



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Bakalářská práce

# **Spokojenost a pracovní chování**

Vypracovala: Aneta Hrubá

Vedoucí práce: PhDr. Danuše Nichtburgerová

České Budějovice 2014

---

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta HRUBÁ**  
Osobní číslo: **E11689**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Spokojenost a pracovní chování**  
Zadávací katedra: **Katedra práva**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

**Cíl práce:**

Cílem práce bude kvalitativně kvantitativní výzkum spokojenosti (adaptace na práci, plnění očekávání, zájem o práci atd.) ve vztahu k fluktuaci (tento vztah není ani jednoduchý ani přímo úměrný) v autorkou vybraném podniku.

**Metodický postup:**

Data do bakalářské práce budou získána pomocí obsahové analýzy informací, získaných na základě pozorování, vizuálních zdrojů, dotazování, studia dokumentace, řízených rozhovorů atd. a poté budou zpracovávána logickými a statistickými postupy.  
V závěru práce autorka stanoví vhodná doporučení pro jí zkoumaný podnik.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Štikar, J. a kol.: Psychologie ve světě práce, nakl. Karolinum, Karlova univerzita v Praze 2002 a další vydání této učebnice

Bedrnová, E.-Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení, nakl. Management Press Praha 2002

Katcher, B.L.- Snyder, A.: Co si vaši lidé myslí a co s tím můžete dělat, nakl. Computer Press, Brno 2009

Fritz, H.: Spokojeně v zaměstnání, nakl. Portál, Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Danuše Nichtburgerová**  
Katedra práva

Datum zadání bakalářské práce: **20. března 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

*L. Rolínek*  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

ČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ERONOVICKÁ ULIČKA  
31. března 13 (25)  
370 03 České Budějovice

*R. Hrubý*  
JUDr. Rudolf Hrubý  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2013

### ***Prohlášení***

*Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47, zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.*

*V Českých Budějovicích dne*

.....

*Aneta Hrubá*

### **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní PhDr. Danuši Nichtburgerové za odbornou pomoc a cenné rady, které byly velkou pomocí při psaní mé bakalářské práce. Současně děkuji předsedovi společnosti panu Ing. Michalovi Šafářovi za umožnění provedení výzkumu a v neposlední řadě vedoucímu zkoumaného útvaru, panu Ing. Václavovi Skoblíkovi, za ochotu a spolupráci při provádění průzkumu.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>3</b>
1.1	Cíl práce.....	4
1.2	Hypotézy.....	4
<b>2</b>	<b>Teoretická část.....</b>	<b>5</b>
2.1	Charakteristika a znaky pracovní spokojenosti .....	5
2.2	Faktory pracovní spokojenosti .....	6
2.2.1	Vnější faktory pracovní spokojenosti.....	7
2.2.2	Osobnostní faktory pracovní spokojenosti.....	7
2.3	Motivace .....	8
2.3.1	Obecná charakteristika .....	8
2.3.2	Pracovní motivace .....	9
2.4	Faktorové teorie pracovní spokojenosti.....	10
2.4.1	Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti.....	10
2.4.2	Dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti .....	12
2.5	Komunikace v organizaci .....	13
2.5.1	Sociální komunikace .....	13
2.5.2	Druhy a formy komunikace .....	14
2.5.3	Problémy a nedostatky v komunikaci .....	15
2.5.4	Zásady efektivní komunikace .....	16
2.6	Podniková kultura.....	17
2.7	Péče o pracovníky.....	18
2.7.1	Pracovní doba a pracovní režim .....	19
2.7.2	Pracovní prostředí .....	20
2.7.3	Bezpečnost práce.....	21
2.7.4	Personální rozvoj pracovníků.....	21
2.7.5	Služby poskytované pracovníkům .....	22

2.8	Příčiny a důsledky pracovní nespokojenosti .....	22
2.8.1	Fluktuace .....	23
<b>3</b>	<b>Metodika práce.....</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>30</b>
4.1	Představení vybrané společnosti.....	30
4.2	Dotazníkové šetření .....	31
4.3	Fluktuace v útvaru Nákup elektřiny a prodej energie TOP&BIG	
4.4	Vlastní pozorování	
4.5	Rozhovor s vedoucím pracovníkem útvaru Nákup elektřiny a prodej energie TOP&BIG – interpretace	
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků</b>	
5.1	Ověření hypotéz	
5.2	Diskuse a doporučení	
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	
<b>I.</b>	<b>Summary .....</b>	<b>64</b>
<b>II.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>65</b>
<b>III.</b>	<b>Seznam obrázků, grafů a tabulek</b>	
<b>IV.</b>	<b>Seznam příloh</b>	
<b>V.</b>	<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

Práce byla, je a vždy bude patřit k hlavním součástem lidské podstaty. Stejně jako existence celé lidské společnosti, také i život každého individuálního jedince jsou nemyšlitelné bez práce, a to především z důvodu zajištění materiální jistoty. Zdravý člověk v produktivním věku tráví v zaměstnání většinu svého času a je proto pochopitelné, že tento čas chce strávit spokojeně.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou pracovní spokojenosti a fluktuací zaměstnanců ve vybraném podniku. V dnešní době může lidský kapitál tvořit jednu z největších konkurenčních výhod, proto lze nyní na trhu práce pozorovat velký boj o kvalifikované a kvalitní zaměstnance, firmy se předhánají v nabídkách, kterými se právě tyto pracovníky snaží získat. Ještě náročnější je však si své kvalitní zaměstnance udržet. A právě v tomto bodě je velmi důležitá spokojenost zaměstnanců.

Základem uspokojení z práce je, aby jedinec měl pocit, že je prospěšný celku - že jeho práce má smysl. Proto, aby byl člověk také výkonný a zejména pociťoval radost ze své práce, potřebuje mít vytvořené takové pracovní podmínky, aby se mu zaměstnání nestalo pouze povinností, ale aby v něm také nacházel uspokojení a pocit seberealizace. Každý člověk je však individualitou, a proto není možné nastavit jednotné podmínky, které by uspokojovaly každého. Jaké podmínky budou v organizaci nastaveny, ovlivňuje mnoho dalších faktorů. V prvé řadě záleží na samotné organizaci, jak velký zájem jeví o své pracovníky, dále například na úrovni personálního oddělení. V současné době nelze opominout ani finanční možnosti společnosti, přesto by se organizace neměla držet pouze pravidla, že na prvním místě je vždy zákazník, případně firemní hospodářské výsledky.

Význam pracovní spokojenosti má dále podstatný vliv na pracovní chování zaměstnanců. Nespokojený člověk ztrácí o výsledky své práce zájem, začíná uvažovat o změně pracovního místa či v krajním případě i o úplném odchodu z organizace. Ztráta proškoleného pracovníka, ve většině případů, přináší firmě nemalé finanční náklady. Právě zvýšené finanční výdaje jsou jedním z mnoha důvodů, kvůli nimž by každá firma měla mezi své hlavní cíle zařadit i snahu pochopit, co jeho zaměstnance motivuje k práci, s čím je pracovník spokojený a s čím naopak nespokojený.



Vlastní práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické. V teoretické části, která se stala východiskem pro následnou část praktickou, budou uvedeny a objasněny pojmy a teorie vztahující se k pracovní spokojenosti a pracovní motivaci.

Ve druhé, praktické části, je charakterizována vybraná společnost. Dále použité metody výzkumu, podrobně zpracované výsledky výzkumu a v neposlední řadě zhodnocení pravdivost stanovených hypotéz. Poslední kapitola této části je věnována diskusi, zde jsou stanovena vhodná doporučení, která by mohla zkoumané firmě pomoci v řešení níže uvedených problémových oblastí.

Závěr práce je věnován vyhodnocení informací, které byly shromážděny prostřednictvím dotazníkového šetření, vlastním pozorováním a rozhovoru s vedoucím pracovníkem zkoumaného útvaru a následně závěrečnému shrnutí.

## **1.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je zpracování teoretické koncepce problematiky pracovní spokojenosti a následně kvalitativně kvantitativní výzkum spokojenosti ve vztahu k fluktuaci ve vybraném podniku.

## **1.2 Hypotézy**

Při stanovení níže uvedených pěti hypotéz jsem vycházela především z předmětu a cíle práce, s přihlédnutím ke všem podstatným skutečnostem. Pravdivost těchto tvrzení bude posouzena v praktické části bakalářské práce.

Hypotéza 1: Pracovníci jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením.

Hypotéza 2: Pracovní prostředí má značný vliv na spokojenost pracovníků.

Hypotéza 3: Pracovníci jsou spokojeni s péčí o ně.

Hypotéza 4: Pracovníci mají dobré mezilidské vztahy na pracovišti.

Hypotéza 5: Zaměstnanci jsou spokojeni s obsahem jejich prací.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Charakteristika a znaky pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je velmi důležitá nejen pro samotného pracovníka, ale i pro celou organizaci, a to vzhledem k tomu, že jsou stále zkoumány vzájemné interakce mezi spokojeností a pracovním výkonem. V názorech na definování pracovní spokojenosti existuje řada teorií, na kterých se psychologové nemohou shodnout. Pracovní spokojenost, jakožto jev, je psychology systematicky studován už od 30. let 20. století.

Spokojenost pracovníků ovlivňuje celková úroveň řízení lidských zdrojů v dané organizaci, jejíž součástí může být například objektivní hodnocení pracovníků, spoluúčast na rozhodování, uplatnění vlastní kvalifikace, potřebná míra informovanosti o významných záležitostech, existence možnosti vzdělávání a rozvoje, potřebná podpora ze strany managementu, péče o ochranu zdraví a bezpečnost práce, sociální péče a zajištění [Armstrong, 1999].

Při analýze pracovní spokojenosti nemůžeme zaměňovat dva pojmy, které jsou sice příbuzné, ale mají odlišný obsahový význam. Jedná se o:

- **Spokojenost v práci** – v širším smyslu zahrnuje všechny rysy osobnosti vztahující se k bezprostředním (zejména fyzikálním) a k obecnějším pracovním podmínkám (např. fungování organizace).
- **Spokojenost s prací** – tato spokojenost v užším smyslu souvisí zejména s výkonem konkrétní činnosti, s jejími psychickými a fyzickými nároky, specifickým pracovním režimem, společenským ohodnocením [Kollárik, 1979].

Pracovní spokojenost se projevuje ve třech dimenzích:

- jako emocionální odpověď na pracovní situaci,
- jako reakce na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a pracovním podmínkám,
- jako jev, který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje [Luthans, 1992, cit. in Štikar, 2003].

V pracovní spokojenosti rozlišujeme také tři obsahové kontexty:

- Spokojenost jako výsledek cyklu chování – odráží hodnocení dosaženého výsledku pracovníka z hlediska jeho potřeb, cílů a hodnot.

- Spokojenost jako komponenta kontrolního a regulačního systému – nespokojenost s dosaženými efekty vede k hledání možností vlastního zdokonalení.
- Spokojenost jako příčina následného chování – přetrvávající nespokojenost může vést k absentismu pracovníka, k odchodu z organizace nebo k některým formám rizikového chování [Drenth, Thierry a Wolff 1998, cit. in Štikar 2003].

Následují charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti, které jsou podstatné jak z hlediska obecně poznatkového, tak i pro význam a řešení praktických úkolů:

- a) Znaky spokojenosti, kterými jsou stálost a intenzita. Stálost vyjadřuje vývoj spokojenosti, která může být vlivem různých proměnných značně variabilní, nebo naopak může udržovat relativní stabilitu. Intenzitu chápeme jako míru prožitku, jež se může vyskytovat od maximální spokojenosti až ke krajní nespokojenosti.
- b) Pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci a jako sociální jev. Pracovní činnost znamená pro jedince určitou hodnotu, prostřednictvím práce uspokojuje širokou škálu svých potřeb, navíc tato činnost determinuje postavení pracovníka jak v organizaci, tak i ve společnosti. Odraz těchto skutečností v psychice člověka je značný a zásadně ovlivňuje jeho chování.
- c) Pracovní spokojenost vnímána jako aktuální stav, který vyjadřuje úroveň spokojenosti/nespokojenosti s danou pracovní situací nebo jako proces. V určitém časovém intervalu můžeme sledovat jak postupně se vyvíjející celkovou spokojenost, tak i proměnlivost dílčích spokojeností.
- d) Pracovní spokojenost jako situační reakce na měnící se pracovní podmínky a spokojenost/nespokojenost jako určitá osobnostní dispozice [Kollárik, 1986].

## 2.2 Faktory pracovní spokojenosti

Spokojenost v práci bývá ovlivňována velkým počtem faktorů, které v určité komplexnější podobě přispívají k celkové úrovni spokojenosti. Význam jednotlivých

faktorů a pořadí jejich důležitosti na utváření spokojenosti/nespokojenosti je proměnlivé a závisí především na okolnostech, jež jsou dány:

- specifiky práce v daných oblastech společenské praxe (například odlišnosti v hutnictví, zdravotnictví a školství),
- specifiky určitých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány (například chemik ve výrobním provozu nebo ve výzkumu),
- specifiky individuálními v závislosti na osobních preferencích (například větším důrazem na kvalitu mezilidských vztahů, než na platové ohodnocení práce) [Štikar, 2003].

Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti pracovníků je věnována pozornost především těm faktorům, které se na její kvalitě v různé míře podílejí, zpravidla v závislosti na profesi a pracovním zařazení, jakož i na individuálních charakteristikách každého pracovníka [Provazník, 1995].

### **2.2.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti**

Významnou skupinu faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, tvoří vnější faktory, které jsou nezávislé na pracovníkovi. Mezi ně řadíme:

- finanční ohodnocení,
- samotná práce,
- pracovní postup,
- způsob vedení,
- pracovní skupina,
- pracovní podmínky [Štikar, 2003].

### **2.2.2 Osobnostní faktory pracovní spokojenosti**

Osobnostní faktory jsou druhým okruhem faktorů, které více či méně prokazatelně ovlivňují pracovní spokojenost. Jedná se zejména o tyto faktory:

- věk,
- pohlaví,
- vzdělání,
- rodinný stav,
- pracovní zkušenosti,

- profesionální úroveň,
- intelekt,
- soubor schopností pracovníka [Štikar, 2003].

## 2.3 Motivace

### 2.3.1 Obecná charakteristika

*„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“* [Provazník, Komárková, 2004, s. 23]

V problematice motivace je potřeba rozlišovat dva základní pojmy, které se často zaměňují nebo se používají ve významu synonym, jsou to pojmy stimulace a motivace.

**Stimul** je vnější podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Oproti tomu **motiv** je pohnutka vnitřní a jeho obecným cílem je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Jinak řečeno, stimulace působí na jedince zevnějšku, kdežto motivace je hnací silou jedince.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích:

- **Dimenze směru** – každá činnost člověka směřuje určitým směrem, je orientována a naopak od jiných možných směrů jej odvrací.
- **Dimenze intenzity** – činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě motivace vždy více či méně usilovná.
- **Dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence** – projevuje se mírou schopnosti pracovníka překonávat nejrůznější, ať už vnitřní nebo vnější bariéry a překážky, které se mohou naskytnout při uskutečňování motivované činnosti [Provazník, Komárková, 2004].

