

**Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu**

**Spokojenost se zaměstnáním
Bakalářská práce**

Autor: Daniel Plšek
Studijní obor: IM3

Vedoucí práce: prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 13. 8. 2018

Daniel Plšek

Poděkování:

Rád bych poděkoval především svému vedoucímu bakalářské práce panu prof. PhDr. Marku Fraňkovi, CSc., Ph.D. za trpělivost, vstřícnost a cenné rady při zpracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti XYZ, které mi umožnilo provést výzkumné šetření a všem zaměstnancům za jejich ochotu, čas a poskytnuté informace.

Anotace

Bakalářská práce shrnuje poznatky pracovní spokojenosti a analyzuje spokojenost se zaměstnáním v konkrétní společnosti XYZ. Teoretická část pojednává o pracovní spokojenosti, faktorech ovlivňujících pracovní spokojenost, teorii motivace, vlivům osobních charakteristik na pracovní spokojenost (např. pohlaví, věk, úroveň vzdělání, úroveň práce) a popisem metod určených k měření pracovní spokojenosti. První část praktické části se zabývá charakteristikou zkoumané společnosti, metodikou sběru dat a demografickým popisem výzkumného vzorku respondentů. Hlavní část praktické části je věnována analýze dotazníkového šetření, kde jsme zkoumali celkovou pracovní spokojenost ve společnosti XYZ, dále spokojenost s jednotlivými faktory a vliv osobních charakteristik na celkovou spokojenost. Na závěr jsme hodnotili jednotlivé části, provedli diskuzi a navrhli různá doporučení, která by mohla pomoci ke zlepšení pracovní spokojenosti ve společnosti XYZ.

Annotation

Title: Job satisfaction

This Bachelor thesis summarizes knowledge of job satisfaction and analyse job satisfaction in a specific company XYZ. The theoretical part is dealing with job satisfaction, motivation theory, influences of personal characteristics on job satisfaction (e.g. gender, age, level of education, level of work) and description of methods for measuring job satisfaction. The first part of the practical part is dealing with characteristic of examined company, methodology of data collection and demographic description of a survey of respondents. The main part of the practical part is dealing with analysing of survey. We were dealing with total job satisfaction in the company XYZ, satisfaction with individual factors and influence of personal characteristics on total satisfaction in the survey. In conclusion, we evaluated individual parts, made a discussion and suggested some recommendation, which could help to an improvement of job satisfaction in the company XYZ.

Obsah

1. ÚVOD	1
2. TEORETICKÁ ČÁST	2
2.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	2
2.1.1 <i>Tři úrovně spokojenosti</i>	3
2.1.2 <i>Charakteristiky pracovní spokojenosti</i>	3
2.1.3 <i>Metody ke zjišťování spokojenosti</i>	4
2.2 TEORIE MOTIVACE	5
2.2.1 <i>Vývoj teorie motivace</i>	5
2.2.2 <i>Maslowova hierarchie potřeb</i>	6
2.2.3 <i>Herzbergův dvoufaktorový model</i>	7
2.2.4 <i>McGregorova teorie XY</i>	8
2.2.5 <i>Pracovní motivace</i>	9
2.2.6 <i>Motivační založení</i>	10
2.3 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	12
2.3.1 <i>Vzdělávání a výcvik pracovníků</i>	12
2.3.2 <i>Pracovní prostředí</i>	15
2.3.3 <i>Odměňování</i>	17
2.3.4 <i>Mzda</i>	18
2.3.6 <i>Vedení lidí</i>	20
2.3.7 <i>Spolupráce</i>	22
2.3.8 <i>Komunikace</i>	23
2.4 OSOBNÍ CHARAKTERISTIKY A SPOKOJENOST SE ZAMĚŠTNÁNÍM	26
2.4.1 <i>Pohlaví a spokojenost se zaměstnáním</i>	26
2.4.2 <i>Vzdělání a spokojenost se zaměstnáním</i>	27
2.4.3 <i>Věk a spokojenost se zaměstnáním</i>	27
2.4.4 <i>Pracovní úroveň a spokojenost se zaměstnáním</i>	28
3. PRAKTICKÁ ČÁST	29
3.1 CÍLE VÝZKUMU, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	29
3.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	29
3.3 METODIKA	32
3.3.1 <i>Charakteristika výzkumného souboru</i>	32
3.3.2 <i>Nástroj měření</i>	36
3.3.3 <i>Procedura</i>	37
3.4 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	38
3.4.1 <i>Celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti XYZ</i>	38
3.4.2 <i>Faktory ovlivňující pracovní spokojenost</i>	40
3.4.3 <i>Vliv osobnostních charakteristik na spokojenost se zaměstnáním</i>	53
4. SHRUTÍ, HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	57
5. ZÁVĚR	64
6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
7. PŘÍLOHY	69
DOTAZNÍK I. ČÁST	70
DOTAZNÍK II. ČÁST	71

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů.....	33
Graf č. 2: Věkové rozmezí respondentů	34
Graf č. 3: Úroveň vzdělání respondentů.....	35
Graf č. 4: Délka praxe respondentů.....	35
Graf č. 5: Úroveň práce respondentů.....	36
Graf č. 6: Celková spokojenost se zaměstnáním	39

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida	7
Obrázek č. 2: Model motivace	10
Obrázek č. 3: Čtyři základní typy motivačního založení lidí	12

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Celková spokojenost se zaměstnáním.....	40
Tabulka č. 2: Plat	41
Tabulka č. 3: Povýšení.....	42
Tabulka č. 4: Vedení.....	44
Tabulka č. 5: Benefity	45
Tabulka č. 6: Odměny	47
Tabulka č. 7: Pracovní podmínky	48
Tabulka č. 8: Spolupracovníci	49
Tabulka č. 9: Pracovní prostředí.....	51
Tabulka č. 10: Komunikace	52
Tabulka č. 11: Věk a spokojenost se zaměstnáním.....	53
Tabulka č. 12: Vzdělání a spokojenost se zaměstnáním.....	54
Tabulka č. 13: Úroveň práce a spokojenost se zaměstnáním	56

1. Úvod

Spokojenost se zaměstnáním vždy byla a vždy bude jedním z nejdůležitějších cílů každé organizace. Patří mezi hlavní kritéria každého člověka, jak v pracovním životě, tak i v tom soukromém. Ovlivňuje náš pracovní výkon, jeho kvalitu, ale i loajalitu. Řízení a studium pracovní spokojenosti zaměstnanců proto lze v současné době zařadit mezi základní otázky potřebné řešit pro správný chod společnosti, její konkurenceschopnost i úspěšnost na trhu.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V úvodu se seznámíme s dostupnou literaturou zabývající se pracovní spokojeností, jednotlivými faktory či vlivy osobních charakteristik majících vliv na spokojenost se zaměstnáním a metodami měření pracovní spokojenosti.

Praktická část se zabývá popisem základních charakteristik společnosti XYZ, jejím zaměřením a průzkumem spokojenosti se zaměstnáním, ve kterém se snaží odpovědět na výzkumné cíle a výzkumné otázky. Dále potvrdit či vyvrátit předem stanovené hypotézy týkající se vlivu osobních charakteristik (věk, úroveň vzdělání a úroveň práce) na pracovní spokojenost. Cílem našeho výzkumu je zjistit celkovou míru spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti XYZ, dále spokojenost s jednotlivými faktory pracovní spokojenosti, jako jsou plat, povýšení, vedení, benefity, odměny, pracovní podmínky, spolupracovníci, pracovní prostředí a komunikace. U problematických faktorů se pokusíme navrhnout určitá doporučení, která by mohla zlepšit spokojenost se zaměstnáním u společnosti XYZ.

2. Teoretická část

2.1 Pracovní spokojenost

Výrost a Slaměník (1998) popisují začátky systematického studování pracovní spokojenosti od začátku 30. let našeho století. Dále rozlišují působení člověka v organizaci a jeho chování do dvou dimenzí. První dimenze odráží efektivitu vykonávané práce prostřednictvím její kvality, množství a rychlosti. Naopak druhá dimenze podle autorů „vypovídá o osobním prožívání vykonávané pracovní činnosti a podmínek, které se k ní vztahují“.

Velmi základní vysvětlení termínu spokojenost se zaměstnáním by se dalo vysvětlit jako určitá míra, ve které mají lidé rádi svou práci. (Spector, 2008)

Podle Adamse a Freedmana (1976) lze spokojenost se zaměstnáním vysvětlit, pomocí teorie o rovnosti. Autoři uvádějí, že se teorie rovnosti týká vyvažování nebo kalibrací vstupních a výstupních faktorů. Vstupy jsou složeny z úsilí, času, schopnosti a loajality, které zaměstnanec vložil do své práce. Výměnou za to obdrží zaměstnanec odměnu ve formě platu/mzdy, benefitů, ale i bezpečí nebo radosti. Dále autoři uvádí, že se jednotliví zaměstnanci stanou demotivovanými nebo nespokojenými v případě, kdy jejich vstupy nejsou spravedlivě kompenzovány ve srovnání s osobou, která vykonává srovnatelnou práci.

Kollárik (1986) rozdělil dva významové pojmy pracovní spokojenosti, na spokojenost v práci, kam patří veškeré osobnostní rysy pracovníka, které řadíme k pracovním podmínkám pracovníka a dále na spokojenost s prací, kam náleží odměna za vykonanou práci, hodnota dané práce, ale i pracovní úkoly a nároky s nimi spojené. Nakonečný (2005) dále poukazuje na širší smysl pracovní spokojenosti s úzkým vztahem k sociálně-psychologickým aspektům, zejména kvůli charakteristikám pracovního prostředí.

2.1.1 Tři úrovně spokojenosti

Plamínek (2000) zdůrazňuje, že by jedním z hlavních cílů rozumného manažera měli být spokojení lidé. Chce poukázat na to, že spokojenost není jednoduchý pojem, protože se nejedná pouze o ovlivnění věcnými či materiálními aspekty. Dále autor uvádí tři hladiny jednání mezi lidmi.

- Rovina věcná.
První hladina vyplývá z věcných aspektů. Zde vychází spokojenost z toho, do jaké míry jsme spokojeni s výsledky jednání a jakou míru úspěšnosti naše požadavky měly.
- Rovina procesní.
Druhá hladina vychází z procesních aspektů. Souvisí se správností jednání a s tím, jak byla dodržována určitá pravidla.
- Rovina osobní.
Třetí hladina vychází z osobních aspektů. Uvádí se jako nejhůře měřitelná hladina, která souvisí s tím, jakou roli při jednání jednotliví účastníci hráli.

Celková spokojenost je potom znázorněna výslednicí těchto tří hladin.

2.1.2 Charakteristiky pracovní spokojenosti

Výrost a Slaměník (1998) doporučují dělat rozdíl mezi charakteristikami pracovní spokojenosti z důvodu poznání široké škály tohoto jevu a zároveň kvůli praktickým dovednostem. Autoři doporučují charakteristiky rozlišovat na:

- Celkovou dílčí spokojenost.
Celková spokojenost nám sděluje míru vztahu k práci, která je vykonávána. Dílčí spokojenost se týká jednotlivých faktorů, které práci ovlivňují.
- Intenzitu spokojenosti.
Jedná se o intenzitu prožitku, která může nabývat hodnot od maximální spokojenosti až po maximální nespokojenost.

- Stálost spokojenosti.
Vyjadřuje proměnlivost či stabilitu prožitků. Spokojenost je jev, který můžeme považovat za snadno ovlivnitelný různými faktory.
- Spokojenost jako stav a proces.
Spokojenost můžeme označit jako aktuální stav a jako proces, který se vyvíjí, a lze na něho působit vnějšími zásahy.

2.1.3 Metody ke zjišťování spokojenosti

Personální management by měl preventivně provádět šetření a zjišťovat tak postoje zaměstnanců k některým stálým či aktuálním problémům v chodu organizace a dokázat včas reagovat na nepříznivě vznikající tendence. K takovému sledování slouží zejména dotazníkové metody, metody kritických událostí, interview a zjišťování tendencí k činům. (Výrost a Slaměník, 1998)

- Dotazníkové metody.
Je to jedna ze standardních technik ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Je zpravidla uspořádávána do bloků seřazených podle témat, zaměřených na různé aspekty pracovní činnosti. Respondent dá najevo svůj vztah a jeho intenzitu pomocí předem definovaných škál.
- Metoda kritických událostí.
Tato metoda je určena k získávání popisů pracovních událostí, které vyvolávají spokojenost či nespokojenost. Po zjištění obsahové analýzy se dozvíme aspekty, které byly/ jsou příčinou ať k pozitivním nebo negativním postojům.
- Interview.
Metoda pomocí interview slouží spíše k širšímu a hlubšímu zjištění příčin pracovní spokojenosti-nespokojenosti.
- Metoda zjišťování tendencí k činům.
Respondentovi je položeno několik výroků vztahujících se k pracovní činnosti nebo k organizaci, a ten na ně postupně kladně nebo záporně reaguje.

2.2 Teorie motivace

2.2.1 Vývoj teorie motivace

Plamínek (2010) popisuje vznik a první známky motivace lidí kolem roku 1960 po období druhé světové války v období studené války. V tento čas začalo vznikat mnoho publikací, které se významem motivace začaly zabývat. Do té doby se podobným vlivem zabývali pouze behavioristé, kteří zkoumali člověka jako „biologický stroj“. Behavioristé postavili základy moderního přístupu motivace pomocí hledání příčin – následků a jejich souvislostí, ale hlavně také pomocí hledání vztahů mezi podnětem a odezvou. Po tomto období už však nebylo tématu motivace věnováno takové pozornosti jako dříve.

Dle Armstronga (2007) teorie motivace zkoumá otázky spojené s tím, co udělat pro to, aby lidé dosahovali větších výkonů. Tím důvodem je podnítit v lidech již zmíněnou motivaci, dát jim určitý smysl k tomu, aby svou práci odvedli tak, jak mají, a posunuli tím organizaci k jejím cílům. Z toho procesu samotného by si potom měli odnést odměnu nejen formou peněz, ale určitého uspokojení. Dále autor popisuje základní proces motivace jako - „Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali.“ - a rozkládá ho dále do tří ovlivňujících faktorů:

- Směr.

To je zaměření, kterému se konkrétní osoba rozhodne věnovat.

- Úsilí.

Energie, kterou je člověk schopný vynaložit k tomu, aby se dostal tam, kam se dostat potřebuje.

- Vytrvalost.

Čas vynaložený člověkem k dosažení určitého cíle.

Motivaci můžeme získat hned několika způsoby. Buď se věnujeme zaměstnání, které nás baví, a tím se dokážeme motivovat sami. Pokud tomu tak není, v takové fázi se o naši motivaci pokouší organizace, ve které pracujeme. Proto dále autor rozděluje motivaci do následujících dvou typů:

- **Vnitřní motivace.**
Je to určitý faktor, který si člověk vytvoří, a podle kterého potom dokáže jít ke svým předem stanoveným cílům. Může to být například nutkání posunout se výš v pracovním žebříčku, mít rád svou práci, rozvíjet své zkušenosti nebo mít pocit, že jde život směrem, kterým si přeje.
- **Vnější motivace.**
O vnější faktory motivace se snaží především již zmíněná organizace. Manažer se zajímá o své podřízené a snaží se zjistit, jaký druh motivace by mohl na konkrétního člověka zapůsobit. Může se jednat o faktory, jako jsou například zvýšení platu, osobní ohodnocení, lepší pracovní prostředí nebo i základní pohnutka, jako je pochvala nebo povýšení.

Teorie motivace by se dále dala rozdělit do následujících tří přístupů, které se už po dlouhou dobu používají, a to na hierarchii lidských potřeb od Maslowa, dále na Herzbergovu teorii dvou faktorů v oblasti pracovní motivace a na McGregorovu teorii XY.

2.2.2 Maslowova hierarchie potřeb

Maslovova hierarchie potřeb je jednou z nejznámějších motivačních teorií.

Armstrong (2007) formuloval Maslow svou hierarchii potřeb v roce 1954. Pyramida je rozdělena do pěti poschodí. Poschodí znázorňují důležitost či vážnost potřeb. Základy jsou postaveny na fyziologických potřebách, další poschodí znázorňují potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, uznání a nakonec seberealizace. Jednotlivá poschodí představují následující potřeby:

1. Fyziologické.

Sem patří základní fyziologické potřeby, jako je voda, potrava, sex.

2. Jistoty a bezpečí.

Potřeba cítit bezpečí a mít jistotu ohledně získání základních fyziologických potřeb nutných pro přežití.

3. Sociální.

Potřeba někam patřit. Být obklopen lidmi, láskou, kamarády apod.

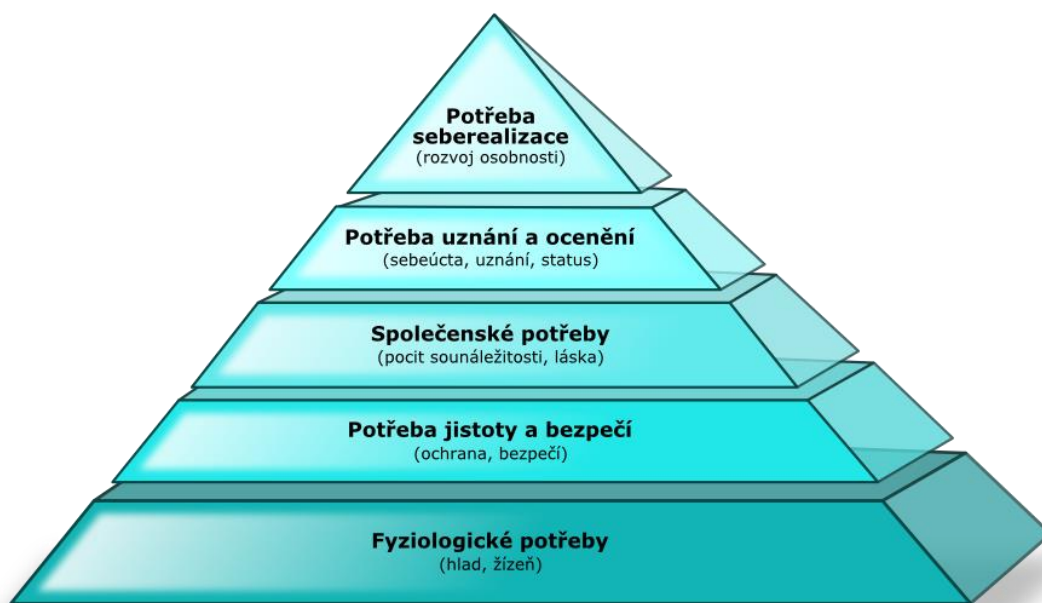
4. Uznání.

