

# **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Aneta Michálková

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Michálková**  
Osobní číslo: **M13839**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši vztahující se k problematice spokojenosti pracovníků.

#### II. Praktická část

- Představte zkoumanou firmu.
- Analyzujte současnou úroveň spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Na základě zjištěných výsledků proveďte zhodnocení a formulujte možné návrhy ke zlepšení současného stavu pracovní spokojenosti.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2014, 366 s. ISBN 978-80-7261-268-0.

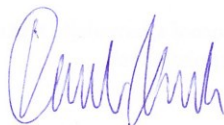
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 8024706482.


PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Slinták, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2016  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15. 5. 2014

Jméno a příjmení: ANETA MICHÁLKOVÁ

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku spokojenosti pracovníků a řeší, jak jednotlivé podmínky a okolnosti pracovního procesu a prostředí tuto pracovní spokojenost ovlivňují. Cílem práce je zjistit a posoudit současnou úroveň spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané firmě a na základě zjištěných výsledků formulovat možné návrhy a doporučení ke zlepšení stávající situace. Zvolený problém byl řešen pomocí kvantitativního výzkumu a v rámci řešení bylo použito dotazníkového šetření. Data byla zpracována pomocí programu Microsoft Excel, na jehož základě bylo provedeno vyhodnocení. Provedeným výzkumem byla zjištěna aktuální míra celkové spokojenosti zaměstnanců a dále jejich míra spokojenosti s různými faktory, které na pracovní spokojenost působí. Výsledky této práce firmě umožňují uvědomit si případné nedostatky v jednotlivých oblastech, pokusit se je napravit a v budoucnu jim předcházet.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců, motivace, organizační kultura, analýza, dotazníkové šetření

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is focused on the issue of employees' satisfaction and it solves how the individual conditions and circumstances of work process and work environment influence the work satisfaction. The aim of the thesis is to find out and assess the current level of employees' satisfaction in the surveyed company and based on detected results to formulate possible suggestions and recommendations for improvement of the current situation. The chosen problem was solved by quantitative research and there was used a questionnaire survey within the solution. The data was made by using the Microsoft Excel and the evaluation was based on this programme. The current level of overall satisfaction of employees was found out by research and this research also shows their satisfaction with various factors affecting the satisfaction of their work. The results of this thesis enable the company to realize the potential deficiencies in the individual areas. These results also enable the company to try to fix the problems as well as preventing them in the future.

Keywords: human resource management, satisfaction of employees, motivation, organizational culture, analysis, questionnaire

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Karlovi Slintákovi, Ph.D, za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky při jejím zpracování.

Rovněž děkuji všem pracovníkům společnosti NIVEKO s.r.o., kteří se zúčastnili mého dotazníkového šetření, a všem vedoucím pracovníkům za ochotu a pomoc při realizaci tohoto šetření a za poskytnutí informací a podkladů potřebných k praktické části mé bakalářské práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
1.1    DEFINICE A POJETÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	12
1.1.1    Proměny personální práce ve 20. století .....	12
1.1.2    Personální řízení a řízení lidských zdrojů .....	13
1.2    ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	14
1.2.1    Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů .....	14
1.2.2    Hlavní personální činnosti.....	15
<b>2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b> .....	<b>16</b>
2.1    VÝZNAM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	16
2.2    FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	17
2.2.1    Systém hodnocení a odměňování pracovníků.....	17
2.2.2    Styl vedení a řízení lidí .....	19
2.2.3    Vztahy na pracovišti.....	21
2.2.4    Organizace práce a náplň pracovní činnosti.....	22
2.2.5    Péče podniku o zaměstnance.....	23
<b>3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>25</b>
3.1    ZÁKLADNÍ POJMY .....	25
3.2    MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST, MOTIVACE A VÝKON .....	28
3.3    NEJZNÁMĚJŠÍ MOTIVAČNÍ TEORIE.....	29
3.3.1    Teorie instrumentality .....	29
3.3.2    Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	30
3.3.3    Teorie zaměřené na proces.....	31
3.4    MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	31
<b>4 ORGANIZAČNÍ KULTURA</b> .....	<b>32</b>
4.1    VYMEZENÍ POJMU.....	32
4.2    ZÁKLADNÍ PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY .....	32
4.3    VÝZNAM A FUNKCE ORGANIZAČNÍ KULTURY .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>35</b>
5.1    ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	35
5.1.1    Předmět podnikání .....	35
5.1.2    Sortiment společnosti .....	36
5.1.3    Odběratelé a konkurence.....	37
5.2    VÝVOJ SPOLEČNOSTI .....	38
5.2.1    Vývoj počtu zaměstnanců .....	40

5.3	CÍLE A VIZE SPOLEČNOSTI .....	40
5.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	41
5.5	SWOT ANALÝZA .....	41
<b>6</b>	<b>ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....</b>	<b>44</b>
6.1	SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	44
6.2	STYL VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ.....	45
6.3	VZTAHY NA PRACOVIŠTI .....	46
6.4	ORGANIZACE PRÁCE.....	46
6.5	PÉČE PODNIKU O ZAMĚSTNANCE .....	48
6.6	MOTIVACE JAKO FAKTOR PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	50
6.7	ORGANIZAČNÍ KULTURA SPOLEČNOSTI .....	51
<b>7</b>	<b>PRŮZKUM SOUČASNÉ ÚROVNĚ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>53</b>
7.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	53
7.1.1	Průběh dotazníkového šetření .....	53
<b>8</b>	<b>VYHODNOCENÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>56</b>
8.1	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ .....	56
8.2	CELKOVÁ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ .....	57
8.3	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CELKOVOU SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ .....	58
8.3.1	System hodnocení a odměňování pracovníků.....	58
8.3.2	Styl vedení a řízení lidí .....	61
8.3.3	Vztahy na pracovišti.....	62
8.3.4	Organizace práce .....	63
8.3.5	Péče podniku o zaměstnance.....	64
8.3.6	Motivace.....	66
8.3.7	Pohled zaměstnanců na společnost .....	68
8.4	DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY .....	69
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....</b>	<b>70</b>
9.1	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	75
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>88</b>



## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou úrovně spokojenosti zaměstnanců. Tohle téma práce bylo vybráno, protože právě problematika spokojenosti a motivace pracovníků se v dnešní době stává hlavním tématem v oblasti řízení lidských zdrojů. Aby mohly organizace úspěšně plnit své cíle, být připravené a flexibilně reagovat na změny, být úspěšné a konkurenceschopné na trhu, potřebují k tomu kvalifikované, spokojené, motivované a výkonné zaměstnance. Jen takoví zaměstnanci pak mohou přispívat k naplňování cílů organizace a zlepšovat její konkurenceschopnost. Celková pracovní spokojenost v sobě skrývá celou řadu dílčích faktorů. Nespokojenost zaměstnanců výrazným způsobem ovlivňuje pracovní motivaci, která se odráží ve výkonnosti zaměstnanců a kvalitě výroby. Ta následně dopadá i na spokojenost zákazníků. Nespokojenost má také velký vliv na absenci, fluktuaci, vazby a loajalitu zaměstnanců k organizaci. Proto je tedy nezbytné dbát na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců, vytvářet u nich pocit sounáležitosti s organizací a pozitivní vazby k ní. Přínosem pak není jen růst výkonnosti organizace, ale také vytváření její dobré zaměstnavatelské pověsti.

Práce vznikla z důvodu preventivního posouzení spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané organizaci a může pomoci nalézt konkrétní důvody případné nespokojenosti. Práce si klade za cíl analyzovat a zhodnotit současný stav celkové spokojenosti zaměstnanců, jejich pohled na firmu jako celek, ale také spokojenost s jednotlivými faktory, které na úroveň spokojenosti působí. Následně pak na tomto základě navrhnout možná doporučení, kterých by mohla organizace využít, a která by mohla pomoci zlepšit současný stav pracovní spokojenosti.

Struktura práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje literární rešerši – poznatky z oblasti personální práce a řízení lidských zdrojů, spokojenosti, motivace a organizační kultury. Ty pak následně využívá při zkoumání a analýze. V praktické části je představena zkoumaná firma a následně jsou aplikovány teoretické poznatky na současnou situaci v organizaci. Nedílnou součástí práce je průzkum současné úrovně spokojenosti zaměstnanců, který byl proveden za pomoci dotazníkového šetření.

Podstatou řešení je zhodnocení výsledků průzkumu - zjištění, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni se zaměstnáním ve firmě a také, jak jsou spokojeni či nespokojeni s jednotlivými faktory, které mají na pracovní spokojenost vliv. Dále jsou zde uvedeny návrhy a doporučení pro zlepšení současné úrovně spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma této bakalářské práce je důležité z toho důvodu, že spokojenost zaměstnanců se navzájem ovlivňuje s celou řadou další věcí, které se následně odráží ve schopnostech organizací plnit své vytyčené cíle. Orientace organizací na kvalitu pracovního života, pohodu, spokojenost a motivaci svých zaměstnanců je v dnešní době velmi aktuálním tématem a organizace by měly právě této oblasti řízení lidských zdrojů věnovat mimořádnou pozornost.

Cílem teoretické části je vypracování literární rešerše - zpracování teoretických poznatků týkajících se spokojenosti a oblastí s ní souvisejících. Hlavním cílem praktické části práce je analyzovat úroveň spokojenosti zaměstnanců a na základě zjištěných poznatků navrhnout opatření, která povedou k jejímu zlepšení. K naplnění hlavních úkolů bakalářské práce je nutné postupovat podle dílčích úkolů, které zahrnují aplikaci teoretických poznatků při zkoumání a analýze současné situace ve vybrané firmě a také provedení průzkumu, jehož cílem je odhalit problémy a nedostatky týkající se tématu práce.

Průzkum bude prováděn na zaměstnancích zkoumané organizace a dotazování bude probíhat přímo na pracovišti v průběhu měsíce dubna.

Teoretické poznatky budou získány z domácích i zahraničních literárních zdrojů. Informace pro praktickou část, které se týkají představení vybrané firmy, budou získány z internetových stránek firmy a jejích výročních zpráv. Pro odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace bude využito SWOT analýzy. Hlavními podklady pro analýzu faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost jsou poznatky získané pozorováním při výkonu odborné bakalářské praxe v této firmě, podložené informacemi poskytnutými vedoucími pracovníky. Hlavními podklady pro průzkum současné úrovně celkové spokojenosti a spokojenosti s jednotlivými faktory jsou informace poskytnuté jednotlivými zaměstnanci, získané na základě kvantitativního výzkumu - dotazníkového šetření. Při analýze sesbíraných informací, dat a následném vyhodnocování výsledků bude využito standardní metody statistické analýzy – deskriptivní statistika. Výsledky budou zpracovány a interpretovány pomocí tabulek a grafů doplněných komentáři.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Jak uvádí Koubek (2007, s. 13), předpokladem fungování organizace je její schopnost shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat čtyři typy zdrojů, a to zdroje materiální, finanční, lidské a informační. Lidské zdroje zde hrají významnou roli, jelikož uvádí materiální a finanční zdroje do pohybu. Aby mohly lidské zdroje udržovat organizaci v chodu a determinovat využívání zdrojů materiálních a finančních, potřebují k tomu znalosti a dovednosti, tedy informační zdroje. Je tedy patrné, že lidské zdroje mají pro organizaci rozhodující význam, a proto je pro ni nezbytné zabývat se jejich řízením a hospodařením s nimi – personální prací.

### 1.1 Definice a pojetí personální práce

Koubek (2007, s. 13) definuje personální práci jako: „*Tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*“. Dvořáková (2007, s. 13) uvádí obecnější pojetí personální práce: „*Označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personální útvar, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců*“. Upozorňuje ovšem, že tento pojem není dosud jednoznačně vymezen ani chápán, ale obecně se dá vyjádřit jako filozofie a přístup organizace k řízení a vedení lidí.

#### 1.1.1 Proměny personální práce ve 20. století

Historicky nejstarší pojetí personální práce představuje termín **personální administrativa (správa)**. Ta souvisí, jak se zmiňuje Koubek (2007, s. 14), v první řadě s administrativními pracemi a procedurami spojenými se zaměstnáváním lidí a představuje pouze pasivní a podpůrnou roli personální práce v organizaci. Toto pojetí, jak popisuje Dvořáková (2007, s. 5), převládalo v organizacích zhruba do počátku 60. let 20. století. Gregar (2010, s. 16) poukazuje na to, že člověk je v rámci tohoto pojetí chápán jako jeden z faktorů výroby. Dále vysvětluje, že personální řízení je součástí operativního řízení organizace a jeho orientace je směřována na zabezpečení potřebného počtu a struktury kvalifikace pracovníků a také na zabezpečení pracovních podmínek, které stanovují zákonné předpisy a normy.

**Personální řízení**, jako další pojetí personální práce, se začalo objevovat od druhé poloviny 60. let. Objevují se poznatky, že pečlivě vybraní, zformovaní, organizovaní a motivovaní pracovníci mají významnou funkci pro zabezpečení prosperity a konkurenceschopnosti firmy. (Dvořáková, 2007, s. 15) Začala se tedy prosazovat aktivní role personální práce. Kromě nutné administrativy odpovídá i za ochranu a rozvoj člověka v pracovním procesu, za řešení rozporů mezi individuálními a sociálními zájmy a potřebami člověka a požadavky, které jsou na něj kladeny jako na pracovní sílu. Personální práce je stále součástí operativního řízení, člověk je stále chápán jako jeden z faktorů výroby, ovšem je sociálně determinován. (Gregar, 2010, s. 16; Koubek, 2007, s. 15)

Nejnovější pojetí personální práce je označováno jako **řízení lidských zdrojů** a je součástí strategického řízení. (Gregar, 2010, s. 16) Jak uvádí Dvořáková (2007, s. 6), o řízení lidských zdrojů se začíná hovořit od počátku 80. let a to v souvislosti s celkovou změnou manažerského myšlení a chování. Organizace hledají cesty ke zvýšení efektivity, a proto se personální práce stává jádrem změn řízení organizace. Dvořáková (2007, s. 9) ve své publikaci, vedle výše uvedených koncepcí personální práce, poukazuje také na pojem **řízení intelektuálního kapitálu**. Důvodem je, že někteří zaměstnavatelé považují své zaměstnance za zdroj budoucích hodnot, poněvadž dokáží vytvářet inovace. Znakem této koncepce je zvyšování investic do nehmotného majetku – výzkum a vývoj, vzdělávání, rozvoj.

### 1.1.2 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

Jak tvrdí Armstrong (2007, s. 38-39), termín řízení lidských zdrojů se běžně používá jako synonymum pro personální řízení. Již dříve (1897) však definoval rozdíl mezi těmito pojmy: *„Řízení lidských zdrojů nemůže být nic víc a nic méně než jiný název pro personální řízení, ale jak to obvykle cítíme, jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku“*.

Koubek (2007, s. 15-16) ve své publikaci popisuje charakteristické znaky řízení lidských zdrojů, které jej odlišují od personálního řízení. Těmi jsou především:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly
- Personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků
- Personální práce se stává páteří a nejdůležitější oblastí řízení organizace

- Důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroje připravenosti organizace na změny
- Orientace se na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

Dvořáková (2007, s. 8) uvádí téměř shodné znaky odlišující řízení lidských zdrojů od personálního řízení, avšak navíc se zmiňuje i o dalším charakteristickém znaku – důraz na výkonovou orientaci, zabezpečení kvality pro zákazníky a dosažení jejich spokojenosti.

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích“, vysvětlují Armstrong a Taylor (2014, s. 4-5). Definují tento pojem jako: „Strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“. Ve své dřívější publikaci Armstrong (2007, s. 27) uvádí, že právě lidé jsou to nejcennější, co organizace mají, jelikož individuálně i kolektivně přispívají k dosahování cílů organizace. S tímto tvrzením souhlasí i Koubek (2007, s. 40), když definuje význam řízení lidských zdrojů pro organizaci jako: „Rozhodující nástroj zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace“. Kociánová (2010, s. 13) na to reaguje názorem, že pokud jsou lidské zdroje považovány za nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je patrné, že jejich řízení je prioritou, jádrem a nejdůležitější oblastí řízení organizace. Aby se však zásadně podílelo na fungování a konkurenceschopnosti organizace, musí se toto řízení provádět efektivně. Jeho zásadním úkolem by mělo tedy být získávání a udržování schopných lidí, jelikož lidský potenciál a jeho využívání je rozhodujícím faktorem úspěchu organizace.

### 1.2.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Každá firma usiluje o dosahování svých cílů - výkonnost, úspěšnost a konkurenceschopnost na trhu, dosahování žádoucího zisku a také o to, aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Toho může dosáhnout jen tehdy, bude-li neustále zlepšovat využití všech zdrojů, kterými disponuje. Jelikož jsou to právě lidské zdroje, které rozhodují o zlepšování využití těch ostatních, organizace se musejí v rámci jejich řízení zaměřit na následující **hlavní úkoly** (Koubek, 2011, s. 15-17):

- Hledat nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále ho vyladřovat
- Usilovat o optimální využívání pracovníků
- Formovat pracovní skupiny, usilovat o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy
- Zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků
- Dbát na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv

Obecným **cílem** řízení lidských zdrojů, jak upozorňuje Armstrong (2007, s. 30), je: „*Zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle*“. Kociánová (2010, s. 9) se k cíli řízení lidských zdrojů vyjadřuje komplexněji: „*Cílem je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace*“.

### 1.2.2 Hlavní personální činnosti

Aby mohly být výše uvedené úkoly řízení lidských zdrojů zajištěny, je třeba, aby organizace prováděly celou řadu personálních činností. Různí autoři uvádějí různý počet i pojetí těchto činností, avšak nejčastěji jsou **personální činnosti** uváděny v následující podobě: (Dvořáková, 2012, s. 20-21; Koubek, 2011, s. 17-18):

- Vytváření a analýza pracovních míst a úkolů
- Personální plánování
- Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků
- Rozmístřování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Organizace práce a pracovní podmínky
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Komunikace a informování zaměstnanců
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
- Odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o zaměstnance
- Personální informační systém

## 2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Mikuláščík (2007, s. 268) zastává názor, že práce je důležitou součástí života jedince, jelikož udržuje určitý standard jeho života. Práce člověka formuje, ovlivňuje a naplňuje. Armstrong (2007, s. 185) definuje práci jako: „*Účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností*“. Vysvětluje, že většina lidí pracuje, aby získala peníze na živobytí, ale že existují i jiné příčiny, které vedou lidi k tomu, aby chodili do práce. Práce lidem přináší například uspokojení, že dělají něco užitečného, pocity úspěchu, prestiže, uznání, příležitosti využívat a rozvíjet své schopnosti a dále také pocit moci, zařazení se do společnosti a navazování sociálních kontaktů.

Spokojenost či nespokojenost s prací, jak uvádějí Armstrong a Taylor (2014, s. 177), může být definována jako: „*Subjektivní postoje a pocity, které lidé mají ve vztahu ke své práci*“. Bedrnová a Nový (2002, s. 281) vysvětlují tento pojem poněkud obsáhleji. Popisují, že pracovní spokojenost může být na jedné straně chápána jako spokojenost zaměstnanců s prací, pracovními podmínkami a okolnostmi práce. Tedy jako kritérium hodnocení – „*Čím vyšší spokojenost, tím lépe se podnik stará*“. Na té druhé pak jako podmínka efektivního využívání pracovního potenciálu, kde spokojenost vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění a radost z vlastního uplatnění. Nakonečný (2005, s. 111) ve své knize uvádí velmi podobné rozdělení pracovní spokojenosti. V širším smyslu lze pracovní spokojenost označit jako **spokojenost v práci** a v užším jako **spokojenost s prací**. Spokojenost v práci je ovlivňována především pracovními podmínkami a prostředím, kdežto spokojenost s prací vystupuje jako pozitivní postoj k práci a týká se pracovních úkolů a nároků na jejich plnění, odměn za vykonanou práci, uspokojení z výkonu samého, prestiže apod. (Kollárik, 1986 cit. podle Nakonečný, 2005, s. 111) Stejnou problematiku řeší ve své knize i Kociánová (2010, s. 34) a prezentuje názor, že pracovní spokojenost je vymezována v závislosti na uspokojování potřeb či v souvislosti s postoji k práci.

Z výše uvedených charakteristik lze konstatovat, že pracovní spokojenost vychází ze subjektivního hodnocení jedince a váže se jednak ke vztahu k obsahu vykonávané práce, k pracovnímu zařazení a k profesi, tak i k pracovním podmínkám a k pracovnímu prostředí.

### 2.1 Význam pracovní spokojenosti

Spokojenost pracovníků, ať už ve vztahu k práci samotné či související s podmínkami a okolnostmi v práci, ovlivňuje jejich pracovní chování. Podle Wagnerové (2008, s. 18)



ovšem neznamená, že pokud bude pracovník spokojený, bude automaticky i vysoce výkonný. Naopak také vysoce výkonný pracovník nemusí být nutně spokojený. Spokojenost pracovníka může být také důsledek jeho dobrého výkonu, který byl adekvátně ohodnocen. Je tedy patrné, že vztah spokojenosti a výkonnosti pracovníků není jednoduchý ani přímý. Porvazník a Ladová (2010, s. 198) uvádějí, že existuje mnoho případů, kdy může být pracovník spokojený, avšak jeho výkonnost nízká. Příčinami může být například to, že je mu ze strany vedení trpěna nekvalitní práce, nedodržování pracovní doby, lajdáctví. Na druhou stranu můžeme u nespokojeného pracovníka pozorovat jeho velmi vysokou výkonnost, což může být důsledek toho, že mu záleží na výsledcích práce a zakládá si na odbornosti. Wagnerová (2008, s. 18) ve své publikaci dále objasňuje, že pracovní spokojenost má silný vliv na absenci a fluktuaci a nespokojenost naopak vede ke ztrátě zájmu o práci a odchodu z organizace.

## **2.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost**

Podle Kociánové (2010, s. 36) můžeme mezi vlivy působící na pracovní spokojenost zařadit obsah a charakter vlastní pracovní činnosti, podmínky a okolnosti práce, individuální a osobnostní charakteristiky jedinců a mimoorganizační faktory.

Koubek (2011, s. 15) zastává názor, že úspěšnost a přežití malých a středních firem vychází především z kvalitní personální práce. Velký podíl je přikládán schopnostem, spokojenosti a motivovanosti pracovníků, a proto je třeba personální práci věnovat značnou pozornost. Koubek (2011, s. 28-32) zároveň také upozorňuje, že jednotlivé personální činnosti v menších firmách jsou značně specifické a mohou přinášet i řadu problémů. Z pohledu péče o pracovníky, pracovních podmínek, zaměstnaneckých výhod, ale i odměn či perspektivy zaměstnání a kariéry nejsou menší firmy mnohdy schopny nabízet srovnatelné výhody s velkými podniky. Měly by mít tedy alespoň přehled, jak práci odměňují v jiných firmách a hledat způsoby kompenzace, aby mohly být odměny považovány za srovnatelné a konkurenceschopné.

### **2.2.1 Systém hodnocení a odměňování pracovníků**

Pro každého zaměstnavatele jsou důležité informace o tom, jakého výkonu jeho zaměstnanci dosahují a jaké jsou výsledky jejich práce. Stejně tak jsou tyto informace důležité i pro samotné zaměstnance, aby zjistili, jak na jejich práci pohlížejí jejich nadřízení a jak jsou s touto prací spokojeni či nespokojeni. Tomuto účelu slouží hodnocení pracovníků.

V rámci hodnocení se zjišťují a posuzují pracovní aktivity zaměstnanců, úroveň plnění pracovních úkolů, dosažené výsledky a výkonnost zaměstnanců, ale také se analyzuje jejich pracovní chování. Výsledky hodnocení slouží jako podklady pro pochvalu pracovníků, nebo naopak k nalezení podpory, pomoci a opatření, která mají napomoci zlepšení výkonu. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 132-133)

Hodnocení, jak rozlišuje Koubek (2011, s. 124-129), může být neformální, které je důležité především pro průběžnou kontrolu, poskytování okamžité zpětné vazby a má význam pro usměrňování práce, ale může mít také podobu formální - standardizované, periodické, plánované. Metod hodnocení existuje celá řada, avšak nejdůležitější je, aby byla stanovena kritéria hodnocení, definován žádaný výkon a nepřihlíželo se k faktorům, které nejsou závislé na samotném pracovníkovi. Systém hodnocení musí být spravedlivý, aby z něj pracovníci neměli pocit, že jsou poškozováni, ale chápali ho jako zpětnou vazbu a nástroj, který jim může pomoci najít osobní nedostatky a rezervy v jejich výkonu, zlepšit tento výkon, a tím i umožnit získat lepší odměnu v podobě vyššího výdělku či zajímavější a odpovědnější práce. Kociánová (2010, s. 145) uvádí, že systém hodnocení také poskytuje informace k zaměření vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků a jejich dalšího využití v organizaci. Z toho vyplývá, že může fungovat i jako motivační nástroj. Jelikož se hodnocení zaměřuje na pracovní výkon, je tento systém často propojen s odměňováním.

Odměňování, jak upozorňuje Gregar (2010, s. 26), není jen mzda nebo plat a jiné peněžní či nepeněžní odměny jako kompenzace za vykonanou práci. Odměňování funguje také jako nástroj uznání a zahrnují se do něj taktéž pochvaly za vykonanou práci, ocenění úsilí a výsledků například prostřednictvím povýšení. Kociánová (2010, s. 167) poukazuje na to, že pokud nadřízení dobré výsledky registrují a patřičně oceňují, potvrzují tím pracovní úspěch zaměstnance, což pro něj může být nástrojem motivace. Odměňování je tedy složeno, jak vymezuje ve své publikaci Armstrong (2009, s. 42), ze základní mzdové formy, dodatkových mzdových forem, zaměstnaneckých výhod a jiných nepeněžních odměn. Zaměstnanecké výhody nebývají vázány na výkon a jsou poskytovány pouze z titulu zaměstnaneckého poměru, popisuje Koubek (2011, s. 186). Můžeme je podle něj rozdělit na výhody sociální povahy, výhody zkvalitňující využívání volného času, výhody mající vztah k práci a výhody spojené s postavením ve firmě.

Výše odměny, ať už finanční či nefinanční, je považována za významný faktor spokojenosti zaměstnanců a jejich individuální preference rozhodují, jak velká tato míra významnosti bude. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace, ale i pracovníků a měl

by být v každém případě jednoduchý, srozumitelný, stimulující a spravedlivý. Měl by brát v úvahu rozdíly složitosti, míru odpovědnosti, povahu a význam práce, namáhavost práce a podmínek a měl by být provázán s úsilím, zásluhami a pracovními výsledky jednotlivých zaměstnanců. (Kociánová, 2010, s. 160-167; Dvořáková, 2012, s. 477) Jak dále upozorňuje Kociánová (2010, s. 91), systém odměňování může přinášet pocity nespravedlnosti, pokud zaměstnanci nevidí spojitost mezi svým výkonem a odměnou. Mohou mít pocit, že v porovnání s ostatními (spolupracovníky či pracovníky v jiných organizacích) pracují více, vynakládají větší úsilí a mají lepší výsledky, ale dostávají stejně, či dokonce méně, než si v porovnání s ostatními zaslouží.

Koubek (2011, s. 126) se ve své knize zaměřuje na problémy spojené se systémem hodnocení a odměňování v menších firmách. Takové firmy nejsou členěny na organizační útvary a pracovníky hodnotí majitel či vedoucí pracovník. Výhodu lze sledovat ve více osobním přístupu k pracovníkům – vedoucí pracovníci je znají, mají k nim blíže, jsou s nimi v každodenním kontaktu a mají také detailnější přehled o povaze vykonávané práce, čehož mohou využít při zadávání pracovních úkolů a následné kontrole jejich plnění. Koubek (2011, s. 28-31) popisuje, že neustálý kontakt může přinášet snadnější pozorování, kontrolu výkonu, jeho hodnocení a poskytování zpětné vazby, ale na druhou stranu povaha příjemnějších mezilidských vztahů vyžaduje citlivější způsoby, jak pracovníkovi sdělit, že nepodává uspokojivý výkon a hledat vhodné způsoby opatření směřující ke zlepšení. Z pohledu odměňování shledává negativní dopady v tom, že se lidé navzájem důvěrněji znají a mají důkladný přehled o výkonu a pracovním chování svých spolupracovníků. Mohou tedy snadněji odhalit jakoukoli nespravedlnost. Negativní důsledky také může mít zaměstnávání rodinných příslušníků a přátel, jelikož jejich odměňování se pak stává centrem zájmu ostatních zaměstnanců. Hodnocení a odměňování by nikdy nemělo být příliš shovívavé ani přísné, tedy založeno na osobních sympatiích či antipatiích. Je ale patrné, že v menších firmách je více citlivou záležitostí, může značně ovlivňovat pracovní i mezilidské vztahy, a tudíž může být příčinou nespokojenosti, či dokonce odchodu z organizace.

### 2.2.2 Styl vedení a řízení lidí

Řízením lidí se rozumí především plánování, organizování, rozhodování, realizace a kontrola. Řízení lidí je charakteristické spíše omezováním se na jednostranný tok informací a příkazů, dodržováním formalit, než komunikací a oboustranným nasloucháním, obviňováním, než včasným řešením problémů. (Dvořáková, 2007, s. 185; Koubek, 2007, s. 202)

Při rozdávání úkolů je třeba, jak popisuje Bělohlávek (2005, s. 31), aby vedoucí pracovník jasně vysvětlil úkol a přesně stanovil cíl, který je splnitelný s ohledem na možnosti podřízeného pracovníka, a byl schopen ho přesvědčit, motivovat, a tím vytvořit jeho ochotu pracovat.

Dvořáková (2007, s. 183 -184) vysvětluje, že vedení lidí je součástí řízení, ale na rozdíl od řízení se vztahuje k motivaci, mezilidskému jednání a procesu komunikace. Jde tedy o schopnost vedoucího pracovníka umět přesvědčit a přimět zaměstnance, aby dělali věci ochotně a s nadšením a orientovali se tak k dosažení plánovaných cílů.