### 2.3.2 Pracovní motivace

*„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozice příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétní pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ [Provazník, Komárková, 2004, s. 51]*

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě pracovníci motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo od které očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být pracovníci motivováni daným managementem prostřednictvím například odměňování, povyšování nebo pochval. V tomto případě může management využít pomoci odborné práce psychologů, kteří mohou napomoci například v rozmístění správných lidí na správné pracovní pozice, v určování odměn nebo v možnostech kariérního růstu.

Tyto dva způsoby motivace lze charakterizovat jako:

- **Vnitřní motivace** – pracovníci si sami vytvářejí faktory, které je ovlivňují (například odpovědnost, volnost konat).
- **Vnější motivace** – tvoří ji odměny, ale také tresty. Řadíme sem vše, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali [Armstrong, 1999].

Důležitým aspektem pracovní motivace je očekávání výsledků činnosti a to v trojím smyslu:

- bude-li splněn určitý pracovní úkol,
- jaká tím bude získána odměna (co to vynesete),
- jaké výdaje s tím budou spojeny (především vynaložená námaha a čas) [Nakoňčák, 2005].

V psychologii pak bývají rozlišovány dva základní typy pracovní motivace. Motivace intrinsická, která zahrnuje motivy, které souvisí s prací samou a motivace extrinsická, kterou tvoří motivy, které leží naopak mimo vlastní práci.

Do nejvýznamnějších **intrinsických** motivů práce řadíme:

- potřebu činnosti vůbec,
- potřebu kontaktu s druhými lidmi,

- potřebu výkonu,
- touhu po moci,
- potřebu smyslu života a seberealizace.

A za nejvýznamnější **extrinsické** motivy práce považujeme:

- potřebu peněz,
- potřebu jistoty,
- potřebu potvrzení vlastní důležitosti,
- potřebu sociálních kontaktů,
- potřebu sounáležitosti, partnerského vztahu [Bedrnová, 2004].

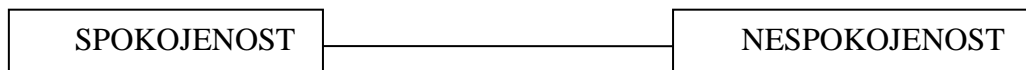
## 2.4 Faktorové teorie pracovní spokojenosti

Přístupů k teoriím pracovní spokojenosti je celá řada, převládá v nich však často pojmová a koncepční nejednotnost. Dosavadní přístupy lze zahrnout do dvou širších teoretických přístupů. Jejich diferencujícím kritériem je to, zda chápou pracovní spokojenost jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev [Štikar, 2003].

### 2.4.1 Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti

Tato teorie chápe spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze. Míra spokojenosti/nespokojenosti se může kontinuálně pohybovat od krajní spokojenosti po krajní nespokojenost, jak znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 1: Míra spokojenosti / nespokojenosti jednofaktorové teorie



*Zdroj: Štikar, 2003, s. 114*

Tento teoretický přístup předpokládá přímo úměrný vztah dvou veličin. Absolutní spokojenost je vytvořena neexistující nespokojeností a naopak. Pokud se snižuje hodnota jedné veličiny, tak se zvyšuje hodnota té druhé. Jednofaktorová teorie tedy předpokládá vzájemné spojení mezi spokojeností a vlivy, které na ní působí (např. pracovní podmínky).

## Maslowova teorie potřeb

Maslowovu pyramidu potřeb, která znázorňuje hierarchie lidských potřeb, definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943.

Podle jeho teorie má člověk pět úrovní základních potřeb. K tomu, aby dosáhl vrcholu pyramidy, je nutné, aby byly nejdříve uspokojeny potřeby nižšího řádu. Na nejnižším stupni jsou fyziologické potřeby (např. potřeba spánku, vzduchu, vody, potravy), jejich uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Druhou pro člověka velmi významnou potřebou je potřeba bezpečí a jistoty (zahrnují emocionální bezpečí, stabilitu, řád a fyzické bezpečí). Dále to jsou potřeby náležitosti (potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti) a potřeba úcty. Vrchol pyramidy pak představuje potřeba seberealizace, čímž Maslow označuje lidskou potřebu realizovat veškeré schopnosti, svůj potenciál, uskutečnit svá přání, dělat práci, kterou člověk umí a kterou má rád.

Obrázek 2: Sestava Maslowovy hierarchie potřeb



*Zdroj: Nakonečný, 2005, s. 130*

Ne každý jedinec se ve svém životě musí dostat až k nejvyšší úrovni. Paradoxem totiž je, že mnozí lidé o seberealizaci ani nestojí, jsou motivováni pouze nižšími fyziologickými potřebami, klidem a pohodlím.



## 2.4.2 Dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti

Mezi autory, kteří se zabývají pracovní spokojeností z dvojdimenzionálního pohledu, patří například Herzberg, Mausner a Snyderman. Autoři ve své teorii vychází ze zjištění, že spokojenost a nespokojenost je ovlivňována odlišnými skupinami faktorů. Herzberg se svými spolupracovníky rozlišuje dvě takové skupiny faktorů. První skupinu tvoří faktory, které se dotýkají obsahu práce a nazývají se **motivačními faktory**, jejich existence či naplnění ovlivňuje spokojenost. Druhou skupinu tvoří faktory vztahující se k vnějším podmínkám práce, jde o **hygienické faktory**, jejich nepříznivá konstelace vyvolává nespokojenost.

Obrázek 3: Dimenzionalita faktorů

<b>Motivační faktory</b>	<b>Hygienické faktory</b>
Samotná práce	Mezilidské vztahy
Úspěch	Dozor
Uznání	Pracovní podmínky
Zodpovědnost	Plat a bezpečí
Růst a povýšení	Firemní politika
Spokojenost-neexistence spokojenosti	Nespokojenost-neexistence nespokojenosti

*Zdroj: Moorhead, Griffin, 1989, cit. in ŠTIKAR, 2003, s. 114*

### **Teorie spravedlnosti (rovnováhy)**

Teorie spravedlnosti vychází z kognitivistických teorií motivace a je založena na principu sociální rovnosti. Předním představitelem této teorie je J. S. Adams. Člověk jako pracovník má tendenci srovnávat. Srovnává jednak svůj vklad do práce, a to ve smyslu intenzity pracovního vypětí, náročnosti práce na schopnosti a odpovědnosti s vkladem svých spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou činnost. A srovnává také efekty, které práce přináší jemu, s efekty, které přináší jeho kolegům. „Efektem“ mohou být například peníze, které pracovník za svou odvedenou práci dostává nebo

uznání a přízeň nadřízeného, možnosti zvyšování kvalifikace a další. Pokud pracovník nabývá dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, dostavuje se u něj zpravidla demotivace. V případě, že bude vedoucí pracovník odměňovat diferencovaně a spravedlivě, tak, jak si za své výkony každý zaslouhuje, budou pracovníci pozitivně motivováni k práci.

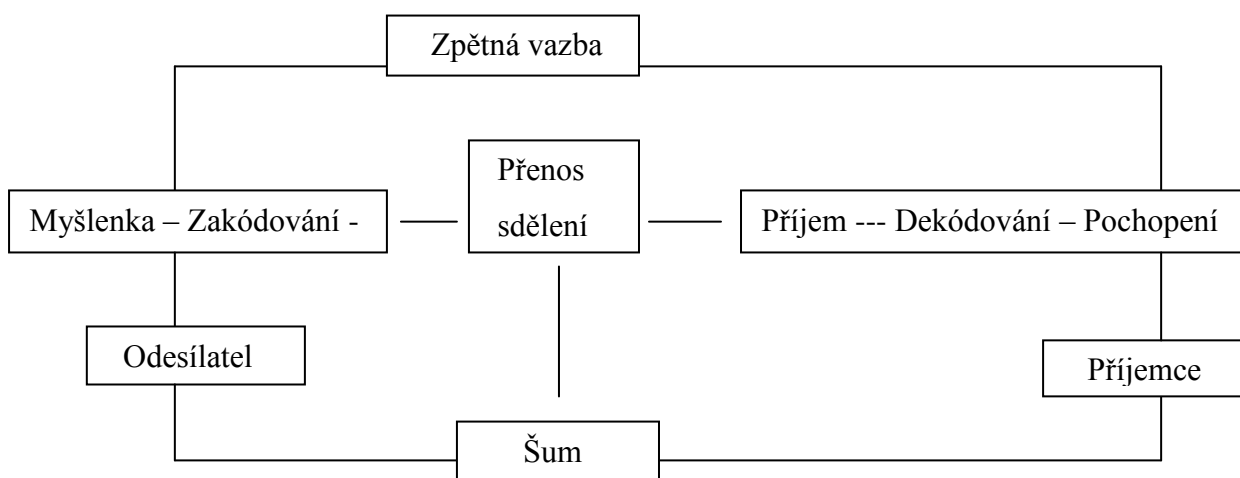
## 2.5 Komunikace v organizaci

Značná část pracovního života člověka je naplněna nejen činnostmi, ale i sociálním stykem. V jeho rámci je nejvýznamnější sociální interakce, která představuje proces vzájemného působení (reagování, ovlivňování) jedince a druhého člověka či skupiny. Jejím východiskem a zároveň i důležitou skladebnou součástí je sociální percepce. Nej důležitějším nástrojem nebo prostředkem pak sociální komunikace [Bedrnová, 2004].

### 2.5.1 Sociální komunikace

V sociální komunikaci nejde o pouhou výměnu informací, i když se při definování a charakteristice komunikace z hlediska informační teorie pozornost soustřeďuje pouze na přenos informace. Důležité jsou však i její změna, formování, resp. zkreslování. Přenos informace pak předpokládá a umožňuje navázání společné činnosti. Proces komunikace charakterizuje na následujícím obrázku Koontz a Weihrich (1993).

Obrázek 4: Model procesu komunikace



*Zdroj: Bedrnová, 2004, s. 204*

Z pohledu sociální psychologie je důležité, že odesílatel a příjemce se navzájem ovlivňují, že neexistuje žádný optimální, nezkreslený přenos informací. Navíc se mezi jednotlivými účastníky komunikačního procesu vytváří vždy alespoň minimální vztahová vazba, která tento přenos umožňuje.

Smeltzer a Waltman (1984), kteří vytvořili podobný komunikační model, se snaží dále zdůraznit, že je velmi důležité, a to především v hospodářské organizaci, kde výsledek komunikačního procesu může mít značný ekonomický dopad, informaci opatrně kódovat, což znamená volit slova, která mají pro všechny účastníky podobný význam a následně průběžně kontrolovat, jak byla informace dekodována [Bedrnová, 2004].

## **2.5.2 Druhy a formy komunikace**

Významnou a nedílnou stránkou komunikace je její obsah, tedy to, co sdělujeme. Důležitý je však také způsob, jak to sdělujeme, jak při tom vypadáme, jak se tváříme, jak gestikulujeme.

Z hlediska užívaných znakových systémů komunikaci rozdělujeme na verbální a neverbální. Ve skutečnosti, ale tyto dva druhy komunikace nemůžeme od sebe oddělit. V situaci, kdy spolu jedinci komunikují přímo, se vždy uplatňuje jak verbální, tak i neverbální komunikace [Bedrnová, 2004].

### **1) Neverbální komunikace**

Příkladem neverbální komunikace je výraz obličeje, oddálení, dotek, postoj, pohyb, pohled, tón řeči, její tempo a další paralingvistické projevy. Zařadit do ní můžeme ale také i úpravu zevnějšku. Prostřednictvím těchto signálů se snažíme sdělit a vyjádřit to, jak se cítíme a co prožíváme.

### **2) Verbální komunikace**

Verbální komunikace používá specifický znakový systém (řeč a písmo), který je dán konvencí a představuje obecný systém významů přijímaný všemi členy určitého společenství. Kromě jazyka je důležitou složkou verbální komunikace paralingvistika. Jde o nejrůznější zvukové mimoslovní projevy, které běžnou řeč mezi jedinci doprovázejí. Může jít například o opakování slov, o vyplňování mezer mezi slovy. Ve verbální komunikaci se můžeme setkat s formou písemnou, která je specifická především tím, že je málo bezprostřední. Její výhoda spočívá v tom, že sdělení je uchováno a může se dále

použit i pro případnou kontrolu. Dále se setkáváme s formou mluvenou, která je nejčastější používanou formou komunikace. Jednotliví účastníci spolu komunikují přímo. Nezáleží na jejich počtu, ani na tom, zda jsou spolu v bezprostředním kontaktu. Zařadit sem můžeme dialog, ale i komunikace v malých a velkých skupinách.

### 2.5.3 Problémy a nedostatky v komunikaci

V sociální komunikaci se často objevují různé druhy problémů a nedostatků. Tyto poruchy mohou být jednak vnější, jednak vnitřní, a to buď momentální (fyzické a psychické), nebo dlouhodobější (osobnostní) [Berdnová, 2004].

Mezi vnější rušení komunikačního procesu řadíme například nadměrný hluk, nepohodlnou židli, cizí osobu v místnosti, přílišné horko či chladno.

Jako vnitřní rušivé fyzické a psychické faktory označujeme například nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, bolest hlavy, pociťovaný časový stres či momentální emocionálně nepříznivé vyladění.

Z hlediska průběhu komunikačního procesu a jeho optimalizace jsou nejproblematictější zejména vnitřní osobnostní faktory, protože každý jedinec je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak prochází tímto „filtrem“ [Berdnová, 2004].

Každý člověk má podobný „filtr“, v němž se odráží několik důležitých složek, jako jsou:

- znalosti,
- kultura,
- status,
- postoje,
- emoce,
- komunikační dovednosti [Smeltzer, Waltman, 1992, cit. in Bedrnová, 2004].

Kromě zmíněných nedostatků se může v komunikaci nepříznivě projevit také nedostatečná příprava, unáhlené hodnocení, neosobní přístup, přemíra informací nebo ztráty při přenosu, pokud je zpráva zprostředkována několika osobami. Narušení komunikace pak může vést v některých případech i ke vzniku konfliktů. Může jít o konflikty předstev, konflikty názorů, konflikty postojů a další. Základním problémem konfliktů ve

vztahu ke komunikaci bývá skutečnost, že v konfliktní situaci dochází u jedinců k potlačení racionálního jednání různými emocionálními reakcemi [Koontz, Weihrich, 1993 cit. in Bedrnová 2004].

#### 2.5.4 Zásady efektivní komunikace

Obecně lze tvrdit, že efektivní komunikace je taková, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty. Cílem mezilidské komunikace není pouhá výměna informací jako taková, ale realizovaná se záměrem ovlivnění dalšího jednání a činnosti partnera komunikace [Bedrnová, 2004].