Do tohoto poschodí patří potřeba uznání a respektu. Člověk má potřebu být respektován v očích ostatních a pěstovat si svou sebedůvěru v porovnání s ostatními lidmi.

5. Seberealizace.

Člověk má potřebu rozvíjet se v konkrétní oblasti, ve které se pohybuje a snaží se dosáhnout určitého cíle. Zvyšuje tak své znalosti, dovednosti, schopnosti. Patří sem základní metoda učení se.

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida



Zdroj: <https://halek.info/prezentace/marketing-cviceni6/mcvp6.php?l=05&projection&p=09>

2.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Armstrong (2007) datuje Herzbergův dvoufaktorový model do roku 1959. Jednalo se o výzkum spokojenosti či nespokojenosti se zaměstnáním. Jednalo se o profese účetní a technik. Základem dotazovaných bylo zjistit podmínky a období, ve kterých jsou spokojeni, ve kterých nikoli a po jak dlouhý časový horizont se tyto

pocity vyskytovaly. Autor uvádí: „Bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, autonomie, odpovědnosti a práce samotné. Na druhé straně popisy „špatných“ období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce.“.

Herzberg nazval dva základní faktory ovlivňující spokojenost či nespokojenost:

1. Hygienické faktory.

Hygienické faktory jsou ty, které ovlivňují především pracovní nespokojenost. Patří sem například plat, pracovní prostředí nebo vztahy se spolupracovníky.

2. Satisfaktory (motivátory).

K satisfaktorům patří ty, které mají tendenci zaměstnance motivovat či povzbudit ke spokojenosti. Patří sem například pochvala, povýšení nebo úspěch z kvalitně odvedené práce.

2.2.4 McGregorova teorie XY

Dle Provozníka a kol. (1997) byla McGregorova teorie XY popsána v roce 1960. Je to teorie, která se zabývá chováním člověka a jeho motivací v pracovním prostředí. Je založena na principu rozdělení pracovníků organizace do dvou skupin, podle přístupu, který k ní mají. Podle přístupu potom manažeři organizace přizpůsobí své chování a styl vedení k nim samotným.

- Znaky popisující teorii X.
 - Zaměstnanec chodí do práce jen kvůli tomu, že z toho má obživu, nemá zaměstnání rád, neuspokojuje ho a spíše se jí vyhýbá.
 - Zaměstnanec nemá vůči svému zaměstnání nebo organizaci žádný vztah ani ambice.
 - Zaměstnanec odmítá jakoukoliv odpovědnost.

Vůči tomuto zaměstnanci potom manažer zaujme autoritativní přístup. Někdy je tento přístup také nazýván „metoda cukru a biče“ nebo „metoda odměny a trestu“. Manažer ukládá zaměstnanci jasné úkoly, při jejichž správném splnění dostane odměnu a při špatné je krácen například na odměnách apod. Činnost

zaměstnanec musí být často kontrolována a je neustále nutné vést ho k disciplíně.

- Znaky popisující teorii Y.
 - Zaměstnanec chodí do práce kvůli tomu, že ji má rád, snaží se v ní rozvíjet a má své cíle, kterých se snaží dosáhnout.
 - Zaměstnanec má významný vztah ke své organizaci a ztotožňuje se s jejími cíli.
 - Zaměstnanec chce mít možnost se sám rozhodovat.

Styl vedení u teorie Y je spíše demokratický či liberální. Manažer umožňuje svým zaměstnancům volnější rozhodování. Není potřeba neustálých kontrol. Dále manažer využívá delegování úkolů na své zaměstnance, přiděluje jim určitou zodpovědnost. Manažer o metodách vedoucích k dosažení cílů organizace nerozhoduje sám, ale konzultuje je se svými zaměstnanci. Konečné slovo má však vždy on. V tomto přístupu je podporován rozvoj zaměstnanců.

2.2.5 Pracovní motivace

Výrost a Slaměník (1998) popisují pracovní motivaci jako kombinaci tří následujících faktorů: člověka, jeho pracovní činnosti a organizace, ve které pracuje.

- Člověk.

Člověk si sám od sebe během určitého času vytváří vztah a motivaci ke své pracovní činnosti. Na to mají však vliv nejen jeho osobní přístup nebo cíle, ale také organizace, která mu poskytuje pracovní podmínky, prostředí a prostor pro následnou seberealizaci. Je proto důležité, aby manažer uměl odhadnout vlastnost, osobnost a touhy zaměstnance k tomu, aby mohl ovlivnit jeho uspokojení pomocí konkrétních potřeb.
- Pracovní činnost.

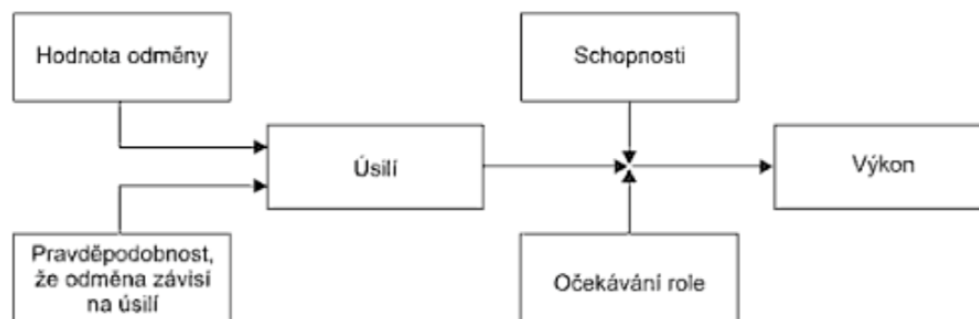
Pomocí pracovní činnosti, kterou člověk vykonává, se dostává do obklopení lidí, které mají stejné nebo podobné zájmy. Prostřednictvím lidí ze společné organizace si člověk vytváří nejen přátele a vztahy, ale také určité sociální

zázemi a určitou reputaci. Člověku by jeho pracovní činnost měla přinášet radost, uspokojení a nebýt jenom zdrojem obživy.

- Organizace.

Organizace pomáhá zaměstnanci k naplnění jeho cílů. Poskytuje mu možnosti, prostřednictvím kterých se může rozvíjet jak v pracovním, tak soukromém životě. Za to se na oplátku zaměstnanec zavazuje vykonávat své pracovní povinnosti.

Obrázek č. 2: Model motivace



Zdroj: Porter a Lawler, 1968 (převzato z Armstrong, 2007)

2.2.6 Motivační založení

Plamínek (2000) rozlišuje motivační založení lidí podle dvou faktorů. Nejprve je třeba rozlišit, zda člověk upřednostňuje zaměření spíše na výsledky práce nebo na vztahy s ostatními spolupracovníky. Následné je třeba rozlišit, jestli jsou dotyčné osoby ochotny riskovat nebo se spoléhají spíše na jistotu. Kombinací těchto dvou faktorů autor rozlišuje mezi čtyřmi druhy osobností.

- Objevovatelé.

Objevovatelé jsou cílevědomí. Mají potřebu neustále riskovat a dosahovat úspěchů či výsledků. Pochvalu přijímají jako samozřejmost a nemá na ně nijak významný motivační potenciál. Rádi přijímají výzvy a jejich největšími soupeři jsou oni sami sobě. Objevovatelé jsou typem člověka, který nerad pracuje ve skupině, jsou to sólisti a spolupracovníci jsou pro ně pouze přítěží.

- Podmaňovatelé.

Podmaňovatelé jsou podobné osobnosti jako „Objevovatelé“ s tím rozdílem, že upřednostňují mezilidské interakce oproti výsledku práce. Mají ochotu riskovat, ale nejdůležitější je pro ně to, jak vypadají v očích ostatních. Rádi ovlivňují ostatní lidi, říkají jim své názory. Snaží se získat obdiv ostatních a jsou takovým oživujícím elementem pracovní skupiny. Jsou ve velké míře závislí na ostatních lidech, neradi pracují sami.

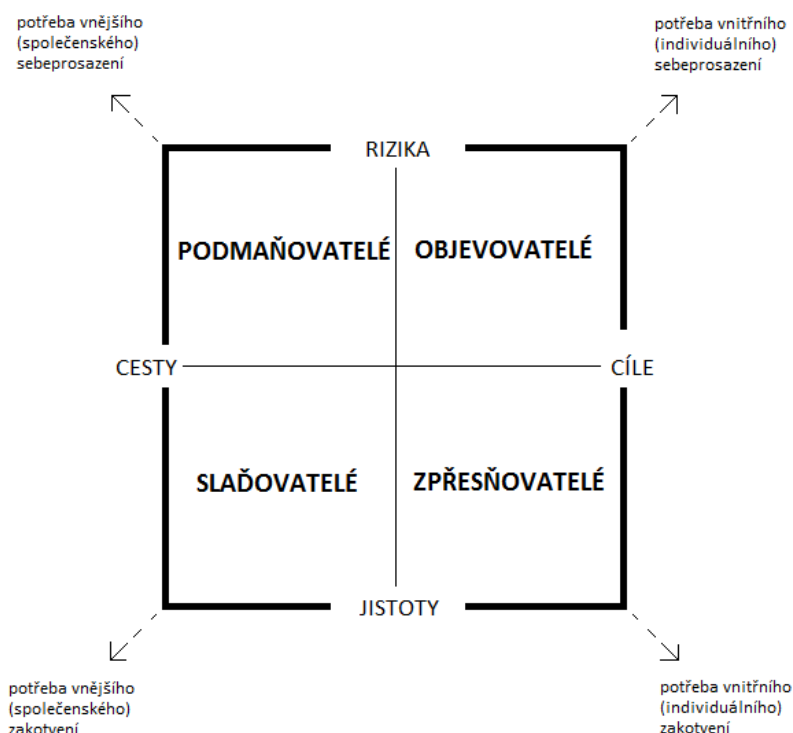
- Slad'ovatelé.

Slad'ovatelé také upřednostňují kontakt s lidmi oproti výsledkům dosažené práce. Jsou to lidi, kteří se snaží co nejvíce vyhnout riskování a jde jim naopak o co největší jistotu. Oproti již zmíněným „Podmaňovatelům“ nemají potřebu vynikat v očích ostatních, nejde jim o sebe samotné, ale na prvním místě je pro ně jejich tým. Jsou obětaví, umí se vcítit do pocitů ostatních, rádi si vyslechnou, co mají ostatní na srdci a pomohou jim, když mají jakýkoliv problém. Necítí se dobře na vůdčích pozicích, nemají snahu stát se vůdcem týmu, neradi rozhodují a přijímají zodpovědnost.

- Zpřesňovatelé.

Zpřesňovatelé si jdou za svými výsledky. Dávají přednost cílům před týmovou prací. Jsou sólisti stejně jako „objevovatelé“ s tím rozdílem, že potřebují mít ve své práci jistotu. Nejsou ve velké míře samostatní, mají rádi pořádek, a to samé očekávají od svých nadřízených. Ke své práci potřebují jasně definovaný cíl a nejlépe i cesty k jeho dosažení.

Obrázek č. 3: Čtyři základní typy motivačního založení lidí



Zdroj: Plamínek, 2000

2.3 Faktory pracovní spokojenosti

Plamínek a kol. (1997) řadí mezi základní faktory ovlivňující pracovní spokojenosti obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, pracovní perspektivy, vedoucí pracovníky, spolupracovníky, organizaci práce, fyzické podmínky práce i úroveň sociální péče. Dále však připomínají, že určité faktory se mohou v závislosti na profesi a pracovním zařízení lišit, jakož i na individuálních charakteristikách každého pracovníka.

2.3.1 Vzdělávání a výcvik pracovníků

Armstrong (2007) definuje vzdělávání a výcvik pracovníků jako „systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.“ Cílem vzdělávání je investovat do lidí, kteří pomohou organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí dosažení vyšší úrovně jejich vzdělání, schopností či osobních dovedností. Autor uvádí tři metody vzdělávání:

- Vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti).

To jsou pracovní metody používané každodenní praxí jako součásti vzdělávacího programu. Patří sem koučování, demonstrování, ale i mentoring.

- Vzdělávání mimo pracoviště.

Toto vzdělávání je zajišťováno ve vzdělávacích zařízeních, ve kterých jsou účastníci pod dohledem odborníků, kteří vzdělávací kurzy poskytují. Vzdělávání je prováděno formou přednášek, diskusí, přednášek spojených s diskusí nebo i pomocí vytváření případových studií, objevováním apod.

- Vzdělávání probíhající na pracovišti i mimo pracoviště.

Vzdělávání touto formou vzniká kombinací obou předchozích metod a zahrnuje vytváření projektů, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů nebo instruktáží.

Dále autor rozlišuje dva druhy vzdělávání. Systematické vzdělávání a plánované vzdělávání. Uvádí, že systematické vzdělávání vzniklo koncem 60. let. Jedná se o vzdělávání, které je určeno přímo k uspokojení určitých potřeb. Je organizováno lidmi, kteří vědí, jak je vzdělávat a důsledek vzdělání důkladně vyhodnotit. Toto vzdělávání je v organizacích neustále využíváno. Dokáže v lidech formovat nejen zkušenosti a znalosti, které potřebují k výkonu práce, ale také z nich udělat významnou flexibilní pracovní sílu. Toto vzdělávání je založeno na jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- Definování potřeb vzdělání.
- Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělání je optimální zvolit k uspokojení konkrétních potřeb.
- Investovat do zkušených lektorů, kteří zajistí potřebné plánování a samotnou realizaci vzdělávání.
- Průběžný monitoring a závěrečné vyhodnocení kvality vzdělání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Plánované vzdělávání je definováno jako posloupnost určitých kroků, které jsou předem promyšleny za účelem dosažení vzdělání, které je nezbytné ke zlepšení pracovního výkonu. Jak můžeme vidět na obrázku, proces se skládá z následujících kroků:

1. Identifikace a definování potřeb vzdělávání – obsahuje analýzu problémů, které je v současné době nutné řešit. Hodnotí se zde efektivita určitého vzdělání v kombinaci s jejími finančními náklady.
2. Definování požadovaného vzdělání – je to velmi důležitý krok, kde je potřebné co nejpřesněji požadované vzdělání definovat, jaké dovednosti a znalosti mají lidé získat, jaké schopnosti je třeba rozvíjet a jaké postoje měnit.
3. Definování cílů vzdělávání – znázorňuje určitý souhrn, který nám říká, co se mají lidé naučit, ale i to, co by po absolvování vzdělávacího programu měli být schopni vykonat.
4. Plánování vzdělávacích programů – je třeba vytvořit vhodnou kombinaci vzdělávacího programu, která bude schopná zabezpečit uspokojení potřeb a splnění vzdělávacích cílů.
5. Rozhodnutí o tom, kdo bude vzdělávání provádět – je zapotřebí učinit rozhodnutí, zda a v jaké míře se bude vzdělávání provádět v organizaci a do jaké míry mimo ni.
6. Realizace vzdělávání – je potřeba vzdělávaným osobám zajistit průběh vzdělávání tak, aby získali určitou míru vzdělanosti, kterou potřebují mít.
7. Vyhodnocení vzdělávání – pro vyhodnocení efektivnosti vzdělávání jsou v jeho průběhu i na konci prováděny kontroly, které nám potvrdí, zda jsou cíle vzdělávání naplněny.
8. Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm pokud je to nezbytné – po následném zhodnocení se rozhodne, do jaké míry je potřeba vzdělávání zlepšit a jakým způsobem bude pokračovat vzdělávání v budoucnu.

Koubek (2007) popisuje vzdělávání dvěma způsoby. První ze způsobů „formování pracovních schopností člověka“ je popisováno jako celoživotní vzdělávání, získávání zkušeností a schopností člověka, bez ohledu na to, kdy, kde a na čí podnět vzniká. Druhým způsobem je „formování pracovních schopností pracovníka“, které je podobné prvnímu ze způsobů, avšak schopnosti člověka jsou usměrňovány organizací za účelem splnění jejích cílů. Formování pracovních schopností člověka autor dále rozvádí na tři odlišné oblasti:

- Oblast všeobecného vzdělávání.

Utváří se zde základní charakteristiky jedince, které mu umožní zaujmout určité místo ve společnosti a dále se tak svým způsobem rozvíjet. Je to státem usměrňovaná oblast bez zásahu organizací.

- Oblast odborného vzdělávání.

Jedná se o oblast většinou řízenou organizacemi. V této oblasti se znalosti a schopnosti jedince usměrňují podle potřeb a cílů organizací, ve kterých se konkrétní jedinci angažují.

- Oblast rozvoje.

Poslední oblast se týká samotného pracovníka. Jedná se o termín, kdy se pracovník věnuje sám osobnímu rozvoji i mimo organizaci za účelem uspokojení vlastních potřeb, jako je například kariérní růst či významný vztah k rozvoji organizace jako takové.

2.3.2 Pracovní prostředí

Duda (2008) popisuje pracovní prostředí jako veškeré podmínky, které nás ovlivňují při výkonu práce. Velkou roli ve spokojenosti s pracovním prostředím hraje organizace práce, technologie a materiály, se kterými pracujeme. Podle autora „tyto veličiny vytváří faktory fyzikální, chemické, sociálně-psychologické, které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu.“ Úroveň pracovního prostředí má velký vliv na zdravotní stav pracovníka, ale i na jeho výkon a spokojenost.

