

Vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců

Kristýna Hotová

Bakalářská práce 2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Hotová**
Osobní číslo: **H17087**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců**

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti řízení zaměstnanců, vzdělávání a firemní kultury.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. V Brně: Motiv Press, 2013, 232 s. ISBN 978-80-904133-9-9.
- LOGAN, David, John Paul KING a Halee FISCHER-WRIGHT. *Zrození kmenového vůdce: jak z úspěšných skupin vznikají skvělé organizace*. Vydání druhé. Praha: Synergie, 2019. ISBN 978-80-7370-532-9.
- ROCK, David. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti : pomozte lidem lépe myslet – neříkejte jim, co mají dělat!*. Praha: Pragma, c2009, 262 s. ISBN 978-80-7349-206-9.
- GALLWEY, W. Timothy. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: metoda Inner Game*. Praha: Management Press, 2004, 255 s. ISBN 8072611151.
- SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **4. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan

doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 22. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.
V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřená na firemní kulturu jako faktor ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část pojednává o funkci, typologii a aspektech firemní kultury, které blíže specifikuje. Poskytuje zařazení firemní kultury do systému vzájemně propojených činností řízení lidských zdrojů. Vymezuje pojem pracovní spokojenost a dále se zabývá aspekty, které sytí spokojenost zaměstnanců. Praktická část se věnuje analýze firemní kultury a pracovní spokojenosti u vybrané organizace, se zaměřením na hlavní aspekty firemní kultury jako jsou firemní hodnoty, způsob komunikace mezi kolegy, bezpečné prostředí a transparentní fungování. Praktická část se dále soustředí na zjištění vlivu firemní kultury na pracovní spokojenost. Součástí praktické části je vyhodnocení výsledků výzkumu.

Klíčová slova: firemní kultura, pracovní spokojenost, prvky firemní kultury, organizace, firemní hodnoty

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on corporate culture as a factor influencing employee satisfaction. The thesis is divided into a theoretical and practical part. The theoretical part describes the function, typology and elements of corporate culture and specifies them in detail. It provides the inclusion of corporate culture in the system of human resource management. It defines the concept of job satisfaction and further deals with aspects that saturate employee satisfaction. The practical part is focused on the analysis of corporate culture and job satisfaction in a selected organization, focusing on the main aspects of corporate culture such as corporate values, the way of communication in a team, secure environment and transparent operation. The practical part is focused on finding out the influence of corporate culture on job satisfaction. The practical part includes an evaluation of the research results.

Keywords: corporate culture, employee satisfaction, aspect of corporate culture, organization, corporate values

Děkuji paní PhDr. Soni Lemrové, Ph.D. za její podnětné připomínky k práci v průběhu jejího vzniku, díky nimž mohla práce dospět do současné podoby.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
2 KULTURA A FIREMNÍ KULTURA	13
2.1 POJEM KULTURA	13
2.2 FIREMNÍ KULTURA	14
2.2.1 Funkce firemní kultury.....	16
2.2.2 Aspekty firemní kultury	16
2.2.3 Typologie firemní kultury	18
2.2.4 Utváření a vývoj firemní kultury.....	22
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST – VYMEZENÍ POJMU	24
3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	25
3.2 NÁSTROJE PRO UDRŽOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	27
4 VLIV FIREMNÍ KULTURY NA SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE PRÁCE	31
5.1 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU	32
5.1.1 Sociodemografická data	33
5.2 APLIKOVANÁ METODIKA	36
5.3 POUŽITÉ STATISTICKÉ METODY	37
5.4 VÝSLEDKY PRÁCE	37
5.4.1 Zjištění spokojenosti s vybranými aspekty firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti.....	37
5.4.2 Zjištění nejlépe a nejhůře hodnocených položek oblasti aspekty firemní kultury a oblasti faktory pracovní spokojenosti	39
5.4.3 Zjištění naplňování firemních hodnot	41
5.4.4 Zjištění souvislosti mezi aspekty firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti.....	44
5.4.5 Zjištění pracovní spokojenosti dle pracovní pozice	45
5.5 DISKUSE	46
5.5.1 Návrhy doporučení.....	48
5.5.2 Limity práce	49
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
SEZNAM TABULEK	54
SEZNAM PŘÍLOH	56

ÚVOD

Kultura je součástí života každého z nás. Do kultury se rodíme, vyrůstáme v ní a zároveň ji tvoříme. Kulturou se rozumí sdílené hodnoty, normy a postoje, které jsou předávány z generace na generaci. Zároveň se kultura vyvíjí a formuje během života jedinců.

Součástí určité kultury jsme i v práci kde se tvoří tzv. firemní kultura. Firemní kultura může být vnímána jako hybná síla organizace, prostřednictvím které je uskutečňováno řízení lidských zdrojů v organizaci. Firemní kulturu lze chápat, jako soubor norem chování, hodnot a postojů, které jsou pro organizaci typické a mají rozhodující charakter. Každá firma tvoří jedinečnou podnikovou kulturu determinovanou lidmi, kteří jsou součástí celku. Organizace prostřednictvím svých zaměstnanců naplňuje stanovené cíle a strategie, proto je důležité budovat silnou firemní kulturu a přispívat tak k pocitu stability a zvyšování pracovní spokojenosti. Firemní kultura je prezentována jak uvnitř, tak vně organizace. V případě zdravého nastavení firemní kultury dochází k budování dobrého jména firmy, a tak i konkurenceschopnosti na trhu.

Cílem bakalářské práce je zjistit míru spokojenosti s vybranými aspekty firemní kultury a pracovní spokojenosti. Práce se bude primárně soustředit na důležité složky firemní kultury a pracovní spokojenosti, jako jsou firemní hodnoty, spolupráce, vztahy na pracovišti a transparentní fungování divize, bezpečné prostředí, spokojenost s podmínkami práce a pracovním prostředím. Zjistíme, zda existuje vztah mezi aspekty firemní kultury a pracovní spokojeností.

V teoretické části bude vymezen pojem kultura a firemní kultura. Popíšeme aspekty, funkce a typologii firemní kultury. Následně popíšeme, jak firemní kultura vzniká a jak se vyvíjí. Začleníme firemní kulturu do oblasti řízení lidských zdrojů. Teoretická část obsahuje kapitolu věnovanou pracovní spokojenosti. Vymezíme pojem pracovní spokojenosti a uvedeme aspekty, které sytí pracovní spokojenost. Následně popíšeme vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců.

Praktická část bude zahrnovat kvantitativní výzkum. Budeme zkoumat spokojenost s důležitými aspekty firemní kultury a pracovní spokojenosti. Pro výzkum bude použito dotazníkové šetření. Můžeme předpokládat, že firemní kultura jako hybná síla organizace bude mít ať už menší či větší vliv na spokojenost zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Na pozadí všech činností v organizaci působí firemní kultura. Promítá se také do řízení lidských zdrojů v podobě respektování norem, hodnot a pravidel chování. Už jen při výběru nového zaměstnance hledíme na to, zda se bude pracovník ztotožňovat s firemní kulturou. Dobře formulovaná firemní kultura dodává srozumitelnost firemním procesům a personálním činnostem. Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější podobu personální práce, která se začala vyvíjet v zahraničí a je považováno za jádro organizace. Řízení lidských zdrojů prošlo vývojovými stádii od administrativního, přes sociálně liberální, manažerské pojetí až po řízení intelektuálního kapitálu. V současné podobě personální práce je kladen důraz na člověka a lidské pracovní síly jako na nejdůležitější faktor pro činnost organizace (Koubek, 2007; Matošková, 2017; Armstrong, Taylor, 2015).

Cílem řízení lidských zdrojů je, aby organizace prostřednictvím svých zaměstnanců byla schopna plnit cíle stanovené v organizaci. Usiluje tak o spokojené a kvalifikované zaměstnance, kteří k plnění těchto cílů dopomáhají a zvyšují konkurenceschopnost firmy.

Úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace byla výkonná. Je zaměřeno na neustálé zlepšování a kontinuální rozvoj pracovních schopností zaměstnanců a zlepšení využívání zdrojů materiálních, finančních, informačních i lidských. Součástí úkolů řízení lidských zdrojů je také seznamovat zaměstnance s firemní kulturou, jako hybnou silou organizace.

Řízení lidských zdrojů se uskutečňuje pomocí tří nástrojů, a to organizace práce, motivace a rozvoj kvalifikace. Zaměstnanci musí vědět, jaký mají úkol, jak ho splnit a chtít úkol splnit (Koubek, 2007; Matošková, 2017; Armstrong, Taylor, 2015).

Armstrong a Taylor (2015) dále personální činnosti dělí na strategické činnosti, ty se zaměřují na uskutečňování strategií a transakční činnosti, součástí nichž, je zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj.

Mezi základní personální činnosti řadíme organizaci práce, motivaci zaměstnanců, plánování, zajišťování pracovníků, tvorba pracovních podmínek a kultivace pracovních vztahů. Do oblasti kultivace pracovních vztahů řadíme organizační etiku a firemní kulturu.

Firemní kultura, která je formovaná hodnotami, nepsanými pravidly, principy, jak jednat s lidmi se nepřímo podílí na výkonu organizace a poskytuje návod pro vykonávání jednotlivých personálních činností. Firemní kultura má mimořádně těsnou vazbu a souvislost nejen s jednotlivými personálními a sociálními procesy, ale i s celou koncepcí řízení lidských zdrojů. Firemní kultura určuje základní cíle, zásady, formy a metody řízení lidských zdrojů. Určuje kritéria, míru přijatelnosti, způsoby jednání a vedení lidí.

Jednotlivé firemní procesy se tak mohou uskutečňovat jen v takové formě a mohou sledovat jen takové cíle, které jsou v souladu se základními principy dané podnikové kultury. Do firemní kultury mohou být zahrnuty i specifické oblasti jako například vzdělávání a rozvoj, pracovní podmínky, kvalita pracovního života, zaměstnanecké vztahy (Bedrnová, Nový, 2002, Matošková 2017).

2 KULTURA A FIREMNÍ KULTURA

2.1 Pojem kultura

Výraz kultura pochází z latiny. V doslovném překladu znamená “to oč je třeba pečovat”. Původem slova je colo, které pochází taktéž z latiny a znamená vzdělávat, obdělávat, pěstovat. Je zřetelné, že pojem byl původně spojován s obděláváním půdy (Nešpor, 2018). Štikar (2003) tuto teorii rozvádí a vysvětluje vývoj pojmu kultura následovně. Kult, kultivace, slova latinského původu značí obřad, pěstování, zušlechťování něčeho, souhrn činností, resp. jejich produktů. „Kulturní“ je něco jako „dotýkání se lidskou rukou“. Ta může působit hrubě, násilně, nebo může být vedena dobrým úmyslem a jakousi myšlenkou.

Kultura je z hlediska její funkce ve společnosti předmětem zájmu především kulturní antropologie. Antropologie zkoumá společné znaky, podobnosti a rozdíly mezi různými společenstvími. Zkoumá i vznik a společné znaky subkultur uvnitř jednoho existující kulturního konceptu (Bedrnová, Nový, 2002).

Kultura v dnešním znění představuje systém všech významů, činností a vzorců chování, které si člověk osvojuje až jako člen společnosti, kde se tato kultura pěstuje a předává (Nešpor, 2018).

Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, citění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván (Lukášová, 2010, s. 12).

Kultura vystupuje v podobě výtvarů lidské práce (artefakty), sociokulturních regulativů (normy, hodnoty, kulturní vzorce), idejí, institucí organizujících lidské chování (Nešpor, 2018).

