

Projekt spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY s.r.o.

Bc. Alena Matochová

Diplomová 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 DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena MATOCHOVÁ**
Osobní číslo: **M10946**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Systematicky zpracujte a zhodnoťte teoretické poznatky o problematice spokojenosti zaměstnanců.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy zhodnoťte současnou úroveň spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY s.r.o.
- Navrhněte projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zhodnoťte očekávané přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. London: Kogan Page Limited, 2006. 979 s. ISBN 0-7494-4631-5.
ARMSTRONG, Michael. Personální Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
GREGAR, Aleš. Personální řízení I: vybrané kapitoly. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 163 s. ISBN 978-80-7318-551-0.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kristina Strýčková**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**
Termín odevzdání diplomové 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/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevýdělečně 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 nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

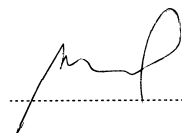
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 6.8.2012



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

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

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku 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 přihlíádně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem mé diplomové práce je vytvoření projektu zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY s.r.o.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část pojednává o spokojenosti zaměstnanců, motivaci a faktorech, které ovlivňují pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. Praktická část je zaměřena na analýzu současného stavu spokojenosti zaměstnanců, který byl zjištěn pomocí dotazníkového šetření. Součástí praktické části je také vypracování projektu zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy XY s.r.o. Cílem projektu je zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců, které povedou ke zvýšení pracovního výkonu a prosperity firmy. Na závěr je projekt podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

Klíčová slova:

Pracovní spokojenost, spokojenost zaměstnanců, motivace, motivační faktory, pracovní výkon, péče o zaměstnance, motivační program

ABSTRACT

The aim of my thesis is to create a project of improvement of employee satisfaction in the company XY s.r.o.

The thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part is about employee satisfaction, motivation and factors which can influence satisfaction and employee motivation. The practical part analyses the present situation of employee satisfaction gathered by a questionnaire survey. Practical part also includes the project of improvement employee satisfaction in the company XY s.r.o.

The aim of the project is to improve job satisfaction and motivation of employees which would help to raise the prosperity of the company. Finally, the project is put to cost, risk and time analysis.

Keywords:

Job satisfaction, employees satisfaction, motivation, motivation factors, work performance, employees care, motivation program.

Za cenné rady, připomínky a pomoc děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Kristině Strýčkové.

Ráda bych poděkovala všem, kteří mě jakýmkoli způsobem pomáhali a podporovali při psaní mé diplomové práce.

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

„Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.“

Josef Koubek

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	12
1.1 DEFINICE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	12
1.2 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	14
1.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A VÝKON.....	15
1.4 PŘÍČINY A NÁSLEDKY USPOKOJENÍ Z PRÁCE	16
1.5 USPOKOJENÍ Z PRÁCE BĚHEM ŽIVOTA	17
1.6 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	18
2 MOTIVACE	20
2.1 TEORIE MOTIVACE.....	25
2.1.1 Teorie motivace zaměřené na obsah	26
2.1.2 Teorie motivace zaměřené na proces	30
2.1.3 Teorie instrumentality	32
2.1.4 Specifické teorie motivace	32
2.2 VÝZNAM A FAKTORY MOTIVOVÁNÍ.....	33
2.3 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	39
3.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI	39
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	42
3.3 ZAMĚSTNANCI.....	43
3.4 OBRAT SPOLEČNOSTI A FINANČNÍ SITUACE	43
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	44
4.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	44
4.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	45
4.3 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ ÚROVNĚ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	57
4.4 SWOT ANALÝZA.....	59
5 PROJEKT SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY S.R.O.	60

5.1	DOPORUČENÍ.....	60
5.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	67
5.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	71
5.4	PŘÍNOSY PROJEKTU	71
5.5	ČASOVÁ ANALÝZA	72
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM GRAFŮ	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma Projekt spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o. Jedná se o společnost, kde pracuji, proto bylo pro mě toto téma velkou výzvou.

Každý člověk je jedinečný a také každého zaměstnance motivuje něco jiného a jeho spokojenost v práci se odvíjí od odlišného faktoru. To, co je pro někoho motivující a uspokojující, může na druhého působit zcela opačným způsobem. Některé zaměstnance motivuje hlavně výše a způsob odměňování, pro jiné hraje velkou roli obsah práce, pracovní podmínky a dobré vztahy na pracovišti.

Obecně se předpokládá, že od spokojenosti zaměstnanců se odvíjí jejich pracovní výkon, který má zásadní vliv na výkonnost a prosperitu firmy. Spokojenost zaměstnanců je tedy velmi důležitá a zásadní pro další rozvoj firmy.

V teoretické části se zaměřím na literární rešerši z dostupných zdrojů, kde se budu věnovat oblasti spokojenosti zaměstnanců, faktorům, které na ni působí, motivaci, motivačním faktorům a teoriím motivace, způsobům stimulace k vyššímu pracovnímu výkonu a způsobům zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Dále se zaměřím na význam motivování a motivační program společnosti.

Praktická část bude zaměřená na analýzu stávajícího stavu spokojenosti zaměstnanců a současným způsobům jejich stimulace a motivace. Pomocí dotazníkového šetření budu zjišťovat současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Na základě výsledků dotazníkového šetření v další části se budu věnovat návržení konkrétního projektu pro zlepšení stávajícího stavu spokojenosti zaměstnanců.

Projekt bude následně podroben nákladové a časové analýze a také budou definovány možná rizika a přínosy navrženého projektu.

Cílem této diplomové práce je tedy zjistit jaké jsou hlavní faktory spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců společnosti XY s.r.o. a na základě těchto poznatků navrhnout vhodná opatření pro zlepšení stávajícího stavu spokojenosti zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

S termínem spokojenost zaměstnanců, respektive pracovní spokojenosti se v dnešní době setkáváme velmi často. Obecně se předpokládá, že od spokojenosti zaměstnanců se odvíjí jejich pracovní výkon, který má zásadní vliv na výkonnost a prosperitu firmy.

Arnold a kol. (2007) tvrdí, že spokojení a šťastní lidé mají vyšší pracovní výkonnost než nešťastní a nespokojení lidé.

Dle Milchoviche a Boudreau (1993) mají dnešní zaměstnanci jiné představy o práci, kterou chtějí vykonávat. Někteří zaměstnanci chtějí o své práci spolurozhodovat a přejí si mít podíl na finančním zisku společnosti. Zaměstnanci nejsou zaměnitelné ekonomické jednotky, které by bylo možno zapojit do úzce vymezených pracovních činností. Jsou však zcela nepostradatelným předpokladem úspěchu organizace.

Spokojenost zaměstnanců je tedy velmi důležitá a zásadní pro další rozvoj firmy.

Každý zaměstnanec od svého zaměstnání něco očekává, má určité představy o tom, čeho chce dosáhnout, aby byl spokojen. Pro dosažení těchto cílů je ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Jeden doufá, že bude nadprůměrně placený, jiný očekává zajímavou práci, další zase perspektivu kariérního růstu apod. (Stýblo, 1992, s. 7).

Celková spokojenost nebo nespokojenost člověka není aritmetickým součtem jeho spokojeností (ani rozdílem nespokojeností). Dostává výslednou podobu na základě toho, jak jsou jednotlivé elementy pro člověka subjektivně důležité. Dobrá znalost spokojenosti zaměstnanců a zejména dobrá znalost lidí umožňuje řídicím pracovníkům působit na jejich motivaci (Bedrnová – Nový & kol., 2004, s. 283).

1.1 Definice pracovní spokojenosti

S termínem pracovní spokojenost se setkáváme v odborné literatuře poměrně často. Jen zřídka však bývá přesně definováno, co se vlastně pod tímto pojmem rozumí.

Dle Armstronga (2006) se termín spokojenost s prací 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 naopak nespokojenost.

Uspokojení z práce neboli pracovní spokojenost je důležitá ze dvou hlavních důvodů. Za prvé je to jeden z ukazatelů psychologické pohody zaměstnance. Je velmi nepravděpodob-

né, že zaměstnanec, který je nespokojený v práci, bude spokojený obecně. Druhým důvodem je předpoklad, že uspokojení z práce povede k motivaci a dobrému pracovnímu výkonu. Ne vždy je ale snadné dokázat, že tomu tak vždy je (Arnold kol., 2007, s. 250).

Provazník a kol. (2002) definuje pracovní spokojenost jako bipolární kontinuum, v němž na jedné straně leží výrazná nespokojenost pracovníků a na straně druhé jejich výrazná spokojenost.

Na uspokojení z práce se můžeme dívat třemi možnými způsoby (Arnold a kol, 2007, s. 251):

- na funkci celkové osobnosti či dispozici daného jednotlivce - uspokojení z práce bychom mohli považovat spíše za osobní charakteristiku než za postoj
- na názor jiných lidí na pracovišti daného jednotlivce – uspokojení z práce je přinejmenším částečně funkcí toho, jak jiní lidé na pracovišti interpretují a hodnotí to, co se tam děje
- konkrétní rysy práce daného jednotlivce – odpovídá tomu, co příslušná osoba od své práce očekává

Dle Jonese (2011) existují různé druhy pracovní spokojenosti. Průzkumy popisují většinou pouze celkovou pracovní spokojenost. Celková pracovní spokojenost je ale kombinací vnitřní a vnější pracovní spokojenosti.

- **vnitřní pracovní spokojenost**
 - zahrnuje spokojenost pouze s druhem práce jako takovým
- **vnější pracovní spokojenost**
 - zahrnuje pracovní podmínky, plat, spolupracovníky, vedoucí pracovníky, vztahy na pracovišti, zaměstnanecké výhody apod.

Uspokojení z práce je něco více než pouze to, jak moc má daná osoba ráda své pracovní úkoly. Uspokojení z práce závisí rovněž na tom, jak důležitá práce pro danou osobu je a jak dobře tato práce zapadá mezi dlouhodobé cíle dané osoby (Arnold a kol., 2007. s. 253).

1.2 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost či nespokojenost ovlivňuje celá řada faktorů. Závisí to na profesi zaměstnance, pracovním zařazení, ale také na individuálních charakteristikách každého zaměstnance. Nelze jednoznačně říci, které z faktorů způsobují pracovní spokojenost či nespokojenost.

Řadíme zde (Provazník a kol., 2002, s. 143-144):

- **obsah a charakter práce** - ovlivňuje úroveň pracovní spokojenosti ve značné míře. Větší spokojenost bývá v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení. Méně spokojeni bývají zaměstnanci, kteří pracují v málo atraktivních, monotónních a velmi těžkých profesích. Tito zaměstnanci se zaměřují na některý z dalších níže uvedených faktorů.
- **mzdové ohodnocení pracovníka** – patří mezi velmi významné zdroje pracovní spokojenosti. Často přitom nehraje roli sama výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Paradoxně bývají zaměstnanci také nespokojeni tam, kde je jejich pracovní výkon nižší a mzdové ohodnocení vysoké. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci, nemají v našich podmínkách podobu přímé úměrnosti.
- **pracovní perspektivy** – dříve bývaly pracovní perspektivy v rámci výzkumu zaměstnanců hodnoceny jako omezené. Současná doba však dává zaměstnancům větší prostor pro pracovní růst, ale také ubývají některé základní jistoty. Za těchto podmínek se dá předpokládat, že mnozí zaměstnanci nebudou považovat neohraničené pracovní perspektivy za výhodné a pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost.
- **vedoucí pracovník** – velmi významně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Nadřazený pracovník svým řídicím stylem a autoritou významně podílí na převažujícím sociálním klimatu na pracovišti. Nepříznivě ho ovlivňuje různými formami autokratického jednání, nerozhodností, nespravedlivostí, hrubostí či nedůsledností. Pozitivně ho ovlivňuje svou náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí.
- **spolupracovníci** – jsou také velmi významným faktorem, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Spolupracovníci jsou navzájem zdrojem mnoha podnětů, které

svým rozsahem často překračují potřeby pracovního procesu. Jedná se o neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace.

- **organizace práce** – bývá spíše zdrojem pracovní nespokojenosti. Zaměstnanci na ni většinou nahlíží jako na vnější, na nich nezávislou a změnám pocházející z jejich iniciativy nepřístupnou.
- **fyzické podmínky práce** – jedná se o fyzikální pracovní podmínky (hluk, osvětlení, teplota, vlhkost, prašnost, atd.). Jsou zdrojem nespokojenosti především tam, kde je pracovní prostředí vzhledem k zaměstnancům nepříznivé až škodlivé. Nespokojenost s fyzickými podmínkami práce se může objevit i v práci v kanceláři.
- **úroveň sociální péče** – dříve byla obvykle pocíťována spíše spokojenost s úrovní sociální péče. V současné době se úroveň sociální péče o zaměstnance snižuje zejména v soukromých firmách.

Optimální situaci představuje přiměřená, spíše mírná spokojenost. V některých případech, bývá považována za vhodnější, tzv. zdravá nespokojenost, která může působit jako faktor stimulující objektivně potřebné změny.

1.3 Pracovní spokojenost a výkon

Přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšení výkonu, je všeobecně uznávané a nikoli nerozumné. Žádný výzkum ale dosud nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem.

Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací. Neznamená to, že spokojený zaměstnanec je nutně produktivní zaměstnanec a produktivní zaměstnanec nemusí být zaměstnancem spokojeným. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Zlepšení výkonu lze dosáhnout tehdy, když zaměstnanci budou mít příležitost k výkonu, budou mít potřebné znalosti a dovednosti a budou za dobrou práci odměňováni pomocí peněžitých a nepeněžitých odměn (Armstrong, 2006, s. 229).

Dle Provazníka a kol. (2002) výkonnost pracovníků ovlivňuje celá řada objektivních a subjektivních faktorů, dlouhodobých i situačních. Všechno, co na zaměstnance působí při práci, se totiž nepromítá jenom do pracovního výkonu, ale to také odráží v jeho prožívání.

Mezi obecné předpoklady spokojenosti zaměstnanců, pracovní ochoty a výkonnosti zaměstnanců patří (Bedrnová – Nový & kol. 2004, s. 302-303):

- zaměstnanci vykonávají práci, která je smysluplná a má pro firmu význam a jsou s ní ztotožnění
- zaměstnanci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnost osobního rozvoje
- zaměstnanci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu
- zaměstnanci jsou za vlastní práci hodnoceni způsobem, který odpovídá povaze jejich práce a významu práce pro podnik
- zaměstnanci jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné
- zaměstnanci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem tolerance a respekt

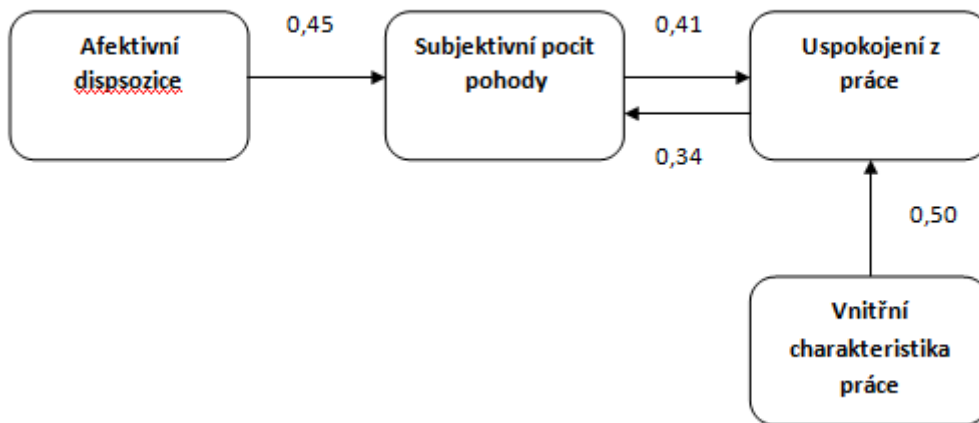
1.4 Příčiny a následky uspokojení z práce

Pro odborníky je velmi zajímavé zda skutečně platí tvrzení „Šťastný zaměstnanec je produktivní zaměstnanec.“ Pracovní a organizační psychologové obvykle zkoumají, zda uspokojení z práce (štěstí) koreluje s pracovním výkonem (produktivita).

Existují důkazy o tom, že někteří lidé jsou svou povahou jednoduše spokojenější než jiní lidé. Několik studií také odhalilo, že uspokojení z práce je v průměru nižší než u mužů. Často je to ale proto, že příjem u žen v mnoha domácnostech je vedlejší, zatímco hlavními živiteli, jsou většinou muži. Na druhé straně mají ženy často horší práci než muži (Arnold a kol., 2007, s. 257-258).

Na následující obrázku vidíme kauzální model uspokojení z práce. Udává vazby mezi afektivní dispozicí (tendence jednotlivce dívat se na život pozitivně či negativně), subjektivním pocitem pohody (jaký mají jednotlivci právě teď ze svého života pocit), uspokoje-

ním z práce a charakteristikou práce. Šipky naznačují kauzální účinky a čísla označují sílu těchto účinků.



Obr. 1 Kauzální model uspokojení z práce (Arnold a kol., 2007, s. 258)

1.5 Uspokojení z práce během života

Některé studie naznačují, že uspokojení z práce má tendenci během aktivního života poměrně stabilně růst. Mohlo by to mít ale různé důvody.

- starší lidé mohou mít objektivně lepší pracovní místa než mladí lidé, protože měli více času najít si práci, co jim vyhovuje.
- starší lidé mohou mít nižší očekávání, takže je snadnější je uspokojit.
- starší lidé byli možná vždy spokojenější než mladší – tzv. efekt kohorty
- nespokojení starší lidé mohou zvolit předčasný odchod do důchodu, proto ti, kdo v práci zůstávají, představují neobjektivní vzorek starších lidí

Nedávné studie ukázaly, že průměru dosahuje uspokojení z práce dna ve věku 36 let. Pokles a následný nárůst uspokojení z práce byl výraznější u mužů než u žen (Arnold a kol., 2007, s. 258-259).

1.6 Měření pracovní spokojenosti

V případě měření pracovní spokojenosti jde o zkoumání kvality prožitku. Nejčastěji se používá dotazování osobní nebo písemné, které můžeme obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích.

Strukturované dotazníky

Ty mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být standardizované (univerzální) nebo speciálně vytvořeny pro danou organizaci. Výhodou standardizovaných dotazníků je, že byly důkladně vyzkoušeny a v mnoha případech jsou k dispozici normy, s nimiž lze porovnávat výsledky.

Rozhovory

Může se jednat o rozhovory, které používají otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí do hloubky, při nichž je možné zcela volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí. Dává se přednost individuálním rozhovorům, protože ty s větší pravděpodobností odhalí skutečné názory, jsou však drahé, časově náročné a není snadné je analyzovat.

Kombinace dotazníku a rozhovoru

Jedná se o ideální způsob, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Vždy se doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory, a to dokonce i tehdy, když z časových důvodů zkoumáme názory jen u omezeného vzorku lidí.

Diskusní skupina

Diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěryhodnost (Armstrong, 2006, s. 229-230).

Výše uvedené způsoby měření pracovní spokojenosti mají své výhody a nevýhody. Dle Bedrnové – Nového & kol. (2004) je písemné dotazování levnější a snadněji se udržuje pod kontrolou. Nevýhodou je nižší návratnost dotazníků a také může být méně spolehlivé, protože respondent může být ovlivněn názorem jiných lidí, se kterými dotazník může konzultovat. Osobní standardizované dotazování vyžaduje především kvalifikovaného tazatele. V osobě tazatele se ale také může skrývat nebezpečí. Na některé respondenty to může působit tak, že jsou

v odpovědích méně otevření než v písemném dotazování a odpovídají takovým způsobem, o kterém si myslí, že je tazatel očekává. Proto je velmi důležitý výběr vhodného způsobu měření pracovní spokojenosti.

2 MOTIVACE

Se spokojeností zaměstnanců velmi úzce souvisí motivace. Není ale zcela zřejmý vztah mezi motivací a pracovní spokojeností. To, co motivuje jednoho zaměstnance a zvyšuje jeho spokojenost, nutně nemusí motivovat zaměstnance druhého a mít vliv na jeho spokojenost.

Moderní teorie řízení považuje motivaci za jednu z rozhodujících cest k řízení výkonnosti zaměstnanců. Manažeři mají sklon redukovat motivaci jen na promyšlenou manipulaci s odměnami a postihy. Motivace je spojena s cílově orientovaným chováním, týká se síly a směru tohoto chování (Gregar, 2007, s. 47).