Koubek (2007) doporučuje zaměřit se zejména na následující tři oblasti:

1. Prostorové řešení pracoviště.

- Vhodná pracovní poloha – je důležité, aby měl pracovník možnost střídat polohy z důvodu jednostranné zátěže.
- Optimální zorné podmínky
- Vhodná výška pracovní plochy – pracovník by měl mít nárok na židli, která je přizpůsobena jeho postavě a mít možnost si ji libovolně upravovat, jak z pohledu výška, tak pohodlí.
- Optimální manipulační prostor – tím je myšleno, aby měli pracovníci optimální prostor pro práci, kterou vykonávají, a neomezovali tak ostatní při jejich činnosti.
- Přístup na pracoviště – pracovník by neměl mít problém s včasným dostavením se na své pracoviště ani s pohybem v něm.

2. Fyzikální podmínkám práce.

- Pracovní ovzduší – je podstatné, aby byly na pracovišti podmínky bez škodlivin v ovzduší, teplota v místnosti by měla odpovídat výkonu práce a osobním charakteristikám pracovníků nacházejících se v něm.
- Osvětlení – zde je sledováno množství světla na určité ploše, které je vyprodukováno. Musí být dbáno na to, aby bylo osvětlení dostatečné a zároveň věnovat pozornost možnosti vzniku případného oslnění.
- Hluk – hluk je popisován jako zvuk, který má nepříznivé účinky na pracovníka a na jeho zdraví. Měří se v kombinaci kmitočtu v hertzech a hladiny v decibelech.
- Barvy na pracovišti – jsou „nástroj signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníka a dosažení estetických účinků.“ Je důležité umět rozlišit mezi chladnými a teplými barvami a na základě pracovní činnosti, pohlaví a věku určit, jaké barvy použít. Například chladné barvy podporují duševní práci, a teplé barvy podporují jednotvárnou.

3. Sociálně-psychologické podmínky práce.

- V první řadě je důležité si uvědomit, že existují zaměstnání, kde člověk pracuje sám bez kontaktu s jinými lidmi, ale i zaměstnání, které je na interakci a spolupráci lidí založeno. Dále se však musí počítat s tím, že ne každému pracovníkovi vyhovuje spolupráce s ostatními, takže by to pro něho mohlo mít špatné psychologické účinky a práce by tak byla velmi neefektivní.

2.3.3 Odměňování

Koubek (2007) popisuje odměňování za velmi proměnlivé. Dříve odměňování znamenalo především mzdu, plat nebo jiné peněžní odměny, ale v moderním pojetí je odměňování velmi různorodé. Mezi odměny už patří krom peněžitých například i pochvala, povýšení, vzdělání placené organizací nebo přidělení lepšího pracovního vybavení či pracovních prostorů.

Armstrong (2007) definuje odměňování podle užitečnosti určitého člověka pro organizaci. Člověk je odměněn na základě hodnoty, kterou pro organizaci představuje. Dále říká, že „Procesy řízení odměňování zahrnují vytváření, zavádění a udržování systémů odměňování, které jsou zařazeny na zvyšování výkonu organizace, týmů a jednotlivců.“, a proto lidem náleží odměna, jako kompenzace za jejich vykonanou práci. Celková odměna se skládá z několika prvků, do kterých patří:

- Peněžní odměny.

Základní peněžní odměnou je plat nebo mzda, která je tvořena sazbou za určitou vykonanou práci. Nejčastěji je rozlišována na sazbu denní, časovou, kde pracovník dostává svou odměnu za součet času věnovaného pracovní činnosti, nebo úkolovou, ve které náleží pracovníkovi odměna za výkon. Dále část peněžní odměny tvoří pohyblivé odměny, kam patří například prémie, provize, příplatky apod.

- Nepeněžní odměny.

Nepeněžní odměny jsou veškeré odměny, které mají za účel povzbudit nebo motivovat zaměstnance. Patří sem například dny dovolené navíc, možnost práce z domova nebo nepeněžní dary.

- Zaměstnanecké výhody.

To jsou výhody, které organizace nebo zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům, jedná se například o služební auto, příspěvky na penzi a další nepřímé odměny.

Dále autor rozlišuje tři druhy odměňování:

- Odměňování podle schopností.

Jedná se o organizací zavedený způsob odměňování, který zaměstnance odměňuje na základě jejich schopností. Věří, že zaměstnanci tak rozvíjí své schopnosti a roste jejich efektivita při výkonu práce. V tomto pohledu se zaměstnancům nezvyšuje plat nebo mzda podle dosažených výsledků, ale na základě jejich celkových schopností a schopnosti pracovat.

- Odměňování podle dovedností.

Používají zejména organizace, které potřebují pozvednout kvalifikovanost. Jedná se opět o způsob odměňování, ve kterém se nehodnotí výsledky vykonané práce, ale úroveň dovedností, kterou zaměstnanec disponuje a dokáže využít při plnění jednotlivých úkolů.

- Odměňování podle přínosu.

Přínos je definován jako něco, co přispěje určitým způsobem ke splnění předem určeného cíle, či má význam při jeho dosažení. „Z finančního hlediska je přínos rozdíl mezi tržbou za prodej nějakého produktu a s ním přímo souvisejícími marginálními nebo variabilními náklady. Ukazuje tak, jaký příjem výrobek přináší pro dosažení zisku a pokrytí fixních nákladů.“

2.3.4 Mzda

Dle Duda (2008) je mzda definována jako peněžní odměna, kterou platí zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Faktory jako je složitost pracovní

činnosti, odpovědnost, náročnost, dopad na zdraví apod. mají vliv na výši mzdy. Čím vyšší jsou nároky na zaměstnance, tím roste i mzda. Dále je mzda ovlivňována aktuální situací na trhu práce, kde se střetává nabídka s poptávkou po příslušné práci. Dále autor uvádí dva druhy ovlivnění výše mzdy v tržní ekonomice:

- Primární.

Se zvyšující se poptávkou po nabízeném zboží či službách roste i mzda zaměstnanců organizace (zaměstnavatel si chce udržet své zaměstnance).

- Sekundární.

Mezi sekundární vlivy mající vliv na výši mzdy se řadí zejména poptávka na trhu práce, různé zákony stanovující minimální výši mzdy, konkurence apod.

2.3.5 Funkce mzdy

Duda (2008) rozlišuje mezi čtyřmi funkcemi mzdy:

- Alokační funkce mzdy.

Zaměstnancům je mzda přiřazována dle mzdových tarifů. Mzdové tarify rozdělují zaměstnance do skupin podle složitosti, odpovědnosti, pracovních podmínek, délky zaměstnání, po kterou zaměstnanec zastává určitou funkci v organizaci, nebo i dle jeho dovedností, schopností řešit problémy, ale i dle jeho výkonu a dosahování cílů stanovenými organizací.

- Stimulační funkce mzdy.

Zaměstnavatel stimuluje mzdu kvůli dosažení cílů organizace prostřednictvím zvyšování nebo snižování mezd.

- Sociální funkce mzdy.

Zaměstnanci je poskytnuta odpovídající výše mzdy jako kompenzace za zvýšené životní náklady z důvodu špatných pracovních podmínek a pracovního prostředí, ve kterém se při výkonu pracovní činnosti pohybuje.

- Nákladová funkce mzdy.

Jsou to peníze, které jsou vynaložené na nákup pracovní síly. Tvoří jednu z hlavních položek nákladů organizace.

2.3.6 Vedení lidí

Základním pracovním faktorem velké většiny organizací je člověk. Člověk však potřebuje být usměrňován, motivován a veden k určitým cílům, k tomu mu dopomáhají vůdčí osobnosti. Na tom závisí úspěch nejen celých organizací, ale společnosti celkově.

Jak píše Armstrong (2007) vedení lidí lze popsat jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“. Cílem vedení lidí je usměrnit je tak, aby jejich prostřednictvím organizace dosahovala a plnila předem stanovené cíle. Organizace, která umí lépe vést své lidi, má velkou konkurenční výhodu. O vedení lidí v organizaci se starají manažeři.

Stýblo (1998) popisuje lidský zdroj jako „kapitál, který se může měnit vlastním přičiněním a pod vedením manažerů tak, aby se stal více produktivním v oblasti své působnosti.“. Dále rozlišuje dva druhy organizací. Organizace, které si jsou vědomi velkého vlivu lidského faktoru na její úspěch. Snaží se své zaměstnance vzdělávat, využít potenciálu a know-how, které nabízejí. A dále na organizace, které se teprve význam lidského faktoru snaží pochopit a efektivně využít pro své dlouhodobé cíle a úspěchy. Autor dále zmiňuje důležitou vlastnost týkající se vedení, a to důvěryhodnost. Zaměstnanci by měli mít nezkreslené informace o jejich společnosti, situaci na trhu apod., k čemuž by měla dopomoci efektivní komunikace od vrcholového vedení až po běžné zaměstnance.

Plamínek (2011) studoval úlohu lidí v organizaci ne z hlediska lidských zdrojů, ale jako jednotku výkonu. Výkon je mnoha způsoby lépe měřitelný oproti lidským zdrojům z důvodu potenciálu, kterým jednotlivci disponují, a je často těžko měřitelný. Dále se autor zabýval výzkumem pojmu „lidské zdroje“, kde zjistil, že se dá popsat jako kombinace následujících tří skupin: vlastností, schopností a postojů. Každý člověk má určité vlastnosti (fyzické, psychické), které pomáhají určit jeho osobnost a jsou velmi těžko měnitelné, a podle kterých si manažeři vybírají své zaměstnance do firmy. Schopnosti jsou znalosti a dovednosti, které získáváme v průběhu života ať vědomě či nevědomě. Člověk, který umí využít své schopnosti v kombinaci s postoji, se tak stává pro mnoho firem velmi efektivním zdrojem

výkonu. Postoji je myšlena snaha a pečlivost k výkonu. Tito lidé jsou přesvědčeni o tom, co dělají a dokáží se neustále motivovat. Dále se autor zaměřuje na rozvoj lidských zdrojů, které lze z pohledu manažera u zaměstnance rozvíjet kombinací postoje a schopností (za předpokladu, že vlastnost se rozvíjet nedá) a rozděluje je do následujících skupin:

- „Umí, ale nechce“.

Jedná se o ty zaměstnance organizace, které se manažer snaží co nejrychleji určitými způsoby dostat do kvadrantu „Umí a chce“, jinak představují nebezpečí pro ostatní zaměstnance, kterým se stávají vzory, ale pochyť spíš tu postojeovou stránku ve formě špatné loajality než tu stránku schopnostní.

- „Umí a chce“.

Toto jsou ideální zaměstnanci, které chce každá firma, proto se je snaží za každou cenu udržet. Zaměstnanci tohoto typu mají odpovídající schopnosti k výkonu a vysokou míru loajality k jejich práci.

- „Chce, ale neumí“.

Jedná se o skupinu, kterou je zapotřebí také dostat do kvadrantu „Umí a chce“, ale nepředstavuje takový problém jako ostatní skupiny. Vzhledem k tomu, že disponují snahou a loajalitou, je jen otázkou času, než získají i potřebné schopnosti. K tomu jim můžeme pomoci například formou školení nebo jiných vzdělávacích kurzů.

- „Neumí a nechce“.

To jsou zaměstnanci, kteří nejsou pro organizaci ničím potřební, a většina organizací se jich vždy snaží zbavit. Pokud to však není snadné nebo si je organizace chce z nějakého důvodu udržet, snaží se v nich nejdříve vzbudit motivaci a odhodlání, tím je posunout do kvadrantu „Chce, ale neumí“ a potom je pomocí získání potřebných schopností posunout do kvadrantu „Umí a chce“, což v některých případech může být v intervalu delšího časového horizontu.

Carnegie a spol. (2011) popisují základní pravidla, kterými by se správný manažer měl řídit při řízení lidských zdrojů. V první řadě je velmi důležitá etická připravenost. Osoby, které jsou důkladné a svědomité, mají velký předpoklad se stát úspěšnými manažery, protože svou důkladnost a svědomitost přenesou i do

svého zaměstnání a dokážou se mu odevzdat. Dále by správný manažer měl jít příkladem ostatním, měl by se svým oddělením dostatečně spolupracovat, informovat je o veškerých změnách apod. Správný manažer musí umět komunikovat na vysoké úrovni, být asertivní, umět motivovat nejen sebe, ale také lidi okolo, se kterými spolupracuje. Předpokladem je i umět prosazovat pozitivní přístup jak k životu, tak k zaměstnání. Na druhou stranu by měl být rázný, nenechat se zastražit a dotáhnout věci do konce.

2.3.7 Spolupráce

Plamínek (2009) obecně popisuje spolupráci jako snahu několika lidí dojít ke společnému cíli. Spolupráce nás doprovází takřka celý život, objevuje se ve škole, rodině, sportu, ale především i v našem profesním životě. Dokáže mezi spolupracovníky vytvořit důvěru, která dále ovlivňuje naladění týmu či pracovní skupiny a přináší do ní mnoho pozitivních pocitů. Spolupráce jako taková existuje mezi námi už velmi dlouho a to nejen mezi lidmi, ale i mezi rostlinami nebo živočichy. V podstatě se neustále zdokonaluje. Autor dále definuje: „Motorem spolupráce je naplnění určitých zájmů účastníků spolupráce.“ a rozděluje zájem do čtyř kvadrantů:

- Soutěžení.

Kde výhra jednoho znamená ztrátu pro toho druhého.

- Destrukce.

Nastává v situaci, kdy je jeden z účastníků poškozen a z toho důvodu nepřejícně strhne s sebou i druhého účastníka.

- Obětavost.

Naše ztráta má pomoci druhé straně k zisku.

- Spolupráce.

Kooperace obou stran na dosažení zisku.

Jak dostat z týmu to nejlepší? To je otázka, kterou se zabýval Newton (2008). Autor zdůrazňuje, že manažer projektu není od toho, aby projekt samotný vytvářel, ale osoba, která je za něj zodpovědná a jejímž úkolem je především řídit, motivovat

lidi a odstraňovat překážky, které se v průběhu projektu vytvoří. Manažer samotný do projektu zasahuje pouze vstupy, jako jsou plány přípravy, rozvržení projektu, popřípadě registrem problémů a řešení, řízení rizik apod. Přičemž po splnění projektu na samotném konci jsou veškeré tyto plány k ničemu a hledí se pouze na výsledek, který společnou silou tým vytvořil. Autor dále rozděluje řízení lidí na následující čtyři kvadranty:

1. Správný základ (získat lidi se správnými schopnostmi a dovednostmi)
2. Vytvoření týmu a jeho motivace (přidělení rolí, definování cílů apod.)
3. Řešení překážek projektového týmu (především pomocí komunikace a rozptýlení)
4. Ostatní souvislosti vedení týmu (spolupráce a komunikace s podnikem, následné rozpuštění týmu)

2.3.8 Komunikace

Armstrong (2007) popisuje komunikaci jako jedno z důležitých témat, na které je stěžejní se zaměřit při zvyšování efektivity organizace. Dříve byla pozornost komunikaci věnována významně více, avšak potom ztratila oproti ostatním faktorům na důležitosti. Význam organizace je založen na kooperaci lidí, kteří směřují k určitým cílům ať firemním nebo z vlastního přesvědčení. Aby byl zajištěn efektivní chod organizace, je důležitá správně probíhající komunikace. Pomocí komunikace můžeme zajistit informovanost, která má velký vliv na celkovou efektivitu a úspěšnost organizace. Informace by měly putovat oběma směry firemní hierarchie, jak od zaměstnanců k manažerům ve formě zpráv o průběhu pracovní činnosti, tak i od manažerů k zaměstnancům. Manažeři by měli zaměstnance informovat o podnikové politice, jejich cílech a změnách, kterými organizace prochází. Komunikace je také základem pro správné formování pracovních vztahů. Dále autor uvádí manažerskou teorii „správné komunikace“, která vzniká na následujících předpokladech:

- „Potřeby a cíle jak pracovníků, tak managementu jsou z dlouhodobého hlediska ve všech organizacích stejné. Představy a cíle manažerů

a pracovníků mohou být všechny vhodně sladěny a mohou vytvořit jednotný koncepční rámec.“

- „Všechny názorové odlišnosti mezi managementem a pracovníky jsou způsobeny nedorozuměními plynoucími z nedostatečně fungující komunikace.“
- „Řešením kolektivních sporů je zlepšení komunikace.“

Dle autora Armstrong, (2007) rozlišujeme mezi následujícími druhy komunikace:

- Manažerská komunikace.

Do manažerské komunikace patří již zmíněná komunikace od manažerů k zaměstnancům a naopak, dále sem však patří i komunikace mezi manažery samotnými. Ti si mezi sebou vyměňují informace, které se týkají výsledků vykonané práce. Cílem manažerské komunikace je dostávat včasné informace o aktuálním stavu. Poskytovat instrukce, aby všichni věděli, co mají dělat. A následně monitorovat postupy ke konkrétním cílům organizace.

- Interní komunikace.

Interní komunikace znamená veškerou komunikaci, která se odehrává uvnitř organizace. Jedná se o probírané plány, cíle apod. Zaměstnanci tak dávají vedení vědět své připomínky nebo názory týkající se vytvořených plánů zasahujících do jejich pracovní činnosti. Cílem vnitrofiremní komunikace je zajistit dostatečnou informovanost v rámci celé organizace.

- Externí komunikace.

Externí komunikace se zaměřuje na komunikaci s okolím. Řadí se do dvou skupin:

- Poskytování informací o organizaci.

Zde se organizace prezentuje okolnímu světu. Patří sem například informace o kvalitě výrobků nebo výsledky hospodaření.

- Získávání informací od okolí.

Organizace tak získává informace ve formě zpětné vazby, co se týče výrobků nebo služeb, které nabízí. Analyzuje názory lidí, které se

vztahují k organizaci nebo jejím cílům.

Cílem externí komunikace je udržovat kontakt s okolím. Patří sem i znalost zákonů či jiných právních předpisů vztahujících se k organizaci nebo její činnosti.

Zásady úspěšné komunikace

Plamínek (2000) definuje základ úspěchu jako: „Zvládnout úspěšně komunikaci znamená především dvě věci: udělat pořádek na své straně hřiště a naučit se respektovat, že hřiště má i druhou polovinu, ze které všechno může vypadat úplně jinak než z té naší.“. Pro úspěšnou komunikaci je důležité umět využívat předem prověřených komunikačních technik. Autor dále rozděluje zásady úspěšné komunikace na čtyři podstatné faktory, které nám mohou pomoci:

- Rozumět sobě.

