

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE



SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ FIRMY
EMPLOYEE SATISFACTION

Diplomová práce

Autor: Bc. Michaela Vepřková

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2015

Zadání DP

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Spokojenost zaměstnanců firmy“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych tímto poděkovat firmě AUTO Hlaváček, a.s. za možnost psát diplomovou práci v jejich firmě a za veškeré poskytnuté materiály.

OBSAH

ÚVOD	3
TEORETICKÁ ČÁST	5
1. PRACOVNÍ SPOKOJENOST	5
1.1. Definování pracovní spokojenosti	5
1.2. Teorie pracovní spokojenosti.....	10
1.3. Faktory pracovní spokojenosti.....	13
2. ORGANIZAČNÍ KULTURA	19
1.4. Definování pojmu kultura.....	19
1.5. Vymezení organizační kultury.....	20
1.6. Prvky organizační kultury.....	21
1.7. Obsah a síla organizační kultury.....	26
3. VLIV FIREMNÍ KULTURY	28
PRAKTICKÁ ČÁST	31
1. METODOLOGICKÝ RÁMEC PRÁCE.....	31
1.1. Výzkumný cíl a dílčí cíle.....	31
1.2. Pilotáž	32
1.3. Výzkumné otázky vztahující se ke spokojenosti zaměstnanců	32
1.4. Vymezení indikátorů spokojenosti	34
1.5. Typ výzkumu	34
1.6. Techniky sběru dat.....	35
1.7. Charakteristika respondentů	38
1.3.1. Charakteristika respondentů prodejního oddělení	38
1.3.2. Charakteristika respondentů servisního oddělení – příjmu oprav ..	38
1.8. Sběr dat	39
1.9. Zpracování dat	40
2. PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	41

2.1. Představení zkoumané firmy	41
2.2. Firemní kultura zkoumané firmy	42
2.2.1. První kontakt s firemní kulturou.....	42
2.2.2. Hlubší poznání firemní kultury.....	43
2.2.3. Shrnutí firemní kultury zkoumané firmy.....	57
2.3. Analýza a výsledky šetření	59
2.3.1. Otevřené kódování.....	59
2.3.2. Axiální kódování	78
2.3.3. Selektivní kódování	79
2.4. Shrnutí výsledků	82
ZÁVĚR.....	88
ANOTACE	90
ANNOTATION	91
SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY	92
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	97
SEZNAM TABULEK	98
SEZNAM PŘÍLOH	99
PŘÍLOHY	100

ÚVOD

„Práce je příliš významnou součástí života na to, aby se v ní člověk trápil.“

Jack Welch

Práce představuje jednu z nejvýznamnějších součástí našeho života, neboť dospělí lidé tráví v práci 1/3 dne, mnohdy i více. Je to nedílná součást života dospělého člověka, která nejenže umožňuje získávat prostředky na živobytí, ale také zařazuje člověka do společnosti, umožňuje uspokojovat řadu lidských potřeb, seberealizovat se, získat uznání či úctu. Je proto velice důležité, jaké pocity člověk v práci zažívá, zda je spokojený či nespokojený.

Ke spokojenosti zaměstnanců je důležité nejen platové ohodnocení a samotný obsah práce, ale také pracovní prostředí, mezilidské vztahy na pracovišti, hodnoty a normy zastávané ve firmě atd. To vše dohromady tvoří firemní kulturu, která by měla být v dnešní době neodmyslitelnou součástí politiky firmy.

Diplomová práce, kterou dostáváte do rukou, se zaměřuje na výzkum spokojenosti zaměstnanců, který je v posledních letech aktuálním tématem řady firem. V dnešní době je konkurence firem na trhu obrovská, a firmy tak usilují nejen o kvalitní a schopné pracovníky, ale rovněž o spokojené a stálé pracovníky. Je proto velmi důležité uchazečům o práci nabídnout více než jen stálý plat, ale také takové firemní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dobře, a takový systém hodnot a norem, se kterými se zaměstnanci ztotožňují. Jak již bylo řečeno výše, to vše vytváří firemní kulturu. Proto se v rámci této práce konkrétněji zaměřuji na zkoumání vlivu firemní kultury na spokojenost zaměstnanců.

Cíl práce spočívá v reinterpetaci prostředků firemní kultury ve firmě zabývající se prodejem aut na Moravě a následné analýze spokojenosti zaměstnanců. Nejprve se zaměřím na identifikaci prvků firemní kultury ve vybrané organizaci a na základě toho na zkoumání vztahu firemní kultury a spokojenosti, zda firemní kultura má vliv na spokojenost zaměstnanců. Cílem práce je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: *Jaký vliv má firemní kultura na spokojenost zkoumaných zaměstnanců?* Kromě odpovědi na hlavní výzkumnou otázku je cílem objasnit dílčí výzkumné otázky: *Jaký*

vliv má charakter práce na spokojenost zaměstnanců? Jaký vliv mají na spokojenost zaměstnanců artefakty materiální povahy (pracovní prostředí, architektura, logo, ...)? Jaký vliv mají na spokojenost zaměstnanců artefakty nemateriální povahy (zvyky, ceremoniály, rituály)? Jaký vliv mají mezilidské vztahy na pracovišti na spokojenost zaměstnanců?

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části, na základě odborné literatury a dalších pramenů, vymezují základní teoretické poznatky o pracovní spokojenosti a firemní kultuře. Konkrétně v první kapitole vymezují pojem pracovní spokojenost, její charakteristiky, znaky či důsledky. Dále také teorie pracovní spokojenosti a faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Druhá kapitola je zaměřena na firemní kulturu, její definice, prvky, typologie či obsah a sílu organizačních kultur. Poslední třetí kapitolou teoretické části, je snaha o propojení prvních dvou problematik, vlivu firemní kultury na zaměstnance a jeho spokojenost.

Praktická část je rozdělena na metodologický rámec práce a prezentaci výsledků výzkumu. Metodologický rámec práce obsahuje kapitoly, jako je např. vymezení cíle práce, vymezení indikátorů spokojenosti, výzkumné otázky, typ výzkumu a použité techniky, sběr a zpracování dat. V kapitole prezentace výsledků výzkumu nejprve představují vybranou firmu a identifikují prvky firemní kultury ve zkoumané společnosti. Dále se zaměřují na analýzu výsledků výzkumu a jejich shrnutí. Poslední kapitolou je závěr, který je stručným shrnutím celé práce.

V přílohách uvádím scénář rozhovoru, přepis jednoho rozhovoru, zvolené kategorie a subkategorie, jejich vlastnosti a dimenze v rámci axiálního kódování a také model spokojenosti.

TEORETICKÁ ČÁST

Pro naplnění cílů této diplomové práce je nejprve nutné vymezit její teoretický základ. V teoretické části práce se nejprve zabývám vymezením pracovní spokojenosti – tedy tím, co pojem pracovní spokojenost znamená, jaké definice používá odborná literatura, jaké jsou základní charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti i jaké důsledky plynou z pracovní spokojenosti, případně nespokojenosti. Dále se pouze okrajově zabývám teoriemi pracovní spokojenosti, kde blíže vysvětluji teorii expektance od V. Vrooma a Herzbergovu teorii dvou faktorů. Poslední podkapitolou této části je definování faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost.

Další kapitolou teoretické části je organizační kultura, její definování, bližší seznámení se s prvky organizační kultury, typologiemi či obsahem a sílou organizační kultury.

Poslední kapitolou teoretické části je vymezení vlivu firemní kultury na zaměstnance a jeho spokojenost.

1. PRACOVNÍ SPOKOJENOST

1.1. Definování pracovní spokojenosti

S pojmem spokojenost se setkáváme v běžném životě poměrně často, jelikož lidé hovoří o tom, zda jsou s něčím spokojeni či nespokojeni. Pokud by se mne někdo zeptal, co to znamená spokojenost, pravděpodobně bych odpověděla, že když jsem s něčím spokojená, znamená to, že se mi to líbí, splňuje to mé očekávání nebo jsem spokojená, protože jsem v pohodě, nemám starosti, daří se mi atd. Spokojenost by se tedy dala vyjádřit jako vnímání člověka, do jaké míry byly splněny jeho požadavky/očekávání na situaci, ve které se nachází, či na službu, která mu je poskytována.¹ Dle Kollárika „*všeobecně pojem spokojenost vyjadřuje určitou*

¹ PŮČEK, M. a kol. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. 2005. S. 7.

míru osobního vyrovnávání se, osobního štěstí a často i míru osobního působení a zařazení se do společnosti.“²

Práce je obecně považována za základní činnost člověka a zdroj rozvoje společnosti, je základním, historicky prvním druhem lidské činnosti. Práce se v průběhu vývoje společnosti vyvíjela, dříve byla považována pouze za základní zdroj lidské obživy, po dlouhou dobu byl člověk považován za pouhý článek v pracovním procesu. S rozvojem techniky a neustálým zdokonalováním pracovních postupů se začalo proměňovat i postavení člověka v práci. Začaly se objevovat práce zabývající se motivací v práci, styly řízení, mezilidskými vztahy atd., díky čemuž se dostaly do popředí také otázky pracovní spokojenosti.³ Práce ovlivňuje celkový život člověka, zařazuje jej do společnosti, umožňuje mu uspokojovat řadu lidských potřeb, získat mezi lidmi postavení, úctu či uznání, pocit významnosti a důležitosti.⁴ Práce je jedna z nejčastějších věcí, o které člověk přemýšlí a hovoří, vyplňuje velkou část dne, kdy jsme vzhůru. Pro některé jedince může být zdrojem spokojenosti, ale pro mnohé další zdrojem smutku.⁵ Úroveň pracovní spokojenosti či nespokojenosti ovlivňuje také obecnou kvalitu života a fyzické i duševní zdraví jedince.⁶

Jak uvádí Fritz, mezi základní životní potřeby se pro většinu lidí řadí právě štěstí, spokojenost a radost z práce, což jsou však aspekty, které se čím dál častěji z práce vytrácí. Spousta lidí pocítuje přetížení a stres z práce, nervozitu či nespavost před odchodem do práce apod. „*Štěstí a radost z práce se dostávají tehdy, pokud jsou při každodenní činnosti uspokojeny i naše osobní potřeby a přání a pokud jsou naše osobní hodnoty v souladu s hodnotami podniku, pro který pracujeme.*“⁷

² KOLLÁRIK, T. *Spokojnost' v práci*. 1986. S. 14.

³ KOLLÁRIK, T. *Spokojnost' v práci*. 1986. S. 10-12.

⁴ KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1979. S. 28-43.

⁵ HERZBERG, F. et al. *The Motivation to Work (eKniha Google)* [online]. Transaction Publishers [cit. 21.1.2015]. Dostupné na WWW http://books.google.cz/books?id=KYhB-B6kfSMC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

⁶ ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. 2003. S. 111.

⁷ FRITZ, H., *Spokojeně v zaměstnání*. 2006. S. 7.

Zkoumání pracovní spokojenosti jako psychologického jevu se u nás rozvíjelo od 30. let 20. století.⁸ Co se týče definice pojmu pracovní spokojenost, setkáme se v literatuře s různým vymezením, jelikož pro každého člověka může spokojenost znamenat něco jiného. To, do jaké míry je člověk spokojen či nespokojen s prací, ovlivňuje řada faktorů souvisejících s pracovními i mimopracovními podmínkami, o kterých bude pojednáno v samostatné kapitole této práce.

Podle Armstronga termín pracovní spokojenost, nebo také spokojenost s prací, vyznačuje pozitivní postoje a pocity, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Opačné, tedy negativní postoje a pocity, vyjadřují nespokojenost s prací.⁹

Další definici pracovní spokojenosti uvádí Velký sociologický slovník, který popisuje pracovní spokojenost jako „*příjemný pocit vážící se k vykonávané práci, a to konkrétně k uplatnění vlastních schopností, finančnímu ohodnocení práce, užitečnosti výsledků pracovní činnosti, soc. a tech. prostředí, ve kterém je pracovní činnost realizována.*“¹⁰ Dále také souvisí např. s obsahem práce, pracovními podmínkami, systémem odměňování, vztahem k nadřízeným a spolupracovníkům, způsobem řízení a prestiží profese.¹¹

Pauknerová uvádí, že pracovní spokojenost nebývá chápána jednoznačně. Může být chápána jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami nebo jako podmínka pro efektivní využívání pracovní síly. „*Z pohledu pracovníka může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací, radostí z práce, ale na druhé straně i s určitým sebeuspokojením a následnou pasivitou.*“¹² Pracovní spokojenost se navenek projevuje v konkrétních postojích zaměstnanců, které lze chápat jako měřítko vyjadřující úroveň spokojenosti.¹³

Provazník a Komárková podobně jako Pauknerová rozlišují tři různá pojetí pojmu pracovní spokojenost. První je pojetí spokojenosti s prací a pracovními podmínkami jako kritérium pro hodnocení personální politiky podniku, tedy kvality péče

⁸ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie 1*. 1998. S. 46.

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 2007. S. 228.

¹⁰ LINHART, Jiří, ed. *Velký sociologický slovník. Sv. 2, P-Ž*. 1996. S. 1193.

¹¹ Tamtéž. 1996. S. 1193.

¹² PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012. S. 179.

¹³ Tamtéž. 2012. S. 178-179.

o zaměstnance. V druhém pojetí znamená vnitřní uspokojení z práce (pocit naplnění, smysluplné práce, radost z uplatnění) a třetí pojetí vyjadřuje odlišný význam – uspokojení ve smyslu „Mně to stačí, nemusím se snažit víc.“ První pojetí je popisem stavu, druhé hnací silou a třetí brzdou dobrého pracovního výkonu.¹⁴

Jurovský definuje spokojenost jako „*zevšeobecněný postoj člověka ke svému zaměstnání a ke všemu, co s ním souvisí, nebo jako složeninu vícero detailních postojů k jednotlivým stránkám práce, např. k obsahu, k vedoucímu, ke spolupracovníkům,....*“¹⁵

Definice, které převažují v odborné literatuře, často připodobňují pracovní spokojenost k postojům. Pracovní spokojenost na rozdíl od pracovních postojů je však méně stálá a navíc se také váže k jiným fenoménům, jako je např. motivace, adaptace a identifikace.¹⁶

Kollárik upozorňuje, že je důležité rozlišovat obsahově odlišné pojmy *spokojenost v práci* a *spokojenost s prací*. Spokojenost v práci je obsahově širší a zahrnuje veškeré aspekty související s pracovní činností, od osobnostních hodnot a kritérií pracovníka až po fyzikální činitele na pracovišti, včetně samotné spokojenosti s prací jako činností. Spokojenost v práci je užší pojem spojený s výkonem konkrétní činnosti.¹⁷

Pracovní spokojenost je považována za složitý a bohatě strukturovaný jev, který vytváří ucelenou soustavu.¹⁸ Její složitost zdůrazňují vlastnosti, jako je např. *trvalost* a *intenzita*. Co se týče trvalosti, tedy stálosti či stability pracovní spokojenosti, může se velice rychle měnit, jelikož na spokojenost působí velká řada jevů. S trvalostí pak úzce souvisí intenzita neboli míra prožitku, která se může pohybovat od maximální spokojenosti až po maximální nespokojenost.¹⁹ Mimo tyto dvě vlastnosti Kollárik uvádí ještě další důležité charakteristiky, které je důležité definovat, a to jsou:

¹⁴ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1996. S. 137-138.

¹⁵ JUROVSKÝ, A. *Spokojnost' s prací a jej činitele*. 1971. S. 19.

¹⁶ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I*. 1998. S. 46.

¹⁷ KOLLÁRIK, T. *Spokojnost' v práci*. 1986. S. 14.

¹⁸ ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. 2003. S. 112.

¹⁹ KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1979. S. 85.

- *Celková a dílčí pracovní spokojenost*, kdy celková spokojenost vyjadřuje obecný vztah k práci a zahrnuje složky dílčí spokojenosti a dílčí vyjadřuje vztah k jednotlivým faktorům týkajících se pracovní situace (př. fyzikální podmínky). Oba typy spolu úzce souvisí, neboť dílčí spokojenosti ovlivňují celkovou a naopak.
- *Pracovní spokojenost jako psychologický obsah jednotlivce a jako sociální jev* – co se týče psychologického obsahu, jde o to, že do psychiky člověka se odrážejí aspekty jako např. hodnota pracovní činnosti pro jedince, jeho postavení v organizaci, možnost uspokojování potřeb atd. a mají vliv na jeho chování. Jako sociální jev vyjadřuje pracovní spokojenost vztah zaměstnanců jako týmů k jejich působení v organizaci.²⁰

Štikar v návaznosti na uvedené charakteristiky doplňuje další znaky:

- *Pracovní spokojenost jako stav a proces* – spokojenost lze vyjádřit jako aktuální stav ukazující úroveň spokojenosti/nespokojenosti či jako proces vyvíjející se v určitém časovém intervalu.
- *Pracovní spokojenost jako situační reakce na měnící se pracovní podmínky*.²¹

Co se týče důsledků pracovní spokojenosti či nespokojenosti, Jurovský uvádí všeobecný předpoklad, že spokojený pracovník je ve své práci „jako doma“, ztotožňuje se s ní. Spokojený pracovník je dle něj lepší pracovník, který lépe pracuje, více rozvíjí své vyšší potřeby, více se rozvíjí jak kulturně, tak rozumově a díky tomu podává i lepší výkony.²² Dřívější předpoklady pozitivního vztahu, spokojenosti a lepší výkonnosti však nebyly prokázány, ukázalo se, že vztah je mnohem komplikovanější. Spokojenost může prokazovat člověk pracující v nenáročných podmínkách, aniž by byl výkonný, a stejně tak nespokojený pracovník nemusí snižovat výkonnost v podmínkách, které mu nevyhovují.²³ Navíc uspokojená potřeba ztrácí svůj motivační vliv a může někdy spíše vést k laxnosti, nezájmu a pasivitě. Oproti tomu existují i pozitivní vlivy nespokojených pracovníků, kteří se svoji

²⁰ KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. 1986. S. 15-26.

²¹ ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. 2003. S. 113.

²² JUROVSKÝ, A. *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. 1971. S. 184.

²³ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I*. 1998. S. 50.

nespokojenost snaží vyřešit podáváním návrhů na zlepšení, změnu, na odstranění nedostatků.²⁴ Dle Pauknerové je jak nadměrná spokojenost, tak nadměrná nespokojenost spíše škodlivá, stejně tak neutrální vztah k práci. Optimální je spíše tzv. přiměřená, mírná spokojenost či v některých případech zdravá nespokojenost, která působí jako stimulující faktor.²⁵

Realizované výzkumy se nezaměřovaly pouze na vztah spokojenosti a výkonnosti, ale pozornost byla také věnována vztahu spokojenosti s absentérismem a fluktuací. Ve vztahu spokojenosti a absentérismu byla prozatím prokázána největší závislost, kdy platí úměrný vztah. Výzkumy také potvrzují pozitivní vztah mezi stabilitou pracovníků a jejich spokojeností, kdy dlouhodobá nespokojenost často vede k odchodu z organizace.²⁶

Nejen z důvodu výše uvedených důsledků na pracovní chování je důležité provádět v organizacích výzkumy spokojenosti, které mohou pozitivně ovlivňovat stabilitu zaměstnanců, jejich loajalitu a důvěru.²⁷

1.2. Teorie pracovní spokojenosti

V odborné literatuře existuje několik pohledů na pracovní spokojenost, většina autorů však shrnuje teoretické přístupy do dvou kategorií podle toho, zda chápou spokojenost jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev.

Jednodimenzionální přístup popisují jednofaktorové teorie, které chápou spokojenost a nespokojenost jako kontinuální posun od úplné spokojenosti na jedné straně po úplnou nespokojenost na straně druhé v jedné dimenzi, přičemž mezi nimi existuje přímá úměra.²⁸ V pracovním životě se to projevuje tak, že vytvářením optimálních pracovních podmínek vzniká základ pro růst pracovní spokojenosti a naopak, pokud na pracovišti přetrvávají negativní jevy a zaměstnanci nemají optimální pracovní

²⁴ KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. 1986. S. 15-26.

²⁵ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012. S. 183.

²⁶ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I*. 1998. S. 50.

²⁷ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012. S. 184.

²⁸ ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. 2003. S. 114.

prostředí, roste pracovní nespokojenost. Mezi jednofaktorové teorie bývá řazena Maslowova teorie potřeb, Vroomova a Stogdillova teorie.²⁹

Teorie expektance

Autorem teorie expektance je V. H. Vroom (1964). Tato teorie vychází z kognitivních motivačních teorií, pro které je charakteristické, že lidé hodnotí a zvažují situace, do kterých se dostávají, a zároveň si vytváří předpoklady o budoucím možném vývoji.³⁰ Vroomova teorie je založena na předpokladu, že velikost vynaloženého úsilí na nějakou činnost je ovlivněna velikostí očekávání (expektance) reálného dosaženého cíle (odměna) a přitažlivostí tohoto cíle pro jedince (valence), přičemž platí, že čím hodnotnější nebo atraktivnější je daná odměna pro jedince, tím větší úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení.³¹ Základními pojmy jsou *valence*, *instrumentalita* a *expektance*. *Valence* vyjadřuje subjektivní hodnocení odměny, tedy jaký význam má odměna pro pracovníka a může nabývat hodnot od -10 do +10. Valenci definuje také jako přitažlivost cíle nebo anticipovanou spokojenost z výsledku. *Instrumentalita* vyjadřuje vztah mezi výsledkem a odměnou, tedy proces vynaložené činnosti, a nabývá hodnot od 0.0 do 1.0. *Expektance* značí subjektivní očekávání, pravděpodobnost, že dané úsilí povede k očekávanému výsledku a také jako instrumentalita nabývá hodnot od 0.0 do 1.0. Teorie expektance vysvětluje sílu motivace k určité aktivitě.³² V jeho modelu se pracovní spokojenost odráží ve vztahu „práce – její nevyhnutelnost“, z čehož vyplývá, že tlak na pracovníka, aby zůstal ve své práci, je vzrůstající funkcí vazby jeho práce, a spokojenost tak může být v negativním vztahu s absencí a fluktuací.³³

Dvoudimenzionální přístup popisuje dvoufaktorová teorie, jejíž autoři jsou Herzberg, Maussner a Snyderman.

²⁹ KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1979. S. 86-89.

³⁰ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1996. S. 115-116.

³¹ ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. 2003. S. 104.

³² BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996. S. 186-188.

³³ KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. 1986. S. 28-29.

Teorie dvou faktorů

Teorie dvou faktorů je výsledkem pětiletého výzkumu zabývajících se studiem faktorů, které ovlivňují pracovní postoje zaměstnanců. Potřeba získat větší přehled o pracovních postojích zaměstnanců vznikla v důsledku výskytu pracovních ukazatelů jako např. stávky či stížnosti. Výzkum byl prováděn v Pittsburgu, kde celkem 203 účetních a inženýrů mělo v rámci polostrukturovaného rozhovoru popisovat situace, kdy se v práci cítili dobře nebo špatně a ohodnotit své zkušenosti na škále podle toho, zda vysoce ovlivňují nebo neovlivňují jejich pocity. Na základě toho byly jednotlivé případy rozděleny do vysokých a nízkých sekvencí, kdy k pochopení těchto sekvencí byla využita Maslowova teorie osobního růstu a seberealizace. Bylo zjištěno, že velké množství faktorů může být zdrojem nespokojenosti, ale jen málo faktorů přispívá ke spokojenosti. Herzberg a kolektiv tak došli k závěru, že spokojenost a nespokojenost jsou dva odlišné jevy, které jsou ovlivňovány odlišnými faktory. Faktory ovlivňující spokojenost nazývají motivační (satisfactory), které souvisí přímo s obsahem práce, a řadí sem úspěch, práci samotnou, zodpovědnost, uznání a možnost povýšení. Faktory ovlivňující nespokojenost jsou hygienické faktory (dissatisfactory) vztahující se k vnějším podmínkám práce, kdy sem řadí firemní politiku a správu, plat, kontrolu a vedení, mezilidské vztahy a fyzické pracovní podmínky.³⁴ Jako příklad bývá uváděn plat, který způsobuje nespokojenost, jeho zvýšení však spokojenost neovlivňuje, může na krátkou dobu zvýšit pracovní aktivitu, ale po čase to začne být bráno jako standard.³⁵

V důsledku vzniku dvoufaktorové teorie se začala řada autorů zabývat ověřením její platnosti v praxi. Vznikala tak řada nových výzkumů, konfrontací jednofaktorové

³⁴ Srov. FUGAR, F. D. K. *Frederick Herzberg's motivation-hygiene theory revisited...* [online] College of Architecture and Planning. Journal of science and technology, volume 27. 2007. [cit. 20.1.2015] Dostupný z WWW: https://www.academia.edu/7430402/Fugar_F.D.K._2007_Frederick_herzbergs_motivation_theory_revisited-The_concept_and_its_applicability_to_the_clergy.; STELLO, CH. M. *Herzberg's Two-Factor of Job Satisfaction: An integrative literature review.* [online] College of Education and Human Development, University of Minnesota. [cit. 20.1.2015] Dostupný z WWW: <http://www.cehd.umn.edu/olpd/research/studentconf/2011/stelloherzberg.pdf>

³⁵ VÝROST, J. SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie 1.* 1998. S. 48.

teorie s dvoufaktorovou, odborných diskuzí a polemik. Mezi takové teorie řadíme např. Wernimontovu teorii.³⁶

1.3. Faktory pracovní spokojenosti

Míru pracovní spokojenosti u zaměstnanců ovlivňuje celá řada faktorů působících na člověka jak zvenčí, tak zevnitř. Vnější faktory jsou na pracovníkovi nezávislé a řadí se mezi ně fyzikální prostředí, bezpečnost a hygiena práce, druh a charakter práce, finanční odměna, sociální prostředí a vedoucí pracovník. Druhou kategorií tvoří pak osobnostní faktory.³⁷ Jak uvádí Štikar, význam a pořadí důležitosti faktorů se může měnit a závisí na okolnostech daných:

- *specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe (např. odlišnosti v hutnictví, zdravotnictví nebo školství),*
- *specifiky jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány (např. chemik ve výrobním provozu nebo ve výzkumu),*
- *specifiky individuálními v závislosti na osobních preferencích (např. větším důrazem na kvalitu mezilidských vztahů než na platové ohodnocení práce).³⁸*

Fyzikální prostředí

Optimální a příjemné podmínky pracovního prostředí jsou jedním z důležitých faktorů působících na spokojenost zaměstnanců, neboť výsledky výzkumů ukazují, že jedním z hlavních zdrojů nespokojenosti pracovníků je právě nečisté, hlučné či nepříjemné pracovní prostředí. Mezi fyzikální podmínky řadíme vhodné *osvětlení*, jelikož právě na zrak bývají kladeny největší požadavky. Dalším faktorem je *hluk*, který závisí na druhu práce. Nadměrný hluk může ztěžovat dorozumívání na pracovišti či nepříjemně ovlivňovat zdraví pracovníků (bolesti hlavy, poruchy spánku, podrážděnost). Pozitivně působit na pracovní pohodu může *vhodná barevná úprava* pracoviště, které také zlepšuje orientaci na pracovišti a zvyšuje bezpečnost práce. Jako poslední sem bývají řazeny *mikroklimatické podmínky* – teplota a vlhkost vzduchu, prašnost, přílišné teplo nebo zima, proudění vzduchu atd.³⁹

³⁶ KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. 1986. S. 38-40.

³⁷ KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1979. S. 157-229.

³⁸ ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. 2003. S. 115.

³⁹ KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1979. S. 157-166.

Provázanost jednotlivých faktorů dokazuje fakt, že právě pracovní prostředí bývá často spojováno s výší platu, kdy v případě zhoršených pracovních podmínek či těžší práce požadují pracovníci vyšší plat.⁴⁰

Bezpečnost a hygiena práce

Bezpečnost je dalším důležitým faktorem ovlivňujícím spokojenost v práci. V každé práci existují předpoklady pro vznik úrazu, jsou však typy profesí, kde je rizikovitost větší. Kromě vlivu na tělesné zdraví, má riziková profese vliv na psychickou stránku člověka – neustálý strach o zdraví narušuje emocionální stabilitu člověka a zvyšuje tlak na stres. Subjektivní prožívání vyšší rizikovitosti ovlivňují osobnostní vlastnosti, jako je emocionální vyrovnanost, odolnost vůči stresu a stabilita nebo také tlak okolí či prostředí, ve kterém jedinec žije (obavy manželky, rodiny, názory známých). Subjektivní hodnocení nebezpečí však často neodpovídá skutečnosti. Pro zmírnění obav z rizikovitosti práce je možné využít lékařské osvěty k zajištění lepší informovanosti zaměstnanců.⁴¹

Druh a charakter práce

Vztah druhu a charakteru práce a spokojenosti je složitý, jelikož existuje celá řada profesí, které obecně můžeme rozdělit podle zatěžování lidského těla na fyzické, neuropsychické a smyslové.⁴² Roli hraje také subjektivní hodnocení profese, společenské ocenění a prestiž profese či míra identifikace pracovníka s profesí. Přes veškeré složitosti by se dalo říct, že pracovník je více spokojen s prací, která je pro něj zajímavější, rozmanitější, poskytuje mu žádoucí sociální statut, umožňuje samostatné provádění činností i rozhodování a poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu o dosahovaných výsledcích.⁴³ Co se týče pracovního uspokojení, nejlépe jsou hodnocené povolání vyžadující vyšší kvalifikaci, které umožňují vykonávat zajímavější práci s vyšší prestiží a s větší možností seberealizace. Dále vysoké

⁴⁰ Tamtéž. S. 165-166.

⁴¹ KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1979. S. 169-170.

⁴² Tamtéž. S. 180.

⁴³ ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. 2003. S. 116.

spokojenosti dosahují pracovníci ve vedoucích pozicích či pracovníci zařazení na organizačně výše postaveném pracovišti (centrály podniků).⁴⁴

Významným činitelem ve vztahu ke spokojenosti je také směnnost v práci. Přestože je dokázáno, že člověk je schopen pracovat i v noci, noční směny narušují denní režim a mohou mít negativní vliv na člověka. Narušen je nejen jeho režim dne a spánek, ale také společenský a rodinný život.⁴⁵

Finanční odměna

Základní odměnou za práci je plat nebo mzda, která umožňuje člověku uspokojovat základní potřeby, a pokud je vnímána jako nedostatečná, způsobuje nespokojenost. Nelze na ni nahlížet odděleně od ostatních faktorů, jelikož člověk při posuzování výše svého platu bere v úvahu náročnost práce, postavení v práci, dobrý kolektiv, porovnává klady a zápory své práce s jinými potencionálními zaměstnáními atd. Zvažuje také, zda dokáže z příslušného platu zabezpečit sebe a rodinu a zajistit si dobrou životní úroveň. Pro některé pracovníky může být vysokou hodnotou, neboť lidé v ní vidí formu morálního ohodnocení.⁴⁶

Sociální prostředí, pracovní skupina

Jednou ze specifických vlastností člověka je, že je tvor sociální, neexistuje jako izolovaná jednotka, ale veškeré jeho jednání se odehrává ve styku s ostatními lidmi. Sociální prostředí je tak pro člověka velice důležité ve všech oblastech jeho života. Sociální podstata člověka je podmiňována různými činiteli, ale především pracovní činností. Práce umožňuje člověku uspokojovat jak jeho základní potřeby, tak potřeby vyšší, jako je právě potřeba sociálního kontaktu. Mimo to také člověku umožňuje získat prestiž, ocenění a postavení ve společnosti mnohem více než jakékoliv jiné aktivity. Základní sociální prostředí v pracovním prostředí vytváří *pracovní skupina*. Chování členů pracovní skupiny je ovlivňováno a regulováno normami dané společnosti, pracovními vztahy a úkoly. Tyto oblasti vytváří formální síť vztahů, vedle které vzniká také síť neformálních vztahů, tvořená různými formami komunikace, kooperace, mezilidskými vztahy, vzájemnými sympatiemi

⁴⁴ KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. 1986. S. 130-131.