K motivaci dochází, když lidé očekávají, že jejich určitá akce povede k dosažení nějakého cíle a dosažení odměny. Dobře motivovaní zaměstnanci s jasně definovanými cíli směřují svou činnost k dosažení těchto cílů. Tito zaměstnanci pracují efektivně, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti a jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak k jejich vlastním zájmům (Armstrong, 1999, s. 294).

Motiv

Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu, popud či pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování nebo jednání člověka. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení. Působení motivu přitom trvá tak dlouho, dokud není dosaženo očekávaného uspokojení (Bedrnová – Nový & kol., 2004, s. 242).

Motivy dělí na (Nakonečný, 2005, s. 110):

- **přímé (vnitřní nebo intrinsické)**
 - potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizace atd. - v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení
- **nepřímé (vnější nebo extrinsické)**
 - mzda, která uspokojuje jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb

Motivace

Motivace je spojena s hlediskem dynamické stránky osobnosti člověka. Dává odpověď na otázku, proč určitý člověk dělá to či ono. Motivaci tedy můžeme definovat jako soubor motivů, tj. vnitřních pohnutek chování člověka, které určují jeho směr a intenzitu.

Pod pojmem pracovní motivace dle Tureckiové (2004) rozumíme vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, které vychází z nějakých vnitřních pohnutek (motivů).

Dvě složky motivace dle Gregara (2007) :

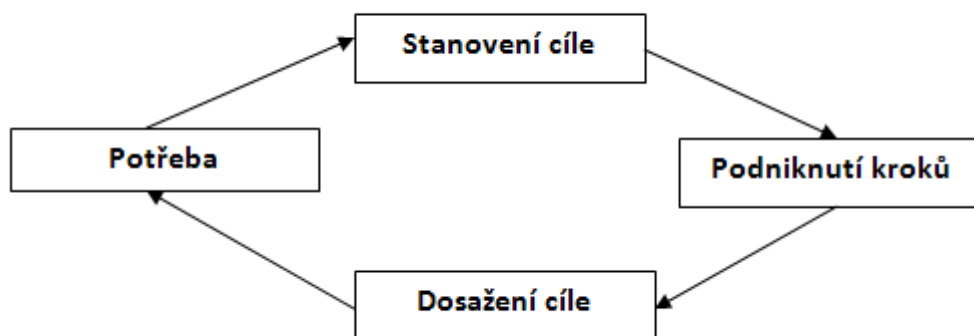
- mobilizace určité energie
- směřování k určitému cíli

Arnold a kol. (2007) vymezil tři složky motivace:

- směr – co se osoba pokouší dělat
- úsilí – s jakou pílí se o to snaží
- přetrvávání – jak dlouho se o to snaží

Proces motivace

Proces motivace má cyklický charakter. Na jeho začátku je vždy motivační napětí, vyvolané v důsledku vnitřní porušení vnitřní rovnováhy (stav nedostatku nebo nadbytku) jehož odstranění je považováno za žádoucí. Dále dochází ke stanovení cíle. V důsledku motivačního napětí s cílem obnovit rovnováhu dochází k subjektivně účelnému jednání. V dalším kroku je dosaženo cíle a reakce se dovršuje redukcí motivu, respektive uspokojením potřeby (Tureckiová, 2004, s. 56).



Obr. 2 Proces motivace (Armstrong, 2006, s. 220)

Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály

Potřeba

Potřeba je stavem nedostatku. Pokud nedojde k uspokojení určitých potřeb je vyvolána aktivita jedince. Mezi termíny motiv a potřeba je jen malý rozdíl. Hledáme-li zpětnou příčinu určitého jednání nebo rozhodnutí hovoříme o motivu. Stojíme-li však na začátku, sledujeme určitý stav a uvažujeme o jeho následcích v aktivitě člověka, použijeme raději termín potřeba (Bělohlávek, 1996, s. 64).

Návyky

Každý člověk realizuje v průběhu svého života některé činnosti častěji nebo dokonce pravidelně. Tyto činnosti se často automatizují. Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixo-

vaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářejících aktivit každého člověka.

Zájmy

Zájem můžeme chápat jako zvláštní druh motivu. Právě v činnostech, jimiž se zájmy projevují či naplňují, se dále rozvíjí a obohacuje osobnost člověka v podstatě ve všech substrukturách, tj. i v oblasti zaměření, motivace.

K významným aspektům projevu zájmu u každého konkrétního člověka patří především skutečnost jejich existence vůbec šíře zájmu, hloubka zájmů a stálost zájmové orientace (Bedrnová – Nový & kol. 2004. s. 246-248).

Hodnoty

Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité.

Hodnoty můžeme rozdělit do následujících skupin:

- teoretické hodnoty (odhalení pravdy, získávání znalostí)
- ekonomické hodnoty (výroba a získávání zboží, peníze)
- sociální hodnoty (přátelství, kolegiální, pomoc)
- politické hodnoty (moc, vliv, uznání)
- náboženské hodnoty (morální principy)

Každé rozhodnutí je ovlivněno hodnotovým systémem každého z nás. V životě organizace jsou důležité pracovní hodnoty jako peníze, práce, jistota postavení, odborný růst, osobní postavení, přátelé, spolupracovníci, firma atd. Hodnotový systém je ovlivněn jeho příslušností k různým skupinám dle věku, pohlaví, vzdělání, profese, postavení, národnosti atd. (Bělohlávek, 1996, s. 67).

Ideály

Ideálem rozumíme určitou ideovou nebo názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje (Bedrnová – Nový & kol., 2004, s. 250).

Postoje

Postoje vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu, jevu, předmětu nebo jinému člověku.

Postoje mají následující složky:

- **kognitivní (názor na objekt)** – tato složka je postavena na všech informacích, které člověk o věci získal, na rozumových úvahách o věci
- **emocionální (citový vztah k objektu)** – cit radosti, přátelství, oddanosti nebo naopak nechuti či nenávisti
- **konativní (chování vůči objektu)** – snaha jednat ve prospěch objektu nebo proti němu

Z hlediska managementu jsou důležité hlavně postoje vůči organizaci, spolupracovníků, nadřízených, své práci a sobě samému. Vytvářejí spokojenost a motivují nebo naopak vyvolávají negativní reakce (Bělohlávek, 1996, s. 65).

Stimul a stimulace

Je třeba od sebe odlišit pojem stimul a stimulace. Stimul je jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace (Bedrnová – Nový & kol. 2004, s. 243).

Motivace a výkon

Motivace člověka k práci a výkonu se vytváří okamžitě, krátkodobě a dlouhodobě. Její účinek je u různých osob rozdílný.

V souvislosti motivace a výkon hovoříme o tzv. výkonové motivace. Výkonová motivace úzce souvisí se dvěma obecně lidskými tendencemi: s tendencí dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí vyhnout se neúspěchu. Lze spočítat podle následujícího vzorce:

Výkonová motivace = potřeba úspěchu : potřeba vyvarování se neúspěchu

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost, že se bude orientovat na úspěch. Naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s pasivitou jedince. Úspěch, tj. dosažení cíle, předpokládá často urči-

tou formu plánování, které odlišuje výkonovou motivaci od mnoha jiných motivů (Stýblo, 1992, s. 17).

Dle Hroníka (2007) se výkonnost zaměstnanců řídí nejen pomocí hodnocení a odměňování, ale také jejich rozvojem. Tyto tři složky nazývá triádou řízení výkonnosti.

Úroveň výkonové motivace je možné ovlivňovat. Neexistují pro to však žádné zaručené postupy. Pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytykáním nedostatků a chyb (Bedrnová -Nový & kol. 2004, s. 256-257).

Když nedochází k žádným velkým změnám a požadavky nestoupají, systém nefunguje. Vedoucímu pracovníkovi nezbude nic jiného než zvýšit tlak na schopné a výkonné zaměstnance. Práce se musí udělat s těmi lidmi, kteří jsou k dispozici. Obvykle to vede k tomu, že se i vysoce motivovaní zaměstnanci zablokují, protože se cítí přetížení a je na ně vyvíjen stále větší tlak. Je tedy nutné najít vhodnou hranici mezi tím, co je zaměstnanec ještě schopen zvládnout a tím kdy už je přetížen (Fritz, 2006, s. 132).

Zaměstnance motivuje k nadprůměrnému výkonu možnost podílet se na něčem významném, možnost odlišit se, přispět svým dílem ke společnému úsilí či možnost prosadit se a vyniknout. Chce-li zaměstnavatel své zaměstnance motivovat k mimořádnému výkonu, musí jim dát nejen možnost vyniknout, ale také poskytnout prostředky a vědomosti potřebné pro to, aby tuto možnost mohli využít (Kim, 1999, s. 51).

2.1 Teorie motivace

Hlavní přínos teorií motivace pro řízení pracovníků v poznání různorodosti potřeb, které se lidé snaží uspokojovat. Tyto teorie zdůrazňují, že manažeři musejí poznat a pochopit strukturu potřeb zaměstnanců. Takovéto porozumění potřebám je nezbytné pro vytvoření efektivních postupů, které mají ovlivnit úroveň motivace a pracovního výkonu (Gregar, 2007, s. 54).

Přístupy k motivaci můžeme dělit na (Armstrong, 2006, s. 221):

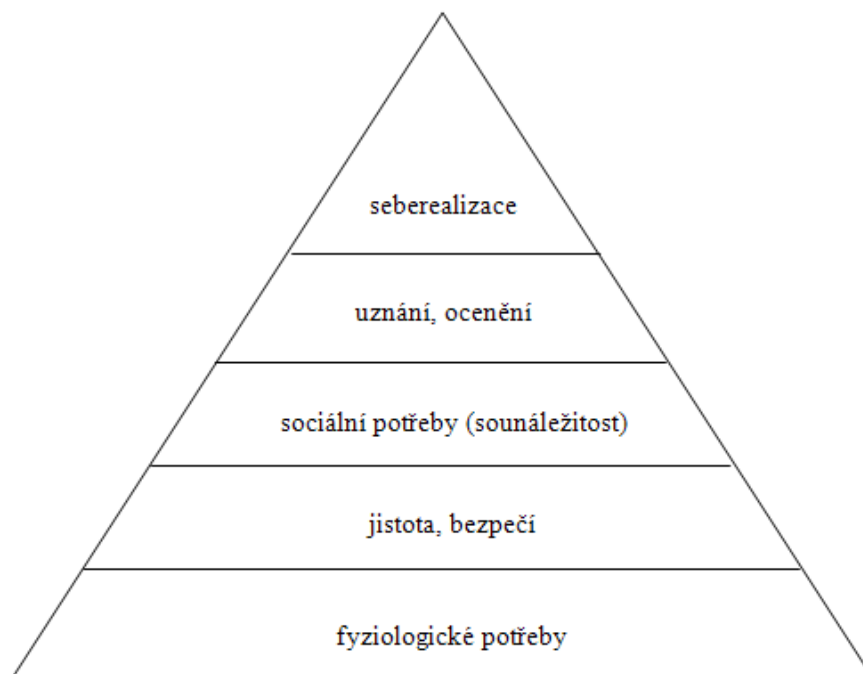
- **teorie zaměřené na obsah** – zaměřuje se na obsah motivace. Motivace se týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování.

- **teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologické procesy, ovlivňují motivaci a s tím souvisejícím očekáváním
- **teorie instrumentality** – tato teorie tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení chování lidí, tak je žádoucí. Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

2.1.1 Teorie motivace zaměřené na obsah

Maslowova teorie potřeb

Abraham Maslow (1970) se pokusil seřadit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je upokojuvání potřeb. Maslow je seřadil dle důležitosti do hierarchického systému, která se nazývá Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb. Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Uspořádání potřeb můžeme vidět na následujícím obrázku.



Obr. 3 Maslowova pyramida (Bělohlávek, 1996, s. 172)

- **fyziologické potřeby** – jsou základní potřeby. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Jedná se o vše co je třeba k udržení života (voda, potrava, vzduch, přiměřené klimatické podmínky)
- **potřeby jistoty a bezpečí** – znamenají zajištění a uchování existence do budoucna. Vyloučení nebezpečí nebo ohrožení
- **sociální potřeby** – představují potřebu začlenit se nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem
- **potřeby uznání a ocenění** – obsahují sebeúctu, respekt a uznání od ostatních lidí.
- **seberealizace** – je realizací potenciálu jedince. Uspokojení seberealizace je možné až o uspokojení všech ostatních potřeb

Maslow byl první, komu se podařilo vnést řád do složitého a nepřehledného systému lidských potřeb. Ale i tato teorie má řadu nedostatků. Systém je zbytečně komplikovaný. Řada výzkumů zjistila, že úroveň potřeb mohou být pouze dvě nebo tři. Také nelze tvrdit, že uspokojení nižší potřeby následuje zákonitě další potřeba v hierarchii. Uspokojení snižuje sílu potřeb, jen pokud se jedná o potřeby základní. U vyšších potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním. Uznání vyvolává potřebu dalších úspěchů, které budou oceňovány (Bělohlávek, 1996. s. 172-173).



Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory tedy vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Faktory, které souvisejí s prací, můžeme považovat za faktory spokojenosti zaměstnanců. Tyto faktory nazýváme motivátory. Faktory nespokojenosti nazýváme hygienické faktory.

Z příkladů vyplývá, že zaměstnanci bývají motivováni faktory, které jsou vnitřními faktory práce (motivátory) a jsou demotivováni nepřítomností příznivých vnějších faktorů (hygienických faktorů). Z toho vyplývá, že pokud zařadíme motivátory (např. uznání, pravomoci či odpovědnost) do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit motivace. Hygienické faktory mohou motivaci udržet nebo ji snížit, ale nikoli ji zvýšit (Koubek, 2002, s. 54-55).

V následující tabulce vidíme příklady motivátorů a hygienických faktorů.

Tab. 1 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace (Koubek, 2002, s. 54)

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

Armstrong (2006) poukazuje na fakt, že Herzbergova teorie je napadána. Je kritizována metoda výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Také dle Bedrnové - Nového a kol. (2004) je otázka přiřazení jednotlivých skutečností k jedné ze dvou skupin faktorů - motivátorů nebo hygienických faktorů evidentně diskutabilní. Obzvláště zařazení mzdy mezi faktory hygienické. Teorie také příliš nerespektuje individuální motivační strukturu konkrétních zaměstnanců. To, co podněcuje pouze spokojenost a to, co vyvolává spokojenost a podněcuje motivaci, může být u každého zaměstnance zřetelně odlišné.

Význam Herzbergovy teorie lze spatřovat v následujících skutečnostech:

- ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností
- zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka

Aldeferova EGR teorie

ERG teorie byla formulována Alderferem v roce 1972. Tato teorie se týká stavů uspokojení a přání. Alderfer rozdělil potřeby do následujících kategorií (Gregar, 2007, s. 50-51):

- **potřeby existenční (E)** – tyto odráží potřebu týkající se výměny energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů. Hlad a žízeň představují nedostatek a jsou existenčními potřebami. Plat a zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky jsou dalšími typy existenčních potřeb.
- **potřeby vztahové (R)** – tyto potřeby přiznávají to, že se lidé chtějí angažovat ve vztazích s lidmi kolem sebe. Základní charakteristikou těchto potřeb je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Akceptance, pochopení, potvrzení a vliv jsou prvky vztahového procesu.
- **potřeby růstové (G)** – tyto potřeby se objevují v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to následkem překračování hranic prostředí. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí.

Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát.

McClellandova teorie

Odlíšný způsob klasifikace potřeby vytvořil McClelland, který ji založil hlavně na studiu manažerů. Identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

- **potřeba výkonu** (úspěchu) je definovaná jako potřeba dosaženého úspěchu v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti
- **potřeba spojení** je definována jako potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi
- **potřeba moci** je definována jako potřeba kontrolovat a ovlivňovat druhé

Různí lidé mají různé úrovně těchto potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu, jiní zase spojení či potřebu moci. Některá potřeba může být dominantní, ale to však neznamená, že ostatní neexistují. Vysoká potřeba výkonu je důležitá hlavně ve středních a nižších manažerských funkcích. Silná potřeba spojení není na žádné úrovni tak významná (Armstrong, 1999, s. 301).

Tab. 2 Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb (Tureckiová, 2004, s. 64)

Maslowova teorie hierarchie potřeb	Alderferova teorie ERG	McClellandova teorie potřeb
Vyšší potřeby Potřeba sebeaktualizace Potřeba sociální (sounáležitosti)	Growth (růst)	Potřeba úspěchu (výkonu)
	Relatedness (vztahy, spřízněnost)	Potřeba moci
Nižší potřeby Potřeba jistoty a bezpečí Potřeby fyziologické	Existency (existence)	Potřeba sounáležitosti

2.1.2 Teorie motivace zaměřené na proces

Expektační teorie

Tato teorie se opírá o tvrzení, že k vyvinutí úsilí zaměstnance musí být splněny tři základní podmínky:

- úsilí zaměstnance musí být následováno přiměřeným výsledkem
- výsledek činnosti zaměstnance musí být následován odměnou
- tato odměna musí mít pro zaměstnance význam

Základní pojmy této teorie jsou výkon, expektance (představa zaměstnance o výsledku jeho úsilí), odměna, instrumentalita (představa zaměstnance o vztahu mezi výsledkem a odměnou), valence (subjektivní význam odměny pro zaměstnance) a úsilí.

Autor této teorie Victor Vroom je přesvědčen, že stupeň úsilí a sílu motivace lze pro danou situaci přesně vypočítat. Teorie expektance umožňuje vysvětlit průběh motivačního procesu a sílu motivace k určité aktivitě. Výzkumy potvrzují platnost této teorie, i když spíše pro osoby s racionálním způsobem uvažování a vnitřním místem kontroly. U lidí se silnou emocionalitou, nevědomou motivací a lidí s vnějším místem kontroly je tato teorie méně přesná (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006. s. 540-541).

Porterův a Lawlerův model

Tato teorie je založena na obdobném principu jako Vroomova teorie. Autoři této teorie vychází z toho, že k vynaložení určitého úsilí vede jedince subjektivně vnímaná hodnota

cíle nebo odměny, ve spojení s rovněž subjektivně vnímanou a posuzovanou mírou pravděpodobnosti, s níž je možno cíle dosáhnout. Toto úsilí však nesměřuje přímo k výkonu, ale je závislé na schopnostech jedince a na tom, jak vnímá svoji profesionální roli. Následné odměny pak ovlivňují spokojenost zaměstnance (Tureckiová, 2004, s. 63).

Teorie cíle

Teorie cíle, kterou zformulovali Latham a Lock tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, když mají jednotlivci stanoveny specifické cíle, které jsou sice obtížné, ale přijatelné a existuje-li odezva na výkon. Velmi důležité je podílení se jednotlivců na stanovení cíle, protože je to nástroj jak získat souhlas pro jejich stanovení.

Teorie reaktence

Tato teorie, která se také nazývá teorie jalového odporu, byla zformulována Brehmem. Vychází z předpokladu, že v míře, v jaké jsou si lidé vědomi svých potřeb a chování nezbytného k uspokojení těchto potřeb, mohou volit takové chování, které maximalizuje uspokojování potřeb. Je-li tato svoboda rozhodování ohrožena, budou lidé reagovat tak, aby se vyhnuli jakékoli další ztrátě svobody (Armstrong, 1999, s. 304).

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází, v porovnání s jinými. K jejím předním představitelům patří J.S. Adams. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání. Není to synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně. Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě.

Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být závažný z hlediska morálky.

Existují dvě formy spravedlnosti (Armstrong, 1999, s. 305):

- **distributivní** – týká se toho, jak se lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého příspěví v porovnání s ostatními
- **procedurální** – týká se toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech jako je hodnocení zaměstnanců, povyšování a disciplinární záležitosti

2.1.3 Teorie instrumentality

Tato teorie se objevila v druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na snahu zracionalizovat práci a důrazem na ekonomický přístup. Instrumentalita je představa, že pokud děláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své zjednodušené podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Člověk bude motivován, jestliže odměny a tresty budou provázána přímo s jeho výkonem. Odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Motivování zaměstnanců, které tento přístup používá, může být v některých případech úspěšné. Je však založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Nebere v úvahu, že formální systém kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci (Gregar, 2007, s. 49).

2.1.4 Specifické teorie motivace

Teorie X a Y

Autorem této teorie je představitel humanistické psychologie D. McGregor. Svou teorii zakládá na existenci dvou typů zaměstnanců:

Typ X – vyjadřuje názor, že člověk je ve své podstatě tvor líný, má vrozenou nechuť k práci a proto je nezbytné jej k práci nutit pod pohrůžkou trestu. Naopak dobrou práci je třeba finančně odměnit. Tento typ zaměstnance je nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu a dohled.