Prvním a nejdůležitějším krokem je porozumět sám sobě. Člověk, jeho mysl a tělo mohou vnímat různé situace odlišně. Člověk může pociťovat hněv, ale říká, že je v klidu, zatímco jeho tělo říká opak. To však vidí jenom osoby, které jsou nám poblíž, ale my sami si to neuvědomujeme. Proto je důležité, aby jak naše tělo, tak naše komunikace (mysl) dávaly najevo to samé.

- Mluvit pravdu.

Dalším podstatným faktorem je mluvit pravdu. Proto, abychom mohli s člověkem smysluplně komunikovat, potřebujeme být upřímní. Pokud tomu, co říkáme nevěříme a snažíme se o tom přesvědčit dalšího člověka, tak se velmi často stává, že si protiřečíme. Nemáme v hlavě srovnané myšlenky a snadno se zamotáme, proto je zásadní mluvit pravdu. Člověk pak působí mnohem přesvědčivěji.

- Rozumět ostatním.

I když se to mnohdy nezdá, ale porozumění ostatním je faktor, který je hodně opomíjený. Člověk často skáče do řeči při rozhovoru s druhým člověkem, nebo už předem přemýšlí nad tím, co tomu druhému odpoví, ale nedokáže tomu druhému naslouchat. Základem je proto nepřemýšlet nad odpovědí, ale vžít se

do situace toho druhého, být dobrým posluchačem a snažit se pochopit jeho pocity. Před domluvenou schůzkou je dobré si zjistit, informace o druhém člověku, se kterým rozhovor povedeme, a podle toho se připravit.

- Respektovat ostatní.

Jak uvádí autor, respektování ostatních znamená: „Akceptace jiného pohledu neznámá, souhlas s člověkem, kterému rozumíme, ani přijetí jeho odlišného pohledu za svůj. Znamená pouze respekt k existenci rozdílů a uznání jejich legitimacy.“.

Co chtějí pracovníci slyšet

Dle Armstronga (2007) chtějí pracovníci slyšet především to, co se týká přímo jich samotných. Jedná se především o různé změny, jako jsou například změny v odměňování, pracovních postupech, metodikách apod. Správný manažer musí proto znát své pracovníky a vědět, jakou strategii použít. Jednou z účinných metod je průběžné zjišťování názorů pracovníků na danou oblast, buď formou dotazníků, různých analýz, nebo nejlépe přímou diskusí. Manažer má potom přehled o jednotlivých názorech a získá tím nadhled potřebný pro konkrétní sdělení.

2.4 Osobní charakteristiky a spokojenost se zaměstnáním

Jedním z důležitých faktorů majících vliv na spokojenost se zaměstnáním jsou osobní charakteristiky daného jedince či skupiny. To, po čem touží jedna skupina jednotlivců, se může výrazně lišit od toho, po čem touží druhá skupina.

2.4.1 Pohlaví a spokojenost se zaměstnáním

Existuje mnoho profesí, které jsou určeny spíše pro muže, například kvůli fyzické náročnosti nebo obdobně několik profesí, které jsou určeny spíše pro ženy.

Jak uvádějí Franěk a Večeřa (2008), existuje mnoho dostupných výzkumů, které se zabývaly vztahem mezi pohlavím a spokojeností se zaměstnáním avšak výsledky byly odlišné. Například studie od autorů Murraye a Atkinsona (1981, převzato

z Franěk a Večeřa, 2008) nebo Clarka (1997, převzato z Franěk a Večeřa, 2008) ukázaly, že ženy jsou více spokojeny se svým zaměstnáním než muži. Další studie od Forgionneho a Peeterse (1982, převzato z Franěk a Večeřa, 2008) nebo Weavera (1974, převzato z Franěk a Večeřa, 2008) naopak ukázaly, že muži jsou spokojenější se svým zaměstnáním než ženy. Avšak ve velkém množství podobných výzkumů zaměřujících se na toto téma nebyly zaznamenány žádné významné rozdíly ve vztahu mezi pohlavím a spokojeností se zaměstnáním. Viz studie od Sanera a Sadikoglu (2016) nebo od Smithe a Planta (1982, převzato z Franěk a Večeřa, 2008).

2.4.2 Vzdělání a spokojenost se zaměstnáním

V současné době je velmi diskutovaným tématem, zda vyšší vzdělání zajistí člověku vyšší spokojenost v práci, či spokojenost s životem celkově.

Několika výzkumy bylo zjištěno, že čím vyšší úroveň vzdělání člověk má, tím méně je spokojen se svým zaměstnáním. Viz Eskildsen, Kristensen a Westlunda (2003, převzato z Franěk a Večeřa, 2008) nebo Whartona, Rotoloa a Birda (2000, převzato z Franěk a Večeřa, 2008). Podle výzkumů je to způsobeno zklamáním z nesplněné touhy či očekávání, které lidé mají po dostudování škol. Očekávají vyšší odměny ve formě peněz, autority nebo prestiže, které jim není uděleno, což způsobí již zmiňované zklamání. (Franěk a Večeřa, 2008)

2.4.3 Věk a spokojenost se zaměstnáním

Proti předešlým výzkumům týkajících se pohlaví a vzdělání ve spojitosti se spokojeností se zaměstnáním, se zdá, že existuje určitý vztah mezi věkem a spokojeností se zaměstnáním.

Studie Luthanse a Thomase (1989, převzato z Franěk a Večeřa, 2008) zjistila, že vztah mezi věkem a spokojeností se zaměstnáním nebyla stoupající přímka. Zaměstnanci pohybující se svou věkovou hranicí okolo 40 let a výše jsou často méně spokojeni se svým zaměstnáním. Může tomu být z důvodu krize středního věku, kdy se za sebou pracovníci poohlédnou a v důsledku toho, že nejsou tam, kde

si představovali, začnou být nespokojeni se svým zaměstnáním. Další z příčin mohou být také zdravotní důvody. Další studie od autora Clarka (1996, převzato z Franěk a Večeřa, 2008) zabývající se tímto tématem v Británii ukázala, že nejvyšší spokojenost se zaměstnáním uváděli mladší a zároveň starší pracovníci, naopak nejnižší spokojenost byla zaznamenána u pracovníků středního věku. Vztah mezi věkem a spokojeností se zaměstnáním byl tedy ve tvaru „u“. Naopak pro americký trh práce je tento vztah odlišný. Nejmenší spokojenost se zaměstnáním na americkém trhu práce uvádějí mladší zaměstnanci. Viz Lee a Wilbur (1985, převzato z Franěk a Večeřa, 2008). Na závěr studie prováděné v severních státech dle Eskildsen, Kristensen a Westulda (2003, převzato z Franěk a Večeřa, 2008) vyplývá, že spokojenost pracovníků se zaměstnáním stoupá s věkem. Podle již zmíněných studií to vypadá, že spokojenost se zaměstnáním je kromě věku také ovlivněna kulturními a geografickými rozdíly. (Franěk a Večeřa, 2008)

2.4.4 Pracovní úroveň a spokojenost se zaměstnáním

Podobně jako s věkem, je i v různých pracovních úrovních zaznamenán rozdíl se spokojeností se zaměstnáním. Pracovníci s lepším pracovním postavením jsou zpravidla mnohdy spokojenější se svým zaměstnáním než zaměstnanci na úrovních nižších. Spokojenost na vyšších úrovních může být dána vyšší sebedůvěrou, dosaženou autoritou nebo prestiží.

Dle studie Ronena (1978, převzato z Franěk a Večeřa, 2008) se s vyšší úrovní práce zvyšuje i spokojenost. Dále podle autorů Neara, Rice a Hunta (1978, převzato z Franěk a Večeřa, 2008) je to právě hodnost a věk, tím nejsilnějším faktorem majícím vliv na spokojenost se zaměstnáním. Podobně jako následující studie autorů Kalleberga a Mastekaasa (2001, převzato z Franěk a Večeřa, 2008) nebo Eskildsen, Kristensen a Westuld (2003, převzato z Franěk a Večeřa, 2008) uvádějí vyšší spokojenost u manažerů než u běžných pracovníků. (Franěk a Večeřa, 2008)

3. Praktická část

3.1 Cíle výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy

Výzkumná část naší bakalářské práce je zaměřena na spokojenost zaměstnanců společnosti XYZ. Cílem bakalářské práce je tedy prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit, jak zaměstnanci hodnotí svou spokojenost se zaměstnáním, odpovědět na následující níže uvedené výzkumné otázky a potvrdit, či vyvrátit hypotézy týkajících se vlivů osobních charakteristik na pracovní spokojenost.

1. Jaká je celková míra spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti XYZ?
2. Jaká je míra spokojenosti jednotlivých faktorů ve společnosti XYZ?

Na základě získaných poznatků týkajících se pracovní spokojenosti jsme stanovili několik základních hypotéz:

1. *H1: Neexistují žádné věkové rozdíly ve spokojenosti se zaměstnáním.*
2. *H2: Pracovníci se střední školou zakončenou maturitní zkouškou jsou ve společnosti XYZ více spokojeni se svým zaměstnáním než kvalifikovaní zaměstnanci.*
3. *H3: Lze předpokládat vyšší spokojenost s prací u vedoucích zaměstnanců než u běžných zaměstnanců.*

3.2 Charakteristika společnosti

Historie a struktura společnosti

Společnost XYZ byla založena 6. května 1992 z Fondu národního majetku České republiky. Ve fázi vývoje této práce se společnost blížila ke dvacátému šestému výročí. Jedná se o akciovou společnost, která dále kromě České republiky působí ve střední a jihovýchodní Evropě, a to konkrétně ve Francii, Německu, Polsku, Slovensku, Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku a v Turecku. Společnost na našem území zaměstnává zhruba 30 000 zaměstnanců.

Mezi vlastníky společnosti patří ze 70 % stát ČR, dalších zhruba 29 % společnosti tvoří ostatní právnické a fyzické osoby a necelé 1 % vlastní sama společnost XYZ. Nyní ve fázi vývoje této bakalářské práce je společnost rozdělena na několik dceřiných společností zajišťujících prodej, distribuci apod.

Zaměření pracovní činnosti společnosti

Společnost XYZ se pohybuje především v energetickém odvětví. Další službou nabízenou touto společností může být například mobilní volání. Mezi primární činnosti patří zejména výroba elektřiny, její distribuce a prodej. Elektřinu vytváří jak pomocí obnovitelných, tak neobnovitelných zdrojů. Co se obnovitelných zdrojů týče, společnost provozuje velké množství větrných, slunečních, ale i vodních elektráren. Z neobnovitelných zdrojů společnost čerpá z provozu jaderných a uhelných elektráren. Kromě elektrické energie společnost dodává svým odběratelům i plyn a teplo. Další činnosti, které společnost podporuje, jsou výzkum a vývoj moderní oblasti zabývající se otázkami spojenými se „SMART CITIES“, informačními a komunikačními technologiemi.¹

Konkurence

Společnost XYZ zastává na trhu energetiky významné místo. Na trhu s energiemi se v České republice pohybuje přibližně 50 dodavatelů. Mezi výhody, kterými společnost oproti konkurenci disponuje, patří například spolupráce s vysokými školami. Společnost nabízí studentům vysokých škol účast na spolupráci s jinými studenty, řešení konkrétních problémů, za které skupina s nejlepším řešením dostane určitou odměnu například ve formě další spolupráce se společností nebo i formou finanční odměny. Pro střední školy jsou společností nabízené praxe, které mohou studenti využít pro získání zkušeností a schopností dobře uplatnitelnými po studiu. Dále se společnost od ostatních konkurentů odlišuje pořádáním a sponzorováním velké škály různých sportovních, kulturních a společenských akcí.

¹ Všechna data uvedená v této části bakalářské práce jsou čerpána z internetových stránek společnosti XYZ, pokud není uvedeno jinak.

Nábor zaměstnanců

Nábor zaměstnanců společností XYZ probíhá nejprve interní formou, kdy se mohou na volnou pozici přihlásit zaměstnanci, kteří o ni mají zájem. Pokud zaměstnanec splňuje podmínky pro přijetí na uvedenou pozici, je s ním veden přijímací pohovor, na základě, kterého je rozhodnuto, zda je zaměstnanec na novou pozici přijat, či ne. Pokud interní zaměstnanec neprokáže způsobilost a znalosti potřebné k výkonu nabízené pozice, nebo se žádný zaměstnanec o nabízenou pozici nezajímá, je dále nabídnuta externě. Společnost nabízí volné pozice několika způsoby. Veškeré informace o volných pozicích poskytuje společnost na svých webových stránkách. Uchazeči zašlou svůj životopis, motivační dopis a v případě nutnosti další doklady o dosaženém vzdělání a praxi. Personální oddělení poté vyřadí životopisy, které nesplňují podmínky, a ostatní pošle vedoucím pracovníkům, kteří mají nábor nových zaměstnanců na starost. Ti stanoví termín pohovorů, kdy se budou moct potencionální zaměstnanci dostavit, a dají jim o něm informaci. Následně mají uchazeči 30 minut na to, aby vedoucí pracovníky přesvědčili o tom, právě oni jsou pro společnost přínosem. Potom pověřené pracovníky mezi sebou pohovory vyhodnotí a prostřednictvím lidských zdrojů dají uchazečům informaci o tom, zda byli přijati, či nikoliv. Vybraní uchazeči jsou přijati na dobu určitou (1 rok), kde jsou zaučeni, zaškoleni a musí dokázat, zda na danou pozici mají. V případě, že nezvládnou svou práci, není jim nadále smlouva prodloužena a pokud ano, vedoucí pracovníci jim nabídnou smlouvu na dobu neurčitou. Je zde i možnost zkušební dobu prodloužit, ale to se děje pouze v ojedinělých případech.

Hodnocení zaměstnanců

Jak vnímají zaměstnanci hodnocení je jednou z hlavních částí, co se jejich spokojenosti se zaměstnáním týče. Ovšem hodnocení neznamena pouze mzdu, ale také informace či zpětnou vazbu od svých nadřízených, kde se dozví, jaký přínos pro firmu mají.

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti XYZ se koná jednou za rok, a to v lednu. Hodnocení má konkrétní formu a stanovený postup. Vedoucí pracovník dostane hodnotící arch, ve kterém jsou kladeny určité otázky a jejich procentuální váha. Arch vyhodnocuje zaměstnancovu angažovanost a iniciativu ve společnosti, jeho

chování, přístup, spolupráci, ochotu vykonávat pracovní činnost, přístup k dalšímu sebevzdělávání a zdokonalování svých schopností a znalostí. Konkrétní zaměstnanec dostane zpětnou vazbu, ke které má možnost vyjádřit svůj názor. Na základě tohoto vyhodnocení je zaměstnanci určena výkonnostní složka mzdy, která spolu s tarifní složkou a prémieми stvoří celkovou mzdu. Tarifní složka je určena na základě doby, po kterou zaměstnanec pro společnost pracuje, a dále na spokojenosti s jeho odvedenou prací. Prémie jsou zaměstnancům vypláceny jednou za tři měsíce. Jsou určeny podle kolektivní smlouvy mezi odbory a zaměstnavatelem a na základě odvedené práce zaměstnance.²

Organizační struktura

Společnost XYZ je rozdělena do několika následujících pracovních pozic:

- praktikant
- montér I. stupně, montér II. stupně
- technik
- hlavní technik
- vedoucí oddělení
- vedoucí odboru
- ředitel útvaru
- ředitel úseku
- generální ředitel

3.3 Metodika

3.3.1 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkum probíhal na jednom ze školení zaměstnanců společnosti XYZ, kterého se účastnilo zhruba 200 zaměstnanců a jejich vedoucích pracovníků. Našeho výzkumu bylo ochotno se zúčastnit celkem 166 (83 % z celkového počtu přítomných zaměstnanců), což bereme velmi pozitivně, avšak 19 (9,5 %) vyplněných dotazníků jsme museli vyřadit z důvodu chybného či částečného vyplnění. Počet platných

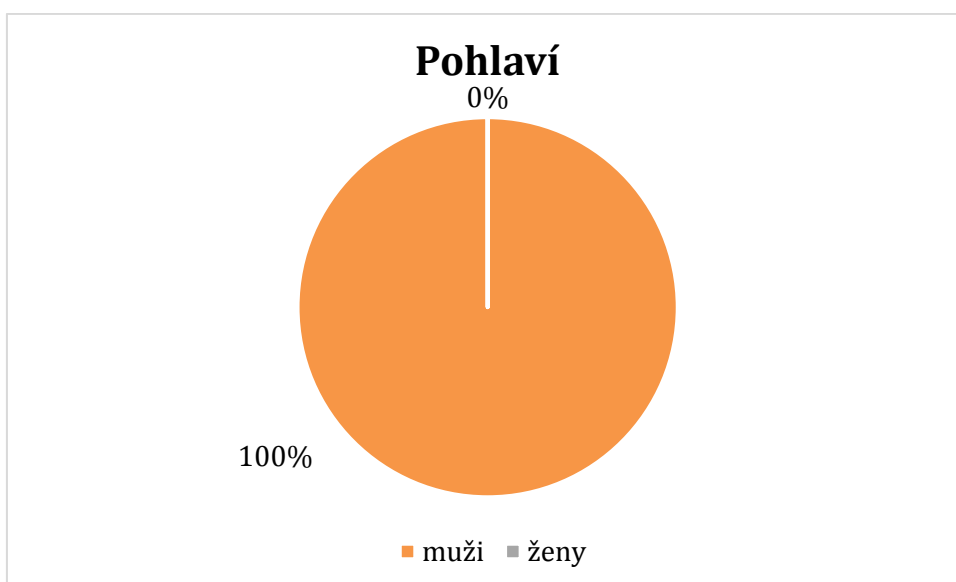
² Informace týkající se náboru a hodnocení zaměstnanců byly získány na základě rozhovoru se zaměstnancem společnosti XYZ.

zaměstnanci vyplněných dotazníků využitých ke statistickému zpracování tedy činil 147 (73,5 %). Oslovení zaměstnanci žili převážně v severovýchodní části České republiky, konkrétněji kraji Královehradeckém, Pardubickém a v kraji Vysočina.

