



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 řízení

Diplomová práce

Zaměstnanecká politika ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Hedvika Kovářová
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hedvika KOVÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **E12742**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Zaměstnanecká politika ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku a případné navržení změn.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor dotazníkové šetření na jehož základě definuje míru spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniku,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press.

Drdla, M., RAIS, K. (2001). *Řízení změn ve firmě - reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu.* Praha: Computer Press.

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing.

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada Publishing.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.

Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů. 3. vydání.* Praha: Management Press.

Miskell, J. R., & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace.* Praha: Grada Publishing.


Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem.* Praha: Grada Publishing.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**

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


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Zaměstnanecká politika ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové 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 kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 24. dubna 2014

.....

Bc. Hedvika Kovářová

Poděkování

Děkuji touto cestou vedoucí diplomové práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, odbornou pomoc a vedení při vypracovávání diplomové práce.

OBSAH

1	Úvod	9
2	Literární rešerše	11
2.1	Pojem a definice pracovní spokojenosti	11
2.2	Důvody zkoumání pracovní spokojenosti	12
2.3	Historie zkoumání pracovní spokojenosti	13
2.4	Charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti.....	15
2.5	Vztah mezi pracovní a životní spokojeností.....	17
2.6	Vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem	18
2.7	Různá pojetí pracovní spokojenosti	20
2.8	Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti	22
2.8.1	Maslow	23
2.8.2	Vroom	24
2.8.3	Stogdill.....	25
2.9	Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti	26
2.9.1	Potřeba psychického růstu	26
2.9.2	Potřeba vyhnout se bolesti	27
2.10	Faktory pracovní spokojenosti a jejich vliv	27
2.10.1	Jednotlivé faktory vnější	28
2.10.2	Jednotlivé faktory vnitřní.....	32
2.11	Pracovní chování na základě spokojenosti	35
2.12	Metody zjišťování spokojenosti	38
2.12.1	Metoda standardizovaného dotazníku.....	39
2.12.2	Metoda standardizovaného rozhovoru	40
2.12.3	Interview	40
2.12.4	Metoda kritických událostí	41
2.12.5	Metoda zjišťování tendencí k činům.....	41

3	Metodika a cíl práce	42
3.1	Cíl práce.....	42
3.2	Metodický postup.....	42
4	Charakteristika podniku	45
4.1	Poslání a strategické cíle.....	45
4.2	Historie podniku.....	45
4.3	Současnost	46
4.4	Struktura zaměstnanců	46
4.5	Zaměstnanecká politika	48
4.5.1	Odměňování zaměstnanců	48
4.5.2	Vzdělávání zaměstnanců.....	49
5	Vlastní práce	50
5.1	Charakter a obsah práce.....	52
5.2	Organizace práce.....	54
5.3	Odměňování pracovníků a zaměstnanecké benefity	56
5.4	Pracovní podmínky a prostředí	59
5.5	Atmosféra a vztahy na pracovišti.....	61
5.6	Přímý nadřízený	62
5.7	Vedení společnosti.....	64
5.8	Hodnocení pracovníků.....	66
5.9	Komunikace.....	67
5.10	Informace.....	69
5.11	Vzdělávání a rozvoj	70
5.12	Společnost Česká pošta, s. p.....	71
6	Návrhy a doporučení	74
6.1	Charakter a obsah práce.....	74
6.2	Organizace práce.....	75

6.3	Odměňování pracovníků a zaměstnanecké benefity	75
6.4	Pracovní podmínky a prostředí	76
6.5	Atmosféra a vztahy na pracovišti.....	76
6.6	Přímý nadřízený	77
6.7	Vedení společnosti	77
6.8	Hodnocení pracovníků.....	78
6.9	Komunikace.....	78
6.10	Informace.....	79
6.11	Vzdělávání a rozvoj	79
7	Závěr a diskuze	80
I	Summary and keywords	84
II	Seznam použitých zdrojů	85
III	Seznam tabulek, obrázků a grafů	90
	Seznam tabulek.....	90
	Seznam obrázků.....	90
	Seznam grafů	90
IV	Seznam příloh	92

1 Úvod

Zaměstnanecká politika je v současné době stále důležitějším tématem. Nejnovější výzkumy a manažerské postupy naznačují, že na kvalitním řízení lidských zdrojů závisí vlastně podstatná část úspěchu podniku, přičemž spokojenost zaměstnanců v tomto hraje nemalou roli. Zaměstnanci jsou nejdůležitějším článkem v podniku, a proto je péče o ně ze strany zaměstnavatele velice důležitá.

Jeden z nejurčitějších a nejzásadnějších způsobů, jak zjistit úroveň péče o zaměstnance je změřit jejich spokojenost. Pocit uspokojení zaujímá důležitou součást života každého člověka. I ta nejhodnější práce pro daného zaměstnance se pro něj může stát prokletím, pokud se v té práci necítí spokojen. Odráží se to v jeho chování, výkonu i v osobním životě.

Jelikož pracovní spokojenost patří ke kritériím hodnocení personální politiky podniku, v základě to znamená - čím větší spokojenost zaměstnanců, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará a zvedá se její prestiž v očích veřejnosti a dalších potenciálních zaměstnanců.

S ohledem na téma této diplomové práce byl pro zkoumání pracovní spokojenosti vybrán podnik Česká pošta, s. p., který se hlavně v poslední době stává terčem médií z důvodu údajné zbytečnosti některých zaměstnaneckých aktivit. Cílem této práce je tedy zjistit názor zaměstnanců na tyto činnosti a zároveň hledat další faktory, jež způsobují spokojenost či nespokojenost. Pro tuto potřebu bude vypracován podrobný dotazník zabývající se jednotlivými faktory spokojenosti, na jehož základě bude možné vyhodnotit spokojenost zaměstnanců, jejich pohled na zaměstnavatele a případné faktory, jež na tyto skutečnosti mají vliv.

Uvědomění si těchto faktorů a náležitá péče o ně může značně pomoci zaměstnavatelům při vedení lidí v podniku a může se stát jejich důležitým nástrojem při dosahování vlastních cílů.

Nejprve bude tedy dotazník vyhodnocen z pohledu zaměstnanců a jejich pocitů, načež se práce zaměří na hledisko manažerů. Budou navrženy změny, které by mohli pomoci zvýšit spokojenost pracovníků v dané firmě, čeho by se manažeři měli vyvarovat, a proč je zrovna pro ně potřebné tyto věci znát.

Výsledky budou následně předloženy manažerce k projednání a výsledek jednání včetně důvodů proč a jak lze či nelze některé změny uskutečnit.

Práce bude zaměřena především na internetové zdroje, které jsou aktuálnější a budou doplněny o základní i doplňkovou odbornou literaturu. Zaměření nebude přímo na spokojenost z psychologického hlediska, ale na metody jejího zvyšování a ovlivňování ve prospěch podniku.

Hlavním cílem práce je tedy zjistit aktuální míru spokojenosti zaměstnanců podniku, důvody, které k těmto výsledkům vedou a navržení způsobů co může a hlavně co by měl dělat manažer a management podniku pro zlepšení současného stavu.

2 Literární rešerše

2.1 Pojem a definice pracovní spokojenosti

Pojem pracovní spokojenost je všeobecně známý a často používaný. Jeho přesná definice se ale oproti tomu hledá jen velmi těžko.

Pocit uspokojení zaujímá důležitou součást života každého člověka. Úroveň uspokojení našich potřeb, cílů a očekávání vystihují pocity jako radost, uspokojení nebo úspěšnost. Opaky těchto vjemů mohou regulovat spokojenost stejným způsobem (Štikar, 2003).

Ve své publikaci definuje NAKONEČNÝ (2005) spokojenost jako: „příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností.“

VÝROST & SLAMĚNÍK (1998) ve své knize nabízejí konkrétnější definici a nahlízejí na spokojenost jako na: „postoj k práci jako k celku a k jednotlivým jejím komponentám, jimiž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam.“

Pracovní spokojenost vymezuje i BEDRNOVÁ & NOVÝ v knize Psychologie a sociologie v řízení firmy: „Pracovní spokojenost zahrnuje všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení a k profesi, k pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí, k pracovišti a podniku, k pracovní skupině.“

Podle PAUKNEROVÉ (2006) je možno pracovní spokojenost vnímat také z pohledu pracovníka: z jedné strany může být spojena se seberealizací a radostí z práce, avšak na druhé straně se pojí s uspokojením a následnou pasivitou. Podrobnější rozepsání těchto souvislostí vyjadřuje tabulka č. 1.

Tabulka 1: Významy pojmu pracovní spokojenosti

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Zdroj: Provazník a Komárková 2004 in Pauknerová 2006

Všechny tyto definice se vyjadřují ke spokojenosti pracovní, a předpokládají tak, že celková osobní spokojenost je úzce spojena s výkonem práce. O této propojenosti se více zabývá kapitola 2.6.

2.2 Důvody zkoumání pracovní spokojenosti

Každý manažer a každé vedení podniku má pod sebou určité množství zaměstnanců, které musí řídit. Úspěch podniku je totiž přímo závislý na odvedené práci zaměstnanců, kteří v podniku pracují a je proto nezbytné je správně usměrňovat. Při jejich práci však na ně působí okolní vlivy, ať už osobní či pracovní, které ovlivňují jejich náladu, motivaci i pracovní výkon. Celkový vliv těchto faktorů je často vyjadřován pracovní spokojeností, a proto její zkoumání patří k základním úkolům každého manažera (Pokojová, 2011).

Na základě výsledků těchto měření tak manažeři získají zpětnou vazbu, přehled o reálném obrazu firmy v očích zaměstnanců, dokáží určit podněty pro další zlepšování a zkvalitnění motivačních impulsů a mohou mimo jiné i specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení (Stýblo, 2010).

Nevěnuje-li manažer této problematice dostatečnou pozornost, riskuje ztrátu kvalitních zaměstnanců, zhoršenou atmosféru a klima v podniku, tvorbu zbytečných konfliktů a mnoho dalších negativních příznaků, které se mohou objevit při vedení podniku (Stýblo, 2010).

Jednoznačnou výhodou průzkumů je možnost jejich opakování. Data je pak možné porovnávat z hlediska času a lze zjistit i vývoj společnosti a jejich současné požadavky. Při detailnějším zkoumání se dají respondenti rozdělit i na skupiny dle různých kritérií jako je pohlaví, věk, délka působení ve společnosti a jiná specifika, která mohou výrazným způsobem ovlivňovat jejich spokojenost. To umožní přesné zacílení stanovených opatření (Pokořová, 2011).

2.3 Historie zkoumání pracovní spokojenosti

Zkoumání pracovní spokojenosti je předmětem studia už od 30. let minulého století, kdy se do řízení společností začala pomalu dosazovat i péče o zaměstnance. Byl to proces velice pomalý, ale také velice efektivní, protože přinášel jednoznačně pozitivní výsledky.

Za prvopočátek psychologicko-sociálních přístupů k řízení lze považovat tzv. Hawthorneovský experiment, který prokázal, že na růst produktivity práce mají faktory psychologické a sociální mnohem větší vliv než faktory hmotné. (Rolínek, 2003)

S těmito pracemi je úzce spojen Elton Mayo, který pak tvrdě vystoupil proti vědeckému řízení a upozornil na nutnost respektování vztahů pracovníků k sociálním podmínkám. Na nějž později navázal Maslow, jehož teorie hierarchií potřeb je rozebrána v kapitole 2.8.1 (Rolínek, 2003).

Na základě těchto závěrů vytvořil také Douglas McGregor tzv. teorii X a Y. Teorie X se zakládá na tom, že lidé nemají zájem o práci, ani o zodpovědnost a jejich priority

jsou mimo oblast jejich zaměstnání. Mohou to být lidé, co si touto prací pouze přivydělávají, ti, jež bohužel nenašli jinou práci a musí ji vykonávat z nutnosti, nebo jsou pouze od přírody líní. K motivování se u těchto lidí používá dichotomie odměn a trestů (cukru a biče). Jako pozitivní motivační faktory se zde využívají odměny, prémie a jiné hmotné výhody. Mezi negativní motivační faktory se používají tresty, sankce, omezení či ostrá kritika. Pokud manažer tyto lidi v týmu identifikuje, musí se je snažit, pokud možno převést na teorii Y nebo minimálně se je snažit dostatečně motivovat. Teorie Y je založena na opačném názoru, a to na tom, že lidé chtějí pracovat. Sami mají rádi úspěch a práce jim přináší určité uspokojení ať ze strany dostatečné odpovědnosti nebo ze strany seberealizace při sbírání nových pozitivních zkušeností. Mnozí z nich jsou rádi, že se naučí přirozeně hledat jiné a efektivnější možnosti a cesty, jak řešit různá životní úskalí. Takové pracovníky nestačí motivovat pouze zajištěním fyzických potřeb jako je vyšší plat, lepší pracovní podmínky nebo prémie. Finanční odměna je pro ně samozřejmě též velmi důležitá, ovšem nezáleží jim pouze na ní. Zde je důležité uspokojit také psychologické potřeby zaměstnanců například zadáváním zajímavých projektů či výzkumů, přidělováním pravomocí eventuálně větším prostorem pro realizaci. Je dobré mít těchto pracovníků v podniku co nejvíce, jelikož mohou svým nadšením motivovat nebo jak se říká „nakazit“ ostatní zaměstnance a efektivnost práce se tak může přirozeně zlepšit (Forsyth, 2009).

V 50. a 60. letech se pak začaly objevovat studie zaměřené na sestavování teorií a koncepcí o důležitosti a opodstatněnosti měření pracovní spokojenosti. Od konce 70. let se pak ve třetí etapě začalo plně projevovat zapojování zaměstnanců do řízení a prohloubila se jejich vzájemná komunikace s manažery a vedoucími pracovníky. Později byly pro vztahy se zaměstnanci vytvořeny i samostatné úseky v managementu podniků a pracovníků se věnovala stále větší pozornost (Rolínek, 2003).

Jedním z hlavních představitelů, který zapracoval spokojenost zaměstnanců do vedení své organizace, byl Tomáš Baťa. Jako jeden z prvních si uvědomil, že spokojenost zaměstnanců je důležitým faktorem pro jejich pracovní výkon, a že aby pracovníci vyráběli skutečně kvalitní produkty, musejí být spokojeni i v osobním životě. Aktivně se proto angažoval k tomu, aby jeho pracovníci žili zdravě a spokojeně. Po pracovnících pak ovšem vyžadoval dobrý výkon (Panczáková, 2010).

Baťa mimo jiné zaměstnancům umožňoval podílet se na řízení podniku a sděloval jim cíle a pohnutky organizace tak, aby se stali i jejich záměrem. Věděl, že spokojený zaměstnanec pracuje nejen výkonně a rád, ale také se snaží o setrvání ve své funkci a považuje úspěch podniku i za svůj vlastní. Přistupoval ke všem zaměstnancům individuálně, avšak stejně a spravedlivě. Tak zvané „baťovské řízení“ nyní používá především manželka již zesnulého Tomáše Bati, Sonja (Břešťan, 2012).

2.4 Charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti

Pro výzkum a řešení praktických úkolů, stejně jako pro poznání rozličnosti pracovní spokojenosti je důležité rozlišovat (Výrost & Slaměník, 1998):

- **Celkovou pracovní spokojenost.**
 - Celková spokojenost zobrazuje obecnou míru vztahu k vykonávané pracovní činnosti.
- **Dílčí pracovní spokojenost.**
 - Dílčí spokojenost se vztahuje k jednotlivým a velice rozmanitým faktorům ovlivňujícím práci (jako je např. kvalita fyzikálních podmínek, úroveň mezilidských vztahů na pracovišti). Souhrn dílčích, individuálně diferencovaných spokojeností či nespokojeností se pak projevuje v celkové spokojenosti/nespokojenosti. Platí to však i naopak, jelikož jsou tyto jevy oboustranně provázané a navzájem se ovlivňují.

Za znaky spokojenosti pak tento autor a mnoho dalších považuje:

- **Intenzitu.**
 - Intenzita spokojenosti vyjadřuje míru prožitku, jež se pohybuje od naprosté spokojenosti k naprosté nespokojenosti.
- **Stálost.**
 - Stálost spokojenosti odráží stabilitu či proměnlivost vývoje prožitků. Spokojenost se považuje za jev velice snadno ovlivnitelný různými faktory, ale díky určitým osobním charakteristikám jedince může docházet k relativní stálosti.

ŠTIKAR (2003) doplňuje tyto jevy ještě o další tři pohledy na spokojenost:

- **Spokojenost jako aktuální stav a proces.**
 - Aktuální stav vyjadřuje míru spokojenosti s danou pracovní situací.
 - Proces pak umožňuje sledovat nejen postupně se měnící celkovou spokojenost, ale i proměnlivost dílčích spokojeností.
- **Spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci a jako sociální jev**
 - Pro jedince má pracovní činnost určitou hodnotu, jelikož jejím prostřednictvím uspokojuje široký rozsah svých potřeb a tato činnost určuje postavení pracovníka nejen v organizaci, ale i ve společnosti. Tyto skutečnosti se odráží v psychice člověka a výrazně tak ovlivňují chování člověka.
 - Spokojenost jako sociální jev zobrazuje složitý vztah pracovních týmů nebo zaměstnanců k početným aspektům jejich působení v podniku.
- **Spokojenost jako situační reakce na měnící se pracovní podmínky a spokojenost jako určitá osobnostní dispozice.**
 - I když se pracovní okolnosti radikálně mění, řada výzkumů vykazuje výsledky, že jistý počet jedinců prokazuje dlouhodobě stabilitu pracovní spokojenosti. Tento fakt je možné vysvětlit existencí dispozic daných jedinců, jako jsou například minulé zkušenosti, genetické informace, stavy mysli, aj.

NAKONEČNÝ (2005) pak zmiňuje ještě spokojenost:

- **Orientovanou na potřeby (motivačně).**
- **Orientovanou na pobídky (situačně).**

a spokojenost:

- **Orientovanou na minulost.**
- **Orientovanou na budoucnost.**

2.5 Vztah mezi pracovní a životní spokojeností

Podíváme-li se na spokojenost nejen z pracovního hlediska, ale z pohledu na celý pracovníkův život, shledáme, že se tyto definice příliš neliší. Životní spokojenost člověka je obecně vyjádřena úrovní vyrovnávání se s životními okolnostmi jedince (Kociánová, 2010).

Jelikož je však práce u většiny lidí důležitým aspektem jejich života, jsou tyto dva pojmy úzce svázány. Jejich vzájemná provázanost je však ovlivněna interindividálně odlišnou mírou významu práce konkrétních pracovníků (Nakonečný, 2005).

V základním náhledu na pracovní spokojenost tedy musíme brát v úvahu její vztah s životní spokojeností. Jak již bylo řečeno, tyto dvě dimenze se nedají úplně rozlišit, jelikož pracovní spokojenost má přímý vliv na spokojenost životní. Platí to však i naopak, v případě negativní životní spokojenosti, kdy klesá i úroveň pracovní spokojenosti. U většiny zaměstnanců se však míra získaných životních zkušeností pozitivně odráží v pracovním procesu. Lze tak nazvat například dobrý pocit, jež člověka ovládne v situaci, kdy ačkoli dostane nový překvapivý úkol, jeho předchozí životní zkušenosti zapůsobí a on je nyní schopen vyřešit úkol snáze, ví čeho se vyvarovat, nebo má na problém náhled z různých úhlů. Tento jev pak tedy pozitivně působí také na pracovníkovo sebevědomí (Bedrnová & Nový, 1994).

Míra spokojenosti se tím pádem odráží nejen v kvalitě života, ale také na psychickém a fyzickém zdraví člověka (Štikar, 2003).

Typickou lidskou vlastností je buď soustředit se na pozitivum či snažit se odvrátit negativum. Tímto způsobem můžeme určit spokojenost člověka pomocí dvou základních tendencí (Bedrnová & Nový, 1994):

- tendence vyhnout se strastem.
- tendence vyhledávat to, co je příznivé.

Probíhá-li pracovní činnost v nepříznivých podmínkách navozující nepohodlí, nepříjemnosti a strasti, dominuje u pracovníka pocit nespokojenosti. Odstraněním těchto činitelů se však nedosáhne pocitu uspokojení, odstraní se však pocit nevole. Na toto dělení navazuje dvoufaktorová teorie, která je podrobně rozebrána v kapitole 2.9.

Spokojenost člověka vyjadřuje subjektivní pocity, a to platí jak v osobním, tak i pracovním životě. Její vývoj je, a vždy byl závislý na odlišnostech různých kultur a i na životní vývojové fázi jednotlivce. Různé kultury jinak vnímají pracovní postavení, úspěchy v osobním i pracovním životě a rozdílně se vyrovnávají s životními i pracovními podmínkami. Na základě několik provedených studií lze ale obecně říci, že význam pracovní spokojenosti je tím výraznější, čím vyšší je životní a kulturní úroveň pracovníků (Kociánová, 2010).

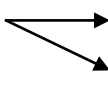
Zjednodušený pohled na věc, že pracovní spokojenost je odrazem toho, nakolik se stala vykonávaná práce pro člověka základní životní potřebou však není dostačující a způsobuje závažné problémy v porozumění zaměstnancům a jejich následném vedení. Stejně nepříznivé důsledky se dostaví v případě, že se do řídicích činností promítají představy pracovní ochoty přímo spjaté s výší platu. Špatný je ovšem i opačný postoj, kdy se předpokládá, že pracovní spokojenost a pracovní ochota není jednoznačně zachytitelná a ovlivnitelná finanční či morální pobídkou (Bedrnová & Nový, 1994).

Rozeznávání vztahu pracovní a životní spokojenosti člověka patří k základním úkolům manažera, který se při snaze porozumět osobnostem pracovníků, aby je pak mohl dostatečně a správně motivovat a plně využít jejich potenciál zaměřuje na individualitu jednotlivých podřízených, na jejich konkrétní prožívání daných situací včetně psychologických poznatků zjištěných při řešení různých provozních problémů (Bedrnová & Nový, 1994).

2.6 Vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem

Pracovní spokojenost a spokojenost všeobecně se zkoumá především z důvodu jejího vlivu na pracovní výkon, nebo zda je tento vliv opačný a pracovní výkon ovlivňuje spokojenost zaměstnance. Pokud ale bereme v úvahu vyznění většiny odborných a literárních zdrojů, musíme dopět k názoru, že vliv spokojenosti na pracovní výkon je oboustranný a není možné přesně určit vliv pouze jednoho aspektu (Nakonečný, 2005).

Mohou tedy nastat následující kauzální vztahy (Nakonečný, 2005):

- **pracovní spokojenost → pracovní výkon**
 - v tomto případě má především vliv pracovní spokojenost na pracovní výkon
 - to je základní idea hnutí „human relations“ (v překladu lidské vztahy) i na něj navazujícího hnutí „human resources“ (v překladu lidské zroje)
- **pracovní výkon → pracovní spokojenost**
 - opačný pohled je zastoupen v některých pozdějších pojetích
 - výkon je následován vnitřní odměnou, čili uspokojení z výkonu jako takového vede nutně ke spokojenosti, je však třeba rozlišit uspokojení a spokojenost a aktuální stav od trvalejšího vyladění
- **X**  **pracovní výkon**
pracovní spokojenost
 - pracovní výkon i spokojenost ovlivňuje dosud neznámý činitel, kterým může být například sebehodnocení samotného zaměstnance

STÝBLO (2010) hovoří doslova o výkonové kultuře. Uvádí, že procesní vnitřní organizace by měla nahradit současné klasické omezování odpovědnosti zaměstnanců striktně danými popisy práce tím, že zavede komplexní odpovědnost za řešení problémů a úkolů, určí jejich původce a stanoví cíle procesů s měřítky úspěšnosti jejich dosažení. Působnost vrcholového vedení by se měla v první řadě soustředit na priority podniku a vytvářet proto tak zvané „zásobníky problémů“ z nichž přednostně vybírat a řešit pouze to, co je v dané chvíli nejaktuálnější, nejdůležitější a tudíž nejvýznamnější pro úspěch podniku. Umožnit pracovníkům kariérové možnosti vhodnými kvalifikačními, sociálními a morálními nástroji nejen ve vertikální, ale i horizontální rovině je tak podstatné pro zvyšování úrovně výkonové kultury.

V souvislosti s úvahami o vztazích mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem se však objevuje i pojem intrinsická motivace. STAEHLE (1980 in Nakonečný 2005) ji vysvětluje jako vnitřní či vlastní motivaci objevující se automaticky spolu s určitou činností. Mezi takové můžeme zařadit například hru, jelikož je to činnost, jež jedinec realizuje se záměrem uspokojení z ní samé bez ohledu na vnější odměnu. Můžeme sem ovšem zařadit i práce, které jsou pro daného pracovníka podstatným zdrojem seberealizace.

Autor pokládá dále za jisté že:

- intrinsicky motivovaná práce vzájemně pozitivně souvisí se spokojeností a negativně s absentismem a fluktuací (o tomto více v kapitole 2.11)
- autonomie pracovníka vzájemně pozitivně souvisí s pracovním výkonem i se spokojeností
- demokratický styl řízení vzájemně pozitivně souvisí se spokojeností, ale buď pozitivně nebo negativně s pracovním výkonem
- organizační klima vyznačující se podporou, otevřenou komunikací a autonomií vzájemně souvisí pozitivně se spokojeností a ve většině případů také s pracovním výkonem.

Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem je však ovlivněn i způsobem, jakým nahlížíme na pracovní spokojenost z hlediska spokojenosti v práci a spokojenosti s prací, jejíž interpretaci uvádím níže v kapitole 2.7. Takto založené modely totiž neberou v úvahu spokojenost v práci z celého hlediska, jelikož v práci může být spokojen i málo výkonný pracovník, avšak pokud je zaměstnanec spokojen s prací, ta sama jest pro něj motivací a on tak zvyšuje svůj pracovní výkon (Nakonečný, 2005).

2.7 Různá pojetí pracovní spokojenosti

Kvalitní a vypovídající data ze zkoumání pracovní spokojenosti závisí tedy na tom, z jakého pohledu je na ní nahlíženo. Zde je proto nabídnuto několik možných dělení pracovní spokojenosti.

Dle KOLLÁRIKA (1986) můžeme dělit spokojenost na dvě skupiny, které spolu úzce souvisí:

- **Spokojenost v práci** – se vztahuje k individuální spokojenosti v pracovním prostředí. Tento pojem je obecnější a vyjadřuje spokojenost především k pracovním podmínkám.
- **Spokojenost s prací** – je oproti tomu konkrétnější výraz vyjadřující spokojenost přímo s danou pracovní činností, či s úkoly, které k určité pracovní pozici patří.

Je spjata s její fyzickou a psychickou obtížností, jejím ohodnocení, její pozici z celospolečenského hlediska nebo jejím konkrétním smyslu pro jedince či společnost.

Objevují se i tendence dělit pracovní spokojenost na soubor postojů nebo ji považovat za určitý souhrnný postoj (Bedrnová & Nový, 1994):

- **Soubor odlišných postojů** určitého člověka k různým skutečnostem v podniku by dokázalo vyjadřovat a upravovat celkovou spokojenost tolika způsoby, kolik jen je skutečností v podniku. Nelze tedy úplně oddělit jednotlivé postoje a sumarizovat je v jednu souhrnnou spokojenost, aniž by se odstranila objektivita a správnost.
- **V jednom souhrnném stanovisku** se pak vyjadřuje spokojenost s náhledem na celý pracovní proces jako na celek. Celková spokojenost se ale úplně neoprotí od těchto jedinečných skutečností, které nejdou tak úplně ve prospěch spokojenosti.

U pracovní spokojenosti jsou také mnohdy vymezovány její dimenze nebo znaky. Lze tak vyčlenit 3 dimenze, v nichž se pracovní spokojenost projevuje (Luthans ,1992 in Štikar 2003):

1. jako emocionální odpověď na pracovní situaci,
2. jako reakce na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a pracovním podmínkám,
3. jako jev, který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje.

Na pracovní spokojenost je také možno pohlížet z hlediska tří obsahových kontextů (Drenth, Thierry a Wolff, 1998 in Štikar 2003):

1. **Spokojenost jako výsledek cyklu chování** – vyjadřuje posouzení dosaženého výsledku jedince z hlediska jeho potřeb, cílů a hodnot.
2. **Spokojenost jako komponenta kontrolního a regulačního systému** – nespokojenost s dosaženými efekty vede k hledání možností vlastního zdokonalení

3. **Spokojenost jako příčina následného chování** – přetrvávající nespokojenost může vést k absentismu zaměstnance, k odchodu z organizace nebo k některým formám rizikového chování.

Další hodnocení pracovního chování pak nabízí dvojí pohled (Výrost & Slaměník, 1998).

- **objektivní dimenze** – vyjadřuje efektivitu pracovní činnosti zaměstnance. Hodnocení probíhá na základě studia kvality jeho práce, množství vykonané práce, dodržování termínů nebo jejich dřívější splnění, bezpečnost práce,
- **subjektivní dimenze** – vyjadřuje individuální prožívání prováděné pracovní činnosti včetně okolností, vztahujících se k ní. Na tuto spokojenost působí mnoho vnějších i vnitřních faktorů. Jelikož však značně určuje chování jednotlivců i skupin v podniku, je tato dimenze v současné době stále pečlivěji sledována a vyrovná se dokonce i studiu pracovní efektivity.

V odborných publikacích se můžeme setkat ještě s dvěma základními pohledy na pracovní spokojenost založených na dimenzionalitě. Jedná se o teorie, na nichž zakládá většina moderních zkoumání a jejichž základ je položen na oddělení spokojenosti od nespokojenosti.

2.8 Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti

Termín „pracovní spokojenost“ vyvolává u většiny lidí pozitivní dojem, a není tudíž vzácností, když se jí přisuzují pouze kladné vztahy zaměstnance k různým pracovním oblastem v organizaci. Není to však správně, jelikož spokojený může být pracovník ve větší či menší míře, od čehož se pak odvíjí jeho osobní prožívání situace a zároveň i pracovní výkon (Bedrnová & Nový, 1994).

Jednofaktorovou teorii si lze představit jako určitou dimenzi, jejíž krajní stavy vyjadřují spokojenost a nespokojenost. Každý jednotlivý bod určuje identifikaci člověka s prací a pracovním zařazením. Lidský pocit se pak pohybuje od naprosté spokojenosti k absolutní nespokojenosti a představuje tedy přímou úměrnost mezi těmito dvěma stavy, jak můžeme vidět na obr. 1. Krajní hodnoty jsou však v běžném životě velmi

vácné. Nedostatek spokojenosti pak tedy můžeme vysvětlovat stejnou mírou nespokojenosti a vytvářením příznivějších pracovních podmínek bude narůstat i uspokojení (Štikar, 2003).

Obrázek 1: Zobrazení spokojenosti a nespokojenosti v jednofaktorové teorii

spokojenost ————— nespokojenost

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se zaměstnanec identifikuje na pozitivním konci škály, vidí hlavní zdroj motivace a životního uspokojení právě v práci. Jeho smysl život je v jím zhmotněné práci a v díle, jež odevzdává společnosti, či ve vykonávané pracovní činnosti. Práci se takový člověk může chránit před určitým nedostatkem v jiných oblastech života. Nemoc, odchod do důchodu a jiné změny pracovní schopnosti však mají tendenci podepsat se na takovém pracovníkovi velice negativním způsobem s možnými psychickými následky (Bedrnová & Nový, 1994).

BEDRNOVÁ & NOVÝ (1994) dále uvádějí, že výskyt negativní hodnoty u pracovníka znamená zásadní rozpor mezi osobní orientací člověka a společenskou funkcí pracovního zařazení. Někdyse tak může stát v důsledku špatně zvoleného pracovního zařazení, jindy například z neschopnosti vyřešit správně pracovní konflikty. Tento pracovník pak hledá důvody jak se vyhnout pracovnímu zařazení, nebo přinemenším si ulehčit práci i na úkor konečného výsledku. Zdrojem nespokojenosti zaměstnance je pak samotný výkon práce.

Do přístupů spadající do jednodimenzionální teorie je řazen především Maslow, Vroom nebo Stogdill (Štikar, 2003).

2.8.1 Maslow

Tento přístup vychází z Maslowovy hierarchie potřeb zobrazené na obr. 2. Hierarchie je sice základní součástí teorií motivace, patří ovšem také ke spokojenosti. Tato teorie předpokládá, že potřeby uspokojujeme postupně směrem nahoru. Práce patří mezi zdroje, jež mohou vést k uspokojení všech potřeb v hierarchii. Na základě tohoto

faktu by se logicky měla zvyšovat i spokojenost. Ve skutečnosti se však procento uspokojení ve vztahu k práci snižuje. U zaměstnance to může vyvolat problémy v uspokojení nejvyšší potřeby – seberealizace (Kollárik, 1986).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Belza, 2012

2.8.2 Vroom

Vroom ve své teorii expektace vychází z toho, že subjekt vynakládá určité úsilí z důvodu dosáhnout kýženého výsledku či cíle. Následně pak očekává, že bude jeho výsledek patřičně oceněn. Slovem patřičně autor míní, že dané ocenění bude mít pro jedince význam (Mikuláščík, 2007).

Na tomto základě Vroom zakládá svůj přístup ke spokojenosti na nevyhnutelnosti práce. Svyšším tlakem na pracovníka, aby zůstal ve své práci, se tak zvyšuje i jeho vazba k ní a vzrůstá produktivita. To podmiňuje negativní vztah pracovní spokojenosti s fluktuací či absencí, o nichž se podrobněji zmiňuje kapitola 2.11 (Kollárik, 1986).

Dle NAKONEČNÉHO (2005) Vroom, který používá výrazu „spokojenost s pracovními rolemi“ a chápe ji jako postoj k práci, soudí, že:

- existuje souvislost faktoru spokojenosti práce s úrovní aspirace, proto osoby s nízkou úrovní aspirace mají snížené nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti a osoby s vysokou úrovní aspirace mají v tomto směru nároky vysoké,
- daná situace, díky níž vzrůstá pracovní spokojenost, může navodit další zdroje pracovní spokojenosti, mezi něž můžeme zařadit např. kdo je povýšen, kdo více vydělá a má vyšší společenský status, ale také více vlivu a více kontaktů i osobní svobody,
- mohou existovat různé funkční závislosti s pracovní spokojeností, například větší spokojenost s obsahem práce může navozovat větší spokojenost se stylem řízení a naopak.