Životaschopný komunikační systém je podmínkou fungování každé organizace. Pokud organizace nemá funkční komunikační síť, může se setkat s problémy, které mohou ve svých důsledcích přivodit i její krach.

Nedílnou součástí každé efektivní komunikace je zpětná vazba. Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou vyjádřil Luthans (1992):

Obrázek 5: Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby

ÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA	NEÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA
zaměřená pomoci pracovníkovi	zaměřená pracovníka ponížit
konkrétní	obecná
popisující	hodnotící
načasovaná	nečasovaná (použitá náhodně)
v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout	zahání ho do defenzívy
jasná	nesrozumitelná
hodnotná	nepatřičná

*Zdroj: Bedrnová, 2004, s. 213*

Efektivní zpětná vazba by měla být pracovníkovi podávána takovým způsobem, aby pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem. Údaje, které poskytuje, by vždy měly být spolehlivé a srozumitelné. Obecně pak platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je lepší.

## 2.6 Podniková kultura

*„Podniková kultura je soustava základních domněnek, které si určitá skupina vymyslela, objevila nebo vytvořila v souvislosti s tím, jak se učila vyrovnávat se se svými problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které fungovaly dostatečně dobře, aby byly považovány za validní, a tudíž, aby byly vštěpovány novým členům jako správný způsob, jak ve vztahu k těmto problémům vnímat, myslet a cítit.“ [Schein 1984 in Armstrong, 1999, s. 357]*

Kultura v dané organizaci je označována mnoha autory za klíčovou složkou nejen v realizaci poslání a strategie organizace, ale i ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny. Týká se a má vliv především na:

- přenášení smyslu identity a jednoty cíle na členy organizace,
- usnadňování vytváření atmosféry oddanosti,
- formování chování tím, že poskytuje orientaci k tomu, co se očekává [Armstrong, 1999].

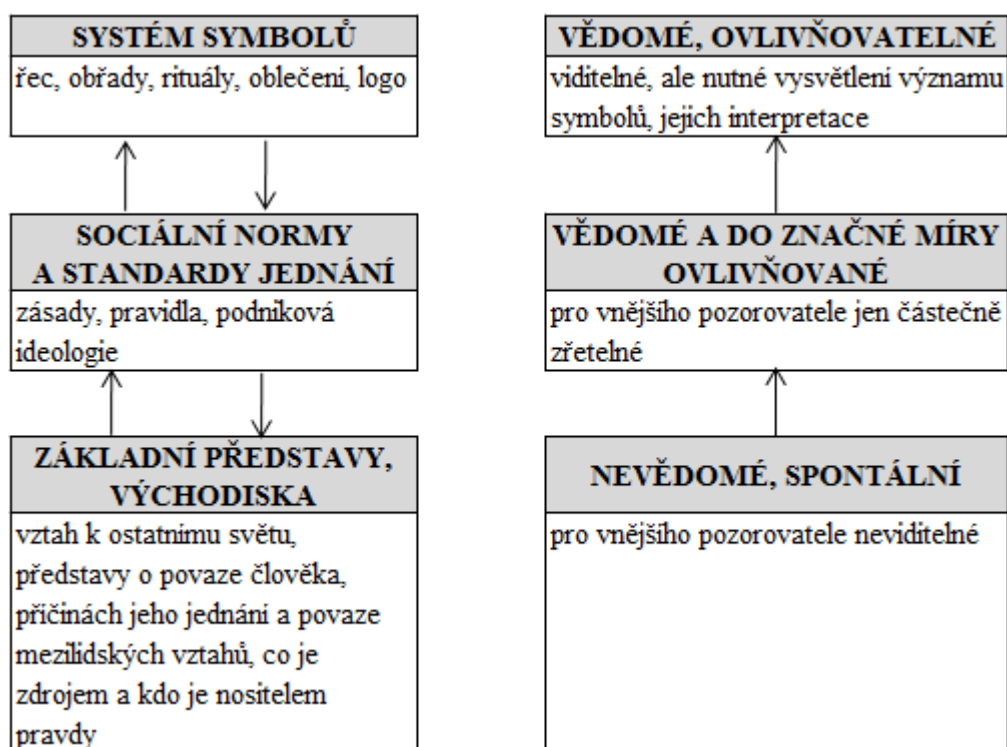
Podnikovou kulturu můžeme charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů.

**Hodnoty** – vztahují se k tomu, co je v dané organizaci považováno za důležité. Jsou vyjádřeny ve víře v to, co je dobré pro organizaci a jaké chování je žádoucí. Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů, vyjadřovat se ale mohou také pomocí jazyka, rituálů nebo například historek.

**Normy** – vyjadřují pravidla chování, která jsou nepsaná, poskytují neformální návod k tomu, jak se pracovník má chovat. Předávají se ústní formou nebo chováním, mohou být i posilovány například reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem.

**Artefakty** – jsou viditelnými, hmatatelnými stránkami dané organizace, které lidé slyší, vidí nebo i cítí. Za artefakt považujeme například pracovní prostředí, způsob, jakým se lidé oslovují na poradách, při telefonické komunikace [Armstrong, 1999].

Obrázek 6: Podniková kultura a její úrovně



Zdroj: Schein, cit. in Bedrnová, 2004, s. 487

Na obrázku je znázorněna základní rovina podnikové kultury, která spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, ale i k lidem a sobě samým. Zpravidla nevědomá a z pohledu jednotlivce neplánovaná základna podnikové kultury tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek. Začíná se formovat s určitým časovým odstupem. Do střední úrovně podnikové kultury spadají zejména nepsaná nebo psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky nebo loajalita k firmě. Nejvyšší úroveň tvoří viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury. Do ní patří například vnější projevy společenského styku, obřady a rituály, architektura, oblečení a další.

## 2.7 Péče o pracovníky

Jak už bylo zmíněno, pracovníci jsou často označováni za nejdůležitější zdroj, který organizace má k dispozici a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, především pokud jde o kvalifikované pracovníky. V dnešní době si zaměstnavatelé čím dál více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závis-

lá právě na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli.

Kromě toho se objevuje stále rostoucí tlak odborů, státu a mezinárodních organizací, směřující k rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky. Péče o pracovníky v organizacích nemá primárně sociální cíle, není ani sama o sobě cílem, ale je nástrojem získávání, stabilizace a motivování pracovníků organizace a v první řadě tak slouží jejím zájmům [Koubek, 2009].

Péči o pracovníky lze rozdělit do tří skupin:

- **povinná péče** o pracovníky, které je dána zákony a předpisy,
- **smluvní péče** o pracovníky, daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- **dobrovolná péče** o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele [Koubek, 2009].

### 2.7.1 Pracovní doba a pracovní režim

*„Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.“* [Koubek, 2003, s. 344]

Z důvodu možných konfliktů mezi zájmy zaměstnavatele a zájmy pracovníka, délku i rozvržení pracovní doby upravuje zákon. V případě délky pracovní doby, zákon stanovuje její maximální hodnoty zpravidla během týdne a dne, a to diferencovaně s ohledem na určité skupiny pracovníků (např. mladistvé) nebo v závislosti na pracovním režimu (směnový provoz). Zákon stanovuje také maximální rozsah práce přesčas, délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby. To samé platí o práci v noci, o víkendu a ve svátcích.

Ve snaze zaměstnavatele vyjít vstříc požadavkům pracovníků, ale i měnícím se provozním požadavkům se stále častěji uplatňují flexibilní pracovní režimy. Flexibilita se může týkat například délky pracovní doby, pak mluvíme o chronometrické flexibilitě nebo se týká umístění pracovní doby, pak jde o chronologickou flexibilitu [Koubek, 2009].



## 2.7.2 Pracovní prostředí

*„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytvářejí faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.“ [Koubek, 2009, s. 353]*

Dokonalé pracovní prostředí je takové, ve kterém jsou všechny složky kultury práce v souladu s úrovní techniky a technologie, z hlediska estetiky a ergonomie je dobře vyřešeno, má pozitivní vliv na produktivitu a kvalitu lidské práce, ale i na společenský rozvoj člověka a kultivaci jeho schopností a vlastností [Štikar, 2003].

V případě prostorového řešení pracoviště je nutné pracovníkovi zajistit:

- vhodnou **pracovní polohu** (nezbytností je kompenzace jednostranné zátěže střídáním poloh),
- optimální **zorné podmínky** pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce,
- vhodnou **výšku pracovní plochy** přizpůsobenou postavě pracovníka,
- optimální **pohybové prostory** pro práci rukou (manipulační prostor) i pro práci nohou (pedipulační prostor),
- pohodlný **přístup na pracoviště**, tj. dostatečně kapacitní přístupové cesty bez překážek, zejména nahodilých [Koubek, 2009, s. 353].

**Fyzikální podmínky práce** můžeme objektivně měřit. Jejich žádoucí úroveň je v zájmu ochrany zdraví pracovníka upravována hygienickými předpisy.

Do fyzikálních podmínek řadíme například pracovní ovzduší, které je tvořeno teplotou, vlhkostí, rychlostí proudění a čistotou vzduchu, dále osvětlení, hluk a barevnou úpravou pracoviště. Tyto podmínky ovlivňují jednak pracovní výkon, jeho kvalitu, ale i zdravotní stav pracovníků jak tělesný, tak i duševní.

**Sociálně psychologické podmínky práce** pak souvisejí především s tím, zda pracovník pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo zda pracuje sám, izolovaně. U některých prací není překážkou, když pracovník sdílí příslušný pracovní prostor

ještě s dalšími pracovníky, při jiných by však tato skutečnost mohla snížit pracovní výkon. Všeobecně je známo, že mezilidské vztahy na pracovišti, především vztahy pracovní, jejichž kvalita vytváří společenskou atmosféru příznivě nebo nepříznivě, ovlivňují náladu pracovníka, jeho pracovní chování i výkon. Význam sociálních podmínek práce vyplývá především ze skutečností, že práce je společenskou, sociální činností a každý jedinec potřebuje mít pocit sounáležitosti a sociálního uznání [Koubek, 2009].

### **2.7.3 Bezpečnost práce**

Nehodová dispozice vyjadřuje relativní neschopnost člověka vyhovět požadavkům dané pracovní situace, které jsou náročné na jeho fyzickou, duševní a sociální připravenost k řešení úkolů [Štikar, 2003].

Každý zaměstnavatel má povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a zároveň vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato povinnost je kontrolovatelná. Dozorem je pověřeno Ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce [Koubek, 2009].

Bezpečnost práce je závislá především na:

- výkonových možnostech pracovníka zahrnujících charakterové vlastnosti, připravenost, tělesné, smyslové a duševní předpoklady,
- požadavcích práce jako je druh pracovní činnosti, pracovní situace, pracovní předpisy a další [Štikar, 2003].

### **2.7.4 Personální rozvoj pracovníků**

Péče o personální rozvoj pracovníků zahrnuje zejména péči o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování.

Zaměstnavatelé by ve svém vlastním zájmu měli pokračovat ve vzdělávacích aktivitách pro své pracovníky, protože investice do lidského činitele jsou označovány za investice nejefektivnější. Navíc vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci a další. Zaměstnavatel si také formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání ve

své organizaci. To vše může vést k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snižování fluktuace [Koubek, 2009].

### 2.7.5 Služby poskytované pracovníkům

Služby, které poskytuje organizace svým pracovníkům, můžeme rozdělit na služby poskytované pracovníkům na pracovišti a služby poskytované jak pracovníkům, tak i jejich rodinám mimo pracoviště.

#### a) na pracovišti

V současné době většina organizací poskytuje svým pracovníkům **stravovací služby**. Zaměstnavatel zpravidla na stravování pracovníků přispívá, je ale možné zaznamenat i bezplatné stravování. Dále ve všech organizacích najdeme **zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka**. Tyto služby totiž vyplývají ze zákona a musejí odpovídat určitým normám.

Naopak například **zdravotní služby** v podobě vlastního zdravotnického zařízení organizace můžeme nalézt spíše jen u větších organizací. **Poskytování pracovních oděvů**, popřípadě jejich čištění a údržba, jsou povinné pouze v některých organizacích, zpravidla jde však o dobrovolnou službu zaměstnavatele pracovníkům.

#### b) služby poskytované pracovníkům i jejich rodinám

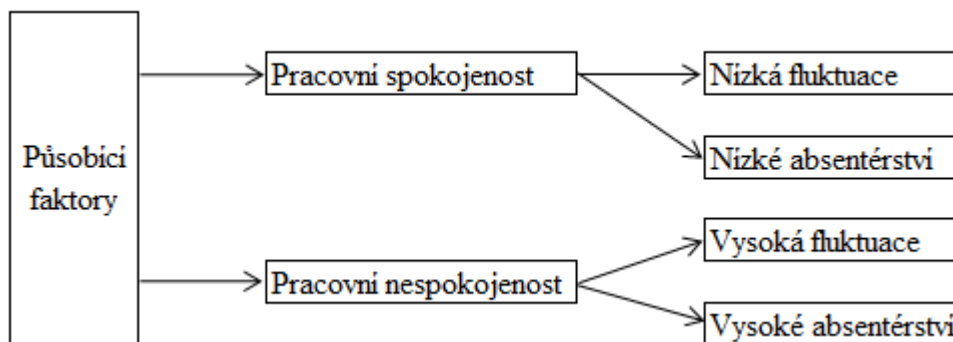
Zahrnují široký okruh služeb považované za zaměstnanecké výhody. Patří sem například služby spojené s využitím volného času (rekreace, sport, kultura, cestování apod.) nebo služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků (bydlení, jesle, mateřské školy, půjčky apod.).

## 2.8 Příčiny a důsledky pracovní nespokojenosti

Obecně by mělo platit, že vysoká spokojenost je v přímo úměrném vztahu s určitým pozitivním pracovním chováním, jehož důsledkem je vysoká produktivita, nízké absentérství a nízká fluktuace. Přesto, že se mnozí manažeři i dnes domnívají, že je vztah mezi faktory, které příznivě utvářejí spokojenost a dosahování vyšší spokojenosti u pracovníků, které se promítne v pracovním chování přímý, není tomu tak. Tento vztah není

jednoduchý, protože do něj vstupuje celá řada proměnných. V jednoduché podobě ho vyjadřuje následující obrázek.

Obrázek 7: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti



*Zdroj: Štikar, 2003, s. 118*

Ve vztahu spokojenosti v práci a absentérství se prokazuje nejsilnější závislost. Přítomnost nebo neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti je dobrý indikátor pro dostatečnou nebo nízkou adaptaci na práci, zájem či nezájem o práci, splnění nebo nesplnění očekávání a s tím spojenou mírou spokojenosti/nespokojenosti v práci. Vyšší pracovní spokojenost by měla tedy být předpokladem pro nižší absentérství pracovníků. Naopak opakující absentérství je signálem potenciální fluktuace.

