

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Psychologie organizačního chování
Bakalářská práce

Autor: Nikola Vanclová

Studijní obor: Informační management

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

Hradec Králové

září 2017

Prohlášení:

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

V Hradci Králové dne 12. 6. 2017

Nikola Vanclová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu prof. PhDr. Marku Fraňkovi, CSc., Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady, ochotu a trpělivost při zpracování bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá spokojeností zaměstnanců ve společnosti XYZ, a.s., v souvislosti s věkem, pohlavím, pozicí ve firmě a dosaženým vzděláním. V první části této práce jsou popsány teoretické poznatky z oblasti organizačního chování, pracovní spokojenosti, motivace a osobnosti manažera. V praktické části je představena firma, ve které proběhl výzkum formou dotazníkového šetření. Dále jsou analyzována a interpretována data a následně výsledky tohoto šetření jsou porovnány s provedenými výzkumy na Fakultě informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové. V závěrečné části jsou shrnuty výzkumné otázky bakalářské práce.

Annotation

Title: Psychology of organizational behavior

The bachelor thesis deals with satisfaction of employees in the company XYZ. The effect of factors age, gender, job and education was explored. In the first part there are facts about organization behavior, job satisfaction, motivation and personality of a manager. In the practical part there is a description of the company, which was subjected to a questionnaire survey. Further-more, there are data analysis and interpretations. The results are then compared with data from researches on Faculty of Informatics and Management at the University of Hradec Králové. Questions about research are summarized in the final part of the thesis.

Obsah

1. Úvod	1
2. Pojem organizace	2
3. Organizační chování.....	2
3.1. Organizační struktura	3
4. Pracovní spokojenost.....	7
4.1. Pracovní prostředí.....	7
4.2. Vztahy na pracovišti	8
4.3. Komunikace.....	9
4.3.1. Komunikační proces.....	10
4.3.2. Typy komunikace	10
4.3.2.1. Verbální a neverbální komunikace	10
4.3.2.2. Formální a neformální komunikace	11
4.3.2.3. Přímá a zprostředkovaná komunikace	11
5. Motivace.....	12
5.1. Motivační teorie.....	13
5.1.1. Maslowova teorie hierarchie potřeb	13
5.1.2. Alderferova teorie tří kategorií potřeb	15
5.1.3. Herzbergova teorie dvou faktorů.....	15
5.1.4. McGregorova teorie XY.....	16
5.2. Kariérní růst.....	17
6. Osobnost manažera	18
6.1. Manažerské dovednosti a předpoklady.....	18
6.2. Manažerské chování	19
7. Výzkumy spokojenosti práce a motivace v zaměstnání prováděné na FIM UHK.....	21
8. Představení společnosti XYZ, a.s.....	24
8.1. Organizační kultura společnosti XYZ, a.s.....	24
9. Dotazníkové šetření	25
9.1. Stanovení hypotéz.....	26
9.2. Analýza a interpretace dat	26
9.2.1. Základní informace	26
9.2.2. Spokojenost se zaměstnáním.....	28
9.2.2.1. Spokojenost podle pohlaví.....	28

9.2.2.2.	Spokojenost podle věku	30
9.2.2.3.	Spokojenost podle pozice v zaměstnání.....	31
9.2.2.4.	Spokojenost podle úrovně vzdělání	33
9.2.2.5.	Celková spokojenost v zaměstnání	37
10.	Shrnutí a závěr.....	40
11.	Seznam použité literatury	42
12.	Seznam obrázků	45
13.	Seznam tabulek	45
14.	Seznam grafů.....	45
15.	Seznam příloh.....	46

1. Úvod

Tématem této bakalářské práce je psychologie organizačního chování. Organizační chování vychází z potřeb organizace a jedná se o syntézu oborů psychologie, sociologie, managementu a ekonomiky.

Každá firma je prosperující podle toho, jak úspěšní a spokojení jsou její zaměstnanci. Jejich spokojenost nezávisí pouze na výši jejich platu, ale je ovlivněna i dalšími faktory. Protože každý jedinec stráví v práci velkou část svého života, je zapotřebí mu vytvořit vhodné pracovní prostředí, které na něj bude působit pozitivně a dostatečně jej motivovat. Právě motivace a spokojenost ovlivňuje jejich pracovní výkonnost a tím i ekonomickou pozici firmy.

V prvních dvou kapitolách teoretické části práce jsou zpracovány pojmy organizace, organizační chování a jednotlivé typy organizační struktury. Následující kapitola je zaměřena na pracovní spokojenost, která podrobněji pojednává o pracovním prostředí, vztazích na pracovišti a komunikaci. Pátá kapitola se zabývá motivací a motivačními teoriemi. Další část práce se zabývá osobností manažera, jeho předpoklady, dovednostmi a chováním. V poslední kapitole teoretické části jsou popsány výzkumy spokojenosti práce a motivace v zaměstnání, které byly provedeny na fakultě Informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové, dále jen FIM UHK.

V první části praktické práce je představena společnost a její organizační struktura. Protože si tato firma nepřeje zveřejňovat své obchodní jméno, je nazvána pro účely této práce jako XYZ, a.s. Cílem této práce je zjistit spokojenost zaměstnanců ve firmě v souvislosti s věkem, pohlavím, pozicí ve firmě a dosaženým vzděláním. Spokojenost v zaměstnání je zjištěna pomocí kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření. Dále jsou stanoveny hypotézy na základě vypracované teoretické části a analyzována a interpretována získaná data. Ty jsou následně porovnána s už provedenými výzkumy na FIM UHK v předchozích letech. Na základě teoretických poznatků a výsledků šetření budou navržena doporučení.

2. Pojem organizace

„Organizace je pojem označující zpravidla organizovanou formální skupinu lidí, kteří mají společné cíle a motivaci, měří vlastní výkonnost a jsou vymezeni vůči okolnímu prostředí.“¹

Každá organizace se tedy skládá ze čtyř organizačních komponent:

- lidé,
- práce,
- informace,
- technologie.

Pokud se ale nenajde vhodné skloubení těchto komponent, je organizace nevýkonná, dochází ke konfliktům a koordinace a kooperace mezi lidmi je obtížná.²

3. Organizační chování

Organizační chování je poměrně nová věda, která se zabývá chováním lidí a také úzce souvisí s úspěšností manažerů i ostatních pracovníků v organizacích. Vznikla v anglosaských zemích v 70. letech 20. století jako syntéza oborů sociologie, psychologie, managementu a ekonomiky. Skloubení těchto věd má poskytnout znalosti, které se využijí ku prospěchu organizace.³



Obrázek 1 - Organizační chování a jiné vědy
Zdroj: vlastní zpracování

¹ Management Mania. *Organizace*. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/organizace>

² DĚDINA, Jiří a Cejthamr Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 26.

³ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*, s. 9.

- **Psychologie práce a organizace** - zkoumá vztahy mezi lidskou psychikou a pracovní činností, věnuje se teoriím organizace, podnikové kultuře a i pracovní skupině.⁴
- **Teorie řízení a management** - zahrnuje vedení lidí, specifikuje funkce vedoucích pracovníků, kde cílem je úspěšnost celé organizace. Sleduje tedy chování lidí podřízených i nadřízených.
- **Sociologie práce a organizace** - zabývá se chováním velkých i malých skupin pracovníků, ale i vzájemnými vztahy lidí z různých úrovní, profesí nebo společenských skupin.⁵

Organizační chování se snaží vysvětlit problém ze širší perspektivy a vychází na rozdíl od těchto oborů z praktických problémů. Shromažďují se zde poznatky především z empirických výzkumů a šetření, které se týkají existence lidí v organizacích, individuálních rozdílů mezi lidmi v organizacích, jejich motivace, pracovních nástrojů, kooperace a konfliktů, organizační struktury atd.⁶

3.1. Organizační struktura

Organizační struktura je nezbytná pro řízení většího počtu lidí. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vzájemné pravomoce a odpovědnost v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Vyplyvá z ní tedy náplň práce jednotlivých útvarů za účelem dosažení společných cílů organizace.⁷

Organizační strukturu můžeme popisovat z různých hledisek a rozlišovat tak různé typologie. Následující typy organizačních struktur jsou rozděleny podle L. Rýznara⁸:

a) Podle příčiny vzniku

- **Přirozené organizace** - v takové organizaci se jedinci sdružují ke vzájemné kooperaci na základě určitých přirozených potřeb.

⁴ RUDÁ, Adéla. *Psychologie práce a organizace*, s. 10.

⁵ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*, s. 13

⁶ DĚDINA, Jiří a Cejthamr Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 27.

⁷ Management Mania. *Organizační struktura*. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

⁸ RÝZNAR, Ladislav. *Psychologie a organizační chování*, s. 108 - 109.

- **Záměrně ustavené organizace** - zde mají jedinci jasně definované vztahy a činnosti za dosažení předem sjednaného cíle.

b) Podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

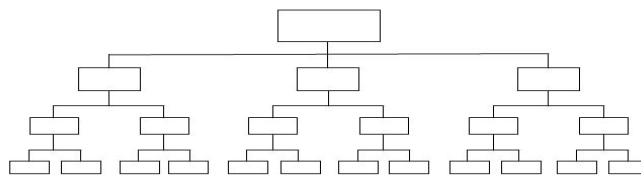
- **Centralizovaná organizační struktura** - zde je pravomoc a zodpovědnost v rukou vrcholového managementu. Pokud je v takové struktuře vysoký počet hierarchických úrovní, může to zásadně komplikovat rozhodovací procesy a řízení organizace.
- **Decentralizovaná organizační struktura** - používá se u velkých organizací, kdy se organizace rozdělí na organizační celky, na které pak jsou delegovány pravomoce a zodpovědnost. Vrcholové vedení má tak především funkci kontrolní a koordinační.

c) Podle časového trvání

- **Dočasná** - je taková organizační struktura, která je časově omezena. Jedná se například o organizační týmy, které mají vyřešit pouze konkrétní problém.
- **Trvalá** - je relativně stabilní organizační struktura, která využívá dočasných organizačních struktur.

d) Podle úrovně vztahu mezi vedením a řadovými pracovníky

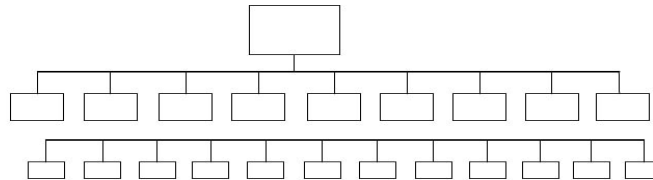
- **Štíhlá** - obvykle se označuje struktura, která má mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má malý počet podřízených. Výhodou takové organizace je rychlá komunikace mezi vedoucími a podřízenými, ale díky vysokému počtu organizačních úrovní může docházet ke komunikačnímu šumu.



Obrázek 2 - Štíhlá organizační struktura

Zdroj: PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*.

- **Široká** - pro tento typ struktury je typický malý počet úrovní a velký počet podřízených. Díky tomu jsou vedoucí nuceni delegovat pravomoc, ale je tu také riziko, že vedoucí ztratí přehled. Proto jsou zde zapotřebí velice dobří manažeři.⁹



Obrázek 3 - Široká organizační struktura

Zdroj: PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*.

e) Podle tvaru struktury organizace

- **Funkcionální (funkční)** - tato organizační struktura je postavena na specializaci a dělbě práce. Myšlenkou tohoto seskupení je pracovníky sdružovat podle dovedností, aktivit a podobnosti úkolů. Pracovníci tak mohou efektivněji řešit problémy díky sdílení informací se svými kolegy z úseku. Nevýhodou je, že se vedoucí pracovníci zaměřují na cíle svého úseku a ne na cíle organizace jako celku.¹⁰
- **Divizionální (divizní)** - vzniká vytvořením relativně samostatných divizí, do kterých jsou rozděleny jednotlivé odborné činnosti. Každá divize má tedy svůj vlastní provozní, technický, finanční nebo obchodní úsek. Tato struktura se často vyskytuje u firmy, která se rozrostla a pro kterou se už nehodí funkcionální struktura. Rozděluje se například podle územního plánu nebo druhu výrobku.
- **Maticová** - každý pracovník má v této struktuře dva nadřízené - vedoucího týmu a odborného vedoucího. Pracovníci z několika útvarů vytvoří odborné týmy, které se podílejí na řešení jednotlivých úkolů a po skončení projektu

⁹ PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*

¹⁰ BusinessInfo. *Typy organizačních struktur a jejich členění*. Dostupný z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>

se pracovníci vrací na stálá místa. Maticová struktura spojuje prvky z předchozích dvou organizačních struktur.¹¹

f) Podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

- **Liniová** - jedná se o organizační strukturu, kde je pravomoc a odpovědnost přímo na jednom vedoucím. Výhodou je lepší přehled a kontrola vedoucím pracovníkem. Nevýhodou je, že na takového pracovníka je kladena vysoká náročnost na odbornost.
- **Štábní** - v této struktuře jsou odborníci, kteří jsou specializováni na určitou oblast a nemají žádnou řídicí a rozhodovací pravomoc. Mají za úkol být pouze pomocníky pro vedoucí pracovníky.
- **Liniově-štábní** - zde dochází ke sloučení předchozích dvou struktur a vznikají, pokud liniová jednotka deleguje některé své pravomoce na štábní útvary. Rozhodovací a řídicí pravomoc stále zůstává na liniovém řízení.¹²

g) Podle formálnosti

- **Formální organizace** - je zde určeno co má každý pracovník dělat, kdo komu dávat příkazy a kdo má koho poslouchat. „*Formální organizace je umělý prostředek koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým cílem.*“¹³ Členové organizace se řídí souborem pravidel, směrnic, předpisů a jejich činnost je popsána organizačním řádem. Tento interní dokument stanoví základní koncepty vnitřní organizace a řízení, pravomoci a odpovědnost osob a organizační strukturu.
- **Neformální organizace** - jedná se o osobní vztahy, vazby a interakce lidí ovlivňující organizaci, které vznikly přirozeně a neformálně. Odehrává se mimo rámec formální organizační struktury.¹⁴

¹¹ Univerzita-online. *Organizační struktura podniku*. Dostupný z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/organizacni-struktura-podniku/>

¹² Nauka o podniku. *Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti*. Dostupný z: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury

¹³ RÝZNAR, Ladislav. *Psychologie a organizační chování*, s. 109.