Pokud půjdeme hlouběji do jádra kultury, leží zde systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jednotlivcům. Společná přesvědčení, hodnotové preference a normy jednání jsou rovněž rozhodujícím předpokladem pro podobné vnímání a interpretaci světa a orientaci v něm. Jedinci, kteří zastávají stejné hodnoty a přesvědčení se sdružují do společenství lidí např. národy. Tito jedinci k sobě mají velmi blízko díky sdíleným životním hodnotám a postojům. Nicméně tyto charakteristiky jsou dobře použitelné i pro společenské útvary menšího rozsahu, včetně sociálních systémů organizací a dalších institucí, včetně drobných firem (Bedrnová, Nový, 2002).

Obsah kultury, která je pro každou skupinu unikátní se předává prostřednictvím učení. Jednotlivci se v kultuře liší, a to do jisté míry rozdílnými povahami. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto rozdílné skupiny mohou mít rozdílné názory, hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí a situací okolo sebe. Každý člověk se během života učí adaptovat se na danou kulturu ve které žije různými způsoby. K enkulturaci člověka dochází v průběhu života jedince, a to vlivem rodiny, školy, zpráv a interakce s druhými lidmi. Člověk si osvojuje kulturně specifické způsoby myšlení a stává se nositelem a tvůrcem kultury. U každého jedince tak můžeme vedle jeho jedinečných charakteristik pozorovat charakteristiky, které daný jedinec sdílí s jinými lidmi, kteří vyrůstají a žijí ve stejných podmínkách nebo prošli stejným procesem učení, například navštěvovali stejnou školu, žijí ve stejném městě nebo pracují ve stejné organizaci (Lukášová, 2010, Brooks, 2003).

2.2 Firemní kultura

Definice firemní kultury

V literatuře nalezneme mnoho označení pro kulturu ve firmě jako například organizační kultura, podniková kultura, firemní kultura. Pro účely této práce byl zvolen termín firemní kultura.

Firemní kultura „vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Jestliže se toto chování opakuje, pak se rychle vytvoří vzorec chování“ (Vysekalová, Mikeš 2009, s. 67).

Firemní kulturu můžeme chápat jako „souhrn základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdílené a projevují se v rámci organizace. A to prostřednictvím myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, Nový a kol, 2004).

Štikar chápe kulturu organizace „jako soubor hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí. Tyto hodnoty jsou jednak výslednicí působení tradic dané organizace, současných vlivů a tlaků v prostředí organizace“ (Štikar, 2003, 162).

Firemní kultura mimo jiné pomáhá novým pracovníkům zvládat případné problémy s prvotní adaptací. Od všech zaměstnanců se očekává, že budou firemní kulturu

respektovat, ztotožní se s ní a budou jednat v souladu s jejími zásadami (Tureckiová, 2004; Bělohlávek, 1996).

„V tomto smyslu může firemní kultura působit jako významný stimulační faktor (motivátor) a přispívat k efektivnímu řízení a rozvoji lidí v organizaci i k vytvoření pozitivního obrazu firmy navenek. Firemní kultura tak souvisí s pojmy jako je identita či image firmy.“ (Tureckiová, 2004, s.133-134).

Tureckiová (2004) mluví o firemní kultuře jako o “duchu firmy” “sociálním tmelu organizace” a řadí firemní kulturu mezi klíčové nebo kritické faktory fungování organizace.

Firemní kulturu hlouběji zkoumáme, protože podrobné znalosti a povědomí o kultuře by měli zlepšit naši schopnost identifikace organizačního chování, abychom mohli řídit a vést (Brooks, 2003).

Ve firemní kultuře je organizace chápána jako celek určitého druhu kulturního systému. Rozvíjí svoje vlastní a nezaměnitelné představy, hodnoty a vzorce chování, které se projevují ve shodném či obdobném jednání jednotlivců uvnitř organizace i směrem k jeho vnějšímu okolí (Bedrnová, Nový, 2007; Hajerová Müllerová, Šimek 2011).

Bělohlávek vysvětluje Firemní kulturu jako *„řadu zvyklostí, které se upevnily, a stávají se normou každodenního chování pracovníků“* (Bělohlávek, 1996, str. 107).

Definice firemní kultury je mnoho. Nicméně autoři se shodují v těchto charakteristikách. Firemní kultura popisuje způsob výkonu práce, nepsaná pravidla, hodnoty a přesvědčení nebo také způsob oblékání a vybavení pracoviště. Firemní kultura se promítá do všech činností a vyjadřuje to, co je pro organizaci typické (Bělohlávek, 1996; Vysekálová, Mikeš, 2009; Lukášová, Nový a kol. 2004).

Hajerová Müllerová a Šimek (2011) k této základní definici dodávají, že firemní kultura se mění v závislosti na změnách vnitřních a venkovních faktorů. Firemní kultura je součástí adaptačního procesu nového zaměstnance a sjednocuje významy jednotlivých událostí a situací ve firmě, dodává tak srozumitelnost činnostem v organizaci.

„Kultura je vlastně kauzálním polem, v němž jsou obsaženy odpovědi na otázku „proč“ jsou věci takové, jaké jsou.“ (Štikar, 2003, s.162).

2.2.1 Funkce firemní kultury

Firemní kultura má působení jak uvnitř organizace, tak směrem k okolí. Mluvíme tedy o vnitřní a vnější funkci. Na venek je viditelná image firmy, uvnitř působí na pozadí všech činností (Tureckiová, 2004; Lukášová, 2010).

Vysekalová a Mikeš (2009) uvádí, že firemní kultura plní svoji funkci už při výběru zaměstnání. Zaměstnavatelé požadují, aby noví zaměstnanci do firmy zapadli a respektovali firemní zásady. Naopak uchazeči o zaměstnání hledají firmu, která odpovídá jejich hodnotám a přesvědčením. Tyto charakteristiky představuje právě firemní kultura, která pomáhá k pochopení vize a cílů organizace „*Proto účelné uplatňování zásad firemní kultury se tak může stát důležitým nástrojem pracovní motivace a mít vliv na rozvoj a úspěch firmy*“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 68).

Kultura organizace může významně ovlivňovat chování lidí a angažovanost zaměstnanců. I v případě, že hodnoty a normy nejsou jasně definovány. Firemní kultura má vliv na regulaci konfliktů ve firmě a je zdrojem motivace. Usnadňuje organizaci práce a kontrolu. V případě, že je organizační kultura silná, může působit jako konkurenční výhoda. Dochází tak k vytvoření pozitivního obrazu firmy navenek a tím k budování image firmy (Lukášová, Nový, 2004; Armstrong, Taylor, 2015).

2.2.2 Aspekty firemní kultury

Firemní kulturu lze srozumitelně popsat na základě vymezení jednotlivých úrovní a složek. Aspekty firemní kultury můžeme definovat jako stavební kameny organizace, které jsou pevným základem. Mezi ně řadíme hodnoty, normy chování, systémy symbolů a symbolických artefaktů materiální a nemateriální povahy (Tureckiová, 2004; Lukášová, 2010; Armstrong, Taylor 2015).

Hodnoty vyjadřují to, co se v organizaci považuje za důležité. Promítají se do rozhodování jedince, týmu či organizace a projevují se v tom, co lidé v organizaci považují za dobré nebo špatné, důležité či nedůležité. Firemní hodnotou může být například spokojenost zákazníků, pracovní spokojenost, otevřená komunikace, týmová spolupráce, inovace, neformálnost a podobně. Hodnoty jsou častou klíčem k utváření firemní kultury a jsou nejhlubší úrovní kultury, od které se odvíjí další aspekty. Hodnoty se promítají do celkové orientace firmy, a to výhradně do pracovní morálky a sounáležitosti zaměstnanců s firmou a jsou palivem, které žene firmu dopředu. Sdílené hodnoty mohou vést k vzájemnému uznání a mezilidské blízkosti. Všechny projekty ve firmě jsou živeny hodnotami firmy.

Důležité je selektovat nové zaměstnance na základě firemních hodnot (Armstrong, Taylor 2015; Lukášová, 2010; Vysekalová, Mikeš, 2009, Logan a kol. 2019).

Normy označují tzv. „pravidla hry“, které představují návod, jak se chovat a mohou být psané či nepsané. Normy prostupují celou organizací a je nutné, aby byly zaměstnanci akceptovány. Pro organizaci mají normy signifikantní význam. Určují chování, které je v organizaci žádané. A naopak regulují nežádoucí chování, tím zajišťují stabilní prostředí a nabývají citového charakteru. Zaměstnanec, který dodržuje normy chování získává respekt a uznání od druhých, naopak při nedodržení norem přichází odmítavý postoj či nevšimavost. Normy mohou omezit potřebu zavést kontrolní opatření, pokud obsah norem podporuje výkonost firmy. Mohou se týkat oblastí jako je loajalita, moc, postavení ve firmě. Pokud jsou normy nastaveny ve prospěch výkonu organizace zaniká nutnost existence kontrolního systému (Lukášová, 2010; Armstrong, Taylor, 2015).

Artefakty jsou viditelné a hmatatelné aspekty organizace, které umožňují pochopit kulturu organizace. Artefakty materiální povahy reprezentuje např. budova společnosti, vnitřní vybavení, produkty vytvářené organizací, propagační materiály apod. Do artefaktů nemateriální povahy řadíme řeč organizace, historiky a mýty kolující v organizaci, zvyky, rituály, ceremoniály, které se stávají ustálenými vzorci chování a jsou předávané v rámci organizace (Lukášová, 2010; Armstrong, Taylor, 2015).

Schein (2010) tyto aspekty dělí do tří úrovní firemní kultury a to artefakty, hodnoty a normy a základní přesvědčení. Artefakty podle Scheina zahrnují strukturální elementy jako jsou Charty, formální popisy fungování organizace, organizační struktura. Jsou to projevy kultury, které jsou velmi lehce viditelné, ale velmi těžce pochopitelné do hloubky, protože jsou nejednoznačné. Prvky a symboly kultury pozorovatel dokáže jednoduše spatřit, ale hloubkové významy jsou mu skryty. Hlubší objevování smyslů by pak bylo pouhou dedukcí. Hodnoty a normy interpretují základní skutečnosti, které jsou považované za důležité a mají spolu s normami důležitou funkci, podle kterých se jedinci chovají. Jsou řízeny na základě předešlých zkušeností, řešením situace určitým způsobem. Základní přesvědčení jsou považované za jádro kultury. Jsou neuvědomovanou součástí kultury. Fungují bez našeho vědomého přičinění, tudíž naprosto automaticky. Jsou to *“zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně”* (Lukášová, 2010, s.19).

Většina autorů se ztotožňuje s názorem, že kulturu organizace je možné charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů. Armstrong a Taylor (2015) mimo to do prvků firemní

kultury řadí ještě styl řízení nebo vedení. Styl řízení zobrazuje způsob, který manažeři používají při komunikaci s lidmi. Styly řízení se dají charakterizovat v mezích extrémů: charismatický – necharismatický, autokratický – demokratický, kontrolující – podporující, transakční – transformační.

Vysekalo a Mikeš (2009) za součást firemní kultury považují mimo hodnoty, artefakty a normy chování ještě hrdiny a rituály. Hrdinové jsou skutečné nebo imaginární postavy, které slouží jako model ideálního chování. Hrdinové představují způsob chování, který je v organizaci žádoucí. Do rituálů pak řadíme neformální aktivity organizace jako jsou večírky, oslavy ale i formální aktivity do kterých spadá například plánování, psaní zpráv, porady.

Obecně pro autory platí, že prvky firemní kultury spolu souvisí a jsou strukturované do několika rovin. Artefakty a normy chování je třeba považovat za vnější pozorovatelný jev, který je determinován vnitřními rovinami. Vnitřní vrstvy jsou přímému pozorování jen částečně přístupné či zcela nepřístupné. Tuto skutečnost můžeme přirovnat k ledovci. Ten má naznačit, že kulturní projevy, které jsou pozorovatelné, tvoří pouze vrcholek celého kulturního systému. Hlubší vrstvy jsou pod hladinou, a proto je nevidíme. Na některé z nich můžeme částečně dohlédnout (normy, hodnoty). Nejhlubší vrstvu však již vidět nelze a dostat se k ní je velmi těžké (Lukášová, 2010; Schein, 2010; Vysekalová, Mikeš, 2009).