Pohlaví

Z důvodu náročné pracovní činnosti zaměstnanců byl výsledek zkoumaného vzorku pohlaví homogenní, a to 147 mužů a 0 žen. Viz graf č. 1.

Graf č. 1: Pohlaví respondentů

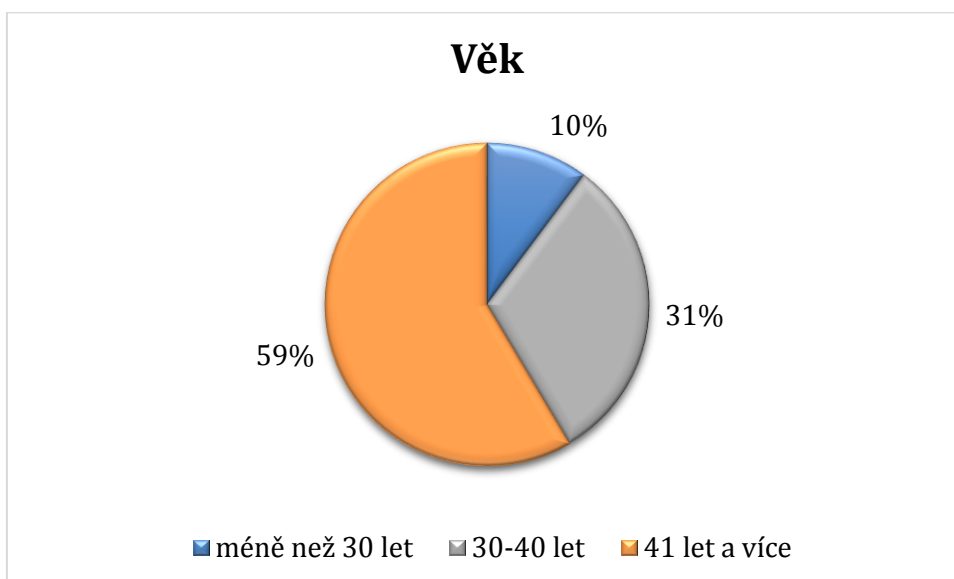


Zdroj: vlastní zpracování

Věk

Výzkumu se účastnilo 10 % zaměstnanců ve věku méně než 30 let, kterých bylo ve výběrovém souboru nejméně. Dále 31 % zaměstnanců ve věkovém rozmezí mezi 30 až 40 lety a největší zastoupení 59 % mají zaměstnanci ve věku 41 a více. Viz, graf č. 2.

Graf č. 2: Věkové rozmezí respondentů



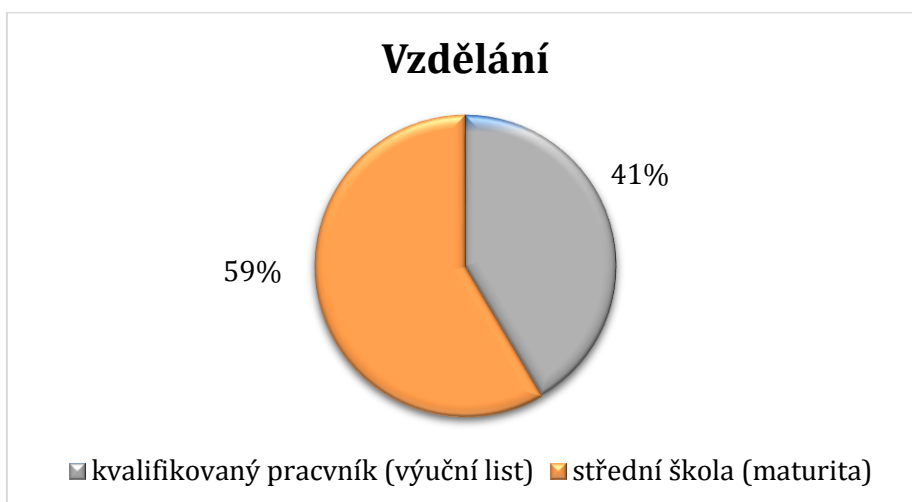
Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělání

Jak můžeme vidět v grafu č. 3, pro výkon pracovní činnosti námi zkoumaných zaměstnanců je zapotřebí mít minimálně středoškolské vzdělání s výučním listem nebo středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, proto základnímu vzdělání odpovídá hodnota 0 % zkoumaného celku. Výzkumu se tedy účastnilo 42 % zaměstnanců se středoškolským vzděláním s výučním listem a 59 % zaměstnanců se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou.

Ve vybraném vzorku zaměstnanců nebyl nikdo s dosaženým vysokým odborným či vysokoškolským vzděláním, jak dálkovým, tak prezenčním.

Graf č. 3: Úroveň vzdělání respondentů



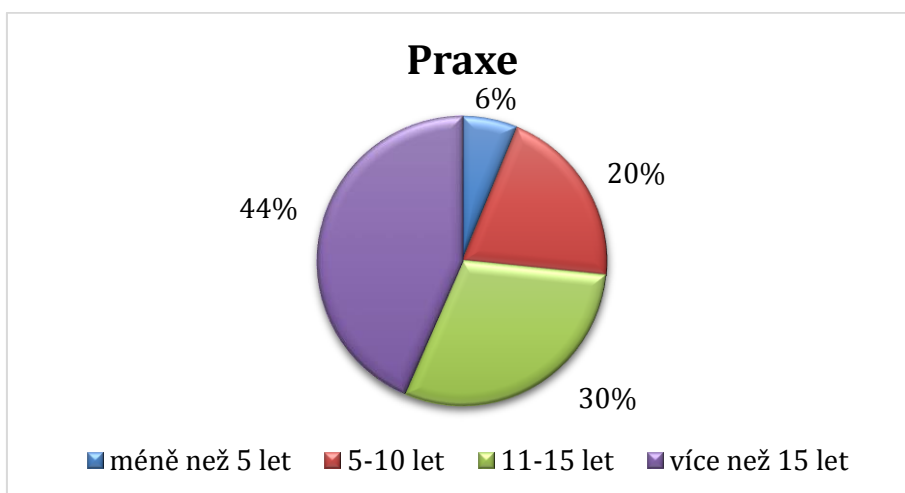
Zdroj: vlastní zpracování

Praxe

Praxí je myšleno období, které zaměstnanec získal prací v energetickém odvětví a dále se dělí na práci při napětí do 1 000 V a nad 1 000 V.

Nejmenší část výzkumného souboru, tedy 6 % dotázaných zaměstnanců, uvedlo praxi v oboru menší než 5 let, dále 20 % zaměstnanců v rozmezí 5-10 let, 30 % zaměstnanců v rozmezí 11-15 let a největší počet 44 % respondentů uvedlo délku praxe více než 15 let. Z grafu č. 4. je vidět, že zhruba 75 % zaměstnanců společnosti XYZ má délku praxe 11 let a více.

Graf č. 4: Délka praxe respondentů

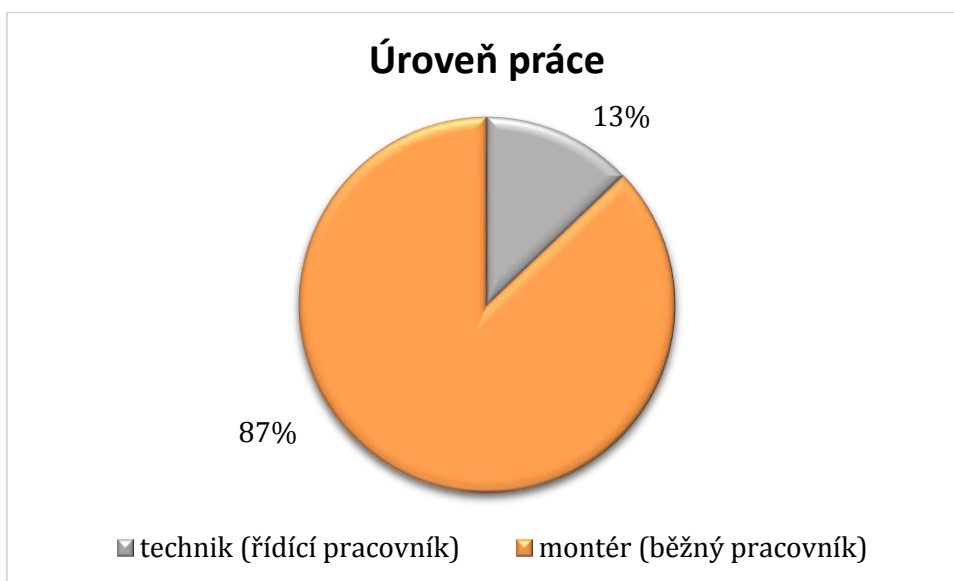


Zdroj: vlastní zpracování

Úroveň práce

Zaměření výzkumu bylo orientováno především na běžné zaměstnance společnosti XYZ (montéry) a jejich nadřízené pracovníky (techniky). Výzkumu se účastnilo 87 % montérů a 13 % techniků. Dle provedeného výzkumu na jednoho vedoucího pracovníka připadá zhruba 7 běžných zaměstnanců. Viz graf č. 5.

Graf č. 5: Úroveň práce respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Nástroj měření

Jako nástroj měření jsme pro náš výzkum zvolili formu dotazníkového šetření. První dotazník se týkal osobních charakteristik respondentů, kde měli za úkol uvést své demografické údaje, jako pohlaví, věk, vzdělání, délku praxe a úroveň své práce. Druhý dotazník se týkal spokojenosti se zaměstnáním.

Druhý dotazník mi byl poskytnut vedoucím práce, jednalo se o třiceti šesti bodovou stupnici zjišťující spokojenost se zaměstnáním, která byla vypracována autorem Spector (1985). Původní originální verze je v anglickém jazyce, ale následně byla přeložena i do češtiny. Jak uvádějí Franěk et al. (2014) „Byla použita metoda paralelního překladu. Dva lidé nezávisle na sobě přeložili měřítko z angličtiny do češtiny a následně mezi sebou řešili nesrovnalosti. Úplné znění

české verze je k dispozici na webové stránce autora původní verze (viz <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsstranslate.html>).“³

Druhý dotazník týkající se spokojenosti se zaměstnáním byl zaměřen na devět stupňů spokojenosti. Každý stupeň popisoval spokojenost z jiného hlediska uspokojení, jako je: plat, povýšení, vedení, benefity, odměny, pracovní podmínky, spolupracovníci, pracovní prostředí a komunikace. Zaměstnanci byli požádáni, aby ke každé z třiceti šesti otázek uvedli příslušnou míru souhlasu či nesouhlasu. Míra souhlasu byla rozdělena do následujícího šestibodového hodnocení: *rozhodně nesouhlasím* (1), *nesouhlasím* (2), *spíše nesouhlasím* (3), *spíše souhlasím* (4), *souhlasím* (5), *rozhodně souhlasím* (6).

3.3.2 Procedura

Na začátek bychom rádi popsali náš vztah, který k dané společnosti XYZ máme a díky němuž byl tento výzkum umožněn. V letech 2016 a 2017 uvedla společnost volná pracovní místa pro letní prázdniny ve formě brigády, na kterou se mi podařilo dostat. Pracovali jsme v Královehradeckém kraji na různých služebnách jako například: Náchod, Trutnov, Vrchlabí, Dvůr Králové nad Labem nebo i Jaroměř. Na těchto místech jsme vykonávali jak různé pomocné práce, tak i administrativu. Díky této brigádě jsme měli možnost všimnout si, jak společnost funguje, seznámit se s firemní hierarchií, kulturou a zároveň i s několika lidmi z vedení společnosti, se kterými jsme následně o provedení výzkumu vedli několik diskuzí. Z počátku se vedení společnosti zdála myšlenka o provedení anonymního výzkumu jako dobrý nápad, později se ovšem začal potýkat s prvními problémy. Čím výše se v hierarchii společnosti tento nápad pohyboval, tím začaly vznikat určité komplikace. Strategické vedení společnost chtělo zamezit situaci, která by mohla vzniknout a poukázat na negativní charakteristiky společnosti nebo mohla mít negativní vliv na její zaměstnance. Výzkum by u zaměstnanců mohl vyvolat otázky spojené se spokojeností, které si do té doby nemuseli uvědomovat, mohli by je začít je rozebírat s ostatními zaměstnanci a vyvolávat tak diskuze, které by mohly mít na společnost samotnou nebo i její zaměstnance negativní vliv. Nakonec

³ Přeloženo z Franěk et al., 2014

byl však výzkum umožněn a my se mohli začít domlouvat na konkrétnějších detailech. S vedením společnosti jsme se dohodli, že bychom mohli zkoumat pracovní spokojenost běžných zaměstnanců a jejich nadřízených. Výzkum probíhal na jednom ze školení v Orlických horách, jež společnost XYZ pořádá 1-2 krát do roka. Zmíněné školení se koná v několika turnusech, na kterých se dohromady vystřídá zhruba 200 zaměstnanců. Na začátku každého turnusu jsme zaměstnance oslovili a požádali je o vyplnění dvou dotazníků.

3.4 Analýza dotazníkového šetření

V této části bakalářské práce se zaměřujeme na analýzu a rozbor informací získaných na základě dotazníkového šetření. Tato kapitola bude rozdělena do tří částí. První část se věnuje celkové spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti XYZ, druhá část se týká rozboru konkrétních faktorů pracovní spokojenosti a poslední, třetí část se věnuje vlivu osobnostních charakteristik (věk, vzdělání a úroveň práce) na spokojenost se zaměstnáním.

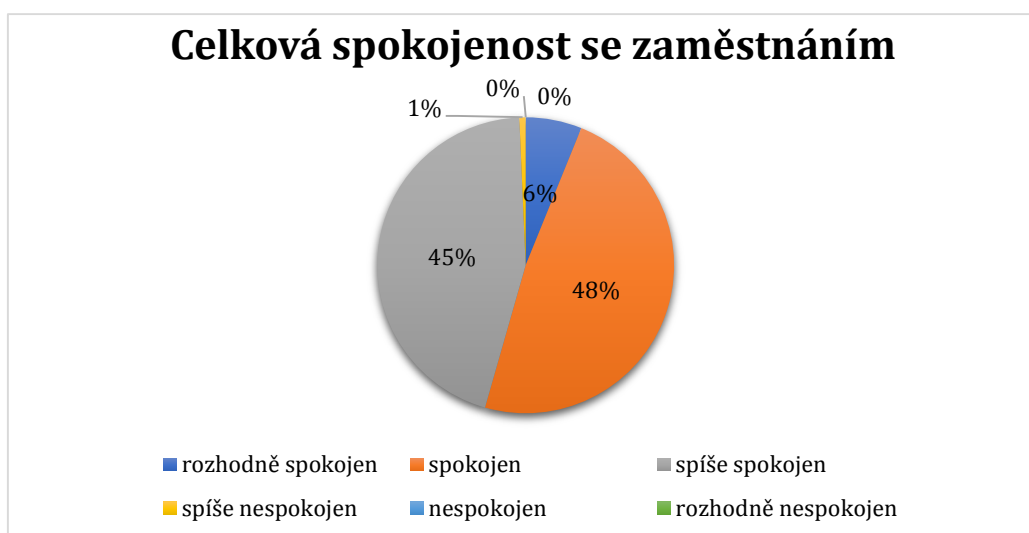
V dotazníkovém šetření se vyskytují dva druhy otázek. Otázky, které jsou formulovány pozitivně a otázky, které jsou formulovány negativně. U negativně formulovaných otázek tedy souhlas se zněním otázky znamená nespokojenost, a naopak nesouhlas znamená spokojenost. Pro přehlednost jsou negativně formulované otázky v tabulkách označeny oranžovou barvou (jedná se o otázky č. 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 a 36). Hodnoty pod dvojitou čarou (průměr, medián a modus) jsou přepočítány do skutečných hodnot, a to do škály od 1 (nespokojenost) do 6 (spokojenost).

3.4.1 Celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti XYZ

Celkově se na dotazníkovém šetření účastnilo 166 respondentů, z nichž 147 respondentů uvedlo všechny potřebné údaje a 19 bylo vyřazeno z důvodu chybného či částečného vyplnění dotazníku. Celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti XYZ byla vypočtena na základě devíti faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost (plat, povýšení, vedení, benefity, odměny, pracovní podmínky, spolupracovníci, pracovní prostředí a komunikace). Každého z faktorů se týkaly 4

otázky, na základě, kterých byla následně určena míra spokojenosti s konkrétním faktorem, sečtena s ostatními faktory a určena celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti XYZ. Na základě vypočtené celkové spokojenosti byli respondenti rozděleni podobně jako v dotazníku do šesti kategorií: *rozhodně nespokojen*, *nespokojen*, *spíše nespokojen*, *spíše spokojen*, *spokojen* a *rozhodně spokojen*, podle míry spokojenosti, kterou uvedli u jednotlivých faktorů. Za absolutně spokojené se vyjádřilo 9 zaměstnanců, což představuje 6 % z celkového počtu respondentů. Největší část zaměstnanců vyjádřilo svou spokojenost s prací jako „spokojen“, a to 71 zaměstnanců, tedy 48 %. Dále 66 zaměstnanců uvedlo svůj vztah k zaměstnaná jako „spíše spokojen“, což představuje 45 %, a pouze jeden zaměstnanec (necelé 1 %) byl vyhodnocen jako „spíše nespokojen“. Výsledného hodnocení „nespokojen“ a „rozhodně nespokojen“ nenabyl žádný ze zúčastněných respondentů. Viz graf č. 6. a tabulka č. 1.