⁴⁵ Tamtéž. S. 132.

⁴⁶ Srov. KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1979. S. 190-192.; ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. 2003. S. 115.

či antipatiemi.⁴⁷ Pracovní skupina plní různé funkce jako např. facilitační, korektivní či poradní.⁴⁸ Primární úlohou pracovní skupiny je dosahovat cíle organizace prostřednictvím plnění pracovních úkolů. Ve vztahu ke spokojenosti je důležité, aby cíle organizace byly do jisté míry shodné s cíli jednotlivce. Podstatný vliv na spokojenost má velikost skupiny, kdy se ukazuje, že lépe hodnocené jsou menší skupiny, které umožňují navazování užších vztahů a nedělí se na další podskupiny. Významnými aspekty jsou také struktura, složení a soudržnost pracovní skupiny. Z hlediska subjektivního hodnocení hraje důležitou roli formální i neformální postavení člověka v dané pracovní skupině. Úroveň a kvalita sociálního pracovního prostředí se také promítá do procesu adaptace nových zaměstnanců, kdy příjemná atmosféra má pozitivní vliv na zařazení člověka do organizace. Obecně by se dalo konstatovat, že dobrá atmosféra, přátelské, upřímné a korektní vztahy, vzájemné pochopení či ochota si pomoci při řešení problémů přispívají významnou měrou ke spokojenosti zaměstnanců a kladnému vztahu k práci.⁴⁹ Vliv pracovní skupiny na spokojenost člověka je tak významný, že pokud se člověk cítí dobře v pracovním kolektivu, udržuje přátelské vztahy s kolegy, dokáže to „zastínit“ nespokojenost s jinými faktory.⁵⁰

Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovníci, manažeři jsou klíčovými osobami v procesu řízení chodu organizace a výrazně ovlivňují nejen efektivnost organizace a skupiny, ale i postoje členů skupiny k organizaci či k práci a tím pádem mají vliv i na jejich spokojenost. Významný vliv na spokojenost pracovníků má styl řízení, který daný vedoucí uplatňuje. Základní klasifikace stylů řízení rozlišuje demokratický a autokratický styl vedení. Autokratický styl řízení je více zaměřen na přísné plnění úloh; základní charakteristikou jsou spíše příkazy, zákazy; řízení je soustředěno do rukou vedoucího; členové nemají takovou možnost ovlivnit plnění úloh; jejich komunikace je udržována na nízké úrovni a vytváření užších mezilidských vztahů a soudržnosti skupiny je ztěžováno. Oproti tomu demokratický styl je více zaměřen na mezilidské

⁴⁷ KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. 1986. S. 137-139.

⁴⁸ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I*. 1998. S. 49.

⁴⁹ KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1979. S. 199-217.

⁵⁰ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I*. 1998. S. 49.

vztahy; vedoucí bere v úvahu názory členů skupiny; mezilidské vztahy jsou podporovány; tento styl není tak direktivní a vedoucí přenechává část rozhodování i členům, čímž podporuje jejich angažovanost a iniciativu, a vytváří tak předpoklady k rozvíjení osobních i sociálních potřeb člověka. Demokratický styl vytváří lepší podmínky pro uspokojování vyšších potřeb člověka, a má tak lepší vliv na celkovou spokojenost. Není však vyloučeno, že v některých pracovních skupinách může spokojenost vyvolat i autokratický styl vedení, pokud se tento styl jeví jako vhodný a členové ho respektují.⁵¹

Někteří autoři, jako Výrost a Slaměník, Štikar, řadí mezi faktory spokojenosti také **Pracovní postup, povýšení**. Znalost možností kariérového růstu má pozitivní vliv na motivaci, na pracovní spokojenost má různý vliv. Například postup na základě výsledků bývá více ceněn než postup na základě odsloužených let.⁵²

Pauknerová navíc přidává **Úroveň péče o zaměstnance**, kdy se dle výzkumů objevuje v posledních letech spíše převaha spokojenosti nad nespokojeností. Do péče o zaměstnance bývají řazeny různé benefity poskytované zaměstnavatelem jako např. závodní stravování či stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, zdravotní péče, příspěvek na sport, kulturu, atd.⁵³

Osobnostní faktory

Významný vliv na spokojenost mají osobnostní faktory, které ovlivňují vztah a postoj k práci, vyrovnávání se s pracovními podmínkami apod. Každý člověk je odlišný, má rozdílné osobnostní charakteristiky, což se projevuje do různých úrovní spokojenosti u každého. To znamená, že jedna a ta samá práce může u několika lidí vyvolat odlišnou míru spokojenosti. Stejně jako všechny ostatní faktory nelze ani osobnostní brát izolovaně, ale ve vzájemné interakci s ostatními faktory.⁵⁴ Kollárik ve své knize člení osobnostní faktory z psychologického hlediska na tři orientační skupiny:

1. *„objektivní osobnostní činitelé – věk, pohlaví, délka zaměstnání v podniku, fluktuace, rodinný stav,*

⁵¹ KOLLÁRIK, T. *Spokojnost' v práci*. 1986. S. 144-149.

⁵² VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie 1*. 1998. S. 49.; ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. 2003. S. 116.

⁵³ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012. S. 183.

⁵⁴ KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1979. S. 229.

2. *osobnostní vlastnosti – emocionální stabilita, vyrovnanost, extroverze, ...*
3. *motivační faktory – potřeby, postoje, zájmy, očekávání, plány, aspirace.*⁵⁵

Co se týče *věku*, tak Kollárik na základě různých výzkumů uvádí, že větší tendenci k nespokojenosti mají mladší zaměstnanci (do 30 let), pro které je charakteristická snaha uplatnit se, zvýšená aktivita, netrpělivost v dosahování cílů, větší kritičnost, ale také nižší platové ohodnocení či nižší postavení ve firmě. Mladí pracovníci teprve porovnávají své představy s realitou, hledají pro ně vhodné pracovní prostředí, nebojí se riskovat změny, což se projevuje v začátku větší fluktuací. Oproti tomu lidé ve střední věkové hranici (do 45 let) mají již reálnější přístup k práci, zaujímají pro ně vhodné pracovní, ale i osobní postavení. Toto období se jeví jako nejspokojenější. Další období je charakteristické stárnutím, kdy lidé mají tendence setrvat v zaběhnutých stereotypech, změny už tolik nevitají. Vliv na spokojenost má také *délka zaměstnání v podniku*, kdy větší spokojenost vykazují pracovníci, kteří pracují ve firmě déle, neboť většinou v podniku zůstanou tací, pro které podnik i práce splňuje požadavky. Co se týče *pohlaví*, předpokládají se jisté rozdíly mezi muži a ženami, což pramení z rozdílných očekávání. Pro muže jsou důležité aspekty, jako je prosazení se, uplatnění, zabezpečení rodiny, morální a finanční ocenění, kdežto pro ženy jsou důležitější sociální aspekty práce, vhodná pracovní doba, oblíbenost a dobré vztahy s kolegy. Spokojenost také souvisí s *charakterem povolání*, především s požadavky povolání na úroveň vzdělání, kdy se dá předpokládat, že lidé s vyšší kvalifikací mají větší pravděpodobnost vykonávat pro ně zajímavou práci, zaujímat vyšší postavení, seberealizovat se a uspokojovat tak vyšší potřeby, což se poté pozitivně promítá do úrovně spokojenosti.⁵⁶

⁵⁵ Tamtéž. S. 230.

⁵⁶ KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1979. S. 229-240.

2. ORGANIZAČNÍ KULTURA

Nejdříve, než přistoupím k vysvětlení pojmu organizační (podniková) kultura, je nezbytné vysvětlit samotný pojem kultura.

1.4. Definování pojmu kultura

Pojem kultura má původ v latinském slově *colere* = *vzdělávat se*.⁵⁷ Obecně kultura představuje „*specifický způsob organizace, realizace a rozvoje objektivovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce*“.⁵⁸ V širším pojetí sem řadíme vše, co je v materiální či duchovní podobě spjato s lidskou činností, v užším pojetí se jedná o zvyklosti, symboly, normy, rituály, hodnoty... určitého společenství lidí.⁵⁹ Obsah kultury je specifický pro každou skupinu, je předáván z generace na generaci, protože se ukázal jako funkční pro přežití skupiny. Kultura je díky tomu velice stabilní a odolná vůči změně, což však neznamená, že by byla statická či neměnná, jelikož změna podmínek vyvolává nutnost přizpůsobení se.⁶⁰

Jednotlivé sociální celky tedy mají svá specifika fungování, specifika kultury, které označujeme jako druhy kultury.⁶¹ Například podle I. Brookse⁶² rozlišujeme několik podob kultur, jako:

- nadnárodní kulturu,
- národní kulturu,
- pracovní kulturu nebo znalost receptu,
- organizační a společenskou kulturu,
- profesní kulturu,
- subkulturu.

Existuje několik druhů a způsobů členění kultur, v kontextu managementu je však nejčastěji pojímáno o kultuře národní a kultuře organizační.⁶³

⁵⁷ MICHALÍK, D., PALEČEK, M. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. 2010. S. 6.

⁵⁸ LINHART, Jiří, ed. *Velký sociologický slovník. Sv. 1, A-O*. 1996. S. 547.

⁵⁹ MICHALÍK, D., *Podniková kultura*. 2010. S. 9.

⁶⁰ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004. S. 18.; LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 14.

⁶¹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 14.

⁶² BROOKS, I., *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 2003. S. 220.

⁶³ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 14.

1.5. Vymezení organizační kultury

V odborné literatuře se můžeme setkat s řadou pojmů, které se používají v souvislosti s kulturou v organizacích. Podle R. Lukášové se jedná o pojmy: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura.⁶⁴

Co se týče definice organizační kultury, v literatuře se opět setkáme s celou řadou vymezování obsahu. Já zde uvedu pouze některé. Mně osobně přijde jako nejužitečnější definice R. Lukášové a I. Nového.

Podle R. Lukášové a I. Nového můžeme organizační kulturu chápat jako „*soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“⁶⁵

R. Armstrong vymezuje kulturu organizace jako soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.⁶⁶

E. H. Schein definuje kulturu jako vzorec sdílených základních představ, které si skupina osvojila za účelem vyřešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace a které se osvědčily natolik, aby byly považovány za platné. Noví členové organizace se jim mají učit jako správnému způsobu chápání, přemýšlení o těchto organizačních problémech a žádoucím citovým vztahům k těmto problémům.⁶⁷

L. Pfeifer a M. Umlaufová uvádí jako definici pojmu kultura firmy: „*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“⁶⁸

Existují dva základní přístupy, kterými lze organizační kulturu vymežit:

⁶⁴ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 16.

⁶⁵ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004. S. 22.

⁶⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 2007. S. 257.

⁶⁷ SCHEIN, E. H., *Organizational culture and leadership*. 2004. S. 17.

⁶⁸ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1993. S. 19.

- *Interpretativní přístup* – kultura je vnímána jako „něco, čím organizace je“. Mezi prvky kultury se řadí veškeré rysy organizace, kultura je chápána jako sdílený systém významů – souhrn idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem.
- *Objektivistický přístup* – kultura chápána jako „něco, co organizace má“. Kultura chápána jako objektivní entita, určitý aspekt nebo subsystem organizace, jako jedna z proměnných organizace, která má vliv na výkonnost a chod organizace.⁶⁹

Podniková kultura souvisí do jisté míry s kulturou národní, jelikož je důležité prostředí, ve kterém konkrétní organizace vykonává svoji činnost či odkud pocházejí jednotliví pracovníci.⁷⁰

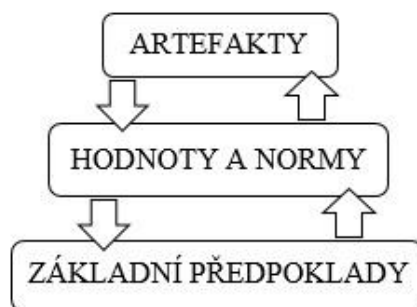
1.6. Prvky organizační kultury

Dle Lukášové jsou za nejčastější prvky kultury považovány:

- základní přesvědčení,
- hodnoty a postoje,
- normy,
- artefakty materiální a nemateriální povahy.⁷¹

Takovéto rozdělení prvků organizační kultury a jejich strukturu znázorňuje model organizační kultury podle E. Scheina.

Obrázek č. 1: Model organizační kultury podle E. Scheina



Zdroj: MICHALÍK, D., PALEČEK, M. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. 2010., Vytvořeno autorkou.

⁶⁹ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. *Podniková kultura*. 2012. S. 6.

⁷⁰ MICHALÍK, D., PALEČEK, M. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. 2010. S. 12.

⁷¹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 18.

Základní přesvědčení

Základem pro jejich vznik je opakovaná zkušenost neboli opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problémů. Pokud určitý postup vede k úspěchu, lidé začnou věřit, že daná věc je takto správná. Základní přesvědčení (či základní předpoklady) jsou tedy zafixované představy o fungování reality. Lidé v organizaci je považují za pravdivé a nezpochybnitelné, jsou pro ně samozřejmé, automatické a také odolné vůči změně.⁷² Pokud bychom chtěli změnit dané způsoby myšlení a chování, předpokládá to změnu zafixovaných významů, což může vést ke kognitivní destabilizaci a vyvolání úzkosti u člověka. Ve snaze vyhnout se úzkosti mají lidé často tendence držet se svých přesvědčení i tehdy, když to není v souladu s realitou. Základní přesvědčení podle Scheina dělíme do tří základních oblastí:

1. přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí (vztahují se k misi a strategii organizace, metodám pro dosahování cílů, korektivním opatřením apod.);
2. přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů za účelem adaptace a přežití (týkají se žádoucí míry blízkosti a přátelství, hranic skupiny a kritérií členství ve skupině);
3. přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů.

Základní přesvědčení ovlivňují vnímání, myšlení, pocity, chování a rozhodování členů v organizaci.⁷³

Hodnoty a postoje

Hodnoty jsou jedním z klíčových pojmů používaných v souvislosti s firemní kulturou, představují jádro organizační kultury. Vyjadřují představy o tom, co je dobré či špatné, co je důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Promítají se do chování a rozhodování jednotlivce nebo organizace. Organizační hodnoty představují hodnoty organizace jako celku, to, co členové požadují za žádoucí a důležité, že by se v organizaci a mimo ni mělo dodržovat. Názory a cíle společné většině členů organizace se také nazývají *sdílené hodnoty*. Mnohé organizace definují své organizační hodnoty v poslání či kodexu a jsou prezentovány

⁷² MICHALÍK, D., PALEČEK, M. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. 2010. S. 14.

⁷³ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 19-20.

jak pracovníkům uvnitř organizace, tak navenek v rámci vytváření image organizace.⁷⁴

Tureckiová dělí hodnoty na *instrumentální* (slouží k naplnění nižších potřeb a hygienických faktorů, př. materiální podmínky, mzda, plat) a *morální nebo terminální* (pocit hrdosti – příslušnost k firmě, identifikace s ní, loajalita či naopak).⁷⁵

S hodnotami souvisí **postoje**, což jsou vztahy k osobám, věcem, událostem či problémům. Jsou produktem hodnocení a skládají se ze složky kognitivní (názory), efektivní (emoce) a složky konativní (sklony k určitému jednání ve vztahu k objektu).⁷⁶

Normy chování

Normy chování jsou nepsaná neformální pravidla chování či obvyklé způsoby jednání v určitých situacích, které vymezují akceptovatelné a neakceptovatelné chování, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Mají tak pro organizaci zásadní význam. Jejich dodržování či nedodržování je odměňováno a sankcionováno formou projevů náklonosti, přátelství a naopak, odměny a tresty jsou tedy spíše citového charakteru. Normy se mohou týkat různých aspektů v organizaci, jako je např. pracovní činnosti (rychlost, kvalita práce), komunikace ve skupině, oděv, apod.⁷⁷

Artefakty

Jak již bylo uvedeno výše, artefakty mohou být materiální a nemateriální povahy. Za **artefakty nemateriální povahy** bývá považována organizační mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály. **Artefakty materiální podoby** jsou architektura budov, materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy, propagační materiály, logo apod.⁷⁸ Je to viditelná úroveň struktury firemní kultury a je nejjednodušeji ovlivnitelná. Je velice důležité dbát na úroveň artefaktů materiální podoby, jelikož je to ta část, která firmu prezentuje

⁷⁴ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 21.; TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. S. 134.

⁷⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. S. 135.

⁷⁶ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004. S. 23.

⁷⁷ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 22.

⁷⁸ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 18.

zákazníkům, potencionálním i stávajícím zaměstnancům či vnějším partnerům firmy.⁷⁹

Jazyk

Jazyk používaný v organizaci je rozhodujícím nástrojem zprostředkování firemních hodnot a norem, je odrazem míry formálnosti či neformálnosti vztahů a je důležitý pro vzájemné porozumění uvnitř firmy. Firemní řeč je složená z odborných pojmů, slov a slovních spojení srozumitelných pouze zaměstnancům firmy, což může napomáhat zvyšování sounáležitosti s firmou (odlišení „my“, kteří rozumíme a „oni“, kteří nerozumí). Pokud lidé v organizaci používají stejný jazyk, zvyšuje to jejich emocionální pohodu a naopak, pokud pojmům nerozumí shodně, může to být zdrojem nedorozumění a konfliktů.⁸⁰

Historiky a mýty

Historiky, které se vypráví v rámci organizace, jsou „přikrášlené“ a různými lidmi různě podávané skutečné příběhy, které se staly v minulosti. Jsou jak důležitým indikátorem kultury, tak významným nástrojem předávání kultury, právě díky tomu, že jsou pro členy snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé. Propojují historii a současnost firmy a zároveň vyzdvihují její pozitivní kvality (hodnoty a normy).

Mýty jsou, na rozdíl od historek, smyšlené výklady či příběhy, které objasňují žádoucí či nežádoucí chování, legitimují minulé, současné či budoucí chování. Nemají racionální základ, existují, protože lidé potřebují něčemu věřit.⁸¹

Firemní hrdinové

Hrdinové jsou pro zaměstnance zosobněním základních hodnot a plní funkce jako např. motivují zaměstnance, dokládají dosažitelnost úspěchu, poskytují modelové chování atd. Hrdinové, jako např. Tomáš Baťa či Henry Ford, se „rodí“ a ovlivňují i několik generací. Organizace by měla mít oba typy hrdinů, pokud je nemá, měla by si je vytvářet např. vyhodnocováním zaměstnance roku/měsíce. Jsou však

⁷⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. S. 136.

⁸⁰ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 23.; TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. S. 135.

⁸¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004. S. 24.

i situace, kdy vytváření hrdinů může spíše škodit. Jedná se např. o vytváření hrdinů z nesprávných lidí, demotivace zaměstnanců, kteří nejsou takového výkonu schopni, či když týmová práce je ve firmě klíčová.⁸²

Zvyky, rituály, ceremoniály

Patří k významným prostředkům vytváření, posilování a řízení firemní kultury. Jsou to ustálené vzorce chování, které vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí. Díky nim si pracovníci mohou vytvářet své vlastní identity.

Mezi **zvyky** řadíme např. vánoční večírky, oslavy narozenin, které napomáhají k integraci organizace, nebo malé porady v kancelářích, které redukuje konflikty apod.

Rituály jsou, stejně jako zvyky, typické a zažité způsoby chování, ale mají navíc symbolickou povahu (určité místo, určitý čas). Může to být např. rituál zdravení, rituál hlasování na poradě apod.⁸³ Můžeme je dále dělit na *informační* (vedení porad, schvalování dokumentů), *společensko-rozvojové* (firemní dny, firemní plesy, oslavy výročí firmy) a *motivační* (vyhlašování nejlepších pracovníků, ocenění, dary).⁸⁴

Za **ceremoniály** jsou považovány slavnostní události uspořádané při speciálních příležitostech. Díky nim se připomínají a posilují firemní hodnoty či oceňují úspěchy. Jsou emocionálně působivé, čímž pracovníkům posilují identifikaci s kulturou.⁸⁵

Firemní architektura a materiální vybavení firem

V dnešní době, kdy je na trhu velká konkurence, se lidé často rozhodují podle image firmy, proto je velice důležité dbát na vzhled jejich budov a vybavení. Vzhled budov není důležitý jen pro vnější okolí, ale také pro zaměstnance. Vzhled a vybavení mohou firmu výrazně odlišovat od ostatních, odrážet její tradici, vnitřní kulturu (někde jsou výrazné rozdíly mezi kanceláři vedoucích a řadových pracovníků), svědčí o tom, co je v organizaci prioritou.⁸⁶

⁸² LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 24-25.

⁸³ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 24.

⁸⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. S. 136.

⁸⁵ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 24.

⁸⁶ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 25.

1.7. Obsah a síla organizační kultury

Obsahem kultury se rozumí to, jaké hodnoty, přesvědčení a normy chování jsou sdíleny v rámci organizace. Nalik jsou tyto hodnoty, přesvědčení a normy chování v organizaci sdíleny, nám určuje **sílu organizační kultury**, kterou můžeme dělit na *silnou* a *slabou*. Předpokládá se, že podniková kultura má vliv na organizaci a řízení podniku a že významným způsobem ovlivňuje jednání jejich členů. **Slabá organizační kultura** značí malý vliv a menší míru sdílení společných hodnot, přesvědčení a norem chování a naopak **silná organizační kultura** výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace a projevuje se vysokou mírou ztotožnění se s obsahem kultury.⁸⁷

Dle E. Bedrnové a I. Nového⁸⁸ musí silná firemní kultura splňovat určitá kritéria:

- **Jasnost, zřetelnost** – jasné, přehledné a srozumitelné vymezení jednotlivých oblastí podnikové kultury tak, aby pracovníci věděli, jaké jednání je žádoucí a akceptovatelné a které je zcela nepřijatelné a vyloučené. Podniková kultura tak musí být založena na rozsáhlém souboru hodnot, standardů a symbolů vnitřně konzistentních a vytvářejících logický a uspořádaný celek.

- **Rozšířenost** – zaměstnanci organizace musí být nejen dostatečně seznámeni s jednotlivými prvky podnikové kultury, ale je také velice důležité, aby se s projevy firemní kultury setkávali v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

- **Zakotvenost** – značí míru integrace firemní kultury a míru identifikace s podnikovými hodnotami, vzory a normami jednání.

„Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.“⁸⁹

Síla organizační kultury může být ovlivňována v případě, když je organizace členěna na relativně samostatné kultury, tzv. subkultury. K členění na jednotlivé dílčí subkultury dochází většinou v případě větších firem a diferencovanějších

⁸⁷ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 32.; BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2002. S. 489.

⁸⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2002. S. 489.

⁸⁹ NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1993. S. 20.

organizačních struktur a zdrojem pro členění může být např. odlišná funkční specializace, organizační hierarchie či osobnostní charakteristiky pracovníků (věk, pohlaví, vzdělání). Existence odlišností mezi jednotlivými subkulturami může, ale nemusí ovlivňovat sílu kultury. Důležitou roli v tomto případě hraje to, zda jsou všemi pracovníky akceptovány rozhodující podnikové cíle a priority.⁹⁰

Obsah a sílu organizační kultury může ovlivňovat řada dalších různých faktorů, kdy většinou bývá v literatuře uváděn vliv:

- prostředí (národní kultura, konkurenční prostředí,...),
- zakladatele, vlastníka, dominantního vůdce či manažera,
- velikosti a délky existence organizace,
- využívaných technologií,
- organizační struktury,
- metod a systémů řízení,
- stylu vedení vedoucích pracovníků.⁹¹

Většinou se hovoří o tom, že silná podniková kultura je pozitivní a přínosná. Jak ale upozorňuje Hofstede, v některých lidech může silná kultura vzbuzovat pozitivní pocity, ale v jiných pocity negativní. V některých případech by silná organizační kultura mohla vést až strnulosti.⁹²

Mezi přednosti silné podnikové kultury patří poskytování jasného, přehledného a pro pracovníky snadno pochopitelného pohledu na podnik; vytváří podmínky pro bezkonfliktní komunikaci; umožňuje rychlá rozhodnutí a nalezení řešení; urychluje zavádění inovací; snižuje nároky na kontrolu a formální předpisy; zvyšuje motivaci, důvěru pracovníků; posiluje týmového ducha; snižuje fluktuaci a zvyšuje loajalitu a identifikaci s podnikem. Co se týče přínosu pro samotné pracovníky, díky

⁹⁰ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 32-33; NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1993. S. 21-23.

⁹¹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 32-33.

⁹² HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 2007. S. 215.

zprostředkovávání sdílených hodnot, norem a vzorců chování, snižuje nejistotu pracovníků a zvyšuje jejich emocionální pohodu a spokojenost.⁹³

Co se týče nedostatků, v literatuře bývá nejčastěji upozorňováno na to, že silná organizační kultura může mít tendence k uzavřenosti; fixuje se na tradiční vzory a minulou zkušenost; má nedostatek flexibility, a zabraňuje tak vymýšlení nových alternativ; způsobuje rezistenci vůči změnám; projevuje se kolektivní snahou vyhnout se kritice a vynutit si konformitu za každou cenu či může ztěžovat adaptaci nových pracovníků.⁹⁴

Rozhodnutí organizace, zda je silná organizační kultura výhodná či nevýhodná, spočívá především v obsahu podnikové kultury. Pokud je obsah pozitivní, podporuje tvořivost pracovníků, toleruje nedostatky a kritiku, hledá nové strategie atd., pak může silná kultura napomáhat k výkonnosti podniku.⁹⁵

3. VLIV FIREMNÍ KULTURY

Vzhledem k tomu, že podniková kultura vymezuje soubory základních postojů, hodnot a norem sdílených v organizaci, má vliv na všechny sféry fungování organizace. Může tedy ovlivňovat např. stanovování strategie, vizí a cílů organizace, produktivitu práce, způsoby organizačního členění, styly vedení, formu komunikace, utváření vztahů, a tím i tedy spokojenost zaměstnanců organizace. Nejedná se však pouze o postoje, hodnoty a normy stanovené ve firmě, ale také artefakty materiální a nemateriální povahy, které mají také významný vliv na fungování organizace a spokojenost zaměstnanců. Jak uvádí například Pauknerová, pracovní podmínky mají vliv na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků a mají také vliv na zdravotní stav pracovníků.⁹⁶

V dnešní době, kdy je konkurence firem na trhu obrovská, firmy usilují o kvalitní a stále pracovníky. Pokud tedy chce být firma úspěšná, musí mít především

⁹³ Srov. NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1993. S. 23-29.; LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 74-75.

⁹⁴ Srov. NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1993. S. 23-29.; LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 74-75.

⁹⁵ NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1993. S. 23-29.

⁹⁶ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012. S. 114

spokojené zaměstnance, což je však v dnešní době nelehký úkol. Je zapotřebí vytvořit takový systém hodnot a norem, takovou firemní kulturu, se kterou se zaměstnanci ztotožňují, mají pocit sounáležitosti, a také takové pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dobře a jsou tím pádem motivováni k vyšším a lepším výkonům, čímž také zvyšují zisk firmy a její postavení na trhu.

Jak uvádí Nový, „*je možné prokázat, že podniková kultura nejen zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním smyslu, ale v mnohých souvislostech má stimulační funkci, neboť iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu pracovníků.*“⁹⁷

Autor článku „*Firemní kultura a její vliv na spokojenost a výkon zaměstnanců*“ Pavel Friedrich uvádí na základě zkušeností z firmy, ve které pracuje, že firemní kultura či její změna mohou mít významný vliv na spokojenost a výkon zaměstnanců a do konečných důsledků také na výsledky celé firmy. Důležité dle něj je identifikovat stávající firemní kulturu, kulturu žádat a pravidelně sledovat, jak se kultura vyvíjí, a měřit, jaká je spokojenost zaměstnanců s danou kulturou.⁹⁸

Organizační kultura ovlivňuje zaměstnance jak přímo, tak nepřímo. Výzkumy dokazují, že organizační klima ovlivňuje produktivitu, efektivitu, výkon, spokojenost, inovativnost, vedení a rozhodování. Spousta výzkumníků spojuje pracovní spokojenost s mnoha faktory jako např. spravedlnost v odměňování, příležitost k růstu, participace na rozhodování atd., nejvíce však spojují pracovní spokojenost právě s organizační kulturou, např. Rad (2006), Arnold (2006), Mansoor a Tayib (2010). Podle studií lze tedy říci, že organizační kultura hraje důležitou roli v ovlivňování míry pracovní spokojenosti.⁹⁹

⁹⁷ NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1993. S. 64.

⁹⁸ FRIEDRICH, P. *Firemní kultura a její vliv na spokojenost a výkon zaměstnanců* [online]. Ústav práva a právní vědy, vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 6.1.2015]. Dostupné z WWW: <http://www.ustavprava.cz/blog/2014/07/firemni-kultura-jeji-vliv-na-spokojenost-vykon-zamestnancu/> ISBN neuvedeno.

⁹⁹ MEHR, S. K. et al. *Relationship between job satisfaction and organizational culture in staffs and experts of physical education offices of Mazandaran Province* [online]. Palegia Research Library, European Journal of Experimental Biology, 2012 [cit. 5.1.2016]. Dostupné na WWW: <http://pelagiaresearchlibrary.com/european-journal-of-experimental-biology/vol2-iss4/EJEB-2012-2-4-1029-1033.pdf> ISSN 2248-9215

Se spokojeností zaměstnanců také nepřímo souvisí výkonnost firmy, kdy hovoříme o výkonové kultuře.¹⁰⁰ Jak již bylo zmíněno v kapitole *1.6 Obsah a síla organizační kultury*, o tom, jaký vliv má firemní kultura na její výkonnost, rozhoduje síla a obsah firemní kultury. Na dané téma již byla provedena řada výzkumů, které na základě různých metod měřily produktivitu práce pomocí finančních i nefinančních ukazatelů (např. míra spokojenosti a loajality zaměstnanců či zákazníků). Výsledky shrnuje R. Lukášová a I. Nový do pěti základních teorií, kdy jako determinanty výkonnosti firmy uvádí silné kultury, participativní/angažované kultury, kontextuálně a strategicky vhodné kultury, adaptivní kultury a kulturní přiměřenosti manažerských praktik.¹⁰¹

Hlavním důvodem realizování výzkumů spokojenosti zaměstnanců ve firmách je získání zpětné vazby, reálného obrazu firmy v očích zaměstnanců, díky čemuž firma získá podněty pro zlepšování a zkvalitňování vnitřních procesů. Oblasti jako např. zdravotní a bezpečnostní opatření, podmínky pracovního prostředí a jeho okolí, znalost požadavků na práci zaměstnanců, systém hodnocení výkonu a odměňování, styl řízení, sociální politika firmy, postavení firmy na trhu, pověst firmy v regionu atd. jsou nejčastější indikátory kvality firemní kultury při průzkumech spokojenosti. Znaky spokojenosti s firemní kulturou tak mohou být např. pořádek a čistota pracoviště, postoj zaměstnanců k firmě na veřejnosti, důvěra zaměstnanců k firmě, nízký výskyt konfliktů, dobrá úroveň komunikace nejen mezi zaměstnanci, ale i ve vztahu k zákazníkům, nízká fluktuace a pracovní nepřítomnost atd.¹⁰²

¹⁰⁰ STÝBLO, J. *Výkonnost a spokojenost zaměstnanců jako výsledek působení firemní kultury* [online]. Daňari online, Práce a mzda 2010/7, místo vydání neuvedeno [cit. 7.1.2016]. Dostupné z WWW: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d25567v33924-vykonnost-a-spokojenost-zamestnancu-jako-vysledek-pusobeni-fi/?search_query=%24index%3D197&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1 ISBN neuvedeno.