Typ Y- je protikladem typu X. Je to zaměstnanec, pro kterého je výdej fyzické i duchovní energie v práci naprosto přirozený. Má smysl pro odpovědnost a povinnost. Pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce jsou pro tohoto zaměstnance důležitější než např. finanční odměny.

Zajímavé zjištění je, že s postupujícím ekonomickým, sociálním a kulturním rozvojem lidské společnosti, stále více zaměstnanců odpovídá typu Y (Bedrnová – Nový & kol. 2004, s. 271).

Teorie kompetence

Autorem této teorie je R.W.White. Jedná se o specificky orientovanou teorii potřeb. Potřeba kompetence se projevuje zvláště v oblasti pracovní a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost, respektive potřeba získat prokázáním své kom-

petence přiměřený obdiv, uznání a respekt druhých lidí. Potřeba kompetence je blízká potřebě vysokého výkonu, ale není s ní totožná. Potřeba kompetence má i sociální rovinu. Práce představuje vhodnou příležitost porovnávat vlastní výkony s výkony ostatních zaměstnanců. Porovnání pak vždy představuje východisko pro posouzení míry kompetence (kompetence vlastní i druhých), v závislosti na výsledku pak může být východiskem pro získání obdivu druhých lidí (Armstrong, 2006, s. 162).

2.2 Význam a faktory motivování

Výzkum vlivu motivace a motivování na pracovní výkon, provedený Williamem Jamesem z Harwardovy univerzity ukázal, že zaměstnanci stačí k udržení si svojí práce, (aniž by byl propuštěn z důvodu neplnění svých povinností) využívat svých schopností a znalostí pouze z 20-30 %. Zároveň také tento výzkum ukázal, že vysoce motivovaní zaměstnanci využívají své schopnosti z 80-90 %. Tento vliv má tzv. pozitivní motivace neboli ochotu jednativce pracovat pro firmu a ve své práci se angažovat.

Tohoto faktu jsou si řídící pracovníci vědomi a pomocí nejrůznějších motivačních programů, které ve většině firem existují, chtějí dosáhnout (Tureckiová, 2004, s. 70-71):

- přijetí cílů organizace jednotlivými zaměstnanci a týmy zaměstnanců a tím posílit jejich angažovanost na řídicích aktivitách firmy
- dosažení žádoucích změn v pracovním jednání, které by mělo vést k vysokým pracovním výkonům
- dosažení pracovní spokojenosti a podpoření vnitřní motivace zaměstnanců

Mezi konkrétní faktory, které ovlivňují pracovní motivaci, můžeme zařadit (Tureckiová, 2004, s. 71):

- náplň práce
- participace zaměstnanců na cílech firmy
- delegování pravomocí
- efektivní komunikace nadřízeného pracovníka se zaměstnanci a možnost zpětné vazby
- informovanost o dění ve firmě

- nastolení takových vztahů, které podporují firemní kulturu a interpersonální vztahy
- možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě
- spravedlivý a průhledný systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu
- sociální program
- způsob chování manažera vůči spolupracovníkům

2.3 Motivační program

Pro zlepšení spokojenosti a motivace zaměstnanců je velmi žádoucí, aby si firma vytvořila svůj vlastní motivační program.

Při tvorbě motivačního programu nejde pouze o nakládání s peněžními odměnami. Záběr motivačního programu by měl být podstatně širší. Jedná se také o zohlednění zájmů a potřeb zaměstnanců jako osobností. Motivační program musí být sestavován diferenciovaně pro různé skupiny zaměstnanců a vedle nakládání s finančními odměnami zahrnuje i postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry zaměstnanců, pracovní hodnocení, vytváření pracovních podmínek, rozvoje vnitrofiremní komunikace, vytváření pracovních vztahů a podobně. Motivační program odráží specifika dané společnosti, proto ho tedy nelze vytvořit jako obecně platný předpis (Gregar, 2007, s. 55).

Mnohé výzkumy ukazují, že pořadí preferovaných stimulů je následující:

1. Plat a výše odměny
2. Stabilita pracovního zařazení
3. Úroveň mezilidských vztahů
4. Možnost postupu (kariéry), pracovního a osobního rozvoje
5. Pracovní podmínky

Etapy tvorby motivačního programu

Při tvorbě motivačního programu se doporučuje postupovat následovně (Stýblo, 1992, s. 47-49):

- **První etapa** – zahrnuje provedení motivační analýzy. Jde o zjištění potřeb zaměstnanců, jejich hodnotové orientace a také stupeň uspokojení těchto potřeb

- **Druhá etapa** – v této etapě se formulují cíle nebo soustava cílů motivačního programu, která bude posilovat stabilizaci zaměstnanců
- **Třetí etapa** – představuje vytvoření modelu stabilizace pracovníků včetně příslušných motivačních programů. Model tedy zahrnuje stabilizační faktory nezbytné k motivaci zaměstnanců.
- **Čtvrtá etapa** – zahrnuje vlastní realizaci programu.

Možnosti motivace zaměstnanců můžeme dělit na hmotné a nehmotné. Existuje celá řada hmotných a nehmotných způsobů motivace. Mezi nejpreferovanější můžeme uvést:

Hmotná motivace

- dobrá základní mzda a osobní ohodnocení, pravidelné zvyšování platu
- poskytování půjček nebo úhrada části úroků
- cílové odměny a prémie, bonusy, mimořádné odměny, podíly na zisku
- úhrada životního pojištění
- 13. a 14. plat
- zaměstnanecké akcie
- příspěvek při odchodu do důchodu
- řešení bytové otázky, služební auto i pro soukromé účely, mobilní telefon, notebook
- slevy na nákup firemních produktů
- příspěvek na dovolenou, na stravu, na zvyšování kvalifikace
- využívání podnikové školky, chaty atd.

Nehmotná motivace

- udělování pochval a uznání
- dobré pracovní podmínky
- projevování důvěry
- dobré pracovní vztahy
- volná pracovní doba

- správné delegování úloh, pravomocí a odpovědnosti
- zvyšování kvalifikace a kariérní růst, umožnění studia při zaměstnání
- bezplatná lékařská pomoc, vhodné stravovací podmínky
- doplňková dovolená
- společenský význam práce, firmy, image a goodwill firmy...(Gregar, 2007, s. 55; Halík, 2008, s. 82-83).

Když si nadřazený nedokáže najít čas na své lidi a připisuje jim nízkou prioritu, začnou si tyto lidé připadat zanedbávaní a vyvozují z toho, že se o ně vedoucí nestarají a nezajímají se o jejich práci a problémy (Freemantle, 2006, s. 14).

Dle Bedrnové – Nového & kol. (2004) motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti zaměstnanců v období jeho přípravy zavedení.

Proto je nezbytné motivační program podle potřeb vyhodnocovat a modifikovat.

Mezi moderní metody motivace zaměstnanců můžeme uvést:

Job rotation

Tato organizační forma umožňuje pracovníkům, aby v předepsaných či situačně volených časových intervalech střídali pracoviště, která jsou z hlediska strukturní skladby činností vzájemně podobná, která však ve svém celku vytvářejí větší rozmanitost a pestrost práce (Bedrnová – Nový & kol., 2004, s. 303). Kromě toho, tento přístup snižuje monotónnost práce a dává zaměstnancům větší zkušenosti a pomáhá jim získat více poznatků. Tento proces slouží jak řízení, tak i zaměstnancům samotným. Pomáhá v řízení lidských zdrojů a v objevování talentů zaměstnanců. Dává zaměstnanci možnost poznat své vlastní zájmy a získávat zkušenosti v různých oblastech práce.

Job enlargement

Job enlargement, neboli rozšíření práce, je přístup k řízení práce, v němž dochází ke zvýšení počtu úkolů spojených s určitou prací. Jedná se o rozšíření oblasti působnosti povinností a odpovědnosti zaměstnance. Nárůst rozsahu je kvantitativní povahy, ale ne kvalitativní. Využívá se zejména u těch činností, které se opakují (sériová výroba, pásová výroba atd.)

Výhody:

- snížení monotónnosti práce
- zvýšená flexibilita práce
- nejsou požadovány dodatečné znalosti a dovednosti zaměstnanců

Rozdíl mezi obohacím a rozšířením práce je v podstatě množství a kvality práce. Zatímco úkolem rozšíření znamená zvýšit rozsah práce kvantitativně, pracovním obohacováním se rozumí zlepšení kvality pracovního místa, takže zaměstnanci jsou spokojenější.

Job enrichment

Tato teorie vychází z delegování pravomoci a odpovědnosti podřízeným zaměstnancům. Dobrý manažer dovede vyhledávat takové příležitosti, které umožňují obohatit tyto zaměstnance o práva a povinnosti řešit tyto úkoly. Zvyšování odpovědnosti zaměstnanců umožňuje rozpoznat, kdo co umí nebo na co nemá potřebné schopnosti a dovednosti.

Výzkumy dokázaly, že při použití této metody se snížila absence a fluktuace zaměstnanců, snížila a zvýšila se spokojenost s prací. Existují však některé případy, kdy obohacování práce může vést ke snížení produktivity práce, zvláště když zaměstnanci nebyli řádně vyškoleni (managementstudyguide.com, c2008-2012).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost XY s.r.o. je soukromá obchodní společnost, která byla založena dvěma společníky 27. listopadu v roce 1998. Společnost začínala se 2 zaměstnanci v pronajatých prostorech. Ze začátku se společnost zabývala pouze dovozem průmyslové soli s Ukrajiny železničními vagony. Postupně se společnost rozrůstala a zvětšovala se také nabídka produktů, se kterými začala společnost obchodovat. Jedná se hlavně o dodávky výrobcům a zpracovatelům, kterým se zboží dodává v autocisternách nebo v kamionech.

Nyní je sídlo společnosti ve zcela nové budově a má 45 zaměstnanců. V současnosti se společnost zabývá obchodem v oblasti oleochemie (mastné kyseliny, glycerin, destilační mastné kyseliny, methylester řepkového oleje) prodej rostlinných olejů a tuků (řepkový slunečnicový, palmový...) jak na krmné účely, tak pro lidskou spotřebu. Dále se zabývá distribucí soli (průmyslová, jedlá, krmná), prodejem a zpracováním živočišných tuků a mouček a výrobou a prodejem dřevěných pelet (Matochová, 2010).

3.1 Předmět činnosti

Předmětem podnikání společnosti je dle obchodního rejstříku:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkovatelská činnost
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- výroba a prodej paliv a maziv
- silniční motorová doprava, nákladní vnitrostátní doprava provozovaná vozidly do i nad 3,5 tuny celkové hmotnosti a mezinárodní doprava provozovaná vozidly do 3,5 tuny celkové hmotnosti
- zasilatelství
- kovoobráběčství
- zámečnictví
- povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů

Certifikace

Společnost XY s.r.o. je certifikovaná normou ISO 9001 : 2008, GMP+ a HACCP

- ISO 9001: 2008 - nákup a prodej rostlinných olejů a živočišných tuků a soli (krmná, jedlá, průmyslová), oleochemické produkty, zemědělské komodity a FAME
- GMP+ nákup a prodej živočišných tuků, mastných kyselin a řepkových šrotů
- HACCP - nákup a prodej rostlinných olejů a živočišných tuků a soli (krmná, jedlá, průmyslová), oleochemické produkty, zemědělské komodity a FAME podle HACCP

Doprava

Společnost vlastní své dopravní prostředky, které slouží hlavně k přepravě zboží k zákazníkovi. Poskytuje také dopravní služby samostatně. Ve společnosti jsou k dispozici následující dopravní prostředky:

- 3 autocisterny o nosnosti 25 t
- chladicí nákladní automobil s návěsem o celkové nosnosti 25 t
- nákladní automobil o nosnosti 8 t
- automobil o nosnosti 2 t

Nabízené produkty

Tekuté produkty

- rostlinné oleje (řepkový, slunečnicový, sojový) jak surové tak rafinované oleje, použité rostlinné oleje, směsi olejů
- produkty oleochemie (olein, destilační mastné kyseliny, mastné kyseliny řepkového oleje, methyester řepkového oleje, glycerin)

Živočišné tuky a živočišné produkty

- živočišné a drůbeží tuky
- drůbeží moučky, masokostní moučky
- hovězí lůj a plstě

Solné produkty

Společnost je výhradním dovozcem rakouského dodavatele soli. Jedná se o:

- sůl jedlou (jodovanou, nejodovanou)
- sůl průmyslovou a tabletovou
- sůl vysokoprocentní
- sůl dusitanovou
- sůl krmnou
- koupelové a nožní soli

Zemědělské komodity

Jedná se o nejrůznější zemědělské komodity a výrobky z nich:

- řepkové a slunečnicové semeno
- obilí, ječmen, pšenice
- řepkové a sojové šroty
- kukuřičné výpalky, mláto a DDGS

Dřevěné pelety

- volně ložené
- 15 kg pytel
- BIG-BAG

Dále se také zabývá prodejem ostatních komodit, jako je oxid hořečnatý, močovina, jedlá soda a hnojiva (Matochová, 2010).

3.2 Organizační struktura společnosti

Společnost XY s.r.o. je řízena 2 jednateli, kterým je přímo podřízen obchodní a finanční ředitel. Obchodnímu řediteli jsou podřízeni vedoucí jednotlivých obchodních oddělení a také pracovníci logistiky. Finančnímu řediteli je podřízeno ekonomické a finanční oddělení.

Oddělení prodeje řídí činnost jednotlivých obchodních zástupců. Z hlediska prodeje je rozdělení ve společnosti následující:

- nákup a prodej tekutých produktů
- nákup a prodej živočišných tuků
- nákup a prodej solí a solných produktů
- nákup a prodej zemědělských komodit
- výroba a prodej dřevěných pelet

Jednotliví obchodníci zajišťují nákup a prodej jednotlivých komodit svého obchodního oddělení. Jsou zodpovědní za získávání nových zákazníků, oblast péče o stávající zákazníky, vyřizování reklamací, zpracování nabídek a komunikaci se zákazníky.

Oddělení logistiky se skládá z logistiků - asistentů, kteří mají na starosti veškeré dopravní prostředky ve společnosti, zajišťování externí dopravy a některé zákaznické služby (zpracovávání objednávek, vytváření prodejních a nákupních smluv, také vedení skladu, fakturaci a komunikaci se zákazníkem). Pracovníkům logistiky jsou přímo podřízeni řidiči.

Ekonomické a finanční oddělení je zodpovědné za veškeré ekonomické záležitosti společnosti. Skládá se z finančního ředitele – hlavního ekonoma, dvou hlavních účetních a jedné pomocné účetní. Toto oddělení má na starosti vedení účetnictví a veškeré finanční operace, které se v podniku provádí.

Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze PI.

3.3 Zaměstnanci

V současné době pracuje ve společnosti 45 zaměstnanců. Od vzniku společnosti v roce 1998 se počet zaměstnanců zvyšoval. Bylo to dáno růstem společnosti a nákupem vlastních autocisteren a nákladních automobilů a také rozšiřováním nabízených produktů a zaváděním vlastní výroby. Jak můžeme vidět z následující tabulky, nárůst zaměstnanců byl největší v letech 2004 a 2006 a také v období 2011-2012.

Tab. 3 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o. v letech 2004-2012 (vlastní zpracování)

rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
počet zaměstnanců	9	10	17	17	21	21	22	30	45

3.4 Obrat společnosti a finanční situace

Tabulka č. 4 zachycuje, jak se vyvíjel obrat firmy v letech 2006 až 2011. Největší nárůst obratu zaznamenala společnost v roce 2006. Pak následoval propad obratu téměř o 50 % v roce 2007, což bylo způsobeno špatnou úrodou v daném roce. V roce 2008 byl zaznamenán nárůst o 46 %.

Přestože se společnost řadí počtem svých zaměstnanců mezi střední podniky, obratem dosahuje měřítka pro podniky velké. Je to hlavně dáno tím že, komodity, se kterými společnost obchoduje, jsou drahé, a tím se úměrně zvyšuje i roční obrat. To vše by nebylo možné, pokud by firma neměla dostatečné zdroje financování. Společnost má možnost velmi výhodného kontokorentního úvěru od banky ve výši 30 milionu korun. Tím je schopna financovat své závazky a přispívá to k finanční stabilitě podniku.

Tab. 4 Vývoj obratu firmy XY v letech 2006-2011 (vlastní zpracování)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat v mil. Kč	937	472	689	737	634	956

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

Průzkum současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o. probíhal pomocí dotazníkového šetření, viz příloha PII – Dotazník. Protože ve firmě sama pracuji, znám velmi dobře pracovní podmínky a možné příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, které byly získány na základě neformálních rozhovorů s kolegy.

4.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo ve třech fázích:

- přípravná fáze
- sběr a zpracování dat
- vyhodnocení a interpretace výsledků

Přípravná fáze

Hlavním prostředkem pro získávání dat byl dotazník. Obsahoval 35 otázek. Z toho 31 otázek bylo uzavřených, 2 otázky škálové a jedna otázka byla otevřená. Úvodem byli respondenti seznámeni s důvodem a způsobem vyplnění dotazníku. Výzkum probíhal v období 18.6. - 29.6-2012.

Dotazník se zaměřoval na následující oblasti:

- Struktura respondentů – otázky č. 1 - 5
- Spokojenost s prací – otázka č. 6 - 10
- Spokojenost s motivací a odměňováním - otázka č. 11 -14
- Spokojenost s kariérou a osobním rozvojem - otázka č. 15 - 19
- Spokojenost s mezilidskými vztahy – otázka č. 20 - 22
- Spokojenost s komunikací a řízením - otázka č. 23 -27
- Spokojenost s firmou - otázka č. 28 – 34
- Návrhy a připomínky – otázka č. 35

Sběr a zpracování dat

Dotazníky byly předány v tištěné podobě všem 45 zaměstnanců. Aby byla zajištěna co největší návratnost dotazníků, byly všechny dotazníky předány mou osobou, s prosbou o pravdivé a nezkreslené odpovědi. Dotazníky bylo možné odevzdávat do poštovní schránky, kvůli zaručení anonymity.

Následně byly dotazníky zkontrolovány. Správně a úplně vyplněné dotazníky byly zpracovány v programu Excel a zpracovány do grafů.

Vyhodnocení a interpretace výsledků

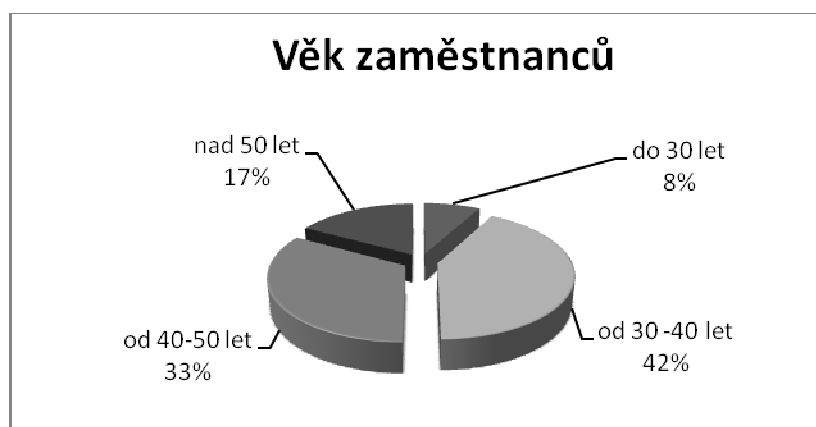
Interpretace výsledků probíhala podle četnosti odpovědí. Výsledky dotazníkového šetření byly předloženy vedení společnosti a zaměstnancům viz příloha PIII.

4.2 Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců

Struktura respondentů

Dotazník vyplnilo 38 zaměstnanců z celkového počtu 45. Z toho 2 nebyly vyplněny řádně a nemohly být zařazeny do vyhodnocení. Řádně vyplněných dotazníků bylo 36 kusů, z toho 27 % byly ženy a 73 % muži. Celková návratnost dotazníku činí 80 %.