¹⁴ Management Mania. *Neformální organizační struktura*. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/neformalni-organizacni-struktura>

4. Pracovní spokojenost

Jestli existuje souvislost mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem, se až dosud nepodařilo prokázat. Pokud jsou ale lidé v práci nespokojeni, projeví se to i na výkonu jejich práce. Výše zmíněný důvod vedl ke zkoumání vztahu mezi výkonem a faktory, které zvyšují spokojenost lidí v zaměstnání. Došlo k vytvoření vzorce „skóre motivačního potenciálu“, který se vyjadřuje jako součin:

- smysluplnosti práce, která se člení do tří oblastí:
 - rozmanitost vykonávaných činností;
 - určitost úkolu;
 - významnost vykonávané práce pro organizaci;
- samostatnosti, kterou má pracovník při rozhodování a způsobech plnění úkolů,
- zpětné vazby, již se mu dostává o jeho výkonu od okolí.¹⁵

4.1. Pracovní prostředí

Vysokého pracovního výkonu v organizaci může společnost dosáhnout vytvořením vhodného pracovního prostředí, které bude na zaměstnance působit pozitivně a bude je dostatečně motivovat. Zajištěním lepších pracovních podmínek a předcházením nejrůznějších stresových faktorů zlepšují i svou vlastní ekonomickou pozici. Je všeobecně známé, že stres se v práci snadno přenáší i na další pracovníky, kteří musí často pracovat za svého méně výkonného kolegu. Díky stresu tedy dochází k poklesu pracovní výkonnosti, zaměstnanci jsou nespokojeni, a to vede k nejrůznějším stížnostem a nepokojům.¹⁶

Manažeři takovým situacím mohou předcházet nebo alespoň minimalizovat konflikty a stresové situace mnoha způsoby.

- Jednoznačně určit očekávání od role, například psaním zpráv o cílech, nastolení vhodných pravidel a detailní popis práce atd.

¹⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*, s. 23.

¹⁶ VOŠAHLÍK, Karel. *Stres a jeho vliv na pracovní výkon*, s. 23 - 24.

- Kvalitněji se připravit na nábor a výběr pracovníků, zaznamenávat si jejich schopnosti, zájmy a osobnost.
- Rozvoj zaměstnanců a plány postupu v hierarchii.
- Lékařské prohlídky zaměstnanců, které včas odhalí eventuální zdravotní problémy plynoucí ze stresu.
- Změny ve stylu vedení.
- Soustředit se více na faktory, které mohou zlepšit strukturu skupiny a její soudržnost.¹⁷

4.2. Vztahy na pracovišti

Většina lidí tráví v práci většinu svého času, proto je důležité udržovat mezilidské vztahy na pracovišti urovnané a co nejlepší. V organizaci vzniká celá řada vztahů mezi zaměstnanci.

Vztah nadřízený - podřízený

Nadřízený by měl mít autoritu a umět delegovat práci na své podřízené. Podřízený by měl svého nadřízeného respektovat a měl by mít vyjasněno, proč určitou práci dělá. Tento vztah by měl být založený na vzájemném respektu, srozumitelné komunikaci a vyjasněných kompetencích.¹⁸

Vztahy mezi podřízenými

Na rozdíl od předchozího vztahu, je tento vztah symetrický. Vztahy mezi podřízenými jsou buď kooperativní, založené tedy na společné spolupráci, nebo kompetitivní, což je vztah založený na soutěžení. Jejich vztah může být spolupracující a soutěživý současně.¹⁹ Aby vztahy na pracovišti byly pozitivně ovlivněny, neměla by organizace zapomínat na udržování mezilidských vztahů, ke stmelení týmu dopomůžou firemní večírky, akce apod.

¹⁷ DĚDINA, Jiří a Cejthamr Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 161-162.

¹⁸ Devote365.cz. *Pracovně právní vztahy a vztahy na pracovišti*. Dostupný z: <http://devote365.cz/novinky/2016/pracovnepravni-vztahy-a-vztahy-na-pracovisti/>

¹⁹ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, s. 20.

Vztahy mezi nadřízenými

Vztahy mezi nadřízenými bývají komplikovanější než kterékoliv jiné, protože nenesou zodpovědnost pouze za svou vlastní práci, ale také za práci svých podřízených. Jejich názory se často mezi sebou liší.²⁰

Vztah majitelé - management

I když to na první pohled může vypadat jako jasně definovaný vztah, velice snadno se stává komplikovanou záležitostí, která ovlivňuje efektivitu firmy, schopnost inovovat, ale i výkonnost a odolnost proti nepříznivým jevům. Majitelé si najímají management, aby splňoval jejich požadavky a řídil firmu dle jejich přání. Management je tedy „výkonnou rukou“ majitelů společnosti. Významným faktorem ovlivňující vztah je míra, nakolik by měl management rozhodovat o koncepčních věcech.²¹

4.3. Komunikace

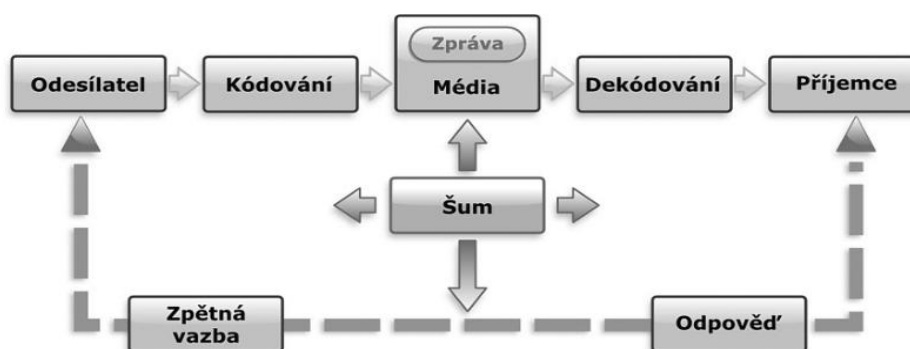
Komunikace v organizaci je výměna informací mezi zaměstnanci za účelem předání zpráv a faktů, často i postojů, pocitů a názorů. Je to cesta, jak předat informace a jak udržovat funkčnost organizace propojením, integrováním, porozuměním a spoluprací. Veškerá komunikace v organizaci prochází přes vedení. Právě vedení komunikuje po většinu svého času, kdy provádí proslovy, produkuje písemnou komunikaci, naslouchá a hovoří s kolegy, sleduje a odpovídá na potřeby v organizaci. Formou jejich komunikace nejsou jen slova, ale i jejich charisma. Dovednost komunikace a současně schopnost si uvědomovat, jak lidé chápou slova a činnost, jsou základní dovednostmi kompetentního vedoucího.²²

²⁰ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, s. 21.

²¹ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, s. 22.

²² BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, s. 154.

4.3.1. Komunikační proces



Obrázek 4 - Komunikační proces

Zdroj: A. Pecková, <https://zsnm.wordpress.com/2015/04/>

Komunikační proces by se nemohl uskutečnit bez základních prvků, kterými jsou: odesílatel zprávy, zpráva samotná, příjemce zprávy a odpověď na zprávu.

V jakékoliv fázi komunikačního procesu může dojít ke zkreslení informací. Jedná se o tzv. komunikační šumy. Chyba může být na obou stranách, jak na straně odesílatele, tak na straně příjemce, ale i v komunikačním kanálu. Proto je pro zlepšení komunikace vhodné požádat o zpětnou vazbu. Na základě zpětné vazby můžeme zjistit, jestli má předávaná informace očekávaný efekt.²³

4.3.2. Typy komunikace

4.3.2.1. Verbální a neverbální komunikace

Základními formami komunikace je komunikace verbální (slovní) a neverbální (mimoslovní), která se spojuje s vyjadřováním citů a upřesňováním významů.

Verbální komunikace využívá slov prostřednictvím příslušného jazyka. Podle vztahu k jejím aktérům rozlišujeme čtyři podoby: ústní, psanou, slyšenou a čtenou.

Neverbální komunikace je často označována jako řeč těla nebo mimoslovní komunikace. Tato komunikace je mnohem důležitější než verbální komunikace, jelikož se názor na člověka vytváří během několika málo vteřin. Skládá se z těchto částí:

- **Kinezika** - sledování pohybu celého těla;
 - Mimika - pohyby obličejových svalů;

²³ SOKOLOVÁ, Marcela a kol. *Základy managementu*, s. 126.

- Gestika - pohyb a postavení prstů, paží, nohou a hlavy;
- Pantomimika - postoje, pózy a držení těla;
- Proxemika - vyjádření tělesné vzdálenosti v prostoru;
- Haptika - význam doteků;
- Vizika - oční kontakt, pohyby očí, víček;
- Image - úprava zevnějšku, oblečení, líčení, kultura bydlení apod.;
- Tepelné a čichové podněty - červenání, pocení, blednutí atd..^{24, 25}

4.3.2.2. Formální a neformální komunikace

V rámci organizace vznikají mezi jednotlivci, skupinami jednotlivců atd. formální a neformální vztahy.

Formální komunikace vyplývá z organizačního schématu, je informačním propojením skupiny s cílem naplnění formálních cílů skupiny. Formální vztah je tedy vztah mezi nadřízeným a podřízeným, vedoucích pracovníků navzájem, spolupracovníků v rámci jednoho oddělení apod. Jedná se o oficiální komunikační kanál.

Neformální komunikace se výraznou měrou podílí na utváření, udržování a rozvoji pozitivních sociálních vztahů na pracovišti. Vzniká na základě sociální interakce jednotlivých pracovníků, či skupin v rámci oddělení apod. Jedná se o komunikační síť, která je vytvořená prostřednictvím vzájemných osobních kontaktů a na základě těchto kontaktů dochází k výměně informací neformální cestou.²⁶

4.3.2.3. Přímá a zprostředkovaná komunikace

Komunikaci také lze dělit na přímou nebo zprostředkovanou, podle toho, zda lidé ke své komunikaci používají další technické prostředky.

Přímá komunikace se uskutečňuje na bázi přímého sociálního kontaktu mezi dvěma jednotlivci, jednotlivcem a skupinou atd., kteří jsou ve stejném čase na jednom místě. Navzájem tak mohou sledovat verbální i neverbální projevy a užívat okamžitého zpětnovazebného mechanismu.

²⁴ ŠRŮTKOVÁ, Soňa. *Mezilidská komunikace*. Dostupný z: <http://sona-srutkova.webnode.cz/komunikace/>

²⁵ SOKOLOVÁ, Marcela a kol. *Základy managementu*, s. 128.

²⁶ VACKOVÁ, Edita. *Vliv moderních informačních a komunikačních technologií na komunikaci v organizaci*, s. 24.

Zprostředkovaná komunikace je komunikace, která může nabývat různých podob ve vztahu k použitému médiu. Účastníci jsou tedy propojeni technickými prostředky (telefon, e-mail, atd.) a mohou spolu komunikovat ve stejnou dobu na různých místech. Reagovat mohou ihned nebo s časovou prodlevou.²⁷

5. Motivace

Motivace je jedním základním psychickým projevem, který usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Zdroje lidské motivace jsou velmi členité.²⁸ Základní zdroje motivace jsou: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

- **Potřeby** jsou v psychologii především chápány jako subjektivně pociťovaný nedostatek, respektive přebytek, tedy jako narušení rovnováhy organismu. Až když jsou potřeby uspokojeny, dochází k obnovení této rovnováhy.
- **Návyky** rozumíme činnosti, které člověk pravidelně opakuje v průběhu svého života, většinou ve stejných či obdobných situacích, což velice často vede k zautomatizování a fixaci.
- **Zájem** je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů a činnost s nimi spojená vede k jeho uspokojení.
- **Hodnoty** jako zdroj motivace má nejdůležitější subjektivní stránku, protože smysl a význam má pro každého konkrétního člověka jiný.
- **Ideál** můžeme chápat jako potenciální cíl, kterého chce člověk dosáhnout.²⁹

Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů a pobídek. Stimuly jsou podněty vycházející z okolního prostředí vedoucí k jednání lidí s určitým cílem. Na stejný stimul, např. zvýšení platu, lidé reagují odlišně. Motivy představují vnitřní pohnutky, které určují nejen směr jednání člověka, ale i intenzitu jeho činnosti.³⁰

²⁷ ŠRŮTKOVÁ, Soňa. *Mezilidská komunikace*. Dostupný z: <http://sona-srutkova.webnode.cz/komunikace/>

²⁸ RÝZNAR, Ladislav. *Psychologie a organizační chování*, s. 36.

²⁹ SOKOLOVÁ, Marcela a kol. *Základy managementu*, s. 113.

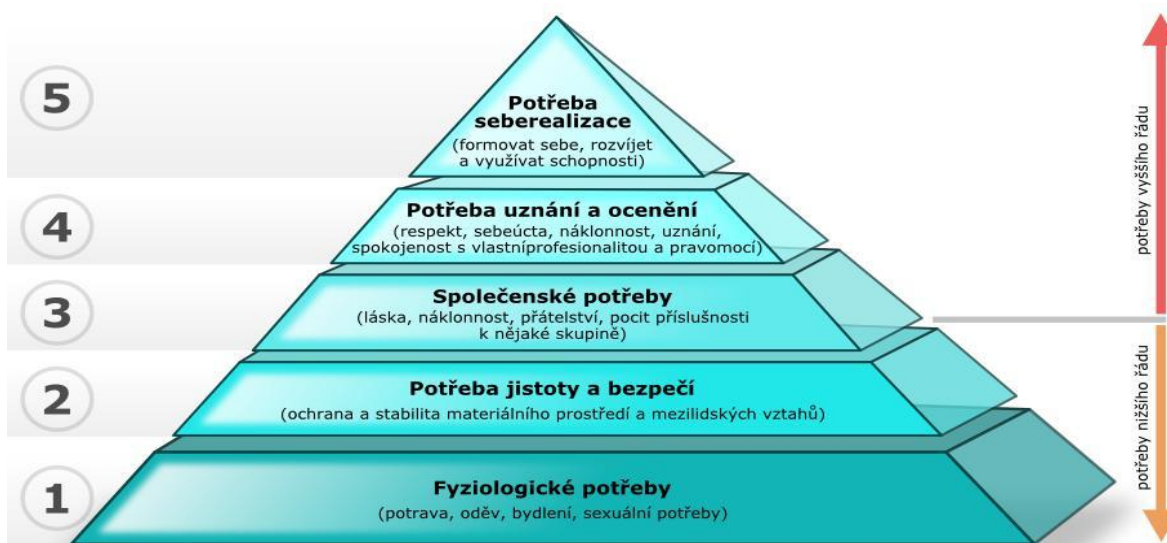
³⁰ SOKOLOVÁ, Marcela a kol. *Základy managementu*, s. 114.