Graf č. 6: Celková spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 1: Celková spokojenost se zaměstnáním

Úroveň spokojenosti	Počet	%
rozhodně spokojen	9	6,1
spokojen	71	48,3
spíše spokojen	66	44,9
spíše nespokojen	1	0,7
nespokojen	0	0,0
rozhodně nespokojen	0	0,0
celkem	147	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Plat

Prvním zkoumaným faktorem spokojenosti ve společnosti XYZ byl plat. Zaměstnancům byly položeny čtyři následující otázky jejichž odpovědi jsou zaznamenány v tabulce č. 2:

- otázka č. 1:
„Jsem přesvědčen(a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen(a) za práci, kterou dělám.“
- otázka č. 10:
„Nárůst platu je mizivý a málo častý.“
- otázka č. 19:
„Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.“
- otázka č. 28:
„Jsem spokojen(a) s možnostmi platového růstu.“

Tabulka č. 2: Plat

Plat				
	otázka č. 1	otázka č. 10	otázka č. 19	otázka č. 28
Rozhodně souhlasím	3,4%	26,5%	13,6%	2,0%
Souhlasím	19,7%	34,7%	29,3%	14,3%
Spíše souhlasím	34,0%	20,4%	30,6%	25,9%
Spíše nesouhlasím	25,2%	13,6%	17,7%	27,2%
Nesouhlasím	14,3%	4,8%	8,2%	22,4%
Rozhodně nesouhlasím	3,4%	0,0%	0,7%	8,2%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Průměr	3,6	2,4	2,8	3,2
Medián	4	2	3	3
Modus	4	2	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

Zhruba 57 % respondentů je přesvědčeno o tom, že jsou spravedlivě finančně ohodnoceni za práci, kterou dělají. Zbývajících 43 % však nikoli. Přesto velké procento nespokojenosti, zhruba 82 % respondentů, uvedlo, že jejich nárůst platu je mizivý a málo častý, s čímž však nesouhlasilo pouhých 18 % respondentů. Další výrazná nespokojenost s platem byla zaznamenána u otázky č. 19, kde 73,5 % respondentů (z něhož absolutně souhlasí 13,6 %, souhlasí 29,3 % a spíše souhlasí 30,6 % respondentů) uvedlo, že výše jejich platu v porovnání s odvedenou prací je organizací nedoceněna. V poslední otázce týkající se platu 42,2 % respondentů uvedlo spokojenost s možností platového růstu, avšak zbývajících 57,8 % nikoli.

Celková spokojenost s platem tedy byla 36,1 % (z toho absolutně spokojených bylo pouze 1,5 %, spokojených 11,7 % a spíše spokojených 22,8 %) spokojených respondentů a 63,9 % nespokojených (z toho 12,9 % absolutně nespokojených, 25,2 % nespokojených a 25,9 % spíše nespokojených). Celkový průměr tohoto faktoru je roven 3, čemuž na škále spokojenosti odpovídá podprůměrná spokojenost.

Povýšení

Další ze zkoumaných faktorů se týkal série čtyř otázek (viz níže) zaměřených na možnosti povýšení ve společnosti XYZ:

- otázka č. 2:
„V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.“
- otázka č. 11
„Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.“
- otázka č. 20:
„Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných firem.“
- otázka č. 33.
„Jsem spokojen(a) s šancemi na povýšení.“

Tabulka č. 3: Povýšení

Povýšení				
	otázka č. 2	otázka č. 11	otázka č. 20	otázka č. 33
Rozhodně souhlasím	5,4%	2,7%	1,4%	0,7%
Souhlasím	21,8%	15,6%	10,9%	19,0%
Spíše souhlasím	25,9%	24,5%	32,7%	34,7%
Spíše nesouhlasím	26,5%	28,6%	25,2%	25,9%
Nesouhlasím	19,7%	19,7%	24,5%	15,6%
Rozhodně nesouhlasím	0,7%	8,8%	5,4%	4,1%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Průměr	3,4	3,3	3,2	3,5
Medián	3	3	3	4
Modus	z	3	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Zhruba 53 % respondentů vyjádřilo svůj názor takový, že v jejich zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé, opačného názoru bylo 47 %, čemuž odpovídá průměrná hodnota 3,4, to znamená, že se na škále spokojenosti nachází v mírné nespokojenosti. Stejně jako následující dvě otázky. S tvrzením, že ti, kdo dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení, absolutně souhlasilo pouze 2,7 % všech respondentů, 15,6 % souhlasilo, 24,5 % spíše souhlasilo, 28,6 % spíše nesouhlasilo, 19,7 % nesouhlasilo a 8,8 % absolutně nesouhlasilo. Třetí otázka se týkala tvrzení,

že lidé ve společnosti XYZ mohou postupovat stejně rychle nahoru jako u jiných firem, s čímž zhruba 45 % souhlasilo a 55 % nesouhlasilo. Poslední otázka týkající se spokojenosti s šancemi na povýšení se jako jediná pohybovala v pozitivních číslech, kde 54,4 % (z toho pouze 0,7 % absolutní spokojenost, 19 % spokojenost a 34,7 % spíše spokojeni než nespokojeni) vyjádřilo spokojenost a 45,6 % nespokojenost (z toho 4,1 % absolutní nespokojenost, 15,6 % nespokojenost a 25,9 % spíše nespokojenost než spokojenost).

Celkové spokojenosti s povýšením odpovídala průměrná hodnota všech otázek 3,3, to znamená, že se na škále spokojenosti nachází v mírně podprůměrné spokojenosti. Celkem hodnotilo šanci na povýšení pozitivně 47,3 % respondentů a 52,7 % negativně.

Vedení

Třetím zkoumaným faktorem bylo vedení. Respondenti byli požádáni o zodpovězení následujících otázek:

- otázka č. 3:
„Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně.“
- otázka č. 12:
„Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.“
- otázka č. 21:
„Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.“
- otázka č. 30:
„Mám rád(a) svého nadřízeného.“

Tabulka č. 4: Vedení

Vedení				
	otázka č. 3	otázka č. 12	otázka č. 21	otázka č. 30
Rozhodně souhlasím	21,8%	4,1%	2,7%	11,6%
Souhlasím	51,0%	4,8%	12,2%	43,5%
Spíše souhlasím	15,6%	12,9%	13,6%	34,0%
Spíše nesouhlasím	7,5%	14,3%	24,5%	8,8%
Nesouhlasím	2,0%	40,8%	36,7%	1,4%
Rozhodně nesouhlasím	2,0%	23,1%	10,2%	0,7%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Průměr	4,8	4,5	4,1	4,5
Medián	5	5	4	5
Modus	5	5	5	5

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vyčíst z tabulky č. 4, respondenti velmi pozitivně hodnotili práci svých nadřízených, a to s více než 88 % spokojeností. Méně než 22 % respondentů dále hodnotilo svého nadřízeného jako nespravedlivého vůči své osobě. S tím však nesouhlasilo více než 78 % respondentů, kteří hodnotí svého nadřízeného jako spravedlivého. Třetí otázka se týkala toho, zda se nadřízení zajímají o pocity svých zaměstnanců s čímž souhlasilo zhruba 72 % respondentů. Poslední otázka, kde měli respondenti dát najevo, zda mají rádi svého nadřízeného, vyšla v hodnocení nejlépe. 89,1 % respondentů vyjádřilo, že mají rádi svého nadřízeného (z toho 11,6 % absolutně spokojených, 43,5 % spokojených a 34 % spíše spokojených než nespokojených) a 10,9 % respondentů svého nadřízeného rádo nemá (z toho 0,7 % respondentů vyjádřilo absolutní nespokojenost, 1,4 % nespokojenost a 8,8 % spíše nespokojenost než spokojenost).

Celkem bylo s vedením spokojeno 81,8 % respondentů (z toho 16,7 % absolutně spokojených, 43 % spokojených a 22,1 % spíše spokojených) a 18,2 % nikoli (z toho 2,4 % absolutně nespokojených, 5,1 % nespokojených a 10,7 % spíše nespokojených). Jak můžeme vidět výše zaměstnanci jsou se svým vedením velice spokojeni, čemuž odpovídá i výrazná úroveň spokojenosti s hodnotou 4,5 na škále pracovní spokojenosti.

Benefity

Dalším námi zkoumaným faktorem byly benefity. Odpovědi respondentů jsou uvedeny v tabulce č. 5, kde byli požádáni o vyjádření míry souhlasu či nesouhlasu k následujícím otázkám:

otázka č. 4:

„Nejsem spokojen(a) s benefity, které dostávám.“

otázka č. 13:

„Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.“

otázka č. 22:

„Benefity, které máme, jsou spravedlivé.“

otázka č. 29:

„Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.“

Tabulka č. 5: Benefity

Benefity				
	otázka č. 4	otázka č. 13	otázka č. 22	otázka č. 29
Rozhodně souhlasím	2,7%	4,1%	4,8%	8,8%
Souhlasím	19,0%	33,3%	33,3%	37,4%
Spíše souhlasím	23,8%	24,5%	35,4%	25,2%
Spíše nesouhlasím	15,0%	20,4%	17,7%	21,1%
Nesouhlasím	31,3%	14,3%	7,5%	4,8%
Rozhodně nesouhlasím	8,2%	3,4%	1,4%	2,7%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Průměr	3,8	3,8	4,1	2,8
Medián	4	4	4	3
Modus	5	5	4	2

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vyčíst z tabulky č. 5, se svými benefity není spokojeno 54,4 % respondentů, 45,6 % jich spokojeno je. Spokojenosti s benefity ve společnosti XYZ má průměrnou hodnotu 3,8, což se řadí k mírnému nadprůměru na škále spokojenosti. 61,9 % respondentů je toho názoru, že benefity, které dostávají, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem, 38,1 % (z toho 3,4 % absolutně nesouhlasilo, 14,3 % nesouhlasilo a 20,4 % spíše nesouhlasilo) bylo opačného

názoru. Nejlépe dopadlo hodnocení spravedlnosti dostávaných benefitů, kde celých 73,5 % respondentů bylo toho názoru, že benefity, které mají, jsou spravedlivé. S tím nesouhlasilo 26,5 %. V poslední otázce týkající se benefitů 71,4 % respondentů uvedlo, že existují benefity, které nemají, ale mít by je měli, s tím však nesouhlasilo pouze 28,6 % (z toho 2,7 % absolutně nesouhlasilo, 4,8 % nesouhlasilo a 21,1 % spíše nesouhlasilo).

Celková spokojenost s benefity ve společnosti XYZ byla následující: 54,6 % oslovených respondentů bylo spokojeno a 45,4 % nespokojeno. Tomu odpovídá průměrná hodnota 3,6, která se na škále spokojenosti nachází v mírně nadprůměrné spokojenosti.

Odměny

Pátým zkoumaným faktorem spokojenosti se zaměstnáním byly odměny. Odpovědi respondentů na níže uvedené otázky jsou znázorněny v tabulce č. 6:

otázka č. 5:

„Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.“

otázka č. 14:

„Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.“

otázka č. 23:

„Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.“

otázka č. 32:

„Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.“

Tabulka č. 6: Odměny

Odměny				
	otázka č. 5	otázka č. 14	otázka č. 23	otázka č. 32
Rozhodně souhlasím	4,1%	3,4%	15,0%	2,0%
Souhlasím	29,9%	22,4%	33,3%	25,9%
Spíše souhlasím	36,7%	31,3%	28,6%	32,0%
Spíše nesouhlasím	17,0%	23,8%	11,6%	25,2%
Nesouhlasím	10,2%	15,6%	11,6%	12,2%
Rozhodně nesouhlasím	2,0%	3,4%	0,0%	2,7%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Průměr	3,9	3,4	2,7	3,3
Medián	4	3	3	3
Modus	4	3	2	3

Zdroj: vlastní zpracování

S první a zároveň nejlépe hodnocenou otázkou týkající se odměn se shoduje 70,7 % respondentů, kteří mají pocit, že za dobře odvedenou práci se jim dostane zaslouženého uznání. S tím nesouhlasí 29,3 %. Více než polovina respondentů (57,1 %) si nemyslí, že práce je dostatečně odměněna, s tím nesouhlasí 42,9 %. Hůře dopadlo hodnocení třetí otázky týkající se tohoto faktoru, kde zhruba 77 % respondentů uvedlo, že lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni (s čímž 15,0 % absolutně souhlasilo, 33,3 % souhlasilo a 28,6 % spíše souhlasilo). Pocit, že úsilí respondentů je odměňováno tak, jak by mělo být, má zhruba 40 %, 60 % je opačného názoru.

Celkové spokojenosti s odměnami odpovídala průměrná hodnota všech otázek 3,3, to znamená, že se na škále spokojenosti nachází v mírné podprůměrné spokojenosti. Celkem hodnotilo odměny ve společnosti XYZ pozitivně 44,2 % respondentů a 55,8 % negativně.

Pracovní podmínky

Dalším námi zkoumaným faktorem byly pracovní podmínky. Odpovědi k následujícím otázkám jsou uvedeny v tabulce č. 7:

otázka č. 6:

„Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.“

otázka č. 15:

„Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy bržděno zbytečnou byrokracií.“

otázka č. 24:

„Mám příliš mnoho pracovních úkolů.“

otázka č. 31:

„Mám příliš mnoho papírování.“

Tabulka č. 7: Pracovní podmínky

Pracovní podmínky				
	otázka č. 6	otázka č. 15	otázka č. 24	otázka č. 31
Rozhodně souhlasím	27,9%	12,2%	4,8%	25,9%
Souhlasím	38,8%	24,5%	23,1%	40,8%
Spíše souhlasím	19,0%	21,1%	37,4%	19,7%
Spíše nesouhlasím	8,8%	19,0%	25,9%	10,9%
Nesouhlasím	4,1%	19,0%	8,8%	2,0%
Rozhodně nesouhlasím	1,4%	4,1%	0,0%	0,7%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Průměr	2,3	3,8	3,1	2,2
Medián	2	4	3	2
Modus	2	5	3	2

Zdroj: vlastní zpracování

První otázka týkající se pracovních podmínek, konkrétněji vnitřních pravidel a nařízení, je hodnocena negativně, a to 85,7 % respondentů uvádí, že jim mnoho vnitřních pravidel a nařízení ztěžují práci. S tím v určité míře nesouhlasí pouze 14,3 %. Dle 57,8 % respondentů je úsilí dělat dobrou práci málokdy bržděno zbytečnou byrokracií. Třetí otázka se týkala množství pracovních úkolů, kde 65,3 % respondentů (z toho absolutně souhlasí 4,8 %, souhlasí 23,1 % a spíše souhlasí 37,4 %) odpovědělo, že mají mnoho pracovních úkolů. S tím v určité míře nesouhlasilo 34,7 %. Poslední otázka dopadla hůře, jelikož více než 86 % respondentů uvedlo, že mají příliš mnoho papírování. S tímto tvrzením se neztotožňovalo pouze necelých 14 %, čemuž odpovídá i průměrná hodnota 2,2, která spadá na škále spokojenosti do významně podprůměrné spokojenosti.

Celková spokojenost s pracovními podmínkami ve společnosti XYZ byla následující: 30,1 % oslovených respondentů bylo spokojeno a 69,9 % nespokojeno.

Tomu odpovídá průměrná hodnota 2,9, která se na škále spokojenosti nachází v podprůměrné spokojenosti.

Spolupracovníci

Sedmým zkoumaným faktorem ve společnosti XYZ byli spolupracovníci, viz tabulka č. 8. Respondenti odpovídali na následující otázky:

otázka č. 7:

„Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.“

otázka č. 16:

„Zjistil(a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.“

otázka č. 25:

„Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.“

otázka č. 34:

„V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.“

Tabulka č. 8: Spolupracovníci

Spolupracovníci				
	otázka č. 7	otázka č. 16	otázka č. 25	otázka č. 34
Rozhodně souhlasím	22,4%	3,4%	12,2%	1,4%
Souhlasím	47,6%	9,5%	55,8%	12,2%
Spíše souhlasím	21,8%	12,2%	27,2%	21,8%
Spíše nesouhlasím	5,4%	29,3%	3,4%	29,3%
Nesouhlasím	2,0%	39,5%	1,4%	29,3%
Rozhodně nesouhlasím	0,7%	6,1%	0,0%	6,1%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Průměr	4,8	4,1	4,7	3,9
Medián	5	4	5	4
Modus	5	5	5	4

Zdroj: vlastní zpracování

Velké procento spokojenosti ukázala hned první otázka týkající se vztahů mezi zaměstnanci, kde zhruba 92 % respondentů vyjádřilo, že mají rádi lidi, se kterými pracují. Negativně hodnotilo pouze cca 8 %. 25,2 % respondentů tvrdí, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mají více práce, s čím v určité míře

nesouhlasí 74,8 %. Nejpozitivnější hodnocení týkající se spolupracovníků získala třetí otázka, kde 95,2 % respondentů hodnotilo, že se cítí dobře se svými spolupracovníky. Poslední otázka se týkala hašteření a rozepří na pracovišti, které vyvrátilo 64,6 % respondentů, 35,4 % nevyvrátilo.

Celkem bylo se svými spolupracovníky spokojeno 81,6 % respondentů, tomu odpovídá průměrná hodnota 4,4, čímž se v hodnotící škále spokojenosti řadí do významně nadprůměrné spokojenosti.

Pracovní prostředí

Předposledním zkoumaným faktorem bylo pracovní prostředí, kde respondenti vyjadřovali svou míru spokojenosti na níže uvedené otázky. Odpovědi nalezneme v tabulce č. 9.

otázka č. 8:

„Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.“

otázka č. 17:

„Věci, které dělám v práci, mě baví.“

otázka č. 27:

„Jsem hrdý(á) na svoji práci.“

otázka č. 35:

„Má práce mě těší.“

Tabulka č. 9: Pracovní prostředí

Pracovní prostředí				
	otázka č. 8	otázka č. 17	otázka č. 27	otázka č. 35
Rozhodně souhlasím	4,8%	12,9%	16,3%	9,5%
Souhlasím	16,3%	48,3%	42,9%	49,0%
Spíše souhlasím	21,1%	25,2%	32,7%	31,3%
Spíše nesouhlasím	19,7%	10,2%	6,1%	9,5%
Nesouhlasím	32,7%	2,7%	2,0%	0,0%
Rozhodně nesouhlasím	5,4%	0,7%	0,0%	0,7%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Průměr	3,8	4,6	4,7	4,6
Medián	4	5	5	5
Modus	5	5	5	5

Zdroj: vlastní zpracování

42,2 % respondentů má pocit, že jejich práce nemá smysl, zbylých 57,2 % je opačného názoru. Druhá otázka se věnovala tomu, zda respondenti dělají v práci věci, které je baví. Tuto otázku hodnotilo pozitivně 86,4 % respondentů a negativně 13,6. Nejlépe hodnocenou otázkou věnující se pracovnímu prostředí byla třetí otázka, která nabývala průměrné hodnoty 4,7. Této průměrné hodnotě odpovídá na škále spokojenosti hodnocení významně nadprůměrné. 91,8 % respondentů vyjádřilo, že jsou hrdí na svou práci. V poslední otázce týkající se pracovního prostředí bylo zjištěno, že 89,8 % respondentů práce těší a 10,2 % nikoli.

