

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Faktory ovlivňující vztah zaměstnanců ke své firmě

Edita Kazilovská

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky  
Akademický rok: 2008/2009

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Edita KAZILOVSKÁ**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Faktory ovlivňující vztah zaměstnanců ke své firmě**

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

Úvod

1. Vztah zaměstnanců ke své firmě
2. Faktory ovlivňující utváření vztahu zaměstnanců k firmě
3. Výzkum ve vybrané firmě

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucího práce**


Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Jan Kunhart, CSc.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **28. listopadu 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. června 2009**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

**Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 5. 2009

Edita Kazilovská

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Dr. Janu Kunhartovi, CSc., za odborné vedení bakalářské práce a poskytování cenných rad při jejím zpracování.

## **Anotace**

V první kapitole seznamuji čtenáře s charakteristikou vztahu zaměstnance k firmě. Ve druhé kapitole podrobně popisuji jednotlivé faktory, které mají vliv na vztah zaměstnance. Ve třetí kapitole na základě výsledků dotazníků zjišťuji závislost mezi jednotlivými faktory a vztahem zaměstnanců k České poště.

## **Klíčová slova**

vztah, zaměstnanec, faktory, firma, spokojenost

## **Title**

Factors affecting relation of employees to the company

## **Abstract**

In first chapter acquaint reader with characteristics relation employee to firm. In second chapter detail individual factors that the influence relation employee. In third chapter on the basis results inquiries I gather dependence among single factors and relation employees to Česká pošta.

## **Keywords**

relation, employee, factors, company, satisfaction

# OBSAH

|   |    |
|---|----|
| ÚVOD.....   | 8  |
| 1 Vztah zaměstnanců ke své firmě .....                          | 9  |
| 1.1 Typy pracovních vztahů .....                                | 10 |
| 1.2 Zdravý pracovní vztah .....                                 | 10 |
| 1.2.1 Utváření vztahu .....                                     | 11 |
| 1.2.2 Spokojenost a loajalita zaměstnanců .....                 | 12 |
| 1.3 Motivace a Maslowova teorie potřeb .....                    | 14 |
| 1.4 Význam pro firmu .....                                      | 17 |
| 1.4.1 Význam kladného vztahu zaměstnance k firmě .....          | 18 |
| 1.4.2 Důsledky záporného vztahu zaměstnance k firmě .....       | 19 |
| 2 Faktory ovlivňující utváření vztahu zaměstnanců k firmě ..... | 21 |
| 2.1 Pracovní prostředí.....                                     | 21 |
| 2.2 Pracovní doba a pracovní režim .....                        | 22 |
| 2.3 Mzda .....  | 23 |
| 2.4 Bezpečnost práce a ochrana zdraví.....                      | 24 |
| 2.5 Pracovní vztahy .....                                       | 24 |
| 2.6 Kvalita vedení a řízení.....                                | 25 |
| 2.7 Perspektiva podniku .....                                   | 25 |
| 2.8 Zaměstnanecké výhody .....                                  | 25 |
| 2.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....                       | 26 |
| 2.10 Kariéra .....  | 27 |
| 2.11 Stres .....  | 27 |
| 3 Výzkum ve vybrané firmě .....                                 | 29 |
| 3.1 Základní údaje o respondentech .....                        | 29 |
| 3.2 Vztah k ČP versus spokojenost .....                         | 31 |
| 3.3 Vztah k ČP versus jednotlivé faktory .....                  | 34 |
| ZÁVĚR.....  | 46 |
| POUŽITÁ LITERATURA .....  | 48 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ .....  | 49 |
| SEZNAM TABULEK .....  | 50 |
| SEZNAM ZKRATEK .....  | 51 |
| SEZNAM PŘÍLOH .....   | 52 |

## ÚVOD

Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolila téma, v němž se zaměřím na faktory, které ovlivňují vztah zaměstnanců ke své firmě. Toto téma jsem si vybrala, protože jsem si nějakou dobu přivydělávala ke studiu brigádami přes pracovní agenturu. Vnímání společnosti bylo vždy velmi ovlivněno právě i tím, jaký vztah jsem si k dané firmě vytvořila během doby, kdy jsem v ní pracovala a jak jsem tam byla spokojena.

Cílem této práce je zjistit, které faktory mají vliv na vztah zaměstnance k firmě. Vzhledem k rozsahu bakalářské práce nebude možné se zabývat všemi možnými faktory, které vztah k firmě ovlivňují a rovněž nebude možné provést rozsáhlejší výzkum ve velké firmě. Z tohoto cíle vyplývá také struktura bakalářské práce.

První část této práce se bude zabývat vymezením vztahu zaměstnance k firmě, tedy co ho utváří, jaké jsou druhy pracovních vztahů, jak souvisí se spokojeností či motivací a podobně.

V druhé části práce bude proveden rozbor jednotlivých vytipovaných faktorů, které mají vliv na utváření vztahu zaměstnance k firmě. Mezi tyto faktory patří pracovní prostředí, mzda, pracovní doba a pracovní režim, bezpečnost práce a ochrana zdraví, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj pracovníků, perspektiva podniku a s ní spojená jistota práce, dále pracovní vztahy, kvalita vedení a řízení, kariéra a stres na pracovišti.

Ověření vytipovaných faktorů bude provedeno výzkumem pomocí dotazníků na dvou pracovištích konkrétní firmy. Pro výzkum jsem zvolila dvě pobočky České pošty a to v Pardubicích a v Lanškrounu, kde bude provedena administrace dotazníků. Výsledky z jejich vyhodnocení budou uvedeny ve třetí části této práce. V závěru bude zhodnoceno splnění stanoveného cíle a uvedeny návrhy na možná opatření.



# 1 Vztah zaměstnanců ke své firmě

Lidé si vytvářejí vztahy při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s druhým, i při jakémkoliv lidské činnosti. Vznikají samozřejmě i v souvislosti s vykonáváním práce. Tyto vztahy mohou mít širokou škálu kvality, od pozitivních až k vyloženě negativním. Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do různých skupin. Ať už jde o vztahy mezi zaměstnanci nebo vztah k zákazníkům a podobně. V této práci se budu věnovat pouze vztahu zaměstnance ke společnosti.

Velká část vztahu zaměstnance ke společnosti představuje spolupráci se zaměstnavatelem, případně managementem. Zbývající část tvoří souhrn představ zaměstnance o firmě, ať už pozitivních či negativních, neboli to, jak vnímá image podniku. Určitou roli zde má například i srovnávání podniku s konkurenčními společnostmi a předchozími místy, kde pracoval, ale i názory jiných lidí, kteří mají s podnikem nějakou zkušenost. To jaký vztah má zaměstnanec ke své firmě úzce souvisí s tím, jaký postoj k ní zaujme a s jeho osobností. Protože pokud by měli dva zaměstnanci naprosto stejné všechny podmínky, neznamená to, že by si utvořili i stejný vztah či postoj k firmě.

„Pojem osobnost označuje psychiku člověka a zdůrazňuje na jedné straně celistvost, na druhé straně pak odlišnost a jedinečnost každého člověka“ [2, s.86]. Přestože rysy osobnosti člověka mají trvalejší charakter, dochází zde i k neustálému vývoji či přizpůsobování. I to, jaký vztah si zaměstnanec k firmě na začátku vytvoří, se časem může měnit a tyto změny mohou být velké, může zaujmout v průběhu času i zcela opačné postoje.

Postoje byly definovány Secordem a Backmanem (1969) jako „určité pravidelnosti v pocitech a myšlenkách jednotlivce a v jeho predispozicích jednat vůči některým aspektům svého prostředí“ [3, s.233].

Základem dobrého vztahu mezi zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem spočívá v nalezení rovnováhy zájmů obou stran. Hlavním zájmem zaměstnavatele je řídit podnik - plánovat dění podniku tak, aby i v budoucnu byl podnik úspěšný, zprostředkovávat akcionářům profit a motivovat zaměstnance. Zaměstnanci, usilují o zlepšení pracovních a životních podmínek v podniku.

## **1.1 Typy pracovních vztahů**

Vztahy zaměstnanců k organizaci, ve které pracují, mají svou formální a neformální stránku. Přítomny bývají obě stránky, záleží ale na jejich poměru [1]:

- formální vztahy
  - jsou upravovány nejrůznějšími pravidly, platnými v rámci určité pracovní skupiny, v rámci organizace nebo platnými celostátně či dokonce mezinárodní působností,
- neformální vztahy
  - jsou příležitostné povahy, odrážejí většinou charakteristiky osobnosti účastníků.

Z dalšího hlediska existují tři odlišné typy vztahu zaměstnanců k firmě [5]:

- Citový (afektivní)
  - což znamená, že uvažujeme o citovém, emočním nebo psychickém vztahu ke společnosti a o víře v hodnoty organizace. Příkladem je takový zaměstnanec, pro něhož je důležitý např. vztah ke své pracovní pozici, spolupracovníkům a podobně.
- Pobytový (trvalý)
  - zaměstnanci přemýšlejí o rizicích a nákladech na opuštění společnosti a vnímají je jako příliš vysoké. Například nedostatek alternativ, jež má daná osoba k dispozici.
- Normativní
  - morální dimenze, založená na tom, že lidé cítí silný smysl pro povinnost vůči firmě (pocit loajality nebo závazku). Tento pocit je schopen zabránit zaměstnancům, aby opustili organizaci. Mezi normativní vztahy patří bezesporu i důvěra.

## **1.2 Zdravý pracovní vztah**

Zdravý vztah zaměstnance k organizaci je podporován pozitivními pracovními zkušenostmi, které vedou k větší spokojenosti i loajalitě zaměstnance. Navíc se tak zvyšuje jeho pocit závazku vůči organizaci i jeho motivace.

### 1.2.1 Utváření vztahu

Při utváření zdravých pracovních vztahů je dobré uplatnit zejména následující zásady.

Zaměstnavatel a jeho vedoucí pracovníci by měli vždy striktně dodržovat zákony, smlouvy, dohody, pravidla slušnosti a respektovat lidská práva [1]. Mohou tak předcházet mnoha konfliktům se zaměstnanci. Ovlivňují tím také jejich pracovní morálku a důvěru ve vedení firmy.

Zaměstnanci by měli být vedeni k tomu, aby i oni striktně dodržovali zákony, podnikové předpisy a pravidla slušnosti v jednání se spolupracovníky, zákazníky i veřejností [1]. K tomu slouží i vhodná motivace ze strany vedení a to spíše pozitivní motivace na základě odměny než hrozby sankcí. Motivaci zaměstnanců ovlivňuje i skutečnost, že lidé se k podniku většinou chovají tak, jak se podnik chová k nim.

Zaměstnavatele a vedení organizace by měli respektovat odbory jako partnera [1]. Jelikož odbory hájí zájmy zaměstnanců a chrání jejich práva. Proto je vhodné, aby se zaměstnavatel na odbory příležitostně obracel se žádostmi o názor či stanoviska týkající se řízení lidských zdrojů. Prohlubují se tím totiž mezi nimi dobré vztahy.

Zaměstnavatele a vedení organizace má respektovat zaměstnance jako rovnoprávného partnera ve všech oblastech, které se dotýkají zájmů obou stran [1]. Měli by se snažit dosahovat toho, aby se individuální zájmy zaměstnanců co nejvíce ztotožňovaly s podnikovými zájmy a cíly.

Zaměstnavatel by měl používat detailní, individuální, jednoznačné a na základě vyjednávání se zaměstnancem a v souladu se zákonem formulované pracovní smlouvy. Pracovní smlouva může mít vliv na pozdější vztahy v organizaci. Proto nestačí, je-li jen v souladu se zákonem nebo zvyklostmi. Je třeba z ní udělat nástroj vytváření zdravých vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Správně sepsaná pracovní smlouva může být jednou z nejúčinnějších prevencí konfliktů, nedorozumění a nezdravých pracovních vztahů [1]. Nejen pro zaměstnavatele je vždy lepší různým sporům předcházet, než je poté mnohdy složité a třeba i nákladně řešit.