2.8.3 *Stogdill*

Stogdill přišel s názorem, že pracovní spokojenost není přímým zdrojem pracovního výkonu, ale naopak považuje výkon a hlavně morálku za nezbytné faktory pro zvýšení pracovní spokojenosti. Ovlivní ji však pouze tehdy, jsou-li okolnosti vedoucí ke zvýšení produktivity v souladu s očekáváním zaměstnance (Kollárik, 1986).

Výzkum, jenž v roce 1974 Stogdill zveřejnil, vyjmenovává podstatné povahové prvky, které na základě teorie osobnostních rysů odlišují konkrétní jedince specifickými behaviorálními vzorci vrozenými pro každého člověka. Mezi tyto rysy patří například (Hájek, 2006):

- schopnost přizpůsobit se situaci
- schopnost vnímat sociální okolí
- ambice a orientace na dosažení výsledků
- asertivita
- schopnost kooperace
- rozhodnost
- dominance
- energie
- vytrvalost
- sebedůvěra

- odolnost vůči stresu
- schopnost převzít zodpovědnost

2.9 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Druhá, dvoufaktorová teorie, je založena na dvojdimenzionálním pohledu na pracovní spokojenost.

Tato teorie, zformulovaná roku 1959 Frederickem Herzbergerem zakládá na tom, že spokojenost, resp. nespokojenost ovlivňují faktory, které dělíme do dvou odlišných skupin podle toho, zda ovlivňují spokojenost nebo nespokojenost. V tomto důsledku nemusí neexistence spokojenosti nutně vyvolat nespokojenost (Štikar, 2003).

2.9.1 *Potřeba psychického růstu*

Do první dimenze, působící na spokojenost, řadíme faktory vnitřní, tzv. motivační. Jejich existence a míra naplnění se váže především k obsahu samotné práce.

Patří sem například dosahovaný výkon, úspěch, uznání poskytované vedením, odpovědnost za práci, možnost kariérního růstu, zajímavost vykonávané činnosti aj. (Haroková & Gurková, 2012).

Obrázek 3: Zobrazení spokojenosti v dvoufaktorové teorii

spokojenost ————— žádná spokojenost

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejsou-li tyto faktory naplněné, způsobují, že pracovníci nejsou spokojeni. Nemohou být ale nespokojeni, jelikož tyto činitele nemají nespokojenost vliv (Pauknerová, 2006).

2.9.2 *Potřeba vyhnout se bolesti*

Druhou skupinu tvoří faktory vnější, tzv. hygienické, jejichž nepříznivé hodnocení ovlivňuje nespokojenost.

Tuto skupinu představují faktory, mezi které patří například mezilidské vztahy, možnosti pracovního postupu, finanční ohodnocení, fyzické a psychické pracovní podmínky, bezpečnost práce, dozor nadřízených aj (Haroková, 2012).

Obrázek 4: Zobrazení nespokojenosti v dvoufaktorové teorii

nespokojenost  žádná nespokojenost

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto aspekty však zaměstnance k práci nijak nemotivují pro zvyšování pracovního výkonu, ale ovlivňují především jeho pocit, jak se o něj podnik stará a jak si ho váží. Pocit jeho vlastní důležitosti a potřebnosti. Pokud je pracovník uspokojen faktory hygienickými, je situace podle jeho očekávání v pořádku. Nic nenaznačuje špatný stav, takže není nespokojen. Není ovšem spokojen, protože tyto faktory jsou dle jeho názoru samozřejmostí pro žádnou nespokojenost (Bedrnová & Nový, 2004).

Nenaplněnost tohoto pocitu však jeho pracovní morálku může zhoršit, protože bude mít dojem, že pro podnik není důležitý a že se o něj podnik nezajímá (Bedrnová & Nový, 2004).

Z Herzbergovy teorie vyplývá, že manažeři by měli v první řadě usilovat o naplnění hygienických faktorů pracovníků, a tím je nerozzlobit, načež by se měli zaměřit na faktory motivační a zpříjemňovat tak podřízeným práci (Hájek, 2006).

2.10 Faktory pracovní spokojenosti a jejich vliv

Na pracovní spokojenost působí značné množství vlivů. Toto působení je závislé na druhu faktoru, jež může být vnější nebo vnitřní. Jedním z hlavních znaků vnějších faktorů je jejich pomíjivost. Uspokojování hygienických činitelů totiž přinese pouze

krátkodobý efekt, zatímco uspokojení motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost (Bedrnová & Nový, 1994).

2.10.1 Jednotlivé faktory vnější

Jak už bylo řečeno, faktory hygienické se váží k vnějším podmínkám práce a ovlivňují vztah člověka k organizaci. Uspokojování vnějších faktorů však nepožene lidi vpřed. Časem začínají pracovníci vnímat zlepšené podmínky jako standard a příznivé účinky odezní. Proto je příhodné pracovat s více druhy takovýchto faktorů a včas je střídat a obměňovat (Niermeyer & Seyffert, 2005).

Odměňování zaměstnanců a pracovní benefity

K hlavním hygienickým činitelům patří především plat, respektive mzda. Peníze jsou univerzálním prostředkem k nasycení celé řady potřeb. Zajišťují základní potřeby pro život a bydlení, přináší pocit jistoty a bezpečí a mimo jiné také určují, do jaké sociální skupiny bude jedinec patřit. Finanční ohodnocení samo o sobě však nemůže normálního člověka plně uspokojovat., často se ale stává silným faktorem nespokojenosti. I sebevětší obnos peněz totiž nakonec ztratí svůj stimulující účinek (Niermeyer & Seyffert, 2005).

Každý však má svou hranici, do které je ještě ochoten za peníze „obětovat“ svůj čas a aktivitu. Pro účinné stimulování pracovníků se musíme snažit najít tuto hranici u každého zaměstnance, abychom jej pak mohli využít maximálně efektivně (Štěpáník, 2003).

Samotná práce

Tento specifický činitel je možné zařadit jak do vnějších, tak do vnitřních faktorů. Přes veškeré subjektivní hodnocení práce každého zaměstnance však lze soudit, že rozmanitá a zajímavá pracovní činnost pozitivně ovlivňuje nespokojenost. Svou roli zde hraje společenské postavení, prestiž profese i konkrétní prostředí, v němž je vykonávána (Výrost & Slaměník, 1998).

Mezi dvě nejdůležitější oblasti patří **obsah práce a pracovní postup**. Zatímco obsah práce určuje její specializace, kdy monotónnost pracovníka nudí a zvyšuje

pravděpodobnost výskytu chyb, avšak člověk pak může být spokojenější, protože ví přesně, co a jak má dělat, a větší specializace je pro pracovníka zajímavější, leč mohou se vyskytovat závažné problémy, s nimiž si nebude vědět rady a může podléhat stresu, tak i na pracovním postupu závisí. Špatně nastavený postup práce se může negativně odrazit na pracovním výkonu zaměstnance, jelikož pracovník může vnímat práci jako zbytečnou, nebo naučený rituál nemusí zcela chápat, takže bude-li nutné přeskočit či změnit nějakou činnost, pracovník nebude schopen určit závažnost dopadů při nevhodném výběru. Jako dobrý pomocník při plánování pracovního postupu se může použít osvědčený způsob, jež zavedl Tomáš Baťa, kterému pomáhalo odškrtávání již hotových činností (Břešťan, 2012).

Vztahy na pracovišti

Není překvapením, že vztahy mezi spolupracovníky mají na jedince velice významný vliv. Nespokojenost s pracovní skupinou je jen velmi těžko nahrazována. Je-li však spokojenost na vyšší úrovni, může částečně nahrazovat nespokojenost s jinými faktory. Pokud se kolegové mezi sebou znají, vědí, co jeden od druhého může očekávat a ví, jak spolu mají jednat. Podnik by proto měl čas od času pořádat různé sešlosti či pracovní večírky, na kterých dojde ke sblížení pracovníků, prohloubí se jejich důvěra a naučí se spolu komunikovat v přátelském duchu. Do těchto sešlostí je možné zapojit i rodinné příslušníky, kteří vytvoří domácí atmosféru důležitou pro soustředění zaměstnanců na práci. Žádoucí spokojená pracovní skupina však není bezchybná a bezkonfliktní. Určité konflikty jsou pro správné fungování nutné. Dokáží pročistit atmosféru a vyřešit spoustu problémů (Bureš, 2004).

Pracovní prostředí

Prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, je velmi intenzivně prožíváno. Podstatným způsobem ovlivňuje zaměstnancovu náladu, na níž závisí jeho chování k ostatním, vnímání sebe sama nebo i celková spokojenost.

Pracovní prostředí je vnímáno ze tří hledisek (Koubek, 2009):

- **Prostorové a technické řešení pracoviště**

Zaměstnanec by měl mít na pracovišti dostatek prostoru pro pohyb rukou i nohou, vhodnou výšku pracovní plochy nejlépe přizpůsobenou danému

pracovníkovi, pohodlnou židli a další vhodné ergonomické podmínky práce. Záleží však i na technickém a technologickém vybavení pracoviště. Zjistí-li zaměstnanec, že existuje lepší technické vybavení, které by usnadnilo práci a zaměstnavatel by si jej mohl dovolit, leč ani na upozornění zaměstnanců jich nedbá, může pracovník považovat svou práci za plýtvání svým potenciálem.

- **Fyzikální podmínky práce**

Při provádění pracovní činností působí na zaměstnance velké množství fyzických faktorů. Mezi tyto činitele řadíme ovzduší, hluk, osvětlení, barevné provedení pracoviště, a jiné.

- **Sociálně psychologické podmínky práce**

Tyto podmínky souvisejí s tím, zda jedinec pracuje v kontaktu s dalšími lidmi, či je ve své práci osamocen, například v kanceláři nebo v autě. Všeobecně ovšem platí, že duševní práce obvykle vyžaduje nepřítomnost ostatních osob, přičemž u fyzické práce sdílení pracovního prostoru nevádí. Důležitá je také závislost vlastní práce na činnosti ostatních. Může-li pracovník jednat vlastním tempem, bez stresového zdržování či popohánění ostatními, bude určitě spokojenější, otázka ovšem je, jestli i výkonnější.

Informovanost pracovníků

Aby se pracovníci v práci necítili nespokojeně, je nutné je včas a přiměřeně informovat. Pokud jsou zaměstnanci neinformováni, mají tendenci spekulovat, což vede k nepřesným a zkresleným informacím, které mohou ovlivnit zaměstnancovu práci i celkovou atmosféru v podniku. Existuje proto mnoho způsobů předávání informací: podnikové noviny, podnikový rozhlas, vývěsky, oběžníky, výroční zprávy, pracovní porady, počítačová síť, či společenské akce. Pracovníci by měli být informováni o všem, co se jich týká a co by je mohlo zajímat (Koubek, 2009).

Komunikace

Nic však nenahradí osobní rozhovor, osobní kontakt ať ve formě dopisu či dokonce vyvěšení na nástěnce. Mezi nejdůležitější činnosti proto při správném vedení organizace patří hlavně komunikace. Je prokázáno, že efektivní komunikace dokáže zaměstnance

motivovat a vytvářet pocit vnitřní sounáležitosti s podnikem. Lidé se při takové komunikaci uvolní, budou schopni hlubšího „sebeodhalení“ a zároveň tak budou naplňovat potřeby seberealizace (Němec, 1996).

Vysoká míra informovanosti pracovníků je také nezbytným předpokladem konkurenceschopnosti společnosti, protože zaručuje funkčnost celého systému. Komunikace může mít různou míru formálnosti. Formálnější vztahy však naznačují větší odstup mezi manažerem a pracovníky, přičemž vedoucí zaměstnanci pak pomalu ztrácejí přehled, kontrolu a důležité informace k řízení komunikačních kanálů. Dostatečná komunikace by tedy měla probíhat všude, kde je to možné. Jedině tak se manažeři mají možnost dozvědět pravdivé názory a skutečný stav věcí v podniku (Mikuláščík, 2003).

Na to navazuje velice důležitá zpětná vazba. Manažer by měl jednou za čas vyžadovat po pracovnících sepsat připomínky k práci a především reakce na novinky, se kterými se v poslední době v práci setkávají. Mohou také navrhnout lepší řešení, a o to více cítit v organizaci potřební. Manažerům to naopak umožní jejich pohled na věc a můžou mimo jiné i zjistit, že to, co se zdá být výborná investice se v praxi nemusí vůbec osvědčit (Hroník, 2006).

Způsob vedení

Manažer má nezastupitelnou úlohu při vedení lidí. Jeho úkolem je mimo jiné zajišťovat podmínky, které povedou k větší spokojenosti zaměstnanců. Nejtěžší úloha spočívá v udržení týmu v zájemné souhře. Je rozdíl, jestli je vedena skupina o dvou lidech, nebo s deseti členy. Přesto i dva lidé mohou mít mezi sebou větší rozepře, pokud spolu musejí úzce spolupracovat a jeden nevyhovuje druhému. Jiné způsoby vedení vyžadují také lidé se stejným zaměřením, či pokud má každý jiné zaměření. Lidé s různým pohledem na věc, respektive s různým vzděláním mají i různé názory a nemusí být jednoduché sjednotit všechny do jednoho způsobu řešení (Čakrt, 2000).

Manažer by měl lidi ve svém týmu především dobře znát. Musí vědět jak s kým jednat a jak na koho působit. Dokáže-li s podřízenými jednat příjemně, povzbuzovat je a vzbuzovat v nich porozumění, zaměstnanci pak vědí, že v něm mají oporu, důvěřují mu a mohou se na něj kdykoli obrátit, protože mu na nich záleží. Každý manažer by měl

časem zjistit v čem je který pracovník dobrý, a zadávat mu tak úkoly s ohledem na jeho potenciál a individuální potřeby (Kejhová, 2007).

Někteří pracovníci raději znají všechny požadavky a informace týkající se úkolu, jež má být vykonán, jiný požaduje spíše volnou ruku a předvádí své kreativní schopnosti. Tento způsob zaměření se na konkrétní vlastnosti jedinců vede k efektivnějším výsledkům, spokojenějším zaměstnancům a minimalizaci konfliktů (Sýkorová, 2011).

Zde vystupují do popředí osobnostní specifika manažera, jeho zájem o podřízené a převažující řídicí styl. Přetrvávající nespokojenost s vedoucím a následné konfliktní vztahy na pracovišti pak mohou vést až k odchodu z podniku. Proto je nutné se tomuto vyvarovat podrobným odhalováním zdrojů nespokojenosti a jejich následnému odstraňování (Výrost & Slaměník, 1998).

Na pracovišti je samozřejmě nejlepší, pokud vládne příjemná atmosféra. Je dobré kolem sebe šířit sebedůvěru a pozitivní myšlení, které se pak ve větší či menší míře přenesou na ostatní pracovníky a tím pomůže k všeobecně lepší náladě. Pokud manažer zjistí, že zaměstnanec má nějaký problém, neměl by začít hned kárat a dávat různé postihy, ale měl by naučit podřízeného chyby napravovat, nevidět v nich takový problém. Snažit se pomoci pracovníkům věřit sami v sebe a ve svou práci (Niermeyer & Seyffert, 2005).

2.10.2 Jednotlivé faktory vnitřní

Faktory vnitřní se váží k osobnosti člověka, a jelikož mají z hlediska časových dopadů dlouhodobější efekt, je vhodné jim věnovat dostatečnou pozornost (Pauknerová 2006).

Pracovní perspektivy

Podniky, jež zanedbávají personální rozvoj svých zaměstnanců a nevěnují dostatečnou pozornost vytváření příležitostí pro rozvoj jeho pracovníků, nejsou u potenciálních zaměstnanců moc atraktivní, především pak pro cílevědomé typy lidí. Je pak problém vůbec dobré pracovníky sehnat, tím spíše je těžší jim pak efektivně zvyšovat míru spokojenosti (Koubek, 2004).

U kariérního růstu je však nutné brát v úvahu jeho podstatu, jelikož je známo, že profesní postup na základě pracovních výsledků má daleko větší pozitivní vliv na pracovní spokojenost, než pracovní postup na základě odpracovaných let (Výrost & Slaměnik, 1998).

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání pracovníků je úspěšný nástroj k získávání a udržení pracovních sil, který je prospěšný oběma stranám. Pracovníci získají pocit vlastní potřebnosti a kvality, organizace zase schopnější a výkonnější zaměstnance. V současné době jsou dostupné různé možnosti vzdělávání, které se rozrostly hlavně díky rozmachu internetu (Walker, 2003).

Možnost školení či přeškolení pracovníků dává zaměstnancům pocit jistoty a vědomí, že si organizace svých pracovníků váží. Správně nastavené vzdělávání povzbuzuje nedostatečně odborně vzdělané potenciální uchazeče, že na ně ani tak nezanevrou a po přijetí je naučí, co budou při práci potřebovat a jejich potenciál budou rozvíjet. Udržuje také jejich jistotu vědomím, že pokud jejich pracovní pozice již v podniku nebude potřeba, rekvalifikační kurzy jim mohou nabídnout alternativní pracovní pozici (Koubek, 2009).

Péče o zaměstnance

Zaměstnanecké výhody mohou pozitivně působit na spokojenost s prací, ale jsou-li poskytovány nesystémově a ledabyle, přičemž vyvolávají pocity nespravedlnosti a nadřizování, mohou se stát zdrojem nespokojenosti v rámci špatného způsobu vedení či sociálně psychologických podmínek práce, které pak už však spadají do vnějších aspektů spokojenosti (Kleibl, 2001).

Účinná péče o zaměstnance a podobné služby příznivě působí především na ty, kterých se bezprostředně týkají. Je proto žádoucí nastavit dané zvýhodnění tak, aby jej mohli využívat všichni zaměstnanci, či aby každý pracovník mohl alespoň některé tyto možnosti uplatnit (Bedrnová & Nový, 1994).

Náležitá péče o sociálně hygienické podmínky práce, kam v rámci zlepšování pohodlí pracovníků patří stravování, šatny, umývárny, parkoviště či odpočívárny může zvyšovat spokojenost zaměstnanců. Tyto podmínky úzce souvisí s podmínkami práce,

ve kterých musí pracovník provádět svou pracovní činnost, zde se však týkají vedlejších aktivit doplňujících práci (Koubek, 2004).

I péče o sociální rozvoj pracovníků, jako je možnost rekreace, zvýhodněné půjčky, pomoc při osobních problémech, preventivní zdravotní péče, prodej firemních produktů za zvýhodněné ceny, péče o děti zaměstnanců, je nedílnou součástí zvyšování spokojenosti pracovníků a má pozitivní vliv na utváření firemního klimatu (Kleibl, 2001).

Význam organizace

Nabízí-li organizace stabilní zaměstnání a bezproblémové odměňování je samozřejmě pro pracovníka atraktivnější. Spokojenost každého jedince je závislá na duševní pohodě, která je o to větší, nemusí-li se strachovat o zajištění sebe a své rodiny. S tímto úzce souvisí také pověst organizace, v níž je pracovník zaměstnán. Má-li totiž firma sklon k nečistému podnikání, stále zde existuje možnost, že pracovník své zaměstnání brzy ztratí. Následující kroky při hledání nové pracovní pozice jsou pak pověstí společnosti silně ovlivněny a konkurenceschopnost těchto jedinců při ucházení se o práci v jiném podniku klesá, což si zaměstnanci dobře uvědomují. Prestiž organizace však není důležitým ukazatelem pouze na trhu práce, ale i v osobním životě každého jedince. Dle toho, jak komunita na daný podnik pohlíží, mění se i postavení jedince na pomyslném společenském žebříčku. A uznání vrstevníků je jedním ze zásadních faktorů spokojenosti ovlivňující vnitřní pohodu člověka (Koubek, 2004).

Osobnost pracovníka

Aby mohl vedoucí pracovník ovlivňovat zaměstnancovu spokojenost, měl by se zajímat o jeho osobnost. Zdánlivě srovnatelní jedinci mohou na určitý podnět reagovat zcela odlišnými způsoby. Tento jev je způsoben rozdílnou osobností, zkušenostmi a temperamentem. Manažer by si proto měl zjistit jaké má jedinec postoje, motivy, jaký je jeho hodnotový systém a jaké má schopnosti, znalosti a zkušenosti. Pro rozpoznání charakterových vlastností, komunikačních dovedností a vůlí jedince je vhodné zaměřit se na tři základní oblasti (Vronský, 2012):

- **rozumové** – inteligence, intelekt, způsob řešení problémů,
- **mechanické** – porozumění vztahům mezi činnostmi, jevy, předměty,

- **psychomotorické** – zručnost, koordinace pohybů a smyslového vnímání, atd.

Na spokojenost mají také nemalý vliv osobnostní charakteristiky daného jedince. S jinými aspekty bude spokojen člověk ve dvaceti letech a jiné bude zase oceňovat ženatý pracovník ve středním věku. Věk však není jedinou charakteristikou, díky níž se odlišují potřeby zaměstnanců. Jako další je možné uvést pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenost, profesionální úroveň, intelekt či soubor schopností (Vronský, 2012).

Seberealizace

Lidé se ve větší či menší míře stále snaží o sebezdokonalování. Hledají proto práci, jež by jim mohla pomoci dozvídat se nové informace, měnit je v dovednosti a snažit se stát se specialistou v oboru. Čím více této potřeby pracovník má, tím je pro podnik přínosnější. Na druhé straně firma, která takovéto možnosti poskytuje je zase atraktivnější pro zaměstnance, kteří budou v práci spokojenější (Evangelu, 2009).

Hodnocení pracovníků

Dalším nástrojem ke zvyšování pracovní spokojenosti úzce souvisejícím se seberealizací je hodnocení pracovníků. Má-li zaměstnanec pocit, že je jeho snaha oceňována, dostavuje se u něj pocit potřebnosti a spokojenost se zvyšuje. Je vhodné hodnotit pracovníka častěji a poukazovat na chyby či na úspěchy, kterých ve své práci dosáhl. Zaměstnanec tak dostane přehled, co je pro jeho práci žádoucí a co nikoli (Kleibl, 2001).

2.11 Pracovní chování na základě spokojenosti

Pracovní spokojenost je následkem určitých činitelů, ale zároveň i příčinou určitého pracovního chování. Nezvládne-li daný jedinec zadaný úkol, jeho vnitřní pohnutky jej směřují k tomu, aby našel původce tohoto neúspěchu. Pracovní chování závisí na tom, čemu přičte svůj nezdar. Obviní-li sám sebe a nedostatek vlastních schopností, úspěchy pak považuje pouze za štěstí, poukazuje to na nedostatek sebevědomí. Přičte-li však neúspěchy vnějším příčinám, například nesnadnému úkolu či nešťastné náhodě, neutralizuje se negativní vliv na sebehodnocení. V každém případě je subjekt značně

emocionálně ovlivněn pocity hrdost-stud, a odvíjí se od toho následné pracovní chování i schopnost zvládnutí úkolů v budoucnosti. Mezi nejčastější a zároveň závažné důsledky pracovního chování lze zařadit (Nakonečný, 2005):

- absentismus,
- fluktuaci či stabilitu v zaměstnání,

jejichž původce můžeme hledat ve výdělku odvislým od pracovní výkonnosti a v sociálních vztazích, viz obrázek 5.

Obrázek 5: Zjednodušené schéma pracovní spokojenosti



Zdroj: Nakonečný, 2005

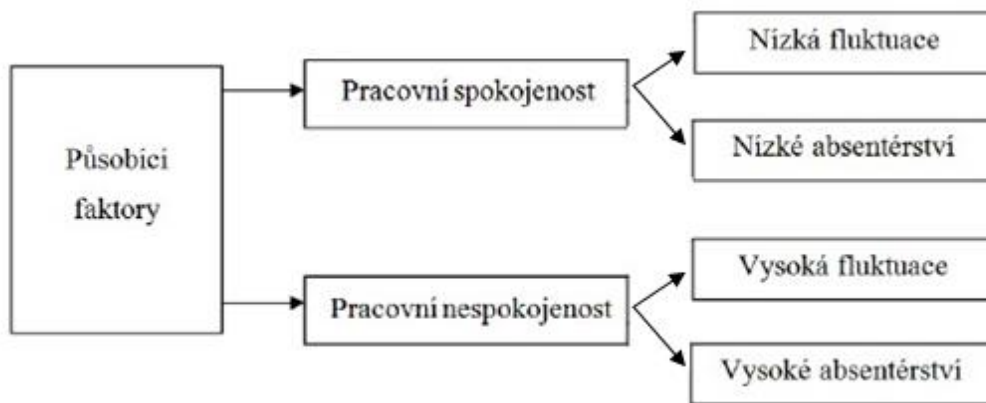
Příčinnou míru lze vyjádřit rozdílem mezi očekávanou a skutečnou pracovní situací násobenou mírou významnosti zjištěného rozdílu. Psychometrické yjádrění takto pojaté míry pracovní spokojenosti je však ve skutečnosti velmi problematické (Nakonečný, 2005).

Mnoho manažerů a výzkumníků věnovalo čas a pozornost na zjištění vztahů mezi pracovní výkonností, absentérstvím a fluktuací. Bylo však prokázáno, že předpokládaná přímá úměra mezi pracovní spokojeností s vysokou produktivitou, nízkými absencemi a nepatrnou fluktuací není vždy jednoznačná. Nevětší problémy při dokazování měli manažeři při zkoumání, zda ovlivňování příznivých podmínek pro zvýšení pracovní spokojenosti musí vést k růstu výkonnosti. Do toho vztahu však vstupuje značné množství subjektivních činitelů, jako morálka či pracovní postoj, a proto může spokojenost vykazovat i nevýkonný pracovník v nenáročných podmínkách, které přisuzuje své představě o poklidné práci. Naopak i nespokojený pracovník nemusí snížit

svůj pracovní výkon za nevyhovujících okolností, poněvadž jeho subjektivní dojem z vlastní práce je pro něj důležitější (Výrost & Slaměnik, 1998).

Nejsilnější závislost je dosud prokázána především ve vztahu mezi spokojeností a přítomností na pracovišti. Vysoká míra neodůvodněných absencí a snaha vyhnout se práci indikuje nedostatečnou adaptaci, nezájem o práci a pracovní nespokojenost. Naopak je-li pracovník ve své činnosti spokojený, nemá důvod do práce nechodit a bude se spíše snažit setrvávat ve stavu spokojenosti. Dosavadní výzkumy také potvrzují pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a stabilitou pracovníků v organizaci. Vyšší pracovní spokojenost je předpokladem pro nižší fluktuaci a naopak. Nespokojenost odráží ztrátu zájmu o vykonávanou činnost a může ji řešit odchodem z organizace. Příčiny opouštění pracovních pozic se ovšem můžou vyskytnout z různých jiných důvodů, například osobních nebo organizačních (Štikar, 2003).

Obrázek 6: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti



Zdroj: Štikar, 2003

Jak uvádí ŠTIKAR (2003) ve své publikaci, spolu s fluktuací a spokojeností se prolíná také pracovní adaptace. Četné výzkumy dokázaly, že každý parametr má svá vlastní specifika a vyžaduje rozdílné přístupy k jeho zkoumání. Fluktuace a spokojenost jsou již probrány v předešlých kapitolách. Adaptace na vykonávanou práci tedy vyjadřuje na jedné straně vztah mezi souborem individuálních požadavků a nároků pracovního zařazení a na druhé straně osobnostní předpoklady pracovníka a strukturu jeho kapacit. Úroveň adaptovanosti je pak stav rovnováhy či asymetrie mezi nároky a

kapacitami. K posouzení míry adaptovanosti lze použít také objektivní kritérium, jež vyjadřuje vnější projevy člověka možné pozorovat, nebo subjektivní kritérium, které zahrnuje individuálně přijímaný, hodnocený a prožívaný vztah ke skutečnostem vykonávané práce a jejich podmínek. Prostřednictvím dotazníků či řízeného rozhovoru lze určit míru osobní vyrovnanosti jedince s jeho pracovním zařazením. Lze také zjistit obecně nepříznivé podmínky, jež vyžadují úpravu, a na základě osobnostních rozdílů lze k zaměstnancům přistupovat individuálněji dle jejich potřeb. Mezi složky pracovní činnosti, k nimž se vztahuje vyrovnanost odrážející subjektivní vliv práce na člověka, patří:

- **fyzikální pracovní podmínky** – jejichž intenzita či frekvence ovlivňují pracovní pohodu, např. osvětlení, hluchost
- **technické vybavení a technologie** – které ovlivňuje pracovní režim, fyzickou a psychickou zátěž apod.
- **zatížení jednotlivých psychických funkcí a procesů** – vyjadřující namáhavost pracovní činnosti, např. nároky na vnímání, paměť, pozornost, rozhodování
- **výdělek a sociální prestiž** – např. přiměřenost odměny, společenské ocenění
- **mezilidské vztahy při práci** – jež výrazně působí na kvalitu sociálního klimatu na pracovišti
- **organizace práce** – jejíž míra usnadňuje či komplikuje průběh pracovních činností

2.12 Metody zjišťování spokojenosti

Abychom mohli objektivně posoudit, jak které situace a změna pracovního prostředí ovlivňuje pracovní výkonnost, musíme přistoupit ke zjišťování jejich pracovní spokojenosti. V současné době je používáno několik metod, přičemž ve většině z nich jde o to, se zaměstnanců přímo zeptat.

Při jakémkoli dotazování, jsou ale lidé náchylní odpovídat spíše tak, co si myslí, že je správné, místo aby se drželi skutečnosti. Je proto důležité pracovníkům vysvětlit, jak důležité jsou pravdivé odpovědi, a že žádná odpověď není špatná, protože podnik chce zjistit hlavně skutečnou situaci v podniku. Pokud budou výsledné odpovědi jakýmkoli

způsobem zkreslené, ať už z důvodu ostychu zaměstnanců, nebo jejich strachu z potrestání, podnik se tak nedozví reálný stav a může věci bohužel ještě zhoršit namísto plánovaného zlepšení. Každý dotazovaný pracovník se tedy musí dozvědět důvod zkoumání (Bedrnová & Nový, 2004).

Měření spokojenosti zaměstnanců je poměrně jednoduché, neboť se „stačí“ správně zeptat. Daleko obtížnější je ale spokojenost správně vyhodnotit. Dotazníkové i rozhovorové metody je proto vhodné dělat standardizovaně. Dotazníky je vhodné dělat plně standardizovaně, rozhovory postačí částečně, aby dotazovatel měl určitý prostor pro doplňující otázky. Standardizace je vhodná právě proto, aby měli všichni zaměstnanci možnost odpovědět na stejné otázky a nic tedy nebylo zkreslené. Je sice pravda, že každý člověk je jedinečný a reaguje na různé situace různým způsobem, ovšem i přesto se dá chování společnosti určitým způsobem po rozboru standardizovat.

2.12.1 Metoda standardizovaného dotazníku

Jednou z nejpoužívanějších metod zjišťování pracovní spokojenosti je předložit zaměstnancům standardizovaný dotazník, který pracovníci v dané lhůtě vyplní. Hlavní výhodou této metody je jeho nízká nákladnost. Na druhé straně má ale bohužel nižší návratnost a je nezbytné jej velice dobře sestavit (Bedrnová & Nový, 2004).

Dotazníky mohou vedoucí pracovníci zaměstnancům předložit jako anonymní, nebo podepsané. Oba způsoby mají své výhody i nevýhody. Výhodou anonymního dotazování je, že se zaměstnanci nebojí odpovědět na jakoukoli otázku, protože nemůže spolehlivě dojít ke zjištění pisatele, a v některých případech tedy i k potrestání za „nepříznivou“ odpověď. Respondenti tedy odpovídají otevřeněji a při větší návratnosti dotazníků. Nevýhodou nepodepsaných dotazníků a zároveň i výhodou podepsaných dotazníků je fakt, že pokud bude vyhodnotitel potřebovat některou věc z dotazníku dovysvětlit, může se dojít informovat přímo k pisateli (Bělonohý, 2013).

Při tvoření dotazníku je důležité dbát na to, aby byl správně sestaven. Každá otázka může vyžadovat jinou formu odpovědi. U otázek otevřených respondent odpovídá volně jakoukoli větou dle vlastního uvážení a na otázky uzavřené se naopak odpovídá buď předepsanými slovními odpověďmi, nebo hodnocením pomocí škály. Někdy se

používají i otázky polouzavřené, kdy má respondent možnost k předepsaným odpovědím dopsat ještě vlastní doplňující odpověď.

2.12.2 Metoda standardizovaného rozhovoru

Další metodou je učinit se zaměstnanci rozhovor, který má pevně dané otázky, včetně jejich pořadí. Výhodou této metody je snadnější vyhodnocení než u dotazníku, vyšší návratnost a především větší spolehlivost, protože každý pracovník v dané chvíli dotazování odpovídá podle sebe namísto situace při vyplňování dotazníku, kdy se nechá at' chtěně či nechtěně ovlivňovat odpověďmi a reakcemi spoludotazovaných se kterými dotazník konzultuje (Bedrnová & Nový, 2004).

Osobní dotazování je však přímo závislé na kvalitě schopností dotazovatele. Svým dotazováním a následným vyhodnocením může výrazně ovlivnit výsledek zjišťování. Dotazovatel by měl rozpoznat, jak každý jedinec odpovídal na otázky, jakou intonaci či odmlku použil, a na základě těchto reakcí a neverbálních signálů pak může určit, zda dotazovaný otázku správně pochopil, jak je která odpověď pro daného respondenta závažná, emocionální či zda se odpověď jen tak „naučil“. Tímto způsobem se eliminují omyly a chyby, kterých by se respondenti mohli dopustit při nesprávné formulaci své odpovědi. Zkušený tazatel by měl správné vysvětlení jejich názoru poznat i díky školení, které by měl absolvovat. Své pozorování pak dotazovatel přiřazuje k vyhodnocení, které se v důsledku toho stává přesnějším (Bedrnová & Nový 2004).

Nekvalifikovaný a nevyškolený tazatel však může být pro výzkum i zkázou. Nevhodným přístupem k respondentům, nesprávným pokládáním otázek a vysíláním špatných neverbálních signálů může docílit vzniku předsudků u zaměstnanců, kteří pak nebudou ochotni otevřeně a pravdivě odpovídat na zadané otázky (Bedrnová & Nový, 2004).