Pracovní motivace tedy vyjadřuje přístup člověka k práci, kde ho ovlivňují jak vnitřní, tak vnější kritéria. Do vnější motivace zahrnujeme hmotné odměny jako je plat nebo sociální výhody, zajištění, podpora, pracovní smlouva, pracovní prostředí a podmínky práce. Vnitřní motivace souvisí s odměnami jako je příležitost využít své schopnosti, smysl pro vyhledávání úkolů a jejich plnění, patřičné ocenění a uznání. Vnitřní motivace na rozdíl od motivace vnější bývají většinou pod kontrolou jednotlivých manažerů.³¹

K práci může být přistupováno jako ke zdroji materiálního či sociálního pohodlí (způsob jak vydělat peníze, zdroj obživy) nebo jako příležitost k vykonávání moci, popřípadě jako k prostředku hledání vlastní identity. V rámci postojů k práci nemůžeme opomenout ani vliv sociodemografických charakteristik, které významně utvářejí postoje lidí k práci, například profese, vzdělání, věk nebo pohlaví.³²

5.1. Motivační teorie

5.1.1. Maslowova teorie hierarchie potřeb



Obrázek 5 - Pyramida potřeb podle Maslowa

Zdroj: V. Hálek, <http://www.halek.info>

³¹ DĚDINA, Jiří a Cejthamr Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 142.

³² SIGMUND, Martin, Kvitová, Jana., a Šafář, Michal. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*.

Tato teorie je založená na rozvoji a motivaci jedince. Maslow pokládá potřebu za podmínku existence organismu a jeho duševního zdraví. Tvrdí, že lidé chtějí stále více a to, co chtějí, závisí na tom, co mají. Lidské potřeby koncipuje podle důležitosti do hierarchického systému tzv. pyramidy, kde nejzákladnější potřebou jsou fyziologické potřeby a tou nejvyšší potřeba seberealizace.

Člověka motivují pouze neuspokojené potřeby, proto jakmile je uspokojená potřeba na nižší úrovni, přestane fungovat jako motivátor a motivátorem se stávají potřeby na vyšší úrovni. Maslow také upozorňuje na falešnou domněnku, že určitá potřeba musí být plně uspokojena před uspokojením další. Procento spokojenosti se snižuje s vzrůstající úrovní pyramidy a důležitost jednotlivých potřeb se také mění s psychologickým vývojem jedince.

Maslowova teorie má velký vliv na manažerský přístup k motivaci. Pomáhá nahlížet na různé potřeby a očekávání lidí podle toho, na jaké úrovni v hierarchii se nachází. Steers a Porter³³ předkládají seznam hlavních odměn a faktorů, které poskytují užitečný základ pro hodnocení motivace v práci.³⁴

Úroveň potřeb	Hlavní odměny	Organizační faktory
1. Fyzické	Jídlo, voda, sex, spánek.	A plat B příjemné pracovní podmínky C bufet
2. Jistota	Jistota, bezpečí, stabilita, ochrana.	A bezpečné pracovní podmínky B podpora ze strany firmy C jistá práce
3. Sociální	Láska, cit, potřeba někam náležet.	A soudržný pracovní tým B přátelský dohled C profesní svazy
4. Úcta	Sebeúcta, respekt k vlastní osobě, prestiž, postavení.	A společenské uznání B pojmenování práce C vysoce postavená práce D zpětná vazba od práce samotné
5 Seberealizace	Růst, pokrok, kreativita.	A práce vyžadující úkoly B příležitosti ke kreativitě C úspěch v práci D postup v rámci organizace

Tabulka 1 - Seznam hlavních odměn a faktorů k uspokojení různých potřeb
Zdroj: vlastní zpracování

³³ STEERS, Richard M. a Porter Lyman W. *Motivation and work behavior*.

³⁴ DĚDINA, Jiří a Cejthamr Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 145 - 146.

5.1.2. Alderferova teorie tří kategorií potřeb

Tento model upravil Maslowových pět úrovní potřeb do tří, někdy se také nazývá RTG Theory, a to podle prvních písmen výrazů: Existence, Relatedness, Growth.



Obrázek 6 - Maslowova pyramida potřeb a Alderferova modifikace
Zdroj: vlastní zpracování

I Alderfer se podobně jako Maslow domnívá, že jedinec postupuje od uspokojování potřeb nižší úrovně k potřebám vyšší úrovně. Na rozdíl od Maslowa ale předpokládá, že spíše než o hierarchii se jedná o přímku, protože ve stejném čase může být aktivováno více potřeb. Pokud jsou potřeby na určité úrovni zablokovány, může být pozornost obrácena k jiným potřebám.³⁵

5.1.3. Herzbergova teorie dvou faktorů

Tato studie byla založena na základě interview s 203 účetními a inženýry, kteří získávali stále důležitější postavení v obchodním světě v oblasti Pittsburgu. Na základě pozorování pak identifikoval Herzberg dvě významné skupiny faktorů: motivátory a hygienické vlivy.

Rozdíl mezi motivací a motivátorem je takový, že motivace je odrazem potřeb, motivátory jsou pak prostředky k jejich uspokojení. Tato skupina je spojena s náplní dané práce. Motivátory ovlivňují pocity a uspokojení, ne však nespokojenost.

³⁵ DĚDINA, Jiří a Cejthamr Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 146 - 147.

Druhou skupinou faktorů jsou hygienické vlivy, které jsou spojeny s kontextem dané práce a s jejím okolím. Na rozdíl od motivátorů, slouží k prevenci pocitu nespokojenosti. Samo o sobě ale nevede k pozitivnímu přístupu k práci nebo k motivaci, jde spíše o nulový stav. Mezi hygienické vlivy spadá podnikové prostředí, vybavení pracoviště, podmínky práce apod.³⁶

Hygienické vlivy odpovídají zhruba Maslowovým potřebám nižší úrovně, motivátory potřebám vyšší úrovně. Faktory hygieny jsou tedy nezbytné k odstranění nepříjemnosti práce a neférového jednání. Naopak motivátory se vztahují k tomu, co lidé mohou dělat a ke kvalitě jejich pracovní zkušenosti.³⁷

5.1.4. McGregorova teorie XY

Podstata teorie X a Y je založena na dvou krajních přístupech - X a Y, kdy manažer ve skutečnosti musí najít vhodný kompromis mezi těmito extrémny.

Teorie X („krátké vodítko“) vychází z představy, že průměrný člověk nemá chuť moc do práce, nemá své zaměstnání rád, bere ho jen jako nutný způsob obživy. Manažeři se tedy k podřízeným chovají autoritativně, ukládají úkoly, důsledně kontrolují, vyžadují disciplínu. Používají k motivování odměny a tresty (metodu cukru a biče). Využívají pozitivní motivační faktory, jako jsou odměny, prémie a jiné hmotné výhody a negativní motivační faktory jako tresty, sankce, omezení a ostrou kritiku.

Teorie Y („volné vodítko“) vychází z předpokladů, že pracovník má dobrý vztah k zaměstnání, rád pracuje, je loajální k firmě, chce se v práci seberealizovat, chce mít zodpovědnost za své rozhodnutí. Manažeři se tedy k podřízeným chovají demokraticky či liberálně, delegují pravomoce a odpovědnost na podřízené, podporují iniciativu, stanovují pouze rámcové cíle, postup nechávají na podřízených. Je nutno uspokojit nejen hmotné a fyziologické potřeby, ale také psychologické, jako je odpovědnost, seberealizace, radost z

³⁶ Management, Marketing. 2) *Přednáška: Motivační teorie*. Dostupný z: <http://management-marketing.studentske.eu/2010/03/2-prednaska-motivacni-teorie.html>

³⁷ DĚDINA, Jiří a Cejthamr Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 147.

práce. Úlohou managementu je podporovat uspokojení z práce a individuální rozvoj člověka.³⁸

5.2. Kariérní růst

Pojem kariéra je používán pro označení profesní dráhy jedince, ať už celoživotní nebo i určité části jeho života. Jde o postup k jinak postavenému pracovnímu místu, jinému sociálnímu postavení spojenému s jinou prestiží, podílem na moci, příjmech apod. Mnohdy se chápe pouze jako vzestupná profesní dráha jednotlivce. Kariéra může mít ale i sestupnou tendenci. Na kariérní dráhu jedince má vliv celá řada faktorů osobních (schopnosti, dovednosti, vzdělání atd.), ale také další okolnosti v organizaci (postavení a schopnosti ostatních lidí, ekonomická a sociální situace v organizaci a další).³⁹

Možnost kariérního růstu, dalšího vzdělání a osobního rozvoje patří v klasické motivační teorii k tzv. "vnitřním odměnám" plynoucím z pracovní činnosti. Podle Herzberga spadají do skupiny motivátorů. Podle průzkumu společnosti Job.cz považují čtyři pětiny lidí průběžné vzdělávání za dlouhodobě důležité pro své pracovní uplatnění. Díky tomu zvyšují svou cenu na trhu práce.⁴⁰

Někteří pracovníci ale kariéru nepovažují za důležitou, jiní se dokonce povýšení brání a vůbec o něj nestojí. Stoupání po hierarchickém žebříčku firmy totiž pro mnohé znamená posun od práce, kterou měli rádi, k práci, která je méně atraktivní, často charakteristická přemírou byrokracie a administrativy. Povýšení s sebou navíc často přináší i zvýšený stres, tlak na výkon a člověk musí být mnohokrát schopen využívat naprosto odlišné schopnosti, než využíval jako řadový zaměstnanec.⁴¹

³⁸ Management, Marketing. 2) *Přednáška: Motivační teorie*. Dostupný z: <http://management-marketing.studentske.eu/2010/03/2-prednaska-motivacni-teorie.html>

³⁹ Management Mania. *Kariéra*. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/kariera>

⁴⁰ Novinky.cz. *Kariérní růst a firemní vzdělávání jsou pro zaměstnance motivací*. Dostupný z: <https://www.novinky.cz/kariera/370330-karierni-rust-a-firemni-vzdelavani-jsou-pro-zamestnance-motivaci.html>

⁴¹ KYZLINKOVÁ, Renáta. *Důležitost kariérního růstu a profesního rozvoje: dva vzájemně se vzdalující koncepty?* Dostupný z: http://praha.vupsv.cz/fulltext/Do_1389.pdf

6. Osobnost manažera

Manažer je vedoucí pracovník, který zodpovídá za provoz firem a organizací. Jeho náplň je rozdílná na různých řídicích úrovních, ale vždy zodpovídá za chod dané organizace. Manažer zodpovídá za práci svých podřízených, motivuje je a snaží se o soulad potřeb jejich i potřeb firmy. Jeho úkolem je informovat jak podřízené, tak i nadřízené, dělat důležitá rozhodnutí a vyjednávat.⁴²

Podle rozsahu svěřené odpovědnosti a postavení v organizační kultuře můžeme manažery rozdělit na:

- **Vrcholové manažery**, kteří mají odpovědnost za celou organizaci či podnik. Patří sem zejména ředitel společnosti. Pokud se jedná o velkou společnost, používá se pojem generální ředitel, kterému jsou zpravidla podřízeni další manažeři na úrovni ředitelů (Finanční ředitel, Personální ředitel atd.).
- **Manažery střední linie**, jejichž odpovědnost je na úrovni větších organizačních jednotek. Ve větších společnostech je střední management tvořen manažerem kvality, vývoje, bezpečnosti a další.
- **Manažery první linie**, kteří mají zodpovědnost na úrovni nejmenších organizačních jednotek nebo svěřené oblasti. Patří sem například vedoucí účtárny, vedoucí skladu atd.

Kromě tohoto rozdělení manažerů existují i další typy manažerů, jejichž zodpovědnost je tvořena jinak. Jedním z nich jsou štábní manažeři, kteří jsou odpovědní za štábní útvary nebo projektoví manažeři, kteří zodpovídají za daný projekt a jsou typičtí pro maticovou organizační strukturu.⁴³

6.1. Manažerské dovednosti a předpoklady

Ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní, aby mohl být manažerem. Tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí s příslušnými znalostmi a dovednostmi. Existují tři okruhy manažerských dovedností:

⁴² RÝZNAR, Ladislav. *Psychologie a organizační chování*, s. 120.

⁴³ Management Mania. *Manažer*. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/manazer>

- **Lidské dovednosti**, které jsou důležité pro vedení lidí, motivaci, komunikaci, spolupráce a vzájemné pochopení. Tyto dovednosti jsou důležité zejména pro provozní manažery a personalisty.
- **Technické dovednosti** jsou schopnosti využívat specifické vlastnosti, postupy, znalosti techniky, využívat specializované pracovníky. Aby manažer zajistil provedení příslušné práce, měl by mít stejné dovednosti technického rázu jako mají lidé, které řídí.
- **Koncepční dovednosti** zahrnují schopnost řídit, integrovat a sladovat zájmy a aktivity organizace. Je to schopnost vidět věci jako celek.

Manažer potřebuje ke své práci i určité předpoklady, a to získané a vrozené. Získané předpoklady jsou zkušenosti, znalosti, asertivita a komunikace. Jsou to tedy takové předpoklady, které jsou získané výchovou a vzděláním. Můžeme sem zahrnout i intelektuální vlastnosti, které jsou sice vrozené, ale dají se částečně ovlivnit i výchovou. Mezi vrozené předpoklady patří fantazie, temperament, empatie a intelekt. Tyto předpoklady se nedají výchovou moc ovlivňovat.

Každý dobrý manažer by měl mít i určité charisma - výjimečnou vlastnost osobnosti člověka, která se vyznačuje osobním kouzlem a přitažlivostí. Takový člověk má vysoce vyvinuté komunikační a přesvědčovací schopnosti, které potřebuje k rozhodování, řízení a motivaci.⁴⁴

6.2. Manažerské chování

Manažerské chování je jednou ze základních vlastností manažera. Jeho chování a manažerský styl ovlivňují úsilí vynaložené při práci a úroveň výkonu podřízeného personálu. Pokud aktuální výkon není ideální, bývá často výsledkem toho, jak podřízení vnímají přístup svého managementu. Proto leží na manažerech velká odpovědnost za to, jaký styl a systém řízení přijmou.⁴⁵ Mezi efektivní styly manažerského chování patří:

⁴⁴ RÝZNAR, Ladislav. *Psychologie a organizační chování*, s. 121 - 122.

⁴⁵ DĚDINA, Jiří a Cejthamr Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 58.

- **Byrokratický styl**, který má malý zájem o úkoly a vztahy. Manažer se zajímá většinou jen o pravidla a procedury, kontrolu a bývá velmi svědomitý.
- **Laskavě autokratický**, který má velký zájem o úkoly, ale malý zájem o vztahy. Manažeri přijímající tento styl vědí, co chtějí a jak toho dosáhnout bez toho, že by způsobili odpor.
- **Rozvíjející**, který má velký zájem o vztahy, ale malý zájem o úkoly. Tito manažeri mají zakořeněnou důvěru v lidi a starají se o jejich individuální rozvoj.
- **Výkonný**, která má velký zájem o vztahy a úkoly. Manažeri, kteří přijímají tento styl, jsou dobří motivátoři, určují vysoké standardy, jednají s lidmi individuálně a dávají přednost týmovému managementu.