Nespokojenost u pracovníka odráží pak ztrátu zájmu o vykonávanou pracovní činnost, kterou pak pracovník může řešit odchodem z organizace. Příčiny, proč vlastně dochází k fluktuaci, jsou zpravidla kumulované a mají v individuálních případech odlišnou závažnost. Vztah nespokojenost – fluktuace ovlivňují jak osobnostní (např. nedostatečná identifikace s organizací), tak i situační faktory (např. situace na trhu pracovních sil). Naopak tomu vztah pracovní spokojenosti a produktivity je velmi nevýrazný [Štikar, 2003].

### 2.8.1 Fluktuace

Fluktuace znamená mobilitu pracovních sil, kdy pracovníci odchází z jedné a přechází do druhé organizace, mění své zaměstnavatele. Fluktuaci zaměstnanců lze považovat za jeden z trvalých problémů, který nedává spát v dnešní době mnoha manažerům, i v případě, že jsou názoru, že fluktuace zaměstnanců je ospravedlnitelným nákla-

dem podnikání. Zvláště, pokud se týká odchodu kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných a loajálních. Důležité je, že fluktuace není jednorázová událost, ale proces odcizení, který může trvat dny, týdny, ale někdy i roky. Zjištění skutečných příčin, které vedou k fluktuaci pracovníků, je velmi důležitým předpokladem omezování nežádoucí fluktuace.

Pracovníci se začnou odcizovat a přemýšlet o odchodu ve chvíli, kdy není naplněna jedna z následujících čtyř základních lidských potřeb:

1. **Potřeba důvěry:** Pracovníci očekávají od organizace a managementu, že budou plnit své sliby, budou upřímní v komunikaci s nimi, budou do nich investovat a budou je spravedlivě a včas odměňovat za odvedenou práci.
2. **Potřeba naděje:** Pracovníci potřebují věřit, že jim bude umožněno profesně růst a rozvíjet své schopnosti při výkonu práce školením a budou mít příležitost postupovat ve své kariéře směrem k vyšším výdělkům.
3. **Potřeba ocenění:** Pracovníci potřebují mít pocit, že když budou poctivě pracovat, budou se snažit, prokazovat oddanost dané organizaci a smysluplně přispívat k jejím úkolům, budou příslušně oceněni a ohodnoceni.
4. **Potřeba cítit se kompetentní:** Pracovníci očekávají práci, která pro ně bude výzvou a zároveň dobře využije jejich talent, dále různá školení, aby svoji práci mohli vykonávat kvalifikovaně a v neposlední řadě chtějí vidět konečné výsledky své práce a být za ně pravidelně hodnoceni [Branham, 2009].

Zaměstnanci uvádějí následující důvody odchodu, které poskytli při výstupních pohovorech, kde je zřejmé, že tam uvedené psychické potřeby naplněny nebyly. **Důvody jsou řazeny podle četnosti odpovědí:**

- omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení,
- nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného,
- odměňování,
- pracovní náplň nebo povinnosti jsou nudné nebo přestaly být pro pracovníka výzvou,
- nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného,
- pracovní doba,
- nevyhnutelné důvody,
- nedostatek uznání,

- nadržování nadřízeného ostatním,
- špatný vztah nadřízeného se zaměstnanci,
- špatné pracovní podmínky,
- školení,
- neschopnost nadřízeného,
- špatná úroveň nejvyššího vedení,
- nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného,
- diskriminace,
- obtěžování,
- benefity,
- přístup pracovníků [Branham, 2009].

Obecně platí, že ani manažer, ani organizace nemůžou vždy zabránit odchodu každého svého hodnotného zaměstnance. Následující obrázek znázorňuje 4 možnosti kombinací stupně kontroly zaměstnance nad svým rozhodnutím a stupně kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít:

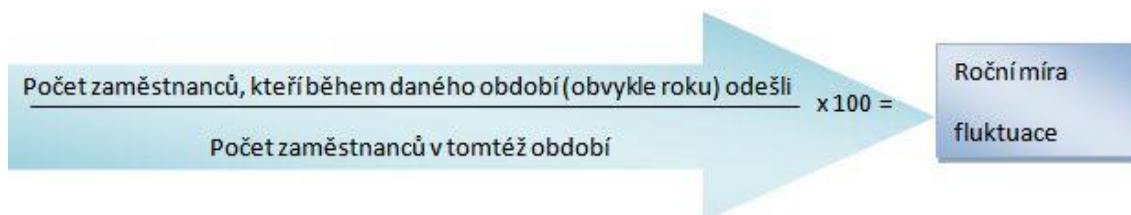
Obrázek 8: Míra kontroly zaměstnavatele v. zaměstnance nad rozhodnutím odejít

		Míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít	
		Vysoká	Nízká
Míra kontroly zaměstnance nad vlastním rozhodnutím odejít	Vysoká	<b>A</b> Dobrovolné odchody, kde včasný zásah zaměstnavatele mohl předejít odchodu nebo jej oddálit.	<b>C</b> Dobrovolné odchody, kde by kroky zaměstnavatele nevedly k zabránění nebo oddálení odchodu zaměstnance.
	Nízká	<b>B</b> Zaměstnavatelem inicializované (nedobrovolné) odchody.	<b>D</b> Odchody z důvodů na straně zaměstnance, kterým nemohli předejít ani zaměstnavatel, ani zaměstnanec sám.

*Zdroj: Branham, 2009, s. 39*

## Výpočet fluktuace

Obrázek 9: Výpočet fluktuace zaměstnanců



Zdroj: <http://www.fluktuacezamestnancu.cz/snizovani-fluktuace/>

Za zdravou míru fluktuace je považováno obvykle 5-7 %. Záleží ovšem na regionu, odvětví, ale i jednotlivých pozic. Pokud se míra fluktuace pohybuje v tomto rozmezí, může organizace profitovat z toho, že noví zaměstnanci přinášejí do organizace nové pohledy, zkušenosti a nápady. Navíc si zaměstnanci své práce cení.

Nižší míra fluktuace, pod 5 % může znamenat stagnaci podniku, vysoké platové ohodnocení zaměstnanců a zhoršenou schopnost organizace reagovat na nové trendy, což v konečném důsledku může vést k finančním ztrátám podniku.

Naopak vyšší míra fluktuace ohrožuje společnost z důvodu odcházení klíčových zaměstnanců, vysokých nákladů spojených s náborem, zaškolením a adaptací zaměstnanců a v době adaptace i jejich často nižšímu výkonu oproti odcházejícím zaměstnancům.

Každá míra fluktuace má jak svá negativa, tak i pozitivita.

### **Mezi negativa rostoucí fluktuace můžeme zařadit:**

- ztrátu zaškolených zaměstnanců,
- ztrátu zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam),
- minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty důvěryhodnosti u dodavatelů,
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů,
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců,
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení,
- snížení důvěryhodnosti jako potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.

**Naopak přínosy řízené fluktuace vidíme například v:**

- objektivním ukazateli úrovně především personální a manažerské práce v celé firmě a jejich jednotlivých částech,
- udržováním fungování vnitřního „trhu práce“,
- podněcování přílivu nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů.



### 3 Metodika práce

Prvním krokem k vypracování mé bakalářské práce bylo nastudování potřebné tematicky zaměřené literatury. Poté jsem na základě získaných poznatků od různých autorů zpracovala teoretickou část mé bakalářské práce. Všechny použité zdroje literatury jsou uvedeny na konci bakalářské práce v Seznamu použitých zdrojů.

Následoval výběr organizace, kde výzkum praktikuji. Společnost E.ON Energie, a.s. pro mě byla jasnou volbou a to z důvodu, že je mým současným zaměstnavatelem, a proto předpokládám snadnější přístup k potřebným informacím. Dále z důvodu sídla společnosti v Českých Budějovicích, v mém bydlišti.

Po zvážení všech okolností jsem si pro získání primárních informací týkajících se zejména spokojenosti pracovníků zvolila jako výzkumnou metodu dotazníkové šetření. Hlavní výhodou takového šetření sledávám především ve způsobu zodpovězení otázek. Respondent si na zodpovězení může vyhradit dostatek času a konkrétním otázkám tak věnovat potřebnou pozornost. Další výhodou je možnost anonymity, která umožňuje dotazovaným větší otevřenost při zodpovídání otázek.

Cílem dotazníkového šetření bude zjistit celkovou pracovní spokojenost a nejdůležitější faktory ovlivňující spokojenost se vztahem k pracovnímu chování. Výsledky dotazníkového šetření jsou součástí praktické části. Celý dotazník, který byl zaměstnancům níže uvedeného útvaru předložen k vyplnění, je uveden v příloze č. 1.

Po dohodě s předsedou představenstva společnosti mi byl umožněn výzkum spokojenosti a pracovního chování v útvaru Nákup elektřiny a prodej energie TOP&BIG. V útvaru jsem oslovila a osobně rozdala dotazník 37 respondentům. Během 6ti týdnů se mi většina dotazníků navrátila. Dotazník odmítli vyplnit pouze 4 zaměstnanci, přesto lze návratnost dotazníků pokládat za vysokou (89%) a to především z důvodu anonymního vyplňování. Dotazník se skládal z 15ti uzavřených otázek s předem stanovenými variantami odpovědí. Tento velký počet uzavřených otázek jsem volila právě z důvodu, abych ušetřila čas a zároveň usnadnila práci respondentům a tím zvýšila pravděpodobnost návratu dotazníků. Dále obsahuje 4 otevřené otázky pro volné vyjádření a 7 otázek, kde jsem pro volbu odpovědi zvolila pětistupňovou škálu, kde číslo 1 vyjadřovalo maximální spokojenost a číslo 5 naopak nespokojenost. Závěr dotazníku tvořily 2 identifikační otázky, které určují věk a pohlaví dotazovaných.

Celý výzkum bude podpořen studiem personální dokumentace za účelem zjištění fluktuace v daném útvaru za posledních 5 let. Dále vlastním pozorováním pracovníků výše uvedeného útvaru a řízeným rozhovorem s vedoucím pracovníkem útvaru, kterým je pan Ing. Václav Skoblík. Předem sjednaný rozhovor proběhne v sídle společnosti a panu Ing. Skoblíkovi budou kladeny přesně formulované otázky ve stanoveném pořadí (příloha č. 2). Cílem mého rozhovoru bude zjistit nejen, jak vnímá spokojenost svých podřízených, její důležitost a především vliv na pracovní chování, ale i jak vnímá míru fluktuace za posledních 5 let v útvaru, jehož je vedoucím pracovníkem.

## 4 Praktická část

### 4.1 Představení vybrané společnosti

Energetická skupina E.ON v České republice patří do skupiny E.ON, která je největší soukromý poskytovatel energetických služeb v Evropě a zásobuje elektřinou a plynem přibližně 15 milionů zákazníků. Česká energetická skupina E.ON zásobuje elektřinou v jižních Čechách a na jižní Moravě 1,2 milionu zákazníků a tím má podíl na trhu 20%. V oblasti plynu disponuje více jak 4 000 km dlouhou sítí a její podíl na trhu s plynem v České republice činí přibližně 5,5%.

V rámci energetické skupiny v České republice je akciová společnost E.ON Energie, která je zodpovědná za oblast obchodování s elektrickou energií a plynem, a to pouze na českém trhu.

Základní údaje o společnosti:

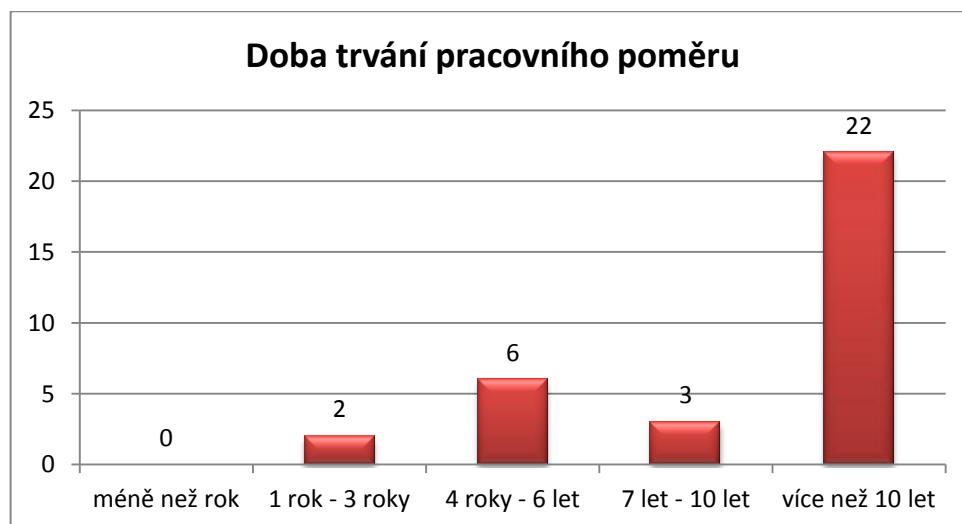
- **Název společnosti:** E.ON Energie, a.s.
- **Datum zápisu:** 27. 7. 2004
- **Právní forma:** akciová společnost
- **Sídlo společnosti:** F. A. Gerstnera 2151/6, 370 49 České Budějovice
- **Identifikační číslo:** 26078201
- **Statutární orgán – představenstvo:**
  - Předseda:** Ing. Michal Šafář
  - Místopředseda:** Mag. Jiří Šimek
  - Člen:** Dr. Ing. Martin Dvořák, MBA
- **počet kmenových pracovníků:** 165
- **Základní kapitál:** 1 676 381 000,- Kč
- **základní činnosti společnosti:**
  - pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor a poskytování základních služeb s tímto nájmem spojených,
  - obchod s elektřinou,
  - obchod s plynem,

- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.

## 4.2 Dotazníkové šetření

Tato kapitola praktické části se zabývá zhodnocením výsledků zjištěných na základě dotazníkového šetření. Jak už bylo zmíněno výše, dotazníkové šetření se zúčastnilo 33 respondentů. Cílovou skupinou byli zaměstnanci útvaru Nákup elektřiny a prodej energie TOP&BIG.

Graf 1: Jak dlouho pracujete ve společnosti?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že v útvaru pracuje většina pracovníků (66,6%) déle než 10 let, což může svědčit o stabilitě stávajících zaměstnanců a jejich věrnosti firmě. Tři pracovníci (9,1%) jsou v pracovním poměru po dobu 7-10 let, šest pracovníků (18,2%) po dobu 4-6 let a zbylí dva pracovníci (6,1%) působí v útvaru pouze 1-3 roky.

Graf 2: Jste spokojen(a) s obsahem vykonávané práce?