2.12.3 Interview

Interview slouží především k detailnějšímu zkoumání příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Kvalifikovaný tazatel, může to být například psycholog, musí mít určité zkušenosti a individuálním rozhovorem s daným zaměstnancem zjišťuje právě jeho

konkrétní pohnutky, postoje a názory na podnikové situace. Otázky jsou zaměřené přesně na určitého pracovníka, jeho životní situaci, délku pracovního poměru v organizaci a jeho vlastní spokojenost-nespokojenost, která se dá následně určitým způsobem standardizovat do skupin podle vzorců chování. (Výrost & Slaměník, 1998)

2.12.4 Metoda kritických událostí

Abychom dokázali získat popis pracovních událostí, které u zaměstnanců způsobují spokojenost a nespokojenost, využíváme i metodu kritických událostí. Tento způsob spočívá v tom, že hodnotitel začne pozorovat zaměstnance a v pravidelných krátkých časových intervalech bude zapisovat významné projevy chování zkoumaných zaměstnanců a jejich pozitivní i negativní reakce na dané situace. Obsahovou analýzou zapsaných informací je pak možné zjistit faktory vedoucí k pozitivním a negativním postojům zaměstnancům a jejich celkové spokojenosti (Výrost & Slaměník, 1998).

2.12.5 Metoda zjišťování tendencí k činům

Tato metoda je charakteristická tím, že dotazovaný pracovník vyjádří své pozitivní či negativní postoje k zadaným výroky, které se zaměřují na podnikové činnosti nebo k podniku jako takovému. Otázky zaměřené například na jeho vztah k práci v domácím prostředí mohou přesněji určit jeho spokojenost s organizací, pracovním prostředím i prací samotnou (Výrost & Slaměník, 1998).

3 Metodika a cíl práce

3.1 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku a případně navrhnout změny.

3.2 Metodický postup

Teoretická část je, po prostudování odborné literatury, zaměřena na zjišťování a ovlivňování spokojenosti v podniku Česká pošta, s.p. Čerpáno bylo z různých odborných zdrojů informací jako jsou čeští či zahraniční autoři, ekonomické časopisy nebo odborné internetové zdroje. Vybraná literatura se pak zaměřovala na nejdůležitější témata související se spokojeností, čili její definice, důležitost, měření, činitele a způsoby zvyšování spokojenosti.

Praktická část je pak zaměřena na zjištění spokojenosti v praxi, aplikované na vybraném podniku Česká pošta, s. p. Tento podnik byl vybrán z mnoha důvodů. Nejen, že se jedná se o podnik poskytující poštovní služby s dlouholetou tradicí, který neztrácí svůj význam ani v elektronické době, ale také po důkladném zvážení všech možností a okolností vyšlo najevo, že jsou od zaměstnanců tohoto podniku často slýchány stížnosti či rozhořčení nad inovacemi, přičemž ale žádný zaměstnanec z podniku dobrovolně neodchází. Tato skutečnost je tedy velice zajímavá a základem této diplomové práce je zjistit kde jsou příčiny takového chování a je-li k dispozici nějaká možnost, jak se s takovou situací v podniku vypořádat.

Nejprve byla zpracována charakteristika podniku, zaměřena především na zaměstnaneckou politiku, kterou předkládá ve své výroční zprávě. Dále pak bylo provedeno vlastní měření spokojenosti zaměstnanců podniku.

Pro zjištění požadovaných údajů, byla zvolena metoda nestandardizovaného dotazníku vytvořeného vlastními znalostmi získanými na základě nastudované odborné literatury. Proces vytváření jednotlivých otázek vznikal postupně, přičemž byl

pro inspiraci konzultován s jedním bývalým zaměstnancem, který pomohl vyřadit otázky zaměřující se na zbytečné skutečnosti, které podnik neřeší a upozornil na vlastní problematiku podniku. Výsledná podoba dotazníku tak přesně odpovídala potřebám diplomové práce.

Dotazník je poměrně delší, než bývá běžné, je to z důvodu hlubšího zjištění nejen spokojenosti, ale také důvodů, jež k takovým výsledkům vedou. Zkoumání pracovní spokojenosti je velice zajímavé hlavně z toho důvodu, že přináší velice rozmanité výsledky. Musí mít proto dostatek prostoru pro vlastní názor dotazovaných. Popisované subjektivní pocity se liší různým prožíváním stejných skutečností, stejně jako momentálním rozpoložením respondenta. To může mít negativní vliv na konečný výsledek. V tomto dotazníku je proto i spousta prostoru pro charakterizování a vysvětlení odpovědi, protože při popisování důvodů si člověk může uvědomit, že svůj postoj nemá čím podložit, přičemž se může negativní vliv mírně eliminovat.

Dalším rizikem tohoto šetření se může stát fakt, že lidé mají tendenci odpovídat podle toho, co se domnívají, že je správné, místo svého vlastního názoru. Bojí se buď přímo toho, že si autor dotazníku zjistí, kdo jej vyplnil a bude s ním pak podle toho jednat, nebo se dotazovaný může bát také toho, že negativní odpovědi nějak ublíží podniku. Tyto nepříznivé dopady lze částečně odstranit, a z toho důvodu je dotazník anonymní.

Vlastní dotazník se skládá z jedenácti částí, přičemž každá se soustředí na určitou oblast zjišťování. V každé části je nejprve několik tvrzení, u nichž respondenti vyjadřují svůj souhlas či nesouhlas na škále od 1 (naprosto souhlasím) po 4 (naprosto nesouhlasím). Druhou částí jsou pak volné otázky doplňující a vysvětlující jejich odpovědi. V dotazníku jsou tyto části:

1. Charakter a obsah práce
2. Organizace práce
3. Odměňování pracovníků a zaměstnanecké benefity
4. Pracovní podmínky a prostředí
5. Atmosféra a vztahy na pracovišti
6. Přímý nadřízený a management společnosti
7. Komunikace a informace

8. Vzdělávání a další rozvoj
9. Seberealizace
10. Společnost, ve které pracuji
11. Osobní život

Dotazníkové šetření bylo provedeno písemnou formou, přičemž byl zveřejněn dvěma způsoby. V prvním případě byly rozdány dotazníky na čtyři pobočky České pošty. V druhém případě byl dotazník vytvořen na internetu pomocí služby Google Docs a následně umístěn na dvě facebookovské stránky s názvem „Česká pošta“ a „Česká pošta pro pošťáky“. Díky tomuto kroku se výsledky rozšířily ze čtyř měst o názory lidí z poboček z celé České republiky.

Na základě dotazníkového šetření bylo následně sestaveno již zmíněných jedenáct faktorů spokojenosti a každý byl podrobně rozebrán s důrazem na to, jak jsou s daným faktorem ve společnosti spokojeni, případně proč tomu tak je.

Po vyhodnocení výsledků z dotazníků byly navrženy možné postupy pro zlepšení současné situace, jež byly následně konzultovány s vedoucím zaměstnancem podniku. Jeho vysvětlení, proč jsou věci v podniku takto nastaveny, a jak je možné je změnit jsou součástí poslední části vlastní práce.

Ke zpracování a grafické úpravě diplomové práce byly použity programy Microsoft Office 2007, konkrétně Word a Excel.

4 Charakteristika podniku

4.1 Poslání a strategické cíle

Posláním České pošty je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami.

Hlavním předmětem činnosti podniku je provozování poštovních služeb, provozování zahraničních poštovních služeb a poskytování služeb centrálního nákupního místa pro orgány státní (veřejné) správy.

4.2 Historie podniku

Historie podniku sahá až k počátkům vzniku samostatného Československého státu. Je to tedy jedna z nejstarších firem na českém trhu a v její historii se tak odráží snad všechny historické události. V roce 1918 vzniklo i ministerstvo, kterému se tento podnik musel podřizovat. Vytvoření tohoto samotného odvětví mělo zdůraznit její vzrůstající ekonomický význam a zvýšit kvalitu poskytovaných služeb.

Jako samostatný podnik začala firma oficiálně pracovat až od roku 1925, k čemuž ji dovedl roustoucí podíl podnikatelských aktivit, a který se slibně rozmáhal až do celosvětové hospodářské krize.

Během okupace byl podnik závislý na říšské a protektorátní správě, který nadřízené ministerstvo zrušil a podnik se musel podřizovat německým zájmům. Po druhé světové válce v únoru roku 1948 byl podnik znárodněn, což bylo v roce 1952 zase zrušeno. Po nástupu komunistického režimu v roce 1968 musel být podnik podřízený zase tomu.

S vývojem nových technologií ale firma ztrácela na významnosti. Od 1. ledna 1993 po vzniku České republiky se podnik stal konečně samostatně hospodařícím a mohl tak prokázat svou smysluplnost v podmínkách tržního hospodářství.

4.3 Současnost

Během století a s vývojem technologií se služby sice změnily, ovšem nezmizely, jak by se s příchodem internetu mohlo zdát. V současnosti je podnik jeden z největších na českém trhu v rámci poskytování služeb. Kvalita služeb se stále zlepšuje a inovuje. Po celé České republice má podnik 3 403 poboček a přepočtený evidenční počet zaměstnanců činí k roku 2012 celých 32 163 zaměstnanců.

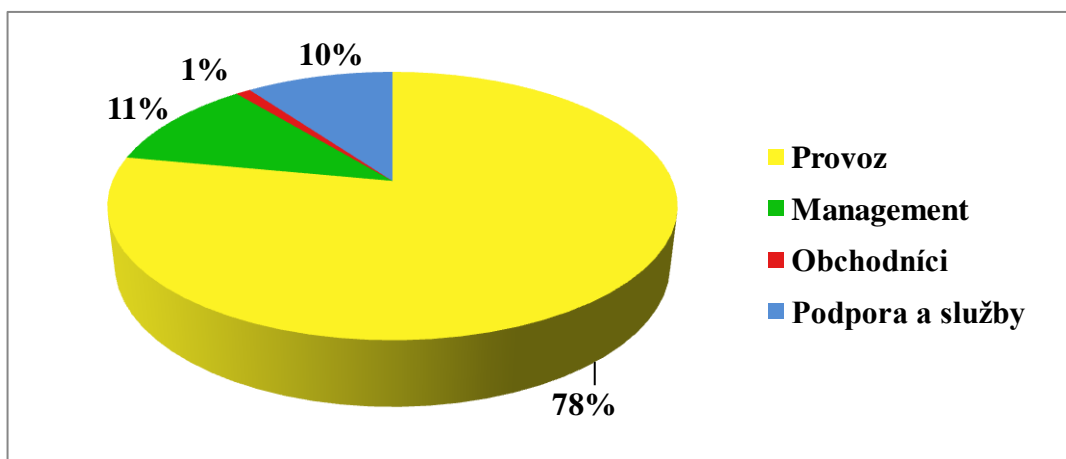
K 1. 1. 2013 proběhly dílčí změny v pobočkové síti. Nejméně efektivní pošty byly postupně nahrazeny provozovny typu „Partner“ nebo „Výdejní místo“. Tyto kroky však vedly k rušení systemizovaných míst, díky čemuž došlo ke snížení evidenčního počtu zaměstnanců o 1 039 přepočtených osob v porovnání s rokem 2011. Tento 3,1% pokles se týkal zejména profesních skupin doručovatelů, v zázemí provozu, podpory, zejména administrativy a přepravy.

4.4 Struktura zaměstnanců

Z celkového přepočteného evidenčního počtu zaměstnanců se podílí profesní skupiny:

- provoz 78 % – doručovatelé, přepážky, přeprava, zázemí provozu,
- zaměstnanci podpory a služeb 10 % – experti, koordinátoři, podpora (např. doprava), IT, odborní referenti, účetní, personalisti a služby (např. skladníci, údržbáři, vrátní),
- management 11 %,
- obchodníci 1 %.

Graf 1: Členění počtu zaměstnanců za rok 2012 dle profesních skupin

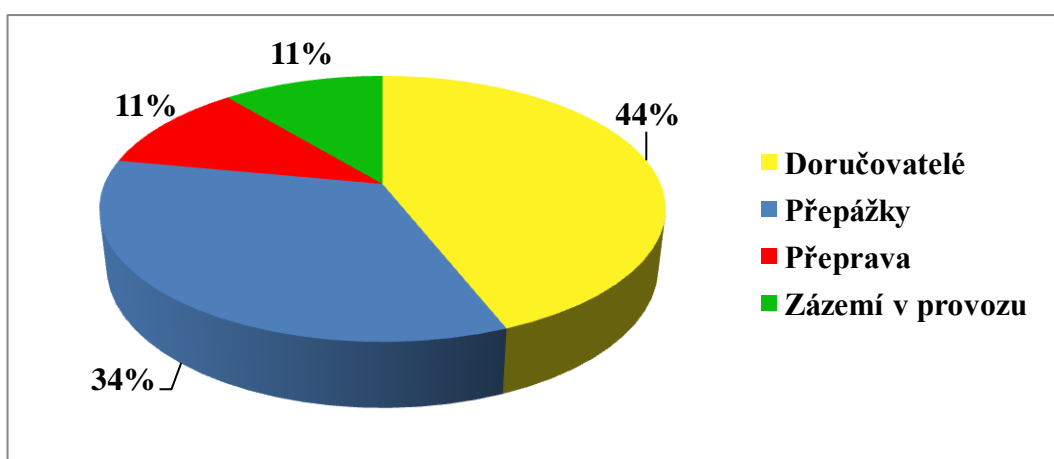


Zdroj: Vlastní zpracování

Profesní skupina „Provoz“ je pak tvořena:

- 44 % doručovatelé,
- 34 % zaměstnanci přepážek,
- 11 % pracovníky v přepravě,
- 11 % zaměstnanci v zázemí a provozu.

Graf 2: Členění počtu zaměstnanců v provozu za rok 2012 dle rozšířených profesních skupin



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Zaměstnanecká politika

4.5.1 Odměňování zaměstnanců

V roce 2012 dosáhla průměrná měsíční mzda v podniku výše 21 884,- Kč, což oproti předešlému roku představuje nárůst o 1,61%.

Práce u společnosti znamená pro zaměstnance také určité výhody. Příjmy nad rámec mzdy využívané zaměstnanci dosáhly v roce 2012 měsíční výše 1 238,- Kč. K těmto příjmům patří:

- finanční příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění dle principů stanovených v kolektivní smlouvě,
- příspěvky na stravenky, návštěvu kulturních a společenských akcí, rehabilitaci,
- sociální výpomoc nebo půjčky a pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli,
- příspěvky na rekreaci jako např. zájezdy do zahraničí nebo dětské tábory, možné je i využití rozsáhlé sítě podnikových rekreačních zařízení,
- poukázky do sportovních zařízení, aj.

Česká pošta navíc poskytuje svým zaměstnancům další nefinanční benefity nad rámec zákona, jako například:

- týden dovolené navíc,
- zkrácenou pracovní dobu na 37,5 hodin týdně,
- poskytování pracovního volna s náhradou mzdy na vybrané osobní překážky v práci.

Podnik také vytváří rezervu na zaměstnanecké požitky, kam se řadí:

- odměny při pracovních výročí,
- odměny při životních výročí,
- odměny při odchodu do důchodu.

4.5.2 Vzdelávání zaměstnanců

Zaměstnanci zde mají stabilní zaměstnání a možnost osobního a profesního růstu napříč společnostmi.

V roce 2012 bylo vzdělávání zaměstnanců zaměřeno především na podporu obchodu v návaznosti na strategii České Pošty k posílení výnosů z prodeje produktů a zároveň na rozvoj manažerských dovedností u vedoucích zaměstnanců provozu a logistiky.

5 Vlastní práce

Pro zjištění pracovní spokojenosti v podniku byl zaměstnancům předložen podrobný dotazník. Tento dotazník vyplňovali zaměstnanci České pošty po tři týdny, přičemž šlo hlavně o zjištění úrovně jejich spokojenosti s různými faktory a důvodů případné nespokojenosti.

Písemných dotazníků bylo vráceno 50, z kterýchžto bylo nutno čtyři vyřadit, jelikož nebyly dostatečně vyplněné. Podmínkou zařazení dotazníku bylo vyplnit všechny otázky vyjadřující míru spokojenosti s jednotlivými faktory. Dovysvětlující otázky byly k dispozici pro konkretizování odpovědi především v případě zájmu.

Z dotazníků na internetu však nemusel být vyřazen žádný, jelikož otázky byly zadávány jako povinné, čili dotazník neumožňoval odeslání výsledků, dokud nebyly zodpovězeny všechny otázky. Těchto dotazníků bylo po třech týdnech od vyvěšení na internet přesně 51. Celkový počet vyplněných a analyzovaných dotazníků tedy činí 97.

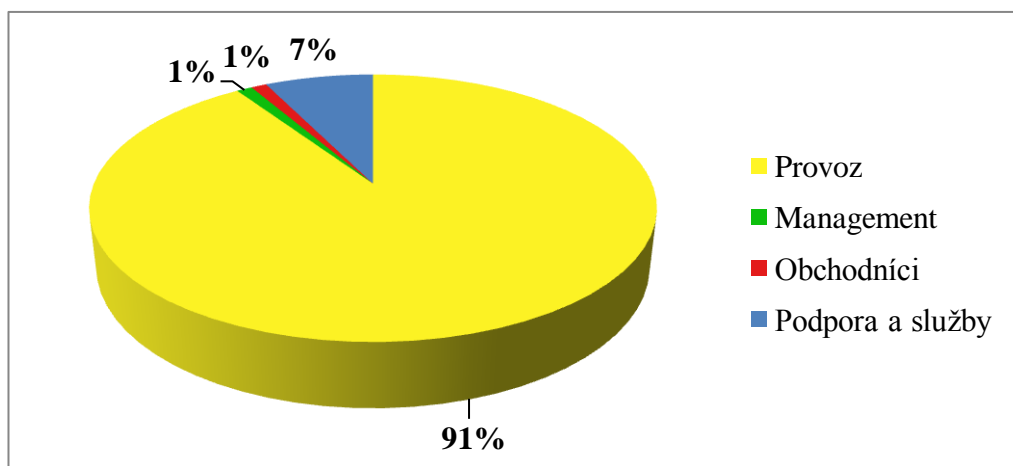
Analyzované dotazníky zastupovaly rovnoměrně všechny věkové kategorie a zastoupení mužů bylo 19 % oproti 81 % žen. Podobný poměr je i ve společnosti celkově.

Z došlých odpovědí bylo pro orientaci vyhodnoceno také procentuální zastupení pracovního zařazení, aby bylo jasné, jakých pracovních pozic se odpovědi týkají.

Z celkového počtu zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, se podílí profesní skupiny (viz Graf č. 3):

- provoz 91 %,
- zaměstnanci podpory a služeb 7 %,
- management 1 %,
- obchodníci 1 %.

Graf 3: Členění počtu zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník dle profesních skupin

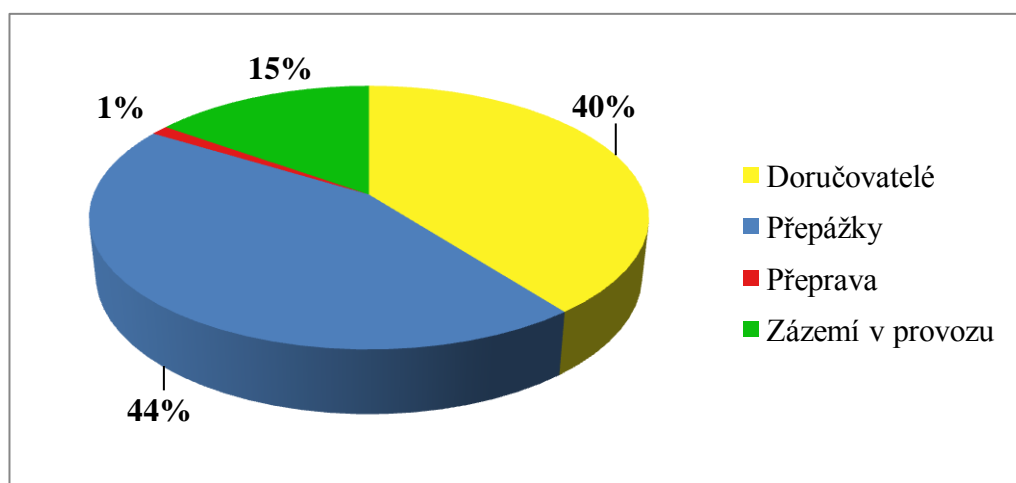


Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byl analyzován poměr počtu zaměstnanců profesní skupiny „Provoz“ (viz Graf č. 4), který tvoří:

- 40 % doručovatelů,
- 44 % zaměstnanců přepážek,
- 1 % pracovníků v přepravě,
- 15 % zaměstnanců v zázemí a provozu.

Graf 4: Členění počtu zaměstnanců provozu, kteří vyplnili dotazník

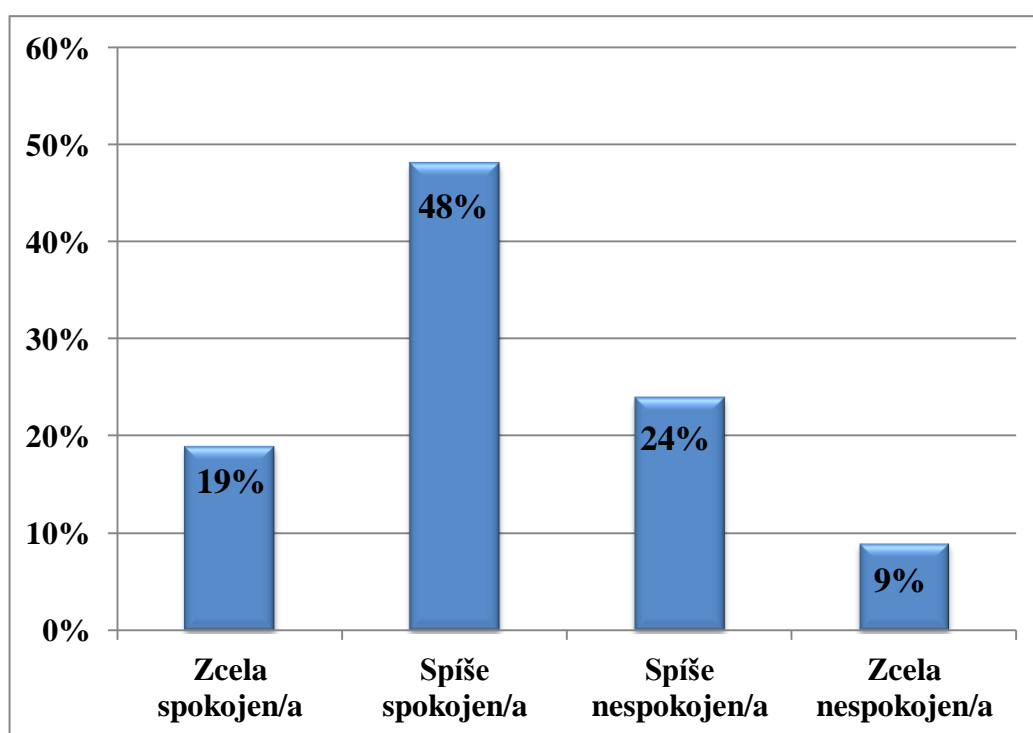


Zdroj: Vlastní zpracování

5.1 Charakter a obsah práce

Celkový pocit spokojenosti s charakterem a obsahem práce ohodnotili zaměstnanci nejvíce jako „spíše spokojen/a“ (viz Graf č. 5). Tuto odpověď označilo celých 48 % dotázaných. Na druhém místě však byla odpověď „spíše nespokojen/a“ s 24 %. „Zcela spokojeno“ je pak 19 % lidí a „zcela nespokojeno“ 9 %. Výsledek tak ukazuje, že práce u České pošty není většinou zaměstnanců považována za zdroj nespokojenosti.

Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s charakterem a obsahem práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výzkumu má charakter a obsah práce zásadní vliv na kvalitu vykonávané práce u 52 % lidí, přičemž dalších 37 % souhlasilo částečně. Je proto důležité dbát na obsah práce.

Při následné analýze důvodů způsobujících 28%ní nespokojenost vyšlo najevo, že tři čtvrtiny zaměstnanců považují práci za zajímavou a naplňující. A jen jedna pětina lidí cítí práci jako jednotvárnou. Výsledky tedy ukazují, že rozmanitá a zajímavá práce, která přispívá ke spokojenosti lidí v podniku, patří k výhodám práce u České pošty, a

není to proto hledaný faktor. Objevilo se sice pár námitek, že práce je příliš rozmanitá, ale nebylo jich mnoho.

Dále jsou zaměstnanci velice dobře srozuměni s důležitostí a opodstatněností své práce, přičemž za sebou vidí i výsledky, což jsou také faktory zajišťující spokojenost.

Otázky ohledně rozsahu pravomocí a odpovědnosti však nevydaly jasné odpovědi, a proto je problém pravděpodobně jinde. Pozitivní výsledky však vyšly při zkoumání objemu práce, kde zaměstnanci tvrdí, že není pro jednoho člověka v pracovní době kvalitně zvladatelný. Na podrobnější popis tohoto problému se pak zaměřovaly volné otázky.

Na otázku, zda je jejich práce klidná a bez stresu však celých 67 % odpovědělo razantně záporně. Dalších 23 % pracovníků se přiklání ke „spíše nesouhlasím“. Stresový faktor je při práci velice důležitý a může komplikovat výkonnost a duševní pohodu zaměstnanců. Je tedy nutné zjistit příčinu jejich stresu. Pro tento účel byla zaměstnancům položena otázka „Které parametry práce jsou nejvíce stresující?“.

Nejčastější odpovědí se ukázalo být plnění plánu produktů. Ve všech možných variantách se tato odpověď objevila ve více než polovině všech odevzdaných dotazníků. Znamená to, že každý zaměstnanec má předem připravený plán, který musí splnit tím, že založí například účty či jiné produkty aliančním partnerům České pošty. Zaměstnancům se však nelíbí, že musí lidem nabízet produkty jiných podniků, přičemž se samotnou pošťáckou prací to nemá mnoho společného.

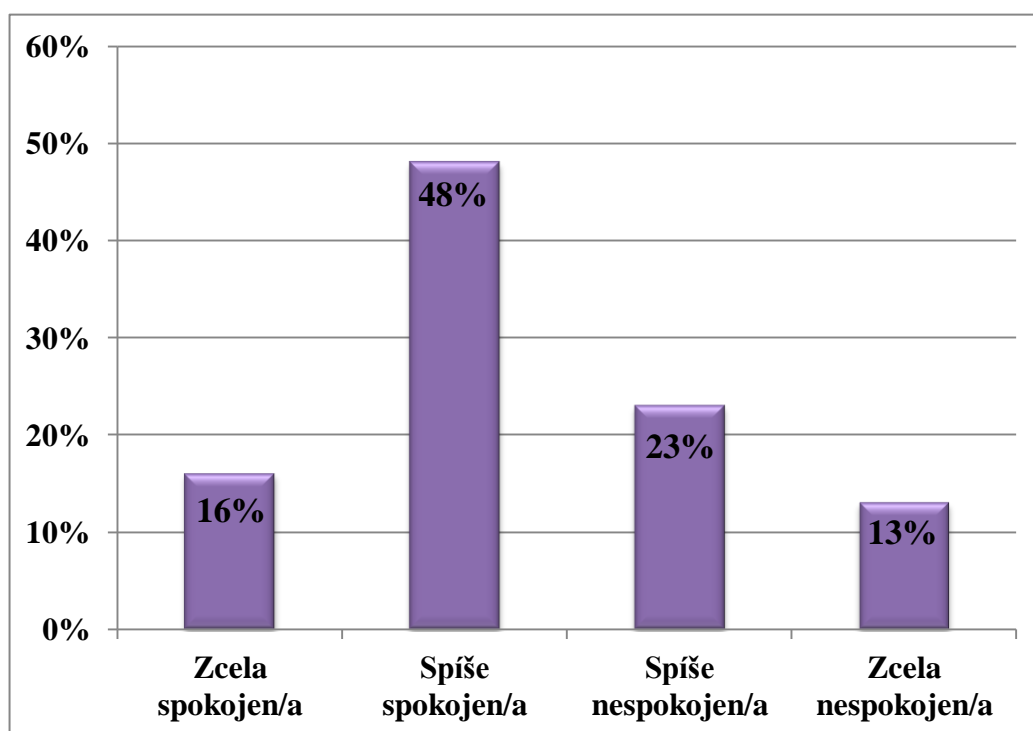
Lidé jsou pak prý často už nevrlí a protivní, jelikož nikdo nové účty zakládat nepotřebuje a nabízení produktů poštovními doručovateli, kteří vždy platili ve vesnicích za důvěryhodné osoby, je obtěžuje a není podle nich seriózní. Netrpěliví a netolerantní lidé byli následně druhou nejčastější odpovědí způsobující stres v práci.

Jako třetí stresový faktor je podle zaměstnanců nedostatek času na vlastní práci. Úzce to souvisí s plněním plánu aliančních partnerů, protože pracovníci pak nemají čas dělat kvalitně svou hlavní náplň práce, načež pak musí v práci zůstat déle. Mají prý mnoho rozmanitých úkolů, čímž se sice vyhnou stereotypu, avšak je toho na ně nakládáno moc. Chyba podle nich není v objemu práce, který dostávají, ale v čase, za který to musejí stihnout, jak již bylo zmíněno výše.

5.2 Organizace práce

Při zaměření na organizaci práce vyšlo najevo, že většina pracovníků je spíše spokojena. Odpovědělo tak 48 % dotazovaných. Zcela spokojeno s organizací práce je pak 16 % zaměstnanců a oproti tomu zcela nespokojeno je 13 %. Zbýlých 23 % se přiklonilo k odpovědi „spíše nespokojen“. Tato data jsou zanesena v Grafu č. 6.

Graf 6: Spokojenost zaměstnanců s organizací práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento výsledek značí, že zaměstnanci hodnotí organizaci práce podobně jako charakter a obsah práce. Jsou s tímto spokojeni, avšak občas se najdou určité problémy, které snižují pohodu zaměstnanců.

Dle konkrétnějšího výzkumu otázek ohledně organizace práce vyšlo najevo, že plných 46 % zaměstnanců zcela souhlasí s tím, že mají přesné informace o obsahu práce, jasně danou pozici a přehled o svých pravomocech. Tento rys má tedy podnik nastaven velice správně, jelikož správné vědomí svého zařazení zanechává pracovníky bez stresu.

Otázka, zda by špatná organizace práce zapříčinila jejich nespokojenost, dala jednoznačný výsledek – absolutně ano. 87 % dotázaných souhlasilo, přičemž 42 % naprosto. Navazující otázka, zda je jejich práce i práce ostatních dobře organizována však bohužel nevyšel jasný výsledek. Polovina dotázaných se klonila k souhlasu, druhá k nesouhlasu. Není proto možné z této otázky vyvozovat jednoznačný závěr. Nemají-li ovšem zaměstnanci na tuto situaci jednoznačný názor, je obtížné zjistit důvod jejich nespokojenosti.

Další dotaz na to, zda někdo má příliš práce a jiný žádnou vyšla ke spokojenosti podniku celkem dobře. Většina se přiklonila na stranu nesouhlasu, přičemž celých 24 % bylo zásadně proti. Všichni zaměstnanci tedy mají práce dost a nezdá se, že by někdo dělal méně, než druhý.

Poslední skupina otázek u faktoru organizace práce se týkala přesčasů. Zde byly určovány majoritně jednoznačné odpovědi. Do časového presu se v práci jednoznačně dostává 52 % zaměstnanců, a 30 % navíc s tímto výrokem „spíše souhlasí“. V návaznosti na to byla položena otázka, zda dodržují pracovní dobu a přestávku. Zde nesouhlasilo 70 %, z toho 45 % zcela. Je to alarmující zjištění, jelikož přestávka v práci uklidňuje od stresu a únavy a měla by být dodržována všemi zaměstnanci bez výjimky.

Z výše uvedených důvodů musí často pracovat přesčas 42 % pracovníků. Dalších 31 % občas a pouze 27 % s tímto výrokem nesouhlasí. Přesčasy v práci nejsou ničím výjimečným, avšak neměly by být pravidlem. Časté přetahování pracovní doby nesvědčí osobnímu životu, ani nezvyšuje spokojenost, není-li ovšem uspokojivě finančně ohodnoceno. V tomto případě pak někteří zaměstnanci přesčasy dokonce vyhledávají s cílem vyššího výdělku. Tento případ se však pravděpodobně České pošty netýká, jelikož plných 73 % zaměstnanců přiznalo, že nejsou spokojeni s finanční odměnou za přesčasy. Dalších 16 % spíše souhlasí. Proti byly pouze 3 % dotázaných, přičemž pouze 7 % spíše nesouhlasí. Fakt špatného nastavení proplácení přesčasů potvrzuje i webová stránka Zelení.cz (Žáček, 2014).

Jako zbytečné pracovní akty označili zaměstnanci především nabízení produktů aliančních partnerů, velkou administrativu a doplňkový prodej. Problém s produkty aliančních partnerů je popsán výše, přičemž zde někteří zaměstnanci doplnili domněnku, že většina peněz ze získání klientů putuje do vrchního managementu a

k řadovým zaměstnancům se dostane jen nepatrná částka. Pokud klienti některé produkty chtějí, mají možnost o ně zažádat, ale nabízet je každému zákazníkovi přijde většině zaměstnanců jako ztráta času, ve kterém se mohou zákazníkovi kvalitněji věnovat.

Další zbytečnou činností je podle zaměstnanců vytváření papírových kopií veškerých dokladů, které se v každém případě posílají i elektronickou cestou. Tyto činnosti zvyšují náklady, jež mají zaměstnanci za úkol snižovat.