Organizace by měla mít jasně formulovanou, realizovanou, slušnou a spravedlivou politiku získávání, výběru, hodnocení, odměňování a rozmísťování pracovníků a jejich personálního rozvoje [1]. Protože lidské zdroje představují jedno z největších bohatství podniku a jejich řízení rozhoduje z velké části o úspěchu podniku. Zaměstnanci či uchazeči o zaměstnání by neměli mít například pocit, že je někdo z nich upřednostňován či naopak znevýhodňován před ostatními.

Je důležité neustálé zlepšování stylu vedení lidí a zdravých zásad formování pracovních týmů [1]. Z toho důvodu by si vedoucí pracovníci měli rozvíjet své organizační a komunikační schopnosti.

Měl by se klást důraz na formování osobnosti člověka u všech podnikových vzdělávacích aktivit, bez ohledu na jejich hlavní cíl [1]. Vzdělávání nezajišťuje jen to, aby měl zaměstnanec potřebné znalosti k vykonávání své práce, ale také se tím zvyšuje jeho spokojenost a vazba na podnik. Protože zaměstnanci oceňují hlavně další vzdělávání, které považují za přínos ke svému osobnímu rozvoji a ne pouze za nutnost pro své současné zaměstnání.

Důležité je také vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek a důsledná orientace na ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků při práci, ale také udržovat zdravé pracovní prostředí a dodržovat hygienické předpisy [1]. Otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou obecně stanoveny Zákoníkem práce.

Podnik má intenzivně informovat zaměstnance o všech záležitostech organizace a intenzivně s nimi komunikovat, vytvářet příznivé podmínky pro komunikaci [1]. Jelikož ve firemní komunikaci nejde jen o předávání informací, ale jde převážně o řízení a ovlivňování chování lidí ve firmě.

Organizace by měla pečovat o sociální rozvoj zaměstnanců, jejich životní podmínky a pomáhat jim v případě potřeby [1]. Zvyšuje tím citovou vazbu zaměstnance na podnik a pocit sounáležitosti a většího závazku.

Žádoucí mezilidské vztahy je možné vytvářet a podporovat i organizováním kulturních, sociálních, sportovních a rekreačních aktivit pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky [1].

Organizace by měla dbát na důslednou prevenci a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace nebo preferování, subjektivních antipatií či sympatií k zaměstnancům ze strany vedoucích pracovníků [1]. Určitému chování může zabránit například i hrozbou sankcí, které by byly předem jasně stanoveny.

### **1.2.2 Spokojenost a loajalita zaměstnanců**

Spokojenost zaměstnanců patří mezi nejvýznamnější motivační a stabilizační faktory. Každá firma by se měla snažit o co nejvyšší spokojenost svých zaměstnanců, protože spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a déle pracují v jedné firmě, čímž dochází k nižší fluktuaci pracovníků. Lépe se ztotožňují s organizací i jejími cíly. Spokojení zaměstnanci jsou také více loajální. „I když spokojenost neznamená automaticky

loajalitu. Mnohdy právě naopak, loajální zaměstnanci jsou často nespokojeni, jelikož jim na firmě záleží, a proto přemýšlejí o současném stavu, vidí nedostatky a také možnosti pro případné zlepšení“ [11]. Schopný a loajální zaměstnanec je nejdůležitějším článkem celé organizace. Proto je pro budování loajality mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nezbytná jejich vzájemná komunikace, kdy nestačí jen správně podávat informace, ale i umět naslouchat.

Z pohledu pracovníka může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací, radostí z práce, ale na druhé straně i s určitým sebeuspokojením a následnou pasivitou. Svůj subjektivní vztah k práci pracovníci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž je vykonávána. Navenek se projevuje v jejich konkrétních postojích, které mohou být ve vztahu k působícím skutečnostem spíše pozitivní či naopak negativní [2,s.181].

Může při tom jít o dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce a pracovního zařazení člověka, případně spíše o jakýsi souhrnný postoj pracovníka, jehož kvalitu obvykle některé stránky skutečnosti určují více, zatímco jiné méně. Záleží to jak na samotných objektivních vlastnostech působících předmětů, tak i na osobnosti každého pracovníka [2, s.181].

Spokojenost můžeme rozdělit na vnitřní (vnitřní uspokojení) a vnější (spokojenost s vnějšími podmínkami) [2]. Vnější faktory působící na spokojenost si pracovník mnohdy začne uvědomovat, až když mu nevyhovují a začne být nespokojený. Vedení firmy by se jim mělo věnovat, aby dokázalo udržovat dobré vztahy se svými zaměstnanci, jelikož tím například i zvyšuje jejich ochotu k práci.

K tomu, aby byl zaměstnanec spokojen, je důležité orientovat se na uspokojování jeho potřeb podle důležitosti, kterou jim přisuzuje a v souladu se strategií společnosti.

Mezi prvky ovlivňující spokojenost zaměstnanců ve firmě patří především [10]:

- pracovní podmínky a technická vybavenost,
- organizace práce,
- pracovní doba,
- zapojení zaměstnanců do rozhodování,
- spolupracovníci,
- kvalita vedení a řízení,
- firemní strategie a rozvoj,

- komunikace,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování,
- úroveň péče o zaměstnance,
- představy zaměstnanců o kvalitě výrobků a služeb společnosti.

### ***1.3 Motivace a Maslowova teorie potřeb***

Přeneseně vyjádřeno je motivace hybnou silou určitého chování člověka, kterou však nemůžeme přímo pozorovat, jelikož jde o abstraktní pojem [2].

Motivace se skládá ze tří složek [3, s.302]:

- *Směr*: co se osoba snaží udělat.
- *Úsilí*: jak moc se osoba snaží.
- *Přetrvávání*: jak dlouho se osoba snaží.

Pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Pokud jsou pracovníci dlouhodobě nespokojeni, pak se zaměstnavateli nepodaří je nějakým způsobem vhodně motivovat. Na druhou stranu, spokojenost neznamena automaticky i motivovanost.

Je nezbytné zaměstnance vhodně motivovat, protože motivovaný zaměstnanec je efektivní a stává se tak pro firmu tou nejlepší investicí. Není však možné vytvořit motivační program, který by zapůsobil zcela na každého. I když zásady motivování lidí fungují obecně. Například jako ověřená skutečnost, že lidé se k podniku většinou chovají tak, jak se podnik chová k nim.

Vedení podniku by se mělo zajímat o to, co jejich zaměstnance nejvíce motivuje a jak vybudovat jejich pozitivní postoje k firmě.

Obecnou odpověď dává tzv. Maslowova motivační teorie, vytvořená ve čtyřicátých letech minulého století.

Abraham Harold Maslow, který se narodil 1. dubna 1908 a zemřel 8. června 1970, byl americkým psychologem, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii, jenž nabídl obecnou teorii lidského chování [12].

Abraham Maslow vyšel ve své teorii z myšlenky, že základem lidské aktivity a motivace je uspokojování potřeb. Tyto potřeby utřídil do pěti skupin a seřadil je do systému

známého jako Maslowova pyramida nebo také Maslowova hierarchie potřeb. Jeho myšlenky byly později aplikovány rovněž v oblasti pracovní psychologie [13].

Potřeby jsou v pyramidě uspořádány od základních po nejvyšší. Jestliže se uspokojí potřeby na určité úrovni, jejich důležitost v celkovém systému motivace klesá a vyvstává další, vyšší úroveň potřeb. Aby mohla začít působit určitá úroveň potřeb jako motivační faktor, musejí být napřed uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Definice jednotlivých pater v Maslowově pyramidě se týká potřeb obecně, nejen potřeb realizovaných v pracovním procesu. Motivační prvky které uspokojují potřeby pracovníka v zaměstnání a vedou k jeho vyšší motivaci a loajalitě, lze však nalézt i v procesu řízení [13].

Obecné uspořádání potřeb v Maslowově pyramidě [3, s.304-305]:

1. *Fyziologické potřeby*: potřeba jídla, pití, sexu, tj. nejprimitivnější a nejzákladnější lidské potřeby.
2. *Potřeba bezpečí*: potřeba fyzického a psychického bezpečí, tj. předvídatelné a neohrožující prostředí.
3. *Potřeba sounáležitosti*: potřeba cítit sounáležitost s jinými jednotlivci a skupinami jednotlivců.
4. *Potřeba úcty*: potřeba cítit se respektován a uznáván samým sebou a významnými lidmi.
5. *Potřeba sebeaktualizace (seberealizace)*: potřeba naplnit svůj potenciál – rozvíjet a vyjádřit své schopnosti.

**Obrázek 1:** Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: [www.itsolution.cz](http://www.itsolution.cz)

Aplikace Maslowovy teorie na pracovní oblast:

Fyziologické potřeby tvoří základ pyramidy. Naplnění základních potřeb je nezbytné pro přežití. Fyziologické potřeby zahrnují dýchání, přijímání potravy a tekutin, přiměřené klimatické podmínky apod. V pracovním procesu motivují zaměstnance na této úrovni potřeb takové faktory, jako je příjemné pracovní prostředí, odměňování, pracovní pomůcky apod [13].

Další úroveň hierarchie potřeb tvoří pocit jistoty a bezpečí. Znamená zajištění a uchování existence i do budoucna a odstranění nebezpečí nebo ohrožení. Potřeby jistoty a bezpečí naplňuje ve firemní praxi dobrá perspektiva podniku, která zabezpečí pracovníkům zaměstnání i v budoucnu, ochrana zdraví a bezpečnost při práci, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na zaměstnance, pracovní výhody atd. [13]

Třetím stupněm Maslowovy pyramidy je potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství. Člověk má potřebu začlenit se do větší skupiny nebo celku a prožívat dobré vztahy k ostatním lidem. Motivaci v této skupině představují ve firmě dobré pracovní vztahy, tedy soudržnost pracovního týmu a přátelské vedení [13].



Pod vrcholem pyramidy se nacházejí potřeby uznání a ocenění. Zahrnují sebeocenění, respekt a uznání jednotlivce ze strany ostatních. Ve firmě jsou formou pro naplnění potřeby uznání pocit naplnění z konkrétní práce, uznání jedince jako pracovníka, uznání prestiže jeho profese [13].

Na samotném vrcholu Maslowovy hierarchie hodnot stojí potřeba seberealizace. V pracovním procesu přináší uspokojení potřeby seberealizace, nazývané někdy sebeaktualizací, dobře organizovaná práce, která zaměstnance těší a umožňuje mu ukázat své schopnosti a úspěch v práci, tvůrčí příležitost, postup v hierarchii pracovních pozic. Jestliže jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby z nižších pater pyramidy, má pracovník motivaci realizovat veškerý svůj potenciál, schopnosti a talent. Maslowovými slovy „být více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“. Jak napsal sám autor motivační teorie, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy zcela naplněna [13].

#### **1.4 Význam pro firmu**

Zdravé pracovní vztahy přispívají k celkovému úspěchu organizací. Jinak řečeno, významný podíl na zdraví firmy a tím i její lepší schopnosti konkurovat ostatním má vztah zaměstnanců k ní. Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný. Proto je důležité věnovat oblasti personální práce velkou pozornost, jelikož jen spokojený zaměstnanec podává solidní pracovní výsledky.

Spokojení zaměstnanci, zaměstnanci, kteří mají dobrý vztah ke společnosti, jsou klíčem k tomu, aby byla společnost schopna růst, prosperovat, ale i dosahovat podnikových cílů. Jeden z důležitých zákonů ekonomiky dnešních dnů zní - zkušenosti, kvalifikování, schopní a kreativní zaměstnanci jsou pro firmu tou nejvyšší prioritou [5]. Proto musí být budování pracovních vztahů řízenou činností a procesem. Je totiž důležitou součástí firemní kultury.

Strategie budování pracovních vztahů definuje záměry v tom, co je třeba udělat pro další zlepšování, podporu vizí a podporu změn. To, jakým způsobem jsou pracovní vztahy řízeny a to jak se zúčastnění (manažeři, zaměstnanci,..) při vzájemných jednáních a kontaktech chovají, se odráží v atmosféře pracovních vztahů [6].

