

**Analýza účinnosti pracovní motivace v souvislosti  
se spokojeností zaměstnanců firmy  
BIKE FUN International s. r. o.**

Mgr. Markéta Juříková

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Markéta JURÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **M081573**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza účinnosti pracovní motivace v souvislosti se spokojeností zaměstnanců firmy BIKE FUN International s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- **Definujte pojmy motivace, spokojenost zaměstnanců, firemní kultura a proveďte k tématu literární rešerši.**

#### II. Praktická část

- **Analyzujte řízení lidských zdrojů a současný motivační systém v BIKE FUN International s. r. o.**
- **Zhodnoťte současný motivační systém BIKE FUN International s. r. o.**
- **Navrhněte možnosti zlepšení motivačního systému vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců BIKE FUN International s. r. o.**

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

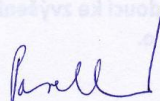
**ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.**  
**DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.**  
**KLUWER, W. Personalistika 2007-2008. Praha: ASPI, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.**  
**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: **Mgr. Stanislav Matušů**

Datum zadání bakalářské práce: **18. června 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu



## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

---

<sup>1</sup> 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 nevyjádřeně 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 nahlázení 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.

<sup>2</sup> 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).

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

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

<sup>4</sup> 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 výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k větší výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 3. srpna 2012



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. L.', is written over a horizontal dotted line.

## **ABSTRAKT**

Práce se zabývá pracovní motivací a spokojeností zaměstnanců firmy BIKE FUN International s. r. o. Teoretická část tvoří terminologickou bázi, definuje pojmy jako je motivace, spokojenost zaměstnanců, firemní kultura, podává souhrn dosavadních poznatků a přístupů k problematice a předkládá metody měření pracovní spokojenosti. Praktická část nastiňuje způsob řízení lidských zdrojů ve firmě a její motivační strategii, a především analyzuje spokojenost zaměstnanců na základě výstupů realizovaného dotazníkového šetření. Rozbor doplňuje zhodnocení používaných motivačních nástrojů a uzavírá jej souhrn doporučení pro další práci s lidskými zdroji v oblasti motivace ve firmě s cílem zvýšit spokojenost jejích zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, motivační nástroje, firemní kultura, pracovní spokojenost, měření spokojenosti zaměstnanců

## **ABSTRACT**

This thesis deals with motivation and job satisfaction of employees in BIKE FUN International Ltd. Company. The theoretical part is based on terminology, defines terms such as motivation, job satisfaction, corporate culture, it summarizes the current knowledge and approaches to issues and presents methods of employee satisfaction survey. The practical part outlines the way of human resources management in the company and its incentive strategy, and particularly it analyses the employee satisfaction based on the outcomes of the survey realized. The analysis is completed by the evaluation of motivational tools, and it concludes a summary of recommendations for further work with human resources in the company in the area of motivation with the intention to increase its employee satisfaction.

Keywords: motivation, motivational tools, corporate culture, job satisfaction, employee satisfaction survey

Děkuji tímto Mgr. Stanislavu Matušů, MBA za odborné vedení práce, poskytnutí potřebných informací o firmě, cenné rady a podnětné připomínky z praxe a za veškerý čas věnovaný konzultacím.

Dík patří také mému příteli, rodině a přátelům za veškerou pomoc a podporu během celého studia.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 PRACOVNÍ MOTIVACE .....</b>	<b>11</b>
1.1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MOTIVACE.....	11
1.2 MOTIVACE A VÝKON .....	12
1.3 TYPY MOTIVACE.....	12
1.4 TEORIE MOTIVACE.....	13
1.5 MOTIVACE V PRACOVNÍM PROCESU .....	16
1.6 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE A MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU .....	17
<b>2 FIREMNÍ KULTURA VE VZTAHU K PRACOVNÍ MOTIVACI.....</b>	<b>20</b>
<b>3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....</b>	<b>23</b>
3.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	23
3.2 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	24
3.3 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ.....	26
<b>4 SHRNUÍ.....</b>	<b>29</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
<b>5 PROFIL BIKE FUN INTERNATIONAL S. R. O. ....</b>	<b>31</b>
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ A JEJÍ ČINNOSTI.....	31
5.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FIRMĚ.....	33
5.2.1 Firemní HR strategie .....	33
5.2.2 Firemní kultura jako východisko motivace.....	36
5.2.3 Úvod k měření spokojenosti zaměstnanců ve firmě .....	39
<b>6 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ FIRMY .....</b>	<b>40</b>
6.1 CÍL PRŮZKUMU.....	40
6.2 METODOLOGIE PRŮZKUMU.....	40
6.2.1 Metoda sběru dat a výběrový soubor .....	40
6.2.2 Výzkumné nástroje.....	40
6.2.3 Organizace sběru dat .....	41
6.3 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT.....	42
6.3.1 Celková spokojenost zaměstnanců.....	42
6.3.2 Dílčí aspekty spokojenosti zaměstnanců.....	44
6.3.3 Motivační činitelé a jejich důležitost pro zaměstnance.....	47
6.3.4 Vnitřní zdroje motivace.....	52
6.3.5 Komunikace a sdílení informací .....	52
6.3.6 Vztah k firmě a pracovní angažovanost .....	53
6.4 ZÁVĚRY ANALÝZ A DOPORUČENÍ FIRMĚ .....	55
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>



## ÚVOD

Trvalá efektivita, výkonnost a konkurenceschopnost podniků bezprostředně souvisí s úsilím o dosažení konstantní vysoké úrovně výkonu lidí, zaměstnanců. Toho je z dlouhodobého hlediska možné docílit výhradně systematickým přístupem a prací s lidmi a hledáním nejvhodnějších způsobů pro jejich motivaci a pracovní uspokojení. Spokojenost zaměstnanců se tak stává základním faktorem ovlivňujícím dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi.

Management lidských zdrojů dnes sehrává rozhodující úlohu ve strategickém řízení podniků. Jeho činnosti musí mnohem pružněji a tvořivěji než dříve reagovat na změny přicházející zvenčí i zevnitř podniku, na vývoj ekonomických a sociálních podmínek, požadavky a potřeby pracovníků, kterým je nezbytně nutné věnovat individuální péči. Role personálních útvarů je aktivnější než kdy předtím a jejich závazky vůči vlastníkům významnější. V centru jeho pozornosti však stále zůstává člověk jako osobnost.

Na počátku jednadvacátého století je ve valné většině firem s moderním přístupem k vedení a motivaci pracovníků považován monitoring spokojenosti zaměstnanců za standardní nástroj řízení lidských zdrojů. Průzkum otevírá cestu ke komunikaci zaměstnanců směrem k managementu a přináší mu jinak těžce dostupnou zpětnou vazbu, cenné informace a náměty na vytváření prostředí a firemní kultury, které motivují lidi k vyšším výkonům. Pomáhá tak nejenom popsat stávající stav, ale také specifikovat příčiny problémů a najít cesty, jak pracovní klima zlepšit. Zpravidla bývá zaměstnanci pozitivně hodnoceni jakožto projev zájmu ze strany vedení podniku.

Práce s názvem „Analýza účinnosti pracovní motivace v souvislosti se spokojeností zaměstnanců firmy BIKE FUN International s. r. o.“ si klade za cíl posoudit efektivitu stávajícího motivačního systému firmy a jeho nástrojů s ohledem na spokojenost zaměstnanců a navrhnout jeho případnou revizi. Zdrojem informací se stal, kromě interních údajů a dokumentů, především provedený průzkum spokojenosti zaměstnanců, na základě jehož výsledků bude aktuální stav zhodnocen a budou doporučeny cesty pro další personální práci ve firmě.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PRACOVNÍ MOTIVACE

## 1.1 Vymezení problematiky motivace

Výkonnost zaměstnanců je v určité míře dána jejich znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, velkou roli v tomto ohledu však sehrává také jejich pracovní úsilí, odhodlání a rovněž nadšení, se kterým práci vykonávají, tj. jejich motivace (Stýblo et al., 2007).

Pojem **motivace** má původ v latinském „movere“, tj. hýbat, pohybovat. Motivace je vnitřním procesem a vyjadřuje vůli člověka vyvinout úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného výsledku. Vnější podněty vyvolávající změny v motivaci jsou stimuly, vnitřní psychické a plně neuvědomované síly aktivizující činnost člověka se nazývají motivy. Jejich cílem je dosažení stavu nasycení, uspokojení. Navenek se tato aktivita projeví v podobě motivovaného jednání. (Bedrnová, Nový et al., 2002; Tureckiová, 2004)

Motivace je dynamickou složkou osobnosti a integruje v sobě složku psychickou i fyzickou, které orientují jedince k vytyčenému cíli (Štikar et al., 2000).

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách. Arnold et al. (1991) tyto dimenze popisují jakožto **složky motivace** a jsou jimi: **směr**, který orientuje člověka k určité činnosti; **úsilí** (intenzita), s jakým se snaží dosáhnout vytyčeného cíle; a **vytrvalost** (stálost), s níž svou činnost vyvíjí a která mu umožňuje překonávat případné překážky vzniklé při uskutečňování této aktivity.

**Zdrojem motivace** jsou pak skutečnosti, které motivaci vytvářejí, a to: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Motivační proces má cyklický charakter, který Tureckiová (2004) popisuje následovně: stav určitého nedostatku (či naopak nadbytku) se projeví vnitřní nerovnováhou, a ta vyvolá motivační napětí. Psychika si však žádá stav vyrovnanosti, a proto se domáhá odstranění nedostatku. Tím se spouští proces motivovaného jednání, který si klade za cíl redukci motivu – uspokojení potřeby.

Pracovní činnost je také druh aktivity, při které lidé prostřednictvím práce dosahují naplnění svých potřeb spojených se stavem uspokojení.

**Pracovní motivace** se primárně projevuje ve vztahu člověka k jeho práci. Motivací k pracovní činnosti přitom není jen zajištění prostředků k živobytí, ale též sociální interakce, uspokojení ze samotné práce nebo dosažení určitých výsledků.

Stýblo (1993, s. 157) o motivaci říká, „že je páteří personálního managementu. Bez náležitě úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky.“

Motivace je jedním z faktorů ovlivňujících pracovní výkon.

## 1.2 Motivace a výkon

Motivace je abstraktním pojmem a nelze ji proto přímo pozorovat. Pro její měření je často používán pracovní výkon (Arnold et al., 2007).

Bedrnová, Nový et al. (2002) uvádějí, že **motivace** je, vedle schopností, základní determinantou výkonu, čímž pojem motivace získává naprostou prioritu všude tam, kde je potřeba **výkon** či výkonnost lidí. Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje tzv. **Yerkesův-Dodsonův zákon** („obrácená U-křivka), z něhož je patrné, že pro splnění úkolu je vyžadována optimální úroveň motivace – nízká motivace nevede k uspokojivým výsledkům, naopak příliš vysoká motivace může narušit míru vnitřního napětí a celkový výkon také snížit. Tzv. **výkonová motivace** určuje relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu v těch oblastech, kde mu to může zajistit určitý druh úspěchu, a je dána poměrem „potřeby úspěchu“ k „potřebě vyhnout se neúspěchu“.

## 1.3 Typy motivace

Z hlediska pracovní motivace existují podle Herzberga (2003) dva typy **motivace**: **vnitřní** – u lidí, kteří motivují sami sebe tím, že si vytvářejí faktory ženoucí je k určitému cíli (faktorem může být např. odpovědnost, autonomie, příležitost využít svých schopností a dovedností, ale také radost, potěšení, příjemný pocit) a **vnější motivace** charakterizovaná zájmem zaměstnance o další materiální i nemateriální odměny. Stýblo et al. (2007) k výše uvedeným přidávají další tři typy **pracovní motivace**, a to: motivaci založenou na osobní pověsti či odborné reputaci; motivaci založenou na výzvě (snaze vyřešit problém nebo překonat překážku); motivaci spočívající na společenském poslání práce.

Z krátkodobého hlediska mohou mít vnější motivátory velmi výrazné účinky, v dlouhodobém horizontu jsou však významnější motivy vnitřní, které nejsou jedinci nikterak vnuceny zvnějšku.

## 1.4 Teorie motivace

Teorie motivace se zabývá procesem motivování, utváření motivací, a věnuje se také spokojenosti s prací a jejím vlivem na pracovní výkon. Jedná se o jakousi konstrukci charakterizující cíl a příčiny lidského jednání. Teorie motivace k práci pak představují souhrn teoretických poznatků, určených zejména manažerům, pro další využití v praxi, účinnému vedení lidí (Dvořáková, 2007).

Primárním cílem motivačních teorií je dosažení přidané hodnoty prostřednictvím zaměstnanců tak, aby cena jejich výstupů přesáhla náklady na její vytváření (Armstrong, 2007). Proto teorie motivací navádějí, jaké kroky mohou organizace podnikat pro povzbuzování svých zaměstnanců tak, aby je přiměli k uplatnění jejich schopností a úsilí, které by vedlo k naplnění cílů organizace a zároveň k uspokojení jejich vlastních potřeb.

Na teoriích motivace jsou založeny různé přístupy k motivaci:

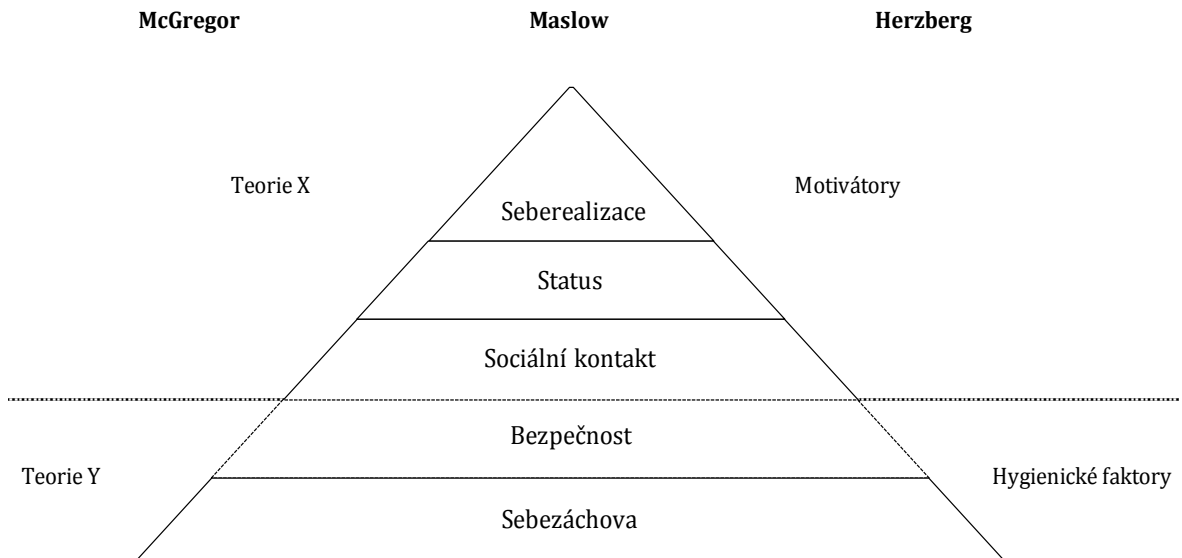
1. **Teorie instrumentality** se objevuje ve druhé polovině 19. století. Nejvýrazněji je spjata se jménem F. W. Taylora a tvrdí, že odměny a tresty jsou prostředkem k dosažení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem, tedy že lidé budou k práci motivováni, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem. Je proto také nazývána zákonem příčiny a účinku či politikou cukru a biče. Tento přístup však nereflektuje další lidské potřeby, je založen výhradně na systému kontroly, a proto může jen zřídka představovat efektivní motivátor (Armstrong, 2007).
2. **Teorie zaměřené na obsah motivace (potřeby)** zdůrazňují, že neuspokojená potřeba vytváří stav napětí a nerovnováhy (Armstrong, 2007). Ke znovunastolení rovnovážného stavu je třeba poznat cíl, který danou potřebu uspokojí, a zvolit pak způsob jednání, který povede k dosažení tohoto cíle. Každý jedinec jako individualita pociťuje různé potřeby a jejich intenzitu, a navíc k jejich uspokojení může volit řadu různých cílů.
  - **Maslow** jako první vytvořil v tomto smyslu proslulou **koncepti hierarchie potřeb**, které rozdělil do pěti hlavních kategorií (fyziologické, jistoty a bezpečí, sociální, uznání, seberealizace). Jeho teorie tvrdí, že pokud je uspokojena potřeba nižšího řádu, stává se dominantní potřeba vyšší, k níž je směřována pozornost. Teorie nebyla empiricky ověřena a je kritizována za svou nekompromisnost, přesto má dodnes velký vliv.

- Do centra pozornosti se dostala rovněž **teorie tzv. „potřeby úspěchu“**, definovaná poprvé **Henrym A. Murraym** ve 30. letech 20. století. Týká se touhy překonávat překážky a snahy dokázat co nejrychleji něco obtížného (Arnold et al., 2007).
  - V rámci teorií orientovaných na obsah motivace pracoval také Clayton P. Alderfer na **teorii ERG**, zaměřené na potřeby existenční, vztahové a růstové, nebo David C. McClelland. Ten ve své **teorii manažerských potřeb** identifikuje tři úrovně motivace manažerů založené na potřebách sounáležitosti, prosazení se a pozičního vlivu.
  - Okrajově lze v rámci teorií potřeb hovořit také o **Herzbergově dvoufaktorové teorii**, která rozlišuje skupinu satisfaktorů (motivátorů, motivačních faktorů), vážící se k osobnosti, a skupinu dissatisfaktorů (frustrátorů - hygienických, udržovacích faktorů), vztahujícím se k vnějším pracovním podmínkám. Zatímco motivátory dokáží pracovní spokojenost, potažmo výkonnost, pozitivně či negativně ovlivnit, dissatisfactory nemají na spokojenost vliv, pokud jsou ve svém optimálním stavu a člověk si je neuvědomuje. V opačném případě však pociťuje nespokojenost (Kocianová, 2010). Tento tzv. Herzbergův dvoufaktorový model, který koreluje s Maslowovou teorií potřeb, vyvolal rovněž vlnu kritiky. Dodnes má však velký úspěch a bude dále detailněji popsán v souvislosti s pracovní spokojeností.
- 3. Teorie zaměřené na proces**, nazývané též **kognitivní (poznávací)**, se zaměřují na psychologické procesy, ale i základní potřeby ovlivňující motivaci. V centru pozornosti je také pracovní prostředí a jeho vnímání zaměstnanci. V rámci přístupů k procesu rozlišujeme teorie expektační (očekávání), teorie cíle (dosahování cílů) a teorie spravedlnosti (pocitu spravedlnosti).
- **Vroomovo pojetí očekávání** značí pravděpodobnost, že úsilí povede k určitému výsledku. Motivace je podle něj možná pouze za předpokladu, že mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný vztah a zároveň, že výsledek je považován za nástroj uspokojení potřeb. Teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem, kteří zdůraznili, že k úsilí je třeba přidat dvě proměnné – schopnost (znalost, dovednost) a vnímání role jedince v organizaci (Armstrong, 2007).