2.2.3 Typologie firemní kultury

Přesto, že je firemní kultura pro každou firmu specifická, můžeme dle rozsáhlých výzkumů vymezit několik základních a v podnicích často projevujících se typů. Podstatou všech typologií je vytvoření kritérií a skupin podle kritérií. Dle kritérií vzniká daná kultura (Šigut 2004; Bedrnová, Nový, 2007).

„Typologie, které byly dosud vyvinuty, identifikují typické obsahy kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí“ (Lukášová, Nový, 2004, str. 75).

Typy firemní kultury podle Deala a Kennedyho

Typologie firemní kultury podle Deala a Kennedyho je považována za jednu z nejvýstižnějších. Rozděluje se podle dvou kritérií ochoty nést riziko spojené s činností podniku a dynamiky zpětné vazby, odrážející úspěšnost rozhodnutí na typy: „Všechno nebo nic“, „Chléb a hry“, „Analytický projekt“, „Proces“.

Podnik s firemní kulturou „**Všechno nebo nic**“ je založen na individualismu. Zaměstnanci jsou zvyklí podstoupit rizika a potřebují rychlou zpětnou vazbu. Úspěchy jsou ceněny a neúspěchy rychle zapomenuty. Způsob komunikace nekonvenční, často jsou užívána cizí slova. Kariéra má často rychlý vzestup, ale si sestup, zaměstnanci v podniku často nesetrvávají příliš dlouho (Bedrnová, Nový, 2007; Bělohlávek, 1996).

Podnik s firemní kulturou „**Chléb a hry**“ si cení hodnoty přátelství a funkčních mezilidských vztahů. Převažuje význam sociálního prostředí nad podmínkami práce. Typická je týmová práce a vlastní žargon, časté jsou zkratky a pojmy z oblasti sportu. Úspěch je vysoce ceněný, důraz je kladen na verbální komunikace.

Podnik s firemní kulturou „**Analytický projekt**“ je založený na pečlivém rozmýšlení každého rozhodnutí. Charakteristickým je pomalá zpětná vazba a vysoké riziko. Hlavní rituálem je zasedací pořádek, každý má pevně dané svoje místo. Seniorní zaměstnanci si zajišťují výhodný postup pro sebe dle pravidel. Emoce jsou nevíтанé a o soukromých věcech se nemluví (Bedrnová, Nový, 2007; Bělohlávek, 1996).

Podnik s firemní kulturou „**Proces**“ klade hlavní pozornost na proces činností ve firmě, cíl zůstává druhořadý. Těžko se dají posoudit výsledky práce, protože se nedostává zpětné vazby. Je důležitý kariérní postup a mocenská hierarchie. Podnik tíhne k byrokracii (Bedrnová, Nový, 2007; Bělohlávek, 1996).

Typy firemní kultury podle F. Trompenaarse

Trompenaars přichází s typologií firemní kultury, která představuje dvě dimenze. Orientace na úkoly stojí proti orientaci na vztahy a hierarchie stojí proti rovnosti. Z těchto dvou dimenzí vyplývají 4 typy kultur. Tyto 4 typy Trompenaars nazval jako rodina, řízená střela, inkubátor a Eiffelova věž (Trompenaars, Hampden-Turner, 2012; Červený, 2017).

Typ firemní kultury často závisí na předmětu podnikání a typu organizace. V jedné firmě můžeme najít několik různých subkultur. Například top vedení jako Rodinu, obchod jako Řízenou střelu, IT a HR oddělení jako Inkubátor, finanční oddělení jako Eiffelovku. Všechny subkultury však zastřešuje jedna společná kultura a její soubor hodnot.

Řízenou střelu můžeme definovat jako kulturu orientovanou na výsledek, hodnota lidí pro firmy je stanovena podle úspěšnosti dosahování cílů. Motivací jsou peníze, sláva a styl řízení je úkolový, nicméně zaměstnanci si musí hledat řešení úkolu sami s dopomocí více kvalifikovaných lidí a zpětné vazby. Tato kultura není orientovaná na vztahy mezi lidmi.

Pro kultury Eiffelovky je typické přesné rozdělení rolí a funkcí. Organizační struktura je hierarchická. Zaměstnanci jsou do pozic dosazováni na základě jejich kvalifikací. Tato

kultura je často vyskytuje u státních podniků a úřadů. K řízení dochází prostřednictvím pravidel (Trompenaars, Hampden- Turner, 2012; Červený, 2017).

Kultura rodiny udržuje vřelé mezilidské vztahy. Motivací k práci je zde být přijímán a respektován. V čele této skupiny lidí stojí „otec“. Zkušený člověk, který je autoritou. K respektování autority zaměstnance vedou hlavně morální zásady. Tato kultura je často patrná u rodinných firem a start-upů (Trompenaars, Hampden- Turner, 2012; Červený, 2017).

Inkubátor je kulturou založenou na seberealizaci a tvoření. Neexistuje tu žádný řád a výsledky jsou nejasné. Hlavním heslem je inovace a podpora a testování nových myšlenek. Hierarchie je minimální, řízení je vedeno hlavně nadšením. Autoritou se člověk stává hlavně z důvodu osobních předností (Trompenaars, Hampden- Turner, 2012; Červený, 2017).

Typy firemní kultury podle Ch. Handyho

Brooks (2003) popisuje typy podnikové kultury pomocí Handyho typologie kultur. Handyho typologie má blízko k typologii podle Trompenaarse hlavně z toho důvodu, že tyto jsou typologie zaměřené na formování firemní kultury ve vztahu k organizační struktuře. Handy odlišuje čtyři typy kultur, „Mocenská kultura“, „Funkční kultura“, „Úkolová kultura“, „Osobní kultura“.

Mocenská kultura se často vyskytuje v menších firmách. Spočívá v centrální moci, důvěře a neformální komunikaci. Pro organizaci je typický společný cíl, který vylučuje byrokracii. Mocenské kultury kladou významné požadavky na personál. Lidé, kteří přijmou postoje a normy centrální moci budou mít cenu a bude se jim věřit (Brooks, 2003; Armstrong, Taylor, 2015).

Funkční kultura na rozdíl od mocenské je charakterizována vysokou úrovní byrokracie a formálností. Malá skupina vedoucích vede koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi. Pravidla a postupy práce jsou normou. Zaměstnanci mají jasný popis práce. Předpokládá se, že práce je rozumně rozdělena mezi zaměstnance. Funkční kultura se špatně vypořádává se změnou, protože je uzpůsobena stabilnímu prostředí. Důraz je kladen na efektivitu práce. Zaměstnancům poskytuje pocit bezpečí a předvídatelnost (Brooks, 2003; Armstrong, Taylor, 2015).

Úkolová kultura se často vyskytuje v organizacích maticového typu, kde moc spočívá v průsečíku odpovědností. Zaměstnanci pracují samostatně a udržují hromadnou zodpovědnost. Vliv je založen na odbornosti, ne na postavení. Potřeba autority je snížena

existencí individuálního řízení a týmové práce. Pracovní rozhodnutí lze provádět rychle, z čehož vyplývá pružnost organizace. Pro tyto organizace je obtížná specializace. Úkolová kultura je pružnější než funkční kultura a dokáže lépe reagovat na měnící se trh (Brooks, 2003; Armstrong, Taylor, 2015).

Osobní kultura klade velký důraz na jednotlivce. Tato kultura existuje pouze tehdy, pokud se jednotlivci dají dohromady, protože vidí oboustranný užitek. Komunikace je neformální. Neexistuje formální řízení a neexistuje žádný společný cíl, převládají individuální cíle. Autorita je společná a založena na odbornosti a vzájemných ohledech. Jednotlivci se snaží mít společné zájmy. Existuje malá nebo žádná formální struktura. Tuto kulturu můžeme najít v profesních organizacích jako jsou účetní nebo advokátní firmy (Brooks, 2003; Armstrong, Taylor, 2015).

Neexistuje lepší nebo horší kultura. Pro každý podnik je vhodný jiný typ firemní kultury, důležité je, aby firemní kultura spíše podporovala, než omezovala výkonost podniku. Pokud v organizaci existuje vhodná kultura je dobré ji podporovat, v opačném případě kultura vyžaduje změnu (Armstrong, Taylor, 2015).

Silná a slabá firemní kultura

Firemní kultura má určující význam a výrazně ovlivňuje chování zaměstnanců. V tomto ohledu se zmiňuje silná a slabá firemní kultura. Silná firemní kultura se vyznačuje zřetelností, rozšířeností a zakotveností. Zaměstnancům je zřetelně komunikováno, jaké chování se od nich očekává. Firemní kultura je rozšířená v celé organizaci a patrná při každé činnosti. Zakotvenost potom ukazuje míru ztotožnění se s firemními hodnotami a normami. V případě silné organizační kultury není již zapotřebí mnoho instrukcí a kontroly, protože dokáže regulovat chování zaměstnanců. Naopak ve slabé organizační kultuře nejsou normy chování jednotné pro všechny, existují značné odchylky od očekávaného chování (Bedrnová, Nový, 2007; Bělohlávek, 1996).

2.2.4 Utváření a vývoj firemní kultury

Na vzniku a vývoji firemní kultury se podílí vnější vlivy, stejně tak jako interní potřeby, které určují obsah její kultury. Pro každou organizaci je unikátní obsah firemní kultury, který se utvořil během jejího rozvoje. Manažeři mohou vývoj firemní kultury cíleně ovlivňovat. Vzhledem k tomu, jakým způsobem se kultura vytváří nelze předpokládat, že žádoucí a silnou podnikovou kulturu lze vytvořit během krátké doby prostřednictvím několika aktivit. Firemní kultura směřovaná cílenými kroky managementu se může zformovat pouze na základě dlouhodobého učení a sdílené historie. Firemní kultura je nejdříve utvářena v mysli zakladatele, který přináší své základní představy a očekávání o fungování vztahů mezi lidmi a vztahů k práci a organizaci. Zakladatel je tak považován za prvotního tvůrce firemní kultury. Vedle toho se na formování kultury podílejí zaměstnanci organizace, kteří si s sebou přinášejí zkušenosti z předchozích zaměstnání. Postupně se firemní kultura upevňuje. Vedení a zaměstnanci firmy se snaží o udržení firemní kultury a adaptaci nových členů (Lukášová, 2010).

Firemní kultura je podporována třemi praktikami. Personálním výběrem orientovaným na výběr kandidáta, který do firmy zapadne, vytvářením vzorců žádoucího chování vrcholovým managementem a socializace při které dochází k učení se zvykům a normám organizace (Bělohlávek, 1996; Robbins, 1990).

Základní stavební prvky firemní kultury (hodnoty a normy) jsou utvářeny čtyřmi způsoby. Za prvé, kulturu formují lídři, zejména ti, kteří ji formovali v minulosti. Lidé si všimají toho, čemu takoví lídři věnují pozornost, a berou je jako své vzory. Za druhé kulturu formují důležité události, které slouží jako zdroj ponaučení o žádoucím nebo nežádoucím chování. Za třetí, kultura vychází v potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace, což vytváří hodnoty a očekávání. Za čtvrté kulturu ovlivňuje prostředí organizace, které může být dynamické nebo neměnné. Kultura se vyvíjí v průběhu času, jako výsledek sdílených zkušeností (Armstrong, Taylor, 2015).

