

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY

Eva Kunertová

Bakalářská práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva KUNERTOVÁ**
Osobní číslo: **M08645**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte společnosti XY doporučení pro zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců.

Závěr



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

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [3] FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [4] FORSYTH, P.; NOVOTNÁ, J. Jak motivovat svůj tým. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [5] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 1.8.2011

..... Kunešová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Ve své bakalářské práci se věnuji analýze spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. Cílem teoretické části této práce je zpracovat teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů zaměřených na pracovní spokojenost, motivaci zaměstnanců a péči o zaměstnance a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické. Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. Analýza je provedena na základě dotazníkového šetření a osobních rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY. Součástí bakalářské práce jsou také doporučení vedoucí ke zlepšení současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, motivace, péče o zaměstnance, odměňování, rozvoj zaměstnanců.

ABSTRACT

The main aim of my bachelor thesis is analysis of employee satisfaction in the company XY. The aim of the theoretical part of my work is to prepare a theoretical knowledge of human resources management focusing on job satisfaction, staff motivation, care for workers and then provide a theoretical basis for the processing of the practical part. The practical part of the bachelor thesis is focused in analyzing the current state of employee satisfaction in the company XY. The analysis is based on questionnaires and personal interview with employees of the company XY. Parts of the bachelor thesis are also proposals and recommendations for improving today's status of employee satisfaction in the company XY.

Keywords: employee satisfaction, motivation, employee care, remuneration, staff development.

Ráda bych poděkovala Ing. Jiřímu Bejtkovskému za odborné vedení, rady a připomínky, které mi pomohly při tvorbě bakalářské práce.

Mé poděkování dále také patří vedení společnosti XY, které mi poskytlo příležitost k vypracování této bakalářské práce a všem jejím zaměstnancům, za poskytnuté informace a jejich ochotu při vyplňování dotazníku.

„Společnost by se na zaměstnance neměla dívat jako na problém, který musí vyřešit, ale jako na člověka, kterému je potřeba porozumět.“

Nigel Nicholson

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

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 13 |
| 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 14 |
| 1.1 VÝZNAM POJMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 14 |
| 1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 14 |
| 1.2.1 Administrativní pojetí personálního řízení – začátek 20. století..... | 14 |
| 1.2.2 Sociálně – liberální pojetí personálního řízení – začátek 30. let 20. století | 14 |
| 1.2.3 Manažerské pojetí personálního řízení – 50. – 60. léta 20. století..... | 15 |
| 1.3 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 15 |
| 1.3.1 Cíle řízení lidských zdrojů v ekonomické oblasti | 15 |
| 1.3.2 Cíle řízení lidských zdrojů v sociální oblasti | 15 |
| 1.4 NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ..... | 16 |
| 1.5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉ FIRMĚ..... | 16 |
| 2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ | 17 |
| 2.1 VÝZNAM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI..... | 17 |
| 2.2 ZNAKY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI..... | 18 |
| 2.2.1 Celková pracovní spokojenost | 18 |
| 2.2.2 Dílčí spokojenost..... | 18 |
| 2.3 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ..... | 19 |
| 3 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ | 21 |
| 3.1 ZÁKLADNÍ POJMY | 21 |
| 3.1.1 Motivace..... | 21 |
| 3.1.2 Motiv | 22 |
| 3.1.3 Stimul | 22 |
| 3.1.4 Motivování | 22 |
| 3.2 PROCES MOTIVACE | 22 |
| 3.3 MOTIVAČNÍ ZDROJE | 23 |
| 3.3.1 Potřeba..... | 23 |
| 3.3.2 Návyk | 23 |
| 3.3.3 Zájem..... | 23 |
| 3.3.4 Hodnota a hodnotová orientace..... | 23 |
| 3.4 MOTIVAČNÍ TEORIE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ | 24 |
| 3.4.1 Maslowova hierarchie potřeb | 24 |
| 3.4.2 Afiliační teorie | 25 |
| 3.4.3 Dvoufaktorová teorie | 25 |
| 3.4.4 Teorie exspektance | 26 |
| 3.4.5 Teorie spravedlnosti | 27 |
| 3.4.6 Teorie X a Y | 27 |
| 4 POJETÍ A CÍLE PÉČE O ZAMĚSTNANCE | 28 |
| 4.1.1 Pracovní doba a pracovní režim | 29 |
| 4.1.2 Pracovní prostředí | 30 |
| 4.1.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví | 30 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.1.4 | Personální rozvoj zaměstnanců | 31 |
| 4.1.5 | Benefity a služby poskytované zaměstnancům na pracovišti | 31 |
| 4.1.6 | Ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám | 32 |
| 5 | SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI | 33 |
| II | PRAKTICKÁ ČÁST | 35 |
| 6 | CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY | 36 |
| 6.1 | HISTORIE A PROFIL SPOLEČNOSTI XY | 36 |
| 6.1.1 | SWOT analýza společnosti XY | 37 |
| 6.2 | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY | 39 |
| 6.3 | VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY | 40 |
| 7 | PRACOVNÍ PODMÍNKY VE SPOLEČNOSTI XY | 41 |
| 7.1 | PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ | 41 |
| 7.1.1 | Výrobní haly | 41 |
| 7.1.2 | Vybavení šaten a hygienických zařízení | 42 |
| 7.2 | PRACOVNÍ DOBA | 42 |
| 7.3 | ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI XY | 43 |
| 7.3.1 | Finanční ohodnocení | 43 |
| 7.3.2 | Zaměstnanecké výhody | 43 |
| 7.4 | VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ | 43 |
| 7.5 | VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE | 44 |
| 8 | ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ | 45 |
| 8.1 | CÍL ANALÝZY | 45 |
| 8.2 | HYPOTÉZY | 45 |
| 8.3 | REALIZACE KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU | 45 |
| 8.4 | CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ | 46 |
| 9 | VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ | 48 |
| 9.1 | SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S PRACÍ | 48 |
| 9.2 | SEBEREALIZACE A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ | 51 |
| 9.3 | ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI | 52 |
| 9.3.1 | Nadřizený | 53 |
| 9.4 | SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ | 53 |
| 9.4.1 | Finanční odměňování | 54 |
| 9.4.2 | Zaměstnanecké výhody | 54 |
| 9.5 | CHARAKTERISTIKY PRÁCE | 55 |
| 9.6 | PRACOVNÍ PODMÍNKY | 56 |
| 10 | VYHODNOCENÍ A ZÁVĚRY PROVEDENÝCH ŠETŘENÍ | 58 |
| 11 | DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI XY | 60 |
| 11.1 | PRACOVNÍ PODMÍNKY | 60 |
| 11.2 | ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI | 61 |
| 11.3 | HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ | 61 |
| 11.3.1 | Zpětná vazba | 62 |

| | |
|--|-----------|
| ZÁVĚR | 63 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 65 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 68 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 69 |
| SEZNAM TABULEK..... | 70 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 71 |

ÚVOD

V práci člověk tráví nemalou část svého života, a proto bych spokojenost v této oblasti označila za jednu z nejdůležitějších hodnot pracujícího člověka. Pro samotnou organizaci lidské zdroje znamenají nejdůležitější výrobní faktor. Jsou to právě lidé, kdo z materiálu za pomoci strojů vytvářejí přidanou hodnotu a ovlivňují kvalitu a rychlost výroby.

Jako je nutné při podnikání investovat do hmotného majetku je neméně důležité investovat také do svých zaměstnanců. Tyto investice jsou však specifické tím, že se nejedná pouze o finanční náklady, ale v mnoha případech je nutné vynaložit vlastní úsilí a především čas.

Jednotliví zaměstnanci se mezi sebou liší svými požadavky a nároky. Cílem každé organizace by tedy měla být snaha uspokojit tyto nároky co největší míře tak, aby bylo dosaženo harmonie mezi pracovní pozicí a potřebami zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů v organizaci se zabývá splněním tohoto cíle a dále se snaží, aby systém řízení lidských zdrojů byl v souladu se strategií dané organizace.

Pracovní spokojenost je tedy výsledkem snahy personální politiky podniku o uspokojení požadavků a přání jeho zaměstnanců. Dosažení spokojenosti zaměstnanců přináší organizaci nemalé výhody.

Spokojení zaměstnanci dosahují vyšší produktivity práce, do práce chodí pravidelně (snižuje se absence), jsou příjemnější ke klientům, spokojenost snižuje fluktuaci zaměstnanců a v neposlední řadě spokojení zaměstnanci jsou dobrou vizitkou každé organizace.

Samotná pracovní spokojenost v sobě ukrývá několik dílčích faktorů, mezi které lze zařadit obsah a charakter práce, systém odměňování, možnosti seberealizace, atmosféru na pracovišti, organizace práce nebo pracovní podmínky.

Všechny tyto faktory může společnost určitým způsobem ovlivňovat, existují však také faktory, které společnost ovlivnit nemůže. Patří sem především samotná osobnost zaměstnance, jeho vnitřní postoj nebo jeho životní cíle.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

Cílem teoretické části je zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce je vypracovat analýzu zaměřenou na zjištění současného

stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. V úvodu praktické části je stručně představena společnost XY, jejíž úroveň pracovní spokojenosti bude analyzována.

V rámci analýzy je využit kvantitativní výzkum, realizován pomocí dotazníkového šetření a kvalitativní výzkum aplikovaný na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci a vedením společnosti XY. Součástí bakalářské práce jsou také doporučení, které by při jejich aplikaci ve společnosti XY měly vést ke zlepšení stávajícího stavu spokojenosti zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Následující kapitola se všeobecně věnuje problematice zaměřené na proces a problematiku řízení lidských zdrojů v organizacích.

1.1 Význam pojmu řízení lidských zdrojů

Smyslem řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ) je zajistit, aby byl lidský potenciál v organizaci využíván takovým způsobem, aby přinášel co největší užitek a také zajistit optimální podmínky pro profesionální rozvoj každého zaměstnance.

Význam a hlavní účel ŘLZ tedy je v realizaci potenciálu zaměstnanců, protože právě oni představují nejdůležitější zdroj konkurenční výhody a faktor produkující přidanou hodnotu.[1], [12], [25]

1.2 Historický vývoj řízení lidských zdrojů

Gregar rozlišuje tři etapy řízení lidských zdrojů [12, s. 17] :

- 1) *administrativní pojetí (technokratické řízení),*
- 2) *sociálně-liberální pojetí (charitativní, sociálně orientované řízení),*
- 3) *manažerské pojetí (antropocentrické řízení).*

1.2.1 Administrativní pojetí personálního řízení – začátek 20. století

Lidská práce je považována za jeden z faktorů výroby. Personální řízení se orientuje pouze na zajištění dostatku pracovní síly a požadované kvalifikace a zabezpečuje pracovní podmínky stanovené zákony. Personální řízení je součástí operativního řízení. [12], [25]

1.2.2 Sociálně – liberální pojetí personálního řízení – začátek 30. let 20. století

Zaměstnanci jsou opět vnímáni jako jeden z faktorů výroby, který má však vlastní sociální potřeby. Personální řízení se snaží řešit rozpory mezi sociálními zájmy člověka a požadavky, které jsou na něj kladeny při práci.

Personální řízení se stává zodpovědné za ochranu a rozvoj člověka jako pracovní síly. Personální řízení je opět součástí operativního řízení. [12], [25]

1.2.3 Manažerské pojetí personálního řízení – 50. – 60. léta 20. století

Člověk (zaměstnanec) je považován za organizovanou, tvořivou a pružnou osobnost, která při práci projevuje své individuální potřeby zejména pak účastnit se na organizování a řízení pracovního procesu v organizaci.

Personální řízení je vnímáno jako řízení lidských zdrojů a je součástí strategického řízení podniku. [12], [25]

1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Cíle personálního řízení se odvíjí od jednotlivých cílů každé moderní organizace.

System řízení lidských zdrojů by měl být vždy v souladu se strategií organizace a činnost personalistů by měla směřovat k naplnění těchto cílů. Jedním z významných cílů je tedy soulad rozvoje lidí s rozvojem organizace tak, aby odpovídal jeho zájmům, ale i potřebám zaměstnanců. [1], [14]

1.3.1 Cíle řízení lidských zdrojů v ekonomické oblasti

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů v ekonomické oblasti patří [14]:

- optimálně využívat lidskou práci v kombinaci s ostatními výrobními faktory,
- vytvořit takovou strukturu v organizaci, která povede ke zvyšování kvality práce lidí,
- zvýšit kreativitu a ekonomické zhodnocení potenciálu lidí (zaměstnanců) a prostředků investovaných do jejich rozvoje,
- stanovit a udržet optimální mzdy a výdaje na zabezpečení potřeb zaměstnanců,
- realizovat systém odměňování tak, aby stimuloval rozvoj aktivity zaměstnanců.

1.3.2 Cíle řízení lidských zdrojů v sociální oblasti

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů v sociální oblasti patří [14]:

- naplnit osobní cíle zaměstnanců spojené s výkonem práce pro organizaci,
- napomáhat identifikovat cíle organizace,
- motivovat zaměstnance k rozvoji, zvyšování kvalifikace,
- nabídnout možnost tvořivého přístupu při řešení problémů v organizaci,
- vytvářet pracovní podmínky vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců.

Byars uvádí následující shrnutí cílů řízení lidských zdrojů [9, s. 8]:

- a) zlepšení kvality pracovního života,
- b) zvýšení produktivity,
- c) zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- d) zlepšení rozvoje zaměstnanců jako jedinců i kolektivů,
- e) zvýšení připravenosti na změny.

1.4 Nástroje pro řízení lidských zdrojů

Všeobecně se rozlišují tři základní přístupy k řízení lidských zdrojů [12]:

- organizace práce – zaměstnanci musí mít jasně stanovené pracovní úkoly a musí být zajištěny podmínky pro splnění těchto úkolů,
- rozvoj kvalifikace – podnik musí zajistit dostatečnou kvalifikaci zaměstnanců,
- motivace – zaměstnanci by měli být stimulováni ke splnění daných úkolů.

1.5 Řízení lidských zdrojů v malé firmě

Koubek uvádí [15, s. 28]: „*menší firma se obvykle vyznačuje menším množstvím a relativně úzkou škálou aktivit a tomu odpovídajícím počtem a strukturou zaměstnanců, menší rozmanitostí používané techniky a technologie, jednodušší organizační strukturou, bezprostřednějšími a tím i průhlednějšími vazbami na trh, bezprostředním a intenzivním kontaktem mezi vedením a zaměstnanci. Charakteristickým rysem je koncentrace řídicích a rozhodovacích činností v rukou majitele či nejvyššího vedoucího zaměstnance, popřípadě v rukou velmi malé skupiny vedoucích zaměstnanců.*“

Z toho vyplývá, že v malých a středních podnicích se většinou nelze setkat s dělbou řídicích a rozhodovacích činností, nebo jen pouze s velmi jednoduchou a přehlednou. Protože tyto firmy zaměstnávají malý počet zaměstnanců, je velmi důležité, věnovat zvýšenou pozornost ŘLZ a kvalitu jeho provádění. Malé firmy jsou mnohem více „zranitelné“, protože již odchod pouze jednoho jediného zaměstnance z firmy působí malému podniku mnohem větší potíže v porovnání s velkým podnikem. Získání a zaškolení nového zaměstnance je pro malý podnik značně obtížné a drahé. Dalším specifickým ŘLZ v malé firmě je fakt, že se lidé vzájemně znají a navzájem porovnávají pracovní výkon a odměnu za tento výkon, což často vede k problémům a pocitu nespravedlnosti. Proto by se měl podnik také zaměřit na tuto oblast, protože především odměňování zaměstnanců může negativně ovlivnit pracovní spokojenost, samotný výkon a vztahy na pracovišti. [15]

2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Níže uvedená kapitola je zaměřena na význam a důležitost spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

2.1 Význam pracovní spokojenosti

Spokojenost zaměstnanců patří mezi nejvýznamnější motivační a stabilizační faktory. Spokojenost zaměstnanců významně ovlivňuje jejich produktivitu. Spokojení zaměstnanci mají zpravidla nižší absenci a jsou ochotni přizpůsobit se změnám. Spokojenost zvyšuje schopnost organizace získat a udržet si kvalitní zaměstnance. [21]

Spokojenost zaměstnanců lze chápat jako spokojenost s prací a pracovními podmínkami nebo jako nezbytnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. Z pohledu zaměstnance může být spokojenost spojena se seberealizací a radostí z vykonané práce. Na druhé straně může však vést k určité pasivitě způsobené sebeuspokojením, kdy člověk je zcela spokojen s daným stavem a nemá potřebu se více namáhat. [21], [23]

Provazník a Komárková uvádí rozdílné významy pracovní spokojenosti uvedené v tabulce (Tab. 1).