Obecně lze tedy říci, že manažerské chování může být zaměřeno na dvě oblasti:

- **Orientace na úkoly**, což je rozsah, v jakém manažer řídí úsilí zaměstnanců, a to prostřednictvím plánování, organizování a kontroly.
- **Orientace na vztahy** závisí na osobních pracovních vztazích každého manažera. Pro tuto oblast je charakteristické uvažování o pocitech zaměstnanců, vzájemné důvěře a také podpora.⁴⁶

⁴⁶ RÝZNAR, Ladislav. *Psychologie a organizační chování*, s. 126.

7. Výzkumy spokojenosti práce a motivace v zaměstnání prováděné na FIM UHK

Spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory při dosahování stanovených cílů organizace. Pro organizaci je to jednou z klíčových podmínek pro vysokou výkonnost a poskytování služeb. Proto je měření spokojenosti zaměstnanců považováno za základní nástroj moderního způsobu řízení lidských zdrojů.⁴⁷ Touto tematikou se i intenzivně zabývají na katedře managementu Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové (FIM UHK), ze které budou uvedeny následující studie.

První studie *Organizational and Sociodemographic Determinants of Job Satisfaction in the Czech Republic*⁴⁸ byla založena na dotazníkovém šetření 1 776 respondentů v organizacích v severovýchodních krajích České republiky. Věk respondentů se pohyboval od 17 do 74 let a jejich průměrný věk byl 36,3 let. Vzorek se skládal ze 762 mužů a 1 014 žen. Výzkum byl proveden v roce 2012. Na začátku byly stanoveny hypotézy, které se snažili potvrdit nebo vyvrátit.

První byla stanovena hypotéza, že nejsou žádné významné rozdíly související s věkem ve spokojenosti s prací. Tato hypotéza byla částečně potvrzena. Nejstarší zaměstnanci byli méně spokojeni s ohledem na některé aspekty spokojenosti s prací, nicméně se nezjistily významné rozdíly mezi věkovými skupinami.

Druhá hypotéza navrhovala, že nejsou žádné významné rozdíly mezi vzděláním a úrovní spokojenosti s prací. Analýza potvrdila nižší úroveň spokojenosti s prací mezi méně vzdělanými zaměstnanci, ale neodhalila žádný lineární vztah mezi úrovní vzdělání a pracovní spokojeností. Proto i tato hypotéza byla částečně potvrzena.

Třetí hypotéza navrhovala, že muži jsou více spokojeni se svou prací než ženy. Tato hypotéza byla potvrzena, muži byli například více spokojeni s platem nebo sociálními výhodami. Naopak ženy byly více spokojeny s komunikací.

⁴⁷ BĚLONOHÝ, Ivo. Deník veřejné správy. *Šetření spokojenosti zaměstnanců*. 2013. Dostupný z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6597474>

⁴⁸ FRANĚK, Marek, Mohelská, H., Zubr, V., Bachmann, P. a Sokolová, M. *Organizational and sociodemographic determinants of job satisfaction in the Czech Republic*.

Jako čtvrtá byla stanovena hypotéza, že manažeři jsou více spokojeni se svou prací než řadoví zaměstnanci. I tato hypotéza byla potvrzena.

Pátá hypotéza navrhovala, že nejvyšší úroveň spokojenosti s prací lze nalézt v malých organizacích. Výsledky odhalily, že spokojenost s platem a zaměstnaneckými výhodami je nejvyšší ve větších organizacích. Naproti tomu nejmenší organizace mají nejvyšší spokojenost s odměnami a povahou práce. Hypotéza byla tedy částečně potvrzena.

Poslední hypotéza navrhovala, že veřejné/státní organizace mají nejnižší úroveň spokojenosti s prací. Byl odhalen významný vliv typu organizace vlastnictví na celkovou pracovní spokojenost. Ukázalo se, že celková spokojenost práce ve veřejných/státních organizacích je nižší, zatímco v jiných typech organizací je úroveň celkové spokojenosti s prací téměř shodná. Proto i poslední hypotéza byla potvrzena.

Data následně byla porovnána s výsledky ze západních zemí a byly zjištěny některé rozdíly. Například oproti zjištěným výsledkům, některé západoevropské země vykazovaly pracovní spokojenost s věkem do tvaru písmene U, nejnižší spokojenost byla tedy ve středním věku, zatímco severské země prokázaly lineární růst. To, že nejmladší skupina českých zaměstnanců má nízkou úroveň spokojenosti ve srovnání se západoevropskými zeměmi, je spojováno s nesprávnou přípravou ze strany škol. Pro mladé zaměstnance, kteří nejsou dostatečně připraveni, je to pak v práci nepříjemné a stresující, což má za následek nižší úroveň vnímání spokojenosti s prací.

Druhá studie *Personal characteristics and job satisfaction*⁴⁹ byla založena na dotazníkovém šetření 659 respondentů v organizacích v severovýchodních krajích České republiky. Věk respondentů se pohyboval od 18 do 73 let a jejich průměrný věk byl 34,6 let. Vzorek se skládal ze 302 mužů a 361 žen. Výzkum byl proveden v roce 2008. Cílem této studie bylo také zkoumat spokojenost v zaměstnání v České republice a zjištění porovnat především s výsledky Velké Británie a USA.

Bylo zjištěno, že úroveň spokojenosti v konkrétních aspektech práce je téměř stejná jako v datech z výzkumů prováděných v USA. Pracovníci jsou obecně spokojeni se svými

⁴⁹ FRANĚK, Marek, a Večeřa, J. *Personal characteristics and job satisfaction*. E&M *Ekonomie a Management*, 2008, 11(4).

spolupracovníky, povahou práce nebo komunikací. Méně spokojeni jsou pak s platem, povýšením, benefity a pracovními podmínkami.

Dále se zjišťovaly rozdíly vzhledem k věku, pohlaví a vzdělání ve spokojenosti s prací. Na rozdíl od pohlaví, kde nebyly žádné rozdíly, byl u věku zaznamenán lineární pokles se spokojeností v zaměstnání, a to s přibývajícím věkem. To může být i způsobeno vyšším tlakem na starší pracovníky například z důvodu měnící se technologie. U vzdělání data ukázala složitější vztah mezi úrovní vzdělání a uspokojením z práce. Spokojenost v práci se zvyšuje od základní úrovně vzdělání pracovníků, ale u zaměstnanců s vysokoškolským titulem je hladina spokojenosti snižena.

Zjišťovala se také spokojenost v zaměstnání podle typu organizace. Zaměstnanci z mezinárodních korporací jsou více spokojeni se svou prací, než jsou zaměstnanci z jiných typů organizací. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci pracující ve veřejné/státní organizaci. Jedním z vysvětlení může být, že organizační kultura v nadmezinárodních společnostech je zcela odlišná od kultury jiných organizací v České republice.

Poslední studie *Pay and offer of benefits as significant determinants of job satisfaction – a case study in the Czech Republic*⁵⁰ byla založena na dotazníkových šetřeních, která proběhla v roce 2013 a 2015 v organizacích v severovýchodní oblasti České republiky. V této studii údaje ukazují, že spokojenost s platem se mírně zvýšila, nebo zůstala stejná. Poněkud výrazný nárůst spokojenosti s platem byl zjištěn např. v případě žen, starších lidí a lidí s vyšším vzděláním. K mírnému nárůstu došlo i v oblasti sociálních výhod. Data ukazují, že průměrná míra spokojenosti ze zaměstnaneckých výhod je vyšší než v případě platu.

Mzdové a zaměstnanecké výhody jsou významné faktory, které ovlivňují spokojenost práce. Výsledky studie ukazují, že snižují celkovou úroveň spokojenosti v zaměstnání, protože průměrná úroveň těchto faktorů je nižší než průměrná úroveň celkové spokojenosti s prací. Zaznamenáváme proto rozvíjející trend zvyšování hladiny mezd, což je určitě dobré pro zvýšení celkové spokojenosti, ale na druhou stranu, ta je ovlivněna i dalšími faktory.

⁵⁰ SOKOLOVÁ, Marcela, Mohelská, H., Zubr, V. *Pay and offer of benefits as significant determinants of job satisfaction – a case study in the Czech Republic* E&M Ekonomie a Management, 2016, 19(1).

8. Představení společnosti XYZ, a.s.

Společnost XYZ podle oficiálních webových stránek XYZ (2017) byla založena v roce 1991 v Libereckém kraji. Tato společnost se začala zabývat výrobou punčochového zboží, a tak v roce 1996 vznikla akciová společnost XYZ jako rodinná firma s výhradně českým kapitálem. Společnost své zahraniční aktivity posílila založením dceřiných obchodních společností na Slovensku (2005), v Polsku (2009) a v Německu (2014).

Konkurence mezi obchodníky s punčochovým zbožím je dnes příliš velká, díky dovozu tohoto zboží z Číny a jiných asijských zemí. Firma se proto začala zabývat i výrobou zdravotnických potřeb. Svou činnost stále rozvíjí ať už formou vlastních prodejen nebo spuštěním svých e-shopů. Je již rovněž držitelem certifikátu ISO 9001:2015 nebo certifikátem OEKO-TEX, který dokládá, že žádný z výrobků neobsahuje zdravě škodlivé látky. Společnost XYZ také vydává a je oprávněna používat značku CE, prohlášení k zdravotním výrobkům, které splňují technické požadavky dle požadavků evropské směrnice 93/42/EEC.

8.1. Organizační kultura společnosti XYZ, a.s.

Příloha č. 2 ukazuje organizační kulturu společnosti XYZ. Tato struktura seskupuje pracovníky do jednotlivých úseků podle úkolů a odborných schopností. Každá skupina má svého vedoucího, který zaměstnance řídí a motivuje.

Ředitel vývoje zodpovídá za kvalitu ve výrobě, plánuje výrobu na pletacích strojích nebo zajišťuje dodržování limitů zásob. Technické normy a zadání výroby na jednotlivé výrobní zařízení má na starosti ředitel výroby a logistiky. Finanční ředitel řídí a kontroluje zaměstnance finančního oddělení a zodpovídá za správnost podvojného účetnictví. Za činnost spojenou se správou HW a SW ve společnosti zodpovídá ředitel IT a správy majetku. Ředitel marketingu se zabývá propagací a péčí o zákazníky. A generální ředitel obchodu zodpovídá za splnění celkového plánu prodeje společnosti, rozplánovává roční plán prodeje na jednotlivé trhy a kontroluje jeho plnění.

Generální ředitel pak dostává hlášení od vedoucích jednotlivých oddělení a řídí celou organizaci, vytváří politiku, strategické cíle a dále zejména:

- a) jmenuje vedoucí útvarů,
- b) vykonává kárnou pravomoc ve smyslu zákoníku práce vůči všem zaměstnancům společnosti,
- c) zastupuje společnost v pracovně právních vztazích a zaměstnavatelských záležitostech ve smyslu zákoníku práce a zákona o kolektivním vyjednávání,
- d) řízení vedoucích úseků,
- e) řízení správního úseku,
- f) tvorba a realizace celkové strategie společnosti,
- g) tvorba a realizace informačního systému společnosti,
- h) určuje zastupování vedoucích zaměstnanců.

Podle výše uvedeného můžeme usoudit, že z hlediska míry delegace pravomoce a zodpovědnosti se jedná o decentralizovanou organizační strukturu, kdy generální ředitel přebírá především funkci kontrolní a koordinační. Mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní, proto se jedná o štíhlou strukturu.

9. Dotazníkové šetření

Cílem tohoto šetření bylo zjistit informace o spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XYZ, a. s. Dotazníkové šetření se skládalo ze dvou částí. V první části byly obsaženy čtyři demografické otázky na pohlaví, věk, úroveň vzdělání a na pozici v zaměstnání. Druhá část zahrnovala 36 otázek týkajících se průzkumu spokojenosti se zaměstnáním. Tato část dotazníku byla přeložena M. Fraňkem z angličtiny do češtiny. Autorem původního dotazníku "Job Satisfaction Survey" byl P.E. Spector⁵¹. Respondenti měli na výběr ze škály odpovědí od 1 do 6, tedy od rozhodně nesouhlasím po rozhodně souhlasím. Z těchto otázek byly pak spočítány jednotlivé oblasti popisující uspokojení z práce: finanční ohodnocení, možnost povýšení, benefity a uznání, spokojenost s nadřízenými, s pracovními podmínkami a komunikací ve firmě ale také na celkovou spokojenost a na smysl a podstatu jejich práce.

⁵¹ SPECTOR, P. E. *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfactory Survey*. American Journal of Community. 1985. Psychology, 6, 693-713.

9.1. Stanovení hypotéz

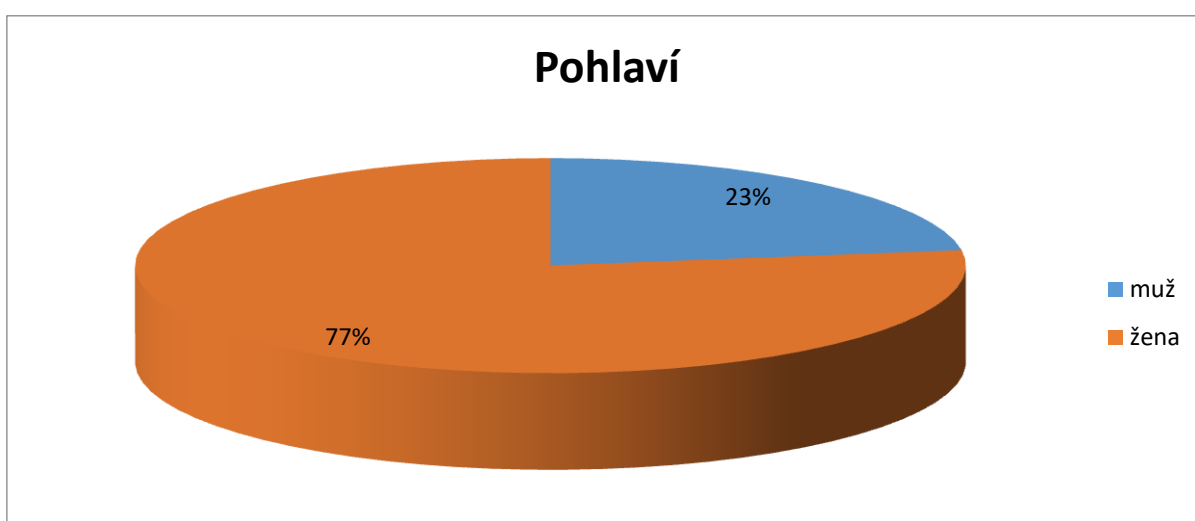
Na základě prostudované teorie byly stanoveny níže uvedené hypotézy.