Základní mechanismem vzniku a utváření firemní kultury je učení, které se uskutečňuje prostřednictvím interní a externí adaptace. Součástí učení organizace je redukce úzkostí a pozitivní posilování. Situace, které se v organizaci řeší mohou přinášet zaměstnancům pocit úzkosti a stres. Zaměstnanci hledají způsoby řešení, které by odstranilo pocit nejistoty a bylo funkční, tím si vytvářejí vzorec chování. Podstatou pozitivního posilování je používat řešení problému, které funguje a vede k žádoucím výsledkům a opouštět chování, které nefunguje. Má-li být v organizaci vytvořena silná kultura, založená na

široce sdílených hodnotách a vzorcích chování, musí mít členové organizace prostor učit se společně (Lukášová a Nový 2004).

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST – VYMEZENÍ POJMU

Obecně spokojenost člověka vyjadřuje schopnost vyrovnat se s životními faktory a osobní štěstí. Spokojenost často vyjadřuje i pocit naplnění z vlastního zařazení jedince v rámci sociální skupiny, dosažení cílů a naplnění potřeb. Podobně působí na poli pracovního života. Pracovní spokojenost je úzce propojena s celkovou životní spokojeností. Tento vztah však není považován za silný z důvodu odlišného vnímání důležitosti práce pro jedince, navzdory tomu je práce důležitou součástí života (Kollárik, 2002; Kocianová, 2010; Štikar, 2003; Nakonečný 2005).

Spokojenost v práci je dynamicky jev už i proto, že úzce souvisí s motivací člověka a jeho aktivizujícími složkami (Kollárik, 2002, str. 124).

Pracovní spokojenost je spojována s postoji a pocity, které lidé mají ve vztahu ke své práci a je významným aspektem řízení organizace. Příznivé a pozitivní pocity naznačují spokojenost s prací. Naopak negativní a nepříznivé pocity ukazují na nespokojenost s prací. V odborné literatuře můžeme najít spojitost pracovní spokojenosti s pracovní motivací, angažovaností, výkonností pracovníků, jejich identifikaci s firmou, pracovní stabilizací, organizačními změnami atp. Nicméně pojmy pracovní spokojenost a pracovní motivace nelze ztotožňovat. Pracovní spokojenost vzniká v důsledku kladné motivace k práci a je jedním z projevů motivace (Armstrong, Taylor, 2015; Kocianová, 2010; Tureckiová, 2004).

Z pohledu zaměstnance může být pracovní spokojenost spojována i se seberealizací, radostí z práce, ale i určitým sebeuspokojením a následnou pasivitou. Subjektivní vztah k práci pracovníci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž je vykonávána. Navenek se projevuje v jejich postojích (Pauknerová, 2012).

Pojem pracovní spokojenost je používán různorodým způsobem. Nicméně často je pracovní spokojenost chápána především ve smyslu jednotlivá (dílčí) a celková pracovní spokojenost (zaměstnanec může být například spokojen se svými kolegy a budováním pracovních vztahů ale nikoli s finančním ohodnocením nebo úkoly, které mu jsou zadávány) (Nakonečný, 2005).

Kollárik (2002) doplňuje dva pojmy často užívané v oblasti pracovní spokojenosti. Spokojenost s prací a spokojenost v práci. Spokojenost v práci zahrnuje všechny komponenty, které působí v dané činnosti, od osobnostních kritérií, hodnot až po pracovní

prostředí. Spokojenost s prací je potom brána jako spokojenost s dílčími činnostmi, které pracovník vykonává.

3.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Soubor faktorů ovlivňující pracovní spokojenost je komplexní a faktory z pravidla nepůsobí samostatně. Můžeme je rozdělit na vlivy týkající se náplně práce, podmínky práce a osobnostní charakteristiky jednotlivců, na druhé straně jsou to faktory působící na organizaci zvenku. Faktory pracovní spokojenosti dělíme do tří podskupin na vnitřní motivační faktory, tj. *obsah práce* (významnost práce, zpětná vazba), *úroveň kontroly* (ovlivňuje postoje lidí) a *úspěch či neúspěch v práci*, kdy neúspěch vyvolává nespokojenost. Nejčastěji se však používá členění na vnitřní a vnější faktory. Vnější faktory jsou nezávislé na pracovníkovi. Mezi ně patří například finanční ohodnocení, práce samotná, způsob vedení, pracovní skupina a fyzické podmínky (Kociánová, 2010; Armstrong, Taylor 2015; Štikar, 2003).

Vnější faktory jsou považovány za faktory, které nezvyšují pracovní spokojenost, ale ovlivňují nespokojenost. Pokud finanční ohodnocení není adekvátní vykonávané práci způsobuje nespokojenost. Pracovní spokojenost ovlivňuje taková práce, která je zajímavá, zaměstnanci poskytuje sociální status a dostává se mu pravidelné zpětné vazby. Značný vliv má také znalost kariérního postupu. Pracovník na vyšší pozici pak může čerpat z výhod jako je více informací, pravomocí a rozhodování. Zájem o názory a potřeby zaměstnanců ze strany nadřízeného má pozitivní dopad. Zaměstnanci oceňují spravedlivého a rozhodného vedoucího. Kvalitní vztahy na pracovišti jsou zdrojem dobrých pocitů a podílí se na míře pracovní spokojenosti. Fyzické podmínky mohou snižovat pracovní spokojenost, pokud je pracovní prostředí nebezpečné pro práci, vliv má ale i například osvětlení a hluchost (Štikar, 2003; Kollárik, 2002).

Vnitřní faktory jsou podmíněné osobností jednotlivých pracovníků jako je věk, funkční postavení ve společnosti, pohlaví, vzdělání, seniorita. Důkazem je to, že na jednom pracovišti najdeme rozdílnou míru pracovní spokojenosti. Často se uvádí, že se zvyšuje spokojenost rostoucím věkem, mladí pracovníci bývají častěji nespokojeni. Míra pracovní spokojenosti se odvíjí od pracovní pozice ve struktuře organizace. Pracovníci na vyšší funkční pozici vykazují vyšší míru spokojenosti. Primárně je to viditelné u vysoce postavených manažerů. Ti mají možnost se podílet na plnění nosných funkcí organizace, stanovení postupů a cílů. Tyto možnosti přímo působí na vyšší potřeby jako je potřeba uznání, přijetí a potřeba důležitosti. Muži a ženy mají často rozdílné očekávání. Existují

rozdíly mezi umístění práce na žebříčku hodnot. Lidé s vyšším vzděláním mají často možnost vykonávat práci s vyšším společenským statusem. Tím se zvyšuje prestiž a pravděpodobně i pracovní spokojenost. S rostoucí senioritou roste i pracovní spokojenost. Období prvních tří let se často označuje za kritické, protože pracovník není zcela adaptován (Štikar, 2003; Kollárik, 2002).

Pracovní spokojenost dále ovlivňuje celková kvalita řízení lidských zdrojů v organizaci, součástí je spolu účast na rozhodování, znalost kariérního postupu, míra informovanosti o významných záležitostech, vztahy na pracovišti, do jaké míry je člověk úspěšný nebo neúspěšný ve své práci a míra angažovanosti, která je nutná pro přežití organizace, protože vychází z hlubokého smyslu pro závazek k organizaci (Armstrong a Taylor, 2015; Štikar 2003; Marciano, 2013).

Do faktorů posilujících pracovní spokojenost primárně řadíme transparentní fungování organizace, politiku a cíle, rozmanitou práci, úroveň autonomie, ocenění za práci, finanční ohodnocení, spolupráce a dobré mezilidské vztahy a bezpečnost práce. Mezi faktory oslabující pracovní spokojenost řadíme nepředvídatelnost v práci, stres v práci a nereálné pracovní nároky, špatné vztahy s kolegy a nadřízeným (Kociánová, 2010).

Teorie pracovní spokojenosti

Rozlišovací kritérium pro pracovní spokojenost je to, zdali je chápána jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev. Na základě tohoto rozdělení vznikly jednofaktorové a dvoufaktorové teorie (Štikar, 2003).

Jednofaktorová teorie, chápe pracovní spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze. Dostatek spokojenosti vyplývá z nedostatku nespokojenosti a naopak“ (Štikar, 2003, s. 113-114).

Herzbergova dvoufaktorová teorie rozděluje spokojenost na spokojenost s vnějšími podmínkami práce (hygienické faktory) a spokojenost vnitřní, uspokojení z práce (motivační faktory). Do hygienických faktorů jsou řazeny hlavně pracovní podmínky, pracovní zařazení, finanční odměna a jistota trvalého zaměstnání. Motivační faktory blíže pojednávají o uznání od nadřízeného a možnost kariérního růstu (Pauknerová a kol, 2012).

3.2 Nástroje pro udržování pracovní spokojenosti

Výzkumy i praxe ukazují, že při sledování problematiky pracovní spokojenosti je třeba zachytit a respektovat více hledisek navázaných na konkrétní osobu, které vyjadřují postoje k práci a soulad s osobními kritérii. Ve firmě je důležité získávat informace o spokojenosti pracovníků. Nejčastěji se pracuje s pěti aspekty pracovní spokojenosti. Současná situace, důležitost pro jedince, požadovaný stav, očekávání jednotlivce na požadovaný stav a spokojenost s faktory práce. Z těchto aspektů je nejdůležitější zjištění současného stavu. Velmi užitečné je následné ověření důsledků, které opatření přinesla. Použití tohoto principu umožňuje sledování celkové spokojenosti a spokojenosti s jednotlivými faktory práce, dále míru očekávání pracovníků, význam jednotlivých faktorů a jejich postavení v hierarchii důležitosti, jejich vzájemné kombinace i vztahy. Dále je zde patrný velký vliv pracovních podmínek na spokojenost zaměstnanců. Proto podnik musí pečovat o dobrou úroveň hygienických faktorů. Je náročné vypracovat nástroje měření pracovní spokojenosti, které by neměly jen jednoduchý záběr (např. přímá otázka), ale braly by do úvahy proměnlivost různých aspektů. Nicméně tato snaha o vyvinutí nástroje měření se vyplatí. Při zkoumání spokojenosti zaměstnanců zkoumáme hlavně příjemné či nepříjemné pocity při výkonu práce či v práci. Častým nástrojem pro zjištění úrovně pracovní spokojenosti je osobní nebo písemné dotazování, které můžeme doplnit pozorováním lidí při práci (Kollárik, Lisá, Ritomský, 2013; Bedrnová, Nový, 2002).

Pracovní spokojenost může být zkoumána pomocí strukturovaných dotazníků, rozhovorem, kombinací rozhovoru a dotazníku, popřípadě prostřednictvím diskuzních skupin. Celkově ukazatele spokojenosti však neodhalují všechno skutečně zajímavé. V této oblasti mohou významně přispět osobní setkání s jednotlivci nebo skupinové diskuse, protože umožňují do hloubky prozkoumat problém a zjistit, zda je potřeba zavést opatření. V dynamických podnicích se osvědčilo měření spokojenosti jednou do roka. Měření spokojenosti se může týkat například oblastí pocitu smysluplnosti práce, přístupu k důležitým informacím umožňující pracovní výkon, pomoci a podpory ze strany nadřízených a v neposlední řadě spokojenost s firmou jako takovou. Aby pracovník byl celkově spokojen, řízení se musí zaměřit na všechny stránky jeho bytosti: fyzickou a psychickou zdatnost. Důležitým aspektem je také sociální zázemí, jedno ovlivňuje druhé a špatný základ v jednom může způsobit celkový kolaps. Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, zodpovědnosti a zlepšování kvality práce.

Spokojení zaměstnanci mají také spokojené zákazníky. Cílem měření spokojenosti je udržení těch zaměstnanců, o které má podnik dlouhodobý zájem. Každý nežádoucí odchod je ztráta know-how. Stálí zaměstnanci jsou nositelé hodnot a udržovatelé firemní kultury. Motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou nezbytným předpokladem úspěchu organizace, a proto by těmto konceptům měla být věnována značná a trvalá pozornost na všech úrovních podnikání (Vodák, Kucharčíková, 2011; Armstrong, Taylor, 2015; Vitek 2014; Roos, 2009).