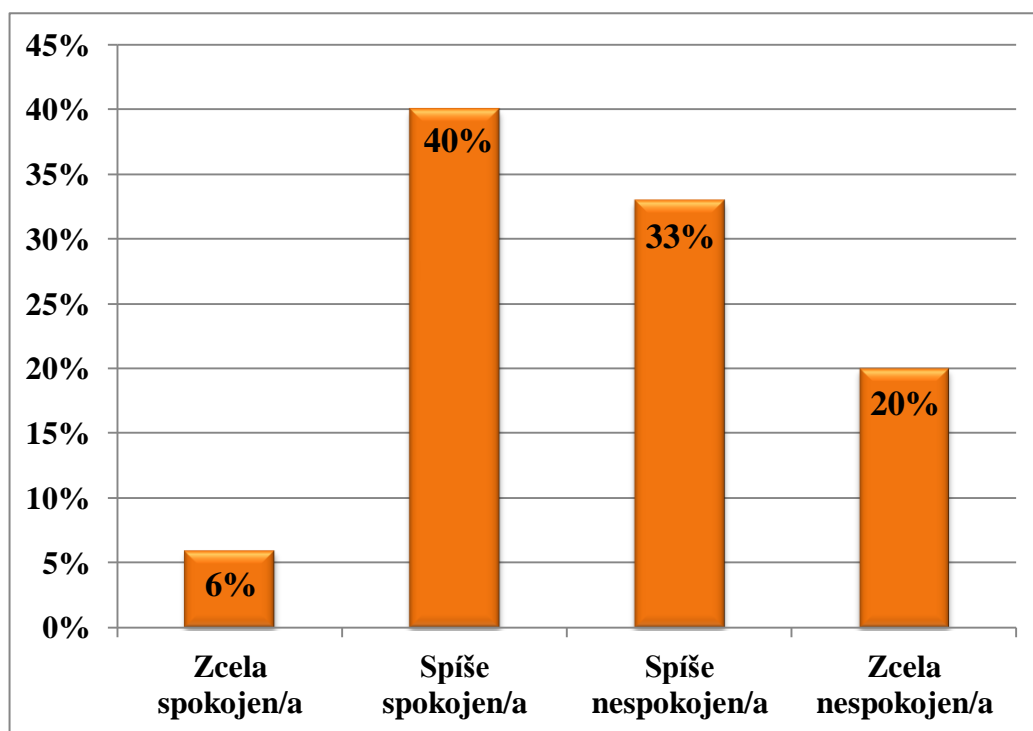
Jako třetí nejčastější odpověď na zbytečné akty zadali zaměstnanci prodej doplňkového zboží na pobočkách. Podle pracovníků to nezapadá do poslání České pošty a s jejich službami to nemá moc společného. Ten se však díky medializování problému v poslední době omezil a například cigarety byly z prodeje staženy (Skálová, 2014).

Jako nejnáročnější úkol označili zaměstnanci opět zakládání produktů aliančních partnerů podle nesplnitelných plánů. Zaměstnancům se nelíbí hlavně důraz, jaký na zakládání produktů vrchní management klade, když je staví nad hlavní pracovní náplň zaměstnanců.

5.3 Odměňování pracovníků a zaměstnanecké benefity

Jak Graf č. 7 naznačuje, v podniku je celých 40 % dotázaných „spíše spokojených“ se svým mzdovým ohodnocením. Dalších 53 % je však nespokojeno, přičemž 20 % zcela. Naprosto spokojeno je pouhých 6 % zaměstnanců.

Graf 7: Spokojenost zaměstnanců se mzdou



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako původce nespokojenosti se mzdovým ohodnocením je možné chápat stav, že pracovníci nemusí být nespokojeni přímo s výší mzdy, ale s jejím poměrem vůči zadané a vykonané práci. Z dotazníků vyplývá, že to je hlavní příčinou nespokojenosti zaměstnanců.

Mzda patří k takovým aspektům práce, s nimiž nebudou zaměstnanci nikdy plně spokojeni, jelikož člověk je od přírody vyvinut tak, že chce stále více. Tomuto faktu odpovídá i výsledek otázky, zda si respondenti myslí, že ve srovnání s možnostmi trhu práce je plat zřetelně lepší. Zde totiž zaměstnanci už nejsou tolik přesvědčení a 39 % dotazovaných odpovědělo, že spíše ano. Jako potvrzení těchto výsledků slouží i odpověď na otázku, zda ohodnocení ovlivňuje kvalitu práce, přičemž většina respondentů se kloní k odpovědi „nesouhlasím“.

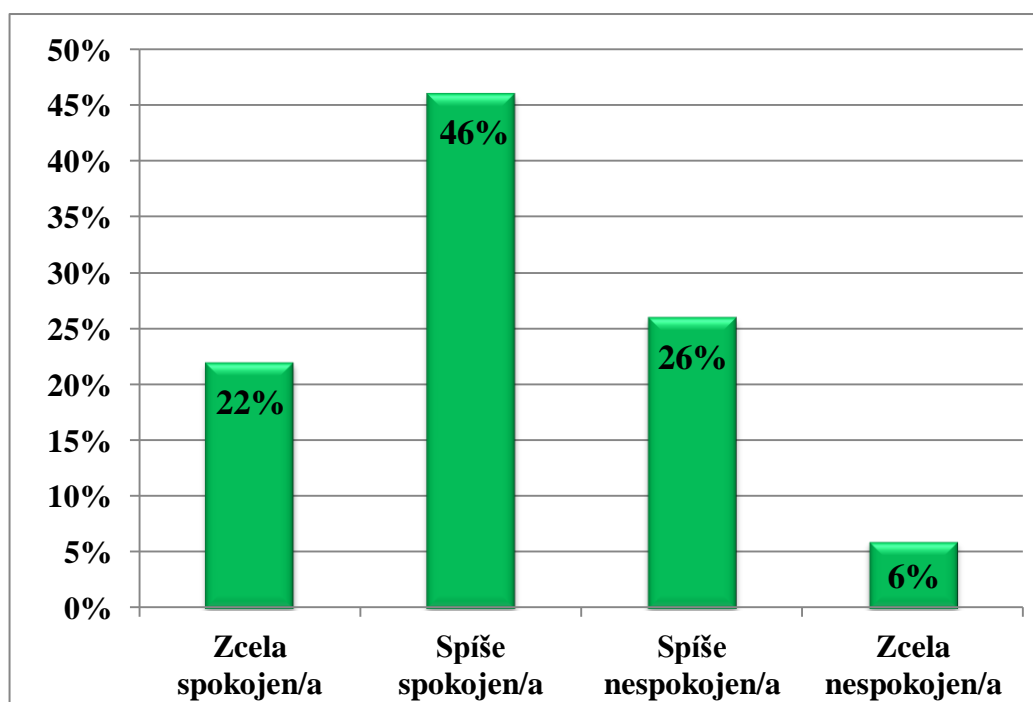
To spravedlivé odměňování je již vnímáno jiným způsobem, a je alarmující, že zaměstnanci mají pocit, že přerozdělování peněžních prostředků ve firmě není nastaveno správně. Plných 33 % je přesvědčeno, že systém odměňování v podniku není spravedlivý.

Špatnou stránkou vnímání výše mzdy a patřičné odměny je fakt, že zaměstnanci pak nejsou dostatečně motivováni k vyššímu výkonu a podnik tím trpí. V tomto podniku je absolutně nemotivovaných finanční odměnou 36 % dotázaných. Je proto nutné udržovat dostatečně vysokou mzdu, aby za ni byli zaměstnanci ochotni pracovat a vhodně ji stimulovat možným zvýšením. Současné možnosti zvyšování platu jsou však podle zaměstnanců téměř nesplnitelné.

Nemotivuje-li zaměstnance mzda, musejí tito pracovníci v podniku setrvávat z jiného důvodu. Pravděpodobně sem spadá zajímavost a rozmanitost práce, jež byla zmíněna v předešlých kapitolách.

Co se týče zaměstnaneckých výhod, je celých 46 % respondentů spíše spokojeno a dalších 22 % je zcela spokojeno (viz Graf č. 8). Nespokojeno je pouze 32 % dotazovaných, přičemž pouhých 6 % respondentů naprosto.

Graf 8: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

Je tedy možné pozorovat, že dostatečné množství vhodných benefitů přispívá k zaměstnanecké spokojenosti.

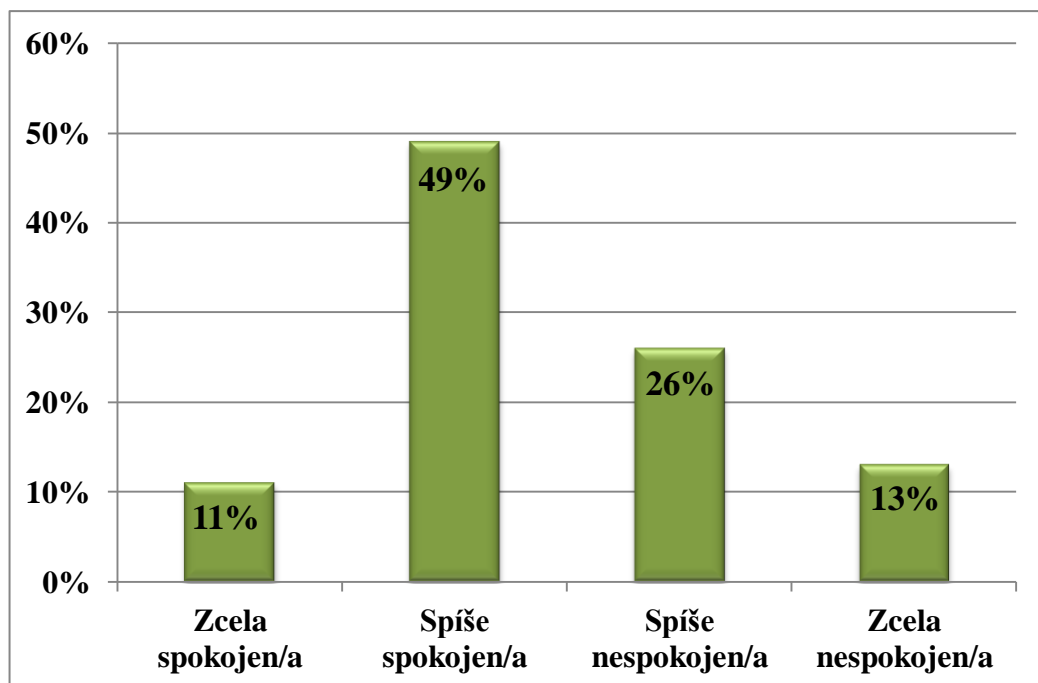
Při dotazování zaměstnanců na druhy benefitů, skoro sto procent lidí vyjmenovalo stravenky. Ty jsou u pracovníků velmi oblíbené. Mnozí z nich by však příspěvek na ně ještě rádi zvýšili.

Všeobecně mají zaměstnanci velice slušné povědomí o výhodách, jež mohou čerpat. Na druhou stranu ne všichni je využívají. Mezi nejvyužívanější benefity patří příspěvek na stravenky, na kulturu a na rekreaci.

5.4 Pracovní podmínky a prostředí

Pracovní prostředí vnímá skoro polovina respondentů, 49 %, jako spíše v pořádku. 26 % se kloní k nespokojenosti a 13 % k naprosté nespokojenosti. Posledních 11 % označilo možnost „naprosto spokojen“ s pracovním prostředím. Data zobrazuje Graf č. 9).

Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami



Zdroj: Vlastní zpracování

Při konkrétnějších otázkách bylo zjištěno, že bezpečnost na pracovišti je zajištěna dostatečně k naprosté spokojenosti 23 % pracovníků. Dalších 51 % respondentů, kteří „spíše souhlasí“ toto jen potvrzují. Čistota pracoviště už není tak jednoznačná, ovšem také jsou s ní zaměstnanci spokojeni. 40 % naprosto a 24 % částečně.

Zaměstnancům dále vyhovuje i sociální vybavení pracoviště. Ke spokojenosti se přiklání 65 % pracovníků, přičemž celých 29 % zcela.

Otázky zda je pracoviště dostatečně vybaveno pro práci a jestli mají zaměstnanci na práci dostatečný klid, však nevydaly jednoznačné odpovědi.

Dle dalších odpovědí celkový vzhled pracoviště pracovníkům při práci vyhovuje, avšak nejsou moc spokojeni s technickým vybavením pracoviště. U této otázky bylo shodně po 31 % odpovědi „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“. Ale naprostá nespokojenost s 25 % pak téměř dvakrát převážila naprostou spokojenost s 13 %. Z toho lze usoudit, že zaměstnanci by uvítali modernější vybavenost pracoviště.

Jako příklady, co by mohlo pomoci při zlepšování podmínek na pracovišti, někteří lidé uvedli klimatizaci, novější nábytek, více prostoru nebo výkonější počítače, avšak objevilo se i pár odpovědí, kde prý již nové počítače a nábytek je. Pošta tedy pravděpodobně tento problém již začala řešit.

Jediné, s čím jsou zaměstnanci v oblasti pracovních podmínek viditelně nespokojeni je předepsaný stejnokroj. Ačkoli je prý lepší, než byl původní stejnokroj, stále není z příjemného, svého materiálu, špatně se udržuje a šálka jako doplněk často překáží.

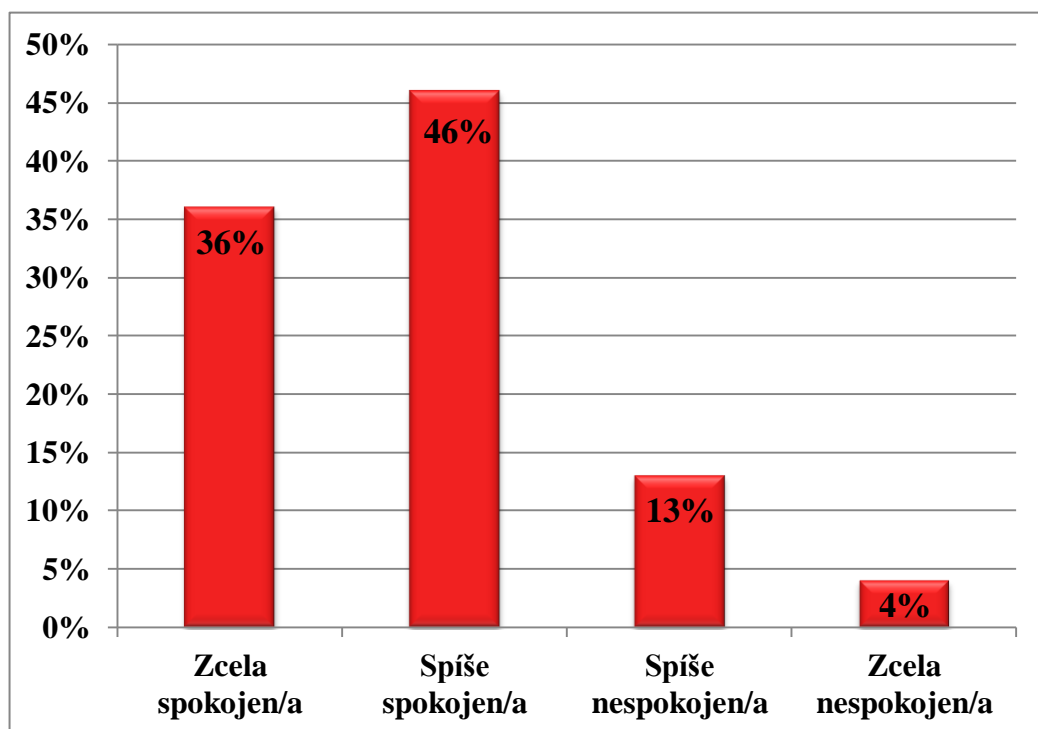
Poslední věcí, která by mohla zaměstnancům způsobovat nespokojenost je, že zaměstnavatel většině zaměstnanců neumožňuje stravování. Často na ně nemají zaměstnanci ani čas.

Veškeré nežádoucí vlivy pracovního prostředí by se měly co nejdříve odstranit, jelikož pracovní podmínky ovlivňují kvalitu práce významně u 35 % dotázaných a u 40 % částečně.

5.5 Atmosféra a vztahy na pracovišti

S atmosférou a vztahy na pracovišti jsou zaměstnanci v zásadě spokojeni. Jak ukazuje Graf č. 10, naprosto spokojeno je 36 % dotázaných, a 46 % je „spíše spokojeno“. Zcela nespokojena jsou pouhá 4 % respondentů a 13 % lidí je nespokojeno pouze částečně.

Graf 10: Spokojenost zaměstnanců s atmosférou a vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako potvrzení tohoto výsledku se lze podívat na další doplňující otázky, jež daly podrobnější odpovědi.

Podle 60 % každý pracovník přebírá zodpovědnost za své úkoly, a tak se nikdo nemusí bát, že by jej mohlo potkat potrestání za cizí pochybení. S tímto tvrzením navíc částečně souhlasí také 30 % respondentů.

Zda se na pracovišti často řeší konflikty se prokazatelně nezjistilo, jelikož odpovědi byly víceméně rovnoměrně rozložené do všech možných. Nejvíce odpovědi navíc dostala odpověď „spíše ne“. Pokud však nastanou, řeší je ti, kterých se problém týká.

Tento výsledek vyplývá také z faktu, že jsou kolegové v práci ochotní druhým pomáhat a poradit, jak potvrdilo 87 % dotázaných, z čehož 49 % souhlasilo úplně.

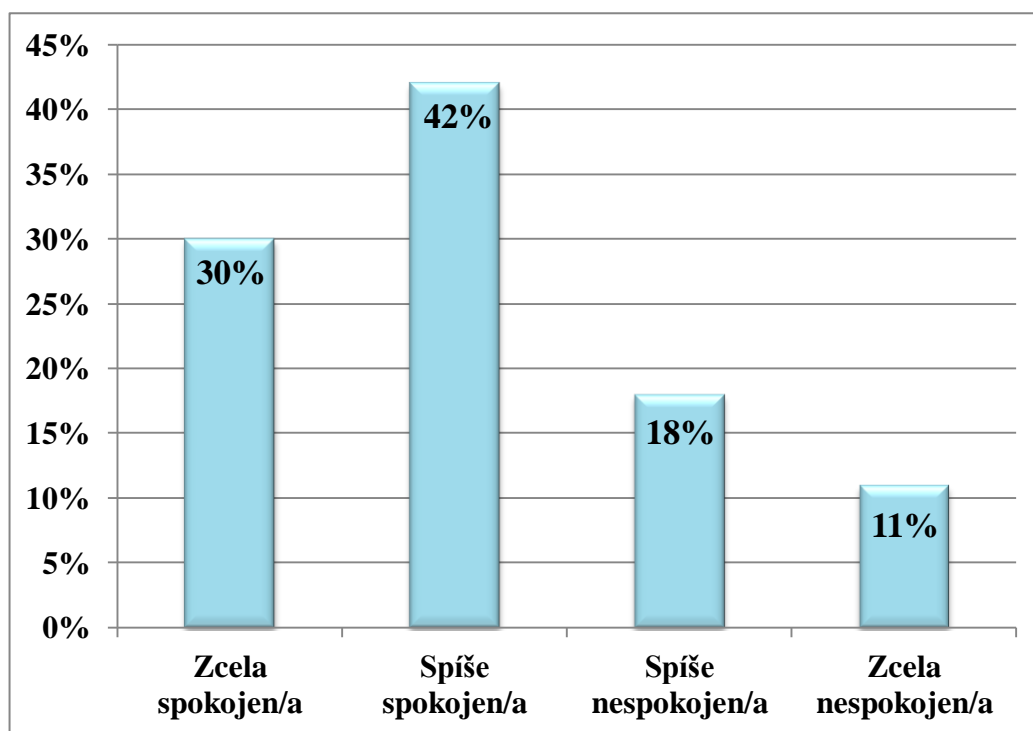
Tento fakt dokládá také skutečnost, že mezi spolupracovníky dochází i k mimopracovním setkáním, jak potvrdilo 75 % dotázaných. Například: oslavy narozenin, vánoční večírky, společná posezení, všechny tyto aktivity ale probíhají z iniciativy samotných pracovníků, v jejich vlastním volnu a mimo pracoviště.

Podobně odpověděli zaměstnanci také na otázku, zda je s kolegy těžké vyjít, kde 59 % zaškrtnulo odpověď „zcela nesouhlasím“. Vztahy na pracovišti jsou tedy přátelské, avšak atmosféra na pracovišti se často pohybuje nejen v přátelské rovině, ale také na stresující úrovni. Se stresující atmosférou by se měli na pracovišti snažit co nejlépe vypořádat. Ovlivňuje totiž podstatně kvalitu práce a cítí ji i někteří zákazníci.

5.6 Přímý nadřízený

Je pozoruhodné, že majorita zaměstnanců, 72 % se přiklání ke spokojenosti s přímým nadřízeným, 30 % z toho dokonce zvolilo možnost naprosté spokojenosti. 18 % je pak spíše nespokojeno a pouhých 11 % je zcela nespokojeno, jak zobrazuje Graf č. 11. Tento fakt je závislý na jednotlivých osobnostech vedoucích zaměstnanců. Je ovšem možné si všimnout, že Česká pošta má s obsazováním manažerských pozic vhodnými pracovníky štěstí.

Graf 11: Spokojenost zaměstnanců s přímým nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Při určování konkrétních kvalit vedoucích zaměstnanců však nevyšly žádné přesvědčivé výsledky. Většina dotazovaných, kolem 40 % se sice přiklání k odpovědi „spíše souhlasím“ u otázek, zda je nadřízený dostatečně otevřený dialogu, zda respektuje názory zaměstnanců, jestli umí ocenit vykonanou práci a umí-li řešit problémy na pracovišti, avšak ostatní hodnoty jsou pak téměř vyrovnány.

Značně přesvědčivěji se pak jeví otázka, zda je nadřízený spravedlivý, kde 52 % dotázaných odpovědělo že „spíše ano“. Naprosto kladná i naprosto záporná odpověď měly shodně po 14 %.

Dále byla položena otázka, zda má jejich nadřízený, dle jejich názoru dostatečné znalosti a dovednosti odpovídající jeho pozici, kde 31 % zcela a 43 % spíše souhlasili. Přes výjimečné negativní ohlasy v tomto podniku zaměstnanci uznávají svého vedoucího a neberou jej jako někoho, kdo své práci nerozumí a pouze kritizuje podřízené. Tento fakt velice kladně působí na psychiku podřízených, kteří na pracovišti pak klidněji řeší problémy a důvěřují jeho radám. Že je nadřízený schopen a ochoten

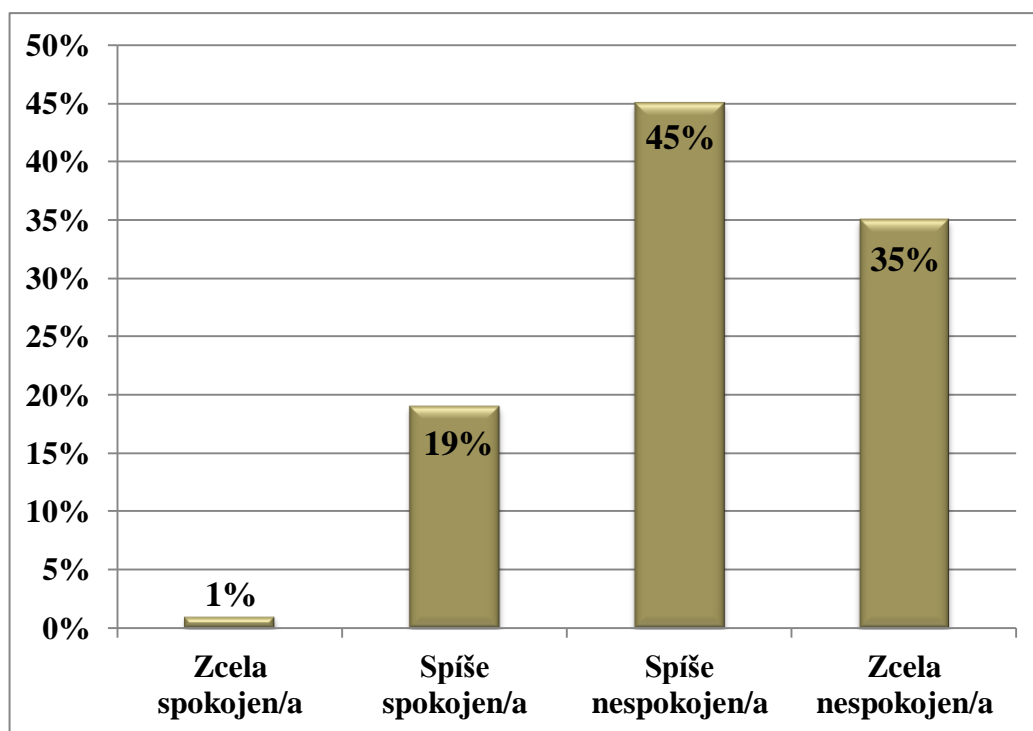
poradit i v nesnadných situacích dokazuje i další otázka, na níž 46 % odpovědělo spíše a 28 % naprosto kladně.

Pouhá 4 % naprosto a 12 % spíše nesouhlasí s tvrzením, že nadřízený dostatečně neinformuje o povinnostech. Zbylé odpovědi dokazují, že nadřízení dokáží vést lidi a řídit podřízené pracovníky, s čímž také částečně souhlasí i 44 % respondentů.

5.7 Vedení společnosti

Drtivá většina respondentů je s vedením společnosti silně nespokojena. Graf č. 12 ukazuje, že pouhé 1 % zaměstnanců je s managementem společnosti zcela spokojeno, načež pouze 19 % je „spíše spokojeno“. Největší zastoupení má odpověď „spíše nespokojen“, kterou označilo 45 % respondentů, přičemž zbylých 35 % se přiklonilo k odpovědi „zcela nespokojen“.

Graf 12: Spokojenost zaměstnanců s vedením společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce, zda si respondenti myslí, že vedení společnosti má dostatečný přehled o náplni jejich práce nevyšel jasný výsledek, neboť odpovědi byly spíše vyrovnané.

Při vlastním dotazování na vedení společnosti se však objevily zajímavé skutečnosti.

Zaměstnancům především vadí, že podnik řídí v managementu lidé, kteří nikdy nebyli v běžném provozu jako řadoví zaměstnanci, a nemohou proto objektivně zadávat pracovní úkoly a osobní plány. Do managementu společnosti by podle nich měli být přijímáni lidé, kteří si prošli celým kariéřním postupem, aby mohli objektivně posoudit vhodnost navrhovaných změn.

Pokud mají nadřízeného zaměstnance ve vedení společnosti brát vážně a pokud po nich chce určité výkony, měl by jim nejdříve předvést, že navržený stav je splnitelný, přičemž by měl dokázat, či mít potvrzené, že to co po zaměstnancích vyžaduje, sám také dokáže. V amerických společnostech jsou jako takové vzory většinou představováni majitelé společnosti, tzv. „Hrdinové“, kteří platí za určitý ideál, kterému se každý zaměstnanec snaží přiblížit. Zaměstnanci České pošty a jiných českých podniků však svůj management většinou nezná, a nemohou si jich proto dostatečně vážit.

Mnoho zaměstnanců má také dojem, že management společnosti jde hlavně za co největším ziskem a nezohledňují lidskou stránku pracovníků. Zadávají jim pouze nesplnitelné plány a nestarají se, jak toho zaměstnanci docílí. Aby si zajistili plnění těchto plánů, je na zaměstnance vyvíjen neúměrný tlak, který je podporován snižováním finančních odměn, výhružkami propuštěním aj. O této problematice pojednává článek na webu Aktualne.cz (Vokurková, 2014).

Podle Občanského sdružení Levá perspektiva (2014) pak pracovník často podléhá tlaku a z důvodu nutnosti splnění vysokých požadavků hledá řešení sám u sebe. Uzavírá proto produkty na svou osobu, svou rodinu a své známé.

Dostane-li se nějaký problém do médií, zaměstnanci jsou překvapeni postojem managementu, který „zatlouká“ a převrací skutečnost, aby veřejnost nevěděla, co je pravda (Gajdošíková, 2014).

Některé zpravodajské servery dokonce zašly tak daleko, že Českou poštu obviňují z porušování zákona o zákazu podomního prodeje, kterým by se dalo chování poštovních zaměstnanců charakterizovat (Homola, 2014).

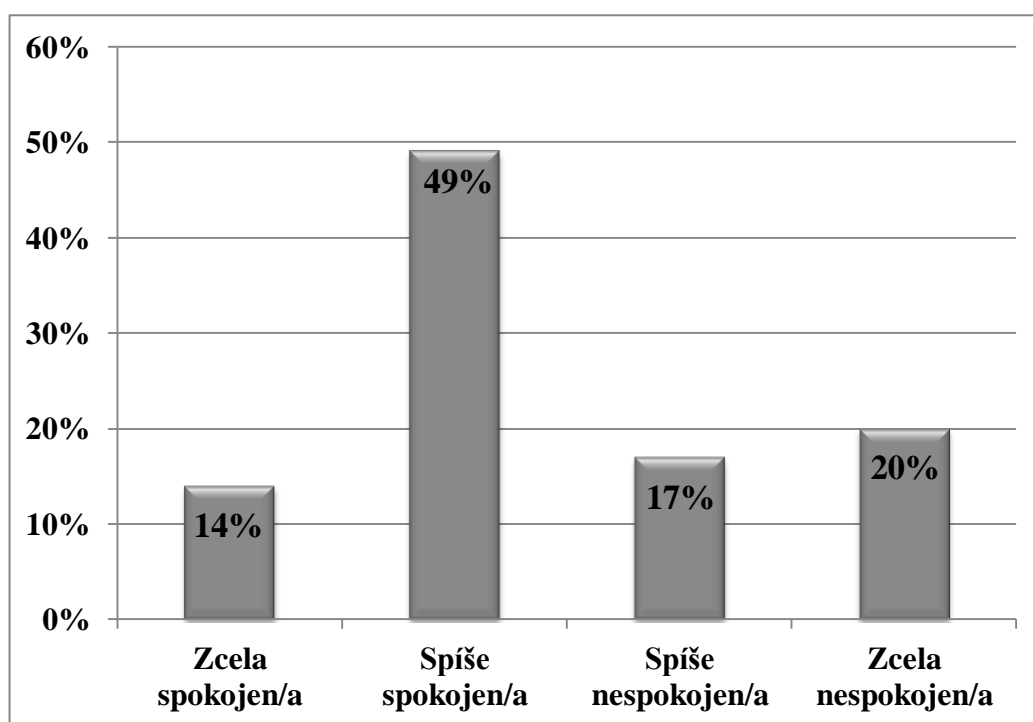
Zaměstnanci samotní nejsou tak moc kritičtí, avšak zhoršené mínění veřejnosti o České poště jim není lhostejné. Vadí jim především skutečnost, že typický obraz pošťáka jako všeobecně důvěryhodné osoby je pošpiněn nabízením služeb, o kterých samotní zaměstnanci nevědí, jak moc jsou pro dané klienty výhodné, jelikož nemají přehled o celém trhu těchto produktů.

Na tuto problematiku upozornil už i Mgr. Ivo Pojezný, poslanec KSČM za Jihomoravský kraj v dopise předneseném na 7. schůzi Poslanecké sněmovny a uveřejněném v parlamentních listech adresovaném ministrovi vnitra Milanu Chovancovi.

5.8 Hodnocení pracovníků

Otázka zaměřená na hodnocení pracovníků a jejich spokojenost s tímto faktorem vyšla obdivuhodně pozitivně. Zaměstnanci mají v podniku kvalitní zpětnou vazbu od svých nadřízených, jak potvrdilo 63 % dotázaných, přičemž 14 % souhlasilo zcela. Oproti tomu je celých 20 % zcela nespokojeno a 17 % spíše, nevyrovná to však převažující spokojenost (viz Graf č. 13).

Graf 13: Spokojenost zaměstnanců s hodnocením pracovníků



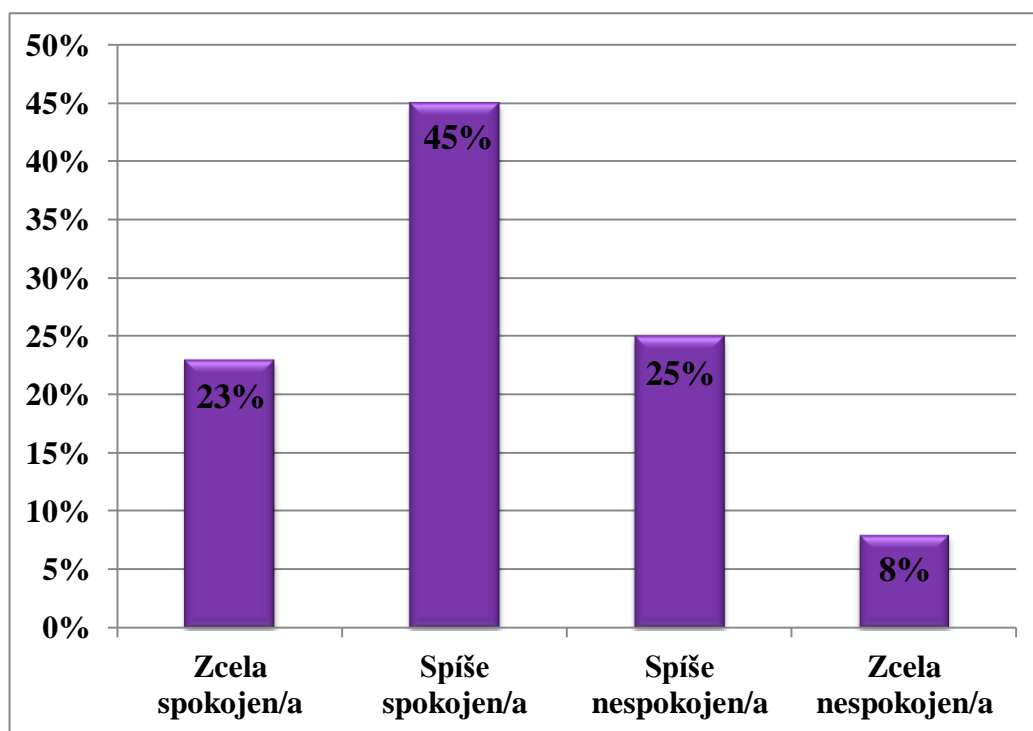
Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto ohledu je tedy podnik kvalitně nastaven. Podle 38 % dotázaných totiž nadřizený poskytuje takřka dostatečnou zpětnou vazbu při hodnocení vykonané práce, což následně potvrdilo i 22 % dotázaných, kterým hodnocení vyhovuje maximálně. Souvisí to asi částečně s pravidelnými poradami, které některá pracoviště praktikují.

5.9 Komunikace

S komunikací je v podniku spíše spokojeno 45 % respondentů, načež dalších 23 % je spokojeno naprosto. Graf č. 14 pak také vyobrazuje, že 25 % zaměstnanců je pak spíše nespokojeno a 8 % zcela.