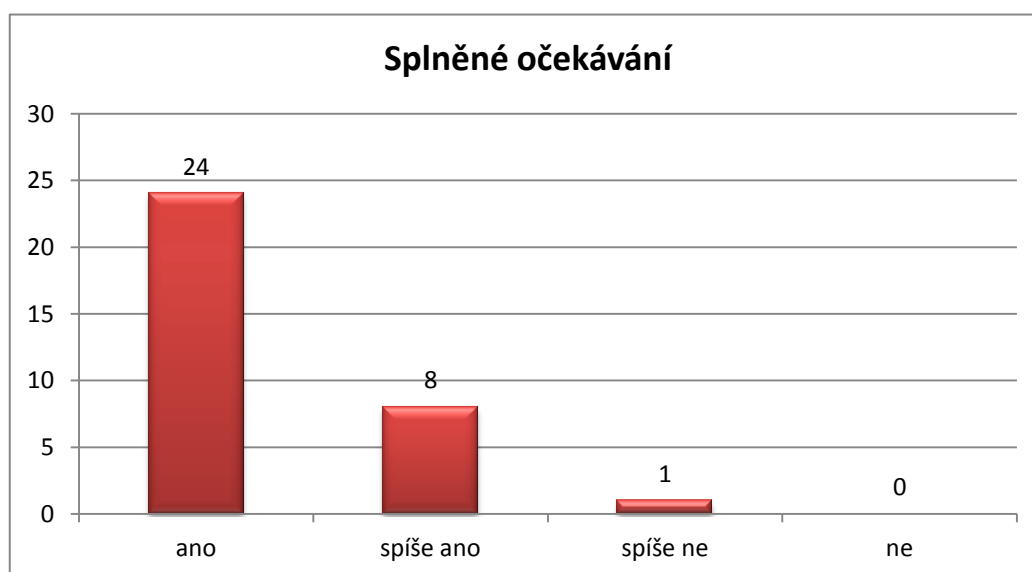


*Zdroj: vlastní zpracování*

Legenda: číslo 1 vyjadřuje maximální spokojenost, číslo 5 naopak nespokojenost.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, právě obsah vykonávané práce patří mezi hlavní vnější faktory, které ovlivňují spokojenost v práci. V daném útvaru je převážná část pracovníků (51,5 %) maximálně spokojena s obsahem své práce. I u dalších třinácti pracovníků (39,4%) můžeme říci, že jsou s obsahem práce spokojeni. Zbylí tři pracovníci (9,1%) vyjadřují neutrální vztah k obsahu své práce.

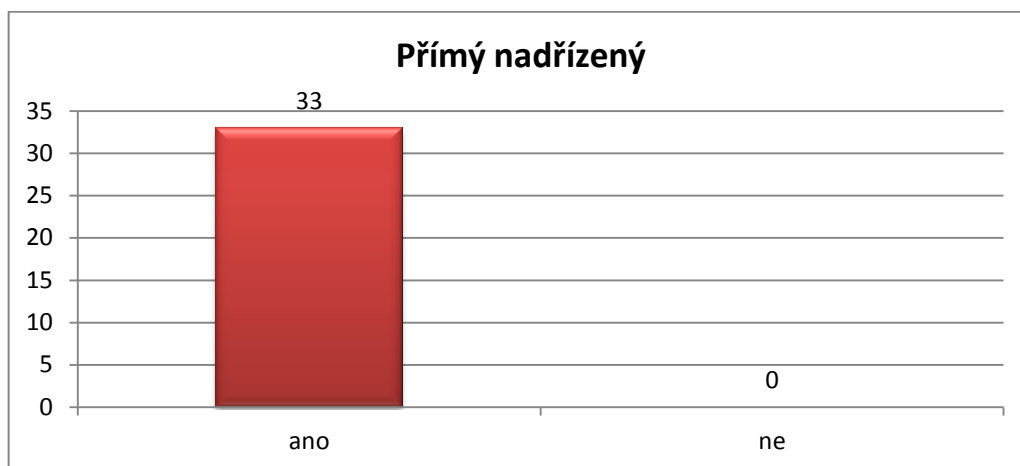
Graf 3: Splnilo zaměstnání Vaše očekávání?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z odpovědí vyplývá, že téměř všem pracovníkům (97%) se naplnilo očekávání, které od zaměstnání měli. Z toho osmi zaměstnancům (24,2%) se očekávání pouze spíše naplnilo. Pouze jeden zaměstnanec (3%) z dotazovaných očekával od svého pracovního zařazení spíše něco jiného.

Graf 4: Máte svého přímého nadřízeného?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že každý pracovník v útvaru (100%) má svého přímého nadřízeného, kterému se samostatně zodpovídá za svou odvedenou práci.

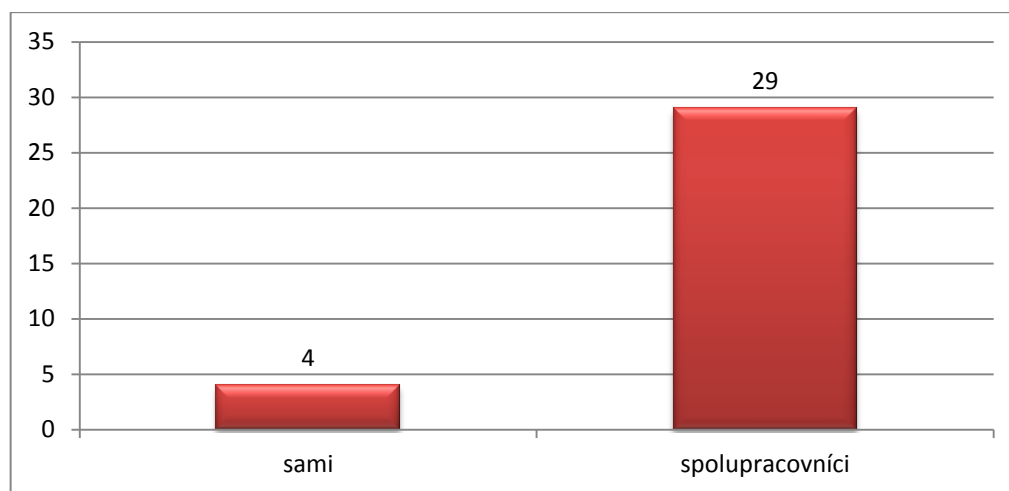
Graf 5: Jste spokojen(a) s poskytováním informací od svého nadřízeného?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Komunikace nadřízeného se svými pracovníky je v každé společnosti velmi důležitá, především pro správné plnění pracovních úkolů. Proto je nezbytné dodržovat již zmíněná pravidla efektivní komunikace. Dotazovaní pracovníci jsou v daném útvaru s poskytováním potřebných informací od nadřízeného převážně spokojeni (54,5%) a spíše spokojeni (42,4%). Pouze jeden zaměstnanec (3,1%) spokojený spíše není a od svého nadřízeného by očekával informací více.

Graf 6: Pracujete v kanceláři sami nebo máte spolupracovníky?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Pouze 4 pracovníci (12,1%) odpověděli, že pracují na svých úkolech v samostatných kancelářích. To je dáno zejména tím, že charakter jejich práce nevyžaduje spolupráci s ostatními členy útvaru. Ostatní pracovníci (87,9%) jsou často nuceni spolupracovat s ostatními v rámci určitých úkolů, projektů, a proto sdílí kanceláři s větším počtem pracovníků.

Graf 7: Pokud máte spolupracovníky, jaké jsou vaše vztahy?

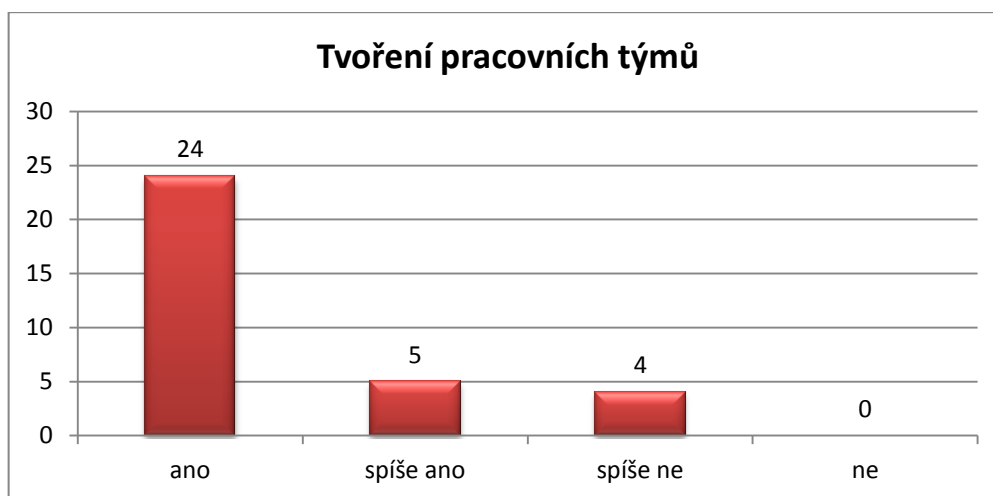


*Zdroj: vlastní zpracování*

Legenda: číslo 1 vyjadřuje maximální spokojenost, číslo 5 naopak nespokojenost.

Nejen z důvodu plnění společných projektů, které jsou v útvaru časté, jsou velmi důležité dobré pracovní vztahy. Dalším neméně důležitým důvodem je potřeba příjemné atmosféry na pracovišti. Navíc jsou to právě vztahy se spolupracovníky, které uvádí dotazovaní jako druhý nejdůležitější faktor, který ovlivňuje jejich celkovou spokojenost v zaměstnání (graf č. 22). Převážná část zaměstnanců je s pracovními vztahy v útvaru spokojena (87,9%), čtyři zaměstnanci (12,1%) však odmítli danou otázku zodpovědět.

Graf 8: Tvoříte při řešení některých pracovních úkolů pracovní týmy?

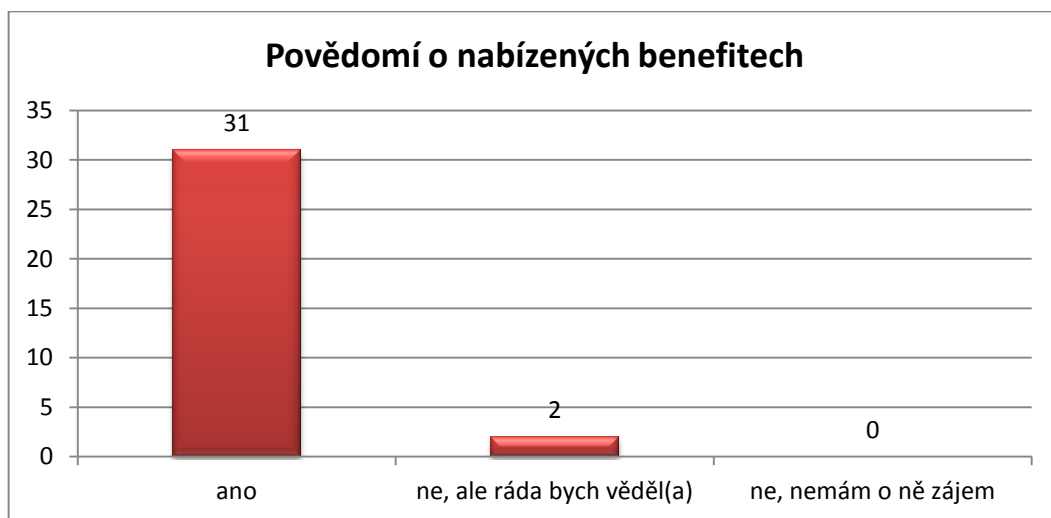


*Zdroj: vlastní zpracování*



Jak už bylo uvedeno výše, v útvaru se často pracovníci (87,9%) setkávají s tvořením pracovních týmů, z tohoto důvodu také převládají v útvaru společné kanceláře. Pouze čtyři pracovníci (12,1%) pracují spíše samostatně, což už napovídá graf č. 6.

Graf 9: Víte o všech nabízených benefitech (zaměstnaneckých výhodách) ve společnosti?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedených odpovědí lze tvrdit, že dotazovaní pracovníci (93,9%) jsou od společnosti dobře informováni o možných benefitech, které jim nabízí a které mají možnost využívat. Pouze dva pracovníci z dotazovaných (6,1%) nemají přehled o nabízených benefitech a rádi by se o nich dozvěděli více.

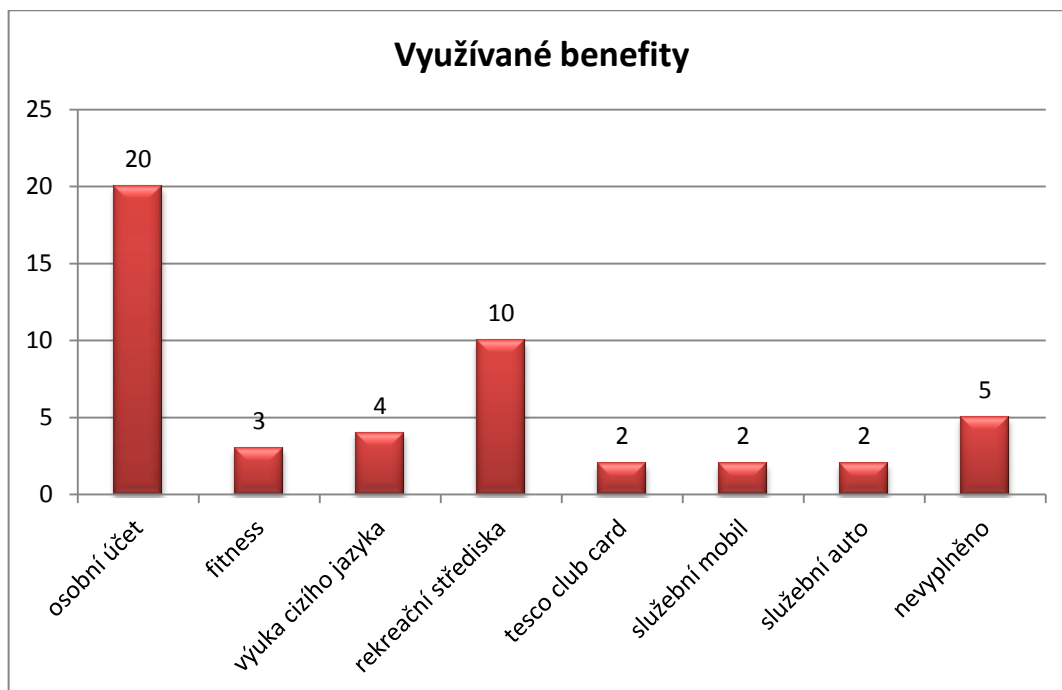
Graf 10: V případě, že o nich víte, využíváte některých?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Ze získaných výsledků je jisté, že každý pracovník z útvaru (100%) využívá jednoho nebo více benefitů, které mu firma nabízí.

Graf 11: Pokud ano, kterých?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z provedeného výzkumu se ukázalo, že největší zájem (60,6%) mají zaměstnanci o osobní účet. Ten zřizuje a spravuje zaměstnancům v hlavním pracovním poměru společnost z prostředků sociálního fondu. Výše osobního účtu činí 11 400 Kč. Zaměstnancům na rodičovské dovolené náleží osobní účet ve výši 9 220 Kč. Z výše uvedeného účtu lze hradit ve formě nepeněžitých plnění například rekreační poukazy a zájezdy (organizované přes tuzemskou cestovní kancelář nebo organizované zaměstnavatelem), dále aktivní i pasivní kulturní a sportovní činnosti (úhrada permanentky do divadel, bazénů a další) nebo nadstandardní zdravotní péče (například úhrada očkování, dioptrických brýlí, stomatologických výkonů).