- **Hypotéza 1:** Muži jsou více spokojeni se svou prací než ženy.
- **Hypotéza 2:** Nejsou žádné významné rozdíly související s věkem zaměstnance a spokojeností v práci.
- **Hypotéza 3:** Nadřízení jsou více spokojeni se svou prací než podřízení.
- **Hypotéza 4:** Nejsou žádné významné rozdíly mezi vzděláním a úrovní spokojenosti v práci.

9.2. Analýza a interpretace dat

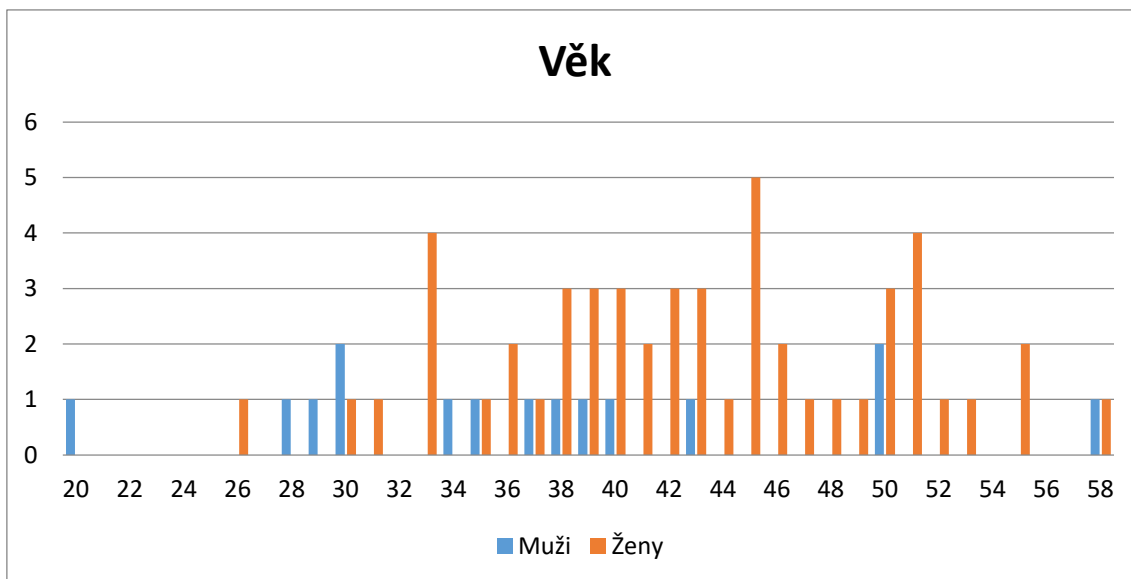
9.2.1. Základní informace

Ve společnosti XYZ, a.s., pracuje 89 zaměstnanců. Dotazník vyplnilo celkem 66 zaměstnanců. Návratnost dotazníku vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců je tedy 74,16 %. Jak je patrné z následujícího grafu, ve společnosti je větší zastoupení žen než mužů, což může být i ovlivněno zaměřením výroby společnosti.



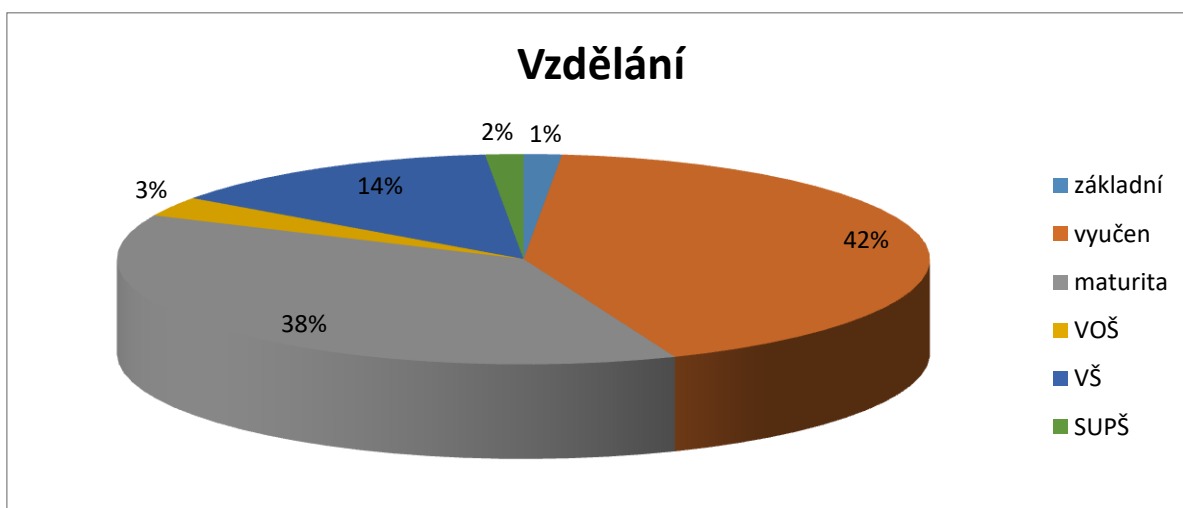
Graf 1 - Pohlaví zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování

Věk respondentů se pohyboval od 20 do 58 let. Průměrný věk žen byl 42,8 let a mužů 37,4 let. Celkový průměrný věk pak byl 41,58 let.



Graf 2 - Věk respondentů
Zdroj: vlastní zpracování

V rámci společnosti má nejvíce respondentů středoškolské vzdělání s výučním listem, ti tvoří 42 %. Další velmi početnou skupinou tvořící 38 %, jsou respondenti se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou a respondenti s vysokoškolským vzděláním, kteří mají 14 %.



Graf 3 - Vzdělání respondentů
Zdroj: vlastní zpracování

Poslední z demografických otázek byla zaměřena na pozici v zaměstnání. Společnost XYZ, a.s. se skládá z 82 % řadových pracovníků a 18 % je vedoucích pracovníků.



Graf 4 - Pozice v zaměstnání
Zdroj: vlastní zpracování

9.2.2. Spokojenost se zaměstnáním

Následně budou rozebírána data z druhé části dotazníku, který se, jak už bylo uvedeno, zabýval vlastní spokojeností v zaměstnání. V následujících tabulkách jsou vypočítány průměry a směrodatné odchylky pro jednotlivé aspekty spokojenosti v zaměstnání.

9.2.2.1. Spokojenost podle pohlaví

První hypotéza uvádí, že muži jsou spokojenější ve své práci než ženy. Jak je vidět v následující tabulce, muži jsou více spokojeni s platem, možností povýšení a benefity. Ženy jsou naopak více spokojeny s pracovními podmínkami, smyslem a podstatou jejich práce a se vztahy mezi spolupracovníky. Muži i ženy jsou nejméně spokojeni v oblasti možnosti povýšení. Celková spokojenost je ale mezi pohlavími vyrovnaná. Z tohoto důvodu je první hypotéza zamítnuta.

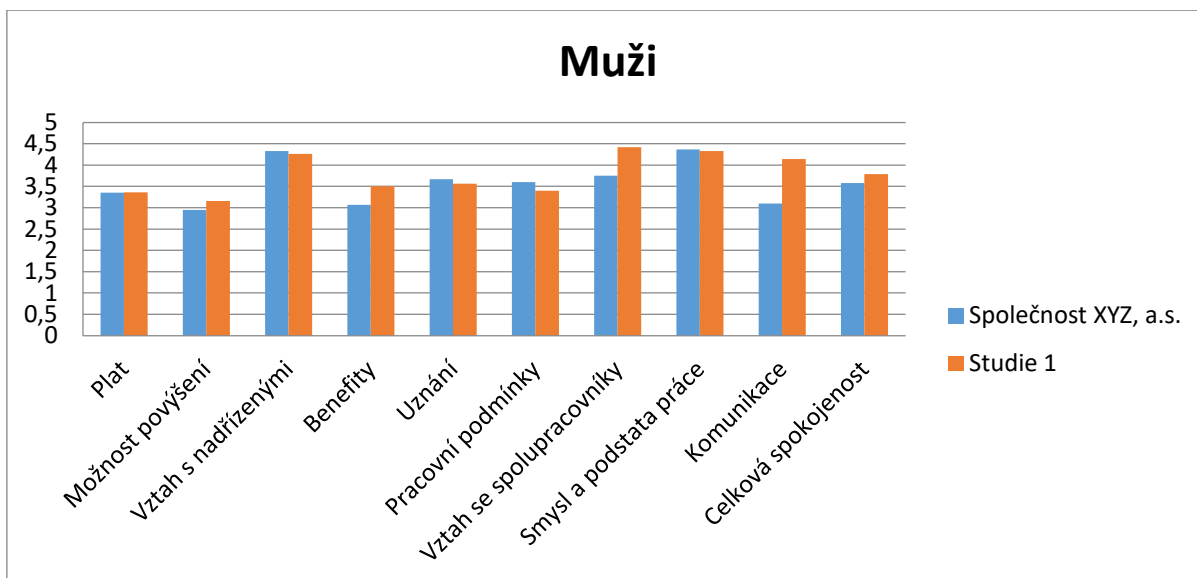
Oblasti spokojenosti v zaměstnání	Pohlaví			
	Muži		Ženy	
	průměr	směrodatná odchylka	průměr	směrodatná odchylka
Plat	3,35	1,21	3,00	0,92
Možnost povýšení	2,95	1,19	2,67	0,83
Vztah s nadřízenými	4,33	0,99	4,27	0,87
Benefity	3,07	1,29	2,77	1,03
Uznání	3,67	0,87	3,56	0,71
Pracovní podmínky	3,60	0,94	4,02	0,60
Vztah se spolupracovníky	3,75	0,95	4,16	0,86
Smysl a podstata práce	4,37	0,77	4,43	0,67
Komunikace	3,10	1,09	3,20	0,83
Celková spokojenost	3,58	0,85	3,57	0,51
N	15		51	
Průměrný věk	37,40		42,8	

Tabulka 2 - Spokojenost v zaměstnání podle pohlaví

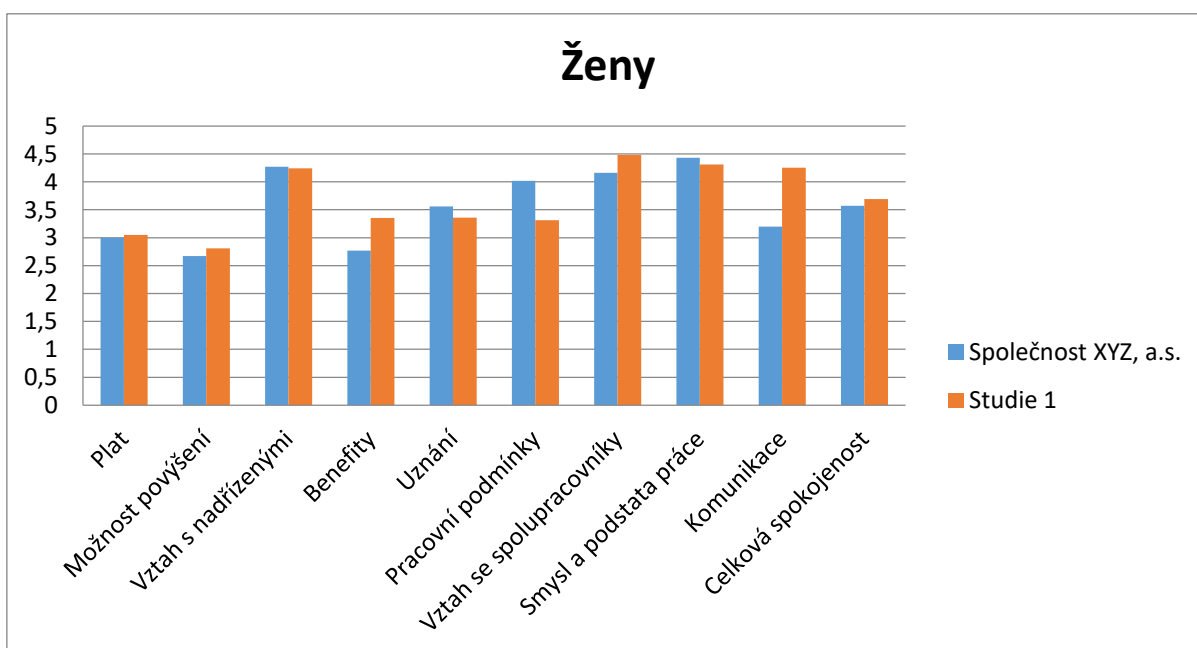
Zdroj: vlastní zpracování

V grafech 5 a 6 jsou výsledky srovnány s první studií od Fraňka a kol.⁵² Z grafů je patrné, že nejvíce se data odlišují v oblastech benefitů, vztahů s pracovníky a komunikací, kde společnost XYZ, a.s. dosahuje menší spokojenosti v zaměstnání. Naopak větší spokojenost vykazují mužští respondenti společnosti v oblasti vztahů s nadřízenými. A ženy pracující ve společnosti jsou více spokojeny s pracovními podmínkami než respondenti z první studie. U mužů i žen je nejvíce vyrovnaná spokojenost s platem.

⁵² FRANĚK, M., Mohelská, H., Zubr, V., Bachmann, P. a Sokolová, M. *Organizational and sociodemographic determinants of job satisfaction in the Czech Republic.*



Graf 5 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u mužů
Zdroj: vlastní zpracování



Graf 6 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u žen
Zdroj: vlastní zpracování

9.2.2.2. Spokojenost podle věku

Druhá hypotéza navrhuje, že nejsou žádné významné rozdíly ve spokojenosti v zaměstnání související s věkem. V následující tabulce je zobrazena korelace mezi věkem a spokojeností. Korelace znázorňuje statistickou závislost dvou kvantitativních veličin.

Pearsonova korelace ukázala, že korelace mezi věkem a celkovou spokojeností v zaměstnání je kolem nuly ($r = -0,05$).

Pro hladinu významnosti $\alpha 0,05$ a $N 66$ se kritická hodnota pro korelační koeficient nachází mezi hodnotami $0,232 - 0,250$. Tuto hranici nepřekročily žádné uvedené hodnoty. Z výsledku tohoto šetření tedy vyplývá, že žádná oblast není statisticky signifikantní. Je patrné, že věk nemá významný vliv na úroveň celkové spokojenosti.