Bělohlávek (2005, s. 1) uvádí, že každý člověk je jiný, každý vedoucí je jiný, a stejně tak i situace, ve kterých pracují, jsou různé. Nelze tedy použít nějaký jednoznačný návod, jak vést lidi. Způsob vedení má nicméně rozhodující vliv na efektivnost práce a měl by pomoci zvýšit výkonnost, vyhnout se konfliktům a maximálně využívat lidský potenciál. Styl vedení definuje Dvořáková (2007, s. 185) jako: „*Způsob činností manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů organizace*“. Jde tedy o vztah, kdy jedna osoba ovlivňuje chování druhých lidí.

Podřízení pracovníci hodnotí kvalitu a styl práce vedoucích pracovníků podle toho, jaký přístup vedoucí pracovník využívá, tedy to, jak uplatňuje svoje postavení a moc, jak využívá své pravomoci při vedení lidí, ale také dle úrovně spolupráce a komunikace. Vedoucí pracovník může rozhodovat zcela nezávisle na názorech ostatních, částečně či zcela s nimi své rozhodnutí spoluvytvářet, orientovat se spíše na výkon či spíše na lidi a vztahy. Dobré vedení by mělo efektivně využívat participaci a delegování. (Dvořáková, 2007, s. 184-191)

Nezbytností je, aby dobrý vedoucí pracovník měl odborné znalosti a zkušenosti ve svém oboru, dobrý úsudek při potřebě obtížného rozhodování, ale i lidské schopnosti – komunikovat, motivovat, naslouchat a umět se vcítit. Měl by se zajímat o rozvoj lidí, možnosti jejich profesního růstu a potupu a poskytovat jim podporu. Dobrý vedoucí by měl také v dostatečné míře poskytovat zpětnou vazbu a vědět, kdy použít chválu a kdy kritiku, ocenit dobrou práci, a tím zvýšit sebevědomí pracovníků a pocit jejich významu a činností pro organizaci. Měl by se ptát pracovníků na jejich představy, seznamovat je se svými plány, které s nimi má, seznamovat je s vizemi práce, jejími podmínkami a očekáváním organizace od pracovníků. (Dvořáková, 2012, s. 242; Kociánová, 2010, s. 91-92)

Vedením lidí se zabývá i Covey (2005, s. 262-263) ve své knize „8. návyk“. V lidech by měli vedoucí pracovníci neustále hledat jejich potenciál, a právě 8. návyk prezentuje způ-

sob myšlení a schopnosti, které to umožňují. Covey definuje tento návyk jako: „*Druh vedení, při němž lídr dává lidem najevo jejich hodnotu a potenciál natolik jasně a srozumitelně, že je dokáží v sobě rozpoznat. To není možné bez toho, abychom lidem naslouchali*“. Dále poukazuje na to, že je nezbytné pracovníky zapojovat do dění a průběžně potvrzovat jejich hodnotu a potenciál, a to tím, co jim říkáme a dále za pomoci čtyř rolí efektivního vedení: být příkladem, hledání cesty, sladování a posilování pravomocí. Být příkladem pro ostatní je základem vedení lidí, vyvolává v nich důvěru a je nezbytnou nutností při realizaci ostatních tří rolí. Covey (2005, s. 150) také zdůrazňuje, že být příkladem také znamená: „*Žít v souladu se sedmi návyky skutečně efektivních lidí, které představují principy charakteru člověka*“. Aby mohlo dojít k vytvoření komplementárního pracovního týmu, který bude fungovat na bázi vzájemného respektu a úcty, je zapotřebí nejdříve efektivně jednatelství osobnosti. Základem pro její vytvoření je právě zmíněných 7 návyků. Těmito návyky jsou (Covey, 2014, s. 7-8):

- Buďte proaktivní (principy osobní vize) – převzetí odpovědnosti za vlastní život
- Začínajte s myšlenkou na konec (principy osobního vedení)
- To nejdůležitější dávejte na první místo (principy osobního řízení)
- Myslete způsobem výhra – výhra (principy vedení lidí)
- Nejdříve se snažte pochopit, pak být pochopeni (principy empatické komunikace)
- Vytvářejte synergii (principy tvůrčí spolupráce)
- Ostřete pilu (čtyři dimenze obnovy sil – fyzická, duchovní, mentální, společenská)

### 2.2.3 Vztahy na pracovišti

Pracovní vztahy vznikají mezi pracovníky a firmou, nadřízenými a podřízenými, pracovníky a zákazníky, veřejností, dodavateli, dále mezi pracovními skupinami či jednotlivými spolupracovníky. Kvalita pracovních i mezilidských vztahů má bezpochyby vliv na individuální, kolektivní, ale i celofiremní výkon. Proto je žádoucí, aby byly tyto vztahy korektní, harmonické a uspokojivé, a tím vytvářely produktivní klima, ve kterém budou zaměstnanci spokojeni a bude přispívat ke sladování individuálních a firemních zájmů a cílů. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy mají za následek prostředí, ve kterém se špatně plánuje, plní cíle, vyskytují se zde konflikty, stížnosti, porušování kázně a nedůvěra mezi pracovníky a vedením. (Koubek, 2011, s. 231).

Gregar (2010, s. 77) poukazuje na jeden z nejvýznamnějších faktorů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů. Tím je fungující systém komunikace, protože je

nezbytné, aby byli zaměstnanci včas informováni o všem, co se jich týká a co je může zajímat, a měli tak prostor se vyjádřit. Dvořáková (2007, s. 357-358) s tímto tvrzením souhlasí, jelikož uvádí, že informovanost a komunikace utváří pozitivní vztahy pracovníka k organizaci, a tím formuje pracovní spokojenost a ochotu k plnění úkolů. Dodává, že pokud nebudou pracovníci dostatečně informováni o cílech či problémech organizace, budou chybět komunikační vazby a možnosti pracovníků vyjádřit se k aktuálním otázkám vývoje podniku či pracovních aktivit, vyvolá to v nich nejistotu, obavy, nedůvěru, a tím i nespokojenost. Kociánová (2010, s. 36-42) upozorňuje, že na spokojenost pracovníků se významně podílejí i vztahy ve skupině a mezi spolupracovníky. Tím, že se člověk začlení do nějaké skupiny, kde bude akceptován, kde budou dobré mezilidské vztahy a příznivá atmosféra, upokojuje jeho sociální potřebu. Může mu to tak zpříjemnit spolupráci a kompenzovat negativní stránky práce. Na druhou stranu neshody v pracovních názorech a přístupech či některé vlastnosti a jednání spolupracovníků mohou vytvářet konflikty a špatné vztahy, které mají za následek sociální nepohodu, komplikují spolupráci, mají vliv na výkon a mohou být i důvodem odchodu.

#### 2.2.4 Organizace práce a náplň pracovní činnosti

Organizaci práce definuje Dvořáková (2012, s. 167-168) jako: „*Rozdělení pracovního procesu do řady úkolů přidělovaných jednotlivci nebo skupině, řešení pracovního postupu, stanovení požadovaného pracovního výkonu prostřednictvím norem a spotřeby práce, určení pracovního režimu (organizace pracovní doby) a zajištění vhodného pracovního prostředí*“. Dodává, že jejím cílem je vysoký výkon a kvalita, nízké náklady, krátká průběžná doba, vysoká flexibilita a příznivé pracovní podmínky. Velmi důležité je ovšem také, aby při organizaci práce byly zadávané úkoly v souladu se znalostmi a dovednostmi pracovníka a poskytovaly mu možnosti pro rozvoj a zvyšování kvalifikace. S tímto tvrzením souhlasí i Koubek (2007, s. 17), když uvádí, že v dnešní době by nemělo jít jen o to zařadit správného člověka na správné místo a usilovat pak o jeho přizpůsobení se měnícím se požadavkům, ale mělo by se usilovat o to nalézt pro člověka správnou náplň práce a takové pracovní úkoly, které budou optimálně využívat jeho schopnosti, přinášet mu uspokojení z vykonané práce, a tím zvyšovat kvalitu jeho pracovního života a pozitivně ovlivňovat výkon.

Při organizaci práce a především pracovního režimu, tedy organizace pracovní doby v podobě rozložení dnů v týdnu, délky a cyklů střídání směn, ale i organizace odpočinku

v rámci směny, by měla být brána v úvahu náročnost práce a pracovní zátěž, pracovní tempo, intenzita práce, rytmus a monotonie, pracovní únava. Nadměrné množství práce, nadměrné zatížení, časový tlak a tíseň a z něj plynoucí stres, nereálné pracovní nároky, nepříznivé prostředí a podmínky, nedostatek času na osobní život, stereotyp a monotónnost – všechny tyto faktory ovlivňují pracovní pohodu, výsledky práce, atmosféru na pracovišti, a tudíž i spokojenost pracovníků. (Dvořáková, 2012, s. 167; Kociánová, 2010, s. 36)

### 2.2.5 Péče podniku o zaměstnance

Koubek (2007, s. 344) vysvětluje, že péče podniku o zaměstnance sleduje zájmy a cíle celospolečenské (občanská práva, zdraví a sociální rozvoj), individuální (uspokojování potřeb) a zaměstnavatele (zabezpečení potřebných pracovníků). Podle Stýbla (2004, s. 116-117) lze tuto péči rozdělit na povinnou, dobrovolnou a případně smluvní. Povinná péče se řídí zákony, předpisy a kolektivními smlouvami, kdežto dobrovolná vyplývá z personální politiky firmy. Úroveň a kvalita této péče je nástrojem získávání a stabilizace pracovníků. Jejím cílem je ovlivňování spokojenosti zaměstnanců, zvyšování jejich motivace a výkonnosti, posilování pozitivních vztahů k firmě a vytváření její konkurenční výhody na trhu práce. Péče o pracovníky zahrnuje (Koubek, 2011, s. 224-225):

- Pracovní dobu a pracovní režim
- Pracovní prostředí
- Bezpečnost práce a ochranu zdraví
- Personální rozvoj pracovníků
- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

U **pracovní doby a režimu** se vedle standardních pracovních režimů jedná zejména o flexibilní pracovní režimy týkající se délky a umístění. Můžeme zde zařadit práci na částečný úvazek, pružnou pracovní dobu, sdílení pracovního místa, distanční práci či smlouvou na roční počet odpracovaných hodin. Z pohledu **pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví** je třeba se zabývat materiálními, technickými a technologickými podmínkami pracovní činnosti, organizací práce, prostorovým řešením pracoviště, fyzikálními a sociálně psychologickými podmínkami práce. Aby mohlo prostředí přispívat k pohodě i výkonu a spokojenosti pracovníků, negativně neovlivňovalo jejich zdravotní stav, je třeba řídit se zákonnými normami a zabývat se ergonomií, která se zaměřuje na vazby člověka a

techniky, pracovních prostředků a pracovního prostředí. (Koubek, 2011, s. 228-229; Stýblo, 2003, s. 117-118)

V dnešní době je od pracovníků vyžadována vysoká flexibilita týkající se přizpůsobování pracovníků měnícím se podmínkám pracovních míst a specifických požadavků organizace, vysvětluje ve své knize Kociánová (2010, s. 169). Toho lze podle Koubka (2011, s. 139-140) dosáhnout **odborným vzděláváním a rozvojem pracovníků** - prohlubováním či rozšiřováním kvalifikace, osvojováním si nových a rozvojem jejich stávajících znalostí, dovedností a schopností. Přednosti rozvoje pracovníků lze spatřit v rozvoji pracovního potenciálu pracovníka, rozšiřování jeho použitelnosti, utváření jeho pracovní kariéry, ale i v posilování postavení pracovníků na trhu práce. Vzdělávání přináší užitek nejen pracovníkovi, ale i zaměstnavateli, jelikož v něm mohou pracovníci vidět výhodu, která je jim poskytována, a pozitivně tak působit na motivaci a spokojenost, objasňují Koubek (2011, s. 229) a Kociánová (2010, s. 169).

Koubek (2011, s. 32;138) se ve své publikaci zabývá také vzděláváním pracovníků v menších firmách. Vysvětluje, že takové firmy nemívají ani nepotřebují zvláštní útvary vzdělávání, a tudíž se nebude ani jednat o hromadné a systematické vzdělávání. Vzdělávání zde bude spíše individualizované, zaměřené na konkrétního jedince. Nezbytné ovšem je, aby i menší firmy měly jasnou koncepci vzdělávání a v případě potřeby ji mohly realizovat. V menších firmách se využívá spíše vzdělávání přímo na pracovišti při výkonu práce, ale také možnosti vzdělávání mimo pracoviště.

Do **služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti** můžeme zařadit (Koubek, 2011, s. 230): řešení stravování, zařízení k osobní hygieně, oddechu, ukládání osobních věcí, pracovní oděvy, ochranné pomůcky, příspěvky na dopravu či poradenské služby týkající se pracovních záležitostí. **Služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám** mohou být spojeny například s využíváním volného času, zlepšováním životních podmínek pracovníků či poradenskými službami netýkajícími se pracovních záležitostí. Dále Koubek (2011, s. 33) zdůrazňuje, že právě organizování různých akcí ve volném čase pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky napomáhá vytváření přátelských vztahů mezi vedoucími a řadovými pracovníky. To se pak odráží v pocitu sounáležitosti s firmou, pozitivních vazbách a loajalitě k ní, což se projevuje příznivými postoji v práci, ochotou spolupracovat, ale také vytvářením dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele.



### 3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

V současné praxi je od pracovníků vyžadováno nejen to, aby dobře odváděli svoji práci, ale také, aby dosahovali stále lepších pracovních výsledků co do množství i kvality a tuto vysokou úroveň výkonu udržovali, byli stabilními zaměstnanci, posilovali týmovou práci, byli ochotni práci změnit či si zvýšit kvalifikaci. Tohle všechno, ale i mnoho dalšího je účelem a cílem motivování pracovníků. Aby to ovšem mohlo být zabezpečeno, je potřeba vytvářet a rozvíjet nejrůznější způsoby motivování za pomoci různých nástrojů (stimuly, vedení lidí, práce, již vykonávají a podmínky, za kterých ji vykonávají, pracovní prostředí apod.), které tomu napomohou. Je třeba mít také na paměti, že některé motivy budou působit spíše na spokojenost a stabilitu, zatímco jiné budou stimulovat k vyšším výkonům. (Armstrong, 2007, s. 219; Bělohlávek, 2003, s. 23)

#### 3.1 Základní pojmy

##### **Potřeba, stimul, motiv**

**Potřeba** představuje pro člověka prožívaný nedostatek něčeho, co má pro něj hodnotu (je to pro něj důležité, váží si toho a ovlivňuje to jeho chování). Pojem **stimul** je charakterizován jako vnější podnět, pobídka přicházející z okolí člověka a podněcující jeho činnost. Naopak **motiv** je vymezován jako vnitřní pohnutka, příčina chování a jednání člověka, která určuje směr, intenzitu a vytrvalost tohoto chování. Tato vnitřní pohnutka vzniká uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou. (Gregar, 2010, s. 34-35)

##### **Stimulace a motivace**

Plamínek (2015, s. 16-17) ve své knize vysvětluje, že pokud ve člověku vyvoláme ochotu něco udělat za pomoci vnějších podnětů neboli stimulů, pak je to považováno za **stimulaci**. Pokud je tedy člověku poskytována atraktivní kompenzace za nepohodlí spojené s určitou prací a požadovaným výkonem, lze očekávat, že tento člověk bude práci vykonávat. Vykonávat ji bude však nejspíš jen po dobu, po kterou budou působit stimuly. Za **motivaci** se považuje ochota člověka něco udělat, která je ale vyvolána vnitřními pohnutkami neboli motivy, které existují v člověku. Člověk vykonává určitou práci a podává požadovaný výkon například proto, že to považuje za důležité, významné nebo protože jej to baví.

### Vnitřní a vnější motivace

K **vnitřní motivaci** podle Armstronga (2009, s. 110-111) dochází, pokud lidé cítí, že je jimi vykonávaná práce rozmanitá, zajímavá a důležitá, obsahuje pravomoc, odpovědnost a určitou míru autonomie, poskytuje zpětnou vazbu a uznání, dává příležitost plně využívat a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti, a tím i příležitost k postupu a růstu v rámci jejich pracovní kariéry. Za **vnější motivaci** jsou pak podle něj považována opatření, které činíme, abychom lidi motivovali. Na jedné straně ji tvoří pobídkové odměny (zvýšení platu, uznání, pochvala, povýšení apod.), na té druhé pak tresty (disciplinární řízení, kritika, srážky ze mzdy apod.). Tato opatření mohou mít velmi výrazný účinek, nikoli ale dlouhodobý. Dlouhodobější a hlubší účinek má spíše vnitřní motivace jakožto součást lidí a jejich práce. Z uvedených charakteristik je patrné, že vnitřní motivace odpovídá motivaci jako takové a vnější motivace pak stimulaci, tak jak tyto pojmy vymezil Plamínek (2015, s. 16-17). Kociánová (2010, s. 27) prezentuje názor, že úkolem stimulace je změna motivace, tedy ovlivňování ochoty lidí. Aby ovšem měla stimulace žádoucí motivační účinek, je třeba zjistit, co člověka vnitřně motivuje a využívat podněty a pobídky, které jsou v souladu s vnitřní motivací jedince. To naznačuje, že vnitřní i vnější motivace mají svou úlohu a měly by být v rovnováze.

### Proces motivace

Gregar (2010, s. 34) charakterizuje motivaci jako: „*Proces mobilizace energie člověka a zaměření jeho chování na určitý cíl*“. Tento proces lidé iniciují zjišťováním svých neuspokojených potřeb, objasňuje ve své knize Armstrong (2009, s. 109-110). Popisuje, že skrze neuspokojené potřeby si lidé přejí něčeho dosáhnout, něco získat. Aby tyto potřeby uspokojili, stanovují si cíle, které mají jejich potřeby uspokojit a podnikají kroky a chovají se takovým způsobem, od kterého očekávají, že povede k dosažení jimi stanovených cílů.

### Pracovní motivace

Bedrnová a Nový (2002, s. 262) vysvětlují pracovní motivaci následovně: „*Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům. Vyjadřuje tedy konkrétní podobu jeho pracovní ochoty*“. Tento pojem řeší ve své publikaci i Nakonečný (2005, s. 120) a objasňuje, že pojem pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují. Z obou uvedených definic je patrné, že pracovní motivace se projevuje ve vztahu člověka k práci. Lidé vynakládají svou námahu a čas ke splnění daných pracovních úkolů a za tuto práci očekávají dosažení vý-

sledků své činnosti - odměny, která jim tuto vynaloženou námahu a čas vykompenzuje. Prací si lidé vydělávají peníze, které jim slouží na jejich živobytí, což je u většiny lidí primární důvod k tomu, aby pracovali. Peníze nicméně u člověka, jak tvrdí Armstrong (2009, s. 115), kromě zabezpečení základních potřeb, mohou uspokojovat potřebu sebeúcty a určitého postavení. Porvazník a Ladová (2010, s. 205) vysvětlují, že po určité době či od určitého bodu se ovšem účinky výšky mzdy či jiných hmotných požitků mohou snižovat a do popředí vstupuje působení nehmotných motivů a preference volného času. Dalšími činiteli pracovní motivace může být například radost a uspokojení z práce samé, míra identifikace jedince s organizací (tuto míru ovlivňuje například postavení jedince ve firmě, image a prestiž organizace, dobrá spolupráce či snaha uspokojovat potřeby pracovníků), sociální prostředí pracoviště (potřeba kontaktu s druhými lidmi a optimálních vztahů s kolegy i nadřízenými) a mnoho dalších potřeb – potřeba činnosti vůbec, úspěchu v pracovní činnosti, uspokojení z úspěšného výkonu a jeho ocenění, smyslu života a práce jako zdroje sebe-realizace a odborného rozvoje, jistoty pracovního místa, upevnění své pozice či potvrzení vlastní důležitosti, sounáležitosti, touha po moci. (Kociánová, 2010, s. 22-27; Nakonečný, 2005, s. 120-121)

### **Demotivace**

V průběhu uspokojování své potřeby se člověku může do cesty postavit nějaká překážka, která mu brání v dosahování cíle. Pokud ji není schopen překonat, neuspokojí tím svou potřebu a dochází k jeho frustraci a demotivaci. Frustraci a demotivaci pracovníků, jak uvádí Bělohlávek (2005, s. 43-44), může způsobit celá řada faktorů. Jsou jimi například:

- Nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům (neocenění práce navíc, nesplněné sliby)
- Nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům ostatních pracovníků
- Chaos nebo špatná organizace práce
- Nezasloužená a neustálá kritika, hrozby a sankce, nespravedlivé odměňování, nezasloužená pochvala jiného pracovníka
- Hrubé jednání či zesměšňování
- Pokažení dobré práce, kterou se člověk dlouho zabýval, na dalším pracovišti
- Nezáměr o nápady podřízených, neochota zabývat se jejich problémy
- Přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených
- Nedostatek práce, materiálu, nástrojů a pomůcek (špatné pracovní podmínky)

Dalšími faktory, které výrazně demotivují pracovní jednání, mohou být například zdržování informací, což vyvolává nejistotu a obavy pracovníků, nebo neustálé a neúčelné změny, které jsou zbytečné, nepochopitelné a prováděné na poslední chvíli. (Náhlovský, 1996 cit. podle Kociánová, 2010, s. 39)

### 3.2 Motivace a pracovní spokojenost, motivace a výkon

Vzájemný vztah mezi pracovní spokojeností a motivací k práci určitě existuje. Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 281-282) ovšem žádný univerzální faktor spokojenosti či nespokojenosti, který by motivaci k práci ovlivňoval jednoznačným způsobem, neexistuje. „Dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci“. Dalším faktorem motivace k práci je samotný obsah práce. Pokud obsah práce člověka uspokojuje a naplňuje, jeho motivaci k práci to přímo ovlivňuje. Pracovní podmínky se pak stávají faktorem spokojenosti a mají na motivaci větší vliv, pokud práce sama o sobě svým obsahem člověka jednoznačně neupokojuje. Můžeme tedy říct, že dlouhodobá nepřítomnost pracovní nespokojenosti je podstatným předpokladem žádoucí pracovní motivace, avšak pracovní spokojenost nevede automaticky k vysoké motivovanosti pracovníka. (Provazník, 2002, s. 198-199) Vliv motivace na pracovní spokojenost lze vidět ve vnější motivaci, tedy spíše v jednotlivých vnějších odměnách - hmotných i nehmotných, peněžních i nepeněžních. Armstrong (2009, s. 118) zastává názor, že tyto odměny mohou minimalizovat nespokojenost a pracovníci mohou díky nim po určitou dobu zvyšovat své úsilí.

Armstrong (2009, s. 117) uvádí, že vztah mezi motivací a výkonem je velmi složitý, jelikož podle Vrooma výkon závisí jak na motivaci, tak současně také na schopnostech a vědomostech. Pokud bude motivace či schopnost nulová, nedojde k žádnému výkonu. S tímto tvrzením plně souhlasí i Provazník (2002, s. 195). Výkonnost pracovníka je ovlivňována celou řadou faktorů, od jeho schopností, přes různé vnější podmínky ovlivňující jeho spokojenost či nespokojenost, až po pracovní motivaci. Pokud jsou lidé nespokojeni, těžko se motivují k práci a dochází k řadě problémů, které mohou ovlivňovat jejich výkonnost, ale i výkonnost celé organizace. Z problémů špatně či nedostatečně motivovaných pracovníků můžeme uvést například (Bělohlávek, 2003, s. 23):

- Práce s minimálním úsilím a jen do té míry, nakolik je to nutné → neochota udělat cokoli mimo nutné povinnosti, neochota při žádosti o mimořádné úsilí, práci přesčas či mimořádné směny → zpoždování termínů

- Snaha o usnadnění či odbytí práce, zanedbávání pokynů → snížení kvality, velký počet zmetků, prostoje
- Vytrácí se iniciativa, lidé jsou pasivní a nikdo se nesnaží vyniknout nebo dávat náměty ke zlepšení, lidé se soustředí spíše na své soukromé zájmy
- Lidé hledají možnosti úniku z práce a bezdůvodně chtějí získat co nejvíce volna pro své soukromé aktivity či hledají atraktivnější zaměstnání → zvyšují se pozdní příchody, nemocnost, absence a fluktuace
- Objevuje se podvádění, falešné vykazování neodvedené práce, využívá se firemních prostředků pro soukromé účely, dochází ke krádežím materiálu či pracovních pomůcek
- Zhoršují se vztahy mezi lidmi a vznikají konflikty, vytváří se negativní vztah vůči nadřízeným a vedení firmy

### 3.3 Nejznámější motivační teorie

Porvazník a Ladová (2010, s. 205) uvádějí, že motivační teorie jsou významným zdrojem informací a inspirací pro motivování lidí. Jelikož jsou ale lidé rozdílní, je třeba je motivovat diferencovaně, a tudíž nelze motivační teorie považovat za všeobecně platné návody k motivování. Mnoho autorů ve svých publikacích píše o motivačních teoriích. Někteří se zmiňují jen o těch nejznámějších, jiní zase vedle nich uvádějí i ty méně známé. Velmi přehledně jejich rozdělení i nejznámější představitele těchto teorií uvádějí ve své publikaci Armstrong a Taylor (2014, s. 178-179):

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah – např. Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg
- Teorie zaměřené na proces – např. Vroom, Latham a Locke, Adams

#### 3.3.1 Teorie instrumentality

*„Pojem instrumentality znamená představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci“*, popisuje ve své publikaci Gregar (2010, s. 35). Vysvětluje, že tato teorie vychází z následujícího přesvědčení: *„Lidé budou motivováni k práci, pokud odměny a tresty budou provázány přímo s jejich výkonem“*.

### 3.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Tyto teorie vycházejí z přesvědčení, že potřeby jsou obsahem motivace a pokud tyto potřeby nejsou uspokojeny, vytváří se napětí a nerovnováha. (Armstrong a Taylor, 2014, s. 171)

#### Maslowova hierarchie potřeb

Maslow klasifikoval potřeby do pěti hlavních kategorií, které jsou hierarchicky uspořádané (Porvazník a Ladová, 2010, s. 200): **fyziologické** potřeby, potřeby **bezpečí a jistoty**, potřeby **sociální**, potřeby **uznání** a potřeby **seberealizace**. Tato teorie tvrdí, že pokud člověk uspokojí nižší potřeby, pak bude jeho pozornost soustředěna na uspokojování těch vyšších, vysvětluje Gregar (2010, s. 36). Upozorňuje ovšem na to, že tyto kategorie potřeb byly považovány jako společné pro všechny lidi, a že tato teorie byla kritizována pro svou nepružnost. Důvodem bylo především to, jak poukazuje Adair (2004, s. 38), že jednotliví lidé mohou mít různé potřeby i různé priority.

#### Alderferova teorie ERG

Tato teorie je založena na existenci tří základních kategorií potřeb (Mikuláščík, 2007, s. 140): potřeby **existenční** (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí), potřeby **vztahové** (potřeby sociální a potřeby uznání), potřeby **růstové** (potřeby seberealizace). Zásadní rozdíl od Maslowovy teorie spočívá podle Porvazníka a Ladové (2010, s. 201) v tom, že lze postupovat v této hierarchii od nižších potřeb k vyšším a naopak.

#### McClellandova teorie potřeb

McClelland na základě studia manažerů identifikoval tři potřeby (Gregar, 2010, s. 37): potřeba **úspěchu** (touha uspět v konkurenci), potřeba **sounáležitosti** (přátelské a soucitné vztahy s ostatními) a potřeba **moci** (touha kontrolovat a ovlivňovat ostatní).

#### Herzbergův dvoufaktorový model

Tento model vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a identifikuje je jako dva nezávislé faktory. Faktory ovlivňující spokojenost jsou označovány jako **motivátory**, týkají se obsahu práce a souvisejí s vnitřní motivací. Jejich přítomnost vede ke spokojenosti a motivaci, ale jejich nepřítomnost nemusí nutně vést k nespokojenosti. **Hygienické faktory** se týkají kontextu práce (to, v čem je práce vykonávána – kvalita řízení, odměňování, podmínky, vztahy apod.) a jsou to ty faktory ovlivňující pocity nespokojenosti. Jejich přítomnost nevede nutně ke spokojenosti, ale nepřítomnost těchto příznivých vnějších faktorů vede k nespokojenosti a demotivaci. Slouží tedy k prevenci nespoko-

jenosti s prací a na pozitivní postoje k práci mají jen nepatrný vliv. (Armstrong a Taylor, 2014, s. 173; Koubek, 2007, s. 59)

### 3.3.3 Teorie zaměřené na proces

Do teorií zaměřených na proces můžeme zařadit například teorii očekávání (Vroom), cíle (Latham a Locke) a spravedlnosti (Adams).

**Teorie očekávání** vysvětluje, že aby pracovník vyvinul své úsilí, musí očekávat, že to povede k nějakému výsledku, za který bude odměněn a tato odměna bude mít pro něj význam. (Bělohávek, 2005, s. 46) Porvazník a Ladová (2010, s. 203) ve své publikaci objasňují, že míra motivace závisí na síle očekávání, tedy na tom, jak silně chce člověk určitého cíle dosáhnout a jaká je pravděpodobnost, že se mu to podaří. Zvažuje při tom jak význam odměny, tak i vynaloženou námahu.