Atmosféru pracovních vztahů ovlivňuje [6]:

- vzájemná důvěra vedení a zaměstnanců,
- úroveň jednání vedení se zaměstnanci,
- otevřenost v jednání,

- dobrovolná spolupráce více než nechtěná poslušnost,
- hledání řešení konfliktů a hledání cest jak předcházet vzniku konfliktů,
- zainteresovanost a loajalita zaměstnanců.

#### **1.4.1 Význam kladného vztahu zaměstnance k firmě**

Zaměstnanci, kteří mají kladný vztah ke své firmě, mají sklon pracovat lépe, pečlivěji, vytrvaleji. Takoví zaměstnanci pomáhají své firmě hned několika způsoby [5]:

- chtějí setrvat ve firmě,
- doporučují svou firmu jiným jako vhodnou pro práci,
- pro svou firmu pracují nejlépe jak mohou, bez nutnosti speciálních pobídek, kontrolních systémů atd.,
- pracují pro firmu více než jim předepisují jejich pracovní smlouvy a jiná formální ustanovení,
- svou aktivní činností (výroba, prodej, komunikace..) vytvářejí hodnoty (produkty, služby), za které zákazník firmě zaplatí,
- díky svému setrvávání ve firmě napomáhají ke snižování nákladů na fluktuaci.

Jelikož velkou část vztahu zaměstnance ke společnosti představuje spolupráce se zaměstnavatelem, měl by mít zaměstnanec v některých oblastech možnost spolurozhodování. To se může příznivě odrážet ve spokojenosti pracovníků a tím lze zlepšit jejich vztah k firmě, ale i přispívat ke sladování individuálních a podnikových zájmů a cílů.

Jednání mezi zaměstnanci a společností většinou zahrnuje tyto oblasti [9]:

- plat,
- bonusy,
- pracovní prostředí,
- spory,
- rozvrhy směn,
- stížnosti,
- zdraví a bezpečnost,
- pracovní doba,
- zaměření výroby.

### 1.4.2 Důsledky záporného vztahu zaměstnance k firmě

Nezdravé a neuspořádané vztahy ve firmě a k firmě vytvářejí turbulentní prostředí, ve kterém se velmi těžko plánuje a předvídá. V takovémto prostředí se hůře dosahuje vytčených podnikových cílů. Pokud jsou zaměstnanci nespokojeni s pracovními podmínkami, obzvláště pokud to trvá delší dobu, často to vede k fluktuaci pracovních sil a špatné pracovní docházce. Nespokojenost se také může projevit ve formě špatného výkonu jednotlivých zaměstnanců, plýtvání časem či podobných nežádoucích praktik. Dalším ukazatelem nespokojenosti jsou různé stížnosti, konflikty a neshody se spolupracovníky či nadřízenými, napětí na pracovišti, ignorování a nedodržování pravidel a apatie zaměstnanců, stávky, porušování kázně a další negativní a kontraproduktivní jevy.

Zaměstnanec může svou nespokojenost dát firmě najevo prostřednictvím odborů. Odbory jsou organizované skupiny zaměstnanců, kteří se sjednotili, aby vytvořili organizaci k prosazování svých společných zájmů. Tato organizace může mít společnou odbornost, řemeslo, činnost nebo zaměstnavatele. Některé odborové svazy jsou tvořeny zaměstnanci několika rozdílných činností. Odbory jsou zakládány, financovány a vedeny jejich členy [9].

Odbory mohou vyjádřit nespokojenost různými akty [9]:

- zpomalení práce,
- pracovat přesně podle pravidel a směrnic pro práci a vykonávat pouze úkoly přesně předepsané v popisu práce,
- zamítnutí práce přesčas,
- stávka.

Žádná z těchto akcí není žádoucí, protože [9]:

- snižují rentabilitu podniku a jeho schopnost plnit zakázky,
- zhoršují vyhlídky podniku a tím snižují platy zaměstnanců,
- prohlubují nespokojenost zaměstnanců,
- způsobují problémy zákazníkům i ekonomice jako celku.

Proto je velmi důležité vytvořit harmonické pracovní prostředí ku prospěchu všech. V dnešní době existuje mnoho organizací, které studují a vyhodnocují pracovní prostředí a spokojenost zaměstnanců a stanovují praktiky a pracovní postupy k vytvoření a udržení harmonie. Pokud se ve firmě provede nějaký průzkum, například průzkum spokojenosti

zaměstnanců, je důležité ho po určité době zopakovat, aby byla možnost srovnání a porovnání, zda došlo ke zlepšení. Samozřejmě by měl druhý průzkum proběhnout až poté, co jsou nastoleny změny za účelem tohoto zlepšení. Tyto průzkumy neslouží jen k vyhodnocení a pokud možno následnému zkvalitnění pracovního prostředí, ale je to i druh komunikace mezi zaměstnanci a managementem, která by i měla vést u zaměstnanců k pocitu, že má o ně vedení zájem.

## **2 Faktory ovlivňující utváření vztahu zaměstnanců k firmě**

To jaký vztah si zaměstnanec vytvoří k firmě v níž pracuje, je ovlivňováno mnoha faktory, které na něho působí. Jelikož počet takovýchto faktorů je poměrně velký budu se v této části své práce věnovat těm faktorům, o kterých jsem přesvědčena, že jejich vliv není zanedbatelný a je důležité, aby se jimi organizace zabývaly, pokud jim záleží na vztahu se zaměstnanci.

Při výběru faktorů mající vliv na zaměstnance budu převážně vycházet z Maslowovy pyramidy potřeb. Přesněji řečeno se z velké části zaměřím na prvky patřící do této pyramidy, ale již s převedením těchto prvků z obecné roviny na pracovní. A to z toho důvodu, že pokud zaměstnanec bude nespokojený či demotivovaný v oblastech představující jednotlivé prvky pyramidy potřeb, povede to ke zhoršení jeho vztahu k firmě.

Mezi faktory, které budu popisovat patří péče o pracovníky, mzda, perspektiva podniku (jistota práce), pracovní vztahy, kvalita vedení a řízení, kariéra a stres na pracovišti. Péče o pracovníky zahrnuje především faktory mezi něž patří pracovní prostředí, pracovní doba a pracovní režim, bezpečnost práce a ochrana zdraví, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Zaměstnavatelé by si měli uvědomovat, že jejich zaměstnanci jsou jejich nejdůležitějším zdrojem a že na nich ve velké míře závisí úspěšnost a konkurenceschopnost firmy. Proto je nutné, aby se personální management dostatečně věnoval péči o pracovníky. Tak aby byli zaměstnanci spokojeni a vytvořili si k zaměstnavateli kladný vztah.

### ***2.1 Pracovní prostředí***

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytvářejí faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává

u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odráží i k jeho vztahu k zaměstnavateli [1, s.329].

K tomu, aby bylo vytvořeno příznivé pracovní prostředí, je třeba se soustředit na všechny jeho složky. Což znamená, zajistit dobré prostorové řešení pracoviště, sociální podmínky i fyzikální podmínky pracoviště. Fyzikální podmínky práce jsou většinou měřitelné a stanoveny hygienickými předpisy, jelikož ve velké míře mohou ovlivňovat zdraví pracovníka. Pokud jde o prostorové řešení pracoviště, je potřeba především dbát na ochranu zdraví a bezpečnost práce zaměstnance, ale i na jeho pohodlí.

Prostorové řešení pracoviště zahrnuje [1, s.329-330]:

- dostatečný prostor pro pohyb,
- optimální výška pracovní plochy,
- vhodné zorné podmínky,
- vhodnou pracovní polohu,
- pohodlný přístup na pracoviště.

Mezi sociální podmínky práce můžeme zařadit [1]:

- společenskou atmosféru na pracovišti,
- sdílením či izolovaností pracovního prostoru.

Do fyzikálních podmínek pracoviště zahrnujeme [1, s.330]:

- hluk,
- osvětlení,
- ovzduší,
- barevnou úpravu pracoviště.

## ***2.2 Pracovní doba a pracovní režim***

Pracovní doba je doba, ve které zaměstnanec musí vykonávat práci pro zaměstnavatele [8]. Délku a rozvržení pracovní doby upravuje zákon. Doba přestávky není součástí pracovní doby.

Normální délka pracovního týdne je dána zákoníkem práce na maximální hodnotu 40 hodin týdně s ohledem na některé skupiny pracovníků. Také stanovuje maximální rozsah

práce přesčas. I délka přestávek v práci je upravena zákoníkem práce, včetně jejího rozvržení během pracovní doby a intervalů mezi jednotlivými směny. Délka nepřetržitého odpočinku jednou za týden činí alespoň 35 hodin.

V kolektivní smlouvě lze dohodnout kratší pracovní dobu, aniž by byla zaměstnanci snížena mzda.

Pracovní režim znamená rozložení pracovní doby a bývá určován povahou pracovního procesu, podle toho, zda je přetržitý či nepřetržitý. Mezi pracovní režimy patří přesčasová práce, práce na směny, zkrácená pracovní doba (částečný úvazek), smlouva na roční počet odpracovaných hodin a flexibilní (pružný) pracovní režim. Všechny uvedené pracovní režimy přinášejí různé výhody i nevýhody jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům [1].

Pokud firmy dbají na dodržování zákonů ohledně pracovní doby a pracovního režimu, přispívají tak ke zlepšování pracovních vztahů se svými zaměstnanci.

### **2.3 Mzda**

Mzda je nejběžnější a nejefektivnější forma odměny, kterou poskytuje firma zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci [1]. Může být hodinová, týdenní či měsíční. Mzda je jedním z nejdůležitějších nástrojů motivování pracovníků. Systém tohoto typu odměňování by měl být přiměřený a spravedlivý a měl by se odvíjet od pracovního výkonu. Ačkoliv bývá pracovní výkon velmi těžko měřitelný a závisí nejen na pracovní způsobilosti, ale i na pracovní motivaci (bude-li schopnost či motivace rovna nule, bude i výkon nulový). Dále by mělo odměňování zaměstnanců přihlížet také k délce doby zaměstnání ve firmě, výši dosaženého vzdělání, délce praxe a podobně.

Mzdy pomáhají vytvářet i pověst firmy. Pokud systém tohoto typu odměňování není spravedlivý, pak není ani na danou společnost pohlíženo jako na dobrého zaměstnavatele.

Mezi faktory, které ovlivňují výši mzdy patří [1]:

- zákony, předpisy a kolektivní smlouvy,
- situace na trhu práce,
- náročnost pracovních podmínek,
- druh pracovního místa,
- úroveň výkonu.

## **2.4 Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Zaměstnavatel má ze zákona povinnost provádět různá opatření za účelem odstranění možných příčin, které by mohli vést k ohrožení života či zdraví pracovníka. Také je povinen vytvořit pro zaměstnance bezpečné pracovní podmínky [1].

Zaměstnavatel musí organizovat nejméně jednou v roce prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích a zařízeních zaměstnavatele [1].

Dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů k zajištění bezpečnosti práce a ochraně zdraví kontroluje Státní úřad inspekce práce. Právo provádět kontrolu v oblasti bezpečnosti práce mají také odbory, které hájí zájmy zaměstnanců.

Cílem různých opatření je to, aby se zabránilo vzniku pracovních úrazů a nemocím z povolání. Tyto opatření sledují zájmy nejen zaměstnanců, ale i zaměstnavatele.

## **2.5 Pracovní vztahy**

Pokud chce vedení firmy vytvořit a udržet na pracovišti produktivní a harmonické klima, které má pozitivní vliv na výkony a spokojenost zaměstnanců, je nezbytné, aby se věnovalo sociálním vztahům na pracovišti. Protože nezdravé pracovní vztahy ve firmě vyvolávají konflikty, stížnosti, nedůvěru a další negativní jevy, které znesnadňují plánování a dosahování cílů organizace, jelikož vytvářejí turbulentní prostředí.

Velkou pozornost je potřeba věnovat především vztahům mezi spolupracovníky a vztahům mezi nadřízeným a podřízeným. Vztahy mezi spolupracovníky jsou převážně neformální na rozdíl od vertikálních vztahů, které jsou zpravidla upravené zákoníkem práce, pracovní smlouvou apod.