- **Teorie cíle** se vyvinula v 60. letech minulého století z koncepce řízení podle cílů a má klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu. Hlavním propagátorem byl Edwin Locke. Základním předpokladem teorie je existence specifického přijatelného (i když náročného) cíle a zpětné vazby na výkon. Armstrong (2007, s. 226) navíc zdůrazňuje důležitost participace jedinců na stanovování tohoto cíle, „neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů“. V této souvislosti je také diskutován pojem „závazek vůči cíli“, tj. neochota cíl snížit nebo jej opustit, který ovlivňuje vytrvalost jednání při dosahování cíle (Arnold et al., 2007).
  - Teorie spravedlnosti se týká pocitů a vnímání a zejména se zabývá tím, jak lidé vnímají způsob zacházení s nimi v porovnání s ostatními. Základním tvrzením je fakt, že zaměstnanci budou lépe motivováni, když se s nimi bude zacházet spravedlivě.
4. Arnold et al. (2007) ještě doplňují motivační teorie tzv. **přístupem založeným na „zdravém rozumu“**, který odkrývá obecný pohled na lidskou povahu.
- **McGregorova teorie X a Y** rozlišuje dva typy lidí: dle teorie X jsou lidé ve své podstatě líní, nespolehliví a nelze jim věřit. Proto je třeba je nejen kontrolovat, ale i motivovat pomocí nejrůznějších pobídek. Lidé podle teorie Y jsou morální, zodpovědní, v práci hledají osobní rozvoj, nezávislost.
  - **Schein** (in Arnold et al., 2007) k těmto přístupům přidává **sociální rozměr**: chování lidí je podle něj určováno společenskými interakcemi, tj. reagují na očekávání svého okolí více než na jiné pobídky.

Dvořáková (2007) konstatuje, že Maslow, McGregor i Herzberg hovoří stále o tomtéž, pouze jinými slovy a problematiku nazírají z jiného úhlu pohledu. Proto je možno diskutované přístupy zaznamenat do jednoho schématu, jehož základem je Maslowova pyramida potřeb (Obr. 1.).



Obr. 1. Pyramida potřeb z hlediska různých motivačních teorií (zdroj: in Dvořáková, 2007, s. 179)

## 1.5 Motivace v pracovním procesu

Motivování jiných lidí je jejich uvádění do pohybu v tom směru, kterým chceme, aby se ubírali, za dosažením nějakého výsledku. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že jejich kroky povedou k dosažení stanoveného cíle nebo odměny, která uspokojí jejich potřeby (Armstrong, 2007).

V pracovním procesu se motivace projevuje úsilím a množstvím energie (fyzické nebo duševní), kterou pracovník vynakládá na splnění úkolu (Koubek, 2007).

**„Motivovaný a výkonný zaměstnanec, kterého chce mít každá firma, je pracovník identifikovaný s firemní kulturou a jejími hodnotami.“** (Stýblo et al., 2007, s. 731). „Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn“, jak říká Armstrong (2007, s. 220): „Ale pořád jsou to manažeři, kteří musejí hrát hlavní úlohu a musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kteří musejí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací.“

„Schopnost a umění manažerů motivovat své spolupracovníky představuje součást tzv. „měkkých metod“ vedení lidí, které v současném světovém managementu výrazně převažují.“ (Stýblo, 1998, s. 157). Stýblo et al. (2007) potvrzují, že motivace zaměstnanců patří k primárním úkolům manažerů, neboť zaměstnanci se chovají přesně podle toho, co jejich

manažeři odměňují (příčemž odměnou je myšlena nejen finanční ohodnocení, ale i uznání, pochvala, povýšení apod.). Platí rovněž, že pozitivní motivace (formou pochvaly, odměny) je až na výjimky účinnější než motivace negativní (donucení z důvodu hrozby trestu). Je třeba brát v potaz fakt, že každý ze zaměstnanců je motivován jinými faktory, tj. nelze nalézt obecně platný návod na motivaci všech. „Klíčem k motivaci zaměstnanců je odhalit, který z hlavních motivačních faktorů na ně působí a těchto faktorů při motivaci využít.“ (Stýblo et al., 2007, s. 515) Autor navíc uvádí fakt, že schopnost účinně motivovat zaměstnance umožňuje manažerům překonat nejčastější problémy spojené s řízením lidí, jako je vysoká pracovní absence, fluktuace a nízká produktivita a kvalita práce, z čehož plyne závažnost aspektu motivace v personálních činnostech.

## 1.6 Motivační nástroje a motivační program podniku

Motivační program podniku není v teorii managementu ani v manažerské praxi jednoznačně vymezeným pojmem. Lze ho tedy chápat nejen jako dílčí, ale i ucelený soubor pravidel a opatření, který konkretizuje systém práce s lidmi uvnitř organizace a zaměřuje se na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Jeho primárním cílem je dosažení žádoucí motivace lidí k práci a činnostem, které jsou z hlediska podniku významné.

Tvorbě motivačního programu by měla předcházet analýza motivační struktury pracovníků podniku a jejich výkonnosti, měly by být sestaveny cíle programu a vymezeny potenciální stimulační prostředky a postupy k jejich uplatňování (Bedrnová, Nový et al., 2002). Dvořáková (2007) celý postup práce navrhuje následovně:

- 1. Zjistit stav a účinnost základních faktorů motivace k práci a pracovní spokojenosti/nespokojenosti** (formou dotazníkového šetření nebo formou rozhovorů).

Průzkumy motivační struktury akceptují obecné teorie pracovní motivace a měly by být prvním krokem při tvorbě motivačních programů organizací. Spolu s dalšími druhy průzkumů (sociologických, psychologických) umožňují zhodnotit stav v podniku v oblasti řízení lidských zdrojů, jeho slabé a silné stránky a určit jeho motivační účinky.

- 2. Charakterizovat motivační klima organizace a specifikovat příčiny spokojenosti, resp. nespokojenosti.**

- 3. Stanovit cíle motivačního programu.**

Jedná se především o převedení strategických cílů organizace do subsystému řízení lidských zdrojů.

- 4. Určit nástroje k zabezpečení stanovených cílů v oblasti motivace zaměstnanců,** tj. postupů a opatření, které mají zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím aktivit zaměstnanců.

Opatření se týkají těchto oblastí:

- výběr a hodnocení zaměstnanců,
- tvorba mzdového systému a zaměstnaneckých benefitů,
- péče o sociální rozvoj zaměstnanců,
- rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců,
- utváření vztahů k firmě,
- systém účasti na výsledcích firmy a možnost spoluúčasti na rozhodování o strategickém rozvoji.

- 5. Zpracovat motivační program jakožto ucelený koncepční dokument.**

Jeho součástí by měla být specifikace oblastí, jako jsou:

- cíle organizace, které mají být podpořeny managementem lidských zdrojů,
- slabé a silné stránky organizace v oblastech rozhodných pro plnění cílů,
- používané nástroje,
- vzájemná provázanost s ostatními nástroji managementu.

Finální motivační program by měl být představen všem zaměstnancům firmy. Jeho uplatňování by pak mělo být průběžně kontrolováno, případně by měl být program průběžně aktualizován v čase, protože jeho podoba vždy vychází z aktuálních potřeb podniku (Bedrnová, Nový et al., 2002). Důležitým krokem je pochopitelně vyhodnocení účinnosti programu.

Účinnost působení jednotlivých motivačních nástrojů, které se používají k pracovní stimulaci, je u každého zaměstnance různá. Nástroje lze rozdělit podle nejrůznějších kritérií, z nichž jeden výklad podává Dvořáková (2007):

- hmotné finanční ohodnocení – mzda, prémie, bonus apod., a také negativní ohodnocení formou sankce,
- hmotné stimuly v podobě financování vzdělávání, zvyšování kvalifikace,
- účast na výsledku hospodaření firmy,
- sociální požitky a zaměstnanecké výhody,
- plánování profesní kariéry, povyšování na základě výsledků práce,
- morální ocenění - veřejné ohodnocení výsledků práce,

- oceňování věrnosti organizaci,
- obohacování práce o prvky samostatnosti nebo kreativity,
- vytváření pozitivního klimatu v interpersonálních vztazích.

Jako nepřímý stimul k práci přidává také výběr zaměstnanců, který ovlivňuje klima v organizaci a k odměňování managementu uvádí ještě systém odměňování v závislosti na dlouhodobých výsledcích společnosti.

Hornáková (2012, s. 27) s ohledem na praxi uvádí, že „Odměňování pracovníků je jedním z nejeftivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má firma k dispozici. Je také strategickou personální činností, jejímž klíčovým úkolem je vytvořit přiměřený, transparentní, spravedlivý a motivující systém odměn. Moderní pojetí odměňování totiž zahrnuje tři formy odměn – finanční, nefinanční (pochvala, uznání, povýšení, vzdělávací aktivity apod.) a zaměstnanecké výhody. Tyto tři složky tvoří celkovou odměnu pracovníka a je možné je nazvat odměnami vnějšími. Za vnitřní odměnu můžeme označit například spokojenost a radost, které člověk při práci zažívá, které mu vykonávaná práce přináší, dále pocit užitečnosti a vlastního významu, možnost seberealizace, pracovní úspěchy, neformální uznání okolí apod. O vnitřních odměnách rozhoduje osobnost pracovníka a firma je nemá přímo pod kontrolou, nicméně může je významně ovlivňovat.“ A to podle Koubka (2007) například tak, že pracovníkům jsou zadávány úkoly jakoby šité na míru, tzn. takové, které jsou pro ně přitažlivé a vyžadují od nich takové schopnosti, kterých si oni sami váží. Velkou roli z hlediska vnitřních odměn hraje také autonomie, tj. možnost, aby si zaměstnanci sami stanovovali vlastní cíle i cesty, jak jich dosáhnout. Vnitřní odměny tak velmi závisí na osobnosti pracovníka, jeho hodnotách, postojích, zájmech a potřebách. Jejich udělení pak ponejvíce souvisí s radostí a potěšením z práce, příjemnými pocity z dobře vykonaného úkolu a celkovou spokojeností zaměstnance. Přestože oba typy odměn, vnější i vnitřní, mají různou povahu, jsou přesto velmi úzce provázané.

Cílem všech motivačních strategií je podle Armstronga (2007, s. 219): „vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“

## 2 FIREMNÍ KULTURA VE VZTAHU K PRACOVNÍ MOTIVACI

„Motivování pracovníků probíhá a vztahuje se k širšímu referenčnímu rámci, který tvoří organizace. Ta vytváří vlastní kulturu, která zahrnuje specifické normy, hodnoty, tradice a pravidla pro chování uvnitř organizace, ale také pro styk s vnějškem. Základem pro sociální chování organizace je přijatý model chování sociálního systému, který se promítá do koncepce personálního řízení (personální politiky). Z ní vychází určitý model motivování pracovního chování, nacházející podobu například v motivačním programu organizace.“ (Štikar et al., 1998, s. 98)

O kultuře organizací existují v kontextu managementu zmínky od šedesátých let minulého století, nicméně do centra skutečné pozornosti se dostává až na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let v souvislosti s japonským ekonomickým zázrakem, který rozpoutal diskusi o způsobu řízení tamějších firem, a také ve vztahu k několika publikacím upozorňujícím na určité „kulturní kvality“ tzv. excelentních společností. Jedním z výrazných podnětů byl titul „In Search of Excellence“ Peterse a Watermana vydaný 1982 (Lukášová, Nový et al., 2004). Autoři hovoří o organizační kultuře jakožto jevu, který významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku.

Rovněž Stýblo et al. (2007, s. 730) s ohledem na praxi akcentují význam firemní kultury: **„Jedním ze stěžejních a aktuálních témat mezinárodních i českých firem zůstává propojení firemní strategie s myšlením a jednáním zaměstnanců a vytváření firemní kultury, která motivuje lidi k vyšším výkonům. Tím jim současně dává pocit, že se o ně firma stará, že jsou součástí organizace, která je umí ocenit.“** Tato myšlenka by měla být manažerům často opakována a měla by být uváděna všude tam, kde o něm mají možnost přemýšlet.

Bedrnová, Nový et al. (2002) uvádějí, že podniková kultura vzniká, rozvíjí se a mění v určitém čase a místě, nemá žádnou objektivní, materiální formu své existence, a její základ spočívá ve vzájemné interakci podniku s jeho okolím. Kultura podniku je také silně ovlivněna předmětem činnosti firmy, užívanými technologiemi a technikou.

„Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 1999, s. 357)



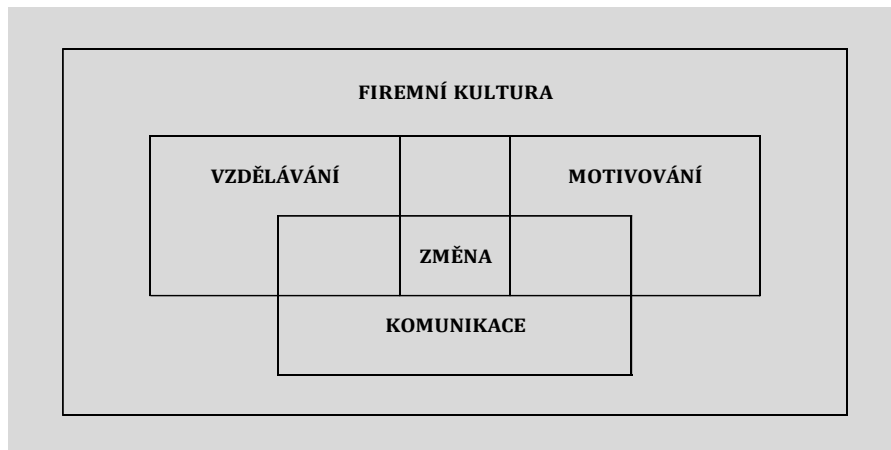
Štikar et al. (1998) vymezují kulturu podniku v širším smyslu jako soubor znaků a podnětů organizace, jimž působí navenek i uvnitř na své pracovníky, zákazníky apod. K těmto znakům patří úprava firmy a jejích prostor, firemní dokumentace, logo či znak firmy, nástroje, postupy a technologie, které firma používá. V užším smyslu pak chápou kulturu organizace jako soubor hodnot, norem a očekávání, které zaměstnanci sdílejí a hlásí se k nim.

„Organizační kultura se projevuje v myšlení, cítění a chování jejích členů a v jejích artefaktech materiální i nemateriální podoby.“ (Lukášová, Nový et al., 2004) Autoři dále vysvětlují, že v počáteční fázi existence organizace je její kultura zdrojem identity, v době expanze firmy dochází k výrazným změnám a hledání, objevování subkultur apod. a teprve až ve fázi organizační zralosti přichází období stability a stagnace, kdy je firemní kultura jednoznačně definována a v tomto smyslu i hájena.

Podnikovou kulturu však vždy v menší či větší míře ovlivňují i faktory okolního prostředí jako jsou aspekty hospodářské, ekonomické, technické, technologické, společenské a další. Uvnitř podniku jak určují firemní kulturu faktory managementu: podnikatelská strategie a koncepce, strategické cíle podniku, obchodní strategie, funkcionální strategie apod.; organizační struktura a interní procesy, řídicí procesy a systémy; a tzv. „základní faktory“, mezi nich lze řadit osobní profil členů managementu, firemní komunikace či rituály a symboly (Šigut, 2004).

Při implementaci firemní kultury hraje roli několik faktorů. Podle Šiguta (2004) k nim patří informovanost (informační otevřenost firmy a snaha o dostupnost informací o ní), osobní příklad manažerů, podnikové dokumenty, systém personálního řízení a firemní vzdělávací systém. Z toho je patrné, že personální management má v tomto procesu naprosto klíčovou úlohu, z hlediska personálního řízení je firemní kultura vnímána jako nástroj řídicího procesu. Autor zároveň říká, že jejím tvůrce je jednoznačně management a že je výhradně na něm, jakým způsobem tuto kulturu prezentuje a také, jak kontroluje její dodržování.

Schéma firemní kultury znázorňuje Stýblo et al. (2007), viz Obr. 2., a ze zkušeností z podniků radí, jak směřovat k ideálnímu stavu, kdy jsou zaměstnanci identifikováni s firemní kulturou, jejími hodnotami a navíc jsou motivováni k práci a také výkonní. Doporučuje pravidelný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, interní komunikaci podpořenou např. firemním časopisem, pořádání aktivit s rodinnými příslušníky, sportovní hry, pravidelné hodnocení zaměstnanců, průzkumy spokojenosti a další způsoby motivace.



Obr. 2. Schéma modelu firemní kultury (zdroj: Stýblo et al., 2007, s. 739)

Kroupa et al. (2007, s. 2) konstatují, že „organizační kultura je to, co lze sice obtížně, ale zároveň bez velkých finančních nákladů měnit. Tato změna, je-li dobře provedena, může přinést výsledky spočívající především v posílení motivace a zlepšení komunikace pracovníků na všech úrovních organizace“.

Od firemní kultury se odlišuje **firemní (podniková) identita**, utvářená firemní komunikací, firemním designem a firemním jednáním. Označuje tak cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury podniku, jeho fungování a prezentaci navenek (Šigut, 2004).

### 3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

#### 3.1 Vymezení pojmů

Pracovní spokojenost je z pohledu psychologického podrobována systematickému zkoumání od 30. let minulého století. Téma pracovní spokojenosti hraje významnou roli s ohledem na jeho začlenění do pracovního prostředí. Pracovní spokojenost dle Štikara et al. (2003) pozitivně koreluje s motivací, ztotožněním se s prací a identifikací s organizací, psychickým zdravím, pracovním výkonem a negativně se vztahuje k absentismu, fluktuaci a vnímanému stresu.

„Termín „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.“ (Armstrong, 2007, s. 228)

„K pracovní činnosti, k výkonu profese či funkce se úzce vztahují mnohé potřeby, cíle a ambice. Pracovník vnímá, prožívá a vyhodnocuje průběh vykonávané činnosti, podmínky, v nichž se odehrává, a výsledky své práce. Má tedy možnost v průběhu profesionálních aktivit dosahovat úspěchy a určitou míru spokojenosti. Úroveň pracovní spokojenosti/nespokojenosti výrazně determinuje obecnou kvalitu života, projevuje se ve významném vztahu k fyzickému a duševnímu zdraví jedince.“ (Štikar et al., 1998, s. 100)

Autoři v souvislosti s tématem poukazují na dvě provázané stránky pracovní činnosti: objektivní, vyjádřenou projevy pracovního chování jako jsou výkonnost, efektivita, kvalita výsledků; a subjektivní stránku představující spokojenost jako odraz práce a pracovních podmínek, který je u každého jedince individuálně filtrován vzhledem k vlastním hodnotám, aspiracím a očekávání. Přitom příznivá kvalita jedné stránky neznamena automaticky i výskyt u stránky druhé, tj. spokojení pracovníci nemusí být vždy výkonní a obráceně.