4 VLIV FIREMNÍ KULTURY NA SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Firemní kultura má vliv na směřování podniku a uspokojování různých typů potřeb zaměstnanců, prostřednictvím aktivit, které by zaměstnanci měli považovat za užitečné. Rozhodnutí managementu by mělo být transparentní a opírat se o pochopitelná kritéria. Prostřednictvím řízení lidských zdrojů se organizace snaží o rozvoj motivačních faktorů ekonomických, fyzických, sociálních a faktorů osobní jistoty, tedy o rozvoj faktorů, které posilují pracovní spokojenost. Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem významně ovlivňuje pokusy přímo nebo nepřímo motivovat lidi, přičemž pracovní spokojenost je jedním z projevů motivace. Činnosti řízení lidských zdrojů v organizaci jako je například spoluúčast na rozhodování, uplatnění kvalifikace, potřebná míra informovanosti a možnost dalšího rozvoje, odráží firemní kulturu, která může mít motivační charakter pro zaměstnance. Také může snižovat nežádoucí pocity a nejistotu pracovníků. To vše v souhrnu působí jako zdroje pracovní spokojenosti. Na základě vědeckých poznatků byl zjištěn vztah mezi motivací, pracovní spokojeností a firemní kulturou. Aspekty firemní kultury se odráží v chování a výkonu zaměstnanců a ovlivňují tak motivaci a pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost také ovlivňuje vnímání firemní kultury zaměstnancem. Spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou předpokladem pro růst organizace, proto by měla být věnována pozornost udržování pracovní spokojenosti prostřednictvím aktivit, které determinuje firemní kultura (Armstrong, Taylor, 2015; Lukášová a Nový, 2004; Šigut, 2004; Roos, 2009).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE PRÁCE

Firemní kultura může být vnímána jako hybná síla organizace, prostřednictvím které je uskutečňováno řízení lidských zdrojů v organizaci. Firemní kulturu lze chápat, jako soubor norem chování, hodnot a postojů, které jsou pro organizaci typické a které organizace prostřednictvím svých zaměstnanců naplňuje. Za důležité prvky firemní kultury jsou považovány firemní hodnoty, způsob komunikace mezi kolegy a nadřízeným a transparentní fungování. Velmi důležité je, aby zaměstnanci byli s kulturou firmy ztotožnění. V případě ztotožnění se s firemní kulturou může docházet ke zlepšení výkonu jak jednotlivých zaměstnanců, tak celé organizace. V důsledku tak dochází k propagaci firmy, a tím ke zvýšení konkurence schopnosti na trhu. Firma si tak buduje dobrou pověst. Výše zmíněné prvky firemní kultury podstatně působí na pracovní spokojenost zaměstnanců. Míra pracovní spokojenosti se dále promítá do loajality, angažovanosti a motivace zaměstnanců. Na míře pracovní spokojenosti či nespokojenosti se dále značně podílí kvalita řízení, pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a finanční ohodnocení. Dalšími faktory, které se podílí na pracovní spokojenosti jsou sociodemografická data, zejména věk, postavení ve společnosti a odpracovaná léta.

Práce se primárně soustředí na vybrané aspekty firemní kultury, jako jsou firemní hodnoty, spolupráce, možnost dalšího vzdělávání, vztahy na pracovišti, informovanost a transparentní fungování divize. Z oblasti pracovní spokojenosti práce zkoumá spokojenost s finančním ohodnocením, benefity firmy, spokojenost s nadřízeným, týmem a pracovním prostředím.

Hlavním cílem práce proto je zaměřit se na spokojenost zaměstnanců s jednotlivými aspekty firemní kultury a zároveň zjistit, zda u dané organizace existuje souvislost mezi spokojeností se zkoumanými aspekty firemní kultury a spokojeností s faktory pracovní spokojenosti.

Cíle výzkumu:

1. Zjistit spokojenost zaměstnanců s vybranými aspekty firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti.
2. Zmapovat nejlépe a nejhůře hodnocené položky současné firemní kultury a pracovní spokojenosti.
3. Zjistit, zda jsou firemní hodnoty naplňovány a jak jsou zaměstnanci spokojeni s naplňováním konkrétních hodnot.
4. Zjistit, zda existuje souvislost mezi spokojeností se zkoumanými aspekty firemní kultury a spokojeností s faktory pracovní spokojenosti.
5. Zjistit průměrnou spokojenost zaměstnanců v závislosti na pracovní pozici.

Na základě rešerší byla stanovena následující hypotéza.

H1: Zaměstnanci ve vedoucích pozicích vykazují vyšší míru pracovní spokojenosti.

5.1 Charakteristika výzkumného souboru

Data pro výzkum byly získány od firmy Seznam.cz, a.s. Jedná se o českou technologickou firmu, která byla založena v roce 1996 Ivem Lukačovičem. Seznam.cz, a.s. zaměstnává více než 1500 lidí, pobočky firmy jsou v osmi městech České republiky. Výzkum se týkal pouze divize reklamních systémů, která vznikla posléze v roce 2006. V té době byl součástí divize pouze jeden vývojový tým. V následujících letech se divize rapidně rozrostla jak po stránce výnosu, tak počtem zaměstnanců. Současný počet zaměstnanců je 185. Organizační struktura divize je maticová. Reklamní systémy fungují na základě projektů, které řídí projektoví manažeři. Výzkum probíhal v listopad roku 2019. Každý zaměstnanec Reklamních systémů měl stejnou šanci dostat se do výběru. Nestandardizovaný dotazník byl zaslán všem 185 zaměstnancům divize Reklamy. Ze 185 zasláných dotazníků byla návratnost 70 vyplněných. Všech 70 vyplněných dotazníků obsahovalo validní data, která byla použita pro statistické vyhodnocení výzkumu. Mluvíme tedy o 37,8 % návratnosti. Respondenti museli splňovat jediné kritérium, a to být zaměstnancem divize Reklamních systémů.

5.1.1 Sociodemografická data

V následující kapitola popisuje získaná sociodemografická data o respondentech. Jednotlivé tabulky ukazují rozložení odpovědí respondentů na jednotlivé otázky ze záhlaví tabulek.

Nízký počet zaměstnanců ženského pohlaví je způsoben celkovou převahou mužů ve firmě. Viz tabulka 1.

Tabulka 1 Pohlaví respondentů (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	63	90 %
Žena	7	10 %
Celkem	70	100 %

Divize obecně disponuje mladým kolektivem zaměstnanců, většina z nich se pohybuje do věku 40 let. Viz tabulka číslo 2.

Tabulka 2 Věk respondentů (N = 70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
20 – 25 let	10	14,3 %
26 – 30 let	33	47,1 %
31 – 35 let	20	28,6 %
36 – 40 let	5	7,1 %
41 a více let	2	2,9 %
Celkem	70	100 %

Tabulka 3 Národnost respondentů (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Česká	57	81,4 %
Slovenská	9	12,9 %
Jiná	4	5,7 %
Celkem	70	100 %

Tabulka 4 Vzdělání respondentů (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vysokoškolské Mgr. /Ing.	30	42,9 %
Vysokoškolské Bc.	17	24,3 %
Středoškolské	20	28,3 %
Jiné	3	4,3 %
Celkem	70	100 %

Pracovní pozice vedoucí týmu a vedoucí týmu vývoje zastávají v organizační struktuře vedoucí funkci. Viz tabulka 5.

Tabulka 5 Pracovní pozice respondentů (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Projektový manažer	3	4,3 %
Vedoucí týmu vývoje	10	14,3 %
Programátor	41	58,6 %
Produktový manažer	5	7,1 %
Vedoucí týmu	8	11,4 %
Business manažer	3	4,3 %
Celkem	70	100 %

Tabulka 6 Odpracovaná léta ve firmě Seznam.cz (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	8	11,4 %
1 – 2 roky	17	24,3 %
3 – 5 let	34	48,6 %
Více než 5 let	11	15,7 %
Celkem	70	100 %

Tabulka 7 Seznam.cz prvním zaměstnavatelem (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	35	50 %
Ne	35	50 %
Celkem	70	100 %

5.2 Aplikovaná metodika

Pro získání dat byl použit nestandardizovaný dotazník, který byl vytvořen na základě nestandardizovaného firemního dotazníku, pomocí kterého zjišťujeme vnímanou spokojenost v oblastech komunikace, transparentnost fungování, týmová práce, samoorganizace, učení se, motivace. Dotazník byl upraven a doplněn o potřebná data k účelům bakalářské práce.

Nestandardizovaný dotazník obsahuje celkem 18 tvrzení, pomocí kterých zjišťuje míru spokojenosti s aspekty firemní kultury a spokojenosti zaměstnanců a 7 otázek mapujících sociodemografická data. Probandi se u každého tvrzení vyjadřují na škále 1-5. Vůbec nesouhlasím (1), spíše nesouhlasím (2), neutrální postoj (3), spíše souhlasím (4), naprosto souhlasím (5). Čím vyšší skóre, tím vyšší je spokojenost se zkoumanou oblastí. Dotazník je rozdělen do tří částí.

První část dotazníku zjišťuje spokojenost s aspekty firemní kultury, které působí na zaměstnance během jejich pracovní doby. Mapujeme zde oblasti: bezpečné prostředí, spolupráce, možnost dalšího vzdělávání, informovanost, firemní hodnoty. Tato část dotazníku se skládá z 11 tvrzení, konkrétně položky 1-11.

Druhá část dotazníku zjišťuje spokojenost s faktory pracovní spokojenosti v oblastech spokojenost se zaměstnavatelem, loajálnost zaměstnanců vůči firmě, finanční ohodnocení, benefity firmy, spokojenost s nadřízeným, spokojenost s týmem a kolegy, spokojenost s pracovním prostředím. Tato část dotazníku se skládá ze 7 tvrzení, konkrétně položky 12-18.

Třetí část dotazníku mapuje sociodemografická data respondentů. Zjišťujeme zde pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, odpracovaná léta, národnost, pracovní pozici a zda je firma Seznam.cz pro probandy prvním zaměstnavatelem. Tato část obsahuje 7 otázek a je umístěna na konci dotazníku.

Šetření proběhlo online pomocí Google Formuláře v časovém úseku dvou týdnů. Formulář byl zaslán na emailové adresy probandů.

Dotazník je obsažen v příloze I. Aspekty firemní kultury a spokojenost zaměstnanců – dotazník.

5.3 Použité statistické metody

Celkové výsledky souboru za oblast aspekty firemní kultury a oblast faktory pracovní spokojenosti jsou prezentovány pomocí průměru. Výsledky nejlépe a nejhůře hodnocených tvrzení za oblast aspekty firemní kultury a oblast pracovní spokojenost byly zobrazeny pomocí relativní a absolutní četnosti. K zobrazení výsledků, jak jsou zaměstnanci spokojeni s naplňováním firemních hodnot byla použita taktéž relativní a absolutní četnost. Pomocí Kendallova koeficientu jsme zjišťovali, zda existuje souvislost mezi aspekty firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost dle pozic byla zobrazena pomocí aritmetického průměru a mediánu. Pro odhalení rozdílu mezi skupinami jsme zvolili Mann – Whitney U test, kde jsme porovnávali výsledky spokojenosti vedoucích a nevedoucích pracovních pozic. Tyto metody byly použity z důvodu nerovnoměrného rozložení dat. Data byla zpracována pomocí statistického programu SPSS.

5.4 Výsledky práce

Následující kapitola popisuje výsledky jednotlivých cílů bakalářské práce.

5.4.1 Zjištění spokojenosti s vybranými aspekty firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti

V této části se budeme zabývat cílem číslo 1. *“Zjistit průměrnou spokojenost s vybranými aspekty firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti.”* K vyhodnocení výsledků zjištění celkové spokojenosti ve sledovaných oblastech posloužila průměrná hodnota škálování u oblasti aspekty firemní kultury a oblasti faktory pracovní spokojenosti. Dále prezentujeme průměrné hodnocení všech 18 položek dotazníku.