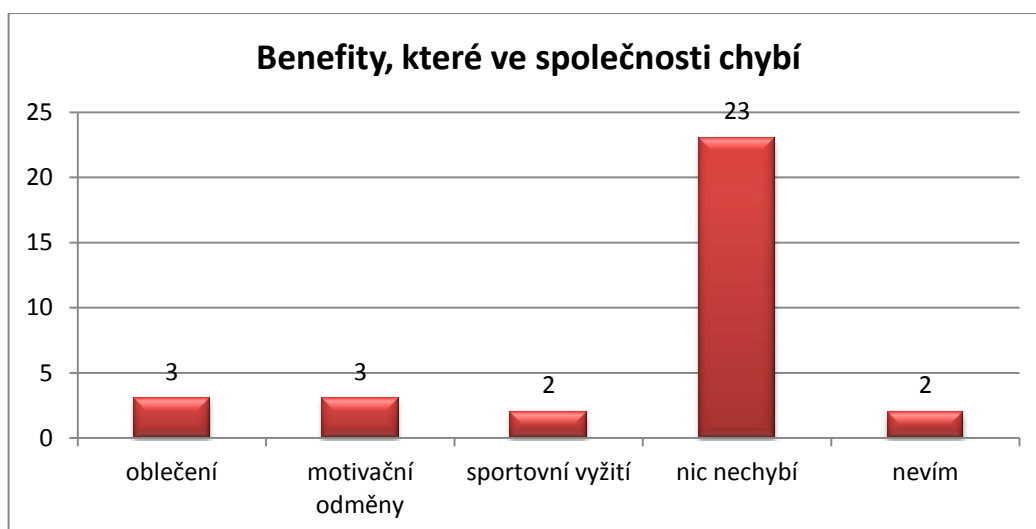
Velmi využívaná (30,3%) jsou také zimní a letní rekreační střediska. Společnost také ve spolupráci s odborovým orgánem organizuje i dětem zaměstnanců letní a zimní rekreaci za symbolickou peněžní částku.

Bezplatnou výuku cizího jazyka poskytuje společnost pouze některým svým pracovníkům (12,1%), kteří pak každoročně v měsíci květnu, musí prokazovat své pokročilé znalosti v kontrolním testu.

Mezi další benefity, které mohou využívat pouze někteří, společností určení zaměstnanci, patří služební mobil nebo služební auto.

Všem svým zaměstnancům firma poskytuje celoročně slevu ve vybraném fitness centru. Na konci roku 2013 byla ukončena smlouva s Viva fitness, České Budějovice. Od nového roku 2014 mohou zaměstnanci využívat slevu ve Fitness 14, České Budějovice, které sídlí ve stejné budově jako společnost, City centrum.

Graf 12: Které benefity si myslíte, že ve společnosti chybí?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedených výsledků se ukázalo, že převážná část zaměstnanců v daném útvaru (69,7%) je spokojena s výčtem nabízenými benefitů a žádné další nepostrádají. Někteří zaměstnanci (9,1%) by však ocenili, kdyby dostávali roční peněžní příspěvek na pracovní oblečení (oblek, kostým) nebo existovala možnost motivační odměny.

Graf 13: Nabízí Vám společnost možnosti dalšího vzdělání?



*Zdroj: vlastní zpracování*

O možnosti dalšího vzdělání, které společnost nabízí, mají povědomí téměř všichni pracovníci (96,9%) v útvaru. Pouze jeden pracovník (3,1%) o takové možnosti nevěděl.

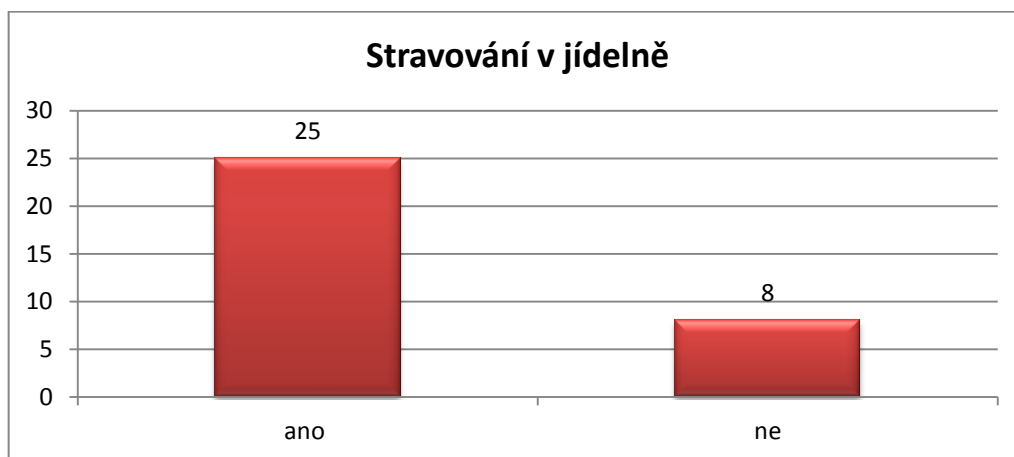
Graf 14: Pokud ano, máte zájem o kvalifikační růst?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Lze předpokládat, že především z důvodu staršího věkového zastoupení v útvaru (75,8%), není zájem o kvalifikační růst tak veliký. Přitom výše uvedená společnost klade velký důraz na profesní rozvoj svých zaměstnanců. Při zvyšování a udržování kvalifikace poskytuje výše uvedená společnost zaměstnancům pracovní úlevy, včetně hmotného zabezpečení podle příslušných právních předpisů.

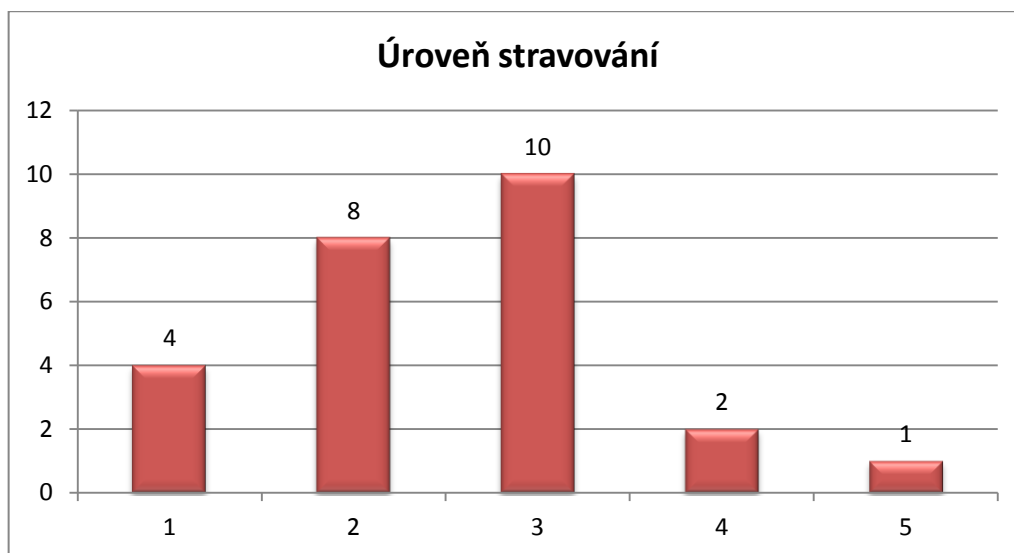
Graf 15: Stravujete se v místní jídelně?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Většina dotazovaných pracovníků (75,8%) se pravidelně chodí stravovat do místní jídelny a to především z důvodu úspory času, protože jídelna se nachází v sídle firmy, City centrum, v přízemí budovy. Zbylých osm pracovníků (24,2%) upřednostňuje jinou formu stravování. V případě realizace závodního stravování prostřednictvím poukázek je stanovena jednotná cena poukázky v hodnotě 85 Kč.

Graf 16: Pokud ano, jste spokojeni s úrovní stravování?



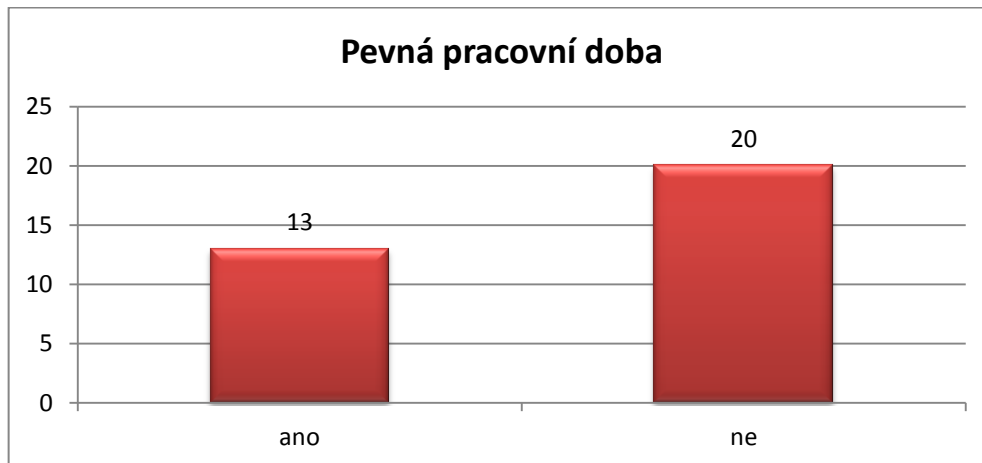
*Zdroj: vlastní zpracování*

Legenda: číslo 1 vyjadřuje maximální spokojenost, číslo 5 naopak nespokojenost.

Přesto, že firemní jídelnu navštěvuje většina pracovníků, s jídelnem je spokojeno pouze 12 pracovníků (48%). Naopak tři zaměstnanci (12%) projeví s úrovní stravování ne-

spokojenost. Zbytek pracovníků (40%) hodnotí úroveň stravování jako průměrnou. Zaměstnanci mají v jídelně možnost výběru ze čtyř různých jídel a každý den se v nabídce objevuje zeleninový talíř. Jídlo si nelze volit ani objednávat dopředu.

Graf 17: Máte pevnou pracovní dobu?

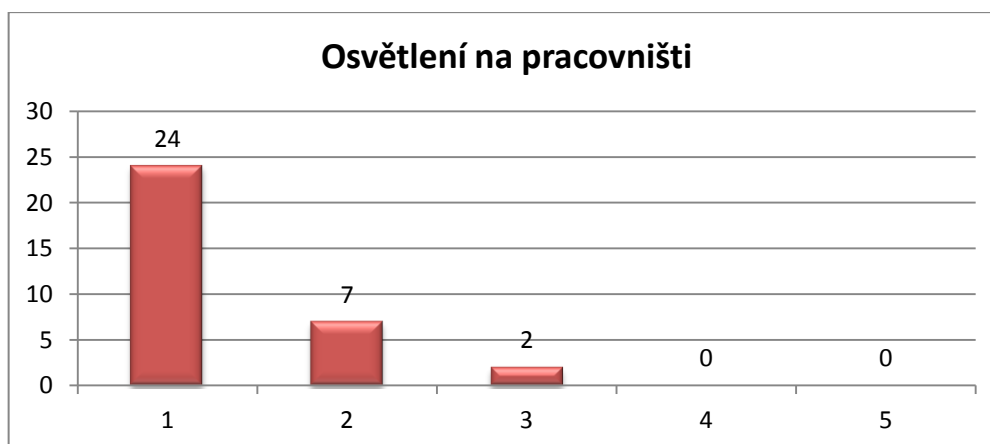


*Zdroj: vlastní zpracování*

Jedním z prvků motivace je označována i flexibilní pracovní doba, proto je výše zmiňovaná pracovní doba také jedním z faktorů, které mohou ovlivnit spokojenost pracovníka.

Na výše uvedeném grafu vidíme, že nadpoloviční část pracovníků (60,6%) nemá pevnou pracovní dobu. Zbylých 13 pracovníků (39,4%) uvedlo pevnou pracovní dobu.

Graf 18: Jste spokojen(a) s osvětlením na pracovišti?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Legenda: číslo 1 vyjadřuje maximální spokojenost, číslo 5 naopak nespokojenost.

Z výše uvedeného grafu lze konstatovat, že většina mnou dotazovaných pracovníků (93,9%) je s osvětlením na svém pracovišti spokojena. Je to dáno především umístěním jejich kanceláře. Většina z pracovníků z konkrétního útvaru má v kanceláři denní světlo, na rozdíl od pracovníků z jiných útvarů, kteří mají okna pouze do místního atria a celý den jsou nuceni pracovat pouze pod umělým světlem. Zbylí dva pracovníci (6,1%) vyjádřili neutrální postoj k místnímu osvětlení.

Graf 19: Jak jste spokojeni s mírou hlučnosti na vašem pracovišti?

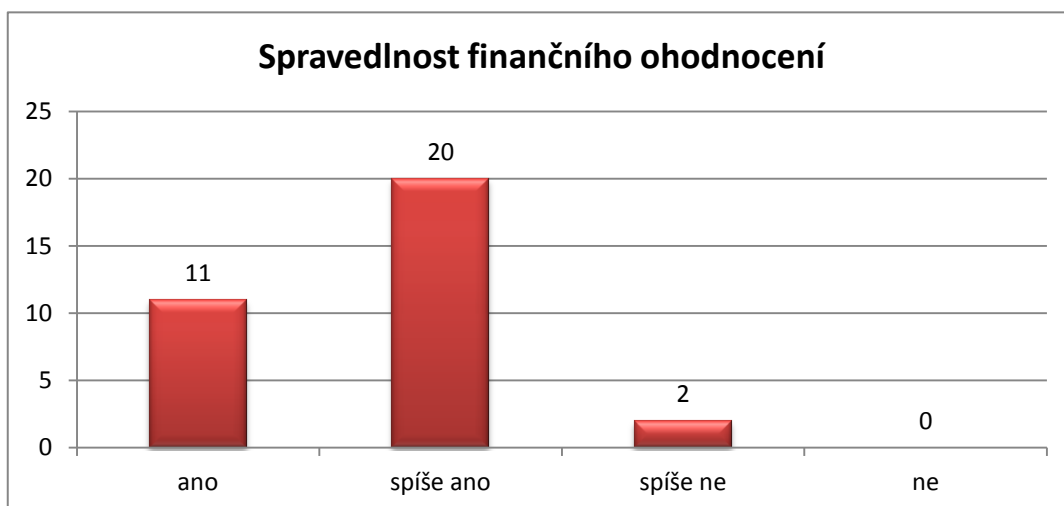


*Zdroj: vlastní zpracování*

Legenda: číslo 1 vyjadřuje maximální spokojenost, číslo 5 naopak nespokojenost.