Kollárik (1986) připouští, z hlediska psychologie práce, dvě formy chápání kategorie spokojenosti: spokojenost v práci, která má obsahově širší význam a spadají sem prvky vztahující se k bezprostředním a obecnějším podmínkám a k osobnosti pracovníka, a spokojenost s prací, která má méně zastánců, je obsahově užší a váže se na výkon konkrétní činnosti s jejími psychickými a fyzickými nároky, společenským ohodnocením apod. Kollárik také považuje za zásadní rozlišení mezi celkovou pracovní spokojeností, která je odrazem obecné míry vztahu k vykonávané práci a zahrnuje různé složky dílčí spokojenosti, a dílčí

spokojeností s jednotlivými faktory, vztahujícími se k pracovní situaci (jako je např. úroveň mezilidských vztahů na pracovišti). Globální i dílčí stránka jsou vzájemně provázané.

Štikar et al. (1998) ještě doporučují nahlížení na aspekt pracovní spokojenosti jako na aktuální stav nebo proces a také z dalšího úhlu jako na osobnostní dispozici či reakci na měnící se pracovní podmínky.

Bedrnová, Nový et al. (2002) uvádějí, že spokojenost zaměstnanců s prací a podmínkami práce je kritériem hodnocení personální politiky podniku, tudíž v tomto smyslu existuje přímá úměra: čím větší spokojenost zaměstnanců, tím lépe se o ně podnik stará. Zároveň však hovoří o spokojenosti zaměstnanců jakožto nutné podmínce pro efektivní využití pracovní síly.

### 3.2 Teoretické přístupy k pracovní spokojenosti

V rámci psychologických poznatků existuje v odborných publikacích koncepční, pojmová a metodologická nejednotnost vztahující se k pracovní spokojenosti. Dosavadní přístupy můžeme zahrnout do dvou širších teoretických přístupů, kde kritériem dělení je chápání pracovní spokojenosti jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální veličiny (Kollárik, 1986).

Jednofaktorová teorie posuzuje rozměr spokojenosti a nespokojenosti jako jeden jev. Míra spokojenosti/nespokojenosti se tedy může kontinuálně pohybovat od úplné spokojenosti po naprostou nespokojenost. Tyto krajní hodnoty fungují na principu nepřímé úměry: čím vyšší je hodnota jednoho, tím nižší je hodnota druhého, tedy, snižuje-li se spokojenost pracovníka, současně se zvyšuje jeho nespokojenost (Kollárik, 1986). Mezi jednofaktorové teorie se řadí motivačně založené přístupy Maslowa, Vrooma a Stogdilla.

Autoři dvoufaktorové teorie Herzberg, Mausner a Snyderman (in Provozník a Komárková, 1996) zastávající dvojdimenzionální pohled na pracovní spokojenost. Tvrdí totiž, že spokojenost a nespokojenost je ovlivňovaná odlišnými skupinami činitelů. Tato tzv. motivačně hygienická teorie klade velký důraz na rozlišování vnějších a vnitřních faktorů. Vnitřní jsou označovány jako motivační faktory, vnější jako hygienické faktory (viz výše).

Pokud jsou hygienické faktory ve špatném stavu či kvalitě, mají za následek vyvolání nespokojenosti u pracovníků a na motivaci pracovního jednání pak působí negativně. Pokud jsou v pozitivním stavu, na motivaci nemají výraznější vliv, a tedy nevyvolávají pracovní spokojenost ani nespokojenosti. Těmito faktory, nazývanými též dissatisfactory, jsou:

- podniková politika, linie a organizace,
- dozor, kontrola a vedení,
- mzda/plat,
- mezilidské vztahy (vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky, vztahy s podřízenými),
- pracovní podmínky,
- jistota práce,
- osobní život,
- postavení.

Pokud se skutečnosti skupiny motivačních faktorů nacházejí v nežádoucím stavu, způsobí nespokojenost pracovníka, a ten pak není přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá motivace.

K faktorům přispívajícím ke spokojenosti, nazývané autory satisfaktory, patří:

- úspěch,
- uznání,
- samotná práce,
- zodpovědnost,
- možnost růstu,
- postup.

Na základě výsledků výzkumu oddělili autoři spokojenost od nespokojenosti jako nedoplňující se, ale ne protikladné jevy. To znamená, že protikladem maximální spokojenosti není maximální nespokojenost, ale minimum spokojenosti - nijaká spokojenost. To platí i opačně.

Tato teorie byla podrobena kritice, která se týkala jednak použitého vzorku, metody, ale především určitého zjednodušení, a jak uvádí Armstrong (2007), tak neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu. Diskutabilní je přiřazení jednotlivých skutečností k jedné ze dvou skupin faktorů. Navzdory této kritice má ale Herzbergova teorie pořád úspěch; z části proto, že je pro laika snadno srozumitelná a zdá se být založena spíše na skutečném životě než na teoretických abstrakcích. Proto je i v praxi dodnes využívána.

Mnoho studií se zabývalo vztahem mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem (produktivitou), absentérstvím a fluktuací. Řada empirických studií jasně zjistila, že spokojený pracovník méně tíhne k ukončení práce v krátké době. Dokonce i nespokojený pracovník si snaží udržet své zaměstnání, když je těžké najít alternativní práci. A zase naopak jedinci, kteří mají velmi rádi svou práci, mohou být zlákáni možnostmi lepšího platu, kariérového růstu apod. Celkově vzato však podle Armstronga (1999) platí, že spokojení inklinují k tomu zůstat ve společnosti a nespokojení k tomu opustit ji.

Od fluktuace je nutno odlišit absentismus. Jedná se o jev, který k fluktuaci může vést. Štikar et al. (2003, s. 118) říkají, že „Přítomnost nebo neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti se ukázala jako dobrý indikátor pro dostatečnou nebo nízkou adaptaci na práci, zájem či nezájem o práci, splnění nebo nesplnění očekávání a s tím spojenou mírou spokojenosti/nespokojenosti v práci. Vyšší pracovní spokojenost je tedy předpokladem pro nižší absentérství pracovníků. Opakující se absentérství je signálem potenciální fluktuace.“

Je všeobecně přijímáno tvrzení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšenému výkonu, přestože rozsáhlé výzkumy nezjistily jednoznačný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Podle Armstronga (2007, s. 229): „Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem. Lze také říci, že někteří lidé mohou být sami o sobě spokojeni se svou prací, ale nebudou nijak inspirováni k tomu, aby pracovali pilněji nebo lépe. Mohou si najít jiné způsoby, jak uspokojovat svoje potřeby.“

### 3.3 Měření spokojenosti zaměstnanců

„Měření spokojenosti zaměstnanců je diagnostická metoda, která pomůže zorientovat se v síti sociálních vztahů, které vytvářejí organizaci. Síla tohoto produktu je v tom, že na základě analýzy je možno vytipovat faktory, které pozitivně ovlivňují výkonnost jednotlivých organizačních jednotek a poskytnou celou řadu doporučení.“ (Kroupa et al., 2007, s. 2)

Měření spokojenosti/nespokojenosti poskytuje informace o míře nebo úrovni spokojenosti zaměstnanců. Podle Armstronga (2007) existují čtyři metody jejich realizace:

1. **Použití strukturovaných dotazníků.** Dotazníky mohou být standardizované (jejichž výhodou je důkladné otestování a možnost porovnávat výsledky s určitou



normou) nebo vytvořené speciálně pro danou organizaci. Dotazníky pak mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen určitému vzorku. Jejich výhodou je to, že jsou relativně levné.

2. **Použití rozhovorů.** Může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem, rozhovory jdoucí do hloubky nebo to mohou být polostrukturované rozhovory. Přednost se dává rozhovorům individuálním. Nevýhodou je však jejich nákladnost a časová náročnost.
3. **Kombinace dotazníku a rozhovoru.** Je ideálním způsobem měření, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů.
4. **Využití diskusních skupin.** Diskusní skupina je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory se šetří. Významným rysem takové diskusní skupiny je strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

**Net Promoter Score (NPS)** je moderní nástroj umožňující rychlé měření zákaznické loajality na základě jedné položené otázky. Je proto dobře využitelný také v oblasti řízení lidských zdrojů pro měření míry loajality interních zákazníků, tj. zaměstnanců, resp. jejich spokojenosti/nespokojenosti (Reichheld a Markey, 2011):

NPS využívá zkušenosti zákazníků se značkou/zaměstnanců s firmou (zaměstnavatelem) a na základě ní měří ochotu tuto značku/firmu doporučit či nedoporučit. Nástroj NPS využívá hodnotící škálu 0–10 pro posouzení míry doporučení, přičemž 0 značí naprostou neochotu značku doporučit, 10 vyjadřuje maximální podporu a jasnou známku doporučení. V rámci hodnotící škály jsou sčítány odpovědi hodnocené známkou 9–10, které značí tzv. „příznivce“, hodnoty 7–8 vyjadřují postoj tzv. „pasivních“, zbývající hodnoty jsou přičítány „kritikům“. Skóre ukazatele NPS je pak vyjádřen jako procentuální rozdíl mezi příznivci a kritiky značky/produktu/firmy.

Pokládaná otázka je formulována stylem „Doporučil/a byste firmu XY svým přátelům?“. Otázka přináší rychlou odpověď i rychlé vyhodnocení.

Tento standardizovaný nástroj dnes již využívá řada firem, proto jsou existující výstupy dobře využitelné pro benchmarking.

V praxi jsou dnes využívány různé standardizované formy a způsoby měření spokojenosti zaměstnanců, které v různé míře odrážejí existující teoretické přístupy. Důležitým faktorem pro volbu metody a formy měření je skutečnost, zda je šetření prováděno interně (vlastními zdroji) či externě.

Praktický návod, jak provést interní měření spokojenosti zaměstnanců a jak vyhodnotit jeho výsledky, podal např. Kroupa et al. (2007) pod záštitou Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí.

Armstrong (2007) k problematice měření spokojenosti dodává, že celkové a obecné ukazatele spokojenosti nemusí vždy odhalit všechno skutečně zajímavé. Mnozí pracovníci se už smířili se svojí prací, a i když nemají rádi některé její stránky, nemají žádnou skutečnou touhu dělat něco jiného. Mnozí lidé jsou totiž spokojeni se svojí prací jako celkem, i když žehrají na některé její stránky. Je vždy nutné kromě celkové spokojenosti sledovat i konkrétní stránky spokojenosti či nespokojenosti. Dotazník poskytne pouze jakousi linii pro sledování, ale neposkytne odpovědi. Proto jsou výhodná setkání s jednotlivci nebo diskuze v diskusních skupinách, protože umožňují do hloubky prozkoumat jakýkoliv problém.

## 4 SHRNU TÍ

Teoretická část práce podává nezbytný terminologický výklad pojmů motivace, firemní kultura a pracovní spokojenost a k těmto tématům předkládá souhrn dosavadních teorií a přístupů.

Motivace je nazírána jak z pohledu psychologického, tak manažerského. Je vysvětlena její úloha a začlenění v pracovním procesu, resp. její globální význam v managementu lidských zdrojů. Teorie motivace poukazuje na několik dosud živých přístupů využívaných v praxi a tvoří tak podstatný základ pro analýzu spokojenosti zaměstnanců ve firmě BIKE FUN International. Obsahem tématu motivace jsou rovněž motivační nástroje a motivační program podniku jakožto významné činitele ovlivňující míru pracovní spokojenosti.

Firemní kultura, která sama funguje jako zásadní motivátor, předurčuje způsoby práce s lidmi a tvoří celkovou atmosféru, v níž pracovní proces probíhá. Firemní kultura je také odrazem toho, jak se cítí pracovníci uvnitř organizace, jaká je jejich identifikace s firemními cíli, a tedy jak jsou celkově spokojeni. Kultura organizace je tak představena jako determinanta pracovní spokojenosti a stupně výkonnosti podniku.

Spokojenost zaměstnanců jakožto ukazatel efektivní práce s lidskými zdroji uvnitř podniku a nezbytná podmínka konkurenceschopnosti na trhu uzavírá teoretickou část práce. Kromě výkladu pojmů a teoretických přístupů obsahuje způsoby a postupy, jak spokojenost zaměstnanců změřit a vyhodnotit.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PROFIL BIKE FUN INTERNATIONAL S. R. O.

### 5.1 Základní údaje o firmě a její činnosti

BIKE FUN International s.r.o. vznikla dne 27. června 2001 v Kopřivnici jako dceřiná společnost firem BIKE FUN Nederland B.V. a Widek Holding B.V. Z hlediska právní formy se jedná o společnost s ručením omezeným, základní kapitál činí 38.750.000,- Kč.

BIKE FUN International s.r.o. je výrobcem špičkových jízdních kol několika značek, která dodává na tuzemský trh i do zahraničí – pod značkami SUPERIOR a STR vyrábí kola určená převážně pro český trh, mezinárodní značku ROCK MACHINE dodává téměř po celém světě. Portfolio výrobků tvoří jízdních kola horská, trekkingová, krosová, silniční a dětská, a to v různých modelových řadách a barevných provedeních. Výrobní program zahrnuje i kola profesionální, celoodpružená, reprezentující vyšší třídu, jsou vyráběna v malých sériích. Současná výrobní kapacita je cca 135 000 kol za rok, tendencí je ale dosažení kapacity 150 000 kol za rok.

Firma BIKE FUN International s.r.o. je jediným výrobcem kol v České republice, který kromě montáže vyrábí také vlastní komponenty. Podnik je tak maximálně flexibilní a dokáže pružně reagovat na přání zákazníků, čímž získává konkurenční výhodu. Kromě místního trhu pocházejí nejvýznamnější odběratelé ze zemí jako Nizozemí, Belgie, Švédsko, Německo, Polsko a Slovensko.

Strategií společnosti je vyrábět kvalitní jízdní kola s vysokou přidanou hodnotou a nadstandardním zákaznickým servisem, což umožní generovat zisk v dostatečném množství pro další rozvoj společnosti. BIKE FUN International s.r.o. se snaží rozvíjet produkty a investovat do produktových řad s malou konkurencí. Výrobky, které prodává, mají vždy něco unikátního: design, technické řešení nebo způsob prodeje. Společnost se stává především díky vynikající kvalitě a spolehlivému zákaznickému servisu významným aktérem na evropském trhu s jízdními koly.

Společnost využívá pro kontrolu logistických procesů a plánování informační systém INFOR ERP SyteLine, díky němuž zabezpečuje plnění plánovaných dodacích lhůt, špičkovou kvalitu vyráběných kol, a tím i spokojenost zákazníků.

BIKE FUN International s.r.o. usiluje jakožto dodavatel o prvenství na evropském trhu jízdních kol střední a vyšší cenové úrovně, velmi vysoké kvality a výraznou měrou přidané hodnoty. Svou vizi realizuje intenzívně, dosahováním vyšší efektivity výroby při zacho-

vání počtu pracovníků i výrobních podmínek, zároveň s rozšiřováním sítě zákazníků i portfolia vyráběných značek.

Firma v současné době zaměstnává okolo 230 zkušených pracovníků a funguje v jednoměnném provozu. Společnost má výrazně stabilní manažerský tým, který je z poloviny rekrutován z interních zdrojů, z druhé poloviny je tvořen odborníky, kteří byli do firmy přijati zvenčí. Služebně nejmladší manažer je ve firmě zhruba pět let.

V rámci finanční analýzy, kterou si firma nechala vypracovat pro období 2006-2011, je z hlediska personálního řízení významný vývoj několika ukazatelů, a to ukazatelů produktivity práce. Jedná se o poměrně novou skupinou indikátorů zachycujících výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance. Pro zdravý vývoj podniku musí být růst mezd podložen růstem produktivity práce. Mezi ukazatele produktivity práce dle Kislingerové (2008) patří: osobní náklady ku přidané hodnotě, produktivita práce z přidané hodnoty, produktivita práce z tržeb, průměrná mzda. Jednotlivé ukazatele jsou vypočteny následovně a jejich reálné hodnoty jsou zachyceny v tabulce (Tab. 1.):

$$\text{Osobní náklady ku přidané hodnotě} = (\text{Osobní náklady})/(\text{Přidaná hodnota}) \quad (1)$$

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = (\text{Přidaná hodnota})/(\text{Počet pracovníků}) \quad (2)$$

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = (\text{Tržby})/(\text{Počet pracovníků}) \quad (3)$$

$$\text{Průměrná mzda (roční)} = (\text{Mzdové náklady})/(\text{Počet pracovníků}) \quad (4)$$

$$\text{Průměrná mzda (měsíční)} = \frac{\text{Mzdové náklady}}{12} / (\text{Počet pracovníků}) \quad (5)$$

Tab. 1. Analýza ukazatelů produktivity práce (zdroj: vlastní zpracování)

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Osobní náklady ku přidané hodnotě	0,57	0,57	0,49	0,59	0,57	0,75
Produktivita práce z přidané hodnoty (Kč)	613 476	558 356	321 398	485 701	486 185	332 977
Produktivita práce z tržeb (Kč)	3 339 545	2 915 500	1 786 883	2 175 753	2 393 596	1 980 274
Průměrná mzda – roční (Kč)	256 337	232 724	115 807	205 038	200 985	178 286
Průměrná mzda – měsíční (Kč)	21 361	19 394	19 301	17 086	16 749	14 857

Z provedené analýzy ukazatelů produktivity práce vyplývá, že osobní náklady ku přidané hodnotě v letech 2006–2008 klesly o 21,12 %, v letech 2009–2011 vzrostly o 8,6 %. Oproti tomu produktivita práce z přidané hodnoty vždy rostla, a to až o více než 52 %, o zhruba stejnou míru se zvýšila i produktivita práce z tržeb v posledních 3 letech. Ve sle-



dovaných obdobích došlo k postupnému navýšení průměrné mzdy, průměrně o zhruba 12 %, přičemž pro tento výsledek byl zásadní meziroční nárůst 2006–07, 2010–11.

Provedená analýza zachycuje vzrůstající výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance, neboť růst mezd je podložen růstem produktivity práce.