**Teorie cíle** vychází z přesvědčení, že pokud lidem jasně stanovíme konkrétní cíle, které mohou být obtížné, ale přijatelné, a pokud jim bude poskytována zpětná vazba týkající se jejich výkonu, je předpokladem, že motivace a výkon se zvýší. (Gregar, 2010, s. 37)

**Teorie spravedlnosti** se zabývá sociálním srovnáváním. Lidé srovnávají svůj vklad do práce (vynaložené úsilí, schopnosti, znalosti apod.) a získané odměny, které jim práce přináší, se vkladem svých spolupracovníků a jejich odměnami. Podle dojmu, zda jsou tyto vklady a odměny v rovnováze, či nikoli, nabývají lidé pocitu spravedlnosti či nespravedlnosti. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 273)

## 3.4 Motivační program

Motivační program představuje podle Kociánové (2010, s. 39) řadu pravidel a postupů, které se zaměřují na pozitivní ovlivňování pracovní motivace, a určuje základní pravidla stimulačních prostředků. Jeho cílem je dosažení žádoucí pracovní motivace, která zajistí pracovní ochotu a optimální přístupy zaměstnanců k práci. Bělohávek (2003, s. 25) doplňuje vymezení motivačního programu tvrzením, že tento program obsahuje řadu opatření, jejichž úkolem je ovlivnění spokojenosti a stabilizace pracovníků, posilování týmové práce, stimulace k vyšší výkonnosti, odbornému rozvoji apod. Tyto opatření se týkají například mzdového systému, řešení nedostatků v pracovním prostředí, rozšíření služeb pro zaměstnance či posílení vzdělávání a osobního rozvoje. Žádoucí je, aby byl tento program postaven na výsledcích průzkumu motivačních zdrojů pracovníků a spokojenosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

## 4 ORGANIZAČNÍ KULTURA

Každý nový člověk přicházející do organizace se setkává s celou řadou věcí. Tyto věci mu ovšem často připadají neobvyklé, mnohdy nápadné a zvláštní. Po nějaké době svého pobytu v organizaci pocítuje zvláštní atmosféru, kterou na něj okolí působí. Zaměstnanci v organizaci spolu jednájí určitým způsobem – jsou nervózní, uspěchaní, mluví úsečně, nebo naopak působí velmi klidně, nevzrušeně, chodí pomalu, uvolněně rozmlouvají či vysedávají nad kávou. Nově přichozímu zaměstnanci obvykle trvá dlouho, než pochopí, jak se má chovat, aby se stal opravdu jedním z „domácích“. Existuje řada zvyklostí, které se postupem času neustále upevňují a stávají se normou každodenního chování pracovníků v organizaci. Tyto zvyklosti se označují jako podniková kultura. (Bělohlávek, 2006, s. 71)

### 4.1 Vymezení pojmu

Pojem organizační (podniková) kultura, jak uvádějí ve své knize Lukášová a Nový (2004, s. 22), lze definovat a chápat jako: „*Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norm chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální i nemateriální povahy*“. Gregar (2010, s. 86) definuje tento pojem velmi podobným způsobem a doplňuje to tvrzením, že tyto hodnoty, normy, přesvědčení, postoje nemusí být nijak vyjádřené, ale významně ovlivňují způsob, jak se lidé v organizaci chovají, jak jednájí, i jakým způsobem vykonávají práci.

V úzkém spojení s organizační kulturou je používán pojem **klima organizace**. Tento pojem vyjadřuje, jak se zmiňuje Dvořáková (2004, s. 79), vnímání kultury lidmi v organizaci, tedy to, jak ji lidé vidí a cítí. Podle Nakonečného (2005, s. 107) je klima organizace možné vymezit jako: „*Celkový dojem zaměstnance z prostředí organizace, jíž je členem*“.

### 4.2 Základní prvky organizační kultury

Armstrong a Taylor (2014, s. 121-122) vymezují následující prvky organizační kultury: **hodnoty, normy, artefakty a styl řízení**. Lukášová (2010, s. 21) uvádí, že hodnoty vyjadřují to, co je považováno za důležité, tedy obecné preference, dle kterých se lidé rozhodují, projevují se v určitých stanoviscích a postojích, které lidé zaujímají v organizaci, ale také v tom, co lidé považují za dobré a přijatelné, či naopak špatné a nepřijatelné. Normy jsou nepsaná pravidla chování představující neformální návod k tomu, jak se chovat, a mohou se týkat například pracovní činnosti, komunikace ve skupině či oděvu. Artefakty jsou viditelné a hmatatelné aspekty organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí, a které jim umož-



ňují pochopit kulturu organizace. Mezi materiální artefakty můžeme zařadit například architekturu budov, materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy, propagační brožury apod. Mezi ty nemateriální pak organizační mluvu, historiky a mýty, firemní hrdiny, zvyky, rituály, ceremoniály apod. Podle některých autorů jsou dílčí kategorií artefaktů také symboly, mezi které řadí například logo firmy. Stylem řízení se rozumí přístup, který manažeři uplatňují, když jednají s lidmi. (Armstrong a Taylor 2014, s. 121-122; Lukášová a Nový 2004, s. 22-24)

Lukášová a Nový (2004, s. 22-23) vedle hodnot, norem a artefaktů zahrnují do prvků organizační kultury také **základní přesvědčení** (zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné) a **postoje** (pozitivní či negativní vztahy k určitému objektu - osoba, věc, událost, problém).

### 4.3 Význam a funkce organizační kultury

Organizační kultura významným způsobem ovlivňuje způsob myšlení, chování a vystupování lidí uvnitř organizace, interní fungování a kvalitu pracovního života členů organizace, ale i to, jak se organizace prezentuje navenek a jak je okolím vnímána (její image). Dále může přispívat ke zlepšování výkonu, napomáhat řídit změny, ovlivňovat efektivnost a dlouhodobou úspěšnost podniku. Může být tedy zdrojem síly organizace a působit v její prospěch, ale může být také brzdou rozvoje organizace a vytvářet bariéry bránící dosahování cílů. (Gregar, 2010, s. 87; Lukášová a Nový, 2004, s. 13-40)

Jako funkce organizační kultury jsou nejčastěji uváděny následující skutečnosti (Lukášová a Nový, 2004, s. 40-52):

- Vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků → usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace → urychlení rozhodování i jeho realizace
- Usměrnjuje chování lidí, zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu
- Díky sdílení společných hodnot a cílů zabezpečuje sounáležitost lidí s organizací, loajalitu a pozitivní postoj ke spolupráci → zdroj soudržnosti organizace
- Redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emoční pohodu
- Může být významným zdrojem motivace
- Silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost byla založena v roce 1991 jako malá rodinná firma. Původní výrobní program byl zaměřen na produkci nejrůznějších výrobků pro ekologii, ochranu a zlepšení životního prostředí. V roce 1995 došlo k založení obchodní společnosti a firma vyrobila první bazén technologií svařování termoplastů. Tím nastavila nová kritéria a normy pro tento typ výrobků. V rámci dalšího rozvoje se firma rozčlenila na dvě specializované divize. První divize se zaměřila na komplexní průmyslové aplikace plastů, ta druhá na výrobu bazénů nejvyšší kvality. Od této doby patří společnost k inovativním lídrům v oblasti soukromých i veřejných bazénů, stanovuje nová kritéria ve všech oblastech výroby i poprodejním servise těchto výrobků. (Bazeny-niveko, ©2016; Niveko, ©2016)

V současné době má společnost více jak 60 stálých zaměstnanců a stabilní výrobní kapacitu přesahující 450 bazénů ročně. Tyto bazény jsou dodávány a instalovány ve více než 15-ti evropských zemích – převážně západoevropské exportní trhy. Společnost se neustále snaží zlepšovat a zvyšovat kvalitu svých výrobků a přinášet nová a inovativní řešení. (Bazeny-niveko, ©2016)

### 5.1 Základní údaje o společnosti

- Obchodní firma: NIVEKO s.r.o.
- Sídlo: U Dvora 219, 687 51 Nivnice
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným
- Zápis do obchodního rejstříku: 21. března 1995
- Základní kapitál: 200 000 Kč
- Počet členů statutárního orgánu: 1 (jednatel)
- Počet společníků: 1 (majitel - 100% obchodní podíl)

#### 5.1.1 Předmět podnikání

Společnost se zaměřuje na výrobu, prodej, montáž a servis výrobků z plastů. Hlavní náplní její činnosti je výroba plastových bazénů na zakázku dle požadavků odběratele. Předmětem jejího podnikání je podle obchodního rejstříku (Or.justice, ©2012-2015): výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

### 5.1.2 Sortiment společnosti

Více jak 20 let zkušeností umožňují firmě vyrábět bazény přímo na míru dle specifických představ, přání a požadavků zákazníků. Jelikož se z 80% jedná o lidskou práci, je každý vyrobený kus originál. Důraz je přitom kladen jak na funkčnost, kvalitu a dlouhodobou životnost bazénů, tak i na jejich vzhled a moderní design. Dříve převažovala produkce bazénů, jež bylo možné vyrobit jako jeden kus, poslední dobou je však stále větší zájem o bazény dílové. Mimo bazénů klasického obdélníkového tvaru vyrábí tedy firma bazény téměř jakýchkoliv atypických rozměrů a půdorysů. Zákazníci si mohou vybrat z různých typů bazénů, zvolit si vlastní tvar a rozměr, vstup do bazénu, jeho zakrytí, nejrůznější doplňky apod. Při každé jednotlivé zakázce se firma snaží přizpůsobit bazén na míru zákazníkovi, a to nejen parametry, ale i cenou. Všechny typy bazénů jsou technologicky optimalizované pro bezproblémový a úsporný provoz. V neposlední řadě společnost také zprostředkovává přímý prodej příslušenství k bazénům, jež jsou jejich důležitou součástí - například zastřešení či bazénová chemie. (Bazeny-niveko, ©2016)

Základním materiálem pro výrobu bazénů jsou kvalitní polypropylenové desky Polystone, dodávané německou firmou Röchling. Tyto desky se vyznačují extrémně dlouhou životností a vysokou odolností proti působení chlóru. Při výrobě bazénů jsou využívány i další materiály, jako umělý či přírodní kámen, keramika a dřevo. Nedílnou součástí kompletace bazénů je také různé příslušenství, doplňky a designové prvky. (Bazeny-niveko, ©2016)

Kromě výroby privátních a veřejných bazénů se společnost zabývá také zakázkovou výrobou a dodávkou nádrží a kompletního sortimentu z plastových materiálů, které jsou mnohostranně využitelné v různých odvětvích – stavebnictví, chemický a potravinářský průmysl, vodní hospodářství. Jedná se například o následující výrobky (Niveko, ©2016):

- Vodoměrné šachty
- Průmyslové nádrže
- Systém pro akumulaci a využití dešťových vod
- Zásobní nádrže Prefloc
- Šachty k vrtaným studnám
- Odpadní jímky, zásobníky
- Vodohospodářské výrobky, čistírny odpadních vod

### 5.1.3 Odběratelé a konkurence

Firma se orientuje převážně na západoevropské exportní trhy, jako je Německo, Rakousko, Švýcarsko, Benelux, Anglie, nebo také Skandinávské země – Švédsko, Dánsko. Společnost nachází v zahraničí obchodní partnery, se kterými prostřednictvím svých obchodních manažerů uzavírá zakázky. Skrze tyto partnery (viz obr. 1) tedy prodává a instaluje bazény v zahraničí. Funguje to tak, že zahraniční partneři bazén koupí, prodají konečnému zákazníkovi a zajišťují jeho trvalý servis a pravidelnou údržbu. Export do zahraničí tvoří až 90% objemu zakázek. Na domácí trh tak připadá pouhých 10% produkce. Na tuzemském trhu jsou však více než bazény produkovány různé nádrže a zásobníky pro stavebnictví, chemický a potravinářský průmysl či vodní hospodářství. (Interní materiály firmy)

Na trhu s bazény můžeme najít velké množství významných výrobců, a tudíž v tomto oboru panuje silná konkurence. Kromě bazénů z plastů se můžeme setkat i s bazény z jiných materiálů, kterými jsou například beton, folie, laminát či sklolaminát, nerez, keramika. U nás můžeme narazit na mnoho reklam a propagací různých firem zabývajících se výrobou a dodávkou bazénů. O firmě NIVEKO s.r.o. se však toho v České republice moc neví. Z celkové produkce bazénů této firmy jich zde končí jen velmi málo. Společnost takové rozložení produkce vysvětluje její firemní politikou, která je založena na výrobě a dodávce kvalitního a poctivého produktu, který ovšem něco stojí. Dále poukazuje na to, že u nás stále vítězí cena a možné slevy nad kvalitou, kdežto na západě je větší zájem o kvalitu, technické řešení a použité materiály. Zároveň ale vysvětluje, že jejich zákazníci v dnešní době kladou důraz především na desing a funkčnost, a kvalitu považují za samozřejmost. Proto také firma vyrábí bazény přímo na míru, aby zajistila, že tyto bazény budou vytvářet dokonalý celek s domem a jeho okolím. V současné době společnost dodává vysoce kvalitní bazény i bazénovou technologii, které splňují nejvyšší požadavky na standardy ze strany EU. Nezbytné tak pro ni je, aby si dobře střežila svoje know-how, ze kterého by v případě jeho odcizení mohly čerpat další firmy. (Interní materiály firmy)

V rámci podpory prodeje v zahraničí investuje firma do marketingové propagace zaměřené na zahraniční klientelu. Součástí její aktivní propagace je vedle různých cizojazyčných katalogů a účastí na zahraničních veletrzích a výstavách i úprava jejich webových stránek či internetová reklama.



Obr. 1 Prodejci NIVEKO s.r.o. (Zdroj: Bazeny-niveko, ©2016)

## 5.2 Vývoj společnosti

Z historie společnosti stojí za zmínku následující mezníky a skutečnosti (Interní materiály firmy):

- Rok 1991 – vznik společnosti; výroba produktů pro ekologii a ochranu životního prostředí
- Rok 1995 – mezi prvními vyrábí firma bazény technologií svařování termoplastů
- Rok 2000 – postupné usazování na domácím trhu
- Rok 2003 – rozšíření činnosti firmy o vývoz do západní Evropy
- Rok 2005 – jako jedna z prvních aplikuje firma teoretické výpočetní metody pro návrh a vývoj nových konstrukcí z termoplastů
- Rok 2006 – budování nového, technologicky vyspělého výrobního zázemí poskytující další příležitosti k rozvoji, rozšíření podnikání a zvýšení výrobní kapacity
- Rok 2008 – firma přichází na trh s jedinečným typem přelivného bazénu využívající kombinaci přírodních materiálů, jako je kámen nebo dřevo. Stanovuje tak nový standard pro tento typ bazénu.
- Od roku 2009 – pravidelná účast na všech významných evropských veletrzích a výstavách v oblasti bazénů a bazénové technologie
- Rok 2013 – bazén s přelivnou technologií Whisper oceněn v Belgii zlatou medailí v kategorii "jednokusových bazénů"

V posledních letech se firmě podařilo několik dalších klíčových inovací v oblasti soukromých bazénů vyrobených technologií termoplastického svařování. Také získala nejrůznější

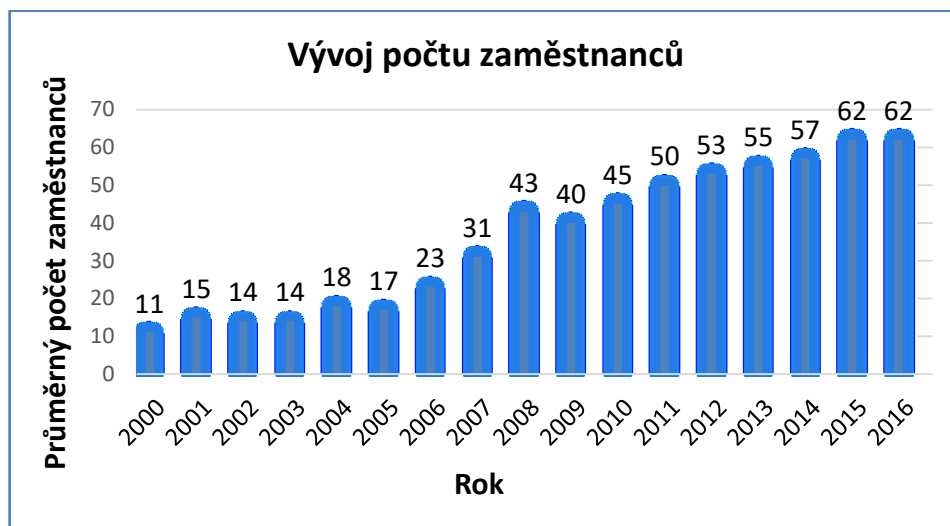
ocenění skrze odborné časopisy zabývající se bazény a zavedla podnikový informační systém, který jí umožňuje zefektivnit všechny vnitrofiremní procesy. Dále v areálu firmy dokončila výstavbu školicího střediska a show roomu. Tento objekt slouží jak k profesnímu rozvoji zaměstnanců, tak i k prezentaci výrobků prodejní síti obchodních partnerů či koncovým zákazníkům. Společnosti se také podařilo výrazně rozšířit zahraniční obchodní partnery v oblasti prodeje a dodávek bazénů a jejich příslušenství. Její obchodní aktivity tak nyní pokrývají téměř celou západní Evropu a Skandinávské země, čemuž si firma pomohla účastmi na prestižních zahraničních veletrzích v Německu, Anglii a Švédsku. Účasti na takových veletrzích jsou pro firmu klíčové z důvodu navazování nových kontaktů a spolupráce, ale také tím firma neustále posiluje svou pozici a povědomí o značce Niveko. Dále se společnosti podařilo vyvinout vlastní dálkové ovládání bazénové technologie přes mobilní zařízení. Díky této aplikaci mohou mít zákazníci neustálý přehled a kontrolu nad svým bazénem - teplota vody, zakrytí, světla a mnoho dalšího.

V současné době firma neustále sleduje trendy, zdokonaluje a inovuje výrobu, na které se podílí přes 60 kvalifikovaných zaměstnanců. Také probíhá budování nového a prostornějšího sídla a výrobního zázemí. Pro firmu to tak znamená už druhý přesun do větších prostor za posledních 10 let. V příloze této práce (příloha P I: Sídlo a logo firmy) je uveden obrázek se současným sídlem společnosti.

V roce 1991 začínala výroba nynější firmy na dvoře rodinného domu. Za dobu svého působení se jí ovšem podařilo dostat se na evropské trhy mezi velké množství obchodních partnerů. Vybudovala si tak silnou pozici založenou na vysokém standardu služeb a jedinečném přístupu ke konečnému zákazníkovi a získala si důvěru u zákazníků v mnoha zemích Evropy. Díky využívání nejnovějších technologií a neustálému sledování nejnovějších světových trendů v oblasti výroby bazénů (průzkum preferencí v jednotlivých zemích) a jejich implementace do produkce je firma schopna rychle reagovat na požadavky a potřeby zákazníků, architektů a designérů. Při výrobě klade důraz na vysokou kvalitu, ekologii, odolnost a celkový estetický dojem bazénu. Každá zakázka je řešena individuálně s ohledem na požadavky zákazníka. Následný servis a dlouhodobá péče o klienty jsou nedílnou součástí všech realizovaných zakázek. Její jméno je tak v současnosti spojeno s produkty nejvyšší kvality. Svůj úspěch firma připisuje dlouhodobému, postupnému a poctivému budování dobrého jména. Kromě výroby, prodeje, montáže a servisu soukromých bazénů se čas od času firmě podaří získat i větší zakázky pro veřejný provoz - velké centra a komplexy jako jsou aquaparky, lázně či wellness.

### 5.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců

S rozvojem firmy, růstem poptávky a zvyšujícím se objemem zakázek docházelo také ke zvyšování počtu zaměstnanců potřebných pro výrobu a ostatní provozní a obchodní činnosti firmy. Vývoj počtu zaměstnanců zachycuje následující graf (Obr. 2).



Obr. 2 Vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy)

S 62 zaměstnanci (za rok 2016) se nyní tato společnost řadí mezi střední podniky.

### 5.3 Cíle a vize společnosti

Cílem společnosti je vyrábět kvalitní produkty a dosahovat dlouhodobé spokojenosti zákazníků a vztahů s nimi. V současné době se firma soustředí na to, aby udržela svoji výrobu na současné úrovni a zajistila podíl společnosti na trhu v oblasti bazénů a technologie k těmto výrobkům. Pro následující desetiletí má společnost stanoveny následující vize (Interní materiály firmy):

- Posilovat dlouhodobý vztah se stávajícími partnery a svoji pozici na nynějších trzích
- Zůstat na evropském trhu referenční společností v oblasti inovací, designu a kvality v bazénářském průmyslu
- Nabízet na trhu široký a ucelený sortiment ve všech cenových relacích
- Pokračovat v investicích do ekologických produktů

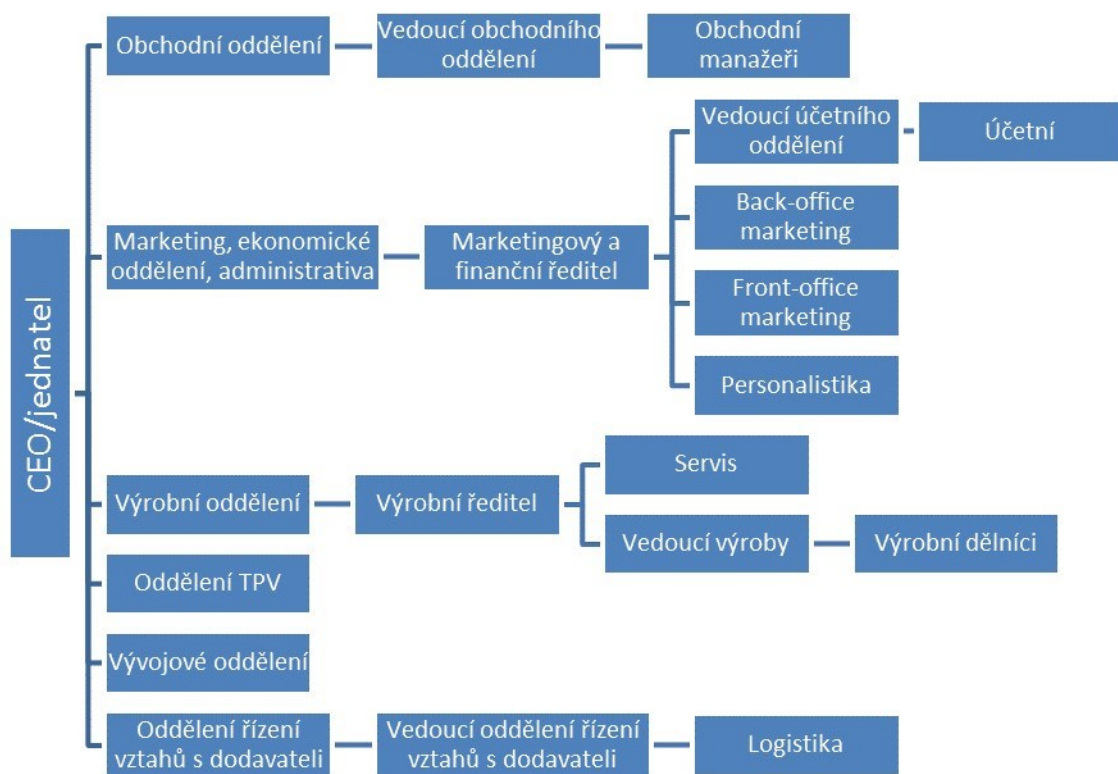
Při pohledu na výše uvedené skutečnosti, jež společnost uvádí jako vize, je lze charakterizovat spíše jako obecné záměry firmy. Každá účinná vize musí být charakterizována urči-



tými znaky, které výše uvedeným záměrům chybějí. Vize podniku by měla být především velmi jasná, konkrétní a časově ohraničená, obrazně popisovat, jak se chce a bude podnik v budoucnosti chovat a musí oslovovat všechny skupiny, které jsou jakýmkoli způsobem zainteresovány do činnosti podniku a mohou ji jakýmkoli způsobem regulovat. Jinými slovy musí velmi konkrétně udávat směr, jímž se chce společnost ubírat. Nezbytností při správném stanovení vize je také svým zaměstnancům ukázat, jak svou práci mohou přispět k vytváření této nové budoucnosti, a zdůraznit přínosy, které z toho plynou. Jen pak mohou být vize zdrojem inspirace a motivace k vykročení správným směrem.

## 5.4 Organizační struktura

Organizační struktura firmy je vyobrazena na následujícím schématu (Obr. 3).



Obr. 3 Organizační struktura firmy (Zdroj: vlastní zpracování dle Bazeny-niveko, ©2016)

## 5.5 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí vnitřní faktory firmy – její silné a slabé stránky (analýza současnosti), a zároveň poukazuje na vnější faktory – příležitosti a hrozby přicházející z okolí

(analýza dalšího možného vývoje). S její pomocí lze tak vyhodnotit fungování firmy, odhalit problémy, identifikovat případná nebezpečí či nové možnosti růstu. Firmě to pak umožňuje přemýšlet nad dopady těchto zjištění, hledat cesty, jak využít silných stránek a příležitostí, ale zároveň nastavit protiopatření, snažit se eliminovat slabé stránky a předcházet hrozbám. Výstupy této analýzy bývají často využívány při strategickém plánování.

Do silných stránek společnosti můžeme zařadit kvalifikované pracovníky, vlastní výrobní zázemí se vzdělávacím zařízením a show room v areálu firmy, který firma využívá k ukázkám realizace svých výrobků. Dalšími silnými stránkami jsou například firemní know-how, propracovaný IS propojený s výrobním procesem, který umožňuje zefektivnit všechny vnitropodnikové procesy, vysoce kvalitní výrobky (certifikáty kvality), které jsou konkurenceschopné, ruční výroba zajišťující možnost výroby na míru a originalitu každého výrobku či rozsáhlá distribuční síť. Do silných stránek firmy ovšem nepochybně patří také: dobré výsledky hospodaření firmy (rostoucí tržby), její pozice na trhu, technická a technologická úroveň přinášející konkurenční výhody, efektivní investice do vývoje a marketingu, aktivní přístup k zákazníkům (získávání jejich důvěry, budování dlouhodobého vztahu s nimi a jejich dlouhodobé spokojenosti), stálí a spolehliví dodavatelé, cenné zkušenosti v oboru, dobře zmapovaný trh, umění jednat, kvalitní a rychlý servis, široký sortiment produktů.

Mezi slabé stránky lze zařadit mírně se zvyšující fluktuaci zaměstnanců. Firma tak musí řešit přijetí náhradních pracovníků, s čímž jsou spojené náklady na jejich nalezení, ale také náklady a čas na jejich zaučení (80% ruční a přesná práce). Dále lze za slabou stránku považovat velmi malý podíl produkce na domácím trhu, což je ovšem kompenzováno vysokým odbytem výrobků v zahraničí. Firma se také potýká s malými prostory. Se zvyšujícím se objemem zakázek se v současných prostorech špatně plánuje i realizuje výroba a vzniká nedostatek skladovacího prostoru pro finální výrobky. Mnohdy tak musí hotové bazény zabírat dokonce parkovací místa pro zaměstnance, kterých je i tak málo. Problém s prostory bude však brzy vyřešen v rámci výstavby nového a většího zázemí firmy. Slabými stránkami může také být nutnost vysokých investic do výroby a moderních technologií v zájmu udržení vysoké kvality výrobků nebo závislost na zahraničních obchodních partnerech, bez nichž by byl prodej v zahraničí o dost složitější. Také bychom zde mohli zařadit sezónní produkt, což ale v poslední době moc neplatí. Pokles produkce přes období zimy není tak výrazný, jak tomu bylo dříve.

Účastmi na prestižních zahraničních veletrzích a výstavách vznikají společnosti příležitosti, jak oslovit nové zákazníky, navázat nové kontakty a případnou spolupráci. Rozšiřování jejich aktivit či růst prodeje současným zákazníkům jí pak přináší příležitost pro růst a rozvoj firmy. Díky investicím do reklamy a propagace firmy vzrůstá povědomí o značce Niveko a jejích produktech. Neustálé sledování trendů, investice do vývoje, zdokonalování a inovace výroby firmě přináší příležitosti, jak čelit silné konkurenci a upevňovat své postavení a jméno na trhu. Tohoto postavení a kladného vnímání své značky pak může využít například při celkově se zvyšující popularitě výrobků a poptávce po bazénech. Investicemi do rozšiřování a modernizace zázemí vzniká firmě prostor pro lepší plánování, realizaci i rozšiřování výroby.

Hrozbami pro firmu může být nová konkurence na zahraničním trhu, zdokonalování výrobků konkurence stávající (stejně kvalitní produkty) či ztráta významného obchodního partnera nebo dodavatele. V důsledku toho může pak dojít ke ztrátě mnoha koncových zákazníků a poklesu poptávky. Mezi další hrozby můžeme zařadit růst cen vstupních materiálů, nepříznivý vývoj měnového kurzu či zhoršující se klimatické podmínky.

Hrozbami pro firmu by mohl vedle výše uvedených skutečností být také odchod klíčových pracovníků či změny chování spotřebitelů (odklon od výrobků).

Hlavní výše zmíněné skutečnosti jsou zachyceny na následujícím obrázku (Obr. 4).



Obr. 4 SWOT analýza firmy (Zdroj: vlastní zpracování)

## 6 ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH PRACOVNÍ SPOKOJENOST

### 6.1 Systém hodnocení a odměňování pracovníků

Ve společnosti není zavedeno žádné periodické a formální hodnocení pracovníků například pomocí hodnotících pohovorů či nějakého standardizovaného firemního formuláře, který by obsahoval jak předem stanovená kritéria a stupnice, tak i osobní údaje pracovníka, zařazoval se do jeho osobních spisů a byl podkladem pro další personální činnosti. Z formálního hodnocení je ve společnosti poskytováno například příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou – pracovní posudky při ukončování pracovního poměru. Hodnotící pohovory mívají formu neformální a jsou uplatňovány spíše pro posouzení nově přijatých pracovníků či zjištění, jak jsou tito pracovníci v novém zaměstnání spokojeni.

U výrobních dělníků převládá spíše průběžné hodnocení pracovníků během vykonávané práce, determinované například situací daného okamžiku. Pracovníkům zadávají pracovní úkoly jednotliví vedoucí výroby, kteří následně kontrolují jejich plnění. Tito vedoucí výroby jsou s nimi v každodenním kontaktu a mají důkladný přehled o povaze vykonávané práce. Mohou tedy vykonávat průběžnou kontrolu plnění pracovních úkolů a pracovního chování a poskytovat okamžitou zpětnou vazbu, která má význam především pro usměrňování práce.

U výrobních dělníků ovšem také probíhá jejich hodnocení prostřednictvím tabulky, která obsahuje jejich jména a datum. Podle toho, jak daný den pracují, jak plní zadané úkoly a povinnosti, je jim pak do tabulky přidělen určitý znak: 0, +/- . Tyto znaky souvisejí s pohyblivou složkou mzdy zaměstnance. Pokud má pracovník za daný den v tabulce „-“, přichází ten den o pohyblivou složku mzdy, pokud dostane „+“, získá dvojnásobek pohyblivé složky za daný den. Pokud se mu v tabulce objeví znak „0“, nemá to na jeho pohyblivou složku mzdy žádný vliv. Jelikož je toto hodnocení zaznamenáváno a ovlivňuje výši finančního ohodnocování, lze ho považovat za formální formu hodnocení a může fungovat jako stimulační nástroj.

Ve zkoumané společnosti jsou využívány dva typy odměňování. Prvním z nich je časová (hodinová) mzda. Touto formou jsou odměňováni výrobní dělníci. Tato časová mzda se skládá z pevné a pohyblivé složky, které jsou závislé na počtu odpracovaných hodin za měsíc, a dále z osobního ohodnocení. Druhým typem odměňování je fixní měsíční plat, který

náleží technickohospodářským pracovníkům firmy a odvíjí se od pozice, na které jednotliví pracovníci působí. Zaměstnancům jsou také poskytovány všechny zákonné příplatky a v období Vánoc firma poskytuje dodatečné zvýhodnění pracovníků prostřednictvím vánočního příspěvku.

Výhody pro zaměstnance jsou poskytovány ve formě následujících benefitů:

- Týden dovolené na víc nad rámec zákoníku práce
- Odměna ke dni narozenin
- Odměna při odchodu do důchodu
- Mimořádné odměny během roku
- Jazykové a jiné kurzy
- Programy rozvíjející osobní i profesní dovednosti
- Firmou hrazené akce
- Příspěvek na stavování ve formě stravenek

Vybraným zaměstnancům jsou poskytovány i další benefity:

- Zkrácená a flexibilní pracovní doba
- Služební automobil i pro soukromé účely
- Mobilní telefon i pro soukromé účely

## 6.2 Styl vedení a řízení lidí

Zatímco řízením se rozumí především plánování, organizování a rozhodování, které vykonává vedení společnosti, vedením lidí se rozumí spíše to, jak je nadřízený pracovník schopen ovlivňovat chování svých podřízených. Při vedení by měl být kladen důraz především na mezilidské jednání, spolupráci, komunikaci a informovanost.

Každé oddělení firmy má své vedoucí pracovníky, kteří usměřují práci a pracovní chování svých podřízených a orientují je k dosahování naplánovaných cílů. Kvalita a styl práce těchto vedoucích pracovníků bude posouzena na základě výsledků dotazníkového šetření.

Základní informovanost pracovníků je ve společnosti zajišťována prostřednictvím informační tabule. Zde jsou umístěny všeobecné informace pro pracovníky – například jídelní lístek, kdo slaví narozeniny, počet přesčasových hodin, naplánované termíny montáží v zahraničí nebo hodnotící tabulka výrobních dělníků. Také se zde vyvěšují různé rozhodnutí vedení - například rozhodnutí o přesčasové práci v době velkého počtu zakázek.

Ve firmě probíhají pravidelně pracovní porady vedení a všech vedoucích pracovníků, kde jsou projednávány všechny důležité věci. Na jednotlivých vedoucích pracovnících pak je, aby důležité informace předali dál a informovali ostatní zaměstnance o aktuálním dění ve společnosti a ostatních skutečnostech, které se jich týkají, a které je mohou zajímat. Podle potřeby jsou také občas svolávány schůze, kterých se kromě vedoucích pracovníků účastní všichni zaměstnanci. Forma předávání informací a komunikace ve společnosti převládá ústní, v kancelářích je však využívána komunikace i prostřednictvím podnikového informačního systému či e-mailů.

### 6.3 Vztahy na pracovišti

Jelikož se nejedná o nějak velkou firmu, je zde prostor pro každodenní kontakt téměř všech pracovníků, který může přinášet jak příjemnější pracovní, tak i mezilidské vztahy. Pracovní spokojenost ovlivňují jednak vztahy mezi vedoucími a podřízenými pracovníky, ale také vztahy ve skupině a mezi spolupracovníky. Za dobu pobytu ve firmě v rámci výkonu odborné bakalářské praxe bych vztahy z mého pohledu zhodnotila jako zdravé, korektní a harmonické. Na pracovní vztahy má velký vliv styl vedení, úroveň komunikace a informovanosti, a proto se jejich bližší posouzení bude odvíjet opět od výsledků dotazníkového šetření.

### 6.4 Organizace práce

Celý pracovní proces se v podniku skládá z mnoha dílčích činností. Nejprve je nutné zajistit vytvoření nějaké nabídky pro zákazníky, aby následně po jejím přijetí zákazníkem mohlo začít vyřizování objednávky a plánování výroby. Samotnému procesu výroby předchází technická příprava výroby - výpočet statiky bazénu, plánování výroby (termíny), vytvoření výkresů a dokumentace pro výrobu. Také je potřeba zajistit potřebný materiál. Poté může dojít k samotné přípravě výroby a evidenci jednotlivých výrobních operací. Proces výroby bazénu se skládá z několika kroků - řezání, CNC operace, automatické svařování, dvojité svařování, instalace bazénových vestaveb, kompletace potrubí, instalace schodů, instalace dřevěného rámu, kompletace a zkouška bazénové technologie. Po dokončení výroby následují konečné kroky - kompletace zásilky, výstupní kontrola, příprava pro transport, předání dokumentace k bazénu a odvoz.

Aby mohl být celý výše uvedený proces efektivní, je zapotřebí i jeho efektivní organizace. V rámci organizace celého pracovního procesu rozděluje nejvyšší vedení společnosti práci

těmto oddělení: marketingové oddělení, obchodní oddělení, logistika, ekonomické oddělení, administrativa, vývojové oddělení, oddělení technické přípravy výroby a výrobní oddělení. Každé oddělení má své vedoucí pracovníky, kteří organizují práci a přidělují dílčí činnosti jednotlivcům či skupinám svých oddělení.

V rámci samotného výrobního procesu jsou stanoveni vedoucí výroby, kteří organizují práci na dílně a přidělují jednotlivé úkoly výrobním dělníkům. Jejich náplní je řešení pracovního postupu, stanovení požadovaného výkonu, určení pracovního režimu (organizace doby) a zajištění vhodného pracovního prostředí k výkonu práce. Následně jsou také odpovědní za kontrolu práce výrobních dělníků.

V organizaci je zaveden dvousměnný provoz v délce pěti pracovních dnů - ranní směna (6:00 - 14:30) a odpolední směna (13:30 – 22:00). Při tomto dvousměnném provozu jsou páteční směny upraveny následujícím způsobem: ranní směna 6:00 – 13:15, odpolední směna 13:00 – 20:15. Takové střídání směn platí pro vedoucí výroby a výrobní dělníky. Ostatní technickohospodářští pracovníci pracují pouze na jednosměnný provoz. Většinou začínají v 7:00 a končí 15:30, ale u některých je zavedena i pružná pracovní doba. Přestávky na jídlo a oddech jsou pracovníkům poskytovány přibližně v polovině směny v délce 30 minut. Standardní pracovní doba, jak pro výrobní dělníky, tak pro ostatní zaměstnance, je v délce 8 hodin, při zkrácených směnách v pátky 6,45 hodiny pro úsek výroby. V období hlavní sezóny, kdy je nejvíce zakázek, je po výrobních dělnících požadována 10-ti hodinová pracovní doba, a to většinou dvakrát do týdne. V tomto sezónním období probíhá výroba někdy i v sobotu. Výrobní dělníci ale chodí pouze na ranní směnu, která je většinou zkrácená na 6 hodin. Odpracované soboty jsou pracovníkům propláceny ve výplatě, přesčasové hodiny se však shromažďují do fondu, který pak zaměstnanci vybírají v období zimy, kdy je práce méně a je upravena na jednosměnný provoz.

Posouzení pracovního zatížení (množství práce a pracovních úkolů) a časových nároků v rámci organizace práce a pracovního režimu bylo ponecháno na jednotlivých pracovnících v rámci dotazníkového šetření.

Organizaci práce velmi napomáhá zavedený a funkčně vyspělý informační systém podniku, který poskytuje potřebná data pro všechna oddělení, zejména pak pro řízení a kontrolu výroby (tvorba nabídky, zpracování a vyřízení objednávky, samotná výroba a dodání výrobku zákazníkovi). Firma má také zavedený automatický docházkový systém, který zajišťuje přesnou evidenci docházky všech zaměstnanců.

## 6.5 Péče podniku o zaměstnance

### Pracovní doba a pracovní režim

Podrobný popis organizace pracovní doby byl popsán v předcházející kapitole. Lze z něj vyzdvihnout především zkrácenou pracovní dobu pátečních směn pro úsek výroby či umožnění pružné pracovní doby některým pracovníkům z kanceláří.

### Pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví

Celé prostředí firmy působí příjemným dojmem. Některé kanceláře jsou uzavřené pro jednotlivé skupiny zaměstnanců, ale je zde i jeden větší prostor – open space kancelář. Všechny kanceláře jsou hezky uspořádány, patřičně vybaveny a každý zde má vyhrazen svůj prostor. Barevně jsou tyto prostory sladěny do barev loga firmy. Ostatní prostory firmy, kde se pohybují především výrobní dělníci, působí také dobrým dojmem. Z mého pohledu by ovšem šlo více zapracovat na barevném řešení, modernějším vybavení a uspořádání, aby i tyto části mohly zajišťovat dobré pohodlí zaměstnanců. Kancelářské prostory jsou ve firmě úzce propojeny s dílnou a vzniká tak možnost každodenního kontaktu téměř všech zaměstnanců. Osvětlení ve většině prostor převládá umělé, jehož hlavním zdrojem jsou velké zářivky. Na dílně panuje docela velký hluk způsobený různými stroji a nástroji.

Firma dbá na bezpečnost práce a ochranu zdraví svých pracovníků. Podle osnov a všeobecných zásad BOZP zajišťuje školení v dané oblasti a dodržuje všechny zákonné normy a předpisy. K osobní ochraně pracovníků také poskytuje různé pracovní ochranné prostředky a pomůcky. Při výpadku proudu je zajištěno nouzové osvětlení k bezpečnému opuštění pracoviště.

Posouzení úrovně materiálně-technického vybavení, prostorového řešení pracoviště, fyzikálních i sociálně-psychologických podmínek působících na zaměstnance v průběhu pracovního procesu bude vycházet z výsledků průzkumu v rámci dotazníkového šetření.

### Personální rozvoj pracovníků

Odborné vzdělávání a rozvoj pracovníků nemá ve zkoumané organizaci podobu pravidelného (systematického) a hromadného vzdělávání. Je zaměřené spíše na konkrétní jedince či skupiny pracovníků dle náplně jejich pracovní činnosti a aktuálních požadavků pracovního místa. Ve výrobě se jedná z 80% o ruční a přesnou práci, a proto je k zaučení nových pracovníků nejčastěji využívána instruktáž přímo na pracovišti při výkonu práce, kdy jsou zkušenějším zaměstnancem ukazovány jednotlivé kroky a postupy při výrobě. Nový pra-



covníci si tak mohou rychle osvojit celou řadu jednotlivých pracovních úkolů. Dle požadků obsahu vykonávané práce jsou pracovníkům zajišťována různá školení a kurzy potřebné k výkonu jejich práce, díky nimž si mohou osvojit nové či rozšířit jejich dosavadní znalosti, schopnosti a dovednosti. Někteří výrobní dělníci absolvují svářečský kurz k získání svářečského průkazu, technologům jsou zajišťována školení v oblasti elektrotechniky, pracovníkům obsluhující CNC stroje či jiná zařízení zase příslušná školení v této oblasti. Pro skladníky a zaměstnance obsluhující vysokozdvizný vozík je nutností příslušné školení a získání průkazu k této obsluze. Pracovníkům z oblasti marketingu či obchodního oddělení jsou zajišťovány kurzy na výuku cizích jazyků. Tyto kurzy absolvují i montážní dělníci vyjíždějící do zahraničí. Téměř všechna technická školení probíhají buď přímo na pracovišti, nebo v prostorách firmy určených ke vzdělávání pracovníků. Zde také probíhají kurzy cizích jazyků.

Jelikož jsou zaměstnanci do firmy přijímáni na jasně stanovené pracovní pozice, není zde moc velký prostor pro utváření jejich pracovní kariéry. Dle výše uvedených skutečností lze ovšem konstatovat, že zaměstnancům firmy jsou poskytovány příležitosti k prohlubování a rozšiřování jejich kvalifikace, použitelnosti i postavení na trhu práce.

### **Služby poskytované pracovníkům na pracovišti**

V rámci služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti je jim zajištěno v první řadě řešení stravování. Všem zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravování ve formě stravenek v hodnotě 80 Kč, na které firma přispívá ve výši 50%. Za každý odpracovaný den je poskytnuta jedna stravenka. Zaměstnanec na ni nemá nárok při pracovních cestách, kdy je mu poskytována cestovní náhrada. Stravování si většina zaměstnanců zajišťuje sama, ale pracovníci mají také možnost využít externě zajištěného stravování, kdy jsou jim obědy dováženy do firmy. K samoobslužnému stravování slouží zaměstnancům kuchyňka, která je součástí jídelny a místnosti k oddechu. Je vybavena malou kuchyňskou linkou obsahující police pro úschovu potravin a nápojů a drobnějším vybavením v podobě skleniček, talířů a příborů, které mohou pracovníci využít k dochystání vlastního doneseného jídla či k přípravě svačin. Součástí vybavení kuchyňského koutu je dále rychlovarná konvice, dřez, mikrovlnná trouba a lednice. V kancelářích je umístěn také malý vybavený kuchyňský kout, který využívají zaměstnanci v kancelářích pro své osobní účely či k přípravě pohoštění pro návštěvy. Jeho součástí je také automatický kávovar. Pitný režim pro všechny pracovníky je zajišťován prostřednictvím aquamatu umístěného v prostorách firmy.

K osobní hygieně slouží pracovníkům toalety, které jsou umístěny jak ve společných prostorech firmy, tak jsou dále součástí každé ze šaten pro výrobní dělníky. Šatny jsou vybaveny skříňkami na zámek pro každého dělníka, které jim slouží k ukládání oblečení, osobních věcí a cenností. Součástí šaten jsou také sprchy. Pro ukládání svršků technickohospodářských pracovníků slouží věšáky umístěné v kancelářích. O hygienu a čistotu sociálního zařízení a prostor firmy se každý den stará uklízečka, za úklid dílny odpovídají dělníci.

Výrobním dělníkům je poskytován pracovní oděv a bezpečnostní pracovní obuv. Z osobních ochranných pracovních prostředků a pomůcek jsou jim dle povahy vykonávané práce přidělovány například rukavice, brýle, kukly a štíty (ke svařování a frézování) či přilba (pro pracovníka skladu). K ochraně sluchu mohou pracovníci využít špuntů do uší. K hygieně jim pak slouží různé mycí a čisticí prostředky.

### **Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám**

Služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám jsou nejčastěji spojeny s využíváním volného času, kdy firma organizuje různé akce – například sportovní a dětský den s doprovodným programem či grilováním nebo den otevřených dveří s prohlídkou provozu. Pro samotné zaměstnance pak firma každoročně pořádá firemní akce v podobě vánočního večírku a dvoudenního zájezdu do jednoho rekreačního střediska, pro které vyráběla bazén. Společnost tímto usiluje o vytváření či zlepšování neformálních vztahů mezi řadovými a vedoucími pracovníky, které mohou vést k pozitivnímu ovlivňování vazeb a loajality k firmě a vytváření její dobré pověsti jako zaměstnavatele.

## **6.6 Motivace jako faktor pracovní spokojenosti**

Správná motivace pracovníků nepochybně přispívá ke zvyšování efektivnosti práce. Zkoumaná firma se snaží podporovat motivaci svých zaměstnanců k práci a k vyšším výkonům například různými hmotnými odměnami ve formě osobního ohodnocení, mimořádných peněžních odměn a prémie, ale také formou nepeněžních odměn, jako jsou uznání, ocenění a pochvaly. Všechny tyto formy a jejich získání závisí na úrovni plnění povinností pracovníků, jejich výkonnosti, ochotě, spolupráci a celkovém přístupu k práci. Na druhou stranu, při neplnění svých povinností mohou být pracovníkům uděleny sankce. Tyto formy jsou většinou považovány spíše za pobídkové odměny (tresty), tedy za motivaci vnější. Na některé pracovníky ovšem mohou působit i jako motivace vnitřní, jelikož pro ně mohou představovat uznání a ocenění plnění úkolů a jejich přínosu pro organizaci. Aby mohly

působit jako motivátory, musejí tyto odměny být dosažitelné, pracovníci musejí vědět, jak jich dosáhnout a musejí mít pro ně význam. Další formou motivace využívanou ve společnosti je odborný a personální rozvoj jejich zaměstnanců prostřednictvím zajišťování různých odborných školení či realizací výuky cizích jazyků pro jednotlivé skupiny pracovníků. Tyto skupiny jsou vybírány podle jejich pracovní náplně a požadavků praxe na jejich odbornou způsobilost, znalosti a dovednosti.

## 6.7 Organizační kultura společnosti

Z vlastního pozorování ve firmě v rámci odborné praxe, analýzy jejích webových stránek, výročních zpráv a dostupných článků o firmě lze konstatovat, že organizace v rámci své podnikové kultury uznává a preferuje následující hodnoty (zásady), které v průběhu svého rozvoje přijala za vlastní:

- Spokojenost a důvěra svých zaměstnanců i zákazníků
- Stabilita kvalifikovaný zaměstnanců
- Spolupráce
- Výkonnost
- Důraz na kvalitu, vysoký standard poskytovaných výrobků a služeb (stěžejní pravidlo firemní politiky)
- Orientace na budoucnost
- Při hledání správného směru čerpat z přání zákazníků
- Podstupování přiměřených rizik
- Plnění svých závazků vůči dodavatelům, zákazníkům i vládním institucím v řádném termínu

Společnost své firemní hodnoty, tedy to co považuje za důležité, charakterizuje následujícím programovým prohlášením (Niveko, ©2016):

- *Náš zákazník je vždy spokojený!*
- *Člověk je pro nás důležitější než zisk.*
- *Respektujeme a vážíme si sebe navzájem, jakož i všech našich spolupracovníků a obchodních partnerů.*
- *Pracujeme tvrdě a odpovědně.*
- *Chováme se odpovědně a slušně ke společnosti a státu, na jehož území podnikáme.*
- *Abychom mohli tyto cíle naplňovat, musíme dlouhodobě vytvářet zisk.*

Dle mého názoru všechny výše uvedené hodnoty i prohlášení korespondují s realitou. Je ovšem nezbytné mít v této oblasti na paměti, že stanovení a prohlášení hodnot ovlivňuje proces motivace. Lidé mají vysoká očekávání a sledují porušování hlavních zásad a závazků. Jednání proti hodnotám firmy tak může mít velmi negativní dopad na morálku.

Díky sjednocujícím prvkům na pracovním oblečení zaměstnanců lze téměř na každém pracovníkovi poznat příslušnost k dané organizaci. Výrobní dělníci mají jednotný pracovní oděv s logem firmy. Příslušnost k firmě u mnoha pracovníků z kanceláří a u vedení firmy lze rozeznat dle jednotné barvy košil a loga na jejím límci.

Logo firmy NIVEKO s.r.o. netvoří znak, ale první tři počáteční písmena názvu obce (Nivnice) a první tři počáteční písmena slova „ekologický“. Původní výrobní program byl totiž zaměřen na výrobu ekologických produktů pro tvorbu a ochranu životního prostředí, a i nyní při převažující výrobě bazénů hledá firma technologická řešení, která jsou k přírodě šetrná. V příloze této práce (Příloha P I: Sídlo a logo firmy) jsou uvedeny obrázky s logem firmy. Je zde zobrazeno jak původní logo, které firma používala do roku 2016, tak i její nové firemní logo a logo reprezentující nový koncept Niveko Plus. Současné logo společnosti reprezentuje stále název obce a původní výrobní program, dále ale také poukazuje na zakázkovou výrobu bazénů. Koncept Niveko Plus klade důraz především na design a detaily a firma tento koncept vysvětluje následovně (Bazeny-niveko, ©2016): „*Chtěli jsme nabídnout nejen kvalitní a funkční bazén, ale i designově a konstrukčně unikátní produkt vy laděný do nejmenšího detailu, který bude v každém aspektu jedinečným a nezaměnitelným prvkem vašeho domova*“. V rámci konceptu Niveko Plus společnost navrhla nové komponenty a díly, které nechala vyrobit přímo na míru tomuto konceptu. Důraz přitom kladla na každý jednotlivý detail a jeho perfektní zpracování.

V rámci toho, jak se firma prezentuje navenek, její propagace prostřednictvím webových stránek, různých marketingových propagací a katalogů či účastí na zahraničních veletrzích a výstavách, lze vidět, že jí záleží na jejím dobrém jménu a pověsti.

Při zohlednění sdílených hodnot, norem chování týkajících se pracovních činností, komunikace či oděvů, i různých artefaktů (architektura budovy, materiální vybavení, vytvářené produkty, výroční zprávy, propagační brožury, zvyky, rituály, symboly), bych celkový dojem z prostředí organizace zhodnotila jako velmi dobrý. Lidé se k sobě chovají slušně, panují zde přátelské vztahy, mají pozitivní postoje ke své práci a vykonávají ji zodpovědně.

## 7 PRŮZKUM SOUČASNÉ ÚROVNĚ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Pro vlastní průzkum současné úrovně spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané firmě bylo využito dotazníkového šetření.

### 7.1 Dotazníkové šetření

Tato metoda byla zvolena jednak z hlediska počtu dotazovaných zaměstnanců, ale také z důvodu, že je tato metoda poměrně rychlá a lze prostřednictvím ní získat velké množství informací. Je tedy velmi cenným zdrojem informací, které přinášejí ucelený přehled o postojích, názorech a současném stavu spokojenosti zaměstnanců, a kterých lze využít pro nalezení opatření vedoucích ke zlepšení celkové spokojenosti a zdokonalení motivace. Jen se spokojenými a správně motivovanými pracovníky může firma směřovat ke zvyšování efektivity, výkonnosti a kvality své výroby. K průzkumu byl použit dotazník, který je uveden v příloze této bakalářské práce (příloha P II: Dotazník). Ke zpracování a vyhodnocení získaných informací a dat bylo využito deskriptivní statistiky.

#### 7.1.1 Průběh dotazníkového šetření

Celý průběh dotazníkového šetření se skládal z následujících jednotlivých kroků:

##### **Formulace problémů, cílů průzkumu a stanovení zkoumaných hypotéz**

Preventivní posouzení spokojenosti zaměstnanců může pomoci nalézt konkrétní důvody případné nespokojenosti, která v sobě může skrývat mnoho negativních důsledků. Právě proto je tato práce zaměřena na analýzu spokojenosti. Cílem tohoto průzkumu je zjištění jak celkové úrovně spokojenosti zaměstnanců a jejich pohledu na firmu jako celek, tak i pokus o prozkoumání všech faktorů, které na úroveň pracovní spokojenosti působí. V rámci průzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

*H<sub>1</sub>: Více než 70% respondentů je se zaměstnáním ve firmě celkově spokojeno.*

*H<sub>2</sub>: Více než 50% respondentů je spokojeno s přístupem vedení společnosti k zaměstnancům.*

*H<sub>3</sub>: Více jak 60% respondentů je spokojeno s celkovou atmosférou a vztahy na pracovišti.*

*H<sub>4</sub>: Pro zaměstnance je nejvíce motivujícím faktorem výše finančního ohodnocení.*

Platnost výše uvedených hypotéz bude potvrzena či vyvrácena kvantitativním výzkumem.

### **Charakteristika dotazovaných respondentů**

Vzorkem pro dotazníkové šetření byli zaměstnanci zkoumané firmy. Jelikož se jedná o výrobní firmu, dotazování se týkalo především výrobních dělníků. Také se ho mohli zúčastnit pracovníci technickohospodářství, ale počet sesbíraných dotazníků z této oblasti byl velmi malý. Vedoucím pracovníkům tento dotazník určen nebyl. Vyplnění dotazníků bylo zcela dobrovolné, jejich celková návratnost a bližší charakteristika respondentů bude uvedena v následující kapitole při vyhodnocování a analýze výsledků dotazníkového šetření.

### **Příprava a sestavení dotazníku**

Pro průzkum bylo zvoleno písemné formy dotazování pomocí strukturovaného dotazníku. Hlavní části dotazníku předchází úvod, v němž je uvedeno přestavení a stručné vysvětlení jeho obsahu. Pro zajištění větší návratnosti jsou zde zaměstnanci také informováni a ujištěni o zachování anonymity a použití získaných informací pouze pro účely této bakalářské práce. Na základě toho jsou také vyzváni k pravdivým odpovědím. V neposlední řadě je zde uvedeno poděkování za ochotu a čas, který vyplňování věnují. Otázky jsou v dotazníku formulovány do několika oblastí:

- Celková spokojenost
- Hodnocení a odměňování pracovníků
- Styl vedení a řízení lidí
- Vztahy na pracovišti
- Organizace práce
- Péče o zaměstnance
- Motivace
- Otázky zaměřené na pohled pracovníka na firmu

Při sestavování těchto jednotlivých oblastí dotazníku bylo využito poznatků získaných na základě studia literatury, které byly aplikovány do jednotlivých otázek. Celkem dotazník obsahuje 30 otázek a 5 podotázek navazujících na předcházející odpovědi. Převážná část otázek jsou otázky uzavřené a je využito odpovědi pomocí Likertovy škály. Respondenti tak mohou vybírat z možností dle stupnice 1 – 4, kdy tato stupnice značí buď míru spokojenosti a nespokojenosti, nebo míru souhlasu a nesouhlasu. Stupnice je záměrně zvolená jako čtyřstupňová, není zde tedy možnost neutrální odpovědi (středová hodnota). Neutrální možnost by mohla celé výsledky zkreslovat, jelikož ji respondenti často využívají, když se otázkou nechtějí vůbec zabývat nebo se nechtějí k dané otázce vyjadřovat například

z důvodu obav z reakcí vedení. Vedle otázek s odpověďmi pomocí škálování jsou v dotazníku v několika otázkách využity také odpovědi výběrové.

Tento dotazník byl sestaven tak, aby postupně pokryl celou řešenou problematiku a přinesl co nejpřesnější představu o úrovni spokojenosti zaměstnanců ve všech oblastech.

V závěru dotazníku jsou další dvě oblasti, a to doplňující otázky (část dotazníku s otevřenými otázkami) a identifikační otázky. V doplňujících otázkách mají respondenti prostor pro jejich připomínky, popřípadě požadavky a návrhy ke zlepšení situace ve firmě. Také je vyzývají k uvedení jiných faktorů, které působí na jejich spokojenost či nespokojenost, avšak nejsou v tomto dotazníku uvedeny. Zařazení otázek týkajících se identifikačních údajů slouží k charakteristice zkoumaného vzorku respondentů.

### **Sběr dat a podkladů (realizace dotazníkového šetření)**

Průzkum byl prováděn v polovině měsíce dubna tohoto roku. Distribuce dotazníků a sběr dat byl uskutečněn za pomoci personální pracovnice firmy, která dotazníky zaměstnancům rozdala a také zajistila jejich následné sesbírání. Na dotazníky byl připraven sběrný box, umístěný v prostorách firmy, kam mohli zaměstnanci své vyplněné dotazníky vhadzovat.

### **Zpracování dat z vyplněných dotazníků**

Po vyplnění dotazníků následovalo vyhodnocování odpovědí. Data z vyplněných dotazníků byla nejprve zpracována manuálně, kdy byla ověřena jejich úplnost a provedena jejich sumarizace. Shrnutá data byla přenesena do programu Microsoft Excel pro snadnější přehled a následné zpracování. Byly vytvořeny tabulky, do nichž byly zaznamenány mapy odpovědí (příloha P III: Zpracování dotazníků), na jejichž základě byly poté interpretovány výsledky. Tohoto programu bylo také využito pro následnou generaci grafů (příloha P IV: Grafické znázornění odpovědí). Typy grafů byly zvoleny výsečové a sloupcové, jelikož svou strukturou i vzhledem poskytují asi nejpřehlednější obraz zpracovaných výsledků.

### **Analýza dat, ověřování hypotéz, interpretace výsledků, závěry**

V rámci analýzy zpracovaných dat byla data zaznamenaná v tabulkách a grafech doplněna slovními komentáři. Také proběhlo ověřování hypotéz a byly interpretovány výsledky. Zhodnocení výsledků celého šetření a závěry budou vycházet ze samotných dat získaných pomocí strukturovaného dotazníku, od nichž se budou taktéž odvíjet návrhy a doporučení.

## 8 VYHODNOCENÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Kompletní výsledky dotazníkového šetření jsou zaznamenány v tabulkách v příloze této práce (příloha P III: Zpracování dotazníků). Tyto tabulky obsahují následující údaje: absolutní a relativní četnosti odpovědí, dále průměr (u otázek s odpověďmi pomocí škály) a také počty respondentů, kteří danou otázku zodpověděli. V několika případech vyplněných dotazníků se vyskytlo, že nějaká otázka zodpovězena nebyla nebo bylo zaznačeno odpovědí více, a proto bylo nutné tyto odpovědi vyřadit. Relativní četnosti byly zaokrouhlovány na celá procenta, což v některých případech nepatrně zkresluje výsledný celek, průměry pak na dvě desetinná místa. Z důvodu rozsahu práce je i grafické znázornění odpovědí součástí přílohy této bakalářské práce (příloha P IV: Grafické znázornění odpovědí).

### 8.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 28 respondentů. 22 dotazníků bylo vyplněno výrobními dělníky a zbylých 6 technickohospodářskými pracovníky. V současné době je v organizaci zaměstnáno zhruba 40 lidí na pozici výrobní dělník a 17 lidí na pozicích v ostatních úsecích. Mezi tímto počtem ovšem nejsou započtení vedoucí pracovníci, kteří se dotazníkového šetření neúčastnili. Při současném počtu zaměstnanců podílejících se na výrobě je návratnost dotazníků v této oblasti 55%, návratnost dotazníků od technickohospodářských pracovníků pak 35%. Celková návratnost při posouzení aktuálního počtu zaměstnanců za obě oblasti je 49%.

Do identifikačních údajů, sloužících pro charakteristiku respondentů, byly zařazeny následující otázky:

**Pohlaví:** Otázku týkající se pohlaví zodpovědělo celkem 24 respondentů. Tento počet byl zastoupen 5 ženami (21%) a 19 muži (79%). Takové rozložení lze přisuzovat tomu, že většina dotazníků pocházela z úseku samotné výroby, kde je převaha mužů.

**Věk:** K otázce týkající se věku se vyjádřilo 23 respondentů. Žádný z nich nebyl starší 61 let, 13% respondentů se zařadilo do věkové kategorie 46-60 let. Nejpočetnější zastoupení měla věková kategorie 36-45 let (48%), 30% respondentů byli lidé v rozmezí 26-35 let. Věková kategorie 18-25 let byla uvedena 9% respondenty. Z takového rozdělení lze soudit, že firma disponuje početným zastoupením lidí, kteří by měli mít dostatek pracovních zkušeností.



**Nejvyšší ukončené vzdělání:** Své nejvyšší ukončené vzdělání uvedlo, z celkového počtu 28 vyplněných dotazníků, 24 zaměstnanců. 50% z nich je vyučeno, 42% má středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou a 8% pracovníků má vzdělání vysokoškolské.

**Délka zaměstnání ve firmě:** Také 24 respondentů se v dotaznících vyjádřilo k délce svého působení ve firmě. 21% z nich působí v této společnosti v rozmezí 11-20 let, 17% v rozmezí 6-10 let, 50% zaměstnanců v rozmezí 1-5 let a zhruba 13% pak méně jak 1 rok. Nikdo z respondentů zde nepracuje více jak 20 let. Z takového rozdělení lze konstatovat, že i co se týká délky zaměstnání, disponuje firma početným zastoupením pracovníků, kteří by měli být dostatečně zapracovaní.

**Současné pracovní zařazení:** 26 respondentů, kteří zodpověděli tuto otázku, se zařadilo do jednotlivých úseků následovně: 77% respondentů pracuje na pozici dělník ve výrobě a 23% respondentů jsou pracovníci technickohospodářští.

V následujících podkapitolách je uvedeno vyhodnocení jednotlivých otázek z dotazníku. Je zde stručně popsán cíl otázek zařazených do jednotlivých oblastí pracovní spokojenosti a zhodnocení získaných dat a informací za pomoci slovních komentářů. Na jejich základě je v poslední kapitole této práce provedeno shrnutí a formulovány návrhy a doporučení ke zlepšení stávající situace pracovní spokojenosti ve zkoumané firmě.

## 8.2 Celková spokojenost zaměstnanců

Cílem první části dotazníku bylo, jak již vyplývá z názvu kapitoly, posoudit celkovou spokojenost zaměstnanců ve zkoumané organizaci. Touto oblastí se zabývaly první dvě otázky, ke kterým se vyjádřilo všech 28 respondentů.

**Otázka 1:** 21% pracovníků uvedlo jednoznačný souhlas, tedy že jsou ve firmě celkově spokojeni. Téměř polovina respondentů, přesně 46% z nich, je se zaměstnáním ve firmě po zvážení všech okolností spíše spokojena, 29% pracovníků pak pocítuje určitou nespokojenost. Pouze 1 pracovník vyjádřil svoji celkovou nespokojenost.

Zaměstnanci, kteří se vyjádřili, že jsou celkově spíše či zcela nespokojeni, měli z nabídky různých faktorů pracovní spokojenosti uvést jeden faktor, který by mohl jejich celkovou spokojenost zvýšit. Většina z nich však zaznačila faktorů více. V níže uvedené tabulce (Tab. 1) jsou tak všechny odpovědi od 9 respondentů sečteny a je zde sestupně uvedeno jejich procentuální zastoupení. Faktory „jiný druh vykonávané práce“ a „možnost zvyšovat si kvalifikaci“ neoznačil žádný z respondentů.

Tab. 1 Faktory, které by mohly zvýšit celkovou spokojenost respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 1A	Relativní četnost
Lepší organizace práce	25%
Lepší přístup vedení a nadřízených pracovníků	25%
Lepší pracovní prostředí a podmínky práce	21%
Vyšší platové ohodnocení	17%
Lepší vztahy a atmosféra na pracovišti	13%

**Otázka 2:** Cílem této otázky bylo posoudit, jak zaměstnanci vidí svoji budoucnost ve firmě, zda zde chtějí pracovat i nadále, nebo uvažují o změně. 25% respondentů by možnost odchodu při naskytnutí jiné pracovní nabídky určitě zvažovalo, 32% pak spíše ano. 39% dotázaných uvedlo odpověď „spíše ne“ a 1 pracovník pak odpověď „ne“. Respondenti, kteří uvedli odpovědi „ano“ či „spíše ano“, byli dotázáni, v jakém časovém horizontu by o této změně uvažovali. 19% z nich by chtělo odejít v nejbližší době, 25% do 1 roku, 56% respondentů pak o této změně uvažuje během několika let.

## 8.3 Faktory ovlivňující celkovou spokojenost zaměstnanců

### 8.3.1 Systém hodnocení a odměňování pracovníků

Do této oblasti bylo zařazeno osm otázek, jejichž cílem byl průzkum spokojenosti se současným systémem hodnocení a odměňování pracovníků, a to jak z pohledu celkového, tak i z různých hledisek.

**Otázka 3:** Se způsobem hodnocení a poskytování zpětné vazby na výkon je spokojeno pouze 11% respondentů, 39% je jich pak spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 36% pracovníků a 14% vyjádřilo svou jednoznačnou nespokojenost. Je tedy patrné, že se u této otázky respondenti rozdělili na dvě skupiny – přesná polovina respondentů je v souhrnu spokojena či spíše spokojena, druhá polovina pak spíše či zcela nespokojena. Tomuto rozdělení odpovídá i průměrná hodnota odpovědí (2,54), která leží přibližně v polovině mezi odpověďmi „spíše ano“ a „spíše ne“.

**Otázka 4:** Hodnocení pracovníků připadá spravedlivé 11% respondentů a spíše spravedlivé 25% respondentů. 21% zaměstnanců zaznačilo odpověď „spíše ne“ a 43% pak odpověď „ne“. Průměrná hodnota odpovědí (2,94) se u této otázky jasně přiklání k odpovědi „spíše ne“, jelikož v součtu nadpoloviční většina označila negativní odpověď.

**Otázka 5:** U této otázky respondenti posuzovali, zda shledávají systém hodnocení jako nástroj hledání jejich osobních nedostatků a rezerv ve výkonu. Pouze 1 pracovník vyjádřil jednoznačný souhlas,  $\frac{1}{4}$  (25%) dotázaných uvedla odpověď „spíše ano“. Odpovědi „spíše ne“ a „ne“ byly označeny stejným počtem respondentů, a to 36%. Při posouzení průměrné hodnoty odpovědí (3,04) můžeme i u této otázky konstatovat, že se v součtu nadpoloviční většina respondentů přiklonila k negativní odpovědi.

**Otázka 6:** Se současným systémem odměňování pracovníků je jednoznačně spokojen překvapivě pouze 1 pracovník z 28 respondentů. Poměrně malé zastoupení má také odpověď „spíše ano“, kterou označilo 29% zaměstnanců. Zbylí respondenti se rozdělili mezi odpovědi „spíše ne“ (39%) a „ne“ (29%). Také u této otázky v souhrnu nadpoloviční většina respondentů zaznačila odpověď negativní, a i v tomto případě se tedy průměrná hodnota odpovědí (2,93) přiklání k odpovědi „spíše ne“.

**Otázka 7:** Při zohlednění pracovní náplně, pracovního zatížení, odpovědnosti a výkonu je se současnou mzdou spokojeno 11% pracovníků a přesně  $\frac{1}{2}$  (50%) je spíše spokojena. 29% respondentů je spíše nespokojeno, jednoznačnou nespokojenost pak vyslovilo přibližně 11% pracovníků. Celkově se k dané otázce vyjádřila kladně nadpoloviční většina respondentů. Průměrná hodnota odpovědí (2,34) se zde přiklání k odpovědi „spíše ano“. Výše mzdy tedy nejspíš nebude hlavním faktorem, proč jsou zaměstnanci spíše nespokojeni se současným systémem odměňování.

Respondenti, kteří odpověděli „spíše ne“ či „ne“, byli dotázáni, zda by dokázali vysvětlit, proč spokojeni nejsou a popřípadě mohli navrhnout, co zlepšit. K této otevřené otázce se vyjádřilo jen pár pracovníků. Z jejich odpovědí lze zde ovšem zmínit jen názor dvou respondentů, kteří uvedli, že jejich současná mzda neodpovídá pracovním nárokům a dále odpověď jednoho respondenta, jenž by systém odměňování obohatil o měsíční prémie nebo 13. plat. Ostatní odpovědi nespádaly k obsahu položené otázky, a proto zde tyto odpovědi uvedeny nejsou.

**Otázka 8:** Nefinanční a nehmotné odměňování za vykonanou práci ve formě pochval, uznání a ocenění úsilí a výsledků je důležité pro 36% respondentů a spíše důležité pro 39%. Pro 11% pracovníků taková forma odměňování spíše důležitá není, pro 14% pak jednoznačně ne. Vzhledem k  $\frac{3}{4}$  pozitivních odpovědí se průměrná hodnota odpovědí (2,04) jednoznačně přiklání k odpovědi „spíše ano“.

**Otázka 9:** Otázku týkající se spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami, jež firma poskytuje, zodpovědělo 26 respondentů z 28. 12% z nich je s aktuálními výhodami spokojeno, 58% pak spíše ano. 30% respondentů se rozdělilo přesně na poloviny mezi odpovědi „spíše ne“ a „ne“. Poněvadž je v součtu 70% respondentů s aktuálními výhodami jednoznačně nebo spíše spokojeno, odpovídá tomu i průměrná hodnota odpovědí (2,34) na tuto otázku. Zaměstnanci byli také dotázáni, jaké další zaměstnanecké výhody by přivítali. 27 respondentů označilo libovolný počet výhod z dané nabídky, které byly sečteny a jsou sestupně uvedeny v následující tabulce (Tab. 2).

*Tab. 2 Zaměstnanecké výhody, které by respondenti také přivítali (Zdroj: vlastní zpracování)*

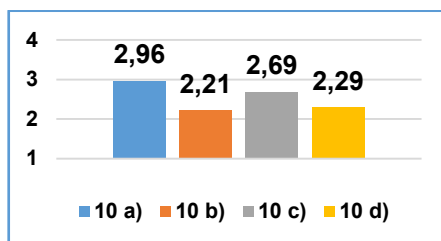
Otázka č. 9A	Relativní četnost
13. plat	28%
Sick days	22%
Příspěvky na penzijní připojištění či životní pojištění	15%
Příspěvek na dovolenou	
Odměna za nečerpání z fondu pracovní doby (nemoc,...)	6%
Příspěvek na kulturní či sportovní aktivity	4,5%
Příspěvek na úhradu cestovních nákladů	
Zvýhodněný mobilní tarif (i pro rodinu)	

**Otázka 10:** Respondenti posuzovali současný systém odměňování z následujících hledisek:

- spravedlnost ke všem pracovníkům
- zda bere v úvahu rozdíly ve složitosti, povahu a význam práce, namáhavost práce a podmínek, míru odpovědnosti
- zda je přiměřeně vázán na výkon a přínos
- zda je v porovnání mimo organizaci konkurenceschopný

Na níže uvedeném grafu (Obr. 5) můžeme vidět průměrné hodnoty odpovědí jednotlivých posuzovaných hledisek systému odměňování. Nejlepší průměrné hodnoty dosáhla otázka 10 b), jelikož se k ní nejvíce respondentů vyjádřilo pozitivně. V souhrnu 61% pracovníků si jednoznačně nebo spíše myslí, že systém odměňování bere v úvahu rozdíly ve složitosti, povahu a význam práce, namáhavost práce a podmínek, míru odpovědnosti. K odpovědi „spíše ano“ se přiklání i průměrná hodnota odpovědí u otázky 10 d). V součtu se zde pozitivně vyjádřilo 60% respondentů, kteří shledávají systém odměňování konkurenceschopný v porovnání mimo organizaci. K odpovědi „spíše ne“ se blíží průměrná hodnota odpovědí u otázky 10 c) - přiměřené vázání systému odměňování na výkon a přínos. V součtu jsou zde respondenti rozdělení přesně na poloviny mezi pozitivní a negativní odpovědi. Nutno

je zmínit, že tuto otázku zodpovědělo pouze 26 respondentů z 28. Nejhůře dopadla otázka 10 a), kdy se průměrná hodnota odpovědi jednoznačně blíží k odpovědi „spíše ne“. V souhrnu 65% respondentů tedy neshledává systém odměňování jako spravedlivý ke všem pracovníkům.



Obr. 5 Průměrné hodnoty odpovědí k otázce č. 10 (Zdroj: vlastní zpracování)

### 8.3.2 Styl vedení a řízení lidí

Cílem této oblasti bylo analyzovat kvalitu a styl práce vedoucích pracovníků. Zaměstnancům zde byly položeny tři otázky.

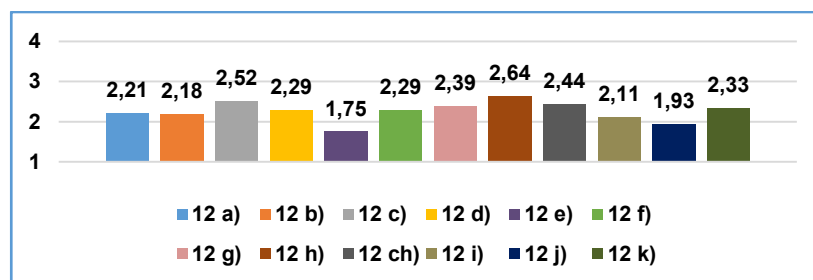
**Otázka 11:** Z 28 vyplněných dotazníků zodpovědělo tuto otázku 26 respondentů. S přístupem vedení společnosti jako celkem je bez výhrad spokojeno 19% z nich, 42% je pak spíše spokojeno. 35% pracovníků pociťuje určitou nespokojenost a pouze 1 pracovník vyjádřil svůj jednoznačný nesouhlas. Průměrná hodnota odpovědi (2,24) se tak z důvodu nadpoloviční většiny pozitivních odpovědí přiklání k odpovědi „spíše ano“.

**Otázka 12:** Zde respondenti vyjadřovali svoji míru spokojenosti s jejich přímými nadřízenými, a to z následujících hledisek:

- a) celková spokojenost s přístupem a se způsoby, jakými vede pracovníky
- b) úroveň komunikace (přiměřená, dostatečná)
- c) úroveň informovanosti o dění ve firmě (včasná, dostatečná)
- d) úroveň informovanosti týkající se pracovníků a jejich práce
- e) odborná způsobilost vedoucích pracovníků
- f) svoboda vyjádřit svůj názor bez újmy a postihu
- g) poskytnutí dostatečné zpětné vazby na výkon
- h) zda vedoucí pracovníci uznávají a oceňují dobrou práci a chválí za výsledky
- ch) zda vedoucí pracovníci dokáží vést a motivovat k lepším výkonům
- i) zda projevují zájem vyslechnout názor pracovníků při řešení problémů
- j) ochota v případě potřeby řešit problémy týkající se výkonu nebo osobních
- k) zájem a podpora v odborném růstu a osobním rozvoji

Ve třech případech, a to u otázek 12 c), ch), k), odpovědělo 27 respondentů z 28. Průměrné hodnoty odpovědí, jichž dosáhly jednotlivá hlediska, podle kterých respondenti své nadří-

zené pracovníky posuzovali, zachycuje následující graf (Obr. 6). Z pohledu průměrných hodnot odpovědí se nejvíce (v souhrnu 90%) respondentů vyjádřilo pozitivně k odborné způsobilosti svých nadřízených pracovníků. Kladně lze zhodnotit odpovědi na otázku týkající se ochoty nadřízených pracovníků řešit v případě potřeby problémy související s výkonem nebo osobních, kdy v součtu 78% respondentů označilo odpovědi pozitivní. V souhrnu kolem 60% pozitivních odpovědí dosáhly otázky 12 a), b), kdy žádný respondent nevyjádřil jednoznačný nesouhlas. Minimálně 60% pozitivních odpovědí získaly i odpovědi na otázky 12 d), f), i), u nichž se vedle respondentů pociťujících určitou nespokojenost objevily i zcela záporné odpovědi. Ty byly ovšem zastoupeny jen 1-3 respondenty. Stále nadpoloviční většiny pozitivních odpovědí, ovšem o něco slabší, dosáhly odpovědi u otázek 12 g), ch), k). Velmi podobné rozdělení pozitivních a negativních odpovědí lze pozorovat u zbylých dvou otázek – 12 c), h), kdy se v souhrnu slabá, ale nadpoloviční většina respondentů rozhodla pro negativní odpovědi. Nejvyšší počet zcela záporných odpovědí (21%) se vyskytl u otázky 12 h). Dle průměrných hodnot odpovědí u těchto dvou otázek lze tak vidět, že leží na hranicích mezi odpověďmi „spíše ano“ a „spíše ne“.



Obr. 6 Průměrné hodnoty odpovědí k otázce č. 12 (Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka 13:** U této otázky respondenti zvažovali, jak jejich nadřízený postupuje při rozhodování o pracovních postupech. Otázku zodpovědělo 25 respondentů z 28. 32% z nich si myslí, že jejich nadřízený nebere ohled na nápady a názory ostatních a rozhoduje zcela nezávisle na nich. Převládající většina (68%) pracovníků ovšem uvedla, že jejich nadřízený zapojuje ostatní do diskuze a částečně či zcela s nimi své rozhodnutí spoluvytváří.

### 8.3.3 Vztahy na pracovišti

Styl vedení, úroveň komunikace a informovanosti má na pracovní vztahy velký vliv. Cílem následujících čtyř otázek je tak analýza současných vztahů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, ale současně také mezi spolupracovníky navzájem.

**Otázka 14:** Dle výsledků průzkumu 14% respondentů hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské a atmosféru jako příjemnou. 57% respondentů pak tyto vztahy a celkovou atmosféru na pracovišti považuje za uspokojující. Zbýlých 29% pracovníků vyjádřilo názor, že na pracovišti panuje rivalita, dusno a nepříjemná atmosféra.

**Otázka 15:** Tato otázka měla za úkol posoudit, jak respondenti vycházejí se svými spolupracovníky a nadřízenými. Vztahy mezi spolupracovníky dosáhly v součtu 96% pozitivních odpovědí, čemuž odpovídá i průměrná hodnota odpovědí (1,64). Nikdo zde neuvedl, že by se spolupracovníky zcela nevycházel, pouze 1 respondent zaznačil odpověď „spíše ne“. Velmi kladného hodnocení dosáhly i vztahy mezi pracovníky a jejich nadřízenými s 85% pozitivními odpověďmi. Velmi podobná průměrná hodnota odpovědí (1,68) značí, že ani tady se nevyskytl jednoznačný nesouhlas.

**Otázka 16:** Pracovní kolektiv označilo jako přátelský a otevřený 14% respondentů, jako uspokojivý pak 43%. 39% pracovníků pociťuje rozložení kolektivu spíše na více skupinek a pouze 1 respondent si myslí, že je kolektiv zcela uzavřený.

**Otázka 17:** Zde respondenti posuzovali frekvenci vzniku konfliktů, a to opět jak mezi spolupracovníky, tak i mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Více jak polovina pracovníků (54%) označila frekvenci vzniku konfliktů mezi spolupracovníky jako „občas“, 21% pak jako „málo“ a 7% jako „vůbec“. Pouze 18% respondentů si myslí, že konflikty vznikají často. Lepších výsledků dosáhlo posuzování frekvence vzniku konfliktů mezi pracovníky a nadřízenými, kdy pouze 1 respondent označil odpověď „často“, 32% pracovníků se přiklonilo k odpovědi „občas“ a 39% k odpovědi „málo“. ¼ (25%) respondentů zastává názor, že konflikty zde nevznikají vůbec.

### 8.3.4 Organizace práce

Cílem následující oblasti bylo posouzení organizace práce na pracovišti, pracovního zatížení (množství práce a pracovních úkolů) a časových nároků v rámci organizace práce a dále také posouzení pracovního režimu. Zařazeny zde byly čtyři následující otázky.

**Otázka 18:** Pouze 11% respondentů se zcela kladně vyjádřilo k tomu, zda si myslí, že je práce na pracovišti dobře organizována, odpověď „spíše ano“ pak označilo 29% pracovníků. Nadpoloviční většina se tak vyjádřila k této otázce negativně. 60% respondentů se rozdělilo mezi odpovědi „spíše ne“ (46%) a „ne“ (14%). V průměru dosáhly odpovědi hodnoty 2,64.

**Otázka 19:** Z 28 respondentů zodpovědělo tuto otázku 27 pracovníků. Při posuzování pracovního zatížení by žádný respondent nepřijal více práce a pouze 7% zaměstnanců zhodnotilo pracovní zatížení jako přiměřené. Většina respondentů (78%) se přiklonila k názoru, že má někdy více práce, než standardně, 15% pracovníků se cítí přetíženo.

**Otázka 20:** Také u této otázky se vyhodnocení odvíjí od odpovědí 27 respondentů. Otázka byla zaměřena na posouzení míry stresu spojenou s výkonem práce zaměstnanců. Souhrnně se cítí jednoznačně či spíše ve stresu 63% respondentů. Ostatní pracovníci vliv stresu spíše nepocítují a 1 respondent uvedl odpověď „ne“. V průměru dosáhly odpovědi hodnoty 2,11. Respondenti, kteří odpověděli „ano“ či „spíše ano“, měli uvést, kterým faktorem je nejčastěji tento stres vyvoláván. Většina z nich zaznačila faktorů více. V níže uvedené tabulce (Tab. 3) jsou všechny odpovědi od 17 respondentů sečteny a je zde sestupně uvedeno jejich procentuální zastoupení.

*Tab. 3 Faktory, které u respondentů nejčastěji vyvolávají stres spojený s výkonem práce (Zdroj: vlastní zpracování)*

Otázka č. 20 A	Relativní četnost
Časový tlak a tíseň	48%
Nereálné pracovní nároky (množství, intenzita, tempo)	36%
Přístup a jednání vedoucího pracovníka	16%

**Otázka 21:** Zde respondenti vyjadřovali svou míru spokojenosti s organizací pracovní doby, a to podle následujících hledisek: a) délka pracovní doby, b) rozložení dnů v týdnu a cykly střídání směn, c) organizace odpočinku v rámci směny. Na otázky 21 b), c) odpovědělo pouze 26 respondentů z 28. Největší míru spokojenosti či spíše spokojenosti (v souhrnu 88%) pocítují pracovníci při rozložení dnů v týdnu a u cyklů střídání směn (průměrná hodnota 1,77). Téměř shodných průměrných hodnot (2,07 a 2,08) pak dosáhly odpovědi u otázek 21 a), c), kdy pozitivní odpovědi byly zastoupeny téměř shodnými procenty (68%, 70%).

### 8.3.5 Péče podniku o zaměstnance

V této oblasti bylo cílem analyzovat úroveň pracovního prostředí a podmínek práce a dále péči o zaměstnance z pohledu poskytování služeb nejen pro ně, ale i pro jejich rodiny. Zařazeny zde byly tři otázky.

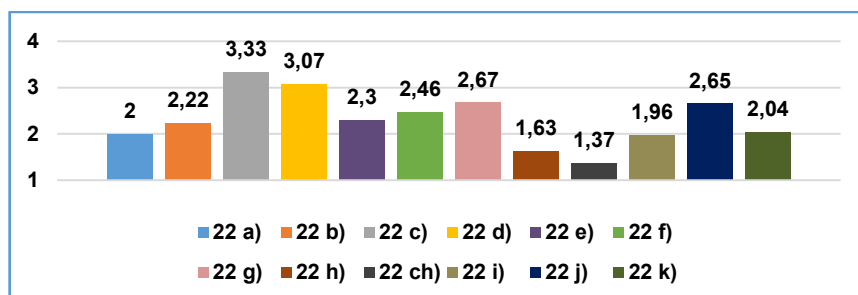


**Otázka 22:** Úkolem otázky bylo posoudit pracovní prostředí, podmínky práce a služby poskytované pracovníkům na pracovišti, a to dle následujících hledisek:

- a) materiálně-technické podmínky a ostatní vybavení pracoviště
- b) využívaná úroveň technologie
- c) prostorové řešení pracoviště
- d) fyzikální podmínky
- e) sociálně-psychologické podmínky (kontakt s lidmi, součinnost,...)
- f) bezpečnost práce a ochrana zdraví
- g) možnost odborného vzdělávání a pracovního rozvoje
- h) možnosti stravování
- ch) úroveň a čistota sociálního zařízení (toalety, sprchy)
- i) úroveň zařízení k oddechu (jídelní koutek)
- j) úroveň zřízení k ukládání osobních věcí (šatny)
- k) úroveň poskytování pracovních oděvů, obuvi a ochranných pomůcek

K otázce se vyjádřilo 27 respondentů z 28, u otázek 22 f), j), k) ovšem jen 26 respondentů. Průměrné hodnoty odpovědí, jichž dosáhla jednotlivá hlediska pracovního prostředí, podmínek práce a služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti, zachycuje následující graf (Obr. 7). S materiálně-technickými podmínkami a ostatním vybavením pracoviště v podobě strojů, zařízení, nástrojů a pomůcek je v souhrnu zcela nebo spíše spokojeno 82% respondentů a průměrná hodnota odpovědí (2,00) jednoznačně ukazuje na odpověď „spíše spokojen/a“. Vyžívanou úroveň technologie hodnotí pozitivně celkem 71% respondentů a její průměrná hodnota odpovědí (2,22) taktéž ukazuje na spíše spokojenost zaměstnanců. Nejhůře ze všech hledisek dopadlo prostorové řešení pracoviště, kdy se pouze 14% respondentů rozdělilo na poloviny mezi odpovědi „spokojen/a“ a „spíše spokojen/a“. 30% pracovníků pocítuje určitou nespokojenost a 56% je zcela nespokojeno. Fyzikální podmínky práce dle odpovědí také nevykazují pozitivní hodnoty. 30% respondentů je spokojeno částečně, zbylých 70% je téměř na poloviny rozděleno mezi negativní odpovědi. Sociálně-psychologické podmínky pozitivně hodnotí v souhrnu nadpoloviční většina pracovníků (63%). O něco slabší, ale stále nadpoloviční většina (53%) hodnotí pozitivně i bezpečnost práce a ochranu zdraví na pracovišti. Zde se ovšem průměrná hodnota odpovědí (2,46) dostává přesně mezi odpovědi „spíše spokojen/a“ a „spíše nespokojen/a“. Velmi slabá, ale nadpoloviční většina (v souhrnu 52%) pocítuje určitou či jednoznačnou nespokojenost s možnostmi odborného vzdělávání a pracovního rozvoje. Vysokého počtu pozitivních odpovědí (97%) dosáhly možnosti stravování a zároveň i úroveň a čistota sociálního zařízení. Nikdo zde nevyjádřil jednoznačnou nespokojenost a pouze 1 pracovník zaznačil u

každého z těchto dvou hledisek odpověď „spíše nespokojen/a“. S úrovní zařízení k oddechu je v součtu jednoznačně či spíše spokojeno 74% respondentů. Téměř shodně se pak respondenti vyjádřili k úrovni poskytování pracovních oděvů, obuvi a pomůcek (v součtu 73% pozitivních odpovědí). Nadpoloviční většina respondentů (v souhrnu 58%) je částečně či zcela nespokojena s úrovní šaten.



Obr. 7 Průměrné hodnoty odpovědí k otázce č. 22 (Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka 23:** Respondenti byli požádáni, aby z dané nabídky zaznačily ty faktory, jejichž současný stav u nich vyvolává nespokojenost. V níže uvedené tabulce jsou všechny odpovědi od 27 respondentů sečteny a je zde sestupně uvedeno jejich procentuální zastoupení.

Tab. 4 Faktory vyvolávající nespokojenost (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 23	Relativní četnost
Hluk	20%
Špatné uspořádání pracoviště	17%
Nepříznivé termoregulační podmínky (příliš teplo, zima)	16%
Špatné odvětrávání či klimatizace	14%
Rizikovitost práce	7%
Nevyhovující osvětlení	
Nedostatečná technická vybavenost	3%
Prašnost	2%
Zápach	

**Otázka 24:** Na otázku, zda firma organizuje různé společenské akce pro zaměstnance a jejich rodiny odpovědělo 26 respondentů z 28. Všichni tito se shodli na odpovědi „ano“. Většina z nich (77%) si myslí, že firma tyto akce organizuje občas a zbylých 23% uvedlo odpověď „zřídka“.

### 8.3.6 Motivace

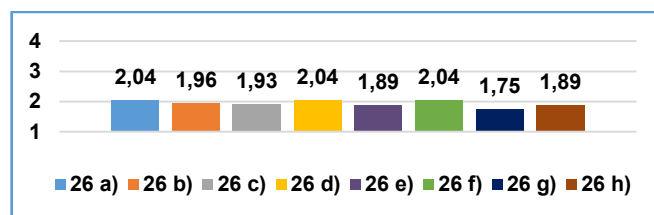
Cílem oblasti motivace bylo především posouzení, jak pracovníci smýšlejí o obsahu práce, již vykonávají, a také jaké faktory je nejvíce motivují.

**Otázka 25:** Tuto otázku zodpovědělo 27 respondentů z 28. S obsahem vykonávané práce je zcela spokojeno 33% z nich, 44% pak spíše ano. 19% pracovníků označilo odpověď „spíše ne“ a pouze 1 pracovník je zcela nespokojen s jeho obsahem práce. V průměru se hodnota odpovědi (1,93) přiklání jednoznačně k odpovědi „spíše ano“.

**Otázka 26:** Úkolem otázky bylo podrobněji zhodnotit spokojenost s obsahem vykonávané práce podle jednotlivých hledisek. Respondenti byli požádáni, aby vyjádřili míru souhlasu s těmito tvrzeními:

- a) Moje práce mě baví a naplňuje.
- b) Moje práce je rozmanitá a zajímavá.
- c) Moje práce obsahuje určitou míru autonomie, pravomoci, odpovědnosti.
- d) Moje práce využívá a rozvíjí moje znalosti, schopnosti a dovednosti.
- e) Moje práce je fyzicky namáhavá.
- f) Moje práce je psychicky namáhavá.
- g) Moji práci považuji za důležitou.
- h) Moje práce je stálá a jistá.

Otázky zodpovědělo všech 28 respondentů, pouze u otázky 26 h) jich odpovědělo jen 27. Dle níže uvedeného grafu (Obr. 8) lze pozorovat, že při zhodnocení všech hledisek se průměrné hodnoty odpovědí ve všech případech blíží odpovědi „spíše ano“. U všech hledisek se v souhrnu nadpoloviční většina (v rozmezí od 65% do 86%) respondentů přiklonila k odpovědím „ano“ nebo „spíše ano“.



Obr. 8 Průměrné hodnoty odpovědí k otázce č. 26 (Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka 27:** Zde byli respondenti vyzváni, aby zaznačili, v jaké míře považují jednotlivé faktory za důležité z hlediska motivace a výkonu. Dále měli také označit 2-3 faktory, které je nejvíce motivují a podporují jejich výkonnost. Poněvadž ale respondenti v mnoha případech označili pouze faktory, jež je nejvíce motivují, je vyhodnocení této otázky postaveno jen na sestupném uvedení procentuálního zastoupení těchto faktorů (Tab. 5). Jsou zde sečteny odpovědi od 24 pracovníků.

Tab. 5 Faktory, které respondenty nejvíce motivují (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 27	Relativní četnost
Výše finančního ohodnocení	26%
Jistota pracovního místa	12%
Pochvaly, uznání, ocenění výsledků	9%
Styl vedení a řízení pracovníků	
Sociální prostředí – dobré vztahy a atmosféra	
Profesní růst a postup	
Úspěch a uspokojení z úspěšného výkonu	8%
Systém hodnocení pracovníků a poskyt. zpětné vazby	6%
Příznivé pracovní prostředí a podmínky práce	
Náplň práce – radost z práce, zdroj seberealizace	4%
Péče o rozvoj pracovníků, možnost odbor. vzdělávání	2%

### 8.3.7 Pohled zaměstnanců na společnost

Cílem posledních tří otázek, zařazených do této oblasti, bylo zjistit pohled zaměstnanců na firmu jako celek.

**Otázka 28:** Při dotazu, zda zaměstnanci znají strategii a cíle společnosti odpověděla ¼ (25%) dotázaných respondentů, že ano, nadpoloviční většina (68%) pak „částečně“. Pouze 2 pracovníci označili odpověď „vůbec“.

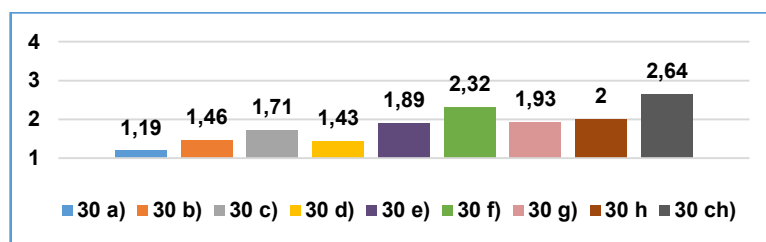
**Otázka 29:** 39% respondentů důvěřuje vedení společnosti zcela bez výhrad, nadpoloviční většina (54%) pak částečně. Pouze 2 pracovníci opět označili odpověď „vůbec“.

**Otázka 30:** U poslední uzavřené otázky byli respondenti vyzváni, aby ohodnotili firmu z různých hledisek. Vyjadřovali tedy míru souhlasu s následujícími tvrzeními:

- a) Snaží se maximálně uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků.
- b) Klade důraz na celkovou kvalitu práce.
- c) Má stabilní pozici na trhu i do budoucna.
- d) Dostatečně se prezentuje na domácím i zahraničním trhu.
- e) Má dobrou pověst ve svém okolí, je kladně vnímána veřejností.
- f) Klade důraz na uspokojování potřeb a požadavků zaměstnanců.
- g) V této firmě rád/a pracuji a vážím si toho, že pracuji právě pro tuto firmu.
- h) Pociťuji sounáležitost s firmou, mám k ní pozitivní vztah.
- ch) Doporučil/a bych svým přátelům a známým práci v této firmě.

Pouze k otázce 30 a) se vyjádřilo 27 respondentů, ostatní otázky byly zodpovězeny všemi 28 respondenty. 81% pracovníků si jednoznačně myslí, že se firma maximálně snaží uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků, zbylých 19% pak spíše ano. V souhrnu 97% respondentů také jednoznačně nebo spíše souhlasí, že firma klade důraz na celkovou kvalitu

práce. Velmi pozitivně také vidí respondenti stabilní pozici firmy na trhu i do budoucna, neboť v součtu 100% označili pracovníci odpověď „ano“ nebo „spíše ano“. 96% dotázaných pocítuje, že se firma dostatečně prezentuje na domácím i zahraničním trhu. O něco méně respondentů (86%) se v součtu shodlo na tom, že má firma dobrou pověst ve svém okolí a je kladně vnímána veřejností. Slabší, ale stále nadpoloviční většina respondentů (57%) uvedla, že firma jednoznačně nebo spíše klade důraz na uspokojování potřeb a požadavků svých zaměstnanců, 36% pracovníků pak označilo odpověď „spíše ne“ a pouze 2 pracovníci s tímto tvrzením zcela nesouhlasili. Téměř shodného hodnocení (v souhrnu 75% pozitivních odpovědí) dosáhly otázky 30 g), h). Vzhledem k velmi pozitivnímu hodnocení téměř všech otázek je ovšem docela překvapením, že by v součtu 57% respondentů práci svým přátelům a známým ve firmě spíše, nebo dokonce jednoznačně nedoporučilo. Průměrné hodnoty odpovědí zachycuje následující graf (Obr. 9).



Obr. 9 Průměrné hodnoty odpovědí k otázce č. 30 (Zdroj: vlastní zpracování)

## 8.4 Doplnující otázky

Ke konci dotazníku byly zaměstnancům také položeny dvě otevřené otázky, kde se mohli vyjádřit, jaké jiné faktory, jež nejsou v dotazníku uvedeny, vyvolávají jejich spokojenost či nespokojenost. Zde se vyjádřil jen jeden respondent s tím, že na jeho spokojenost působí to, že je firma pro něj blízko. Na druhou otevřenou otázku, zda mají zaměstnanci nějaké připomínky, popřípadě požadavky a návrhy ke zlepšení situace ve firmě odpověděl také jen jeden respondent, kterému připadá, že by se měly zlepšit pracovní podmínky a celkový přístup k zaměstnancům. U této otázky lze zmínit odpovědi dvou respondentů z otázky č. 7a), kde byly uvedeny odpovědi, které pod tuto otázku nespadały. Těmi jsou názory, že by se měla zlepšit organizace práce, a že je ve firmě problém s braním dovolené. Tady je nutno zmínit, že ve firmě není zavedena celozávodní dovolená v období léta. Důvodem je nejspíš to, že léto je pro firmu hlavní sezónou. Zaměstnanci si tak musí rozplánovat dovolené s opravdu velkým předstihem, a to co nejvíce rovnoměrně, aby v žádném období této hlavní sezóny nepostrádala firma velký počet zaměstnanců.

## 9 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

### Celková spokojenost

Více než polovina (v součtu 67 %) respondentů je po zvážení všech okolností se zaměstnáním ve firmě jednoznačně nebo spíše spokojena. Celkovou spokojenost zaměstnanců lze tedy zhodnotit jako spíše pozitivní. Na základě vyhodnocených výsledků z oblasti celkové spokojenosti ovšem hypotéza  $H_1$  (*Více než 70% respondentů je se zaměstnáním ve firmě celkově spokojeno*) potvrzena nebyla (celkově pouze 67%). Při naskytnutí jiné pracovní nabídky by jednoznačně či spíše zvažovalo odchod celkem 57% respondentů. Souhrnně 44% z nich by chtělo odejít v nejbližší době nebo do 1 roku. Více než polovina (56%) z nich ovšem o takové změně uvažuje až během několika let. Z toho vyplývá, že se u této nadpoloviční většiny pracovníků nejspíš nejedná o změnu v důsledku aktuální celkové nespokojenosti, ale může to značit spíše změnu zaměstnání například z důvodu nutnosti celkové změny zaměstnání a povahy vykonávané práce nebo v rámci jejich profesního růstu. Také u respondentů, kteří by chtěli odejít v bližší době, se nemusí nutně jednat o jednoznačnou nespokojenost, ale například mohli mít při nástupu jiné očekávání a představy o práci v dané firmě nebo pro ně může být daná práce nezajímavá.

I přes nadpoloviční celkovou spokojenost respondentů lze určitě usilovat o její vyšší míru, a to především prostřednictvím zlepšování jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti, u nichž došlo k odhalení několika nedostatků. Pokusila jsem se tedy navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení úrovně spokojenosti v těchto oblastech, jež se pak podílejí na celkové pracovní spokojenosti. Nutno je zmínit, že firma prosperuje velmi dobře a uvedené zhodnocení, návrhy a doporučení ke zlepšení současné situace jsou pouze osobním pohledem na danou problematiku. Výsledky šetření mohou být pro firmu zdrojem, z něhož se může poučit a čerpat při zavádění opatření. Poněvadž je pracovní spokojenost charakterizována subjektivními pocity jednotlivých pracovníků ve vztahu k práci, okolnostem a podmínkám, nelze absolutní spokojenosti dosáhnout nikdy. Stále se mohou objevovat nové faktory, jež mohou být zdrojem nespokojenosti.

### Systém hodnocení a odměňování pracovníků

Způsob hodnocení vyhovuje či spíše vyhovuje 50% respondentů. Nadpoloviční většina (64%) respondentů si nemyslí, že je systém hodnocení spravedlivý, a o něco větší počet respondentů (72%) v něm nevidí něco, co by jim mělo nějak pomoci. Důvodem mohou být

například subjektivní pocity pracovníků, kdy tyto zaměstnanci vidí jejich hodnocení spíše jako něco, čím jsou poškozováni, a ne jako zpětnou vazbu a nástroj, který jim může pomoci najít osobní nedostatky a rezervy v jejich výkonu, zlepšit tento výkon a umožnit získat lepší odměnu. Příčinou záporných odpovědí mohou být i pocity nespravedlnosti vyplývající z předcházející otázky nebo také neutrální postoj pracovníků k hodnocení. Pocity nespravedlnosti pak mohou být zapříčiněny posuzováním hodnocení ostatních spolupracovníků, kdy z důvodu ne nijak velkého počtu zaměstnanců mohou pracovníci snadněji odhalovat chyby a nedostatky svých spolupracovníků a své hodnocení srovnávat s tím jejich.

Se současným systémem odměňování je taktéž nadpoloviční většina (68%) respondentů spíše nebo zcela nespokojena. Na druhou stranu ale nadpoloviční většina (61%) respondentů je zcela nebo spíše spokojena s jejich současnou mzdou. Výše mzdy tedy asi nebude hlavním faktorem, proč jsou zaměstnanci spíše nespokojeni se současným systémem odměňování. 64% respondentů si nemyslí, že je tento systém spravedlivý ke všem zaměstnancům, přesně na polovinu se pak respondenti rozdělili při posuzování, zda je tento systém přiměřeně vázán na výkon a přínos. Přibližně 60% respondentů si ovšem myslí, že bere v úvahu rozdíly ve složitosti, povahu a význam práce, namáhavost práce a podmínek, míru odpovědnosti, a dále také, že je v porovnání mimo organizaci konkurenceschopný. Nefinanční a nehmotné odměňování je důležité nebo spíše důležité pro převážnou většinu respondentů (75%). S aktuálními zaměstnaneckými výhodami, jež firma poskytuje, je zcela nebo spíše spokojeno 70% dotázaných.

Hodnocení i odměňování je nepochybně velmi významným faktorem pracovní spokojenosti. Individuální preference a subjektivní pocity jednotlivých pracovníků významně ovlivňují, jak tyto systémy hodnotí. Různí lidé mají na tyto oblasti různé názory a není pochyb, že je velmi složité v této oblasti uspokojit všechny. Tím, že se jedná o menší firmu, stávají se tyto oblasti ještě citlivější záležitostí. V menší firmě se zaměstnanci důvěrněji znají, mají větší přehled, jak jsou hodnoceni a odměňováni jejich spolupracovníci a mají tendenci se s nimi více porovnávat. Pokud zaměstnanci nevidí spojitost mezi svým výkonem a odměnou, nabývají pak pocitů nespravedlnosti. Mají pocit, že je jejich hodnocení založeno na osobních sympatiích a antipatiích a také, že dostávají v porovnání s ostatními méně, než si zaslouží. Firma usiluje o to, aby systém odměňování odpovídal potřebám nejen jejím, ale i jejich zaměstnanců a udržuje tento systém konkurenceschopný v porovnání mimo organizaci například průběžným zvyšováním mezd svých zaměstnanců.

### **Styl vedení a řízení lidí**

Přístup vedení společnosti k zaměstnancům i kvalitu a styl práce jednotlivých vedoucích pracovníků lze zhodnotit celkově spíše kladně, jelikož se u většiny otázek nadpoloviční většina respondentů vyjádřila pozitivně. Také hypotéza H<sub>2</sub> (*Více jak 50% respondentů je spokojeno s přístupem vedení společnosti k zaměstnancům*) byla v tomto případě potvrzena. Nejslabší (pod 60%) nadpoloviční většiny ovšem dosáhla následující hlediska hodnocení nadřízených pracovníků: poskytnutí dostatečné zpětné vazby na výkon, vedení a motivace k lepším výkonům, zájem a podpora v odborném růstu a osobním rozvoji. Pouze ve dvou hlediscích je nadpoloviční většina respondentů s jejich přímými nadřízenými spíše nespokojena - odevzdávání a sdílení informací o dění ve firmě, uznávání a oceňování dobré práce a chvála za výsledky. Při zhodnocení všech hledisek, dle kterých byli nadřízení pracovníci posuzováni, je patrné, že firma dosazuje na vedoucí pozice způsobilé pracovníky, kteří vedle samotného řízení vědí, jak vést lidi a jak s nimi jednat, čímž dbá na efektivitu celé práce. Na druhou stranu je ale také zřejmé, že je v této oblasti co zlepšovat.

### **Vztahy na pracovišti**

V souhrnu 71% respondentů ohodnotilo celkové vztahy jako přátelské a atmosféru na pracovišti jako příjemnou nebo uspokojující. 96% respondentů zcela nebo spíše dobře vychází se svými spolupracovníky a 85% pak se svými nadřízenými. Nikdo zde nevyjádřil jednoznačný nesouhlas, což lze zhodnotit velmi pozitivně. Kolektiv ohodnotilo jako přátelský, otevřený nebo jako uspokojivý 57% respondentů. Frekvenci vzniku konfliktů mezi spolupracovníky, kdy se 54% respondentů vyjádřilo, že vznikají občas, lze zhodnotit jako zcela přirozený jev. Každý člověk je jiný, má své specifické vlastnosti, a mohou tak vznikat neshody v názorech. Stejně tak osobnostní charakteristiky jednotlivých lidí mohou ovlivňovat jejich zařazení se do kolektivu. Frekvenci vzniku konfliktů mezi pracovníky a jejich nadřízenými lze zhodnotit lépe - v součtu 64% pracovníků zaznačilo odpovědi „málo“ nebo „vůbec“. Frekvence „často“ není ani v jednom případě zastoupena nijak velkým počtem. Celkově lze tuto oblast tedy zhodnotit pozitivně a je zřejmé, že ve firmě panují zdravé pracovní i mezilidské vztahy a uspokojující atmosféra, což určitě zpříjemňuje spolupráci, vytváří produktivní klima a kompenzuje negativní stránky práce. Na základě výsledků byla hypotéza H<sub>3</sub> (*Více jak 60% respondentů je spokojeno s celkovou atmosférou a vztahy na pracovišti*) potvrzena.



### **Organizace práce**

60% respondentů je spíše nebo zcela nespokojeno s organizací práce na pracovišti. 78% se pak při posuzování pracovního zatížení přiklonilo k názoru, že mají někdy více práce, než standardně. 63% respondentů pak pociťuje v práci vliv stresu, který je dle nich nejčastěji vyvolán časovým tlakem a tísni nebo nereálnými pracovními nároky. S organizací pracovní doby je zcela nebo spíše spokojena většina dotázaných, a to ve všech hlediscích – délka pracovní doby, rozložení dnů v týdnu a cykly střídání směn, organizace odpočinku v rámci směny. Takový výsledek lze přisuzovat velmi příznivé organizaci pracovní doby, která byla v této práci popsána. Při zhodnocení celého pracovního procesu v organizaci, který byl již v této práci také popsán, a vzhledem k většině respondentů z úseku výroby, je možné, že se negativní odpovědi týkající se organizace práce vztahují spíše k samotnému procesu výroby. Co se týká pracovního zatížení a vlivu stresu zapříčiněného časovým tlakem a vysokými pracovními nároky, lze předpokládat, že se výsledky odvíjejí hlavně od posouzení hlavní sezóny, kdy je práce více, což ovlivňuje celé plánování a všichni pracovníci jsou více vytiženi. Nutno je také zmínit, že každý jednotlivý člověk pociťuje vliv stresu jinak.

### **Péče podniku o zaměstnance**

Pracovní prostředí, podmínky práce a služby poskytované pracovníkům na pracovišti dosáhly ve většině případů pozitivního hodnocení. Nadpoloviční většina respondentů je s mnoha hledisky (materiálně-technické podmínky, využívaná úroveň technologie, sociálně-psychologické podmínky, možnosti stravování, zařízení k oddechu, poskytování pracovního oděvu, obuvi a ochranných pomůcek) zcela nebo spíše spokojena. Slabší nadpoloviční většiny dosáhly hlediska „bezpečnost práce a ochrana zdraví“ (53%) a „možnosti odborné vzdělávání a pracovního rozvoje“ (52%). Pozitivní hodnoty ovšem nevykazuje především prostorové řešení pracoviště (86% negativních odpovědí), fyzikální podmínky (70% negativních odpovědí) a úroveň zařízení k ukládání osobních věcí – šatny (58% negativních odpovědí). Z faktorů, jež vyvolávají u respondentů nejvyšší nespokojenost, lze zmínit především hluk, špatné uspořádání pracoviště a nepříznivé termoregulační podmínky. Tím, že se jedná o výrobní firmu, bylo možné problémy s hlukem a termoregulačními podmínkami předpokládat. Služby poskytované pracovníkům i jejich rodinám, které jsou ve firmě spojeny s využíváním volného času, jsou dle odpovědí dotázaných organizovány občas (77%).

## Motivace

S obsahem své vykonávané práce je 77% respondentů zcela nebo spíše spokojeno. Jednotlivá hlediska obsahu práce, která souvisela především s vnitřní motivací, vykazují velmi pozitivní odpovědi. Míra souhlasu s jednotlivými tvrzeními se pohybovala mezi 65-86% pozitivních odpovědí (negativních v případě dvou hledisek - fyzicky a psychicky namáhavá práce). Alespoň jedno z těchto dvou hledisek však vykazuje téměř každá práce, přičemž záleží na její povaze. Na základě odpovědí lze soudit, že je ve firmě využíván participativní způsob řízení. Faktory, jež nejvíce motivují a podporují výkonnost respondentů, jsou především výše finančního ohodnocení a jistota pracovního místa. Nutno je zmínit, že všechny nabídnuté faktory byly zastoupeny určitým počtem respondentů, jelikož každý má jiné preference. Na základě výsledků byla tedy hypotéza H<sub>4</sub> (*Pro zaměstnance je nejvíce motivujícím faktorem výše finančního ohodnocení*) potvrzena. Na základě výsledků je také zřejmé, že obsah vykonávané práce je u většiny respondentů v souladu s vnitřní motivací, což může pozitivně ovlivňovat přístup k práci a okolnostem (v podobě pracovní ochoty) a také stimulaci, výkonnost a stabilitu pracovníků. Patrně jsou také uspokojovány pocity užitečnosti zaměstnanců, poněvadž většina dotázaných dokáže rozpoznat pocit významu a jejich činnosti pro organizaci.

## Pohled zaměstnanců na společnost

25% respondentů zcela a 68% respondentů pak částečně zná strategii a cíle společnosti. Zcela důvěřuje vedení společnosti 39% dotázaných, 54% pak částečně. Důvěra mezi pracovníky a vedením je velmi důležitá pro pozitivní ovlivňování vztahů k firmě. Ohodnocení firmy z různých hledisek zaznamenalo vysoce pozitivní odpovědi. Nejslabší nadpoloviční většina respondentů (57%) se vyjádřila, že firma jednoznačně nebo spíše klade důraz na uspokojování potřeb a požadavků svých zaměstnanců. Z výsledků lze soudit, že respondenti mají pozitivní představy o fungování firmy i postoje k ní. I přes to, že ¾ dotázaných ráda pracuje pro danou firmu, váží si toho, že pracuje právě pro ni, pociťuje sounáležitost a má k ní pozitivní vztah, 57% respondentů by práci v této firmě svým přátelům a známým spíše, nebo dokonce zcela nedoporučilo. Domnívám se, že se tyto odpovědi odvíjely od posouzení celkové spokojenosti. Tato celková spokojenost vyšla spíše pozitivně, nicméně je žádoucí usilovat o její zvyšování.

## 9.1 Návrhy a doporučení

### ➤ Opakovat dotazníkové šetření

V oblasti celkové spokojenosti bych doporučila, aby firma prováděla obdobné dotazníkové šetření zaměřené jak na celkovou spokojenost, tak i na spokojenost v jednotlivých oblastech, a to alespoň jedenkrát ročně. Může to být pro ni velmi cenným zdrojem informací, jak se spokojenost jejích zaměstnanců vyvíjí a co je potřeba zlepšit (analýza slabých míst personálního řízení). Jelikož firma disponuje dostatečnou výpočetní technikou a má zřízenou pozici personalisty, může toto pravidelné šetření být v jeho kompetenci, čímž by neměly být finanční náklady na realizaci nijak vysoké. Z pohledu časových nákladů bych doporučila provádět šetření spíše v období zimy, kdy je méně práce a nemělo by nějak významně zasahovat do běžného provozu. Také je nutno zmínit, že se nejedná o nijak velkou firmu (z pohledu počtu zaměstnanců), a tím pádem by neměl být problém takové šetření pravidelně realizovat. I z důvodu nižší návratnosti dotazníků bych takové šetření jednoznačně doporučovala opakovat.

### ➤ Schránka na připomínky, stížnosti a nápady

I přes to, že ve firmě probíhají vedle porad vedení i porady se všemi zaměstnanci, kde se mohou vyjádřit k tomu, co je zajímavá, uvést své připomínky a podílet se na diskuzi, doporučila bych v prostorech firmy umístit schránku na připomínky, stížnosti a nápady. Zaměstnanci by tak dostali možnost kdykoliv se anonymně vyjádřit k otázkám, které nechtějí řešit veřejně.

### ➤ Formální hodnocení pracovníků

V oblasti hodnocení a odměňování bych doporučovala aktivnější přístup k hodnocení pracovníků – zavést formální a periodické hodnocení například za pomoci standardizovaného formuláře, kdy budou pracovníci hodnoceni pomocí předem stanovených kritérií a stupnice. Ve firmě funguje průběžná kontrola pro poskytování okamžité zpětné vazby, která usměrňuje práci zaměstnanců, a dále hodnocení výrobních dělníků, které ovlivňuje jejich pohyblivou složku mzdy. Pomocí navrhovaného hodnocení lze ovšem lépe posuzovat aktivity pracovníků, úroveň plnění úkolů, dosažených výsledků, jejich výkonnost a analyzovat jejich pracovní chování. Jinými slovy umožňuje zhodnotit, jak daný zaměstnanec pracuje a jak se za uplynulé období zlepšil či zhoršil (dostatečná zpětná vazba). Toto hodnocení pak může sloužit jako podklad pro další personální činnosti – pochvala a náležité ohodnocení,

podpora, pomoc a opatření, informace k zaměření vzdělávání a osobního rozvoje, další využití pracovníků v organizaci. Na jeho základě lze také lépe a srozumitelně danému pracovníkovi objasnit výši jeho mzdového ohodnocení i mimořádných odměn za výkon a přínos, a předcházet tak stížnostem a pocitům nespravedlnosti v těchto oblastech. Z pohledu finančních nákladů si myslím, že by se jednalo také o minimální náklady, stejně jako u dotazníkového šetření pracovní spokojenosti. Taktéž se zde jedná spíše o náklady na čas. Nicméně si myslím, že by toto hodnocení mohlo být velkým přínosem jak pro organizaci, tak pro její zaměstnance. Mohli by tak detailněji zjistit, jak na jejich práci pohlížejí vedoucí pracovníci – jak jsou spokojeni či nespokojeni s jejich prací.

#### ➤ **Posílení nabídky zaměstnaneckých výhod**

Dále bych navrhovala zvážit zavedení alespoň dvou dalších zaměstnaneckých výhod společných pro všechny zaměstnance. Pokud by se organizace rozhodla nabídku rozšířit, jednoznačně by měla vycházet z priorit zaměstnanců. Z dotazníkové šetření vyplynulo, že by respondenti nejčastěji přivítali 13. plat a zdravotní dny volna (sick days). Z důvodu poměrně nízké návratnosti dotazníků by bylo ovšem vhodné před takovým rozhodnutím provést průzkum, kde by se k této věci vyjádřilo více zaměstnanců.

V rámci mimořádných odměn za výkon a přínos by stálo za zvážení například zavedení benefitních poukázek Ticket Benefits – konkrétně Ticket Multi, jelikož si u nich držitel poukázky má možnost vybrat přesně tu službu, o níž má eminentní zájem. Poukázky mohou být využity na platby za sportovní aktivity, kulturní akce, relaxaci a cestování, zdravotní péči a prevenci, osobní rozvoj apod. Lze jich využít i pro rodinu a přátele a mohou být uplatněny v rozsáhlé síti partnerských provozoven v České republice – cestovní kanceláře, divadla, bazény a wellness, lékárny apod. Nominální hodnota poukázek je volitelná v rozmezí 30 – 1000 Kč a zaměstnanci z ní neplatí daň z příjmu ani odvody na sociální a zdravotní pojistné, tudíž zvyšují jeho čistý příjem. Tyto poukázky zároveň v porovnání s navýšením mzdy šetří náklady zaměstnavateli. Tento způsob odměn je účinným způsobem, jak přispět zaměstnancům na volnočasové aktivity, a zvýšit tak jejich motivaci. (Edenred, ©2017)

Dobrou fyzickou a psychickou pohodu svých zaměstnanců by organizace mohla podporovat spoluprací se zdravotními pojišťovnami – cílené zdravotní programy a realizace zdravotního opatření. Ty programy kladou důraz na prevenci, zlepšení životního stylu a pozitivně působí proti zhoršování zdravotního stavu. Zaměstnanci mohou čerpat určité částky

například na péči fyzioterapeuta, maséra a rehabilitaci nad rámec hrazené péče nebo také na nákup preparátů a doplňků stravy. V rámci spolupráce se zdravotními pojišťovny by tak firma nemusela nést takové náklady zcela sama.

Možnost realizace výše uvedených návrhů a doporučení v této oblasti musí ovšem jednoznačně vycházet z ekonomických možností organizace, které musí firma posoudit sama.

➤ **Posílit odevzdávání informací o dění ve firmě**

Zde by bylo vhodné zvážit umístění další informační tabule v prostorách firmy. Zveřejňované informace by se tak mohly rozdělit na dvě tabule. Na první by mohli zaměstnanci nalézt informace týkající se všeobecných věcí a jich samotných, na druhé by pak mohly být umístěny informace a zprávy ze schůzí (co se probíralo, jaké jsou problémy, jak se budou tyto problémy řešit), termíny, cíle a strategie, organizační změny apod. Zaměstnanci by tak získali pocit zainteresovanosti na cílech firmy a lze tak posilovat i důvěru zaměstnanců ve vedení společnosti. Další možností, jak informovat všechny zaměstnance o dění ve firmě a jejím postavení, je zavedení firemního časopisu, který by mohl vycházet jednou za tři měsíce. Oba tyto návrhy by zajistily včasnou a dostatečnou informovanost zaměstnanců o aktuálním dění ve firmě.

➤ **Posílit formy nehmotného a nefinančního odměňování**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že nehmotné a nefinanční odměňování ve formě pochval, uznání a ocenění úsilí a výsledků je jednoznačně nebo spíše důležité pro ¾ respondentů. Dále je z výsledků zřejmé, že jsou zaměstnanci spíše nespokojeni se svými přímými nadřízenými z hlediska uznávání a oceňování dobré práce a chválou za výsledky. Tato oblast se nepochybně také podílí na poskytování zpětné vazby na výkon, a proto by bylo vhodné tuto oblast posílit. Také by zde mohlo pomoci zavést například veřejné pochvaly pracovníků měsíce (nejlepších a nejvýkonnějších) – zveřejnění úspěchů například ve výše navrhovaném firemním časopise či na informační tabuli. I nehmotné a nefinanční ohodnocení je důležitým nástrojem motivace. Tím, že vedoucí pracovníci dobré výsledky registrují a oceňují, potvrzují úspěch svých podřízených, což pozitivně působí na motivaci. Touto formou odměňování také dávají najevo význam činnosti jednotlivých zaměstnanců pro organizaci.

➤ **Zavést pravidelné hodnocení nadřízených pracovníků jejich podřízenými**

V oblasti vedení zaměstnanců by stálo za zvážení zavést pravidelné (pololetní či roční) hodnocení práce přímých nadřízených jejich podřízenými pracovníky. Za pomoci dotazníku zaměřeného pouze na kvalitu a styl práce vedoucích pracovníků dle různých hledisek by se tak mohla vyhodnocovat, mimo jiné, i schopnost vedoucích uznávat a oceňovat práci svých podřízených. Ti by tak získali dostatečnou zpětnou vazbu a podněty k tomu, co by při vedení svých podřízených měli zlepšit.

➤ **Dbát na udržování zdravých pracovních i mezilidských vztahů**

Z výsledků průzkumu jsou vztahy na pracovišti velmi pozitivní, ale i přes to je třeba jim stále věnovat mimořádnou pozornost. Vztahy ovlivňují vnímání kultury organizace, důvěru mezi spolupracovníky navzájem a především mezi pracovníky a vedením. Nejefektivnějším nástrojem prevence konfliktů je fungující systém komunikace, ke kterému má firma nejlepší předpoklad díky prostoru pro každodenní kontakt téměř všech pracovníků.