Oblasti spokojenosti v zaměstnání	Korelace mezi věkem a spokojeností
Plat	-0,04
Možnost povýšení	-0,09
Vztah s nadřízenými	-0,18
Benefity	-0,13
Uznání	-0,05
Pracovní podmínky	0,16
Vztah se spolupracovníky	0,00
Smysl a podstata práce	0,12
Komunikace	0,00
Celková spokojenost	-0,05

Tabulka 3 - Korelace mezi věkem a spokojeností v zaměstnání
Zdroj: vlastní zpracování

9.2.2.3. Spokojenost podle pozice v zaměstnání

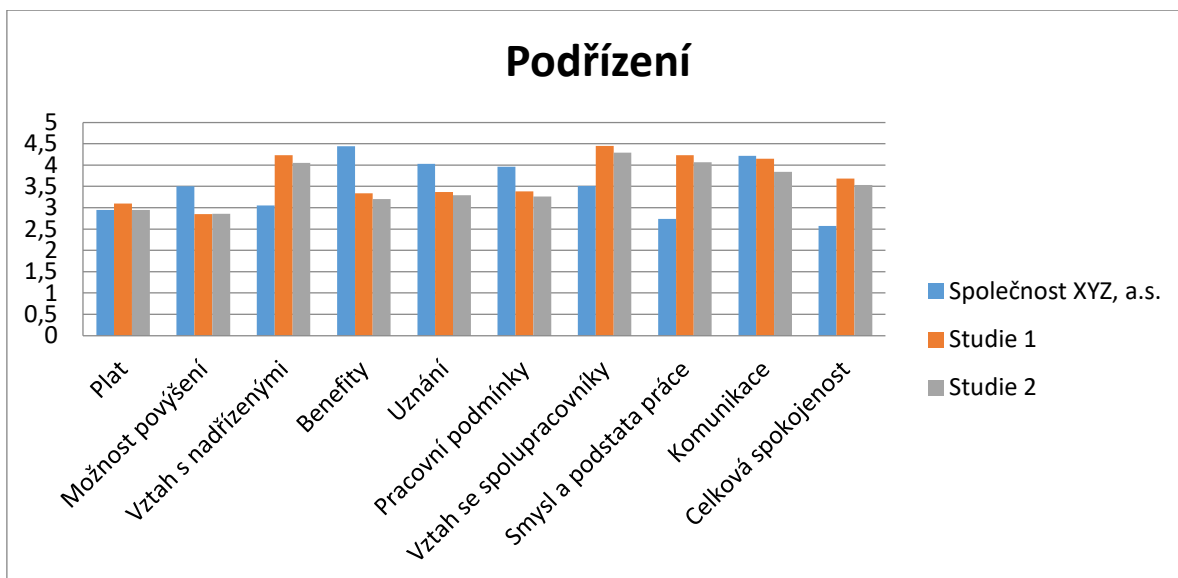
Třetí hypotéza navrhuje, že nadřízení jsou více spokojeni se svou prací než podřízení. Z následující tabulky je patrné, že podřízení jsou více spokojeni s benefity, uznáním a komunikací, naopak nejméně jsou spokojeni se smyslem a podstatou jejich práce a platem. Podřízení jsou ohodnoceni časovou nebo úkolovou mzdou a mají odpolední příplatek ve výši 30 Kč na hodinu, noční příplatek 50 Kč na hodinu a za mimořádné pracovní soboty padesátiprocentní příplatek. Oproti tomu nadřízení jsou více spokojeni s platem, se vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a se smyslem a podstatou jejich práce. Podle celkové spokojenosti je patrné, že nadřízení jsou více spokojeni v zaměstnání, hypotéza je tedy potvrzena.

Oblasti spokojenosti v zaměstnání	Pozice v zaměstnání			
	Podřízení		Nadřízení	
	průměr	směrodatná odchylka	průměr	směrodatná odchylka
Plat	2,95	1,00	3,69	0,75
Možnost povýšení	3,50	0,60	3,46	0,77
Vztah s nadřízenými	3,05	0,86	4,56	1,13
Benefity	4,44	0,68	3,29	1,03
Uznání	4,03	0,93	3,92	0,64
Pracovní podmínky	3,96	0,72	3,77	0,61
Vztah se spolupracovníky	3,51	0,75	4,23	0,70
Smysl a podstata práce	2,74	1,08	4,31	0,75
Komunikace	4,22	0,83	3,77	0,78
Celková spokojenost	2,57	0,88	3,89	0,49
N	54		12	
Průměrný věk	42,65		36,75	

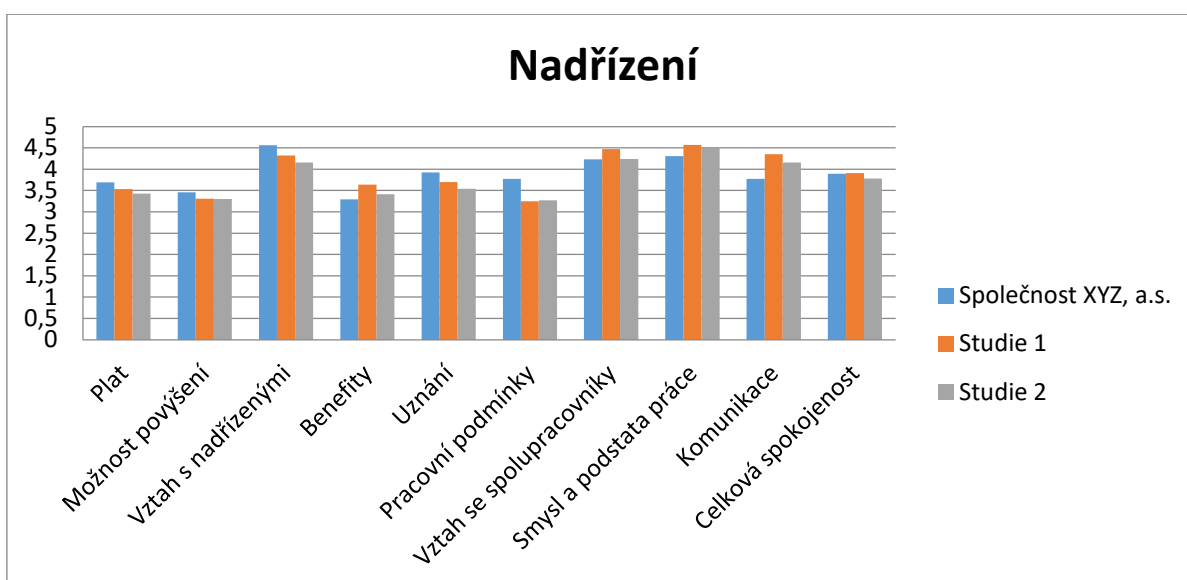
Tabulka 4 - Spokojenost podle pozice v zaměstnání
Zdroj: vlastní zpracování

V následujících grafech 7 a 8 jsou výsledky porovnány opět s první studií a také s druhou studií od Fraňka a Večeří⁵³. I zde se nejvíce shodují v oblasti spokojenosti s platem a u nadřízených i v celkové spokojenosti. Podřízení respondenti společnosti ve srovnání se studii jsou nejvíce spokojeni s benefity, uznáním, pracovními podmínkami a možností povýšení. Naopak méně spokojeni jsou se vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a smyslem a podstatou práce, ale i s celkovou spokojeností. V grafu u nadřízených tak velké výkyvy nejsou. Nadřízení společnosti XYZ, a.s., jsou spokojenější v oblasti vztahů s nadřízenými a uznáním. Méně spokojeni jsou pak s benefity a komunikací ve firmě.

⁵³ FRANĚK, M., a Večeřa, J. *Personal characteristics and job satisfaction*. E&M Ekonomie a Management, 2008, 11(4).



Graf 7 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u podřízených
Zdroj: vlastní zpracování



Graf 8 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u nadřízených
Zdroj: vlastní zpracování

9.2.2.4. Spokojenost podle úrovně vzdělání

Poslední hypotéza navrhuje, že nejsou žádné významné rozdíly mezi vzděláním a úrovní spokojenosti v zaměstnání. Respondenti, kteří jsou vyučeni, zastupují ve společnosti XYZ, a.s., největší skupinu a jsou nejméně spokojeni, především v oblasti platu a možnosti povýšení. Druhá nejpočetnější skupina jsou respondenti s maturitou. Ti

jsou nejvíce spokojeni se vztahy s nadřízenými a smyslem a podstatou jejich práce. Respondenti, kteří mají vystudovanou VOŠ, jsou nejvíce spokojeni s platem, benefity a smyslem a podstatou jejich práce, naopak nejméně jsou spokojeni s komunikací ve firmě. Poslední skupinou jsou respondenti s vysokoškolským vzděláním, kteří jsou spokojeni se vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a smyslem a podstatou jejich práce. Celková spokojenost se ale mezi jednotlivými úrovněmi vzdělání nijak neliší. Proto je i poslední hypotéza částečně potvrzena.

Oblasti spokojenosti v zaměstnání	Úroveň vzdělání							
	Vyučen		Maturita		VOŠ		VŠ	
	průměr	směrodatná odchylka	průměr	směrodatná odchylka	průměr	směrodatná odchylka	průměr	směrodatná odchylka
Plat	2,60	0,83	3,36	1,04	4,13	0,88	3,53	0,83
Možnost povýšení	2,44	0,76	2,62	0,86	3,75	0,71	3,61	0,88
Vztah s nadřízenými	3,91	0,86	4,63	0,63	4,50	1,77	4,44	1,19
Benefity	2,31	0,95	3,06	1,04	4,75	0,00	3,33	0,94
Uznání	3,21	0,53	3,78	0,80	3,50	0,71	4,17	0,65
Pracovní podmínky	3,83	0,78	4,01	0,60	4,38	0,18	3,86	0,88
Vztah se spolupracovníky	3,74	0,95	4,33	0,80	4,00	0,71	4,42	0,75
Smysl a podstata práce	4,20	0,58	4,63	0,59	4,88	0,88	4,28	1,02
Komunikace	2,85	0,75	3,38	0,88	3,00	0,00	3,78	1,03
Celková spokojenost	3,23	0,48	3,75	0,55	4,10	0,61	3,94	0,62
N	28		25		2		9	
Průměrný věk	42,71		40,62		37,00		40,33	

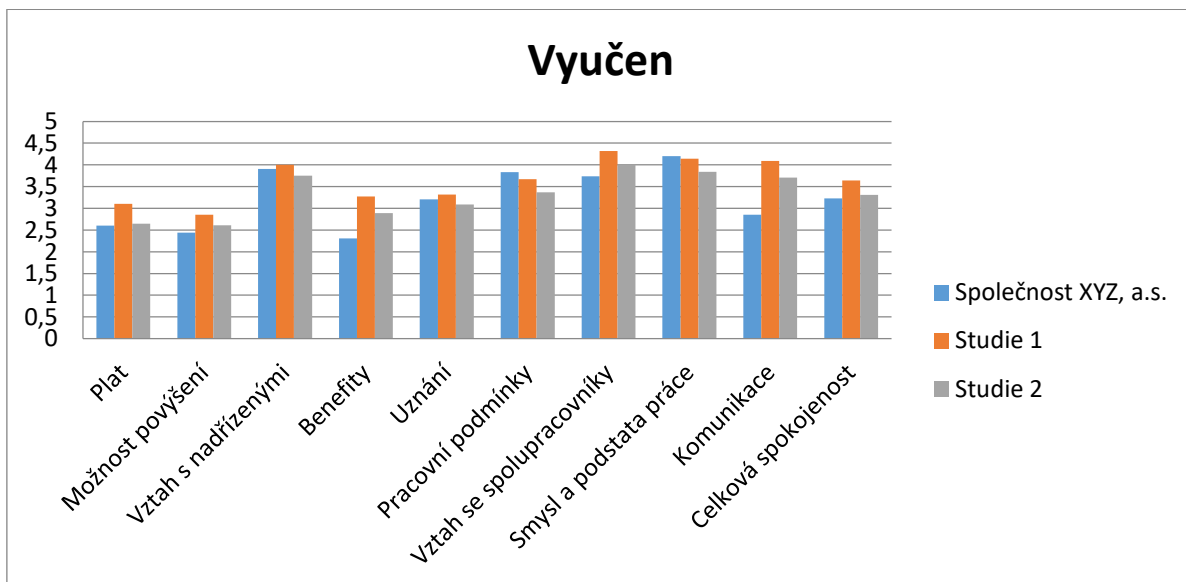
Tabulka 5 - Spokojenost podle úrovně vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

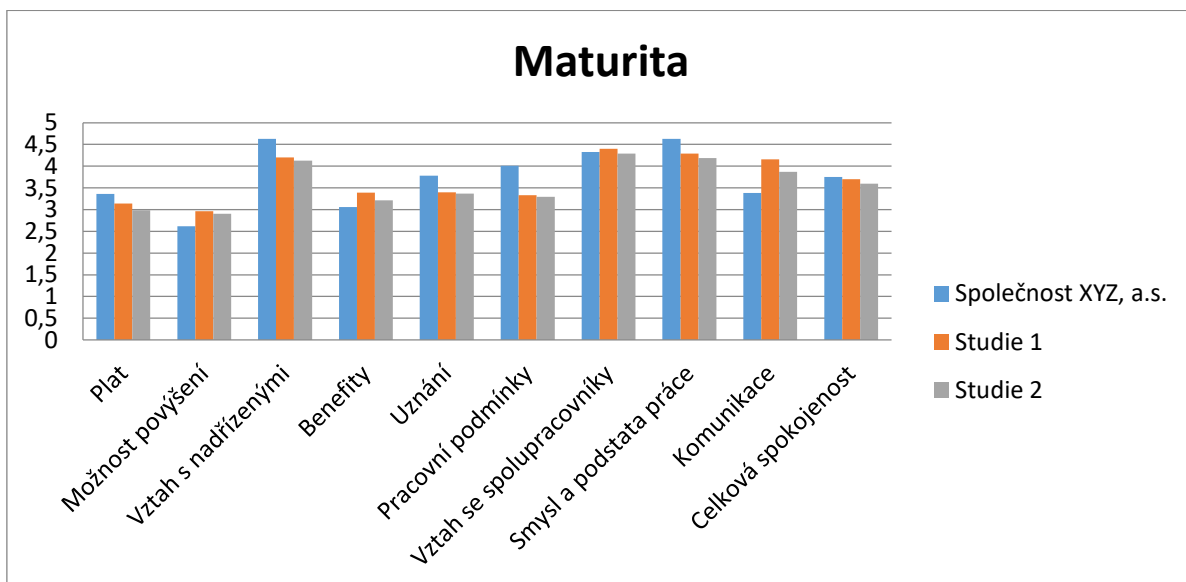
V grafech 9 - 12 jsou srovnány výsledky dotazování s první a druhou studií, kde jsou grafy rozděleny podle úrovně vzdělání respondentů.

Respondenti společnosti s výučním listem jsou ve většině oblastí méně spokojeni než jsou respondenti z předešlých studií. O něco více jsou pak spokojeni s pracovními

podmínkami a smyslem a podstatou práce. U respondentů, kteří dosáhli maturitního vzdělání, došlo k poněkud výraznějším rozdílům. Ve společnosti jsou spokojenější s platem, vztahem s nadřízenými, uznáním, pracovními podmínkami i smyslem a podstatou práce. Naopak nejméně spokojeni jsou s možností povýšení, benefity a komunikací.