## 5.2 Řízení lidských zdrojů ve firmě

Firma BIKE FUN International má od počátku svého působení vlastní personální oddělení, nazývané „Lidské zdroje“, spadající v organizační struktuře přímo pod generálního ředitele. Aktuálně čítá oddělení 2 zaměstnance – personálního manažera a mzdovou účetní. Primárním úkolem stávajícího oddělení je uplatňování definované „HR strategie“ přijaté vedením společnosti roku 2007 pro období nezbytné pro překonání nejpálčivějších problémů podniku. Přijetí této strategie bylo zároveň vyústěním transformace oddělení Human Resources a jeho stabilizace.

Před tímto obdobím se firma potýkala s výraznou fluktuací, absentérstvím i s tím, že nebyla navenek označována za tzv. „dobrého zaměstnavatele“. Přijatá strategie proto vymezuje základní oblasti, v níž je třeba zahájit naprosto systematickou a kontinuální práci v oblasti lidských zdrojů, a tím docílit nejprve stabilizace stavu s postupným obratem k pozitivnímu vnímání firmy jako významného regionálního zaměstnavatele.

### 5.2.1 Firemní HR strategie

Základními složkami přijaté HR strategie jsou zejména:

1. zajištění dostatečného množství kvalifikovaných a motivovaných pracovníků a jejich udržení ve firmě s akcentem na revizi výběru zaměstnanců;
2. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
3. systematické hodnocení pracovníků;
4. měření vybraných ukazatelů v oblasti lidských zdrojů;
5. adaptační proces.

#### ad 1.)

Za výběr a nábor nových zaměstnanců je zodpovědný HR manažer. Na základě jeho rozhodnutí není využíváno žádných služeb personálních agentur, a tak veškeré personální činnosti probíhají interně.

Po akceptaci HR strategie v roce 2007 bylo iniciováno několik změn a nových kroků:

Byla zahájena spolupráce s regionálními školskými zařízeními s cílem budovat pozitivní povědomí o významném zaměstnavateli, ale také motivovat potenciální zájemce o práci v atraktivním oboru. Pro základní školy jsou proto organizovány pravidelné prohlídky firmy včetně výrobního provozu; středoškolákům je umožňována placená praxe s možností získat příslib zajímavého pracovního místa po dokončení školy.

Dále byla zahájena kontinuální spolupráce s úřadem práce, v rámci níž bylo realizováno v uplynulých letech několik rekvalifikačních programů. Výsledkem bylo opět několik nově obsazených pracovních míst.

Každá pracovní pozice má svůj „popis pracovního místa“ i tzv. „kompetenční model“, který objasňuje, jakým způsobem je třeba analyzovat a vyhodnotit kompetence uchazečů o dané pracovní místo. Samotný výběr pracovníků probíhá několikastupňově, přičemž ve finální fázi selekce uchazečů má rozhodující hlas pro výběr přímý nadřízený pracovník dané pracovní pozice. Prakticky to znamená, že HR manažer provádí předvýběr uchazečů a přímý nadřízený (mistr, manažer) vybírá ze tří adeptů, kteří všichni splňují kritéria pro danou pozici. Angažovanost nadřízených při výběru pracovníků se pochopitelně pojí hned s několika souvisejícími pozitivními aspekty: nadřízený vyvíjí maximální snahu vybrat pečlivě pracovníka, který bude součástí jeho týmu, čímž se navíc naprosto eliminují dříve běžné negativní ohlasy a postoje k přijímaným pracovníkům, zároveň jej to motivuje k zodpovědnosti za setrvání pracovníka na daném místě, tzn. i k následné motivaci pracovníka či jeho rozvoji.

Úsilí o udržení schopných zaměstnanců se prolíná všemi personálními činnostmi firmy a souvisí jak s účinnějším výběrem pracovníků, tak pochopitelně se všemi motivačními nástroji hmotného i nehmotného charakteru, o nichž bude pojednáno dále. Základem těchto snah je péče o každého jednotlivce, který tvoří součást týmu BIKE FUN International. Výsledkem jsou pak výrazně se zlepšující ukazatele pracovní spokojenosti v porovnání se stavem z roku 2008.

## **ad 2.)**

Oblast vzdělávání a rozvoje prošlo rovněž zásadním vývojem. Tréninkové potřeby byly systematicky analyzovány a na základě tohoto šetření vznikly programy zahrnující všechny pracovníky firmy. Nově tak absolvovali pracovníci na dělnických pozicích školení týmové práce, zlepšování procesů ve výrobě či komunikace, a to formou teambuildingových aktivit. Na technicko-hospodářských (manažerských) pozicích existuje velká šíře programů,

od univerzálnějších jako je leadership po specializované dle požadavků daného pracovního místa. Jazykové kurzy angličtiny jsou bez výjimky hrazeny všem pracovníkům s jedinou nutnou podmínkou – absolvovat minimálně 60 % výukových hodin.

### ad 3.)

Systematizované hodnocení pracovníků probíhá jednou ročně na přelomu listopadu a prosince, kdy je každý ze zaměstnanců podroben osobnímu rozhovoru s přímým nadřízeným a HR manažerem, při němž je vyplněn standardizovaný dotazník hodnotící různé stránky pracovního výkonu pracovníka a jeho začlenění v organizaci. Na základě tohoto výstupu je revidováno stávající ohodnocení pracovníka s platností pro následující kalendářní rok. Globální výsledky jsou předávány generálnímu řediteli, který současně schvaluje souhrn požadavků pro mzdové ohodnocení pracovníků a další benefity v dalším roce. Hodnocení zaměstnanců má tedy z části vliv na celkové odměňování pracovníků. V rámci něj firma využívá **motivační systém** finančních i nefinančních pobídek:

- **mzda je dvousložková** – u dělnických pozic je první část vypočítána hodinovou sazbou a druhá je bonusem (prémii) za množství vyrobených kol (příčemž tuto odměnu rozděluje mistr); THP pracovníci mají mzdu složenou ze 75 % z pevného základu a 25 % tvoří prémie, které jsou dosahovány při bezchybných výkonech (event. snižovány manažerem na základě chybných úkonů); po přijetí HR strategie v roce 2007 byl proveden benchmarking mzdového hodnocení v regionu, při němž bylo zjištěno, že stávající mzdové podmínky jsou na některých pozicích pod úrovní regionálního průměru a také, že je nutné kompenzovat mzdu u některých profesí, kde hrozí případný odchod pracovníků do podniků s vícesměnnými provozny, které automaticky nabízejí vyšší ohodnocení – firma v tomto období proto provedla významnější revizi stávajících mezd;
- možnost pravidelného **navyšování základní mzdy**, jednak na základě ročního hodnocení, jednak v souvislosti s rostoucí inflací (firma garantuje navýšení mzdy přímo úměrně rostoucí inflaci, pokud její míra překročí 2 %);
- **13. plat** rozdělený na období před dovolenou a před Vánoci;
- **týden dovolené navíc**;
- **stravenky**;
- **nákup vyráběných jízdních kol s výraznou slevou**;
- **jazykové kurzy zdarma**;

- **životní a penzijní připojištění** – jako individuální benefit;
- **využívání služebních vozů k soukromým účelům** – individuální výhoda;
- individuální možnost zajištění vjezdu do výrobního areálu a parkování před firmou.

#### ad 4.)

Nejzásadnějším problémem v oblasti řízení lidských zdrojů byla před přijetím HR strategie výrazná fluktuace zaměstnanců a absentérství. Cílem bylo pochopitelně snížení těchto ukazatelů na minimum a také úmysl zahájit pravidelná měření spokojenosti zaměstnanců, která by měla mít v závislosti na systematické práci s lidskými zdroji postupně narůstající tendenci. Jednotlivé zkoumané ukazatele budou analyzovány a diskutovány v praktické části práce.

Pět let po přijetí HR strategie došlo k výraznému posunu v práci s lidskými zdroji i obratu ve výsledcích vybraných ukazatelů. Ve své podstatě byly naplněny body 1-4 strategického dokumentu, resp. existují k nim již naprosto standardizované postupy a patří k samozřejmým součástem personálních činností HR oddělení. Adaptační proces je prozatím ve fázi příprav a jeho finalizace je plánována na období následujícího roku, tj. 2013. Poté se očekává další revize strategie či její rozšíření na další oblasti práce s lidmi.

#### 5.2.2 Firemní kultura jako východisko motivace

Firemní kultura firmy BIKE FUN International s. r. o. je vystavěna na pevných firemních hodnotách, které jsou jí a všem jejím zaměstnancům každodenním impulzem a inspirací:

- **Týmová spolupráce:** Nehledáme problémy, přinášíme řešení. Všichni jsme na stejné lodi a máme společný cíl. Patříme k týmu - prohrajeme nebo uspějeme společně.
- **Kvalita:** Kvalitní komponenty, pečlivá montáž a důsledná kontrola jsou přítomny při vzniku kteréhokoliv z našich výrobků.
- **Odpovědnost – důslednost:** Dotahujeme věci do konce a stojíme si za výsledky své práce a svých rozhodnutí. Zodpovědnost každého z nás posiluje důvěryhodnost celé naší firmy.
- **Otevřenost:** Respektujeme názory ostatních a nebojíme se vyjádřit náš vlastní názor. Ocenění a uznání je nedílnou součástí naší firemní kultury.

- **Rozvoj:** Neustále na sobě pracujeme, snažíme se nabízet více než standard a být stále o krok vpřed. Učíme se od sebe navzájem i svých zákazníků. Přinášíme a realizujeme nové nápady.

Aktuální oddělení „lidských zdrojů“ BIKE FUN International se nezaměřuje výlučně na realizaci HR strategie, ale vede a iniciuje i **další aktivity**, které v oficiální HR strategii nejsou zahrnuty, přitom významným způsobem dotvářejí firemní kulturu organizace a ovlivňují identifikaci zaměstnanců s firmou, jejich motivaci a pravděpodobně i pracovní výkon. Některé z těchto činností jsou pravidelné, jiné vznikají nahodile v souvislosti s aktuálními možnostmi a potřebami firmy.

#### **K periodickým aktivitám patří:**

- Jednou za dva měsíce vychází firemní **časopis BIKE FUN NEWS**: projekt zajišťuje HR oddělení, přičemž témata navrhuje společně s managementem, články pak připravují zaměstnanci daných úseků, jichž se článek dotýká. Časopis výrazně podporuje informovanost o firmě, jejích aktivitách, významných úspěších, o spolupráci se zákazníky i dodavateli. Alespoň jednou ročně se prostřednictvím časopisu vyhlašuje zaměstnanecká soutěž, např. fotosoutěž o nejzajímavější snímek z dovolené s „naším“ kolem apod. Projekt výrazně podporuje prohlubování vztahu zaměstnanců k firmě a loajalitu k ní.
- Jednou měsíčně je pořádána tzv. **BIKE FUN PARTY**: krátká půlhodinová aktivita v průběhu pracovní doby podporující stmelování kompletního pracovního kolektivu. Během tohoto času dostane každý ze zaměstnanců kávu a zákusek, má možnost neformálně pohovořit s kolegy, a k tomu ještě vybrané oddělení připraví program pro ostatní, který je z hlediska zapojení ostatních dobrovolný. Tak byla pořádána např. „colour party“, při níž zaměstnanci vytvářeli dekoraci na strop jídelny formou barevných otisků svých dlaní, soutěž „big wheel party“ o nejrychleji nafouknuté kolo, „perníčková párty“ před Vánoci spojená s ochutnávkou cukrářských výtvarů zaměstnanců. Fotografie ze všech akcí jsou zaměstnancům poskytovány ke stažení přes internet. Relativně nová firemní aktivita přináší z hlediska podpory budování týmu velké úspěchy.
- Pravidelná **COMPANY PARTY** je velkou akcí uzavírající hospodářský rok firmy, zároveň je poděkováním všem zaměstnancům za práci odvedenou v uplynulém období. Akce se koná začátkem července, před celozávodní dovolenou. V průběhu

odpoledne a večera je připraven program zahrnující hudební produkci, sportovní aktivity a soutěže, tombola a občerstvení. Součástí programu je také oficiální projev nejvyšších představitelů managementu o hospodářských výsledcích firmy, plánech pro další období a vyjádření díky za úspěchy, které se firmě díky zaměstnancům podařilo dosáhnout. Na akci jsou zváni také zaměstnanci na mateřských a rodičovských dovolených a bývalí zaměstnanci, kteří jsou již ve starobním důchodu. Akci organizuje HR oddělení.

- Před Vánoci se vždy koná krátký informační **projev generálního ředitele** s přáním příjemných a odpočinkových svátků. Při této příležitosti jsou oceněni zaměstnanci s výjimečnou pracovní docházkou v uplynulém roce, tj. nulovou absencí, a zároveň je každému zaměstnanci osobně předán vánoční dárek z rukou HR manažera.
- **V rámci zavedení principů „5S“** ve výrobním provozu jsou hodnocena jednotlivá pracoviště 1x měsíčně, každý půlrok je na základě těchto hodnocení oceněn **nejlepší tým**, který získává pro všechny své členy společnou večeři ve vybrané restauraci.
- Jednou ročně je pro zaměstnance připravena **prezentace výrobků nové kolekce**, kde mají všichni možnost seznámit se s kompletním produktovým portfoliem a dozvědět se k němu veškeré informace.

#### **Nepravidelně jsou v průběhu roku realizovány další aktivity a motivační pobídky:**

- **Ohodnocení zaměstnanců za drobný, ale efektivní přínos firmě** - v rámci tzv. „kaizenů“ má možnost kterýkoli ze zaměstnanců firmy přihlásit svůj námět na zlepšení. Tento návrh je obratem vyhodnocen manažerem kvality, a pokud je shledán skutečně přínosným a efektivním, je obratem dle přínosu oceněn okamžitou finanční odměnou, kterou může zaměstnanec ihned vybrat na pokladně.
- Podpora budování kvalitního týmu spočívá v tom, že zaměstnanci jsou motivováni **finančním bonusem za doporučení skutečně kvalitního zaměstnance**, který bude splňovat požadované podmínky dané pozice a zároveň ve firmě setrvá déle než zkušební období.
- Zaměstnanci výrobní části provozu získávají pravidelně **kompletní firemní pracovní oděv**, ostatním pracovníkům je věnováno firemní tričko minimálně jednou za rok.
- **Finanční dar** získávají zaměstnanci ke svatbě, narození dítěte nebo při odchodu do důchodu.

- Čas od času jsou zaměstnanci obdarováni drobností, která není předem avizovaná a dokáže je tak potěšit a vytrhnout z pracovního stereotypu – např. v letním období dostali všichni zaměstnanci zmrzlinu, jindy na ně čekala tabulka čokolády.

### 5.2.3 Úvod k měření spokojenosti zaměstnanců ve firmě

Měření spokojenosti zaměstnanců je v BIKE FUN International samozřejmou součástí práce s lidmi. Systematicky, i když v nepravidelných intervalech dle aktuálních potřeb firmy, je prováděno rozsáhlejší dotazníkové šetření zjišťující spokojenost zaměstnanců v širších souvislostech. Poprvé byl tento monitoring proveden v roce 2008, poslední proběhl v prvním pololetí roku 2012. Výstupy posledního z nich budou interpretovány dále a budou konfrontovány s výstupy šetření z roku 2008.

Tyto tzv. kvantitativní průzkumy bývají občas doplněny diskusí ve skupině nad výsledky průzkumu, event. individuálními rozhovory. Dalším z oficiálních způsobů zjišťování míry spokojenosti zaměstnanců je hodnotící rozhovor, který probíhá koncem každého kalendářního roku. Tzv. neoficiálním způsobem zjišťování názorů zaměstnanců a jejich postojů k firmě a spokojenosti s prací jsou pak běžné konverzace a rozhovory manažerů se zaměstnanci, z nichž je možné čerpat spoustu informací a námětů. K těmto neformálním rozhovorům dochází pochopitelně také v průběhu všech akcí pořádaných firmou, na nichž je možné získat bezprostřední reakci k realizovaným aktivitám.

## 6 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY

Společnost BIKE FUN International považuje spokojenost svých zaměstnanců za jedno z klíčových kritérií úspěchu firmy, proto průběžně realizuje šetření, která mají na základě vyjádřených postojů odhalit efektivitu používaných motivačních nástrojů a vhodnost pracovních podmínek vedoucích k celkové spokojenosti či nespokojenosti. Firma má od roku 2008 k dispozici několik dílčích analýz, na základě nichž podniká další kroky v práci s lidskými zdroji.

### 6.1 Cíl průzkumu

Firma se rozhodla provést v roce 2012 další průzkum spokojenosti zaměstnanců, který má přinést zjištění, jak se zkoumané jevy vyvíjejí v čase, zda dochází ke zlepšování pracovních podmínek a dalších faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců v práci, a nově také ověřuje, zda společnost získává statut tzv. „dobrého zaměstnavatele“, tj. zda jsou pracovníci hrdí na firmu, v níž pracují, a doporučili by ji svým známým.

### 6.2 Metodologie průzkumu

#### 6.2.1 Metoda sběru dat a výběrový soubor

K měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců firmy byl s ohledem na velikost výběrového souboru zvolen kvantitativní průzkum, který byl realizován formou dotazníkového šetření. Samotným nástrojem zkoumání se stal strukturovaný dotazník. Metoda byla volena s ohledem na zachování anonymity respondentů, a tím také objektivnosti získaných informací.

Výběrový soubor tvořili zaměstnanci firmy BIKE FUN International s. r. o. Celkově se průzkumu zúčastnilo 141 osob, z toho 95 osob připadalo na zaměstnance provozu (dělnické pozice), 30 osob tvořili administrativní pracovníci a zaměstnanci technicko-hospodářských profesí, 16 osob neuvadlo své pracovní zařazení. Diferenciace dle pracovních pozic byla volena s ohledem na potřeby HR oddělení firmy.

#### 6.2.2 Výzkumné nástroje

Ke zjištění celkové úrovně spokojenosti zaměstnanců ve firmě BIKE FUN International byl vytvořen vlastní strukturovaný dotazník nazvaný Dotazník spokojenosti zaměstnanců 2012 (Příloha P I).



Dotazník obsahuje 21 uzavřených okruhů otázek s celkovými 56 položkami s možností výběru odpovědi či hodnocení na škále a 3 otázky otevřené, z nichž 50 položek se věnuje faktorům, které do různé míry naplňují aspekt spokojenosti či jinak s ním souvisejí. Všechny dotazy vyjadřují k odhalení míry vnější či vnitřní motivace pracovníků, jejich pracovní angažovanosti, vztahu ke kolegům, nadřízeným i firmě jakožto zaměstnavateli.