Škála hodnocení: vůbec nesouhlasím (1), spíše nesouhlasím (2), neutrální postoj (3), spíše souhlasím (4), naprosto souhlasím (5).

Tvrzení 1-11 mapuje aspekty firemní kultury, tvrzení 12-18 pracovní spokojenost. Pro přehlednost je tabulka rozdělena i barevně. Průměry všech tvrzení dotazníku se pohybují v rozmezí 3,43 – 4,59. Neobjevili jsme žádný aspekt firemní kultury a pracovní spokojenosti, se kterým by byli probandi spíše nespokojeni nebo vůbec nespokojeni. Viz tabulka číslo 8.

Tabulka 8 Průměrná hodnota škálování konkrétních položek oblasti aspekty firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti a průměrná hodnota škálování po oblastech. (N =70).

	Průměr jednotlivá tvrzení	Průměr za oblasti
1. Ve firmě panuje vzájemná spolupráce, nebojím se říct si o radu/požádat o pomoc.	4,59	4,05
2. Vycházíme si vstříc a navzájem si pomáháme při řešení problémů.	4,29	
3. Mám možnost se vzdělávat a rozvíjet svoje dovednosti.	4,27	
4. Ke své práci mám všechny informace, které potřebuji. Případně vím, jak se k informacím dostat.	3,76	
5. Informace o dění v divizi jsou vždy aktuální a dostanu se k nim, vždy když potřebuji.	3,43	
6. Ztotožňuji se s hodnotami Seznamu.	4,14	
7. Reklamní systémy si stojí za dodržováním stanovených hodnot.	3,61	
8. Inovace- Podporujeme zajímavé nápady, které nás společně posouvají dopředu. Vytváříme funkční a jednoduché služby pro každodenní použití.	3,87	
9. Otevřenost- Komunikace je klíčová. O všem se navzájem informujeme a co jde, to si aktivně dohledáme.	3,83	
10. Slušnost- Nejsou nám lhostejní naši kolegové ani okolní svět. Ke všem se proto vždy chováme slušně, zodpovědně a s respektem.	4,23	
11. Neformálnost- Fandíme uvolněnému pracovnímu prostředí i smyslu pro humor. Jsme tolerantní, pravidla respektujeme, ale zbytečně netvoříme	4,51	
12. Práci v Seznamu bych doporučil/a svému blízkému kamarádovi.	4,07	3,97
13. Jsem spokojený s benefity, které společnost nabízí. (angličtina, vzdělávání, stravenky...) https://neznam.szn.cz/benefity/	3,90	
14. Jsem spokojený/á s finančním ohodnocením.	3,50	
15. I kdyby mi někdo nabídl dobrou práci v jiné firmě, raději zůstanu v Seznamu.	3,47	

16.Jsem spokojený se svým nadřízeným.	4,47	
17.Moje pracovní prostředí mi vyhovuje.	3,86	
18.sem pyšný na to, jakém týmu a s kým pracuji.	4,49	

5.4.2 Zjištění nejlépe a nejhůře hodnocených položek oblasti aspekty firemní kultury a oblasti faktory pracovní spokojenosti

V této části se zabýváme cílem číslo 2. „Zmapovat nejlépe a nejhůře hodnocené položky firemní kultury a pracovní spokojenosti.“ Ke zjištění posloužilo detailní hodnocení všech položek dotazníku. Prezentujeme nejhůře a nejlépe hodnocenou položku oblasti aspekty firemní kultury a nejhůře a nejlépe hodnocenou položku oblasti pracovní spokojenosti.

Škála hodnocení: vůbec nesouhlasím (1), spíše nesouhlasím (2), neutrální postoj (3), spíše souhlasím (4), naprosto souhlasím (5).

Tvrzení číslo 1. obdrželo hodnocení škálování 4,59 na škále 1-5. Z výsledků je patrné, že 64 ze 70 probandů zastávají názor, že ve firmě panuje spolupráce a nebojí požádat kolegy o pomoc. Viz tabulka číslo 9.

Tabulka 9 Položka s nejvyšším průměrným hodnocením v oblasti Aspekty firemní kultury, položka číslo 1. „Ve firmě panuje vzájemná spolupráce, nebojím se říct si o radu/požádat o pomoc“ (N=70).

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vůbec nesouhlasím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	4	5,7 %
Neutrální postoj	2	2,9 %
Spíše souhlasím	13	18,6 %
Naprosto souhlasím	51	72,9 %
Celkem	70	100 %

Ačkoliv tvrzení číslo 5. obdrželo nejnižší hodnocení škálování konkrétně 3,43, je zde patrné, že 35 probandů ze 70 hodnotilo toho tvrzení na škále 1-5 v rozmezí 4 a 5, což symbolizuje spokojenost s informovaností o dění v divizi. Nicméně zbytek tvoří probandi, kteří se nedozvídají potřebné informace nebo zastávají neutrální postoj. U neutrálního postoje není patrné, čím je způsobem. Viz tabulka číslo 10.

Tabulka 10 Položka s nejnižším průměrným hodnocením v oblasti Aspekty firemní kultury, položka číslo 5. „*Informace o dění v divizi jsou vždy aktuální a dostanu se k nim, kdykoli potřebuji*“ (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vůbec nesouhlasím	3	4,3 %
Spíše nesouhlasím	8	11,4 %
Neutrální postoj	24	34,3 %
Spíše souhlasím	26	37,1 %
Naprosto souhlasím	9	12,9 %
Celkem	70	100 %

Tvrzení číslo 18. obdrželo hodnocení škálování 4,49 na škále 1-5. Z výsledků je patrné, že 63 ze 70 probandů jsou pyšní na to v jakém týmu a s kým pracují. Viz tabulka číslo 11.

Tabulka 11 Položka s nejvyšším průměrným hodnocením v oblasti Pracovní spokojenost, položka číslo 18. „*Jsem pyšný na to, v jakém týmu a s kým pracuji*“ (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vůbec nesouhlasím	1	1,4 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Neutrální postoj	6	8,6 %
Spíše souhlasím	20	28,6 %
Naprosto souhlasím	43	61,4 %
Celkem	70	100 %

Ačkoliv tvrzení číslo 15. obdrželo nejnižší hodnocení škálování a to konkrétně 3,47. Z výsledků je patrné, že 35 probandů ze 70 hodnotilo toto tvrzení na škále 1-5 v rozmezí 4 a 5, což symbolizuje, že by zaměstnanci setrvali v současném zaměstnání i v případě, že by dostali nabídku od konkurence. Nicméně zbylých 35 se vyjadřuje neutrálně nebo se přiklání k názoru, že by firmu opustili v případě jiné dobré nabídky práce. Viz tabulka číslo 12.

Tabulka 12 Položka s nejnižším průměrným hodnocením v oblasti Pracovní spokojenost, položka číslo 15. „*I kdyby mi někdo nabídl dobrou práci v jiné firmě, raději zůstanu v Seznamu*“ (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vůbec nesouhlasím	2	2,9 %
Spíše nesouhlasím	5	7,1 %
Neutrální postoj	28	40 %
Spíše souhlasím	28	40 %
Naprosto souhlasím	7	10 %
Celkem	70	100 %

5.4.3 Zjištění naplňování firemních hodnot

V této části se budeme zabývat cílem 3. „*Zjistit, zda jsou firemní hodnoty naplňovány a jak jsou zaměstnanci spokojeni s naplňováním konkrétních hodnot.*“ Ke zjištění, zda jsou firemní hodnoty naplňovány nám sloužilo tvrzení 7. K vyhodnocení spokojenosti s hodnotami posloužilo tvrzení 8-11. Firemní hodnoty jsou: otevřenost, inovace, slušnost, neformálnost.

Škála hodnocení: vůbec nesouhlasím (1), spíše nesouhlasím (2), neutrální postoj (3), spíše souhlasím (4), naprosto souhlasím (5).

Z výsledků je patrné, že 44 ze 70 probandů hodnotilo tvrzení číslo 7 na škále 1-5 v rozmezí 4 a 5. Hodnoty, které byly stanoveny firmou jsou podle zaměstnanců dodržovány, tudíž nedochází k nesouladu mezi prezentovanými a reálně dodržovanými hodnotami ve firmě. Viz tabulka číslo 13.

Tabulka 13 Skórování tvrzení číslo 7. „Divize Reklamní systémy si stojí za dodržování stanovených firemních hodnot.“ (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vůbec nesouhlasím	3	4,3 %
Spíše nesouhlasím	7	10 %
Neutrální postoj	16	22,9 %
Spíše souhlasím	32	45,7 %
Naprosto souhlasím	12	17,1 %
Celkem	70	100 %

Z výsledků je patrné, že 51 ze 70 probandů hodnotilo tvrzení číslo 8. na škále 1-5 v rozmezí 4-5. Můžeme tedy říci, že 73 % probandů výzkumného souboru cítí podporu ze strany firmy při tvoření nových nápadů. Viz tabulka číslo 14.

Tabulka 14 Skórování tvrzení číslo 8. „Inovace – Podporujeme zajímavé nápady, které nás společně posouvají dopředu. Vytváříme funkční a jednoduché služby pro každodenní použití.“ (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vůbec nesouhlasím	1	1,4 %
Spíše nesouhlasím	3	4,3 %
Neutrální postoj	15	21,4 %
Spíše souhlasím	36	51,4 %
Naprosto souhlasím	15	21,4 %
Celkem	70	100 %

Z výsledků je patrné, že 50 ze 70 probandů hodnotilo tvrzení číslo 9. na škále 1-5 v rozmezí 4-5. Můžeme tedy říci, že 71 % probandů výzkumného souboru se ve firmě setkává s otevřenou komunikací. Viz tabulka číslo 15.

Tabulka 15 Skórování tvrzení číslo 9. „Otevřenost - Komunikace je klíčová. O všem se navzájem informujeme a co jde, to si aktivně dohledáme.“ (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vůbec nesouhlasím	2	2,9 %
Spíše nesouhlasím	6	8,6 %
Neutrální postoj	12	17,1 %
Spíše souhlasím	32	45,7 %
Naprosto souhlasím	18	25,7 %
Celkem	70	100 %

Z výsledků je patrné, že 61 ze 70 probandů hodnotilo tvrzení číslo 10. na škále 1-5 v rozmezí 4-5. Můžeme tedy říci, že 85 % probandů výzkumného souboru se ve firmě setkává se slušným a zodpovědným chováním a ze strany kolegů a pociťuje respekt. Viz tabulka číslo 16.

Tabulka 16 Skórování tvrzení číslo 10. „Slušnost - Nejsou nám lhostejní naši kolegové ani okolní svět. Ke všem se proto vždy chováme slušně, zodpovědně a s respektem.“ (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vůbec nesouhlasím	2	2,9 %
Spíše nesouhlasím	1	1,4 %
Neutrální postoj	6	8,6 %
Spíše souhlasím	31	44,3 %
Naprosto souhlasím	30	42,9 %
Celkem	70	100 %

Z výsledků je patrné, že 60 ze 70 probandů hodnotilo tvrzení číslo 11. na škále 1-5 v rozmezí 4-5. Můžeme tedy říci, že 93 % výzkumného souboru se ve firmě setkává neformálním přístupem a smyslem pro humor ze strany kolegů i nadřízených. Viz tabulka číslo 17.