Tab. 1. Význam pojmu pracovní spokojenost [23, s. 138]

| 1. význam | 2. význam | 3. význam |
|---|--|---|
| subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku | vnitřní uspokojení z práce | nízká úroveň nároků |
| Vztahuje se | | |
| k pracovním podmínkám | k prožitku aktivního naplnění zaměstnance | k pasivnímu sebeuspokojení zaměstnance |
| Znamená | | |
| úroveň péče o zaměstnance | mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím více mě to baví.“ | demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil.“ |

2.2 Znaky pracovní spokojenosti

Rozlišují se dva druhy pracovní spokojenosti – spokojenost celková a dílčí. Tyto druhy spokojenosti jsou navzájem na sobě závislé a navzájem se ovlivňují. Nakonečný uvádí, že [19, s. 86]: „*celková spokojenost ovlivňuje a dost zásadně určuje úroveň spokojenosti s jednotlivými faktory práce; spokojenost s dílčími faktory práce a pracoviště přispívá k celkové spokojenosti.*“

2.2.1 Celková pracovní spokojenost

Celková spokojenost odráží souhrnné hodnoty a míru vztahu jedince k vykonávané práci. Její součástí jsou i dílčí spokojenost. [19], [24]

2.2.2 Dílčí spokojenost

Dílčí spokojenost vyjadřuje spokojenost s jednotlivými faktory [2], [19], [24]:

- *obsah a charakter práce* – tento faktor ve značné míře ovlivňuje úroveň pracovní spokojenosti. Zaměstnanci bývají spokojenější na takových pozicích, kde jim podnik nabízí větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení. Naopak tomu bývá tam, kde lidé pracují monotónně, v nečistém prostředí nebo ve fyzicky náročných profesích. Takoví zaměstnanci se pak zaměřují na některý jiný faktor jako náhradu.
- *mzdové ohodnocení* – zaměstnanci musí být odměněni podle svého přínosu, dovedností a schopností. Je tedy nezbytné vybudovat objektivní, srozumitelný a spravedlivý systém, který ve svém důsledku bude zaměstnance motivovat. Základní mzdu nebo plat tvoří tarif za určitou práci nebo pracovní místo. Základní peněžní odměna může být základem pro určování odměn v závislosti na výkonu a schopnostech zaměstnance. Organizace vytváří takový systém odměňování v závislosti na mnoha faktorech, jako jsou například velikost, organizační kultura, počet a struktura zaměstnanců, mzdová historie a zavedenou praxi odměňování. Mezi základní mzdové formy patří mzda časová, kdy zaměstnanec obdrží odměnu za odpracovanou dobu a úkolová mzda závislá od množství odpracované práce. Velmi často se lze setkat se situací, kdy zaměstnanci nekladou ani tak důraz na výši mzdy ale na jednotlivé platové vztahy mezi spolupracovníky. Překvapivě také vzniká nespokojenost u zaměstnanců, kteří odvádějí nízký pracovní výkon a jsou vysoce odměňováni. Vztah mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemusí být vždy přímo úměrný.

- *Pracovní perspektiva* – v současné době podniky vytváří větší prostor pro uplatnění jednotlivců. Avšak tímto krokem lidem ubyly některé základní jistoty a zvýšila se i míra rizika. Z toho plyne, že mnoho zaměstnanců nebude spokojeno při neomezených pracovních perspektivách.
- *Vedoucí zaměstnanec* – přístupem k výkonu své řídicí funkce významně ovlivňuje sociální klima pracoviště. Mezi negativní faktory se řadí některé formy autokratického jednání, nerozhodnost, nespravedlivost, hrubost, nedůslednost a podobně. Naopak pozitivně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců rozhodnost, spravedlivost, taktčnost, sociální citlivost, zodpovědnost a podobně.
- *Spolupracovníci* – mohou výrazně zlepšit nebo naopak zhoršit pracovní spokojenost jednotlivce. Některé druhy práce mají společenský charakter – lidé ji nevykonávají sami, ale uplatňují jistý druh spolupráce. Spolupracovníci jsou také navzájem zdrojem mnoha podnětů, které přesahují pracovní spokojenost – neformální lidské vztahy, interakce a komunikace.
- *Organizace práce* – zpravidla zdroj nespokojenosti, protože zaměstnanci ji v mnoha případech vnímají jako vnější, na nich nezávislou a jimi neovlivnitelnou.
- *Fyzické podmínky práce* – zde ovlivní pracovní spokojenost především druh práce. Nespokojenost se objevuje tam, kde pracovní prostředí bývá nepříznivé až škodlivé. Negativně však ovlivní spokojenost i nízká uspořádanost nebo nepořádek na pracovišti.
- *Úroveň sociální péče* – v současné době došlo snížení rozsahu i kvality poskytované péče zaměstnanců zejména v soukromých podnicích.

2.3 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Průzkum spokojenosti zaměstnanců je nástroj ke zjištění názoru zaměstnanců na dění v organizaci, identifikace útvarů kde je možné zlepšení, návrhy těchto zlepšení a v dlouhodobém hledisku tyto průzkumy sledují trendy spokojenosti.

Základním pravidlem, které je nutno dodržet je anonymita respondentů a vědomí, že účast v průzkumu pro ně nebude mít žádný negativní dopad, ale naopak, že na základě výsledků dojde ke změnám.

Průzkumy jsou doporučeny provádět opakovaně a tím monitorovat jakým směrem se názory zaměstnanců ubírají. Data jsou vyhodnocena pomocí statistických metod. Aby výsledky měly vypovídací schopnost, je třeba dodržet jednotlivé fáze průzkumu [27]:

- příprava,
- sběr a zpracování dat,
- prezentace výstupů a provedení příslušných opatření.

V opačném případě je zde riziko, že výsledky nebudou využitelné a respondenti nebudou ochotni opakovaně odpovídat. [27]

3 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Následující kapitola se věnuje oblasti zaměřené na motivace zaměstnanců v organizaci či společnosti.

3.1 Základní pojmy

Mezi základní pojmy související s procesem motivace lze zařadit motivaci, motiv, stimul a motivování.

3.1.1 Motivace

Již samotný původ slova může pochopit jeho význam. Slovo motivace pochází z latinského slova *movere – hýbati, pohybovati*. Motivace je vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a ochotu člověka vyvinout určité úsilí, které vede k dosažení významného osobního cíle. Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho zaměřují určitým směrem, stimulují a vzniklou aktivitu udržují.

Motivace plní trojí funkci – stimuluje chování, usměrňuje ho a dává mu smysl. [21], [26]

Forsyth [11, s. 7] uvádí: „*Na motivaci záleží. Zvyšuje výkonnost, efektivitu, produktivitu a napomáhá ke splnění požadovaných výsledků. Naopak, její nedostatek zabere managementu více času, bude vyžadovat nekonečnou kontrolu, argumentaci, debatu a konflikty, které bude management řešit, když budou mít zaměstnanci nedostatek motivace – a to do určité míry odpoutá jejich pozornost od zadaných úkolů.*“

Rozlišují se dva typy pracovní motivace [3]:

- **vnitřní motivace**, která vychází z práce jako takové. Vzniká v případě, kdy lidé cítí, že jejich práce je zajímavá, podnětná a důležitá. Že mají určité pravomoci a také nesou zodpovědnost za vykonanou práci. Také musí tito lidé mít příležitost rozvíjet svoje schopnosti a dovednosti a musí jim být dána příležitost k růstu.
- **vnější motivace** – jednoduše řečeno je to vše, co lze lidem nabídnout z důvodu zvýšení jejich motivace. Vnější motivace je tvořena odměnami například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení ale i tresty jako jsou snížení platu a kritika.

Mnozí vedoucí zaměstnanci si stěžují, že jejich podřízeným chybí motivace. Motivace zaměstnancům nám pomáhá řešit řadu problémů, se kterými se musí podnik potýkat [7]:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem zaměstnanců o prospěch organizace?

- Jak podnítit zaměstnance neplýtvat výrobními zdroji?
- Jak si udržet zaměstnance i za nepříznivé ekonomické situace v podniku?
- Jak získat odborníky?
- Jak dosáhnout toho, aby lidé byli ochotni pracovat přesčas, bude-li to potřeba?

3.1.2 Motiv

Klíčovým pojmem motivace je „*motiv*“. Motiv je určitý důvod, vnitřní pohnutka jednání. Motiv má dvě složky. *Energizující*, která dodává sílu a energii jednání lidí a *řídící*, která udává směr jednání na základě kterého, se pak lidé rozhodnou pro určitou věc a ne pro jinou. Člověk se snaží odstraňovat nepříjemné pocity a navozovat si pocity příjemné. Motiv vzniká uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou [7], [22]

3.1.3 Stimul

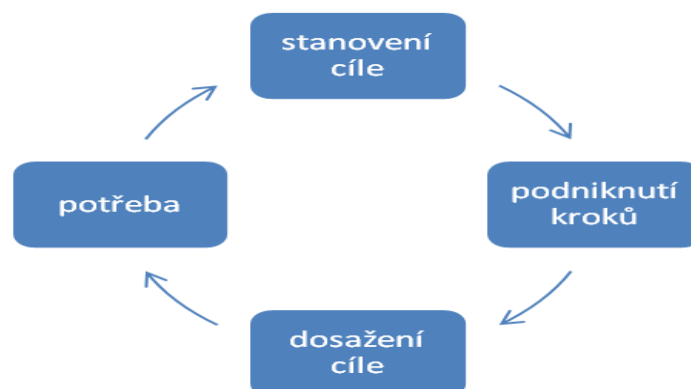
Stimul je také pohnutka k určitému jednání, která však přichází z vnějšího okolí člověka. Pokud má být člověk stimulován, je zapotřebí dbát na to, aby tento stimul byl v souladu s názory tohoto člověka. [5], [6]

3.1.4 Motivování

Motivování je proces, kdy jsou člověku nabídnuty podněty, které se stávají motivátory. Motivátorem se však tento podnět stává pouze tehdy, vyvolává-li vnitřní motivaci, která se projeví jako touha dosáhnout cíle. [20]

3.2 Proces motivace

Motivační proces má cyklický charakter. Proces motivace je uveden na níže uvedeném obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Proces motivace [2, s. 160]

Na začátku vznikne motivační napětí vyvolané v důsledku porušení vnitřní rovnováhy – stav nedostatku nebo nadbytku, jehož odstranění člověk vnímá jako potřebu. Dále si pak člověk stanoví cíle jak uspokojit danou potřebu a také způsobu jejich dosažení. Jestliže je potřeba uspokojena, je velmi pravděpodobné, že způsob chování se bude opakovat, objeví-li se v budoucnu podobná potřeba a naopak. [4], [26]

3.3 Motivační zdroje

Za zdroj motivace (stimuly) lze označit ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Mezi základní zdroje motivace patří potřeba, návyk, zájem a hodnotová orientace. [5]

3.3.1 Potřeba

Je to uvědomovaný si pocit nedostatku, něčeho, co má pro člověka význam. Potřeba vzniká rozporem mezi aktuálním stavem a stavem požadovaným.

Neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy. Potřeby se obvykle člení na *biologické* (primární) spojené s funkcí lidského těla a na potřeby *sociální* (sekundární), které vznikají v důsledku významu člověka jako společenské bytosti. [5], [6]

3.3.2 Návyk

Jako návyk lze označit takovou činnost, která je vykonávána pravidelně, automaticky a která se většinou stala stereotypem.

Bedrnová [5, s. 226] označuje návyk jako: „*naučený vzorec chování*.“ Pokud se člověk ocitne v prostředí, které má spojené s konkrétní činností, pak se u něho objeví vnitřní tlak, pohnutka a motiv vykonat to. [5]

3.3.3 Zájem

Zájem je dlouhodobější zaměření člověka na určitou konkrétní oblast, které je spojeno s vyvinutím úsilí.

Činnost člověka, která je spojena se zájmem ho naplňuje a rozvíjí jeho osobnost. [5]

3.3.4 Hodnota a hodnotová orientace

Člověk se denně potýká s různými skutečnostmi, kterým přiřazuje hodnoty. Tato hodnocení pak u každého z nás vytvářejí určitý hodnotovou hierarchii.

Existují obecně platné hodnoty – zdraví, rodina, práce, vzdělání, peníze nebo společenské postavení.

Člověk bude více motivován k těm činnostem, které podle jeho žebříčku mají vyšší hodnocení, a naopak se bude vyhýbat činnostem, jimž připisuje negativní hodnotu. [5]

3.4 Motivační teorie pracovního jednání

Motivační teorie se zabývají procesem motivování a procesem utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé chovají tak, jak se chovají a proč vyvíjejí úsilí v daném konkrétním směru. Dále pak zkoumají, co mohou organizace udělat pro stimulaci lidí, aby uplatňovali své schopnosti a vyvíjeli úsilí směrem ke splnění cílů organizace.

Motivovaní lidé mají přesně definované cíle a postupují takovým způsobem, od kterého očekávají dosažení daných cílů. Tito lidé pracují efektivně, protože si uvědomují vztah mezi uspokojením potřeb podniku s jejich vlastními zájmy. [4]

V následující části se zaměřím především na teorie, které zdůrazňují význam motivace ve vztahu k výkonu pracovníka.

3.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Je to nejznámější teorií motivace. Existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi.

Tato teorie říká, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává prioritní potřeba na vyšším stupni. Jednotlivé stupně a jejich potřeby [2], [18]:

- fyziologické – nezbytné potřeby pro existenci člověka – kyslík, voda, potrava ale i sex,
- jistoty a bezpečí – potřeba ochrany,
- sociální – potřeba někam patřit, potřeba lásky a přátelství,
- uznání – nutnost získání sebeúcty a být respektován ostatními,
- seberealizace – nutnost rozvíjet svůj potenciál a dovednosti.

Nakonečný ji upravil do vztahu s pracovním prostředím [20], [28]:

- fyziologické – plat, příjemné pracovní podmínky,
- jistoty a bezpečí – jistota zaměstnání, bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- sociální – přátelství spolupracovníků, přátelské vedení,

- uznání – zisk vysokého postavení, titulu,
- seberealizace – mít podnětné zaměstnání.

Níže uvedený obrázek (Obr. 2) uvádí aplikaci teorie potřeb na pracovní prostředí.



Obr. 2. Aplikace teorie potřeb na pracovní prostředí [28]

3.4.2 Afiliační teorie

Je motivační teorií sounáležitosti. Schachtera [21] zdůrazňuje význam sociálních aspektů lidského chování. Člověk má tendenci sdružovat se a vyhledávat sociální kontakty, zvláště pak s těmi lidmi, s kterými sdílí společný prostor např. pracovní.

Je-li na pracovišti zvykem pracovat s plným nasazením, lze tedy předpokládat, že i nový zaměstnanec se bude snažit o zvýšení své aktivity, aby se neodlišoval. [21]

3.4.3 Dvoufaktorová teorie

Tato teorie vychází z předpokladu dvou lidských potřeb – vyhnout se bolesti a potřeba psychického růstu.

Na pracovní motivaci a pracovní spokojenost pak působí dvě skupiny podmínek [21]:

- faktory vnější (hygienické, dissatisfactory) – mají-li tyto faktory nepříznivý vliv, vyvolávají v lidech pracovní nespokojenost a na motivaci působí negativně. Jestliže působí pozitivně, pak nevyvolávají spokojenost, avšak tyto zaměstnanci nejsou ne-

spokojení. Tyto faktory jsou: politika organizace a řízení, kontrola, mezilidské vztahy, platové podmínky, postavení, jistota zaměstnání a pracovní podmínky,

- faktory vnější (motivátory, satisfaktory) – působí-li tyto faktory negativně, nevyvolávají přímo nespokojenost, ale způsobí to, že zaměstnanci nejsou spokojeni, ale ani nespokojeni. Pokud však působí pozitivně, vytváří předpoklad pro vznik pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci. Mezi tyto faktory lze zařadit úspěch, uznání, možnost růstu, povýšení, odpovědnost a danou práci.

Přehledně tyto faktory shrnul Koubek, což lze vidět v níže uvedené tabulce (Tab. 2).