➤ **Zajistit lepší organizaci práce na pracovišti**

Z výsledků šetření je zřejmé, že organizace práce na pracovišti bude slabinou. Také byla nejčastěji uvedena jako faktor, který by mohl zvýšit celkovou spokojenost respondentů. Jelikož ale nevím, co přesně je příčinou této nespokojenosti, navrhovala bych, aby se firma pokusila od zaměstnanců tyto hlavní příčiny zjistit. Využít by zde mohla například dotazníku zaměřeného podrobněji pouze na tuto oblast. Na základě jejich podnětů by se pak mohla pokusit o nápravu. Tuto oblast lze posilovat například formováním pracovních skupin a posilováním efektivního systému komunikace. Pracovní zatížení zaměstnanců a vliv stresu zapříčiněného časovým tlakem, tísní a nereálnými pracovními nároky by šlo vyřešit najímáním brigádníků přes období hlavní sezóny. Kromě optimálního využívání pracovníků by byl zde také větší prostor pro vybírání dovolených v období léta. Jelikož se ale jedná z 80% o ruční a přesnou práci, která vyžaduje patřičné zapracování, nejsem si jistá, zda je tohle právě to správné řešení. Muselo by se nejspíš jednat o nějakou dlouhodobější a opakující se spolupráci. Firma by musela také zvážit, zda by si mohla takové řešení ekonomicky dovolit.

➤ **Odstranit nedostatky v pracovním prostředí**

Z výsledků šetření je patrné, že v pracovním prostředí vykazují nedostatky hlavně prostorového řešení pracoviště, fyzikální podmínky a zařízení k ukládání osobních věcí (šatny). Faktory, jež způsobují nespokojenost pracovníků, jsou především hluk, špatné uspořádání pracoviště a nepříznivé termoregulační podmínky. Jelikož se firma bude v brzké době stěhovat do nových a větších prostor, je žádoucí, aby se při zařizování těchto prostor zaměřila především na tyto oblasti. Co se týká uspořádání pracoviště a fyzikálních podmínek práce, může firma využít pomoci odborníků, kteří se touto oblastí zabývají a mohou pomoci odstranit nedostatky vhodným efektivním řešením. Nicméně je ale důležité, aby zároveň vycházela z podnětů a názorů samotných zaměstnanců.

Vhodnému uspořádání pracoviště, ale především i celé organizaci práce ve zkoumané firmě by mohlo pomoci inspirovat se výrobním systémem TPS. Tento systém v sobě skrývá mnoho principů, které pomáhají optimalizovat kvalitu prostřednictvím neustálého zdokonalování procesů a omezení zbytečného plýtvání všemi zdroji. Jeho hlavní podstatou mimo jiné je, že svěřuje zaměstnancům jasně definované zodpovědnosti v každém kroku výrobního procesu a povzbuzuje jednotlivé pracovníky ve snaze o celkové zlepšování. Vybízí tedy všechny pracovníky napříč celou organizací k neustálému hledání cest ke zdokonalování pracovních postupů, přemýšlení o procesech a přijímání včasných rozhodnutí, která mohou udržet hladký chod těchto procesů. V rámci tohoto systému se nejedná jen o zlepšení vyvíjených a implementovaných experty nebo vedením, ale naopak zapojuje všechny lidi pracující přímo ve výrobním procesu, jelikož spoléhá na jejich široké znalosti, dovednosti a zkušenosti. Každý pracovník má také možnost upůsobovat své pracovní prostředí tak, aby se mu v něm pracovalo lépe. (Toyota-forklifts, ©2017)

I přes to, že ostatní hlediska pracovního prostředí, podmínek práce a služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti nevykazovala nějak významnou nespokojenost, lze určitě usilovat o lepší pohodlí a kvalitu pracovního života zaměstnanců. Prostředí mimo samotnou výrobní halu lze zpříjemnit modernějším vybavením, vhodnějším uspořádáním, barevným řešením a různými praktickými doplňky – umístění vysoušečů rukou na sociální zařízení nebo automatického kávovaru i do společné kuchyňky pro všechny zaměstnance. Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, přítomnost příznivých podmínek nevede nutně k vyšší míře spokojenosti, ale nepřítomnost těchto příznivých podmínek a jejich nevyhovující stav ovlivňuje pocity nespokojenosti a demotivaci. Dobré podmínky mohou tedy sloužit jako prevence.

### ➤ **Motivační program**

Současná motivace zaměstnanců vychází především z různých hmotných odměn ve formě osobního ohodnocení, mimořádných peněžních odměn a prémie při nadstandartním výkonu. V této oblasti bych doporučovala formulovat motivační program, který by obsahoval základní pravidla a opatření, které ovlivňují spokojenost a stabilitu pracovníků a stimulují k vyšším výkonům. Tato pravidla a opatření by se měla týkat mzdového systému, nedostatků v pracovním prostředí a jejich řešení, rozšíření služeb pro zaměstnance apod. V každém případě by měl být tento program postaven na výsledcích průzkumu motivačních zdrojů a spokojenosti pracovníků na základě již navrhovaného opakování dotazníkového šetření. Při hledání způsobů, jak jednotlivé pracovníky vést a motivovat k lepším výkonům je žádoucí, aby podněty a pobídky od vedoucích pracovníků byly v souladu s vnitřní motivací jedinců (vycházely z obsahu vykonávané práce, jejich potřeb a požadavků).



## ZÁVĚR

Cílem teoretické části této práce bylo vypracování literární rešerše - zpracování teoretických poznatků týkajících se spokojenosti a oblastí s ní souvisejících. Hlavním cílem praktické části práce pak bylo analyzovat úroveň spokojenosti zaměstnanců a na základě zjištěných poznatků navrhnout opatření, která by mohla vést k jejímu zlepšení. Obou cílů bylo v práci dosaženo. V práci by šlo ale zcela určitě pokračovat dále. Doporučením pro případný další postup (i z pohledu poměrně nízké návratnosti dotazníků) je především opakovat dotazníkové šetření. Lze tak dále posuzovat, jak se pracovní spokojenost vyvíjí, jaké jsou konkrétní důvody případné nespokojenosti, řešit otázky či problémy související s touto oblastí a efektivně těmto problémům předcházet.

V rámci průzkumu bylo využito dotazníkového šetření, ke zpracování a vyhodnocení výsledků pak deskriptivní statistiky. Provedeným výzkumem byly potvrzeny tři ze čtyř stanovených hypotéz. Výstupem a přínosem práce je zjištění aktuální míry pracovní spokojenosti, která je spíše pozitivní. Dále pak doporučení, jež by mohla napomoci tuto současnou úroveň spokojenosti zaměstnanců v dané firmě zvýšit. Uvedené doporučení a návrhy vycházejí z provedené analýzy a mají návaznost na teoretickou část této práce. Z mého pohledu jsou tyto návrhy reálné.

Zkoumaná organizace se za dobu svého vývoje postupně vypracovala z malé rodinné firmy do dnešní podoby. Je patrné, že řízení takové dnešní struktury je složitější a náročnější. Dříve byla personální práce ve firmě zajišťována hlavním vedením společnosti a účetní pracovníci. Jednalo se spíše o administrativní stránku personální práce. Dnes je v organizaci zavedena pozice personalisty. Vedle této personální pracovnice obstarává personální práci i každý vedoucí pracovník jednotlivých úseků, což je jedním z hlavních znaků řízení lidských zdrojů. Analyzovaná společnost nepochybně klade důraz na výkonovou orientaci, zabezpečení kvality pro zákazníky a dosažení jejich spokojenosti. Na základě zjištěných skutečností je možné tvrdit, že nedosahuje dobrých výsledků na úkor svých zaměstnanců, uvědomuje si, že její zaměstnanci jsou velmi cenným zdrojem, skrze který může úspěšně plnit své cíle, jelikož rozhodují o efektivním využívání všech ostatních zdrojů, a tedy i o její prosperitě a konkurenceschopnosti. Zajímá se o jejich potřeby a snaží se být o krok napřed i z pozice zaměstnavatele. Také je ale patrné, že je téměř ve všech oblastech pracovní spokojenosti stále co zlepšovat, vytvářet tak předpoklady k jejímu zvyšování, motivaci a udržování schopných lidí.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 788 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 90 s. Rozvoj osobnosti. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 100 s. Business books. ISBN 8025105059.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management: [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 284 s. Business books. ISBN 8025103749.

COVEY, Stephen R., 2005. *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press, 371 s. ISBN 80-7261-138-0.

COVEY, Stephen R., 2014. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 366 s. ISBN 978-80-7261-268-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 238 s. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 174 s. Expert. ISBN 8024706482.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 225 s. Psyché. ISBN 802470577X.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

PROVAZNÍK, Vladimír, c2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 226 s. Manažer. ISBN 8024704706.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Internetové zdroje:**

Bazény-niveko [online], © 2016. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.bazeny-niveko.cz/>

Niveko [online], © 2016. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.niveko.cz/industry/>

Ticket Benefits, © 2017. *Edenred* [online]. [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/content/klient/vse-o-nasich-produktech/zamestnanecke-benefity/ticket-benefits>

Výpis z obchodního rejstříku, © 2012-2015. *Or.justice* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=578528&typ=PLATNY>

Výrobní systém Toyota TPS, © 2017. *Toyota-forklifts* [online]. [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: [http://www.toyota-forklifts.cz/sitecollectiondocuments/tps\\_nahled.pdf](http://www.toyota-forklifts.cz/sitecollectiondocuments/tps_nahled.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti
EU	Evropská unie
TPV	Technická příprava výroby
CEO	Chief Executive Officer – výkonný ředitel
IS	Informační systém
CNC	Computer Numerical Control – počítačem řízený obráběcí stroj
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
TPS	Toyota Production System; Thinking People System
Kč	Koruny české

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Prodejci NIVEKO s.r.o. (Zdroj: Bazeny-niveko, ©2016)</i> .....	38
<i>Obr. 2 Vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy)</i> .....	40
<i>Obr. 3 Organizační struktura firmy (Zdroj: vlastní zpracování dle Bazeny-niveko, ©2016)</i> .....	41
<i>Obr. 4 SWOT analýza firmy (Zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Obr. 5 Průměrné hodnoty odpovědí k otázce č. 10 (Zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Obr. 6 Průměrné hodnoty odpovědí k otázce č. 12 (Zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	62
<i>Obr. 7 Průměrné hodnoty odpovědí k otázce č. 22 (Zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Obr. 8 Průměrné hodnoty odpovědí k otázce č. 26 (Zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Obr. 9 Průměrné hodnoty odpovědí k otázce č. 30 (Zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	69

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Faktory, které by mohly zvýšit celkovou spokojenost respondentů (Zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 2 Zaměstnanecké výhody, které by respondenti také přivítali (Zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 3 Faktory, které u respondentů nejčastěji vyvolávají stres spojený s výkonem práce (Zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 4 Faktory vyvolávající nespokojenost (Zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 5 Faktory, které respondenty nejvíce motivují (Zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>68</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I SÍDLO A LOGO FIRMY
- P II DOTAZNÍK
- P III ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKŮ
- P IV GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ ODPOVĚDÍ



## PŘÍLOHA P I: SÍDLO A LOGO FIRMY



1991 - 2016

**niveko**  
CUSTOM BUILT MONOPOOLS

**niveko**  
*plus*

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK – ANALÝZA SPOKOJENOSTI

Vážení zaměstnanci,

V rámci zpracování praktické části mé bakalářské práce bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Tento dotazník se orientuje na oblast spokojenosti a motivace zaměstnanců a jeho úkolem je zjistit a posoudit, jak jednotlivé faktory (podmínky a okolnosti pracovního procesu a prostředí) ovlivňují Vaši pracovní spokojenost. Dotazník je zcela **anonymní**, výsledky budou zpracovány a použity pouze pro účely mé bakalářské práce, a proto Vás prosím o pravdivé odpovědi.

Předem Vám děkuji za čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Aneta Michálková,

studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

### CELKOVÁ SPOKOJENOST

**1. Zvážíte-li všechny okolnosti, jste se zaměstnáním ve firmě celkově spokojen/a?**

ano                       spíše ano                       spíše ne                       ne

**1a) Pokud jste zvolil/a možnost „spíše ne“/„ne“, který faktor by mohl Vaši celkovou spokojenost zvýšit? (vyberte 1 faktor)**

vyšší platové ohodnocení                       lepší přístup vedení a nadřízených pracovníků  
 lepší organizace práce                       lepší vztahy a atmosféra na pracovišti  
 jiný druh vykonávané práce                       lepší pracovní prostředí a podmínky práce  
 možnost zvyšovat si kvalifikaci                       jiné.....

**2. Zvažoval/a byste možnost odchodu, kdyby se Vám naskytla jiná pracovní nabídka?**

ano                       spíše ano                       spíše ne                       ne

**2a) Pokud jste zvolil/a možnost „ano“/„spíše ano“, v jakém časovém horizontu uvažujete o této změně?**

v nejbližší době                       do 1 roku                       během několika let

### HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

(U následujících otázek zaznačte vždy jednu možnost podle následující stupnice:

1 = ano                      2 = spíše ano                      3 = spíše ne                      4 = ne)

<b>3. Jste spokojen/a se způsobem hodnocení a poskytování zpětné vazby na Váš výkon?</b>	1	2	3	4
<b>4. Připadá Vám hodnocení pracovníků spravedlivé?</b>	1	2	3	4
<b>5. Shledáváte systém hodnocení jako nástroj hledání Vašich osobních nedostatků a rezerv ve výkonu?</b>	1	2	3	4
<b>6. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování pracovníků?</b>	1	2	3	4

7. Jste spokojen/a se současnou mzdou při zohlednění Vaší pracovní náplně, pracovního zatížení, odpovědnosti a výkonu? 1 2 3 4

7a) Pokud jste odpověděl/a „spíše ne“/„ne“, dokážete vysvětlit proč, popřípadě navrhnout co zlepšit?

.....

.....

8. Je pro Vás důležité nefinanční a nehmotné odměňování za vykonanou práci (pochvaly, uznání a ocenění úsilí a výsledků)? 1 2 3 4

9. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které firma poskytuje? 1 2 3 4

9a) Jaké další zaměstnanecké výhody byste přivítali?

- zvýhodněné či bezúročné půjčky  zvýhodněný mobilní tarif (i pro rodinu)
- příspěvky na penzijní připojištění či životní pojištění  příspěvek na dovolenou
- příspěvky na kulturní či sportovní aktivity  13. plat
- příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojížděcí do zaměstnání
- odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu nemoci či návštěvy lékaře
- sick days (3-5 dnů zdravotního volna za rok, které se neodpočítávají z dovolené, ani se nevybírá nemocenská)

10. Myslíte si, že současný systém odměňování:

- a) je spravedlivý ke všem pracovníkům? 1 2 3 4
- b) bere v úvahu rozdíly ve složitosti, povahu a význam práce, namáhavost práce a podmínek, míru odpovědnosti? 1 2 3 4
- c) je přiměřeně vázán na výkon a přínos - provázán s úsilím, zásluhami, výsledky (prémie, osobní ohodnocení, odměny)? 1 2 3 4
- d) je v porovnání mimo organizaci konkurenceschopný? 1 2 3 4

## **STYL VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ**

11. Jak jste spokojen/a s přístupem vedení společnosti k zaměstnancům jako celkem?

- spokojen/a  spíše spokojen/a  spíše nespokojen/a  nespokojen/a

12. Jste spokojen/a s Vaším přímým nadřízeným z následujících hledisek?

(1 = ano 2 = spíše ano 3 = spíše ne 4 = ne)

- a) celková spokojenost s přístupem a se způsoby, jakými vede pracovníky 1 2 3 4
- b) úroveň komunikace (přiměřená, dostatečná) 1 2 3 4
- c) úroveň informovanosti (včasná, dostatečná) o dění ve firmě – záměry a cíle, problémy, změny, výsledky a plnění plánů, informace z porad vedení, informace o interních předpisech, pravidlech a směrnicích apod. 1 2 3 4
- d) úroveň informovanosti (včasná, dostatečná) o skutečnostech týkajících se mě či potřebných k výkonu mé práce 1 2 3 4
- e) odborná způsobilost (znalosti a zkušenosti v oboru, dobrý úsudek, důslednost) 1 2 3 4
- f) svoboda vyjádřit svůj názor bez újmy a postihu 1 2 3 4

g) poskytnutí dostatečné zpětné vazby na výkon	1	2	3	4
h) uznává a oceňuje dobrou práci, chválí Vás za výsledky	1	2	3	4
ch) vede a dokáže motivovat k lepším výkonům	1	2	3	4
i) projevuje zájem vyslechnout Váš názor při řešení problémů	1	2	3	4
j) ochota v případě potřeby řešit problémy týkající se výkonu nebo osobních	1	2	3	4
k) zájem a podpora v odborném růstu a osobním rozvoji	1	2	3	4

### 13. Při rozhodování o postupech můj nadřízený:

- nebere ohled na nápady a názory ostatních (rozhoduje zcela nezávisle na nich)
- zapojuje ostatní do diskuze, částečně či zcela s nimi své rozhodnutí spoluvytváří

## VZTAHY NA PRACOVIŠTI

### 14. Jak byste ohodnotil/a vztahy a celkovou atmosféru na pracovišti?

- přátelské vztahy, důvěra a příjemná atmosféra       uspokojující vztahy a atmosféra
- rivalita, dusno a spíše nepříjemná atmosféra

### 15. Vycházíte dobře se svými:

- a) spolupracovníky:       ano       spíše ano       spíše ne       ne
- b) nadřízenými:       ano       spíše ano       spíše ne       ne

### 16. Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

- přátelský a otevřený       uspokojivý       spíše více skupinek       uzavřený

### 17. Neshody a konflikty vznikají na pracovišti:

- a) mezi spolupracovníky:       často       občas       málo       vůbec
- b) mezi pracovníky a nadřízenými:  často       občas       málo       vůbec

## ORGANIZACE PRÁCE

### 18. Myslíte si, že je práce na pracovišti dobře organizována?

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

### 19. Vaše pracovní zatížení (množství práce a pracovních nároků) shledáváte jako:

- přijal/a bych více práce       přiměřené       někdy mám více práce, než standardně
- cítím se přetížene (neustále jsem zatěžován/a neodpovídajícím množstvím práce)

### 20. Nyní posuďte míru stresu spojenou s výkonem Vaší práce. Máte pocit, že jednáte často ve stresu?

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**20a)** Pokud jste odpověděl/a „ano“/„spíše ano“, který faktor u Vás nejčastěji tento stres vyvolává?

- časový tlak a tíseň                       nereálné pracovní nároky (množství, intenzita a tempo práce)  
 přístup a jednání vedoucího pracovníka                       jiné.....

**21. Jak jste spokojen/a s organizací pracovní doby z těchto hledisek?**

(1 = spokojen/a                      2 = spíše spokojen/na                      3 = spíše nespokojen/a                      4 = nespokojen/a)

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| a) délka pracovní doby                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b) rozložení dnů v týdnu a cykly střídání směn | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c) organizace odpočinku v rámci směny          | 1 | 2 | 3 | 4 |

**PÉČE O ZAMĚSTNANCE**

**22. Jak jste celkově spokojen/a s podmínkami práce a pracovním prostředím z následujících hledisek? (1 = spokojen/a                      2 = spíše spokojen/a                      3 = spíše nespokojen/a                      4 = nespokojen/a)**

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| a) materiálně-technické podmínky a ostatní vybavení pracoviště (stroje, zařízení, nástroje, pomůcky apod.)  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b) využívaná úroveň technologie   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c) prostorové řešení pracoviště – pracovní poloha, zorné podmínky, pracovní prostor, pohybové prostory, umístění prvků s ohledem na frekvenci používání, pohodlný přístup na pracoviště apod. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d) fyzikální podmínky – mikroklima (teplota, vlhkost, proudění vzduchu), čistota ovzduší, osvětlení, barevná úprava, hluk, vibrace apod.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e) sociálně-psychologické podmínky – kontakt s lidmi, součinnost, kvalita vztahů  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f) bezpečnost práce a ochrana zdraví – dodržování zákonných norem a předpisů  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| g) možnosti odborného vzdělávání a pracovního rozvoje   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| h) možnosti stravování  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ch) úroveň a čistota sociálního zařízení (toalety, sprchy)  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| i) úroveň zařízení k oddechu (jídelní koutek)   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| j) úroveň zařízení k ukládání osobních věcí (šatny)   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| k) úroveň poskytování pracovních oděvů, obuvi a ochranných pomůcek  | 1 | 2 | 3 | 4 |

**23. Z následujících faktorů vyberte ty, jejichž současný stav u Vás vyvolává nespokojenost:**

- prašnost                       hluk                       vlhkost                       nečistota                       zápach  
 nevyhovující osvětlení                       vizuálně nepříjemné prostředí (barevná úprava)  
 špatné uspořádání pracoviště                       nedostatečná technická vybavenost  
 špatné odvětrávání či klimatizace                       nepříznivé termoregulační podmínky (příliš teplo, zima)  
 rizikovitost práce                       jiné.....

**24. Organizuje firma různé společenské akce pro zaměstnance a jejich rodiny?**

- ano, často       ano, občas       ano, ale velmi zřídka       ne, vůbec

**MOTIVACE**

**25. Jste spokojen/a s obsahem vykonávané práce (s Vaší pracovní náplní)?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**26. Ohodnotte spokojenost s obsahem Vaší práce z následujících hledisek. Souhlasíte s následujícími tvrzeními? (1 = ano      2 = spíše ano      3 = spíše ne      4 = ne)**

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| a) Moje práce mě baví a naplňuje.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b) Moje práce je rozmanitá a zajímavá.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c) Moje práce obsahuje určitou míru autonomie, pravomoci a odpovědnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d) Moje práce využívá a rozvíjí moje znalosti, schopnosti a dovednosti.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e) Moje práce je fyzicky namáhavá.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f) Moje práce je psychicky namáhavá.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| g) Moji práci považuji za důležitou (význam pro organizaci).             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| h) Moje práce je stálá a jistá.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

**27. V jaké míře považujete následující faktory za důležité z hlediska motivace a výkonu?**

*(1 = velmi důležité, 4 = málo důležité)*

**Označte 2 - 3 faktory, které Vás nejvíce motivují a podporují Vaši výkonnost.**

- |  | Důležitost |   |   |   | Nejvíce mě motivuje      |
|--|------------|---|---|---|--------------------------|
| a) systém hodnocení pracovníků a poskytování zpětné vazby                        | 1          | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/> |
| b) výše finančního ohodnocení  | 1          | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/> |
| c) úspěch a uspokojení z úspěšného výkonu  | 1          | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/> |
| d) pochvaly, uznání a ocenění výsledků (potvrzení úspěchu a vlastní důležitosti) | 1          | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/> |
| e) styl vedení a řízení pracovníků (jednání s respektem a úctou)                 | 1          | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/> |
| f) sociální prostředí - dobré vztahy a atmosféra na pracovišti                   | 1          | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/> |
| g) náplň práce – radost a uspokojení z práce samé, zdroj seberealizace           | 1          | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/> |
| h) příznivé pracovní prostředí a podmínky práce                                  | 1          | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/> |
| ch) péče o rozvoj pracovníků, možnost odborného vzdělávání                       | 1          | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/> |
| i) profesní růst a postup  | 1          | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/> |
| j) jistota pracovního místa  | 1          | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/> |

## VY A SPOLEČNOST

28. Znáte strategii a cíle společnosti?  ano, zcela  částečně  vůbec

29. Důvěřujete vedení společnosti?  ano, zcela  částečně  vůbec

30. Jak byste ohodnotil/a firmu z těchto hledisek? Souhlasíte s následujícími tvrzeními?

(1 = ano      2 = spíše ano      3 = spíše ne      4 = ne)

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| a) Snaží se maximálně uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků.                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b) Klade důraz na celkovou kvalitu práce.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c) Má stabilní pozici na trhu i do budoucna.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d) Dostatečně se prezentuje na domácím i zahraničním trhu.                           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e) Má dobrou pověst ve svém okolí, je kladně vnímána veřejností.                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f) Klade důraz na uspokojování potřeb a požadavků zaměstnanců.                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| g) V této firmě rád/a pracuji a vážím si toho, že pracuji právě pro tuto organizaci. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| h) Pociťuji sounáležitost s firmou, mám k ní pozitivní vztah.                        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ch) Doporučil/a bych svým přátelům a známým práci v této firmě.                      | 1 | 2 | 3 | 4 |

## DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY

Jaké jiné faktory vyvolávají Vaši spokojenost či nespokojenost a nejsou v tomto dotazníku uvedeny?

.....

Máte nějaké připomínky popřípadě požadavky a návrhy ke zlepšení situace ve firmě?

.....

.....

## IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Pohlaví:  muž  žena

Věk:  18-25  26-35  36-45  46-60  61 a více

Nejvyšší ukončené vzdělání:

základní  vyučen/a  středoškolské s maturitou  vysokoškolské

Délka zaměstnání ve firmě:

méně jak 1 rok  1-5 let  6-10 let  11-20 let  více jak 20 let

Současné pracovní zařazení:

dělník ve výrobě  ostatní úseky

## PŘÍLOHA P III: ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKŮ

Následující tabulky zachycují odpovědi respondentů – kolik jich na dané otázky odpovědělo a kolik jich odpovědělo stejně. Tyto odpovědi jsou sečteny a procentuálně vyjádřeny.

### CELKOVÁ SPOKOJENOST

Otázka č. 1	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Absolutní četnost	6	13	8	1
Relativní četnost	21%	46%	29%	4%
Průměr	2,14			
Z 28 odpovědělo	28 (100%)			

Otázka č. 1A	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vyšší platové ohodnocení	4	17%
Lepší organizace práce	6	25%
Jiný druh vykonávané práce	0	0%
Možnost zvyšovat si kvalifikaci	0	0%
Lepší přístup vedení a nadřízených pracovníků	6	25%
Lepší vztahy a atmosféra na pracovišti	3	13%
Lepší pracovní prostředí a podmínky práce	5	21%
CELKEM	24	100%

Otázka č. 2	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Absolutní četnost	7	9	11	1
Relativní četnost	25%	32%	39%	4%
Průměr	2,21			
Z 28 odpovědělo	28 (100%)			

Otázka č. 2A	Absolutní četnost	Relativní četnost
V nejbližší době	3	19%
Do 1 roku	4	25%
Během několika let	9	56%
Celkem	16	100%

### HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Otázka č.	Absolutní a relativní četnosti								Průměr	Z 28 odpovědělo
	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE			
3	3	11%	11	39%	10	36%	4	14%	2,54	28
4	3	11%	7	25%	6	21%	12	43%	2,96	28
5	1	4%	7	25%	10	36%	10	36%	3,04	28
6	1	4%	8	29%	11	39%	8	29%	2,93	28
7	3	11%	14	50%	8	29%	3	11%	2,39	28
8	10	36%	11	39%	3	11%	4	14%	2,04	28
9	3	12%	15	58%	4	15%	4	15%	2,35	26



Otázka č. 9A	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zvýhodněné či bezúročné půjčky	0	0%
Příspěvky na penzijní připojištění či životní pojištění	10	15%
Příspěvky na kulturní či sportovní aktivity	3	4,5%
Příspěvek na úhradu cestovních nákladů	3	4,5%
Odměna za nečerpání z fondu pracovní doby (nemoc)	4	6%
Sick days	15	22%
Zvýhodněný mobilní tarif (i pro rodinu)	3	4,5%
Příspěvek na dovolenou	10	15%
13. plat	19	28%
CELKEM	67	100%
Z 28 odpovědělo	27	96%

## STYL VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ

Otázka č.	Absolutní a relativní četnosti								Průměr	Z 28 odpovědělo
	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE			
10 a)	1	4%	9	32%	8	29%	10	36%	2,96	28
10 b)	8	29%	9	32%	8	29%	3	11%	2,21	28
10 c)	2	8%	11	42%	6	23%	7	27%	2,69	26
10 d)	6	21%	11	39%	8	29%	3	11%	2,29	28

Otázka č. 11	SPOKOJEN/A	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NESPOKOJEN/A
Absolutní četnost	5	11	9	1
Relativní četnost	19%	42%	35%	4%
Průměr	2,23			
Z 28 odpovědělo	26 (93%)			

Otázka č.	Absolutní a relativní četnosti								Průměr	Z 28 odpovědělo
	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE			
12 a)	5	18%	12	43%	11	39%	0	0%	2,21	28
12 b)	6	21%	11	39%	11	39%	0	0%	2,18	28
12 c)	5	19%	7	26%	11	41%	4	15%	2,52	27
12 d)	6	21%	11	39%	8	29%	3	11%	2,29	28
12 e)	10	36%	15	54%	3	11%	0	0%	1,75	28
12 f)	4	14%	14	50%	8	29%	2	7%	2,29	28
12 g)	4	14%	12	43%	9	32%	3	11%	2,39	28
12 h)	3	11%	10	36%	9	32%	6	21%	2,64	28
12 ch)	5	19%	9	33%	9	33%	4	15%	2,44	27
12 i)	9	32%	8	29%	10	36%	1	4%	2,11	28
12 j)	9	32%	13	46%	5	18%	1	4%	1,93	28
12 k)	7	26%	8	30%	8	30%	4	15%	2,33	27

Otázka č. 13	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nebere ohled na nápady a názory ostatních	8	32%
Zapojuje ostatní do diskuze	17	68%
Z 28 odpovědělo	25	89%

## VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

Otázka č. 14	Absolutní četnost	Relativní četnost
Přátelské vztahy, důvěra a příjemná atmosféra	4	14%
Uspokojující vztahy a atmosféra	16	57%
Rivalita, dusno a spíše nepříjemná atmosféra	8	29%
Z 28 odpovědělo	28	100%

Otázka č.	Absolutní a relativní četnosti								Průměr	Z 28 odpovědělo
	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE			
15 a)	11	39%	16	57%	1	4%	0	0%	1,64	28
15 b)	13	46%	11	39%	4	14%	0	0%	1,68	28

Otázka č. 16	Absolutní četnost	Relativní četnost
Přátelský a otevřený	4	14%
Uspokojivý	12	43%
Spíše více skupinek	11	39%
Uzavřený	1	4%
Z 28 odpovědělo	28	100%

Otázka č.	Absolutní a relativní četnosti								Z 28 odpovědělo
	ČASTO		OBČAS		MÁLO		VŮBEC		
17 a)	5	18%	15	54%	6	21%	2	7%	28
17 b)	1	4%	9	32%	11	39%	7	25%	28