Věkovou strukturu respondentů můžeme vidět na následujícím grafu:

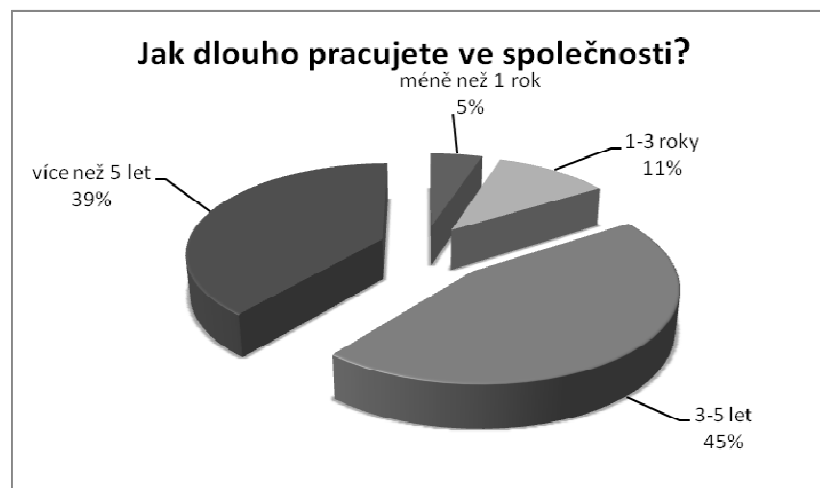


Graf 1 Věk zaměstnanců (vlastní zpracování)

Věk do 30 let má 8 % zaměstnanců, mezi 30- 40 lety 42 %, mezi 40-50 lety 33 % a nad 50 let má 17 % dotazovaných.

Vysokoškolské vzdělání má 17 % dotazovaných zaměstnanců, 66 % střední s maturitou a 17 % zaměstnanců je vyučeno v oboru.

Jak dlouho dotazovaní zaměstnanci pracují ve firmě, ukazuje následující graf:



Graf 2 Jak dlouho pracujete ve společnosti? (vlastní zpracování)

39 % zaměstnanců pracuje ve firmě více než 5 let, 45 % 3-5 let, 11 % 1-3 roky a 5 % méně než 1 rok. Toto zjištění je zajímavé, protože ukazuje, že fluktuace zaměstnanců není vysoká. Převažuje počet dlouhodobých zaměstnanců (mezi 3-5 roky a nad 5 let). Tvoří celkem 84 % z celkového množství dotazovaných zaměstnanců.

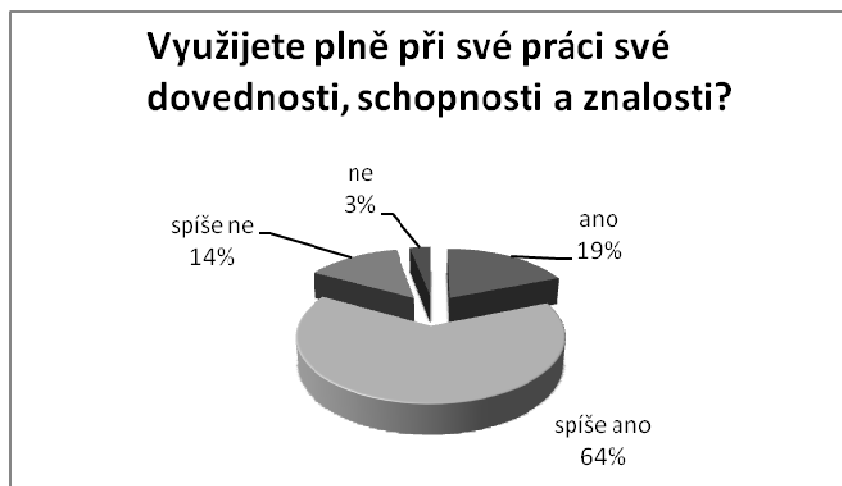
22 % zaměstnanců pracuje ve výrobě, 28 % v logistickém oddělení, 28 % v obchodním oddělení a 22 % v ekonomickém oddělení. Protože se jedná hlavně o obchodní společnosti, celkem 78 % zaměstnanců pracuje v kancelářích a 22 % ve výrobě.

Spokojenost s prací

V oblasti spokojenosti s prací jako takovou, odpovídali respondenti na otázky celkové spokojenosti s prací, úroveň využití jejich dovedností, znalostí a schopností. Dále následovala otázka ohledně toho, zda je jejich práce zajímavá a naplňující či zda jsou vyhovující podmínky na pracovišti a pracovní doba.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci celkově spokojeni s prací, odpovědělo 19 % dotazovaných ano, 64 % spíše ano, 14 % spíše ne a 3 % ne. Celková spokojenost s prací je podle výsledků velmi dobrá.

Jak zaměstnanci odpovídali na otázku využití svých dovedností, schopností a znalostí ukazuje následující graf:



*Graf 3 Využijete plně při své práci své dovednosti, schopnosti a znalosti?
(vlastní zpracování)*

Také hodnocení této otázky dopadlo velmi dobře. 19 % plně využije a 64 % spíše využije své dovednosti, schopnosti a znalosti. Spíše nevyužije své schopnosti 14 % dotazovaných a 3 % je nevyužije vůbec. Přestože hodnocení dopadlo poměrně dobře, je zde prostor pro rozvíjení schopností a znalostí zaměstnanců, které nejsou využity.

Pro 28 % dotazovaných je jejich práce naplňující, 50 % ji shledává spíše naplňující, 11 % spíše nenaplňující a 11 % práce nenaplňuje vůbec.

Nespokojenost zaměstnanců se projevila při otázkách ohledně pracovní doby a s podmínkami na pracovišti.

Na otázku „Vyhovuje Vám pracovní doba?“ odpovědělo 28 % ano, 22 % spíše ano, 42 % spíše ne a 8 % ne.

Na otázku spokojenosti s pracovními podmínkami odpovědělo 17 % zaměstnanců, že je spokojeno, 33 % spíše spokojeno, 44 % spíše nespokojeno a 6 % je nespokojeno. Jednalo se hlavně o zaměstnance, kteří pracují v kancelářích. Nejčastějším důvodem nespokojenos-

ti bylo velké horko v kancelářích v letních měsících, kvůli chybějící klimatizační jednotce. Dále také otevřené prostory kanceláří byl dalším důvodem nespokojenosti. Zaměstnanci si stěžovali na nedostatek soukromí a také nadměrný hluk při práci, který je dán tím, že jsou kanceláře otevřené a zaměstnanci se navzájem ruší například telefonováním. Zaměstnanci z výrobního oddělení by uvítali modernizaci kuchyňského koutu.



Graf 4 Jste spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti? (vlastní zpracování)

Spokojenost s motivací a odměňováním

Na otázku, zda odpovídá výše mzdy pracovnímu výkonu, odpovědělo 22 % dotazovaných ano, 22 % spíše ano, 39 % spíše ne a 17 % ne. Více než polovina dotazovaných není spokojena s ohodnocením jejich pracovního výkonu. Zaměstnanci obchodního oddělení jsou hodnoceni podle ekonomických výsledků za předchozí měsíc. Zaměstnanci ostatních oddělení mají pevnou základní mzdu, která se nemění.

To, že výše mzdy, je velkým motivačním faktorem pro zaměstnance je vidět z následujícího grafu. 56 % zaměstnanců výše mzdy a prémie motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu, 39 % spíše motivuje, 5 % spíše nemotivuje a 0 % nemotivuje vůbec.

Firma by se měla zaměřit na vytvoření motivujícího systému odměňování i pro zaměstnance logistického, ekonomického a výrobního oddělení.



*Graf 5 Motivuje Vás Výše mzdy a prémie k vyššímu pracovnímu výkonu?
(vlastní zpracování)*

Vyhodnocení otázky významnosti zaměstnaneckých výhod je následující:

Tab. 5 Preference zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

Pořadí	Zaměstnanecká výhoda	Počet bodů
1.	dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)	136
2.	příspěvek na stravu	126
3.	příspěvek na dovolenou	117
4.	příspěvek na zdravotní péči, wellness poukázky	103
5.	používání mobilního telefonu i pro soukromé účely	99
6.	příspěvek zvyšování kvalifikace	96
7.	příspěvek na dopravu do zaměstnání	87
8.	životní pojištění, penzijní připojištění	66

Nejvíce zaměstnanců by uvítalo dovolenou navíc, nad rámec 4 týdnů, dále příspěvek na stravu a příspěvek na dovolenou. Příspěvek na stravu a na dovolenou jsou již ve firmě poskytovány.

Tab. 6 Preference motivačních faktorů (vlastní zpracování)

Pořadí	Motivační faktor	Počet bodů
1.	platové ohodnocení	149
2.	jednání s respektem a úctou	142
3.	dobré mezilidské vztahy	133
4.	charakter práce	130
5.	zaměstnanecké výhody	128

6.	kariérní růst	119
7.	jistota zaměstnání	115
8.	užitečnost práce	95
9.	možnost vzdělávání a dalšího rozvoje	76

Jako nejvýznamnější motivační faktor uvedlo nejvíce zaměstnanců platové ohodnocení. Dále se těsně umístilo jednání s respektem a úctou a také dobré mezilidské vztahy.

Je třeba se zaměřit na vytvoření vhodného motivujícího systému odměňování zaměstnanců a také na budování a posilování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti.

Spokojenost s kariérou a osobním rozvojem

V posledním kalendářním roce se 61 % zaměstnanců zúčastnilo školení organizovaného firmou a 39 % se nezúčastnilo. Pro 61 % zaměstnanců, kteří se školení zúčastnili, bylo toto školení užitečné, pro 36 % spíše bylo a pro 3 % spíše nebylo užitečné.

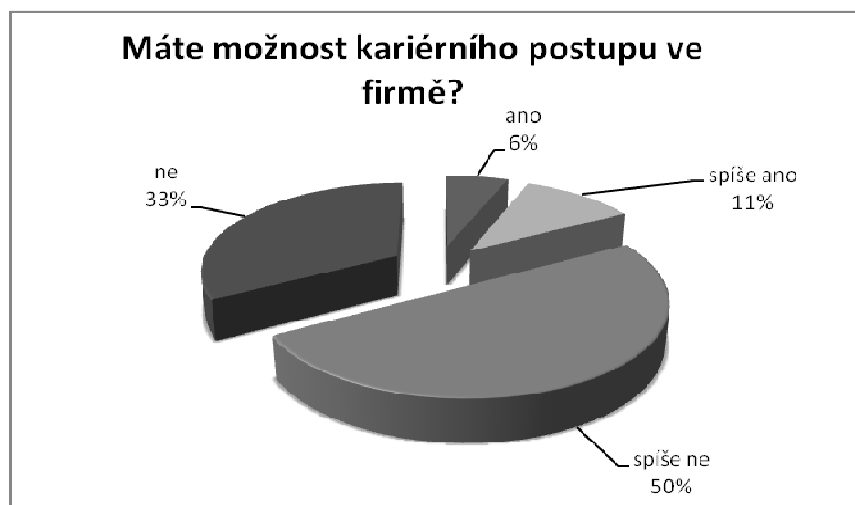
Na otázku, zda mají zaměstnanci dostatek příležitostí k rozšiřování svých dovedností a znalostí, odpovědělo 33 % ano, 41 % spíše ano, 15 % spíše ne a 11 % ne.



Graf 6 Máte dostatek příležitostí k rozšiřování svých dovedností a znalostí?

(vlastní zpracování)

Na otázku ohledně možnosti kariérního postupu ve firmě odpovědělo, že 6 % dotazovaných má možnost kariérního postupu, 11 % spíše ano, 50 % spíše ne a 33 % ne. Výsledky nejsou zrovna příznivé. 83 % zaměstnanců nemá možnost dalšího kariérního postupu. Je to ale dáno hlavně velikostí společnosti, protože většina zaměstnanců nemá kam dále postupovat ve svém kariérním růstu. Toto by ale neměl být zásadní problém spokojenosti zaměstnanců, protože ve firmě není velká možnost dalšího postupu díky organizační struktuře společnosti. Všem zaměstnancům je nadřízený obchodní ředitel. Ten je přímo podřízený jednatelům společnosti. Jednotlivé oddělení jak obchodní, logistické či obchodní nemají svého vedoucího.



Graf 7 Máte možnost kariérního postupu ve firmě? (vlastní zpracování)

Na otázku „ Jsou ve firmě povýšeni ti nejlepší, kteří si to zaslouží?“ odpovědělo 22 % ano, 39 % spíše ano, 28 % spíše ne a 11 % si myslí, že ne.

Spokojenost s mezilidskými vztahy

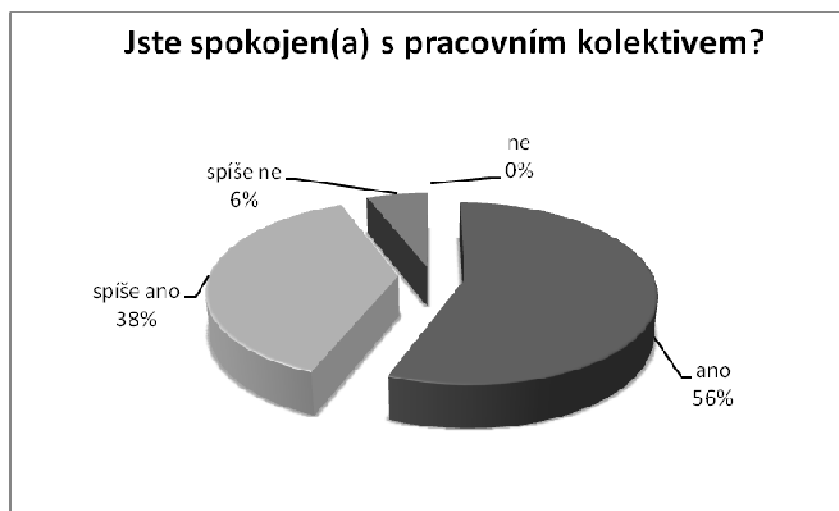
Okruh otázek ohledně spokojenosti s mezilidskými vztahy na pracovišti dopadl velmi dobře. Na otázku zda, jsou ostatní spolupracovníci ochotní v případě potřeby pomoci při jejich práci, odpovědělo 44 % ano, 44% spíše ano, 12 % spíše ne.

Na otázku, zda kolegové dokážou spolupracovat, odpovědělo 50 % dotazovaných ano, 38 % spíše ano, 12 % spíše ne. To svědčí o dobrém pracovním prostředí, kde si spolupracovníci dokážou navzájem pomáhat a spolupracovat.



Graf 8 Dokážou kolegové spolupracovat? (vlastní zpracování)

Spokojeno s pracovním kolektivem je 56 % zaměstnanců, spíše spokojeno je 38 % a spíše nespokojeno je 6 % dotazovaných. Nespokojen není žádný zaměstnanec.



Graf 9 Jste spokojen (a) s pracovním kolektivem? (vlastní zpracování)

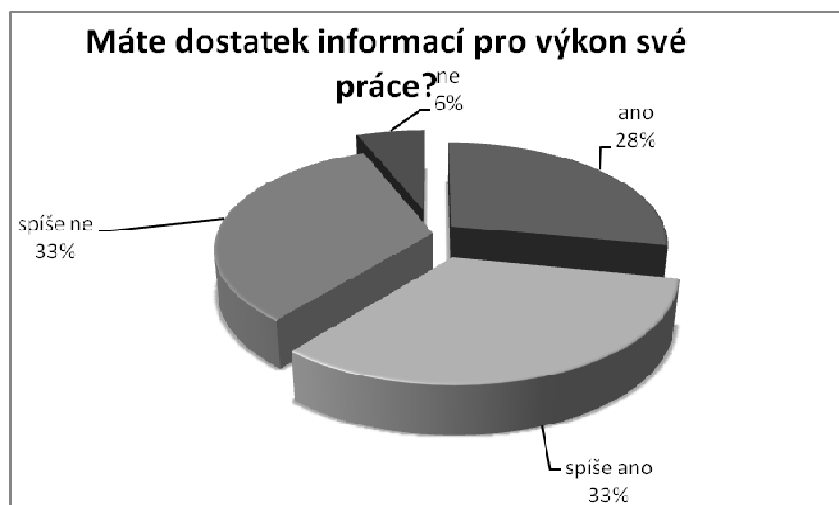
Spokojenost s komunikací a řízením

Jako problémová byla zhodnocena spokojenost zaměstnanců s komunikací. S celkovým stavem komunikace je spokojeno 17%, spíše spokojeno 33 %, spíše nespokojeno 33 % a nespokojeno je 17 % zaměstnanců. Hlavním důvodem jsou hlavně nepravidelné porady a nejednotný systém předávání informací.



Graf 10 Jste spokojen (a) celkovým stavem komunikace ve firmě? (vlastní zpracování)

Na otázku zda, mají zaměstnanci dostatek informací pro výkon své práce, odpovědělo 28 % ano, 33 % spíše ano, 33 % spíše ne a 6 % není spokojeno. Dle odpovědí by zaměstnanci uvítali jednotný systém předávání informací.



Graf 11 Máte dostatek informací pro výkon své práce? (vlastní zpracování)

Další okruh otázek se týkal řízení firmy. 33 % zaměstnanců si myslí, že je jejich oddělení dobře řízeno, 44 % spíše dobře řízeno, 17 % si myslí, že spíše není dobře řízeno a 6 % si nemyslí, že je jejich oddělení dobře řízeno.

Na otázku „Jedná Váš nadřízený se zaměstnanci spravedlivě?“ Odpovědělo 44 % zaměstnanců ano, 39 % spíše ano a 17 % spíše ne.

Vedení společnosti důvěřuje 66 % zaměstnanců, 28 % spíše důvěřuje a 6 % spíše nedůvěřuje.

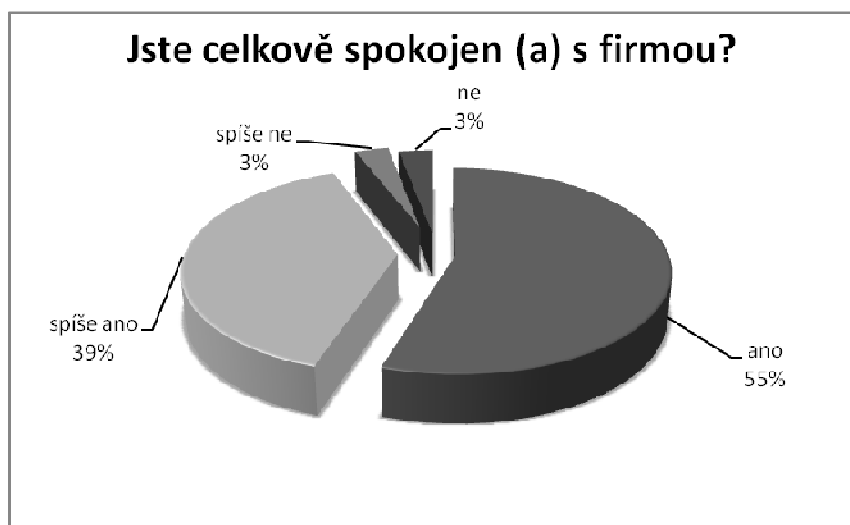


Graf 12 Důvěřujete vedení společnosti? (vlastní zpracování)

V oblasti řízení firmy převládá u zaměstnanců spokojenost. Převážná část zaměstnanců je spokojeno a důvěřuje vedení společnosti.

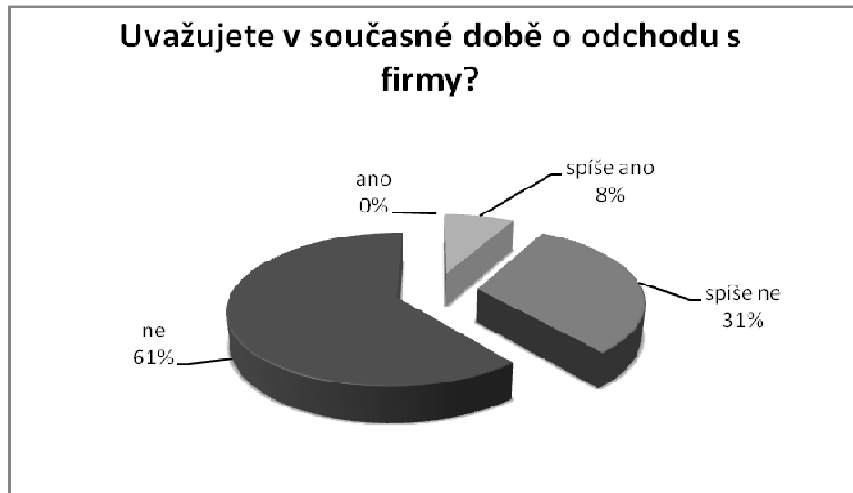
Spokojenost s firmou

Celkově je s firmou spokojeno 55 % zaměstnanců, 39 % spíše spokojeno, 3 % spíše nespokojeno a 3 % nespokojeno. Celková spokojenost s firmou je tedy velmi dobrá.