Tab. 2. Faktory Herzbergovy dvoufaktorové motivace [16, s. 54]

| MOTIVÁTORY | | HYGIENICKÉ FAKTORY | |
|---|--|--|--|
| Spokojenost  | Přítomnost | Přítomnost | Neutrální stav (žádná nespokojenost)  |
| | Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu | Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život | |
| Neutrální stav (žádná spokojenost) | Nepřítomnost | Nepřítomnost | Nespokojenost |

Hlavní význam této teorie spočívá v tom, že pracovní motivace ne přímo úměrou souvisí s pracovní spokojeností. Pauknerová uvádí [21, s. 178]: „*nepřítomnost dlouhé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však neznamená automaticky motivovanost zaměstnance.*“

3.4.4 Teorie exspektance

Neustále v člověku probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže je člověk přesvědčen o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak je motivován cíle do-

sáhnout. Při rozhodování se o našem chování se upřednostňuje to, které má největší motivační sílu.

Vroom definoval tři primární faktory, které jsou potřeba k tomu, aby byl zaměstnanec motivován [21]:

- valence – jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
- očekávání – výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,
- pomoc – tato odměna musí mít pro zaměstnance význam.

Jestliže některý jeden z těchto faktorů neexistuje, pak motivace zmizí. Z praktického hlediska, je zkrátka nutné pracovat s těmito přesvědčeními: že cíl je a že je žádoucí; že je vůbec možné cíle dosáhnout; že právě daný člověk může cíle dosáhnout, že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický, že si daný člověk cíle zaslouží. [2], [6]

3.4.5 Teorie spravedlnosti

Základem této teorie je tzv. *fenomén sociálního srovnání*. Pro všechny je přirozené srovnávat svůj vklad do práce (zkušenosti, úsilí, schopnosti) a vklad jeho spolupracovníků s efektem, který práce přináší jemu (plat, odměny, pochvala, povýšení) a ostatním zaměstnancům. A právě pocit nespravedlnosti má výrazný vliv na pracovní motivaci, spokojenost i na samotný pracovní výkon. [21]

3.4.6 Teorie X a Y

Vedoucí zaměstnanec by měl rozlišovat mezi dvěma typy zaměstnanců podle teorie X a Y [21]:

- *teorie X* se vyznačuje tím, že průměrný člověk, jako zaměstnanec nerad pracuje, je líný, nespolehlivý a vyhne se práci kdykoliv může. Z toho vyplývá, že většina lidí musí být vedena a případně hrozbou donucena, aby plnila cíle podniku. Průměrný člověk se vyhýbá odpovědnosti, chybí mu ctižádost, prioritu klade především na pocit bezpečí a chce být direktivně veden. Tito lidé se musí stimulovat odměnou i hrozbou postihu, v jiném případě se budou snažit o uspokojování svých vlastních cílů, které jsou protikladné vzhledem k potřebám organizace,
- naopak *teorie Y* vychází ze skutečnosti, že člověk hledá nezávislost, seberealizaci a tvořivou práci. Tito lidé jsou morálními a odpovědnými jedinci, kteří neustále usilují o dobro organizace.

4 POJETÍ A CÍLE PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Jak již bylo řečeno, zaměstnanci jsou nejdůležitějším, ale také nejdražším zdrojem, který má organizace k dispozici. V dnešní době si již podniky uvědomují, že jejich úspěšnost, konkurenceschopnost a kvalita výroby závisí na jejich zaměstnancích, na jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli proto je velmi důležité věnovat jim náležitou péči. Péči o zaměstnance lze podle Koubka rozdělit do tří skupin [10], [16, s. 321]:

- *povinná péče – určena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně,*
- *smluvní péče – dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,*
- *dobrovolná péče – je výrazem personální politiky zaměstnavatele a výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.*

Cílem kvalitní péče o zaměstnance jsou [8], [16]:

- celospolečenské zájmy a cíle, které se týkají občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka, prosperitu a stabilitu společnosti,
- individuální zájmy a cíle člověka a s tím související uspokojení jeho potřeb,
- zájmy a cíle zaměstnavatele zabývající se zabezpečením potřebných zaměstnanců, rozvoje jejich pracovních schopností, dále pak motivace jejich výkonu a v neposlední řadě také sbližování zájmů zaměstnanců se zájmy organizace, což by mělo vést k vytváření zdravých pracovních vztahů,
- posilování loajality a motivace zaměstnanců.

Avšak poskytování zaměstnaneckých výhod nemusí mít pouze pozitivní vliv na zaměstnance a přináší také negativní aspekty [8]:

- nestimulují zaměstnance k výkonu,
- rozdělování většinou neodpovídá zásluhám,
- ne všichni zaměstnanci některé služby vnímají jako výhodu,
- zavedené poskytování výhod se obtížně ruší.

Péče o zaměstnance úzce souvisí se stabilizací zaměstnanců v podniku. Péče o zaměstnance týká mnoha oblastí jako jsou, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje zaměstnanců, služeb poskytovaných zaměstnancům na pracovišti, ostatních služeb poskytovaných zaměstnancům a jejich rodinám a mimo jiné i péči o životní prostředí. [16]

4.1.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní dobou lze chápat časovou využitelnost zaměstnance. Délka pracovní doby a její rozvržení upravuje zákon, který stanovuje maximální hodnoty odpracovaných hodin s ohledem na některé skupiny zaměstnanců (například mladistvé nebo handicapované). Dále pak upravuje směnový provoz, maximální rozsah práce přesčas, rozvržení pracovní doby, délku přestávek, práci v noci, o víkendech nebo o svátcích. [16]

Pracovní režim vyjadřuje rozložení pracovních dní v týdnu, délku a cykly střídání pracovní směn a časové umístění pracovních směn. Bývá určen povahou pracovního procesu. [16]

a) **Standardní pracovní režim** – jeho podoba závisí na tom, zda se jedná o přetržitý nebo nepřetržitý provoz [16]:

- *přetržitý provoz* znamená režimy jednosměnné, dvousměnné nebo třisměnné. Jednotlivé směny se střídají formou rotace – dny volna mají zaměstnanci vždy po noční směně a poté pokračuje cyklus směn ranní, odpolední a noční směna. Střídání směn může být realizována i prokládáním směn, kdy pracovní volno je vždy po řadě dnů s ranní, odpolední či noční směnou,
- *nepřetržitý provoz* probíhá 24 hodin denně každý v den v roce. Na jednom pracovišti se obvykle střídají 4 zaměstnanci a jeden náhradník.

b) **Flexibilní pracovní režim** – v současné době je stále rostoucí poptávka po pružné pracovní době. Tato flexibilita se může týkat jak délky pracovní doby, tak i umístění pracoviště [16]:

- *zkrácená pracovní doba*, která může být pravidelná (určitý počet hodin denně) nebo nepravidelná (počet hodin se stanoví na určitý časový úsek). Zvláštním případem je systém postupného zkracování pracovní doby v předdůchodovém věku, které má zaměstnanci usnadnit přechod do důchodu,
- *smlouva na roční počet pracovních hodin* – využití především v těch podnicích, které ovlivňuje sezónnost. Zaměstnanec pak pracuje pouze v určitém období roku.
- *klouzavá pracovní doba* – týká se flexibility místa pracovní doby. Zaměstnanec si sám volí začátek, nebo konec směny, avšak má stanoveny úseky, kdy musí být povinně přítomen na pracovišti. Existují různé varianty –

pružný pracovní den, pružný pracovní týden, sdílení pracovního místa (job sparing), kdy dvě nebo více osob uzavřou s organizací smlouvu o zajištění práce na určitém pracovišti. Samy si pak rozhodují o tom, kdo kdy bude pracovat.

- *distanční práce* je forma, kdy zaměstnanec nedochází na pracoviště, ale pracuje z domova. Nejznámější jsou formy homeworking a teleworking.

4.1.2 Pracovní prostředí

Hüttlová [17, s. 137] uvádí: *“Pracovní prostředí představuje souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, vybavení pracovišť, suroviny a materiál), a dalších faktorů (technologí, organizací práce).“* To vše má vliv na pracovní pohodu, výkon, ale i na zdravotní stav zaměstnance. Dále Hüttlová [17, s. 137] zdůrazňuje, že: *„adaplace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u zaměstnanců nespokojenost a odpor, který se odrazí ve vztahu k zaměstnavateli“.*

V souvislosti s prostorovým řešením pracoviště je nutné zajistit zaměstnanci vhodnou pracovní polohu, optimální zorné podmínky, vhodné umístění pracovní plochy, vymezení pohybového prostoru a přístup na pracoviště.

Mezi *fyzikální podmínky práce*, kdy musí organizace dodržovat jejich žádoucí úroveň, patří ovzduší (teplota, vlhkost a čistota vzduchu), osvětlení, hluk a barevná úprava pracoviště. Fyzikální podmínky výrazně ovlivňují nejenom výkon, zdravotní stav, ale především spokojenost zaměstnanců. Existují ještě *sociálně psychologické podmínky práce*, kdy je nutné rozlišit, zda by člověk měl pracovat v kontaktu s dalšími zaměstnanci nebo pracovat izolovaně. [16], [17]

4.1.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Zaměstnavatel je povinen ze zákona odstranit příčiny ohrožení života a zdraví zaměstnance a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Zaměstnavatel musí posoudit rizika pracoviště a upozornit na ně zaměstnance; nepřipustit výkon práce zaměstnanci, který neodpovídá jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti; seznámit zaměstnance s předpisy o bezpečnosti práce a průběžně kontrolovat jejich dodržování; zjišťovat a odstranit příčiny pracovních úrazů; zřizovat, udržovat a zlepšovat potřebná ochranná zařízení; organizovat alespoň jednou v roce prověrku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích. Cílem těchto opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. [16]

4.1.4 Personální rozvoj zaměstnanců

Personální rozvoj zaměstnanců spočívá v péči o kvalifikaci zaměstnanců, jejím prohlubování a rozšiřování. Pod pojmem kvalifikace lze chápat souhrn teoretických vědomostí, praktických dovedností a osobních vlastností, které umožňují danému zaměstnanci výkon určitého povolání.

Je ve vlastním zájmu zaměstnance, aby udržoval svou kvalifikaci na vysoké úrovni, protože tak zvyšuje svoje šance na trhu práce. Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání organizace pozitivně ovlivňuje motivaci a spokojenost zaměstnanců. Dále pak zvyšuje atraktivitu zaměstnání a formuje pracovní sílu. [10], [16]

4.1.5 Benefity a služby poskytované zaměstnancům na pracovišti

Brodský [8, s. 87] definuje benefity jako: „*soubor požitků, služeb, zboží a sociální péče, které si zaměstnanec nemusí platit.*“ Existuje hned několik důvodů, proč poskytovat benefity zaměstnancům. Jednak je to výhodné ze strany zaměstnavatele především díky úsporám na daních a odvodech na sociální a zdravotní pojištění; dále pak motivační efekt je zpravidla vyšší, než kdyby odměna byla realizována zvýšením platu a v neposlední řadě, je poskytování benefitů tak rozšířené, že by případná absence mohla být vnímána jako konkurenční nevýhoda. [16]

Mezi benefity a služby poskytované zaměstnancům lze zařadit [16]:

- *stravenky* – patří mezi nejrozšířenější benefit. Pokud neprovozuje zaměstnavatel vlastní stravovací zařízení, podporuje stravování svých zaměstnanců prodejem stravenek. Systém funguje tak, že zaměstnavatel nakoupí určité množství stravenek, které pak se slevou prodá svým zaměstnancům. Ti jimi mohou platit v restauracích nebo v obchodech, které daný druh stravenek akceptují. Tyto stravenky pak zpětně odkoupí společnost, která je vydala.
- *zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí zaměstnance* (umývárny, záchody, odpočívárny, šatny, parkoviště) – některé z těchto služeb zaměstnavatel musí plnit ze zákona, některé jsou jen výrazem aktivní péče o zaměstnance.
- *poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek* – zaměstnavatel může plně hradit tyto služby zaměstnancům, nebo pouze poskytnout příspěvek na jejich pořízení. Většinou však zaměstnavatelé poskytují jednotné pracovní oděvy

s výrazným označením společnosti, které usnadňují kontrolu práce a pohybu zaměstnanců a mají určitý význam pro reklamu firmy a její image.

- *zajištění dopravy do zaměstnání popřípadě příspěvek na tyto náklady* – mnohé organizace tuto službu začaly poskytovat a to z důvodu zvýšení atraktivity pracovního místa a stabilizaci stávajících zaměstnanců. Může se jednat o poskytnutí osobního automobilu nebo o zajištění hromadné dopravy, která s sebou přináší i další pozitivní aspekt, který ovlivňuje výkon – snížení únavy.

4.1.6 Ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám

System poskytování sociálních výhod zaměstnanců, který vhodně doplňuje motivaci, lze označit jako sociální program. Při jeho tvorbě je důležité zohlednit finanční možnosti organizace a princip zásluh a solidarity, vazbu sociálního programu na strategii řízení lidských zdrojů a strategii organizace, sestavený program musí dlouhodobě zaměstnance motivovat, posilovat jejich loajalitu k podniku, a také zvyšovat jejich spokojenost.

Mezi ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám lze zařadit [8]:

- *služby spojené s využíváním volného času* – rekreace, sport, kultura, koníčky, cestování a podobně, které zaměstnavatel poskytuje nejen zaměstnancům ale i jejich rodinným příslušníkům. V zahraničí je běžná praxe poskytovat zaměstnancům příspěvek na dovolenou a pomáhat zaměstnancům při realizaci jejich koníčků tak, že jim zřizují dílny (počítačové, automobilové). Takto dochází ke zlepšení vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci, ale zlepšují se tak i schopnosti zaměstnanců (znalosti, dovednosti).
- *služby sledující zlepšování životních podmínek zaměstnanců* – do této skupiny lze zařadit bydlení, jesle, mateřské školky, půjčky, pomoc v těžkých životních situacích například úmrtí v rodině, nehoda nebo živelná pohroma. Patří sem i péče o bývalé zaměstnance – důchodce. Zaměstnavatel takto dává najevo svůj výraz s respektováním potřeb svých zaměstnanců.
- *poradenské služby* – například zaměstnanci mohou využívat služby podnikového právníka, psychologa, daňového poradce a podobně.

5 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V současných tržních podmínkách je pro organizaci velmi důležité získat konkurenční výhodu. Jedna z možností, která se společnosti nabízí, je právě vhodné řízení lidských zdrojů, protože právě lidé svou prací vytváří produkci, ovlivňují kvalitu produktu a vytvářejí podmínky pro splnění cílů a strategií organizace.

Teoretická část se nejprve zabývá významem personálního řízení pro organizaci. Ačkoliv bude v praktické části bakalářské práce analyzována malá firma, nesmí být tato činnost v podniku opomíjena. Smyslem personální práce v organizaci je využívání lidského potenciálu takovým způsobem, aby přinášel pro společnost co největší užitek. Řízení lidských zdrojů se tedy snaží, aby rozvoj zaměstnanců organizace byl v souladu s rozvojem organizace a tím naplňoval jeho zájmy.

Mezi základní nástroje řízení lidských zdrojů patří organizace práce, rozvoj kvalifikace a motivace. Všechny tyto faktory v nemalé míře ovlivňují pracovní spokojenost a právě dosažení spokojenosti zaměstnanců by měl být jeden z hlavních cílů řízení lidských zdrojů.

Pracovní spokojenost lze chápat jako spokojenost s prací a pracovními podmínkami nebo jako nezbytnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. Pracovní spokojenost se diferencuje na celkovou a dílčí. Dílčí spokojenost je tvořena obsahem a charakterem práce, mzdovým ohodnocením, pracovní perspektivou, vztahy na pracovišti, organizací práce a také pracovními podmínkami.

S pracovní spokojeností úzce souvisí motivace zaměstnanců. Motivace vyjadřuje touhu a ochotu člověka vyvinout úsilí k dosažení daného cíle a pro organizaci je tedy důležité nastavit motivační program tak, aby lidé (zaměstnanci) byli stimulováni k plnění cílů organizace. Rozlišuje se motivace vnitřní, kterou tvoří především potřeba seberealizace člověka a motivace vnější, kam lze zařadit především péči o zaměstnance.

Organizace je povinna ze zákona poskytovat zaměstnancům určitou péči a dále je vázána předpisy a kolektivními smlouvami, avšak mnoho organizací svým zaměstnancům nabízí i mnohé výhody nad zákonný rámec, které jsou výrazem jejich personální politiky.

Péče o zaměstnance v sobě zahrnuje oblast pracovní doby a její režim. Zařadí se zde také pracovní prostředí a personální rozvoj zaměstnanců. V neposlední řadě jsou výrazem péče

o zaměstnance i různé služby poskytované zaměstnancům na pracovišti a benefity poskytované nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinám.

Na základě těchto teoretických poznatků byly stanoveny následující hypotézy, které budou verifikovány v praktické části této bakalářské práce:

H1: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno se svým dosavadním zaměstnáním.

H2: Více než 80 % zaměstnanců je spokojeno s atmosférou na pracovišti a vztahy s kolegy.