Tabulka 17 Skórování tvrzení číslo 11. „*Neformálnost - Fandíme uvolněnému pracovnímu prostředí i smyslu pro humor. Jsme tolerantní, pravidla respektujeme, ale zbytečně netvoříme.*“ (N=70)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vůbec nesouhlasím	1	1,4 %
Spíše nesouhlasím	2	2,9 %
Neutrální postoj	2	2,9 %
Spíše souhlasím	20	28,6 %
Naprosto souhlasím	45	64,3 %
Celkem	70	100 %

5.4.4 Zjištění souvislosti mezi aspekty firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti

V této části se budeme zabývat cílem číslo 4. „*Zjistit, zda existuje souvislost mezi spokojeností se zkoumanými aspekty firemní kultury a spokojeností s faktory pracovní spokojenosti.*“

Pomocí dotazníku rozděleného na samostatné části Aspekty firemní kultury a Faktory pracovní spokojenosti byla zjišťována souvislost mezi dvěma proměnnými.

Souvislost mezi spokojeností s aspekty firemní kultury a spokojeností s faktory pracovní spokojenosti jsme zjišťovali pomocí Kendallova koeficientu. Korelace mezi spokojeností s aspekty firemní kultury a spokojeností s faktory pracovní spokojenosti je slabá. Síla korelačního koeficientu 0,241 říká, že když se zvýší firemní kultura tak odezva v pracovní spokojenosti bude kladná, ale slabá. Viz tabulka číslo 18.

Tabulka 18 Kendallův koeficient, souvislost mezi spokojeností s aspekty firemní kultury spokojeností s faktory pracovní spokojenosti (N=70)

			Firemní kultura	Pracovní spokojenost
Kendall's tau-b	Firemní kultura	Korelační koeficient	1	0,241**

**Korelace je významná na úrovni 0,01 (podle klasifikace, kterou navrhl De Vaus).

5.4.5 Zjištění pracovní spokojenosti dle pracovní pozice

V této části se budeme zabývat cílem číslo 5. „Zjistit průměrnou míru spokojenosti zaměstnanců v závislosti na pracovní pozici.“ Zjišťovali jsme průměrné škálování v oblasti faktory pracovní spokojenosti, pomocí jednotlivých pracovních pozic.

Ověřujeme hypotézu H1 Zaměstnanci ve vedoucích pozicích vykazují vyšší míru pracovní spokojenosti.

Škála hodnocení: vůbec nesouhlasím (1), spíše nesouhlasím (2), neutrální postoj (3), spíše souhlasím (4), naprosto souhlasím (5).

Průměrná hodnota škálování se u všech pozic pohybovala v rozmezí 3,62 – 4,14. Což na škále 1-5 udává údaj neutrální – spíše spokojený. Neutrálnímu postoji se nejvíce blíží průměrná spokojenost projektových manažerů. Počet respondentů na pozici projektový manažer se může zdát nízký, nicméně jedná se o 50 %, ze všech zaměstnanců na pozici projektový manažer v divizi. Viz tabulka číslo 19.

Tabulka 19 Průměrné škálování pracovní spokojenosti dle pracovních pozic (N=70)

	N	Průměr	Medián	Pozice: vedoucí/nevedoucí
Produktový manažer	5	4,14	4,14	nevedoucí
Business manažer	3	4,10	4,29	nevedoucí
Vedoucí týmu	8	4,02	3,86	vedoucí
Vedoucí týmu vývoje	10	3,97	3,93	vedoucí
Programátor	41	3,95	3,86	nevedoucí
Projektový manažer	3	3,62	3,57	nevedoucí

Pomocí oblasti pracovní spokojenost a pracovních pozic jsme zjišťovali rozdíly mezi skupinami. K ověření hypotézy jsme použili Mann – Whitney U test, prostřednictvím kterého jsme porovnali mediány dvou skupin, vedoucích a nevedoucích pozic.

Výsledek testu 0,909 ukazuje, že riziko chybovosti je vysoké. Proto musíme zamítnout hypotézu H1 Zaměstnanci ve vedoucích pozicích vykazují vyšší průměrnou pracovní spokojenost. Viz tabulka číslo 20.

Tabulka 20 Mann – Whitney U test pro posouzení rozdílů skupiny vedoucí pozice a skupiny nevedoucí pozice (N=70)

Nulová hypotéza	Test	Sig.	Rozhodnutí
Distribuce pracovní spokojenosti je stejná přes pracovní pozice.	Mann – Whitney U test	0,909	Držíme nulovou hypotézu.

Úroveň signifikantnosti je 0,05.

5.5 Diskuse

Bakalářská práce zkoumá vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců. Probandi hodnotili jednotlivé tvrzení na stupnici 1 – 5. Číslo 5 symbolizuje naprostý souhlas s uvedeným tvrzením.

První a druhý cíl práce bude popsán současně, protože spolu úzce souvisí.

Prvním cílem bylo zjistit průměrnou spokojenost s vybranými aspekty firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti.

Druhým cílem bylo zmapovat nejlépe a nejhůře hodnocené položky současné firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti.

Bylo zjištěno, že probandi jsou obecně spokojeni s vybranými aspekty firemní kultury a jejich pracovní spokojenost je na dobré úrovni. Relativně vysoká míra spokojenosti zaměstnanců může mít kořeny v klíčových hodnotách, a to primárně v neformálním přístupu zaměstnavatele k zaměstnancům, který probandi hodnotili velice kladně. Na pracovní spokojenosti se může také podílet kladně hodnocený aspekt firemní kultury spolupráce mezi kolegy a bezpečné prostředí, zaměstnanci se nebojí požádat o pomoc a vychází si navzájem vstříc. Dalším faktorem přispívajícím ke zvyšování pracovní spokojenosti může být spokojenost s týmem a nadřízeným, která je u probandů viditelná. Probandi se těší z přátelského kolektivu lidí a jsou pyšní na to, v jakém týmu a s kým

pracují. Nicméně při hlubším zkoumání zjistíme, že se probandi vyjadřují neutrálně až negativně ohledně toku informací v divizi. Informace o divizi nejsou vždy aktuální a zaměstnanci se k nim nemohou dostat kdykoli potřebují. Stejně tak finanční ohodnocení může mít dopad na pracovní spokojenost. Pokud finanční ohodnocení není adekvátní vykonávané práci, způsobuje nespokojenost. Mzda může mít velký motivační vliv. Nejnižší hodnocení, i když stále na škále 1 - 5 mezi rozpětím 3-4 obdrželo tvrzení „*I kdyby mi někdo nabídl dobrou práci v jiné firmě, raději zůstanu v Seznamu*“. To může ukazovat na nižší loajalitu zaměstnanců vůči firmě. Tato skutečnost může být docela podstatná, hlavně z toho důvodu, že oblast informačních technologií je velmi dobře placené odvětví. Programátora každý měsíc osloví pracovník personálního oddělení z jiné firmy nebo zaměstnanec personální agentury. V případě, že firma nenabídne přiměřené finanční ohodnocení a silnou firemní kulturu, může snadno přijít o seniorní a spolehlivé zaměstnance. Pokud by konkurence byla ochotná navýšit finanční ohodnocení a nabídnout stabilní zázemí, a především lepší úroveň informovanosti o dění ve firmě.

Třetím cílem bylo zjistit, zda jsou firemní hodnoty naplňovány a jak jsou zaměstnanci spokojeni s naplňováním konkrétních hodnot. Více než polovina probandů se shodovala názoru, že si divize Reklamních systémů stojí za dodržováním firemních hodnot. To může pozitivně působit na zaměstnance v mnoha ohledech. Nejvíce byli respondenti spokojeni s naplňováním hodnoty Neformálnost. Uvolněné pracovní prostředí a smysl pro humor přispívá k budování vztahů na pracovišti. Zaměstnanci si cení tolerantního přístup zaměstnavatele. Probandi byli nejméně spokojeni s naplňováním hodnoty Inovace. I přesto se výsledek pohyboval nad průměrem, tudíž ukazoval spíše na spokojenost a naplňování této hodnoty. Nicméně by mohlo být užitečné zlepšit přístup ze strany firmy k novým nápadům a řešení. Už jen z toho důvodu, že žijeme v době inovací a automatizace, kdy se neustále hledají nové způsoby řešení, jak zrychlit a ulehčit práci. Hned těsně za inovací následovala hodnota „*Otevřenost-Komunikace je klíčová. Ovšem se navzájem informujeme*“. Mohlo by být užitečné zaměřit se zlepšení transparentní komunikaci ve firmě. Svědčí o tom nejhůře hodnocené tvrzení oblasti aspekty firemní kultury „*Informace o dění v divizi jsou vždy aktuální a dostanu se k nim, vždy když potřebuji*.“ I když toto tvrzení stále bylo hodnoceno neutrálním nebo spíše pozitivním postojem mezi rozpětím 3-4 na škále 1- 5.

Čtvrtým cílem bylo zjistit, zda existuje souvislost mezi spokojeností s prvky firemní kultury a spokojeností s faktory pracovní spokojenosti. Vztah mezi těmito dvěma proměnnými byl zjištěn, avšak slabý. Literatura potvrzuje vztah mezi firemní kulturou a spokojeností zaměstnanců. Důvod zjištění slabého vztahu mezi těmito oblastmi může být dán nízkým počtem respondentů. Nebo strachem otevřeně vyjádřit svůj názor, protože by mohl ovlivnit pozici probandů ve firmě. To potvrzuje nespokojenost se způsobem komunikace ze strany managementu, jak už bylo zmíněno výše. Ve firmě se nekomunikují odchody lidí z firmy a důvody s nimi spojené, to může způsobovat pracovní nejistotu a strach vyjádřit svůj názor.

Pátým cílem bylo zjistit průměrnou spokojenost v závislosti na pracovní pozici. Nebyl zjištěn významný rozdíl v pracovní spokojenosti vedoucích a nevedoucích pozic. To může být způsobeno neformálním přístupem vedení, což potvrzuje kladný vztah probandů k nadřízenému. I přesto, že se neprojevil významný rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců v závislosti na pracovní pozici. Zaměstnanci na pozici projektový manažer prokázali nejnižší pracovní spokojenost ze všech zkoumaných pozic. Tato skutečnost může být způsobena tím, že projektová kancelář je nositelem změn, které nejsou vždy příjemné a zaměstnanci uznávané. Pro pozici projektový manažer jsou nutné komunikační a argumentační dovednosti na velmi vysoké úrovni, je potřebné umět si vybudovat respekt u vývojových týmů. Proto tato pracovní pozice může mít zvýšenou stresovou zátěž, kterou není vždy jednoduché zvládnout. Projektová kancelář působí na úrovni managementu a je často vystavena souboji o moc. Dalším faktorem ovlivňující výsledky v oblasti pracovní spokojenosti dle pozic může být nízký počet respondentů zastávající funkci projektového manažera. Nicméně hodnocení bylo získáno od 50 % zaměstnanců z celkového počtu projektových manažerů v divizi.

5.5.1 Návrhy doporučení

Na základě zjištěných výsledků navrhuje systematicky pracovat na zlepšení úrovně komunikace od managementu směrem k zaměstnancům. Zejména z toho důvodu, že zaměstnanci mají zájem dozvědět se informace o dění v divizi a opakovaně o ně žádají. Změna by vedla ke zvýšení loajality zaměstnanců a v důsledku tak k budování konkurenceschopnosti firmy na trhu. Z ekonomického hlediska by se tato změna firmy nedotkla. Kladem navrženého řešení je, že nevyžaduje rozsáhlou přípravu a je hned

aplikovatelné. Negativem mohou být zakotvené vzorce chování, které je náročné změnit či nechut managementu tuto změnu k lepšímu aplikovat.

5.5.2 Limity práce

Bakalářská práce je výsledkem výzkumu v oblasti aspekty firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti u firmy Seznam.cz, a.s. Byly získány hodnotné informace, díky kterým může vedení firmy podniknout kroky ze zlepšení některých oblastí firemní kultury pracovní spokojenosti. Nicméně i tato práce má svoje limity.

Za limit práce je považován nepoměr rozložení ženského a mužského pohlaví. Pohlaví je pokládáno za jeden z faktorů ovlivňující pracovní spokojenost.