Graf 14: Spokojenost zaměstnanců s komunikací v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Nespokojenost s komunikací pramení z nedostatku času. Zaměstnanci přes veškerou práci nemají čas kvalitně informovat své kolegy o důležitých věcech, kteří také nemají čas dostatečně se věnovat probíhající komunikaci.

Dalším důvodem špatné komunikace je podle pracovníků strach vyjádřit své pocity a nápady, protože mají pocit, že za každou výtku směrem k nadřízeným mohou být propuštěni. Podle současného stavu je nezaměstnaných po krizi stále dost, a na každé místo si podnik může najmout několik nových pracovníků. Nepotřebují proto v podniku problémové zaměstnance.

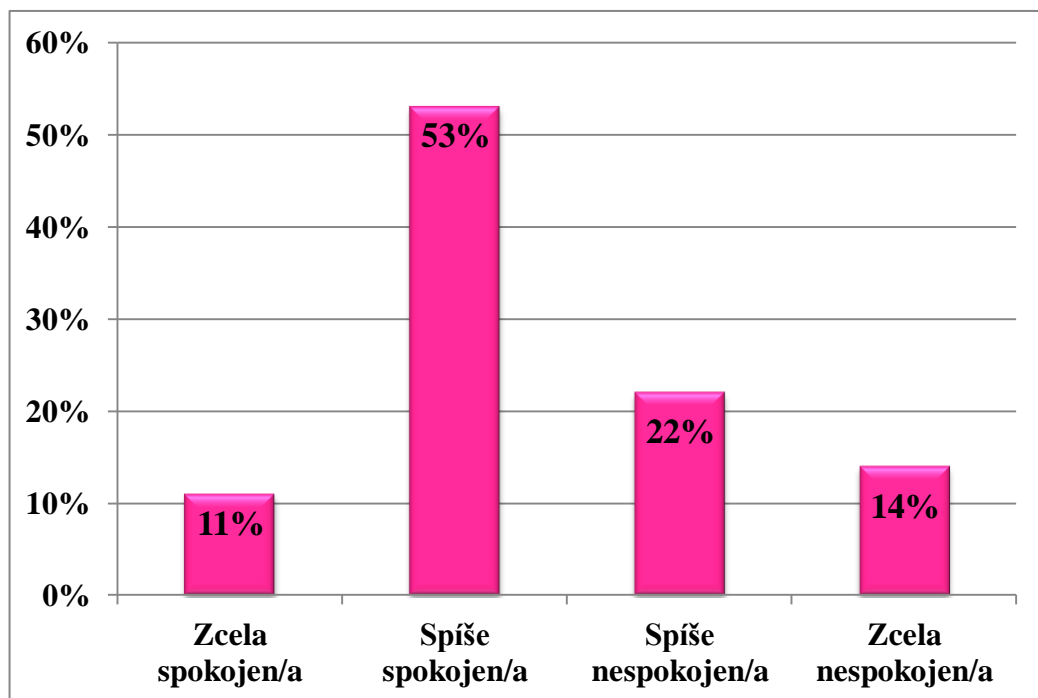
A v neposlední řadě mají zaměstnanci také pocit, že komunikace probíhá především jednosměrně. Z vedení k řadovým zaměstnancům putují pouze příkazy a nařízení, názor samotných řadových zaměstnanců je však nezajímá. Zaměstnanci tak nemají možnost vyjádřit své nápady, připomínky ani stížnosti.

Způsob, jakým jsou informace v podniku předávány, je různý. Nejčastější způsob je přenos informací verbálně, následuje nástěnka, email a telefon.

5.10 Informace

S komunikací úzce souvisí také informace, s nimiž je v podniku maximálně spokojeno pouze 11 % zaměstnanců. Nadpoloviční většina dotázaných, 53 %, se přiklání k částečné spokojenosti a 22 % k částečné nespokojenosti. Zbývajících 14 % zaměstnanců je zcela nespokojeno s předáváním informací v podniku (viz Graf č. 15).

Graf 15: Spokojenost zaměstnanců s předáváním informací v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

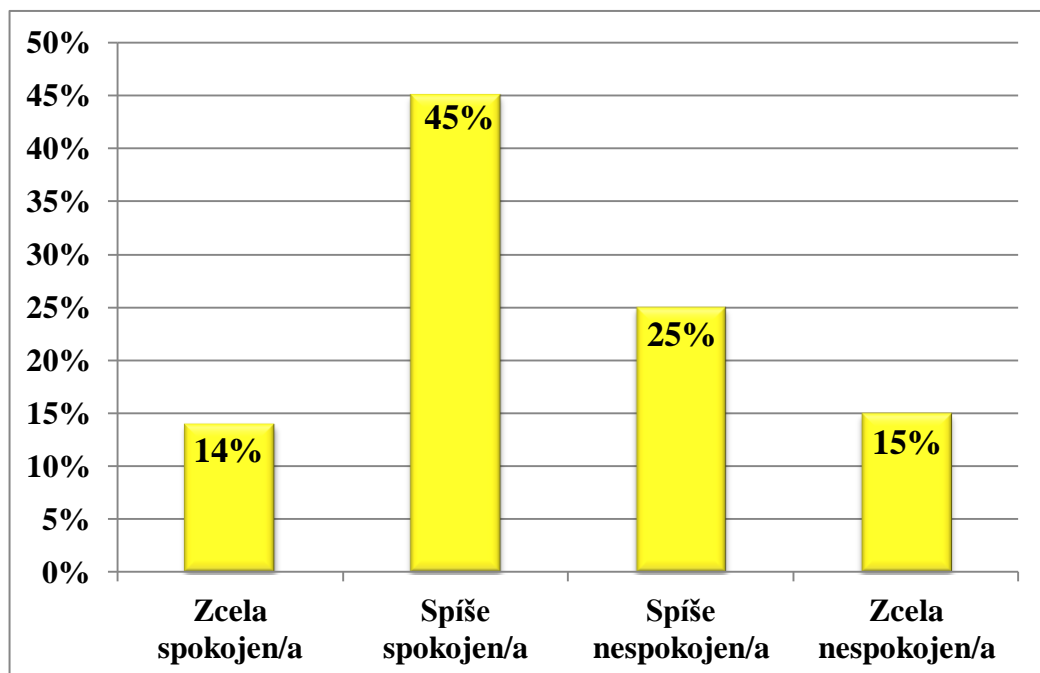
V otázce, zda mají zaměstnanci dostatečné informace o aktuálním dění ve společnosti vyšel nejasný výsledek, avšak zaměstnanci se spíše přiklánějí k tvrzení, že důležité informace získávají z neoficiálních zdrojů. Tuto skutečnost potvrdilo 23 % zcela a 40% částečně.

Několik zaměstnanců si stěžuje i na nedostatek informací o možném čerpání benefitů. Jak již bylo analyzováno výše, zaměstnanci jsou s benefity ve společnosti spokojeni, avšak nečerpají vše, na co mají nárok. Zde je možné se dozvědět, že to z větší části není proto, že by nechtěli, ale z důvodu neinformovanosti o těchto možnostech.

5.11 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání ve společnosti také naznačuje spíše spokojenost u 45 %, podporovanou 14 % dotázaných s naprostou spokojeností, celá čtvrtina respondentů, 25 % je však spíše nespokojena a dalších 15 % naprosto nespokojeno. Tyto výsledky jsou zobrazeny v Grafu č. 16)

Graf 16: Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda je v podniku možné prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace z dotazníků najevo nevyšlo. Přesto je pro 77 % respondentů důležité se dále vzdělávat.

S úrovní školení a vzdělávacích akcí je pouze 44 % spíše spokojeno. Stejný počet je nespokojen, i když 23 % jen částečně.

Dále zaměstnanci zmiňují, že do dalšího vzdělávání a sebevzdělávání jim chybí především motivace. Vyšší vzdělání není atraktivně finančně ohodnoceno a na samovzdělávání není čas. I při vyšším vzdělání prý nemají možnost postupovat dále.

Největší problém se proto objevuje v otázce, zda mají zaměstnanci možnost kariérního postupu. Celých 40 % tvrdí že spíše ne, a dalších 24 % naprosto ne. Bezvýhradně souhlasí pouhých 7 % dotazovaných.

Seberalizace je v zaměstnání též velice důležitá, což potvrzuje 87 % dotazovaných. U 74 % zaměstnanců je pak dostatečně využíván pracovní potenciál a kvalifikace, i když u celých 49 % jen částečně. Se svojí prací je pak spokojeno 87 % respondentů, z čehož 23 % naprosto.

Třebaže bylo zjištěno, že je v podniku poskytováno dostatečné hodnocení pracovníků, více jak polovina z nich není spokojena s uznáním své práce. Hodnocení tedy jsou, ale projev uznání, pochvaly a navození pocitu výjimečnosti a potřebnosti chybí.

U volných odpovědí zaměstnanci zdůraznili chybějící ocenění práce a nemožnost ve své kariéře postupovat výše.

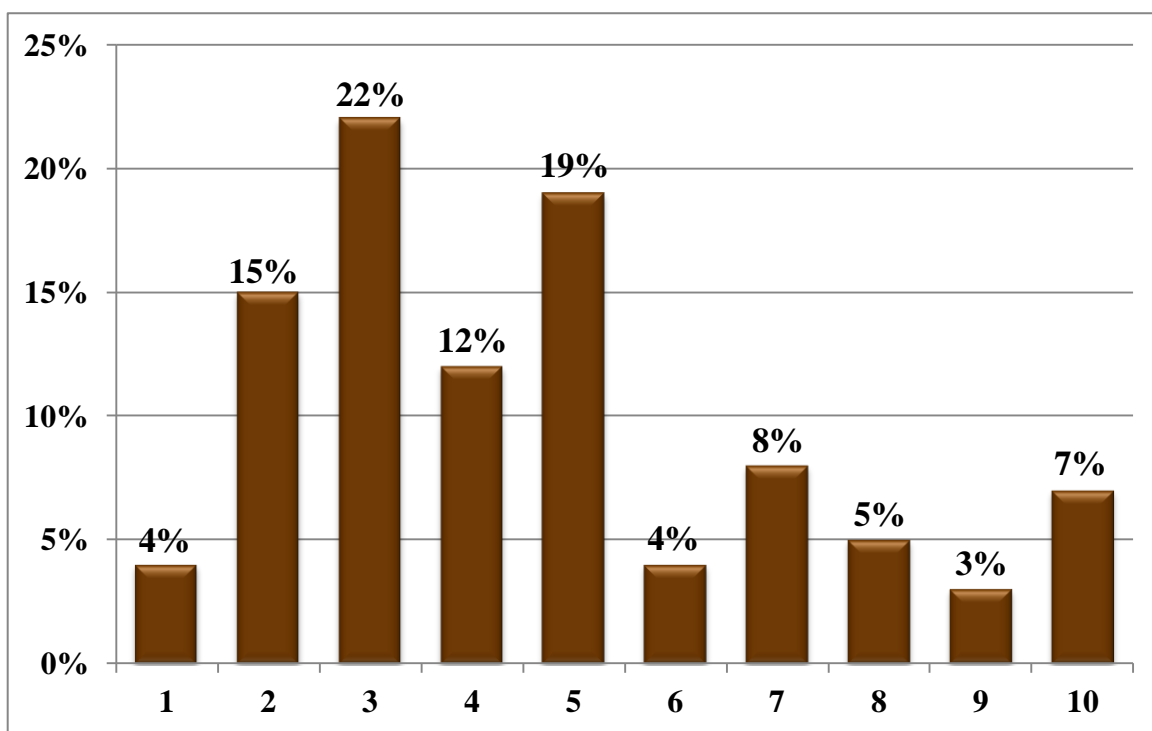
5.12 Společnost Česká pošta, s. p.

Následně zaměstnanci vyplňovali otázky obecnější, týkající se společnosti jako celku.

Není zcela jasné, zda zaměstnanci znají cíle podniku, jelikož odpovědi byly rovnoměrně rozložené mezi spokojenost i nespokojenost.

Celkově se zaměstnáním je většina lidí spíše spokojena. V otázce v dotazníku měli zaměstnanci označit míru spokojenosti se zaměstnáním na stupnici od 1 do 10, přičemž 1 znamenala naprostou spokojenost a 10 naprostou nespokojenost. Graf č. 17 dokládá, že majorita dotázaných se pohybuje mezi čísly 2 – 5, což značí spokojenost zaměstnanců, kteří proto neodcházejí z podniků dobrovolně.

Graf 17: Spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s pravidelnou mzdou. I když ne přímo s výší mzdy, ale s přesnou pravidelností, se kterou dostávají každý měsíc finanční příjem. Dále je to povaha práce, ve které pomáhají klientům a prospívají společnosti. V neposlední řadě také kolektiv lidí, se kterými zaměstnanci pracují.

Drtivá většina zaměstnanců je motivována nejvíc mzdou. V dnešní době ani není divu. Dále jsou pracovníci motivováni příjemným kolektivem na pracovišti, pozitivním chováním nadřízených a spokojeností klientů.

Podle zaměstnanců je společnost spíše odpovědná k životnímu prostředí, avšak o spokojenost zaměstnanců se příliš nezajímá, jak potvrdilo 37 % dotázaných, s nimiž dalších 29 % zčásti souhlasí.

Z tohoto důvodu a jistě i z mnoha dalších zmíněných v této práci by zaměstnanci svým známým nedoporučili pracovat v této společnosti, což dokládá 64 % dotázaných, z čehož to jen polovina, 30 % tvrdí částečně.

Jako čest bere možnost pracovat u této společnosti 54 % zaměstnanců, přičemž 44 % částečně. Souvisí to s otázkou, zda je společnost na trhu dobře vnímána, s čímž většina dotazovaných nesouhlasí. Pravděpodobně to souvisí s četnými rozbroji, které vede podnik v současné době v médiích, jak již bylo zmíněno výše.

Že společnost poskytuje kvalitní služby klientům, tvrdí 14 % dotazovaných a dalších 46 % částečně souhlasí. Na základě této otázky bylo dotázáno pár námátkou vybraných zákazníků České pošty, kteří se však svorně shodli na tom, že pošta poskytuje klientům dobré služby. Konkrétně jedna dotazovaná zodpověděla, že si nemůže na ochotu zaměstnanců stěžovat, jelikož se jí vždy snaží vyjít maximálně vstříc. Případná nespokojenost zaměstnanců se tedy neodráží v kvalitě poskytovaných služeb. Značí to velice profesionální přístup zaměstnanců tohoto podniku a jejich snahu pracovat na maximální výkon bez ohledu na okolnosti, jelikož klienti za pracovní podmínky nemůžou. Jako největší úspěch v práci stále většina zaměstnanců bere spokojenost zákazníka, a podnik by si takových zaměstnanců měl vážit, snažit se je motivovat a co nejdéle udržet ve společnosti.

Při analýze společných znaků nebyly nalezeny žádné shody, které by vysvětlovaly určité pravidlo u shodných odpovědí.

6 Návrhy a doporučení

6.1 Charakter a obsah práce

Se zajímavým obsahem práce jsou zaměstnanci vesměs spokojeni. Pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců s charakterem a obsahem práce se proto už dá udělat pouze jediné. Udělat zásadní krok ke zmírnění stresu může společnost snížením tlaku na podřízené v rámci plnění plánu produktů aliančních partnerů.

Management by tedy měl zaměstnancům vysvětlit důvod, proč je nutné na poště nabízet produkty aliančních partnerů, prokázat tok peněz, aby zaměstnanci byli přesvědčeni, že výnos nejde do kapsy managementu, ale prospívá celému podniku, a popřípadě se zamyslet nad jejich opravdovou nutností a případným omezení či naprostém zrušení. Omezit by také měl především tlak na splňování těchto limitů.

Samotný názor zaměstnanců a veřejnosti, že nabízení produktů nepatří k poštovní práci, je sice důležitý, avšak je-li Česká pošta na tomto systému existenčně závislá, může management společnosti alespoň plán produktů každého zaměstnance zmírnit.

Podnik může zachovat umožňování zprostředkování těchto produktů klientům, ale mohl by je nabízet pouze u specializovaných přepážek s najatými odborníky přesně na tuto práci. Ostatní zaměstnanci by tak na ně nemuseli upozorňovat každého klienta, nýbrž by stačili pouhé cedule či reklamy na pobočkách.

Snížením nastavených limitů každého zaměstnance by management omezil i vyvíjený tlak na podřízené a zaměstnanci by se pak přestali cítit špatně, pokud nabídnou produkt někomu, kdo jej v podstatě nechce, ale zakoupí si jej hlavně z důvodu důvěry v poštovního pracovníka. Zákazníci by také uvítali, pokud by nebyli neustále obtěžováni nabídkami, jelikož z důvodu přesycení trhu už mají těchto nabídek více než dost.

S prodejem zboží na poštách, které nesouvisí s poštovními službami, zaměstnanci také nesouhlasí, s tímto problémem už se však Česká pošta snaží něco udělat, když v polovině března omezila doplňkový prodej (Vokurková, 2014). Zaměstnancům však

zůstaly stejně nastavené plány, kolik zboží musejí prodat. Nyní se tak bojí, že je nebudou schopni splnit. Podniku by proto stačilo omezit plány prodeje.

Jinak je však práce rozmanitá a zajímavá a není proto nutné jiné její aspekty měnit.

6.2 Organizace práce

V rámci organizace práce mají zaměstnanci problém s přesčasy, které nejsou dostatečně zaplacené, ačkoli většina zaměstnanců jich musí využívat, aby svou denní práci stihli.

Opět to souvisí s omezením limitů na zaměstnance, kteří by pak měli možnost i řádně dodržovat přestávku, na kterou mají v pracovní době ze zákona nárok.

Nemůže-li podnik omezit nastavené limity, další možností je nabrat více lidí, kteří by danou práci vykonávali. Někteří zaměstnanci uvedli, že to, co dříve byla práce pro čtyři zaměstnance, dnes vykonávají ve dvou, a není to možné bez přesčasů stihnout. Nábor nových zaměstnanců je však finančně náročný a podnik tedy musí zvážit, zda by se mu to vyplatilo.

Problém s vytvářením papírových kopií veškeré dokumentace je pravděpodobně nevyřešitelný. V době elektronické komunikace by veškerá administrativa mohla probíhat elektronicky, avšak pošta stále potřebuje papírové, nezpochybnitelné doklady.

6.3 Odměňování pracovníků a zaměstnanecké benefity

Pro větší spokojenost s odměňováním by podnik mohl zavést více možností zvyšování platu splněním určitých podmínek. S vlastní mzdou jsou pak zaměstnanci spíše spokojeni.

V oblasti benefitů jsou zaměstnanci také spíše spokojeni. Není proto třeba nic zásadně měnit. Pokud by však podnik chtěl docílit vyšší spokojenosti u zaměstnanců, mohl by zvýšit již zavedené příspěvky, přidat více poukázek na sport a jiné aktivity,

nebo zavést pro zaměstnance pošty na poštovní služby slevy. Pomoci by také mohlo zvýšit povědomí o všech možnostech, které mohou zaměstnanci využívat.

6.4 Pracovní podmínky a prostředí

K větší spokojenosti zaměstnanců by mohlo pomoci zlepšení a zmodernizování technického vybavení pracoviště. Jak již ale bylo řečeno, tento problém Česká pošta pravděpodobně již řeší.

Problém se stejnokroji může podnik částečně vyřešit odstraněním šálky, která ačkoli esteticky vypadá dobře, při práci zaměstnancům překáží. Najít řešení pro změnu materiálu už není prioritní, tím spíše, že obnovit stejnokroje pro všechny zaměstnance není nákladově únosné.

6.5 Atmosféra a vztahy na pracovišti

Atmosféra na pracovišti je v pořádku, i když by podnik mohl organizovat více podnikových akcí, kde by se zaměstnanci lépe poznali. Zatím vše totiž probíhá z vlastní iniciativy pracovníků. Zorganizovat společný výlet přes víkend nebo zajít kolektivně na sportovní či kulturní akci by v tomto ohledu mohly pomoci. Kolegové by díky tomu mohli stát více při sobě. A jelikož někteří zaměstnanci vypověděli, že mladší kolegové jsou arogantní a nechovají ke zkušenějším zaměstnancům respekt, stmelení kolektivu by také mohlo pomoci mladým lidem uvědomit si, že od starších a zkušenějších pracovníků se toho mohou hodně naučit.

Dále několik zaměstnanců vypovědělo, že se v kolektivu soutěží a donáší. To však nevidím jako problém, jelikož zdravá soutěživost je v týmu lidí nutná, aby kolegové nepadli do stereotypu a stále se snažili zvyšovat svoje výkony. Soupeření se však musí udržovat v patřičných mezích.

6.6 Přímý nadřízený

S přímým nadřízeným je drtivá většina zaměstnanců zcela spokojena. Našly se ovšem i takové případy, kde si zaměstnanci stěžovali na arogantnost nadřízeného v závislosti na jeho věku. Prý si mladší nezkušený zaměstnanec nemá co dovolovat. Není to pravda. I mladý člověk může být schopný a přinést do kolektivu něco nového. Dalších pár lidí, si stěžují na náladovost, cílevědomost a neschopnost svého nadřízeného, který se nezajímá o osobní život svých podřízených a nebere ohled na případné soukromé problémy. Tito lidé jsou v naprosté menšině, avšak existují, a pokud už vedoucí zaměstnanec své chování začne značně přehánět, měl by zasáhnout vyšší management, tyto lidi v podniku identifikovat a učinit patřičné kroky k jejich nápravě.

6.7 Vedení společnosti

Především by se podnik měl snažit změnit pohled zaměstnanců na vedení společnosti. Zde je vidět největší problém pracovníků. Docílit by toho mohl několika způsoby.

Podle zaměstnanců řídí management společnost tak zvaně „od stolu“ a nedokáží si správně představit, jak služby fungují v provozu. Lidé z managementu společnosti by si proto měli vytvořit bližší kontakt s lidmi z provozu, vědět jak přesně jejich služby fungují a uvědomit si, že tito řadoví zaměstnanci o nich nevědí skoro nic. Seznámení se s pracovním prostředím pomůže navíc lépe pochopit pracovníky a jejich pohled na věc.

Podniku by též mohlo prospět vytvořit určité „hrdiny“, vzory ideálního chování lidí, kteří ve společnosti něco znamenají, a kterým se každý zaměstnanec bude snažit přiblížit. Zaměstnanci si pak uvědomí, že podnik řídí schopní lidé, kteří již v životě něco dokázali a mohou tak být úctyhodní. S tím souvisí také zlepšení možnosti kariérního postupu, jež ve firmě není zcela dobře nastaven. Ideální by bylo přijímat do managementu společnosti lidi z praxe, kteří začali jako řadoví zaměstnanci a postupně se propracovali výše. V současné době tento trend asi nebude možný, a tak by pro začátek stačilo vytvořit již řečené „hrdiny“.

Dále by se vyšší management měl začít více zajímat o názory lidí z praxe a respektovat názory od svých zaměstnanců. Respondenti zmiňují, že nemají možnost vyjádřit své připomínky. Pokud-li se management o běžných nařízeních radit se zaměstnanci, ti budou mít nejen pocit, že se o jejich názor někdo zajímá, ale také si vytvoří s managementem bližší vztah, který je základem správného fungování loajálního podniku.

Management by měl začít poskytovat zaměstnancům také více informací o směřování podniku. Je sice možné si pár informací zjistit, ale neškodilo by informovat i takové zaměstnance, kteří na vlastní zjišťování nemají čas. Management pak může více zviditelnit hlavní cíle podniku, více je připomínat a tím podpoří jejich splňování nejen zaměstnance, ale i sám sebe. Informování zaměstnanců o plánované vizi podniku v rámci několika let by též mohlo pomoci, aby zaměstnanci začali podnik vnímat stejně, jako jej vnímají vyšší nadřízení.

6.8 Hodnocení pracovníků

V tomto ohledu jsou zaměstnanci spíše spokojeni, a proto není nutné provádět nějaké velké změny. Více by se však mohlo zapracovat na slovním uznání práce podřízených nadřízenými. Několik zaměstnanců vyjádřilo přání mít lepší pocit z odvedené práce, kterého by se mohlo dosáhnout právě dostatečným projevením důležitosti každého pracovníka v podniku.

6.9 Komunikace

U komunikace mají zaměstnanci největší problém s její jednosměrností. Zde by bylo vhodné vytvořit systém, díky kterému by zaměstnanci měli možnost o čemkoli informovat nadřízeného, nebát se případných postihů a vědět, že jejich připomínkám bude věnován dostatek času.

O komunikaci mezi provozními zaměstnanci a vyšším managementem již byla řeč výše.

6.10 Informace

Informace úzce souvisí s komunikací a chováním managementu, jež bylo rozebráno v předešlých kapitolách.

Zde je možné doplnit a zopakovat pouze zlepšení povědomí zaměstnanců o možnostech čerpání benefitů, které je též již dříve zmíněno.

6.11 Vzdělávání a rozvoj

Pokusí-li se vyšší management dosazovat do svých řad pracovníky z běžného provozu, dostane se zaměstnancům nové motivace, která jim v tomto směru nejvíce chybí. Vyšší vzdělání a další studium není dostatečně finančně ohodnoceno, a proto také zaměstnanci nic nenutí své dosavadní znalosti zlepšovat. Je to však škoda, jelikož spousta lidí má dobrý potenciál, na kterém když se zapracuje, mohou tito pracovníci ve firmě dokázat velké věci. Zlepšit motivaci a zpřístupnit možnost kariérního postupu každému pracovníkovi je základem zdokonalení situace ve vzdělávání a dalším rozvoji.

7 Závěr a diskuze

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout změny, jež by vedly ke zlepšení této situace v dané společnosti.

Při analyzování názoru zaměstnanců a veřejnosti bylo čerpáno rovněž z internetových zdrojů a článků, aby diplomová práce co nejvíce pracovala s přítomností a se současným stavem této problematiky. Akutálnost tohoto tématu je hlavním důvodem zpracovávání práce v daném podniku.

Analýzou bylo dokázáno, že většina aspektů zaměstnanecké politiky České pošty je nastavena správně. Zaměstnavatelé by si však měli uvědomit důležitost průzkumu pracovní spokojenosti, přičemž alespoň základní průzkum následně pravidelně aplikovat. Dle zjištěných dat, se pak podnik může zaměřit na nejopakovanější problémy a stížnosti zaměstnanců, které je pak nezbytné neustále zlepšovat a přizpůsobovat zaměstnaneckým potřebám. Lidský kapitál je to nejcenější co podnik má, což platí dvakrát v podniku poskytujícím služby. Management by měl brát v úvahu vše, co může pracovní spokojenost ovlivnit a zejména do jaké míry. Člověk je schopen na vše si zvyknout, a pobídky mají největší vliv, jsou-li použity prvně.

V práci jsou dále analyzovány nejčastěji zmiňované problémy zaměstnanců v podniku, doporučen návrh na zlepšení současné situace a v této chvíli je pouze na managementu společnosti, jak s těmito informacemi naloží.

Největší problémy se v podniku týkají uzavírání produktů. Česká pošta, s. p. v poslední době často čelí tlakům médií, odborů i samotných zaměstnanců, kvůli nesprávnému nastavení limitů pro zaměstnance. Trh finančních produktů je již přesycen a vytváření silných tlaků na zaměstnance není řešením. Zákazníci již o daných nabídkách vědí, a není proto nutné jim neustále něco nabízet pod výhrůžkou snížení finančních odměn. Způsobují se tak pouze stresové situace, které narušují zaměstnancovu spokojenost.

Vyřešení situace s produkty aliančních partnerů by jistě zlepšila spoustu dalších problematických situací v podniku, které s plněním plánů souvisejí, jako například příliš

práce, kterou nelze kvalitně stihnout v pracovní době nebo pohled na management společnosti, který má dle zaměstnanců přehnané požadavky.

Jako další problém se tedy jeví negativní pohled zaměstnanců na vedení společnosti, což by se měl podnik snažit neprodleně změnit. Nerespektují-li zaměstnanci manažery dostatečně, může to vést k dlouhodobým problémům a nežádoucímu rozchodu zaměstnancových cílů se zájmy společnosti. Zlepšit kontakt s provozem a řadovými zaměstnanci, včetně bližšího seznámení s pracovním procesem vidím v tomto ohledu jako nezbytný krok.

Připomínky některých zaměstnanců zaměřené na modernizaci zařízení a technického vybavení jsou však již v řešení, jelikož část respondentů odpověděla, že modernizace již proběhla. V tomto směru se tak změny začaly pohybovat správným směrem.

V posledních letech navíc klesá podíl listovního doručování z důvodu nástupu elektronické komunikace, avšak stoupá počet doručovaných balíků a pošta navíc přebírá některé funkce státní správy, jako například Czech Point. Neustálé inovace spojené s tak rychlým nástupem nových technologií sice zaměstnanci nevítají, jsou však nutné pro větší pohodlí a spokojenost zákazníků.

Po diskuzi s manažerkou v podniku vyšlo najevo, že plnění produktů nelze úplně zrušit, jelikož je na nich Česká pošta závislá, ale zmírnit limity by možné bylo. Manažeři by tento krok učinili však pouze velmi neradi, jelikož toto jsou podstatné příjmy podniku. Nejlépe by se tento problém vyřešil, pokud by tento podnik začal být financován z peněz státu jako veřejná služba. Omezil by se tak tlak na podřízené a zaměstnanci by v podniku byli spokojenější. Podobně se vyjádřil i ministr Chovanec podle serveru Novinky.cz (2014).

Lepší zaplacení přesčasů se potýká se stejným problémem, totiž nedostatkem peněz. Stejně tak nabírání nových zaměstnanců prý není pro Českou poštu finančně únosné. Nutnost papírových dokladů manažerka potvrdila jako nezbytný fyzický doklad všech transakcí podniku.

K návrhu o zvýšení možností navyšování platu se manažerka vyjádřila kladně s tím, že by se mohla pokusit ostatním manažerům společnosti něco podobného doporučit. V oblasti zvyšování příspěvků na benefity opět vyvstává problém s financemi.

Manažerka dále potvrdila, že k modernizování technického vybavení poboček již postupně dochází, a tak je tento problém již řešen. Problém s materiálem stejnokrojů je dle očekávání nemožný z důvodu nákladové náročnosti. Odstranění šálky pak není možné proto, že by došlo k narušení původně zamýšleného designu stejnokrojů.

S organizováním podnikových výletů manažerka vyjádřila souhlas a slíbila, že i tento návrh předloží ostatním manažerům k projednání.

S přímými nadřízenými manažerka naopak problém nevidí. O aroganci některých vedoucích pracovníků ví, avšak tvrdí, že tento rys je pro vedoucí funkci žádoucí, jelikož pak zaměstnanec lépe prosadí svou autoritu.

Na větší kontakt s provozem a jeho informování o dalším směřování podniku prý však management nemá čas. Dle manažerky mají manažeři dostatečný přehled o fungování provozu a bližší kontakt není potřeba. S tím však nekorespondují výsledky z dotazníků, a tak bylo manažerce doporučeno zaměřit se na tento problém a čas si na seznámení se s řadovými pracovníky a jejich zasvěcení do plánů podniku najít. Stejným způsobem dopadl i rozhovor ohledně zájmu managementu o připomínky zaměstnanců. Manažerka projevila snahu o zlepšení v budoucnosti. Nápad s aplikováním „hrdinů“ manažerka ocenila s příslibem, že se pokusí o aplikaci v praxi. Věří, že její kolegové manažeři budou s tímto projektem souhlasit.

V oblasti návrhu na zkvalitnění hodnocení pracovníků prý manažerka informuje vedoucí pracovníky, aby se pokusili o větší míru pochval a uznání práce zaměstnanců.

Při návrhu obousměrnosti komunikace manažerna namítla, že zaměstnanci mají možnost sdělovat připomínky vedoucím pracovníkům. Z dotazníků však vyplývá, že tato možnost je pro ně silně nedostačující. Buď jde o nemožnost se dovolat, nebo o nezájem nadřízených o připomínky zaměstnanců. Manažerka tedy byla na tento problém upozorněna a snad se v tomto směru situacelepší.

Manažerka se vyjádřila kladně také k nutnosti více informovat zaměstnance o možných benefitech a slíbila, že se pokusí o nápravu zvyšováním povědomí o těchto možnostech.

Dle manažerky nejsou v systému překážky pro dosazování lidí do managementu kariérním postupem. Je však pro ně výhodnější vybírat do těchto pozic lidi konkurzním

řízením „zvenku“, jelikož tito lidé mají větší zkušenosti s řízením společnosti, než ostatní zaměstnanci „zdola“. Manažerce bylo následně vysvětleno, že lidé z podniku sice nemají zkušenosti s řízením společnosti, mají však zkušenosti s prací v této společnosti a mohou tak lépe pochopit přání zaměstnanců. Manažerka slíbila popřemýšlet nad touto situací a případně se pokusit o změnu.

Na základě výzkumu se dá říci, že zaměstnanci České pošty zde pracují z důvodů zajímavosti práce a finanční odměna pro ně není jediným motivátorem. Lze tedy předpokládat, že je-li pracovník spokojen s některými důležitými podmínkami své práce, bude na ostatní aspekty práce pohlížet mírněji.

Společnost se proto musí o své zaměstnance dostatečně starat a vést k tomu především své manažery, jelikož ti jsou právě v kontaktu s řadovými zaměstnanci nejvíce. Na vedoucích poboček často silně závisí pracovníkův pocit pohody v zaměstnání. Identifikace faktorů vyvolávajících únavu a stres navíc pomůže vytvořit a implementovat jak preventivní, tak i nápravná opatření pro snížení pracovní neschopnosti, fluktuace a dalších negativních dopadů pracovní nespokojenosti.

V zásadě však na zaměstnancovu psychiku působí mnoho faktorů, které určují jeho pracovní spokojenost. S některými je spokojen, s jinými ne, ovšem kombinace těchto aspektů tvoří jeho celkovou spokojenost a závisí pouze na člověku samotném a jeho povaze, jak tyto faktory ovlivní jeho pracovní výkon. Pokud se tedy podnik zaměří na lidský kapitál důkladněji a bude vyhovovat jejich přáním, má šanci stát se jedním z nejžádanějších podniků na trhu, jelikož málokterý podnik se může pyšnit tak zajímavou a všestrannou prací.

I Summary and keywords

The main aim of this work is to determine the current level of employee satisfaction, the reasons that lead to these results, and ways that the current situation can be improved.