Lze soudit, že maximální spokojenost uvedli výše uvedení 4 zaměstnanci, kteří pracují samostatně v kanceláři a mohou tak míru hlučnosti sami ovlivnit. Dále ti, u kterých je spokojenost dána zvykem nebo smířením, protože v případě jejich kanceláří s větším počtem pracovníků (open office) se ve většině případů setkáváme se zvýšenou hlučností, kterou ocení jen málokterý jedinec. Celkem spokojenost projevilo 25 pracovníků (75,7%). Naopak nespokojenost s hladinou hlučnosti na svém pracovišti uvedli dva zaměstnanci (6,1%). Zbýlých šest pracovníků (18,2%) svůj pocit neidentifikují jednoznačně.

Graf 20: Myslíte si, že je finanční ohodnocení ve vaší společnosti spravedlivé?

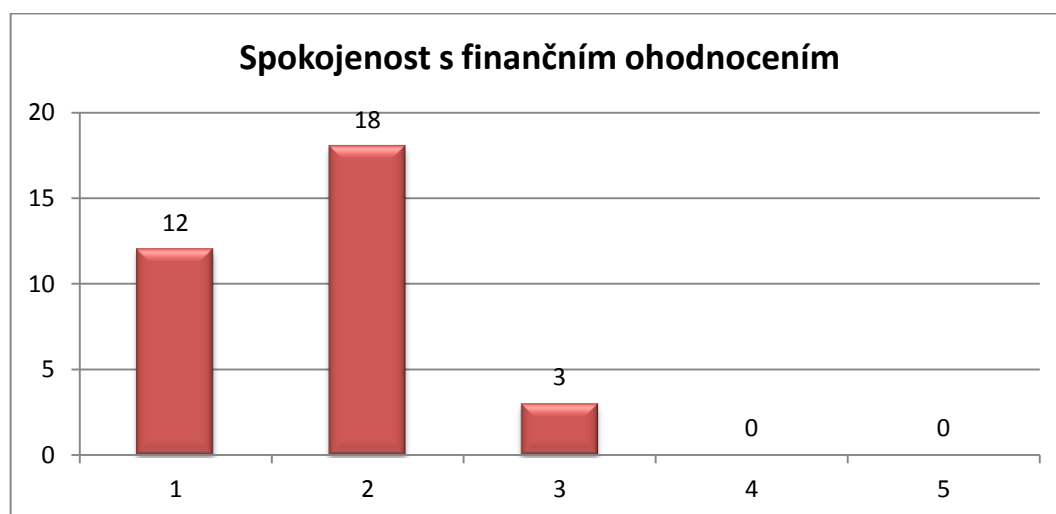


*Zdroj: vlastní zpracování*

Společnost uplatňuje systém tarifních stupňů, které jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce, vyjádřené v obecných charakteristikách prací a činností. Základním podkladem pro zařazování zaměstnanců je Katalog funkcí zaměstnavatele.

Většina pracovníků (93,9%) je přesvědčena, že ve společnosti existuje spravedlnost finančního ohodnocení. Zbylí dva pracovníci (6,1%) spravedlnost finančního ohodnocení spíše nepocítují.

Graf 21: Jste spokojen(a) se svým finančním ohodnocením?



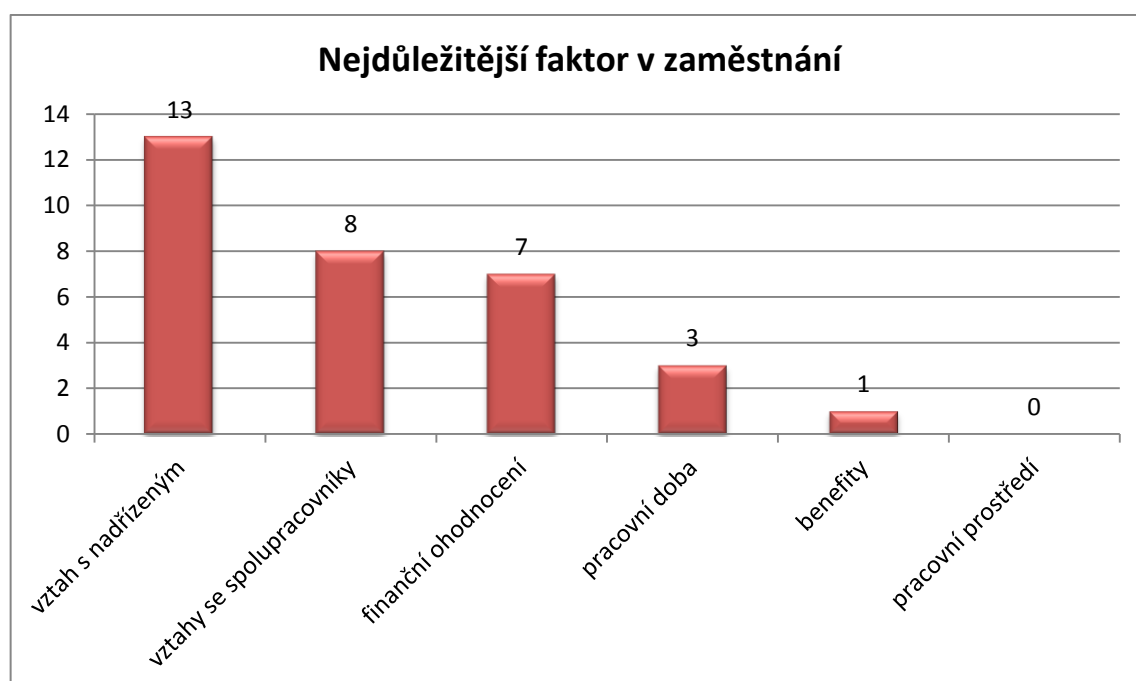
*Zdroj: vlastní zpracování*



Legenda: číslo 1 vyjadřuje maximální spokojenost, číslo 5 naopak nespokojenost.

Spokojenost s finančním ohodnocením (90,9%) se dala očekávat na základě pocíťované spravedlnosti finančního ohodnocení, kterou zaměstnanci v útvaru uvedli. Pouze tři zaměstnanci (9,1%) vyjádřili neutrální vztah ke spokojenosti s finančním ohodnocením.

Graf 22: Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že pro pracovníky daného útvaru je nejdůležitější vztah se svým nadřízeným. Je to totiž právě vedoucí pracovník, který dokáže ovlivnit spokojenost řízených pracovníků stylem své řídicí práce. Navíc svou autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na pracovišti. Jak už bylo zmíněno výše (graf č. 4), každý zaměstnanec má svého přímého nadřízeného.

Druhým nejdůležitějším faktorem, který značně ovlivňuje spokojenost v zaměstnání, jsou vztahy se spolupracovníky. Toto zjištění se dalo předpokládat, z důvodu časté spolupráce mezi spolupracovníky v rámci společných pracovních projektů (graf č. 8) a sdílených společných kanceláří.

Přesto, že finanční ohodnocení je v dnešní materiální době často označováno jako nejvýznamnější stimul, dotazovaní pracovníci ho zařadili až na místo třetí.

Mezi méně důležité faktory patří pracovní doba, kterou má většina pracovníků flexibilní (graf č. 17) a benefity poskytované společností. Jeden pracovník z útvaru odmítl přiřadit preferenční pořadí a otázku přeskočil.

Tabulka 1: Pořadí nejdůležitějších faktorů v zaměstnání

	1	2	3	4	5	6
<b>vztah s nadřízeným</b>	13	6	7	2	2	2
<b>vztahy se spolupracovníky</b>	8	7	11	0	4	2
<b>finanční ohodnocení</b>	7	14	9	0	1	1
<b>pracovní doba</b>	3	3	4	2	10	10
<b>benefity</b>	1	4	1	11	9	6
<b>pracovní prostředí</b>	0	0	0	17	7	8

*Zdroj: vlastní zpracování*

Legenda: číslo 1 vyjadřuje nejdůležitější faktor, číslo 6 naopak nejméně důležitý

Výše uvedená tabulku znázorňuje jednotlivé faktory a pořadí důležitosti (1-6), které jim zaměstnanci daného útvaru přiřadili. Z tabulky lze například vyčíst, že vztah s nadřízeným byl nejčastěji označen na 1. místě, a proto se ukázal jako faktor nejdůležitější. Naopak pracovnímu prostředí nepřihradil žádný oslovený pracovník první místo, pracovníci mu přiřazovali až 4. – 6. místo, tudíž je pro ně nejméně důležitým faktorem z výše uvedených.

Graf 23: Zajímáte se o celkové dění ve společnosti?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedených odpovědí se ukázalo, že pracovníci projevují zájem o dění v jejich společnosti (97%). Pouze jeden pracovník (3%) se o dění ve společnosti spíše nezajímá. Společnost se snaží podpořit zájem pracovníků o dění společnosti interním časopisem, který vychází každý měsíc a je každému zaměstnanci k dispozici na intranetu v elektronické podobě. Do letošního roku byl k dispozici každému i v kanceláři v tištěné podobě, což se z úsporných a především z ekologických důvodů od ledna 2014 změnilo.

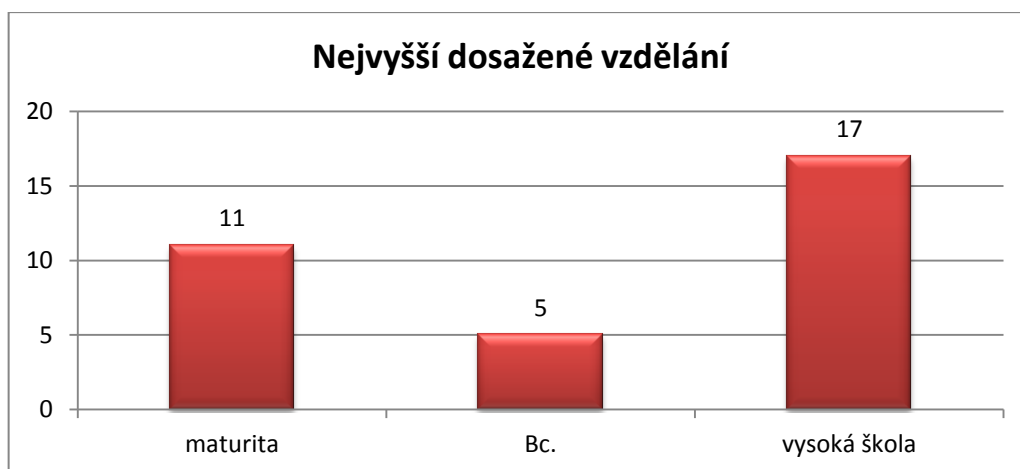
Graf 24: Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z uvedených odpovědí lze tvrdit, že zaměstnanci daného útvaru projevují spokojenost v zaměstnání (97%).

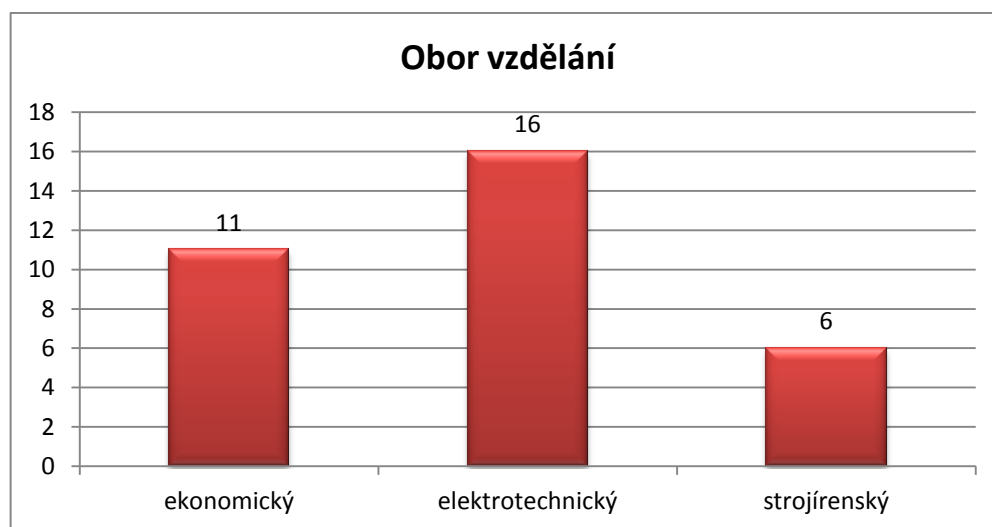
Graf 25: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je



*Zdroj: vlastní zpracování*

Vysokoškolského vzdělání dosáhlo v útvaru sedmnáct pracovníků (51,5%), pět pracovníků (15,2%) získalo titul Bc. a zbytek pracovníků (33,3%) dosáhlo maturity. Přestože někteří uvedli své nejvyšší dosažené vzdělání pouze maturitu, většina z nich si nyní dodělává školu, aby získala vysokoškolský titul, který se stal v posledních letech podmínkou pro výkon jejich práce a zpětně je po nich vyžadován.

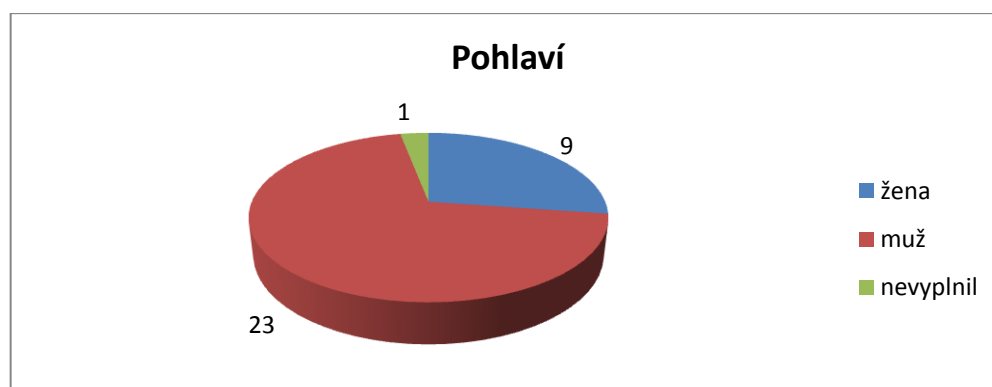
Graf 26: Obor Vašeho vzdělání je



*Zdroj: vlastní zpracování*

Podle výše uvedených odpovědí pracovníků je nejčastějším oborem vzdělání v útvaru elektrotechnické (48,5%) a ekonomické (33,3%). Uplatnění v útvaru našli ale také pracovníci s oborem strojírenství (18,2%).