## ORGANIZACE PRÁCE

Otázka č. 18	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Absolutní četnost	3	8	13	4
Relativní četnost	11%	29%	46%	14%
Průměr	2,64			
Z 28 odpovědělo	28 (100%)			

Otázka č. 19	Absolutní četnost	Relativní četnost
Přijal/a bych více práce	0	0%
Přiměřené	2	7%
Někdy mám více práce, než standardně	21	78%
Cítím se přetíženo	4	15%
Z 28 odpovědělo	27	96%

Otázka č. 20	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Absolutní četnost	8	9	9	1
Relativní četnost	30%	33%	33%	4%
Průměr	2,11			
Z 28 odpovědělo	27 (96%)			

Otázka č. 20A	Absolutní četnost	Relativní četnost
Časový tlak a tíseň	12	48%
Nereálné pracovní nároky (množství, intenzita)	9	36%
Přístup a jednání vedoucího pracovníka	4	16%
CELKEM	25	100%

Otázka č.	Absolutní a relativní četnosti								Průměr	Z 28 odpov.
	SPOKOJEN/A		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NESPOKOJEN/A			
21 a)	10	36%	9	32%	6	21%	3	11%	2,07	28
21 b)	11	42%	12	46%	1	4%	2	8%	1,77	26
21 c)	9	35%	9	35%	5	19%	3	12%	2,08	26

## PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Otázka č.	Absolutní a relativní četnosti								Průměr	Odpov. z 27
	SPOKOJEN/A		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NESPOKOJEN/A			
22 a)	7	26%	15	56%	3	11%	2	7%	2,00	27
22 b)	4	15%	15	56%	6	22%	2	7%	2,22	27
22 c)	2	7%	2	7%	8	30%	15	56%	3,33	27
22 d)	0	0%	8	30%	9	33%	10	37%	3,07	27
22 e)	3	11%	14	52%	9	33%	1	4%	2,30	27
22 f)	4	15%	10	38%	8	31%	4	15%	2,46	26
22 g)	3	11%	10	37%	7	26%	7	26%	2,67	27
22 h)	11	41%	15	56%	1	4%	0	0%	1,63	27
22 ch)	18	67%	8	30%	1	4%	0	0%	1,37	27
22 i)	10	37%	10	37%	5	19%	2	7%	1,96	27
22 j)	5	19%	6	23%	8	31%	7	27%	2,65	26
22 k)	8	31%	11	42%	5	19%	2	8%	2,04	26
Z 28 odpovědělo	27 (96%)									

Otázka č. 23	Absolutní četnost	Relativní četnost
Prašnost	3	3%
Hluk	18	20%
Vlhkost	0	0%
Nečistota	0	0%
Zápach	2	2%
Nevyhovující osvětlení	6	7%
Špatné uspořádání pracoviště	16	17%
Špatné odvětrávání či klimatizace	13	14%
Rizikovost práce	13	14%
Vizuálně nepříjemné prostředí (barevná úprava)	0	0%
Nedostatečná technická vybavenost	6	7%
Nepříznivé termoregulační podmínky (příliš teplo, zima)	15	16%
CELKEM	92	100%
Z 28 odpovědělo	27	96%

Otázka č. 24	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, často	0	0%
Ano, občas	20	77%
Ano, ale velmi zřídka	6	23%
Ne, vůbec	0	0%
Z 28 odpovědělo	26	93%

## MOTIVACE

Otázka č. 25	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Absolutní četnost	9	12	5	1
Relativní četnost	33%	44%	19%	4%
Průměr	1,93			
Z 28 odpovědělo	27 (96%)			

Otázka č.	Absolutní a relativní četnosti								Průměr	Z 28 odpovědělo
	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE			
26 a)	6	21%	16	57%	5	18%	1	4%	2,04	28
26 b)	9	32%	12	43%	6	21%	1	4%	1,96	28
26 c)	9	32%	12	43%	7	25%	0	0%	1,93	28
26 d)	10	36%	8	29%	9	32%	1	4%	2,04	28
26 e)	12	43%	9	32%	5	18%	2	7%	1,89	28
26 f)	9	32%	10	36%	8	29%	1	4%	2,04	28
26 g)	11	39%	13	46%	4	14%	0	0%	1,75	28
26 h)	8	30%	15	56%	3	11%	1	4%	1,89	27 (96%)

Otázka č. 27	Absolutní četnost	Relativní četnost
Systém hodnocení pracovníků a poskyt. zpětné vazby	4	6%
Výše finančního ohodnocení	17	26%
Úspěch a uspokojení z úspěšného výkonu	5	8%
Pochvaly, uznání, ocenění výsledků	6	9%
Styl vedení a řízení pracovníků	6	9%
Sociální prostředí – dobré vztahy a atmosféra	6	9%
Náplň práce – radost z práce, zdroj seberealizace	3	4%
Příznivé pracovní prostředí a podmínky práce	4	6%
Péče o rozvoj pracovníků, možnost odbor. vzdělávání	1	2%
Profesní růst a postup	6	9%
Jistota pracovního místa	8	12%
CELKEM	66	100%
Z 28 odpovědělo	24	86%

## ZAMĚSTNANEC A SPOLEČNOST

Otázka č.	Absolutní a relativní četnosti						Průměr	Z 28 odpovědělo
	ANO, ZCELA		ČÁSTEČNĚ		VŮBEC			
28	7	25%	19	68%	2	7%	1,82	28
29	11	39%	15	54%	2	7%	1,68	28

Otázka č.	Absolutní a relativní četnosti								Průměr	Z 28 odpov.
	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE			
30 a)	22	81%	5	19%	0	0%	0	0%	1,19	27 (96%)
30 b)	17	61%	10	36%	0	0%	1	4%	1,46	28
30 c)	8	29%	20	71%	0	0%	0	0%	1,71	28
30 d)	18	64%	9	32%	0	0%	1	4%	1,43	28
30 e)	8	29%	16	57%	3	11%	1	4%	1,89	28
30 f)	5	18%	11	39%	10	36%	2	7%	2,32	28
30 g)	10	36%	11	39%	6	21%	1	4%	1,93	28
30 h)	9	32%	12	43%	5	18%	2	7%	2,00	28
30 ch)	4	14%	8	29%	10	36%	6	21%	2,64	28

### IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	19	79%
Žena	5	21%
Z 28 odpovědělo	24	86%

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
18-25	2	9%
26-35	7	30%
36-45	11	48%
46-60	3	13%
61 a více	0	0%
Z 28 odpovědělo	23	82%

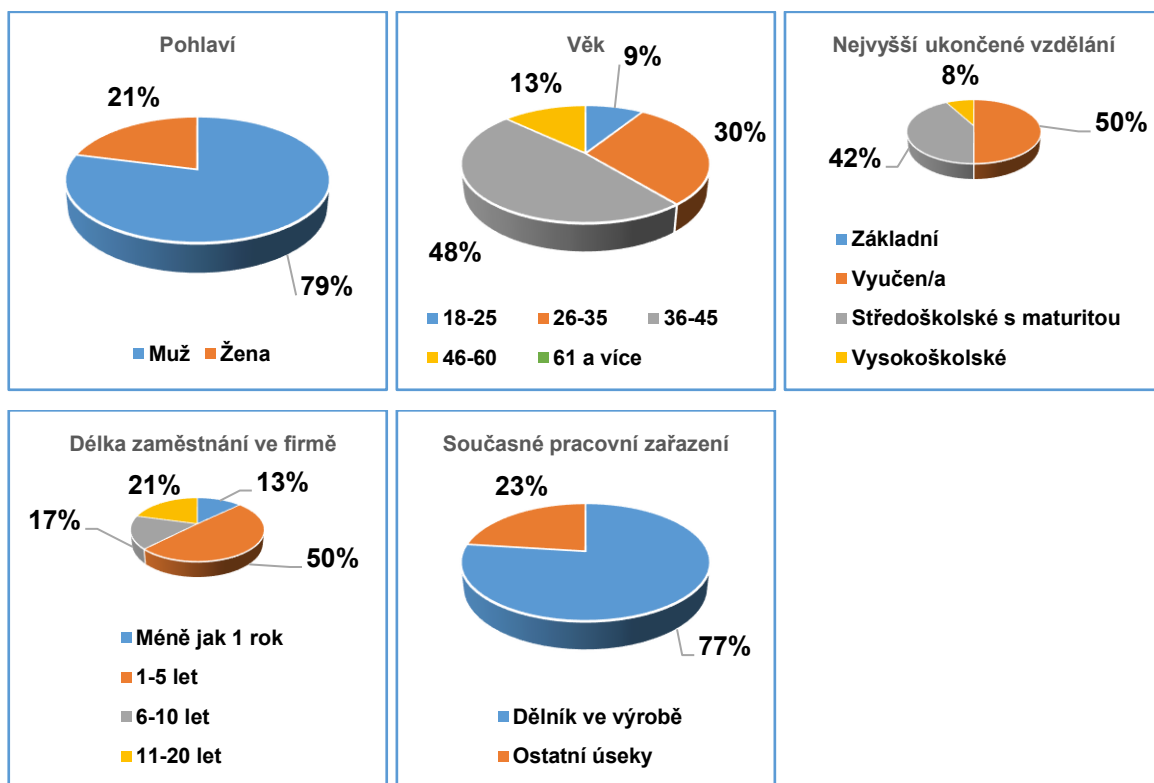
Nejvyšší ukončené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	0	0%
Vyučen/a	12	50%
Středoškolské s maturitou	10	42%
Vysokoškolské	2	8%
Z 28 odpovědělo	24	86%

Délka zaměstnání ve firmě	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně jak 1 rok	3	13%
1-5 let	12	50%
6-10 let	4	17%
11-20 let	5	21%
Více jak 20 let	0	0%
Z 28 odpovědělo	24	86%

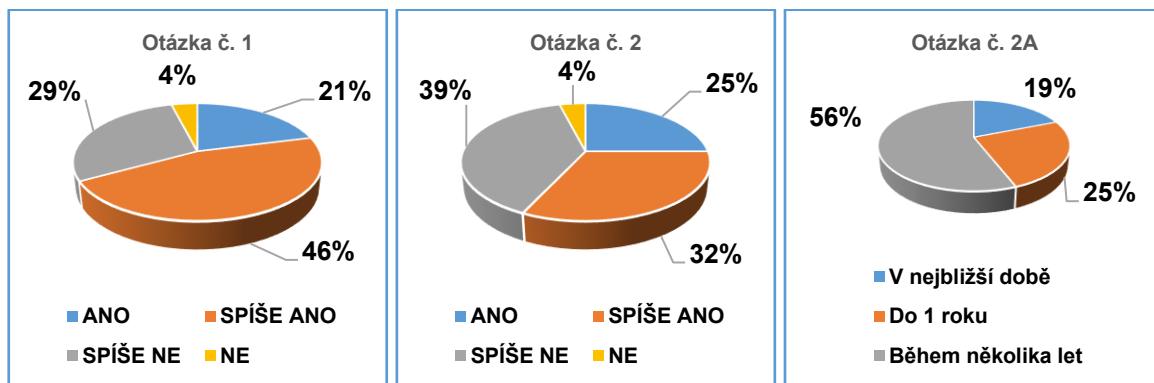
Současné pracovní zařazení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dělník ve výrobě	20	77%
Ostatní úseky	6	23%
Z 28 odpovědělo	26	93%

## PŘÍLOHA P IV: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ ODPOVĚDÍ

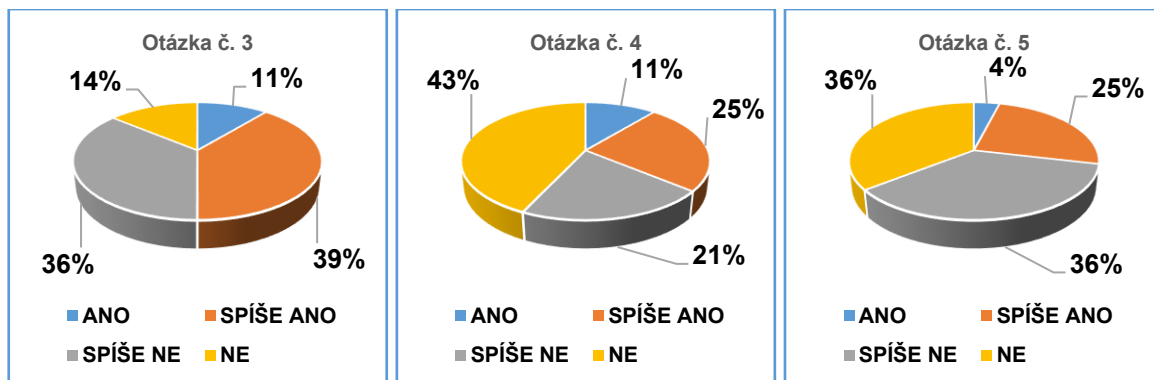
### IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

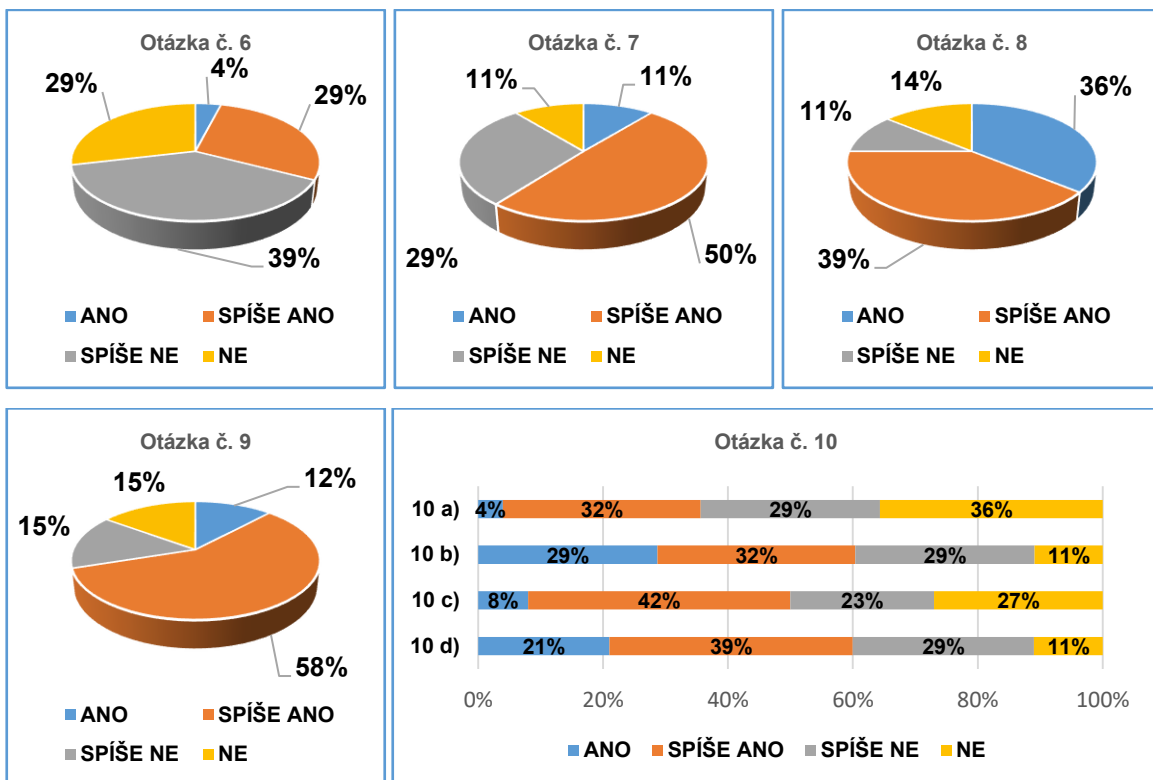


### CELKOVÁ SPOKOJENOST

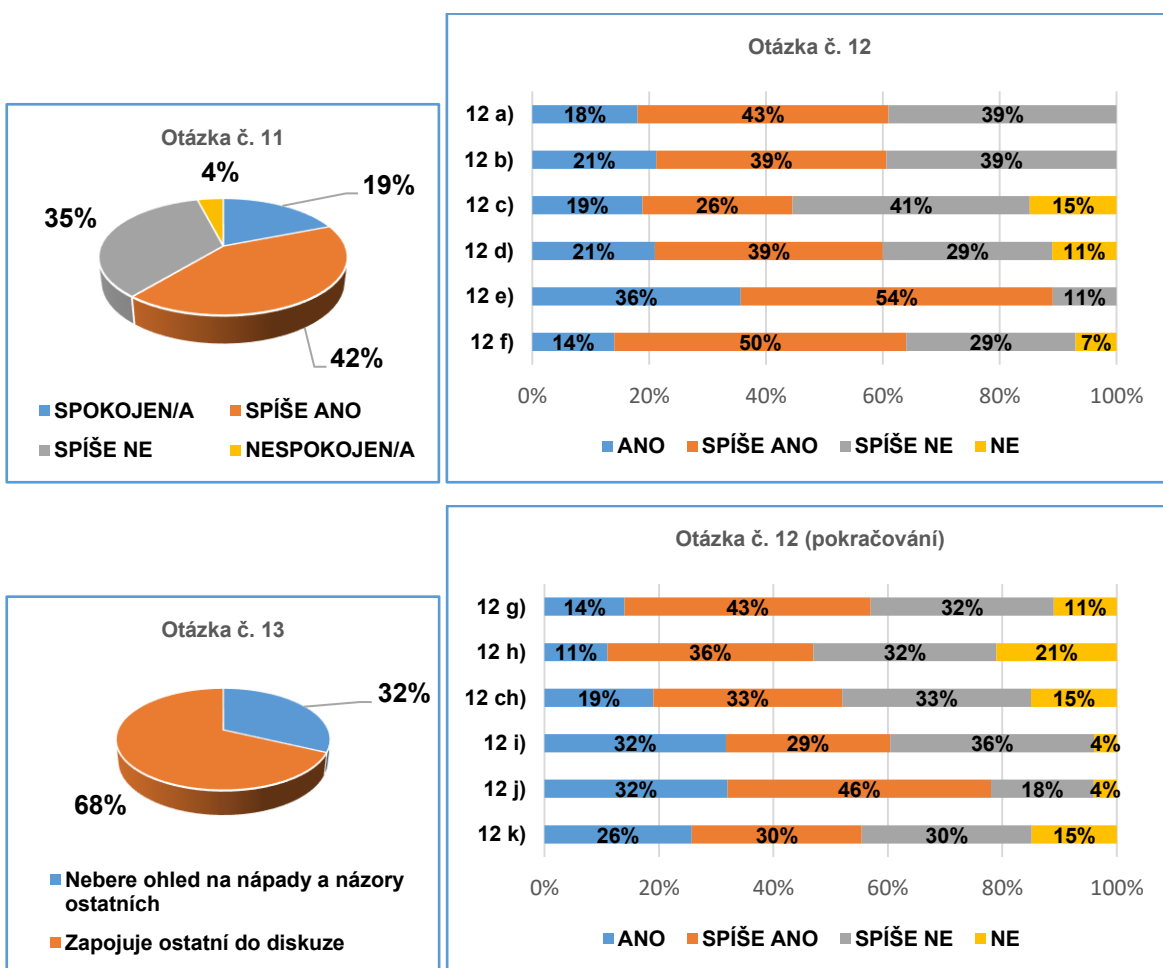


### HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

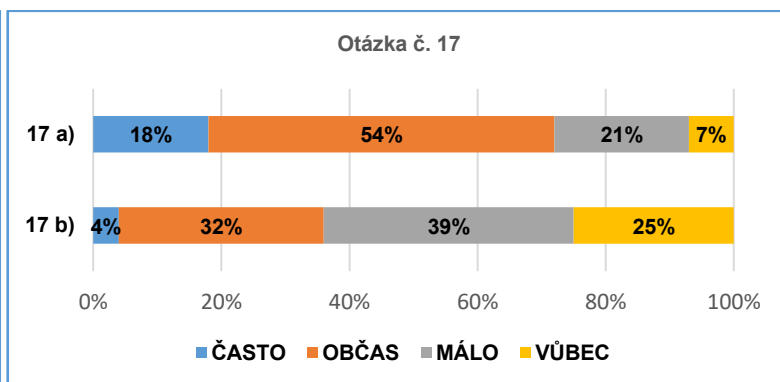
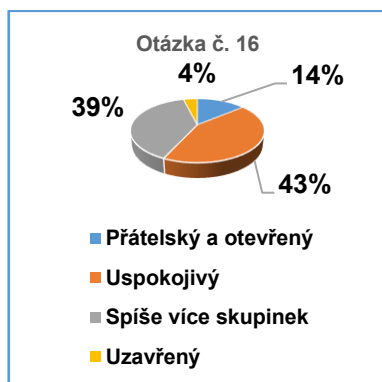
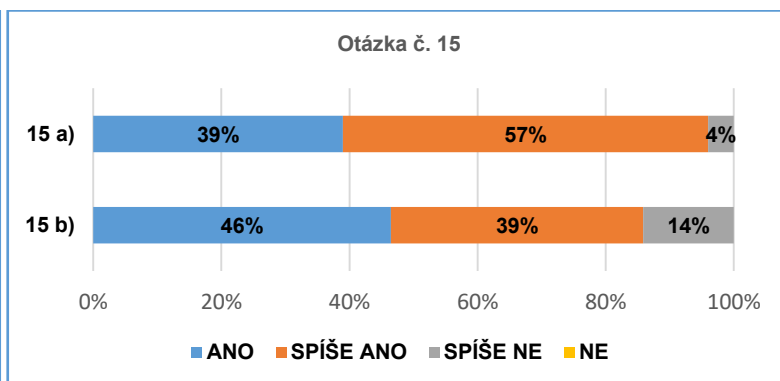
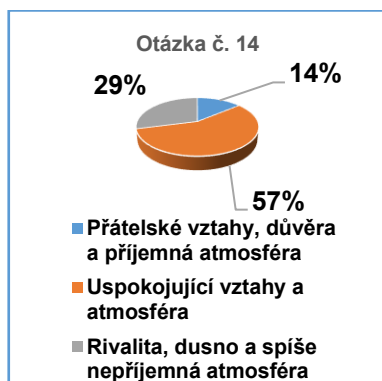




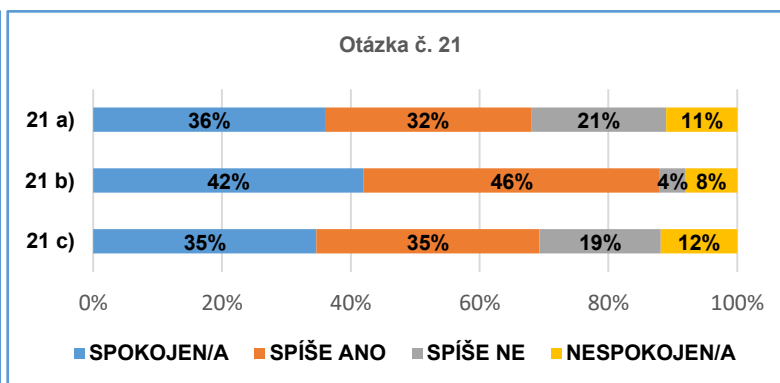
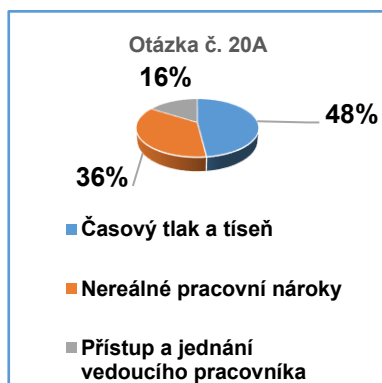
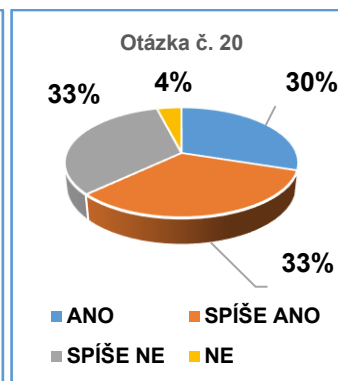
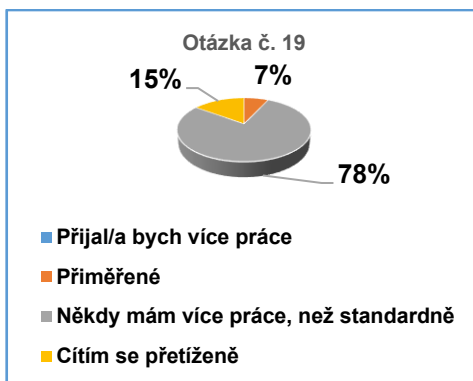
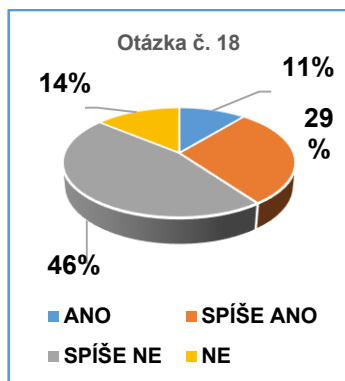
## STYL VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ



## VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

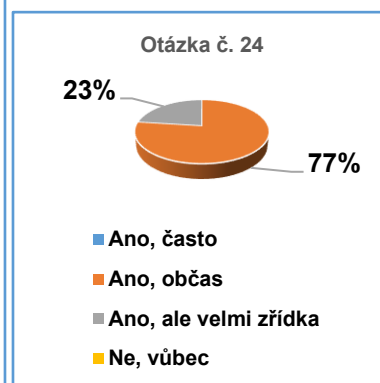
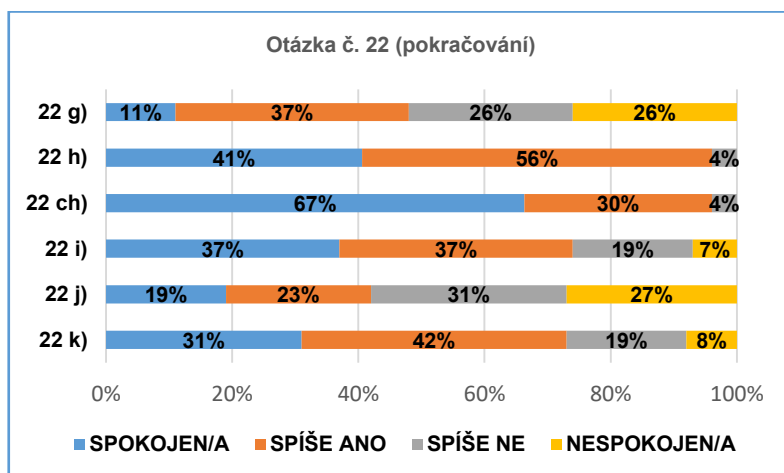
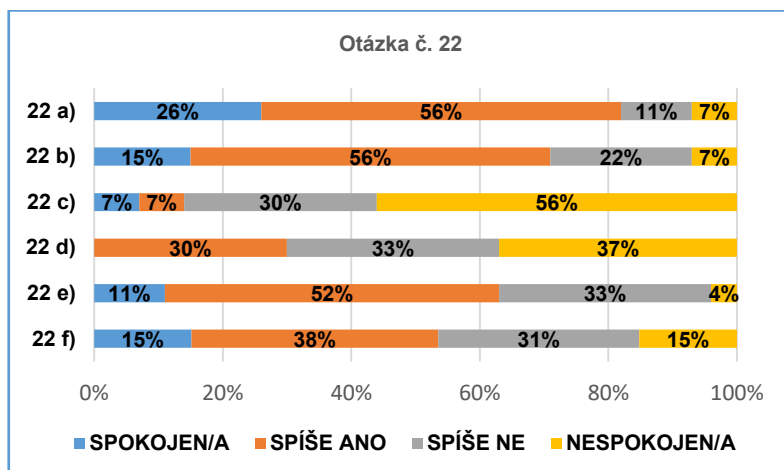


## ORGANIZACE PRÁCE

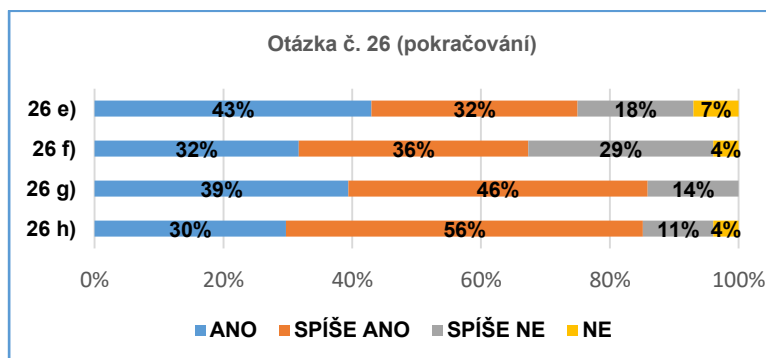
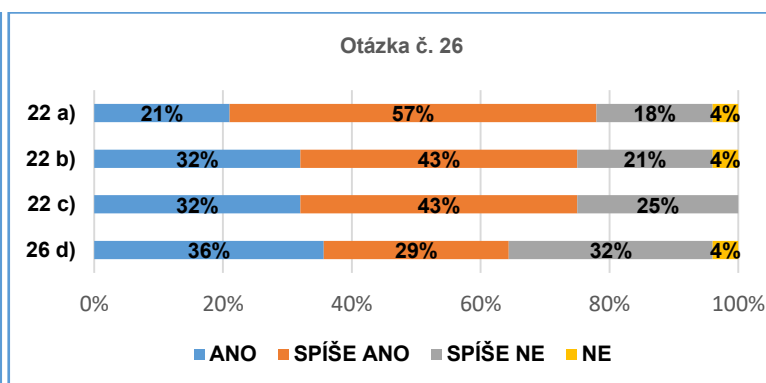
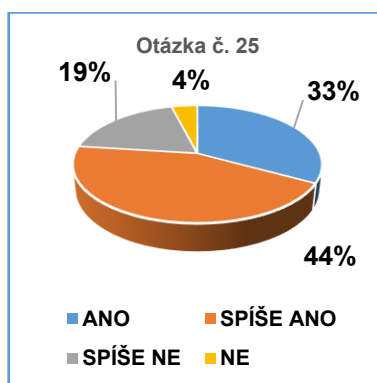




## PÉČE O ZAMĚSTNANCE



## MOTIVACE



## ZAMĚSTNANEC A SPOLEČNOST