Celková průměrná hodnota spokojenosti s pracovním prostředím nabyla hodnoty 4,4, čímž se v hodnotící škále spokojenosti řadí do významně nadprůměrné spokojenosti. 81,5 % respondentů je celkově spokojeno se svým pracovním prostředím a 18,5 % nikoli.

Komunikace

Posledním měřeným faktorem pracovní spokojenosti ve společnosti XYZ byla komunikace, výsledky dotazování viz tabulka č. 10. Respondenti byli požádáni o vyjádření míry spokojenosti či nespokojenosti k následujícím otázkám:

otázka č. 9:

„Myslím si, že komunikace v naší firmě je dobrá.“

otázka č. 18:

„Nejsou mi jasné cíle naší organizace.“

otázka č. 26:

„Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.“

otázka č. 36:

„Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.“

Tabulka č. 10: Komunikace

Komunikace				
	otázka č. 9	otázka č. 18	otázka č. 26	otázka č. 36
Rozhodně souhlasím	1,4%	4,1%	7,5%	2,7%
Souhlasím	27,2%	20,4%	35,4%	15,6%
Spíše souhlasím	38,1%	21,8%	29,9%	19,0%
Spíše nesouhlasím	24,5%	18,4%	16,3%	31,3%
Nesouhlasím	6,1%	31,3%	10,2%	28,6%
Rozhodně nesouhlasím	2,7%	4,1%	0,7%	2,7%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Průměr	3,9	3,6	2,9	3,8
Medián	4	4	3	4
Modus	4	5	2	4

Zdroj: vlastní zpracování

66,7 % respondentů si myslí, že komunikace ve společnosti XYZ je dobrá. Opačného názoru je zbývajících 33,3 %. Druhá otázka se týkala cílů organizace. Více než 46 % respondentů nejsou jasné cíle, které organizace má. Hůře dopadla třetí otázka, kde 72,8 % respondentů uvedlo, že nevědí, co se s jejich firmou děje. Opačného názoru bylo pouze 27,2 %. V poslední otázce týkající se komunikace 62,6 % respondentů uvedlo spokojenost s dostatečným vysvětlením pracovních úkolů, 37,4 % nesouhlasilo.

Komunikaci odpovídá celková průměrná hodnota 3,5. Dle škály spokojenosti se tato hodnota řadí do průměrné spokojenosti. S komunikací celkově je ve společnosti XYZ spokojeno 52,6 % a 47,4 % nikoli.

3.4.3 Vliv osobnostních charakteristik na spokojenost se zaměstnáním

Tato část je věnována analýze vlivu osobnostních charakteristik na spokojenost se zaměstnáním. Zkoumané charakteristiky jsou věk, vzdělání a úroveň práce.

Věkové rozdíly

První zkoumanou charakteristikou je vliv věku na spokojenost se zaměstnáním. Výsledky viz tabulka č. 11. Respondenti byli rozděleni do následujících skupin:

- Mladší než 30 let.
- 30–40 let.
- 41 let a více.

Tabulka č. 11: Věk a spokojenost se zaměstnáním

Škála spokojenosti se zaměstnáním	Věkové rozmezí			Význam rozdílů		
	1	2	3	F	p	Tukey
	Mladší než 30 let	30 - 40 let	41 let a více			
Plat	2,05	2,92	3,21	12,50378	0,000	1-2, 1-3
Povýšení	2,87	3,30	3,44	2,91515	N.S	
Vedení	4,43	4,45	4,51	0,13355	N.S	
Benefity	3,35	3,58	3,70	1,33695	N.S	
Odměny	3,05	3,29	3,39	1,63743	N.S	
Pracovní podmínky	2,88	2,78	2,89	0,50003	N.S	
Spolupracovníci	4,38	4,39	4,40	0,00367	N.S	
Pracovní prostředí	4,45	4,33	4,40	0,21903	N.S	
Komunikace	3,52	3,47	3,57	0,23919	N.S	
Celková spokojenost	3,44	3,61	3,72	2,72050	N.S	

Zdroj: vlastní zpracování

K testování více než dvou skupin byla použita jednosměrná ANOVA, která měla za úkol porovnat celkovou spokojenost se zaměstnáním ve třech věkových skupinách. Test byl prováděn na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

V námi testovaném vzorku ANOVA neukázala významný vliv věku na celkovou spokojenost se zaměstnáním ($F = 2,72050$, $p = 0,07$). Dále jsme zkoumali rozdíly v konkrétních faktorech pracovní spokojenosti. Téměř v žádném faktoru pracovní spokojenosti nebyl nalezen významný rozdíl mezi jednotlivými výsledky až na plat

($F = 12,05378$, $p = 0,000$). Zkušební post-hoc Tukey test (metoda mnohonásobného porovnávání) ukázal významné rozdíly spokojenosti se zaměstnáním mezi skupinou respondentů mladších 30 let a skupinami starších respondentů (30-40 let, více než 40 let). Starší zaměstnanci byli výrazně více spokojeni se svým platem než mladší zaměstnanci. Na závěr jsme zjistili, že průměrné hodnoty se většinou až na výjimky zvyšují současně s věkem respondentů, ale pouze o nevýznamné rozdíly (viz povýšení, vedení, benefity, odměny, spolupracovníci).

Rozdíly ve vzdělání

Další zkoumanou charakteristikou bylo vzdělání, kde jsme zkoumali vliv úrovně vzdělání na celkovou spokojenost se zaměstnáním a jeho jednotlivé faktory, viz tabulka č. 12. Respondenti z výzkumného souboru dosahovali následujících úrovní vzdělání:

- Středoškolské vzdělání s výučním listem.
- Středoškolské vzdělání s maturitou.

Tabulka č. 12: Vzdělání a spokojenost se zaměstnáním

Škála spokojenosti se zaměstnáním	Úroveň vzdělání		Význam rozdílů	
	Středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou	Středoškolské vzdělání s výučním listem	<i>t</i> - value	<i>p</i>
Plat	3,13	2,82	2,06780	0,02
Povýšení	3,47	3,16	2,09381	0,02
Vedení	4,47	4,50	-0,26258	N.S.
Benefity	3,69	3,54	1,12119	N.S.
Odměny	3,29	3,37	-0,74096	N.S.
Pracovní podmínky	2,83	2,88	-0,46155	N.S.
Spolupracovníci	4,35	4,45	-0,83527	N.S.
Pracovní prostředí	4,42	4,33	0,83516	N.S.
Komunikace	3,49	3,60	-0,93001	N.S.
Celková spokojenost	3,68	3,63	0,74333	N.S.

Zdroj: vlastní zpracování

K testování dvou středních hodnot jsme použili t-test nezávislých vzorků, který testoval střední hodnoty celkové spokojenosti se zaměstnáním ve vztahu k úrovni vzdělání. Test byl prováděn na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Test neprokázal významný rozdíl mezi úrovněmi vzdělání a celkovou spokojeností se zaměstnáním ($t = 0,7433$, $p = 0,23$). Dále jsme zkoumali rozdíly ve vzdělání v konkrétních faktorech pracovní spokojenosti. Výsledky ukázaly, že středoškolsky vzdělaní respondenti s maturitní zkouškou jsou výrazně spokojenější s platem ($t = 2,06780$, $p = 0,02$), povýšením ($t = 2,09381$, $p = 0,02$) a dále také s benefity a pracovním prostředím, kde ovšem nebyly zaznamenány tak významné rozdíly. Dle průměru spokojenosti středoškolsky vzdělaní respondenti s výučním litem byli spokojenější s vedením, odměnami, pracovními podmínkami, se spolupracovníky a komunikací, kde ovšem opět nešlo o významné rozdíly ve spokojenosti.

Rozdíly v úrovni práce

Poslední zkoumanou charakteristikou ve společnosti XYZ byla úroveň práce, kde jsme zkoumali vliv pracovní úrovně na celkovou spokojenost (zda jsou vedoucí pracovníci spokojenější se svým zaměstnáním než běžní pracovníci) se zaměstnáním a jeho jednotlivými faktory, viz tabulka č. 13. Respondenti z výzkumného souboru dosahovali následujících úrovní práce:

- Vedoucí pracovník (technik).
- Běžný pracovník (montér).

Tabulka č. 13: Úroveň práce a spokojenost se zaměstnáním

Škála spokojenosti se zaměstnáním	Úroveň práce		Význam rozdílů	
	Vedoucí pracovníci (technici)	Běžní pracovníci (montéři)	<i>t</i> - value	<i>p</i>
Plat	3,55	2,92	2,44311	0,01
Povýšení	3,92	3,25	2,71183	0,01
Vedení	4,51	4,48	0,18461	N.S.
Benefity	3,70	3,61	0,40996	N.S.
Odměny	3,58	3,29	1,42207	N.S.
Pracovní podmínky	2,97	2,84	0,82119	N.S.
Spolupracovníci	4,36	4,40	-0,18837	N.S.
Pracovní prostředí	4,50	4,37	0,69429	N.S.
Komunikace	3,74	3,50	1,07919	N.S.
Celková spokojenost	3,87	3,63	1,70871	N.S.

Zdroj: vlastní zpracování

Dle průměrné hodnoty celkové spokojenosti byla u vedoucích pracovníků zaznamenána vyšší míra spokojenosti se zaměstnáním než u běžných zaměstnanců. Podobně jako u vzdělání k testování míry spokojenosti se zaměstnáním ve vztahu k úrovni práce jsme použili t-test nezávislých vzorků.

Test neprokázal významný rozdíl mezi úrovní práce a celkovou spokojeností se zaměstnáním ($t = 1,70871$, $p = 0,51$). Dále jsme zkoumali rozdíly v úrovních práce a v konkrétních faktorech pracovní spokojenosti. Výsledky ukázaly, že vedoucí pracovníci (technici) jsou výrazně spokojenější se svým platem ($t = 2,44311$, $p = 0,01$) a povýšením ($t = 2,71183$, $t = 0,1$) než běžní zaměstnanci (montéři). Podle průměrné hodnoty byla u vedoucích pracovníků zjištěna vyšší spokojenost se zaměstnáním s faktory: vedení, benefity, odměny, pracovní podmínky, pracovní prostředí a komunikace. Běžní pracovníci byli více spokojeni s faktorem: spolupracovníci. V této části se opět nejednalo o významné rozdíly ve spokojenosti.

4. Shrnutí, hodnocení výsledků a doporučení

Výzkumné otázky

Odpovědi na výzkumné otázky:

1. *Jaká je celková míra spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti XYZ?*

Celková pracovní spokojenost byla zkoumána dotazníkovým šetřením, kdy nám po vyhodnocení všech faktorů pracovní spokojenosti vyšla celková spokojenost se zaměstnáním u jednotlivých respondentů.

Za absolutně spokojené lze považovat 6,1 % zaměstnanců, dále 48,3 % za spokojené, 44,9 % za spíše spokojené. Pouze 0,7 % zaměstnanců hodnotilo svou spokojenost jako spíše nespokojenou. Celkově tedy pozitivně spokojenost se zaměstnáním hodnotilo 99,3 % respondentů. Průměrná hodnota celkové spokojenosti byla 72,6 %. Dle autorů Mysíkové a Večerníka (2016), kteří prováděli výzkum spokojenosti s životem a zaměstnáním v České republice, byla spokojenost se zaměstnáním pracujících občanů 73,6 %. V porovnání hodnot našeho šetření ve společnosti XYZ a průměrné spokojenosti v České republice by se náš výsledek dal považovat za téměř shodný (o 1 % nižší průměrná spokojenost).

2. *Jaká je míra spokojenosti jednotlivých faktorů ve společnosti XYZ?*

V této části shrneme hodnocení jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti. Jak můžeme vyčíst z grafu č. 7, nejvyšší spokojenost byla zaznamenána u faktorů vedení, spolupracovníci nebo pracovní prostředí. Naopak nejnižší spokojenost byla zaznamenána u faktorů plat, povýšení a pracovní podmínky. Tyto výsledky jsou v souladu s výsledky výzkumu Fraňka a Večeři (2008), kteří prováděli výzkum spokojenosti se zaměstnáním v České republice (kraje Královeshradecký, Pardubický a Vysočina). V následující části byla shrnuta jednotlivá hodnocení spokojenosti s konkrétními faktory, jejich hodnocení a doporučení.

Graf č. 7: Spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: vlastní zpracování

Plat

Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že zhruba 64 % zaměstnanců není spokojeno se svým platem a pouze 36 % ano. Z toho vyplývá, že plat je jedním z hlavních příčin nespokojenosti se zaměstnáním ve společnosti XYZ.

Nespokojenost s platem může být způsobena rozdělením běžných pracovníků (montérů) do dvou skupin, jejichž rozložení je dáno procentuálně. Přičemž běžní pracovníci první skupiny mají vyšší finanční ohodnocení než běžní pracovníci druhé skupiny a vykonávají zároveň stejnou práci. Dokud neodejde běžný pracovník první skupiny do důchodu nebo do jiného zaměstnání, je tedy velice obtížné, aby se i zkušený pracovník druhé třídy mohl stát běžným pracovníkem první třídy a posunout se tak do vyšší tarifní třídy.

V této části bych doporučil zrušit rozdělení běžných pracovníků na dvě skupiny a vytvořit tak jednu skupinu s možným tarifním růstem a odměnami dle zásluh, které si zaměstnanec dle svých odborných a pracovních výkonů zaslouží.

Povýšení

Povýšení dosahuje v hodnocení spokojenosti také podprůměrného výsledku, a to průměrnou hodnotu 3,3. Celkem se pozitivně k možnostem povýšení vyjádřilo zhruba 47 % respondentů a negativně 53 %.

Nespokojenost může být způsobena ze stejného důvodu jako nespokojenost s platem, a to kvůli rozdělení běžných pracovníků do dvou skupin, přičemž je téměř nemožný kariérní postup běžných pracovníků druhé skupiny, pokud nikdo z výše postavených svou pozici neopustí. Z těchto důvodů mohou zaměstnanci pociťovat určitou demotivaci.

Jako řešení tohoto problému bych doporučil běžným pracovníkům účast na kurzech dalšího sebevzdělávání. Než společnost XYZ vyhlásí volná pracovní místa na trh práce, zveřejní v první řadě volné pozice uvnitř ve společnosti a dá šanci svým zaměstnancům. Díky tomuto způsobu mohou mít běžní pracovníci šanci se ucházet o další zajímavé pozice ve společnosti.

Vedení

Vedení bylo ve společnosti XYZ velice pozitivně hodnoceno. Více než 81 % zaměstnanců bylo se svým vedením spokojeno. Negativně vedení hodnotilo pouze 19 %. Tomu odpovídá výrazně nadprůměrná hodnota spokojenosti 4,5.

Takto vysoká spokojenost respondentů s vedením by mohla být způsobena znalostí svého vedení. Nikdo z vedoucích pracovníků nezačínal přímo na vedoucí pozici, ale začínal jako každý na úrovni dnešních respondentů (běžných pracovníků). Určité procento ze zkoumaných respondentů zároveň spolupracovalo s dnešními vedoucími pracovníky. Z těchto důvodů dokáží porozumět každodenním problémům, ve kterých se běžní pracovníci vyskytují. Zároveň díky velké znalosti jednotlivých pracovníků si mohou vedoucí pracovníci dovést uplatňovat demokratický styl řízení.

Benefity

Z průměrné hodnoty 3,6 můžeme odvodit, že benefity se pohybovaly na hraně průměrné spokojenosti. Benefity hodnotilo pozitivně 54,6 % respondentů a 45,4 % negativně.

Benefity jsou v době psaní této práce kvůli nízké nezaměstnanosti jedním ze stěžejních faktorů. Zaměstnavatelé nabízejí různé výhody/benefity, aby oslovili své potencionální zaměstnance či ty stávající udrželi. Zaměstnanci společnosti XYZ už nějakou dobu usilují o to, aby byly ve společnosti zavedeny tzv. „sick days“. Jedná se o krátkodobé pracovní volno (3–5 dní) z důvodu méně závažných zdravotních problémů bez nutnosti čerpání řádné dovolené a bez nutnosti dokládání lékařského potvrzení.

Pro zvýšení spokojenosti s benefity ve společnosti XYZ bych doporučil zavedení již zmíněných „sick days“.

Odměny

Jak můžeme vyčíst z grafu č. 7. Odměny jsou jedním z parametrů s mírně podprůměrnou mírou spokojenosti, a to s průměrnou hodnotou 3,3. Zhruba 56 % hodnotilo odměny negativně a 44 % pozitivně.

Jedním z hlavních důvodů nespokojenosti s odměnami respondenti hodnotí, že lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni, popřípadě je jejich práce málo doceněna. Příčinou může být jejich vysoké nasazení, kdy v určitých časech musejí klidně i 24 hodin denně pracovat v náročných podmínkách, v každém ročním období, za každého počasí. Za což však dostanou finanční odměnu, ale chybí jim určité uznání či docenění za odvedenou práci. Finanční odměna jim je dána na základě odpracovaných přesčasových hodin jak ve službě, tak i mimo ni.

V této fázi bych doporučil vedoucím pracovníkům dávat běžným pracovníkům odměny ve formě uznání. Ukázat jim, jak je jejich práce důležitá, a že si jejich odvedené práce společnost cení. Pochvaly jsou formou odměny, která nic nestojí a dokáže zároveň ve velké míře člověka motivovat k dalším dobrým výkonům. Co se týče finanční stránky odměňování, doporučil bych vedení společnosti zvýšit

příplatky za služby a za pomoc v nahodile vzniklých situacích jako jsou například kalamity apod. Finanční odměna by stimulovala motivaci a zájem pracovníků v těchto chvílích a v kombinaci s nefinančními odměnami by se určitě zvedla i celková spokojenost s odměnami v této společnosti.