Za klíčový ukazatel prováděného průzkumu je považována míra spokojenosti, která je zjišťována jako celek, a následně je pak konkretizována dílčími otázkami podle jednotlivých okolností práce jako jsou: pracovní podmínky, pracovní zátěž, délka pracovní doby, mzdové ohodnocení a způsob odměňování, zaměstnanecké výhody, zajímavost práce, zaměstnanecké výhody apod. Dále byl zjišťován vztah k práci samotné a jejích priorit z pohledu zaměstnanců, vnímání atmosféry na pracovišti, vztahů a osobního zaujetí k vykonávané práci.

Odpovědní škála je oproti předchozím průzkumům vícestupňová, k čemuž byla inspirací metodika Net Promoter Score. U většiny otázek byla tedy použita desetibodová škála, u níž 10 bodů značí maximum spokojenosti/souhlas s tvrzením, 1 bod znamená naprostou nespokojenost/nesouhlas s tvrzením. V případě grafického znázornění pak 0 značí, že otázka nebyla respondentem zodpovězena, event. je značena jako „Bez odpovědi“.

### 6.2.3 Organizace sběru dat

Samotné realizaci průzkumu předcházelo oznámení zaměstnancům ve firemním časopise, v němž byla avizována forma průzkumu a zásadnost získaných informací pro firmu.

Vzhledem k dřívějším zkušenostem HR oddělení s formulací dotazníku spokojenosti zaměstnanců, nebyla tentokrát administrována jeho pilotní verze, ale aktuální návrh byl rovnou předán ke schválení vedením společnosti a byl navržen termín průzkumu.

Ve stanoveném termínu bylo k dispozici cca 170 zaměstnanců, kteří se objektivně mohli do průzkumu zapojit. Bylo tedy zorganizováno hromadné vyplňování dotazníků pro pracovníky výroby, resp. těch, kteří nemají k dispozici svůj pracovní prostor v kancelářích, ostatní pracovníci (administrativní, technickohospodářští pracovníci) dostali dotazník pro individuální vyplnění. Všichni byli znovu instruováni o způsobu vyplnění dotazníků, jejich anonymitě a významu informací pro firmu, přičemž důraz byl kladen na to, že průzkum je realizován pro zlepšení stávající situace na pracovišti. Zaměstnanci byli navíc motivováni firemní propiskou a byli požádáni o navrácení vyplněného dotazníku do zapečetěného

sběrného boxu umístěného v podnikové jídelně do konce téhož pracovního dne. Vzhledem k tomu, že u nevýrobních pracovníků neproběhlo hromadné vyplňování formulářů, došlo bohužel k tomu, že návratnost dotazníků byla poměrně nižší, než se předpokládalo – činila 83 % z celkového počtu předaných formulářů. Kontrola kompletnosti formulářů nemohla být z důvodu anonymity provedena, proto se také objevilo mnoho formulářů, v nichž nebyl vyplněn profil respondenta z hlediska pracovního zařazení, což je z hlediska firmy nejzákladnější charakteristika pro další personální práci.

### **6.3 Analýza získaných dat**

Získaná data z vyplněných dotazníků byla ručně převedena do aplikace Excel, v níž probíhala jejich další analýza a vyhodnocení. Aplikovány byly metody deskriptivní statistiky.

Na základě výsledků budou data dále interpretována v jednotlivých zkoumaných oblastech týkajících se motivace, motivačních nástrojů, okolností práce a aspektů ovlivňujících míru spokojenosti s prací, prostředím, kolegy a informovaností ve firmě. Otázky, které se objevují ve firemních průzkumech spokojenosti pravidelně, budou interpretovány ve srovnání s rokem 2008, kdy proběhl první poměrně rozsáhlý průzkum.

#### **6.3.1 Celková spokojenost zaměstnanců**

Celková pracovní spokojenost je ukazatel, který v sobě zahrnuje všechny možné aspekty pracovního života jako je spokojenost s pracovními podmínkami, mzdovým ohodnocením, zaměstnaneckými benefity, vztahy a atmosférou na pracovišti atd. S ohledem na to je pro firmu tento ukazatel hodnocen jako klíčový.

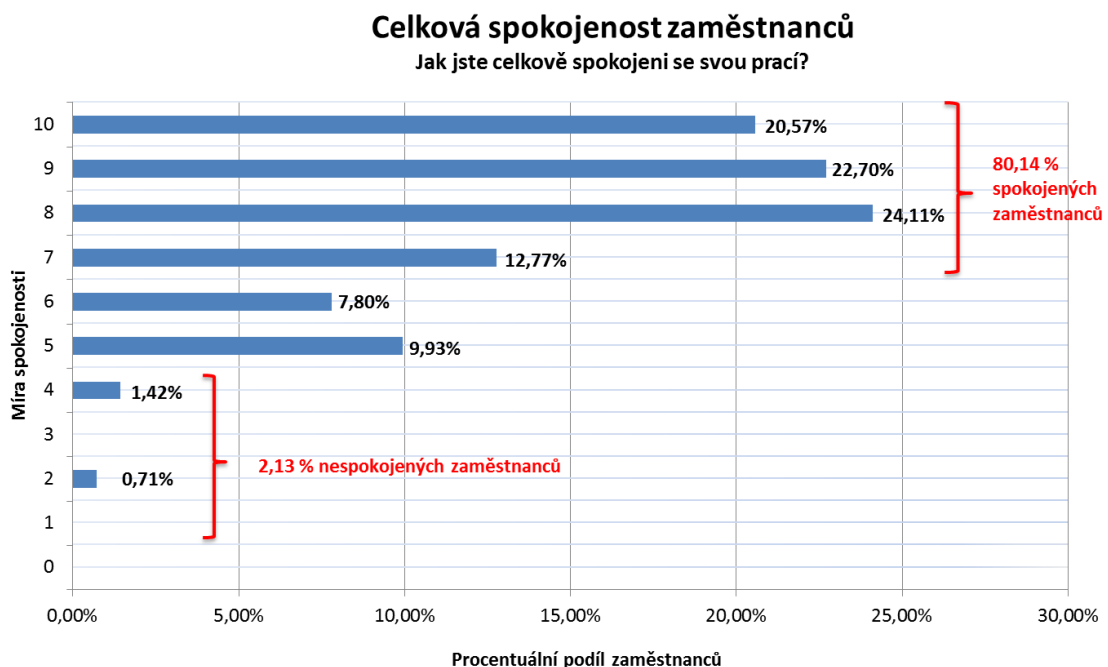
Respondenti hodnotili spokojenost na škále 1–10, přičemž vyšší číselná hodnota značí vyšší spokojenost. Pro analýzu dat byla používána také hodnota 0 pro případ, že otázka nebyla zodpovězena. V případě otázky „Jak jste celkově spokojen/a se svou prací?“ odpověděli všichni respondenti, což je možno rovněž chápat jako velmi pozitivní projev zájmu; kompletní odpovědi všech respondentů se totiž podařilo shromáždit pouze u další jedné otázky.

Celková pracovní spokojenost dosáhla v aktuálním průzkumu průměrné hodnoty 7,96. Pro vyjádření procentuální míry spokojenosti, jak je patrné z níže uvedeného grafu, je sečtena hodnota odpovědí 7–10, tzn. hodnot, které jednoznačně vyjadřují pozitivní vnímání jevu. Míra spokojenosti dosahuje 80,1 %. Naopak za skutečně nespokojené jsou považováni zaměstnanci hodnotící ve spodní polovině škály, tzn. 1–4, zde dosahuje míra nespokojenosti

nosti 2,1 %. Stupeň 5 je subjektivně vnímán jako střed zvolené škály, nicméně jako střední hodnotu je zde nutno chápat také známku 6, stojící ve stejné vzdálenosti od krajních hodnot. Proto jsou obě tyto známky chápány jako neutrální odpověď, bez jednoznačného vyjádření kladného či záporného postoje, a proto budou vyloučeny z hodnocení spokojený/nespokojený zaměstnanec.

Celkově lze pozorovat nepatrně vyšší míru spokojenosti u administrativních a THP pracovníků oproti pracovníkům výroby, nicméně do toho hodnocení není 16 započítáno nezahrzených pracovníků, což by mohlo výsledek výrazně ovlivnit. Zároveň procentuální vyjádření spokojenosti je nepatrně vyšší u pracovníků, kteří jsou u firmy déle než 5 let, a činí 90,3 % oproti zaměstnancům služebně mladším nebo těm, kteří délku pracovního poměru nevedli. Ještě výraznější spokojenost byla zjištěna s ohledem na věk zaměstnanců ve střední kategorii 31–50 let a činila 94,3 %, podprůměrnou spokojenost (81,2 %) vykazují zaměstnanci nejmladší; rovněž ženy jsou spokojenější než muži, a to výsledkem 94,1 % versus 88,5 % – výsledek však rovněž může být zkreslen procentem respondentů, kteří pohlaví nevedli.

Lze tedy hovořit o poměrně výrazné spokojenosti, jejíž jednotlivé aspekty budou zkoumány dále.

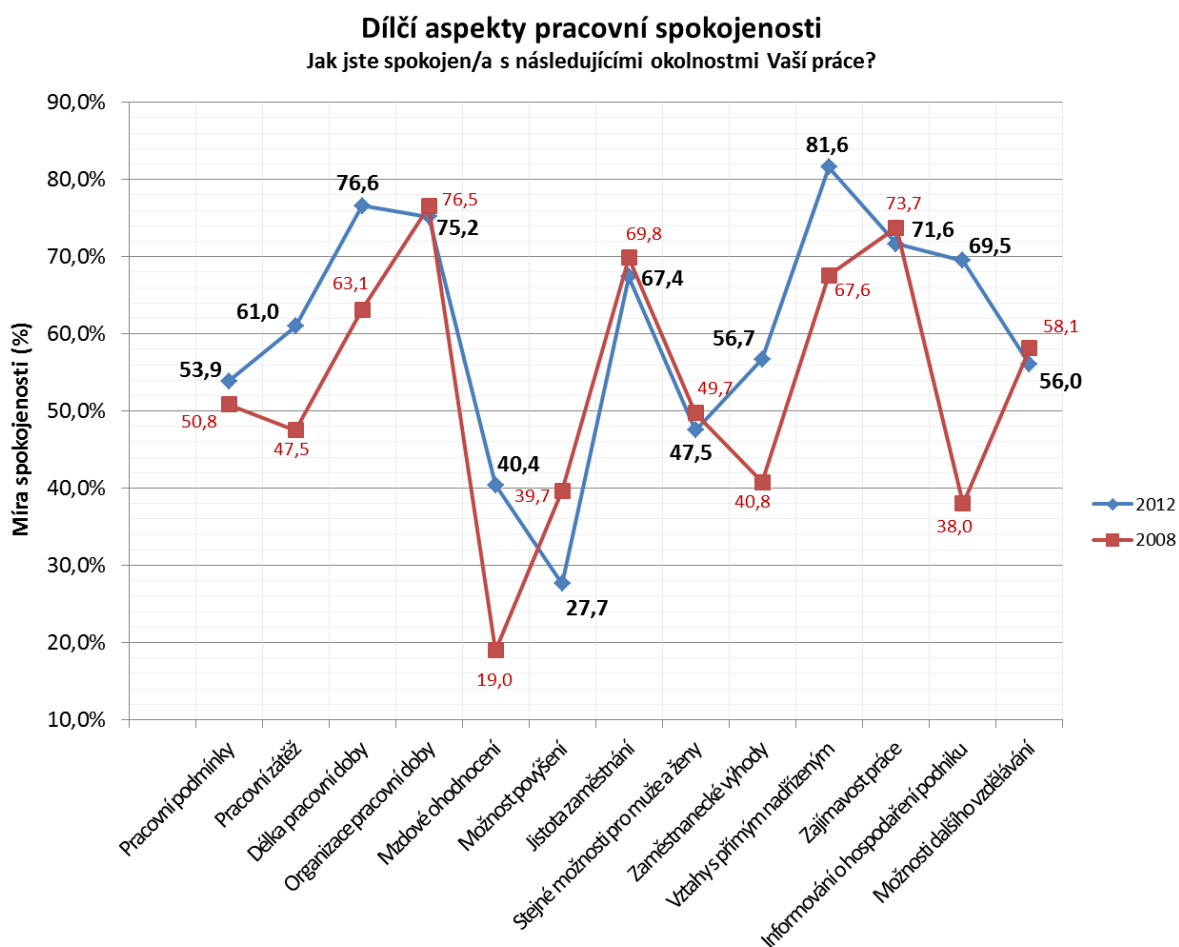


Obr. 3. Míra spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Pro srovnání s rokem 2008 je třeba uvést, že celková míra spokojenosti vzrostla o 5,3 % z tehdejší 74,8% spokojenosti. Tenkrát byla spokojenost měřena na pětibodové škále, kdy 1 znamenala nejvyšší míru spokojenosti a 5 nejhorší. Z procentuálního hodnocení spokojenosti byla vyloučena odpověď klasifikovaná známkou 3. Průměr tehdy dosáhl hodnoty 2,04. Důvodem vzrůstající tendence pracovní spokojenosti je jistě výrazný posun při práci s lidskými zdroji. Podrobnější analýza jednotlivých aspektů spokojenosti určí, v čem došlo k nejzásadnějším změnám.

### 6.3.2 Dílčí aspekty spokojenosti zaměstnanců

Dílčí aspekty spokojenosti byly nastaveny shodně jako v roce 2008, aby bylo možné jednoznačně porovnat vývoj v jednotlivých hodnocených kritériích. Níže připojený graf (Obr. 4.) srovnává výsledky roku 2008 (červeně) s aktuálními výstupy průzkumu 2012 (modře).



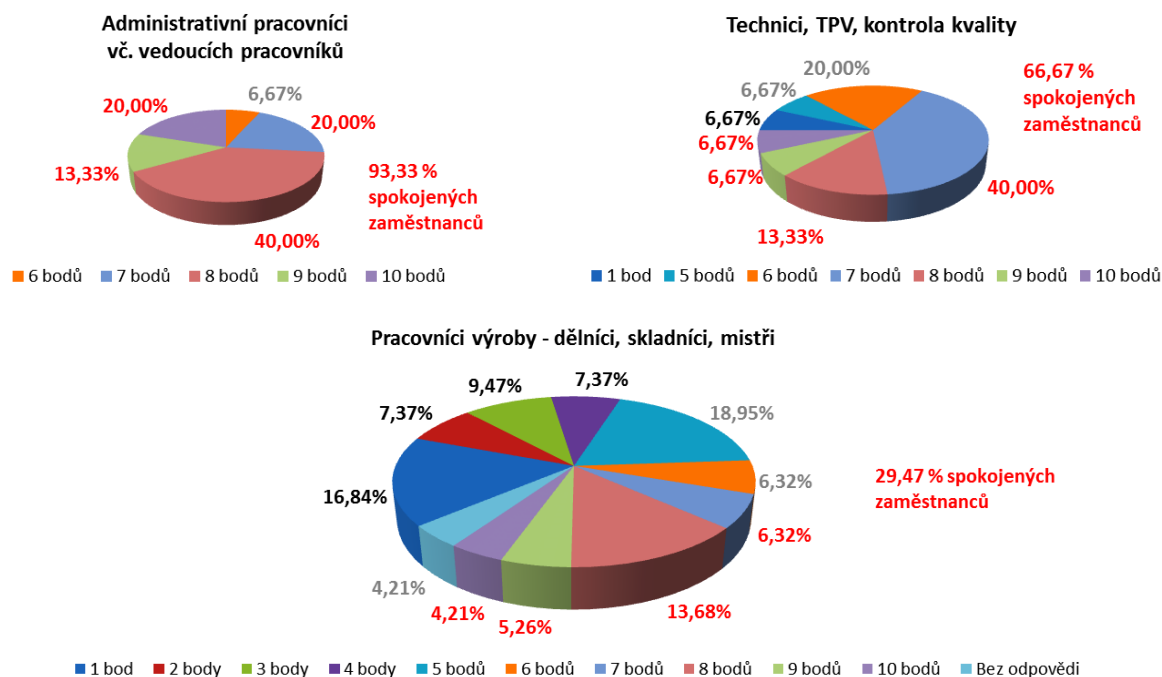
Obr. 4. Srovnání výsledků spokojenosti s dílčími pracovními aspekty v letech 2008 a 2012 (zdroj: vlastní zpracování)

Z dílčích aspektů spokojenosti vyplynulo, že vyjma kritéria „Možnost povýšení“ dosáhly letos všechny parametry přibližně shodných nebo lepších výsledků oproti roku 2008. Číselně to znamenalo zvýšení průměru spokojenosti všech dílčích aspektů z 53,4 % na 60,4 %, a to je možné označit za vcelku příznivý výsledek.

Aktuálně nejlépe hodnotí zaměstnanci **vztahy s přímým nadřízeným**, kde došlo k nárůstu o 14 %, což by mohlo být dáno tím, že vedoucí pracovníci prošli v uplynulých letech sérií manažerských kurzů a lekcí komunikace, tudíž mohlo dojít k pozitivní změně jejich přístupu k pracovníkům na oddělení. Rozhodně by tedy měly být podobné tréninky zařazovány v rámci vzdělávání pravidelně, což by mohlo minimálně udržet spokojenost na stávající hranici. Jak bylo ve firmě zjištěno, výsledek také mohl být výrazně vyšší oproti roku 2008 proto, že na základě tehdejšího průzkumu byly zjištěny prvky šikanování u jednoho z vedoucích pracovníků, a tudíž s ním byl rozvázán pracovní poměr.

Absolutně nejvýraznější nárůst spokojenosti byl vyhodnocen u položky **„Informování o hospodaření firmy“**. Po vyhodnocení výsledků průzkumu v roce 2008 totiž začal být vydáván firemní časopis BIKE FUN NEWS, o který se aktuálně zajímá více než 77 % zaměstnanců (jak rovněž ukázal průzkum). K informovanosti o dění ve firmě nepochybně přispívají i krátké neformální akce BIKE FUN PARTY nebo alespoň navozují pocit, že zaměstnanci se scházejí z důvodu sdílení informací. Výsledek může být rovněž ovlivněn nárůstem spokojenosti ve vztazích s nadřízenými, u nichž může docházet k zefektivnění procesu předávání informací. Je tedy patrné, že realizace zmíněných aktivit, zahájených po realizaci předchozího velkého průzkumu, měly výrazně příznivý vliv na hodnocení aspektu informovanosti o firmě.