H3: Více než 60 % zaměstnanců považuje systém odměňování za spravedlivý.

H4: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno s technickou vybaveností pracoviště.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat literární rešerši z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Na základě výše uvedených skutečností se domnívám, že jsem splnila hlavní cíl teoretické části své bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Cílem praktické části bakalářské práce je vypracovat analýzu zaměřenou na zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY a po zhodnocení současného stavu navrhnout společnosti XY doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců.

6.1 Historie a profil společnosti XY

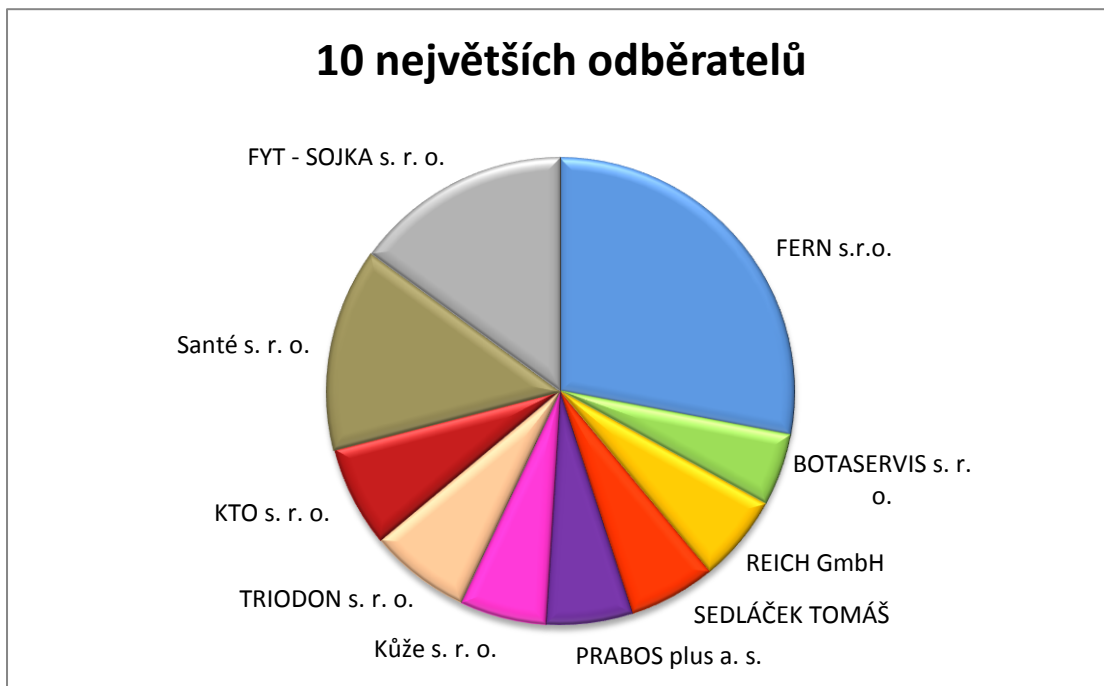
Společnost XY vznikla odkoupením strojů a strojního zařízení od bývalé firmy KOMAWEL s. r. o. v roce 2002. Během dvou měsíců se podařilo přestěhovat strojní zařízení a zahájit úplně novou výrobu pro obuvníky na starých strojích.

Během následujících let se díky dobré vůli, pracovitosti a osobnímu nasazení všech zaměstnanců podařilo vybudovat perspektivní výrobu, která se týká všech obuvnických komponentů, jako jsou [30]:

- vrchové materiály pro obuvníky,
- podšívky do obuvi,
- obuvnické komponenty – vkládací stélky, lisované stélky, ortopedické stélky,
- komponenty k výrobě obuvi a galanterie,
- slepování materiálu,
- štípání téměř všech typů pryžových materiálů, pěn a kůží i pro automobilový průmysl,
- výroba ochranných pracovních pomůcek – pracovní rukavice a ochranné návleky.

Na obrázku (Obr. 3) je uvedeno deset největších odběratelů společnosti XY.

Z obrázku (Obr. 3) je patrné, že mezi nejvýznamnější odběratele společnosti XY patří společnost FERN s. r. o. a společnosti FYT – SOJKA s. r. o.



Obr. 3. Největší odběratelé společnosti XY [30]

6.1.1 SWOT analýza společnosti XY

SWOT analýza je jedna z marketingových metod, která se využívá při strategickém řízení organizace a při určování dlouhodobých cílů organizace.

Smyslem této analýzy je odhalit slabiny a silné stránky společnosti (analýza vnitřního prostředí) a dále pak zjistit příležitosti a hrozby (analýza vnějšího prostředí).

Na základě SWOT analýzy pak může organizace posilovat silné stránky a snažit se o získání a využití příležitostí a naopak se snažit eliminovat své slabé stránky a vyhnout se hrozbám. [29]

SWOT analýza společnosti XY je uvedena v níže uvedené tabulce (Tab. 3).

Při jejím sestavování jsem vycházela ze svého pozorování ve společnosti XY a ze studia interních zdrojů této společnosti.

Tab. 3. SWOT analýza společnosti XY [Vlastní zpracování]

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • výrobní portfolio, | <ul style="list-style-type: none"> • neexistence marketingového oddělení, |
| <ul style="list-style-type: none"> • kvalita výrobků, | <ul style="list-style-type: none"> • neuspokojivá komunikace se zaměstnanci společnosti XY, |
| <ul style="list-style-type: none"> • osobní přístup k zákazníkům. | <ul style="list-style-type: none"> • absence motivačního programu pro zaměstnance společnosti XY. |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none"> • využití ústupu finanční krize, | <ul style="list-style-type: none"> • konkurence, |
| <ul style="list-style-type: none"> • pokles daňových sazeb, | <ul style="list-style-type: none"> • ztráta významného odběratele, kterou vedení společnosti XY neovlivní, |
| <ul style="list-style-type: none"> • odchod konkurence z trhu. | <ul style="list-style-type: none"> • vývoj legislativy a zákonů. |

Mezi silné stránky společnosti XY lze zařadit její výrobní portfolio. Společnost XY se neorientuje na výrobu pouze jednoho výrobku, ale snaží se neustále inovovat a vymýšlet nové výrobky a postupně rozšiřovat výrobní sortiment. A tak se společnost XY zabývá vedle výroby obuvnických komponentů také výrobou ochranných pracovních pomůcek nebo úpravou pryžových materiálů, pěn a kůží pro automobilový průmysl. Neustálé vymýšlení nových technologií a přiměřené riskování umožňuje neustálý rozvoj i tak malé společnosti. Díky tomu také společnost XY nepocítila nedávnou finanční krizi. Dále klade společnost XY také důraz na kvalitu svých výrobků a snaží se plnit individuální přání všech svých zákazníků.

Jelikož se jedná o malou společnost, nemá vlastní marketingové oddělení. Největší reklamou jsou pro společnost XY kladné reference spokojených zákazníků. Společnost XY se také snaží oslovit zákazníky pomocí svých webových stránek, které by však podle mého názoru měly být více propracované a měly by poskytovat více informací. Právě zvýšení

nákladů na propagaci a nové webové stránky mohou společnosti XY zajistit příliv nových zákazníků.

Slabou stránkou společnosti XY je také komunikace se svými zaměstnanci. Zaměstnanci nejsou informováni o strategických cílech společnosti XY. Další slabá stránka společnosti XY se týká také zaměstnanců. Společnost XY nemá zavedený motivační program pro zaměstnance. Zavedení takového systému by pro společnost XY jistě znamenalo zvýšení pracovního výkonu.

Příležitostí, která se společnosti XY nabízí je ústup finanční krize a především obnovující se automobilový průmysl, na který společnost XY zaměřila část svého výrobního portfolia. S ústupem finanční krize souvisí také snaha vlády podpořit podnikatele snížením sazeb daní. Vláda se tak snaží oživit ekonomickou situaci. Další příležitostí by pro společnost XY mohl být i odchod některého konkurenta z odvětví.

Hrozbou podniku je samozřejmě konkurence. Dále by měla negativní dopad na podnik ztráta některého z předních odběratelů. Mezi další hrozby patří neustálé kontroly z finančního úřadu, inspekce životního prostředí a hygienické kontroly. Tyto kontroly se zaměřují především na malé firmy a komplikují chod společnosti stále se zvyšujícím počtem ustanovení.

6.2 Organizační struktura společnosti XY

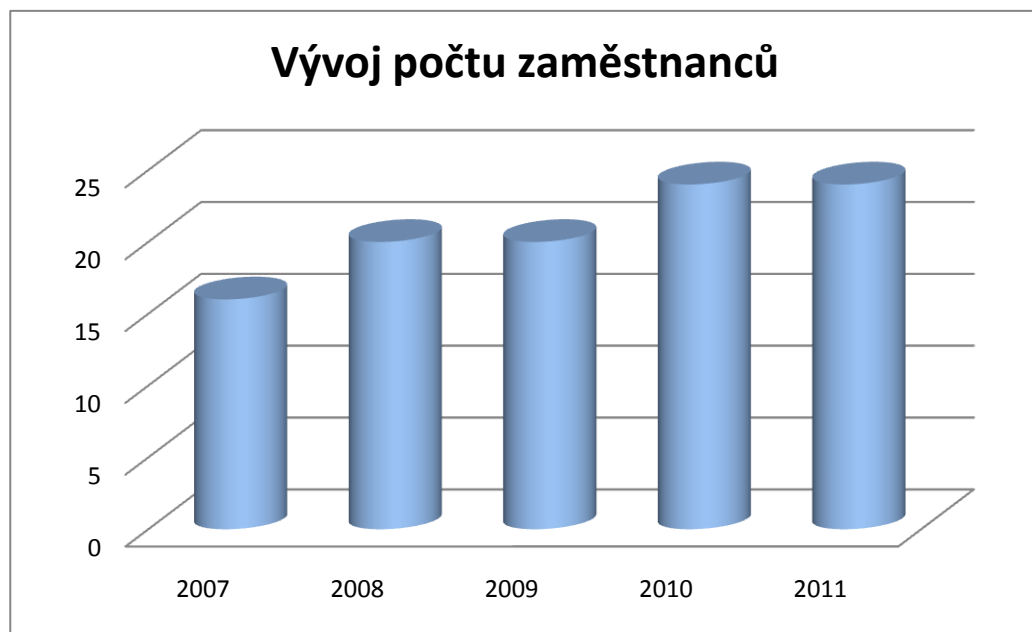
Protože se jedná o malou společnost, nejsou zde přesně definovány jednotlivé úkoly a příslušné funkce, a nejsou zde vymezeny žádné útvary. Celá společnost XY je řízena majitelem, který plní funkci vedoucího, plánovače výroby, nákupčího, technologa avšak není výjimkou jeho zapojení se do výrobního procesu. Veškerou administrativní práci vykonává jeho manželka. Společnost XY zaměstnává také vlastní účetní a překladatelku pro zahraniční obchod.

Každý zaměstnanec má určenou pracovní pozici, ale v případě potřeby zaměstnanci mohou vykonávat i práci na jiných pracovních pozicích. Jak již bylo řečeno, jedná se o malou společnost, takže každý zaměstnanec je velmi dobře seznámen s celým výrobním procesem a je schopen vykonávat práci jak na vstupu do výrobního procesu, ale tak i na výstupu. Vše se přizpůsobuje jednotlivým zakázkám a přáním zákazníka. [30]

6.3 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY

Jak lze vidět na obrázku (Obr. 4), znázorňujícím vývoj počtu zaměstnanců, vytváří společnost XY každý rok nová pracovní místa, což svědčí o její prosperitě.

Na počátku zaměstnávala společnost XY pouze 5 zaměstnanců. K 26. 06. 2011 má společnost XY již **24 stálých zaměstnanců**. V letních měsících najímá společnost XY většinou jednoho až dva sezónní zaměstnance. [30]



Obr. 4. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY [Vlastní zpracování]

7 PRACOVNÍ PODMÍNKY VE SPOLEČNOSTI XY

Následující část bakalářské práce je zaměřena na analýzu pracovních podmínek ve společnosti XY. Potřebné informace byly získány nejen prostřednictvím rozhovorů s vedením společnosti XY a jednotlivými zaměstnanci, ale i vlastním pozorováním. S vnitřními prostory společnosti XY jsem se seznámila při svých návštěvách společnosti XY.

7.1 Pracovní prostředí

Aby mohli zaměstnanci podávat požadovaný výkon, je velmi důležité zajistit pro ně kvalitně vybavené pracoviště a vhodně ho přizpůsobit jejich práci a dále pak vytvořit příznivé pracovní podmínky.

Podle Herzbergovy teorie dvou faktorů kvalitní pracovní prostředí nevyvolává v zaměstnancích spokojenost, avšak práce v nepříznivých podmínkách v lidech způsobuje nespokojenost.

7.1.1 Výrobní haly

Společnost XY sídlí ve staré budově a výroba se uskutečňuje ve dvou výrobních halách. Jedna dílna je situována v přízemí společnosti XY a druhá se nachází v prvním patře. Přestože se jedná o starou budovu, vnitřní prostory působí příjemným dojmem. Výrobní haly jsou dostatečně prostorné a i přes velké množství strojů si člověk nepřipadá stísněně. Příjemně také působí i velké množství oken.

Řešení prostorového uspořádání pracoviště je řešeno velmi vhodně. Jednotlivé stroje nejsou odděleny zvláštní místnostmi, je zde praktikován systém otevřených dílen.

Uspořádání strojů nenarušuje plynulost výrobního procesu. Stroje jsou uspořádány do tvaru písmene U.

Veškerá práce zaměstnanců je vykonávána ve stoje. Zaměstnanci mají dostatečně velké manipulační prostory, avšak ne příliš, aby byli nuceni vykonávat zbytečné pohyby. Veškeré nářadí a pracovní pomůcky mají stanovené místo uložení. *Celkově na mě pracoviště působilo velmi přehledně a umožňovalo snadnou orientaci.*

Optické podmínky nejsou podle mého názoru dostatečné i přes velké množství oken a dodatečného umělého osvětlení. Nedostatečná intenzita osvětlení negativně ovlivňuje pracovní výkon a způsobuje únavu organismu. *Zlepšení by mohla společnost XY, podle mého*

názoru, dosáhnout zvýšenou údržbou stávajícího osvětlení, kdy v současné situaci některé zářivky nefungují a celkově považují jejich údržbu týkající se čistoty za nedostatečnou.

Teplota vzduchu na pracovišti byla v době mé návštěvy 23 °C. Odhaduji, že v teplých slunečných dnech se teplota pohybuje mnohem výše. Teplotu na pracovišti zvyšuje především práce strojů. Ke snížení teploty zaměstnanci mohou využít v každé dílně šesti větráků.

Dále je teplota snižována vytvořením proudění vzduchu otevřením oken. Avšak dlouhodobější práce v tzv. „průvanu“ není velmi příjemná a navíc některá okna nelze otevřít. *Myslím, že by společnost XY měla zvážit možnost zajištění klimatizace.* V zimních měsících je teplota udržována pomocí tepelných těles.

Akustické podmínky jsou ovlivněny především činností strojního zařízení. V přízemní dílně jsem zaznamenala větší hluk než v dílně v prvním patře. Avšak nezdálo se mi, že by hluk byl nesnesitelný či v neúnosné míře.

7.1.2 Vybavení šaten a hygienických zařízení

Šatnu společnosti XY lze nalézt v přízemí. Šatna je společná pro všechny zaměstnance a není rozdělena podle pohlaví. V šatnách jsou umístěny plechové skříňky opatřeny zámkem pro zvýšení bezpečnosti uložených věcí zaměstnanců. Místnost, kde se šatna nachází, slouží také jako provizorní kuchyň. Lze zde nalézt lednici, mikrovlnnou troubu a rychlovarnou konvici. Je zde však pouze jeden jídelní stůl a několik židlí. *Jak vyplynulo z rozhovorů se zaměstnanci, uvítali by dodání několika stolů a židlí.*

Co se týká toalet a umývárny, nacházejí se v zrekonstruovaných prostorách. Rekonstrukce proběhla před dvěma lety. Nechybí zde základní vybavení, jako jsou zrcadla, dávkovače mýdla a vzduchové vysoušeče rukou. *Ze strany zaměstnanců jsem neshledala žádné připomínky ohledně umýváren a toalet.*

7.2 Pracovní doba

Ve společnosti XY se pracuje pouze na jednosměnný provoz – ranní směnu. Jak vyplynulo z rozhovorů, s tímto faktem jsou spojeny především zaměstnankyně, které mají doma malé děti.