Jedním z nejdůležitějších nástrojů pro udržování dobrých vztahů na pracovišti a předcházení konfliktů je komunikace. Zaměstnanci by měli mít možnost sdělit nadřízenému své názory a třeba i nespokojenost s pocitem, že budou vyslechnuti a že jejich názor bude akceptován či problém řešen. Komunikace také slouží k včasné a dostatečné informovanosti zaměstnanců o věcech, které se jich týkají. Zdravá horizontální komunikace na pracovišti zlepšuje sociální vztahy v organizaci a zdravá vertikální komunikace zase vede ke zvýšení pocitu sounáležitosti s firmou.



## **2.6 Kvalita vedení a řízení**

Řídící pracovník významně ovlivňuje to, jak je firma schopná dosahovat svých cílů. Jelikož značnou měrou působí na své podřízené, u kterých chce dosáhnout žádoucího chování. Vedení lidí tvoří podstatu jeho řídicí činnosti. Měl by být schopen ovlivňovat spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Úspěšnost manažera z velké části závisí na tom, jak dokáže uspokojovat potřeby lidí, které má na starost a jak si dokáže získat jejich důvěru a loajalitu. Měl by mít schopnost empatie, chápat potřeby, zájmy a postoje podřízených. Významné také je, zda má potřebnou autoritu.

Pro zaměstnance je velmi důležité, aby měli pocit, že je k nim vedení spravedlivé.

Dobrý manažer by se měl zabývat následujícími body při vedení lidí [2, s.215]:

- komunikace s pracovníky nejen při zadávání a kontrole pracovních úkolů,
- výběr pracovníků, jejich přijímání do podniku, rozmíst'ování a adaptace,
- hodnocení pracovníků,
- poradenství a účasti na řešení pracovních a osobních problémů vedených pracovníků a pracovních skupin.

## **2.7 Perspektiva podniku**

Snahou každého podniku je mimo jiné dosahování co nejvyšších zisků, být dlouhodobě úspěšný a mít dobrou image.

To, aby měl podnik dobrou perspektivu, není pouze v zájmu zaměstnavatele, ale i jeho zaměstnanců. Protože zvláště podnik, který je v období růstu a s dobrou pozicí na trhu vyvolává u zaměstnanců pocit jistoty zaměstnání, což vede k jejich vyšší spokojenosti.

Nejasná perspektiva vede zejména nejschopnější zaměstnance k odchodům z firmy do podniků s vyšší jistotou zaměstnání [1].

## **2.8 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou jistým druhem odměňování pracovníků, které zpravidla není vázané na výkon zaměstnanců, jako je tomu u mzdy, ale jsou mu poskytovány pouze za to, že pro firmu pracuje. Může být samozřejmě přihlíženo k různým faktorům, jako je například doba zaměstnání, funkce, zásluhy zaměstnance [1].

Zaměstnanecké výhody bývají často předmětem kolektivní smlouvy. Odbory mohou vytvářet tlak na poskytování různých výhod při kolektivních jednáních [1].

Zaměstnanci by měli být dostatečně a srozumitelně informováni o tom, jaké výhody mu mohou být poskytnuty, aby je mohl v plné výši využít. Ke zvýšení účinku zaměstnaneckých výhod na spokojenost a motivaci pracovníka nestačí pouze ho o nich informovat. Vedení podniku či personální oddělení by se mělo i zajímat o to, které z výhod zaměstnanci upřednostňují a ty nabízet.

Zaměstnanecké výhody dělíme do tří skupin [1, s.298]:

- *výhody sociální povahy* – důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky..
- *výhody mající vztah k práci* – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací..
- *výhody spojené s postavením v organizaci* – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, placení telefonu..

## **2.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Do péče o personální rozvoj pracovníků patří především péče o jejich kvalifikaci, její zvyšování a prohlubování [1].

Pro firmu je přínosné, pokud umožňuje svým zaměstnancům vzdělávání, protože investice do lidského zdroje bývá jednou z nejefektivnějších investic. Navíc tím motivuje své zaměstnance, zvyšuje jejich spokojenost, vazbu na organizaci a atraktivitu pracovních míst. Přispívá tím ke snížení fluktuace zaměstnanců a prohlubuje jejich pracovní schopnosti. Také tím zvyšuje použitelnost pracovníků, tím že rozšiřuje jejich schopnosti, což může dělat například pomocí rekvalifikačních kurzů [1].

V dnešní době se vzdělávání stává celoživotním procesem, protože požadavky na dovednosti a znalosti člověka se neustále zvyšují. Je nutné i pro firmu mít zaměstnance, kteří dokáží pružně reagovat na požadavky trhu.

Pokud chce být firma úspěšná a konkurenceschopná, tak musí přispívat ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců a to z mnoha důvodů. Jedním z nich je neustálý vývoj a vznik nových technologií. Rychlejší proměnlivost trhu zboží i služeb. Rozvoj informačních

technologií. Orientace lidí na vyšší kvalitu služeb, výrobků, ale i kvalitu pracovního života. Možnost a někdy i nezbytnost podnikat v internacionálním prostředí apod. [1]

Pro firmu je přínosné nejen zvyšovat kvalifikaci zaměstnance, ale i formovat jeho osobnost, což se pozitivně odráží ve vztazích na pracovišti.

## **2.10 Kariéra**

Do personálního rozvoje zaměstnance patří i možnost kariéry. Aby mohl člověk obsadit vyšší pozici ve firmě, většinou k tomu zároveň potřebuje i rozšířit své znalosti a dovednosti.

Zaměstnanci by měli být informováni o možnosti kariérního růstu. Protože nejasná perspektiva kariéry může přimět některé pracovníky k odchodu z organizace. Stejně jako dobrá perspektiva podniku, zvyšuje vidina kariéry pocit sociální jistoty pracovníka, což přispívá k jeho lepšímu vztahu k firmě.

Při plánování pracovní kariéry jde vždy o individualizovaný plán, který se týká konkrétního zaměstnance [1].

Zpracování plánu pracovní kariéry probíhá ve čtyřech krocích [1, s.111]:

- Pracovník sám hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje své pracovní cíle.
- Firma hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.
- Pracovník je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v organizaci udělat.
- Pracovník, jehož nadřízený a personalista se společně radí, jak realisticky stanovit cíle kariéry pracovníka a zpracovat plány směřující k dosažení těchto cílů.

## **2.11 Stres**

V pracovním procesu vzniká řada situací, které mohou u zaměstnance vyvolávat stres. Může k tomu přispívat i jeho osobní život. Faktory vyvolávající stres mohou být psychologické nebo fyzické. Pokud je na pracovišti více stresujících faktorů, pak se jejich účinek na zaměstnance sčítá [2].

Přiměřená úroveň stresu může být pro zaměstnance motivující. Přesáhne-li však tuto hranici, ta je u každého člověka jiná, začne mít na zaměstnance negativní účinek. Může

vyvolat zdravotní problémy, zvláště pokud jde o dlouhodobější stres. Přispívá k vyšší fluktuaci zaměstnanců, či poklesu výkonnosti. Trvalý stres může vyvolat syndrom vyhasnutí.

Některé faktory stresující pracujícího člověka [2, s.144-145]:

- příliš rychlý pracovní postup,
- zklamání z nepovýšení,
- změna pracovního prostředí,
- změna charakteru práce,
- změna řízení,
- nevyjasněné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými,
- málo prostoru pro samostatnou práci,
- pracovní doba – dlouhá či nepravidelná,
- riziková práce – nebezpečná práce,
- dálkové cestování,
- šikana na pracovišti.

Pracovní stres zvyšují i faktory působící pracovníkovy psychickou zátěž v jeho soukromém životě.

Řešení stresové zátěže probíhá nejprve shromažďováním psychických sil. Poté dochází buď k pasivnímu odolávání vůči stresové situaci či aktivnímu vyrovnávání se s ní. Nakonec dojde buď k vyřešení stresové zátěže nebo k selhání [2].

Manažeři by měli zaměstnancům pomáhat zvládnout větší či déle trvající stresové situace, pokud se na pracovišti vyskytnou, případně tyto situace odstraňovat. Aby mohli pracovníci podávat co nejvyšší pracovní výkony a aby bylo přispíváno k jejich celkové spokojenosti.

### **3 Výzkum ve vybrané firmě**

V předchozí kapitole jsem popisovala faktory, které podle mého názoru patří k těm nejzásadnějším, jenž mají vliv na utváření vztahu zaměstnanců k firmě v níž pracují. Všechny tyto faktory může zaměstnavatel či vedení firmy ovlivňovat a tím tedy i kladně či záporně přispívat ke zlepšování nebo zhoršování vztahu, který jednotliví zaměstnanci ke své firmě mají.

V této kapitole se budu věnovat dokazování toho, že tyto faktory skutečně vliv na utváření vztahu zaměstnanců k firmě mají. Přesněji řečeno, že mají vliv na to, jak je zaměstnanec spokojen a spokojenost má zase vliv na jejich vztah k firmě. K tomu samozřejmě potřebuji určitá data, ze kterých budu vycházet. Ty jsem se rozhodla získat pomocí metody dotazování. Z možných dotazovacích technik jsem zvolila formu dotazníku (viz. Příloha 1).

Výzkum jsem se rozhodla udělat ve dvou pobočkách České pošty. Zaměstnanci těchto poboček tím pro mě tvoří základní soubor. Jako první pobočku jsem si zvolila Poštu Pardubice 2, sídlící na Palackého třídě v Pardubicích a jako druhou pobočku Poštu Lanškroun se sídlem na náměstí J. M. Marků v Lanškrounu.

V Pardubicích jsem rozdala čtyřicet dotazníků a vrátilo se mi jich třicet čtyři, návratnost činila 85 %. V Lanškrounu jsem nechala patnáct dotazníků a vrátilo se mi jich jen osm, zde byla tedy návratnost pouhých 53 %. Celkem mám k dispozici pro vyhodnocování dotazníky od čtyřiceti dvou respondentů.

Pokud nebude v následujícím textu řečeno jinak, znamená to, že vycházím z údajů z dotazníku z obou poboček dohromady, tedy z celkového rozsahu výběru. Posuzovat budu samozřejmě i tyto dvě pobočky mezi sebou, zda jsou zde nějaké shody či rozdíly v odpovědích.

#### **3.1 Základní údaje o respondentech**

Nejprve uvedu některé základní údaje o respondentech, které vyplývají z dotazníků. A to hlavně z toho důvodu, že pokud by se někdy tento výzkum opakoval, aby byly případné výsledky lépe srovnatelné, tedy kvůli možnosti zvolit podobný výběrový soubor.

Dotazník se nedostal ke všem druhům profesí vykonávaných na České poště, ale jen k některým a to převážně k přepážkovým pracovníkům, pokladníkům, administrátorům, reklamantům, vedoucím oddělení a pracovníkům vnitřní služby. Čtyřicet pět procent

dotazovaných uvedlo jako svou pracovní pozici přepážkový pracovník a dvacet jedna procent pokladník.

### **Pohlaví respondentů**

Z celkového počtu dotazovaných tvořili muži pouhá dvě procenta, což je ze statistického hlediska pro mé vyhodnocování zanedbatelné. Z tohoto důvodu ve své práci nebudu vzájemně porovnávat odpovědi mužů a žen. To, že devadesát osm procent respondentů byly ženy mě nepřekvapilo, protože jsem dotazníky směřovala hlavně k přepážkovým pracovníkům. Osobně jsem se nikdy nesetkala, že by na poště tuto pracovní pozici zastával muž, i když to samozřejmě neznamená, že by tuto profesi muži vůbec nevykonávali. A naopak se dotazníky nedostaly například k řidičům, kde by muži zcela jistě převažovali.

Domnívám se, že pokud by mezi respondenty byli převážně muži, byl by výsledek zkoumání, zda mají faktory, které jsem zvolila, vliv na vztah zaměstnanců k firmě, velmi podobný ne-li stejný. Předpokládám, že by se měnila spíše jen intenzita spokojenosti (případně nespokojenosti) u jednotlivých faktorů, jako je například spokojenost s platovými podmínkami, jelikož ženy se většinou v naší společnosti spokojí s nižší mzdou než muži a podobně. Odlišnosti by mohly také nastat v tom, které faktory spokojenosti považují za důležité muži a které ženy.