Graf 13 Jste celkově spokojen (a) s firmou? (vlastní zpracování)

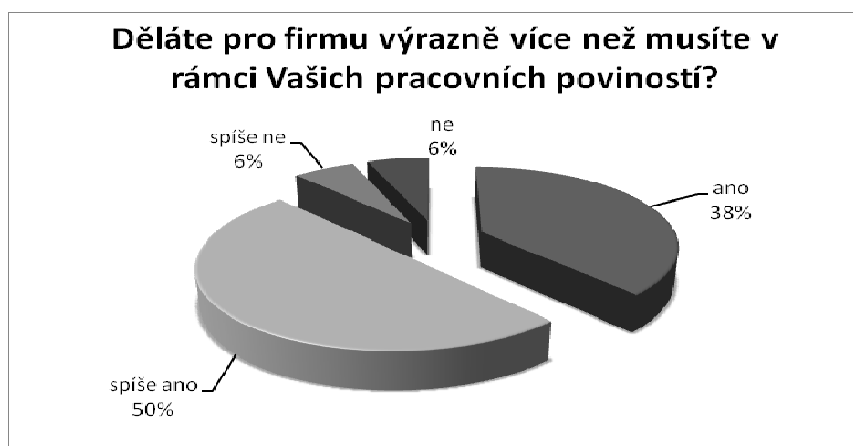
To, že má firma loajální a stabilní zaměstnance dokazuje vyhodnocení další otázky. Na otázku, zda zaměstnanci uvažují v současné době o odchodu s firmy, odpovědělo 61 % ne, 31 spíše ne %, 8 spíše ano. O tom, že v současné době určitě odejde z firmy, neuvažuje žádný zaměstnanec.



Graf 14 Uvažujete v současné době o odchodu s firmy? (vlastní zpracování)

Pro firmu by chtělo 38 % dotazovaných pracovat ještě více než 5 let, 38 % 3-5 let, 1-3 roky 12 % a méně než 1 rok 6 % zaměstnanců.

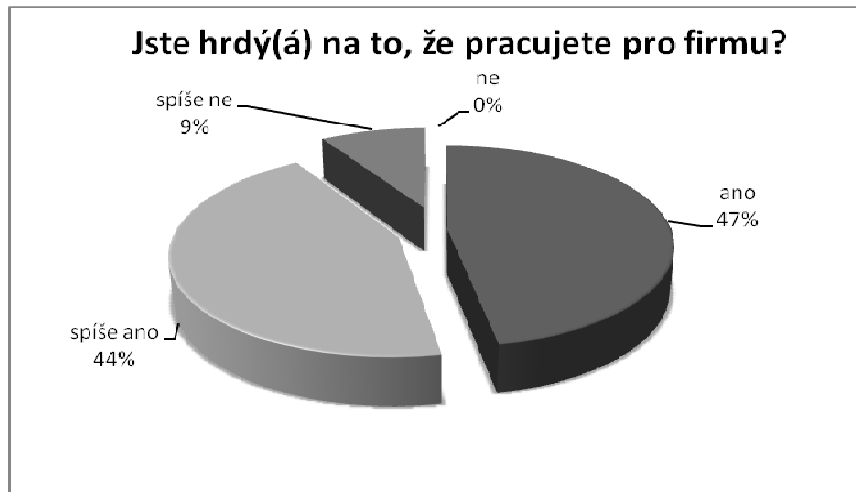
Pro firmu dělá více nad rámec svých pracovních povinností 38 % dotazovaných, spíše dělá 50 % dotazovaných, spíše nedělá 6 % a nedělá 6 %.



Graf 15 Děláte pro firmu výrazně více, než musíte v rámci Vašich pracovních povinností? (vlastní zpracování)

Na otázku, zda je pro zaměstnance důležité dobré jméno společnosti, odpovědělo 50 % ano, 32 % spíše ano, 12 % spíše ne a 6 % ne.

Na poslední otázku „Jste hrdý (á) na to, že pracujete pro firmu?“ odpovědělo 47 % zaměstnanců ano, 44 % spíše ano a 9 % spíše ne.



Graf 16 Jste hrdý(á) na to, že pracujete pro firmu? (vlastní zpracování)

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že jsou zaměstnanci loajální vůči firmě a jsou hrdí na to, že pracují pro společnost. Nemají problém dělat práci nad rámec svých pracovních povinností.

Návrhy a připomínky

Zde měli zaměstnanci prostor vyjádřit své návrhy či připomínky, co by změnili či zlepšili na pracovišti. Nejčastější návrhy byly následující:

- částečné uzavření otevřených kanceláří
- pořízení klimatizace do kanceláří
- větší zastupitelnost v práci
- pružná pracovní doba

4.3 Zhodnocení současné úrovně spokojenosti zaměstnanců

Současný motivační program

V současné době nemá motivační program ve firmě konkrétní podobu.

Odměňování

Zaměstnanci ekonomického oddělení, logistiky a výroby jsou hodnoceni stálou mzdou. Zaměstnanci v obchodním oddělení jsou odměňováni na základě ekonomických výsledků za předchozí měsíc. Na konci roku je vyplacena finanční odměna a v létě odměna na dovolenou.

Komunikace

Komunikace probíhá nárazově, v podobě pracovních porad, které ale nejsou pravidelné.

Dále také prostřednictvím emailů a osobních rozhovorů.

Vzdělávání

V průběhu roku se zaměstnanci účastní školení a dalšího vzdělávání podle potřeby. Pro zaměstnance z ekonomického, logistického a obchodního oddělení je otevřen kurz angličtiny v rozsahu 2 hodin za týden.

Stravování

Zaměstnanci dostávají příspěvek na stravu v podobě stravenek. Možnost stravování je v několika restauracích ve městě.

Ostatní zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci z obchodního oddělení mají k dispozici služební auto, mobilní telefon a notebook. Zaměstnanci z ekonomického oddělení a logistiky mají k dispozici služební telefon.

Životní pojištění

Zaměstnancům, kteří jsou ve společnosti nejdéle, platí firma životní pojištění. Jedná se asi o 20 % zaměstnanců.

Sportovní a kulturní akce

V průběhu roku jsou nárazově pořádány akce pro zaměstnance. Každý rok se pořádá firmní vánoční večírek, kde dostanou zaměstnanci drobnou odměnu.

Z vyhodnocení dotazníků vyplývá, že celková spokojenost zaměstnanců ve firmě je na poměrně dobré úrovni. Zaměstnanci jsou převážně spokojeni v oblasti práce, řízení, mezilidských vztahů a spokojenosti s firmou. Nespokojenost vyjadřovali ohledně pracovní doby a také s pracovními podmínkami na pracovišti. Jedná se hlavně o zaměstnance z obchodního, logistického a ekonomického oddělení. Jak uváděli v poslední otevřené otázce, je problém v letních měsících, protože v kancelářích není klimatizace. Dále také otevřené prostory kanceláří (tzv. open space) nejsou zcela vyhovující. Zaměstnanci z logistického, obchodního a ekonomického oddělení se navzájem ruší při telefonování a také si stěžují na nedostatek soukromí. Nespokojenost je také v oblasti celkové komunikace ve firmě a s osobním rozvojem.

Zaměstnanci by si přáli upravit pracovní dobu podle svých potřeb. Zajímavá by pro ně byla i občasná možnost práce z domu. Dále by si také přáli zlepšit zastupitelnost v případě dovolené či nemoci.

Nejvíce zaměstnanců by uvítalo dovolenou navíc, nad rámec 4 týdnů, dále příspěvek na stravu a příspěvek na dovolenou. Příspěvky na stravu a na dovolenou jsou již ve firmě poskytovány.

Jako nejvýznamnější motivační faktor uvedlo nejvíce zaměstnanců platové ohodnocení. Dále se těsně umístilo jednání s respektem a úctou a také dobré mezilidské vztahy.

Projekt bude zaměřen na následující oblasti, které by měly vést ke zlepšení stávající úrovně spokojenosti zaměstnanců:

- vypracování vhodného motivačního programu
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- zvýšení zastupitelnosti zaměstnanců v době dovolené či nemoci
- úprava podmínek pracovního prostředí
- zlepšení současného stavu komunikace uvnitř firmy
- podpora dobrých pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti

4.4 SWOT ANALÝZA

Silné stránky

- dobré jméno společnosti
- finanční stabilita
- loajální a zkušení zaměstnanci
- kvalita dodávaného zboží a služeb
- certifikace společnosti normou ISO 9001:2008, GMP+ a HACCP
- znalost konkurence

Slabé stránky

- závislost na strategických obchodních partnerech
- malá zastupitelnost zaměstnanců
- chybějící marketingové oddělení
- chybějící segmentace zákazníků dle ziskovosti a významu pro společnost
- nedostatečná vnitřní komunikace ve firmě
- odchod klíčových zaměstnanců

Příležitosti

- vstup do nových odvětví
- internetový prodej

Hrozby

- změna legislativy
- vstup nové konkurence do odvětví
- odchod klíčových zákazníků ke konkurenci

5 PROJEKT SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY S.R.O.

5.1 Doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly identifikovány možné příčiny nespokojenosti či spokojenosti zaměstnanců. Cílem projektu je zlepšení stávajícího stavu spokojenosti zaměstnanců, který povede ke zvýšení motivace a pracovního výkonu.

Motivační program

Některé zaměstnanecké výhody jsou již ve společnosti zavedeny. Zaměstnanci dostávají příspěvek na stravu, příspěvek na dovolenou, zaměstnanci logistického a ekonomického oddělení mají služební telefon. Zaměstnanci obchodního oddělení mají navíc k dispozici služební notebook a automobil. Do stávajícího motivačního programu byly navrženy následující opatření:

Vytvoření motivačního systému odměňování

System odměňování nelze u všech zaměstnanců nastavit stejným způsobem. Zaměstnanci ekonomického oddělení, logistiky a výroby jsou hodnoceni stálou mzdou, zaměstnanci v obchodním oddělení jsou odměňováni na základě ekonomických výsledků za předchozí období. V polovině roku bývá zaměstnancům vyplacen příspěvek na dovolenou, na konci roku jim je vyplacena jako bonus finanční odměna, která se odvíjí od průběžného hospodářského výsledku.

To, co významně ovlivňuje spokojenost pracovníků s podnikem, je spravedlivé odměňování. Podle výsledků dotazníkového šetření je více než polovina zaměstnanců nespokojena s výší své mzdy. Zaměstnancům z obchodního oddělení je stanovena mzda určitým procentem z hrubého zisku z předcházejícího období.

Navržený způsob odměňování by měl být rozdělen do následujících částí:

Odměňování zaměstnanců, kteří nemají přímou možnost ovlivnit hospodářský výsledek firmy (zaměstnanci ekonomického, logistického a výrobního oddělení). U těchto zaměstnanců by probíhalo odměňování formou zaměstnaneckých výhod:

- používání mobilního telefonu i pro soukromé účely
- poskytování tzv. wellness poukázek (péče o zdraví a krásu)
- poukázky na kulturní akce a sportovní vyžití

Odměňování obchodního útvaru – zaměstnancům bude mzda rozdělena na pevnou a pohyblivou složku, která se bude odvíjet od:

- výsledků práce
- chování zaměstnance

Týden dovolené navíc

Nejvíce zaměstnanců by uvítalo týden dovolené navíc. V současné době je rozsah dovolené v rámci 4 týdnů. Aby tato výhoda byla motivující pro setrvání ve společnosti, byl navržen týden dovolené navíc pro zaměstnance, kteří mají ve společnosti odpracováno více než 3 roky.

Pružná pracovní doba a možnost práce z domu

V zájmu lepšího využívání pracovní doby a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců je v praxi často využívána pružná pracovní doba. Minimální délka je dle Zákoníku práce 5 hodin v každém pracovním dnu při stanovené týdenní pracovní době 40 hodin. Začátek a konec si zaměstnanec určí sám v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem.

Dle interních směrnic podniku je potřeba, aby zde byl vždy někdo přítomen v době od 8:00 do 16:30 hodin. Při zavedení pružné pracovní doby by si zaměstnanci mohli zvolit příchod do práce tak, aby:

- příchod na pracoviště byl nejpozději v 10:00 hodin
- odpracovali v kuse minimálně 5 pracovních hodin
- podle vzájemné dohody mezi zaměstnanci bylo zajištěno, že tu bude vždy přítomen odpovědný pracovník v době od 8:00 do 16:30 hodin
- odpracovali každý týden 40 pracovních hodin

V případě nedodržování těchto pravidel bude pružná pracovní doba zrušena.

Možnost práce z domu bude možná po dohodě s vedením společnosti a to v rozsahu jednoho dne za týden. Technické vybavení pro práci z domu je již v současné době k dispozici. Zaměstnanci mají možnost se vzdáleně připojit do systému a do firemní emailové pošty z jakéhokoli místa, kde je k dispozici internetové připojení.

Zlepšení zastupitelnosti zaměstnanců v době dovolené a nemoci

Zaměstnanci také poukazují na malou míru zastupitelnosti v případě dovolené či nemoci. V současné době není zastupitelnost na vysoké úrovni a zaměstnanci jsou i v době nemoci či dovolené v pohotovosti na mobilu. Je to dáno tím, že každé pracovní místo je velmi specifické a žádný se zaměstnanců nedělá tu samou práci jako jiný zaměstnanec. Z toho důvodu by bylo vhodné zavedení Job Rotation v rámci oddělení.

Tato organizační forma umožňuje pracovníkům, aby v předepsaných či situačně volených časových intervalech střídali pracoviště, která jsou z hlediska strukturní skladby činností vzájemně podobná, která však ve svém celku vytvářejí větší rozmanitost a pestrost práce.

1. týden v měsíci by si vždycky 2 zaměstnanci stejného oddělení vyměnili na jeden pracovní týden své pracovní pozice. To by velmi výrazně přispělo ke zlepšení zastupitelnosti v době dovolené či nemoci zaměstnanců a také přispělo k jejich rozvoji a rozšiřování dovedností a znalostí.

Zlepšení podmínek pracovního prostředí

Uzavření prostoru otevřených kanceláří

Zaměstnanci také projevovali velkou nespokojenost s otevřenými prostory kanceláří. Návrh částečného uzavření těchto prostor by vedl ke snížení hluku v kancelářích, zvýšení soukromí a tím ke zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců. Jedná se o částečné uzavření 3 kanceláří o celkové rozloze 253 m³ pomocí tvrzených skleněných příček, které již částečně prostor rozdělují. Na těchto příčkách jsou již umístěny žaluzie. Firma, která se zabývá prodejem a montáží těchto skel zpracovala nabídku na dodávku a montáž. Kalkulace bude následovat v nákladové analýze.

Zřízení klimatizačního systému pro vnitřní kancelářské prostory

Kvůli nevyhovujícím teplotním podmínkám na pracovišti v letních měsících bylo navrženo zřízení klimatizačního systému do kanceláří. Tento požadavek uváděli také zaměstnanci v dotazníku. Pro tento účel byla zpracována nabídka společností, která se zabývá distribucí a montáží těchto klimatizačních jednotek.

Optimální výkon klimatizačního zařízení pro dané prostory se dá určit až při konkrétním zaměření a zhlédnutí daných prostor, nicméně z běžně dostupných informací dokážeme velice přesně spočítat, jaký výkon klimatizace budeme pro tyto prostory potřebovat.

Určující je řada parametrů jako počet osob v místnosti, druhy a počet spotřebičů vydávajících zde teplo, orientace místnosti na světové strany, atd. Hlavním určujícím faktorem je však objem místnosti v kubických metrech - m³.

Z měření vyplývá, že celkové prostory určené pro osazení klimatizace jsou:

- 467 m³ - zde budou umístěny dle potřebných zón celkem 4 vnitřní klimatizační jednotky
- 34 m³ - jednacím místnost kde bude splitový systém (vnitřní + venkovní jednotka)

Pro kancelářské místnosti o rozloze 467 m³ je potřeba celkový výkon klimatizace cca 17 kW (uvažujeme-li pouze o potřebném výkonu pro chlazení a nebudeme-li tyto využívat k vytápění).

Tento prostor je rozdělen na 4 zóny, v každé z nich bude umístěna jedna vnitřní jednotka o potřebném výkonu. Vnější jednotka bude pouze jedna umístěna na severní straně budovy (zejména z estetických důvodů). V tomto případě se jedná o tzv. multisplitový systém, ve kterém je možno k jedné venkovní jednotce nainstalovat až 4 vnitřní. Systém je při stejném komfortu výrazně levnější a celkově tišší.

Pořízení klimatizační jednotky výrazně zlepší pracovní prostředí ve firmě a tím se zvýší celková spokojenost zaměstnanců.

Komunikace

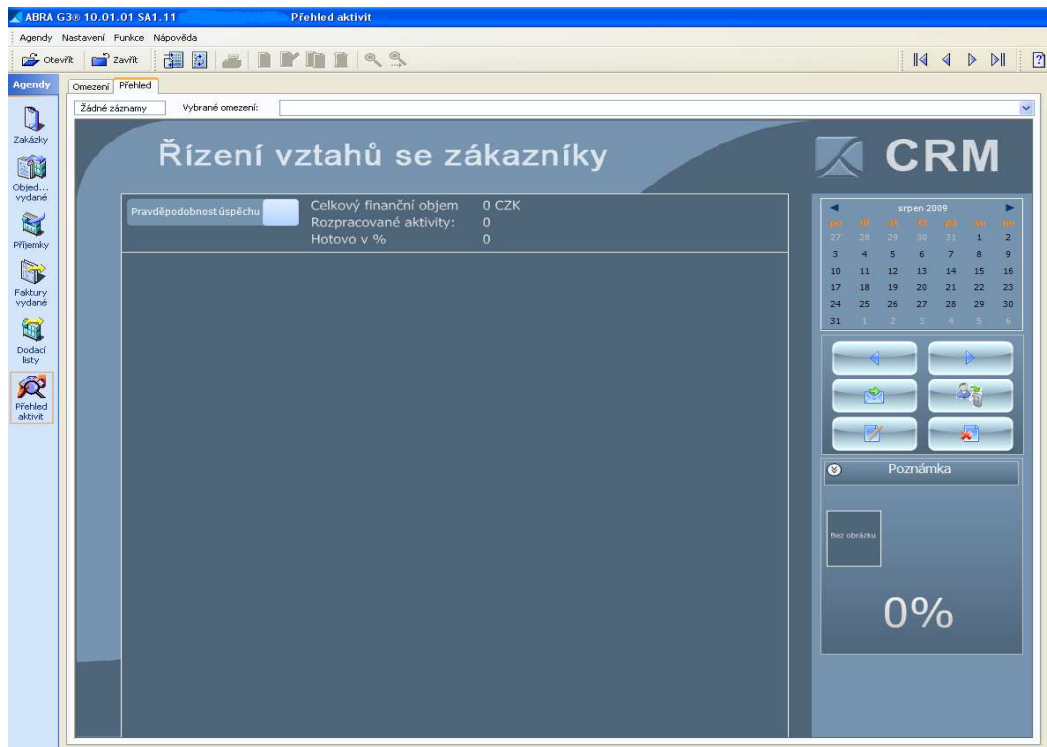
Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s celkovou komunikací ve firmě, odpovědělo 50 % zaměstnanců, že spokojeno není. Právě koloběh informací totiž bývá ve firmách jedním z hlavních nedostatků na pracovišti. Manažeři jsou zaměřeni více na své vlastní úkoly, nestíhají kontrolovat výsledky práce svých podřízených, nepředávají úplně nebo včas informace a zaměstnancům tak chybí přímá zpětná vazba. Nejsou nastavena přesná pravidla odpovědnosti a to vše silně ovlivňuje motivaci zaměstnanců.