Pracovní doba je stanovena od 06:00 hod. do 14:15 hod., 5 dní v týdnu. Přestávka na oběd trvá 30 minut. Práce přesčas není velmi častá, jedná se spíše o výjimečné situace, kdy je potřeba splnit nějakou zakázku.

7.3 Odměňování zaměstnanců společnosti XY

Následující subkapitola je zaměřena na systém odměňování zaměstnanců ve společnosti XY.

7.3.1 Finanční ohodnocení

Finanční ohodnocení je jedním z nejefektivnějších nástrojů stimulace zaměstnanců. Mzdový systém společnosti XY využívá ohodnocení na základě časové mzdy. Tento systém odměňování je jednoduchý, není administrativně náročný a pro samotné zaměstnance je srozumitelný.

Protože tento systému samotný nestimuluje zaměstnance ke zvyšování výkonu a produktivity práce, doplnila vedení společnosti XY tento systém o pohyblivou složku mzdy. Prémii mohou získat zaměstnanci na základě dobře vykonané práce, nadprůměrného výkonu nebo jako odměnu za kvalitní výrobu bez kazů.

O vyplacení této prémie rozhoduje majitel společnosti XY na základě získaných informací od vedoucího zaměstnance. *Právě toto považují za slabé místo vytvořeného systému odměňování, protože hodnocení vedoucím zaměstnancem nemusí být objektivní. Eliminovat tento fakt by pomohly jasně definovaná kritéria, například při jakém množství výrobků lze považovat výkon zaměstnance za nadprůměrný.*

7.3.2 Zaměstnanecké výhody

S ohledem na ekonomické možnosti a podmínky společnosti XY, není nabídka zaměstnaneckých výhod příliš pestrá. Společnost XY svým zaměstnancům poskytuje stravenky v hodnotě CZK 70.

Výhody plynoucí z poskytování těchto stravenek jsou jak na straně zaměstnanců, tak i na straně společnosti XY. Stravenky patří k daňově uznatelným nákladům a společnost XY si může až 55 % hodnoty stravenky, nejvýše pak CZK 49 odepsat z daní.

Dále pak poskytuje společnost XY svým zaměstnancům jednotné firemní oblečení a každý rok je zakončen firemním večírkem.

7.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost XY nemá vypracovaný plán rozvoje svých zaměstnanců. Vzdělávání probíhá přímo na pracovišti při výkonu práce prostřednictvím instruktáže, kdy zodpovědná osoba

školenému ukazuje pracovní postup. Tento systém umožňuje rychlé si osvojení jednotlivých pracovních úkonů.

Zaměstnanci společnosti XY se také každoročně účastní školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Záznamy z těchto školení jsou uloženy v jednotlivých kartách každého ze zaměstnanců.

7.5 Vnitropodniková komunikace

Komunikace mezi vedením a zaměstnanci probíhá ve společnosti XY pomocí nástěnky umístěné u vchodu do budovy. Zde vedení společnosti XY předává svým zaměstnancům důležité informace o dění ve společnosti.

Další způsob komunikace je realizován přímo majitelem společnosti XY prostřednictvím obchůzky po pracovišti. Zaměstnanci mohou využít jeho přítomnosti a sdělit mu své názory týkajících se jejich práce a podobně.

8 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY byla realizována prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu – dotazníkové šetření a osobní pohovory se zaměstnanci.

8.1 Cíl analýzy

Hlavním cílem analýzy je zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY a následně identifikovat faktory, které ve společnosti XY způsobují nespokojenost zaměstnanců.

8.2 Hypotézy

Výsledkem teoretických poznatků bakalářské práce bylo stanovení následujících hypotéz, které budou verifikovány kvantitativním výzkumem:

H1: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno se svým dosavadním zaměstnáním.

H2: Více než 80 % zaměstnanců je spokojeno s atmosférou na pracovišti a vztahy s kolegy.

H3: Více než 60 % zaměstnanců považuje systém odměňování za spravedlivý.

H4: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno s technickou vybaveností pracoviště.

8.3 Realizace kvantitativního výzkumu

Pro zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY byl sestaven dotazník, který je uveden v příloze (Příloha – P I).

Tento dotazník byl nejdříve schválen majitelem společnosti XY a poté byl distribuován mezi zaměstnance přímo v sídle společnosti XY.

Osloveni byli všichni zaměstnanci, kteří pracují ve výrobě. Pro zajištění anonymity zaměstnanců obdrželi respondenti dotazníky v obálce. Samotný sběr dat proběhl ve dnech 25. – 26. června 2011. Dotazník obsahoval převážně uzavřené otázky a několik otázek otevřených.

Takto byly získány kvantitativní údaje o celkové spokojenosti zaměstnanců, jejich spokojenosti na pracovišti a jejich vztahu k práci, spokojenost s pracovním prostředím a dále pak informace o vztazích ve skupině i názory zaměstnanců na vedoucího zaměstnance.

Mezi zaměstnanci bylo rozdáno 24 dotazníků a odevzdáno bylo také 24 dotazníků, návratnosti byla 100 %, a proto považují tento výzkum za věrohodný, průkazný a závěry z něj odvozené pro společnost XY za relevantní.

U vyplněných dotazníků jsem zkontrolovala jejich správnost a úplnost. Získaná data jsem převedla do elektronické podoby v programu MS Excel pro jejich snadnější manipulaci a interpretaci.

8.4 Charakteristika respondentů

Ve společnosti XY tvoří zaměstnaneckou strukturu převážně ženy, jak je zřejmé z obrázku (Obr. 5). Je zde zaměstnáno 15 žen a 9 mužů.

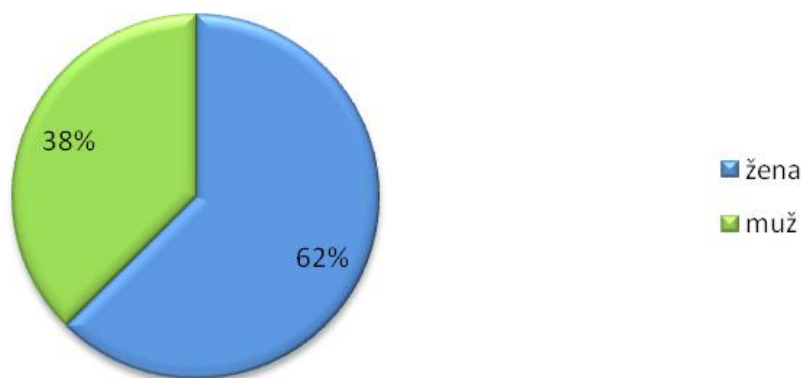
Společnost XY zaměstnává převážně mladé zaměstnance, především matky, kterým nejvíce vyhovuje jednosměnný pracovní provoz.

Nejstaršímu zaměstnanci je 47 let. Pouze 3 zaměstnanci z celkového počtu 24 uvedli, že jsou starší 41 let. Nejmladšímu zaměstnanci je 18 let.

Nejpočetnější věkovou skupinou jsou ve společnosti XY kategorie zaměstnanců ve věku 26 – 30 let a 31 – 40 let, což je podrobněji uvedeno v tabulce (Tab. 4).

Nikdo ze zaměstnanců společnosti XY doposud nedosáhl vysokoškolského vzdělání. Polovina zaměstnanců získala středoškolské vzdělání ukončené maturitou. Zbytek uvedl jako nejvyšší dokončené vzdělání získání výučního listu a základní vzdělání.

Vaše pohlaví:



Obr. 5. Zaměstnanecká struktura ve společnosti XY [Vlastní zpracování]

Tab. 4. Věková struktura zaměstnanců ve společnosti XY [Vlastní zpracování]

| Věk | Absolutní čet- nost | Relativní četnost |
|-------------|------------------------|-------------------|
| do 18 let | 1 | 4 % |
| 19 – 25 let | 6 | 25 % |
| 26 – 30 let | 7 | 29 % |
| 31 – 40 let | 7 | 29 % |
| 41 – 60 let | 3 | 13 % |
| 61 a více | 0 | 0 % |
| Σ | 24 | 100 % |

9 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V následující části bakalářské práce jsou prezentovány odpovědi, postoje a konkrétní názory zaměstnanců společnosti XY týkajících se jejich spokojenosti ve společnosti.

Odpovědi jsou pro přehlednost strukturovány pod jednotlivé faktory, které nejvíce souvisí s pracovní spokojeností.

9.1 Spokojenost zaměstnanců s prací

První otázka dotazníku byla zaměřena na zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. V případě negativní odpovědi, byla respondentům nabídnuta možnost vyjádřit se konkrétně, co způsobuje jejich nespokojenost v podobě doplňující otevřené otázky. Vyhodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců se svou prací je uvedeno na obrázku (Obr. 6).



Obr. 6. Celková spokojenost zaměstnanců s prací [Vlastní zpracování]

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze říci, že zaměstnanci společnosti XY jsou převážně spokojeni se svou prací, což uvádí i výše uvedený obrázek (Obr. 6).

Pouze 2 zaměstnanci uvedli odpověď 'spíše nespokojen/a' a jen jeden zaměstnanec vystupoval jako nespokojený. Také pouze jeden z těchto tří zaměstnanců využil doplňující otázky, kde uvedl jako důvod své nespokojenosti atmosféru na pracovišti a nepřátelské vztahy s kolegy.

Dále bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci spokojeni i ve svém osobním (rodinném) životě. Cílem bylo zjistit, zda spolu pracovní a životní spokojenost souvisí.

K vyhodnocení bylo využito testu nezávislosti chí – kvadrát pro čtyřpolní tabulku.

Byla formulována následující nulová a alternativní hypotéza:

H_0 : Životní spokojenost zaměstnanců nemá vliv na jejich pracovní spokojenost.

H_A : Životní spokojenost zaměstnanců má vliv na jejich pracovní spokojenost.

Zvolená hladina významnosti je pro čtyřpolní tabulku: 0,05 a stupeň volnosti 1.

Testovou statistiku tedy lze vypočítat podle vzorce:

$$\chi^2 = n * \frac{(ad-bc)^2}{(a+b)*(a+c)*(b+d)*(c+d)} \quad (1)$$

V níže uvedené tabulce (Tab. 5) je uvedena čtyřpolní tabulka vlivu životní spokojenosti na pracovní spokojenost.

Tab. 5. Čtyřpolní tabulka vlivu životní spokojenosti na pracovní spokojenost [Vlastní zpracování]

| | Pracovní spokojenost | | |
|---------------------|----------------------|----------|-----------|
| Životní spokojenost | Ano | Ne | Σ |
| Ano | 19 | 2 | 21 |
| Ne | 2 | 1 | 3 |
| Σ | 21 | 3 | 24 |

$$\chi^2 = 24 * \frac{(19-4)^2}{(21)*(21)*(3)*(3)} = 1,363 \quad (2)$$

Kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(1) = 3,840$.

Protože vypočítaná hodnota **1,363 < 3,840** \Rightarrow přijímáme nulovou hypotézu – **životní spokojenost nemá vliv na pracovní spokojenost.**

Dále byli respondenti dotazováni na to, zda by uvažovali o změně zaměstnání, pokud by se jim naskytla příležitost. Výsledky nejsou pro společnost XY velmi pozitivní – více jak polovina zaměstnanců (58 %) uvažuje o změně zaměstnání. Pouze 6 respondentů uvedlo, že o změně zaměstnání neuvažují. Uklidňující může být pro společnost XY fakt, že 7 zaměstnanců by bylo ochotných změnit zaměstnání během několika let a pouze 4 zaměstnanci by změnili práci okamžitě, pokud by se jim naskytla taková možnost.

Pomocí kontingenční tabulky (Tab. 6) bylo zjišťováno, zda spolu souvisí věk zaměstnanců a jejich ochota změnit zaměstnání.

Tab. 6. Kontingenční tabulky [Vlastní zpracování]

| Empirické četnosti | Zvažoval/a byste možnost změny zaměstnání: | | Σ |
|--------------------|--|-----------|-----------|
| | ano | ne | |
| Věk | | | |
| do 18 | 1 | 0 | 1 |
| 19 – 25 | 4 | 2 | 6 |
| 26 – 30 | 6 | 1 | 7 |
| 31 – 40 | 0 | 7 | 7 |
| 41 – 60 | 1 | 2 | 3 |
| Σ | 12 | 12 | 24 |

| Teoretické četnosti | Zvažoval/a byste možnost změny zaměstnání: | | Σ |
|---------------------|--|-------------|-----------|
| | ano | ne | |
| Věk | | | |
| do 18 | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 19 – 25 | 3,0 | 3,0 | 6 |
| 26 – 30 | 3,5 | 3,5 | 7 |
| 31 – 40 | 3,5 | 3,5 | 7 |
| 41 – 60 | 1,5 | 1,5 | 3 |
| Σ | 12,0 | 12,0 | 24 |

| G | Zvažoval/a byste možnost změny zaměstnání: | | Σ |
|----------|--|-------------|--------------|
| | ano | ne | |
| Věk | | | |
| do 18 | 0,50 | 0,50 | 1,00 |
| 19 – 25 | 0,33 | 0,34 | 0,67 |
| 26 – 30 | 1,79 | 1,79 | 3,57 |
| 31 – 40 | 3,50 | 3,50 | 7,00 |
| 41 – 60 | 0,17 | 0,17 | 0,34 |
| Σ | 6,29 | 6,29 | 12,57 |

Pro vyhodnocení hodnot je důležité vypočítat koeficient kontingence C.

$$C = \sqrt{\frac{G}{G+n}} \quad (3)$$

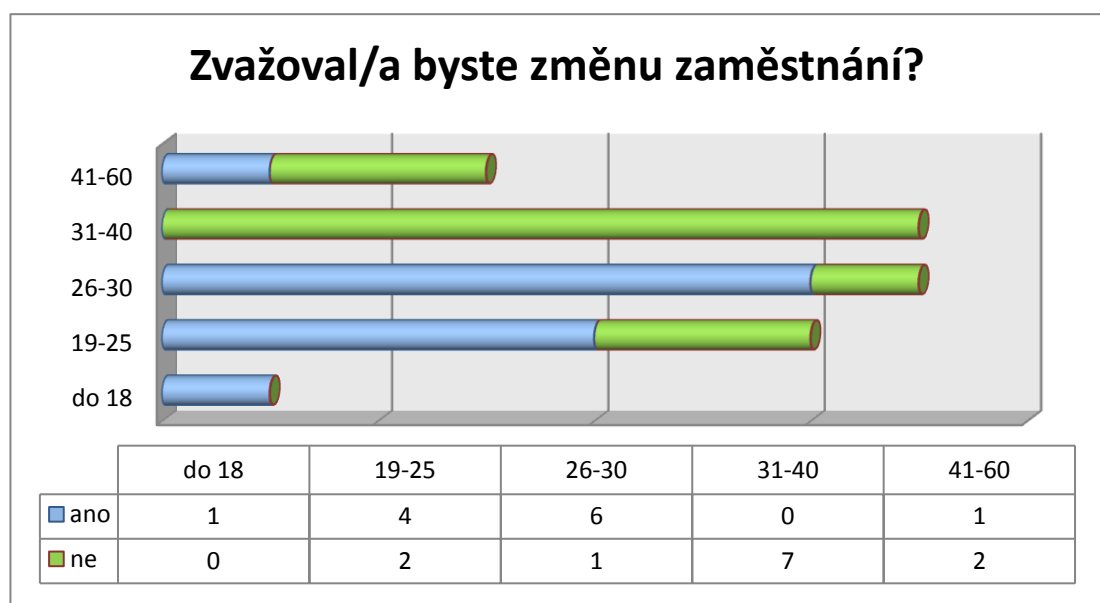
V tomto případě $G = 12,571$ a $n = 24$.

$$C = \sqrt{\frac{12,571}{12,571+24}} = 0,586 \quad (4)$$

Koeficient kontingence C nabývá hodnot z intervalu (0,1) a dále platí, že čím se číslo blíží k 1, tím je závislost silnější a naopak.

Ve výše uvedeném případě vyšel koeficient kontingence 0,586 a značí *středně silnou závislost*. Existuje tedy závislost věkem zaměstnance a ochotou změnit své současné zaměstnání.

V níže uvedeném obrázku (Obr. 7) lze vidět, že zaměstnanci starší 30 let již neuvažují o změně zaměstnání v takové míře jako jejich mladší kolegové.



Obr. 7. Věk zaměstnance a jeho ochota změnit zaměstnání [Vlastní zpracování]

9.2 Seberealizace a rozvoj zaměstnanců

Je velmi důležité nabídnout zaměstnanci prostor pro jeho vlastní seberealizaci. Pod tento faktor ovlivňující spokojenost jsem zde zařadila i potřebu uznání práce. Pro zaměstnance je

velmi demotivující pocit, že si zaslouží uznání, které se mu nedostává, zatímco ostatní ho získávají. Společnost by měla vyvolat v zaměstnancích vědomí, že si jich váží.