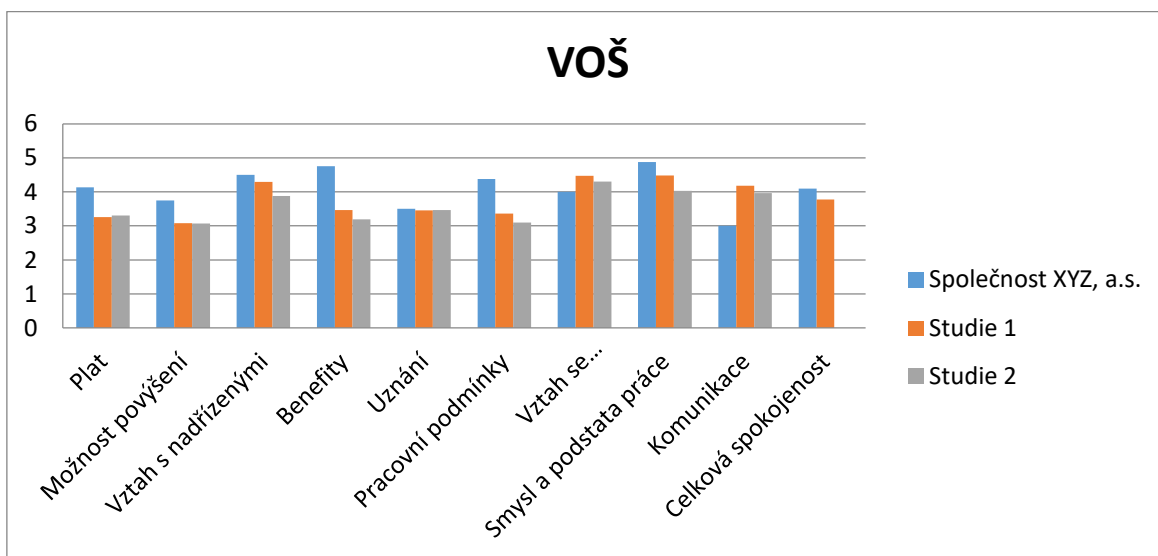


Graf 9 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u vyučených zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování



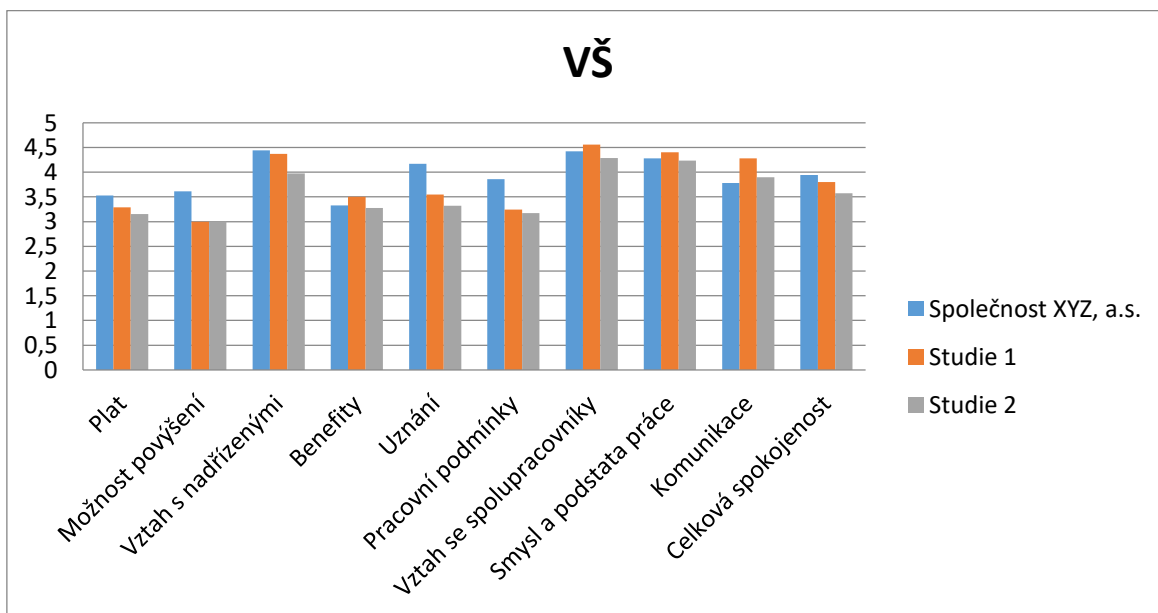
Graf 10 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců s maturitou
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti s VOŠ a vysokoškolským vzděláním jsou ve většině oblastí spokojenější než respondenti z první a druhé studie. I v těchto úrovních vzdělání se ale najdou oblasti s menší spokojeností, zejména oblast komunikace. Oproti předešlé studii je u vysokoškolského vzdělání i menší spokojenost s benefity, se vztahy mezi spolupracovníky a smyslem a podstatou jejich práce.



Graf 11 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců s VOŠ

Zdroj: vlastní zpracování



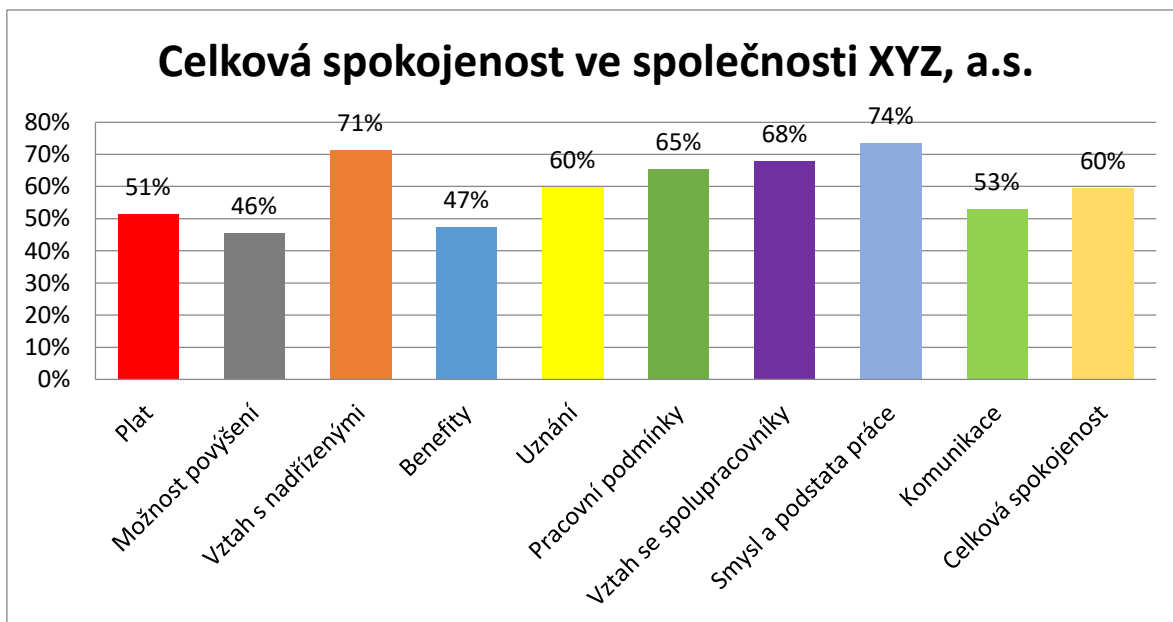
Graf 12 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců s VŠ

Zdroj: vlastní zpracování

9.2.2.5. Celková spokojenost v zaměstnání

Celkovou spokojenost respondentů v jednotlivých oblastech ve společnosti XYZ, a.s., ukazuje graf č. 13.

Nejvíce respondentů se 74 % je spokojeno v oblasti smyslu a podstaty práce, což znamená, že ve firmě jsou dobře srozuměni s náplní své práce a s cíli společnosti. Vysoká spokojenost je i u vztahů s nadřízenými. Za nejvíce kritickou oblast označili respondenti možnost povýšení s 46 %. To může být zapříčiněno tím, že většina respondentů jsou řadoví pracovníci ve výrobním závodě, kde není mnoho možností na povýšení. Méně spokojeni jsou i s benefity, které dosáhly 47 %. Společnost XYZ, a.s., nabízí možnost stravování za 1 Kč jako benefit, který mohou využít všichni bez ohledu na věk a pohlaví.

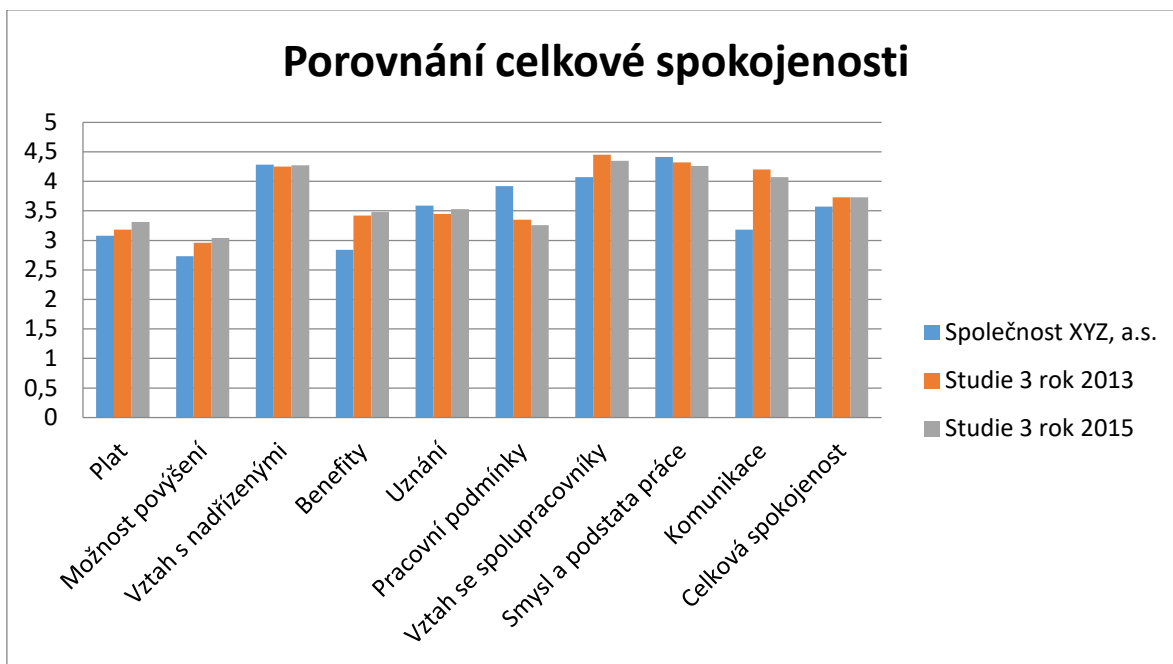


Graf 13 - Celková spokojenost ve společnosti XYZ, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 14 je celková spokojenost porovnána se třetí studií od M. Sokolové a kol.⁵⁴, kde dotazníkové šetření proběhlo ve dvou vlnách, a to v roce 2013 a 2015.

Respondenti společnosti jsou oproti třetí studii ve většině oblastí méně spokojeni. Zejména v oblasti benefitů a komunikace. Naopak nejvíce spokojeni jsou s pracovními podmínkami.



Graf 14 - Porovnání celkové spokojenosti v zaměstnání
Zdroj: vlastní zpracování

⁵⁴ SOKOLOVÁ, M., Mohelská, H., Zubr, V. *Pay and offer of benefits as significant determinants of job satisfaction – a case study in the Czech Republic* E&M Ekonomie a Management, 2016, 19(1).

	Plat	Možnost povyšení	Vztah s nadřízenými	Benefity	Uznání	Pracovní podmínky	Vztah se spolupracovníky	Smysl a podstata práce	Komunikace	Celková spokojenost
Pohlaví										
Muž	3,35	2,95	4,33	3,07	3,67	3,60	3,75	4,37	3,10	3,58
Žena	3,00	2,67	4,27	2,77	3,56	4,02	4,16	4,43	3,20	3,57
Věk										
Korelace mezi věkem a spokojeností	-0,04	-0,09	-0,18	-0,13	-0,05	0,16	0,00	0,12	0,00	-0,05
Vzdělání										
Vyučen	2,60	2,44	3,91	2,31	3,21	3,83	3,74	4,20	2,85	3,23
Maturita	3,36	2,62	4,63	3,06	3,78	4,01	4,33	4,63	3,38	3,75
VOŠ	4,13	3,75	4,50	4,75	3,50	4,38	4,00	4,88	3,00	4,10
VŠ	3,53	3,61	4,44	3,33	4,17	3,86	4,42	4,28	3,78	3,94
Pozice zaměstnání v										
Podřízení	2,95	3,50	3,05	4,44	4,03	3,96	3,51	2,74	4,22	2,57
Nadřízení	3,69	3,46	4,56	3,29	3,92	3,77	4,23	4,31	3,77	3,89

Tabulka 6 - Přehled průměrného skóre celkové spokojenosti v jednotlivých oblastech

Zdroj: vlastní zpracování

10. Shrnutí a závěr

Cílem bakalářské práce bylo teoreticky pojednat o jednotlivých otázkách chování lidí v organizaci a provést vlastní výzkum v této oblasti. Pro účely práce byla zvolena společnost XYZ, a.s., z Libereckého kraje. Pomocí kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření byla zkoumána spokojenost zaměstnanců této společnosti v souvislosti s věkem, pohlavím, pozicí ve firmě a dosaženým vzděláním. Dotazník se skládal ze dvou částí. V první části byly obsaženy čtyři demografické otázky na pohlaví, věk, úroveň vzdělání a na pozici v zaměstnání. Druhá část zahrnovala 36 otázek na průzkum spokojenosti se zaměstnáním. návratnost dotazníků vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců byla 74,16 %, výzkumu se zúčastnilo 66 zaměstnanců. Na základě prostudované teorie bylo stanoveno několik hypotéz a získaná data byla následně porovnána s již provedenými výzkumy na FIM UHK.

První hypotéza navrhovala, že muži jsou více spokojeni se svou prací než ženy. Ve firmě je větší zastoupení žen než mužů, což může být ovlivněno zaměřením výroby společnosti. Průměrný věk mužů byl 37,4 let a žen 42,8 let. Spokojenost mužů a žen se v jednotlivých oblastech lišila, ale celková spokojenost byla mezi pohlavími vyrovnaná. První hypotéza byla zamítnuta. V porovnání s první studií byla u mužů i žen nejvíce vyrovnaná spokojenost s platem. Celková spokojenost ve společnosti XYZ, a.s., byla nižší než v první studii.