Pro zlepšení komunikace je potřeba v začátku nastavit alespoň tyto základní procesy:

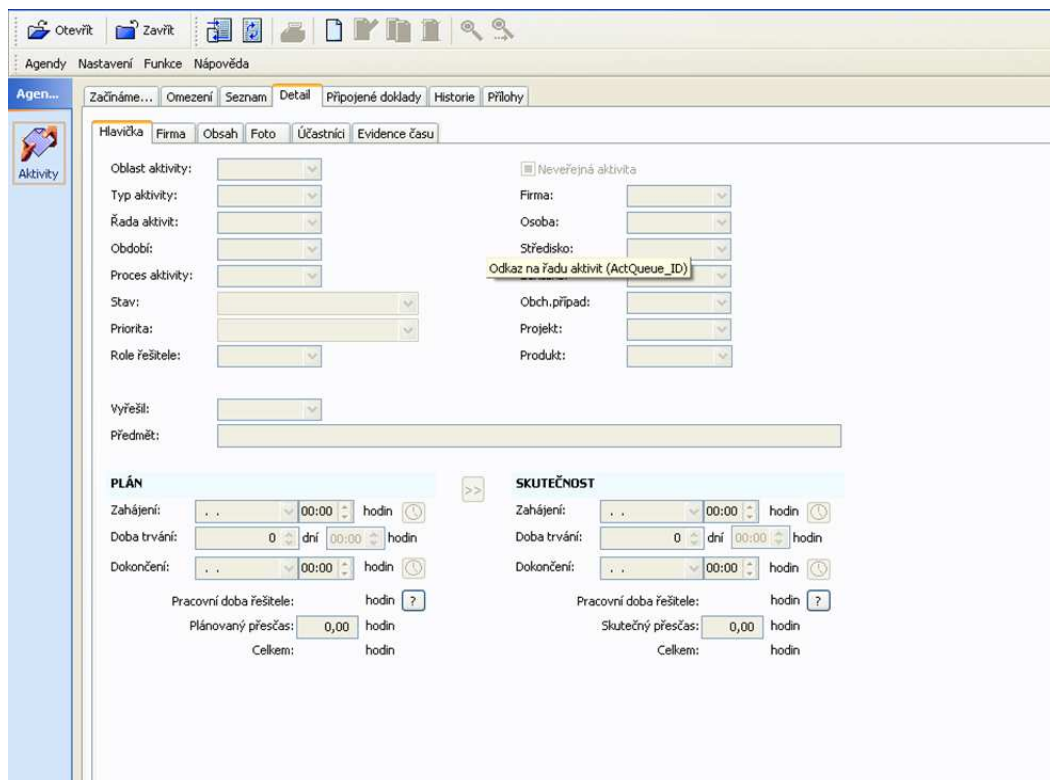
- pořádání pravidelných týdenních obchodních porad (nejlépe v pondělí), kde budou s každým jednotlivcem diskutovány informace týkající se:
 - pracovní náplně
 - budou zadávány konkrétní úkoly s pevnými termíny dokončení
 - veškeré informace budou tímto sdíleny i ostatními zaměstnanci

Výstupem každé obchodní porady bude zápis, který dostanou všichni zúčastnění, a který bude základem pro další poradu.

- veškeré důležité informace se budou zapisovat a posílat elektronickou poštou, aby byla jednoznačná možnost je dohledat a kontrolovat
- v interním informačním systému ABRA bude zaktivován a plně využíván modul CRM (Customer Relationship management) a Aktivity. Tyto moduly jsou v současné době vytvořeny, ale nejsou využívány. Budou se zde zaznamenávat například informace týkající se:
 - komunikace se zákazníky a dodavateli (zápisy z jednání, pracovních porad, přehled a čerpání dovolených,...)
 - rozpracovaných úkolů a jejich průběh - každý ze zaměstnanců má možnost do tohoto systému nahlédnout a veškeré informace sdílet
 - důležitých rozhodnutí vedení společnosti
 - ostatních důležitých informací týkajících se chodu společnosti



Obr. 4 Nevyužívaný modul CRM systému ABRA ve společnosti XY s.r.o.



Obr. 5 Nevyužívaný modul Aktivity systému ABRA ve společnosti XY s.r.o.

Podpora dobrých pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti

Teambuilding

Přestože v oblasti mezilidských a pracovních vztahů dopadlo hodnocení pomocí dotazníků velmi dobře, je třeba nadále tyto dobré vztahy utužovat a posilovat.

K dnešním moderním metodám vedení firem patří tzv. teambuilding, neboli budování kolektivu. Je to osvědčená metoda, která vede ke stmelení celého pracovního týmu. Tým by se měl svěřit do rukou zkušeného odborníka, jehož úkolem je vytvořit pro celou skupinu program, naplánovat aktivity a celou akci účastníky provést.

Program většinou trvá od jednoho až do tří dnů a to podle typu akce. Členové týmu se mají šanci lépe poznat v neformálním prostředí a při aktivním odpočinku. Výsledkem teambuildingu je např.:

- zlepšení týmové atmosféry ve firmě
- odhalení silných a slabších stránek jednotlivců v týmu
- zlepšení komunikace a výkonnosti jednotlivců
- zjištění vlastní pozice v týmu a tím i nalezení možnosti, jak ji zlepšit (odhaluje vůdčí osobnosti)
- zvýšení loajality vůči firmě

Jako teambuildingovou akci pro firmu byl navržen rafting, který patří v této oblasti mezi nejoblíbenější a není tak finančně náročný. Na splavu každý zapomene na každodenní starosti. Jediným problémem je vodní živel, který se dá překonat pouze týmovou prací.

Místo: řeka Vltava – nejlepší raftová voda, kterou naše republika může nabídnout

Doba trvání: 3 dny

Trasa: Vyšší Brod - Boršov

Počet raftů: 8 (posádky jsou po cca 6 lidech)

Počet osob: 45

5.2 Nákladová analýza

Motivační program

Motivačního systému odměňování

Jako motivační forma odměňování pro zaměstnance, kteří se nemohou přímo podílet na ekonomických výsledcích společnosti, byl navržen systém zaměstnaneckých výhod. Jedná se o zaměstnance logistického, ekonomického a výrobního oddělení. Zaměstnancům z obchodního oddělení je stanovena mzda určitým procentem z hrubého zisku z předcházejícího období.

Byly navrženy následující zaměstnanecké výhody: používání mobilního telefonu i soukromé účely, poukázky wellness (péče o zdraví a krásu) a poukázky na kulturní akce a sportovní vyžití.

*Tab. 7 Náklady na systém odměňování pomocí zaměstnaneckých výhod
(vlastní zpracování)*

Položka	Částka	
využívání mobilního telefonu i pro soukromé účely	50 400	Kč
poukázky wellness	67 200	Kč
poukázky na kulturní akce, sportovní vyžití	57 600	Kč
Celkem	175 200	Kč

Náklady na využívání mobilního telefonu i pro soukromé účely byly počítány ve výši 300,- Kč / měsíc na jednoho zaměstnance. Celkem tuto výhodu bude moci využívat 14 zaměstnanců.

Poukázky na wellness byly kalkulovány ve výši 350,- Kč / měsíc na jednoho zaměstnance a poukázky na kulturní akce a sportovní vyžití ve výši 300,- Kč / měsíc a jednoho zaměstnance. Tyto výhody byly navrženy pro 16 zaměstnanců.

Celkové náklady na systém odměňování činí **175 200,- Kč**.

Zlepšení podmínek pracovního prostředí

Částečné uzavření prostoru otevřených kanceláří

Náklady na částečné uzavření prostoru otevřených kanceláří zahrnují pořízení osmi skleněných příček, tří skleněných dveří, úchyťů a montáž. Celkové náklady byly vyčísleny následovně:

Tab. 8 Náklady na uzavření prostoru kanceláří (vlastní zpracování)

Položka	Částka	
8 x skleněná příčka	30 000	Kč
3 x skleněné dveře	21 000	Kč
Montáž, úchyty	20 000	Kč
Celkem	71 000	Kč

Náklady na pořízení skleněných příček a dveří včetně montáže činí celkem **71 000,- Kč**.

Zřízení klimatizačního systému pro vnitřní kancelářské prostory

Cena za osazení vnitřních klimatizačních jednotek se obvykle pohybuje kolem 5-10 tis. Kč/jednotku a to včetně propojovacího materiálu. Cena za osazení venkovní jednotky závisí na jejím venkovním přístupu a stavebních pracích. Montáž dvou venkovních jednotek by neměla přesáhnout částku 20 000,- Kč. Celkové náklady na montáž klimatizačních jednotek včetně propojovacího materiálu a napuštění chladicího okruhu by neměl přesáhnout částku 70 000,- Kč.

Náklady na pořízení klimatizačního systému byly vyčísleny v následující tabulce:

Tab. 9 Náklady na pořízení klimatizačního systému (vlastní zpracování)

Typ jednotky	Model	Částka	
Vnější jednotka	Toshiba Multi Inverter RAS-4M27 UAV-E	56 900	Kč
Vnitřní jednotka	Toshiba Suzumi Plus RAS-M13 SKV-E	10 500	Kč
Vnitřní jednotka 3 x	Toshiba Suzumi Plus RAS-M16 SKV-E	34 800	Kč
Inventorová jednotka	Toshiba Suzumi Plus RAS-10 SKV2-E	24 990	Kč
	Montáž a propojovací materiál	70 000	Kč
	Celkem	197 190	Kč

Celkové náklady na instalaci a materiál tedy představují částku **197 190,- Kč**.

Komunikace

Zlepšení interní komunikace

Pro zlepšení stávajícího stavu komunikace je třeba aktivace již existujících modulů CRM (Customer Relationship Management) a Aktivity v interním systému ABRA. Náklady na úpravy modulu CRM a školení uživatelů vychází z cenové nabídky, která byla zpracována společností TANAKA, která ve společnosti úspěšně implementovala vnitřní informační a účetní systém ABRA. Dále rozpočet také zahrnuje náklady na školení zaměstnanců.

V následující tabulce je stanoven předběžný hrubý rozpočet pro navrhované opatření.

Tab. 10. Náklady na aktivaci modulů CRM a Aktivity v systému (vlastní zpracování)

Položka	Částka	
Upravení modulu CRM a Aktivity	58 000	Kč
Školení uživatelů CRM a Aktivity modulu	5 000	Kč
Celkem	63 000	Kč

Náklady na úpravy modulu CRM, Aktivity a školení uživatelů celkem činí **63 000,-Kč**.

Podpora dobrých pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti

Teambuilding

Náklady na 2 denní teambuildingovou akci jsou vyčísleny v následující tabulce:

Tab. 11 Náklady na teambuildingovou akci (vlastní zpracování)

Položka	Částka	
Půjčení raftů	16 800	Kč
Ubytování ve stanech	5 250	Kč
Odborný dohled	7 800	Kč
Dopravní náklady	16 380	Kč
Ostatní režie	4 500	Kč
Celkem	50 730	Kč

Náklady zahrnují půjčení raftů, které se pohybují kolem 700,- Kč na den na 1 raft včetně vybavení, dále ubytování ve stanech 2 600,- Kč na jeden den pro všechny účastníky, odborný dohled (teambuildingový specialista), dopravní náklady na místo určení a ostatní režie (počítá se 100,- Kč na jednoho účastníka). Celkové náklady činí **50 730,- Kč**.

Tab. 12 Celkové náklady projektu spokojenosti zaměstnanců na 1 rok (vlastní zpracování)

Položka	Částka	
Zaměstnanecké výhody	175 200	Kč
Náklady na uzavření prostoru kanceláří	71 000	Kč
Zřízení klimatizačního systému	197 190	Kč
Náklady na aktivaci modulů CRM a Aktivity	63 000	Kč
Náklady na teambuildingovou akci	50 730	Kč
Celkem	557 120	Kč

Celkové náklady projektu spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY s.r.o. jsou vyčísleny ve výši **557 120,- Kč**.

Přestože je částka poměrně vysoká, firma bude investovat 268 190,- Kč do zhodnocení budovy prostoru kanceláří (pořízení klimatizační jednotky a uzavření kanceláří) a 63 000,- Kč tvoří investice do softwarového vybavení. Zbývající náklady ve výši 225 930,- Kč tvoří náklady na zaměstnanecké výhody a náklady na teambuildingovou akci.

Rozpočet je adekvátní finančním možnostem společnosti a v případě realizace projektu jej bude firma realizovat z vlastních zdrojů.

5.3 Riziková analýza

Zavedení výše uvedených opatření sebou nese možná rizika. Mezi hlavní rizika, která mohou projekt ovlivnit, můžeme uvést následující:

- Navrhovaná opatření nebudou mít požadovaný vliv na zlepšení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Toto riziko bylo eliminováno dotazníkovým šetřením, pomocí kterého bylo zjištěno, které opatření by měly vést ke zlepšení spokojenosti a motivaci zaměstnanců.
- Nedostatek finančních prostředků na realizaci navrhovaných opatření. Společnost za celou dobu své existence vykazuje uspokojivý zisk. Výše obratu za minulý rok byla něco přes 950 milionu Kč, tudíž i toto riziko by mělo být minimalizováno
- Nedodržení časového harmonogramu navrhovaných opatření

5.4 Přínosy projektu

Hlavním přínosem projektu je zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, která by měla vést ke zvýšení jejich motivace, pracovního výkonu, kvality práce, loajality, snížení fluktuace a nemocnosti.

Projekt je navržen pro aktuálně zjištěnou situaci ve firmě, proto je nutné projekt pravidelně vyhodnocovat a upravovat dle dané situace.

Projekt je navržen tak, aby vyhovoval finančním možnostem společnosti. Ta by je v případě realizace projektu hradila z vlastních zdrojů.

5.5 Časová analýza

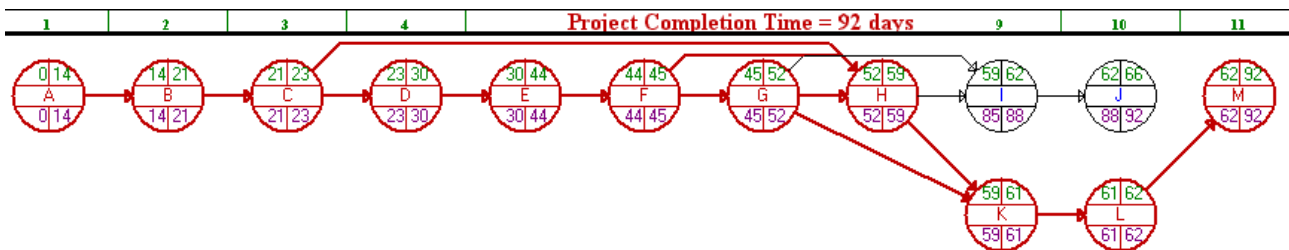
Časová analýza se zabývá pouze zlepšením podmínek pracovního prostředí. To zahrnuje nákup a montáž klimatizační jednotky a uzavření prostoru kanceláří a to od vypsání výběrového řízení po ukončení díla, předání a zaplacení dodavatelských faktur.

Tab. 13 Popis činností v časové analýze (vlastní zpracování)

	Činnost	Doba trvání ve dnech	Předcházející činnost
A	Vypsání výběrového řízení	14	-
B	Vyhodnocení výběrového řízení	7	A
C	Objednání díla u zhotovitele	2	B
D	Zaměření kanceláří	7	C
E	Objednání klimatizačních jednotek, skleněných příček, dveří a dalšího potřebného materiálu	14	D
F	Doprava klimatizačních jednotek, skleněných příček, dveří a dalšího potřebného materiálu	1	E
G	Montáž zařízení	7	F
H	Stavební úpravy	7	C, F, G
I	Zkušební provoz	3	G, H
J	Opravy, změny	4	I
K	Úklid	2	G, H
L	Předání díla	1	K
M	Zaplacení dodavatelských faktur	30	L

	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	14	0	14	0	14	0
2	B	Yes	7	14	21	14	21	0
3	C	Yes	2	21	23	21	23	0
4	D	Yes	7	23	30	23	30	0
5	E	Yes	14	30	44	30	44	0
6	F	Yes	1	44	45	44	45	0
7	G	Yes	7	45	52	45	52	0
8	H	Yes	7	52	59	52	59	0
9	I	no	3	59	62	85	88	26
10	J	no	4	62	66	88	92	26
11	K	Yes	2	59	61	59	61	0
12	L	Yes	1	61	62	61	62	0
13	M	Yes	30	62	92	62	92	0
	Project Completion Time	=	92	days				
	Number of Critical Path(s)	=	4					

Obr. 6 Řešení časové analýzy pomocí programu WinQSB



Obr. 7 Stanovení kritické cesty pomocí programu WinQSB

Interpretace výsledků

Nejkratší doba realizace projektu vyšla na 92 dní, kritická cesta obsahuje 11 činností z navrhovaných 13, A→B→C→D→E→F→G→H→K→L→M a to 92 dní. Pokud by se doba těchto činností prodloužila, znamenalo by to navýšení doby trvání celého projektu.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit současnou úroveň spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY s.r.o. a na základě tohoto zjištění navrhnout projekt spokojenosti zaměstnanců, který by vedl ke zlepšení stávajícího stavu.

Se spokojeností zaměstnanců velmi úzce souvisí motivace. Není ale zcela zřejmý vztah mezi motivací a pracovní spokojeností. To, co motivuje jednoho zaměstnance a zvyšuje jeho spokojenost, nutně nemusí motivovat zaměstnance druhého a mít vliv na jeho spokojenost. Spokojenost zaměstnanců je tedy velmi důležitá a zásadní pro další rozvoj firmy.

V teoretické části jsem se zaměřila na literární rešerši z dostupných zdrojů, kde jsem se věnovala oblasti spokojenosti zaměstnanců, faktorům, které na ni působí, motivaci, motivačním faktorům, teoriím motivace, způsobům stimulace k vyššímu pracovnímu výkonu a způsobům zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Praktická část byla zaměřena na analýzu stávajícího stavu spokojenosti zaměstnanců a současným způsobům jejich stimulace a motivace. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsem navrhla konkrétní projekt pro zlepšení stávajícího stavu spokojenosti.

Z vyhodnocení dotazníků vyplývá, že celková spokojenost zaměstnanců ve firmě je na poměrně dobré úrovni. Zaměstnanci jsou převážně spokojeni v oblasti práce, řízení, mezilidských vztahů a s celkovou spokojeností s firmou. Nespokojenost vyjadřovali ohledně pracovní doby a pracovními podmínkami na pracovišti. Nespokojenost byla také v oblasti komunikace ve firmě a osobním rozvojem zaměstnanců.

Navržený projekt spokojenosti zaměstnanců je zaměřen na zefektivnění stávajícího motivačního programu (vytvoření motivačního systému odměňování, zavedení týdne dovolené navíc, zavedení pružné pracovní doby a možnost práce z domu, zlepšení zastupitelnosti zaměstnanců v době dovolené a nemoci), dále zlepšení podmínek pracovního prostředí (uzavření prostoru otevřených kanceláří a zřízení klimatizačního systému pro vnitřní kancelářské prostory). Také se věnuje zefektivnění komunikace uvnitř organizace a podpoře dobrých pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti.

Projekt je navržen tak, aby vyhovoval finančním možnostem společnosti.