Pracovní podmínky

Pracovní podmínky dosáhly nejnižšího hodnocení spokojenosti ze všech zkoumaných faktorů. Zhruba 70 % respondentů se vyjádřilo negativně a pouze 30 % pozitivně. Průměrná hodnota byla 2,9, což znamená výraznější podprůměrná spokojenost.

Běžní pracovníci společnosti XYZ upozorňují na mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která jim ztěžují práci. Dle vedoucích pracovníků jsou tato nařízení z důvodu bezpečnosti práce a nelze je obejít. Běžní pracovníci neradi nosí ochranné pomůcky, například helmy, těžkou pracovní obuv a podobné vybavení, a to především v létě za teplých dnů apod. Dále pracovníci upozorňují na velké množství pracovních úkolů a zároveň na příliš velkou míru papírování.

Jako reakci na tyto problémy bych doporučil zajistit pracovníkům školení týkající se time-managementu a organizace práce, kde by se naučili, jak si lépe zorganizovat čas přes den, na kterých činnostech čas ušetřit, a kde ho lépe využít. Co se týče velkého papírování, bylo by vhodné tomuto omezení věnovat určité finanční prostředky a investovat do tabletů a dalších elektronických (mobilních) zařízení, která by zbytečné papírování mohla v určité míře zmírnit.

Spolupracovníci

Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že 81,6 % respondentů je spokojeno se svými spolupracovníky a 18,4 % nikoli. Z průměrné hodnoty 4,4 můžeme vidět, že spokojenost se spolupracovníky byla hodnocena výrazně nadprůměrně.

Takto vysoká úroveň spokojenosti se spolupracovníky může být způsobena organizací různých společenských akcí společností XYZ. Pro zaměstnance jsou uspořádávány různé akce, „meetingy“ apod., kde se mohou navzájem poznávat, vést diskuze na různá témata. Dále mají možnost s sebou brát rodiny s dětmi, jak

na různé večírky, tak i do zaměstnání, aby mohli vidět, co je náplní jejich práce a kde pracují.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí bylo spolu s vedením a spolupracovníky hodnoceno nejlépe. Jak můžeme vyčíst z grafu č. 7, průměrná hodnota spokojenosti s pracovním prostředím byla rovna 4,4. 81,5 % zaměstnanců bylo spokojeno se svým pracovním prostředím a pouze 18,5 % nebylo.

Jediná připomínka týkající se tohoto faktoru byla, že určitá část pracovníků má pocit, že jejich práce nemá příliš velký smysl. Tato myšlenka byla dle vedoucích pracovníků uvedena z důvodu již zmíněného přílišného papírování. Běžní pracovníci upřednostňují manuální práci nebo obnovu stávajících zařízení oproti běžné administrativě, ve které nevidí smysl.

Z tohoto důvodu bych doporučil již zmíněný přechod z papírové formy na elektronickou.

Komunikace

Posledním ze zkoumaných faktorů byla komunikace, která na škále spokojenosti dosáhla průměrného hodnocení, a to průměrnou hodnotu 3,5. Zhruba 53 % zaměstnanců hodnotilo komunikaci pozitivně a 47,4 % negativně.

Dle mého názoru je komunikace jedním z nejdůležitějších faktorů pracovní spokojenosti. Ve společnosti XYZ se velká většina respondentů vyjádřila, že mají pocit z nevědomosti, co se s jejich firmou děje. Podobně byla hodnocena i nevědomost respondentů ohledně cílů organizace.

Jako řešení tohoto problému bych určitě doporučil vedení organizace větší informovanost směrem dolů ve firemní hierarchii. Vyšší informovanost ohledně cílů a plánů organizace by mohla nejen zvýšit pracovní spokojenost, ale také pomoci k vyřešení výše zmíněného problému týkajícího se smyslu práce.

Hypotézy

H1: Neexistují žádné věkové rozdíly ve spokojenosti se zaměstnáním.

Jak bylo uvedeno výše, byly zjištěny významné věkové rozdíly ve spokojenosti se zaměstnáním pouze u faktoru týkajícího se platu. Co se týče celkové spokojenosti nebyly zaznamenány žádné významné věkové rozdíly ve spokojenosti se zaměstnáním. H1 byla tedy částečně potvrzena. Výsledky jsou v souladu s výzkumem Franěk et al. (2014)

H2: Pracovníci se střední školou zakončenou maturitní zkouškou jsou ve společnosti XYZ více spokojeni se svým zaměstnáním než kvalifikovaní zaměstnanci.

Dle provedeného výzkumu byly zaznamenány dva významné rozdíly spojené s úrovní vzdělání a spokojeností se zaměstnáním. Zaměstnanci se střední školou zakončenou maturitní zkouškou jsou ve společnosti XYZ více spokojeni se svým platem a šancemi na povýšení než kvalifikovaní pracovníci. Co se týče celkové spokojenosti nebyly zaznamenány významné rozdíly spojené s úrovní vzdělání a spokojeností se zaměstnáním. H2 tedy byla částečně potvrzena. Výsledky jsou v souladu s výzkumem Franěk et al. (2014).

H3: Lze předpokládat vyšší spokojenost se zaměstnáním u vedoucích pracovníků než u běžných pracovníků.

Jak bylo uvedeno výše, dle provedeného výzkumu byly zaznamenány 2 významné rozdíly mezi úrovní práce a spokojeností se zaměstnáním. Vedoucí pracovníci byli ve faktorech týkajících se platu a šancí na povýšení výrazně spokojenější. Naopak ve vztahu celkové spokojenosti a úrovně práce nebyly nalezeny žádné významné rozdíly ve spokojenosti se zaměstnáním. Z těchto důvodů byla tedy H3 opět částečně potvrzena.

5. Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na spokojenost se zaměstnáním. Jednalo se především o výzkumnou část, která se věnovala spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti XYZ. Výzkum spokojenosti probíhal v první polovině roku 2018.

V teoretické části jsme se zaměřili na základní charakteristiku spokojenosti se zaměstnáním a na popisu dílčích faktorů, které na ni mají vliv. Přínos teoretické části spočíval převážně v seznámení se s konkrétním tématem a problematikou týkající se spokojeností s prací, která mohla být dále využita v praktickém výzkumu.

Praktická část bakalářské práce byla věnována základní charakteristice, historii, struktuře a zaměření společnosti XYZ. Dále byla uvedena charakteristika výzkumného souboru, nástroje měření a procedura. Následovaly cíle výzkumu, výzkumné otázky a stanovení hypotéz. Jednu z nejrozsáhlejších částí představovala analýza dat a jejich výsledků, po kterých následovalo jejich shrnutí, hodnocení a případná doporučení, která by mohla pomoci ke zvýšení spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti XYZ.

Příprava výzkumu a jeho realizace probíhala díky již zmíněné brigádě a znalosti vedení pouze s menšími problémy. Navzdory počátečním obavám z nedostatku respondentů jsme však získali dostatečný počet vyplněných dotazníků k zamýšlenému kvantitativnímu výzkumu. Kladně musíme hodnotit ochotu a vstřícnost zaměstnanců při vyplňování dotazníků, kterého se účastnilo zhruba 83 % respondentů ze všech účastníků zaměstnaneckého školení. Za slabé stránky dotazníkového šetření považuji možnost pouze homogenního vzorku respondentů s úzkou škálou dosaženého vzdělání a úzkou škálou pracovních pozic. Pro lepší pochopení příčin a následků nižší pracovní spokojenosti u jednotlivých faktorů by bylo zapotřebí dalšího zkoumání například formou rozhovorů se zaměstnanci. Navzdory těmto omezením se domníváme, že naše výsledky poskytnou pohled z další strany na spokojenost se zaměstnáním v České republice. Za silné stránky považuji uskutečnění kompletního výzkumu, díky těmto dosaženým výsledkům je možno společnosti podat ucelené informace týkající se spokojenosti s prací hned v několika faktorech.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že spokojenost se zaměstnáním ve společnosti XYZ převažuje nad nespokojeností. Nejlépe v hodnocení spokojenosti dosáhly faktory vedení, spolupracovníci a pracovní prostředí, naopak nejhůře dopadly faktory plat, možnosti povýšení, odměny a pracovní podmínky. Co se týče osobnostních charakteristik, byly částečně potvrzeny všechny tři stanovené hypotézy (*H1: Neexistují žádné věkové rozdíly ve spokojenosti se zaměstnáním, H2: Pracovníci se střední školou zakončenou maturitní zkouškou jsou ve společnosti XYZ více spokojeni se svým zaměstnáním než kvalifikovaní zaměstnanci, H3: Lze předpokládat vyšší spokojenost s prací u vedoucích zaměstnanců než u běžných zaměstnanců.*)

Na základě dosažených výsledků jsme uvedli k jednotlivým faktorům doporučení, která by mohla pomoci ke zlepšení pracovní spokojenosti ve společnosti XYZ. Veškerá doporučení jsou uvedena v kapitole „Shrnutí, hodnocení a doporučení“ u jednotlivých faktorů.

6. Seznam použité literatury

1. ADAMS J.S., FREEDMAN, S. Equity theory revisited: comments and annotated bibliography. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* [online], 1976, 9, 43–90. ISBN 9780120152087 Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260108600581>
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. CARNEGIE, D. & Associates. Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat. Praha: Práh, 2011. ISBN 978-80-7252-333-7.
4. CLARK, A. E. Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 1997, Vol. 4, pp. 341-372. ISSN 0927-5371.
5. CLARK, A. E. Job satisfaction in Britain. *Journal of Industrial Relations*, 1996, Vol. 32, Iss. 4, pp. 189-217. ISSN 0022-1856.
6. DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
7. ESKILDSEN, J. K., KRISTENSEN, K. and WESTLUND, A. H. Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 2003, Vol. 26, Iss. 2, pp. 122-136. ISSN 0142-5455.
8. FORGIONNE, G. A. and PEETERS, V. E. Differences in job motivation and satisfaction among female and male managers. *Human Relations*, 1982, Vol. 35, Iss. 2, pp. 101-118. ISSN 0018-7267.
9. FRANĚK, M., a VEČEŘA, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *E & M Ekonomie a Management*, 11(4), 63-76.
10. FRANĚK et al. Organizational and Sociodemographic Determinants of Job Satisfaction in the Czech Republic. *SAGE Open*[online]. 2014, 4(3), [cit. 2018-03-23]. DOI: 10.1177/2158244014552426. ISSN 2158-2440. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244014552426>
11. KALLEBERG, A. L. and MASTEKAASA, A. Satisfied movers, committed stayers. *Work and Occupations*, 2001, Vol. 28, Iss. 2, pp. 183-209. ISSN 0730-8884.
12. KOLLÁRIK, T. (1986). Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986. 237 s.
13. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
14. LEE, R. and WILBUR, E. R. Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis. *Human Relations*, 1985, Vol. 38, Iss. 8, pp. 781-791 ISSN 0018-7267.

15. LUTHANS, F. and THOMAS, L. T. The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study a research note. *Personnel Review*, 1989, Vol. 18, Iss. 1, pp. 23-26. ISSN 0048-3486.
16. MURRAY, M. A. and ATKINSON, T. Gender differences in correlates of job satisfaction. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*, 1981, Vol. 13, pp. 44-52. ISSN 0008-400X.
17. MYSÍKOVÁ, M., VEČERNÍK, J. Spokojenost se životem a zaměstnáním v České republice. *Politická ekonomie* [online], 2016, 64 (7), 851–866. [cit. 2018-04-11]. ISSN 2336-8225. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=polek&pdf=1093.pdf>
18. NEAR, J. P., RICE, R. W. and HUNT, R. G. Work and extra work correlates of life and job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 1978, Vol. 21, pp. 248-64. ISSN 00014273.
19. NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.
20. PLAMÍNEK J. ET AL. Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních. Praha: Nadace Lotos, 1996. ISBN 8023804421.
21. PLAMÍNEK, J. Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
22. PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
23. PLAMÍNEK, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
24. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
25. PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.
26. RONEN, S. Job satisfaction and the neglected variable of job seniority. *Human Relations*, 1978, Vol. 31, Iss. 4, pp. 297-308. ISSN 0018-7267.
27. SANER, T., SADIKOGLU, G. Gender differences in job satisfaction in 5 star hotels of north Cyprus: descriptive analysis. *Procedia Computer Science* [online], 2016, 102, 359–364. [cit. 2018-03-23]. ISSN 1877-0509.
Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050916325923>

28. SMITH, D. B. and PLANT, W. T. Sex differences in the job satisfaction of university professors. *Journal of Applied Psychology*, 1982, Vol. 67, Iss. 2, pp. 249-251. ISSN 0021-9010.
29. SPECTOR, P.E. *Industrial and organizational psychology: research and practice*. 5th ed., Wiley, 2008. ISBN 9780470129180.
30. SPECTOR, P. E. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfactory Survey. *American Journal of Community Psychology*, 1985, Vol. 13, Iss. 6, pp. 693-713. ISSN 0091-0562.
31. STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
32. VÝROST, J. a SLAMĚNÍK I., ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
33. WEAVER, C. N. Correlates of job satisfaction: some evidence from the national surveys. *Academy of Management Journal*, 1974, Vol. 17, pp. 373-375. ISSN 0001-4273.
34. WHARTON, A. S., ROTOLO, T. and BIRD, S. R. Social context at work: a multilevel analysis of job satisfaction. *Sociological Forum*, 2000, Vol. 15, Iss. 1, pp. 65-90. ISSN 0884-8971.

7. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník	70
------------------------------	----

Dotazník I. část

Vážení zaměstnanci,

rádi bychom zjistili spokojenost se zaměstnáním ve Vaší společnosti a tímto bychom Vás chtěli požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a údaje získané na základě jeho vyplnění budou použity k vypracování mé bakalářské práce. Obsahuje několik otázek týkajících se faktorů, ovlivňujících pracovní spokojenost. Děkuji nejen za Váš čas, ale i za ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Daniel Plšek

Prosím, označte křížkem do odpovídajícího pole Vaši odpověď.

Pohlaví:

- Muž
 Žena

Věk:

- Méně než 30 let
 30 – 40 let
 41 let a více

Vzdělání (nejvyšší dosažené):

- Základní vzdělání
 Kvalifikovaný pracovník (Výuční list)
 Střední škola
 Vyšší odborná škola
 Vysokoškolské vzdělání (dálkové)
 Vysokoškolské vzdělání

Praxe:

- Méně než 5 let
 5 – 10 let
 11-15 let
 Více než 15 let

Úroveň práce:

- Technik
 Montér

Dotazník II. část

**PRŮZKUM SPOKOJENOSTI
SE ZAMĚŠTNÁNÍM**

	PROSÍM, ZAKROUŽKUJTE U KAŽDÉ OTÁZKY VŽDY JEDNO Z ČÍSEL, KTERÉ NEJLÉPE VYSTIHUJE VÁŠ NÁZOR.	Rozhodně nesouhlasím Nesouhlasím Spíše nesouhlasím Spíše souhlasím Souhlasím Rozhodně souhlasím
1	Jsem přesvědčen(a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen(a) za práci, kterou dělám.	1 2 3 4 5 6
2	V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.	1 2 3 4 5 6
3	Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně.	1 2 3 4 5 6
4	Nejsem spokojen(a) s benefity, které dostávám.	1 2 3 4 5 6
5	Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	1 2 3 4 5 6
6	Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.	1 2 3 4 5 6
7	Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.	1 2 3 4 5 6
8	Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	1 2 3 4 5 6
9	Myslím si, že komunikace v naší firmě je dobrá.	1 2 3 4 5 6
10	Nárůst platu je mizivý a málo častý.	1 2 3 4 5 6
11	Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	1 2 3 4 5 6
12	Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.	1 2 3 4 5 6
13	Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.	1 2 3 4 5 6
14	Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	1 2 3 4 5 6
15	Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy bržděno zbytečnou byrokracií.	1 2 3 4 5 6
16	Zjistil(a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.	1 2 3 4 5 6
17	Věci, které dělám v práci, mě baví.	1 2 3 4 5 6
18	Nejsou mi jasné cíle naší organizace.	1 2 3 4 5 6

	PROSÍM, ZAKROUŽKUJTE U KAŽDÉ OTÁZKY VŽDY JEDNO Z ČÍSEL, KTERÉ NEJLÉPE VYSTIHUJE VÁŠ NÁZOR.	Rozhodně nesouhlasím Nesouhlasím Spíše nesouhlasím Spíše souhlasím Souhlasím Rozhodně souhlasím
19	Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.	1 2 3 4 5 6
20	Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných firem.	1 2 3 4 5 6
21	Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	1 2 3 4 5 6
22	Benefity, které máme, jsou spravedlivé.	1 2 3 4 5 6
23	Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.	1 2 3 4 5 6
24	Mám příliš mnoho pracovních úkolů.	1 2 3 4 5 6
25	Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.	1 2 3 4 5 6
26	Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.	1 2 3 4 5 6
27	Jsem hrdý(á) na svoji práci.	1 2 3 4 5 6
28	Jsem spokojen(a) s možnostmi platového růstu.	1 2 3 4 5 6
29	Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	1 2 3 4 5 6
30	Mám rád(a) svého nadřízeného.	1 2 3 4 5 6
31	Mám příliš mnoho papírování.	1 2 3 4 5 6
32	Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.	1 2 3 4 5 6
33	Jsem spokojen(a) s šancemi na povýšení.	1 2 3 4 5 6
34	V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.	1 2 3 4 5 6
35	Má práce mě těší.	1 2 3 4 5 6
36	Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.	1 2 3 4 5 6

Zadání bakalářské práce

Autor:	Daniel Plšek
Studium:	I1500210
Studijní program:	B6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
Název bakalářské práce:	Spokojenost se zaměstnáním
Název bakalářské práce AJ:	Job satisfaction

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce: Cílem bude teoreticky pojednat o některých otázkách spojených se spokojeností v zaměstnání a provést vlastní výzkum v této oblasti. Osnova práce: 1. Úvod 2. Shrnutí literatury 3. Stanovení cíle výzkumu 4. Praktická část 5. Závěry a doporučení

Bude zadán v průběhu práce.

Garantující pracoviště:	Katedra managementu, Fakulta informatiky a managementu
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.
Datum zadání závěrečné práce:	6.3.2015