Jako druhá byla stanovena hypotéza, že nejsou žádné významné rozdíly související s věkem zaměstnance a spokojeností v zaměstnání. Věk respondentů se pohyboval od 20 do 58 let, celkový průměrný věk byl 41,58 let. Tato hypotéza byla potvrzena. A žádná oblast nebyla statisticky signifikantní.

Třetí hypotéza navrhovala, že nadřízení jsou více spokojeni se svou prací než podřízení. Společnost XYZ, a.s., se skládá z 82 % řadových pracovníků s průměrným věkem 42,65 let a z 18 % vedoucích pracovníků s průměrným věkem 36,75 let. Nejvíce se spokojenost lišila v oblasti platu, smyslu a podstaty práce, kde jsou nadřízení výrazně spokojenější. Hypotéza byla potvrzena. V porovnání se studii byla spokojenost opět nejvíce vyrovnaná v oblasti platu a u nadřízených i v celkové spokojenosti. U podřízených byla ale

celková spokojenost menší. Snížily ji zejména oblasti vztahy s nadřízenými a smysl a podstata práce.

Poslední hypotéza navrhovala, že nejsou žádné významné rozdíly mezi vzděláním a úrovní spokojenosti v zaměstnání. Nejvíce dotázaných mělo středoškolské vzdělání s výučním listem, ti tvoří 42 %, a s maturitní zkouškou s 38 %. Největší rozdíly byly v oblastech platu a benefitů, kde jsou nejméně spokojeni respondenti s výučním listem. Celková spokojenost se ale mezi jednotlivými úrovněmi vzdělání nijak nelišila. Proto byla i poslední hypotéza částečně potvrzena. Jednotlivé úrovně vzdělání byly porovnány i s první a druhou studií. Respondenti s výučním listem byli ve většině oblastí méně spokojeni, než byli respondenti z předešlých studií. Naopak s maturitou byla celková spokojenost vyrovnaná a výrazně větší spokojenost byla ve vztazích s nadřízenými i s pracovními podmínkami. Respondenti s VOŠ a vysokoškolským vzděláním byli spokojenější ve většině aspektů spokojenosti, což může být způsobeno i malým počtem respondentů v této oblasti.

Celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti XYZ, a.s., činila 60 %. Nejvíce dotázaných se 74 % bylo spokojeno v oblasti smyslu a podstaty práce, což znamená, že ve firmě jsou dobře srozuměni s náplní své práce a s cíli společnosti. Za nejvíce kritickou oblast označili respondenti možnosti povýšení s 46 %. Může to být zapříčiněno tím, že většina respondentů jsou řadoví pracovníci, kteří pracují ve výrobním závodě, kde není moc možností na povýšení. Méně spokojeni jsou i s benefity, kde respondenti dosáhli 47 %. Kromě stravovacího benefitu, který mohou využívat všichni bez ohledu na věk a pohlaví, firma nenabízí nic dalšího. Myslím si, že by zaměstnanci ocenili i další benefity v podobě například 13. platu nebo 25 dní dovolené, kterou jim před pár lety zkrátily na 20 dní. V porovnání s třetí studií byla celková spokojenost společnosti jen nepatrně nižší. Výrazně větší byla pouze v oblasti pracovních podmínek, naopak o něco menší spokojenost byla i zde v porovnání s benefity a komunikací.

11. Seznam použité literatury

Bibliografie

1. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
3. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
4. DĚDINA, Jiří a Cejthamr Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
5. FRANĚK, Marek., Mohelská, Hana, Zubr, Václav, Bachmann, Pavel a Sokolová, Marcela. *Organizational and sociodemographic determinants of job satisfaction in the Czech Republic*. 2014. Sage Open. doi:10.1177/2158244014552426. Dostupný z: <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244014552426>
6. FRANĚK, Marek a Večeřa, Jakub. *Personal characteristics and job satisfaction*. E&M Ekonomie a Management, 2008, 11(4). Dostupný z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826690_2bc1/06_franek.pdf
7. PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4.
8. RUDÁ, Adéla. *Psychologie práce a organizace*. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. Vysoká škola a managementu. ISBN: 978-80-87839-67-6
9. RÝZNAR, Ladislav. *Psychologie a organizační chování*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009. ISBN 978-80-7314-188-2.
10. SOKOLOVÁ, Marcela a kol. *Základy managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-553-0.

11. SOKOLOVÁ, Marcela, Mohelská, Hana, Zubr, Václav. *Pay and offer of benefits as significant determinants of job satisfaction – a case study in the Czech Republic*. E&M Ekonomie a Management, 2016, 19(1). Dostupný z: https://www.researchgate.net/publication/297752444_Pay_and_offer_of_benefits_as_significant_determinants_of_job_satisfaction_-_A_case_study_in_the_Czech_Republic
12. SIGMUND, Martin, Kvitová, Jana, a Šafář, Michal. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014. ISBN 978-80-244-4372-0
13. SPECTOR, P. E. *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfactory Survey*. American Journal of Community- Psychology.- 1985, 6, 693-713.
14. STEERS, Richard M. a Porter Lyman W. *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company, e1975. McGraw-Hill series in management. ISBN 0-07-060940-3.
15. TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

Internetové zdroje

16. Management Mania. *Organizace*. [online], [cit. 2017-02-04]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/organizace>
17. Management Mania. *Organizační struktura*. [online], [cit. 2017-03-05]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>
18. BusinessInfo. *Typy organizačních struktur a jejich členění*. [online], [cit. 2017-03-05]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>
19. Univerzita-online. *Organizační struktura podniku*. [online], [cit. 2017-03-05]. Dostupný z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/organizacni-struktura-podniku/>
20. Nauka o podniku. *Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti*. [online], [cit. 2017-03-05]. Dostupný z: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury

21. Management Mania. *Neformální organizační struktura*. [online], [cit. 2017-03-06].
Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/neformalni-organizacni-struktura>

22. Devote365.cz. *Pracovně právní vztahy a vztahy na pracovišti*. [online],
[cit. 2017-03-06]. Dostupný z: <http://devote365.cz/novinky/2016/pracovnepravni-vztahy-a-vztahy-na-pracovisti/>

23. VOŠAHLÍK, Karel. *Stres a jeho vliv na pracovní výkon* [online]. Brno, 2009.
[cit. 2017-03-05] Dostupné z:
is.muni.cz/th/212385/esf_b/Stres_a_jeho_vliv_na_pracovni_vykon.doc
Bakalářská práce obhájena na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity,
vedoucí práce Božena Šmajsová Buchtová.

24. VACKOVÁ, Edita. *Vliv moderních informačních a komunikačních technologií na komunikaci v organizaci* [online]. Brno, 2006. [cit. 2017-03-10] Dostupné z:
is.muni.cz/th/62894/esf_m/Diplomova_prace.doc
Diplomová práce obhájena na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity,
vedoucí práce Růžena Lukášková.

25. Management, Marketing. 2) *Přednáška: Motivační teorie*. [online],
[cit. 2017-03-20]. Dostupný z: <http://management-marketing.studentske.eu/2010/03/2-prednaska-motivacni-teorie.html>

26. ŠRŮTKOVÁ, Soňa. *Mezilidská komunikace*. [online], [cit. 2017-03-18].
Dostupný z: <http://sona-srutkova.webnode.cz/komunikace/>

27. Novinky.cz. *Kariérní růst a firemní vzdělávání jsou pro zaměstnance motivací*.
[online], [cit. 2017-03-20]. Dostupný z: <https://www.novinky.cz/kariera/370330-karierni-rust-a-firemni-vzdelavani-jsou-pro-zamestnance-motivaci.html>

28. KYZLINKOVÁ, Renáta. *Důležitost kariérního růstu a profesního rozvoje: dva vzájemně se vzdalující koncepty?* [online], [cit. 2017-03-20]. Dostupný z:
http://praha.vupsv.cz/fulltext/Do_1389.pdf

29. Management Mania. *Kariéra*. [online], [cit. 2017-03-20]. Dostupný z:
<https://managementmania.com/cs/kariera>

30. Management Mania. *Manažer*. [online], [cit. 2017-03-20]. Dostupný z:
<https://managementmania.com/cs/manazer>

31. BĚLONOHÝ, Ivo. *Deník veřejné správy. Šetření spokojenosti zaměstnanců*. 2013.
[online], [cit. 2017-03-20]. Dostupný z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6597474>

12. Seznam obrázků

Obrázek 1 - Organizační chování a jiné vědy.....	2
Obrázek 2 - Štíhlá organizační struktura	4
Obrázek 3 - Široká organizační struktura	5
Obrázek 4 - Komunikační proces	10
Obrázek 5 - Pyramida potřeb podle Maslowa	13
Obrázek 6 - Maslowova pyramida potřeb a Alderferova modifikace	15

13. Seznam tabulek

Tabulka 1 - Seznam hlavních odměn a faktorů k uspokojení různých potřeb	14
Tabulka 2 - Spokojenost v zaměstnání podle pohlaví	29
Tabulka 3 - Korelace mezi věkem a spokojeností v zaměstnání.....	31
Tabulka 4 - Spokojenost podle pozice v zaměstnání.....	32
Tabulka 5 - Spokojenost podle úrovně vzdělání	34
Tabulka 6 - Přehled průměrného skóre celkové spokojenosti v jednotlivých oblastech.....	39

14. Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví zaměstnanců.....	26
Graf 2 - Věk respondentů	27
Graf 3 - Vzdělání respondentů.....	27
Graf 4 - Pozice v zaměstnání	28
Graf 5 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u mužů	30
Graf 6 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u žen	30
Graf 7 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u podřízených	33
Graf 8 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u nadřízených	33

Graf 9 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u vyučených zaměstnanců.....	35
Graf 10 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců s maturitou	35
Graf 11 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců s VOŠ.....	36
Graf 12 - Porovnání spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců s VŠ	36
Graf 13 - Celková spokojenost ve společnosti XYZ, a.s.....	37
Graf 14 - Porovnání celkové spokojenosti v zaměstnání	38

15. Seznam příloh

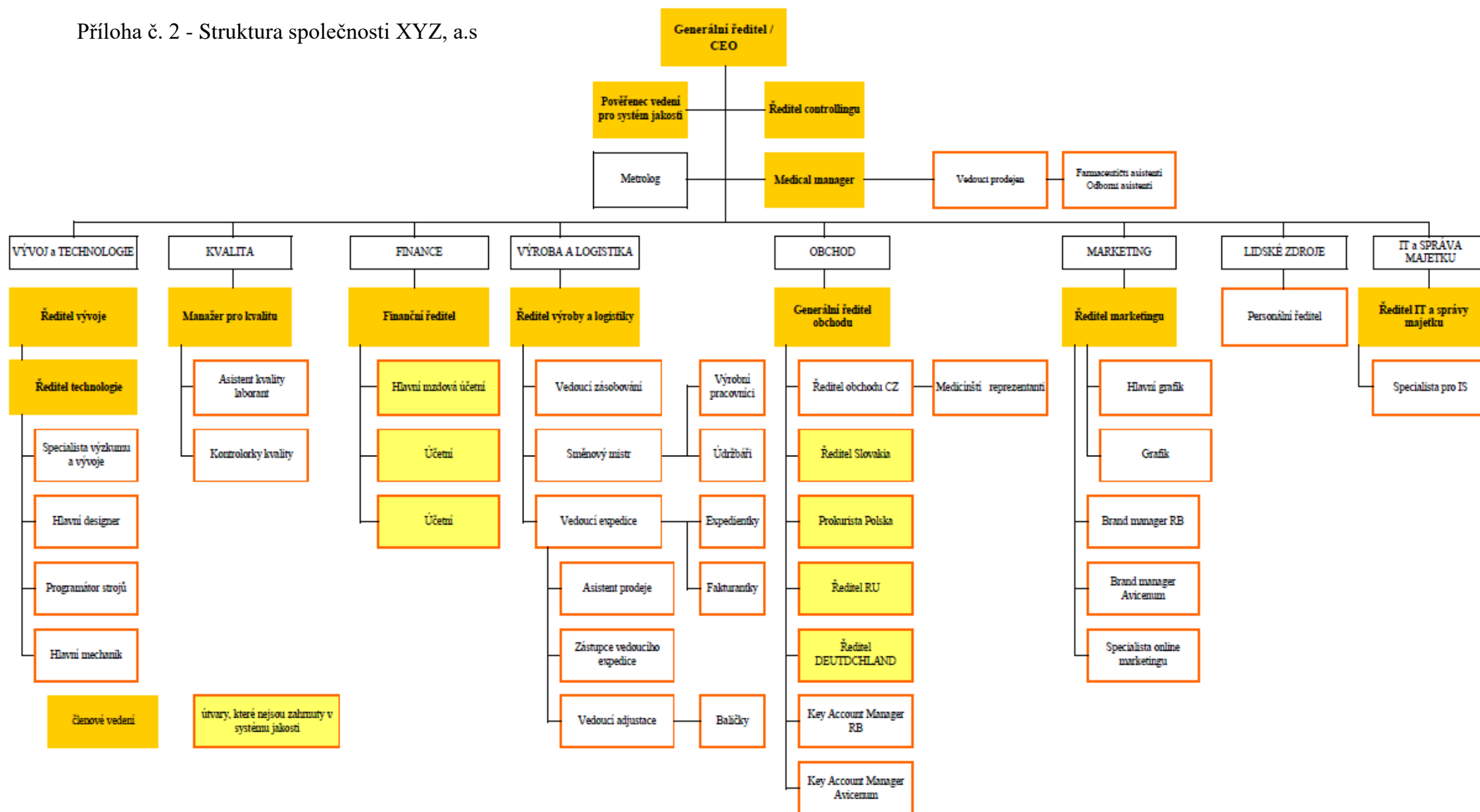
Příloha č. 1 - Dotazník

Příloha č. 2 - Struktura společnosti XYZ, a.s.

	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	Spiše nesouhlasím	Spiše 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

Príloha č. 2 - Struktura spoločnosti XYZ, a.s



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2016/2017

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Informační management (im3-p)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Vanclová Nikola	Studenec 118, Studenec	I14427

TÉMA ČESKY:

Psychologie organizačního chování

TÉMA ANGLICKY:

Psychology of organizational behavior

VEDOUCÍ PRÁCE:

prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem je teoreticky pojednat o jednotlivých otázkách chování lidí v organizaci a provést vlastní výzkum v této oblasti.

Osnova

1)Úvod

2)Teoretická část

3)Provedení výzkumu

4)Shrnutí a závěry

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Literatura bude zadána v průběhu práce na BP.

Podpis studenta:

Vanclova

Datum:

25.9.2016

Podpis vedoucího práce:

MF

Datum:

25.9.2016