Spokojený, loajální a vhodně motivovaný zaměstnanec je tou největší výhodou každé společnosti a navrhovaná opatření by měla vést k dosažení tohoto cíle.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London: Kogan Page Limited. ISBN 0-7494-4631-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARNOLD, John et al., 2007. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan Nový & kol., 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- [7] FREEMANTLE, David, 2006. *BIZ 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-147-X.
- [8] FRITZ, Hannelore, 2006. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-113-1.
- [9] GREGAR, Aleš, 2007. *Personální řízení I: vybrané kapitoly*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-551-0.
- [10] HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [11] HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [12] KIM, Sang H, 1999. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-96-4.
- [13] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [14] MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.
- [15] NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press. ISBN 80-200-0592-7.
- [16] NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, ISBN: 80-247-0577-X.
- [17] PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0384-X.
- [18] STÝBLO, Jiří, 1992. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-05-5.
- [19] THORNE, Kaye a Andy PELLANT, 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1689-0.
- [20] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

Internetové zdroje:

- [21] Managementsudyguide.com. *Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement* . [online]. c2008-2012 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <<http://www.managemec.com/>>
- [22] JONES, K. Lawrence. *Job satisfaction*. The Career Key [online]. c1987-2012 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <http://www.careerkey.org/asp/career_options/job_satisfaction.html>

Bakalářská práce:

- [23] MATOCHOVÁ, Alena, 2010. *Analýza péče o zákazníky ve firmě XY s. r. o. Zlín*. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Kauzální model uspokojení z práce (Arnold a kol., 2007, s. 258).....</i>	<i>17</i>
<i>Obr. 2 Proces motivace (Armstrong, 2006, s. 220).....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 3 Maslowova pyramida (Bělohlávek, 1996, s. 172).....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 4 Nevyužívaný modul CRM systému ABRA ve společnosti XY s.r.o.....</i>	<i>65</i>
<i>Obr. 5 Nevyužívaný modul Aktivity systému ABRA ve společnosti XY s.r.o.....</i>	<i>65</i>
<i>Obr. 6 Řešení časové analýzy pomocí programu WinQSB.....</i>	<i>73</i>
<i>Obr. 7 Stanovení kritické cesty pomocí programu WinQSB.....</i>	<i>73</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace (Koubek, 2002, s. 54).....</i>	<i>28</i>
<i>Tab. 2 Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb (Tureckiová, 2004, s. 61)</i>	<i>30</i>
<i>Tab. 3 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o. v letech 2004-2012 (vlastní zpracování).....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 4 Vývoj obrátu firmy XY v letech 2006-2011 (vlastní zpracování).....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 5 Preference zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 6 Preference motivačních faktorů (vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 7 Náklady na systém odměňování pomocí zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování).....</i>	<i>67</i>
<i>Tab. 8 Náklady na uzavření prostor kanceláří (vlastní zpracování).....</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 9 Náklady na pořízení klimatizačního systému (vlastní zpracování).....</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 10 Náklady na aktivaci modulů CRM a Aktivity v systému (vlastní zpracování).....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 11 Náklady na teambuildingovou akci (vlastní zpracování).....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 12 Celkové náklady projektu spokojenosti zaměstnancůna 1 rok (vlastní zpracování)</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 13 Popis činností v časové analýze (vlastní zpracování).....</i>	<i>72</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Věk zaměstnanců (vlastní zpracování).....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 2 Jak dlouho pracujete ve společnosti? (vlastní zpracování).....</i>	<i>46</i>
<i>Graf 3 Využijete plně při své práci své dovednosti, schopnosti a znalosti? (vlastní zpracování).....</i>	<i>47</i>
<i>Graf 4 Jste spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti? (vlastní zpracování).....</i>	<i>48</i>
<i>Graf 5 Motivuje Vás Výše mzdy a prémie k vyššímu pracovnímu výkonu?(vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Graf 6 Máte dostatek příležitostí k rozšiřování svých dovedností a znalostí?(vlastní zpracování).....</i>	<i>50</i>
<i>Graf 7 Máte možnost kariérního postupu ve firmě? (vlastní zpracování).....</i>	<i>51</i>
<i>Graf 8 Dokážou kolegové spolupracovat? (vlastní zpracování).....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 9 Jste spokojen (a) s pracovním kolektivem? (vlastní zpracování).....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 10 Jste spokojen (a) celkovým stavem komunikace ve firmě? (vlastní zpracování..).....</i>	<i>53</i>
<i>Graf 11 Máte dostatek informací pro výkon své práce? (vlastní zpracování).....</i>	<i>53</i>
<i>Graf 12 Důvěřujete vedení společnosti? (vlastní zpracování).....</i>	<i>54</i>
<i>Graf 13 Jste celkově spokojen (a) s firmou? (vlastní zpracování).....</i>	<i>54</i>
<i>Graf 14 Uvažujete v současné době o odchodu s firmy? (vlastní zpracování).....</i>	<i>55</i>
<i>Graf 15 Děláte pro firmu výrazně více, než musíte v rámci Vašich pracovních povinností? (vlastní zpracování).....</i>	<i>55</i>
<i>Graf 16 Jste hrdý(á) na to, že pracujete pro firmu? (vlastní zpracování).....</i>	<i>56</i>

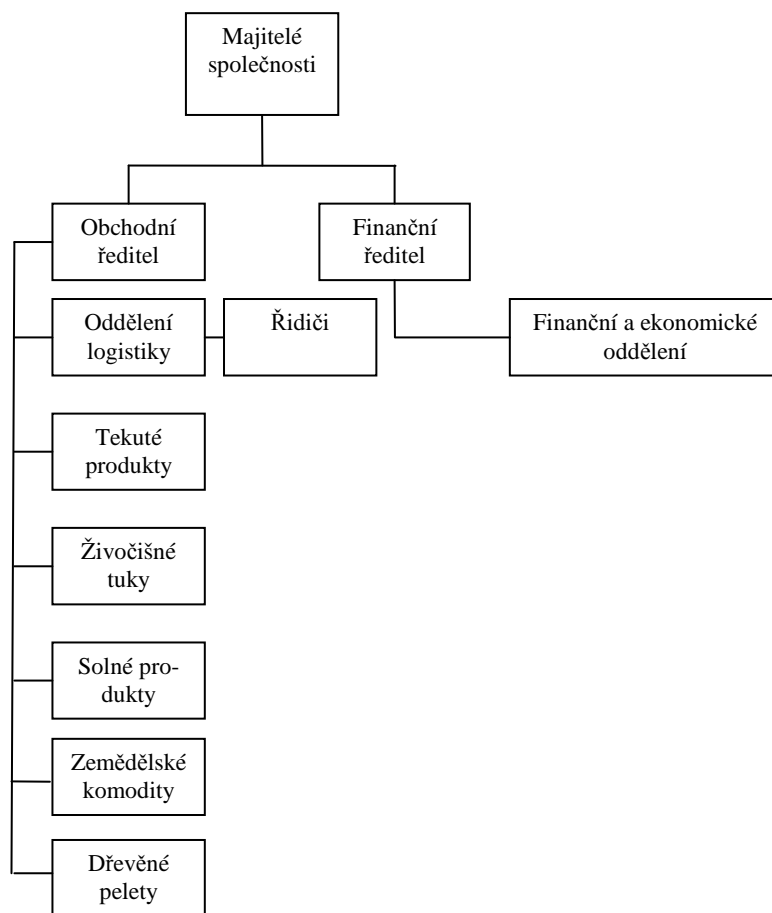
SEZNAM PŘÍLOH

PI Organizační struktura společnosti

PII Dotazník

PIII Vyhodnocení dotazníku

PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti XY s.r.o.

Vážení kolegové, kolegyně,

jako student závěrečného ročníků magisterského studia Univerzity Tomáši Bati ve Zlíně bych Vás chtěla požádat, v rámci mé diplomové práce, o vyplnění dotazníku, který se týká spokojenosti zaměstnanců v naší společnosti.

Získaná data budou použita jenom pro účely mé diplomové práce a budou zcela anonymní.

U každé otázky vyberte jednu odpověď, která vyjadřuje Váš názor, a tuto odpověď označte křížkem.

Za vyplnění dotazníku předem děkuji.

Bc. Alena Matochová

1. Pohlaví muž žena
2. Věk do 30 let od 30 - 40 let od 40-50 let nad 50 let
3. Vzdělání vyučen (a) střední s maturitou vysokoškolské
4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
 méně než 1 rok 1 – 3 roky 3-5 let více než 5 let
5. Oddělení, ve kterém pracuji
 obchodní ekonomické logistické výrobní

PRÁCE

6. Jste svou prací celkově spokojen (a)?
 ano spíše ano spíše ne ne
7. Využijete plně při své práci své dovednosti, schopnosti a znalosti?
 ano spíše ano spíše ne ne
8. Je pro Vás vaše práce zajímavá a naplňující?
 ano spíše ano spíše ne ne

9. Vyhovuje Vám pracovní doba?

ano spíše ano spíše ne ne

10. Jste spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti?

ano spíše ano spíše ne ne

MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ

11. Odpovídá výše Vaší mzdy Vašemu pracovnímu výkonu?

ano spíše ano spíše ne ne

12. Motivuje Vás výše mzdy a prémie k vyššímu pracovnímu výkonu?

ano spíše ano spíše ne ne

13. Které z následujících zaměstnaneckých výhod dáváte přednost?

(označte číslo od 1 do 5; 1 = nejméně důležité 5 = nejvíce důležité)

- dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů) 1 2 3 4 5
- životní pojištění, penzijní připojištění 1 2 3 4 5
- používání mobilního telefonu i pro soukromé účely 1 2 3 4 5
- příspěvek na dovolenou 1 2 3 4 5
- příspěvek na dopravu do zaměstnání 1 2 3 4 5
- příspěvek na stravu 1 2 3 4 5
- příspěvek na zvyšování kvalifikace 1 2 3 4 5
- příspěvek na zdravotní péči, poukázky wellnes 1 2 3 4 5

14. Jak velkou důležitost přikládáte následujícím motivačním faktorům?

(označte číslo od 1 do 5; 1 = nejméně důležité 5 = nejvíce důležité)

- charakter práce 1 2 3 4 5
- jednání s respektem a úctou 1 2 3 4 5
- kariérní růst 1 2 3 4 5
- možnost vzdělávání a rozvoje 1 2 3 4 5
- dobré mezilidské vztahy 1 2 3 4 5
- jistota zaměstnání 1 2 3 4 5
- platové ohodnocení 1 2 3 4 5
- zaměstnanecké výhody 1 2 3 4 5
- užitečnost práce 1 2 3 4 5

KARIÉRA A OSOBNÍ ROZVOJ

15. Zúčastnil (a) jste se v posledním roce nějakého školení organizované firmou?
 ano ne
16. Pokud ano, bylo toto školení pro Vás užitečné?
 ano spíše ano spíše ne ne
17. Máte dostatek příležitostí k rozšiřování svých dovedností a znalostí?
 ano spíše ano spíše ne ne
18. Máte možnost kariérního postupu ve firmě?
 ano spíše ano spíše ne ne
19. Jsou ve firmě povýšení ti nejlepší, kteří si to zaslouží?
 ano spíše ano spíše ne ne

MEZILIDKÉ VZTAHY

20. Jsou Vaši spolupracovníci ochotní v případě potřeby pomoci při Vaší práci?
 ano spíše ano spíše ne ne
21. Dokážou kolegové spolupracovat?
 ano spíše ano spíše ne ne
22. Jste spokojený (a) s pracovním kolektivem?
 ano spíše ano spíše ne ne

KOMUNIKACE A ŘÍZENÍ

23. Jste spokojen (a) s celkovým stavem komunikace ve firmě?
 ano spíše ano spíše ne ne
24. Máte dostatek informací pro výkon své práce?
 ano spíše ano spíše ne ne
25. Myslíte, že je Vaše oddělení dobře řízeno?
 ano spíše ano spíše ne ne
26. Jedná Váš nadřízený se zaměstnanci spravedlivě?
 ano spíše ano spíše ne ne
27. Důvěřujete vedení společnosti?
 ano spíše ano spíše ne ne

VZTAH K ORGANIZACI

28. Jste celkově spokojen (a) s firmou?

ano spíše ano spíše ne ne

29. Uvažujete v současné době o odchodu s firmy?

ano spíše ano spíše ne ne

30. Jak dlouho byste ještě chtěl (a) pro firmu pracovat?

méně než rok 1-3 roky 3-5 let víc než 5 let

31. Doporučil (a) byste firmu známým jako dobrého zaměstnavatele?

ano spíše ano spíše ne ne

32. Děláte pro firmu výrazně více, než musíte v rámci Vašich pracovních povinností?

ano spíše ano spíše ne ne

33. Je pro Vás důležité dobré jméno společnosti?

ano spíše ano spíše ne ne

34. Jste hrdý (á) na to, že pracujete pro firmu?

ano spíše ano spíše ne ne

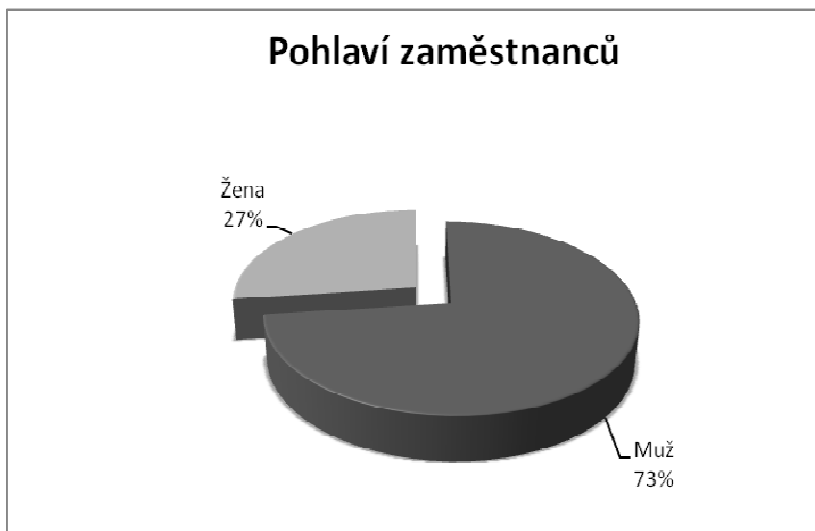
35. Co byste změnil (a) nebo zlepšil (a) na pracovišti?

.....

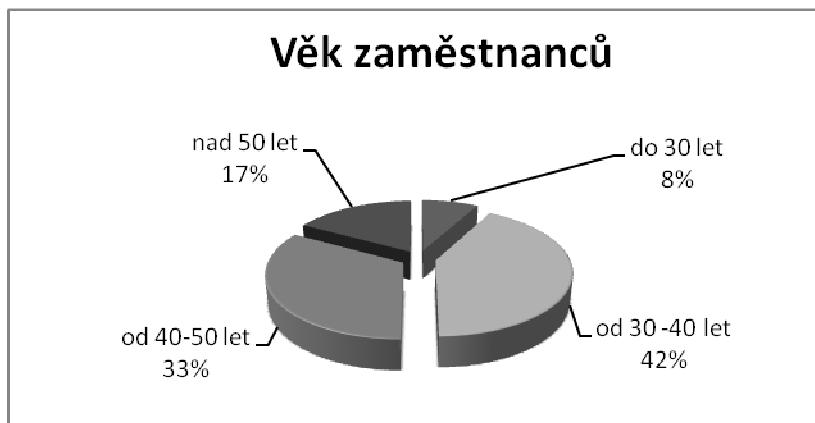
Děkuji za Váš čas.

PŘÍLOHA P III: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

1. Pohlaví zaměstnanců



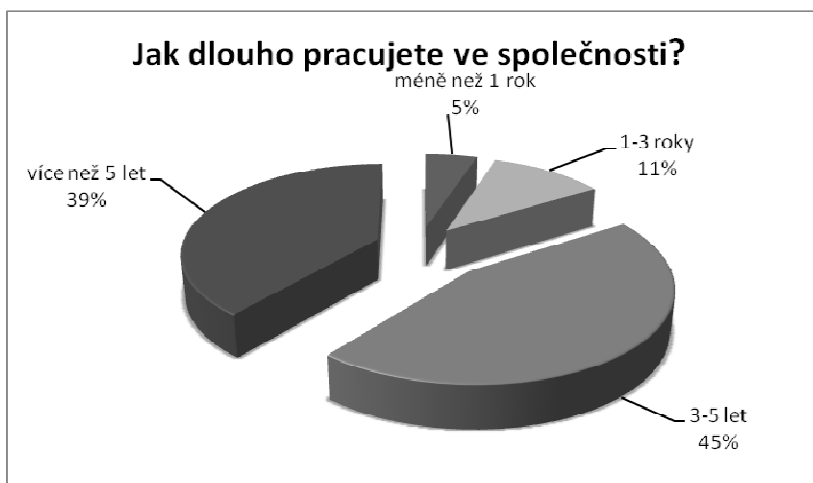
2. Věk zaměstnanců



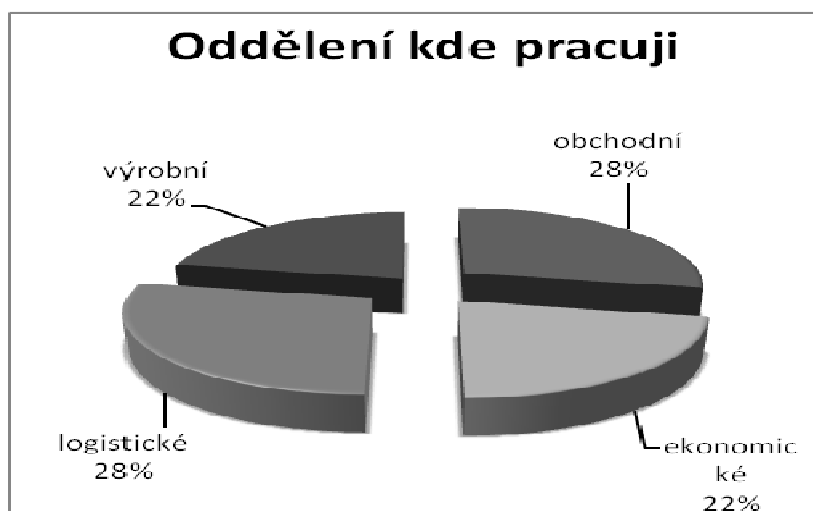
3. Vzdělání zaměstnanců



4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?



5. Oddělení kde pracuji



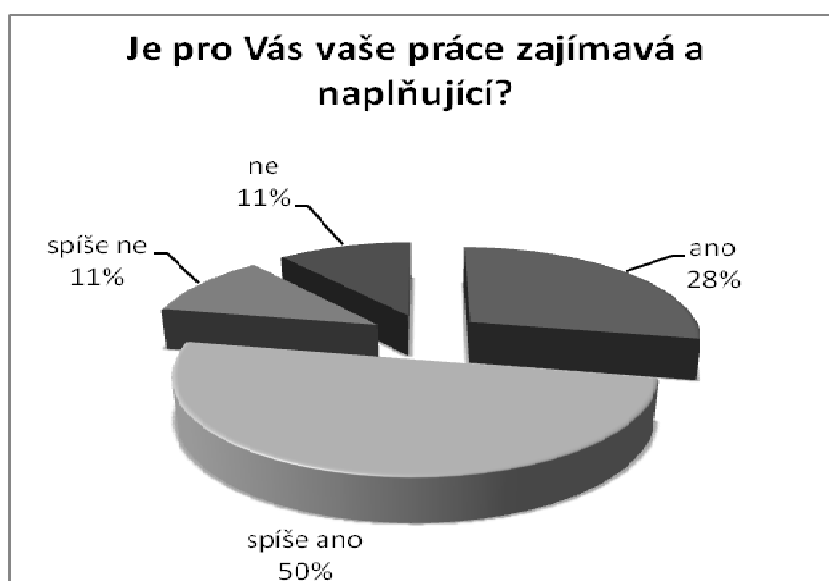
6. Jste se svou prací celkově spokojen(a)?



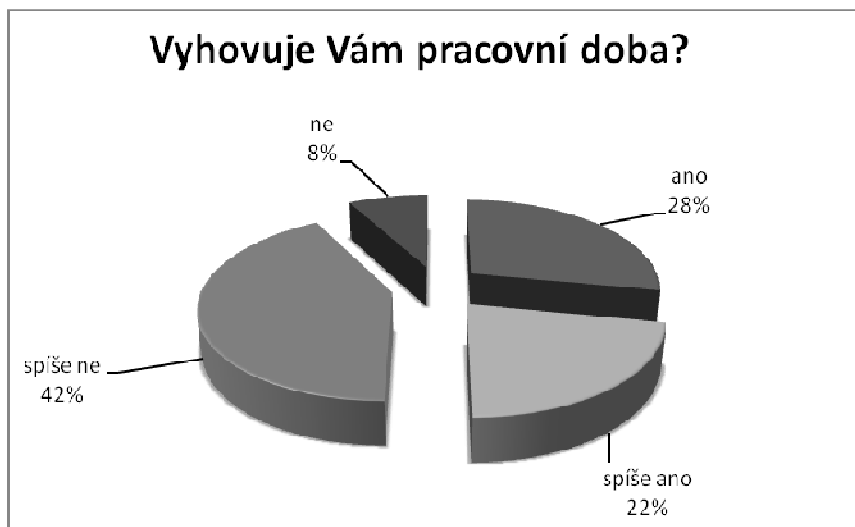
7. Využijete plně při své práci své dovednosti, schopnosti a znalosti?



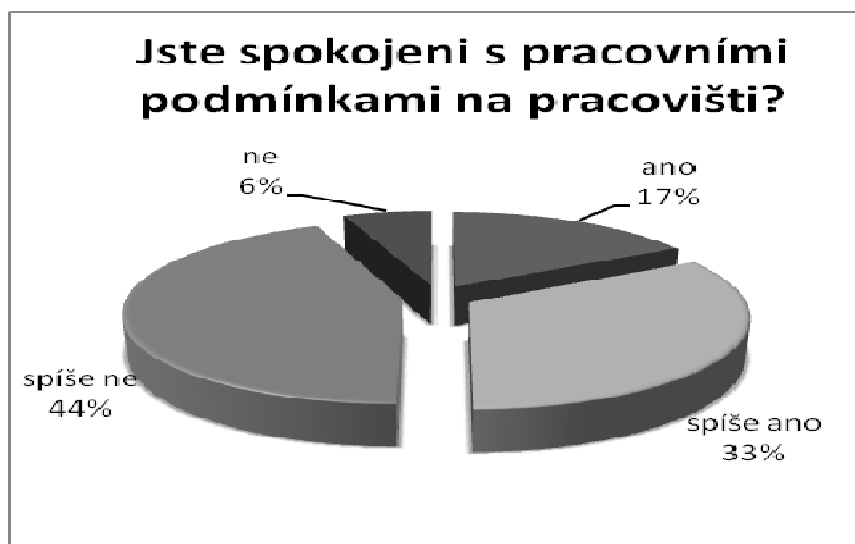
8. Je pro Vás vaše práce zajímavá a naplňující?