Dalším limitem může být nemožnost porovnat průměrnou spokojenost všech pracovních pozic, protože některé ze skupin byly příliš malé.

Mohlo dojít také ke zkreslení získaných dat kvůli neochotě otevřeně vyjádřit svůj názor například z důvodu strachu z následků, pokud by se vedení dozvědělo o možné nespokojenosti.

Za limit práce může být považováno i to, že se výzkum týká pouze jedné společnosti, proto si netroufáme výsledky zobecnit.

ZÁVĚR

Firemní kultura je hybnou silou organizace. Probíhá na pozadí všech činností řízení lidských zdrojů a ovlivňuje tak i pracovní spokojenost.

Bakalářská práce vymezila pojmy jako jsou firemní kultura, prvky a funkce firemní kultury. Bylo popsáno, jak firemní kultura vzniká a jak se vyvíjí. Byl vymezen pojem pracovní spokojenosti a faktory, které sytí spokojenost zaměstnanců. Následně byla popsána souvislost firemní kultury pracovní spokojeností.

Cílem práce bylo zjistit průměrnou spokojenost zaměstnanců s vybranými aspekty firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti. Zjistit, zda a do jaké míry jsou naplňovány firemní hodnoty a zjistit souvislost aspektů firemní kultury a pracovní spokojenosti. Zjistit průměrnou spokojenost dle pracovních pozic.

Současná firemní kultura je na dobré úrovni. Zaměstnanci si navzájem pomáhají a spolupracují při řešení problémů. Oceňováno je neformální prostředí, kdy není nastavený styl oblékání, netvoří se zbytečná pravidla a zaměstnanci si napříč celou firmou tykají, nehledě na věkové rozdíly. Ve firmě funguje týmová spolupráce a díky neformálnímu stylu řízení jsou zaměstnanci spokojeni s nadřízeným. Navzdory dobře nastavené firemní kultuře se prokázala nedostatečná informovanost o dění v divizi. K řadovým zaměstnancům se informace nedostávají oficiální cestou, to může způsobovat nejistotu a možné snížení loajality zaměstnanců. Platové ohodnocení se ukázalo jako faktor, který neovlivňuje nespokojenost, ale může přispívat k vyšší pracovní spokojenosti, proto může být možným důvodem odchodu v případě pracovní nabídky od konkurence za lepší či srovnatelné podmínky.

Byla zjištěna slabá souvislost mezi aspekty firemní kultury a pracovní spokojeností. Tyto dvě oblasti se navzájem ovlivňují, proto je důležité budovat, jak firemní kulturu, tak pracovní spokojenost. Primárně proto, že zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí firmy a prostřednictvím nich se vytváří firemní kultura.

Zjištěné výsledky budou předány zástupci firmy Seznam.cz, a.s.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 8085839091.
- [4] BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: ComputerPress, 2003. Business books (ComputerPress). ISBN 8072267639.
- [5] ČERVENÝ, Karel. *Vůdcovství a firemní kultura* [online]. Moderní řízení, 2017 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-65631970-vudcovstvi-a-firemni-kultura>
- [6] HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. Podniková kultura. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-65-3.
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.
- [8] KOLLÁRIK, Teodor, Elena LISÁ a Alojz RITOMSKÝ. Psychodiagnostika manažerov: učebnica pre vysoké školy. Žilina: EuroKódex, 2013. ISBN 9788081550133.
- [9] KOLLÁRIK, Teodor. Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 8022317314.
- [10] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.
- [11] LOGAN, David, John Paul KING a Halee FISCHER-WRIGHT. Zrození kmenového vůdce: jak z úspěšných skupin vznikají skvělé organizace. Vydání druhé. Přeložil Petr JANSÁ, přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Synergie, 2019. ISBN 978-80-7370-532-9.
- [12] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

- [13] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024729510.
- [14] MARCIANO, Paul L. Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu. Brno: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904133-9-9.
- [15] MATOŠKOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů* [online]. 2017 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: https://moodle.utb.cz/pluginfile.php/466057/mod_resource/content/2/2017-RLZ1-Text01-Rizeni_lidskych_zdroju.pdf
- [16] NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005. Psyché. ISBN 80-247-0577-X.
- [17] PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA, 2012. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- [18] R. NEŠPOR, Zdeněk, ed. SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. Sociologická encyklopedie: kultura [online]. Praha, 2017, 10. 11. 2018 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kultura>
- [19] ROBBINS, Stephen P. Organization theory: structure, design, and applications. 3rd ed. Englewood Cliffs: PrenticeHall, c1990. ISBN 0-13-642471-6.
- [20] ROOS, Wanda. *The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture* [online]. 2009 [cit. 2020-05-11]. ISSN EDSNDL. Dostupné z: http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2584/thesis_roos_w.pdf?sequence=36&isAllowed=y. Diplomová práce. UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.
- [21] SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. The Jossey-Bass business & management series. ISBN 978-0-470-18586-5.
- [22] ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
- [23] ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 8024604485.
- [24] TROMPENAARS, Fons a Charles HAMPDEN-TURNER. Riding the waves of the culture: understanding diversity in global business. 3rd ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 2012. ISBN 978-1-90483-838-8.

- [25] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
- [26] VÍTEK, Martin. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců. *Medias res* [online]. 2014 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <http://www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1877-martin-vitek-factory-ovlivnujici-pracovni-spokojenost-zamestnancu.htm>
- [27] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- [28] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Pohlaví respondentů (N=70)	33
Tabulka 2 Věk respondentů (N = 70)	33
Tabulka 3 Národnost respondentů (N=70)	34
Tabulka 4 Vzdělání respondentů (N=70)	34
Tabulka 5 Pracovní pozice respondentů (N=70)	34
Tabulka 6 Odpracovaná léta ve firmě Seznam.cz (N=70)	35
Tabulka 7 Seznam.cz prvním zaměstnavatelem (N=70)	35
Tabulka 8 Průměrná hodnota škálování konkrétních položek oblasti aspekty firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti a průměrná hodnota škálování po oblastech. (N =70)	38
Tabulka 9 Položka s nejvyšším průměrným hodnocením v oblasti Aspekty firemní kultury, položka číslo 1. „ <i>Ve firmě panuje vzájemná spolupráce, nebojím se říct si o radu/požádat o pomoc</i> “ (N=70)	39
Tabulka 10 Položka s nejnižším průměrným hodnocením v oblasti Aspekty firemní kultury, položka číslo 5. „ <i>Informace o dění v divizi jsou vždy aktuální a dostanu se k nim, kdykoli potřebuji</i> “ (N=70)	40
Tabulka 11 Položka s nejvyšším průměrným hodnocením v oblasti Pracovní spokojenost, položka číslo 18. „ <i>Jsem pyšný na to, v jakém týmu a s kým pracuji</i> “ (N=70)	40
Tabulka 12 Položka s nejnižším průměrným hodnocením v oblasti Pracovní spokojenost, položka číslo 15. „ <i>I kdyby mi někdo nabídl dobrou práci v jiné firmě, raději zůstanu v Seznamu</i> “ (N=70)	41
Tabulka 13 Skórování tvrzení číslo 7. „ <i>Divize Reklamní systémy si stojí za dodržování stanovených firemních hodnot.</i> “ (N=70)	42
Tabulka 14 Skórování tvrzení číslo 8. „ <i>Inovace – Podporujeme zajímavé nápady, které nás společně posouvají dopředu. Vytváříme funkční a jednoduché služby pro každodenní použití.</i> “ (N=70)	42
Tabulka 15 Skórování tvrzení číslo 9. „ <i>Otevřenost - Komunikace je klíčová. O všem se navzájem informujeme a co jde, to si aktivně dohledáme.</i> “ (N=70)	43
Tabulka 16 Skórování tvrzení číslo 10. „ <i>Slušnost - Nejsou nám lhostejní naši kolegové ani okolní svět. Ke všem se proto vždy chováme slušně, zodpovědně a s respektem.</i> “ (N=70)	43

Tabulka 17 Skórování tvrzení číslo 11. „ <i>Neformálnost - Fandíme uvolněnému pracovnímu prostředí i smyslu pro humor. Jsme tolerantní, pravidla respektujeme, ale zbytečně netvoříme.</i> “ (N=70)	44
Tabulka 18 Kendallův koeficient, souvislost mezi spokojeností s aspekty firemní kultury spokojeností s faktory pracovní spokojenosti (N=70)	45
Tabulka 19 Průměrné škálování pracovní spokojenosti dle pracovních pozic (N=70).....	45
Tabulka 20 Mann – Whitney U test pro posouzení rozdílů skupiny vedoucí pozice a skupiny nevedoucí pozice (N=70).....	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Aspekty firemní kultury a pracovní spokojenost

PŘÍLOHA P I:

Aspekty firemní kultury a faktory pracovní spokojenosti

Aspekty firemní kultury

OBECNÉ

Ve firmě panuje vzájemná spolupráce, nebojím se říct si o radu/požádat o pomoc.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Vycházíme si vstříc a navzájem si pomáháme při řešení problémů.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Mám možnost se vzdělávat a rozvíjet svoje dovednosti.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Ke své práci mám všechny informace, které potřebuji. Případně vím, jak se k informacím dostat.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Informace o dění v divizi jsou vždy aktuální a dostanu se k nim, vždy když potřebuji.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Prostor pro vaše poznámky.

Vaše odpověď

HODNOTY SEZNAMU

INOVACE, OTEVŘENOST, SLUŠNOST, NEFORMÁLNOST (<https://o.seznam.cz/o-nas/>)

Ztotožňuji se s hodnotami Seznamu.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Reklamní systémy si stojí za dodržováním stanovených hodnot.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Do jaké míry naplňujeme konkrétní hodnoty?

**INOVACE-Podporujeme zajímavé nápady, které nás společně posouvají dopředu.
Vytváříme funkční a jednoduché služby pro každodenní použití.**

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

OTEVŘENOST-Komunikace je klíčová. O všem se navzájem informujeme a co jde, to si aktivně dohledáme.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

SLUŠNOST-Nejsou nám lhostejní naši kolegové ani okolní svět. Ke všem se proto vždy chováme slušně, zodpovědně a s respektem.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

NEFORMÁLNOST-Fandíme uvolněnému pracovnímu prostředí i smyslu pro humor. Jsme tolerantní, pravidla respektujeme, ale zbytečně netvoříme.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Prostor pro vaše poznámky poznámky.

Vaše odpověď

Pracovní spokojenost

Práci v Seznamu bych doporučil/a svému blízkému kamarádovi.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Jsem spokojený s benefity, které společnost nabízí. (angličtina, vzdělávání, stravenky...) <https://neznam.szn.cz/benefity/>

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Jsem spokojený/á s finančním ohodnocením.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

I kdyby mi někdo nabídl dobrou práci v jiné firmě, raději zůstanu v Seznamu.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Jsem spokojený se svým nadřízeným.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Moje pracovní prostředí mi vyhovuje.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Jsem pyšný na to, jakém týmu a s kým pracuji.

vůbec nesouhlasím 1 2 3 4 5 naprosto souhlasím

Prostor pro vaše poznámky.

Vaše odpověď

Sociodemografická data

rozřazení zaměstnanců do podskupin

Pohlaví

žena

muž

Národnost

česká

slovenská

jiná

Je tohle vaše první práce na plný úvazek?

ANO

NE

Jaká je vaše pracovní pozice?

produktový manažer

projektový manažer

vedoucí týmu vývoje

business manažer

vedoucí týmu

vývojář

Jaká je vaše věková kategorie?

méně než 20

20 -- 25 let

26 – 30 let

31 – 35 let

36 – 40 let

41 a více

Jak dlouho pracujete v Seznamu?

méně než 1 rok

1 - 2 roky

3 - 5 let

více než 5 let

Nejvyšší dosažené vzdělání.

středoškolské

vysokoškolské (titul bc.)

vysokoškolské (magistr/inženýr)

jiné