Reálné zvýšení **mzdových podmínek a zaměstnaneckých benefitů** se promítlo rovněž k pozitivnějšímu vnímání této hodnocené stránky, přičemž nárůst spokojenosti je u mezd o více než 21 %, vnímání benefitů stoupl o téměř 16 %. Přesto je však třeba tyto aspekty rozebrat detailně. Celková spokojenost se mzdami je na úrovni 40,4 %, a ačkoli je to hodnocená stránka s velmi výrazným nárůstem, jedná se stále o nejhůře posuzovanou kategorii v rámci hodnocených podmínek. Relativní „nespokojenost“ se však týká výhradně pracovníků výrobních útvarů, kde je spokojenost pod hranicí 30 %. Přitom v administrativních pozicích jsou zaměstnanci výrazně spokojeni, protože podíl kladných hodnocení na škále 7–10 činí 93,3 % (navíc nebylo přiřazena horší známka než 6); relativně vysoká spokojenost je rovněž u technických profesí, kde se vyšplhala na úroveň 66,7 % (viz dále grafické znázornění hodnocení jednotlivých pracovních pozic, bez odpovědí, kde nebylo přiřazeno pracovní zařazení).



Obr. 5. Srovnání spokojenosti se mzdovým ohodnocením dle pracovního zařazení (zdroj: vlastní zpracování)

Pozornost tedy musí směřovat zejména k hodnocení výrobních pracovníků. Přitom nejen jejich mzdy byly v BIKE FUN International od roku 2008 valorizovány na základě benchmarkingu, také průměrný meziroční nárůst mezd ve firmě je výrazně vyšší než meziroční nárůst průměrných mezd v ČR. Hodnocení spokojenosti se mzdami je ale třeba vnímat také v souvislosti s otázkou spravedlivosti odměňování, kde míra spokojených dosáhla v letošním roce 56,7 % (a v roce 2008 činila 35,8 %). Znamená to tedy, že zaměstnanci připouštějí, že jejich odměna za výkon je spravedlivá, přestože s její výší nejsou spokojeni. Je možno to proto chápat také jako subjektivní názor na výši mezd, které z objektivních důvodů nemohou být neopodstatněně navyšovány. V takovém případě by byla namíste argumentace vedoucích pracovníků směrem k podřízeným k současnému stavu mezd a jeho objektivních příčinách.

Vylepšené hodnocení u **pracovní zátěže a organizace pracovní doby** bylo způsobeno zefektivněním výrobního procesu, zřízením jedné nové výrobní linky, tudíž i přijetím několika nových pracovníků, a následně také snížením přesčasových hodin. U pracovní doby hraje roli rovněž jednosměnný provoz, který je v regionu ve výrobním sektoru ojedinelou záležitostí. Ostatní pracovní podmínky jsou průběžně vylepšovány, např. provedenou kompletní rekonstrukcí výrobních prostor se zřízením adiabatického chlazení, což se nepochybně promítá do výsledků hodnocení.

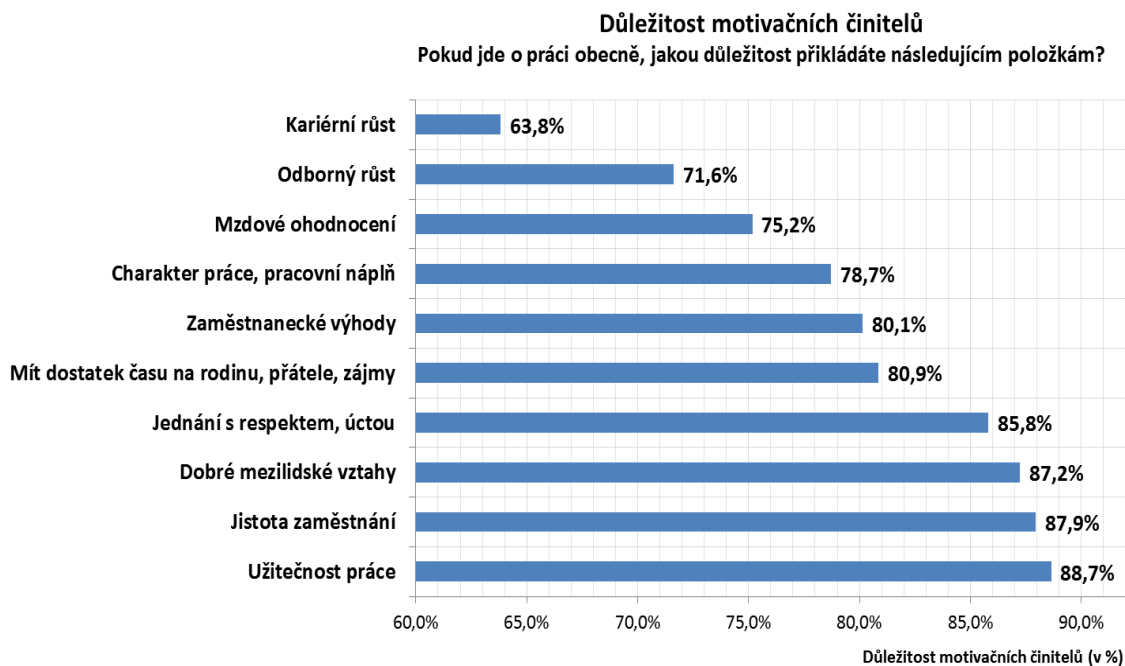
Naopak nepříjemné snížení míry spokojenosti se objevilo v aspektu „**Možnost povýšení**“, s poklesem o 12 %. Zaměstnanci mají pravděpodobně pocit, že na vyšší pozice není možné se dostat nebo se jich povýšení subjektivně netýká, proto hodnotí ve spodní polovině škály. Je sice pravdou, že v uplynulém období bylo přijato několik nadřazených pracovníků zvenčí, nicméně ve stejném čase byli rovněž povyšováni stávající pracovníci a byla jim tedy nabídnuta vyšší pracovní pozice. V tomto ohledu je však třeba provést opatření, která by vedla minimálně k dosažení úrovně roku 2008, optimálně ještě k jejímu vylepšení. Nejzásadnějším krokem je proto předkládání zřetelných a jasných informací v případě volných pracovních pozic a samozřejmě průběžná komunikace a informovanost o dění ve firmě.

Nepatrný pokles u faktoru „**Jistota zaměstnání**“ není nijak alarmující a souvisí s celkovou makroekonomickou situací v ČR. Pochopitelně je v zájmu zaměstnavatele, aby se pracovníci cítili v tomto ohledu jistě a jejich obavy neovlivňovaly pracovní motivaci či celkový postoj k firmě, proto by měly být v rámci hodnotících pohovorů pravidelně zdůrazňovány význam a stabilita pracovníků na jejich pracovních postech, zároveň by měly být okamžitě avizovány plánované organizační změny, aby se zamezilo nejistotě a domněnkám.

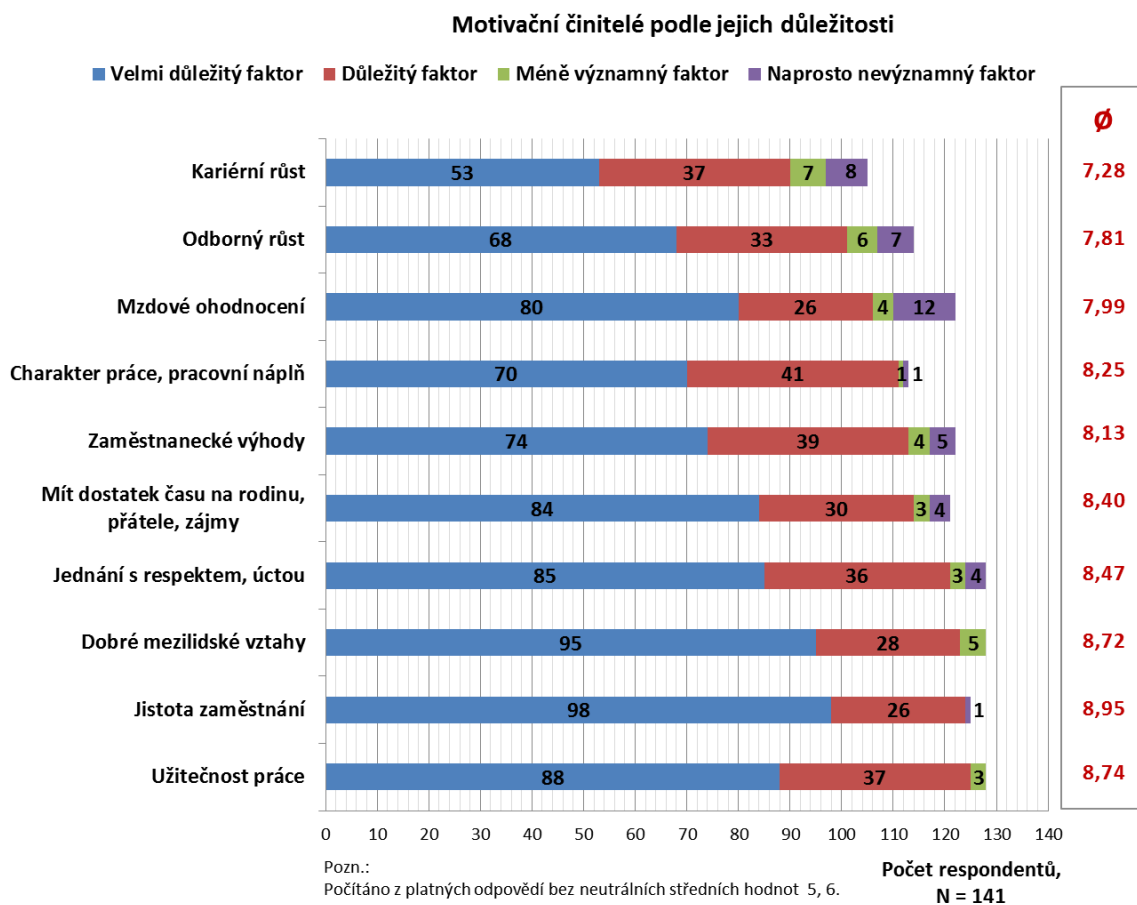
Ve spodní polovině hodnocení se také objevují „**Stejně možnosti pro muže a ženy**“ s hodnocením celkové spokojenosti na 47,5 % a nespokojenosti na 22 %. Z počtu nespokojených je více než polovina žen nebo osob, kteří neuvedli pohlaví. Téma nebylo v dalších otázkách precizováno, proto je v tuto chvíli nejasné, v čem nízká spokojenost spočívá. Je však třeba se této problematice věnovat a hlouběji poznat příčiny výsledku, proto by bylo vhodné připravit miniprůzkum (cca 3-5 jednoduchých otázek), který by jednotlivé aspekty výsledku objasnil.

### **6.3.3 Motivační činitelé a jejich důležitost pro zaměstnance**

Sada položených testovacích otázek měla přinést zjištění, které aspekty práce hodnotí zaměstnanci jako nejdůležitější, tj. které je motivují k dobrému pracovnímu výkonu a k tomu, že si své práce váží. Nejprve procentuální vyjádření významu posuzovaných aspektů (Obr. 6.), v dalším obrázku (Obr. 7.) pak rozložení tzv. důležitých a nedůležitých činitelů (bez registrace středních hodnot 5, 6 a otázek bez odpovědi).



Obr. 6. Hodnocení důležitosti motivačních činitelů (zdroj: vlastní zpracování)



Obr. 7. Absolutní vyjádření důležitosti jednotlivých motivačních faktorů v celkovém počtu respondentů a průměrně přiřazovaná hodnota faktorů (zdroj: vlastní zpracování)



S ohledem na celkový průměr hodnocení, vypočtený ze všech zaznamenaných odpovědí respondentů, tak podle tzv. důležitosti činitelů stanovené z bodových hodnot 7–10 jsou nejvýznamnějšími motivačními faktory z pohledu zaměstnanců: jistota zaměstnání, dobré mezilidské vztahy a užitečnost práce.

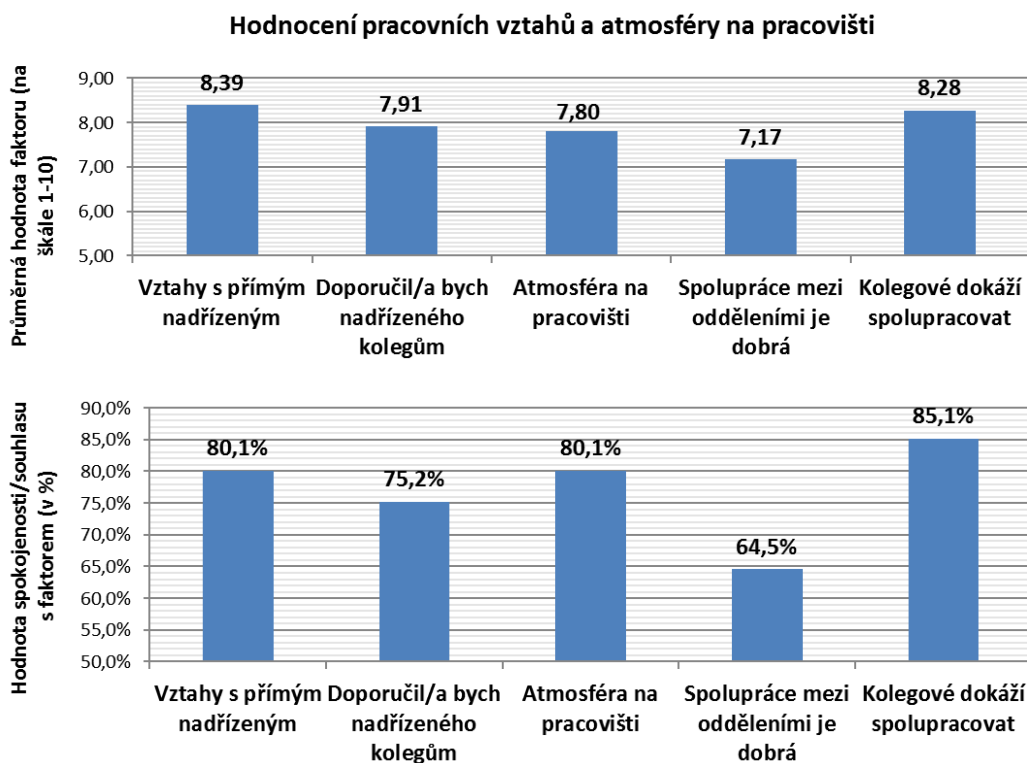
V absolutním čísle je nejvýznamnějším činitelem **užitečnost práce**. BIKE FUN International se věnuje výrobě jízdních kol, tudíž zaměstnanci mají možnost vidět reálný, hmatatelný produkt, který má určitý a představitelný význam, smysl. Jejich práce přináší jasný užitek. Navíc požadavek na užitečnost se dobře doplňuje s pozitivně hodnocenou zajímavostí práce jakožto důležitou okolností práce.

**Jistota zaměstnání** je v dnešním světě všeobecně vyhledávaným faktorem, jak také průzkum ukazuje. Přestože současný výsledek nevykazuje v porovnání s minulostí zásadní rozdíly, je vhodné upozornit na to, že v BIKE FUN International se nedaří aspekt naplňovat ve stejné míře, jako je požadován. Zatímco se jistota zaměstnání ukázala v hodnocení důležitosti z hlediska motivace jako nejzásadnější s necelými 88 %, spokojenost s ní je skoro o 20 % horší, přesto ale zůstává z hlediska spokojenosti v první polovině žebříčku. Jak už bylo zmíněno výše, firma by měla v tomto ohledu začít se zaměstnanci intenzivněji pracovat, jasně stanovit kritéria vedoucí k „záruce“ jistého zaměstnání a pravidelnou zpětnou vazbou pak informovat o jejich aktuální pozici, resp. naplňování či nenaplňování stanovených kritérií.

### **Interpersonální vztahy na pracovišti**

Dobré mezilidské vztahy, jednání s úctou a respektem patří ve firmě k významným motivačním činitelům, které se z velké míry daří naplňovat. Z hlediska pracovních vztahů bylo položeno několik otázek, jejich průměrné hodnoty a procentuální míru spokojenosti počítanou z hodnot 7–10 uvádí graf (Obr. 8.).

Z obou hodnotících metod vyplývá, že vztah s nadřízeným i spolupráce s kolegy je na velmi vysoké úrovni, rovněž atmosféra na pracovišti je vysoce ceněna. Nižší skóre získala spolupráce mezi oddělení. Po prozkoumání tohoto faktoru z hlediska oddělení, resp. pracovních pozic, nebyla shledána žádná anomálie, tudíž nižší hodnotící postoj zastávají všichni bez ohledu na pracovní zařazení. Doporučuje se tedy zahájit intenzivnější činnost v rámci interní kooperace, budování spolupráce může být nastartováno neformálními teambuildingovými aktivitami. Námětem k diskuzi je rovněž nestejný výsledek v hodnocení „vztahu s nadřízeným“ a jeho doporučení kolegům s cílem vybudovat takové pozice nadřízených pracovníků, u nichž se nejen dobře pracuje, ale kteří jsou také stejně tak doporučováni dalším.



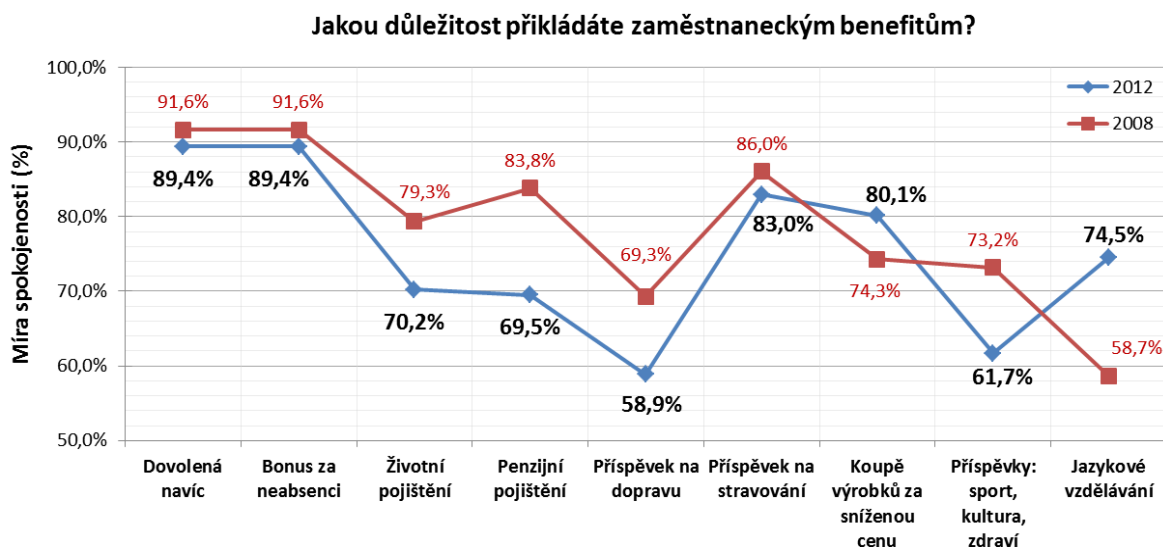
Obr. 8. Hodnocení vztahů na pracovišti – v průměru a procentuální míře spokojenosti (zdroj: vlastní zpracování)

### Mzdové ohodnocení

Dobré mzdové ohodnocení je všeobecně vnímáno jako jeden z podstatných aspektů pracovní činnosti. V rámci průměrného hodnocení priorit motivačních činitelů se však objevilo až v druhé polovině žebříčku. Zároveň, jak bylo výše zmíněno v kapitole „Díličí aspekty spokojenosti zaměstnanců“, je spokojenost se mzdami ve firmě podprůměrná. Zaměstnanci jsou tedy se mzdami spíše nespokojeni, ale připadá jim to podružnější oproti jistotě zaměstnání, užitečnosti práce či pracovním vztahům.

### Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody byly zjišťovány z hlediska priorit, resp. jejich významu pro zaměstnance. Celková spokojenost se stávajícími výhodami vzrůstá a je na úrovni 56,7 %. Připojený graf (Obr. 9) naznačuje, čemu dávají zaměstnanci z existujících či potenciálních možností přednost.



Obr. 9. Míra spokojenosti se zaměstnaneckými benefity (zdroj: vlastní zpracování)

Preference benefitů roku 2012 prakticky kopíruje i dřívější oblasti zájmu. Výraznější změna byla zaznamenána u jazykového vzdělávání, které je aktuálně pro zaměstnance důležitější než v minulosti. Pozoruhodné je zejména to, že o vzdělávání mají výrazný zájem pracovníci výroby, z nichž cca 43 % dalo vzdělávání naprosto nejvyšší prioritu, tj. známku 10, což činí téměř 30 % celkového vzorku respondentů, nejvyšší bodové ohodnocení dalo přitom celkově 46 % zaměstnanců. Zájem o jazyky u pracovníků, kteří je aktivně při práci nevyužívají, může být způsoben vzrůstajícím počtem neformálních setkání pracovníků, kde je možnost pohovořit s nizozemskými majiteli firmy, kteří komunikují v angličtině, nebo také osobními zájmy, snahou o sebevzdělávání či možnostmi cestovat. V současné době jsou kurzy angličtiny nabízeny všem pracovníkům bez rozdílu. Znamená to tedy, že firma by měla v této aktivitě pokračovat, příp. ji ještě rozšířit, např. o jiné formy výuky angličtiny, event. další jazyky.

Všeobecný trend aktivního způsobu života zvyšuje zájem o koupi jízdních kol, proto jsou pracovníci spokojeni, že v rámci benefitů mají možnost pořídit výrobky se zajímavou slevou, a této motivační pobídce dávají vysokou hodnotu.

Ostatní zaměstnanecké výhody mají proti minulosti lehce klesající tendenci, tzn. že zaměstnanci jejich důležitosti přikládají čím dál menší váhu. Stále však nejvíce oceňují týden dovolené navíc i možnost získat bonus za nulové absence.

Benefity, které v současné době firma neposkytuje – příspěvek na dopravu, sport, kulturu a zdraví, mají pro zaměstnance nejmenší důležitost. Dle předchozího zjištění firma prozatím nehodlá zavádět příspěvek na dopravu, o dalších zmíněných příspěvcích však uvažuje. Vzhledem k činnosti firmy by bylo příhodné podporovat aktivity v oblasti sportu a zdraví, které mají

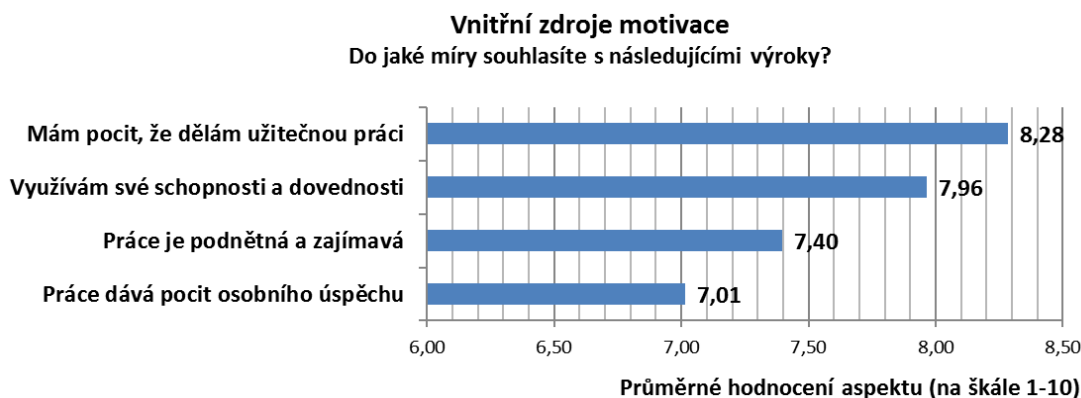
určitou provázanost; nezavedení příspěvků však nebude mít na pracovní aktivitu žádný zásadní vliv.

### Kariérní růst

Motivační činitel „kariérní růst“ se ukázal z hlediska respondentů jako nejméně zásadní. Přitom však vyjadřují zaměstnanci 44% nespokojenost v ohledu možnosti povýšení a dalších 28 % zastává spíše neutrální stanovisko, tzn. hodnotí ve středu škály: 5, 6. Navrhovaná opatření byla zmíněna v rámci části „Dílčí aspekty pracovní spokojenosti“.

### 6.3.4 Vnitřní zdroje motivace

Průzkum se zaměřil také na vnitřní zdroje motivace. Zaměstnanci odpovídali na čtyři otázky, jejich znění a průměrně získané hodnoty jsou zpracovány v grafu (Obr. 10.).



Obr. 10. Vnitřní zdroje motivace a jejich zjištěné hodnoty (zdroj: vlastní zpracování)

Velmi dobře si stojí vnímání užitečnosti práce ve firmě. Křížově se zde propojuje jednak požadavek na tento zdroj motivace a také jeho dostatečné naplňování: zaměstnanci vnímají svoji práci jako užitečnou, což bezpochyby pozitivně ovlivňuje jejich výkon. Lidé rovněž vyjadřují názor, že ve své práci dostatečně využívají své schopnosti a dovednosti. Pocit osobního úspěchu při práci připouští 62,4 % zaměstnanců, z toho nejméně se toto hodnocení týká, a to vcelku očekávaně, dělnických profesí, z nichž téměř 32 % hodnotí záporně či negativně, svoji práci nevnímají jako osobní úspěch, ale spíše jako užitečnou činnost. Naopak administrativní, techničtí a vedoucí pracovníci se ve své práci dostatečně realizují a dává jim pocit úspěchu. Ovlivnění celkového skóre je z výše uvedeného důvodu velmi složité a minimálně v krátkém horizontu nemožné.

### 6.3.5 Komunikace a sdílení informací

Spokojenost s informovaností o hospodaření firmy bylo hodnoceno v rámci dílčích aspektů spokojenosti. Ke stránce interní komunikace a informační otevřenosti byly položeny další dvě otáz-

ky pro zjištění stavu obecného systému informování a povědomí o firemních cílech. Z analýzy vyplynulo, že k systému informování ve firmě mají zaměstnanci spíše průměrné hodnocení (58,2 %). Bohužel velké procento respondentů zaujímá k problematice neutrální stanovisko, což ukazuje 20 % respondentů s hodnocením 5, 6. Odpovědi na otázku, „zda jsou zaměstnanci dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnu dosáhnout“, sice vytvořily vyšší skóre (70,2 %), nicméně respondentů bez rozhodných odpovědí je stále mnoho – mezi nimi převažují odpovědi zaměstnanců bez přímých podřízených. Z toho vyplývá, že manažeři jsou častěji ve svých názorech rozhodnější a domnívají se, že seznámení s cíli podniku je v pořádku, zatímco jejich podřízení to nepotvrzují. Může to být známkou toho, že vedoucí pracovníci v dostatečné míře disponují informacemi, nepředávají je však dál. Způsob informování prostřednictvím firemního časopisu je sice výborným krokem, který interní sdílení informací posunul výrazně dál, není však schopen suplovat osobní komunikaci v rámci hierarchie pracovních pozic. Proto je vhodné doporučit určitou standardizaci pro sdílení informací, např. formou interního předpisu, který by minimálně definoval intervaly nezbytných informačních schůzek/porad pro jednotlivá oddělení. Zároveň by mohl být ještě rozšířen tréninkový plán manažerů o kurzy zaměřené na komunikaci a sdílení informací.

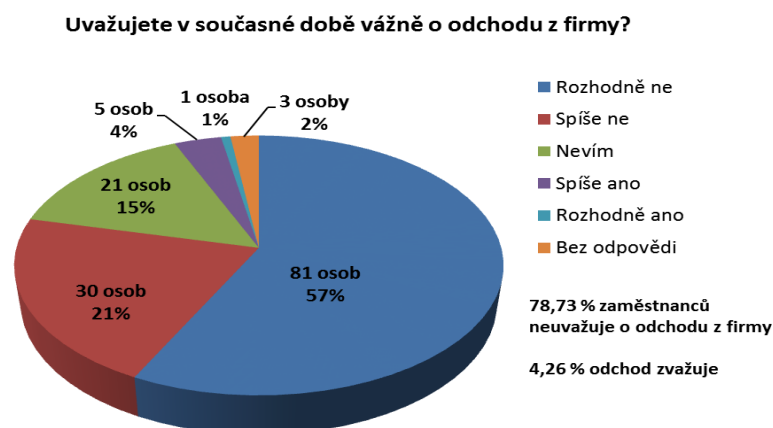
Dále je třeba říct, že ani komunikace směrem k vedení podniku není využívána maximálně. Dotazník totiž uzavíraly tři otevřené otázky zjišťující, co dělá firma z pohledu zaměstnanců dobře, co je naopak třeba zlepšit nebo co se nedělá a dělat by se mělo, tzn. že byl připraven prostor pro další vzkazy, připomínky, náměty. Možnosti reagovat však nevyužila ani polovina respondentů. V reakcích se pak nejčastěji objevilo uznání za pořádání neformálních firemních akcí, několikrát se opakovalo hodnocení, že „práci děláme dobře“ a „vyrábíme kvalitní kola“, což také značí výjimečný vztah zaměstnanců ke své práci a firmě vůbec. Také byly v pozitivním smyslu zmíněny benefity, pracovní doba i atmosféra na pracovišti. Záporné body přičítají zaměstnanci nejčastěji výši mezd, výhrady mají proti stávající komunikaci (což potvrzují i závěry uvedené výše). Respondenti se domnívají, že by firma mohla zlepšit spolupráci mezi odděleními vč. komunikace, objevil se také názor, že by bylo vhodné ještě usilovněji a častěji odkazovat na firemní hodnoty a nejlépe je mít viditelně umístěny ve společných prostorách. Slovní hodnocení tedy vesměs kopíruje výsledky analýzy ostatních částí průzkumu.

### **6.3.6 Vztah k firmě a pracovní angažovanost**

Hodnocení vztahu k firmě je provázáno s celkovou spokojeností zaměstnanců. Jestliže 80,1 % zaměstnanců je celkově s prací spokojeno, prakticky shodný počet by firmu také doporučilo

svému příteli (celkem 80,9 %). Existuje dokonce ještě větší počet pracovníků (84,4 %, což je 119 respondentů), kteří jsou hrdí na to, že pracují pro firmu BIKE FUN International. Z hlediska subjektivního posouzení práce, kterou pro zaměstnavatele pracovníci dělají, vyplynulo, že 74,5 % dělá výrazně více, než by museli, ostatní vzhledem k neutrálním odpovědím dělají přiměřeně dle požadavků, nikdo dle vyjádření nedělá jen nezbytně nutné činnosti. Poslední zmíněnou hodnotu je třeba vnímat s rezervou vzhledem k tomu, že málokdo si vnitřně dokáže připustit, že dělá pro zaměstnavatele jen nezbytné minimum a existuje jistě tendence tento fakt trochu nadhodnotit, přestože odpovědi jsou anonymní. Pokud bychom pro zjištění loajality „interních zákazníků“ použili nástroje Net Promoter Score, vyplynulo by, že firma má k dispozici 45,4 % „příznivců“, 35,5 % tzv. „pasivních“, a 19 % „kritiků“, z čehož vychází NPS = 26,4 %. V tuto chvíli není k dispozici další údaj ke komparaci, ať už z předchozího šetření či benchmarkingu, nicméně kladná hodnota znamená příznivý posudek pro firmu. Do budoucna však chce firma tento nástroj intenzivněji využívat a bude se chtít maximálně přiblížit těm nejlepším organizacím, jejichž NPS překračuje hranici 80 %.

Celkově lze hovořit o dostatečné motivaci vedoucí k výrazně pozitivnímu vztahu k firmě, resp. k pracovním výkonům. Zároveň koreluje vztah: jsem celkově spokojen/a ve firmě – neuvažuji o odchodu z firmy. Celková spokojenost dosáhla výše 80,1 % a vyjádření o setrvání v pracovním poměru ve firmě je na úrovni 78,7 %. Rozdíl je prakticky zanedbatelný, ale přesto by mohl znamenat, že nepatrné procento zaměstnanců je spokojeno, přesto neví, zda ve firmě setrvat, což může být způsobeno potenciální jinou zajímavou pracovní nabídkou apod. O vážném odchodu z firmy uvažuje z respondentů pouze jedna osoba a pět pracovníků se k odchodu spíše přiklání. Výsledek je pro firmu příznivý, nicméně pozornost je třeba věnovat také procentu osob, které nedokáží vyjádřit svůj postoj nebo vůbec neodpověděli na dotaz.



Obr. 11. Názory na setrvání ve firmě nebo odchod z ní (zdroj: vlastní zpracování)

## 6.4 Závěry analýz a doporučení firmě

Provedený průzkum zaměstnanecké spokojenosti/nespokojenosti se zaměřil především na zjištění jednotlivých motivačních činitelů a míry jejich vlivu na výslednou spokojenost či nespokojenost pracovníků, čímž zodpověděl na otázku, zda stávající motivační nástroje jsou či nejsou dostatečně efektivní a účinné. Tímto zároveň naznačil, v čem firma v oblasti lidských zdrojů pracuje dostatečně a kde jsou její rezervy, resp. jakým směrem se má její práce dále ubírat.

Z provedené analýzy vyplynulo, že pro zaměstnance jsou nejvýznamnějšími motivačními faktory jistota zaměstnání, užitečnost práce a mezilidské vztahy - tyto činitele se v průměrném hodnocení zařadily do rozmezí 8,5–9,0 bodu. Jedná se tedy o nejzásadnější kritéria, která práci přiřazují a která od práce očekávají (vyžadují). Druhou zásadní skupinu faktorů tvoří ty, které se umístily v průměrném hodnocení mezi 8,0–8,5 body: jednání s respektem a úctou, mít dostatek času na rodinu, přátele a koníčky a charakter práce (pracovní náplň). Teprve v kategorii s důležitostí 7,5–8,0 se objevilo mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody a odborný růst. Zcela nejmenší důležitost přikládali zaměstnanci kariérnímu růstu, který získal průměrnou známku 7,28. S výjimkou „mzdového ohodnocení“, které se oproti průzkumu v roce 2008 posunulo z první do třetí úrovně důležitosti, zůstává význam jednotlivých faktorů shodný.

S přihlédnutím k Herzbergově teorii motivačních činitelů by pak z hlediska spokojenosti měly být hodnoceny prakticky výhradně tzv. satisfaktory, tj. motivátory, které mohou výrazně ovlivňovat pracovní výkon (byť tato teorie nebyla vědecky deklarována). Skupina dissatisfaktorů, hygienických faktorů (frustrátorů), by neměla spokojenost ovlivňovat, pokud je v optimu, to znamená, že u těchto činitelů by měla být prověřena spíše úroveň nespokojenosti, přičemž tato by neměla být příliš vysoká.

Největší důraz mezi dissatisfaktory kladou zaměstnanci jistotě zaměstnání, tzn. že tento aspekt by neměl vykazovat vysokou míru nespokojenosti, resp. měl by mít tuto míru alespoň v rámci hygienických faktorů nejmenší, což by značilo optimální práci v oblasti lidských zdrojů. Aktuálně byla u „jistoty zaměstnání“ naměřena hodnota nespokojenosti 6,4 %. Dalšími hygienickými faktory podle zaměstnanecké důležitosti z hlediska pořadí jsou: dobré mezilidské vztahy, v rámci nichž byly hodnoceny např. vztahy s přímým nadřízeným (nespokojenost 2,8 %, spolupráce s kolegy s 0,7 % záporných odpovědí nebo míru spolupráce mezi odděleními, u nich je procento nespokojených na hranici 10,6 %), pracovní podmínky vykazující více než 21 % nespokojených, zaměstnanecké benefity se 22 % negativních známek a mzdové ohodnocení, u něhož je 34% míra nespokojenosti. Prakticky tedy bylo zjištěno, že faktory, které zaměstnanci považují za zá-

sadní, mají také nižší míru nespokojenosti, tzn. z hlediska práce s motivačními nástroji je to správný postup. Nicméně míra některých negativně hodnocených kritérií je natolik vysoká, že by se jí měla firma začít intenzivněji věnovat – týká se to především úrovně mzdového ohodnocení a nastavení sady zaměstnaneckých benefitů, které se do jisté míry staly samozřejmostí, proto je dnes kladen velký důraz na jejich pestrost a variabilitu volby. Dále by se měla firma zaměřit na pracovní podmínky, u nichž byly některá stanoviska také výrazně negativní. Obecný pohled na pracovní podmínky si vysloužil 21% nespokojenost, konkrétně pak např. pracovní zátěž okolo 10 %. Významné nevole se projeví v oblasti uplatňování rovných příležitostí mužů a žen (22 %), kde by měla firma provést podrobnější analýzu a následnou úpravu podmínek.

Mezi tzv. satisfaktory byly z hlediska priorit zaměstnanců nejvýše hodnoceny užitečnost práce a její charakter, naopak nejméně významné jsou aspekty odborného růstu a kariérního postupu. Průzkum prokázal, že zaměstnanci hodnotí užitečnost své práce velmi vysoce a přikládají jí více než 80% spokojenost. Zároveň k tomu pracovníci dodávají, že práce je navíc zajímavá (což bylo zjišťováno dvěma otázkami, jejichž kladné odpovědi se pohybují okolo 70 %), a možná proto jsou motivováni k vyšším výkonům, než je od nich bezprostředně požadováno. Zaměstnanci jsou tedy osobně velmi silně zainteresováni a z vnitřních subjektivních příčin i dostatečně motivováni pro práci ve firmě.