9. Vyhovuje Vám pracovní doba?



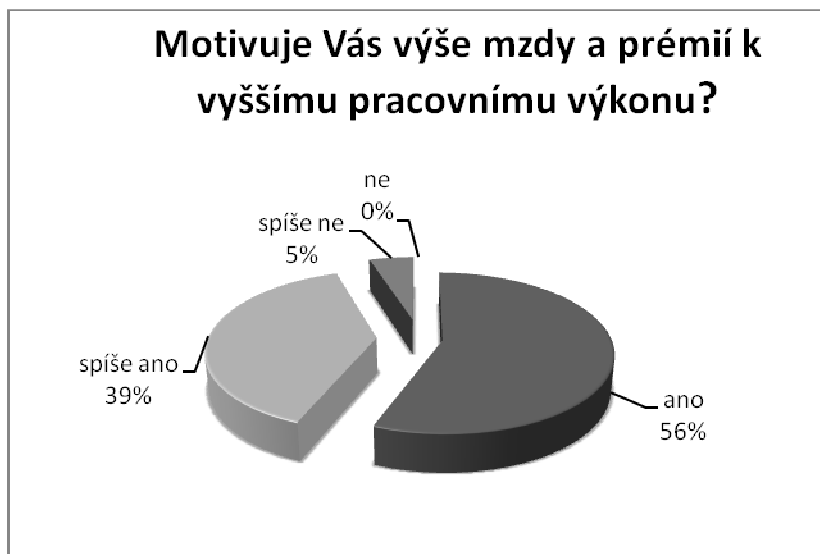
10. Jste spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti?



11. Odpovídá výše Vaší mzdy Vašemu pracovnímu výkonu?



12. Motivuje Vás výše mzdy a prémie k vyššímu pracovnímu výkonu?



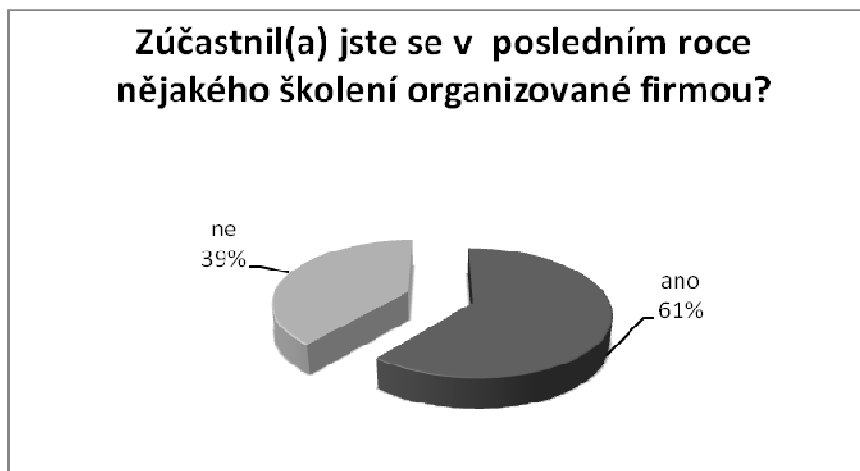
13. Které z následujících zaměstnaneckých výhod dáváte přednost?

Pořadí	Zaměstnanecká výhoda	Počet bodů
1.	dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)	136
2.	příspěvek na stravu	126
3.	příspěvek na dovolenou	117
4.	příspěvek na zdravotní péči, wellness poukázky	103
5.	používání mobilního telefonu i pro soukromé účely	99
6.	příspěvek zvyšování kvalifikace	96
7.	příspěvek na dopravu do zaměstnání	87
8.	životní pojištění, penzijní připojištění	66

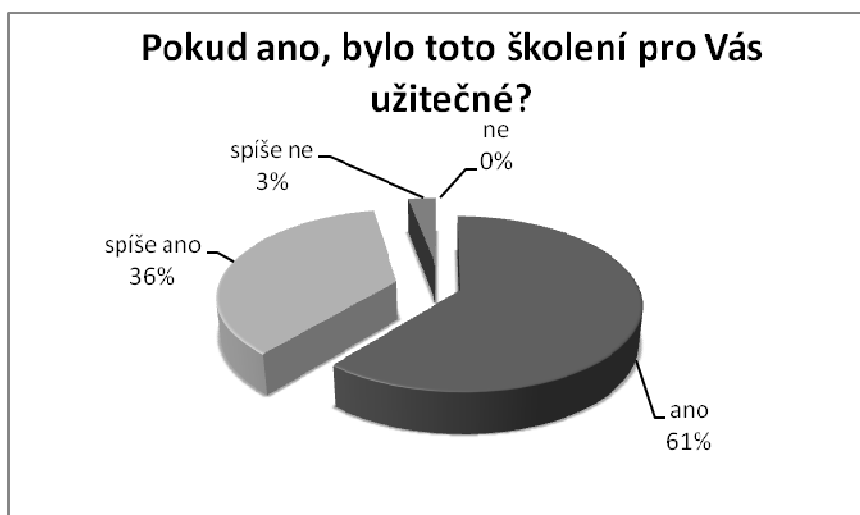
14. Jak velkou důležitost přikládáte následujícím motivačním faktorům?

Pořadí	Motivační faktor	Počet bodů
1.	platové ohodnocení	149
2.	jednání s respektem a úctou	142
3.	dobré mezilidské vztahy	133
4.	charakter práce	130
5.	zaměstnanecké výhody	128
6.	kariérní růst	119
7.	jistota zaměstnání	115
8.	užitečnost práce	95
9.	možnost vzdělávání a dalšího rozvoje	76

15. Zúčastnil (a) jste se v posledním roce nějakého školení organizovaného firmou?



16. Pokud ano, bylo toto školení pro Vás užitečné?



17. Máte dostatek příležitostí k rozšiřování svých dovedností a znalostí?



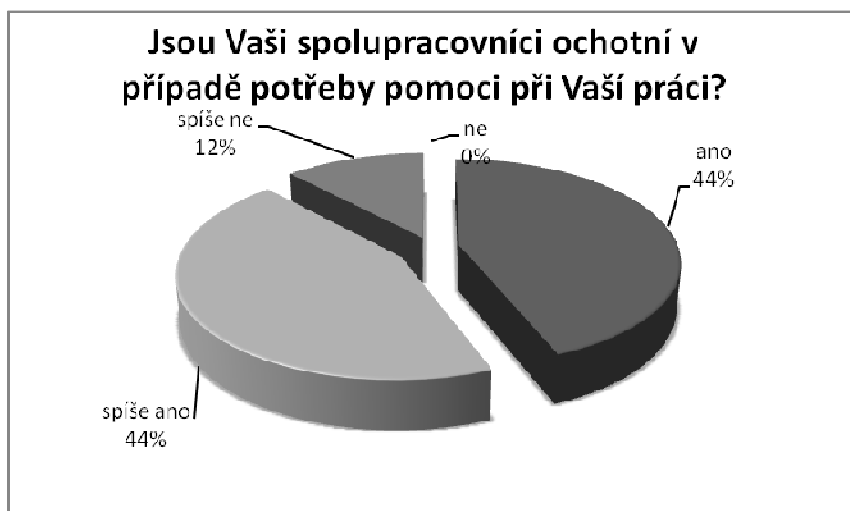
18. Máte možnost kariérního postupu ve firmě?



19. Jsou ve firmě povýšeni ti nejlepší, kteří si to zaslouží?



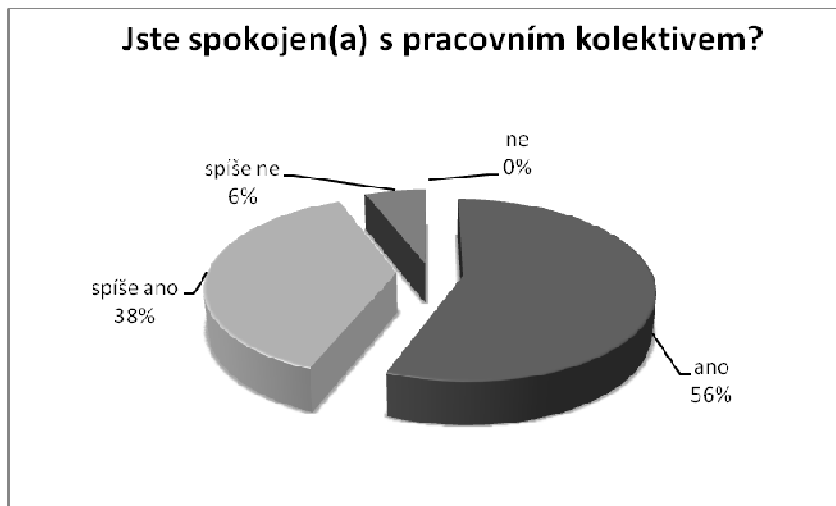
20. Jsou Vaši spolupracovníci ochotní v případě potřeby pomoci při Vaší práci?



21. Dokážou kolegové spolupracovat?



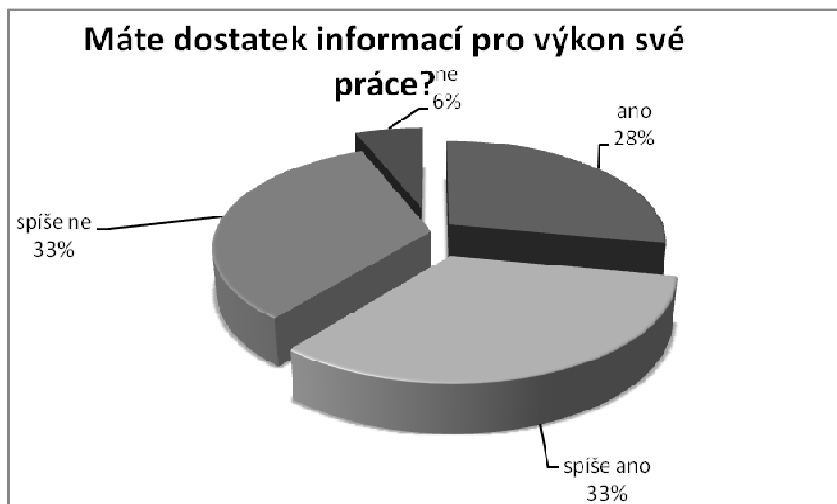
22. Jste spokojen (a) s pracovním kolektivem?



23. Jste spokojen (a) s celkovým stavem komunikace ve firmě?



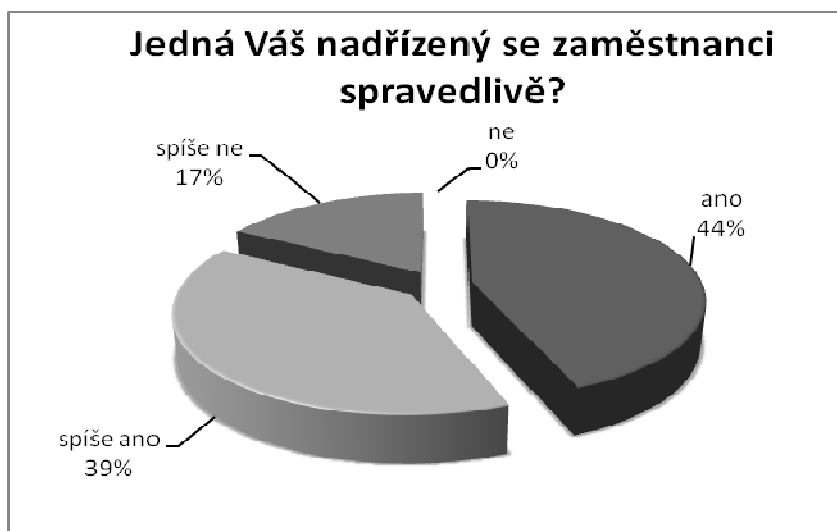
24. Máte dostatek informací pro výkon své práce?



25. Myslíte, že je Vaše oddělení dobře řízeno?



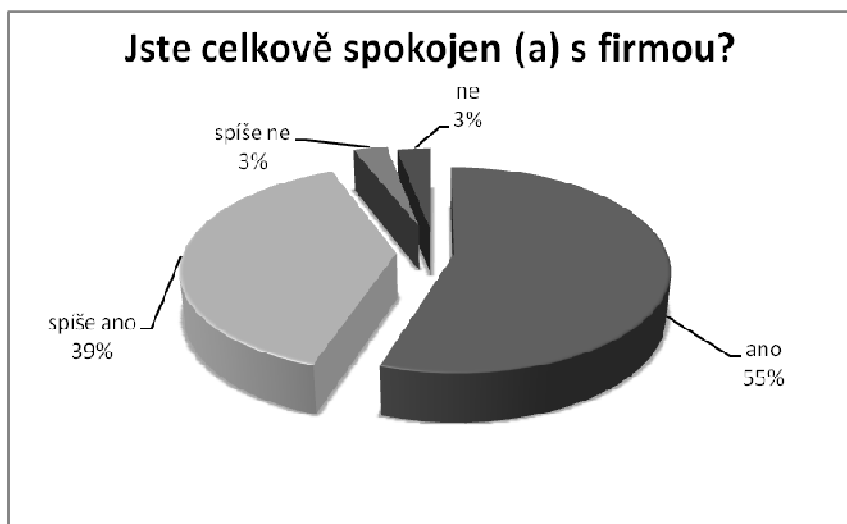
26. Jedná Váš nadřízený se zaměstnanci spravedlivě?



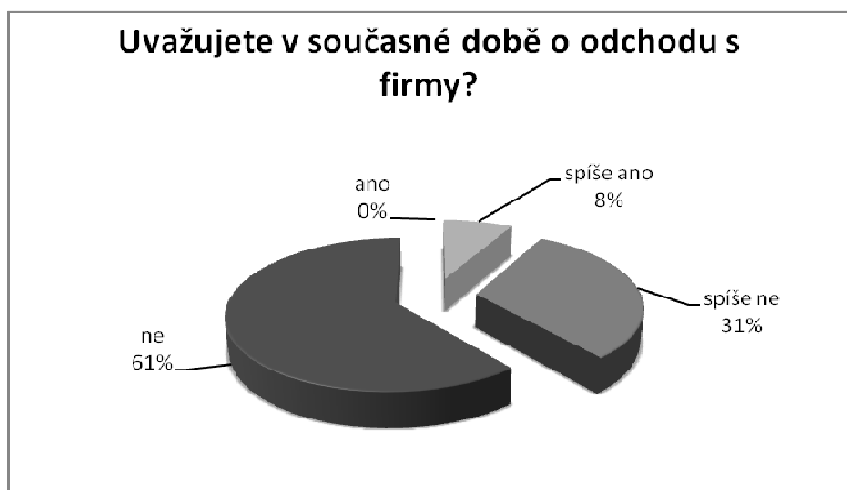
27. Důvěřujete vedení společnosti?



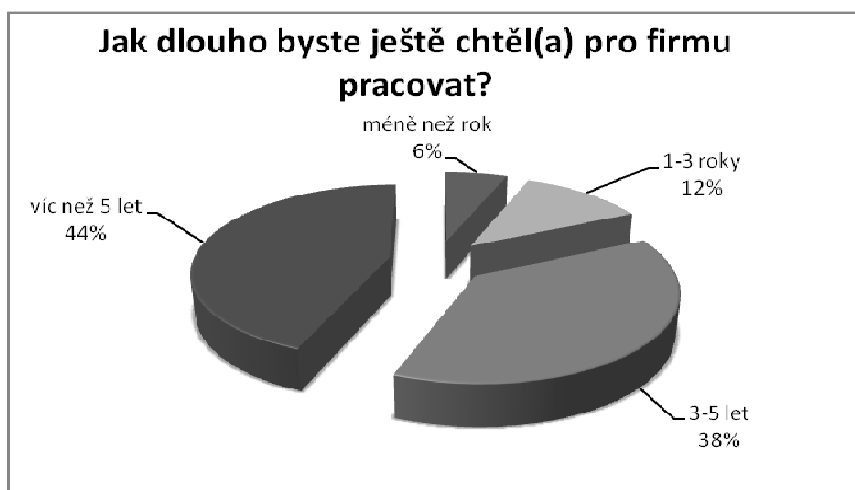
28. Jste celkově spokojen (a) s firmou?



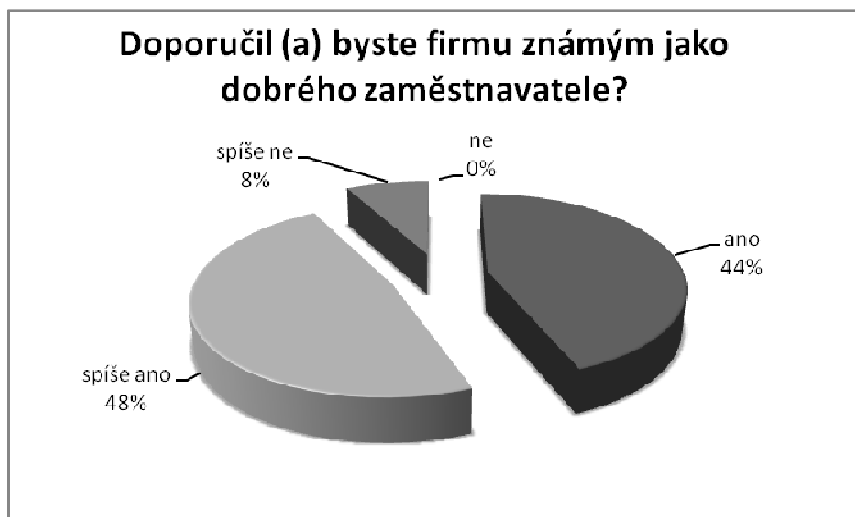
29. Uvažujete v současné době o odchodu s firmy?



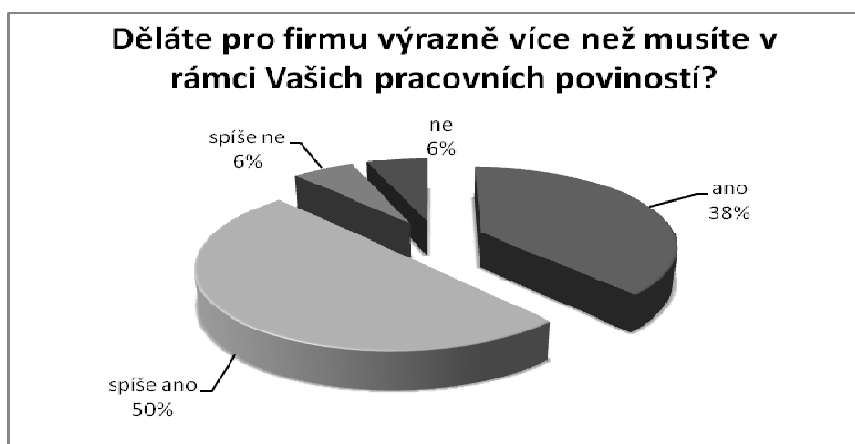
30. Jak dlouho byste ještě chtěl (a) pro firmu pracovat?



31. Doporučil (a) byste firmu známým jako dobrého zaměstnavatele?



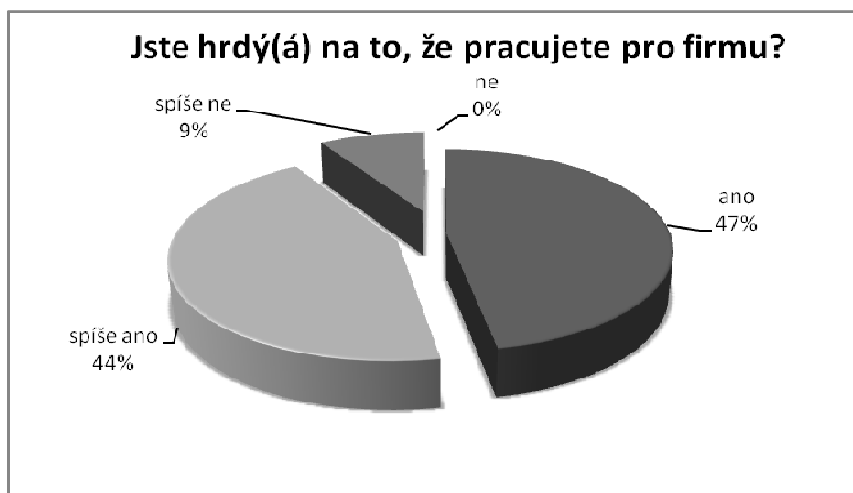
32. Děláte pro firmu výrazně více, než musíte v rámci Vašich pracovních povinností?



33. Je pro Vás důležité dobré jméno společnosti?



34. Jste hrdý(á) na to, že pracujete pro firmu?



35. Co byste změnil(a) nebo zlepšil(a) na pracovišti?

- částečné uzavření otevřených kanceláří
- pořízení klimatizace do kanceláří
- větší zastupitelnost v práci
- pružná pracovní doba