¹⁰¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004. S. 51-52.

¹⁰² STÝBLO, J. *Výkonnost a spokojenost zaměstnanců jako výsledek působení firemní kultury* [online]. Daňari online, Práce a mzda 2010/7, místo vydání neuvedeno [cit. 7.1.2016]. Dostupné z WWW: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d25567v33924-vykonnost-a-spokojenost-zamestnancu-jako-vysledek-pusobeni-fi/?search_query=%24index%3D197&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1 ISBN neuvedeno.

PRAKTICKÁ ČÁST

Po vymezení teoretického rámce nezbytného pro účely této práce následuje výzkumná část, která plynule navazuje na část teoretickou. Praktická část je rozdělena do dvou hlavních kapitol *Metodologický rámec práce* a *Prezentace výsledků výzkumu*.

V první kapitole vymezují hlavní výzkumný cíl a dílčí cíle. Dále představují pilotáž, identifikují indikátory spokojenosti, hlavní a dílčí výzkumné otázky, definují typ výzkumu a použité metody a techniky. V neposlední řadě charakterizují respondenty, kteří se výzkumu zúčastnili. Poslední dvě podkapitoly věnují popisu sběru a zpracování dat.

Kapitola *Prezentace výsledků výzkumu* obsahuje, jak již vystihuje název, představení výsledků výzkumu. V první části stručně charakterizují zkoumanou organizaci a definují prvky firemní kultury dané organizace. Poté přistupují k analýze a výsledkům výzkumného šetření a ke shrnutí výsledků.

1. METODOLOGICKÝ RÁMEC PRÁCE

1.1. Výzkumný cíl a dílčí cíle

Hlavní výzkumný cíl

Hlavním cílem empirické části diplomové práce je identifikovat prostředky firemní kultury ve vybrané organizaci jako indikátory spokojenosti zaměstnanců a na základě toho analyzovat úroveň spokojenosti zaměstnanců.

Dílčí cíle

Hlavní cíl práce může být naplněn až po naplnění dílčích cílů práce. Dílčí cíle práce jsem stanovila následovně:

1. Identifikovat prvky firemní kultury pomocí analýzy firemních dokumentů a ověřit je rozhovorem s manažerkou firmy.
2. Na základě stanovení prvků firemní kultury definovat indikátory spokojenosti zaměstnanců.
3. Pomocí rozhovorů analyzovat úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

4. Vyhodnotit a interpretovat získaná data.

1.2. Pilotáž

Po stanovení si výzkumného cíle jsem z důvodu potřeby zorientování se v terénu provedla v rámci výzkumného šetření pilotáž, která mi pomohla se blíže seznámit s prostředím a kulturou zkoumané firmy. Definování prvků firemní kultury je v rámci výzkumného šetření důležité pro vymezení a ohraničení pole pro analýzu spokojenosti zaměstnanců. V rámci předporozumění prostředí jsem se pomocí zúčastněného pozorování orientačně seznámila s chodem firmy a s její firemní kulturou. První kontakt s firemní kulturou na základě zúčastněného pozorování popisují blíže v kapitole 2.1 v prezentaci výsledků výzkumu. Vzhledem k tomu, že na základě zúčastněného pozorování nebyly získány veškeré potřebné informace o organizaci a její kultuře, požádala jsem vedení firmy o poskytnutí interních dokumentů. Hlubší analýzu firemní kultury jsem tedy provedla na základě interních organizačních dokumentů, kdy zjištěné prvky kultury popisují v kapitole 2.2. Pro ujištění dostatečného pochopení interních dokumentů a také pro doplnění informací jsem provedla rozhovor s manažerkou firmy. Díky tomuto rozhovoru se mi podařilo více proniknout do kultury zkoumané firmy, neboť mi poskytla informace, které jsou pro člověka zvenku nerozpoznatelné.

Pilotáž mi také napomohla při definování cílové skupiny a volby výzkumného vzorku. Na žádost ředitele společnosti bylo, jako cílová skupina, nejprve zvoleno oddělení prodejců. V rámci mého prvotního seznamování se s organizací jsem však zjistila, že oddělení prodejců tvoří pouze čtyři členové. Z toho důvodu jsem se po dohodě s vedením firmy rozhodla cílovou skupinu rozšířit také o oddělení servisních zaměstnanců – příjem oprav.

Na základě pilotáže jsem v souvislosti s výzkumným cílem stanovila výzkumné otázky týkající se oblasti spokojenosti zaměstnanců. Pokusila jsem se také o vymezení indikátorů spokojenosti a stanovení scénáře rozhovoru.

1.3. Výzkumné otázky vztahující se ke spokojenosti zaměstnanců

Po stanovení cíle empirické části práce a provedení pilotáže následovalo stanovení si hlavní výzkumné otázky a dílčích výzkumných otázek. Stanovené výzkumné

otázky se týkají kvalitativního šetření spokojenosti zaměstnanců a slouží jako podklad pro rozhovory se zaměstnanci firmy.

Hlavní výzkumná otázka

Jaký vliv má firemní kultura na spokojenost zkoumaných zaměstnanců?

Dílčí výzkumné otázky

1. *Jaký vliv má charakter práce na spokojenost zaměstnanců?*
2. *Jaký vliv mají na spokojenost zaměstnanců artefakty materiální povahy (pracovní prostředí, architektura, logo, ...)?*
3. *Jaký vliv mají na spokojenost zaměstnanců artefakty nemateriální povahy (zvyky, ceremoniály, rituály)?*
4. *Jaký vliv mají mezilidské vztahy na pracovišti na spokojenost zaměstnanců?*

Jak už jsem zmiňovala, výzkumné otázky společně s indikátory spokojenosti slouží jako podklad pro vytvoření scénáře rozhovorů se zaměstnanci firmy. Při vytváření scénáře rozhovorů jsem také vycházela z teoretických poznatků a z Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců.¹⁰³ Tento manuál poskytuje dotazník sestávající z několika modulů, který např. napomáhá zjistit míru spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, jejich potřeby a očekávání, dále odkrývá faktory spokojenosti a nespokojenosti, zjišťuje míru identifikace zaměstnanců s organizací atd. Spolehlivost dotazníku byla ověřována a zvyšována v několika fázích, kdy po každé fázi byl dotazník zrevidován a upraven. Dotazník lze tedy považovat za spolehlivý.¹⁰⁴ Tímto dotazníkem jsem se inspirovala při vytváření jednotlivých otázek, které jsem následně upravila pro rozhovor. Pro rozhovory tak byly vytvořeny jednotlivé oblasti neboli bloky otázek, které pak dále zahrnují sadu otázek. Bloky byly stanoveny následovně:

- charakter práce a její hodnocení,
- artefakty materiální povahy – pracovní prostředí, architektura, logo, propagační materiály,
- artefakty nemateriální povahy – zvyky, ceremoniály, rituály,

¹⁰³ Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. 2007.

¹⁰⁴ Tamtéž, 2007. S. 1-2.

- mezilidské vztahy na pracovišti,
- spokojenost s prací,
- hodnocení firmy.

1.4. Vymezení indikátorů spokojenosti

Po identifikování prvků firemní kultury v dané firmě jsem přistoupila k vymezení indikátorů spokojenosti. Bližší definování si pojmů sloužících jako indikátory spokojenosti mi pomůže při vytváření scénáře rozhovoru a následných jednotlivých otázek.

Indikátory spokojenosti

- *Charakter práce* – atraktivnost práce, množství vykonávané práce, organizace práce, možnosti vzdělávání a kariérního postupu, míra zodpovědnosti a samostatnosti, systém odměňování.
- *Pracovní prostředí* – dostatečně a vhodně vybavené pracovní zázemí, jeho úprava a vzhled, čistota, vhodné osvětlení, mikroklimatické podmínky, architektura budovy, bezpečnost a hygiena pracovního prostředí.
- *Zvyky, rituály, ceremoniály* – zvyky, rituály a ceremoniály zastávané ve firmě, jejich organizace a podpora ze strany vedení firmy.
- *Mezilidské vztahy* – kvalita mezilidských vztahů mezi zaměstnanci, míra formálnosti či neformálnosti vztahů, vzájemná spolupráce, solidarita, soudržnost členů, atmosféra na pracovišti.
- *Hodnoty firmy* – hodnoty zastávané a propagované ve firmě, míra ztotožnění s hodnotami.
- *Normy chování* – směrnice a normy používané ve firmě, které mají vliv na pracovní chování zaměstnanců.
- *Prestiž / pověst organizace* – hodnocení firmy na trhu práce, její pověst.

1.5. Typ výzkumu

Pro diplomovou práci byl zvolen kvalitativní výzkum. „*Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality.*“¹⁰⁵ Jeho cílem je odkrývat význam přikládáný sdělovaným informacím, pomáhá nám porozumět pozorované

¹⁰⁵ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele.* 2011. S. 285.

realitě.¹⁰⁶ Provádí se pomocí delšího a intenzivního kontaktu s terénem, jedincem či skupinou jedinců, kdy se výzkumník snaží získat integrovaný pohled na předmět své studie. Hlavním instrumentem je zde sám výzkumník, který se snaží získávat data především z přepisů terénních poznámek z pozorování a rozhovorů, fotografií, audio či videozáznamů, deníků, osobních komentářů a poznámek, úřední dokumentace atd. Tedy dokumentů, které výzkumníkovi přibližují všední život či názory zkoumaných lidí. I když mu bývají vytýkány jisté nedostatky, jeho velkou výhodou je získání hloubkového popisu případů.¹⁰⁷ Právě z důvodu možnosti lepšího proniknutí do problematiky byl pro účely této práce zvolen kvalitativní výzkum.

Výzkum byl prováděn pomocí přístupu zakotvené teorie neboli grounded theory, která je zároveň jak strategií výzkumu, tak způsobem analýzy získaných dat. Výzkum pomocí zakotvené teorie směřuje k návrhu teorie pomocí dat, které se výzkumník snaží shromažďovat různými metodami. Tvorba zakotvené teorie tak obnáší nutnost vstoupit do terénu a získávat data jako např. texty rozhovorů, záznamy pozorování nebo dokumenty.¹⁰⁸

1.6. Techniky sběru dat

Hlavní technikou pro analýzu spokojenosti zaměstnanců byl použit polostrukturovaný rozhovor.

Polostrukturovaný rozhovor je pravděpodobně nejrozšířenější podobou rozhovorů. Tato technika spočívá v sestavení určitého schématu otázek či témat, které jsou závazné pro tazatele. Stanovení pořadí si jednotlivých témat záleží na tazateli a je možné jej v průběhu rozhovoru měnit dle potřeby tak, aby tazatel získal maximum informací. Výhodou je, že stanovený scénář napomáhá držet se zvoleného tématu, ale zároveň dovoluje dotazovanému vyjádřit se k danému tématu šířeji dle jeho vlastních zkušeností. Tazatel má také prostor pro případná doplňující témata a otázky či upřesňování a vysvětlování odpovědí účastníka. Umožňuje také co nejvýhodněji využít čas k rozhovoru. Dle Miovského je jeho výhodou především to, že dokáže eliminovat nevýhody strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru

¹⁰⁶ Tamtéž. 2011. S. 285 – 291.

¹⁰⁷ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2012. S. 49 – 51.

¹⁰⁸ Tamtéž. 2012. S. 123 – 126.

a současně vytěžit maximum jejich výhod vhodnou kombinací, kdy jedna část může mít větší strukturaci a druhá menší.¹⁰⁹

V rámci diplomové práce byly použity i další techniky, které sloužily k definování prvků firemní kultury a k předporozumění prostředí.

V rámci pilotáže z důvodu potřeby porozumění zkoumaného prostředí bylo použito, jako doplňkové metody, **zúčastněného pozorování**, které patří mezi nejdůležitější metody kvalitativního výzkumu. Je to forma pozorování, kdy se výzkumník přímo pohybuje v prostoru, kde se vyskytují jím pozorované jevy. Díky této technice je možné popsat, co se děje, kdo se toho účastní, kdy a kde se věci dějí, jak se objevují a proč. Výhodou je, že pozorovatel se sám účastní dění, je v osobním vztahu s pozorovanými, což vede k větší možnosti odhalit více informací a detailů. Jeho nevýhodou je vysoká náročnost. Výzkumník také může svou přítomností narušit běžný chod událostí a ovlivnit chování aktérů.¹¹⁰ Bylo použito otevřeného zúčastněného pozorování, kdy účastníci výzkumu věděli o tom, že u nich bude prováděn výzkum. S vědomím, že výzkum byl odsouhlasen vedením společnosti, mi poskytli informovaný souhlas s pozorováním a s tím, že se mezi nimi budu volně pohybovat. Kontakt s pracovníky na pracovišti, kde bylo pozorování prováděno, jsem navázala zčásti díky ředitelce servisních služeb, která mne představila vedoucímu daného oddělení, a zčásti díky mé vlastní iniciativě, kdy jsem se sama představovala ostatním zaměstnancům, kteří o tom nebyli zpraveni. Podezřívavost a strach zaměstnanců z přítomnosti mé osoby na pracovišti jsem se snažila odbourat opakovaným vysvětlováním důvodu mé přítomnosti. Poskytla jsem jim informace o oboru, který studuji, a čemu se moje diplomová práce bude věnovat. Pro samotné pozorování jsem zvolila popisné pozorování, které, jak uvádí Hendl¹¹¹, má za úkol popsat prostředí, lidi a události. Ve zprávě má tento typ formu vyprávění nebo narativní zprávy. Pro pozorování jsem si předem stanovila aspekty, na které jsem se poté zaměřovala:

¹⁰⁹ MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 2006. S. 159 – 162.

¹¹⁰ Srov. ¹¹⁰ MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 2006. S. 152.; HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2012. S. 193.

¹¹¹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2012. S. 195.

- *artefakty materiální povahy* – architektura a vzhled budovy a pracovního prostředí, materiální vybavení firmy, propagační materiály na prodejně, logo...;
- *pracovní prostředí* – upravení pracovního prostředí, pracovní zázemí jednotlivých zaměstnanců, osvětlení, hluk, vhodná barevná úprava, mikroklimatické podmínky, bezpečnost a hygiena;
- *pracovní skupina a vztahy na pracovišti*;
- *používaný jazyk*;
- *zvyky, rituály*.

Zjištěné informace jsem si zaznamenávala do bloku pomocí popisných poznámek.

Vzhledem k tomu, že firemní kulturu nebylo možné definovat pouze na základě zúčastněného pozorování, použila jsem také techniky **Analýzy dokumentů**, k čemuž jsem si vyžádala odpovídající dokumenty firmy. „*Za dokumenty se považují taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum.*“¹¹² Tuto podmínku veškeré firemní dokumenty splňují. Dokumenty mi posloužily pro lepší identifikaci prvků firemní kultury a následné stanovení indikátorů pracovní spokojenosti.

Pro ověření správnosti pochopení dokumentů a doplnění informací jsem prováděla rozhovor s manažerkou firmy. Rozhovor měl charakter polostrukturovaného rozhovoru, kdy jsem si stanovila oblasti, které potřebuji objasnit či doplnit. Oblasti jsem volila dle rozdělení definovaných prvků kultury, kdy každá z oblastí poté obsahovala sady otázek. Jednalo se o oblasti:

- *Hodnoty společnosti* – zda je mají definované v oficiálním dokumentu, jak se tyto hodnoty předávají zaměstnancům,...
- *Normy* – zda má Auto Hlaváček definovány také interní směrnice a jak jsou předávány zaměstnancům, odměňovací systémy a benefity,...
- *Artefakty materiální povahy* – propagační materiály a reklamy společnosti Auto Hlaváček, logo Auto Hlaváček – jeho vymezení, dress code.

¹¹² HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2012. S. 204.

- *Artefakty nemateriální povahy* – historky, mýty, rituály, ceremoniály, zvyky.

1.7. Charakteristika respondentů

Výběr výzkumného vzorku respondentů jsem provedla pomocí metody záměrného výběru, který je zřejmě nejrozšířenější metodou kvalitativního výzkumu. Po dohodě s vedením firmy byli vybráni zaměstnanci prodejního a servisního oddělení. Tato dvě oddělení jsou umístěna ve stejné budově vedle sebe, tudíž jsou zaměstnanci v neustálé vzájemné interakci. Z důvodu zachování anonymity rozhovorů budou všichni respondenti označeni pouze číslem. Vzhledem k tomu, že rozhovory byly prováděny jen s několika zaměstnanci, nebudu uvádět žádné osobní informace, neboť by je bylo možné dle osobních údajů identifikovat. Stejně tak jsem se rozhodla převést rozhovory se ženami do mužského rodu, neboť na zkoumaném pracovišti jsou pouze dvě ženy, čímž by bylo narušeno zachování jejich anonymity.

1.3.1. Charakteristika respondentů prodejního oddělení

Prodejní oddělení zkoumané firmy je tvořeno dvěma prodejci a jedním vedoucím prodeje. Na starost mají zajištění prodeje automobilů, od vytváření nabídek, objednávek až po samotný prodej a předání vozu novému majiteli. Toto oddělení je tvořeno pouze muži.

1.3.2. Charakteristika respondentů servisního oddělení – příjmu oprav

Servisní oddělení – příjem oprav se skládá z pěti techniků, dvou referentek a jednoho vedoucího oddělení, kteří mají na starosti kompletní realizaci zakázek od jejich příjmu, zpracování veškeré dokumentace až po fyzické předání vozu zpět majiteli. Pracovní skupina se skládá jak z mužů, tak žen různých věkových kategorií.

Rozhovory s některými respondenty probíhali u jednoho z pracovních stolů na hlavní budově – tedy v otevřeném prostoru uprostřed pracovního procesu, což bylo mnohdy rušivé. S ostatními respondenty byly rozhovory provedeny v jejich soukromé kanceláři, které poskytovaly větší soukromí. Z celkového počtu 12 zaměstnanců se mi podařilo uskutečnit rozhovory s 8 zaměstnanci. Se zbylými 4 nebyl proveden rozhovor z důvodu nepřítomnosti jednoho ze zaměstnanců, aktuálního ukončování pracovního poměru jednoho zaměstnance a nedostatku času zbylých dvou. Pracovní vytížení zaměstnanců je opravdu značné, a proto bylo občas těžké najít si čas

na provedení rozhovoru, což se mírně odrazilo v kvalitě rozhovoru tím, že zaměstnanci chtěli mít rozhovor „rychle za sebou“. Všichni respondenti však byli ochotní a milí, komunikovali se mnou bez problémů. U některých z nich byla patrná mírná nervozita, způsobená strachem či nejistotou z poskytovaných odpovědí. Tento fakt dokazuje i vyjádření jednoho z respondentů, který v závěru rozhovoru pronesl obavu, že „snad ho nikdo za to nezabije“.

1.8. Sběr dat

Jak již bylo uvedeno výše, po stanovení si výzkumného cíle jsem provedla pilotáž, která mi napomohla se blíže seznámit s prostředím zkoumané firmy a s její firemní kulturou. Tuto část považuji za velice důležitou, neboť mi napomohla při dalších krocích výzkumu, jako je např. stanovení si vhodných technik či vzorku respondentů. V rámci pilotáže bylo využito technik zúčastněného pozorování, analýzy dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru. Použití vícero technik napomáhá zajištění validity získaných dat. Výzkumný vzorek jsem vybírala metodou záměrného výběru, kdy po dohodě s vedením byli zvoleni pracovníci prodejního oddělení a servisního oddělení – příjmu oprav. K rozhovorům se mi podařilo získat celkem 8 respondentů z celkových 12 zaměstnanců daného pracoviště. Samotný výzkum spokojenosti jsem prováděla technikou polostrukturovaných rozhovorů, pro které jsem si stanovila scénář rozhovoru. Tento scénář jsem vytvářela na základě stanovených indikátorů spokojenosti a v souladu s výzkumnými otázkami. Jednotlivé bloky a druhy otázek jsem také volila na základě teoretických poznatků a Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců.¹¹³ Srozumitelnost a vhodnost otázek jsem ověřila předáním scénáře rozhovorů manažerce firmy. Rozhovory byly prováděny přímo na zkoumaném pracovišti. Před zahájením rozhovoru jsem se všem respondentům představila, představila jsem jim také stručně moji diplomovou práci, seznámila je s využitím výsledků, ubezpečila je o anonymitě a požádala o souhlas s nahráváním rozhovoru na diktafon. Dále jsem pokračovala samotným kladením jednotlivých otázek, kdy jsem postupovala podle připraveného scénáře, případně jsem se doptávala. Některé otázky jsem si dovolila vynechat, pokud už mi na ně bylo

¹¹³ Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. 2007.

odpovězeno v rámci rozhovoru. Všichni respondenti byli milí a ochotní, u některých se však projevila pracovní vyčizenost. Respondenti s ochotou odpovídali na mé otázky, pokud něčemu nerozuměli, nebáli se mě doptat. U některých jsem zaznamenala mírnou nervozitu, způsobenou obavou z vyřčených věcí. To se především projevovalo u negativních hodnocení, u kterých je zřejmé, že zaměstnanci mají strach, aby jich nebylo zneužito proti nim. Ve výsledku ale hodnotím rozhovory pozitivně, přinesly spoustu zajímavých výsledků jak pro moji práci, tak pro vedení zkoumané firmy.

1.9. Zpracování dat

Jak již bylo řečeno, rozhovory jsem nahrávala na diktafon. Veškeré rozhovory se časově pohybovaly okolo 15 minut. Po jejich pořízení jsem všechny rozhovory přepsala metodou komentované transkripce do písemné podoby. Následovala jejich analýza, kdy jsem zvolila metodu zakotvené teorie, která využívá tři typů kódování – otevřené, axiální a selektivní. Jako první bývá prováděno otevřené kódování, kdy je důležité stanovit si na základě získaných dat jednotlivé kategorie a subkategorie. Co se týče kategorií, držela jsem se víceméně jednotlivých bloků otázek, neboť každý blok se zabýval jinou oblastí prvků. Dále jsem určila také vlastnosti a dimenze jednotlivých kategorií.¹¹⁴ Následně jsem k jednotlivým subkategoriím přiřazovala kódy, tedy doslovné výpovědi respondentů. Dalším krokem je axiální kódování, které propojuje jednotlivé kategorie a subkategorie do paradigmatického modelu. Mnou vytvořený paradigmatický model znázorňuji v kapitole 2.3.2 Axiální kódování. Tento model nám umožňuje jednotlivé údaje mezi sebou vzájemně propojovat a odkrývat tak příběh. Poslední krok, který jsem v rámci analýzy dokumentů provedla, je selektivní kódování. Při tomto typu kódování se určí centrální kategorie, která je následně dávána do vztahu s kategoriemi ostatními. Na základě vytvoření vztahů jednotlivých kategorií jsem sepsala kostru vznikajícího příběhu. Jako poslední jsem se pokusila o vytvoření modelu spokojenosti.¹¹⁵ Výsledky výzkumné šetření a odpovědi na výzkumné otázky shrnuji v kapitole 2.4 Shrnutí výsledků.

¹¹⁴ Viz Příloha 3.

¹¹⁵ Viz Příloha 4.

2. PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

V této kapitole se nejprve zaměřuji na stručné představení zkoumané firmy. Dále vymezuji prvky firemní kultury dané firmy, kdy v první podkapitole shrnuji poznatky a dojmy z mého pozorování. V další podkapitole se zaměřuji na bližší identifikování prvků firemní kultury na základně firemních dokumentů, doplněné o informace poskytnuté rozhovorem s manažerkou firmy. Poslední podkapitolou definování kultury je její celkové shrnutí. Hlavní částí jsou poté kapitoly *Analýza a výsledky šetření* a *Shrnutí výsledků*, ve kterých blíže popisují proběhlou analýzu a vyhodnocují výsledky.

2.1. Představení zkoumané firmy

AUTO Hlaváček je akciová společnost fungující na českém trhu již od roku 1996 a řadí se mezi největší firmy tohoto oboru na Moravě. Zabývá se poskytováním komplexních služeb v oblasti prodeje, servisu a oprav vozidel značek ŠKODA, KIA, VOLKSWAGEN a AUDI. Sídlem a hlavní provozovnou firmy je Olomouc, kde má firma vybudovaný autosalon s nejmodernějším vybavením. Působí také na dalších pobočkách ve městech Litovel, Zábřeh na Moravě, Litomyšl, Prostějov, Opava a Zlín. AUTO Hlaváček a.s. je držitelem zavedeného systému zabezpečení jakosti ISO 9001:2000 pro prodej a servis, čímž se zavazuje k neustálému zvyšování úrovně svých služeb a dodržování požadovaných norem.¹¹⁶

Vizí společnosti je „být první volbou zákazníků při jejich rozhodování v procesu pořízení a provozu automobilu.“¹¹⁷ Proto se firma snaží poskytovat kvalitní služby a hledat optimální řešení problémů spojených s provozem vozidel.

Mezi firemní strategie patří:

- *„Profesionální přístup a osobní nasazení pracovníků.*
- *Zákazníci jsou vždy na prvním místě.*
- *Nejmodernější technické vybavení.*
- *Nabídka komplexních služeb spojených s prodejem a servisem vozů.*
- *Pravidelná školení pracovníků.*

¹¹⁶ AUTO Hlaváček, a.s. – O Nás [online]. Auto Hlaváček [cit. 8.1.2015]. Dostupné z WWW: <http://skoda.hlavacek.cz/auto-hlavacek/o-nas>

¹¹⁷ AUTO Hlaváček, a.s. *Profil společnosti*. S. 5.

- *Budování dobrých vztahů se zaměstnanci, zákazníky i obchodními partnery.* ¹¹⁸

Ve své diplomové práci se zaměřuji na definování prvků kultury a výzkum spokojenosti pouze v prodejně automobilů značky ŠKODA. Veškeré informace popisující kulturu společnosti se týkají prodejny automobilů značky ŠKODA.

2.2. Firemní kultura zkoumané firmy

2.2.1. První kontakt s firemní kulturou

V Olomouckém autosalonu firmy AUTO Hlaváček a.s. jsem byla v minulosti již několikrát v pozici zákazníka a návštěvníka. Od prvopočátku na mne autosalon působil moderním, příjemným a profesionálním dojmem. Stejně tak zkušenost se zaměstnanci byla pozitivní. Chovali se k nám, jakožto zákazníkům, velice ochotně, příjemně a profesionálně. Při koupi nového vozu či následném servisu nám byla dokonce nabídnuta možnost dopravení firemním automobilem.

Tento pocit se nezměnil ani při mých dalších návštěvách, které už se týkaly zpracovávání diplomové práce a při kterých jsem měla možnost pozorovat artefakty firemní kultury. Jak z venku, tak zevnitř působí budova vysoce moderním a prostorným dojmem. Moderní vzhled umocňuje řada nových automobilů vystavených v přední části hlavní budovy, včetně vystavených doplňků do aut, reklamních předmětů a prospektů. Hned za nimi se nachází prostor se stoly prodejců, pracovníků servisního oddělení a kanceláře manažerů těchto dvou oddělení. Ke snadnějšímu zorientování se nově přichozích zákazníků slouží recepce, ze které jsou návštěvníci odvedeni za odpovědným pracovníkem. Pro čekající návštěvníky jsou k dispozici sedací soupravy včetně stolů s připraveným čerstvým ovocem, časopisy a možností kávy, nechybí ani automat s nápoji a pochutinami. Pro rodiny s dětmi je zde také malý dětský koutek. Vše působí uspořádaným, uklizeným a čistým dojmem.

Co se týče zázemí pro samotné pracovníky, každý má k dispozici svůj vlastní, dostatečně prostorný stůl s potřebným vybavením, jako je např. počítač, firemní telefon a dostatek úložného prostoru. Každý stůl je také označen jmenovkou daného

¹¹⁸ Tamtéž. S. 5.

pracovníka a ozdoben květinou. Pro všechny zaměstnance je k dispozici menší kuchyňka vybavená kávovarem, myčkou, balenými vodami, kávou, čajem, ovocem atd. Přibližně ve středu prodejního a servisního oddělení se nachází velká tiskárna společná pro všechny. Během mého pozorování jsem si všimla, že prostor před kuchyňkou a tiskárnou, které spolu těsně sousedí, zaměstnanci využívají jako prostor pro krátké neformální hovory.

Pracovníci prodejního i servisního oddělení dodržují formální dress code, který není firmou předepsaný, ale je spíše záležitostí domluvy. Ačkoliv jsou zaměstnanci pracovním vytížení, prostředí na mne působí klidným, přátelským dojmem. Zaměstnanci spolu spolupracují, předávají si informace, potřebné dokumenty a pracovní záležitosti. Jsou vůči sobě vstřícní, pomáhají a radí si. I přes pracovní vytíženost si během pracovních rozhovorů najdou chvíli čas na krátký neformální rozhovor a vtipkování, což umocňuje obecně panující pohodovou atmosféru na pracovišti. Z mého pohledu, jakožto nezaujatého pozorovatele, bych řekla, že mezi pracovníky těchto dvou oddělení panují dobré mezilidské vztahy.

2.2.2. Hlubší poznání firemní kultury

Jak již bylo definováno v teoretické části této práce v kapitole *1.6 Prvky firemní kultury*, za nejčastější prvky kultury jsou považovány:

- základní přesvědčení,
- hodnoty a postoje,
- normy,
- artefakty materiální a nemateriální povahy.¹¹⁹

Tohoto rozdělení se budu držet, i co se týče identifikace prvků kultury zkoumané firmy, neboť prvky kultury nejenže jsou základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, ale zároveň slouží také jako indikátory, díky nimž lze obsah kultury konkrétní organizace popsat.¹²⁰ Vzhledem k tomu, že nejsem přímým členem zkoumané společnosti, při identifikaci dílčích prvků kultury vznikají bariéry zabraňující úplnému popsání firemní kultury. „*Některé prvky organizační kultury jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné (artefakty, chování), jiné se dají identifikovat*

¹¹⁹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 18.

¹²⁰ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 140.

pouze nepřímo (hodnoty, normy chování, postoje), některé zůstávají zcela skryté a mohou být odhaleny jen velmi obtížně (základní přesvědčení).¹²¹ Níže budou proto popsány jen některé prvky firemní kultury, které bylo z mého postavení možno definovat.

Hodnoty

Společnost AUTO Hlaváček a.s. nemá oficiálně definovány firemní hodnoty např. v etickém kodexu. Za obecně propagované hodnoty by však mohli být považovány, již výše zmiňované, vize společnosti a firemní strategie.