Z hlediska závažnosti zjištění by měla firma nejprve zajistit optimální úroveň hygienických faktorů a na nich vystavět systém motivátorů. Na základě výstupů průzkumu a zjištěných nedostatků je tedy doporučováno provést následující opatření:

#### **1. Provést analýzu mzdového ohodnocení dle pracovního zařazení.**

Přestože mzdové ohodnocení nebylo zaměstnanci charakterizováno jako prioritní motivační činitel, současně vyplynula výrazná nespokojenost s finančním ohodnocením, a to především u výrobních pracovníků. Vzhledem k alarmující míře nespokojenosti je proto doporučeno provést analýzu aktuálního ohodnocení s ohledem na pracovní pozice, následné benchmarkové srovnání a případnou revizi stávajícího stavu. U výrobních pracovníků by mohla být lépe strukturována pohyblivá prémie složka mzdy, přičemž firma by lépe ohodnotila flexibilnější pracovníky, tj. ty, kteří jsou schopni zastávat více pracovních pozic, event. jsou schopni v těchto činnostech školit i své kolegy či nové pracovníky.



## 2. Přehodnotit systém zaměstnaneckých benefitů.

S ohledem na průměrnou spokojenost s výhodami a současně relativně vysokou míru negativních reakcí by bylo vhodné přehodnotit stávající systém, zejména z hlediska jeho šíře. Stávající benefity jsou oceňovány, proto musí být zachovány, vhodné by však bylo nabídnout řadu dalších možností, z nichž úspěšné by mohly být programy podporující zdraví a sport.

## 3. Zlepšit informační systém a interní komunikaci.

Názory na informační srozumitelnost a otevřenost se různí dle pracovního zařazení. Doporučuje se proto standardizovat způsob předávání informací a rozšířit stávající informační systém o další zdroj, jako např. interní nástěnky, intranet (upravit stávající možnosti využití) nebo vytvoření sekce na firemním webu, která by byla zpřístupněna výhradně zaměstnancům po přihlášení. Tréninkové kurzy měkkých dovedností by měly být rovněž rozšiřovány.

Optimalizace informačních toků by s sebou mohla přinést také pozitivní vývoj na hodnocení možností kariérního růstu, jehož nelichotivé výsledky nejsou objektivně podloženy.

## 4. Provést analýzu rovných příležitostí a ostatních pracovních podmínek.

S ohledem na nepříznivé výsledky hodnocení je třeba zanalyzovat jeho příčiny, tzn. zjistit, v jakých oblastech nejsou uplatňovány stejné příležitosti, příp. jak je možno dále zlepšovat pracovní podmínky nezbytné k vykonávání motivované pracovní činnosti. Na základě výsledku je třeba provést okamžitou revizi.

## 5. Zaměřit se na satisfaktory.

Průzkum naznačil rezervy týkající se vnitřních motivačních faktorů. Zaměstnanci vyjádřili pouze průměrnou spokojenost s výskytem uznání za dobře odvedenou práci. Přitom okamžitá slovní pochvala od manažera firmu nic nestojí, její pozitivní efekt je ale zřejmý. Ke správnému pochopení vnitřních motivačních struktur zaměstnanců a nalezení cest k jejich uspokojení přispěje kvalitní komunikace, dobré interpersonální vztahy i neformální setkávání pracovníků. U nově přijímaných pracovníků by mohly být motivační činitele zjišťovány již v průběhu přijímacího procesu nejlépe formou krátkého dotazníku, jehož výsledky by pak výrazně napomohly v motivaci podřízených pracovníků jejich manažery.

## 6. Provádět monitoring spokojenosti zaměstnanců periodicky.

Doporučuje se zahájit pravidelný monitoring spokojenosti zaměstnanců metodou Net Promoter Score, která dokáže jednou (event. jen pár otázkami) rychle odpovědět na nejpalčivější témata. Optimální frekvence takového průzkumu by mohla být 1x za 6 měsíců. Tak bude možno získat rychlejší zpětnou vazbu k přijatým opatřením, event. bude možno je ještě korigovat. Zároveň bude poskytnuta operativnější reakce na nově vzniklé podněty a požadavky pracovníků. Rozsáhlejší průzkum formou strukturovaného dotazníku by mohl být realizován jednou za dva roky.

Celkově je však možno konstatovat, že průzkum prokázal vysokou míru spokojenosti zaměstnanců, jejich loajalitu a navíc hrdost na to být zaměstnán v BIKE FUN International. Firma si může být jista tím, že v jejích řadách existuje velké množství vysoce motivovaných pracovníků, kteří chápou a vyznávají firemní hodnoty a jsou připraveni je předávat dál.

Firmu by většina zaměstnanců doporučila jako dobrého zaměstnavatele.

## ZÁVĚR

Hlavním tématem práce „Analýza účinnosti pracovní motivace v souvislosti se spokojeností zaměstnanců firmy BIKE FUN International s. r. o.“ byla motivace a spokojenost v pracovním procesu jakožto nezbytné podmínky pro dosahování strategických cílů organizace. Primárním záměrem zpracované analýzy bylo přezkoumání stávajícího motivačního systému firmy, zhodnocení jeho efektivity a navržení možností revize vedoucí k jeho vylepšení s ohledem na potřeby a požadavky zaměstnanců, ale také na reálné možnosti firmy. Základní metodou práce k získání informací se stal průzkum spokojenosti zaměstnanců realizovaný formou dotazníkového šetření.

Na vybudovaném teoretickém základě byl prezentován systém řízení lidských zdrojů ve firmě BIKE FUN International s důrazem na využívaný motivační systém odrážející firemní kulturu i hodnoty. Ten byl podroben zkoumání ze strany zaměstnanců, byly zjišťovány jeho přednosti a nedostatky ve vazbě k jejich osobním prioritám a zejména pak byla měřena spokojenost zaměstnanců s prací, pracovními okolnostmi a podmínkami a míra jejich loajality k firmě. Celková spokojenost a její dílčí aspekty byly navíc komparovány s výstupy obdobného průzkumu realizovaného v roce 2008. Práci uzavřel souhrn závěrů analýzy a doporučení firmě.

Práce byla zpracována v součinnosti s oddělením lidských zdrojů BIKE FUN International s cílem přinést objektivní pohled zaměstnanců na pracovní spokojenost, a tím objasnit možnosti další práce s lidmi.

Výsledek analýzy prokázal, že úroveň práce s lidmi je ve firmě na vysoké úrovni, že zaměstnanci oceňují především množství neformálních aktivit, které pro ně firma připravuje, i velmi dobré interpersonální vztahy. Míra spokojenosti se navíc ve srovnání s rokem 2008 podstatně zvýšila. Celkově je možno vyhodnotit, že většina zaměstnanců je ve firmě nadprůměrně spokojena a je dostatečně motivována v ní dlouhodobě setrvat. Je však třeba také dodat, že průzkum zároveň odhalil i několik nedokonalostí, které je třeba v krátkém čase eliminovat, případně alespoň jejich existenci zaměstnancům objasnit a nastítnit budoucí možnosti nápravy, aby jim tak byla poskytnula nezbytná zpětná vazba. V nejbližším období by se měla firma na základě doporučení věnovat revizi mzdového ohodnocení i strukturu zaměstnaneckých benefitů a následně systému interních odměn. Dále by měla zlepšit interní informační tok a v neposlední řadě by se měla zaměřit na stávající pracovní podmínky.

Součástí návrhu je rovněž pravidelnější monitoring spokojenosti, resp. frekventovanější průzkumy, které by umožnily pružnější odezvy na mínění a požadavky zaměstnanců.

Předkládaná práce, a to především její analytická část a závěrečná doporučení, by měla přinést firmě dostatek podkladů pro následné kroky a rozhodnutí ve strategickém řízení lidských zdrojů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.

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

ARNOLD, John et al., 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.

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

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

HERZBERG, Frederick, 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees? In: *Harvard Business Review: HBR's 10 Must Reads on Managing People*. [online] 2011-02-07 [cit. 2012-07-30] Plný text dostupný po úhradě poplatku z: <http://hbr.org/product/one-more-time-how-do-you-motivate-employees-harvar/an/R0301F-PDF-ENG>

HORŇÁKOVÁ, Šárka, 2012. *Jak odměňovat a motivovat pracovníky: tipy a doporučení*. HRM, 8 (3), 27-28. ISSN 1804-4690.

Interní dokumenty firmy BIKE FUN International s. r. o.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management. Řízení. Organizace*. Praha: LINDE. ISBN 80-86131-57-2.

KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2004. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-802-9.

KOČIANOVÁ, Renata, 2004. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-97-7.

KOLLÁRIK, Teodor, 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KROUPA, Aleš et al., 2007. *Spokojenost zaměstnanců: manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Praha: VÚPSV, v.v.i. ISBN 978-80-87007-71-6.

LUKÁŠOVÁ, Renata, Ivan NOVÝ et al., 2004. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0648-2.

NENADÁL, Jaroslav et al., 2005. *Jak zvýšit výkonnost organizací (prostřednictvím vybraných měření)*. Ostrava: Dům techniky Ostrava. ISBN 80-02-01709-9.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-283-3.

REICHHELD, Fred a Rob MARKEY, 2011. *The Ultimate Question 2.0*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-7335-0.

STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-85424-92-4.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ et al., 2007. *Personalistika 2007-2008*. Praha: ASPI Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-239-6.

ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-046-7.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC, 1998. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-091-2.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC, 2000. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0048-X.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Pyramida potřeb z hlediska různých motivačních teorií (zdroj: in Dvořáková, 2007, s. 179) .....</i>	16
<i>Obr. 2. Schéma modelu firemní kultury (zdroj: Stýblo et al., 2007, s. 739) .....</i>	22
<i>Obr. 3. Míra spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	43
<i>Obr. 4. Srovnání výsledků spokojenosti s dílčími pracovními aspekty v letech 2008 a 2012 (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	44
<i>Obr. 5. Srovnání spokojenosti se mzdovým ohodnocením dle pracovního zařazení (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	46
<i>Obr. 6. Hodnocení důležitosti motivačních činitelů (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	48
<i>Obr. 7. Absolutní vyjádření důležitosti jednotlivých motivačních faktorů v celkovém počtu respondentů a průměrně přiřazovaná hodnota faktorů (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	48
<i>Obr. 8. Hodnocení vztahů na pracovišti – v průměru a procentuální míře spokojenosti (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	50
<i>Obr. 9. Míra spokojenosti se zaměstnaneckými benefity (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	51
<i>Obr. 10. Vnitřní zdroje motivace a jejich zjištěné hodnoty (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	52
<i>Obr. 11. Názory na setrvání ve firmě nebo odchod z ní (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	54



## SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Analýza ukazatelů produktivity práce (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>32</i>
---	-----------

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník spokojenosti zaměstnanců 2012
- P II Souhrn hlavních výsledků Dotazníku 2012

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ 2012

1. Jak jste celkově spokojen(a) se svou prací? ☺ 

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

 ☹

2. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?

a) Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
b) Pracovní zátěž (množství práce)	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
c) Délka pracovní doby	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
d) Organizace pracovní doby (začátek, přestávky)	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
e) Mzdové ohodnocení	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
f) Možnost povýšení	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
g) Jistota zaměstnání	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
h) Stejně možnosti pro muže a ženy	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
i) Zaměstnanecké výhody	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
j) Vztahy s přímým nadřízeným	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
k) Zajímavost práce	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
l) Informování o hospodaření firmy	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
m) Možnosti dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹

3. Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete?

Pro zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹	Dělám jen to, co je nezbytně nutné.
---	---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------------

4. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

a) Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
b) Moje práce je podnětná a zajímavá	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
c) Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
d) Mám pocit, že dělám užitečnou práci	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹

5. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?

a) Charakter práce, pracovní náplň	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
b) Jednání s respektem, úctou	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
c) Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
d) Kariérní růst	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
e) Dobré mezilidské vztahy	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
f) Jistota zaměstnání	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
g) Mzdové ohodnocení	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
h) Zaměstnanecké výhody	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
i) Užitečnost práce	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
j) Odborný růst	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹

6. Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé

☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

7. Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání

☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

8. Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody?

a) Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
b) Půlroční bonus za neabsenci	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
c) Životní pojištění	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
d) Penzijní připojištění	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
e) Příspěvek na dopravu do zaměstnání	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
f) Závodní stravování, příspěvek na stravování	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
g) Možnost koupě výrobků za sníženou cenu	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
h) Příspěvek na sport, kulturu či zdraví	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
i) Možnost jazykového vzdělávání	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹

9. Nakolik byste svého nadřízeného doporučil(a) svým kolegům?

☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

10. Jak jste informován(a) o svých úkolech a záležitostech, které se Vás týkají, a o dění ve firmě vůbec?

a) Ve firmě funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace, které potřebuji, včas a v požadované kvalitě	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
b) Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹

**11. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?**

Převažuje přátelská atmosféra ☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1 ☹	Atmosféra je plná napětí a konfliktů
---------------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	-----	--------------------------------------

**12. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?**

a) Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
b) Spolupráce mezi naším a ostatními odděleními ve firmě je na dobré úrovni	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
c) Kolegové dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci	☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹

**13. Nakolik byste doporučil(a) naši firmu některému svému příteli?**

☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**14. Do jaké míry jste hrdý(á) na to, že pracujete pro naši firmu?**

☺	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	☹
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**15. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy?**

<input type="checkbox"/> Rozhodně ne	<input type="checkbox"/> Spíše ne	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše ano	<input type="checkbox"/> Rozhodně ano
--------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------

**16. Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?**

- Dělník, skladník, mistr
- Technik, TPV, kontrola kvality
- Administrativní pracovník, vč. vedoucích pracovníků

**17. Máte podřízené?**

- Ano
- Ne

**18. Kolik let pracujete v naší firmě?**

- Méně než rok
- 1-5 let
- Více než 5 let

**19. Váš věk?**

- Do 30 let
- 31-49 let
- 50 a více let

**20. Jste?**

- Muž
- Žena

**Prostor pro Vaše vzkazy, připomínky, náměty:**

**Co si myslíte, že děláme opravdu dobře?**

**Co bychom mohli zlepšit?**

**Co neděláme, ale měli bychom dělat?**

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku !

## PŘÍLOHA P II: SOUHRN HLAVNÍCH VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU 2012

	Otázka	spokojení / ano	nerozhodní / nevím	nespokojení / ne	průměr získaných hodnot
1.	Celková spokojenost	80,1%	17,7%	2,1%	7,96
2.	a) Pracovní podmínky	53,9%	24,1%	21,3%	6,46
	b) Pracovní zátěž	61,0%	27,7%	10,6%	6,94
	c) Délka pracovní doby	76,6%	9,2%	12,8%	7,86
	d) Organizace pracovní doby	75,2%	14,9%	7,1%	7,99
	e) Mzdové ohodnocení	40,4%	22,7%	34,0%	5,40
	f) Možnost povýšení	27,7%	20,6%	44,0%	4,68
	g) Jistota zaměstnání	67,4%	24,1%	6,4%	7,42
	h) Stejně možnosti pro muže a ženy	47,5%	25,5%	22,0%	6,30
	i) Zaměstnanecké výhody	56,7%	18,4%	22,0%	6,60
	j) Vztahy s přímým nadřízeným	81,6%	14,2%	2,8%	8,39
	k) Zajímavost práce	71,6%	19,9%	5,7%	7,62
	l) Informování o hospodaření podniku	69,5%	19,9%	7,1%	7,68
	m) Možnosti dalšího vzdělávání	56,0%	24,8%	14,2%	6,97
3.	Vztah k zaměstnavateli	74,5%	24,1%	0,0%	7,88
4.	a) Využívám své schopnosti a dovednosti	77,3%	14,2%	7,1%	7,96
	b) Práce je podnětná a zajímavá	66,0%	20,6%	12,1%	7,40
	d) Práce dává pocit osobního úspěchu	62,4%	23,4%	12,8%	7,01
	e) Mám pocit, že dělám užitečnou práci	80,1%	14,9%	2,8%	8,28
5.	a) Charakter práce, pracovní náplň	78,7%	17,0%	1,4%	8,25
	b) Jednání s respektem, úctou	85,8%	7,8%	5,0%	8,47
	c) Mít dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	80,9%	12,1%	5,0%	8,40
	d) Kariéerní růst	63,8%	21,3%	10,6%	7,28
	e) Dobré mezilidské vztahy	87,2%	7,8%	3,5%	8,72
	f) Jistota zaměstnání	87,9%	7,8%	5,0%	8,95
	g) Mzdové ohodnocení	75,2%	9,9%	6,4%	7,99
	h) Zaměstnanecké výhody	80,1%	9,2%	6,4%	8,13
	i) Užitečnost práce	88,7%	6,4%	4,3%	8,74
	j) Odborný růst	71,6%	14,2%	8,5%	7,81
6.	Odměňování je spravedlivé	56,7%	19,9%	20,6%	6,36
7.	Za práci se mi dostane uznání	52,5%	21,3%	21,3%	6,40
8.	a) Dovolená navíc	89,4%	7,1%	2,1%	9,06
	b) Půlroční bonus za neabsenci	89,4%	6,4%	2,1%	9,22
	c) Životní pojištění	70,2%	12,8%	13,5%	7,74
	d) Penzijní pojištění	69,5%	12,1%	14,2%	7,70
	e) Příspěvek na dopravu	58,9%	11,3%	24,8%	6,84
	f) Závodní stravování, příspěvek na stravování	83,0%	10,6%	2,8%	8,67
	g) Možnost koupě výrobků za sníženou cenu	80,1%	12,8%	4,3%	8,48
	h) Příspěvek na sport, kulturu, zdraví	61,7%	19,1%	15,6%	7,21
	i) Možnost jazykového vzdělávání	74,5%	15,6%	7,8%	8,14
9.	Doporučení nadřízeného kolegům	75,2%	13,5%	8,5%	7,91
10.	a) Funguje dobrý systém informování	58,2%	19,9%	21,3%	6,48
	b) Seznámení s tím, čeho chce firma dosáhnout	70,2%	19,1%	8,5%	7,78
11.	Atmosféra na pracovišti	80,1%	11,3%	7,1%	7,80
12.	a) Firma je dobře řízena	79,4%	11,3%	6,4%	7,91
	b) Spolupráce mezi odděleními je dobrá	64,5%	22,0%	10,6%	7,17
	c) Kolegové dokáží spolupracovat	85,1%	12,1%	0,7%	8,28
13.	Doporučení firmy přátelům	80,9%	14,2%	5,0%	7,94
14.	Hrdost na práci ve firmě	84,4%	12,1%	2,8%	8,23
15.	Rozhodování o odchodu z firmy	4,3%	14,9%	78,7%	1,66
16.	Zájem o Bike Fun News	77,3%	0,0%	18,4%	