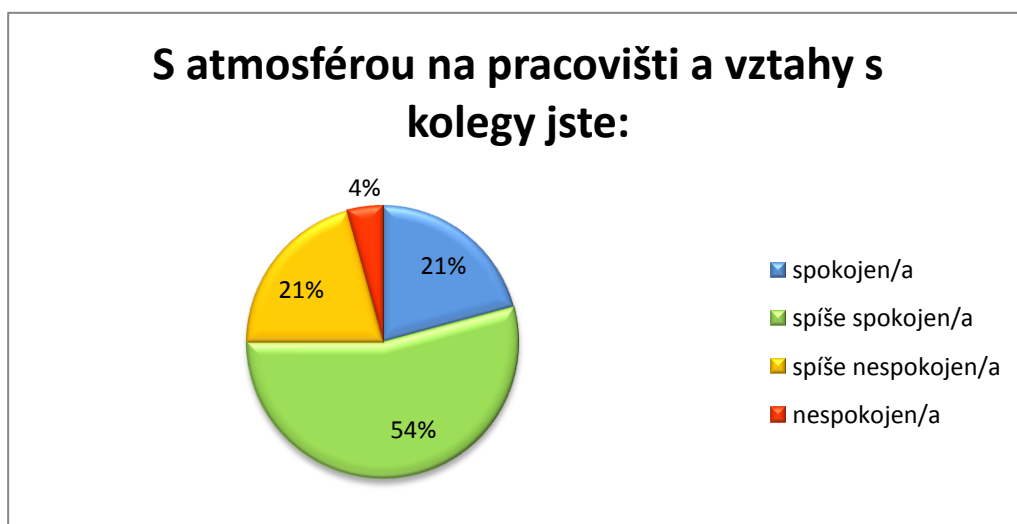
Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s uznáním a oceněním své práce se mi dostalo celkem 23 kladných odpovědí. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že je spíše nespokojen. S využitím svých schopností a znalostí opět jen jeden respondent vyjádřil svou nespokojenost, ostatní zaměstnanci společnosti XY jsou spokojeni.

Zaměstnanci však nejsou spokojeni s péčí společnosti XY o jejich rozvoj a možnost vzdělávání. Větší zájem o tuto oblast ze strany společnosti by uvítalo 7 zaměstnanců. Toto zjištění by mělo být pro společnost XY výzvou, protože prostřednictvím školení a především zájmu ze strany zaměstnanců, může zvýšit kvalifikaci a odbornost některých zaměstnanců a tím tak získat konkurenční výhodu na trhu.

9.3 Atmosféra na pracovišti

Pracovní kolektiv má bezesporu významný vliv na atmosféru na pracovišti. Podle mého názoru na pracovišti panuje přátelská atmosféra, jak jsem usoudila z pozorování při mých návštěvách ve společnosti XY.

Na obrázku (Obr. 8) je uvedena grafická interpretace spokojenosti zaměstnanců společnosti XY s atmosférou na pracovišti.



Obr. 8. Spokojenost s atmosférou na pracovišti [Vlastní zpracování]

Tento názor mi potvrdily i výsledky z dotazníkového šetření uvedené na obrázku výše (Obr. 8). Celkem 75 % respondentů na otázku zda jsou spokojeni s pracovním kolektivem

a s atmosférou na pracovišti, vyjádřilo svou spokojenost. Ve zbývajících čtvrtině 5 zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a jeden zaměstnanec vyjádřil nespokojenost.

Jejich nespokojenost pramení především ze vztahů se zaměstnanci na stejné úrovni. S tím souvisí i další otázka týkající se komunikace a sdílení informací ve společnosti XY.

Celkem 17 respondentů vyjádřilo v dotazníku svoji spokojenost. Zbývajících 29 % je spíše nespokojeno. Opět se jedná o nespokojenost s komunikací mezi zaměstnanci.

Komunikace mezi vedením a zaměstnanci je realizována především na neformální úrovni na základě rozhovorů majitele společnosti XY se zaměstnanci. Na otázku zda jsou zaměstnanci spokojeni s přístupem vedení společnosti XY k nim samotným vyjádřilo 75 % respondentů svoji spokojenost a zbývajících 25 % je spíše spokojenost. Zaměstnanci oceňují právě tu skutečnost, že majitel společnosti XY pravidelně navštěvuje výrobní haly a zajímá se o jejich názory.

Pro společnost XY je tedy důležité, aby se snažila o zlepšení stávající situace mezi zaměstnanci a o minimalizaci konfliktů na pracovišti a napětí. Společnosti XY se tedy nabízí otázka jak zlepšit pracovní vztahy? Možností jsou mimopracovní aktivity, jako jsou společné akce, víkendové výlety a společné kulturní zážitky či jiné eventové akce.

9.3.1 Nadřízený

Vedoucí zaměstnanec významně ovlivňuje atmosféru na každém pracovišti. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že společnost XY zaměstnává velmi schopného mistra. S jeho schopností rozdělovat úkoly a s jeho celkovou schopností vést lidi jsou všichni zaměstnanci spokojeni. S jeho schopností motivace se pouze 4 zaměstnanci vyjádřili, že jsou spíše nespokojeni, ostatní zaměstnanci jsou spokojeni.

9.4 Systém odměňování

V rámci systému odměňování ve společnosti XY byla sledována oblast finančního odměňování a oblast zaměstnaneckých výhod, které společnost XY svým zaměstnancům poskytuje.

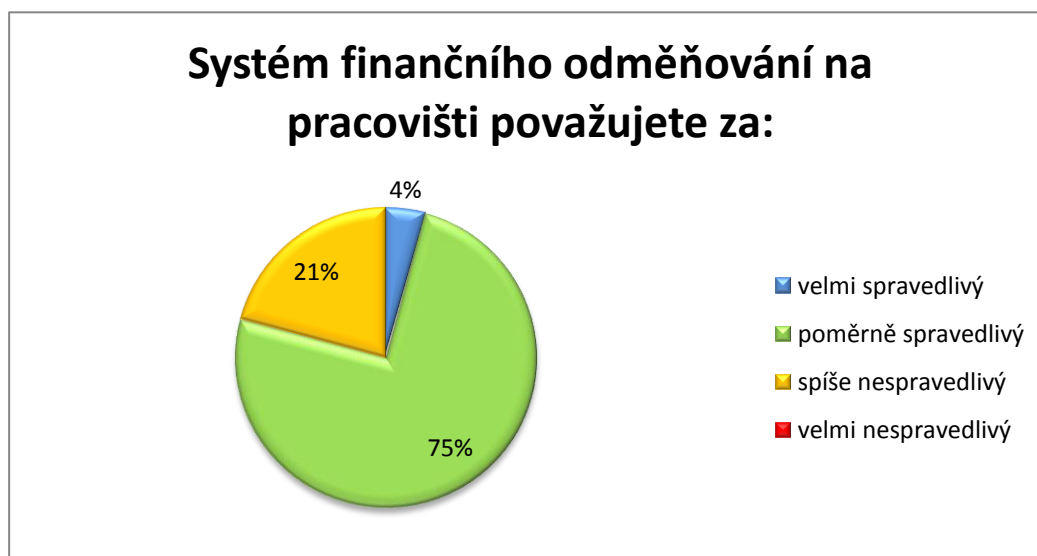
9.4.1 Finanční odměňování

Nastavený systém finančního odměňování ve společnosti XY lze považovat za objektivní a spravedlivý. Pouze 5 zaměstnanců považuje systém za spíše nespravedlivý.

Jejich připomínky se týkaly především pocitu nespravedlivosti při rozdělování prémie. 4 tito respondenti hodnotili svůj pracovní výkon jako nadprůměrný, a proto očekávali obdržení příslušné prémie.

Jak již bylo uvedeno v analýze pracovních podmínek, společnost XY by měla stanovit přesná kritéria pro získání prémie.

Názory zaměstnanců na systém finančního odměňování ve společnosti XY je graficky zpracován na obrázku (Obr. 9).



Obr. 9. Názory zaměstnanců na systém finančního odměňování ve společnosti XY [Vlastní zpracování]

9.4.2 Zaměstnanecké výhody

Systém zaměstnaneckých výhod považují 3 zaměstnanci společnosti XY za velmi uspokojivý a zbytek zaměstnanců za uspokojivý, přestože z mého pohledu není tento systém příliš propracován.

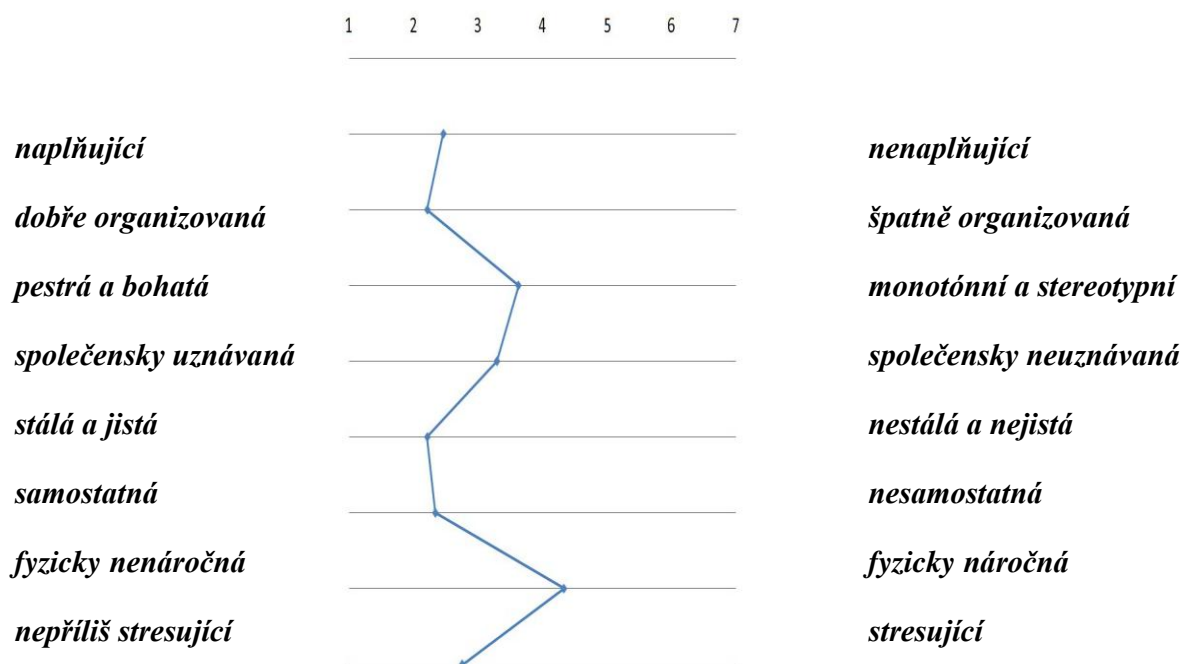
Respondentům byla v dotazníku nabídnuta možnost v podobě otevřené otázky vyjádřit se, jaké další zaměstnanecké výhody by ze strany zaměstnavatele uvítali. Nikdo však této možnosti nevyužil.

Dále pak zaměstnanci hodnotili, zda společnost XY klade dostatečný důraz na plnění potřeb a požadavků svých zaměstnanců. Celkem 92 % zaměstnanců odpovědělo, že tomu tak skutečně je.

9.5 Charakteristiky práce

K vyhodnocení charakteristiky práce byl využit sémantický diferenciál, kde zaměstnanci společnosti XY hodnotili na 7 bodové škále svoji práci a to, zda je práce naplňuje, její organizovanost, zda je pestrá a bohatá, společensky uznávaná, stálá a jistá, samostatná, fyzicky náročná nebo stresující.

Na níže uvedeném obrázku (Obr. 10) je uvedena grafická podoba sémantického diferenciálu.



Obr. 10. Sémantický diferenciál vyhodnocení charakteristik práce [Vlastní zpracování]

Samotná práce zaměstnance společnosti XY naplňuje, což lze považovat za velmi pozitivní fakt. Zaměstnanci svoji práci hodnotí jako dobře organizovanou ne však příliš pestrou a bohatou. To je však dáno samotným charakterem práce. Zde se také názory zaměstnanců nejvíce lišily, jak je zřejmé z tabulky (Tab. 7) – *směrodatná odchylka pro pojem pestrá a bohatá práce dosahuje nejvyšší hodnoty.*

Zaměstnanci společnosti XY svou práci nepovažují za velmi společensky uznávanou, avšak společnost XY ve svých zaměstnancích vzbuzuje důvěru, protože svou práci považují za stálou a jistou. Práci hodnotí také jako samostatnou, středně fyzicky náročnou a nepříliš stresující. *Celkově bych postoje zaměstnanců k charakteristice práce zhodnotila jako velmi pozitivní.*

Monotónnost práce by mohla společnost XY odstranit tvorbou pracovních míst na základě „*job enrichmentu*“ tzv. *obohacení práce*, kdy jsou jednotlivé pracovní úkoly seskupovány do větších celků. Společnost XY by také mohla využít „*job rotation*“ tzv. *střídání pracovních míst* – kdy se jedná o přemístění zaměstnance na jinou pracovní pozici. Toto střídání může mít charakter několika hodin i třeba několik pracovních dní.

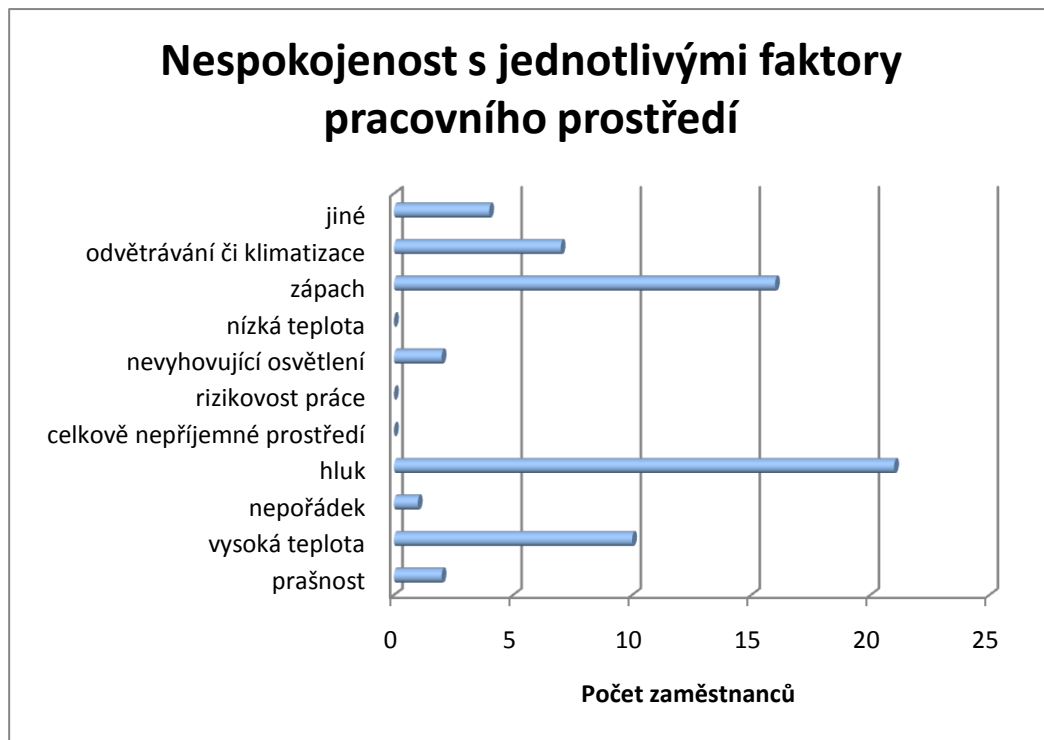
Statistické vyhodnocení charakteristik práce je uvedeno v tabulce (Tab. 7).

Tab. 7. Vyhodnocení charakteristik práce [Vlastní zpracování]

| Hodnocení charakteristiky práce | průměr | rozptyl | směrodatná odchylka | medián | modus |
|---|--------|---------|---------------------|--------|-------|
| naplňuje x nenaplňuje | 2,46 | 2,66 | 1,63 | 2 | 2 |
| dobře organizovaná x špatně organizovaná | 2,21 | 2,16 | 1,47 | 2 | 2 |
| pestrá a bohatá x monotónní a stereotypní | 3,63 | 4,57 | 2,14 | 3 | 2 |
| společensky uznávaná x neuznávaná | 3,29 | 1,54 | 1,24 | 3 | 2 |
| stálá a jistá x nestálá a nejistá | 2,21 | 2,00 | 1,41 | 2 | 2 |
| samostatná x nesamostatná | 2,33 | 1,14 | 1,07 | 2 | 2 |
| fyzicky nenáročná x fyzicky náročná | 4,33 | 2,81 | 1,67 | 5 | 6 |
| nepříliš stresující x velmi stresující | 2,75 | 1,10 | 1,05 | 3 | 3 |

9.6 Pracovní podmínky

Spokojenost s technickou vybaveností pracoviště projevilo celkem 87 % zaměstnanců. Nicméně zaměstnanci mají mnohé připomínky týkající se pracovního prostředí společnosti XY. Níže uvedený obrázek (Obr. 11) prezentuje negativní faktory pracovního prostředí ve společnosti XY.