Employment policy is now an increasingly important issue. Latest research and managerial practice indicate that the venture's success is dependent on the quality of human resource management. Employee satisfaction plays a significant role in this. Employees are the most important part of the company, and therefore employee care is crucial.

An analysis of the chosen company, Czech Post, shows that most aspects of the employment policy are set correctly. Employers should recognize the importance of job satisfaction surveys and regularly scheduled baseline surveys. According to collected data, if the company focuses on the most reoccurring problems, employee complaints, and company necessities, then staff needs can be better met. Human capital is the company's most valuable resource. Management should take into account everything that can affect job satisfaction and the extent of the impact.

Based on the research, we have found that financial reward is not the sole motivation in maintaining employment at Czech Post. It should be assumed that if a worker is satisfied with certain work conditions, than he will view other qualities of the work environment more leniently.

After further analysis, if the company is going to put suggestions into practice to improve management, they should attend to frequently mentioned problems and employee recommendations.

In principle, the employee incorporates many factors in his or her rating of job satisfaction. Some characteristics of the work environment are enjoyable, while others are not, but ultimately, job satisfaction is a result of how each individual views, and is affected by such characteristics.

Keywords: employee satisfaction, job satisfaction factors, work behavior

II Seznam použitých zdrojů

Bartošová, H. (2012). *Vztah pracovní spokojenosti vzhledem k osobnostním charakteristikám* (Diplomová práce). Brno: Masarykova univerzita.

Bedrnová, E., & Nový, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektum.

Bedrnová, E., & Nový, I., a kol. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Belza, M. (2012). Několik manažerských postřehů...motivace a odměňování. *MM Průmyslové spektrum*, 16(10), 18. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/nekolik-manazerskych-postrehu-motivace-a-odmenovani.html>

Bělonohý, I. (2013). Šetření spokojenosti zaměstnanců. *Deník veřejné zprávy*, 18(2). Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6597474>

Břešťan, R. (2012). Podnikání podle vzoru Baťa. *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin*, 56(8). Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-54824150-podnikani-podle-vzoru-bata>

Bureš, I. (2004). *Jak úspěšně řídit prodejní tým*. Praha: Management Press.

Čakrt, M. (2000). *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press.

Česká pošta (2013). *Výroční zpráva 2012 Česká pošta, s.p.* [online]. Dostupné z: http://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282479/CP_vyrocnizprava_2012.pdf/5a535ab6-c960-4bbf-b050-ec705c260c62

Drenth, P. J. D., Thierry, H., & Wolff (1998). *Handbook of work and organizational psychology*. Hove: Psychology Press.

Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada.

Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing.

Gajdošíková, V. (2014). *Pošťáci jsou nuceni k podomnímu prodeji. Vedení pošty tvrdí, že jde pouze o informování* [online]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/regiony/_zprava/postaci-jsou-nuceni-k-podomnimu-prodeji-vedeni-posty-tvrdi-ze-jde-pouze-o-informovani--1327105

Hájek, M. (2006). *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/115-teorie-vedeni.html>

Haroková, S., & Gurková, E. (2012). Pracovní spokojenost sester. *Sestra*, 22(7-8), 33. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/sestra/pracovni-spokojenost-sester-466789>

Homola, M. (2014). *Pošta porušuje zákon, upozorňují ochránci spotřebitelů* [online]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/332210-posta-porusuje-zakon-upozornuji-ochranci-spotrebitelu.html>

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Kejhová, H. (2007). Libor Malý: Kdo chodí strojeně, nemůže jít dlouho. *HN Hospodářské noviny: Deník pro ekonomiku a politiku* [online]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-22581870-kdo-chodi-strojene-nemuze-jit-dlouho>

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.

Kollárik, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.

Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Kovářová, H. (2012). *Rozhodování manažera v souvislosti s řešením konfliktů vznikajících při vedení týmu* (Bakalářská práce). České Budějovice: EF JCU.

Levá perspektiva (2014). *Dopis veřejné ochránkyni práv k situaci na České poště* [online]. Dostupné z: <http://levaperspektiva.cz/clanky/dopis-verejne-ochrankyni-prav-k-situaci-na-ceske-poste/>

Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.

Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.

Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.

Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.

Němec, P. (1996). *Public relations – praxe komunikace s veřejností*. Praha: Management Press.

Niemeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing.

Novinky.cz (2014). *Stát by měl dotovat poštu, požaduje vnitro* [online]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/333353-stat-by-mel-dotovat-postu-pozaduje-vnitro.html>

Panczáková, Z. (2010). Osvícení šéfové vsadili na Baťu. *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin* [online]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-46456360-osviceni-sefove-vsadili-na-batu>

Pauknerová, D., a kol. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Podroužková, L. (2013). *Pracovní spokojenost* (Bakalářská práce). České Budějovice: EF JCU.

Pojezný, I. (2014). *Pošta není trafika ani pojišťovací centrum!* [online]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/profilu/Mgr-Ivo-Pojezny-20303/clanek/Posta-neni-trafika-ani-pojistovaci-centrum-31287>

Pokojová, R. (2011). Hodnocení spokojenosti zaměstnanců. *Sestra*, 21(3), 22. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/sestra/hodnoceni-spokojenosti-zamestnancu-458790>

Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.

Rolínek, L. (2003). *Management I: studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: ZF JČU.

Skálová, A. (2014). *Doručovatelky už nenabízí cigarety, na poštách se dál musí prodávat spoření a úvěry* [online]. Dostupné z: <http://www.prazskypatriot.cz/doručovatelky-uz-nenabizi-cigarety-na-postach-se-dal-musi-prodavati-sporeni-a-uvery/>

Staehele, W. H. (1980). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*. München: Vahlen.

Stýblo, J. (2010). Výkonnost a spokojenost zaměstnanců jako výsledek působení firemní kultury. *Práce a mzda*, 58(7). Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d25567v33924-vykonnost-a-spokojenost-zamestnancu-jako-vysledek-pusobeni-fi/?search_query=\\$index=197](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d25567v33924-vykonnost-a-spokojenost-zamestnancu-jako-vysledek-pusobeni-fi/?search_query=$index=197)

Sýkorová, P. (2011). Příběhy úspěchu: Libor Malý – Bez ženy bych nebyl nic. *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin*. Praha: Economica, a.s.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Štěpáník, J. (2003). *Umění jednat s lidmi, cesta k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.

Vokurková, K. (2014). *Z České pošty mizí plyšáci i ponožky. Omezí doplňkový prodej* [online]. Dostupné z: http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/doplňkovy-prodej-ceska-posta/r~69268f0cab8a11e38113002590604f2e/?utm_source=centrumHP&utm_medium=dynamicleadbox&utm_campaign=A&utm_term=position-15

Vronský, J. (2012). *Osobnost pracovníka a její vliv na pracovní výkon* [online]. Dostupné z: <http://www.gastrotip.cz/personal/osobnost-pracovnika-a-jeji-vliv-na-pracovni-vykon>

Výrost, J., & Slaměnik, I. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Portál.

Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.

Žáček, J. (2014). *Zelení: Česká pošta škodí zdraví svých zaměstnanců* [online]. Dostupné z: <http://www.zeleni.cz/zeleni-ceska-posta-skodi-zdravi-svych-zamestnancu/>

III Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Významy pojmu pracovní spokojenosti	12
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zobrazení spokojenosti a nespokojenosti v jednofaktorové teorii	23
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.....	24
Obrázek 3: Zobrazení spokojenosti v dvoufaktorové teorii	26
Obrázek 4: Zobrazení nespokojenosti v dvoufaktorové teorii	27
Obrázek 5: Zjednodušené schéma pracovní spokojenosti	36
Obrázek 6: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti.....	37

Seznam grafů

Graf 1: Členění počtu zaměstnanců za rok 2012 dle profesních skupin.....	47
Graf 2: Členění počtu zaměstnanců v provozu za rok 2012 dle rozšířených profesních skupin.....	47
Graf 3: Členění počtu zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník dle profesních skupin	51
Graf 4: Členění počtu zaměstnanců provozu, kteří vyplnili dotazník	51
Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s charakterem a obsahem práce.....	52
Graf 6: Spokojenost zaměstnanců s organizací práce.....	54
Graf 7: Spokojenost zaměstnanců se mzdou	57

Graf 8: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity	58
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami	59
Graf 10: Spokojenost zaměstnanců s atmosférou a vztahy na pracovišti	61
Graf 11: Spokojenost zaměstnanců s přímým nadřízeným	63
Graf 12: Spokojenost zaměstnanců s vedením společnosti	64
Graf 13: Spokojenost zaměstnanců s hodnocením pracovníků	67
Graf 14: Spokojenost zaměstnanců s komunikací v podniku	68
Graf 15: Spokojenost zaměstnanců s předáváním informací v podniku	69
Graf 16: Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem	70
Graf 17: Spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním	72

IV Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Grafické znázornění výsledků doplňujících otázek

Příloha 1

Vážení zaměstnanci České pošty, s. p.,

jsem studentkou Jihočeské univerzity v ČB a ráda bych Vás poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který bude využit pro diplomovou práci zabývající se pracovní spokojeností. Informace získané tímto dotazníkem jsou naprosto důvěrné, jejich obecné výsledky budou použity pouze v souhrnných hromadných výsledcích. Odpovídejte prosím dle toho, jak situaci skutečně vnímáte a ne takovou, jaká by měla být. Prosím tedy o maximální otevřenost. Budu vděčná za jakékoli připomínky a upřesnění odpovědí.

Děkuji za Váš čas a ochotu,

Bc. Hedvika Kovářová

Zaškrtněte, prosím, správné odpovědi u následujících údajů.

Pohlaví: žena muž

Věk: 18-25 let 26-35 let 36-45 let 46-59 60 a více

Pobočka, na které pracujete:

Délka pracovního poměru u České Pošty:

Pracovní pozice:

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Vyjádřete, prosím, míru Vašeho souhlasu s každým výrokem dle Vašeho osobního pocitu. Zaškrtněte vždy jedno číslo na dané škále od 1 do 4, jako ve škole, čili:

1 – naprosto souhlasím	2 – spíše souhlasím	3 – spíše nesouhlasím	4 – naprosto nesouhlasím
------------------------	---------------------	-----------------------	--------------------------

Charakter a obsah práce

Má práce je zajímavá a naplňuje mě.	1	2	3	4
Má práce je jednotvárná.	1	2	3	4
Má práce je uznávaná.	1	2	3	4
Má práce je klidná a bez stresu.	1	2	3	4
Vidím za sebou výsledky.	1	2	3	4
Jsem spokojen/a s rozsahem svých pravomocí.	1	2	3	4
Velká odpovědnost spojená s mojí prací mi nevyhovuje.	1	2	3	4
Objem práce, kterou vykonávám, je pro jednoho člověka nezvladatelný.	1	2	3	4
Objem práce, je možné kvalitně zvládnout v dané pracovní době.	1	2	3	4
Jsem srozuměn/a s důležitostmi a opodstatněností mé práce.	1	2	3	4
Charakter a obsah práce má vliv na kvalitu mé práce.	1	2	3	4

Změnil/a byste něco na náplni své práce?

.....

Co považujete v práci za největší úspěch?

.....

A co považujete za největší neúspěch?

.....

Které parametry práce jsou nejvíce stresující?

.....

Organizace práce

Moje práce i práce ostatních je dobře organizována.	1	2	3	4
Má pozice je jasně daná a mám přesné informace o obsahu práce a mých pravomocech.	1	2	3	4
Někdo má příliš práce, jiný žádnou.	1	2	3	4
Často se v práci dostávám do „časového presu“.	1	2	3	4
Pracovní doba a přestávka jsou přesně dodržovány.	1	2	3	4
Často musím pracovat přesčas.	1	2	3	4
Přesčasy jsou uspokojivě finančně ohodnoceny.	1	2	3	4
Špatná organizace práce by zapříčinila mou nespokojenost.	1	2	3	4

Považujete některé činnosti za zbytečné? Které a proč?

.....

Které úkoly jsou nejnáročnější? A proč?

Jak myslíte, že by se mohla zlepšit či změnit organizace práce?

Ohodnocení a benefity

Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením mé práce.	1	2	3	4
Mzda mě dostatečně motivuje k práci.	1	2	3	4
Systém odměňování ve firmě je spravedlivý.	1	2	3	4
Ve srovnání s možnostmi trhu práce je plat zřetelně lepší.	1	2	3	4
Mám možnost získat vyšší plat.	1	2	3	4
Není pro mě problém splnit podmínky zvyšující plat.	1	2	3	4
Jsem spokojen se zaměstnaneckými výhodami, jež nabízí zaměstnavatel.	1	2	3	4
Ohodnocení a zaměstnanecké výhody ovlivňují kvalitu mé práce.	1	2	3	4

Jaké firemní výhody nabízí zaměstnavatel? (stravenky, zdravotní péče, kultura, sportovní vyžití, rekreace)

Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) využíváte?

Co byste změnil/a či uvítal/a v oblasti benefitů?

Pracovní podmínky a prostředí

Pracoviště je dostatečně vybaveno pro práci.	1	2	3	4
Při práci nemám dostatečný klid a soukromí.	1	2	3	4
Bezpečnost na pracovišti je dostatečně zajištěna.	1	2	3	4
Čistota pracoviště je dostatečná.	1	2	3	4
Celkový vzhled pracoviště je příjemný a při práci mi vyhovuje.	1	2	3	4
Jsem spokojen/a s technickým vybavením pracoviště.	1	2	3	4
Pracoviště je dostatečně sociálně vybaveno (toalety, sprchy, kuchyňka).	1	2	3	4
Podnik zajišťuje či umožňuje stravování.	1	2	3	4
Pracovní podmínky ovlivňují kvalitu mé práce.	1	2	3	4

Vyhovuje vám předepsaný stejnokroj? (stříhem, materiálem, reakcemi lidí)

Co Vám vyhovuje v pracovním prostředí?

Změnil/a byste něco na pracovišti? (teplota, osvětlení, hluchost,...)

Vztahy na pracovišti

Každý pracovník přebírá zodpovědnost za své úkoly.	1	2	3	4
Kolegové mi ochotně poradí a pomohou.	1	2	3	4
Na pracovišti se často řeší konflikty.	1	2	3	4
Problémy na pracovišti jsou řešeny společně.	1	2	3	4
Mezi zaměstnanci dochází k mimopracovním setkáním.	1	2	3	4
S kolegy se těžko vychází.	1	2	3	4

Jak ovlivňuje atmosféra v podniku Vaši práci?

Jaká je atmosféra v podniku? (přátelská, konkurenční, stresující, neutrální)

Jsou v podniku provozovány některé z těchto aktivit? (oslavy narozenin, svátků, vánoční večírky apod.) Které?

Jsou pro podnik typické některé z uvedených rituálů? (zdravení při příchodu do zaměstnání, ranní rozdělování práce, pracovní poradý a další)

Když vyvstane problém, kdo jej řeší? (ředitel, vedoucí odd. kterého se problém týká, dohoda zaměstnanců, jiné)

Existuje něco, co byste změnil/a v oblasti vztahů, kdybyste mohl/a?

.....
Příímý nadřízený a management společnosti

Můj nadřízený je dostatečně otevřený dialogu a respektuje můj názor.	1	2	3	4
Můj nadřízený umí ocenit práci vykonanou podřízenými.	1	2	3	4
Můj nadřízený umí řešit problémy na pracovišti.	1	2	3	4
Můj nadřízený je spravedlivý.	1	2	3	4
Můj nadřízený má znalosti a dovednosti odpovídající jeho pozici.	1	2	3	4
Můj nadřízený poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu v hodnocení vykonané práce.	1	2	3	4
Můj nadřízený dostatečně informuje o povinnostech.	1	2	3	4
Můj nadřízený dokáže vést lidi a řídit podřízené pracovníky.	1	2	3	4
Můj nadřízený je schopen a ochoten poradit v nesnadných situacích.	1	2	3	4
Vedení společnosti má dostatečný přehled o náplni mé práce.	1	2	3	4

Jakými slovy byste popsal/a Vašeho nadřízeného?

.....
Jakými slovy byste popsal/a vedení společnosti?

.....
Co byste uvítal/a od svých nadřízených nebo od vedení společnosti?

.....
Komunikace a informace

Ve společnosti existuje dostatek komunikačních prostředků s kolegy a nadřízenými.	1	2	3	4
Mám dostatek informací o aktuálním dění ve společnosti.	1	2	3	4
Důležité informace získávám spíše z neoficiálních pramenů než z formálních zdrojů.	1	2	3	4

Jaký prostředek komunikace je v podniku nejvíce využíván? (email net, nástěnka, ústní, telefon,)

.....
Existují nějaké problémy v komunikaci? Pokud ano, tak jaké?

.....
Kde se tyto problémy vyskytují? (s vedením, mezi vedoucím a pracovníkem, nebo mezi pracovníky)

.....
Vzdělávání a další rozvoj

Mám možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace.	1	2	3	4
Je pro mě důležité dále se vzdělávat.	1	2	3	4
Jsem spokojen/a s úrovní školení a vzdělávacích akcí.	1	2	3	4
V případě zájmu mám možnost kariérního postupu.	1	2	3	4

Co Vám chybí v dalším sebevzdělávání?

.....
Seberalizace

Je pro mě důležité se ve svém zaměstnání osobnostně rozvíjet.	1	2	3	4
V práci dosahuji pro mne uspokojivých výsledků.	1	2	3	4
Jsem spokojen/a s oceněním a uznáním mé práce.	1	2	3	4
Ve své práci dostatečně využívám svou kvalifikaci a pracovní potenciál.	1	2	3	4

Jak by mohl podnik lépe využívat Váš pracovní potenciál a schopnosti?

.....
Společnost, ve které pracuji

Je čest pracovat pro tuto společnost.	1	2	3	4
Společnost poskytuje kvalitní služby klientům.	1	2	3	4
Společnost zohledňuje odpovědnost k životnímu prostředí.	1	2	3	4
Společnost je na trhu dobře vnímána.	1	2	3	4
Doporučil bych známým v této společnosti pracovat.	1	2	3	4
Znám strategii a cíle podniku, ve kterém pracuji.	1	2	3	4
Společnost se o spokojenost zaměstnanců příliš nezajímá.	1	2	3	4

S čím jste v podniku nejvíce spokojen/a?

Jaké jsou hlavní důvody Vašich obtíží a problémů v podniku?

Čeho se týkají nedostatky, které v podniku jsou, a které by se podnik měl pokusit zlepšit či změnit?

Osobní život

Osobní problémy ovlivňují kvalitu mé práce.	1	2	3	4
Můj nadřízený se zajímá o můj osobní život (rodina, zdraví, bydlení).	1	2	3	4
Můj nadřízený bere ohled na špatné podmínky v osobním životě.	1	2	3	4

Co Vás nejvíce motivuje?

Ohodnoďte od 1 (nejlepší, zcela spokojen) až po 4 (nejhorší, vůbec nespokojen) jednotlivé oblasti podle Vašeho osobního pocitu.

Oblast	Hodnocení	Co by se dalo změnit, co by měl podnik zlepšit
Vedení společnosti		
Přímý nadřízený		
Mzda		
Zaměstnanecké výhody		
Charakteristika a obsah práce		
Organizace práce		
Pracovní podmínky		
Atmosféra a vztahy na pracovišti		
Vzdělávání a rozvoj		
Hodnocení pracovníků		
Komunikace		
Informovanost		

Seřadte, prosím, následující skutečnosti podle důležitosti dle toho, jak ovlivňují Vaši spokojenost 1 nejvíce, 14 nejméně.

Obsah, charakter a zajímavost práce	Pracovní podmínky (vybavení kanceláře, osvětlení, teplota)
Mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti	Úroveň komunikace a informovanosti
Organizace práce	Zaměstnanecké výhody
Stabilita pracovního místa	Možnost rozhodovat, prosadit své názory a nápady
Finanční ohodnocení	Seberealizace
Vztahy s nadřízenými	Možnost vzdělávání a kariérní růst
Dostatek volného času (pracovní doba)	
Spokojenost se společností a její pověst	

Zaškrtněte, prosím, číslo na škále od 1 (naprosto spokojen) do 10 (naprosto nespokojen), jak jste celkově spokojeni se svým zaměstnáním.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Prostor pro vlastní názor a vysvětlení s čím jste ve společnosti spokojeni či nespokojeni a proč.

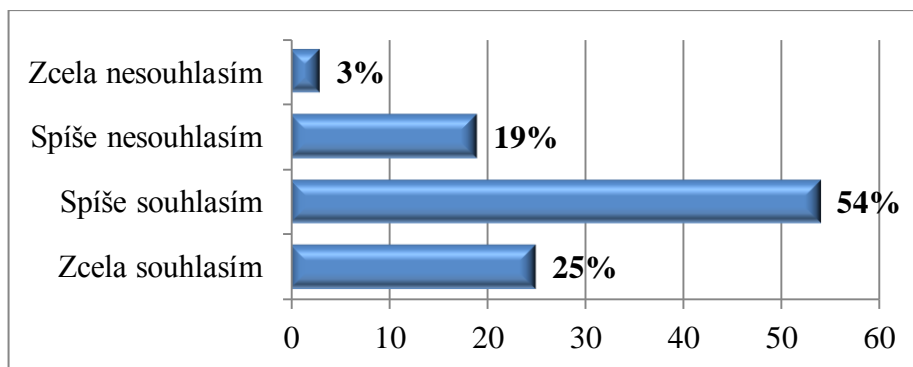
.....

.....

.....

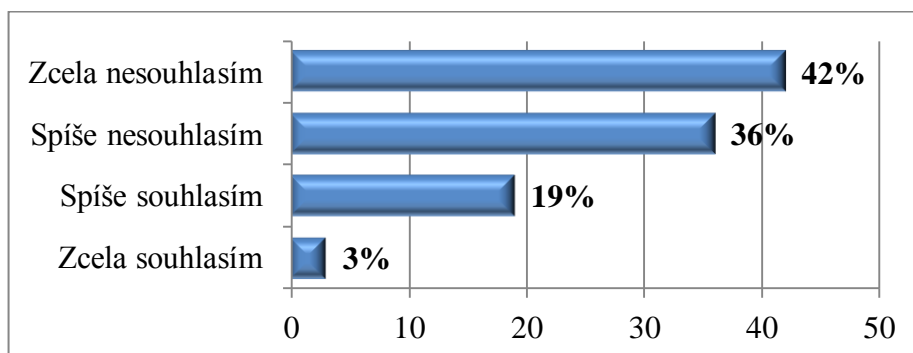
Příloha 2

Moje práce je zajímavá a naplňuje mě.



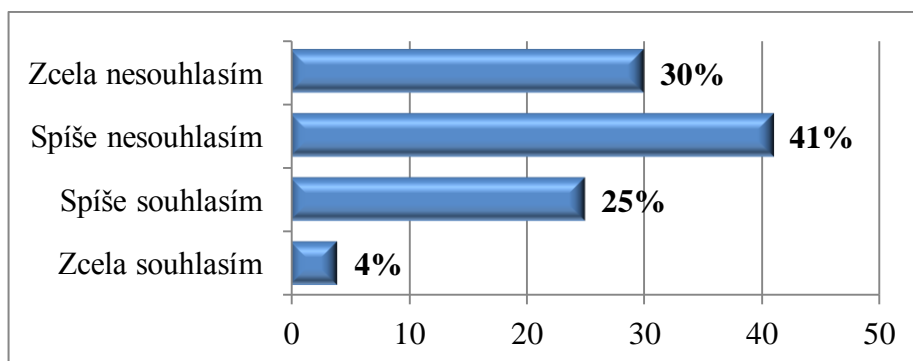
Zdroj: Vlastní zpracování

Má práce je jednotvárná.



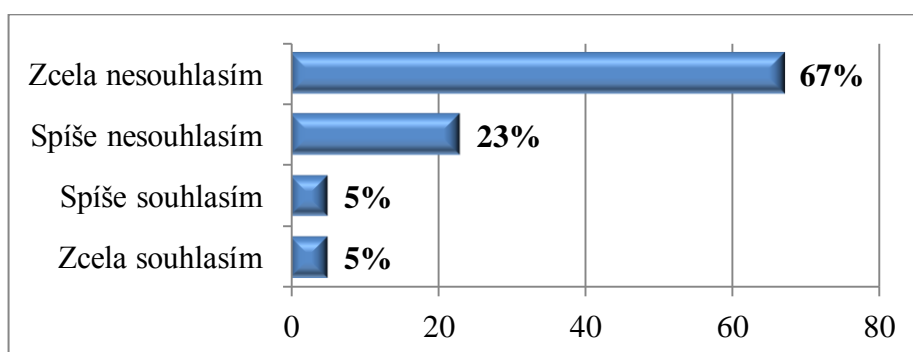
Zdroj: Vlastní zpracování

Má práce je uznávaná.



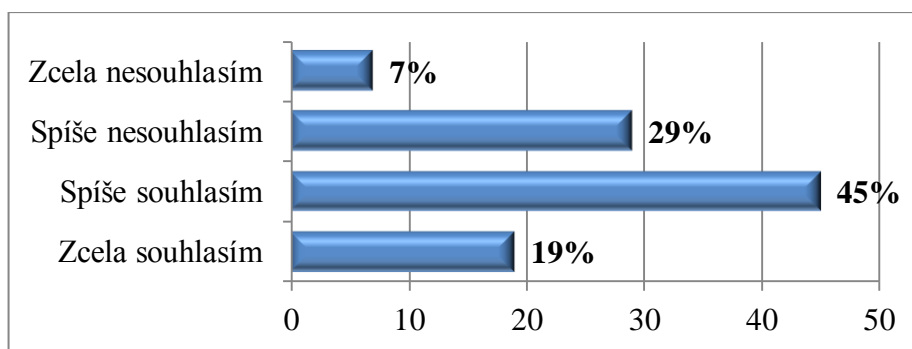
Zdroj: Vlastní zpracování

Má práce je klidná a bez stresu.



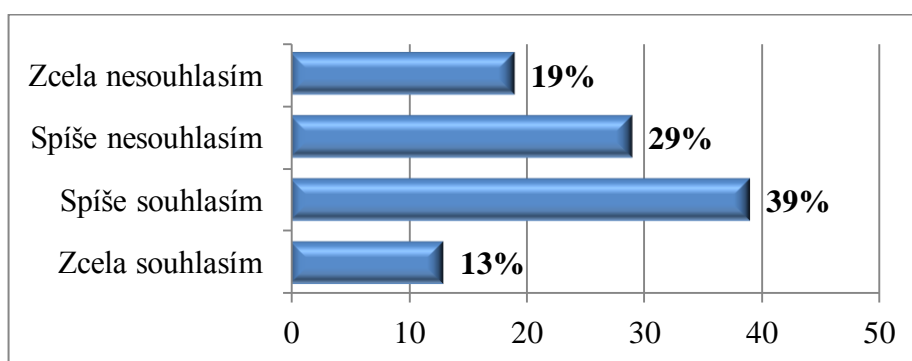
Zdroj: Vlastní zpracování

Vidím za sebou výsledky.



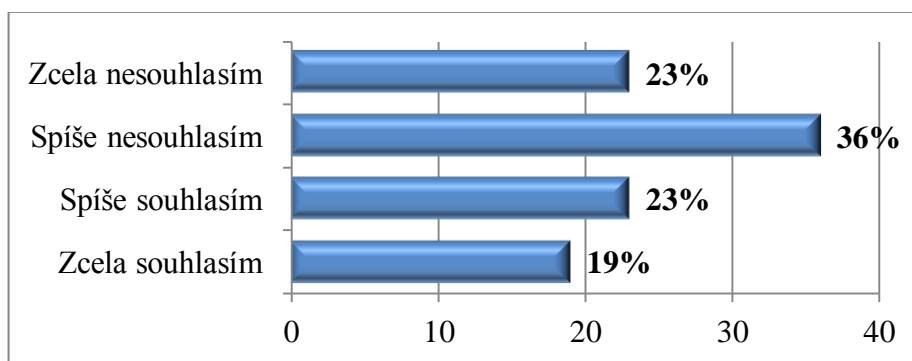
Zdroj: Vlastní zpracování

Jsem spokojen/a s rozsahem svých pravomocí.



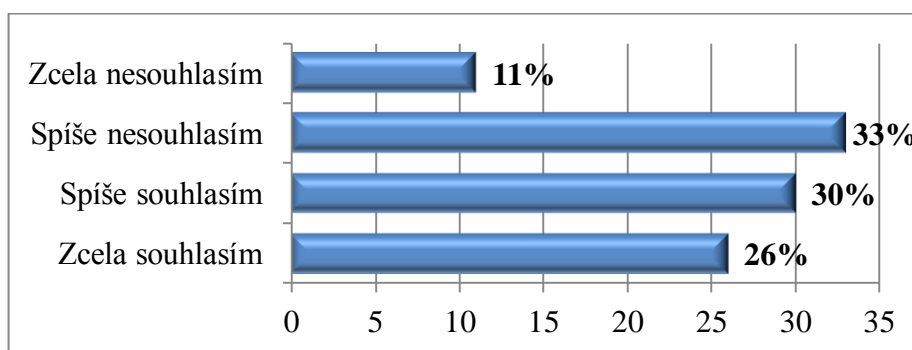
Zdroj: Vlastní zpracování

Velká odpovědnost spojená s mojí prací mi nevyhovuje.



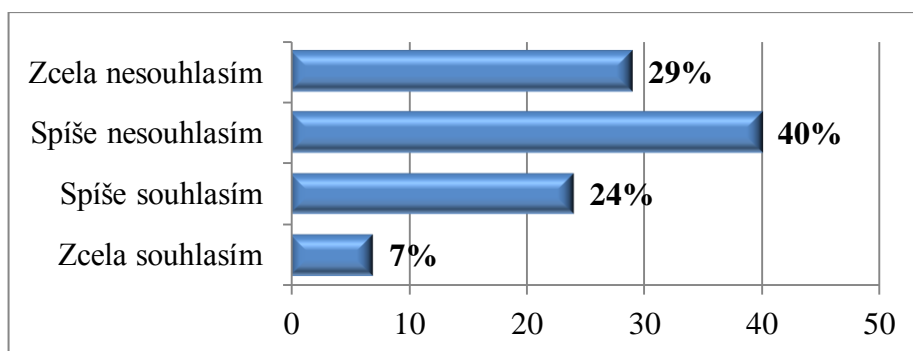
Zdroj: Vlastní zpracování

Objem práce, kterou vykonávám, je pro jednoho člověka nezvladatelný.



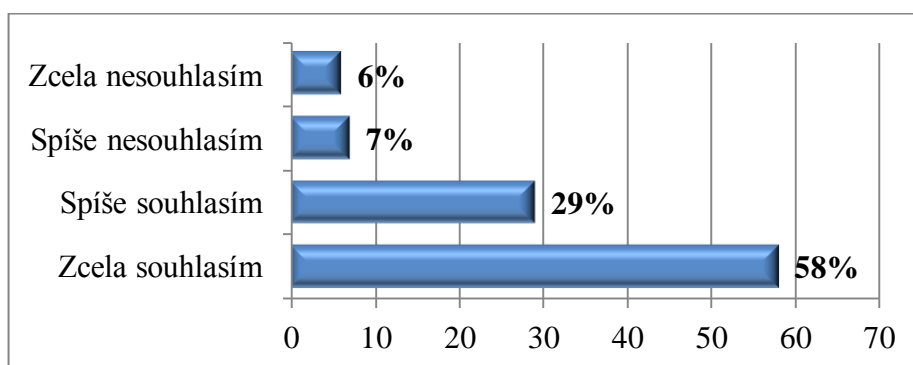
Zdroj: Vlastní zpracování

Objem práce, je možné kvalitně zvládnout v dané pracovní době.



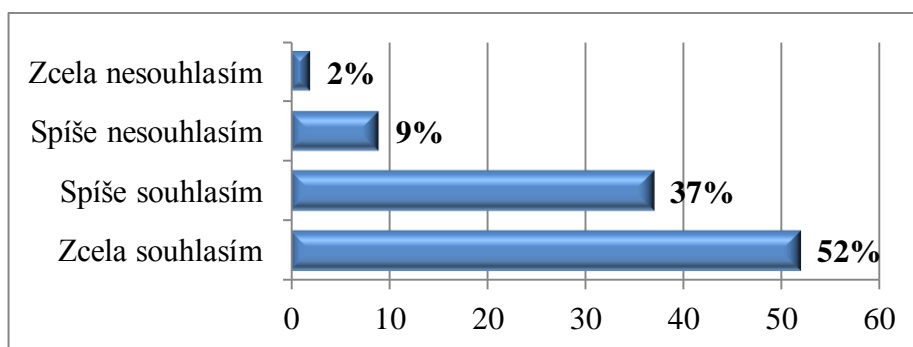
Zdroj: Vlastní zpracování

Jsem srozuměn/a s důležitostí a opodstatněností mé práce.



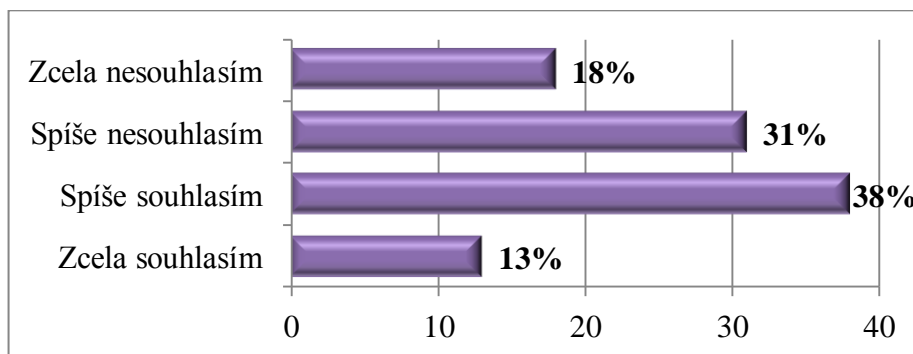
Zdroj: Vlastní zpracování

Charakter a obsah práce má vliv na kvalitu mé práce.



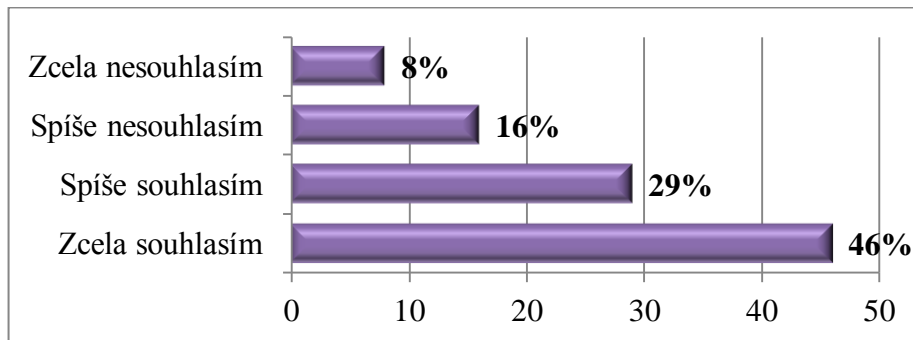
Zdroj: Vlastní zpracování

Moje práce i práce ostatních je dobře organizována.



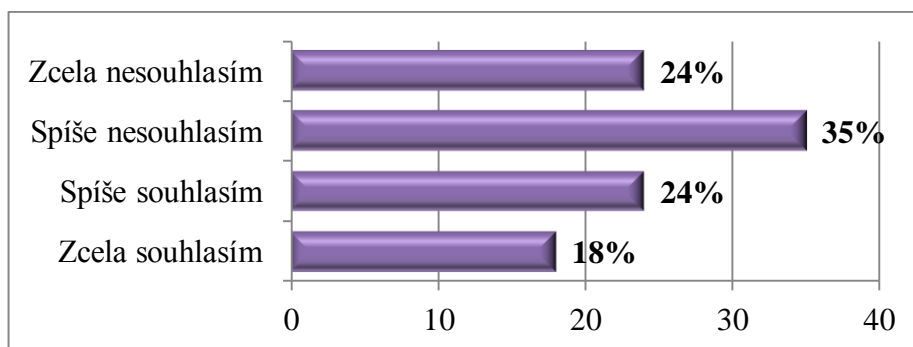
Zdroj: Vlastní zpracování

Má pozice je jasně daná a mám přesné informace o obsahu práce a mých pravomocích.



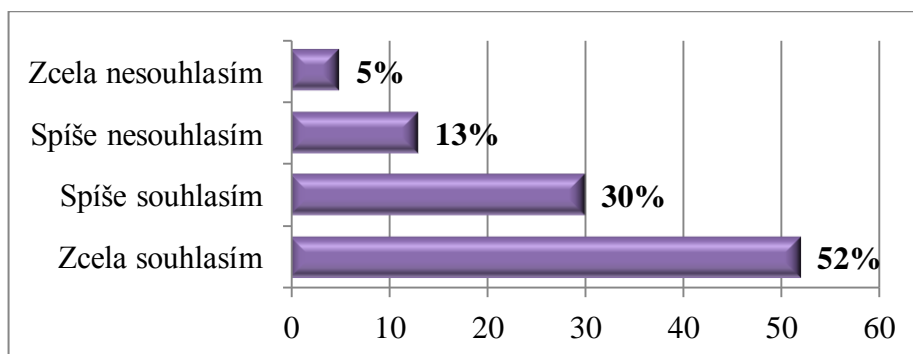
Zdroj: Vlastní zpracování

Někdo má příliš práce, jiný žádnou.



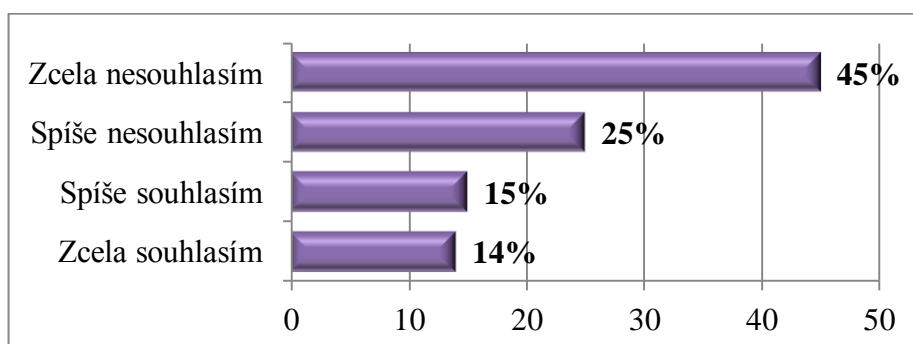
Zdroj: Vlastní zpracování

Často se v práci dostávám do „časového presu“.



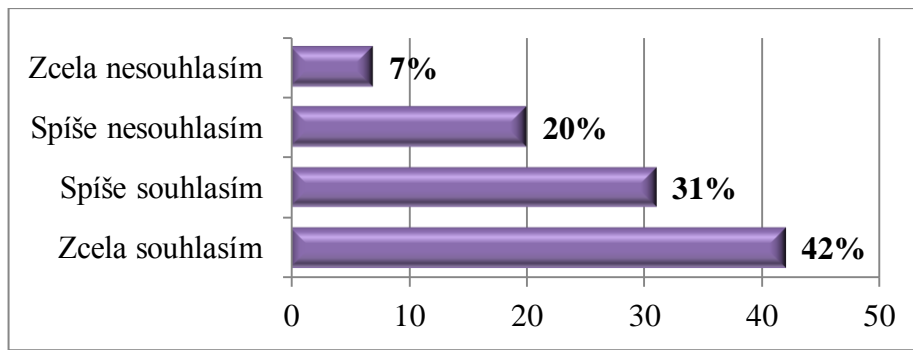
Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní doba a přestávka jsou přesně dodržovány.



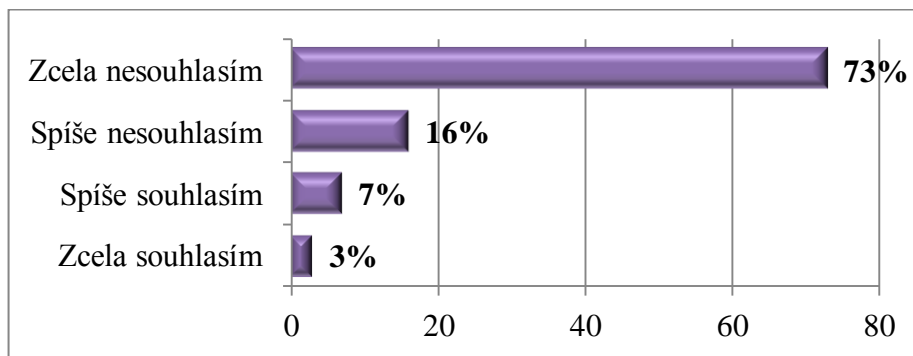
Zdroj: Vlastní zpracování

Často musím pracovat přesčas.



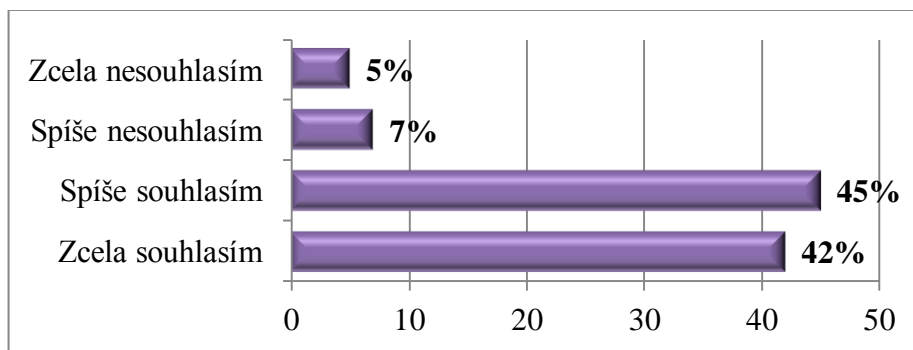
Zdroj: Vlastní zpracování

Přesčasy jsou uspokojivě finančně ohodnoceny.



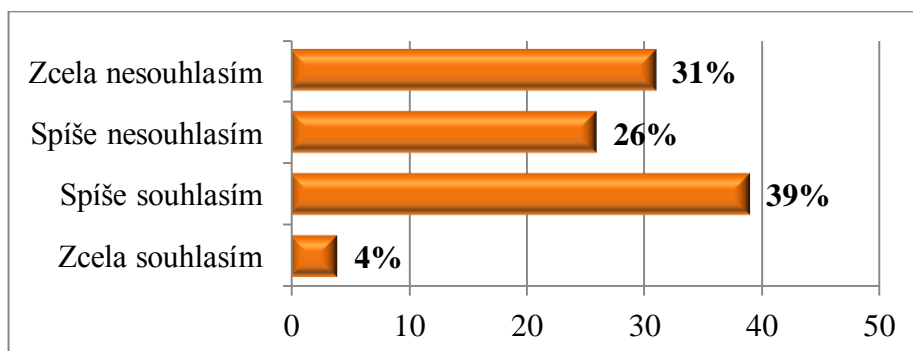
Zdroj: Vlastní zpracování

Špatná organizace práce by zapříčinila mou nespokojenost.



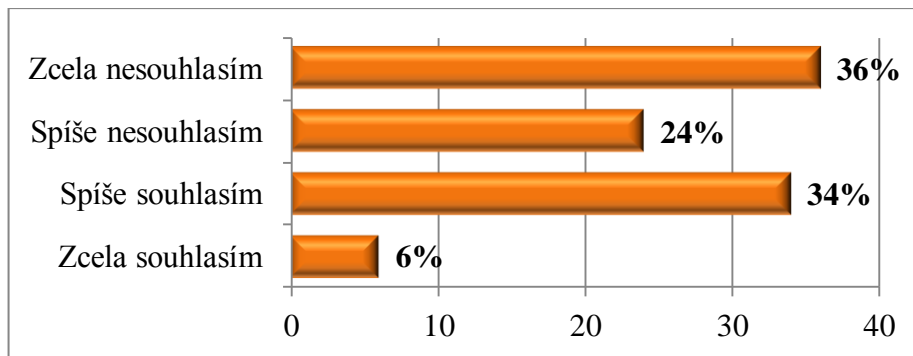
Zdroj: Vlastní zpracování

Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením mé práce.



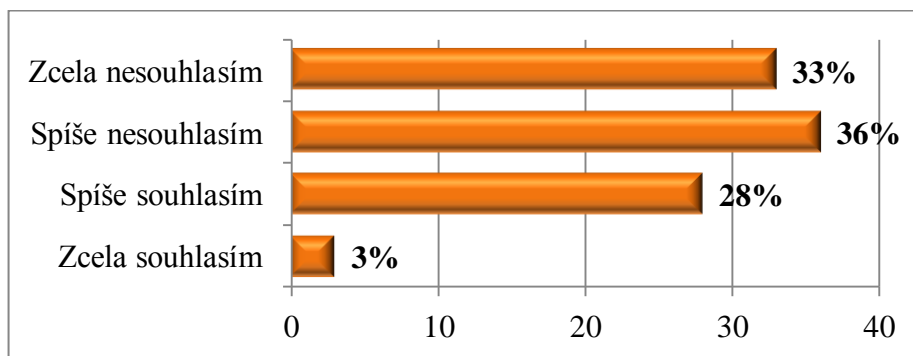
Zdroj: Vlastní zpracování

Mzda mě dostatečně motivuje k práci.



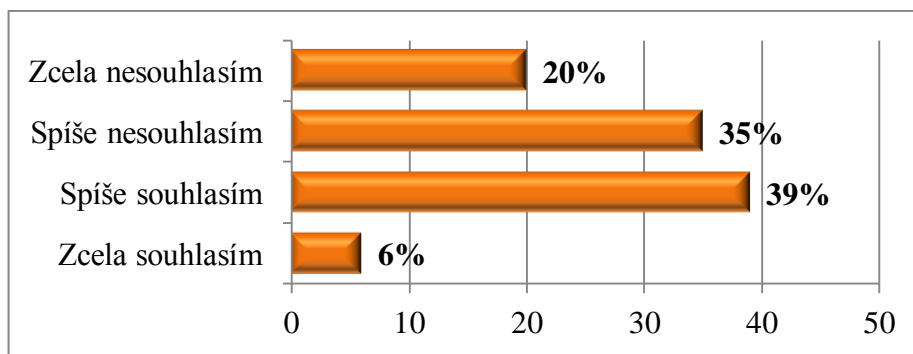
Zdroj: Vlastní zpracování

System odměňování ve firmě je spravedlivý.



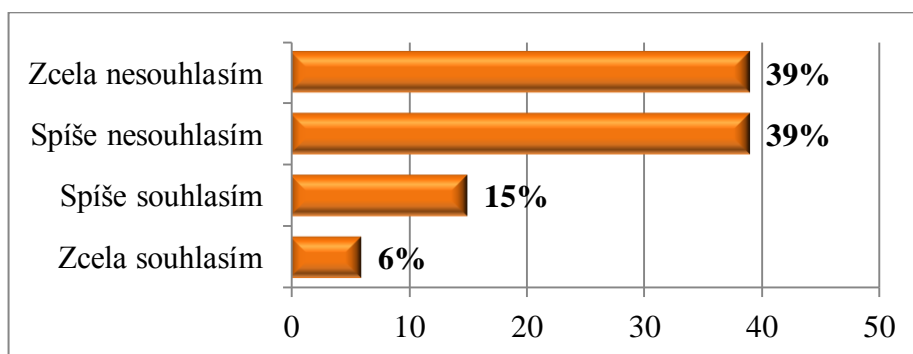
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve srovnání s možnostmi trhu práce je plat zřetelně lepší.



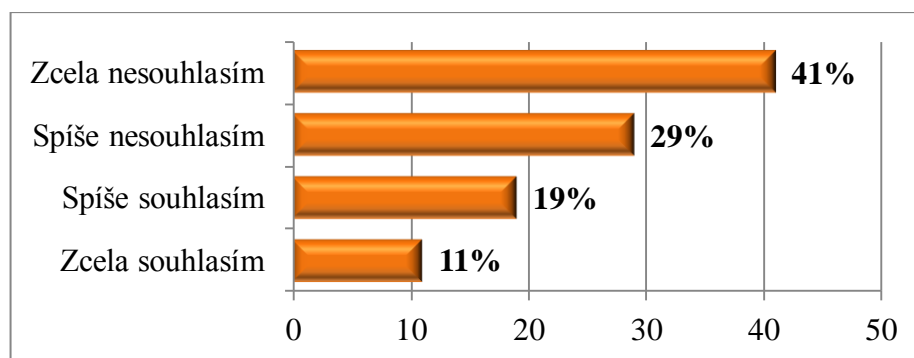
Zdroj: Vlastní zpracování

Mám možnost získat vyšší plat.



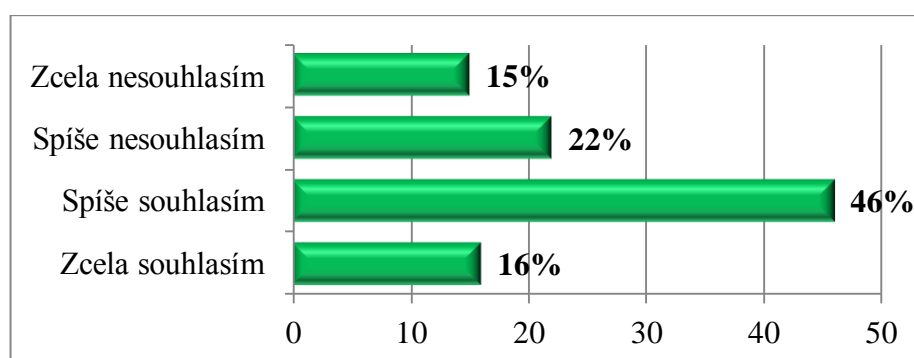
Zdroj: Vlastní zpracování

Není pro mě problém splnit podmínky zvyšující plat.



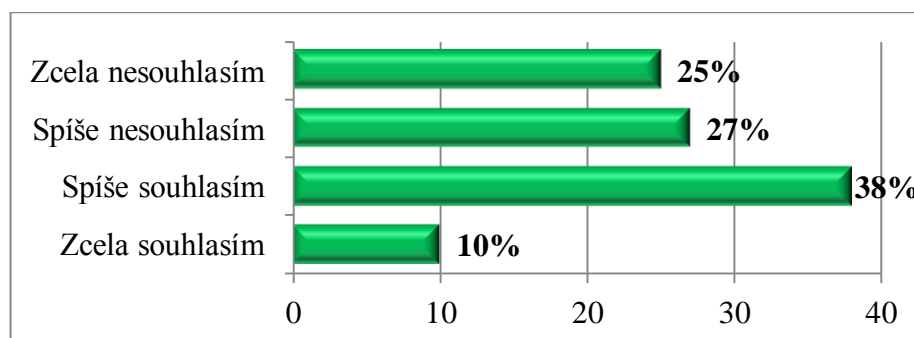
Zdroj: Vlastní zpracování

Jsem spokojen se zaměstnaneckými výhodami, jež nabízí zaměstnavatel.



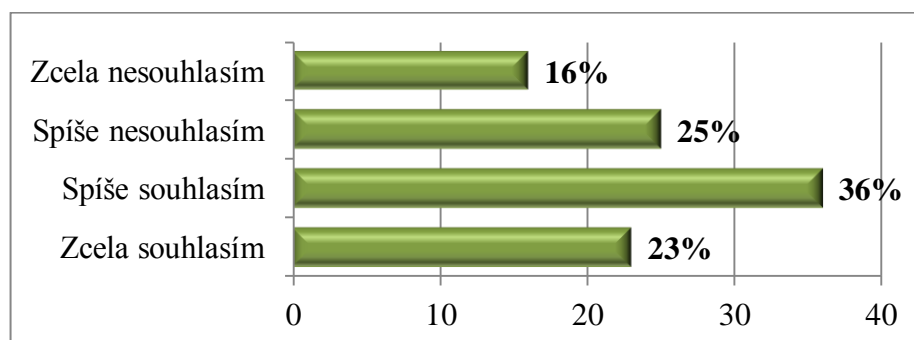
Zdroj: Vlastní zpracování

Ohodnocení a zaměstnanecké výhody ovlivňují kvalitu mé práce.



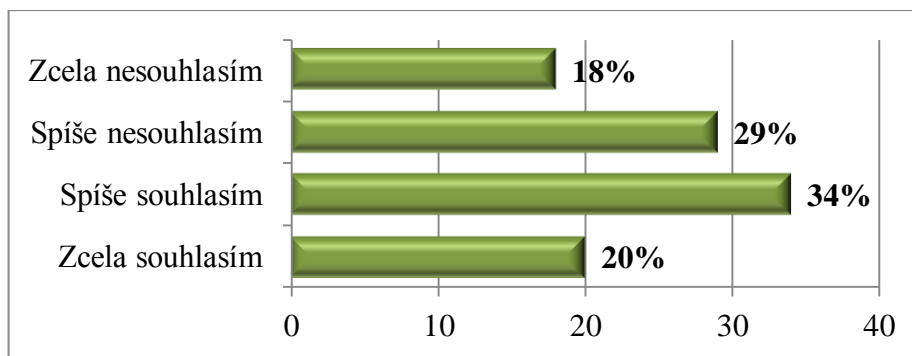
Zdroj: Vlastní zpracování

Pracoviště je dostatečně vybaveno pro práci.



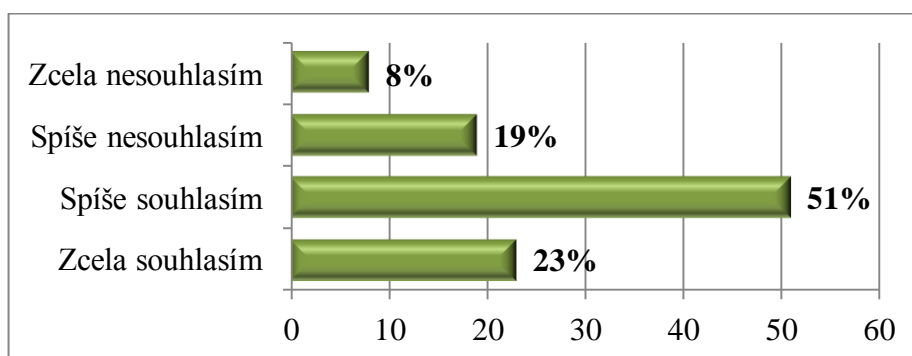
Zdroj: Vlastní zpracování

Při práci nemám dostatečný klid a soukromí.



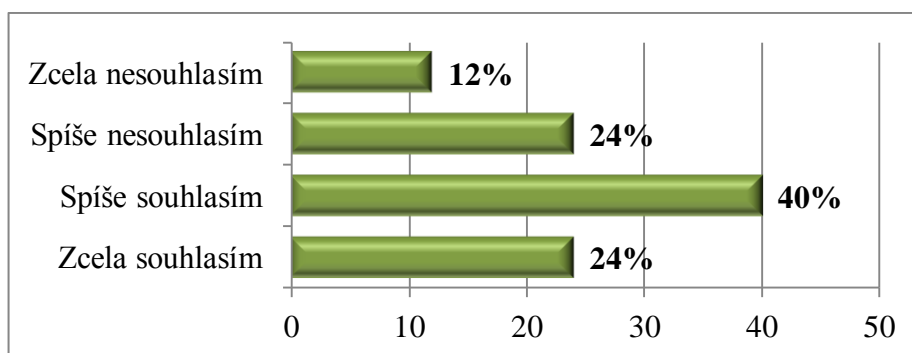
Zdroj: Vlastní zpracování

Bezpečnost na pracovišti je dostatečně zajištěna.



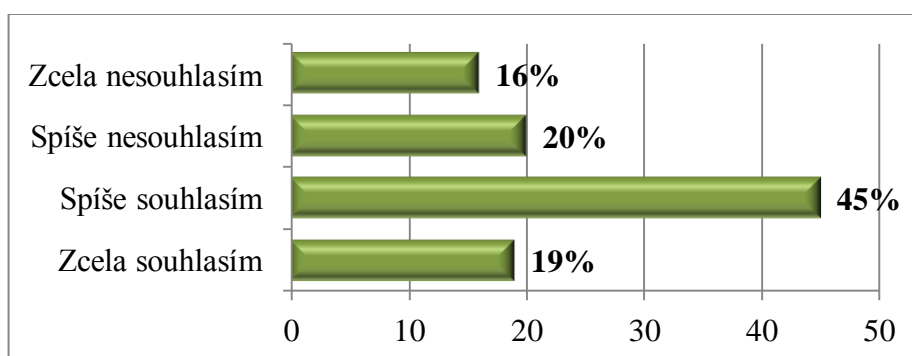
Zdroj: Vlastní zpracování

Čistota pracoviště je dostatečná.



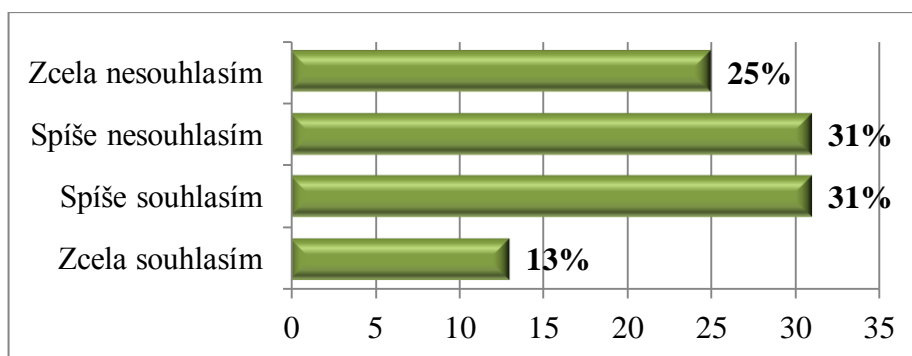
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový vzhled pracoviště je příjemný a při práci mi vyhovuje.



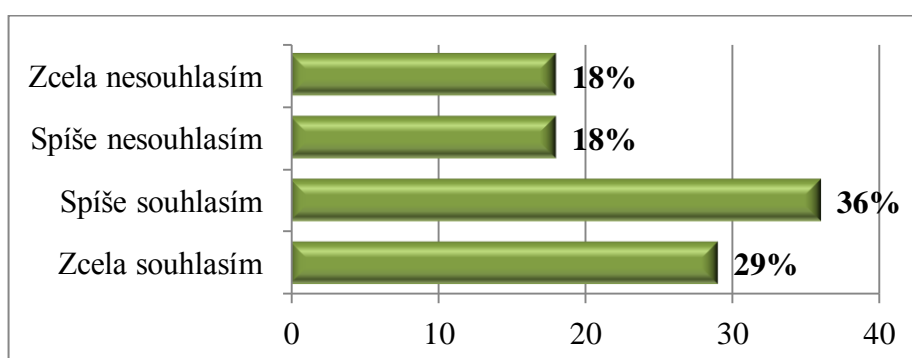
Zdroj: Vlastní zpracování

Jsem spokojen/a s technickým vybavením pracoviště.



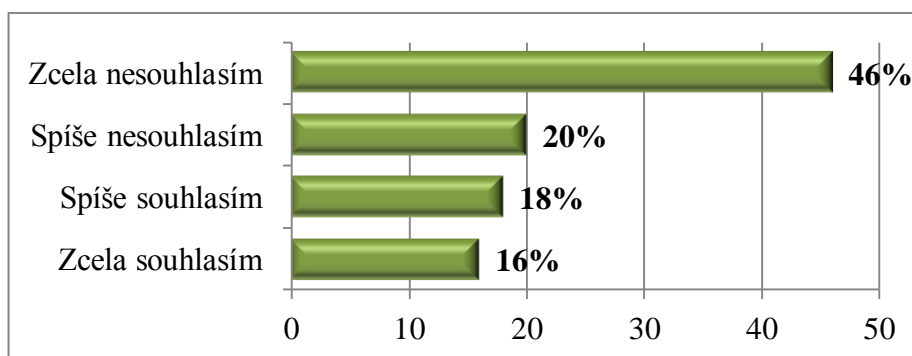
Zdroj: Vlastní zpracování

Pracoviště je dostatečně sociálně vybaveno.



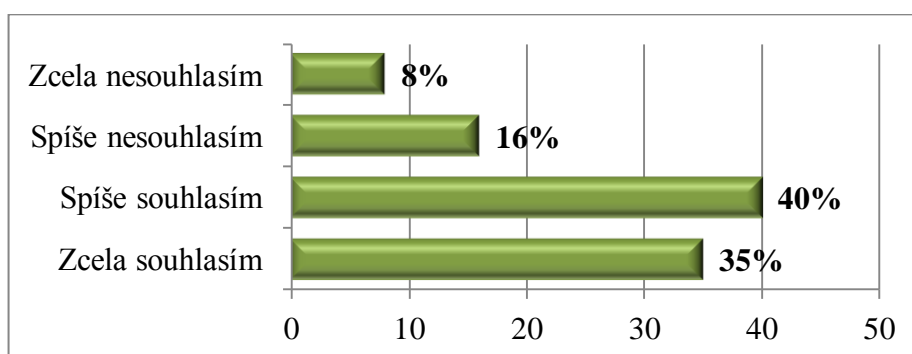
Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik zajišťuje či umožňuje stravování.



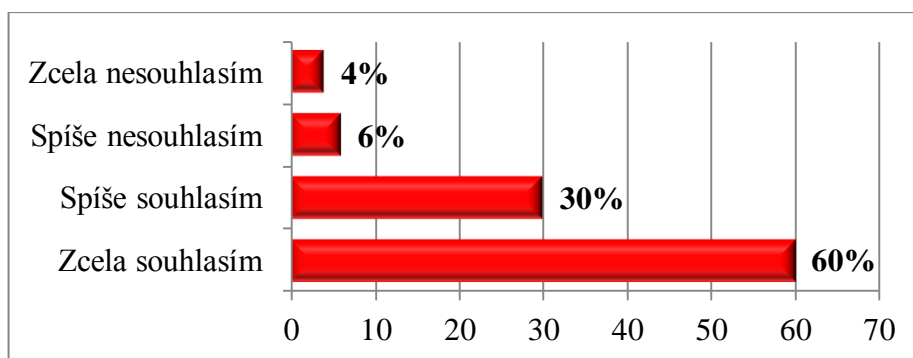
Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní podmínky ovlivňují kvalitu mé práce.



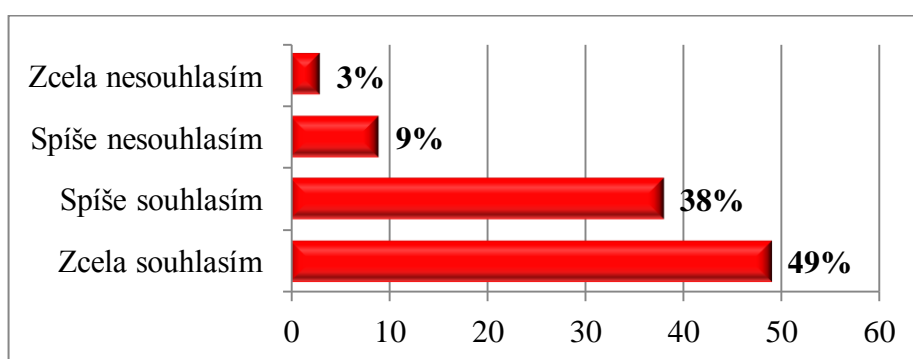
Zdroj: Vlastní zpracování

Každý pracovník přebírá zodpovědnost za své úkoly.



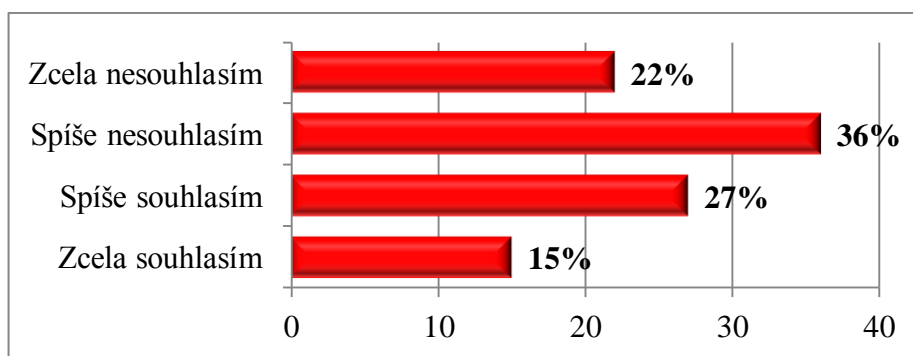
Zdroj: Vlastní zpracování

Kolegové mi ochotně poradí a pomohou.



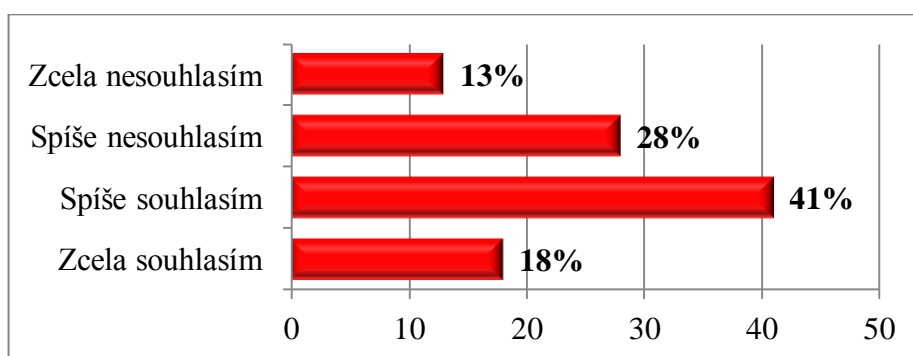
Zdroj: Vlastní zpracování

Na pracovišti se často řeší konflikty.



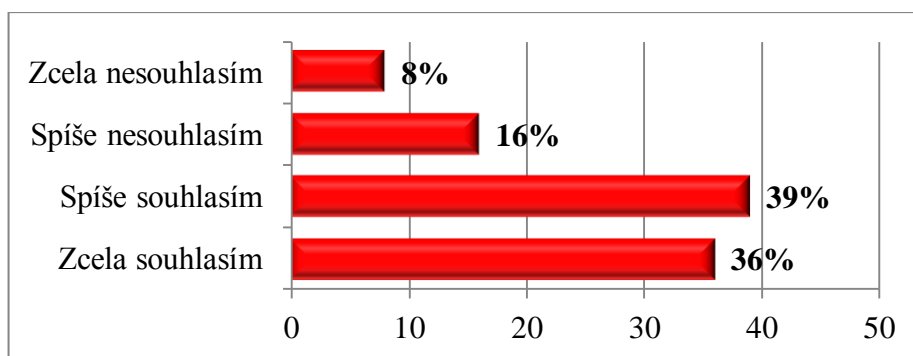
Zdroj: Vlastní zpracování

Problémy na pracovišti jsou řešeny společně.



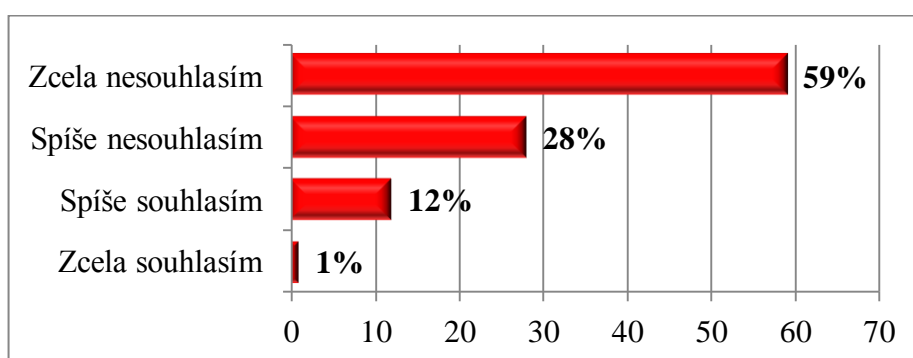
Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi zaměstnanci dochází k mimopracovním setkáním.



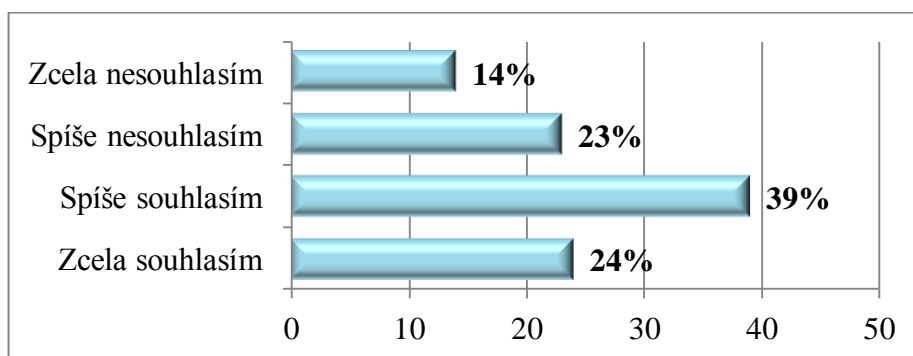
Zdroj: Vlastní zpracování

S kolegy se těžko vychází.