### **Věk a doba zaměstnání respondentů**

Respondenty jsem rozdělila do pěti věkových skupin. Celkově zde byly nejvíce zastoupeny věkové skupiny do dvaceti pěti let a nad čtyřicet jedna let, obě po dvaceti devíti procentech, jak ukazuje následující tabulka.

**Tabulka 1:** Věkové skupiny

| věk respondentů   | do 25 let | 26 - 30 let | 31 - 35 let | 36 - 40 let | nad 41 let |
|-------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|------------|
| relativní četnost | 29 %      | 16 %        | 12 %        | 14 %        | 29 %       |

Zdroj: autor

Z dotazníku vyplynulo, že osmdesát devět procent respondentů zastávající pracovní pozici pokladník je ve věku nad třicet šest let a pracuje zde déle jak patnáct let.

U přepážkových pracovníků se věk jednotlivých respondentů v obou pobočkách značně lišil. Zatímco v pardubické pobočce bylo padesát procent ve věku do dvaceti pěti let,

v Lanškrounu naopak bylo celých padesát procent přepážkových pracovníků nad čtyřicet jedna let. Od toho se i odvíjí doba, po kterou jsou zde zaměstnání. Převážná většina přepážkových pracovníků pobočky Pardubice 2 zde není zaměstnána více jak pět let, zatímco v Lanškrounu je většina zaměstnána nad patnáct let.

### 3.2 Vztah k ČP versus spokojenost

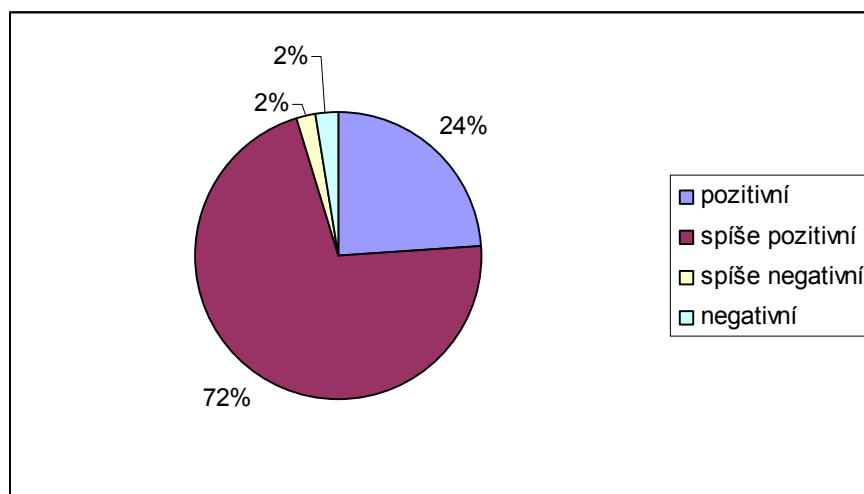
Abych vůbec mohla ve své bakalářské práci dospět k rozhodnutí, zda mnou popisované faktory mají vliv na utváření vztahu zaměstnanců ke své firmě, bylo pro mě důležité z dotazníků zjistit nejen jejich spokojenost v zaměstnání a postoj k jednotlivým faktorům, ale hlavně také jejich vztah k České poště.

Pokud to bylo možné a podle mne i vhodné, dávala jsem v dotazníku u těchto typů otázek možnost výběru ze čtyř odpovědí, abych zjistila, jestli u nich převažuje zřetelná nebo méně zřetelná spokojenost nebo naopak méně výrazná či spíše velmi výrazná nespokojenost. Mým dílčím cílem totiž bylo získat vyhraněně pozitivní či negativní odpovědi namísto neutrálních, které by umožňovala například pětistupňová škála.

#### Vztah k České poště

Odpovědi na otázku jaký vztah mají k České poště se shodovaly u respondentů z obou poboček. Nejčastěji respondenti odpovídali, že spíše pozitivní a to v sedmdesáti dvou procentech, jak lze vyčíst z následujícího grafu.

**Obrázek 2:** Vztah zaměstnanců k České poště



Zdroj: autor

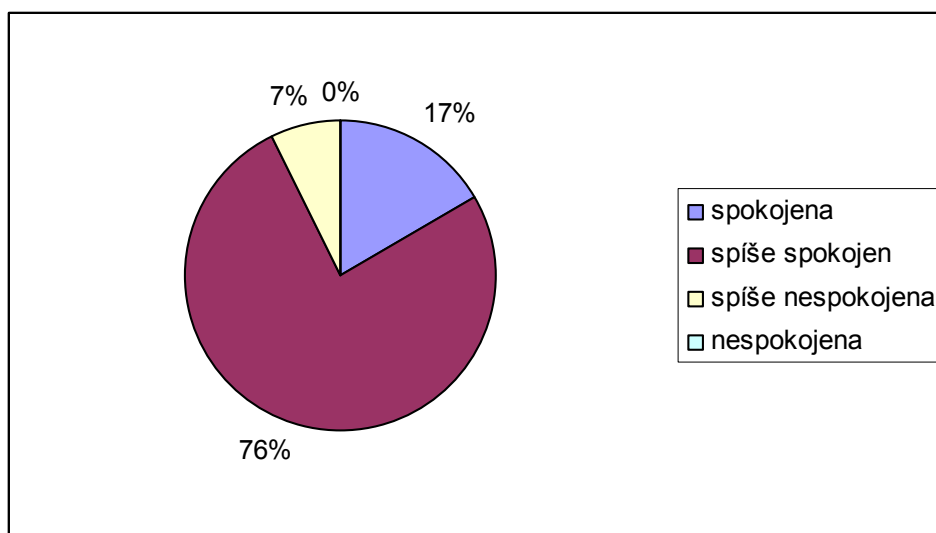
Dvacet čtyři procenta uvedlo pozitivní vztah k České poště a mohla bych zmínit, že tuto odpověď zvolili všichni vedoucí oddělení, kteří tvoří deset procent dotazovaných. Docela mě překvapilo, že v Lanškrounu se u respondentů dokonce ani jednou nevyskytla odpověď negativní ani spíše negativní.

Jsou-li podobné výsledky i u otázky na spokojenost v zaměstnání, podpoří to můj předpoklad, že vztah zaměstnanců k firmě úzce souvisí s jejich celkovou spokojeností. Avšak tato podobnost pro mě bude nutnou, ale ne dostačující podmínkou. Budu muset ještě porovnat odpovědi na tyto dvě otázky u každého respondenta zvlášť a měly by se u většiny shodovat, což znamená, že pokud zaměstnanec označil svůj vztah k České poště za spíše negativní, potom by měl být v zaměstnání spíše nespokojen a podobně.

### Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost v zaměstnání uvedlo sedmáct procent ze všech čtyřiceti dvou dotazovaných. Sedmdesát šest procent uvedlo spíše spokojen a ani jednou nepadla odpověď nespokojen. Když porovnám graf vztahu zaměstnanců k České poště (viz. Obr.2) s grafem spokojenosti zaměstnanců (viz. Obr.3), vidím, že můj první předpoklad z předchozího odstavce o podobnosti výsledků je splněn.

**Obrázek 3:** Spokojenost zaměstnanců



Zdroj: autor

Nyní je ještě potřeba porovnat odpovědi na tyto dvě otázky jednotlivě u každého respondenta, zda se také v převažující většině shodují či se naopak zcela liší.



## **Závislost mezi vztahem k ČP a spokojeností**

Ke zjišťování závislosti mezi vztahem zaměstnanců k České poště a jejich spokojeností v zaměstnání použiji následující tabulku. Sestavila jsem ji na základě vyhodnocení dotazníků a díky ní mohu porovnat odpovědi na otázku jaký vztah má respondent k České poště a zároveň jak odpověděl na otázku týkající se jeho spokojenosti v zaměstnání. Jde vlastně o maticový zápis četnosti jednotlivých odpovědí vyjádřených v procentech. Z této tabulky mohu vyčíst mnoho pro mě důležitých informací. Tak například vidím, že šedesát dvě procenta respondentů má spíše pozitivní vztah k České poště a zároveň jsou v zaměstnání spíše spokojeni.

Pokud budou v tabulce převažovat shodné či částečně shodné odpovědi, bude to znamenat, že je mezi nimi závislost a že spokojenost zaměstnanců má tedy vliv na jejich vztah k poště.

Za shodné odpovědi považuji hodnoty na hlavní diagonále, pro přehlednost jsem je označila zeleně. Jsou to odpovědi na obě otázky pouze kladné (pozitivní, spokojen..) nebo pouze spíše kladné (spíše pozitivní, spíše spokojen..) či pouze záporné (nespokojen, negativní..) nebo pouze spíše záporné (spíše nespokojen, spíše negativní..).

Za částečně shodné odpovědi považuji hodnoty ležící v buňkách tabulky, které jsem označila zeleně či žlutě. Tyto buňky tvoří dvě submatice, kdy v jedné jsou kladné / spíše kladné odpovědi a ve druhé záporné / spíše záporné odpovědi.

Hodnoty v tabulce označené červeným písmem by měly být nulové nebo aspoň co nejnižší, jelikož ukazují na neshody v odpovědích a následné nezávislosti vztahu zaměstnanců a jejich spokojenosti. Vysoké hodnoty by ukázaly, že na sebe vliv nemají.

Po součtu hodnot v buňkách na hlavní diagonále v tabulce číslo 2, dostanu celkovou shodu odpovědí na tyto dvě otázky. V tomto případě je to sedmdesát dva procent. A po sečtení hodnot v obou submaticích vidím částečnou shodu odpovědí v osmdesáti sedmi procentech, což jsou velmi vysoké hodnoty a díky nim a i díky předchozím dvěma grafům si dovoluji tvrdit, že spokojenost zaměstnance souvisí s jeho vztahem k firmě v níž je zaměstnán.

**Tabulka 2:** Vztah k ČP versus spokojenost

|            |                 | spokojenost zaměstnanců |                |                  |            |
|------------|-----------------|-------------------------|----------------|------------------|------------|
|            |                 | spokojen                | spíše spokojen | spíše nespokojen | nespokojen |
| vztah k ČP | pozitivní       | 10 %                    | 12 %           | 2 %              | -          |
|            | spíše pozitivní | 5 %                     | 62 %           | 5 %              | -          |
|            | spíše negativní | 2 %                     | -              | -                | -          |
|            | negativní       | -                       | 2 %            | -                | -          |
|            |                 |                         |                |                  |            |

Zdroj: autor

### 3.3 Vztah k ČP versus jednotlivé faktory

Při zkoumání vlivu jednotlivých faktorů na vztah zaměstnanců k České poště, přesněji řečeno k jejím pobočkám Pardubice 2 a Lanškroun, budu opět vycházet z údajů z dotazníků, které většinou zapracuji do tabulek obdobných té předchozí. Proto zde již nebudu znovu popisovat význam buněk v tabulce. Pouze připomenu, že zeleně označené buňky vyznačují odpovědi, které považuji za shodné. Částečně shodné odpovědi jsou v zeleno-žlutých submaticích. Hodnoty psané červeným písmem opět ukazují na značnou neshodu při porovnávání odpovědí respondentů na jejich vztah k České poště a spokojenosti či nespokojenosti s daným faktorem a tím pádem spíše na jejich vzájemnou nezávislost pokud by tyto hodnoty byly vysoké.

I když vycházím z předpokladu, že jednotlivé faktory, které budu postupně vyhodnocovat pomocí těchto tabulek (tedy až na tři, které vyhodnotím jiným způsobem), ovlivňují vztah zaměstnanců k jejich firmě, nepředpokládám, že by hodnoty psané v tabulkách červeně byly převážně jen nulové. A to z toho důvodu, že tyto faktory nepůsobí na zaměstnance jednotlivě a odděleně, ale naopak současně a jejich celkový vliv na konečný vztah zaměstnance k firmě, by měl být souhrnem vlivů jednotlivých faktorů. Tím chci říct, že zaměstnanec například může být nespokojen s platovým ohodnocením, ale přesto může mít pozitivní vztah k firmě, pokud se to vykompenzuje tím, že s ostatními faktory již bude spokojen.

Dále mohu z těchto tabulek vyčíst po sečtení jednotlivých řádků, jaký vztah mají dotazovaní k České poště. Tyto hodnoty samozřejmě vycházejí ve všech tabulkách stejné, až na tabulku číslo 8, jelikož dvacet jedna procent respondentů nedokázalo posoudit, zda zaměstnavatel dbá o ochranu zdraví svých zaměstnanců a jejich bezpečnost při práci a nemohla jsem tudíž s nimi počítat při sestavení této tabulky.

Po sečtení hodnot po jednotlivých sloupcích zase snadno zjistím, jak jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni s faktorem, jehož se daná tabulka týká. Proto již tyto hodnoty nebudu uvádět pro jednotlivé faktory samostatně v grafech, jako jsem to udělala u spokojenosti zaměstnanců a vztahu zaměstnanců k České poště.

Mezi jedenáct faktorů, na které jsem se v dotazníku ptala a jejichž vliv budu nyní zkoumat a popisovat, patří pracovní prostředí, pracovní doba, platové ohodnocení, bezpečnost práce a ochrana zdraví, pracovní vztahy, kvalita vedení a řízení, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody, vzdělávání zaměstnanců, kariéra a stres.

### Závislost mezi vztahem k ČP a pracovním prostředím

Odpovědi respondentů na otázku jak jim vyhovuje prostředí, ve kterém pracují, byly velmi podobné v obou pobočkách České pošty. Celých čtyřicet osm procent uvedlo, že jim spíše vyhovuje, nevyhovující je pro pouhých pět procent z dotazovaných, jak je vidět v následující tabulce.

**Tabulka 3:** Vztah k ČP versus pracovní prostředí

|            |                 | pracovní prostředí |                |                  |            |
|------------|-----------------|--------------------|----------------|------------------|------------|
|            |                 | vyhovuje           | spíše vyhovuje | spíše nevyhovuje | nevyhovuje |
| vztah k ČP | pozitivní       | 10 %               | 10 %           | 5 %              | -          |
|            | spíše pozitivní | 7 %                | 38 %           | 21 %             | 5 %        |
|            | spíše negativní | 2 %                | -              | -                | -          |
|            | negativní       | 2 %                | -              | -                | -          |

Zdroj: autor

Od několika přepážkových pracovníc pardubické pobočky jsem se dozvěděla, že by uvítaly hezčí a čistší pracoviště s lepším technickým zázemím, čímž myslely převážně

modernější počítačovou techniku a hlavně přes léto klimatizaci. Některé by i změnilo pracovní oblečení.

Když nyní porovnám odpovědi na otázky týkající se pracovního prostředí a vztahu k České poště, tak vidím, že ve čtyřiceti osmi procentech došlo ke shodě a k částečné shodě v šedesáti pěti procentech. Ve čtrnácti procentech se odpovědi lišily výrazně. Díky těmto výsledkům si dovoluji tvrdit, že pracovní prostředí má vliv na utváření vztahu zaměstnanců k České poště.

### Závislost mezi vztahem k ČP a pracovní dobou

Zatímco v pardubické pobočce pracovní doba šedesáti dvěma procentům spíše vyhovuje a pouhým třem procentům dotazovaných nevyhovuje, v Lanškrounu nevyhovuje celým třiceti osmi procentům respondentů.

Na druhou stranu si někteří pracovníci v Pardubicích stěžovali na to, že nevědí rozložení svých směn s dostatečným předstihem, přáli by si, aby měli rozpis směn k nahlédnutí alespoň čtrnáct dní dopředu. A také aby nedocházelo k tak častému přepisování směn na poslední chvíli.

Jak je vidět v tabulce číslo čtyři, dochází u odpovědí na otázky související s pracovní dobou a vztahem k České poště k částečné shodě v sedmdesáti sedmi procentech a k úplné shodě odpovědí v padesáti třech procentech. Ve třinácti procentech se odpovědi na tyto dvě otázky úplně odlišují. Z těchto výsledků vyvozují, že pracovní doba ovlivňuje to, jaký vztah mají zaměstnanci k České poště.

**Tabulka 4:** Vztah k ČP versus pracovní doba

|            |                 | pracovní doba |                |                  |            |
|------------|-----------------|---------------|----------------|------------------|------------|
|            |                 | vyhovuje      | spíše vyhovuje | spíše nevyhovuje | nevyhovuje |
| vztah k ČP | pozitivní       | 10 %          | 10 %           | 2 %              | 2 %        |
|            | spíše pozitivní | 14 %          | 41 %           | 10 %             | 7 %        |
|            | spíše negativní | -             | -              | 2 %              | -          |
|            | negativní       | -             | 2 %            | -                | -          |

Zdroj: autor

## Závislost mezi vztahem k ČP a mzdou

Z dotazníků jasně vyplynulo, že v Lanškrounu jsou zaměstnanci České pošty mnohem spokojenější se svou mzdou než v pardubické pobočce. Zatímco v Pardubicích je se svým platovým ohodnocením spíše nespokojeno či nespokojeno celých padesát šest procent, v Lanškrounu je to jen dvanáct procent.

Celkově byla na otázku o mzdě nejčastěji zaškrťována odpověď spíše spokojen a to ve čtyřiceti dvou procentech, jak je vidět v následující tabulce. Hned za ní následovala se třiceti osmi procenty odpověď spíše nespokojen.

Na otázku co by v práci změnili, aby byli spokojenější, bylo nejčastěji uváděnou odpovědí právě zvýšení mzdy. Několik respondentů uvedlo i přání lépe ohodnocených přesčasů.

Platové ohodnocení patří mezi faktory, které mají vliv na utváření vztahu zaměstnance k firmě, protože jak je patrné z následující tabulky, větší odlišnosti se vyskytly jen v jedenácti procentech odpovědí na otázky o mzdě a vztahu k České poště. Ke shodě došlo ve dvaceti devíti procentech odpovědí a k částečné shodě v padesáti jedna procentech.

**Tabulka 5:** Vztah k ČP versus platové ohodnocení

|            |                 | platové ohodnocení |                |                  |            |
|------------|-----------------|--------------------|----------------|------------------|------------|
|            |                 | spokojen           | spíše spokojen | spíše nespokojen | nespokojen |
| vztah k ČP | pozitivní       | 5 %                | 17 %           | -                | 2 %        |
|            | spíše pozitivní | 5 %                | 24 %           | 36 %             | 7 %        |
|            | spíše negativní | 2 %                | -              | -                | -          |
|            | negativní       | -                  | -              | 2 %              | -          |
|            |                 |                    |                |                  |            |

Zdroj: autor

## Závislost mezi vztahem k ČP a pracovními vztahy

Z dotazníků vyplývá, že vzájemné vztahy na obou zkoumaných pracovištích jsou vcelku dobré. Čtyřicet jedna procent dotazovaných je se vztahy na pracovišti spíše spokojeno a spokojeno je dvacet osm procent. Vyloženě nespokojenost vnímá pouhých pět procent.

Aby byli zaměstnanci v práci spokojeni, je pro ně důležité nacházet se v dobrém pracovním kolektivu. Toto tvrzení uvedla naprostá většina respondentů.

Když porovnám odpovědi na otázky týkající se vzájemných vztahů na pracovišti a vztahu k České poště, tak je vidět, že ve třiceti šesti procentech došlo ke shodě a k částečné shodě v šedesáti pěti procentech. V devatenácti procentech se lišily odpovědi výrazně. Vzhledem k těmto výsledkům se domnívám, že vzájemné vztahy na pracovišti mají vliv na utváření vztahu zaměstnanců k České poště.

**Tabulka 6:** Vztah k ČP versus vztahy na pracovišti

|            |                 | vztahy na pracovišti |                |                  |            |
|------------|-----------------|----------------------|----------------|------------------|------------|
|            |                 | spokojen             | spíše spokojen | spíše nespokojen | nespokojen |
| vztah k ČP | pozitivní       | 5 %                  | 10 %           | 10 %             | -          |
|            | spíše pozitivní | 19 %                 | 31 %           | 16 %             | 5 %        |
|            | spíše negativní | 2 %                  | -              | -                | -          |
|            | negativní       | 2 %                  | -              | -                | -          |

Zdroj: autor

### **Závislost mezi vztahem k ČP a přístupem nadřízených**

Zaměstnanci v pardubické pobočce jsou s přístupem nadřízených z čtyřiceti sedmi procent spíše spokojeni a z třiceti pěti procent spíše nespokojeni. Odpovědi na spokojenost zaměstnanců s přístupem nadřízených byly v Lanškrounu rozděleny zcela rovnoměrně po dvaceti pěti procentech.

Hodně respondentů v dotazníku uvedlo, že by byli v práci spokojenější, kdyby se chování vedoucích pracovníků k podřízeným zlepšilo. Na jednu stranu někteří zaměstnanci totiž cítí nezáměr ze strany vedení a na druhou stranu pociťují velký tlak nadřízených na to, aby zaměstnanci na přepážkách nabízeli a uzavírali produkty. Také považují za nespravedlivé, když nadřízení přidělují méně práce méně šikovným zaměstnancům, z toho důvodu, aby něco nepokazili, tudíž na to doplácí ti zaměstnanci, kteří se více snaží dělat svou práci dobře.

Spíše ale než na přímé nadřízené si někteří zaměstnanci stěžovali na přístup hlavního vedení.

Jak je vidět z tabulky číslo sedm, u odpovědí na otázky související s přístupem nadřízených k zaměstnancům a vztahem respondentů k České poště dochází k částečné shodě v padesáti pěti procentech a k úplné shodě odpovědí ve třiceti devíti procentech. Odpovědi na tyto dvě otázky se úplně odlišují v jednadvaceti procentech, což není zanedbatelné. Přesto se na základě těchto výsledků domnívám, že přístup nadřízených k zaměstnancům ovlivňuje to, jaký vztah si vytvoří k České poště.

**Tabulka 7:** Vztah k ČP versus přístup nadřízených

|            |                 | přístup nadřízených |                |                  |            |
|------------|-----------------|---------------------|----------------|------------------|------------|
|            |                 | spokojen            | spíše spokojen | spíše nespokojen | nespokojen |
| vztah k ČP | pozitivní       | 5 %                 | 12 %           | 5 %              | 2 %        |
|            | spíše pozitivní | 2 %                 | 34 %           | 24 %             | 12 %       |
|            | spíše negativní | -                   | -              | -                | 2 %        |
|            | negativní       | 2 %                 | -              | -                | -          |

Zdroj: autor

### **Závislost mezi vztahem k ČP a BOZP**

Dvacet jedna procent respondentů nedokázalo posoudit, zda jejich zaměstnavatel dostatečně dbá o ochranu zdraví a bezpečnost při práci. Z tohoto důvodu jsem při sestavování následující tabulky pracovala jen s třiceti třemi dotazníky namísto čtyřiceti dvěma. To samozřejmě zapříčinilo, že pokud sečtu hodnoty v řádcích dostanu trochu jiné (ne zcela přesné) výsledky, než jsou v ostatních tabulkách. V dotaznících, ve kterých se respondenti dokázali rozhodnout, bylo nejčastěji uváděno spíše ano a to v padesáti osmi procentech, jak je vidět v následující tabulce. Pouhých devět procent odpovědělo, že ne.

Při porovnávání odpovědí na otázky týkající se vztahu zaměstnanců k České poště, bezpečnosti práce a ochrany zdraví se vyskytly větší rozdíly jen v patnácti procentech případů. Ke shodě došlo v čtyřiceti třech procentech a k částečné shodě v celých sedmdesáti procentech. Proto si dovolím tvrdit, že to, jak zaměstnavatel dbá o ochranu zdraví a bezpečnost při práci svých zaměstnanců přispívá ke zlepšování či zhoršování jejich vztahu k firmě.

**Tabulka 8:** Vztah k ČP versus BOZP

|            |                 | dbaní zaměstnavatele o BOZP |           |          |     |
|------------|-----------------|-----------------------------|-----------|----------|-----|
|            |                 | ano                         | spíše ano | spíše ne | ne  |
| vztah k ČP | pozitivní       | 6 %                         | 21%       | -        | -   |
|            | spíše pozitivní | 6 %                         | 37 %      | 15 %     | 9 % |
|            | spíše negativní | 3 %                         | -         | -        | -   |
|            | negativní       | 3 %                         | -         | -        | -   |
|            |                 |                             |           |          |     |

Zdroj: autor

### Závislost mezi vztahem k ČP a jistotou práce

Většina zaměstnanců v pardubické i lanškrounské pobočce si je jistá svým zaměstnáním. Šedesát sedm procent z nich strach ze ztráty zaměstnání nemá vůbec a nebo pouze trochu. Toho, že by mohli přijít o práci se hodně obávají jen čtyři procenta dotazovaných.

**Tabulka 9:** Vztah k ČP versus jistota práce

|            |                 | strach ze ztráty zaměstnání |            |             |            |
|------------|-----------------|-----------------------------|------------|-------------|------------|
|            |                 | ne                          | trochu ano | poměrně ano | ano, hodně |
| vztah k ČP | pozitivní       | 2 %                         | 12 %       | 10 %        | -          |
|            | spíše pozitivní | 17 %                        | 36 %       | 17 %        | 2 %        |
|            | spíše negativní | -                           | -          | -           | 2 %        |
|            | negativní       | -                           | -          | 2 %         | -          |
|            |                 |                             |            |             |            |

Zdroj: autor

Jak je vidět v tabulce číslo devět, dochází u odpovědí na otázky související se vztahem zaměstnanců k České poště a jejich strachem ze ztráty zaměstnání k částečné shodě v šedesáti



sedmi procentech a k úplné shodě odpovědí v třiceti osmi procentech. Ve dvanácti procentech se odpovědi na tyto dvě otázky úplně odlišují. Z těchto výsledků vyvozují, že strach ze ztráty zaměstnání nebo naopak jistota práce ovlivňuje to, jaký vztah mají zaměstnanci k České poště. Myslím si, že obzvláště v dnešní době je pocit perspektivy v zaměstnání pro většinu lidí důležitý.

### Závislost mezi vztahem k ČP a stresem

Při pokládání otázky, jestli bývají zaměstnanci při práci ve stresu, jsem se soustředila i na to, zda tento případný stres vnímají spíše motivačně, kdy jim pomáhá pracovat například rychleji či efektivněji a nebo naopak negativně, kdy jejich pracovní výkon snižuje. Toto hledisko jsem samozřejmě zohlednila v následující tabulce a to níže popsáním způsobem.

Pokud respondent odpověděl, že při práci není ve stresu a nebo pouze občas, ale tento stres na něj působí motivačně, započítala jsem ho do sloupce s odpovědí „ne“.

Jestliže jeho odpověď byla občas, ale nevěděl jakým způsobem na něj stres působí a nebo že na něj většinou působí motivačně, započítala jsem ho do sloupce s odpovědí „občas“.

Pokud na něj stres působil občas, ale negativním způsobem a nebo většinou, ale nebyl schopen určit jakým způsobem, započítala jsem ho do sloupce s odpovědí „většinou“.

Na nikoho z dotazovaných nepůsobil stres pozitivně, pokud se cítil být ve stresu neustále. Proto jsou v posledním sloupci započítáni všichni respondenti, kteří odpověděli, že jsou při práci neustále ve stresu.

**Tabulka 10:** Vztah k ČP versus stres

|            |                 | stres |         |            |            |
|------------|-----------------|-------|---------|------------|------------|
|            |                 | „ne“  | „občas“ | „většinou“ | „neustále“ |
| vztah k ČP | pozitivní       | 7 %   | 7 %     | 10 %       | -          |
|            | spíše pozitivní | 7 %   | 27 %    | 24 %       | 16 %       |
|            | spíše negativní | -     | -       | -          | 2 %        |
|            | negativní       | -     | -       | -          | 2 %        |

Zdroj: autor

Z dotazníků vyplynulo, že dvanáct procent respondentů je při práci ve stresu neustále. Zajímavé je, že tuto odpověď ne zvolil nikdo v pobočce České pošty v Lanškrounu, ale pouze v Pardubicích. Devatenáct procent bývá většinou při práci ve stresu a padesát pět procent pouze občas. Zbývajících čtrnáct procent odpovědělo, že ne.

Motivačně stres působí na dvacet dva procent dotazovaných, kteří odpověděli, že na ně stres působí, negativně na třicet devět procent a třicet devět procent se nedokázalo rozhodnout.

Od některých zaměstnanců z pardubické pobočky jsem se dozvěděla, že od doby, kdy byl u nich zaveden vyvolávací systém, nejsou tolik ve stresu, jelikož zákazníci nyní nejsou nervózní z čekání ve frontě, což si někteří dříve poměrně často kompenzovali mnohdy i velmi hrubým urážením pracovníků na přepážce. V pobočce Lanškroun vyvolávací systém zavedený nemají, někteří zaměstnanci by ho však uvítali.

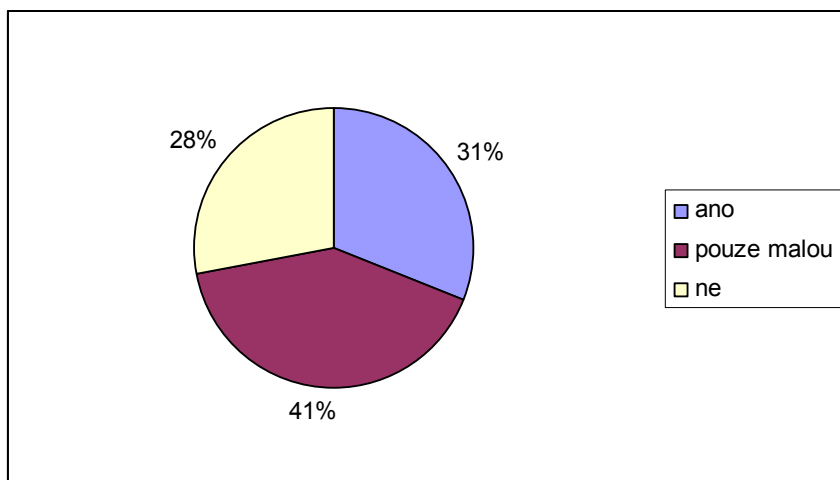
Abych mohla říct, že pracovní stres má vliv na vztah zaměstnance k firmě, musím předpokládat, že je mezi nimi závislost. Nízká (přiměřená) úroveň může být motivující, ale zvyšující se hladina stresu přispívá ke zhoršování vztahu, který si zaměstnanec k České poště vytváří. Pokud tedy budu postupovat jako v předchozích tabulkách, mohu v tabulce číslo deset vyčíst, že tuto závislost mi zcela potvrzuje třicet šest procent odpovědí respondentů a padesát dva procent, jenž dostanu součtem hodnot v buňkách označených barevně, považuji za vyhovující.

Odpovědi, které mi závislost nepotvrzují, ale spíše popírají se vyskytly ve dvaceti šesti procentech, což je zatím nejvíc ze všech zkoumaných faktorů. I tyto výsledky však ukazují na to, že pracovní stres vliv na vztah zaměstnance k firmě má.

### **Závislost mezi vztahem k ČP a kariérou**

U vyjádření vlivu možnosti kariéry na vztah zaměstnance k firmě jsem nemohla použít tabulku jako u předchozích faktorů. Výsledky odpovědí na otázku zda mají zaměstnanci možnost kariérního růstu lze vyčíst z následujícího grafu (viz. Obr.č.4). Vidíme, že třicet jedna procent odpovědělo ano, dvacet osm procent ne a čtyřicet jedna procent respondentů je přesvědčeno, že mají pouze malou možnost kariérního růstu.

**Obrázek 4:** Možnost kariérního růstu zaměstnanců



Zdroj: autor

Pouhých dvacet pět procent z těch, kteří odpověděli, že jim není umožněn postup v kariéře, by to uvítali. Ostatní se buď nedokázali rozhodnout a nebo by o možnost kariéry neměli zájem, ani pokud by jim to zaměstnavatel umožnil.

Vzhledem k tomu, že vztah zaměstnanců k České poště je zcela jednoznačně spíše pozitivní, jak vyplynulo z dotazníků (viz. Obr.č.2), měla by u jednotlivých faktorů, které jej ovlivňují, převažovat spíše spokojenost. Neměly by se příliš vyskytovat odpovědi, které ukazují na to, že zaměstnancům některé tyto faktory nevyhovují.

Po vyhodnocení dotazníků se ukázalo, že pouhých sedm procent respondentů by si přálo možnost kariérního růstu, ale není jim umožněna, což působí negativně na jejich vztah k firmě. Devadesát sedm procent možnost kariéry má a nebo o ni nejeví zájem, tudíž nemají důvod k nespokojenosti. Z toho vyvozují, že možnost kariéry ovlivňuje utváření vztahu zaměstnanců k České poště.

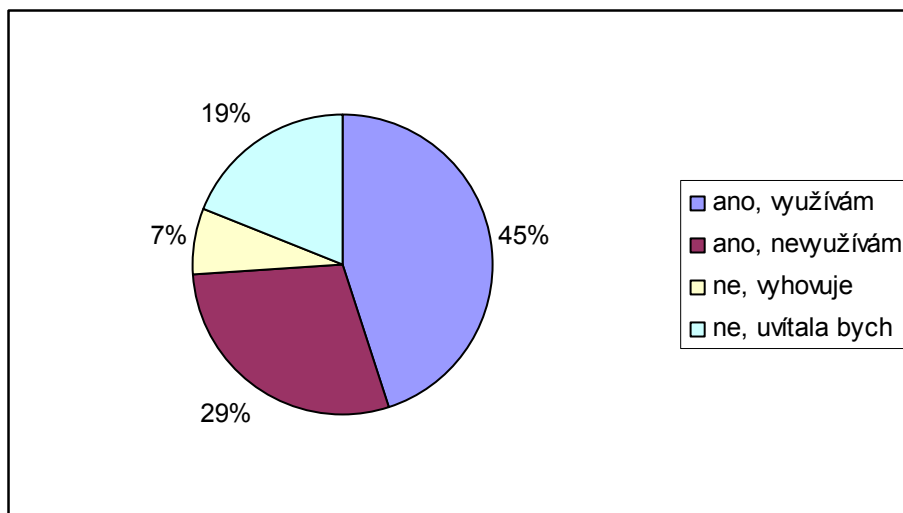
### **Závislost mezi vztahem k ČP a vzděláváním**

Jak je vidět z následujícího grafu, čtyřicet pět procent dotazovaných uvedlo, že jim zaměstnavatel umožňuje zvyšovat si kvalifikaci a vzdělávat se a že této možnosti využívají. Dvacet devět procent možnost zvyšovat si kvalifikaci sice má, ale nevyužívá ji. A zbylých dvacet šest procent respondentů odpovědělo, že tuto možnost nemá.

Jen devatenáct procent respondentů odpovědělo, že by uvítali, kdyby si mohli zvyšovat kvalifikaci a vzdělávat se, ale není jim to zaměstnavatelem umožněno, což by mohlo vést k jejich nespokojenosti.

Z těchto výsledků vyvozují, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří také mezi faktory, které mají vliv na jejich vztah k České poště, jelikož většina dotazovaných by měla být s tímto faktorem spíše spokojena vzhledem k jejich odpovědím.

**Obrázek 5:** Možnost zvyšování kvalifikace zaměstnanců



Zdroj: autor

### **Závislost mezi vztahem k ČP a zaměstnaneckými výhodami**

Z dotazníku jsem se snažila zjistit, zda si respondenti uvědomují, že kromě mzdy jsou odměňováni i jiným způsobem, aby se zvýšila jejich spokojenost a tím si vytvořili i lepší vztah k firmě. Protože pokud by si dostatečně neuvědomovali, že jim jsou poskytovány i jisté zaměstnanecké výhody, neměl by tento druh odměňování příliš velký význam jak pro zaměstnavatele, tak pro samotné zaměstnance.

Pouhých čtrnáct procent dotazovaných si na žádnou zaměstnaneckou výhodu nevzpomnělo. Ostatní naopak uváděli většinou i více (průměrně dvě) zaměstnaneckých výhod a to jak v pobočce Pardubice 2, tak v Lanškrounu.

Respondenti uváděli v dotazníku následující zaměstnanecké výhody:

- stravenky,
- pět dní dovolené navíc,
- příspěvky z FKSP,
- příspěvky na penzijní fond,
- stejnokroj.

Stravenky byly zcela jednoznačně nejčastěji uváděnou zaměstnaneckou výhodou. Za nimi následovalo dvacet pět dní dovolené a poté možnost využívání Fondu kulturních a sociálních potřeb. Jen jeden respondent považoval za zaměstnaneckou výhodu to, že dostávají pracovní uniformu.

Z informací, které jsem získala z vyplněných dotazníků vyvozují, že zaměstnanecké výhody mají vliv na vztah zaměstnance k firmě, jelikož většina respondentů uvedla, že se jim dostává dokonce více výhod. Díky tomu by měla v tomto směru převládat jejich spokojenost, což se shoduje se spíše pozitivním vztahem zaměstnanců k České poště.

## ZÁVĚR

Závěrem je potřebné konstatovat, že stanovené cíle bakalářské práce byly splněny. V první kapitole byla na základě poznatků z odborné literatury provedena charakteristika vztahu zaměstnance k firmě a druhá část bakalářské práce je zaměřena na popis jednotlivých faktorů, které tento vztah nejvíce ovlivňují. Za tyto faktory lze považovat pracovní prostředí, mzdu, pracovní dobu a pracovní režim, bezpečnost práce a ochranu zdraví, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj pracovníků, jistotu práce, pracovní vztahy, kvalitu vedení a řízení, kariéru a stres na pracovišti.

Hlavním cílem této práce bylo zjistit, které z jednotlivých faktorů skutečně ovlivňují vztah zaměstnanců k firmě. K tomu byl využit anonymní dotazník, který byl rozdán zaměstnancům dvou poboček České pošty, konkrétně byla administrace provedena v pobočce Pardubice 2 a v pobočce Lanškroun.

Vliv jednotlivých faktorů na vztah zaměstnanců k České poště byl většinou posuzován pomocí tabulek, ve kterých byly zaznamenávány odpovědi jednotlivých respondentů. Jsou zde uvedeny relativní četnosti odpovědí na to, jaký vztah mají zaměstnanci k firmě a zároveň relativní četnosti odpovědí vyjadřujících spokojenost s konkrétním faktorem. Pokud jsou odpovědi u většiny respondentů na dané dvě otázky shodné či podobné a značné odlišnosti se vyskytují jen u několika dotazovaných, lze usuzovat, že daný faktor ovlivňuje vztah zaměstnance k firmě. To se potvrdilo u všech osmi faktorů vyhodnocovaných tímto způsobem (maticovým zápisem). U zbývajících tří faktorů se rovněž potvrdil jejich vliv na vztah zaměstnanců k firmě. Dva faktory z nich nelze vyjádřit čtvercovou maticí a proto byly vyhodnoceny pomocí výsečových grafů. Poslední faktor (zaměstnanecké výhody) byl zjišťován pomocí otevřené otázky a většina dotazovaných uvedla, že je jim poskytováno současně i několik zaměstnaneckých výhod.

Dotazník také zjišťoval, co je pro respondenty důležité, aby byli v práci spokojeni a co by případně zlepšili, aby se jejich spokojenost zvýšila. Mezi faktory uváděné samotnými zaměstnanci České pošty, které považují za důležité, aby byli v práci spokojeni patří především dobrý kolektiv (dobré vztahy na pracovišti) a finanční ohodnocení. Často uváděné byly i vztahy s nadřízenými a práce bez stresu. Za faktory spokojenosti většina respondentů nepovažuje pracovní prostředí, pracovní dobu a pracovní podmínky.

Z odpovědí respondentů v dotaznících vyplývá, že považují za důležité ke své spokojenosti v práci především faktory, které se shodují s vytipovanými faktory, jenž mají vliv na utváření vztahu zaměstnanců k firmě. V odpovědích respondentů se neobjevily všechny zmíněné faktory vzhledem k tomu, že uváděli většinou jen asi dva faktory, které považují za nejdůležitější pro svou spokojenost.

Z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření vyplývají pro vedoucí jednotlivých poboček následující návrhy opatření, které by měly být zváženy, projednány s nadřízenou složkou a případně realizovány:

- zlepšit péči o čistotu pracovního prostředí,
- podle možností zlepšit technické vybavení pracoviště,
- zvážit instalaci klimatizačních jednotek (v pardubické pobočce),
- pozornost věnovat včasným rozpisům služeb (v pardubické pobočce),
- usilovat o zlepšení vztahů na pracovištích cestou spravedlivého rozdělování práce,
- využít spokojenosti pracovníků s vedoucími směň pro pozitivní motivaci k práci,
- zlepšit přístup vedení k podřízeným, zajímat se více o jejich potřeby a při zadávání úkolů omezit stresové situace a vyvíjet pouze přiměřený tlak,
- v nabízení produktů zákazníkům uplatnit různorodé formy, ne pouze přímé aktivity přepážkových pracovníků,
- ke snížení stresu zákazníků i přepážkových pracovníků zavést vyvolávací systém (v pobočce Lanškroun).

Kladem bakalářské práce je především skutečnost, že dané téma bylo řešeno nejenom v teoretické rovině, ale i formou terénního výzkumu na malém vzorku v rámci dvou pracovišť České pošty – pobočky Pardubice 2 a pobočky Lanškroun. Výsledky dotazníkového šetření a návrhy na opatření budou poskytnuty k dalšímu využití vedoucími obou poboček, v nichž probíhal výzkum.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [2] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- [3] ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [4] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 3. přeprac. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- [5] *Vztah zaměstnanců k firmě* [online]. 2001 [cit. 2009-02-21]. Dostupný na WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/vztah-zamestnancu-k-firme.htm>>.
- [6] *Zkvalitňování pracovních vztahů* [online]. 2006 [cit. 2009-02-25]. Dostupný na WWW: <<http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/zkvalitnovani-pracovnich-vztahu/>>.
- [7] *Maslowova teorie* [online]. 2008 [cit. 2009-03-14]. Dostupný na WWW: <<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>>.
- [8] *Pracovní doba* [online]. 2009 [cit. 2009-04-02]. Dostupný na WWW: <<http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/pracovnidoba.php>>.
- [9] *Employer/employee relations* [online]. 2009 [cit. 2009-03-25]. Dostupný na WWW: <<http://www.thetimes100.co.uk/theory/theory--employeremployee-relations--260.php>>.
- [10] *Průzkum spokojenosti zaměstnanců* [online]. 2003 [cit. 2009-03-25]. Dostupný na WWW: <[http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/pruzkum\\_spokojenosti\\_zamestnancu.htm](http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/pruzkum_spokojenosti_zamestnancu.htm)>.
- [11] *Loajalita zaměstnanců - investice, která se vyplatí* [online]. 17.4.2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupný na WWW: <[http://www.cerge.cuni.cz/news/in\\_the\\_media/data/Svitkova\\_FM\\_17-04-2008.pdf](http://www.cerge.cuni.cz/news/in_the_media/data/Svitkova_FM_17-04-2008.pdf)>.
- [12] *Abraham Harold Maslow* [online]. 25.6.2008 [cit. 2009-02-25]. Dostupný na WWW: <<http://dumfinanci.cz/osobnosti/ze-zahranici/abraham-harold-maslow>>.
- [13] *Motivace zaměstnanců* [online]. 18.10.2008 [cit. 2009-02-25]. Dostupný na WWW: <<http://www.podnikatelskyportal.cz/kategorie/uvodni-stranka/clanky/motivace-zamestnancu.html>>.



## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb. . . . .                  | 16 |
| Obrázek 2: Vztah zaměstnanců k České poště . . . . .           | 31 |
| Obrázek 3: Spokojenost zaměstnanců . . . . .                   | 32 |
| Obrázek 4: Možnost kariérního růstu zaměstnanců . . . . .      | 43 |
| Obrázek 5: Možnost zvyšování kvalifikace zaměstnanců . . . . . | 44 |

## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Věkové skupiny .....                         | 30 |
| Tabulka 2: Vztah k ČP versus spokojenost .....          | 34 |
| Tabulka 3: Vztah k ČP versus pracovní prostředí .....   | 35 |
| Tabulka 4: Vztah k ČP versus pracovní doba .....        | 36 |
| Tabulka 5: Vztah k ČP versus platové ohodnocení .....   | 37 |
| Tabulka 6: Vztah k ČP versus vztahy na pracovišti ..... | 38 |
| Tabulka 7: Vztah k ČP versus přístup nadřízených .....  | 39 |
| Tabulka 8: Vztah k ČP versus BOZP .....                 | 40 |
| Tabulka 9: Vztah k ČP versus jistota práce .....        | 40 |
| Tabulka 10: Vztah k ČP versus stres .....               | 41 |

## **SEZNAM ZKRATEK**

|      |                                       |
|------|---------------------------------------|
| ČP   | Česká pošta                           |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| FKSP | Fond kulturních a sociálních potřeb   |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance České pošty



## Dotazník pro zaměstnance České pošty

*Zaškrtněte prosím vždy pouze jednu, pro Vás nejvhodnější odpověď, tam kde není možnost výběru, ji prosím napište. Tento dotazník slouží jako podklad pro bakalářskou práci. Předem děkuji za Vaši spolupráci.*

**1) Pohlaví:**     Muž                       Žena

**2) Do jaké věkové skupiny patříte?**

- Do 25 let                       26-30 let                       31-35 let  
 36-40 let                       41 a více let

**3) Jakou pracovní pozici zastáváte?**

- Přepážkový pracovník     Pokladník pošty             Vedoucí oddělení  
 Reklamant                       Administrátor               Jiná .....

**4) Jak dlouho zde pracujete?** .....

**5) Jaký vztah máte k České poště?**

- Pozitivní     Spíše pozitivní     Spíše negativní     Negativní

**6) Jak jste spokojen/a ve svém zaměstnání?**

- Spokojen/a     Spíše spokojen/a     Spíše nespokojen/a     Nespokojen/a

**7) Býváte při práci ve stresu?**

- Ano, neustále     Ano, většinou     Ano, občas     Ne

**8) Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, uveďte, jak na Vás tento stres působí.**

- motivačně (pracuji rychleji...)     negativně (snižuje můj pracovní výkon)  
 Nevím

**9) Jak Vám vyhovuje prostředí ve kterém pracujete?**

- Vyhovuje     Spíše vyhovuje     Spíše nevyhovuje     Nevyhovuje

**10) Jak Vám vyhovuje pracovní doba?**

- Vyhovuje     Spíše vyhovuje     Spíše nevyhovuje     Nevyhovuje

**11) Jak jste spokojen/a s platovým ohodnocením?**

Spokojen/a    Spíše spokojen/a    Spíše nespokojen/a    Nespokojen/a

**12) Máte pocit, že Váš zaměstnavatel dbá dostatečně o ochranu zdraví a bezpečnost při práci?**

Ano    Spíše ano    Spíše ne    Ne

Nemohu posoudit

**13) Máte strach, že byste mohl/a přijít o práci?**

Ano, hodně    Poměrně ano    Trochu ano    Ne

**14) Jste spokojen/a se vzájemnými vztahy na pracovišti?**

Ano    Spíše ano    Spíše ne    Ne

**15) Jak jste spokojena s přístupem Vašich nadřízených k zaměstnancům (podřízeným)?**

Spokojen/a    Spíše spokojen/a    Spíše nespokojen/a    Nespokojen/a

**16) Máte možnost kariérního růstu?**

Ano    Pouze malou    Ne

**17) Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ne, uvítal/a byste možnost kariéry?**

Ano    Ne    Nevím

**18) Jaké zaměstnanecké výhody Vám jsou poskytovány?**

.....

**19) Umožňuje Vám zaměstnavatel zvyšovat si kvalifikaci a vzdělávat se?**

Ano, využívám to    Ano, ale nevyžívám to  
 Ne ( a vyhovuje mi to)    Ne (ale uvítal/a bych to)

**20) Co je pro Vás důležité, abyste byl/a v práci spokojen/a ?**

.....

**21) Co byste v práci změnil/a (zlepšil/a), abyste byl/a spokojenější?**

.....

.....