Obr. 11. Negativní faktory pracovního prostředí [Vlastní zpracování]

Nejvíce si zaměstnanci společnosti XY stěžují na hluk (celkem 21 zaměstnanců). Hluk je způsoben především prací strojů, ale jak jsem byla ujištěna ze strany vedení, míra hluku nepřekračuje povolený limit 85 dB. Zdroje hluku jsou eliminovány protihlukovými kryty. Dále pak zaměstnancům vadí především zápach na pracovišti. Zápach je způsoben vlastním aroma materiálu a také procesem lepení materiálu.

Společnosti XY bych proto navrhovala zvážit izolaci pracoviště zabývající se lepením materiálu od ostatních pracovišť.

Další faktory, na které si zaměstnanci společnosti XY stěžovali nejčastěji, byla vysoká teplota, nedostatečné odvětrávání, osvětlení a chybějící klimatizace. Doporučení ke zlepšení již byly uvedeny v analýze pracovního prostředí.

10 VYHODNOCENÍ A ZÁVĚRY PROVEDENÝCH ŠETŘENÍ

Informace pro analýzu pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti XY byly získány prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu – dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a osobní pohovory se zaměstnanci a vedením společnosti XY.

Podle výsledků dotazníkového šetření usuzují, že většina zaměstnanců je celkově spokojena s prací ve společnosti XY. Nejvíce zaměstnanců není spokojeno s péčí společnosti o rozvoj zaměstnanců a dále pak nespokojenost zaměstnanců způsobuje pracovní kolektiv a atmosféra na pracovišti. Prostor pro zlepšení vidí zaměstnanci také v motivaci pracovnímu výkonu a v systému odměňování pracovního výkonu prostřednictvím prémie.

Celkově je přístup vedení společnosti XY k zaměstnancům hodnocen velmi pozitivně. Nikdo z dotazovaných nevyjádřil nespokojenost s tímto systémem.

Podle názoru respondentů se společnost XY snaží uspokojovat potřeby svých zaměstnanců. Všichni zaměstnanci také považují zavedený systém zaměstnaneckých výhod za uspokojivý. Velmi kladně je také hodnocen vedoucí zaměstnanec a jeho schopnost řídit a vést lidi.

Samotná společnost XY je u většiny zaměstnanců považována za spolehlivou a důvěryhodnou; dále pak za společnost, která klade důraz na kvalitu svých výrobků; snaží se uspokojovat potřeby zákazníků a má stabilní pozici na trhu i do budoucna.

S výrokem „*U společnosti XY pracuji rád/a*“ silně souhlasí 46 % respondentů (11 zaměstnanců) a zbývajících 13 zaměstnanců vyjádřilo svůj souhlas. Všichni zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že by společnost XY doporučili jako zaměstnavatele i pro své blízké přátele.

Práce ve společnosti XY zaměstnanec naplňuje. Jak také dále uvedli, je dobře organizovaná a zaměstnanci se necítí být ve stresu při výkonu své práce. Výkon práce považují zaměstnanci spíše za monotónní a stereotypní a fyzicky nenáročný.

S technickou vybaveností pracoviště je spokojeno 88 % zaměstnanců, avšak zaměstnanci nejsou spokojeni s úrovní hluku, zápachem a vysokou teplotou na pracovišti. Dále by pak od společnosti XY nejvíce uvítali instalaci klimatizace.

Na základě výše získaných výsledů byly potvrzeny tyto tři stanovené hypotézy a to následovně:

- *H1: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno se svým dosavadním zaměstnáním.*

Celkově je spokojeno se svým dosavadním zaměstnáním celkem 88 % zaměstnanců společnosti XY.

- *H3: Více než 60 % zaměstnanců považuje systém finančního odměňování za spravedlivý.*

Zavedený systém finančního odměňování považuje za spravedlivý celkem 79 % zaměstnanců společnosti XY.

- *H4: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno s technickou vybaveností pracoviště.*

Spokojenost s technickým vybavením pracoviště vyjádřilo celkem 88 % zaměstnanců společnosti XY.

Hypotéza H2: *Více než 80 % zaměstnanců je spokojeno s atmosférou na pracovišti a vztahy s kolegy* výzkumem potvrzena nebyla – s atmosférou na pracovišti je spokojeno pouze 75 % zaměstnanců společnosti XY.

11 DOPORUČENÍ VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI XY

Přestože lze zaměstnance společnost XY charakterizovat jako velmi spokojené, realizované osobní rozhovory a dotazníkové šetření odhalilo některé nedostatky v rámci stávající oblasti spokojenosti zaměstnanců.

Proto byly navrženy následující doporučení či opatření, které by při své implementaci ve společnosti XY, měly vést ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců.

11.1 Pracovní podmínky

V oblasti pracovních podmínek jsem zaznamenala nejvyšší počet připomínek. Nejvíce si zaměstnanci společnosti XY stěžovali na zvýšený hluk na pracovišti.

Snížit hluk by mohlo vedení společnosti XY instalací protihlukových krytů u některých pracovních strojů.

Společnost XY by také mohla poskytnout zaměstnancům osobní ochranné prostředky proti hluku, jako jsou chrániče sluchu nebo výrazně levnější řešení – zátky do uší.

Náklady takového rozhodnutí se pohybují v rozmezí od CZK 200 – 10 000.

Zaměstnanci si dále stěžovali na vysokou teplotu vzduchu. Ačkoliv je ve společnosti XY nainstalováno odvětrávání, jeho výkon je nedostatečný.

Jako vhodné řešení se nabízí klimatizace, avšak v závislosti na velikosti výrobních hal a existenci starých netěsnících oken by realizace takového kroku byla pro společnost XY nákladově neúnosná.

Společnost XY by tedy alespoň mohla investovat do opravy oken, protože některá z nich nelze otevřít. Náklady takové investice jsou majitelem společnosti XY odhadovány na částku CZK 50 000 – 60 000.

S vybavením šaten a hygienických zařízení jsou zaměstnanci spokojeni.

Co by však společnost XY mohla v oblasti společných prostor zlepšit, je nákup alespoň 2 dodatečných jídelních stolů a 8 židlí. Stávající zařízení: 1 stůl se čtyřmi židlemi je nedostatečný vzhledem k počtu zaměstnanců, kteří si nosí obědy z domu.

Náklady nákupu tohoto nábytku jsem odhadla na CZK 6 000 – 10 000, cena se odvíjí především od kvality a výrobce produktu. Majitel společnosti XY mi v rozhovoru uvedl, že o nákupu již uvažuje, ale dosud tuto myšlenku nezrealizoval.

11.2 Atmosféra na pracovišti

Čtvrtina zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedla, že není spokojena se vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci na pracovišti.

Personální politika společnosti XY by měla být směřována tak, aby došlo ke zlepšení současného stavu a stmelení pracovního kolektivu. Protože společnost XY zaměstnává převážně mladé zaměstnance, jako vhodné řešení se mi jeví organizace pravidelných sportovních utkání např. ve volejbale.

Věřím, že týmové hry by pomohly zlepšit vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. Pokud by se vedení společnost XY rozhodlo zrealizovat tento návrh, náklady za pronájem hřiště se pohybují v rozmezí CZK 150 – 200 za hodinu.

Pokud by se tyto akce konaly 1x měsíčně v délce 2 hodin roční náklady by společnost XY vyšly na asi na CZK 4000 – 5000.

11.3 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

V otázce finančního odměňování jsou zaměstnanci společnosti XY nespokojeni především se systémem udělování prémie.

Vedení společnosti XY proto musí jasně definovat kritéria pro určení, kdy zaměstnancům náleží příslušná prémie a s tímto systémem zaměstnance seznámit.

Ačkoliv zaměstnanci vyjádřili spokojenost se zavedeným systémem zaměstnaneckých výhod, doporučila bych společnosti XY balíček poskytovaných benefitů rozšířit o příspěvky na sportovní aktivity, jako jsou permanentky do plaveckého bazénu nebo do fitness.

Protože společnost XY zaměstnává velké množství žen, myslím, že zavedení příspěvku například na hodiny aerobiku nebo zumbly by bylo přijato s velkým ohlasem.

Ekonomická náročnost se pohybuje od CZK 500 – 1000 za 10 vstupů do takového zařízení pro jednu osobu.

Společnost XY by tedy celkové náklady pro všechny zaměstnance vyšly průměrně na CZK 17 000.

11.3.1 Zpětná vazba

Společnosti XY bych na závěr doporučila poskytovat svým zaměstnancům zpětnou vazbu na základě pravidelného hodnocení výkonu svých zaměstnanců. Smyslem pracovního hodnocení je posoudit za určité období zaměstnance z hlediska jeho pracovní výkonnosti, pracovního zařazení a pracovního chování.

Přínos zavedení systému hodnocení zaměstnanců je opravdu velký. Každý zaměstnanec potřebuje mít k dispozici relevantní zpětnou vazbu, která mu pomůže zlepšit se v tom, co dělá.

Takto poskytnuté informace by mohly vést ke zlepšení pracovního výkonu a odstranění negativních aspektů práce a přinesly by také zlepšení celkové informovanosti zaměstnanců o požadavcích práce.

Poskytování zpětné vazby společnosti XY zajistí, že úsilí zaměstnanců zůstane v souladu s cíli společnosti XY. Poskytování zpětné vazby podporuje v zaměstnancích pocit sounáležitosti s podnikem a posiluje jeho loajalitu.

Dále pak společnost XY může prostřednictvím hodnocení zaměstnanců identifikovat oblasti pro další vzdělávání zaměstnanců a také odhalit zaměstnance s výjimečnými schopnostmi. Společnost XY tak snadno získá přehled o tom, co lidé umí a zda jsou zaměstnanci umístěni na správných pozicích.

Zavedení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY není velmi náročné, přesto bych společnosti XY doporučila při zavádění systému využít pomoc odborníků, aby zavedený systém poskytoval požadované výsledky.

Jako nejlepší řešení se mi jeví využití některé z pestré nabídky školicích kurzů na toto téma. Nejbližší kurzy zabývající se touto problematikou probíhají v Brně. Kurzy probíhají většinou v rámci 1 až 2 dnů a jejich cena se pohybuje od CZK 3 000 – 5 000.

ZÁVĚR

Lidské zdroje patří k nejcennějším výrobním faktorům, které společnost vlastní. Proto je pro každou organizaci nezbytné vytvořit takové pracovní podmínky, aby byli její zaměstnanci spokojeni.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současnou spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY a po její evaluaci navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení stávající spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a dále stanovit teoretická východiska pro zpracování praktické části. V závěru teoretické části byly navrženy a formulovány čtyři hypotézy, jejichž verifikace byla provedena na základě realizovaného kvantitativního výzkumu.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. Analýza byla provedena na základě kvantitativního výzkumu – dotazníkového šetření.

Samotný dotazník byl schválen vedením společnosti XY a vedení projevilo zájem o jeho výsledky. Dotazník byl zaměřen na jednotlivé faktory, které mají největší vliv na spokojenost zaměstnanců – atmosféra na pracovišti a vztahy mezi zaměstnanci, možnosti seberealizace a rozvoje zaměstnanců, kvalita organizace práce a jejího vedení, komunikace, systém odměňování, pracovní prostředí a pracovní podmínky. Dále byly zjišťovány názory jednotlivých zaměstnanců na samotnou společnost XY.

Na základě výsledků provedeného kvantitativního výzkumu lze říci, že zaměstnanci společnosti XY jsou převážně spokojeni se svou prací, avšak realizovaný výzkum odhalil některé nedostatky a slabé stránky.

Nejvíce připomínek vyslovili zaměstnanci společnosti XY v oblasti pracovních podmínek. I přes snahu společnosti XY minimalizovat zdroje hluku vadí zaměstnancům nejvíce právě vysoký hluk na pracovišti a dále pak vysoká teplota vzduchu. Z praktického hlediska není možné izolovat veškeré zdroje hluku, a proto jsem společnosti XY navrhla, aby svým zaměstnancům nabídla osobní ochranné pracovní prostředky proti hluku.

Problém s vysokou teplotou vzduchu na pracovišti by jistě vyřešila instalace klimatizace, avšak to je z finančního hlediska pro společnost XY nereálné.

Další má doporučení z oblasti pracovních podmínek se týkaly nákupu nábytku do kuchyňského koutku v prostorách šaten, protože stávající vybavení nemá dostatečnou kapacitu vzhledem k počtu zaměstnanců, kteří ho využívají.

Na pracovišti panuje převážně přátelská atmosféra, ale přesto zde dochází ke konfliktům. Společnost XY by se měla snažit o ucelení pracovního kolektivu a vytvoření dobrého pracovního týmu. Jako dobré řešení tohoto problému se společnosti XY nabízí například organizace sportovních utkání.

Ačkoliv zaměstnanci společnosti XY nevyjádřili svou nespokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod, doporučila jsem společnosti XY rozšířit balíček poskytovaných benefitů o příspěvky na sportovní aktivity. Právě poskytované benefity jsou vhodnou cestou, jak si udržet stávající zaměstnance a zvýšit motivaci zaměstnanců k vysokým výkonům. Účinky těchto služeb mají trvalejší charakter, než například zvýšení mzdy a jsou relativně levnější.

Na závěr jsem společnosti XY doporučila poskytovat svým zaměstnancům zpětnou vazbu na základě pravidelného hodnocení výkonu zaměstnanců. Tato hodnocení mohou sloužit společnosti XY také jako podklady při stanovení výše mzdy, zjišťování požadavků zaměstnanců, ale i jejich návrhů a názorů k pracovnímu výkonu. Také by to společnosti XY přineslo zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci.

Pro zpracování bakalářské práce byly použity jako zdroje monografické publikace, internetové zdroje, interní materiály společnosti XY a také osobní rozhovory s vedením a zaměstnanci společnosti XY.

Bakalářská práce byla zpracována podle stanovených Zásad pro vypracování. Na základě těchto zásad se domnívám, že jsem splnila všechny body v nich uvedené a tudíž se mi podařilo dosáhnout všech stanovených cílů bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ARMSTRONG, M. A. *Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979p. ISBN 0-7494-4105-4.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [5] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. et. al. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-859-4357-3.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [7] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-722-6308-0.
- [8] BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [9] BYARS, L. L.; RUE, L. W. *Human resource management*. 2nd ed. Homewood, IL: Irwin, 1987. 540 s. ISBN 0-256-03630-6.
- [10] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [11] FORSYTH, P.; NOVOTNÁ, J. *Jak motivovat svůj tým*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [12] GREGAR, A. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- [13] HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1994. 77 s. ISBN 80-707-9688-X.

- [14] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007. 231 s. ISBN 978-80-239-9946-4.
- [15] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [16] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [17] KOUBEK, J.; HRABĚTOVÁ, E.; HÜTTLOVÁ, E. *Personální řízení: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995. 194 s. ISBN 80-707-9629-4.
- [18] MIKULAŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [19] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- [20] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [21] PAUKNEROVÁ, D.; et. al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [22] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X.
- [22] PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-707-9283-3.
- [24] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [25] SALZBRUNN, R.; POBOŘIL M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. 174 s. ISBN 80-86764-32-X.
- [26] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Internetové zdroje

[27] *Else international: Firemní kurzy, manažerské tréninky a školení, hodnocení zaměstnanců a koučování* [online]. 2011 [cit. 2011-06-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.elseaz.cz/pruzkumy/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu/>>.

[28] HUBÁČEK, S. *ITSolution CMS* [online]. 2007 [cit. 2011-06-26]. ITSolution. Dostupný z WWW: <<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>>.

[29] MARKOVÁ, L. *Finance.cz : Poznejte hodnotu informace* [online]. 2011 [cit. 2011-06-26]. Investice do SWOT analýzy ušetří čas i peníze. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/319505-investice-do-swot-analyzy-usetri-cas-i-penize/>>.