Vizi společnosti je „*být první volbou zákazníků při jejich rozhodování v procesu pořízení a provozu automobilu.*“¹²²

Mezi firemní strategie patří:

- „*Profesionální přístup a osobní nasazení pracovníků.*
- *Zákazníci jsou vždy na prvním místě.*
- *Nejmodernější technické vybavení.*
- *Nabídka komplexních služeb spojených s prodejem a servisem vozů.*
- *Pravidelná školení pracovníků.*
- *Budování dobrých vztahů se zaměstnanci, zákazníky i obchodními partnery.*“¹²³

Další hodnoty, které se bezesporu týkají chodu prodejny zkoumané společnosti, jsou hodnoty značky ŠKODA. Společnost ŠKODA AUTO a.s. je má definovány v rámci své korporátní identity:

„Hodnoty značky ŠKODA se vztahují k zákazníkovi:

Inteligentní: překvapivý, humorný, funkční;

Prostorný: dostatek místa, komfort, „nejlepší v dané třídě“;

Přesný: vysoký výkon, designové provedení, trvanlivost a nápaditost;

Ohleduplný: potřeby zákazníků, životní prostředí, bezpečnost;

Přístupný: cenová dostupnost, moderní technologie, bezproblémové naslouchání a chování;

¹²¹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 2010. S. 140.

¹²² AUTO Hlaváček, a.s. *Profil společnosti*. S. 5.

¹²³ Tamtéž. S. 5.

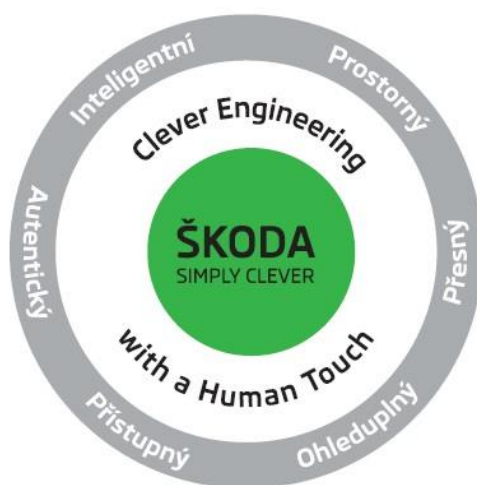
Autentický: navázání na tradice, důvěryhodnost, bezpečná základna pro globální pokrytí;

Technické aspekty: moderní a v popředí inovačního procesu;

Lidské aspekty: důvěryhodnost, cenová dostupnost a ohleduplnost.¹²⁴

Tyto hodnoty společnost vyjadřuje také následujícím tzv. kolem obchodní značky, neboť základní hodnoty by měly být sdělovány vždy souběžně s logem společnosti.

Obrázek č. 2: Základní hodnoty ŠKODA



ZDROJ: ŠKODA AUTO a.s. *ŠKODA Corporate Design Manuál – Architektura*. 2013. S. 7.

Hodnoty značky ŠKODA jsou zaměstnancům předávány v rámci úvodního školení o společnosti Auto ŠKODA, které je koncipováno tak, aby zaměstnanci načerpali atmosféru společnosti, aby si k ní získali vztah a mohli tyto hodnoty předávat dál. Úvodní školení proto probíhá např. v muzeu značky ŠKODA, kde se zaměstnanci mimo jiné seznamují i s dlouholetou historií firmy, nebo také přímo ve výrobním závodě.

Normy

Co se týče norem, AUTO Hlaváček a.s. má definovanou řadu směrnic, které mají podíl na vytváření celkové firemní kultury. Tyto směrnice významným způsobem ovlivňují celkový chod zkoumaného pracoviště a tím pádem mají i velký vliv

¹²⁴ ŠKODA AUTO a.s. *ŠKODA Corporate Design Manuál – Architektura*. 2013. S. 7.

na chování zaměstnanců. Řada směrnic je vytvářena společností ŠKODA AUTO a.s. a jejich dodržování je pro zkoumanou firmu závazné. Mimo tyto směrnice společnost AUTO Hlaváček disponuje také řadou interních firemních směrnic.

Příkladem je *Seznam směrnic pro Prodej – ČR*, který mi byl společností poskytnut. Jedná se o následující směrnice: Certifikace partnerů ŠKODA, ŠKODA Corporate Design, Marketingová komunikace, Management kontaktů se zákazníky (CRM), Skladová vozidla, Výstavní vozidla, Předváděcí vozidla a zkušební jízda, Informace o smluvních produktech, Personál a vzdělávání, Předání vozidla, Analýza spokojenosti zákazníků, BMO a výkaznictví, Zprostředkování prodeje, Objednací řízení, cenová záruka a pojištění, Marže a bonusy, Prodej velkoodběratelům a cílovým skupinám, Informační systémy obchodníka.

Co se týče směrnic pro Servis, některé směrnice jsou totožné i pro prodej, a některé jsou vytvářeny pouze pro servisní oddělení. Jedná se např. o směrnice Servisní služby a procesy, Informační systémy opravce, Vybavení servisu a skladu atd.

Jak je vidět z výše uvedeného seznamu, směrnic existuje opravdu celá řada a z jejich názvu lze odvodit, že řídí valnou většinu pracovních úkonů zaměstnanců.

Jednou z hlavních směrnic je *ŠKODA Corporate Design*, která vymezuje oblasti jako např. design showroomu a jeho vnitřní vybavení, základní parametry objektů, audiovizuální a hudební média, provoz a údržba provozovny, oblečení personálu či finanční hodnocení. K této směrnici také náleží manuály týkající se architektonického konceptu v oblastech: základní komunikace, architektury, interiérů, instalace značení a reklamních a propagačních předmětů (merchandising).¹²⁵ Některé z těchto manuálů budou využívány níže v následujících částech definování prvků firemní kultury. Zmíněné manuály detailně popisují danou oblast a obchodníci či opravci jsou povinni se nimi řídit. Jakékoliv odchýlení od manuálů jsou pak povinni doložit platnými právními předpisy (např. obecně

¹²⁵ ŠKODA AUTO a.s. *Směrnice Prodej ČR, ŠKODA Corporate Design*. 2013.

závazná vyhláška obce na úseku stavebního řízení) a jsou povinni se s dodavatelem dohodnout na individuálním řešení.¹²⁶

Důležitá je také směrnice *Marketingové komunikace*, která vymezuje možné a žádané způsoby komunikace pro jednotlivé obchodníky. ŠKODA AUTO, jakožto dodavatel, plánuje prodejní a marketingové akce, o kterých jsou obchodníci předem informováni. U některých centrálně vyhlášených akcí jsou také obchodníci povinni zajistit aktivní doprovodnou účast ve stanoveném rozsahu. Obchodníci jsou povinni vytvářet marketingový plán a rozpočet s ohledem na centrálně plánované akce – pouze a výhradně na značku ŠKODA. V rámci marketingu jsou také podporovány vlastní aktivity obchodníka, kdy podporované formy komunikace jsou: „*Kampaň v tisku (noviny, časopis, katalog), Zlaté stránky, POS materiály (například leták, pohlednice, závěska, plakát), Rozhlasový spot, Televizní spot (včetně televizního sponzoringu), Venkovní reklama, Internetová kampaň (banner, PPC, článek), Direct marketingová kampaň (dopisy, pohlednice, telemarketing), Vůz určený k marketingovým účelům, Krátkodobé či jednorázové akce (prezentační akce / product display – vystavení vozidla v nákupním centru nebo před ním, sportovní a kulturní akce apod.), Ostatní (fotografie, marketingové polepy vozů, personifikovaný ŠKODA Magazín), Sponzoring (marketingové vozy, přímá podpora apod.)*.“¹²⁷

Co se týče samotných zaměstnanců, důležitá je směrnice *Personál a vzdělávání*, která, jak již vyplývá z názvu, vymezuje vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, kdy dodavatel definuje závazná opatření pro oblast profesního vzdělávání jednotlivých cílových skupin personálu obchodníka. Dodavatel také určuje potřebnou úroveň znalostí a dovedností pracovníků. Zaměstnanci jsou povinni absolvovat certifikovaná vzdělávání a školení. Certifikovaná školení musí být úspěšně zakončena certifikovanou zkouškou, kdy doklad o absolvování je etiketa vylepená trenérem do průkazu kvalifikace zaměstnance. Certifikovaná školení se pro zaměstnance realizují ve speciálních oblastech určených pro danou pozici. Mimo tato školení se zaměstnanci musí také účastnit speciálních školení, ročně

¹²⁶ Tamtéž. 2013.

¹²⁷ ŠKODA AUTO a.s. *Směrnice Prodej ČR, Marketingová komunikace*. 2013. S. 2.

absolvovat min. 2 dny školení (workshop, coaching), které si mohou volit z aktuální nabídky ŠKODA AUTO dle svého osobního plánu rozvoje. Pokud dodavatel dlouhodobě vykazuje snížení výkonnosti apod., je povinen požádat dodavatele o koučink.¹²⁸ Firma AUTO Hlaváček mimo výše uvedené také nabízí zaměstnancům kurzy němčiny.

Jak již bylo uvedeno výše, AUTO Hlaváček disponuje také řadou vlastních interních směrnic, které vymezují oblasti jako např. vyplácení stravného, přijímají telefonních hovorů, vstup zákazníků na dílnu, kontrolu vozidel, odstraňování závad, mytí a čištění služebních vozidel a další. S interními směrnicemi se zaměstnanci seznamují v rámci interních školení, která probíhají pravidelně, minimálně jednou měsíčně. Tato školení vedou vedoucí jednotlivých oddělení, kdy školení také probíhají odděleně pro jednotlivá oddělení. Předávají se na nich informace o novinkách, plánech, zhodnocují se plnění atd. Dle potřeby také probíhají školení vedení firmy a vedoucích oddělení.

Společnost má pro každou pozici a zaměstnance vytvořen popis pracovního místa vymezující veškeré úkoly a povinnosti zaměstnance, jeho kompetence apod. Možnosti kariérního růstu jsou ve společnosti malé, neboť firma nedisponuje takovým množstvím vrstev pozic, aby byl možný kariérní růst.

Platové ohodnocení zaměstnanců se řídí mzdovými předpisy. Prodejci také získávají provize z prodeje a servisní pracovníci provize z prodaných normohodin. Co se týče benefitů, každý zaměstnanec má nárok na zvýhodněné servisování tří vozidel vlastních nebo rodinných příslušníků, někteří pracovníci mají firemní telefon s neomezeným tarifem či služební automobil. Všichni zaměstnanci dostávají stravenky.

Co se týče organizace pracovní doby, tak pracovníci servisního oddělení mají dvousměnný provoz od 6:00 do 22:00 hod, kdy se plně střídají. Pracovní doba zaměstnanců prodejního oddělení se překrývá tak, aby obsáhla provozní dobu 8:00 – 19:00 hod.

¹²⁸ ŠKODA AUTO a.s. *Směrnice Prodej ČR, Personál a vzdělávání*. 2013.

Artefakty materiální povahy

Architektura budovy, materiální vybavení

Co se týče architektury budovy a vybavení interiéru, AUTO Hlaváček a.s. se řídí poměrně rozsáhlým manuálem „*ŠKODA Corporate Design Manuál – Architektura*“¹²⁹. V tomto manuálu je vše přesně a detailně vymezeno. Obsahuje pravidla pro celkový architektonický koncept, design provozovny – rozměry a rozložení budov, parametry fasády, označení provozovny, vzhled exteriéru objektu (popis povinných prvků, vzhled, barevnost), koncept interiéru (vzhled a rozložení jednotlivých zón, pracovišť, vybavení).¹³⁰ Vzhledem k tomu, že do konce letošního roku musí všechny prodejny Škoda Auto přejít na nové Corporate Identity standardy jak exteriéru, tak interiéru, bude probíhat přestavba celého autosalonu. Manuál proto obsahuje i část vymezující úpravy stávajících autosalonů.

Projekt nové korporátní identity byl zahájen roku 2011 a jeho klíčovým sdělením je „*Clever engineering with a human touch*“, které se zkracuje na slogan typický pro reklamy ŠKODA „*Simply Clever*“. Toto sdělení je vyjádřením filozofie značky, vnímá lidské potřeby zákazníka a sděluje vynikající technické aspekty nabízeného výrobku. Účelem nového designu je vytvoření pevného vztahu se zákazníky, proto musí architektura a provozovny vyjadřovat hodnoty a atributy značky ŠKODA na viditelné úrovni, neboť autosalon je místem prvotního setkání zákazníků s produkty ŠKODA na fyzické úrovni. Design objektu tak posiluje sdělení značky ŠKODA. Filosofii konceptu je, že exteriér reprezentuje značku ŠKODA a interiér vytváří prostředí pro produkty a zákazníky.¹³¹

Co se týče úpravy exteriéru, důležité jsou tři hlavní komponenty: uspořádání pozemku, architektura a exteriérové prvky, které společně vytvářejí silný vizuální dojem. Uspořádání pozemku zlepšuje strukturu prodejního místa. Architektura je založena na jednoduchých tvarech, čistých barvách, kvalitních materiálech a snadné aplikaci všech exteriérových prvků, které posilují viditelnost a image. Exteriér je založen na šedém plášti a bílé čelní ploše. Manuál se také dopodrobna

¹²⁹ ŠKODA AUTO a.s. *ŠKODA Corporate Design Manuál – Architektura*. 2013.

¹³⁰ ŠKODA AUTO a.s. *Směrnice Prodej ČR, ŠKODA Corporate Design*. 2013. S. 5.

¹³¹ ŠKODA AUTO a.s. *ŠKODA Corporate Design Manuál – Architektura*. 2013. S. 6-10.

zabývá vymezením vhodných materiálů a fasádou budovy či vhodnou orientací budovy, kdy vchod by měl být situován rovnoběžně s hlavní ulicí a parkoviště u přední části tak, aby byla zajištěna co nejkomfortnější cesta pro zákazníky. Zařízení jako dílenské pracoviště a sklady pro odpad a recyklaci by měly být umístěny diskrétně v zadní části. Další důležitou úpravou exteriéru je exteriérové značení, kdy klíčové prvky jsou zelený vstupní portál, komunikační stěna, stěna s logem, fasádní pás, směrové pylony a vlajky či doplňující označení. Všechny tyto oblasti jsou v manuálu podrobně popsány. Poslední částí úprav exteriéru jsou povrchy, kdy tóny barev se řídí podlé předem daného vzorníku.¹³²

Koncepce interiéru obsahuje rozdělení do několika klíčových zón, kdy hned naproti vchodu by měla být umístěna Highlight stěna, která představuje silnou image značky ŠKODA, kdy reprezentuje nejaktuálnější model automobilu ŠKODA. Dalšími jsou uvítací a čekací zóna, které se nacházejí v blízkosti vchodu. Čekací zóna by se měla nacházet v blízkosti uvítací tak, aby bylo možno nabídnout zákazníkovi žádoucí komfort. Měla by být vybavena minimálně 6 židlemi a 2 odkládacími stoly, aktuálním vydáním časopisů, aktuálními brožurami a prospekty značky ŠKODA či kávovarem. V případě čekání zákazníka déle než 5 minut nebo na jeho přání nabídne personál studené a teplé nápoje, případně základní občerstvení, jež by mělo být zdarma. V blízkosti čekací zóny by se také měl nacházet dětský koutek, který je charakterizován rodinným přístupem a umožňuje rodičům zaměřit se na produkty s vědomím, že jejich dítě je v pořádku. Měl by být vybaven stolečkem, pastelkami, hračkami ideálně souvisejícími s automobilismem atd. Dalšími zónami jsou prezentace vozů, produktové stěny a konfigurátor vozu. Produktové stěny slouží pro prezentaci značky ŠKODA a mají významnou funkci. Sortiment zahrnuje různé výrobky od oblečení až po jízdní kola, vše značky ŠKODA. Pro dokončení prodejního procesu se zákazníkem slouží prodejní pracoviště. Pro každého pracovníka je k dispozici stůl trojúhelníkovitého tvaru, který umožňuje pracovníkovi a zákazníkovi sedět blízko sebe a navozuje tak přátelskou atmosféru. Zázemí stolu je vybaveno vysokými a nízkými úložnými skříňkami, které poskytují určité soukromí pro pracovníka. Pracoviště servisního poradce by se mělo nacházet

¹³² Tamtéž. S. 14-29.

v blízkosti zóny pro přímý příjem do servisu a zároveň by nemělo existovat žádné fyzické oddělení mezi servisními oblastmi a zbývajícím prostorem autosalonu, jelikož představují významnou součást vnímání zákazníka. Další zónou jsou kanceláře, ve kterých je nábytek zhotoven ze stejných materiálů jako nábytek v autosalonu. Vzhledem k tomu, že kanceláře jsou odděleny pouze skleněnou transparentní stěnou, zachování stejného designu je velice důležité. Mezi autosalonem a kancelářemi by měla být zachována viditelnost, která navozuje přívětivější a uvolněnější atmosféru. Kanceláře jsou také vybaveny kobercem, který dodává jemný dotek. Pro prodej dílů a příslušenství je v servisní části prodejny zřízen prodejní pult vybavený PC a IT systémem pro úspěšnou a rychlou komunikaci se zákazníkem a obsluhovaný profesionálně vyškoleným zaměstnancem. Speciální zónou je předávací místo, které posiluje význam nové zkušenosti se značkou ŠKODA a které je samostatnou místností opět odděleno skleněnou dělicí příčkou a vyzdobenou specifickými stěnovými prezentačními systémy. Dalším speciálním prostorem je přímý příjem do servisu, který zvyšuje komfort služeb a napomáhá při zajištění doplňkového prodeje. Tato část těsně přiléhá k autosalonu, je oddělena skleněnou příčkou a přístup pro vozidla je možný přímo z parkoviště. Manuál se opět zabývá podrobným popisem všech zón, vybavením, barvami, povrchy či dispozičním řešením. Manuál také definuje vzhled toalet a kuchyňky, jejichž povrchová řešení odpovídají vysokému standardu. Co se týče elektrického a datového vedení, zmíním pouze, že v čekací zóně by mělo být zákazníkům k dispozici elektrické napájení a také síť Wi-Fi. Osvětlení celého autosalonu by mělo být minimalistické a uspořádané v čistých liniích, kdy osvětlení bílého studeného typu by mělo být nad vozy a výrobky a naopak osvětlení teplého typu nad stoly pracovníků, v čekací zóně či dětském koutku. Důležitá je také estetičnost svítidel, kdy nejideálnější je provedení z nerez oceli.¹³³

Co se týče bezpečnosti a hygieny práce, domnívám se, že pracovní prostředí autosalonu firmy je jak bezpečné, tak hygienické.

¹³³ ŠKODA AUTO a.s. *ŠKODA Corporate Design Manuál – Architektura*. 2013. S. 30-65.

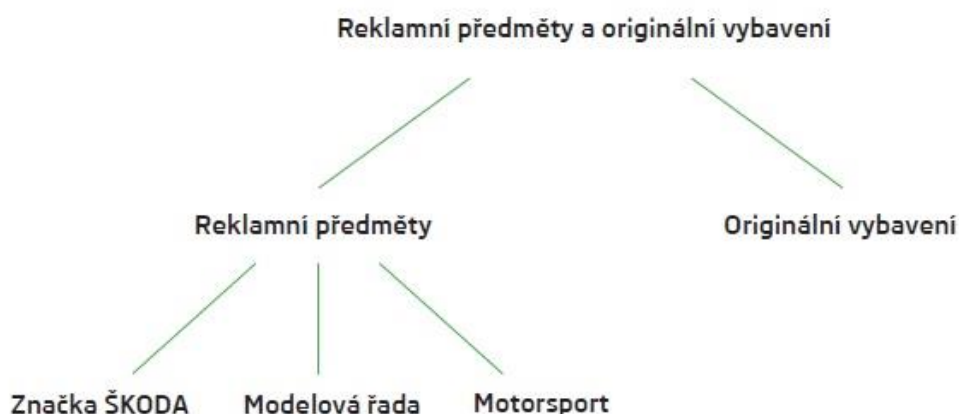
Výroční zprávy

Zkoumaná firma AUTO Hlaváček a.s. vykazuje výroční zprávu vždy za předchozí uplynulý rok. Výroční zpráva obsahuje údaje o základním kapitálu, orgánech společnosti, údaje o činnosti, ekonomické ukazatele, cíle a metody řízení rizik společnosti či údaje o vývoji činnosti. Dále také zahrnuje účetní závěrku za uplynulý rok.¹³⁴ Výroční zprávy jsou pro zájemce dostupné ke stažení na internetových stránkách společnosti.

Propagační materiály

Mezi hlavní propagační předměty patří reklamní předměty značky Škoda, jejichž uspořádání na prodejnách se řídí manuálem „ŠKODA Corporate Design Manuál – Reklamní předměty“¹³⁵ Jak již bylo zmíněno v Architektuře zkoumané organizace, v autosalonu se nachází produktové stěny, které slouží k prezentaci reklamních předmětů. Reklamní předměty značky Škoda se rozdělují dle následující struktury:

Obrázek č. 3: Struktura reklamních předmětů a originálního vybavení



ZDROJ: ŠKODA AUTO a.s. *ŠKODA Corporate Design Manuál – Reklamní předměty*. 2013.

Cílem produktů značky Škoda je propagovat tuto značku a obvykle nesou základní barvy společnosti a logo. Modelová řada se vztahuje ke konkrétnímu modelu při jeho uvedení na trh a nese tak logo a barvy daného modelu. Reklamní předměty Motorsport

¹³⁴ Výroční zpráva AUTO Hlaváček a.s. 2013 [online]. Auto Hlaváček [cit. 12.2.2015]. Dostupné z WWW: <http://skoda.hlavacek.cz/auto-hlavacek/uzitecne-informace>

¹³⁵ ŠKODA AUTO a.s. *ŠKODA Corporate Design Manuál – Reklamní předměty*. 2013.

propagují značku Škoda a závodní tým Motosport a nesou barvy a logo ŠKODA Motosport. Tyto řady reklamních předmětů obsahují např. oblečení, kšiltovky, klíčenky, malé modely aut a další. Co se týče originálního vybavení, pro prezentaci se používá funkční cestovní příslušenství jako např. střešní nosiče, sněhové řetězy, držáky na telefon atd. Položky technického a provozního charakteru, jako např. filtry, automobilové kapaliny, jsou pro prezentaci nevhodné. Při vystavování zboží na panelech se prodejny řídí daným poměrem uspořádání jednotlivých kategorií (2/4 značka Škoda, 1/4 Motosport a 1/4 Modelová řada). Manuál také podrobně popisuje způsoby prostorového uspořádání panelů v autosalonu, umístění cenovek či kompozice panelů – správné a nesprávné příklady.¹³⁶

Dalším velkým propagačním materiálem jsou bezesporu webové stránky společnosti www.skoda.hlavacek.cz, kde zákazníci najdou řadu informací o nových vozech, ojetých vozech, službách zákazníkům, servisních službách či informace o samotné společnosti, kontaktní údaje atd. Je zde také k dispozici e-shop s příslušenstvím či např. konfigurátor vozu, kde si může zákazník upravit „auto na přání“.¹³⁷

Společnost AUTO Hlaváček a.s. dvakrát ročně vydává časopis určený zákazníkům. Časopis obsahuje informace o společnosti, různé novinky ohledně nových modelů aut a je rozeslán až 8 500 zákazníkům. Je také k dispozici ke stažení na webových stránkách.

AUTO Hlaváček také využívá reklam v Olomouckém deníku, regionálních listech či časopisech, kdy design reklamy se řídí předpisy společnosti Škoda AUTO, text a reklama je vlastní společnosti. Reklamy ohledně prodeje se z 99 % řídí předepsanými designy značky Škoda, reklamy servisních služeb mají v tomto ohledu více možností na vlastní reklamy a inzeráty na podporu kampaní.

Logo

AUTO Hlaváček a.s. používá jak své firemní logo, tak logo značky ŠKODA, které má vždy přednost.

¹³⁶ ŠKODA AUTO a.s. *ŠKODA Corporate Design Manuál – Reklamní předměty*. 2013. S. 9-23.

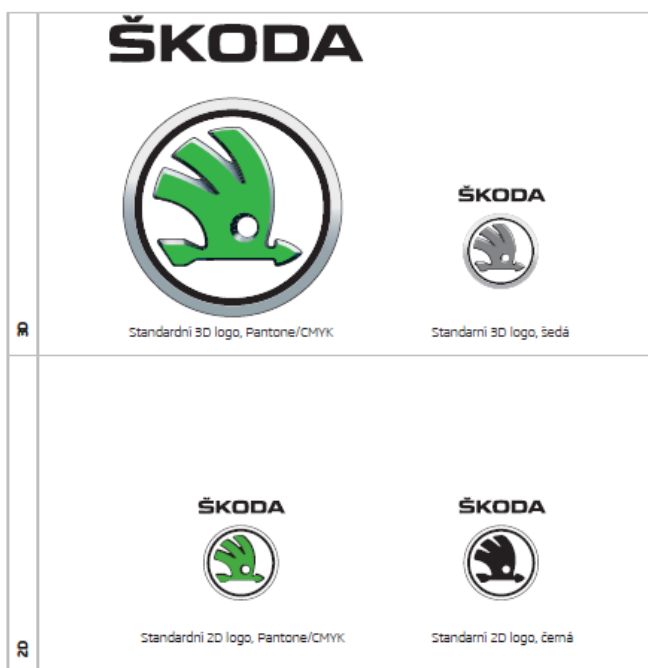
¹³⁷ AUTO Hlaváček a.s. [online]. [cit. 12.2.2015]. Dostupné z WWW: <http://skoda.hlavacek.cz/>

Nové logo, včetně nového designového systému, pro značku Škoda vzniklo v roce 2011 v rámci nové korporátní identity. Již výše zmiňovaný stěžejní výrok a jeho zkrácení na známé „*Simply clever*“ jako ústřední motiv, řídí logo / obchodní značku také v jeho vizuálním vzhledu. „*Tento příslib obchodní značky není jen doložen designem, ale měl by být rovněž nedílnou součástí nové kultury ŠKODA, jenž se poji s maximální orientací na zákazníka a servisní služby.*“¹³⁸ Nová verze loga značky ŠKODA v jeho standardní verzi se skládá z loga a logotypu vycentrovaného nad ním, kdy proporce musí být vždy zachovány, není dovoleno logo deformovat, ořezávat či jakkoliv měnit. Vzhled i velikost je rozložen do 6 základních jednotek, kdy každá část loga má přesně stanovený počet jednotek tak, aby nedocházelo ke zmenšení. Bílé pozadí loga je definováno jako ochranná zóna, ve které nesmí být žádné jiné prvky tak, aby byl zachován jasný vizuální výstup loga ŠKODA. Pro zvláštní případy (např. nápis na budovách) je vytvořen také horizontální formát loga. Opět pro zvláštní účely (např. komerční či sponzorské účely) může být použito také jen logotypu ŠKODA jako samostatné verze. Manuál také podrobně vymezuje barvy tisku loga, standardní velikosti, způsoby tisku do digitálních médií, novin atd. Upozorňuje také na zakázané formáty a použití či vymezení použití loga pro víceznačkové dealery a servisní partnery.¹³⁹

¹³⁸ ŠKODA AUTO a.s. *Korporátní design ŠKODA: A) Základní komunikační manuál*. 2014. S. 7.

¹³⁹ ŠKODA AUTO a.s. *Korporátní design ŠKODA: A) Základní komunikační manuál*. 2014. S. 12-35.

Obrázek č. 4: Logo značky Škoda – přehled standartních verzí



ZDROJ: ŠKODA AUTO a.s. *Korporátní design ŠKODA: A) Základní komunikační manuál*. 2014. S. 19.

Vlastní logo společnosti je tvořeno z kombinace jednoduchého nápisu názvu společnosti a červeného kruhu umístěného uprostřed vyjadřujícího propojení všech středisek firmy. Společnost také disponuje manuálem zabývajícím se použitím firemního loga, kde jsou vymezené aspekty jako např. velikost loga, písmo či barva.

Obrázek č. 5: Logo společnosti AUTO Hlaváček a.s.



ZDROJ: www.hlavacek.cz

Dress code

Pracovníci prodejního i servisního oddělení dodržují formální dress code, který není firmou oficiálně předepsaný, ale je záležitostí domluvy. Prodejci i servisní poradci mají světle modrou košili s vyšitým logem Auto Hlaváč

ek na límečku, společenské kalhoty, kravatu a sako, které ale nejsou nutností. Nutností je být vizuálně upravení, oholení atd. Zaměstnanci mají také k dispozici firemní softshellové bundy s vyšitým logem firmy.

Další prvky

Již zmiňovaný manuál *Korporátní design ŠKODA: Základní komunikační manuál* vymezuje pro zkoumanou společnost, kromě loga, také spoustu pravidel pro vytváření základních komunikačních materiálů firmy jako jsou ikony, kancelářské materiály, prezentace, reklamy, billboardy, směrové značky, katalogy a brožury či merchandising. Jedná se o vymezení např. barevných úprav, stylů písma, velikostí používaných firemních prvků (logo, brand stage, ikony,...), povolených piktogramů. Dále také pravidla pro vzhled kancelářských materiálů: umístění loga a hlavičky do dopisů, vzhled vizitek, obálek, CD a jejich obalů, jmenovek či razítek. Stejně tak přesné vymezení vzhledu, barev, typů a velikostí písma a použití prvků v prezentacích, v reklamách, katalogích a brožurách či na billboardech.¹⁴⁰

Artefakty nemateriální povahy

Jazyk

Zaměstnanci zejména při hovorech mezi sebou využívají řadu odborných názvů a pojmů souvisejících s automobily, jejich modely, díly, verzemi atd. Dále také různé pojmy ohledně firmou používaných počítačových systémů (př. portál B2B, Heliosgreen), které obsahují různé informace, databáze zákazníků, vozidel, informace o servise, systém na objednávání vozů atd. Další termíny se většinou týkají právě vytváření objednávek, smluv, zadávání informací do systému atd. Spousta zaměstnanců si také mezi sebou tyká, což podporuje neformální komunikaci.

Zvyky, rituály, ceremoniály

Zkoumaná firma v rámci svého marketingového plánu, o kterém jsem se již zmiňovala výše v normách firmy, pořádá řadu akcí podporujících pozitivní vztahy se zákazníky a prodej automobilů. Mezi takové akce např. patří Slavnostní představení Škody Rapid; Cestou, necestou; Dny testovacích jízd; Tennis Cup atd.

¹⁴⁰ ŠKODA AUTO a.s. *Korporátní design ŠKODA: A) Základní komunikační manuál*. 2014.

Fotografie z proběhlých akcí jsou k prohlednutí na webových stránkách firmy.¹⁴¹ Mimo jiné se také pořádají akce vždy při představení nového modelu. Zajímavou akcí byla možnost jízdy na tankodromu ve Šternberku, kde měli zákazníci možnost si tuto jízdu vyzkoušet. Tenis Cup je již tradiční akcí, na kterou jsou zváni VIP zákazníci, kteří mají možnost se účastnit turnaje. Tato akce je organizována zaměstnanci.

Zajímavým rituálem, který jsem měla možnost vidět během mého pozorování, byla kytice určená pro novou majitelku auta, která jí byla věnována během předávání auta. Z pohledu zákazníka mi to přijde jako velice milé gesto. Jak jsem se měla možnost dozvědět z rozhovoru s manažerkou, tento rituál je pravidelný. Pro nové majitele mužského pohlaví je pak určená láhev vína.

Firma pravidelně pořádá vánoční večírek, který je plně v kompetenci zaměstnanců firmy, kdy firma poté poskytuje předem určený finanční příspěvek na každého účastníka. Bezesporu milým gestem ze strany firmy je tradiční mikulášská nadílka pro každého zaměstnance v podobě vánoční kolekce.

Ostatní akce, oslavy narozenin atd. si zaměstnanci organizují sami na základě vlastní vůle.

2.2.3. Shrnutí firemní kultury zkoumané firmy

Jak je vidět z výše uvedeného, díky společnosti Auto ŠKODA má AUTO Hlaváček poměrně rozsáhle propracované artefakty materiální podoby. Ať už se jedná o architekturu, vzhled pracovního místa, logo či propagační materiály, marketingovou komunikaci, vše se řídí poměrně striktními pravidly. Podobně je na tom firma s normami, které má opět jak od společnosti Škoda, tak své interní. Tyto normy řídí valnou většinu pracovních činností zaměstnanců a významným způsobem tak ovlivňují jejich chování. S hodnotami firmy je to už maličko slabší, kdy opět zde platí hodnoty značky Škoda, které jsou však zaměřené pouze na zákazníka. Jak jsem uváděla výše, do hodnot by se daly také zařadit firemní strategie. Vzhledem k tomu, že je firma nemá konkrétně definované v rámci nějakého

¹⁴¹ AUTO Hlaváček, a.s. – Proběhlé akce [online]. Auto Hlaváček [cit. 14.2.2015]. Dostupné z WWW: <http://skoda.hlavacek.cz/auto-hlavacek/probehle-akce-auto-hlavacek/>

dokumentu, jde cítit mírná nevyhraněnost zastávaných hodnot ve firmě, a tudíž se to dle mého názoru odvíjí i do sdílení hodnot zaměstnancům. Jde vidět, že zkoumaná firma se vysoce zaměřuje především na zákazníka. Veškeré prvky jsou vytvářeny tak, aby byl zákazník co nejspokojenější, aby celková architektura, vzhled a uspořádání působily na zákazníka co nejlepším, moderním a čistým dojmem, aby byl zákazníkovi poskytován plnohodnotný servis, aby chování vůči zákazníkovi bylo co nejvhodnější atd. Co se týče pak samotných zaměstnanců, pociťuji poněkud menší definovatelnost než všech předchozích oblastí. Je však možné, že je to oblast, která je pro mne jakožto vnějšího účastníka hůře pozorovatelná, zvláště pouze na základě interních dokumentů. Pro pracovníky existuje poměrně dobře vytvořený systém vzdělávání, kdy je jim poskytována řada školení odpovídajících jejich pozici. Jako jistá pomoc jim mohou sloužit, během pracovních procesů, některé směrnice, které jim mohou ulehčit pracovní postupy. Pro některé to však může být spíše překážkou, neboť řada směrnic může omezovat možnost lidského přístupu. Vzhledem k tomu, že na pracovní prostředí jsou kladeny opravdu vysoké požadavky, domnívám se, že pracovní prostředí je pro zaměstnance spíše vyhovující. Otázkou však zde je, zda všem také vyhovuje uspořádání pracovního prostoru, neboť řada pracovníků má své pracovní stoly v otevřeném prostoru, což může být mnohdy rušivé. Společnost má také pro každé pracovní místo vytvořen popis pracovního místa obsahující kompetence, povinnosti a úkoly zaměstnance. Platové ohodnocení se řídí mzdovými předpisy, někteří zaměstnanci také dostávají provize. Co se týče benefitů, všichni zaměstnanci mají zvýhodněné servisování a stravenky, někteří pak mobilní telefon s neomezeným tarifem či služební automobil. Možnosti rozvoje a kariérního postupu jsou ve firmě malé, neboť firma nedisponuje takovým množstvím pozic tak, aby byl možný růst. Adaptační proces pracovníka nemá firma nijak definovaný, probíhá v podobě povinných školení od Auto Škoda a dále neformální formou na základě pomoci kolegů. Jako nejslabší hodnotím oblast nemateriálních artefaktů kultury. Firma sice v rámci svého marketingového plánu pořádá řadu akcí, které jsou ale spíše určeny opět pro zákazníky jako propagace. Pro zaměstnance víceméně nepořádá firma nic, pouze přispívá na vánoční večírek a na provoz tělocvičny pro sportovní klub vytvořený zaměstnanci. Firma taktéž nevyhlašuje např. zaměstnance roku/měsíce, nedává ocenění či dary za např. počet

odsloužených let atd. Neslaví ani např. výročí firmy, pořádají se však akce při příležitosti nových modelů vozů. Za jedinou formu zvyků, které jsou udržovány, jsou pravidelné měsíční porady jednotlivých oddělení či vánoční kolekce pro zaměstnance na Mikuláše.

2.3. Analýza a výsledky šetření

V této kapitole blíže popisuji analýzu dat a jejich interpretaci. Po uskutečnění rozhovorů jsem všechny rozhovory přepsala komentovanou transkripcí, kdy texty jsou opatřeny znaky a komentáři označující příznaky mluvy jako pomlky, způsoby řeči, smích atd.¹⁴² (Viz Ukázka přepisu jedno z rozhovorů v Příloze č. 2). Přepis rozhovorů do textové podoby je důležitý pro další zpracovávání rozhovorů, pro vytvoření jednotlivých kategorií a subkategorií. Analýza dat se skládá ze tří hlavních typů kódování – otevřené, axiální a selektivní.¹⁴³

2.3.1. Otevřené kódování

Prvním krokem je otevřené kódování, kdy výzkumník pročítá přepisy rozhovorů a odhaluje v datech určitá témata, které postupně třídí a organizuje.¹⁴⁴

Přepsané rozhovory jsem si rozdělila do kategorií podle jednotlivých bloků otázek, neboť každý blok obsahoval sadu otázek na jiné téma. Jednotlivé kategorie jsem následně rozdělila do subkategorií, ke kterým jsem postupně přiřazovala jednotlivé kódy, tedy odpovídající výpovědi respondentů. Kategorie byly rozděleny následovně:

- *hodnocení práce,*
- *pracovní prostředí,*
- *zvyky, rituály, ceremoniály,*
- *mezilidské vztahy,*
- *spokojenost s prací,*
- *hodnocení firmy.*

Níže se věnuji detailnějšímu popisu jednotlivých kategorií a subkategorií. Důležitým krokem otevřeného kódování je také určení vlastností a dimenzí jednotlivých

¹⁴² HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2012. S. 208.

¹⁴³ STRAUSS, A. L. a CORBIN, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1999. S. 40.

¹⁴⁴ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2012. S. 247.

kategorií, které jsou důležité pro vytváření vztahů mezi kategoriemi a subkategoriemi.¹⁴⁵ Jednotlivé vlastnosti a dimenze zobrazují v příloze č. 3.

Hodnocení práce

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, druh a charakter práce je jedním z důležitých aspektů, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců. Obecně v teorii bývá vymezeno, že pracovníci jsou více spokojeni s prací, která je pro ně zajímavější, rozmanitější, umožňuje samostatné provádění práce a rozhodování.¹⁴⁶ Tato kategorie se proto zabývá aspekty práce, jako např. zda vykonávaná práce splňuje očekávání člověka, jaké je jeho pracovní zatížení, míra zodpovědnosti a samostatnosti v práci, možnosti vzdělávání či systém odměn. Tuto kategorii jsem dále rozdělila na subkategorie: *osobní naplnění, pracovní zatížení, organizace práce, vzdělávání, zodpovědnost / samostatnost v práci, jistota, systém odměňování a benefity a systém odměňování a benefity – očekávání.*

Co se týče ***osobního naplnění***, respondentům byly pokládány otázky, na charakter jejich práce, zda je jejich práce naplňuje, zda je pro ně zajímavá či splňuje jejich očekávání. Dá se říci, že pro všechny dotazované respondenty je práce dostatečně zajímavá a splňuje jejich očekávání: „*Určitě jednání s lidmi mě naplňuje a jsem rád, že že mám ten kontakt, takže určitě jsem spokojený*“ (Resp1, ř. 6-7); „*tak zajímavá práce to je, splňuje všechno, co chci, to co sem vždycky chtěl*“ (Resp3, ř. 6); „*Práce je pro mě zajímavá, každý den je jiný, to znamená, že tady nehrozí nějaký stereotyp, takže opravdu je ta práce taková rozmanitá*“ (Resp4, ř. 6-7); „*Určitě splňuje moje očekávání, je zajímavá, je nová*“ „... *ale určitě mě to naplňuje*“ (resp6, ř. 5-6); „*Určitě, to splňuje moje očekávání, protože tuhle práci jsem chtěl vykonávat už vlastně, co jsem byl na základní škole, takže tady ta práce mě hlavně baví, takže jo.*“ „*Tak mě to naplňuje, jo.*“ (Resp7, ř. 6-7,9); „*Tak určitě zajímavá, baví mě, dělám ji už poměrně dlouhou dobu, takže ee jo, je to v podstatě v uvozovkách takový můj koníček.*“ (Resp8, ř. 5-6). Pouze jeden z respondentů ohodnotil charakter práce

¹⁴⁵ STRAUSS, A. L. a CORBIN, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1999. S. 48.

¹⁴⁶ ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. 2003. S. 116.

neutrálně: „já jsem toho názoru, že člověk může být rád za jakoukoliv práci, kterou má“ (Resp2, ř. 6-7).

Dalo by se tedy říci, a jak také dokazuje výpověď Resp5, zajímavost práce či naplnění očekávání je jakýmsi předpokladem pro spokojenost s prací: „splňuje očekávání v podstatě, řeknu to takhle, kdyby mě to asi nebavilo, tak tady asi už ani nebudu. Je to takový nějaký základní předpoklad, pro mě teda, to, že mě to baví, k tomu, abych tu práci tady dělal“ (Resp5, ř. 6-8);

Pracovní zatížení hodnotí dotazovaní respondenti většinou jako náročné, avšak při dobrém rozvržení práce většinou zvládnutelné či pro dané pozice očekávané: „Vyhovuje, je to taková nárazová práce ... improvizace, takže je to ideální stav“ (Resp1, ř. 12,14); „když si to člověk rozvrhne tak, jak má, tak ee v podstatě není co řešit“ (Resp2, ř. 12); „Tak samozřejmě to pracovní zatížení je tady značný, ale to asi k tomu patří a člověk s tím nenadělá...zas to rychle utíká, když člověk je pořád v takovým záprahu, takže ... jsem spokojen.“ (Resp4, ř. 15-17); „zatížení, eh je takové bych řekl eee enormní“ (Resp5, ř. 10); „Je toho určitě hodně, ale to se dalo očekávat pro takovou funkci, co zastávám“ (Resp6, ř. 8); „někdy to je až moc náročný, too té práce je kolikrát až moc, že už člověk neví, kam dřív skočit a už je hlavně z těch zákazníků takový už kolikrát na nervy“ (Resp7, ř. 12-13); „Ted' momentálně opravdu hodně...“ (Resp8, ř. 8). Míra pracovního zatížení u prodejců je také ovlivněna současným stavem počtu dvou prodejců oproti běžnému stavu tří prodejců: „v podstatě dva no, takže ten jeden člověk tady jakoby chybí a je to znát“ (Resp8, ř. 149).

Jak bylo zmiňováno výše, **organizace práce**, tedy pracovní doby je odlišná pro pracovníky prodejního a servisního oddělení. Víceméně obojí rozvržení pracovní doby je hodnoceno jako vyhovující poté, co si člověk na dané rozvržení zvykne: „já si myslím, že je to ideální stav, jako ranní odpolední směna“ (Resp1, ř. 22); „člověk když si na to zvykne, tak to určitě vyhovuje, každá směna má své pro a proti, to určitě“ (Resp2, ř. 15-16); „Tak vyhovuje, samozřejmě jsou dny, kdy by chtěl člověk vypadnout dřív, to je jasný, ale jako jinak vyhovuje, to na to si stěžovat nemůžu...“ (Resp3, ř. 18-19); „vyhovuje, tady jde spíš o to, co potřebuju, abych stihl všechno, co mám“ „Neříkám, že je to ideální, ale bohužel, to k tomu asi patří.“ (Resp6, ř. 11-

13); „ze začátku, když jsem sem nastoupil, tak to bylo takový zvláštní na ty směny, tu je vlastně od 6 do 2 a od 2 do 10, ale člověk si postupem času na to zvykne.“ (Resp7, ř. 18-19); „Tak je pravda, že člověk stráví hodně času v té práci, ale s tím se asi dneska moc dělat nedá. Té práce je hodně, takže bohužel, snažíme se samozřejmě, protože člověk chce mít co nejvíce volna, ale v rámci možností no.“ (Resp8, ř. 12-14). Na dotaz, zda jim takové rozvržení omezuje osobní život, odpovídali záporně.

Možnosti **vzdělávání** byly hodnoceny vcelku dobře, pro některé jako dostačující: „ano, to vzdělávání zde probíhá a je to podle podle nějakých předpokladů, jako podle toho zaměření pracovního, takže se vzděláváme pravidelně... je to profesionální a je to přesně to, co ten člověk potřebuje pro svoji práci“ (Resp1, ř. 30-36); „nějaký školení už jsem absolvoval a (odmlka) samozřejmě (odmlka) s tím jsem spokojen, kdybych jako nutně potřeboval nějaký doškolení nebo zvýšení kvalifikace a ozval se, tak si myslím, že vedení mi to určitě umožní, ale říkám někdy časově, je to dost náročné, takže představa, že bych měl být někde dva tři dny třeba na školení, že by byla dost náročná,...“ „tak zatím to školení, který jsem absolvoval, mě úplně dostatečně vyhovuje a stačí, jo“ (Resp4, ř. 22-25, 29-30); „Možností, díky tomu, že vlastně jsme pod hlavičkou Škodovky, tak si myslím, že docela dost, má vlastně spoustu svých trenérů, lektorů, speciální školení pořádá pro v podstatě rozděleno i podle funkce, takže tudle si myslím, že na tom jsme dobře.“ (Resp6, ř. 20-22), někteří by uvítali i školení navíc: „Tak, asi bych něco třeba možná uvítal navíc, ale nevím konkrétně, takle nějakýho školeního víc možná joo a takovýhle věci, joo skrz třeba já nevím od počítačů až vlastně jakoby jo vlastně a dál, jako když když a práce s počítačem a tak dál, by se naučil člověk třeba více věcí jakoby rychleji nebo naopak některý věci nezná, co tam jsou a neví, na co se ptát, protože ani neví, že některý věci tam třeba existují jo a tak dál, takže to školení jako takový těch počítačů, a jako takhle, samozřejmě o je důležitá věc jakože k tomu, ale zároveň by to urychlilo samozřejmě i práci.“ (Resp3, ř. 24-30); „každý školení se vždycky hodí, každý samovzdělávání je ku prospěchu věci“ (Resp6, ř. 24-25); „já si myslím, že je to tak akorát v té naší oblasti, na školení třeba na nové modely jezdíme jo, nebo vystupování vůči zákazníkům, teďka firma nám umožnila i vlastně e jakoby kurz Němčiny, takže... jako mohlo by to být malinko lepší, ale prostě vzhledem k tomu, že to pracovní vytížení je fakt velké, tak v rámci možností si myslím, že je to

bez problémů.“ (Resp8, ř. 17-20); *„z pětistupňové škály bych dal za tři.*“ (Resp5, ř. 30-32).

Ohledně možností **rozvoje** se vyjádřil jeden z respondentů negativně ve smyslu, že žádné možnosti nejsou *„jako kdyby bylo možný, kdyby šel člověk postupem nahoru, tady se člověk drží furt na jednom místě...“* (Resp7, ř. 29-30), díky čemuž hodnotí možnosti vzdělávání a rozvoje průměrně. Podobně se jeden z respondentů vyjadřoval k otázce systému odměňování, která dle mého názoru také vypovídá o možnostech rozvoje: *„v podstatě ten s tím platem, tak jak si myslím, že všude jsou nějak nastavený, že s platem jdete nahoru, tak tady to prostě nefunguje“* (Resp5, ř. 45-51).

Míru **zodpovědnosti a samostatnosti** v práci hodnotí respondenti kladně: *„ideální, pro pracovní pozici servisního poradce, si myslím, že je to výborně nastavené“* (Resp1, ř. 39); *„já si myslím, že taková zlatá střední cesta“* (Resp2, ř. 20); *„pozitivně, pozitivně, je to dobrý“* (Resp3, ř. 33); *„Já si myslím, že mám hodně zodpovědnosti, mám i celkem v tom, když to řeknu takhle, i volné ruce, že opravdu mi vedení nechává možnost jaksi samostatně fungovat“* *„jako kompetence jsou podle mě dostačující a pro mě úplně dostačující a nebyl zatím s tím vůbec problém.“* (Resp4, ř. 33-39); *„Tak zodpovědnosti mám dost, samostatnosti taky, takže (smích)“* (Resp6, ř. 28); *„Já myslím, že kladně“* (Resp7, ř. 39); *„Já si myslím, že je to akorát. Tak samozřejmě, když když si člověk není jistý, tak se poradí s kolegy, děláme to jakoby kolektivně. Jinak v podstatě každý má svoji nákou, nákou pravomoc, co může rozhodnout a ne, a pokud prostě si není jistý, jestli to může rozhodnout, tak není problém jakoby se domluvit se šéfem, s kolegou a ujistit se, jestli to tak může být nebo ne. Tak bych to řekl asi no.“* (Resp8, ř. 28-32).

Ohledně **jistoty** zaměstnání se téměř všichni dotazovaní respondenti vyjadřovali ve smyslu, že v dnešní době není 100% jistota nikde, v dané firmě ale uvádějí, že nějaká jistota snad bude. Většina z nich pracuje ve firmě již delší dobu, což byl častý argument. Nikdo z nich však nechodí denně do práce s pocitem strachu ze ztráty zaměstnání. *„No tak jistotu asi člověk nemá nikdy, že jo (smích), protože to nevíte ani hodiny ani minuty jako kdy něco, ale myslím si, že pokud člověk neudělá nějakou botu... jo“* (Resp2, ř. 22-23); *„zatím jo, uvidíme do budoucna“* (Resp3, ř. 37); *„Tak pocit jistoty, pocit jistoty samozřejmě někdy je vždycky, vždycky, ale nikdo nemůže*

čekat, že 100%, skálopevně ta jistota tam je, ale to k tomu asi patří pokaždé pokud, pokud člověk usne na vavřínech, tak to k tomu samozřejmě patří.“ (Resp6, ř. 30-32); „...myslím, že ta jistota někde tady je“ (Resp7, ř. 47); „Dneska, obzvlášť v tom automobilovém průmyslu je to takové kolísavé, přece jenom naše firma jako konkrétně je na trhu hodně dlouho, takže jako ta jistota tady asi je.“ (Resp8, ř. 34-35). Pouze jeden z respondentů se vyjádřil negativně, opět ale z dané odpovědi vyplývá, že jde spíše o názor, že v dnešní době nemůže člověk mít 100% jistotu nikde: „no to v žádném případě, protože to bych se rouhal, too opravu jee, to nikdy neví člověk, co si, co co může přijít a takže opravdu je lepší být nohama na zemi a být spíš skromnější, než říct že to mám napořád, je to výborný, ne to ne, to bych nikdy neřekl“ (Resp4, ř. 41-43).

Systém odměňování byl hodnocen jak pozitivně, tak negativně. „Todle hodnotím pozitivně, dobrý, na to si nemůžu stěžovat jo, to je supr jo, samozřejmě hodnocení takhle i platový“ (Resp3, ř. 43-44); „tak já to hodnotím v rámci své pozice nebo to, jako dostačující. Úplně jako, já jsem spokojen“ (Resp4, ř. 51-52); „Já myslím, že benefity tu máme vcelku solidní, systém odměňování zatím řekněme docela dostačující“ (Resp6, ř. 39-40). Resp2 uvádí, že odměňování není nikdy dost. Někteří by uvítali větší finanční ohodnocení, případně možnost postupu platu nahoru: „Já bych řekl, že kromě peněz, co bych víc uvítal, tak je to, je to asi akorát. ... asi jakoby dalo by se něco víc, ale zase jsou třeba firmy, kde takové benefity třeba nejsou jo, takže myslím si, že tak nevyčníváme z průměru, je to tak akorát no.“ (Resp8, ř. 39-43); „já bych řekl, že od toho, co tady jsem, tady nějaký systém nefunguje. Takže eee v podstatě ten s tím platem, tak jak si myslím, že všude jsou nějak nastavený, že s platem jdete nahoru, tak tady to prostě nefunguje. Takže tady žádný systém dle mého názoru není“ (Resp5, ř. 49-51); „Odměňování, to dřív tady bývalo, že i třeba platili jako přesčas, jo člověk když musel být za někoho, ale teď už to nefunguje.“ (Resp7, ř. 52-53).

Co se týče benefitů, někteří z respondentů by uvítali klasické stravenky oproti těm, které dostávají od firmy: „tak to bych určitě uvítal klasický stravenky, než ty co tady kolegyně každé měsíce tiskne“ (Resp2, ř. 42-44); „Stravenky tady máme takový, který nám tady vyrábí, takže my ty stravenky nemůžeme uplatnit nikde, co se týká jako v obchodech, takže to bychom museli postoupit asi někde na vyšším místě, abychom

ty stravenky klasický měli.“ (Resp7, ř. 50-51). Jeden z respondentů by uvítal jako další benefit větší rozsah dovolené: *„jakože je určitě výhoda, pokud by byl třeba větší rozsah dovolené, to určitě ano, ale to je samozřejmě otázka dohody se zaměstnavatelem“* (Resp1, ř. 55-56). Dva z dotazovaných respondentů by uvítali příspěvek na oblečení a jeden také na pojištění: *„třeba bych uvítal příspěvek na, protože kolegové dostávají košile, tak třeba příspěvek na to ošacení“* (Resp2, ř. 49-50); *„třeba jako příspěvek na oblečení, že bych asi vyzkoušel, to rozhodně, protože ty tesilky boty a tohle všechno, to něco stojí a ty boty dostávají zabrat a tak dál, to není úplně levná věc, ale samozřejmě to není úplně povinností samozřejmě, kde kdo to nabídne že? Nenabídne to skoro nikdo, ale jako taková podpora určitě i pro nový zaměstnanec, nebo přilákat nákou novou jakoby třeba krev sem, aby aby prostě měli důvod sem jít, tak samozřejmě tohleco by bylo fajn, popřípadě třeba náky pojištění, jo třeba takovou tu pojistku na blbost, jo že třeba to by takhle mohli říct, třeba tu pojistku na blbost vám budem platit jo... (ruch s okolí, není rozumět) joo 15 let? To vám platí a tím pádem je to vyřešený, já jsem krytej, firma je krytá a tak dál, takže tydlecty věci bych asi možná ocenil. Ono to je stovka k stovce, a samozřejmě pokud člověk má rodinou hypotéku, což mám, tak samozřejmě každou kačku ocení no.“* (Resp3, ř. 182-191).

Pracovní prostředí

Dalším z důležitých aspektů majících vliv na spokojenost zaměstnanců je pracovní prostředí. Mým cílem bylo ověřit tento předpoklad, proto jsem se zaměřovala na hodnocení vzhledu, uspořádání pracovního prostředí, dále také na podporu pracovních materiálů a pomůcek ze strany vedení či názor na architekturu dané firmy, neboť ta je z velké míry určována firmou Auto ŠKODA. Subkategorie byly zvoleny: *vzhled, uspořádání, podpora vedení a architektura.*

Vzhled hodnotila většina respondentů jako příjemný, vyhovující, cítí se v něm dobře: *„je velice příjemné, vzdušné aaa klimatizace tady je, takže myslím si, že úplně úplně v pohodě“* (Resp1, ř. 62-63); *„ehm, v tomhleco taky nemám námitky, to je fajn. Jakože možná by to chtělo akorát víc osvětlovat ten salón, ale ale jinak dobrý.“* (Resp3, ř. 48-49); *„já to vnímám pozitivně, úplně bez připomínek“* (Resp4, ř. 56). Každý zaměstnanec má k dispozici svůj pracovní stůl, a jak se vyjádřil Resp5, každý

si ho přizpůsobí, jak uzná za vhodné, což mu vyhovuje. Jak vyjadřuje Resp8, prostředí hraje důležitou roli: „*to určitě, jo pokud si sednete do nějakého pěkného prostředí, to hraje určitě velkou roli...*“ (Resp8, ř. 86-64).

Co se týče **uspořádání**, někteří z dotazovaných respondentů pracují v otevřeném prostoru a někteří mají svou vlastní kancelář. Obě strany se víceméně shodují, že dosavadní uspořádání je pro jejich pozici vyhovující, ba pro jednoho z respondentů je to zajímavější: „*v podstatě k té práci to patří aaa takže myslím si, že to členění toho pracovního prostoru je tady ideální a eee s kolegama sedíme relativně sice blízko, ale ten rozhovor s tím zákazníkem je vedený tak, aby sme se nerušili takže*“ (Resp1, ř. 66-68); „*nevadí mi to, nevadí mi to, naopak, je to pro mě zajímavý, že můžu kdykoliv oslovit kolegu, když potřebuju něco a tak dál a my se navzájem jakoby, samozřejmě zase je to o lidech a musím říct, že tady mi to problém fakt nedělá, a kdybych měl větší soukromí, to by nebylo ono, ta komunikace by se ztratila v tu ránu a už by to nebylo to pravý ořechový aa takže já jsem spokojenej*“ (Resp3, ř. 53-57). Resp8 uvádí pro srovnání systému open space – „*kóji*“ z amerických filmů, kdy jejich prostředí je oproti tomu, jak sám říká, sto a jedna. Uvádí také, že práce v otevřeném prostoru nebo v kanceláři má vždy své plusy a mínusy. Někteří z respondentů uvádějí, že práce v otevřeném prostoru je sice občas náročná, ale je to otázkou zvyku. „*Tak jako, zvykl jsem si...*“ (Resp8, ř. 47); „*člověk si na to zvykne. „Někdy i jo, že člověk potřebuje se někde schovat před tím okolím a ...*“ „*jejeje je tady, je to takový zmatený kolikrát (smích)*“ (Resp7, ř. 81-85). Dva z respondentů se vyjádřili k uspořádání i z pohledu zákazníka: „*člověk když semka přijde, tak je to takový, že člověk nebo ten zákazník neví, kam má jít, tak podle mě je to takový, že by to chtělo někdo tady přizpůsobit, aby prostě zákazníci věděli, kam směřovat nebo, když potřebují servis, tak aby věděli, že tam je servis, tady je prodej. Ee tady je to takový nepřehledný, podle mého. Čisto tady je, nový to tady je, ale nepřehledný*“ (Resp7, ř. 57-60); „*Z mého pohledu, já osobně, co bych lépe vyřešil, tak možná pro ty zákazníky, co třeba čekají na servis, tak to prostředí kolem nich jakoby to...*“ „*Tak, uzavřenější to prostředí kolem nich třeba bych, joo... jinak asi takhle, snažíme se tady mít nějaké kytky, prostě aby to tady bylo nějaké pěknější noo. Jako vylepšovat se asi tady dá, pro mě nejvíc jako takhle z mého pohledu asi to prostředí pro ty zákazníky, co čekají třeba na servis, tam asi je největší, největší mínus u toho...*“ (Resp8, ř. 51-60).

Podporu vedení ohledně materiálního vybavení si dotazovaní respondenti chválí. Shodují se, že pokud je něco potřeba a jedná se o drobné materiály, stačí si zažádat, pokud se jedná o větší investice, po předchozím přezkoumání potřebnosti, je většinou také vyhověno. „*Není problém, když něco potřebuju, tak se obrátíme vlastně na vedení a poskytnou nám, co potřebuju.*“ (Resp7, ř. 68-69); „*tak v podstatě ty drobné materiály je to bez problému, pokud už je jako větší investice, tak samozřejmě to vedení nejdřív zkoumá, jestli jako je to vůbec potřeba nebo ne že. Takže takže asi to základní, co potřebuju, tady máme.*“ (Resp8, ř. 78-80). Resp5 se vyjadřuje, že pro svoji práci má vše co potřebuje, ale na servise mu schází více diagnostik: „*...občas taky něco dělám i na dílně sám si, tak třeba když to řeknu, tak třeba máme jenom jednu diagnostiku, což je třeba hrozně málo na tuhle firmu*“ (Resp5, ř. 66-68).

Celkový vzhled budovy a **architekturu** hodnotí respondenti kladně, považují salón za moderní, hezký. Hodně z nich se vyjadřovalo k plánované přestavbě, kdy se již všichni těší na nový vzhled. „*Je to fajn, mně se to líbí, jeden z nejhezčích salónů jakože myslím si na Olomoucku, co vůbec je doslova a do písmene fakt je pěkný, na to že už je starý jo a už má taky něco za sebou, tak samozřejmě to předběhlo dobu a ta funkčnost jako taková je supr, za mě jo*“ (Resp3, ř. 65-68); „*mně se to líbí, protože tento showroom je vlastně de facto nový... myslím si, že patří k těm nejmodernějším a dá se říct, že úplně bez nějakých připomínek, ať už se to týká vzhledu nebo architektury*“ (Resp4, ř. 69-72); „*Tak Škodovka se prezentuje dlouhodobě jako hodně moderní, moderní firma a je vidět, že prostě, co se týče toho toho designu, té architektury, tak zaměstnala, zaplatila určitě kvalitní lidi, takže, co jsem měl možnost vidět, vypadá to moc dobře, takže si myslím, že to tady bude vypadat fakt dobře. Na to se těším.*“ (Resp6, ř. 59-62); „*Já si myslím, že ten salón je pěkný, i v podstatě že to tam pokračuje tím servisem, když to srovnám s některými jinými prodejci, kteří mají ještě takovou tu starou klasickou budovu, tak toto je úplně jo neporovnatelný. A teďka se změní trošku ten design, vylepší se ta budova jako takhle, i jako v tom vnitřním rozložení se to má změnit, takže, takže si myslím, že se to zase posune o řádek dopředu no. Jo a jako když člověk jede kolem, i co zákazníci projíždí autem kolem, tak jako určitě ten salón se nedá jen tak jako přehlédnout díky tomu prosklení, je to, je to trochu taková netypická budova.*“ (Resp8, ř. 86-92); „*...je to takový moderní, je to vlastně otevřený prostor, hodně světla, čistý, pěkný*“ (Resp7, ř. 76-78).

Zvyky, rituály, ceremoniály

Další oblastí, na kterou jsem se zaměřila v rámci mého výzkumu, jsou nemateriální artefakty firemní kultury, především tedy různé firemní akce, oslavy apod., které napomáhají utváření neformálních vztahů ve firmě. V první řadě jsem zkoumala, jaký význam mají tyto akce pro respondenty, dále jsem se zajímala o podporu firmy v pořádání těchto akcí a o vlastní očekávání respondentů. Subkategorie jsem zvolila následovně: *význam, podpora firmy a vlastní očekávání*.

Význam těchto akcí spatřují respondenti ve stmelování kolektivu, v příjemném setkání mimo pracovní prostředí, ve zpříjemnění pracovního života či v odreagování. Z odpovědí je patrné, že takové akce jsou vítány a brány jako pozitivní. „*Tak určitě je to kontakt s kolegy pravidelný aa je to samozřejmě mimo pracovní prostředí, což je dobře, takže to je určitě výhoda aaa eee jako vítám to aaa ee je to pravidelné, což znamená ee jako ty vztahy se utužují a samozřejmě pak to pomůže i v té pracovní části, takže...*“ (Resp1, ř. 98-101); „*tak jako joo, určitě na stmelení kolektivu to není úplně špatný*“ (Resp3, ř. 73-76); „*pro mě to znamená ee takový zpestření toho pracovního života, eee znamená to navázání takových neformálních vazeb, takový odreagování a myslím si, že to aspoň tady ve firmě u většiny lidí ee jaksi znamená větší soudržnost, nebo takový přilnutí k té firmě*“ (Resp4, ř. 76-79); „*myslím si, že naše firma se může pyšnit fakt dobrým kolektivem, kdy prostě většina z nás se takhle ráda potká někde na náky m večírku, ať už pořádaných firmou nebo sami se takhle prostě sejdem a uděláme si jednou za čas nějakou dýchánek, takže...*“ (Resp6, ř. 66-69); „*kolektiv je tady výbornej, takže my se hodně tady snažíme eee ty večírky, i mimo večírky náky ty posezení, bowlingy, a tak, takže se snažíme scházet, i když má někdo narozeniny, tak se na něho skládáme a...*“ (Resp7, ř. 89-91); „*Určitě, určitě plus no, prostě utužuje to kolektiv, když bych to tak řekl no*“ (Resp8, ř. 96).

Podpora firmy v této oblasti byla hodnocena spíše negativně. Z odpovědí dotazovaných respondentů vyplývá, že většinu akcí si zajišťují spíše sami z vlastní iniciativy a teprve potom případně žádají o finanční podporu ze strany vedení, které však bývá většinou vyhověno. „*Tak v podstatě, eee my si část těch programů tvoříme sami, takže tam je to vyloženě individuální, co se nám zrovna chce, tak to si samozřejmě dohodneme... že to není, že bysme čekali na na zaměstnavatele, ale*

pokud se máme sejít a máme k tomu nějaký důvod, tak se sejdeme“ (Resp1, ř. 112-115); „Tak v podstatě my jsme tady zvyklí akorát na vánoční večírky a to ani ne eee sss vlastně sss ... ted'ka mi vypadlo to slovo, z iniciativy jako vedení, ale spíš co si jako zřídíme my tady sami mezi sebou jo a potom jdeme za vedením...“ (Resp2, 94-98); „onoo, firma to nechává prakticky trošku na nás, eee my si to zařídíme podle našich představ, jdeme s nějakým požadavkem o nějaký finanční pří... třeba jakoby pomoc v tomhle a většinou nám je jakoby vyhovováno, takže jako v pohodě“ (Resp3, ř. 84-86); „takže jako nedá se říct, že by se starala firma, když to tak řeknu. Stará se tady kolega, kterež tady tohle zajišťuje aaa samozřejmě se účastním a aa je v tom dobrej no, ale s firmou jako takovou to nemá nic společnýho, když to řeknu, protože jako firma se finančně podílí na vánočním večírku a tím to končí...“ (Resp5, ř. 80-84); „řekl bych, že moc ne, že spíš my si to podporujem tak nějak sami, mezi sebou jo, že víme, že ten má slavit narozeniny, vybereme nějaké peníze, pak mu to předáme, ten dotyčný případně donese nějaké občerstvení, prostě jo takhle, takže spíš si myslím, že tohle v podstatě firma, kromě nějakého večírku, sem tam něco nám třeba zaplatí, ale ale moc to není, jako bohužel dneska pokud v uvozovkách my se sami neozveme, tak firma nám to sama asi tak nenabídne.“ (Resp8, ř. 98-103). Z některých odpovědí je však patrný i pozitivní náhled na podporu vedení: „Řekněme, řekněme, že pár let zpátky v podstatě firma vůbec nic, ted'ka ...firma se snaží s tím něco dělat, abysme měli víc těch možností“ (Resp6, ř. 72-73); „ze strany vedení, jo tak máte ted'ka novýho ředitele, takže ten se snaží s náma zapojovat do všech aktivit“ (Resp7, ř. 95-96); „firma podporuje tyto akce hlavně ty formální, a i když mi přijdeme s nákou, s nějakým nápadem a nákou vizí, tak jsme se zatím ještě nesetkali, že by nám to bylo striktně zamítnuto. Joo jsou to i třeba podpora, že máme takový ee sportovní klub, říká se tomu nezisková organizace, jsme si založili, přispívají nám na provoz tělocvičny, když chodíme hrát fotbal, jo takže podpora tady z té strany, strany vedení je dobrá.“ (Resp4, ř. 86-90).

Na dotaz, zda by uvítali větší podporu ze strany vedení, odpovídali dotazovaní zaměstnanci kladně. Mezi návrhy se objevovaly nápady jako společná akce pro všechny pobočky, společné lyžování či akce pro mechaniky. Podporu spatřují nejen ve finančním příspěvku, ale spíše by ocenili, kdyby vedení firmy uspořádalo akci pro své zaměstnance, kteří by se tak o organizaci nemuseli starat. Jak

se vyjadřuje Resp8, napomohlo by to snížení stresu z práce, který je někdy značný, či jak uvádí Resp5, bylo by to vhodné jako forma poděkování zaměstnancům firmy. „*Třeba by nebylo na škodu eee domluvit prostě pro všechny pobočky jo něco, protože my v podstatě ee polovina lidí se tady jako vůbec mezi těma pobočkama ani nezná ... jo jako větší akce náká*“ (Resp2, ř. 113-115); „*tak to víte, že jooo, toš to jo, to je fajn, to víte, že jo, tak kdo by to nechtěl. Joo kdyby přišel, třeba, já nevím, pan ředitel, popřípadě pan majitel přímo a řekl, joo pod'me, prostě zavřeme to na tři dny a prostě pojedem všichni lyžovat, tak by to bylo fajn. Tomuhle říkám podpora a myslím si, že bychom si odpočali, takže tak*“ (Resp3, ř. 89-92); „*já osobně si myslím žeee anoo, aa myslím si, žee by to hlavně uvítala třeba dílna u nás, ti mechanici, mě tak jako, né že by to bylo úplně jedno, ale ale ti mechanici prostě si myslím, že kdyby to vedení mělo více k nim takhle blíže a aaaa třeba i přišlo a zorganizovalo nákej ten večírek, třeba přišlo a poděkovalo za práci, tak si myslím, že by byli daleko spokojenější jak jsou dneska v podstatě, nic takovýho, nějaký poděkování těm mechanikům, prostě těm lidem tady, nic není*“ (Resp5, ř. 86-91); „*Jo, určitě jo, joo protože je to opravdu, tím že teďka ten stres v té práci je velký, my tady mezi sebou snažíme se samozřejmě vycházet, ale někdy prostě nemáme na sebe čas, někdy, když je člověk nervózní, tak prostě toho druhého odbyde jo, a tím, že když by se udělala nějaká akce, kde budeme kolektivně a víme, že už nejsme pracovně, tak určitě je to plus.*“ (Resp8, ř. 105-108).

Mezilidské vztahy

S předchozí kategorií také úzce souvisí kategorie mezilidských vztahů na pracovišti. Vzhledem k tomu, že mým cílem je mimo jiné odpovědět na otázku, zda mají mezilidské vztahy vliv na spokojenost zaměstnanců, jsem v první řadě zjišťovala význam kvality mezilidských vztahů pro dotazované respondenty. Dále jsem se zaměřila na kvalitu vztahů a spolupráce na pracovišti, vztahy s vedením firmy a celkovou atmosféru. Tuto kategorii jsem rozdělila na subkategorie: *význam, soudržnost, spolupráce, vztah s vedením a atmosféra*.

Význam mezilidských vztahů je pro všechny dotazované respondenty velice důležitý. Z jejich reakcí je patrné, že mezilidské vztahy jsou jedním z nejdůležitějších aspektů, které mají vliv na jejich spokojenost v práci. Viditelné to je nejen z odpovědí na mé dotazy, ale také ze způsobu, jakým reagovali. Šlo poznat, že tato oblast vzbudila

jejich zájem a odpovídali s větší ochotou. Důvodem také zřejmě bude celková kvalita vztahů, která jak bude zřejmé z výpovědí níže, je mezi nimi na velice dobré úrovni. Na dotaz, jaký význam pro ně mají mezilidské vztahy na pracovišti, odpovídali následující: „*tak jistě (smích), bez toho samozřejmě se nedá pracovat*“, „*hodně, tady tohle je hodně důležitý si myslím ...*“ (Resp1, ř. 124); „*... protože když člověk má mezi sebou dobrý kolegy, tak tak to není co řešit že. Na jednu stranu se naštvete, ale na druhé straně máte lidi, který který vás podrží nad vodou ...*“ (Resp2, ř. 129-131); „*strašně moc, to je jako todlencto dělá 90 % úspěchu v té práci. A když je kolektiv fajn, jakože je, tak je too... do té práce se chodí úplně jinak. I když je třeba menší peníz někdy, ale to je to poslední potom v tu chvíli.*“ (Resp3, ř. 95-97); „*Pro mě to znamená strašně moc...*“ „*...a utvrzuje mě to, že vazby mezi lidmi jsou to nejdůležitější, co v té firmě může vůbec být, protože když tohle nefunguje, tak ta firma může přes marketing, až já nevím co se prezentovat, ale když prostě nefungují vazby mezi lidma, když ti pracovníci mezi sebou mají nějaký spory, tak je to špatný. Tak si na tohle kladu opravdu strašně velký důraz a musím říct, že tady v Olomouci je moc dobrá parta, aspoň to jádro a já to považuju za strašně důležitou věc*“ (Resp4, ř. 94-99); „*Jsou důležité, protože samozřejmě kdybychom se tady hádali, tak asi ta práce potom nebude nic moc*“ (Resp5, ř. 95-96); „*Určitě je to důležitý, abychom spolu vycházeli, a hodně jsme spíš taková ta, jak kdyby rodinná firma, v pohodě takový ti kamarádi, jakože se pak scházíme i, ať už to jsou večírky, cokoliv nějaký ty akce firemní, tak se prostě scházíme jak doma, tak na chatách. Je to důležitý, určitě je to důležitý, než aby to bylo prostě takovej ten stereotyp, že prostě člověk jde do práce, jo nějakou práci...e takhle si aspoň něco povykládá a není to takový, jak ...určitě by to mělo být takové to ...to sdílení...*“ (Resp7, ř. 109-116); „*Určitě, určitě, bez toho podle mě se nedá ani pracovat, aby tak jako každý jel jenom na sebe, byl uzavřený, tak to se snad ani nedá.*“ (Resp8, ř. 111-112). Jak také vyplývá, úroveň mezilidských vztahů je často stavěna nad ostatní aspekty v práci, tzn., pokud jsou vztahy mezi zaměstnanci na dobré úrovni, může to zastínit i negativa v jiných oblastech práce.

Jak již bylo zmiňováno výše, ohledně **soudržnosti** se všichni dotazovaní respondenti shodují, že vztahy na zkoumaném pracovišti jsou, až na výjimky, dobré a existuje zde takové to „jádro“. Jak uvádí Resp8, i přes značné pracovní vytížení si najdou čas na krátký rozhovor, vtipkování apod. „*takový to gró, jo to tady určitě existuje eee,*

obávám se, že bohužel existuje i alergie (smích)“ (Resp2, ř. 124), „musím říct, že tady v Olomouci je moc dobrá parta, aspoň to jádro“ (Resp4, ř. 99); „mezilidské vztahy bych řekl, že tady jsou výborné. Já bych řekl, že jo“ (Resp5, ř. 96); „myslím si, že naše firma se může pyšnit fakt dobrým kolektivem“ (Resp6, ř. 66-67); „a hodně jsme spíš taková ta, jak kdyby rodinná firma, v pohodě takový ti kamarádi“ (Resp7, ř. 109-110).

Stejně tak **spolupráce** je opět hodnocena, až na výjimky, pozitivně. Resp2 uvádí, že záleží na tom, z jaké strany. Resp3 si také, až na výjimky, spolupráci chválí, uvádí, že si s kolegy vycházejí vstřícně a pomáhají si. Jak dodává Resp5, při větším počtu zaměstnanců není možné, aby to fungovalo úplně na 100 %, ale řekl by, „že 75 % tady funguje“. Resp6 hodnotí kolektiv jako týmové hráče, Resp7 potvrzuje, že není problém se na někoho obrátit o pomoc a Resp4 odpověděl: „já můžu říct úplně hrdě natvrdo, že spolupracuji a opravdu ta vzájemná taková vazba nebo ta spolupráce je tady dobrá.“ (Resp4, ř. 101-102). Jak říká Resp8, spolupráce je důležitým aspektem v práci: „no musíme v podstatě, to se jinak nedá... jo protože ty problémy se tady vyskytují, a bez toho, aniž bysme to mezi sebou řešili a promluvili si o tom, tak to se nedá, jo, když bysme to nedělali, tak to by bylo špatně.“ (Resp8, ř. 120-122).

Vztah s vedením byl hodnocen vesměs pozitivně. Vícekrát se objevil názor, že vztah s vedením se zlepšil po nedávném nástupu nového ředitele firmy. Obecně mají dotazovaní respondenti pocit, že pokud by vyvstal nějaký problém, mohou ho jít s vedením řešit. Pouze jednou se objevil názor, že předchozí pokusy nebyly úspěšné a ve výsledku si museli pomoci sami. „Já z mé pozice můžu říci, že ano. Já s nima nemám žádný problémy, a když něco potřebuji, tak nevidím problém si zajít a říct si, co a jak. Takže nemám tady v téhle problém žádný.“ (Resp5, ř. 104-106); „Určitě ten pocit mám zatím, i když jo pan ředitel je nově tady, takže ho tak sám, jak se říká, studuju eee, takže jako joo, i přes to si myslím, že zapadl sem docela slušně podle mě aaa nedělá náck dusno, takže samozřejmě určitě ta podpora jako neměl bych, nemám důvod, že bych nemohl za ním nejít, kdybych cokoliv potřeboval, jako mám z něho zatím dobrou pocit.“ (Resp3, ř. 111-114); „Takže teďka už s novým panem ředitelem s vedením funguje spolupráce perfektně“ (Resp6, ř. 88); „tak teďka momentálně ano, protože máme nedávno nového ředitele, který je úplně něco jiného než předchozí

ředitel, takže teďka bych se nebál prostě za ním jít a říct mu máme takový problém, pojďme to promluvit si, vyřešit to“ (Resp8, ř. 125-127).

Atmosféru popisují shodně jako přátelskou, kamarádkou, družnou, příjemnou, příznivou, někdy hektickou. Resp7 vyjádřil, že bylo napjaté období, kdy nevěděli, co se bude dít, ale teď už je atmosféra dobrá.

Spokojenost s prací

Do této oblasti jsou zařazeny podkategorie *pozitivní aspekty*, *negativní aspekty* a *celková spokojenost*, kdy otázky byly spíše obecnějšího charakteru (např. co se jim na jejich práci líbí a nelíbí či zda jsou celkově spokojeni¹⁴⁷).

Mezi *pozitivní aspekty* práce byly řazeny např. komunikace s lidmi, dobrý kolektiv, zajímavost práce či záliba v autech. „*No tak kvůli novým situacím vlastně při jednání se zákazníkem, je každý zákazník je jiný a ee samozřejmě eee ten obchodní vztah k vytvoření, je zajímavé“ (Resp1, ř. 143-144); „...takže určitě do práce se těším, protože ten kolektiv tady je fajn, lidi jsou tady fajn, práce je příjemná a práce prodejce mě baví neskutečným způsobem, takže takže kvůli tomu se těším, takže táák noo. Joo, že mě ta práce baví, tak proto se těším.“ „komunikace s lidma hlavně právě, prodej těch vozů, jako takovejch, protože samozřejmě ee jo zkoušet, poznávat ty lidi, jak reagují na vás a nabízet ty různé nějaký možnosti a tak dál.“ (Resp3, ř. 120-126); „já se do práce těším, ... ale to jsem možná někdy výjimka, ale u mě opravdu...“ „na té práci se mi opravdu líbí ta rozmanitost, že opravdu každý den je jiný a eee vrátím se k těm vazbám na pracovišti, těším se hrozně mezi lidi, jo takže to se mi líbí aaa potom jdu do té práce rád“ (Resp4, ř. 112,115-117); „jako je to zajímavé, myslím, že dělám zajímavou práci, práci s lidma, která je vždycky zajímavá, nikdy člověk neví, co ho překvapí, co ho vyvede trošku z míry, takže jo, proč ne, těším se do práce.“ (Resp6, ř. 103-105); „Tak v podstatě práce s těmi lidmi, neříkám, že tedy úplně s každými zákazníky, jo že člověk rád poradí, ukáže, ...tady tohle, tak to mě asi tak nejvíc baví a vůbec, tím že se zajímám o auta, tak i samotného mě to zajímá....“ (Resp8, ř. 142-144); „ty auta, auta.“ (Resp7, ř. 138).*

¹⁴⁷ Konkrétní otázky jsou k vidění v příloze č. 1 Scénář rozhovoru.

V **negativních aspektech** se objevilo např. ranní vstávání a pracovní doba do 22:00 hodin. Dále také finanční odměna, příliš náročná papírová práce či velké zatížení a z něho vyplývající stres. „*Co se mi nelíbí, no tak ta papírová práce, ta bohužel je čím dál horší, ale je to bohužel nezbytné v dnešní době, ale tak to je to co je takový mínus, ale to bohužel, tak to prostě je...*“ (Resp5, ř. 119-120); „*někdy to zatížení, ten stres, no že člověk už dopředu, když jde do práce, že ví, co ho čeká a jenom přemýšlí, jak si to uspořádat, aby to vůbec za ten den zvládl.*“ (Resp8, ř. 146-147).

Na dotaz, zda jsou po zvážení všech okolností **celkově spokojeni** v práci, odpovídali shodně pozitivně: „*jistě ano*“ (Resp1, ř. 157); „*jseem (zaváhání) joo určitě*“ (Resp2, ř. 164); „*jo, jojojo*“ (Resp3, ř. 136); „*Ano! Jo! Já jsem spokojen.*“ (Resp4, ř. 124); „*jo, řekl bych, že jsem celkově spokojen.*“ (Resp5, ř. 123); „*Jo, určitě*“ (Resp6, ř. 112); „*jo, spokojený jsem.*“ (Resp7, ř. 147); „*Řekl bych, že spíš ano.*“ (Resp8, ř. 152).

Hodnocení firmy

Poslední kategorií je hodnocení firmy. Do této oblasti jsem také zařadila hodnocení zastávaných hodnot a norem ve firmě. Dále jsem zjišťovala, zda jsou respondenti hrdí na to, že pracují v této firmě a na její pověst, či zda by doporučili firmu jako dobrého zaměstnavatele. Jako poslední dotaz jsem nechala prostor pro vyjádření nebo vzkaz vedení firmy ohledně toho, co by změnili, zavedli atd. v souvislosti s jejich spokojeností. Subkategorie tedy jsou *hodnoty, normy, pocit hrdosti, doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele, pověst firmy a doporučení vedení firmy*.

Co se týče **hodnot** ve firmě, spousta respondentů při dotazu nejprve projevovala zmatenost či nejistotu, proto jsem jim poskytla k nahlédnutí vytištěné hodnoty značky ŠKODA, které jsou uváděny v kapitole 2.2.2 *Hlubší poznání firemní kultury*. Po nahlédnutí jim hodnoty přišly povědomé či projevíly souhlas, že o nich slyšeli. Na dotaz, zda jsou hodnoty ve firmě dodržovány či dostatečně propagovány, odpovídali rozporuplně: „*tady se opravdu klade důraz, veškery akce související s firmou Škoda, ať jsou to prezentace nových vozidel, ať jsou to prostě nějaké novinky, ať je to spojený i se sportem, prostě, myslím si, že tady vždycky je tady na to kladen důraz a myslím si, že je to dostačující, a že opravdu si myslím, že se to tady dělá tady*“

v tomhle dobře“ (Resp4, ř. 133-136); „Jasný, jasný. Já si osobně myslím, že né ...“ (Resp5, ř. 131); „víceméně ano (smích) snaha je ...snaha o to tady určitě je, ne vždy to ve všech oblastech úplně vychází, ale myslím si, že na tom pracujeme.“ (Resp6, ř. 116-117). Pouze Resp8 projevil jistotu ve znalosti hodnot, a dokonce byl schopný některé sám zmínit: „Tak určitě, tak Škodovka si zakládá prostě na nějaké té praktičnosti, jednoduchosti, přístup k životnímu prostředí, takže, takže jo jako vím o nich a vím, že se to Škodovka takhle snaží propagovat celkově tu značku, takže, takže my se snažíme samozřejmě taky v tomhle stylu“ (Resp8, ř. 157-160).

Normy byly hodnoceny jak pozitivně, tak negativně. V pozitivním slova smyslu jsou považovány za nástroj, který napomáhá ve vytváření pozitivního vztahu se zákazníkem. Resp1 si myslí, že normy spíše pomáhají, protože umožňují vědět, co čekat od zákazníka a připravit se na to. Resp4 hodnotí normy na dobré úrovni. Resp8 uvádí: „většinou pozitivně, ale je pravda, že by se určitě mezi nimi vždycky našla, co by si člověk řekl, že spíš by bylo lepší, kdyby to bylo jinak“ (Resp8, ř. 165-166). Za negativní je považováno, že poslední dobou norem přibývá a často postrádají možnost lidského přístupu a že korigují víceméně každou činnost. „Já si myslím, že dneska bohužel je to tak že, se ve většině větších firem, že v podstatě ty procesy jsou jednoznačně nadiktovány a vytrácí se někdy bych řekl ten lidský přístup, že v podstatě dneska si tady člověk může na tabuli napsat prostě jednotlivý ty body a jet jak stroj a odškrtnout si, jestli jsem se toho zákazníka všechno zeptal a tím to pro mě prostě končí, jo takže eeee procesy, zas chápu že asi by to mělo být sjednocený, ale zdá se mi, že ti lidi, co ty procesy dělají, tak prostě to dělají od stolu a nikdy tady v tomhle nepracovali a podle toho to taky vypadá.“ (Resp5, ř. 141-147); „no těch norem začíná být víc, to si myslím že... ale bohužel tohle všechno ze strany Škodovky prostě není nějakým způsobem ovlivnitelný, takže, takže my se jim snažíme přizpůsobovat a ne vždy je to jednoduchý, protože opravdu jestli někdo deset, patnáct let prodává auta a najednou ho musíme učit něco úplně jinýho, tak je samozřejmě většinou problém, e jak se říká starýho psa novým kouskům nenaučíš, ono to do jisté míry funguje i pro lidi, takže tohle bývá občas oříšek, ale zatím jsme si snad pokaždé poradili.“ (Resp6, ř. 121-126).

Co se týče **pocitu hrdosti**, jak někteří vyjádřili a jak bylo i patrné z reakcí respondentů, někteří se neztotožňují s výrazem „hrdost“. Odpovědi proto občas byly váhavé a neurčité. „*Jo, docela jo, protože práce mě baví a všechno tady vychází supr, dají šanci a to je dobrý*“ (Resp3, ř. 162-164); „*Ano, jsem. V porovnání s konkurencí ano.*“ (Resp4, ř. 152); „*to nevím, jestli bych byl vyloženě hrdý, asi teda hrdý vyloženě ne, ale jsem rád, že tady pracuji, ale hrdý teda, já osobně bych asi tohle slovo nepoužil*“ (Resp5, ř. 150-151). Každý z dotazovaných respondentů by se ale k firmě veřejně přihlásil a nestydí se za to, že v ní pracuje. „*Jasně, to bych rád se přihlásil, klidně, jako nemám, nemám s tím problém.*“ (Resp6, ř. 135); „*v tomhleto jsem fakt jako rád, že prostě můžu si vzít tu softshellku, co máme tu bundu a mám tam napsaný logo Hlaváček a nemusím se za to stydět*“ (Resp3, ř. 173-174).

Doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele záleželo většinou na osobních zkušenostech. Někteří by firmu doporučili bez rozmyslu, Resp8 vyjádřil, že by záleželo na jakou pozici a dva z respondentů vyjádřili negativní zkušenost s doporučením. „*No udělal jsem to jednou a špatně to dopadlo, takže určitě ne*“ (Resp2, ř. 184); „*už jsem to doporučoval...(smích) já si myslím, že teďka to bude o něčem jiným, protože se nám vyměnilo vedení, takže si myslím, že to bude o něčem jiným, než to bývalo před tím rokem.*“ (Resp7, ř. 174-176). Resp5 ohodnotil zaměstnavatele známkou 3 – střed.

Pověst firmy byla hodnocena také tak napůl: „*jo, dělám v prestižní firmě, která tady už má ňákou tradici a samozřejmě patří mezi jako vyhlášený vlastně jak prodeje, tak servis. Lidi, ta klientela tady prostě je veliká a lidi o nás vijou a jezdijou za náma*“ (Resp3, ř. 171-173); „*V porovnání s konkurencí ano.*“ (Resp4, ř. 152); „*to bych řekl, že známá firma to je, samozřejmě se setkáte jak s negativními ohlasy, tak i s těmi kladnými. Eee né vždycky se všechno podaří, to je samozřejmý a na tom je důležitý, jak já říkám, aby nějakým způsobem ta náprava proběhla a ten zákazník byl spokojenej no*“ (Resp5, ř. 162-164); „*Řekněme pár let zpátky, ta pověst řekněme chvilku uvadala, ale teďka si myslím, že se zase vracíme, vracíme na to správný místo. Malými krůčky, ale postupujeme kupředu.*“ (Resp6, ř. 135-137); „*ta pověst už asi není úplně, co kdysi bývalo na začátku, ale pořád tu pověst má dobrou*“ (Resp8, ř. 185-186).

V poslední subkategorii **doporučení vedení firmy** byl respondentům ponechán volný prostor. Někteří nemají co vzkázat, neboť současný stav ve firmě hodnotí dobře. Jiní by uvítali zlepšení stavu odměňovacího systému a benefitů, celkového přístupu k zaměstnancům či zlepšení podpory firemních akcí ze strany vedení. Tyto odpovědi jsem se rozhodla zde uvést celé, neboť jsou určené především vedení firmy.

„V podstatě spíš mě to překvapuje pozitivně, že že to je nastavené dobře, to znamená nějaká změna zásadní určitě ne, probíhá to jak má ... myslím si jakože, kéž by to takhle běželo dál...“ (Resp1, ř. 193-195); „Akce, stravenky, popřípadě my s kolegou jsme na pozici, kdy děláme i částečně i technika, ale jako finančně jsme na tom, tak jako všelijak, takže bych uvítal jako samozřejmě tady tohle“ (Resp2, ř. 198-203); „Třeba jako příspěvek na oblečení, že bych asi vyzkoušel, to rozhodně, protože ty tesilky boty a tohle všechno, to něco stojí a ty boty dostávají zabrat a tak dál, to není úplně levná věc, ale samozřejmě to není úplně povinností samozřejmě, kde kdo to nabídne že? Nenabídne to skoro nikdo, ale jako taková podpora určitě i pro nový zaměstnanec, nebo přilákat někou novou jakoby třeba krev sem, aby aby prostě měli důvod sem jít, tak samozřejmě tohleto by bylo fajn, popřípadě třeba nějaký pojištění, jo třeba takovou tu pojistku na blbost, jo že třeba to by takhle mohli říct, třeba tu pojistku na blbost vám budem platit jo... (ruch s okolí, není rozumět) joo 15 let? To vám platí a tím pádem je to vyřešený, já jsem krytej, firma je krytá a tak dál, takže tyhle věci bych asi možná ocenil. Ono to je stovka k stovce, a samozřejmě pokud člověk má rodinou hypotéku, což mám, tak samozřejmě každou kačku ocení no.“ (Resp3, ř. 182-191); „No teď se v poslední době to velice zlepšilo ze strany vedení, takže já vlastně, teď ani nemám co vzkázat, takže teď je opravdu ta situace a ta atmosféra moc dobrá.“ (Resp4, ř. 157-158); „Myslím, že jako pro spokojenost samozřejmě na tu motivaci jsou vždycky nějaký ty benefity plus nějak ten plat a vidina toho, že ten plat půjde taky nějakým způsobem nahoru a né dolů, takže prostě nějak ten mzdovej tarif a prostě odměňování, s tím že vlastně nějakým tím nárustem aaaaaaaa více těch motivačních prvků. To jako je asi jediná věc, co bych viděl já.“ (Resp5, ř. 176-179); „Tak určitě by si nás mohli víc vážit, líp nás ohodnotit aaaa určitě kolikrát, když se stal nějak ten problém s vedením nebo potřebovali jsme vyřešit nějaký ten problém, tak se k tomu nestavěli, tak jak by měli, takže určitě se postavit k tomu eee, aby nám pomohli, abychom věděli prostě... že tam ta pomoc je.“ (Resp7, ř. 187-192); „To se nedá tak

jednoduše říct, ale asi v první řadě by ještě zlepšit o něco ten přístup k těm zaměstnancům, no protože ty tvoří ty hodnoty že, jako neříkám, že vedení je netvoří, ale ale vedení jsou dva tři lidé, kdežto těch zaměstnanců je osmdesát, tak spíš jakoby to odměňování, ale to je těžko říct, to je zas v rámci možností finančního a ekonomického té firmy že. Takže pokud ta firma nebude mít dobrou ekonomiku, tak nemůže ty zaměstnance prostě dobře hodnotit. Ale to je takový bludný kruh no. Jako přivítal bych určitě víc těch akcí vůči těm zaměstnancům, jak jsme se bavili, ee to zlepši tu spokojenost těch lidí, jo takže a pak možná se to zlepši i na té kvalitě té práce no.“ (Resp8, ř. 191-198).

2.3.2. Axiální kódování

Dalším krokem analýzy dat je axiální kódování, které propojuje vytvořené kategorie a subkategorie do paradigmatického modelu. Tento model vytváří soubor vztahů a zahrnuje: příčinné podmínky → jev → kontext → intervenující podmínky → strategie jednání a interakce → následky. Použití tohoto modelu nám umožňuje o jednotlivých údajích systematicky přemýšlet a vzájemně je mezi sebou propojovat.¹⁴⁸

Následující tabulka znázorňuje mnou vytvořený model.

Tabulka 1: Paradigmatický model

Příčinné podmínky	Jev	Kontext	Intervenující podmínky	Strategie jednání	Následky
Charakter práce, prvky kultury (zastávané normy a hodnoty, artefakty materiální a nemateriální povahy)	Spokojenost	Snaha o dosažení spokojenosti v práci, práce jako hlavní činnost člověka	Úroveň jednotlivých prvků kultury, podpora vedení, komunikace, mezilidské vztahy, osobní prvky	Navazování neformálních vztahů, spolupráce, vzájemná pomoc, zájem vedení o zaměstnance, podpora vedení	Dosažení spokojenosti/ nespokojenosti, jistota práce, hodnocení firmy, pocit hrdosti, doporučení firmy jako dobrého

¹⁴⁸ STRAUSS, A. L. a CORBIN, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1999. S. 72.

					zaměstnavatele
--	--	--	--	--	----------------

Zdroj: vlastní šetření

Při jeho sestavování jsem si nejprve vymezila **jev**, který je ústřední kategorií paradigmatického modelu. Hlavním jevem je zde *spokojenost*. **Příčinnými podmínkami**, které vedou k výskytu spokojenosti, případně nespokojenosti, jsou *charakter práce* – tedy obsah práce, náročnost, organizace, její ohodnocení atd. Dalšími příčinami jsou *prvky kultury* jako např. *zastávané hodnoty a normy ve firmě* či *artefakty materiální a nemateriální podoby*. Spokojenost je uskutečňována v **kontextu**, který je chápán jako soubor vlastní jevu. Kontextem zde je *snaha o dosažení spokojenosti a práce, která je jednou z hlavních činností dospělého člověka*. Tohle vše se odehrává za **intervenujících podmínek**, které zasahují do celého procesu. Intervenujícími podmínkami je *úroveň jednotlivých prvků kultury, podpora vedení, komunikace, mezilidské vztahy* či *osobní prvky*. Za **strategii jednání** může být považováno *navazování neformálních vtaů, spolupráce, vzájemná pomoc, zájem vedení o zaměstnance a podpora vedení*. **Následky** celého jevu jsou *dosažení spokojenosti* či *nespokojenosti, pocit jistoty práce, hodnocení firmy, pocit hrdosti a doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele*.

2.3.3. Selektivní kódování

Posledním krokem analýzy dat je selektivní kódování, jehož prostřednictvím se určí jedna centrální kategorie, která je pak dávána do vztahu s ostatními kategoriemi.¹⁴⁹ Tato centrální kategorie je ústředním bodem vznikající teorie.¹⁵⁰

Nejprve jsem se na pomocný papír pokusila o sepsání příběhu, o čem celá problematika je. Jak uvádí Strauss a Corbinová, sepsání myšlenek formou příběhu je užitečné a asi i nutné. Příběh je následně nutné vyložit analyticky ve formě

¹⁴⁹ STRAUSS, A. L. a CORBIN, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1999. S. 86.

¹⁵⁰ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2012. S. 251.

tzv. kostry příběhu. To znamená pojmenovat si centrální kategorii, určit si její vlastnosti a dimenze a uvést ostatní kategorie do vztahu s centrální kategorií.¹⁵¹

Jako centrální kategorii jsem si určila **spokojenost**. Její vlastnosti a dimenze znázorňuji v následující tabulce.

Tabulka 2: Centrální kategorie

Centrální kategorie	Vlastnosti	Dimenze
SPOKOJENOST	Pozitivnost Negativnost	Jaké? Dobré/střední/špatné
	Důležitost Významnost	Jak moc? Nízká/střední/vysoká
	Míra spokojenosti	Jak moc? Vysoká/střední/nízká

Zdroj: vlastní šetření

Následující tabulka pak ukazuje vztahy mezi centrální kategorií a ostatními kategoriemi.

Tabulka 3: Vztahy mezi centrální kategorií a ostatními kategoriemi

Ostatní kategorie	Vztah ostatních kategorií k centrální kategorii – Spokojenosti
Hodnocení práce	Velice důležitý je charakter práce, její zajímavost, náročnost, míra zodpovědnosti a samostatnosti, možnosti vzdělávání a rozvoje či odměňování práce. Pro většinu lidí je důležité, aby je práce naplňovala a uspokojovala.
Pracovní prostředí	Důležitou roli hraje vzhled pracovního prostředí, jeho uspořádání, vybavenost, podpora materiálních pomůcek. Tyto aspekty ovlivňují to, jak se člověk na pracovišti cítí.
Zvyky, ceremoniály, rituály	Různé typy formálního a neformálního setkávání podporují navazování a utužování mezilidských vztahů. Pro zaměstnance to znamená zpestření pracovního života. Formální akce

¹⁵¹ STRAUSS, A. L. a CORBIN, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1999. S. 89.

	pořádané firmou podporují pocit sounáležitosti, soudržnosti s firmou, proto je velice důležitá také podpora ze strany vedení firmy.
Mezilidské vztahy	Dobré mezilidské vztahy v pracovním kolektivu jsou pro zaměstnance jedním z nejdůležitějších aspektů pracovního života. Dobrá úroveň vztahů může často přehlušit nedostatky v jiných aspektech. Důležitý je také pocit soudržnosti, možnosti spolupráce a podpory mezi zaměstnanci či dobré vztahy s vedením firmy.
Hodnocení firmy	Míra spokojenosti s výše uvedenými aspekty práce se odráží do hodnocení firmy, zda jsou zaměstnanci hrdí, že pracují v dané firmě, zda by doporučili firmu jako dobrého zaměstnavatele apod.

Zdroj: Vlastní šetření

Nakonec jsem se pokusila o sepsání **kostry příběhu**:

Hlavní příběh je o spokojenosti zaměstnanců s různými aspekty jejich práce, jako je charakter práce, pracovní prostředí, mezilidské vztahy, podpora vedení atd. Úroveň těchto aspektů se odráží do následného hodnocení práce samotnými zaměstnanci. Pro většinu lidí je základním předpokladem pro výkon práce, uspokojení z dané činnosti. Zdá se, že nejdůležitější pro pracovníky je charakter práce samotné, její zajímavost, náročnost, platové ohodnocení apod. a dále také mezilidské vztahy, které hrají obrovskou roli při celkovém hodnocení úrovně spokojenosti. Dobré mezilidské vztahy na pracovišti mohou často přehlušit nedostatečnost v jiných aspektech. Mnoho lidí oceňuje také podporu navazování vzájemných vztahů formou formálních a neformálních setkání mimo pracoviště. Do hodnocení práce se také odráží celkové vztahy s vedením a jejich podpora různých aspektů práce jako např. firemní akce či materiálního vybavení pracoviště. Pracovní prostředí pak hraje neméně důležitou roli, neboť ovlivňuje, jak se člověk na pracovišti cítí, zda příjemně či nepříjemně.

Na základě kódování jsem se pokusila o vytvoření modelu spokojenosti (viz Příloha 4).

2.4. Shrnutí výsledků

Výzkumné šetření na téma Vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců ve vybrané firmě přineslo mnoho zajímavých výsledků. Pro definování kultury zkoumané firmy bylo použito techniky zúčastněného pozorování, analýzy dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou. Pro samotný výzkum spokojenosti bylo použito polostrukturovaných rozhovorů, pro které jsem si vytvořila scénář obsahující bloky otázek. Hlavní témata, na která jsem se v rámci výzkumu zaměřila, byla: charakter práce a jeho hodnocení, pracovní prostředí, artefakty nemateriální povahy, mezilidské vztahy, celková spokojenost s prací a hodnocení firmy. Pro rozhovory se mi podařilo získat celkem 8 respondentů – zaměstnanců prodejního a servisního oddělení. Rozhovory probíhaly přímo na pracovišti, což bylo někdy rušivé, věřím však, že to zásadním způsobem neovlivnilo získané odpovědi. Veškeré potřebné informace o firmě a její firemní kultuře, sloužící jako podklady pro výzkum, jsem sbírala od října 2013. Rozhovory se zaměstnanci včetně jejich analýzy jsem prováděla na začátku roku 2015. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, zda firemní kultura má vliv na spokojenost zaměstnanců. Na základě analýzy dat formou tří typů kódování byly vytvořeny kategorie, subkategorie, dále paradigmatický model, kostra příběhu a návrh modelu spokojenosti.

V rámci výzkumného šetření byla stanovena hlavní výzkumná otázka *Jaký vliv má firemní kultura na spokojenost zkoumaných zaměstnanců?*, kterou jsem dále rozvinula do několika dílčích výzkumných otázek (viz kapitola 1.3 v praktické části práce). Za stručné shrnutí výsledků výzkumu považuji odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky, které popisují níže. Shrnutí výsledků naznačuje také jistou propojenost s teoretickou částí práce.

První výzkumná otázka je: *Jaký vliv má charakter práce na spokojenost zaměstnanců?* Z výpovědí respondentů vyplývá, že pro spokojenost je velice důležitá rozmanitost práce, její zajímavost a zda splňuje jejich očekávání. Pro téměř všechny respondenty je práce dostatečně zajímavá a splňuje jejich očekávání. Někteří si chválí, že každý den je jiný, a proto nehrozí stereotyp. Jako pozitivní aspekt bývá uváděno jednání s lidmi či práce s automobily, které jsou pro někoho zároveň i koníčkem. Pouze Resp2 ohodnotil charakter práce neutrálně, tedy že člověk může

být rád za jakoukoliv práci. Za negativní aspekty práce bylo uváděno přílišné papírování či vysoké pracovní zatížení, které je dle pracovníků někdy značné. Oba negativní aspekty však dle respondentů k daným pozicím patří. Vyšší pracovní zatížení pracovníků prodejního oddělení je také ovlivněno jedním chybějícím pracovníkem. Míru samostatnosti a zodpovědnosti všichni dotazovaní hodnotí kladně, jako dostatečnou a přiměřenou. V případě potřeby není problém se obrátit o pomoc na ostatní kolegy. Shodné názory můžeme najít i v odborné literatuře, kde bývá uváděno, že pracovníci jsou více spokojeni s prací, která je pro ně zajímavější, rozmanitější, umožňuje samostatné provádění práce a rozhodování.¹⁵² Nejlépe jsou také hodnocené povolání vyžadující vyšší kvalifikaci, které umožňují vykonávat zajímavější práci s vyšší prestiží a s větší možností seberealizace.¹⁵³ Tento fakt také dokazuje hodnocení možností vzdělávání a rozvoje ve zkoumané firmě, které bylo zhodnoceno vcelku dobře. Pro některé respondenty jsou možnosti dostačující, někteří by však uvítali více možností, neboť jsou toho názoru, že jakékoliv vzdělávání je ku prospěchu věci. Negativně byly hodnoceny možnosti rozvoje, ať už posun v rámci pozic nebo platový posun, který ve firmě dle respondentů není žádný. Organizace pracovní doby byla hodnocena jako celkem vyhovující, případně, že si na ni člověk zvykne. Všichni respondenti se shodují, že stávající upořádání pracovní doby nenarušuje jejich soukromý život. Dalším důležitým aspektem je odměňování práce, na které dle literatury nelze nahlížet samostatně, ale v souvislosti s jinými aspekty práce. Tento fakt dokazuje odpověď jednoho z respondentů, který u oblasti mezilidských vztahů uvedl, že pokud je dobrý kolektiv, o něco menší plat je potom to poslední. Systém odměňování ve zkoumané firmě byl hodnocen jak pozitivně, tak negativně. Co se týče finanční odměny, někteří by uvítali větší plat, případně možnosti postupu platu nahoru. V oblasti benefitů by někteří uvítali klasické stravenky oproti těm, které od firmy dostávají, větší rozsah dovolené, příspěvek na oblečení či na pojištění.

I přes některé nedostatky jsou dotazovaní respondenti celkově spokojeni s prací a do práce se těší. Jak bude patrné níže, velkou roli v tom hraje dobrá úroveň mezilidských vztahů. Obecně by se dalo říci, že respondenti mají pocit jistoty práce.

¹⁵² ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. 2003. S. 116.

¹⁵³ KOLLÁRIK, T. *Spokojnost v práci*. 1986. S. 130-131.

Někteří uváděli, že jistota práce není v dnešní době nikde, což ale nesouvisí se zaměstnavatelem, ale spíše obecně s problematikou zaměstnanosti na trhu práce.

Druhá výzkumná otázka je: *Jaký vliv mají na spokojenost zaměstnanců artefakty materiální povahy (pracovní prostředí, architektura, logo, ...)?* Co se týče pracovního prostředí, dle literatury je jedním z hlavních zdrojů nespokojenosti nečisté, hlučné či nepříjemné pracovní prostředí.¹⁵⁴ Na vzhled, uspořádání a celkovou architekturu jsou ve zkoumané firmě kladeny vysoké požadavky ze strany importéra vozů – firmy Auto ŠKODA, a.s. Výzkum probíhal na odděleních, které jsou umístěny v hlavní budově firmy, tedy autosalonu, který je určený pro přímý kontakt se zákazníkem. Proto je právě na autosalon kladen největší nárok z hlediska vzhledu, upravenosti, čistoty apod. Tomu odpovídá hodnocení dotazovaných respondentů, kteří hodnotí vzhled jako příjemný, ve kterém se cítí dobře. Vhodné klimatické podmínky zajišťuje klimatizace. Celá budova je prosklená, což zajišťuje dostatečný přísun světla, i přes to by jeden z respondentů více osvětlil salón. Uspořádání pracoviště je z hlediska zaměstnance vyhovující. Rozdělení pracovníků do otevřeného prostoru a kanceláří odpovídá potřebě pozic. Někteří uvádí, že práce v otevřeném prostoru je někdy náročná, ale je také otázkou zvyku. Z pohledu zákazníka je pro některé respondenty uspořádání nepřehledné či prostor pro čekání zákazníků málo uzavřený. Podpora vedení v zabezpečení materiálního vybavení je na dobré úrovni. Pracovníci vědí, že si mohou o pracovní pomůcky zažádat a většinou jim je vyhověno. Celková architektura budovy byla hodnocena pozitivně. Salón je dle respondentů moderní, působí stále jako nový a v porovnání s jinými prodejci automobilu je neporovnatelný. Hodně respondentů se také vyjádřilo k plánované přestavbě, která bude probíhat letos a na kterou se všichni těší. Věří, že to přinese výhody či zlepšení uspořádání apod. Celkově by se tedy dalo říci, že s pracovním prostředím jsou dotazovaní respondenti spokojeni.

Další otázkou je *Jaký vliv mají na spokojenost zaměstnanců artefakty nemateriální povahy (zvyky, ceremoniály, rituály)?* V rámci výzkumu jsem se zaměřovala především na různé firemní akce, oslavy narozenin, večírky apod. Jak vyplývá z odpovědí, význam respondenti spatřují ve zpříjemnění pracovního života,

¹⁵⁴ KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1979. S. 157-166.

v odreagování se, v možnosti navazování a utužování neformálních vztahů či v utužování soudržnosti s firmou. Obecně jsou veškeré typy formálních i neformálních akcí vítány. Negativně zde však byla hodnocena podpora firmy, která je dle respondentů téměř žádná. Akce si většinou zařizují sami z vlastní iniciativy, teprve poté si případně žádají o finanční podporu ze strany vedení, které bývá většinou vyhověno. Téměř všichni respondenti by uvítali větší podporu ze strany vedení ve smyslu, aby vedení uspořádalo akci pro své zaměstnance a např. jim poděkovalo za vykonávanou práci.

Poslední dílčí otázkou je *Jaký vliv mají mezilidské vztahy na pracovišti na spokojenost zaměstnanců?* Na základě analýzy dat se ukázalo, že mezilidské vztahy mají na spokojenost opravdu velký vliv. Jak uvádí někteří respondenti, dobré mezilidské vztahy tvoří až 90 % úspěchu či jsou to nejdůležitější, co ve firmě může být. Firma může mít dobrý marketing, vhodné pracovní uspořádání atd., ale pokud nefungují vztahy mezi lidmi, tak je to špatné. Vztahy ve zkoumané pracovní skupině byly hodnoceny až na výjimky velice pozitivně. Respondenti se shodují, že mají dobrý kolektiv, cítí podporu ze strany kolegů, navzájem si pomáhají a spolupracují. Co se týče vztahů s vedením, pozitivně byla hodnocena nedávná změna ve vedení – příchod nového ředitele. Zaměstnanci nyní cítí, že se mohou na vedení obrátit s problémy. Atmosféru na pracovišti shodně hodnotí jako přátelskou, příjemnou a veselou. Někdy však z důvodu vysoké pracovní zátěže jako hektickou. V této části se nám taktéž potvrdila tvrzení uváděna v teoretické části práce. Zde bych mohla uvést např. tvrzení Kollárika, který konstatuje, že dobrá atmosféra, přátelské, upřímné a korektní vztahy, vzájemné pochopení či ochota si pomoci při řešení problémů, přispívají významnou měrou ke spokojenosti zaměstnanců a kladnému vztahu k práci.¹⁵⁵ Vliv pracovní skupiny na spokojenost člověka je tak významný, že pokud se člověk cítí dobře v pracovním kolektivu, udržuje přátelské vztahy s kolegy, dokáže to „zastínit“ nespokojenost s jinými faktory.¹⁵⁶ Tento fakt potvrzuje skutečnost, že přes veškeré uvedené nedostatky jsou všichni respondenti celkově spokojeni s prací. Dále to také potvrzuje tvrzení jednoho z respondentů, na dotaz významu mezilidských vztahů: *„strašně moc, to je jako toľlencto dělá 90 % úspěchu v té práci.*

¹⁵⁵ KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1979. S. 199-217.

¹⁵⁶ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie 1*. 1998. S. 49.

A když je kolektiv fajn, jakože je, tak je too... do té práce se chodí úplně jinak. I když je třeba menší peněz někdy, ale to je to poslední potom v tu chvíli.“ (Resp3, ř. 95-97).

Na základě předchozích tvrzení můžeme odpovědět i na hlavní výzkumnou otázku *Jaký vliv má firemní kultura na spokojenost zkoumaných zaměstnanců?* Jak je vidět z výše uvedeného, firemní kultura má vliv na spokojenost zaměstnanců. Ať už se jedná o artefakty materiální či nemateriální povahy. V rámci výzkumu jsem se také zaměřila na hodnocení zastávaných hodnot a norem ve firmě. Co se týče hodnot, ukázalo se, že samotná firma nemá definovány hodnoty v nějakém speciálním dokumentu, spíše jsou definovány hodnoty značky ŠKODA, které jsou předávány zaměstnancům na úvodním školení. Při rozhovorech jsem tedy poskytovala respondentům přehled hodnot značky ŠKODA. Spousta respondentů projevovala zmatenost a nejistotu při dotazu, zda znají tyto hodnoty. Po nahlédnutí si je však většina vybavila. Tomu odpovídá i rozporuplné odpovídání na dotaz, zda jsou dostatečně propagovány. Jde vidět, že přesná nedefinovanost hodnot firmou se následně projevuje do nejistoty zaměstnanců. Co se týče norem, zkoumaná firma disponuje propracovaným systémem směrnic a norem, které mají vliv na chování zaměstnanců a jejich pracovní postupy. Většina respondentů se shoduje, že norem existuje opravdu hodně, někteří jsou pak toho názoru, že některé normy často postrádají možnosti lidské přístupu, jiní je hodnotí jako nástroj, který jim pomáhá a ulehčuje v práci. Obecně by se dalo říci, že na normy určující chování zaměstnanců si většina lidí zvykne.

Na základě analýzy výsledku se ukázalo, že největší vliv mají na spokojenost zaměstnanců mezilidské vztahy. Jak již bylo zmiňováno několikrát výše, dobrá úroveň vztahů dokáže potlačit i nedostatky v jiných aspektech práce. Od toho se také odvíjí hodnocení formálních a neformálních akcí ve firmě, které respondenti považují za důležitý nástroj podpory vztahů, odreagování se od práce či posílení pocitu soudržnosti s firmou. Hodnocení pracovního prostředí bylo pozitivní, ačkoliv mi z reakcí respondentů přišlo, že vzhled a uspořádání je bráno spíše jako samozřejmost. Je to možná dáno charakterem firmy, tedy tím, že se jedná o autosalon, kde je předpoklad hezkého vzhledu, čistoty a upravenosti samozřejmostí. I přes tento fakt, by se dalo říci, že pracovní prostředí má vliv na spokojenost zaměstnanců.

Jistou odpověď na výzkumnou otázku také poskytuje model spokojenosti (viz Příloha 4). Práce je jednou z hlavních činností člověka, a proto je pro něj velice důležité cítit se v ní dobře. Vzhledem k tomu, že se prokázalo, že charakter práce, hodnoty a normy, artefakty materiální a nemateriální podoby, dále také mezilidské vztahy či podpora vedení, mají vliv na spokojenost zaměstnanců, je patrné, že se zaměstnanci snaží si v rámci možností přizpůsobit pracovní prostředí k obrazu svému, snaží se navazovat a utužovat mezilidské vztahy, spolupracují spolu a vzájemně si pomáhají. Kvalita veškerých prvků má následně vliv na míru spokojenosti. Ukázalo se také, že jednotlivé prvky nelze brát odděleně, ale ve vzájemné interakci, neboť jsou posuzovány, porovnávány a dávány do kontrastu. Míra spokojenosti má pak následně vliv na hodnocení firmy, pocit hrdosti či sounáležitosti s firmou, případně doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele.

ZÁVĚR

Závěrem bych ráda shrnula celou diplomovou práci. Práci jsem rozdělila na teoretickou a praktickou část. V první části jsem se zaměřila na vymezení teoretického rámce, který je nezbytný pro uskutečnění výzkumného šetření. V první řadě se zde zabývám problematikou spokojenosti zaměstnanců, kdy definuji pojmy jako práce a pracovní spokojenost, její vlastnosti či důsledky. Definuji zde také vybrané teorie a faktory pracovní spokojenosti. V další části se zabývám podrobněji problematikou organizační kultury, kde jsem opět definovala základní pojmy, prvky firemní kultury či její klasifikace.

Druhá část práce je zaměřená na samotný výzkum, ve které popisují způsoby získávání dat, jejich analýzu a interpretaci. Cílem empirické části práce bylo odpovědět na zvolené výzkumné otázky, kdy odpovědi jsou uvedeny ve shrnutí výsledků výzkumu. Pro výzkumné šetření byl zvolen kvalitativní výzkum, kdy jsem se nejprve zaměřila na definování prvků kultury ve zkoumané organizaci pomocí technik zúčastněného pozorování, analýzy dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru. Samotný výzkum spokojenosti v dané firmě probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů, které byly prováděny se zaměstnanci prodejního a servisního oddělení.

Z výzkumného šetření vyplývá, že vybraní respondenti zkoumané firmy jsou po zvážení veškerých aspektů celkově spokojeni s prací. Co se týče jednotlivých zkoumaných oblastí, ukázalo se, že největší vliv na spokojenost zaměstnanců mají mezilidské vztahy, které pro všechny respondenty hrají nejdůležitější roli. Dotazovaní respondenti hodnotí vztahy ve své pracovní skupině pozitivně, jak sami říkají, existuje tam takové to „zdravé jádro“. Zaměstnanci si také navzájem pomáhají a spolupracují spolu. Atmosféra v práci panuje přátelská. Z důvodu důležitosti mezilidských vztahů jsou pro ně taktéž významné různé formy jak formálního, tak neformálního setkávání. Tato setkávání pro ně znamenají zpříjemnění pracovního života, způsob utužování vztahů či posílení soudržnosti s firmou. Jako velice slabou však hodnotí podporu vedení těchto akcí, všichni by uvítali větší podporu. Téměř všichni dotazovaní respondenti jsou spokojeni s charakterem práce, jeho zajímavostí, s mírou samostatnosti i zodpovědnosti či s rozvržením pracovní doby. Pracovní

zatížení hodnotí jako značné, ale očekávané. Systém odměňování a benefitů někteří hodnotí pozitivně, někteří by uvítali něco navíc. Vzhled pracovního prostředí považují za pěkný a moderní, stejně tak celkovou architekturu. Uspořádání pracovního prostoru je vyhovující a práce v otevřeném prostoru je spíše otázkou zvyku. Většina respondentů se neztotožňuje přímo s výrazem „hrdost“ ve smyslu, zda jsou hrdí na to, že pracují v dané firmě. Všichni dotazovaní zaměstnanci by se však k dané firmě přihlásili a nestyděli se za to. Co se týče doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele, někteří by doporučili a u některých by záleželo na jakou pracovní pozici.

Vzhledem k možnostem terénu a požadavkům vedení provádět výzkum pouze na vybraném pracovišti se domnívám, že provedené výzkumné šetření pro zmapování spokojenosti na daném pracovišti, bylo dostačující. Shrnutí výsledků výzkumného šetření prokázalo relativně vysokou shodu ve výpovědích respondentů a také propojenost výsledků s teoretickými poznatky, čímž také byla ověřena validita získaných dat.

Výzkumné šetření bylo přínosné nejen pro diplomovou práci, ale také pro mne osobně a doufám, že i pro zkoumanou firmu. Díky návštěvám a následným rozhovorům jsem měla možnost proniknout více do prostředí zkoumané firmy. Novou zkušeností pro mne také bylo samotné provádění rozhovorů. I když jsem si nyní vědoma chyb, kterých jsem se dopustila během dotazování, věřím, že se mi podařilo nalézt odpovědi na výzkumné otázky.

Pro další šetření v této oblasti by bylo zajímavé provést výzkum také mezi zaměstnanci servisního oddělení – oprav, kde je charakter práce, pracovní prostředí, podmínky apod. odlišné od zkoumaného pracoviště. Tato dvě pracoviště spolu sousedí, avšak jsou v oddělených prostorách. I přes to přicházejí pracovníci obou pracovišť do kontaktu. Bylo by zajímavé výsledky z obou pracovišť následně porovnat.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Michaela Vepřková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF
UP

Název diplomové práce: Spokojenost zaměstnanců firmy

Počet znaků textu (bez mezer): 157 834

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 47

Klíčová slova: organizační kultura, prvky firemní kultury, spokojenost, pracovní
spokojenost

Práce se zaměřuje na problematiku spokojenosti zaměstnanců a firemní kultury. Cílem práce bylo zjistit jaký vliv má firemní kultura a její jednotlivé prvky na spokojenost zaměstnanců. Související teoretické předpoklady a pojmy byly definovány na základě studia odborné literatury. Následně byl vypracován výzkumný projekt se všemi jeho náležitostmi, po kterém následoval samotný výzkum ve společnosti Auto Hlaváček, a.s. Výsledky ukázaly, že spokojenost v práci je pro zaměstnance bezesporu velice důležitá. Firemní kultura a její jednotlivé prvky mají vliv na spokojenost zaměstnanců, kdy největší vliv mají mezilidské vztahy či charakter práce.

ANNOTATION

Keywords: organizational culture, corporate culture elements, satisfaction, job satisfaction

This thesis focuses on issues of employee satisfaction and corporate culture. The aim of the study was to investigate the influence of the corporate culture and its individual elements on employee satisfaction. Related theoretical assumptions and concepts were defined based on study of current literature. Own research project was developed and followed by the research in the company Auto Hlaváček, a.s. proving that job satisfaction for employees is undoubtedly very important. Corporate culture and its individual elements have an impact on employee satisfaction, when the greatest influence have interpersonal relationships and the character of work.

SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY

Knižní zdroje

1. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Vyd. 10. Praha: Grada Publishnig, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. **BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan.** *Psychologie a sociologie řízení.* 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. **BĚLOHLÁVEK, František.** *Organizační chování.* Vyd. 1. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 342 s. ISBN 80-85839-09-1.
4. **BROOKS, Ian.** *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
5. **DISMAN, Miroslav.** *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele.* 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
6. **FRITZ, Hannelore.** *Spokojeně v zaměstnání.* Vyd. 1. Praha: Portál, s.r.o., 2006. 199 s. ISBN 80-7367-113-1.
7. **HENDL, Jan.** *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
8. **HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert Jan.** *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.* Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
9. **JUROVSKÝ, Anton.** *Spokojnost' s pracou a jej činitele.* Vyd. 1. Bratislava: Československý výzkumný ústav práce, 1971. 214 s.
10. **KOLLÁRIK, Teodor.** *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti.* Vyd. 1. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n. p., 1979. 301 s.
11. **KOLLÁRIK, Teodor.** *Spokojnosť v práci.* Bratislava: Práca, Vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH, 1986. 240 s.
12. **LINHART, Jiří, ed.** *Velký sociologický slovník. Sv. 1, A-O.* Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-164-1.
13. **LINHART, Jiří, ed.** *Velký sociologický slovník. Sv. 2, P-Ž.* Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996. s. 749-1627. ISBN 80-7184-310-5.
14. **LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol.** *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. Expert. ISBN 80-247-0648-2.

15. **LUKÁŠOVÁ, Růžena.** *Organizační kultura a její změna.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
16. **MICHALÍK, David a PALEČEK, Miloš.** *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí.* Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.
17. **MICHALÍK, David.** *Podniková kultura.* Vyd. 1. Brno: Vysoká škola Karla Engliš, 2010, 38 s. ISBN 978-80-86710-23-5.
18. **MIOVSKÝ, Michal.** *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 332 s. Psyché. ISBN 80-247-1362-4.
19. **MÜLLEROVÁ, Lenka a ŠIMEK, Zdeněk.** *Podniková kultura.* Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 133 s. ISBN 978-80-86730-84-4.
20. **NOVÝ, Ivan.** *Podniková kultura a identita.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
21. **PAUKNEROVÁ, Daniela a kol.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
22. **PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ.** *Firemní kultura.* Praha: Grada a.s., 1993. 114 s. ISBN 80-7169-018-X.
23. **PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena.** *Motivace pracovního jednání.* Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
24. **PŮČEK, M. a kol.** *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů.* Praha: Ministerstvo vnitra české republiky, 2005. 105 s. ISBN 80-239-6154-3.
25. **SCHEIN, Edgard H.** *Organizational culture and leadership.* 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 0-7879-6845-5.
26. **STRAUSS, Anselm L. a CORBIN, Juliet.** *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie.* Vyd. 1. Boskovice: Albert, 1999. 196 s. Scan; sv. 2. ISBN 80-85834-60-X.
27. **ŠTIKAR, Jiří et al.** *Psychologie ve světě práce.* Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

28. **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
29. **VÝROST, Jozef a SLAMĚNÍK, Ivan, ed.** *Aplikovaná sociální psychologie. I.* Vyd. 1. Praha: Portál, 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6.
30. **VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, v.v.i.** *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců.* Vyd. 1. Praha, 2007. 91 s. ISBN 978-80-87007-71-6.

Internetové zdroje

1. **AUTO Hlaváček, a.s. – O Nás** [online]. Auto Hlaváček [cit. 8.1.2015]. Dostupné z WWW: <http://skoda.hlavacek.cz/auto-hlavacek/o-nas>
2. **AUTO Hlaváček, a.s. – Proběhlé akce** [online]. Auto Hlaváček [cit. 14.2.2015]. Dostupné z WWW: <http://skoda.hlavacek.cz/auto-hlavacek/probehle-akce-auto-hlavacek>
3. **FRIEDRICH, Pavel.** *Firemní kultura a její vliv na spokojenost a výkon zaměstnanců* [online]. Ústav práva a právní vědy, vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 6.1.2015]. Dostupné z WWW: <http://www.ustavprava.cz/blog/2014/07/firemni-kultura-jeji-vliv-na-spokojenost-vykon-zamestnancu/> ISBN neuvedeno.
4. **FUGAR, F. D. K.** *Frederick Herzberg's motivation-hygiene theory revisited...* [online] College of Architecture and Planning. Journal of science and technology, volume 27. 2007. [cit. 20.1.2015] Dostupný z WWW: https://www.academia.edu/7430402/Fugar_F.D.K._2007_Frederick_herzbergs_motivation_theory_revisited-The_concept_and_its_applicability_to_the_clergy
5. **HERZBERG, F. et al.** *The Motivatin to Work (eKniha Google)* [online]. Transaction Publishers [cit. 21.1.2015]. Dostupné na WWW http://books.google.cz/books?id=KYhB-B6kfSMC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
6. **MEHR, S. K. et al.** *Relationship between job satisfaction and organizational culture in staffs and experts of physical education offices of Mazandaran Province* [online]. Palegia Research Library, European Journal of Experimental

Biology, 2012 [cit. 5.1.2016]. Dostupné na WWW: <http://pelagiaresearchlibrary.com/european-journal-of-experimental-biology/vol2-iss4/EJEB-2012-2-4-1029-1033.pdf> ISSN 2248-9215

7. **STELLO, CH. M.** *Herzberg's Two-Factor of Job Satisfaction: An integrative literature review*. [online] College of Education and Human Development, University of Minnesota. [cit. 20.1.2015] Dostupný z WWW: <http://www.cehd.umn.edu/olpd/research/studentconf/2011/stelloherzberg.pdf>
8. **STÝBLO, J.** *Výkonnost a spokojenost zaměstnanců jako výsledek působení firemní kultury* [online]. Daňáři online, Práce a mzda 2010/7, místo vydání neuvedeno [cit. 7.1.2016]. Dostupné z WWW: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d25567v33924-vykonnost-a-spokojenost-zamestnancu-jako-vysledek-pusobeni-fi/?search_query=%24index%3D197&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1 ISBN neuvedeno.
9. **Výroční zpráva AUTO Hlaváček a.s. 2013** [online]. Auto Hlaváček [cit. 12.2.2015]. Dostupné z WWW: <http://skoda.hlavacek.cz/auto-hlavacek/uzitecne-informace>

Jiné zdroje a prameny

1. **AUTO Hlaváček, a.s.** *Profil společnosti*. 15 s. Interní dokumenty firmy.
2. **ŠKODA AUTO a.s.** *Korporátní design ŠKODA: A) Základní komunikační manuál*. Květen 2014. 286 s. Interní dokumenty firmy.
3. **ŠKODA AUTO a.s.** *Směrnice Prodej ČR, Marketingová komunikace*. 2013. 5 s. Interní dokumenty firmy.
4. **ŠKODA AUTO a.s.** *Směrnice Prodej ČR, Personál a vzdělávání*. 2013. 14 s. Interní dokumenty firmy.
5. **ŠKODA AUTO a.s.** *Směrnice Prodej ČR, Předání vozidla*. 2013. 14 s. Interní dokumenty firmy.
6. **ŠKODA AUTO a.s.** *Směrnice Prodej ČR, ŠKODA Corporate Design*. 2013. 16 s. Interní dokumenty firmy.
7. **ŠKODA AUTO a.s.** *ŠKODA Corporate Design Manuál – Architektura*. Srpen 2013. 88 s. Interní dokumenty firmy.

8. **ŠKODA AUTO a.s.** *ŠKODA Corporate Design Manuál – Reklamní předměty.*
Srpen 2013. 24 s. Interní dokumenty firmy.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model organizační kultury podle E. Scheina	21
Obrázek č. 2: Základní hodnoty ŠKODA	45
Obrázek č. 3: Struktura reklamních předmětů a originálního vybavení.....	52
Obrázek č. 4: Logo značky Škoda – přehled standartních verzí	55
Obrázek č. 5: Logo společnosti AUTO Hlaváček a.s.....	55
Obrázek č. 6: Model spokojenosti	114

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Paradigmatický model.....	78
Tabulka 2: Centrální kategorie	80
Tabulka 3: Vztahy mezi centrální kategorií a ostatními kategoriemi	80
Tabulka 4: Kategorie hodnocení práce.....	111
Tabulka 5: Kategorie pracovní prostředí.....	111
Tabulka 6: Kategorie zvyky, rituály, ceremoniály	112
Tabulka 7: Kategorie mezilidské vztahy	112
Tabulka 8: Kategorie spokojenost s prací	113
Tabulka 9: Kategorie hodnocení firmy	113

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Scénář rozhovoru	100
Příloha 2: Přepis rozhovoru	103
Příloha 3: Kategorie a subkategorie, jejich vlastnosti a dimenze.....	111
Příloha 4: Model spokojenosti.....	114

PŘÍLOHY

Příloha 1: Scénář rozhovoru

Úvod – před nahráváním

- Mé představení a představení mé práce;
- Využití výsledků pro moji DP a pro zaměstnavatele jako podklad pro případné zlepšení pracovních podmínek ve firmě;
- Ubezpečení, že „šetření je anonymní a získané údaje nebudou spojovány s Vaší osobou“;
- Rozhovor bude probíhat dle předpřipravených okruhů otázek, kdykoliv můžete vyjádřit svůj pohled na věc, více se vyjadřovat k daným tématům,...;
- Rozhovor bude nahráván;

1) Charakter práce a její hodnocení

Jak byste definoval(a) obecně charakter vaší vykonávané práce? Je pro vás vaše práce dostatečně zajímavá?

Jste spokojen(a) s množstvím vykonávané práce – s pracovním zatížením?

Jak hodnotíte organizaci pracovní doby? (příchody, odchody, přestávky)

Jaké máte možnosti vzdělávání, rozvoje? Jsou pro vás vyhovující? Co byste uvítal(a)?

Jak hodnotíte stávající organizaci práce?

Uspokojuje vás míra zodpovědnosti, samostatnosti v práci?

Máte pocit jistoty zaměstnání?

Jak hodnotíte systém odměňování a zaměstnaneckých výhod (př. zvýhodněné servisování, firemní telefon, stravenky)?

2) Artefakty materiální povahy – pracovní prostředí, architektura, logo, propagační materiály

Jak vnímáte pracovní prostředí na pracovišti (vzhled, čistota, osvětlení, hlučnost)?

Je pro vás takovéto pracovní prostředí vyhovující? V čem? Když ne, co byste změnil(a)?

Vyhovuje vám uspořádání tzv. open space nebo byste spíše ocenil(a) větší soukromí?

Myslíte si, že máte dostatečnou podporu vedení firmy ve vybavení pracoviště (materiál, pracovní pomůcky)?

Jak se vám líbí vzhled/architektura budovy firmy?

Co říkáte na logo firmy, propagační materiály? Považujete je za dostačující/vhodné?

3) Artefakty nemateriální povahy – zvyky, ceremoniály, rituály, firemní hrdina

Zvyky = vánoční večírky, oslavy narozenin, malé porady.

Ceremoniály = slavnostní události uspořádané při speciálních příležitostech. Díky nim se připomínají a posilují firemní hodnoty či oceňují úspěchy.

Rituály = např. rituál zdravení, rituál hlasování na poradě, vedení porad, schvalování dokumentů, firemní dny, firemní plesy, oslavy výročí firmy, vyhlašování nejlepších pracovníků, ocenění, dary.

Co pro vás takovéto zvyky/ceremoniály/rituály znamenají?

Myslíte si, že firma dostatečně podporuje zvyky/ceremoniály/rituály a jejich udržování?

Uvítal(a) byste větší podporu? Uvítal(a) byste jiný způsob? Jaký?

4) Mezilidské vztahy na pracovišti

Co pro vás znamenají mezilidské vztahy na pracovišti? Jsou pro vás důležité dobré vztahy se spolupracovníky a proč?

Jak byste konkrétně definoval(a) vztah se svými kolegy?

Máte pocit, že máte možnost spolupracovat se svými kolegy, spolupracovat na řešení problémů? Je to pro vás důležité, mít tuhle možnost?

Myslíte si, že kvalita/úroveň vztahů ovlivňuje váš pocit v práci?

Jak byste definoval(a) vztahy s vašimi nadřízenými? Máte pocit, že se na ně v případě potřeby můžete obrátit?

Jaká vám přijde celková atmosféra na pracovišti? (přátelská / plná napětí a konfliktů)

5) Spokojenost s prací

Těšíte se do práce? Proč?

Co se vám na vaší práci nejvíce líbí, proč? / Co vás uspokojuje?

Co se vám naopak nelíbí, proč?

Když zvážíte všechny okolnosti, jste celkově spokojen(a) s prací?

6) Hodnocení firmy

Jak byste hodnotil(a) zastávané hodnoty ve firmě a jejich sdílení? Máte pocit, že Vám jsou dostatečně předávány? Víte o nich? (*hodnoty = to, co členové požadují za žádoucí a důležité, že by se v organizaci a mimo ni mělo dodržovat*)

Jak hodnotíte normy zastávané ve firmě? – spíše směrnice, existuje hodně směrnic a pravidel vymezující pracovní postupy (*normy = nepsaná neformální pravidla chování či obvyklé způsoby jednání v určitých situacích, které vymezují akceptovatelné a neakceptovatelné chování. Jejich dodržování či nedodržování je odměňováno a sankcionováno formou projevů náklonosti, přátelství a naopak, odměny a tresty jsou tedy spíše citového charakteru. Normy se mohou týkat různých aspektů v organizaci, jako je např. pracovní činnosti (rychlost, kvalita práce), komunikace ve skupině, oděv, apod.*)

Jste hrdý/á na to, že pracujete v této firmě? Proč?

Doporučil(a) byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?

Jste hrdý/á na to, jaké má firma postavení v regionu, jakou má pověst?

Co byste doporučil(a) vedení firmy, aby zlepšilo/změnilo/zavedlo/zrušilo v souvislosti se zvýšením Vaší pracovní spokojenosti?

Příloha 2: Přepis rozhovoru

Rozhovor 1

Respondent: Resp1

Tazatel: Taz

Datum a čas rozhovoru: 26. 2. 2015, 10:05 – 10:27

Délka nahrávky: 15:13 min

1 *Taz: Tak, první bych se teda ráda zeptala, jestli souhlasíte s tím, že rozhovor*
2 *bude nahráváný?*

3 Resp1: Ano, souhlasím.

4 *Taz: Výborný, děkuji. Takže, vůbec první oblastí je charakter práce a to jak*
5 *tady tu práci hodnotíte. Takže, vlastně, jak byste definoval obecně charakter*
6 *vaší vykonávané práce, jestli je ta práce pro vás dostatečně zajímavá, jestli*
7 *splňuje ty vaše očekávání.*

8 Resp1: Tak určitě, pracuju jako servisní poradce, takže určitě jednání s lidmi
9 mě naplňuje a jsem rád, že že mám ten kontakt, takže určitě jsem spokojený.

10 *Taz: Jo, tak to je fajn a jste aaa spokojen jakože i s množstvím vykonávané*
11 *práce? Jako s tím pracovním zatížením?*

12 Resp1: Určitě ano.

13 *Taz: Jo? Vyhovuje vám to?*

14 Resp1: Vyhovuje, je to taková nárazová práce...

15 *Taz: jo... (Smích)*

16 Resp1: ... improvizace, takže je to ideální stav.

17 *Taz: jo, tak to je dobrý. Takže co se týče i takové té organizace pracovní doby,*
18 *vy pracujete na dvě směny, y jsem slyšela, že?*

19 Resp1: ano

20 *Taz: takže nevádí vám to nějak, i co se týče osobního života?*

21 Resp1: nevádí, vyhovuje, je to lepší.

22 *Taz: (smích) jo? Výborný, protože vím, že třeba prodejci to mají trošku jinak,*
23 *ti to mají takový posunutý tady ...*

24 Resp1: určitě u nás, já si myslím, že je to ideální stav, jako ranní odpolední
25 směna

26 *Taz: jo, asi se vám to střídá že?*

27 *Resp1: ano je to po týdnu, jednou ranní, jednou odpolední*

28 *Taz: ehmm*

29 *Resp1: v podstatě je to ideální stav*

30 *Taz: tak teď se zeptám na něco, co se týče takového vzdělávání, rozvoje. Jestli*

31 *jakoby jste spokojen s těma možnostma, které máte tady, co se týče takového*

32 *toho osobního rozvoje, jestli vám jsou prostě nabízeny nějaké možnosti*

33 *dovzdělávání se ...*

34 *Resp1: aaa určitě, aa importér Škoda nebo Wolksvagen Audi máá vlastně svůj*

35 *vzdělávací program a každé zaměstnanec je do něj zařazený...*

36 *Taz: ehm*

37 *Resp1: to znamená, ano to vzdělávání zde probíhá a je to podle podle nějakých*

38 *předpokladů, jako podle toho zaměření pracovního, takže se vzděláváme*

39 *pravidelně...*

40 *Taz: jo takže máte pocit, že se vám firma v tomhle věnuje?*

41 *Resp1: ... je to profesionální a je to přesně to, co ten člověk potřebuje*

42 *pro svoji práci.*

43 *Taz: Výborný, aa uspokojuje vás jakože míra takové té zodpovědnosti,*

44 *samostatnosti v práci? Nebo byste uvítal třeba takový větší rozsah*

45 *kompetencí?*

46 *Resp1: ideální, pro pracovní pozici servisního poradce, si myslím, že je to*

47 *výborně nastavené*

48 *Taz: super, eee to je taková otázka, máte pocit jistoty zaměstnání tady?*

49 *Resp1: snad ano*

50 *Taz: (smích)aaa teď jakože tak stručně, nepotřebuji konkrétní informace,*

51 *jak obecně hodnotíte tady systém odměňování nebo zaměstnaneckých výhod?*

52 *Jestli byste třeba uvítal, já nevím, navíc v těch výhodách, takových těch*

53 *benefitech?*

54 *Resp1: eee tak v podstatě, takový ty... beru ten mobilní telefon, to už je, už*

55 *je skoro samozřejmost, takže taková ta dostupnost eee zaměstnance a*

56 *samozřejmě s tím je i spojený teda možnost využívání telefonu a samozřejmě*

57 *i to vzdělávání je jako určitý benefit si myslím, ...*

58 *Taz: že to máte hrazeno zaměstnancem*

59 *Resp1: že to je hrazeno ano, takže to určitě je také výhoda.*

60 *Taz: tak to je super, a uvítal byste třeba já nevím něco navíc, jakože... slyšela*

61 *jsem, že máte nějaké zvýhodněné servisování, telefon, stravenky*

62 *Resp1: stravenky samozřejmě, to znamená stravování, takže to je taky určitě*

63 *podpora*

64 *Taz: a je něco, co by vás takhle napadlo jakože vás osobně co byste uvítal*

65 *jakože jiného tady v těch benefitech? Jsou různé příspěvky na zdravotní*

66 *pojištění a tak dále ...*

67 *Resp1: tak benefity, jakože je určitě výhoda, pokud by byl třeba větší rozsah*

68 *dovolené, to určitě ano, ale to je samozřejmě otázka dohody se*

69 *zaměstnavatelem, takže prostě...*

70 *Taz: ehm, jo takže ta dovolená. Tak to by bylo k té práci takhle všechno a teď*

71 *přejdeme obecně tady k tomu prostředí pracovnímu...*

72 *Resp1: ano*

73 *Taz: ...což se teda týká té architektury a vůbec toho vybavení. Takže ee jak*

74 *vnímáte tady to pracovní prostředí, jakože co se týče vzhledu, čistoty,*

75 *hlučnosti, osvětlení...*

76 *Resp1: je velice příjemné, vzdušné aaa klimatizace tady je, takže myslím si,*

77 *že úplně úplně v pohodě*

78 *Taz: ehm, aa je něco, co by ste třeba tady na tom prostředí změnil, jakože*

79 *máte tady takový ten otevřený prostor, že slyšíte nebo vidíte se jakoby*

80 *navzájem, že nemá každý svou kancelář*

81 *Resp1: aaa v podstatě k té práci to patří aaa takže myslím si, že to členění*

82 *toho pracovního prostoru je tady ideální a eee s kolegama sedíme relativně*

83 *sice blízko, ale ten rozhovor s tím zákazníkem je vedený tak, aby sme se*

84 *nerušili takže*

85 *Taz: ehm....takže nemáte takový ten pocit nějakého že by ste byl něk*

86 *narušován okolím (smích)*

87 *Resp1: nemám, určitě ne (smích)*

88 *Taz: Táák a myslíte si, jakože co se týče takovýho toho já nevím materiálního*

89 *vybavení, ať už to pracovní zázemí od stolu, ale prostě já nevím vybavení,*

90 *jako vůbec pro tu práci těch materiálů všeho, je dostatečná podpora toho*
91 *vedení? Že vám zajišťují všechno potřebné?*

92 Resp1: určitě, tak naprostá většina práce se odehrává samozřejmě na počítači,
93 to znamená ee podpora programů vlastně a těch podkladů eee vlastně pro
94 úpravy vozidel je na tom počítači, takže tam tam máme přístup samozřejmě
95 ee ať už je to i třeba ohledně spokojenosti zákazníků, tam v podstatě také
96 můžeme do toho nahlížet, takže jsme informovaní, že víme vůbec co se děje

97 *Taz: jo a jak se vám líbí takhle jako vůbec návrh toho vzhledu, já vím, že se*
98 *to hodně řídí nařízením jakože firmou škoda, takže co říkáte jakoby vůbec na*
99 *ten vzhled celé celé té firmy?*

100 Resp1: tak určitě, říkáte to přesně, určuje si to importér a ee určitě tato budova
101 je samozřejmě konstruována podle nějakých představ (pousmání) aaa už už
102 teda nevyhovuje samozřejmě podle nových kritérií, alee co se týče aaa
103 zaměstnance já si myslím, že je naprosto ideální, takže je to spíš nějaký design
104 venkovní pro sjednocení, ale to už to už je spíš pro zákazníka, né pro toho
105 zaměstnance.

106 *Taz: jo, samozřejmě. Ták a co takhle třeba říkáte já nevím jsou takový to logo,*
107 *ty propagační materiály. Myslíte si, že je to dostatečný pro ty pro ty jakože co*
108 *se týče pro ty zákazníky nebo i pro vás jakože když máte poskytnout třeba*
109 *nějaké informace zákazníkům. Myslíte si, že to máte dostatečně takhle*
110 *podloženo?*

111 Resp1: určitě, ať už jsou to návody na použití vozidel a nebo při opravách
112 jsou to nějaké štítky vlastně, které se lepí do vozidla a nebo za zrcátko,
113 všechno je to s logy té značky, kterou spravujeme, takže ty loga tam všude
114 jsou a jsou tam vidět, takže tam jako to značení je dobré, to určitě ano.

115 *Taz: ehm, tak teď přejdeme k takové té nemateriální stránce věci, což jsou*
116 *různé rituály, ceremoniály, zvyky, což já vám řeknu ještě co to může být. Mezi*
117 *zvyky se řadí různé vánoční večírky, oslavy narozenin, porady nebo prostě*
118 *různé třeba výročí firmy, firemní dny, firemní plesy, Cokoliv takového...co*
119 *pro vás takovýchle zvyky, ceremoniály v té firmě znamenají?*

120 Resp1: tak určitě je to kontakt s kolegy pravidelný aa je to samozřejmě mimo
121 pracovní prostředí, což je dobře, takže to je určitě výhoda aaa eee jako vítám

122 to aaa ee je to pravidelné, což znamená ee jako ty vztahy se utužují a
123 samozřejmě pak to pomůže i v té pracovní části, takže...

124 *Taz: ehm, takové to vytváření neformálních*

125 Resp1: určitě, je to dobré když když se to dá takhle...

126 *Taz: a myslíte si, že firma dostatečně podporuje, tady takovéhle ty zvyklosti?*

127 Resp1: určitě, jako myslím si, že minimálně jednou čtvrtletně se setkáváme,
128 takže určitě ano

129 *Taz: mimo práci, tak to je fajn. A uvítal byste třeba já nevím ještě nějakou*
130 *jinou podporu tady v téhle oblasti? Třeba já nevím, větší nebo třeba zavést*
131 *nějakou novou zvyklost, ...vím že máte nějaký vánoční večírek, jsem se*
132 *doslechla...*

133 Resp1: ano

134 *Taz: ... na který vám bývá přispíváno, tak jestli vás napadá ještě něco*
135 *takového jiného, co by třeba bylo fajn, co by ještě mohlo rozvinout ty vztahy?*

136 Resp1: tak v podstatě, eee my si část těch programů tvoříme sami, takže tam
137 je to vyloženě individuální, co se nám zrovna chce, tak to si samozřejmě
138 dohodneme, takže ... to co nás napadne, že to není, že bysme čekali na na
139 zaměstnavatele, ale pokud se máme sejít a máme k tomu nějaký důvod, tak
140 se sejdeme

141 *Taz: ehm eee a jakože je třeba vyloženě nějaká aktivita, která byste chtěli, aby*
142 *byla podpořena přímo ze strany tady toho vedení nebo aby třeba byla jakoby*
143 *třeba více i zapojena jakože co se týče té firmy*

144 Resp1: eee tak já si myslím že, minimálně ten tzv. vánoční večírek, že to je
145 ideální a jako nemám důvod to nějak rozšiřovat. No myslím si, že oficiálně
146 jednou ročně je asi fakt definitivní.

147 *Taz: eehm jo dobrý, tak děkuju. Ted přejdeme k mezilidským vztahům tady.*
148 *Co vůbec pro vás mezilidské vztahy na pracovišti znamenají? Jestli je to*
149 *pro vás důležité udržovat ty vztahy tady se spolupracovníky nebo není...*

150 Resp1: tak jistě (smích), bez toho samozřejmě se nedá pracovat, to znamená
151 eeeee to nastavení těch vztahů a a e právě těch mimopracovních aktivity
152 k tomu pomáhají takže ee určitě je to nutné vědět, co od toho člověka můžu
153 čekat a ee v podstatě jaká může být jeho reakce, takže to je určitě důležité.

154 *Taz: a jak byste definoval jakože vaše vztahy s kolegy. Jakože pozitivně,*
155 *negativně...*

156 *Resp1: určitě pozitivně, obecně se snažíme být vstřícní vůči sobě a pomoci si*
157 *navzájem, to znamená aaa naprosto v pohodě ...*

158 *Taz: eee takže máte pocit, že můžete tady řešit problémy s kolegy,*
159 *spolupracovat spolu?*

160 *Resp1: jistě*

161 *Taz: eee a jak byste definoval jakože vztahy vás tady i s nadřízenými, jakože*
162 *jestli máte třeba pocit podpory z té strany těch nadřízených a takového toho*
163 *zájmu?*

164 *Resp1: určitě pokud pokud eee je nějaký problém na řešení, nějaká záležitost,*
165 *tak jistě, tak samozřejmě od toho tady je nějaká porada a samozřejmě se to*
166 *řeší aktuálně takže tam to probíhá*

167 *Taz: ehm, takže jaká vám přijde tady celková atmosféra, jakože jedním....*

168 *Resp1: přátelská aaa v podstatě kolegiální, v pohodě.*

169 *Taz: výborný. Tak ted'ka tak jenom obecně. Já vím, že jsme se už tak trošku o*
170 *tom bavili, ale tako jakože stručně. Jedná se o tu spokojenost s prací, takže*
171 *těšíte se do práce?*

172 *Resp1: jistě*

173 *Taz: a proč? (smích)*

174 *Resp1: (smích) aaa no tak kvůli novým situacím vlastně při jednání se*
175 *zákazníkem, je každý zákazník je jiný a ee samozřejmě eee ten obchodní*
176 *vztah k vytvoření, je zajímavé*

177 *Taz: ehm. Takže ještě, to už možná ste mi tak trochu ted'ka odpověděl, ale je*
178 *to teda ten kontakt se zákazníkem, je to, co se vám na té vaší práci nejvíc líbí?*

179 *Resp1: přesně tak, ano.*

180 *Taz: dobře, ale co se vám třeba naopak nelíbí, jakože co je taková nejmíň věc,*
181 *co vás k té práci láká (smích) vždycky je něco...*

182 *Resp1: (smích) noo ranní vstávání*

183 *Taz: ranní vstávání, taky nerada vstávám (smích), ale vyloženě takhle to je*
184 *zrovna takový osobní věc, že nerad člověk vstává, ale jestli je tady vyloženě*

185 *něco, co třeba vás, tak jako neláká, co si řeknete ježiš tohle se mi dneska*
186 *nechce dělat*

187 Resp1: jako co se týče práce, tak určitě ne. Jako je to vyloženě o tom, že
188 člověk má nějaké své osobní, ale v zaměstnání nee.

189 *Taz: Takže ee když byste zvážil všechny tyhle okolnosti, můžete říct, že jste*
190 *celkově s tou prací?*

191 Resp1: jistě ano.

192 *Taz: výborný, takže teďka máme ještě poslední oblast, co se týče hodnocení*
193 *firmy. Vlastně ta firma tady zastává nějaké hodnoty, teda víceméně to jsou*
194 *hodnoty značky škoda, nevím jestli jste o nich něco slyšel, měl byste asi. Takže*
195 *jestli máte pocit, že jsou vám tyto hodnoty dostatečně předávány, jakože jestli*
196 *sou tady dostatečně sdíleny.*

197 Resp1: jistě, ano, je to je to prezentované v podstatě, abysme věděli co co ta
198 značka znamená a samozřejmě jaké jsou její priority a abysme se podle toho
199 chovali že

200 *Taz: dobře, a teď ještě se zeptám, co se týče norem, což jsou vlastně nějaké*
201 *vůbec jakože předpoklady nebo nějaké předpisy pro to vaše chování tady,*
202 *kteří vymezují vůbec vaše pracovní postupy. Jak hodnotíte tady ty normy?*
203 *Jestli máte pocit, že třeba jich je moc nebo naopak málo, jestli mohli být třeba*
204 *nějak jinak koncipovány?*

205 Resp1: tak v podstatě ty normy asi každá značka, automobilka má nějaké
206 normy ee nedokážu to porovnat s nekoncernovanými značkami nebo jaké
207 mají požadavky, ale samozřejmě je nutné ee pochopit, že pokud zákazník má
208 prémiové vozidlo Audi, takže ee je k tomu nutné zachovat nějaký postup a
209 samozřejmě očekávání toho zákazníka je jiné jako třeba u značky škoda, jo
210 být to je samozřejmě také důležitý zákazník. Ale každý očekává vlastně něco
211 jiné, takže to je nutné vlastně, aby ta automobilka ten importér už připravil ty
212 zaměstnance pro to, co ten zákazník očekává, co bude vyžadovat a jak
213 v podstatě se k němu máme chovat.

214 *Taz: ehm, takže nejsou vám jakože ty směrnice co tady jsou nějak na škodu,*
215 *jakoby na překážku, že by vás omezovaly v té činnosti?*

216 Resp1: určitě ne, já si myslím, že spíš nám pomáhají, protože je dobré vědět,
217 co už od toho člověka můžeme čekat a trošku se na to připravit.
218 *Taz: dobře, ták a ted' už takových jenom pár otázek... jste hrdý na to, že*
219 *pracujete v této firmě?*
220 Resp1: jistě
221 *Taz: jo, aaa jakože jak byste mohl říct proč ste hrdý, že zrovna tady v té firmě*
222 *pracujete?*
223 Resp1: proč? Aa
224 *Taz: noo...*
225 Resp1: aaaa no tak určitě eee obchodní jméno, ee samozřejmě i lokalita ee
226 Olomouc eee předtím jsem pracoval v Přerově, také u značky škoda a
227 wolksvagen, takže můžu porovnávat,...i samozřejmě ten přátelskej kolektiv,
228 to je také velké plus, vzdělávání, takže...spokojenost.
229 *Taz: doporučil byste tuto firmu jako dobrýho zaměstnavatele?*
230 Resp1: jistě, ano.
231 *Taz: (pousmání) táák aa to je taková poslední otázka eee třeba vás ani nic*
232 *nenapadne a to nevadí, ale jestli byste doporučil něco vedení firmy, co by*
233 *třeba se mělo zlepšit, změnit nebo naopak zrušit, zavíat, to je jedno uplně co,*
234 *v souvislosti s tou vaší pracovní spokojeností. Jestli třeba napadá vás jedná*
235 *věc, která ste si někdy říkal, ježiš tohle by mohlo být jinak (smích)*
236 Resp1: no eeee jsem ve firmě poměrně krátce, ale ale v podstatě spíš mě to
237 překvapuje pozitivně, že že to je nastavené dobře, to znamená nějaká změna
238 zásadní určitě ne, probíhá to jak má ... myslím si jakože, kéž by to takhle
239 běželo dál...
240 *Taz: ehm, tak výborně, tak já vám moc děkuju a to bude ode mě všechno.*

Příloha 3: Kategorie a subkategorie, jejich vlastnosti a dimenze

Tabulka 4: Kategorie hodnocení práce

Kategorie	Subkategorie	Kódy	Vlastnost	Dimenze
Hodnocení práce	<i>Osobní naplnění</i>	Viz otevřené kódování	Pozitivní	Jaké?
	<i>Pracovní zatížení</i>		Negativní	Dobré/střední/špatné
	<i>Organizace práce</i>		Důležitost	Jak moc?
	<i>Vzdělávání, rozvoj</i>		Významnost	Nízká/střední/vysoká
	<i>Zodpovědnost, samostatnost v práci</i>		Naplněnost	Jak moc?
	<i>Jistota</i>		Nenaplněnost	Málo/středně/hodně
	<i>System odměňování a benefity</i>		Vysoká	Jak moc?
	<i>System odměňování a benefity – očekávání</i>		Nízká	Málo/středně/hodně

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 5: Kategorie pracovní prostředí

Kategorie	Subkategorie	Kódy	Vlastnost	Dimenze
Pracovní prostředí	<i>Vzhled</i>	Viz otevřené kódování	Vyhovující	Jaké?
	<i>Uspořádání</i>		Nevyhovující	Hezké/ neutrální/škaré
	<i>Podpora vedení</i>		Důležitost	Jak moc?
	<i>Architektura</i>		Významnost	Nízká/střední/vysoká

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 6: Kategorie zvyky, rituály, ceremoniály

Kategorie	Subkategorie	Kódy	Vlastnost	Dimenze
Zvyky, rituály, ceremoniály	<i>Význam</i>	Viz otevřené kódování	Intenzita	Jak často?
	<i>Podpora firmy</i>		Frekvence	Málo/středně/často
	<i>Vlastní očekávání</i>		Plánovatelnost Spontánnost	Do jaké míry? Hodně/středně/málo
			Vyhovující Nevyhovující	Jaké? Dobré/střední/špatné
			Důležitost Významnost	Jak moc? Nízká/střední/vysoká

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 7: Kategorie mezilidské vztahy

Kategorie	Subkategorie	Kódy	Vlastnost	Dimenze
Mezilidské vztahy	<i>Význam</i>	Viz otevřené kódování	Pozitivní	Jaké?
	<i>Soudržnost</i>		Negativní	Dobré/střední/špatné
	<i>Spolupráce</i>		Důležitost	Jak moc?
	<i>Vztah s vedením</i>		Významnost	Nízká/střední/vysoká
	<i>Atmosféra</i>		Úzké Široké	Do jaké míry? Úzké/široké
			Otevřenost Uzavřenost	Jak moc? Málo/středně/ hodně
			Krátkodobost Dlouhodobost	Jak dlouho? Krátkodobé/dlouhodobé

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 8: Kategorie spokojenost s prací

Kategorie	Subkategorie	Kódy	Vlastnost	Dimenze
Spokojenost s prací	<i>Pozitivní aspekty</i>	Viz otevřené kódování	Pozitivní	Jaké?
	<i>Negativní aspekty</i>		Negativní	Dobré/střední/špatné
	<i>Celková spokojenost</i>		Důležitost Významnost	Jak moc? Nízká/střední/vysoká

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 9: Kategorie hodnocení firmy

Kategorie	Subkategorie	Kódy	Vlastnost	Dimenze
Hodnocení firmy	<i>Hodnoty</i>	Viz otevřené kódování	Pozitivní	Jaké?
	<i>Normy</i>		Negativní	Dobré/střední/špatné
	<i>Pocit hrdosti</i>			
	<i>Doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele</i>			
	<i>Pověst firmy</i>			
	<i>Doporučení vedení firmy</i>			

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 4: Model spokojenosti

Obrázek č. 6: Model spokojenosti