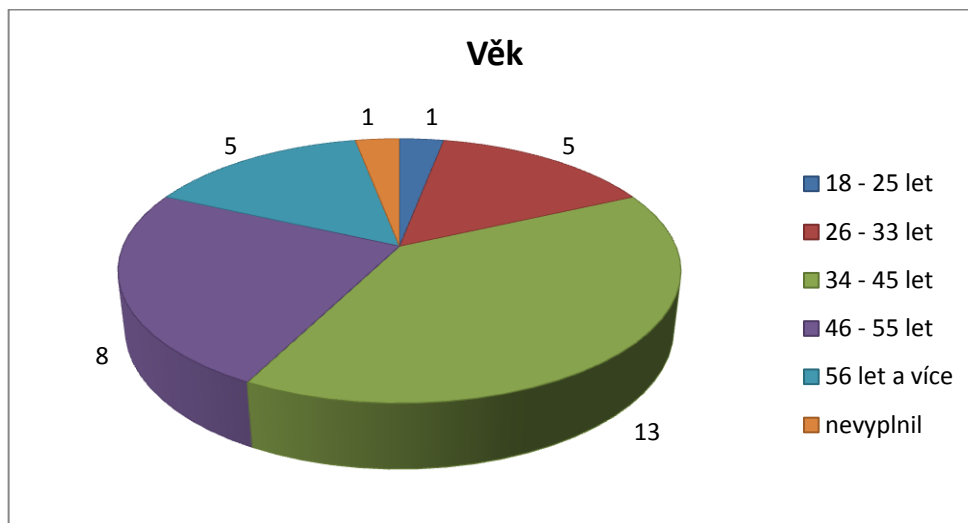
Graf 27: Pohlaví



*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak už napovídal graf předešlý, kde nejvíce dotazovaných uvedlo obor vzdělání elektrotechnický, dotazníkového šetření se zúčastnila převážná část mužů (69,7%) a devět žen (27,3%). Jeden zaměstnanec (3%) odmítl identifikační otázku zodpovědět.

Graf 28: Prosím zde uveďte svůj věk



*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve vybraném útvaru je zastoupeno nejvíce pracovníků ve věku od 34 – 45 let (39,4%). Následují pracovníci od 46 – 55 let (24,2%). Ve stejném počtu (15,2%) jsou zastoupení pracovníci od 26 – 33 let a od 56 let a více. Pouze jeden pracovník uvedl svůj věk v rozmezí 18 – 25 let (3%) a zbylý jeden pracovník (3%) odmítl uvést svůj věk. Podle výše uvedených odpovědí lze říci, že v daném útvaru pracují převážně starší zaměstnanci, což napovídal už graf č. 1, kdy 66,6% pracovníků uvedlo, že v daném útvaru působí déle než 10 let.

Následující pasáž o rozsahu 49 - 63 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na ekonomické fakultě JU.

## I. Summary

This bachelor's thesis examines the area of satisfaction and work behaviour with the aim of conducting both quantitative and qualitative research of satisfaction in relation to employee turnover in the joint-stock company E.ON Energie, specifically in the Electricity Purchase and Energy Sales TOP&BIG division.

The theoretical part of the bachelor's thesis lists and explains the terminology and theories connected with job satisfaction and work motivation.

In the practical part of the thesis, a survey was completed to ascertain the overall job satisfaction and the most important factors influencing satisfaction in relation to work behaviour. The survey showed an overall high level of employee satisfaction. It also showed that job satisfaction is most significantly determined by the employees' relationship with their superior and the interpersonal relations in the workplace. Last but not least, the results of the survey also showed some problematic areas; for these areas, I tried to find a solution that could increase the satisfaction of employees. These solutions are mentioned at the end of the practical part.

I also performed my own observation and interviewed Mr. Václav Skoblík, the head of the division. The interview showed that Mr. Václav Skoblík is sufficiently aware of the importance of his subordinates' satisfaction and endeavours to motivate them to a sufficient extent.

The last part of the thesis contains an assessment of the information collected through the above mentioned survey, observation and interview with the head of the respective division and the final recapitulation.

**Keywords:** job satisfaction, employee turnover, job satisfaction factors, work behaviour, E.ON Energie, a. s.

## II. Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- BEDRNOVÁ, E. & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- BĚLOHLÁVEK, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- BRANHAM, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing.
- DLOUHÁ D. (1992). *Psychologie práce*, Brno: Vysoká škola zemědělská v Brně.
- DONELLY, J. H. & GIBSON, J. L. & IVANCEVICH, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- E.ON Česká republika s.r.o.. (2014). *Skupina E.ON v České republice*. Získáno: 2. ledna, 2014. Dostupné z: <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/skupina-e-on-v-cr.shtml>
- E.ON Česká republika s.r.o.. (2014). *E.ON Energie a.s.*. Získáno: 2. ledna, 2014. Dostupné z: <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/skupina-e-on-v-cr/e-on-energie-a-s.shtml>
- Ertl, J. (2005). *Fluktuace – diagnóza a léčba*. Získáno: 30. října, 2013. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_clanek.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html).
- Finanční ohodnocení motivuje zaměstnance jen krátkodobě*. (28. 7., 2010). Získáno: 4. března, 2013. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/ostatni/financni-ohodnoceni-motivuje-zamestnance-jen-kratkodobe-464>
- FRITZ, H. (2006). *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál.
- HEWSTONE, M. & STROEBE, W. (2006). *Sociální psychologie: Moderní učebnice sociální psychologie*. Praha: Portál.
- HR Monitor (17. 4. 2013). *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012*. Získáno: 2. listopadu, 2013. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>.
- KOLLÁRIK, T. (1979). *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Práca (Bratislava, Slovakia).



- KOUBEK, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- KRNINSKÁ, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2012 – 2014). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Získáno: 3. ledna, 2014. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$dotaz?dotaz=26078201](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$dotaz?dotaz=26078201)
- MISKELL, J. R. & MISKELL V. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing.
- NAKONEČNÝ, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.
- NĚMEC, J. (2012). Všichni musí být šťastní. *Ekonom*, 44(7-9)
- PROVAZNÍK, V. (1992). *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing
- PROVAZNÍK, V. & KOMÁRKOVÁ, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, Oeconomica.
- RULÍK T. (2014). *Snižuji fluktuaci zaměstnanců*. Získáno: 15. března, 2014. Dostupné z: <http://www.fluktuacezamestnancu.cz/snizovani-fluktuace/>
- STEVENS, G. E. (1986). *Cases and Exercises in Personnel/Human Resources Management*. Business publications.
- ŠTIKAR, J. (2002). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, Karlova univerzita v Praze.
- URBAN, J. (10. 12. 2001). Spokojenost zaměstnanců nezávisí často na penězích. Získáno: 3. února, 2014. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-10491890-spokojenost-zamestnancu-nezavisi-casto-na-penezich>
- VAŠÁK, P. (1976). *Fluktuace pracovních sil*, Praha: Práce.
- WERTHER, W. B., DAVIS, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, a. s..

### III. Seznam obrázků, grafů a tabulek

#### Seznam obrázků

Obrázek 1: Míra spokojenosti / nespokojenosti jednofaktorové teorie.....	10
Obrázek 2: Sestava Maslowovy hierarchie potřeb.....	11
Obrázek 3: Dimenzionalita faktorů.....	12
Obrázek 4: Model procesu komunikace.....	13
Obrázek 5: Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby.....	16
Obrázek 6: Podniková kultura a její úrovně.....	18
Obrázek 7: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti.....	23
Obrázek 8: Míra kontroly zaměstnavatele v. zaměstnance nad rozhodnutím odejít..	25
Obrázek 9: Výpočet fluktuace zaměstnanců.....	26

#### Seznam grafů

Graf 1: Jak dlouho pracujete ve společnosti?.....	31
Graf 2: Jste spokojen(a) s obsahem vykonávané práce?.....	32
Graf 3: Splnilo zaměstnání Vaše očekávání?.....	32
Graf 4: Máte svého přímého nadřízeného?.....	33
Graf 5: Jste spokojen(a) s poskytováním informací od svého nadřízeného?.....	33
Graf 6: Pracujete v kanceláři sami nebo máte spolupracovníky?.....	34
Graf 7: Pokud máte spolupracovníky, jaké jsou vaše vztahy?.....	35
Graf 8: Tvoříte při řešení některých pracovních úkolů pracovní týmy?.....	35
Graf 9: Víte o všech nabízených benefitech (zaměstnaneckých výhodách) ve společnosti?.....	36
Graf 10: V případě, že o nich víte, využíváte některých?.....	36
Graf 11: Pokud ano, kterých?.....	37
Graf 12: Které benefity si myslíte, že ve společnosti chybí?.....	38
Graf 13: Nabízí Vám společnost možnosti dalšího vzdělání?.....	39
Graf 14: Pokud ano, máte zájem o kvalifikační růst?.....	39
Graf 15: Stravujete se v místní jídelně?.....	40
Graf 16: Pokud ano, jste spokojeni s úrovní stravování?.....	40
Graf 17: Máte pevnou pracovní dobu?.....	41
Graf 18: Jste spokojen(a) s osvětlením na pracovišti?.....	41

Graf 19: Jak jste spokojeni s mírou hlučnosti na vašem pracovišti?.....	42
Graf 20: Myslíte si, že je finanční ohodnocení ve vaší společnosti spravedlivé?.....	43
Graf 21: Jste spokojen(a) se svým finančním ohodnocením?.....	43
Graf 22: Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější? .....	44
Graf 23: Zajímáte se o celkové dění ve společnosti?.....	45
Graf 24: Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním?.....	46
Graf 25: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je .....	46
Graf 26: Obor Vašeho vzdělání je.....	47
Graf 27: Pohlaví .....	47
Graf 28: Prosím zde uveďte svůj věk.....	48
Graf 29: Stavby zaměstnanců ve sledovaných letech	
Graf 30: Průběh fluktuace v letech 2009 až 2013	

#### Seznam tabulek

Tabulka 1: Pořadí nejdůležitějších faktorů v zaměstnání .....	45
---	----

## **IV. Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Rozhovor

## V. Přílohy

### Příloha 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Ekonomické fakultě v Českých Budějovicích. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma Spokojenost a pracovní chování. Ráda bych Vás také požádala o jeho pravdivé vyplnění, aby výsledky měly co největší vypovídací schopnost. Vaše odpovědi zůstanou anonymní. Zjištěné výsledky tohoto výzkumu budou využity pouze pro účely mé bakalářské práce a nebudou sdělovány žádným neoprávněným osobám. Následující dotazník se skládá z 28 otázek a jeho vyplnění Vám nezabere více než 20 minut. Pokud se rozhodnete zúčastnit se tohoto šetření, zodpovězte objektivně následující otázky. Variantu, která nejlépe vyjadřuje Váš pocit, prosím, zaškrtněte.

Předem Vám děkuji za váš čas věnovaný tomuto dotazníku.

1) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- méně než rok
- 1 rok – 3 roky
- 4 roky – 6 let
- 7 let – 10 let
- více než 10

2) Jste spokojen(a) s obsahem vykonávané práce?

Na 5ti bodové stupnici zakroužkuje prosím tu číslici, která se nejvíce blíží Vašemu názoru. Číslo 1 vyjadřuje maximální spokojenost, číslo 5 naopak nespokojenost.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3) Splnilo zaměstnání Vaše očekávání?

- ano
- spíše ano

- spíše ne
- ne

4) Máte svého přímého nadřízeného?

- ano
- ne

5) Jste spokojen(a) s poskytováním informací od svého nadřízeného?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6) Pracujete v kanceláři sami nebo máte spolupracovníky?

- sami
- spolupracovníci

7) Pokud máte spolupracovníky, jaké jsou vaše vztahy?

Číslo 1 vyjadřuje maximální spokojenost, číslo 5 naopak nespokojenost.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8) Tvoříte při řešení některých pracovních úkolů pracovní týmy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9) Víte o všech nabízených benefitech (zaměstnaneckých výhodách) ve společnosti?

- ano
- ne, ale ráda bych vědě(a)

ne, nemám o ně zájem

10) V případě, že o nich víte, využíváte některých?

ano

ne

11) Pokud ano, kterých?

.....

12) Které benefity si myslíte, že ve společnosti chybí?

.....

13) Nabízí Vám společnost možnosti dalšího vzdělání?

ano

ne

nevím

14) Pokud ano, máte zájem o kvalifikační růst?

ano

ne

15) Stravujete se v místní jídelně?

ano

ne

16) Pokud ano, jste spokojeni s úrovní stravování?

Číslo 1 vyjadřuje maximální spokojenost, číslo 5 naopak nespokojenost.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17) Máte pevnou pracovní dobu?

ano

ne

18) Jste spokojen(a) s osvětlením na pracovišti?

Číslo 1 vyjadřuje maximální spokojenost, číslo 5 naopak nespokojenost.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19) Myslíte si, že pracujete v hlučném prostředí?

Číslo 1 vyjadřuje maximální spokojenost, číslo 5 naopak nespokojenost.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20) Myslíte si, že je finanční ohodnocení ve vaší společnosti spravedlivé?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

21) Jste spokojen(a) se svým finančním ohodnocením?

Číslo 1 vyjadřuje maximální spokojenost, číslo 5 naopak nespokojenost.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22) Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější?

Přiřaďte prosím pořadí 1-6, kdy číslo 1 dostane pro Vás nejdůležitější faktor.

- finanční ohodnocení
- vztahy se spolupracovníky
- vztah s nadřízeným
- benefity (zaměstnanecké výhody)
- pracovní doba
- pracovní prostředí

23) Zajímáte se o celkové dění ve společnosti?

- ano
- spíše ano



spíše ne

ne

24) Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním?

Číslo 1 vyjadřuje maximální spokojenost, číslo 5 naopak nespokojenost.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je

.....

26) Obor Vašeho vzdělání je

.....

27) Pohlaví:

a) žena

b) muž

28) Prosím zde uveďte svůj věk:

18 – 25

26 – 33

34 – 45

46 – 55

56 a více

## **Příloha 2: Rozhovor**

Rozhovor probíhal na základně předem formulovaných otázek. V průběhu rozhovoru se vyskytly ale i některé doplňující otázky.

### Otázky:

- 1) Jak dlouho jste na své pozici?
- 2) Jaké faktory si především myslíte, že ovlivňují nejvíce spokojenost vašich pracovníků?
- 3) Jaká je podle vašeho vnímání jejich celková spokojenost v zaměstnání?
- 4) Myslíte si, že v útvaru převažují dobré pracovní vztahy mezi spolupracovníky? Podporuje je nějakým způsobem?
- 5) Jakým způsobem nejčastěji komunikujete se svými podřízenými?
- 6) Jak se snažíte vaše podřízené motivovat? Upřednostňujete individuální nebo plošnou motivaci?
- 7) Myslíte si, že je výhodou flexibilní pracovní doba vašich podřízených?
- 8) Čím je způsoben nestálý počet zaměstnanců v útvaru (od r. 2010 do r. 2013)?
- 9) V loňském roce opustili dle údajů personálního oddělení váš útvar 3 zaměstnanci, myslíte si, že je to vysoké číslo?
- 10) Při dobrovolném odchodu pracovníka probíhá nějaký výstupní rozhovor nebo zjišťujete nějakým jiným způsobem důvod jeho odchodu?
- 11) Jaké jsou aktuální požadavky na nově přijímané pracovníky?
- 12) Dle dotazníkového šetření je ve vašem útvaru větší zastoupení starších pracovníků. Čím je to ovlivněno? (např. upřednostňujete spíše zkušenosti, zavedený chod útvaru, dlouholetou praxi nebo jiné)