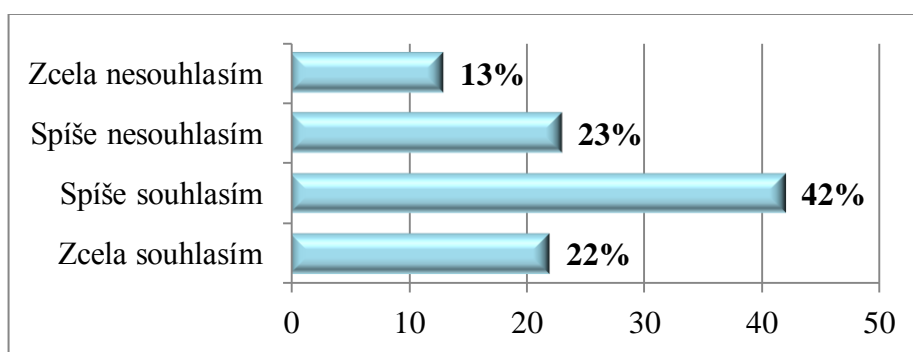
Zdroj: Vlastní zpracování

Můj nadřízený je dostatečně otevřený dialogu a respektuje můj názor.



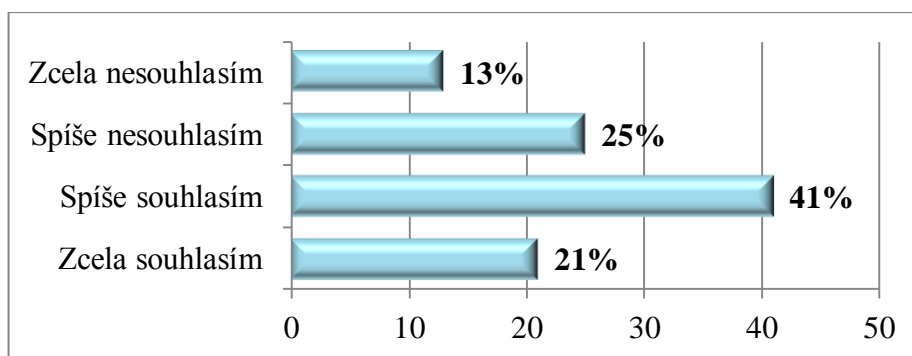
Zdroj: Vlastní zpracování

Můj nadřízený umí ocenit práci vykonanou podřízenými.



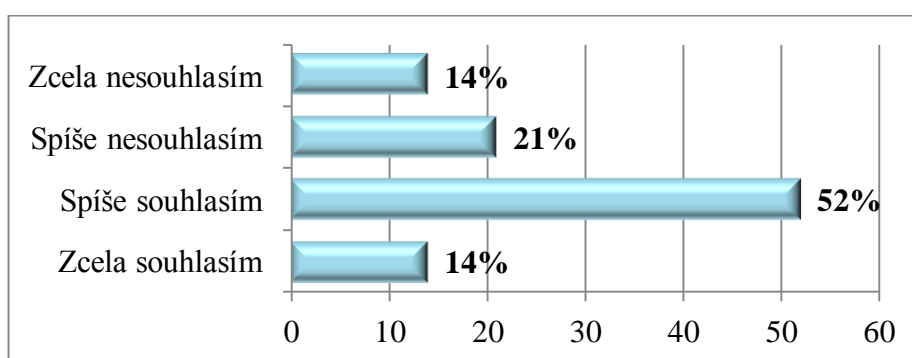
Zdroj: Vlastní zpracování

Můj nadřízený umí řešit problémy na pracovišti.



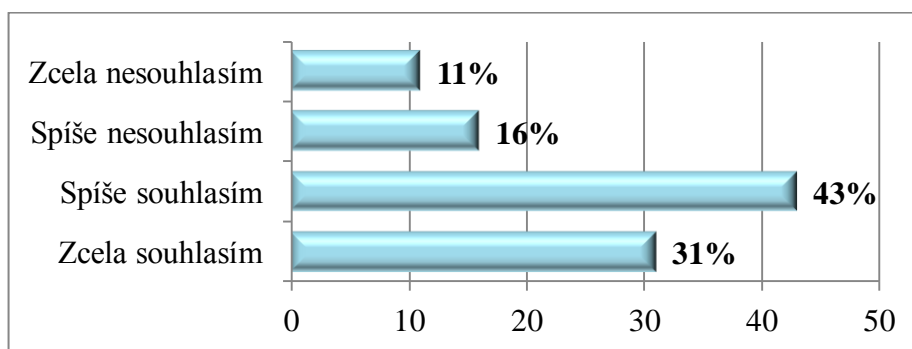
Zdroj: Vlastní zpracování

Můj nadřízený je spravedlivý.



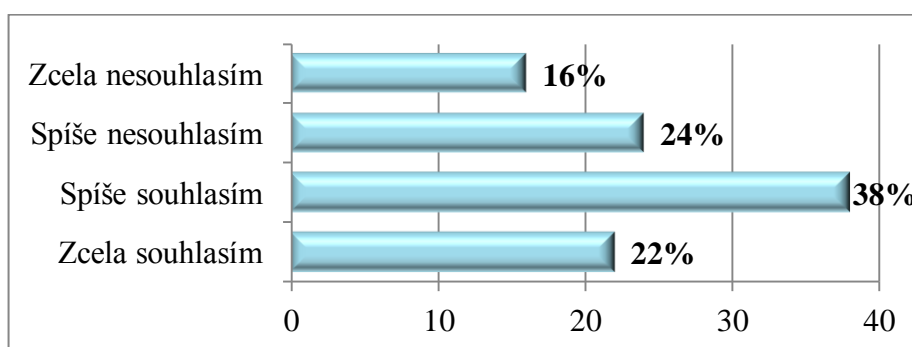
Zdroj: Vlastní zpracování

Můj nadřízený má znalosti a dovednosti odpovídající jeho pozici.



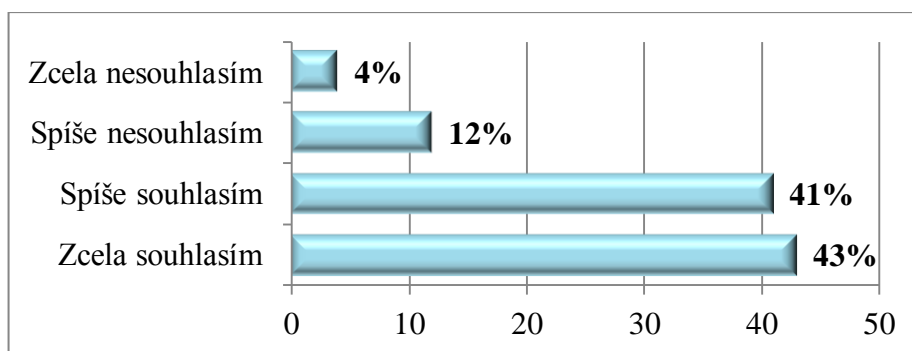
Zdroj: Vlastní zpracování

Můj nadřízený poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu v hodnocení.



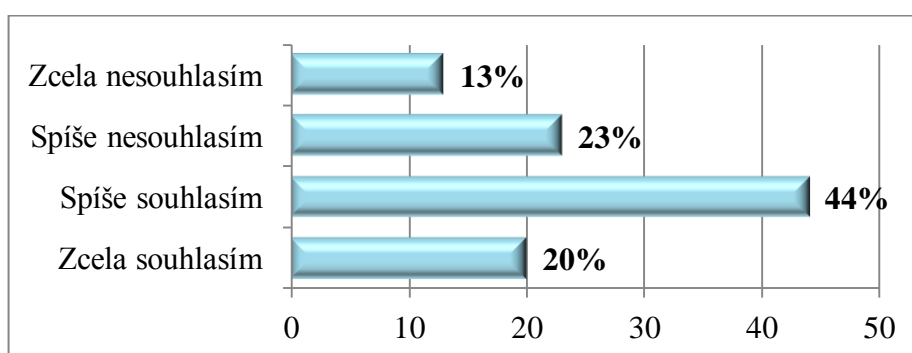
Zdroj: Vlastní zpracování

Můj nadřízený dostatečně informuje o povinnostech.



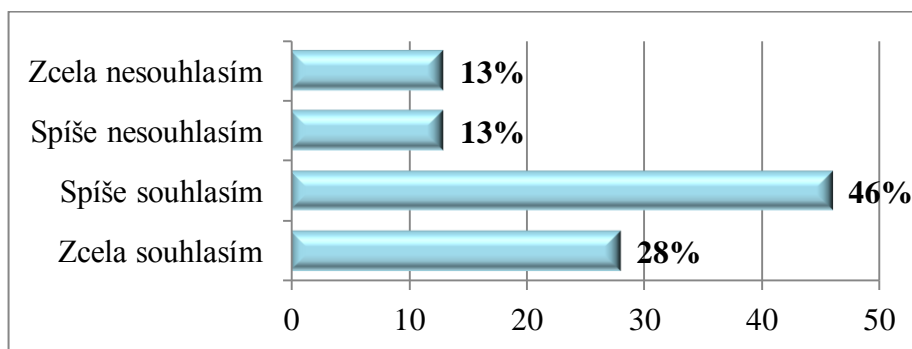
Zdroj: Vlastní zpracování

Můj nadřízený dokáže vést lidi a řídit podřízené pracovníky.



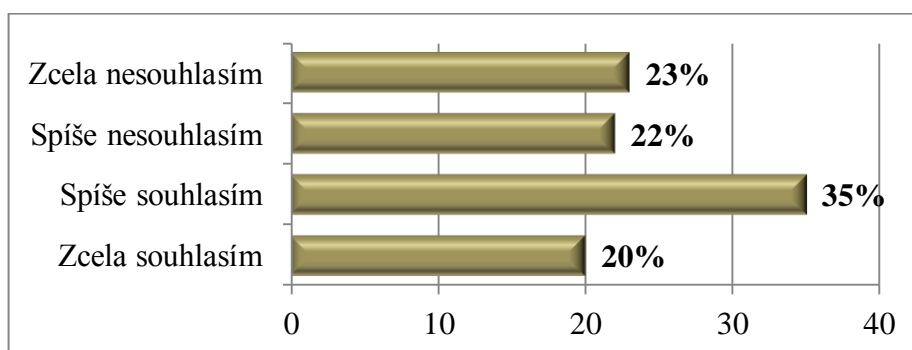
Zdroj: Vlastní zpracování

Můj nadřízený je schopen a ochoten poradit v nesnadných situacích.



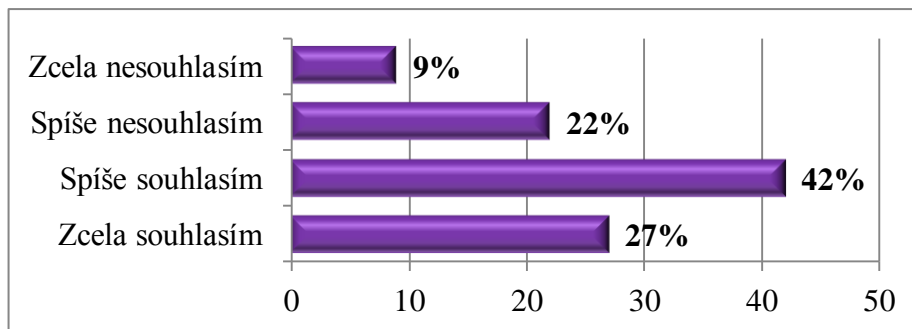
Zdroj: Vlastní zpracování

Vedení společnosti má dostatečný přehled o náplni mé práce.



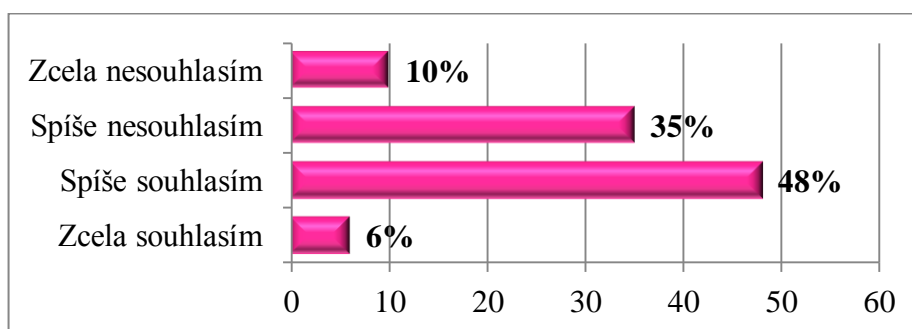
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti existuje dostatek komunikačních prostředků s kolegy a nadřízenými.



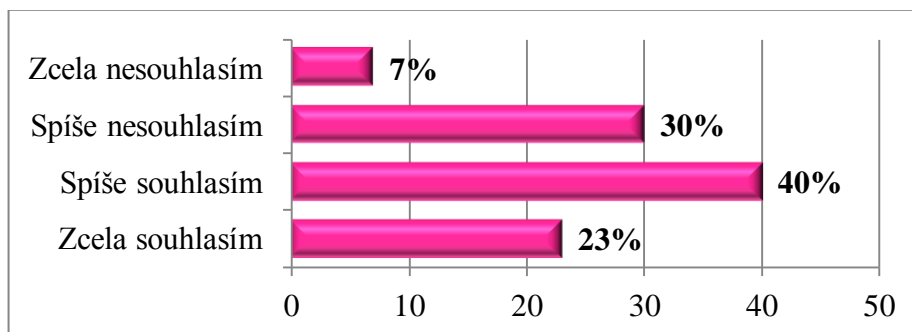
Zdroj: Vlastní zpracování

Mám dostatek informací o aktuálním dění ve společnosti.



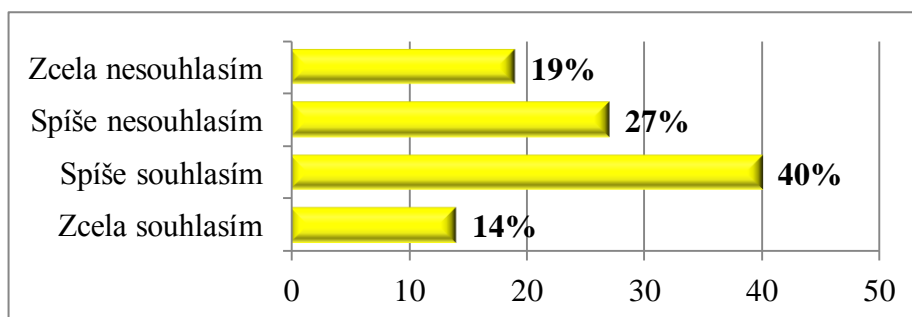
Zdroj: Vlastní zpracování

Důležité informace získávám spíše z neoficiálních pramenů než z formálních zdrojů.



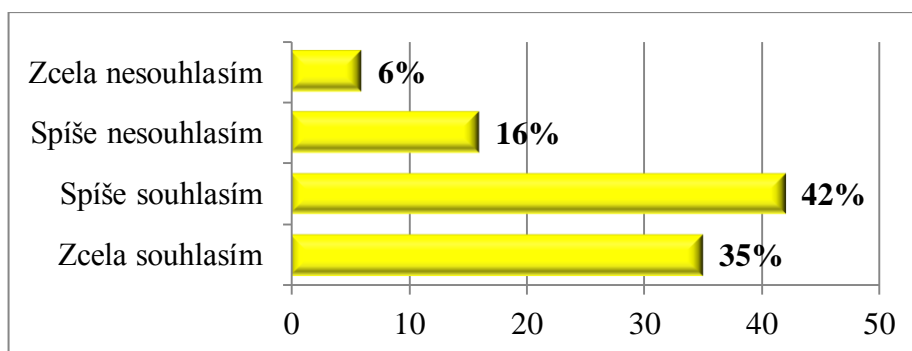
Zdroj: Vlastní zpracování

Mám možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace.



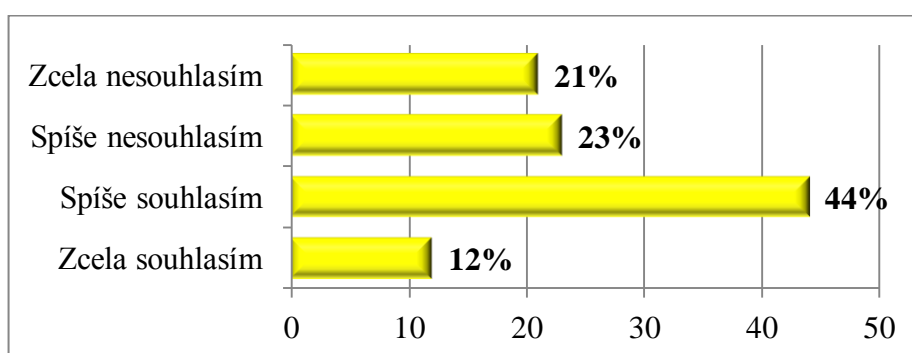
Zdroj: Vlastní zpracování

Je pro mě důležité se dále vzdělávat.



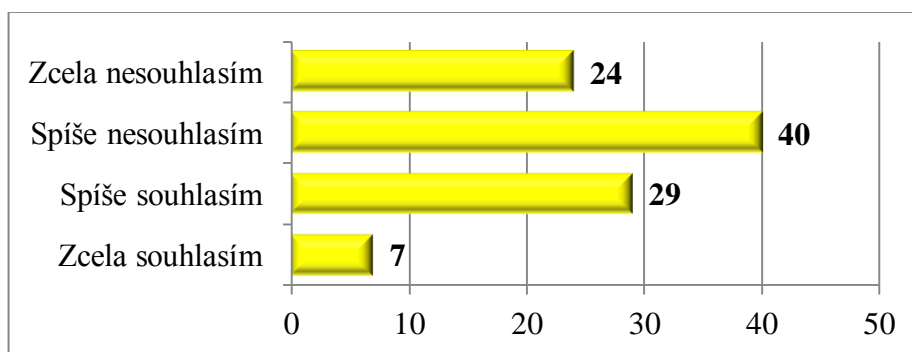
Zdroj: Vlastní zpracování

Jsem spokojen/a s úrovní školení a vzdělávacích akcí.



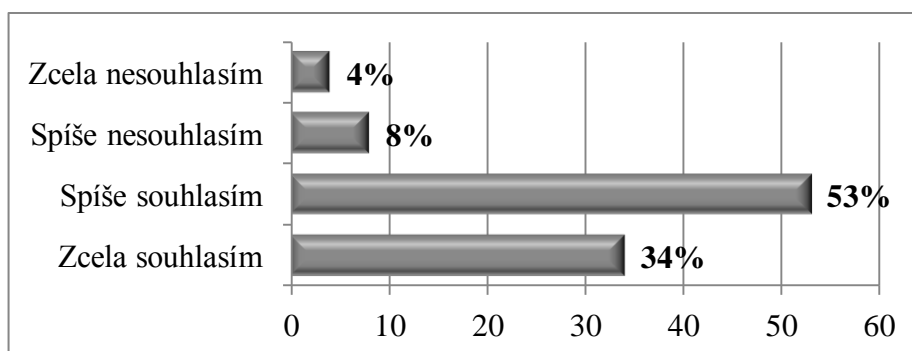
Zdroj: Vlastní zpracování

V případě zájmu mám možnost kariérního postupu.



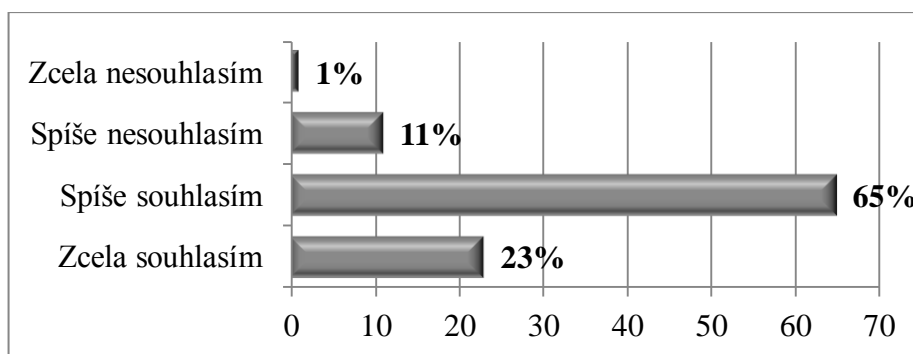
Zdroj: Vlastní zpracování

Je pro mě důležité se ve svém zaměstnání osobnostně rozvíjet.



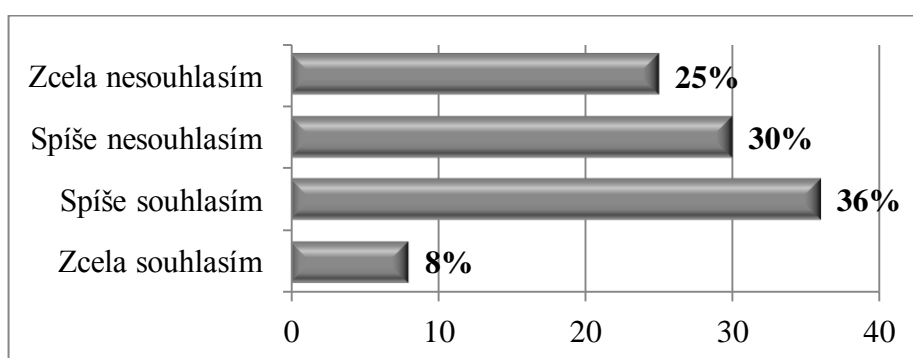
Zdroj: Vlastní zpracování

V práci dosahuji pro mne uspokojivých výsledků.



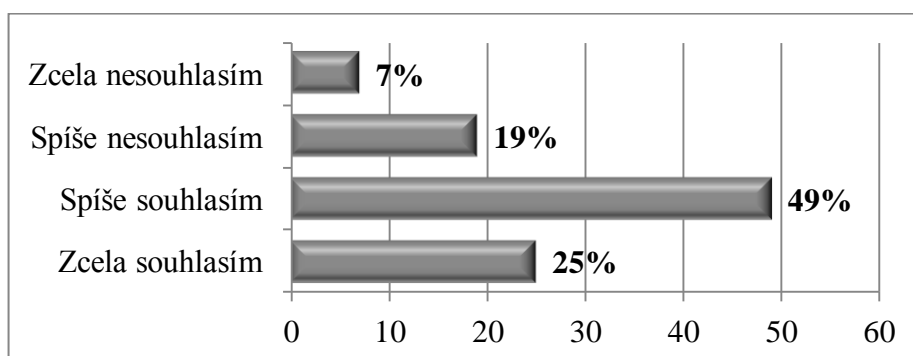
Zdroj: Vlastní zpracování

Jsem spokojen/a s oceněním a uznáním mé práce.



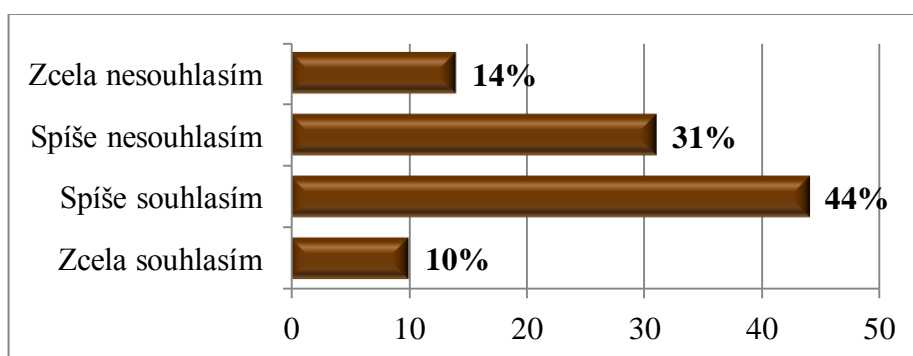
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve své práci dostatečně využívám svou kvalifikaci a pracovní potenciál.



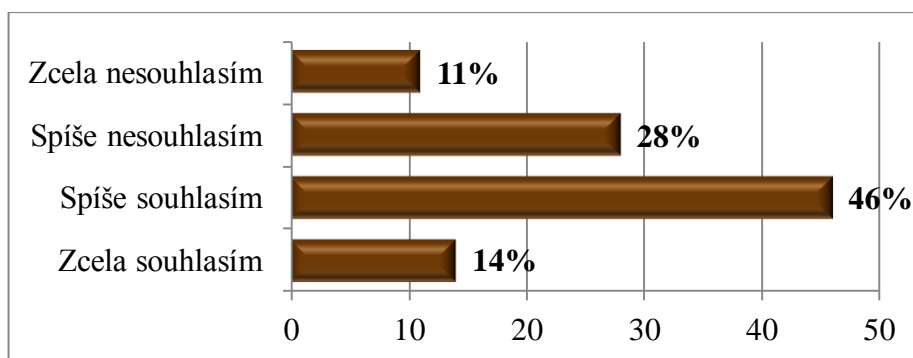
Zdroj: Vlastní zpracování

Je čest pracovat pro tuto společnost.



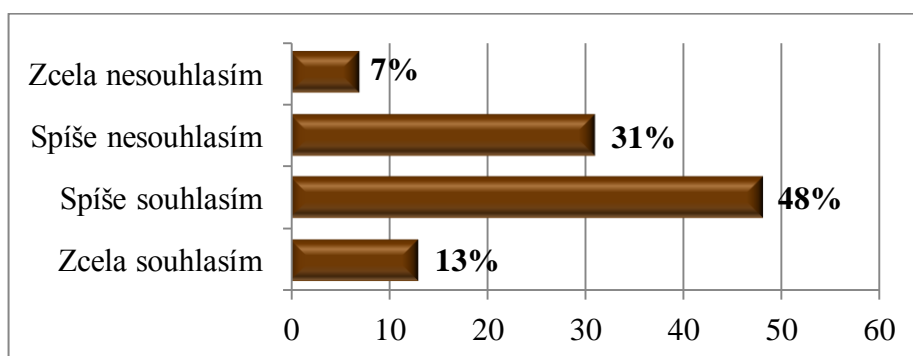
Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost poskytuje kvalitní služby klientům.



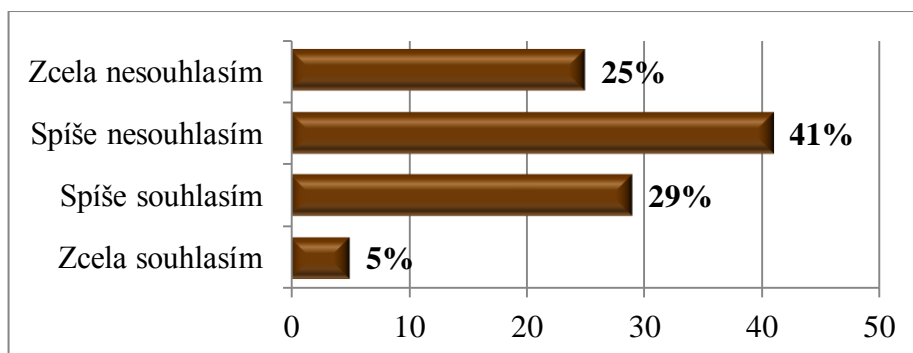
Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost zohledňuje odpovědnost k životnímu prostředí.



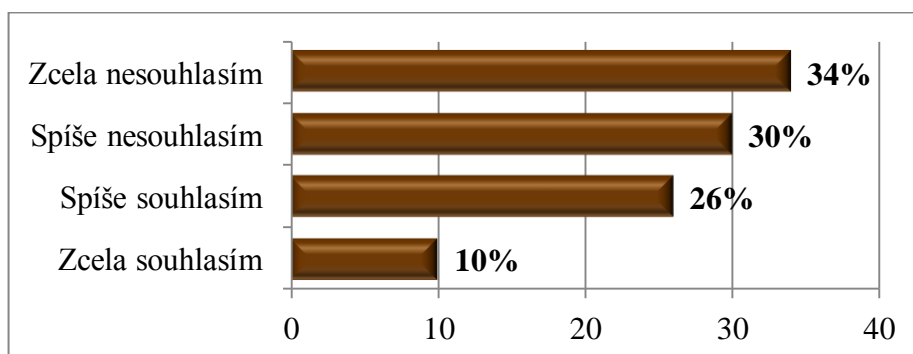
Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost je na trhu dobře vnímána.



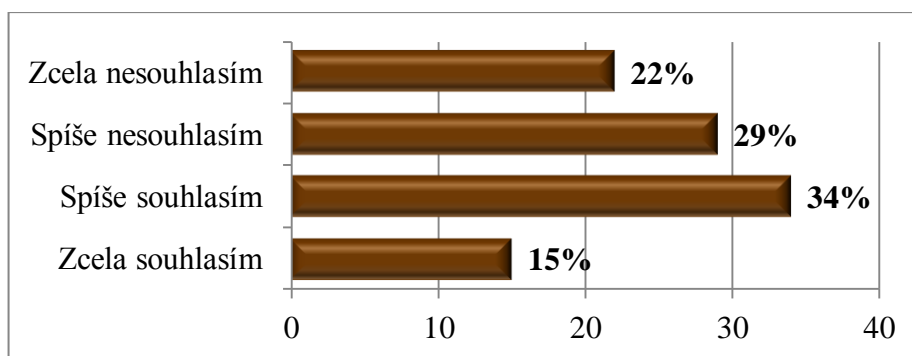
Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučil bych známým v této společnosti pracovat.



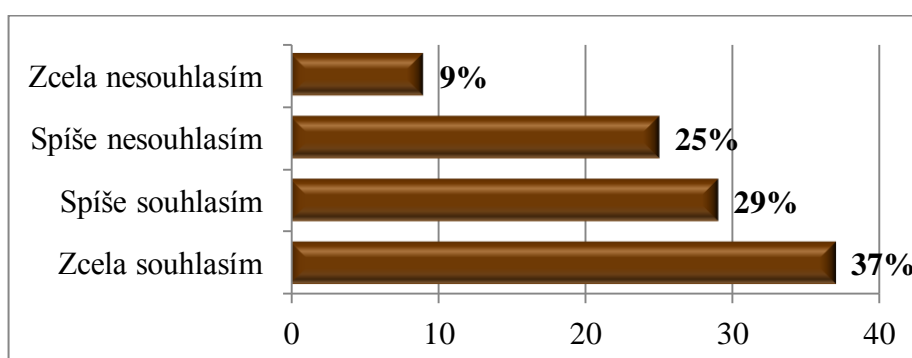
Zdroj: Vlastní zpracování

Znám strategii a cíle podniku, ve kterém pracuji.



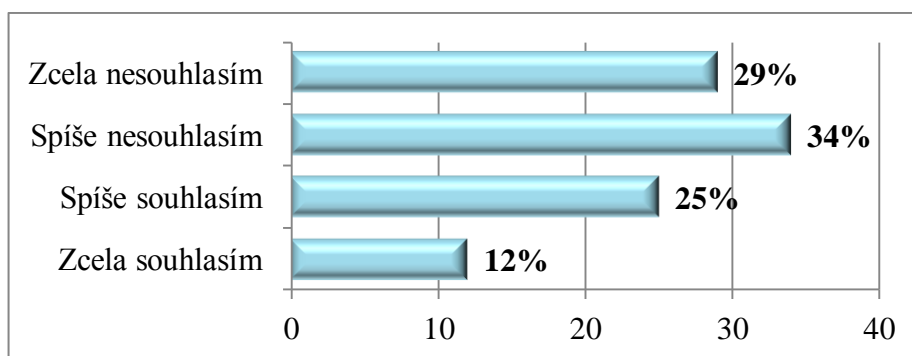
Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost se o spokojenost zaměstnanců příliš nezajímá.



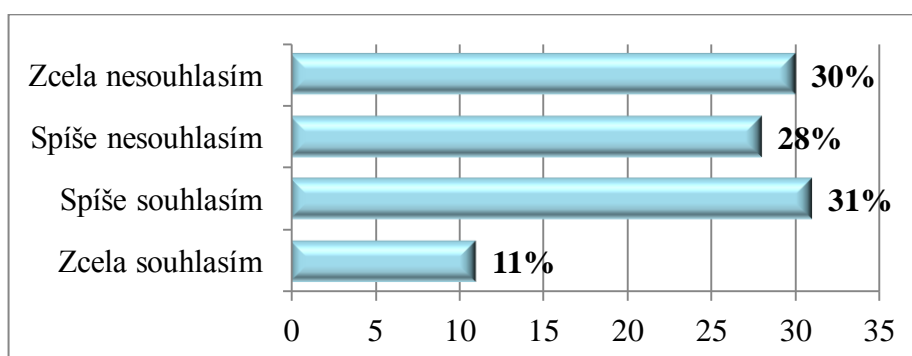
Zdroj: Vlastní zpracování

Osobní problémy ovlivňují kvalitu mé práce.



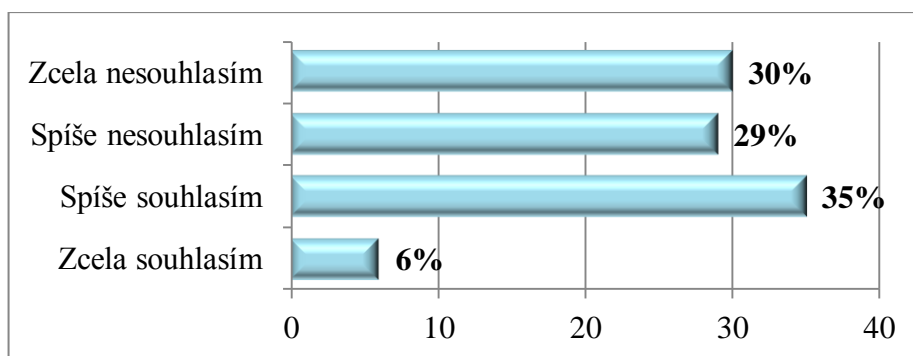
Zdroj: Vlastní zpracování

Můj nadřízený se zajímá o můj osobní život.



Zdroj: Vlastní zpracování

Můj nadřízený bere ohled na špatné podmínky v osobním životě.



Zdroj: Vlastní zpracování