Interní zdroje

[30] Interní zdroje a dokumenty společnosti XY.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SWOT Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|-----------|
| <i>Obr. 1. Proces motivace [2, s. 160]</i> | <i>22</i> |
| <i>Obr. 2. Aplikace teorie potřeb na pracovní prostředí [28]</i> | <i>25</i> |
| <i>Obr. 3. Největší odběratelé společnosti XY [30]</i> | <i>37</i> |
| <i>Obr. 4. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY [Vlastní zpracování]</i> | <i>40</i> |
| <i>Obr. 5. Zaměstnanecká struktura ve společnosti XY [Vlastní zpracování]</i> | <i>46</i> |
| <i>Obr. 6. Celková spokojenost zaměstnanců s prací [Vlastní zpracování]</i> | <i>48</i> |
| <i>Obr. 7. Věk zaměstnance a jeho ochota změnit zaměstnání [Vlastní zpracování]</i> | <i>51</i> |
| <i>Obr. 8. Spokojenost s atmosférou na pracovišti [Vlastní zpracování]</i> | <i>52</i> |
| <i>Obr. 9. Názory zaměstnanců na systém finančního odměňování ve společnosti XY [Vlastní zpracování]</i> | <i>54</i> |
| <i>Obr. 10. Sémantický diferenciál vyhodnocení charakteristik práce [Vlastní zpracování]</i> | <i>55</i> |
| <i>Obr. 11. Negativní faktory pracovního prostředí [Vlastní zpracování]</i> | <i>57</i> |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| <i>Tab. 1. Význam pojmu pracovní spokojenost [23, s. 138]</i> | 17 |
| <i>Tab. 2. Faktory Herzbergovy dvoufaktorové motivace [16, s. 54]</i> | 26 |
| <i>Tab. 3. SWOT analýza společnosti XY [Vlastní zpracování]</i> | 38 |
| <i>Tab. 4. Věková struktura zaměstnanců ve společnosti XY [Vlastní zpracování]</i> | 47 |
| <i>Tab. 5. Čtyřpolní tabulka vlivu životní spokojenosti na pracovní spokojenost [Vlastní zpracování]</i> | 49 |
| <i>Tab. 6. Kontingenční tabulky [Vlastní zpracování]</i> | 50 |
| <i>Tab. 7. Vyhodnocení charakteristik práce [Vlastní zpracování]</i> | 56 |

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník pro zjištění názorů zaměstnanců společnosti XY
- P II Grafické vyhodnocení dotazníku

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ NÁZORŮ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI XY

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Eva Kunertová a jsem studentkou Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „*Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY*“. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který mi bude zdrojem informací pro řešení dané problematiky.

Instrukce pro vyplnění: U každé otázky, prosím, zaškrtněte křížkem pouze jednu odpověď, která nejlépe vyjadřuje Váš názor.

Dotazník je zcela **anonymní**. Získané informace budou sloužit **pouze pro studijní účely** při zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

Eva Kunertová

eifa@centrum.cz

1) Pokud zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> spokojen/a | <input type="checkbox"/> spíše spokojen/a |
| <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a | <input type="checkbox"/> nespokojen/a |

1a) Pokud jste zvolil/a možnost „spíše nespokojen/a“ nebo nespokojen/a, co by podle Vás pomohlo zvýšit Vaši spokojenost?

.....

.....

.....

2) Ve svém osobním (rodinném) životě jsem:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> spokojen/a | <input type="checkbox"/> spíše spokojen/a |
| <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a | <input type="checkbox"/> nespokojen/a |

3) Zvažoval/a byste možnost změny zaměstnání, pokud by se naskytla příležitost?

- ano spíše ano
 spíše ne ne

3 a) Pokud jste zvolil/a možnost „ano“ nebo „spíše ano“, tak v jakém časovém období byste si přál/a změnu zaměstnání?

- co nejdříve během jednoho roku během několika let

4) Jak jste spokojen/a:

| | Spokojen/a | Spíše spokojen/a | Spíše nespokojen | Nespokojen |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| S oceněním a uznáním Vaší práce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S atmosférou na pracovišti a vztahy s kolegy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S kvalitou komunikace a sdílení informací | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S přístupem vedení společnosti k zaměstnancům | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se schopností Vašeho nadřízeného vést a řídit lidi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se schopností Vašeho nadřízeného motivovat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S technickou vybaveností pracoviště | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S kvalitou školení a jejich významem pro Vaši práci | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S péčí firmy o rozvoj zaměstnanců, možnost vzdělání | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S využitím Vašich dovedností a znalostí v práci | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5) Systém odměňování na Vašem pracovišti považujete za:

- velmi spravedlivý poměrně spravedlivý
 spíše nespravedlivý velmi nespravedlivý

6) Systém zaměstnaneckých výhod považujete za:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> velmi uspokojivý | <input type="checkbox"/> uspokojivý |
| <input type="checkbox"/> spíše neuspokojivý | <input type="checkbox"/> velmi neuspokojivý |

6 a) Jaké zaměstnanecké výhody byste nejvíce uvítal/a ze strany zaměstnavatele?

.....
.....
.....

7) Pokud byste měl/a zhodnotit práci u současného zaměstnavatele, řekl/a byste že: (instrukce – čím blíže zaškrtnete pole k některé straně, tím vyjádříte větší souhlas s daným výrokem).

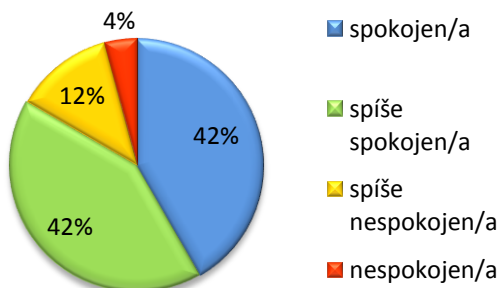
| | | |
|-----------------------|---|-------------------------|
| Vás naplňuje | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Vás nenaplňuje |
| je dobře organizovaná | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | je špatně organizovaná |
| pestrá a bohatá práce | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | monotónní a stereotypní |
| společensky uznávaná | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | společensky neuznávaná |
| stálá a jistá práce | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | nestálá a nejistá práce |
| samostatná | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | nesamostatná |
| fyzicky nenáročná | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | fyzicky náročná |
| velmi stresující | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | nepříliš stresující |

8) Pokud jste nespokojen/a s některým z následujících faktorů na Vašem pracovišti, tak ho, prosím, označte křížkem. (Lze označit více možností).

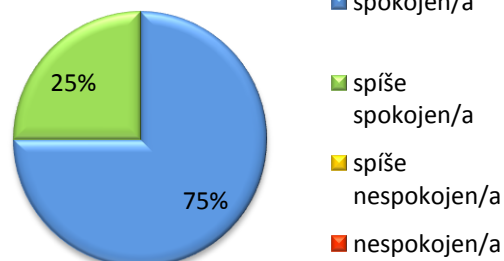
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> prašnost | <input type="checkbox"/> nevyhovující osvětlení |
| <input type="checkbox"/> vysoká teplota | <input type="checkbox"/> nízká teplota |
| <input type="checkbox"/> nepořádek | <input type="checkbox"/> zápach |
| <input type="checkbox"/> hluk | <input type="checkbox"/> odvětrávání či klimatizace |
| <input type="checkbox"/> celkově nepříjemné prostředí | <input type="checkbox"/> kvalita stravování |
| <input type="checkbox"/> rizikovost práce | <input type="checkbox"/> jiné |

PŘÍLOHA P II: GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

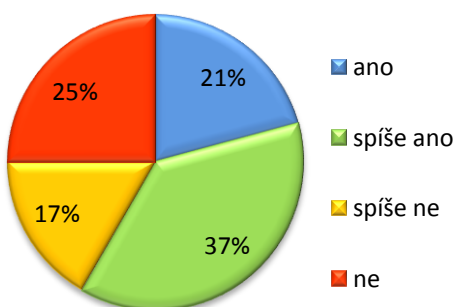
Ve svém osobním životě jste:



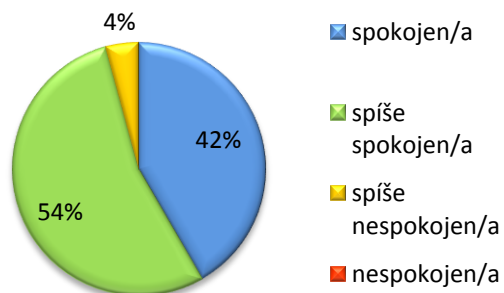
S přístupem vedení společnosti k zaměstnancům jste:



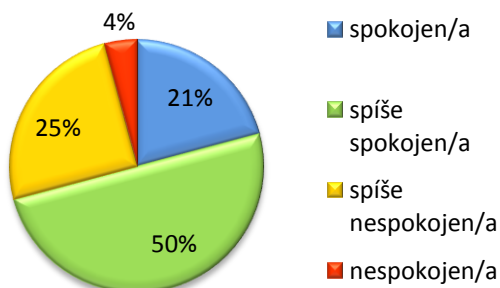
Zvažoval/a byste možnost změny zaměstnání:



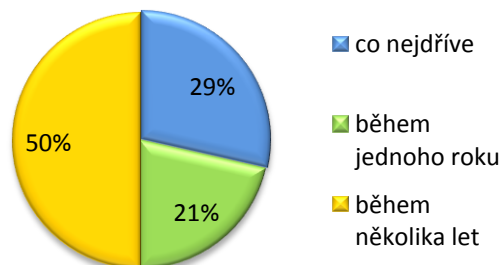
S oceněním a uznáním Vaší práce jste:



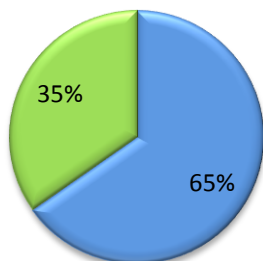
S kvalitou komunikace a sdílení informací jste:



V jakém časovém období byste si přál/a změnu zaměstnání:

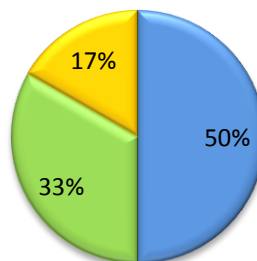


Se schopností Vašeho nadřízeného vést a řídit lidi jste:



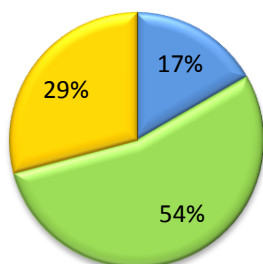
- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

Se schopností Vašeho nadřízeného motivovat Vás jste:



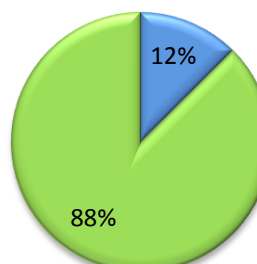
- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

S péčí firmy o rozvoj zaměstnanců jste:



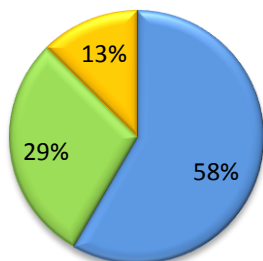
- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

System zaměstnaneckých výhod považujete za:



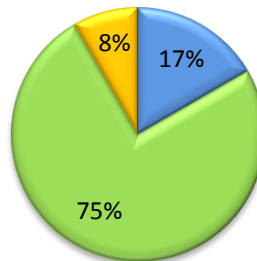
- velmi uspokojivý
- uspokojivý
- spíše nespokojivý
- velmi nespokojivý

S technickou vybaveností pracoviště jste:



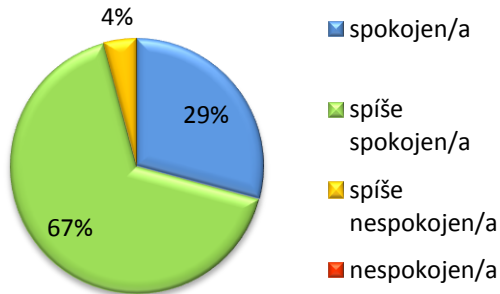
- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

S kvalitou školení a jejich významem pro Vaši práci jste:

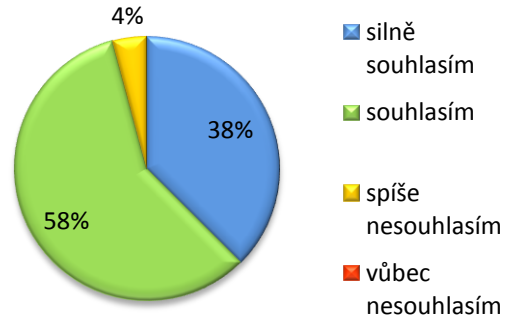


- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

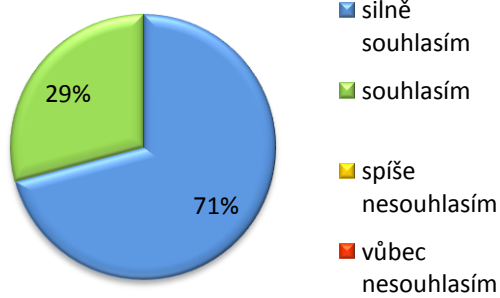
S využitím Vašich dovedností a znalostí v práci jste:



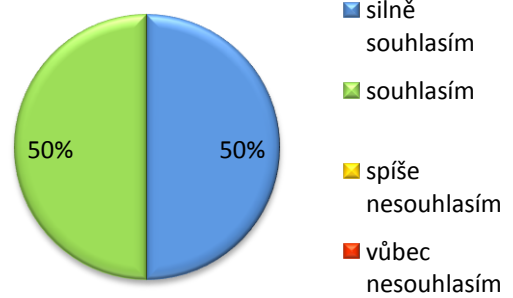
Společnost XY považuji za spolehlivou a důvěryhodnou:



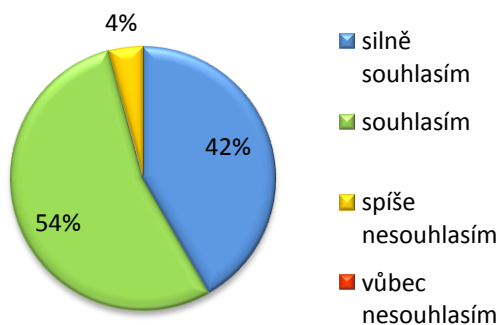
Společnost XY se snaží uspokojovat potřeby zákazníků:



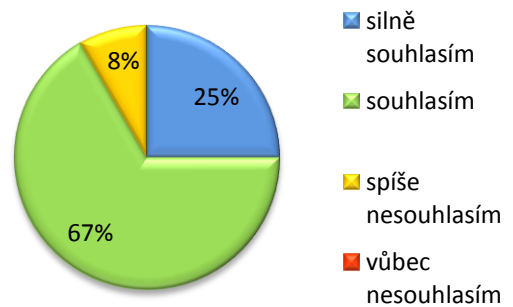
Společnost XY klade důraz na celkovou kvalitu práce:



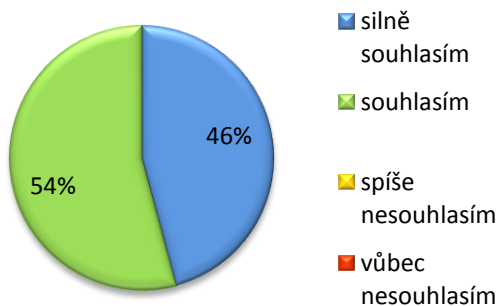
Společnost XY má stabilní pozici na trhu i do budoucna:



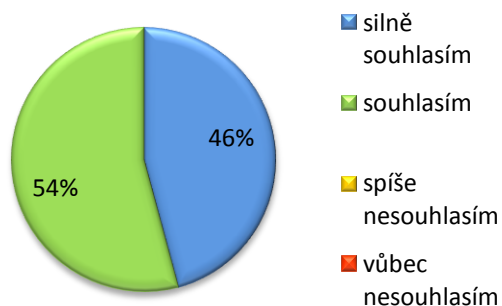
Společnost XY uspokojuje potřeby a požadavky svých zaměstnanců:



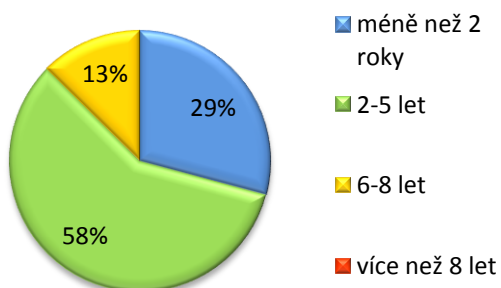
U společnosti XY pracuji rád/a:



Společnost XY bych doporučila jako zaměstnavatele svým známým:



Jak dlouho jste již zaměstnán/a ve společnosti XY:



Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:

