

# **Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy Hydraulics, s. r. o.**

Žaneta Šírová

---

Bakalářská práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Žaneta ŠÍROVÁ**  
Osobní číslo: **M10342**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy Hydraulics, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma analýza spokojenosti zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou spokojenost zaměstnanců firmy Hydraulics, s. r. o. formou dotazníkového šetření.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte společnosti doporučení pro zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců.

Závěr

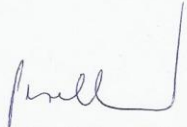
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BLÁHA, J., MATEJČÍK, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.  
DAIGELER, T. Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.  
FOOT, M. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.  
NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. 4th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2011, 552 s. ISBN 00-735-3046-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Matošková, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA

## BAKALÁŘSKÉ 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 obhajoby<sup>1</sup>;
- 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. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

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

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

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> 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 .....

.....

---

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

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

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu spokojenosti zaměstnanců společnosti Hydraulics, s. r. o. Teoretická část je zaměřena na témata, která se spokojeností zaměstnanců úzce souvisí. Těmito tématy jsou řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké vztahy, motivace a pracovní spokojenost. V praktické části je představena společnost Hydraulics, s. r. o. a je zde analyzován současný stav spokojenosti zaměstnanců této společnosti. Analýza je provedena dotazníkovým šetřením. V závěru praktické části jsou návrhy a doporučení ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců společnosti Hydraulics, s. r. o.

Klíčová slova: spokojenost zaměstnanců, odměňování, zaměstnanecké výhody, motivace, pracovní prostředí, dotazníkové šetření.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on the analysis of the satisfaction of employees in the company Hydraulics, Ltd. The theoretical part is focused on topics that are closely related to the satisfaction of employees. These topics are human resource management, employee relations, motivation and working satisfaction. In the practical part the company Hydraulics, Ltd. is introduced. and there is analysis of the current state of satisfaction of the employees in the company. The analysis was carried out by a questionnaire survey . In conclusion, the practical part of the proposals and recommendations was to improve the satisfaction of employees in the company Hydraulics, Ltd.

Keywords: satisfaction of employees, remuneration, employee benefits, motivation, working environment, survey.

Ráda bych poděkovala paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D za její odborné vedení mé bakalářské práce, také za její připomínky, rady a návrhy, které mi pomohly k dokončení mé práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Danešovi Janíkovi za jeho ochotu a čas při poskytování informací o společnosti Hydraulics, s. r. o. potřebných ke zpracování mé bakalářské práce.

*„Je těžké vyřešit velké úkoly ke spokojenosti všech.“*

*Solón*

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

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>12</b>
<b>2 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY .....</b>	<b>13</b>
<b>3 MOTIVACE.....</b>	<b>15</b>
3.1 VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ MOTIVACE.....	15
3.2 MOTIVAČNÍ TEORIE (ŠKOLY) A JEJICH PŘEDSTAVITELÉ .....	16
3.2.1 Herzbergova teorie .....	16
3.3 ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCŮ .....	17
<b>4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....</b>	<b>18</b>
4.1 PRACOVNÍ NESPOKOJENOST.....	18
4.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	19
4.2.1 Odměňování zaměstnanců .....	19
4.2.2 Pracovní prostředí a pracovní podmínky .....	22
4.2.3 Péče o zaměstnance .....	23
4.3 SLEDOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	24
4.3.1 Metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců .....	25
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>27</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>28</b>
<b>6 SPOLEČNOST HYDRAULICS, S. R. O. ....</b>	<b>29</b>
6.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	29
6.1.1 Historie společnosti .....	29
6.1.2 Filozofie společnosti.....	30
6.1.3 Vývoj počtu zaměstnanců .....	31
6.1.4 Systém odměňování.....	31
6.1.5 Péče o zaměstnance .....	32
6.1.6 Pracovní prostředí a pracovní podmínky .....	32
<b>7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI HYDRAULICS, S. R. O. ....</b>	<b>34</b>
7.1 CÍL ŠETŘENÍ.....	34
7.2 SESTAVENÍ A STRUKTURA DOTAZNÍKU .....	34
7.3 SBĚR DAT.....	34
7.4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....	35
7.4.1 Charakteristika výzkumného souboru .....	35
7.4.2 Celková spokojenost zaměstnanců .....	36
7.4.3 Pracovní prostředí ve společnosti Hydraulics, s. r. o.....	37
7.4.4 Odměňování zaměstnanců ve společnosti Hydraulics, s. r. o. ....	40
7.4.5 Informovanost a rozvoj zaměstnanců společnosti Hydraulics, s. r. o.....	41
7.4.6 Kvadrantová analýza .....	42
7.4.7 Závislost celkové spokojenosti na místě pracoviště .....	44
<b>8 DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI</b>	



<b>HYDRAULICS, S. R. O.</b> .....	<b>46</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>48</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>49</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>52</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>53</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>54</b>

## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je Analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti Hydraulics, s. r. o.

V současné době je vysoká nezaměstnanost a právě toho spousta firem zneužívá a neváží si svých zaměstnanců. Existují ale firmy, které si uvědomují, že právě zaměstnanci se nejvíce podílejí na tom, jak firma prosperuje a jakých výsledků dosahuje.

Pro to, aby firma měla spokojené zákazníky, jsou základem spokojení zaměstnanci.

Důležitým aspektem pro zaměstnavatele je pravidelná zpětná vazba od zaměstnanců. Zaměstnavatel má tak přehled o tom, s čím jsou zaměstnanci spokojeni a s čím nikoliv. Na základě takových poznatků by měl mít zaměstnavatel snahu situaci vylepšit.

Cílem bakalářské práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců společnosti Hydraulics, s. r. o. dotazníkovým šetřením.

V teoretické části je zpracována odborná literatura, která souvisí s tématem bakalářské práce. Teoretická část obsahuje informace o řízení lidských zdrojů, zaměstnaneckých vztazích, pracovní spokojenosti a také je zde vysvětlena motivace.

V praktické části je nejprve představena společnost Hydraulics, s. r. o., její činnost, historie a organizační struktura. Druhá polovina praktické části je věnována analýze spokojenosti zaměstnanců na základě realizovaného dotazníkového šetření.

V závěru jsou navržena opatření ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti Hydraulics, s. r. o.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma bakalářské práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se je spojeno v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (Koubek, 1995)

Armstrong (2007, s. 27) definoval řízení lidských jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Podle Koubka (1996, s. 15) se řízení lidských zdrojů vyznačuje především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.

Již zmiňované personální činnosti provádí personální útvar a realizuje tím organizační cíle v oblasti řízení a vedení lidí. Jedná se o činnosti zaměřující se na člověka v pracovním procesu v oblastech (Dvořáková, 2007):

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace,
- rozmisťování zaměstnanců,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém.

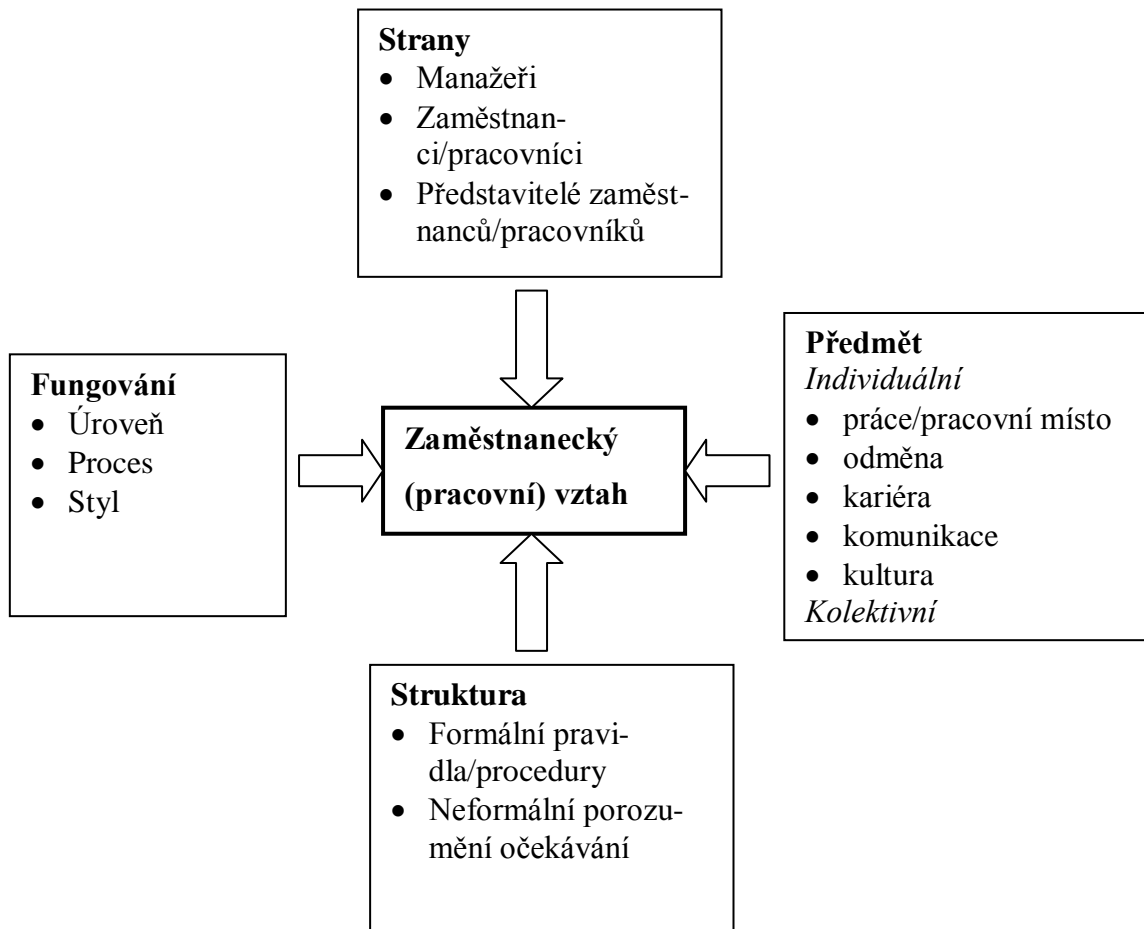
## 2 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY

Firma Hydraulics, s. r. o. patří vzhledem k počtu zaměstnanců mezi menší až střední firmu. Menší firmy jsou velmi závislé na kvalitě svých zaměstnanců a na výkonu každého z nich. Selhání některého zaměstnance může citelně poznamenat a poškodit firmu. To, co projde ve velkých firmách, se nemusí vyplatit firmám malým. Proto obzvláště v malých a středních firmách je nutné budovat určitou úroveň zaměstnanecké věrnosti, loajality a čestnosti k firmě. Zaměstnaneckým vztahům je třeba věnovat značnou pozornost. I v malé firmě by měly být zpracovány určité zásady, pravidla pro komunikaci ve firmě. Zpravidla se jedná o etický kodex pracovního jednání. (Bláha, Matejčičuk, Kaňáková, 2005)

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahům. Tyto vztahy pak ovlivňují i celkovou spokojenost zaměstnanců. Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Přitom může jít o běžné neformální vztahy příležitostné povahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků, ale i o vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly, platnými buď pouze v rámci určité pracovní skupiny (např. pravidla pro rozdělování odměny v autonomní pracovní skupině) či v rámci organizace aj.), nebo platnými celostátně (zákony upravující oblast práce, jako např. zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, zákon o kolektivním vyjednávání, popřípadě další oblasti, jako např. oficiálně přijatá Listina základních práv a svobod) či dokonce s mezinárodní působností (např. Všeobecná deklarace lidských práv, Evropská sociální charta, řada úmluv Mezinárodní organizace práce týkajících se zaměstnávání, práce, odměňování a sociálních záležitostí). (Koubek, 1995)

Dimenze zaměstnaneckého (pracovního) vztahu (Obr. 1) tak, jak je charakterizovali Kessler a Undy (1996), ukazuje obrázek 1. Stranami jsou manažeři, zaměstnanci (pracovníci) a představitelé zaměstnanců (pracovníků). Předmět zahrnuje práci/pracovní místo, odměnu a kariéru u jednotlivců a komunikaci a kulturu organizace, které na ně působí. Součástí mohou být také kolektivní smlouvy a mechanismus společných vztahů zaměstnanců (pracovníků) a manažerů (podnikové rady apod.). Formální dimenze tvoří pravidla a procedury a neformální pak porozumění, očekávání a předpoklady. Konečně, zaměstnanecký (pracovní) vztah existuje na různé úrovni organizace (manažeři se zaměstnanci/pracovníky obecně a manažeři s jednotlivými zaměstnanci/pracovníky a jejich představiteli nebo skupinami lidí). Fungování vztahu je také ovlivněno procesy, jako je komunikace

a konzultování či styl řízení převažující v organizaci nebo osvojený si jednotlivými manažery. (Armstrong, 2007)



Obr. 1 Dimenze zaměstnaneckého (pracovního) vztahu

(Kessler, Undy, 1996)

### 3 MOTIVACE

Motivace je pro zaměstnance i z pohledu spokojenosti velmi důležitá. Pro to, aby byl zaměstnanec výkonný, musí ho něco motivovat. Motivace ovlivňuje postoj člověka k práci. Pokud je motivován, má důvod se více snažit.

Pojem motivace je odvozen od latinského slova „movare“, což znamená hýbat se, pohybovat se. Označuje všechno, co způsobuje určitou aktivitu, určité chování člověka. Odpovídá též na otázku, čím byla aktivita vyvolána nebo proč se změnila. Motiv pohání organismus člověka, aby si svojí aktivitou stanovil cíl a dosáhl ho. Je to charakterizováno jako „vnitřní napětí“, „vnitřní nutkání“. (Porvazník, Ladová, 2010)

Deiblová (2005, s. 11) definuje motivaci podle Fröhlicha (2000) jako „všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, příp. kontrolují chování ohledně intenzity a směru“.

Motivace zaměstnanců platí již dnes za jeden z hlavních problémů řízení. Už nejsou žádány tlak a sankce nadřízeného, nýbrž jeho schopnost přesvědčovat. Měl by spolupracovníkům vysvětlit srozumitelné podnikové cíle a plně a zcela je integrovat do dění firmy, takže dobrovolně přijmou za své cílové představy managementu. Aby se toho dosáhlo, je nutno vytvořit určité předpoklady (Deibl, 2005):

- Vlastní motivace nadřízeného by měla sloužit jako vzor, tj. sami manažeři musí být „vysoce motivováni“.
- Je třeba poznat individuální potřeby pracovníků.
- Vytvořit určité pobídky, jež by byly vhodné k uspokojení zájmů a potřeb spolupracovníků.

#### 3.1 Vnější a vnitřní motivace

Obecně se rozlišuje vnější a vnitřní motivace.

U vnitřní motivace (nazývané také intrinsická motivace) leží motiv, který vyvolává jednání, v osobě a vztahuje se přímo k obsahu a cílům úkolu. Jeden z nejdůležitějších předpokladů pro motivaci proto je zjistit, co sám pracovník chce a co považuje za důležité. Jen pokud existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a firemními cíli, tak vznikne dlouhodobá motivace. Klasické faktory vnitřní motivace jsou (Daigeler, 2008):

- obsahově atraktivní činnosti;

- odpovědnost;
- rozšiřování schopností;
- rozšiřování kvalifikace;
- uznání;
- výkon.

O vnější motivaci (nazývané také extrinsická) se jedná tehdy, pokud k jednání pohánějí pracovníka podněty zvenčí. Bohužel to platí i obráceně – pokud se vytratí podnět, je pryč i motivace. Vnější motivace nemá trvalé působí, funguje jen v případě neustále dodávaných podnětů. Typickými podněty jsou (Daigeler, 2008):

- peníze;
- postavení a titul;
- privilegia;
- jistota;
- pracovní podmínky.

### **3.2 Motivační teorie (školy) a jejich představitelé**

Porvazník (2010 s. 200) uvádí dle Stýbla (1993), že školy a principy motivování vycházejí z množství teorií motivace a jejich různých modifikací. V literatuře se podle něj rozlišují dva směry:

- První směr se zaměřuje na poznání motivačních příčin. Školy, které jsou řazeny do tohoto směru, se zakládají na Maslowové, Alderferové, Herzbergové a McClellandové teorii potřeb a Ouchiho teorii Z.
- Druhý směr se zaměřuje na průběh motivačního procesu. Školy, které ho reprezentují, vycházejí z nejdůležitějších teorií tohoto směru, a to: Adamsové, Vroomové, Porterové a Lawlerové.

#### **3.2.1 Herzbergova teorie**

Herzbergova teorie patří mezi školy, které se zaměřují na poznání motivačních příčin, jak je uvedeno výše.

Tato teorie se řadí k „humanistické tradici“ a je založena na pozitivním obrazu člověka. (Deibl, 2005)



Porvazník (2010) uvádí, že Herzbergova teorie rozlišuje satisfaktory (motivátory) a hygienické faktory.

Satisfaktory vyvolávají uspokojení a vztahují se k obsahu práce. Patří mezi ně úspěch, uznání, povýšení a pracovní výsledky. Jejich dosažení je člověk uspokojen, tedy v žádném případě nepřináší neuspokojení. Na rozdíl od satisfaktorů, hygienické faktory mohou přinášet neuspokojení. Když se v pracovním prostředí neuspokojují v dostatečné míře, vzniká nespokojenost. V případě, že se uspokojují v dostatečné míře, vzniká spokojenost, ale jejich uspokojování nepůsobí motivačně. Jedná se o takové faktory, jako jsou kvalita řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota životní styl. (Porvazník, Ladová, 2010)

Deiblová (2005) uvádí, že zatímco „faktory motivace (motivátory)“ by mohli být označeny za žádoucí podmínky pracovní spokojenosti, je „povinností“ odstranit faktory frustrace. Pokud se tak nestane, pak to pravděpodobně povede k frustraci a následkem toho k nespokojenosti s prací.

### **3.3 Angažovanost zaměstnanců**

S motivací souvisí také pojem employee engagement, tedy angažovanost zaměstnanců. Právě angažovanost ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Angažovaného zaměstnance můžeme považovat za oddaného vůči firmě.

Angažovanost zaměstnanců je stav, kdy se zaměstnanci zavázali k cíli a hodnotám jejich organizace. Jsou motivovaní přispět k úspěchu organizace a jsou schopní současně zvýšit jejich vlastní pocit pohody. (Engage for Success, © 2014)

## 4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost patří k rozhodujícím faktorům pozitivního postoje k práci i k organizaci. Má velký vliv na pracovní výkon a kvalitu, fluktuaci, absenci i loajalitu zaměstnanců, dopadá (především v oblastech služeb) na spokojenost zákazníků. Řízení pracovní spokojenosti zaměstnanců lze proto řadit k součástem řízení pracovního výkonu či ke složkám programů řízení kvality. (Urban, © 2006)

Pracovní síla je nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici. Pokud se jedná o kvalifikovanou pracovní sílu, jde v tržním prostředí zpravidla i o nejdražší zdroj. Zaměstnavatelé si uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovní síle a jejích schopnostech, jejím pracovním chování, její spokojenosti a jejím vztahu k zaměstnavateli. (Koubek, 1995)

Zpravidla není možné dosáhnout plné spokojenosti všech zaměstnanců. Značná část pracovní nespokojenosti je však zbytečná a lze ji poměrně snadno odstranit. (Urban, © 2006)

### 4.1 Pracovní nespokojenost

K častým příčinám pracovní nespokojenosti patří zejména různé formy neprofesionálního manažerského chování: upřednostňování některých pracovníků, neobjektivní hodnocení a odměňování, zbytečné projevy nedůvěry, neplnění slibů, neřešení konfliktů a stížností, neúplné nebo opožděné poskytování informací, nedostatečné vysvětlování pracovních příkazů, nevyužívání připomínek a návrhů ze strany zaměstnanců, udržování nadměrně soutěživého firemního prostředí, ale i nedostatek času, který manažer svým zaměstnancům věnuje. Pracovní nespokojenost je často vyvolaná i neschopností manažerů pochválit zaměstnance za dobře odvedenou práci. (Urban, © 2006)

Nespokojenost lze považovat za nestabilní faktor, neboť je výsledkem očekávání a hodnocení; pokud firma dosáhne určitého „stupně spravedlnosti“, také nespokojenost klesá nebo dokonce zcela mizí. (Deibl, 2005)

Závažná je zejména dlouhodobá pracovní nespokojenost mající chronický charakter. Je zdrojem syndromu projevujícího se nejen poklesem pracovního úsilí, ztrátou zájmu o práci, pracovní motivace, růstem absence v důsledku zdravotních problémů (zvýšené nemocnosti či únikové pracovní neschopnosti), ale i vyvolává u zaměstnanců tendenci očerňovat firmu na veřejnosti, vynášet důležité informace apod. Součástí profesionálního řízení lidských zdrojů jsou proto pravidelné průzkumy pracovní spokojenosti zaměstnanců, zaměřu-

jící se na analýzu jejich potenciálních zdrojů a opatření k jejich odstraňování. (Urban, © 2006)

## 4.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost má řadu zdrojů, souvisí však zpravidla především se způsobem odměňování, stylem řízení a zaměstnaneckými vztahy na pracovišti, s výběrem zaměstnanců, způsobem zadávání pracovních úkolů i vymezením pracovních míst a jejich pravomocí. (Urban, © 2006)

### 4.2.1 Odměňování zaměstnanců

Odměna za provedenou práci je jedním z nejdůležitějších faktorů pracovního poměru a také jedním z nejdůležitějších rozhodnutí vedení firmy. Odměňování má zpravidla dvě základní složky a těmi jsou základní mzda a benefity – tedy odměny navíc. (Podnikátor, © 2012)

Firmy si uvědomují, jak je mzda významná při jednání s uchazeči o zaměstnání. Personalisté mohou podporovat organizace v této oblasti tím, že opakovaně kontrolují mzdové úrovně v jejich průmyslu. Organizace rozhodují o tom, zda se shodují nebo překračují průměr v odvětví. Také personalisté mohou zvýšit uspokojení z práce komunikací se zaměstnanci o tom, jak hodnotí jejich výhody. (Noe, 2011)

Důležitým aspektem pracovní spokojenosti je navýšení mezd. Lidé obecně očekávají, že se jejich mzda bude postupem času zvyšovat. Jsou spokojeni, pokud jejich očekávání je naplněno, pokud toto očekávání naplněno není, jsou nespokojeni. Personalista může přispět k uspokojení z práce tím, že řeší mzdovou strukturu organizace a zvyšování platů. Například hospodářské podmínky někdy působí na organizace a omezují zvyšování mezd. Pokud zaměstnanci pochopí okolnosti (a uznávají, že stejné podmínky ovlivňují i ostatní zaměstnavatelé), mohou se cítit méně nespokojeni. (Noe, 2011)

Ve Spojených Kartáčovnách mistři každé čtvrtletí hodnotí své dělníky. Hodnotí se kvalifikace a praxe, která je zpravidla během roku stálá, dále pracovní výkon (plnění norem) a řada charakteristik, které patří do oblasti pracovního chování. Čtvrtletní hodnocení má jednoznačný bodový výsledek, který je přímo převoditelný na variabilní složku mzdy. Právě kratší hodnotící cyklus a jednoznačné vazby na odměny činí hodnocení funkčním. Je však nezbytné, aby mistři dokázali být dostatečně diferencující a hodnocení probíhalo nikoli jen

na papíře, ale také při osobním setkání, při kterém je možné sdělit i očekávání do dalšího čtvrtletí. (Hroník, 2006)

Nízké mzdy nemusí být ale ve všech případech hlavním důvodem pro nespokojenost. I přesto, že stovky zaměstnanců dotazovaných v rámci průzkumů pracovaly pro společnosti vyplácející nižší mzdy než ostatní firmy v odvětví, problémy spojené s odměňováním byly jako důvod k odchodu uváděny jen ve dvanácti procentech případů. (Branham, 2009)

Jeden z prvních zákonů udržení zaměstnance velí odměňovat je na úrovni nebo mírně nad úrovní platu, který za podobnou práci nabízí trh. Konkurenceschopná úroveň mezd transformuje zaměstnavatele na preferované zaměstnavatele, průzkumy však jasně naznačují, že mnoho společností se zatím mezi preferované zaměstnavatele neřadí. (Branham, 2009)

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny, které firmy poskytují navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je např. každoroční dovolená na zotavenou. (Armstrong, 2007)

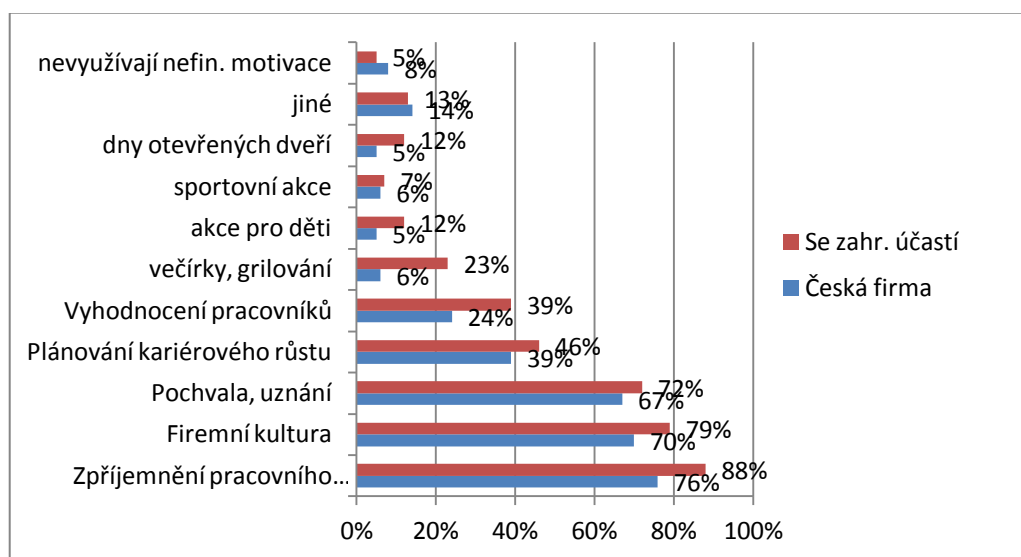
Zaměstnanecké výhody vyskytující se v malých podnicích lze zařadit do čtyř skupin (Koubek, 1995):

- sociální výhody (např. důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti podnikem, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.),
- výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky apod.),
- výhody mající vztah k práci (např. stravování, výhodnější prodej podnikových produktů pracovníkům, podnikové parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojížděcí do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, rozvoj a vzdělávání hrazené podnikem aj.),
- výhody spojené s pozicí v organizaci (např. prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání podnikových automobilů pro osobní účely, úhrada provozu telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace podniku atd.).

Níže na obrázku (Obr. 2) je porovnání nefinančních odměň společností TREXIMA, s. r. o., kteří srovnávali české a firmy se zahraniční účastí. V obou případech zvítězila možnost zpříjemnění pracovního prostředí.

Obecně lze říci, že zahraniční firmy poskytují širší škálu motivačních benefitů než ryze české firmy. Výrazně častěji poskytují svým zaměstnancům příspěvky na sport, zdraví a kulturu, příspěvky na očkovaní, 13. plat, příspěvky na cestovné do zaměstnání či flexi pokázky. České firmy zase častěji poskytují zaměstnancům odměny při odchodu do důchodu či zaměstnanecké půjčky. (HR Monitor, © 2013)

Standardem ve firemních benefitech v ČR je poskytování příspěvku na stravování nebo stravenek a poskytování vzdělávání zaměstnanců. Tyto dva benefity nabízí alespoň části svých zaměstnanců přibližně 90 % firem se 100 a více zaměstnanci působících v ČR. Dalším benefitem, který se také velmi často objevuje, je poskytnutí služebního auta či mobilu k soukromým účelům. (HR Monitor, ©2013)



Obr. 2 Nefinanční motivace zaměstnanců

(HR Monitor, © 2013)

### Pochvaly

Řada vedoucích odmítá někoho chválit a možná si to šetří až na větší úspěch zaměstnance. Neuvědomují si, že častěji udělovat pochvaly může být velice efektivní a motivující způsob, jak udržet nejlepší pracovní výkony. (Branham, 2004)

Zaměstnanci, kterým se pochvaly či ocenění ze strany jejich šéfa nedostává, trpí naopak nespokojeností a poklesem motivace, a to i tehdy, jsou-li s ostatními pracovními podmín-

kami včetně svého platu spokojeni. Nemají tak zpětnou vazbu a mají pocit, že management jejich dobrou práci neuznává nebo mu na ní nezáleží. (Urban, b. r.)

Pochvalu by zaměstnanec měl dostat především tehdy, pokud se zachoval způsobem, který chce firma podpořit: projevil iniciativu, převzal odpovědnost, provedl správné rozhodnutí, přišel s novou myšlenkou nebo zajímavým příspěvkem apod. K vyslovení pochvaly (Dobrá práce., Skutečně to oceňuji., Děkuji. apod.) není proto třeba čekat na výrazné či mimořádné úspěchy. U běžných či rutinních pracovních míst by měla následovat i při dosažení drobných úspěchů nebo dílčích cílů. (Urban, b. r.)

Pochvala by měla následovat bezprostředně poté, co zaměstnanec práci vykonal. S rostoucím časovým odstupem totiž její účinnost klesá. Měla by být i konkrétní. Jinak hrozí nebezpečí, že vyzní neupřímně nebo dokonce jako nástroj manipulace. (Urban, b. r.)

#### 4.2.2 Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Faktory pracovního prostředí ovlivňují zdraví a mají psychologický dopad na psychiku, na pracovní výkon osobnosti. Jsou to nejen *materiální podmínky*, např. prostor, architektonické řešení pracovních prostor, urbanistické řešení komplexu provozních budov, estetická úroveň řešení pracovních interiérů a exteriérů, stav technického rozvoje, přístupové komunikace, čistota prostorů, osvětlení, barevná úprava, hluk, mikroklimatické podmínky, ale i *sociální pracovní podmínky*, např. motivace, uspokojení z práce, typ pracovní skupiny, vztahy v ní, psychosociální klima a typ řízení. Celé chování organizace se nazývá podniková kultura. (Kohoutek, © 2009)

Osvětlení třídíme na celkové, místní a kombinované a také na denní (přirozené) světlo a umělé světlo. Obvykle je vhodné využívat kombinace obou typů světla. Naše oko je nejlépe přizpůsobeno dennímu slunečnímu světlu. Ale i v takovém případě je vhodné střídat pohledy z blízka s pohledy do dálky. Předpokladem pro správné úpravy osvětlení na pracovišti je jeho rozbor. Cílem každé úpravy osvětlení musí být snaha zabránit zrakové únavě, zvýšit pracovní pohodu, a tím ovlivnit pracovní produktivitu. Lidé, kteří mají předepsané brýle, měli by je také v souladu s pokyny lékaře nosit. (Kohoutek, © 2009)

Hluk negativně působí na komunikaci, dorozumívání mezi lidmi při práci. Hluk člověka obtěžuje, takže se na svou práci hůře soustřeďuje. Musí pak vynakládat více úsilí, aby svůj pracovní úkol splnil. (Kohoutek, © 2009)

Vhodná je optimalizace pracovního prostředí. Je významná nejen z ekonomických důvodů, ale i z důvodů zdravotních a humánních a z důvodu zvyšování osobní spokojenosti pracovníků na konkrétním pracovišti. (Kohoutek, © 2009)

Kocianová (2010) uvádí, že mezi podmínky práce lidí v organizaci patří v nejširším pojetí ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky ad.

Pracovní podmínky v užším pojetí lze rozdělit: (Kocianová, 2010):

- organizace pracovní doby,
- pracovní prostředí, tj. prostorové a fyzikální podmínky práce
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- sociálně-psychologické podmínky práce,
- povinná péče o pracovníky.

#### 4.2.3 Péče o zaměstnance

Hlavním argumentem zaměstnavatelů pro to, aby se zabývali péčí o jednotlivce, je, že osobní problémy mohou ovlivňovat jedincův pracovní výkon. Může se jednat o problémy v jejich soukromém životě, ale také problémy, které vznikají přímo na pracovišti. Když jsou lidé rozčilení, rozhněvaní nebo trpí úzkostí, může se to projevit v jejich chování následovně (Foot, Hook, 2005):

- únava z nedostatku spánku nebo chudé stravy,
- ztráta chuti k jídlu nebo přejídání (zvláště čokoládou a šlehačkovými zákusky),
- pití většího množství alkoholu nebo kávy,
- silnější kouření,
- střídání nálad, zejména sklon k větší podrážděnosti,
- změny postojů, ztráta zájmu o práci,
- neschopnost soustředit se.

To jsou pouze určité příklady změn chování, s nimiž je možné se setkat. Jejich vliv na pracovní aktivitu je evidentní: klesá produktivita práce, pravděpodobně se nedodržují pracovní normy, zvyšuje se pravděpodobnost absentismu a fluktuace personálu. (Foot, Hook, 2005)

Péči o pracovníky lze rozdělit do tří skupin: (Kocianová, 2010), (Koubek, 1995):

- **povinná péče** o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivním i smlouvami nadpodnikové úrovně,
- **smluvní péče** o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni,
- **dobrovolná péče** o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

Péče o pracovníky reprezentuje celospolečenské zájmy a cíle, individuální zájmy a cíle člověka (uspokojování jeho potřeb) a zájmy a cíle organizace (týkající se zabezpečení potřebných pracovníků). (Kocianová, 2010)

Péče o pracovníky zahrnuje v nejširším pojetí podle Koubka (2007) následující oblasti:

- pracovní doba a pracovní režim (tzv. flexibilní pracovní režimy týkající se délky pracovní doby a umístění pracovní doby, např. klouzavá pracovní doba),
- pracovní prostředí prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně-psychologické podmínky práce),
- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- personální rozvoj pracovníků (péče o prohlubování a rozšiřování kvalifikace pracovníků),
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti (stravování, hygienická zařízení, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a pomůcek, doprava do zaměstnání, poradenské služby pro pracovníky ad.),
- další služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám, tzv. sociální služby (kulturní sportovní vyžití, bydlení pracovníků, péče o děti pracovníků, půjčky, o bývalé pracovníky v důchodu a pracovníky na mateřské dovolené, poradenské služby netýkající se pracovních záležitostí, např. služby podnikového právníka, psychologa, lékaře aj.),
- péče o životní prostředí (podíl na úpravách přírodního a obytného prostředí v zázemí organizace, např. příspěvky na veřejnou zeleň, pouliční zařízení).

### 4.3 Sledování pracovní spokojenosti

Zaměstnavatelé si mohou lépe udržet zaměstnance v případě, že jsou si vědomi úrovně spokojenosti a můžou provést změny, pokud jsou zaměstnanci nespokojeni. Obvyklý způsob, jak měřit pracovní spokojenost je průzkum. Systematický program zaměstnaneckých



průzkumů by měl být součástí strategie řízení lidských zdrojů každé organizace. Pokud spokojenost s příležitostmi na podporu klesá v průběhu několika let, trend může signalizovat nutnost lepšího řízení kariéry. Organizační změny, jako jsou fúze, také mohou mít významné důsledky pro pracovní spokojenost. Organizace mohou také porovnat výsledky z různých útvarů, identifikovat skupiny s úspěšnými postupy, které se mohou vztahovat na jiném místě v organizaci. Další výhodou je, že některá měřítka poskytují data, která mohou organizace srovnávat s ostatními ve stejném odvětví. Tyto informace mohou být cenné pro tvorbu a revizi politiky v oblasti lidských zdrojů, které umožňují organizacím získat a udržet si zaměstnance v konkurenčním trhu práce. (Noe, 2011)

#### 4.3.1 Metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Ke zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců lze využít například osobní rozhovor. Tato metoda je však časově a finančně náročná. Pokud probíhají rozhovory v rámci firmy, mohou mít zaměstnanci potíže hovořit o citlivějších tématech ze strachu z možných následků. (Survio, © 2014)

Další metodou získání zpětné vazby ze strany zaměstnanců je dotazníkové šetření. Tato metoda poskytuje dostatek anonymity a času vyjádřit se k jednotlivým tématům a je také finančně i časově méně nákladná, a to zejména v případě, kdy je dotazování provedeno online. (Survio, © 2014)

U dotazníkového šetření je důležité, jak jsou otázky formulovány. Základní dva typy otázek, s kterými se pracuje při běžném zaměstnaneckém průzkumu, jsou uzavřené a otevřené otázky. Uzavřené otázky jsou výčtové nebo výběrové, jde o otázky, kdy má respondent na výběr z více možností a on může zvolit jednu nebo jednu i několik odpovědí. Při hodnocení spokojenosti jsou užitečné otázky s hodnotící škálou, kdy má respondent hodnotit např. na stupnici jako ve škole. Naopak u otevřených otázek se nepředpokládá žádný výběr, snahou je nijak neovlivnit respondenta, protože cílem je zjistit jeho názor či postoj. (Bábek, © 2012)

Specifickým typem jsou filtrační otázky, kdy je potřeba dotazník rozdělit např. na ty, kteří odpověděli „ano“ a ty, kteří odpověděli „ne“. Filtrační otázka musí mít právě jednu odpověď. (Bábek, © 2012)

Průzkum spokojenosti zaměstnanců však není izolovaný nástroj komunikace se zaměstnanci, jeho provedením práce nekončí. Naopak, je začátkem pro mnohem delší cestu přijetí

adekvátních a cílených opatření. Výhodné je mít průzkum zpracován tak, aby umožňoval co nejpodrobnější statistické (počítačové) vyhodnocení. Dalším krokem je sestavení hypotéz o důvodech nespokojenosti respektive došetření sporných oblastí. Tím je vybudován kvalitní základ pro návrh a přijetí opatření ať už celofiremních nebo těch, které se týkají některých organizačních složek a útvarů. Kritický bod průzkumu leží právě zde. Pokud není možné zaměstnancům zdůvodnit, proč a jak byla jejich zpětná vazba důležitá a jaké jsou konkrétní přijaté kroky a jejich plnění, může se průzkum stát kontraproduktivním. (Bojanovský, Pojerová, Svátek, b.r.)

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem podniku. Pro plynulý pracovní proces je důležité, aby zaměstnanci byli spokojeni. Celkovou spokojenost zaměstnanců ovlivňuje spousta faktorů. Mezi tyto faktory patří odměňování, pracovní vztahy, pracovní prostředí, pracovní podmínky a v neposlední řadě také motivace. Celý proces týkající se zaměstnanců spadá do oblasti řízení lidských zdrojů.

Pro zaměstnavatele je důležitá zpětná vazba od zaměstnanců, a to např. osobními rozhovory nebo dotazníkovým šetřením. Podnik by měl seznámit zaměstnance s významností zpětné vazby. Po vyhodnocení výsledků následují kroky a návrhy vedoucí ke zlepšení stávající situace, samozřejmě v rámci možností podniku.

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců je odměňování. Kromě mzdy patří do odměňování také zaměstnanecké výhody, které podniky poskytují dle uvážení a vlastních možností. Zaměstnaneckými výhodami jsou např. příspěvky na životní pojištění, důchodové připojištění, podnikové půjčky, stravenky, podnikové parkoviště, poskytování pracovního oděvu, rozvoj a vzdělávání, kulturní a sportovní aktivity, služební automobil pro osobní účely apod. Do odměňování lze řadit také povýšení a pochvaly. Pochvaly mohou být velmi efektivní a motivující, nejsou finančně ani časově nákladné, přesto mnoho vedoucích tohoto benefitu nevyužívá.

Dalším významným faktorem je pracovní prostředí a také pracovní podmínky. Optimální pracovní prostředí je nejen důležité pro spokojenost zaměstnanců, ale také ze zdravotních a ekonomických důvodů.

Podstatnou částí pracovního procesu je také již zmíněná motivace. Motivovaný člověk má důvod více se snažit. Existuje mnoho motivačních teorií. Teorie, která se nejvíce blíží ke spokojenosti zaměstnanců, je Herzbergova teorie. Dle této teorie jsou rozlišeny motivátory a hygienické faktory. Motivátory vyvolávají jen uspokojení, naopak hygienické faktory, neuspokojené v dostatečné míře mohou přinášet i neuspokojení.

Existuje spousta dalších faktorů, které mají vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců. Pro podnik ale není možné uspokojit potřeby všech zaměstnanců a u všech docílit celkovou spokojenost.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 SPOLEČNOST HYDRAULICS, S. R. O.

Bakalářská práce je zpracovávána pro společnost Hydraulics, s. r. o, která se zabývá výrobou, servisem a prodejem přímočarých hydromotorů.

Cílem této práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců této společnosti a navrhnout doporučení pro zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců.

### 6.1 Charakteristika společnosti

Společnost Hydraulics, s. r. o. patří mezi střední podniky. Předmětem činnosti společnosti je kovoobráběčství, silniční motorová doprava, nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla do 3,5 tuny včetně, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Společnost má dva společníky – Libora Kráčalíka a Ing. Daneše Janíka. V současné době má společnost 112 zaměstnanců. Sídlo společnosti se nachází v Sehradících a další provozna je ve Slopném. Do budoucna se počítá s přesunutím celé společnosti právě do Slopného. Společnost funguje na základě platné legislativy ČR, v září roku 2014 se počítá s certifikací ISO 9001. (interní informace)



Obr. 3 Logo společnosti Hydraulics, s. r. o.

(Hydraulics, © 2011)

#### 6.1.1 Historie společnosti

Prvopočátky společnosti Hydraulics s. r. o. sahají do roku 1983, kdy vznikla v Sehradících (nedaleko Luhačovic) v podobě tzv. přidružené výroby. Rozvoj hydraulických systémů v 80. letech minulého století vytvořil poptávku po servisu a renovacích přímočarých hydromotorů - hydraulických válců a společnost Hydraulics s. r. o. na ni ve vhodnou chvíli reagovala. O úspěšnosti tohoto počínání svědčí skutečnost, že z podniku, jehož základními pilíři bylo 18 zaměstnanců a jeden stolní počítač, narostl Hydraulics s. r. o. až do podoby jednoho z největších výrobců hydraulických válců v České republice. O jeho kvalitách se

můžete každoročně přesvědčit na strojírenském veletrhu v Brně, kde můžete nejlépe posoudit a porovnat jeho vlastní výrobky se zahraniční konkurencí. (Hydraulics, © 2011)

Roku 1991 ing. Jaromír Pilík, Libor Kráčalík a ing. Daneš Janík iniciovali Společenskou smlouvu o založení firmy 90. léta - zásadní změna ve výrobním programu - technologie využívající přesných válečkovaných trubek pro tělesa hydromotorů a hotových chromovaných tyčí pro jejich pístnice. Porevoluční společenské změny umožňovaly nákup polotovárů na evropském trhu (zejména Karl Mertl z Rakouska a Stelmi z Itálie). (Hydraulics, © 2011)

Rozdělení federace v roce 1993 oddělilo slovenské výrobce od českého trhu, vznikly nové požadavky na výkonné, spolehlivé a bezpečné stroje a poptávky na náhrady za stávající zahraniční válce - výrazný kvalitativní posun - vznikla edice vlastního výrobního katalogu, vytváření zárodků vlastního konstrukčního oddělení, postupně se vyměňovaly klasické obráběcí stroje systémy CNC s kvalifikovaným obslužným personálem. Byla zřízena řada servisních výměnných středisek pro hydraulické válce po celém bývalém Československu, zabezpečujících pružné pokračování výhodné spolupráce se Slovenskem i českými odběrateli. (Hydraulics, © 2011)

Roku 2005 byla výrazně navýšena kapacita výroby a skladu hutního materiálu výstavbou nové haly ve Slopném (rozšíření skladovacích možností přesných trubek a chromovaných tyčí o 400 m<sup>2</sup> a výrobní plochy o téměř 700 m<sup>2</sup>). Byl to významný krok v členění a přizpůsobení se jednotné evropské legislativě, výhodám zrušení hranic mezi členskými zeměmi i jejich principu volného pohybu osob a kapitálu - značné rozšíření kooperačních možností - realizace sériové výroby hydromotorů na Slovensku a v Polsku. (Hydraulics, © 2011)

Roku 2008 výroba dynamicky rostla (vyrobena 20 tisíc nových hydraulických válců). (Hydraulics, © 2011)

V roce 2009 v reakci na celosvětový hospodářský útlum a snížení objednávek bylo mj. rozšířeno konstrukční oddělení společnosti. (Hydraulics, © 2011)

### **6.1.2 Filozofie společnosti**

Společnost plní své závazky k dodavatelům a státním institucím v řádných termínech. Svým zákazníkům vychází vstříc krátkými dodacími lhůtami a dobrými cenami. Důraz na kvalitu a operativní vyřizování objednávek se stal po téměř dvaceti letech provozu stěžejním motivem firemní filozofie. Při řízení výroby a zakázek je využíváno moderního infor-

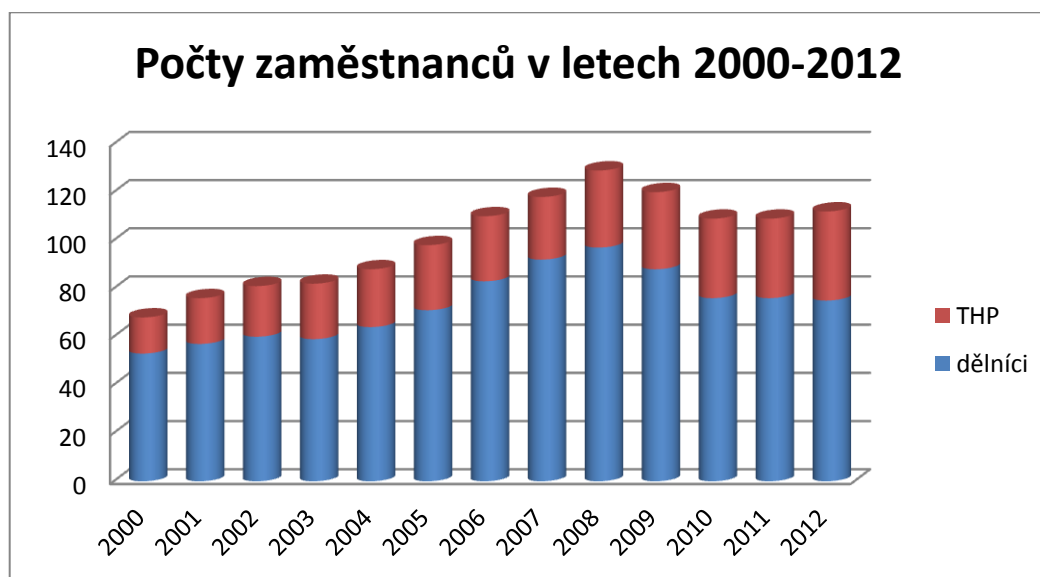
mačního systému, který racionálně spojuje požadované objednávky s výrobními možnostmi a kapacitami firmy. Společnost klade důraz na sociální oblast - neustálé zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců. (Hydraulics, © 2011)

### 6.1.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Ve společnosti není samostatné personální oddělení a řízení lidských zdrojů se věnují jednatele.

Z grafického znázornění (Obr. 4) lze vyčíst vývoj počtu zaměstnanců od roku 2000 do roku 2012. Až do roku 2008 vývoj pozvolna rostl, kdy společnost měla až 129 zaměstnanců, po roce 2008 ale v důsledku poklesu objemu zakázek začal počet zaměstnanců klesat.

V roce 2012 společnost zaměstnávala 112 zaměstnanců, tento počet setrvává dodnes.



Obr. 4 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Hydraulics, s. r. o.

(Vlastní zpracování dle interních informací)

### 6.1.4 Systém odměňování

Ve společnosti Hydraulics, s. r. o. používají dva typy mezd. Dělníci jsou odměňováni hodinovou mzdou, tedy podle počtu odpracovaných hodin. Tito zaměstnanci pracují ve dvou-směnném provozu, tj. ranní a odpolední směny. Druhý typ odměňování se týká technicko hospodářských pracovníků a tím je pevná mzda. Oběma typům pracovníků jsou jednou za čtvrtletí ke mzdě připočítány prémie, které závisí na výsledcích hospodaření společnosti.

### 6.1.5 Péče o zaměstnance

Společnost zaměstnancům přispívá na penzijní připojištění a také na stravenky ve výši 50 %. Stravování pro zaměstnance společnost odebírá z bufetu – Stravování Marcaník. Zaměstnanci, kteří mají pracoviště v Sehradících, se stravují přímo v bufetu, který je ve stejném areálu jako sídlo společnosti Hydraulics, s. r. o.. Zaměstnancům ve Slopném je k dispozici nově postavená firemní jídelna.

Dále je zaměstnancům poskytován ochranný pracovní oděv a příspěvek na čištění oděvů.

Zaměstnanci mají možnost využít půjčky od zaměstnavatele. Půjčky do výše 20 tisíc Kč jsou bezúročné, od 20 tisíc Kč do 100 tisíc Kč jsou úročené výhodnou úrokovou mírou.

Při různých příležitostech společnost pořádá akce pro zaměstnance. V roce 2012 firma slavila 20. výročí od založení a oslavy se zúčastnili všichni zaměstnanci. Na konci roku mají zaměstnanci školení, po kterém následuje Vánoční večírek. Již 3. rokem také společnost organizuje oblíbenou akci a tou je košť slivovice se zabijačkou.

### 6.1.6 Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Pro výkon práce jsou velmi důležitými faktory pracovní prostředí a pracovní podmínky. Pokud jsou tyto faktory v nevyhovujícím stavu, negativně to ovlivňuje produktivitu.

V každé z dílen se měří hluk, prašnost i světlo. Ani jeden z těchto faktorů nepřekračuje povolené limity. V případě potřeby jsou zaměstnancům poskytovány ochranné pomůcky jako např. ucpávky do uší, ochranné brýle apod. Ke každé z dílen náleží hasicí přístroje nebo hydrant. Ve všech prostorách společnosti je umístěno nouzové osvětlení, které při výpadku elektrického proudu zajišťuje bezpečné opuštění budov.

Stroje jsou vždy umístěny ve dvou řadách za sebou tak, aby měl pracovník po levé nebo pravé straně okno. Ve střeše každé haly jsou umístěny světlíky se zabudovaným odvětráváním. Každý pracovník má za sebou skříňku, kde má potřebné nástroje k výkonu své práce a také osobní věci. V každé hale se nachází společné skříně, kde jsou uloženy speciální měřidla a speciální nástroje pro všechny zaměstnance. Vedle těchto skříní jsou uloženy také prostředky na úklid. Ve všech dílnách jsou k dispozici kontejnery pro soz odpadu a počítače, kde zaměstnanci evidují vykázanou práci a další počítače speciálně pro CNC stroje. Hotové výrobky zaměstnanci ukládají na stůl, který je k tomu určený. Na začátek a konec směny a také na začátek a konec přestávky upozorňuje zaměstnance klakson. Ke



každé dílně také náleží sociální zařízení. Zaměstnanci mají k dispozici prostor určený pro kuřáky.

## 7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI HYDRAULICS, S. R. O.

Tato část bakalářské práce je zaměřená na dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců firmy Hydraulics, s. r. o.

Nezaměstnanost je v současné době velkým problémem. Ve Zlínském kraji dosahuje podíl nezaměstnaných na 8,34 %, tato hodnota je téměř srovnatelná s průměrem celé České republiky. Právě této situace mnohé firmy často zneužívají a nechovají se k zaměstnancům korektně. Přece jen, jsou to právě zaměstnanci, kdo má mnohdy největší podíl na výsledcích společnosti. Této skutečnosti by si měly být firmy vědomy, svých zaměstnanců by si měly vážit a dát jim to také najevo.

### 7.1 Cíl šetření

Cílem bakalářské práce je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců společnosti Hydraulics, s. r. o. Byl stanoven 1 předpoklad a 1 hypotéza.

*P1: Předpokládám, že více než 70 % dotazovaných je spokojeno se zaměstnavatelem Hydraulics, s. r. o.*

*H1: Celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti Hydraulics, s. r. o. nezávisí na místě pracoviště.*

### 7.2 Sestavení a struktura dotazníku

Pro tuto analýzu byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Sestavený dotazník byl konzultován s vedoucí bakalářské práce i s jednatelem společnosti Hydraulics, s. r. o.

Dotazník obsahoval 15 otázek. Otázky se týkaly následujících oblastí – charakteristika výzkumného souboru, celková spokojenost, pracovní prostředí, odměňování, informovanost a rozvoj zaměstnanců.

Samotný dotazník je uveden v příloze (Příloha č. 1).

### 7.3 Sběr dat

Sběr dat probíhal v týdnu od 24. února do 28. února 2014. Dotazník jsem odeslala elektronickou poštou jednatelem společnosti Hydraulics, s. r. o. panu Ing. Danešovi Janíkovi. Pan Ing. Janík dotazníky vytiskl a rozdal zaměstnancům. Následně pan Ing. Janík dal pokyn

mistrům výroby sesbírat dotazníky od zaměstnanců. Z celkového počtu 112 zaměstnanců odevzdalo dotazník 41 respondentů, což je 37% návratnost, z toho vyplývá, že většina zaměstnanců společnosti Hydraulics, s. r. o. nejeví zájem o zlepšování stávající situace ve společnosti.

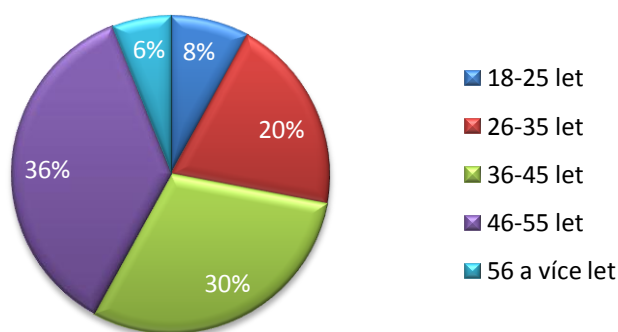
## 7.4 Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Dotazník vyplňovali jak dělníci, tak THP pracovníci. Rozdíl byl pouze v otázce č. 3, kde zaměstnanci hodnotili pracovní prostředí.

### 7.4.1 Charakteristika výzkumného souboru

Společnost Hydraulics, s. r. o. má sídlo v Sehradících a další provozovnu ve Slopném, což je od sebe vzdáleno asi 2,5 km. Je velmi pravděpodobné, že již brzy bude celá výroba přemístěna do Slopného. V tuto chvíli prošlo dotazníkovým šetřením 53 % respondentů ze Slopného a zbylých 47 % ze Sehradic.

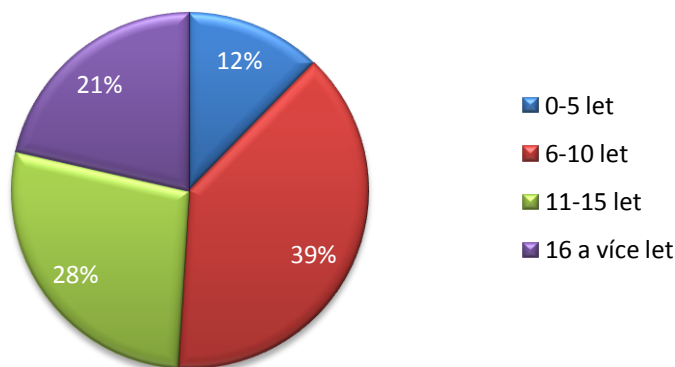
Nejvíce respondentů je věku od 46 do 55 let a počet respondentů klesá s ubývajícím věkem, z čeho vyplývá, že společnost pravděpodobně zaměstnává hlavně zkušené zaměstnance. Nelze ale říci, že společnost nedává šanci mladým lidem, jak lze vidět v grafu níže (Obr. 5), 8 % respondentů patří právě do nejmladší věkové kategorie.



Obr. 5 Věkové rozdělení zaměstnanců

(Vlastní zpracování)

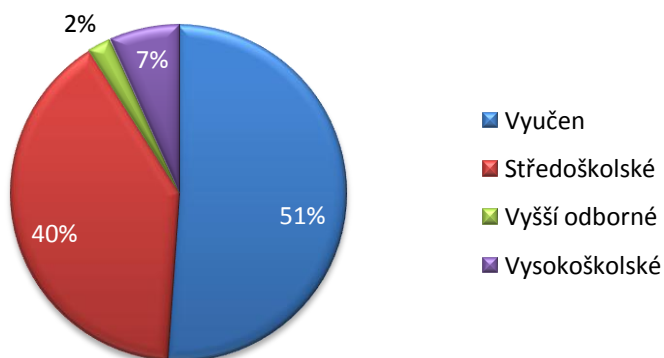
Dle grafu (Obr. 6) je možné konstatovat, že ve společnosti se příliš zaměstnanci nestřídají a nedochází tak k fluktuaci.



*Obr. 6 Jak dlouho zaměstnanci pracují ve společnosti Hydraulics, s. r. o.*

(Vlastní zpracování)

Jelikož se jedná o výrobní strojírenskou firmu, je tedy potřeba nejvíce dělníků, kteří mají potřebnou odbornou způsobilost. Není tedy divu, že většina respondentů je vyučena nebo má středoškolské vzdělání. Pouze 3 respondenti mají vysokoškolský diplom a 1 z dotazovaných má vyšší odborné vzdělání (Obr. 7).



*Obr. 7 Vzdělání zaměstnanců*

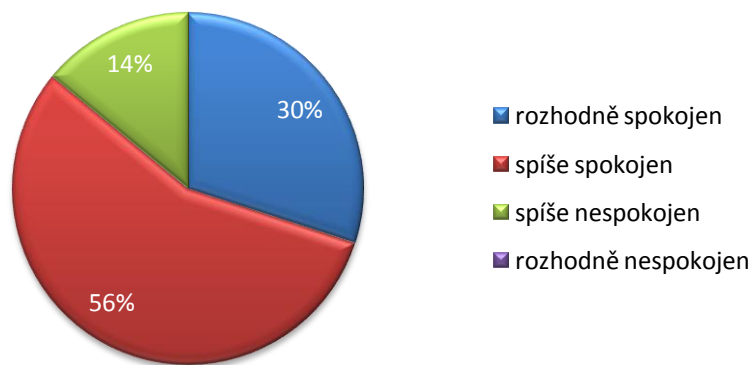
(Vlastní zpracování)

#### 7.4.2 Celková spokojenost zaměstnanců

Více než polovina respondentů je spíše spokojena se zaměstnavatelem Hydraulics, s. r. o. (Obr. 8). Žádný z respondentů nevyjádřil jasnou nespokojenost. S celkovou spokojeností souvisí také doporučení společnosti Hydraulics, s. r. o. jako zaměstnavatele. Až 30 respon-

dentů by zaměstnavatele doporučilo svým známým. Podle většiny dotazovaných, je společnost prosperující a má slibnou budoucnost. Dalším důvodem je také pravidelná mzda a jistota. Dotazovaní oceňují pracovní podmínky a také možnost uplatnit své znalosti a odbornost ve strojírenství. V neposlední řadě je pro respondenty důležité také příjemné a čisté prostředí, které svým zaměstnancům společnost Hydraulics, s. r. o. poskytuje. Byl splněn 1. předpoklad, tedy více než 70 % dotazovaných je spokojeno se zaměstnavatelem Hydraulics, s. r. o.

Pro respondenty, kteří by nedoporučili práci ve společnosti Hydraulics, s. r. o. svým známým, je hlavním z důvodů nevhodné jednání přímých nadřízených, kteří nezvládají individuálně řídit chod firmy. Jeden z dotazovaných by nedoporučil práci svým známým z jiného důvodu. V minulosti právě jeho známý, které práci doporučil, neudělal dobrý dojem a cítil se za to zodpovědný.



Obr. 8 Celková spokojenost zaměstnanců společnosti Hydraulics, s. r. o.

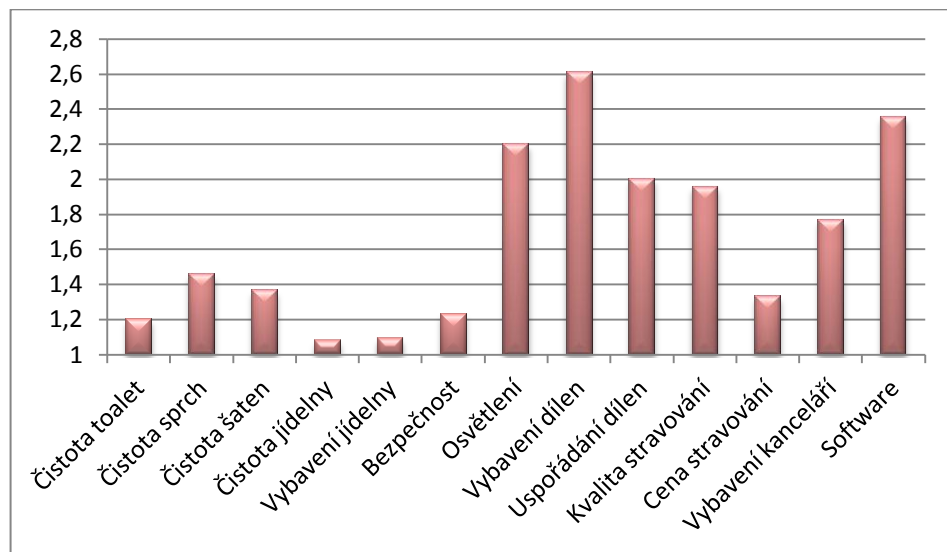
(Vlastní zpracování)

#### 7.4.3 Pracovní prostředí ve společnosti Hydraulics, s. r. o.

Dotazovaní hodnotili stav a vybavení pracovního prostředí na škále 1 – 5, kdy 1 je výborný a 5 je nedostatečný. Většina položek byla stejná pro dělníky i technicko hospodářské pracovníky s výjimkou dílen pro dělníky a kanceláře včetně softwaru pro technicko hospodářské pracovníky.

Nejhůře zaměstnanci ohodnotili vybavení dílen, které dostaly známku 2,6 (Obr. 9). Lépe na tom bylo jejich uspořádání, které bylo ohodnoceno známkou 2. Dále osvětlení a soft-

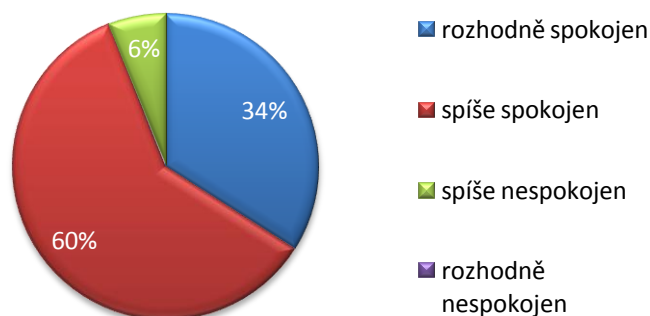
ware nezískali nejlepší hodnocení. Známkou 1 zaměstnanci ohodnotili čistotu šaten, sprch i jídelny, bezpečnost a cenu stravování.



Obr. 9 Hodnocení stavu a vybavení pracovního prostředí

(Vlastní zpracování)

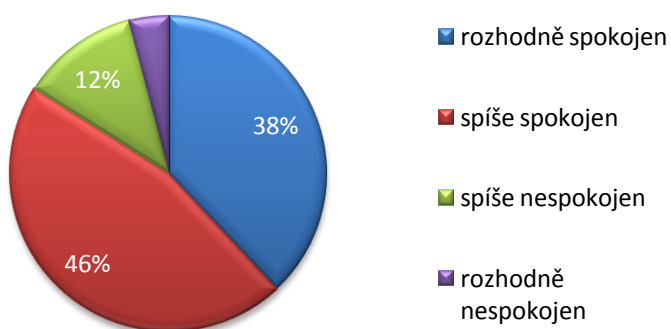
Z grafu (Obr. 10) vyplývá, že většina dotazovaných nemá problém s docházkovým systémem, který společnost Hydraulics, s. r. o. využívá. Dokonce 34 % respondentů je se systémem plně spokojeno. Jen 2 dotazovaní nejsou se systémem velmi spokojeni a rozhodně nespokojeno dle výzkumu není žádný ze zaměstnanců.



Obr. 10 Spokojenost s docházkovým systémem

(Vlastní zpracování)

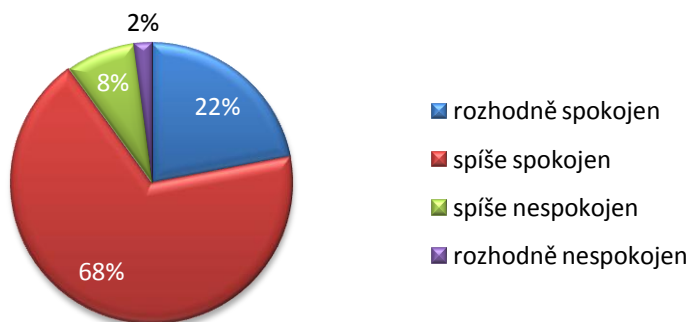
S možností parkování je téměř polovina dotazovaných spokojena s menšími výhradami (Obr. 11). Zbylí respondenti jsou s touto možností nespokojeni, zřejmě jim vadí malý počet parkovacích míst a uvítali by prostor pro automobily rozšířit.



Obr. 11 Spokojenost s množstvím parkovacích míst

(Vlastní zpracování)

Vztahy v pracovním kolektivu jsou také velmi důležitým faktorem pro zaměstnance a někdy mohou způsobit vážné problémy. Zaměstnanci měli na výběr ze čtyř možných odpovědí. Vztahy v pracovním kolektivu ve společnosti Hydraulics, s. r. o. znázorňuje následující graf (Obr. 12). Respondenti jsou se vztahy v pracovním kolektivu spíše spokojeni, pouze 3 respondenti nejsou příliš spokojeni a 1 dotazovaný není spokojen vůbec.



Obr. 12 Vztahy v pracovním kolektivu

(Vlastní zpracování)

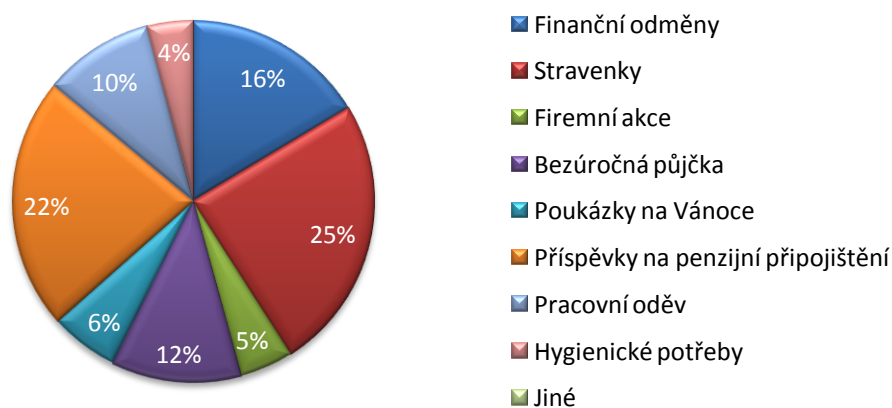
#### 7.4.4 Odměňování zaměstnanců ve společnosti Hydraulics, s. r. o.

Dotazovaní měli na výběr z 9 možných odpovědí. Měli vybrat pouze tři, které nejvíce oceňují. Výsledky nejžádanějších zaměstnaneckých výhod znázorňuje graf níže (Obr. 13)

Zaměstnanecké výhody nejsou samozřejmostí. Každá firma poskytuje benefity dle vlastního uvážení a dle svých možností. Nejčastější odpovědi byly stravenky, na které společnost Hydraulics, s. r. o. přispívá zaměstnancům na stravenky ve výši 50 %. Až 10 respondentů považuje tento benefit za nejdůležitější. Po stravenkách následuje příspěvek na penzijní připojištění, který nejvíce oceňuje 9 dotazovaných zaměstnanců. Zaměstnanci myslí i na svoji budoucnost a mají zájem si spořit na důchod. Příspěvek od zaměstnavatele tak zaměstnanci ocení hlavně v budoucnu. Překvapivě jsou finanční odměny až na 3. místě. Společnost poskytuje finanční odměny jednou za čtvrtletí dle hospodářského výsledku a mezi nejčastější je řadí 7 respondentů. Dalším benefitem je bezúročná půjčka do 20 tisíc Kč, kterou oceňuje 5 dotazovaných zaměstnanců. V dnešní době nás zahlcují reklamy na nebankovní sektor, který může zapříčinit vážné problémy i při nižších úvěrech. Proto je tento benefit velkou výhodou pro zaměstnance společnosti Hydraulics, s. r. o.

Jelikož se společnost zabývá strojírenstvím, je tedy zřejmé, že většina zaměstnanců pracují jako dělníci – strojaři, soustružníci, brusíči, apod. Potřebují tedy ke své práci pracovní oděv a obuv. Toto svých zaměstnancům firma také poskytuje a nejvíce to oceňují 4 dotazovaní pracovníci.

Poslední tři zaměstnanecké výhody jsou na tom velmi podobně. Nejméně oceňovanými benefity jsou poukázky na Vánoce, firemní akce a hygienické potřeby.

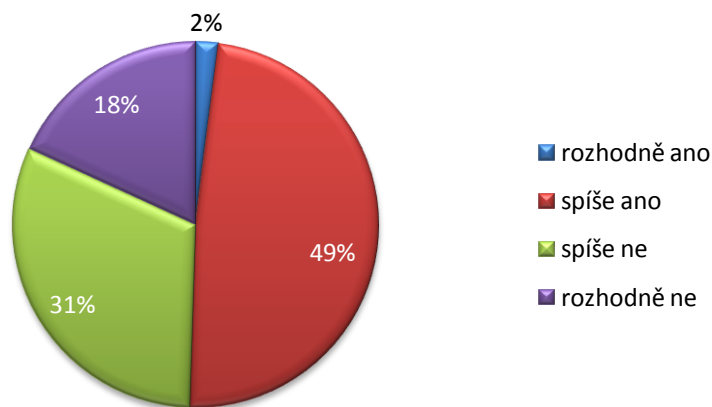


Obr. 13 Zaměstnanecké výhody

(Vlastní zpracování)



Nejvíce dotazovaných souhlasilo s tvrzením, že jejich mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu a to až 20. Dokonce 1 dotazovaný je o tomto tvrzení přesvědčen. Dalších 13 respondentů odpovědělo méně pozitivně a to, že jejich mzda pracovnímu výkonu příliš neodpovídá. Velmi negativně odpovědělo 7 dotazovaných zaměstnanců, kteří jsou přesvědčeni o tom, že jejich mzda pracovnímu výkonu neodpovídá (Obr. 14).



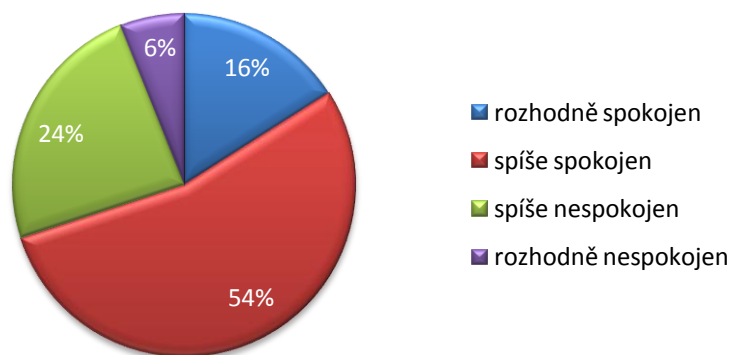
Obr. 14 Jak odpovídá mzda pracovnímu výkonu zaměstnanců

(Vlastní zpracování)

#### 7.4.5 Informovanost a rozvoj zaměstnanců společnosti Hydraulics, s. r. o.

Informovanost ve společnosti je rozhodně také velmi důležitá k plynulému fungování. V této oblasti má společnost velmi pozitivní výsledky. Téměř většina dotazovaných zaměstnanců má většinou informace, které potřebuje k výkonu své práce. Ani jeden z respondentů se k informovanosti nevyjádřil negativně.

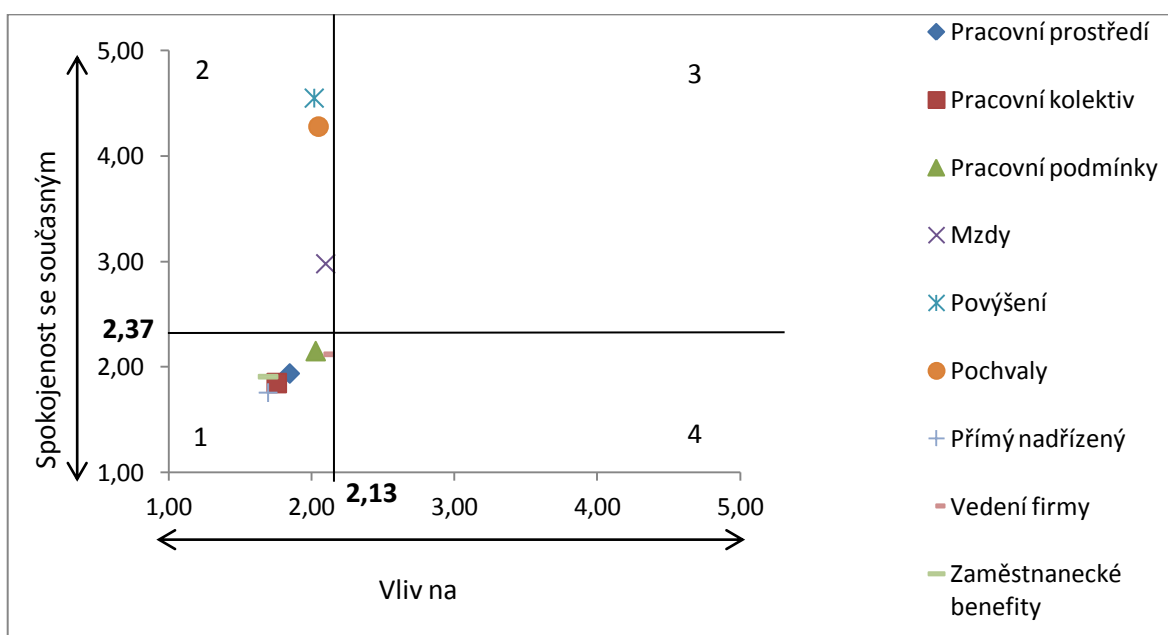
Jak dělníci, tak i technicko hospodářští zaměstnanci pravidelně absolvují školení. Polovina respondentů je s touto možností spokojena. Jen 2 zaměstnanci by uvítali více možností pro rozvoj a rádi by se dále vzdělávali. Grafické znázornění spokojenosti s možností účastnit se odborného školení je uvedeno níže (Obr. 15).



Obr. 15 Možnost účastnit se odborných školení

(Vlastní zpracování)

#### 7.4.6 Kvadrantová analýza



Obr. 16 Kvadrantová analýza

(Vlastní zpracování)

Na obrázku č. 16 je znázorněna kvadrantová analýza současného stavu spokojenosti s faktory a vliv na výkonnost těchto faktorů. Faktory, jejichž souřadnice byly zaneseny do grafu, jsou soustředěné jen do dvou kvadrantů.

V kvadrantu 1 - „vynikající“ se nachází tyto faktory:

- pracovní prostředí,
- pracovní kolektiv,
- pracovní podmínky,
- přímý nadřízený,
- vedení,
- zaměstnanecké benefity.

Tyto faktory nejvíce ovlivňují výkonnost dotazovaných zaměstnanců a respondenti jsou se současným stavem spokojeni. Společnost by se měla soustředit na udržování jejich úrovně, případně zvyšování.

V kvadrantu 2 – „zlepšit“ se nachází tyto faktory:

- povýšení,
- pochvaly,
- mzdy.

Tyto faktory také ve velké míře ovlivňují výkonnost respondentů, ale respondenti nejsou příliš spokojeni se současným stavem těchto faktorů. Je potřeba zabývat se těmito faktory a vynaložit úsilí k tomu, aby byla docílena vyšší spokojenost.

V kvadrantech 3 – „bez starostí“ a 4 – „nadbytek“ se nenachází ani 1 faktor. Lze tedy říci, že se nejedná o faktory, které jsou na dobré úrovni z pohledu spokojenosti respondentů, ale zároveň neovlivňují výkonnost dotazovaných zaměstnanců.

Z provedené analýzy vyplývá, že společnost Hydraulics, s. r. o. by se měla přednostně zaměřit na povýšení, pochvaly a mzdy. Výhodou je, že pokud zaměstnavatel začne udělovat pochvaly svým zaměstnancům, nebude to nijak finančně náročné, což se ale nedá říci o mzdách a povýšení. Stávající úroveň všech ostatních faktorů – pracovní prostředí, pracovní podmínky, pracovní kolektiv, přímý nadřízený, vedení a zaměstnanecké benefity – by měla být udržena, případně zvýšena.

### 7.4.7 Závislost celkové spokojenosti na místě pracoviště

V této části se budu zabývat závislostí celkové spokojenosti na místě pracoviště. Pro tuto analýzu je potřebné vytvořit si tzv. kontingenční tabulky, díky kterým tuto analýzu můžu provést.

Srovnávala jsem tedy otázku č. 1 Jak jste spokojeni se zaměstnavatelem Hydraulics, s. r. o. a otázku č. 12 Která z poboček je místem Vašeho výkonu práce?

V tabulce, která je uvedena níže (Tab. 1), jsou zaznamenány empirické četnosti.

Tab. 1 Empirické četnosti (Vlastní zpracování)

Místo pracoviště	Hodnocení spokojenosti			Celkem
	rozhodně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	
Sehradice	20	26	8	54
Slopné	10	30	6	46
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>56</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

V následující tabulce jsou zaznamenány teoretické četnosti. Tady jsem postupovala dle vzorce  $(((20/100)*(30/100))*100)$ . Tento postup opakujeme u každé hodnoty.

Tab. 2 Teoretické četnosti (Vlastní zpracování)

Místo pracoviště	Hodnocení spokojenosti			Celkem
	rozhodně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	
Sehradice	6	14,56	1,12	21,68
Slopné	3	16,8	0,84	20,64
<b>Celkem</b>	<b>9</b>	<b>31,36</b>	<b>1,96</b>	<b>42,32</b>

Dalším krokem je výpočet koeficientu G. Ten získáme dle následujícího vzorce (empirická četnost – teoretická četnost)<sup>2</sup>/teoretická četnost. Tento vzorec aplikujeme na všechny ostatní hodnoty. Tyto hodnoty jsou zaznamenány v tabulce níže (Tab. 3)

Tab. 3 Koeficient kontingence (Vlastní zpracování)

Místo pracoviště	Hodnocení spokojenosti			Celkem
	rozhodně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	
Sehradice	32,67	8,99	42,26	83,92
Slopné	16,33	10,37	31,70	58,40
<b>Celkem</b>	<b>49</b>	<b>19,36</b>	<b>73,96</b>	<b>142,32</b>

Posledním výpočtem, který v této analýze využiji, je pro koeficient C. Pro tento koeficient platí vzorec  $C = \sqrt{G/(G+n)}$ . V případě této analýzy dosadíme do vzorce  $C = \sqrt{143,32/143,32+100}$  a výsledek je 0,767.

$C = 0,767 > 0,5$  Hodnota koeficientu C je blíže k 1 a znamená to, že závislost mezi místem pracoviště a celkovou spokojeností ve společnosti je spíše vyšší, což nepotvrdilo hypotézu H4. Celkově jsou více spokojeni zaměstnanci ze Sehradic než zaměstnanci ze Slopného. Důvodem mohou být větší prostory, více parkovacích míst, více sprch a šaten. Mají také k dispozici bufet ihned pod sídlem společnosti, který ve Slopném není. Vzhledem k tomu, že celá výroba se má v budoucnu centralizovat právě do Slopného, bylo by dobré po centralizaci opět získat zpětnou vazbu od zaměstnanců, aby společnost mohla včas zasáhnout a nedošlo tak k vážným problémům.

## **8 DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI HYDRAULICS, S. R. O.**

Dle analýzy spokojenosti zaměstnanců společnosti Hydraulics, s. r. o., která byla provedena, bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou celkem spokojeni a není v žádné oblasti vážný problém, který by bylo nutno akutně řešit. Přesto jsem si dovolila doporučit některé změny, které by vedly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Kromě výsledků dotazníkového šetření jsem se také řídila dle poznámek, které zaměstnanci v dotaznících uváděli.

S pracovním prostředím jsou zaměstnanci celkově spokojeni. Velmi pozitivně ohodnotili čistotu. Co ale již tak pozitivně hodnoceno nebylo je software. Mnoho zaměstnanců hodnotilo software negativně. Proto by bylo dobré zastaralý software vyměnit za novou verzi, která by byla rychlejší, přehlednější s jednodušším uživatelským rozhraním. Usnadnilo by to i komunikaci mezi CNC stroji a počítači i mezi jednotlivými úseky společnosti. Je ale evidentní, že tato možnost bude velmi nákladná.

Další záležitostí, která nebyla velmi pozitivně hodnocena je kvalita stravování. Dle poznámek zaměstnanců se kvalita stravy stále zhoršuje. Doporučením tedy je přehodnotit tuto situaci a oslovit konkurenci v okolí, např. Záložna Slavičín, jídelna Penzion Valašské Klobouky, vývařovna Malaníková. Je ale pravděpodobné, že strava od konkurence by mohla být dražší, což by na některé zaměstnance mohlo působit negativně.

Dalším krokem, který bych společnosti Hydraulics, s. r. o. doporučila, je více zaměstnance chválit. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci jsou chváleni minimálně a určitě by v této uvítali změnu. Pro zaměstnance je právě pochvala velmi důležitým aspektem. Pokud zaměstnanec odvede velmi kvalitní práci, za kterou je pochválen, bude si to dobře pamatovat a bude pochvalu chtít získat znovu. Také to může ovlivnit ostatní pracovníky a vyvolat tím ve společnosti zdravou soutěživost. Doporučila bych také vyhodnocovat za určitý časový úsek (např. měsíc nebo čtvrtletí) nejlepší zaměstnance nebo nejlepší kolektiv a spojit to s další zaměstnaneckou výhodou. Např. při ohodnocení jako nejlepší zaměstnanec/kolektiv obdrží poukázku v hodnotě 1000 Kč do určitého hypermarketu. Zaměstnanci jistě ocení, že ze strany vedení společnosti může přijít i uznání a povede to k vyšší výkonnosti a kvalitně odvedené práci.

Ke zveřejňování výše uvedených záležitostí by bylo vhodné využít nástěnky, které jsou k dispozici zaměstnancům ve Slopném i v Sehradcích.

Vedení se snaží modernizovat výrobu a klasické soustruhy mění za CNC stroje. Není to ale samozřejmě levná záležitost a programátor CNC strojů potřebuje k obsluze takového stroje mnoho důležitých informací a nejlépe i vzdělání. Doporučila bych tedy pokračovat v modernizaci výroby a v případě přijímání nových zaměstnanců bych volila přijímat absolventy středních škol, kteří ještě nejsou navyklí na určitou práci a společnost si jejich schopnosti může dotvářet, jak potřebuje. Tato možnost je ale velmi nákladná.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část byla věnována oblastem řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké vztahy, motivace a spokojenost zaměstnanců. K těmto teoretickým poznatkům byla použita odborná literatura, ale také internetové zdroje.

V praktické části byla představena společnost Hydraulics, s. r. o., jejich činnost, organizační strukturu, popsána byla také historie této společnosti. Dále byl uveden vývoj počtu zaměstnanců a popsán systém odměňování a zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje.

Dalším krokem bylo zpracování dotazníkového šetření. Jelikož cílem bakalářské práce bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců ve společnosti Hydraulics, s. r. o., tak bylo po rozboru výsledků dotazníků navrženo opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců této společnosti.

Při vyhodnocování byly výsledky z dotazníkového šetření rozděleny do několika oblastí. První oblastí byla charakteristika zkoumaného souboru, následovaly oblasti celková spokojenost, pracovní prostředí, odměňování a poslední oblastí byla informovanost a rozvoj zaměstnanců.

Společnost Hydraulics, s. r. o. je prosperující firma a jak ukázalo vyhodnocení dotazníkového šetření, celková spokojenost zaměstnanců je na velmi dobré úrovni. Návrhy na zlepšení situace nemusí firma aplikovat, přesto bude jistě úspěšná i nadále. Přesto můžou být poznatky z této bakalářské práce v budoucnu pro společnost přínosem.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEJČIČUK a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vii, 327 s. ISBN 8025102237.
- DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, xii, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 126 s. ISBN 8024714582.
- NOE, Raymond A, 2011. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, xxxiii, 552 p. ISBN 00-735-3046-8.
- KESSLER, Ian a Roger UNDY, 1996. *The new employment relationship.: Examining the psychological contract*. Institute of Personnel and Development. ISBN 08-529-2658-8.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 8071692069.
- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 350 s. ISBN 8085943018.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 261 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2202-3.

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

### Internetové zdroje:

BÁBEK, Jiří, © 2012. *Jak udělat průzkum mezi zaměstnanci*. In: Inboox [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.inboox.cz/news/jak-udelat-pruzkum-mezi-zamestnanci/>

BOJANOVSKÝ, Milan, Šárka POJEROVÁ a Tomáš SVÁTEK, b. r. *Proč a jak dělat průzkumy spokojenosti*. In: Expertis [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.expertis.cz/clanek/Proc-a-jak-delat-pruzkumy-spokojenosti>

*Engage for success: What is employee engagement?* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.engageforsuccess.org/about/what-is-employee-engagement/>

*HR Monitor: Lidé motivovaní širokou nabídkou benefitů jsou nejméně o pětinu výkonnější*. © 2013 [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/motivace-benefity>

Hydraulics s. r. o. [online]. © 2011 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.hydraulics.cz/>

KOHOUTEK, Rudolf, © 2009. *Faktory pracovního prostředí a jejich působení na člověka*. In: Rudolf Kohoutek [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologicke-pusobeni-faktoru-pracovniho-prostredi>

Odměňování pracovníků. In: Podnikátor [online]. © 2013 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/zamestnanecke-benefity/n:16177>

Survio [online]. © 2014 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/dotazniky-spokojenosti-zamestnancu>

URBAN, Jan, © 2006. *Pracovní spokojenost a její faktory*. In: *Dañari online* [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/?search\\_query=\\$index=724|\\$index=729&search\\_results\\_page=13](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/?search_query=$index=724|$index=729&search_results_page=13)

URBAN, Jan, © b. r. *Může pochvala škodit?*. In: *Consilium Group* [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.consilium-group.cz/clanky-tisk.php?clanek=1>

Seznam použitých symbolů a zkratk

s. r. o. Společnost s ručením omezeným

Kč Koruny české

km Kilometry

THP Technicko hospodářský pracovník/ci

CNC Computer Numerical Control

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Dimenze zaměstnaneckého (pracovního) vztahu .....</i>	14
<i>Obr. 2 Nefinanční motivace zaměstnanců .....</i>	21
<i>Obr. 3 Logo společnosti Hydraulics, s. r. o. ....</i>	29
<i>Obr. 4 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Hydraulics, s. r. o. ....</i>	31
<i>Obr. 5 Věkové rozdělení zaměstnanců .....</i>	35
<i>Obr. 6 Jak dlouho zaměstnanci pracují ve společnosti Hydraulics, s. r. o. ....</i>	36
<i>Obr. 7 Vzdělání zaměstnanců .....</i>	36
<i>Obr. 8 Celková spokojenost zaměstnanců společnosti Hydraulics, s. r. o. ....</i>	37
<i>Obr. 9 Hodnocení stavu a vybavení pracovního prostředí .....</i>	38
<i>Obr. 10 Spokojenost s docházkovým systémem .....</i>	38
<i>Obr. 11 Spokojenost s množstvím parkovacích míst .....</i>	39
<i>Obr. 12 Vztahy v pracovním kolektivu .....</i>	39
<i>Obr. 13 Zaměstnanecké výhody .....</i>	40
<i>Obr. 14 Jak odpovídá mzda pracovnímu výkonu zaměstnanců .....</i>	41
<i>Obr. 15 Možnost účastnit se odborných školení .....</i>	42
<i>Obr. 16 Kvadrantová analýza .....</i>	42

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Empirické četnosti (Vlastní zpracování) .....</i>	44
<i>Tab. 2 Teoretické četnosti (Vlastní zpracování) .....</i>	44
<i>Tab. 3 Koeficient kontingence (Vlastní zpracování) .....</i>	44

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI Dotazník pro dělníky
  
- PII Dotazník pro technicko hospodářské pracovníky
  
- PIII Organizační struktura společnosti Hydraulics, s. r. o.

**PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO DĚLNÍKY****DOTAZNÍK K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI PRO ANALÝZU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY HYDRAULICS s. r. o.**

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Žaneta Šírová a jsem studentkou 4. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „Analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě Hydraulics, s. r. o.“. V rámci zpracování praktické části bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude zdrojem informací pro řešení uvedené problematiky.

**Instrukce:** Není-li stanoveno jinak, zaškrtněte křížkem pouze jednu odpověď, která vyjadřuje Váš názor. Vaše případné bližší komentáře uvádějte vždy pod otázkou.

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

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Žaneta Šírová  
zaneta.sirova@seznam.cz

**1. Jak jste spokojeni se zaměstnavatelem Hydraulics, s. r. o.?**

rozhodně spokojen    spíše spokojen    spíše nespokojen    rozhodně nespokojen

**2. Doporučili byste práci ve firmě Hydraulics, s. r. o. svým známým?**

Ano, protože.....

Ne, protože.....

**3. Jak hodnotíte stav a vybavení pracovního prostředí? Znamku napište do rámečku (1 - výborný, 2 - chvalitebný, 3 – dobrý, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný)**

Čistota toalet

Čistota sprch

Čistota šaten

Čistota jídelny

Vybavení jídelny

Bezpečnost

Osvětlení

Vybavení dílen

Uspořádání dílen

Kvalita stravování

Cena stravování

4. a. Ohodnoťte následující podle toho, jak ovlivňují Vaši výkonnost. Označte ve sloupci A (1 - výborný, 2 - chvalitebný, 3 – dobrý, 4 – dostatečný, 5 - nedostatečný).

b. Jak jste spokojeni se současným stavem následujících možností ve firmě? Ohodnoťte známkou ve sloupci B (1 - výborný, 2 - chvalitebný, 3 – dobrý, 4 – dostatečný, 5 - nedostatečný).

	A	B
Pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní kolektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mzdy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Povýšení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvaly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přímý nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedení firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecské benefity (stravenky, finanční odměny, firemní akce, příspěvky na penzijní připojištění apod.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Jak jste spokojeni s existencí systému pro příchody a odchody?

- rozhodně spokojen    spíše spokojen    spíše nespokojen    rozhodně nespokojen

6. Jak jste spokojeni s množstvím parkovacích míst?

- rozhodně spokojen    spíše spokojen    spíše nespokojen    rozhodně nespokojen

7. Jak jste spokojeni se vztahy v pracovním kolektivu?

- rozhodně spokojen    spíše spokojen    spíše nespokojen    rozhodně nespokojen

8. Vyberte 3 zaměstnanecské výhody, které nejvíce oceňujete.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Finanční odměny    | <input type="checkbox"/> Příspěvky na penzijní připojištění |
| <input type="checkbox"/> Stravenky          | <input type="checkbox"/> Pracovní oděv                      |
| <input type="checkbox"/> Firemní akce       | <input type="checkbox"/> Hygienické potřeby                 |
| <input type="checkbox"/> Bezúročná půjčka   | <input type="checkbox"/> Jiné.....                          |
| <input type="checkbox"/> Poukázky na Vánoce |   |

9. Odpovídá Vaše mzda Vašemu pracovnímu výkonu?

- rozhodně ano    spíše ano    spíše ne    rozhodně ne

10. Máte k dispozici všechny informace, které potřebujete ke své práci?

- téměř vždy    většinou ano    většinou ne    téměř vůbec

11. Jak jste spokojeni s možností účastnit se odborných školení?



- rozhodně spokojen    spíše spokojen    spíše nespokojen    rozhodně nespokojen

**12. Která z poboček je místem Vašeho výkonu práce?**

- Sehradice  
 Slopné

**13. Jak dlouho jste zaměstnancem firmy?**

- 0-5 let  
 6-10 let  
 11-15 let  
 16 a více

**14. Jaký je Váš věk?**

- 18-25 let  
 26-35 let  
 36-45 let  
 46-55 let  
 56 a více let

**15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní  
 Vyučen  
 Středoškolské  
 Vyšší odborné  
 Vysokoškolské

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO TECHNICKO HOSPODÁŘSKÉ PRACOVNÍKY

### DOTAZNÍK K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI PRO ANALÝZU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY HYDRAULICS s. r. o.

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Žaneta Šírová a jsem studentkou 4. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „Analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě Hydraulics, s. r. o.“. V rámci zpracování praktické části bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude zdrojem informací pro řešení uvedené problematiky.

**Instrukce:** Není-li stanoveno jinak, zaškrtněte křížkem pouze jednu odpověď, která vyjadřuje Váš názor. Vaše případné bližší komentáře uvádějte vždy pod otázkou.

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

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Žaneta Šírová  
zaneta.sirova@seznam.cz

#### 1. Jak jste spokojeni se zaměstnavatelem Hydraulics, s. r. o.?

rozhodně spokojen    spíše spokojen    spíše nespokojen    rozhodně nespokojen

#### 2. Doporučili byste práci ve firmě Hydraulics, s. r. o. svým známým?

Ano, protože.....

Ne, protože.....

#### 3. Jak hodnotíte stav a vybavení pracovního prostředí? Znamku napište do rámečku (1 - výborný, 2 - chvalitebný, 3 – dobrý, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný)

Čistota toalet	<input type="checkbox"/>
Čistota jídelny	<input type="checkbox"/>
Vybavení jídelny	<input type="checkbox"/>
Bezpečnost	<input type="checkbox"/>
Osvětlení	<input type="checkbox"/>

Vybavení kanceláří	<input type="checkbox"/>
Software	<input type="checkbox"/>
Kvalita stravování	<input type="checkbox"/>
Cena stravování	<input type="checkbox"/>

4. a. Ohodnoťte následující podle toho, jak ovlivňují Vaši výkonnost. Označte ve sloupci A (1 - výborný, 2 - chvalitebný, 3 – dobrý, 4 – dostatečný, 5 - nedostatečný).

b. Jak jste spokojeni se současným stavem následujících možností ve firmě? Ohodnoťte známkou ve sloupci B (1 - výborný, 2 - chvalitebný, 3 – dobrý, 4 – dostatečný, 5 - nedostatečný).

	A	B
Pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní kolektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mzdy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Povýšení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvaly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přímý nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedení firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké benefity (stravenky, finanční odměny, firemní akce, příspěvky na penzijní připojištění apod.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Jak jste spokojeni s existencí systému pro příchody a odchody?

- rozhodně spokojen    spíše spokojen    spíše nespokojen    rozhodně nespokojen

6. Jak jste spokojeni s množstvím parkovacích míst?

- rozhodně spokojen    spíše spokojen    spíše nespokojen    rozhodně nespokojen

7. Jak jste spokojeni se vztahy v pracovním kolektivu?

- rozhodně spokojen    spíše spokojen    spíše nespokojen    rozhodně nespokojen

8. Vyberte 3 zaměstnanecké výhody, které nejvíce oceňujete.

- Finanční odměny  
 Stravenky  
 Firemní akce  
 Bezúročná půjčka  
 Poukázky na Vánoce  
 Příspěvky na penzijní připojištění  
 Pracovní oděv  
 Hygienické potřeby  
 Jiné.....

**9. Odpovídá Vaše mzda Vašemu pracovnímu výkonu?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**10. Máte k dispozici všechny informace, které potřebujete ke své práci?**

- téměř vždy       většinou ano       většinou ne       téměř vůbec

**11. Jak jste spokojeni s možností účastnit se odborných školení?**

- rozhodně spokojen    spíše spokojen       spíše nespokojen    rozhodně nespokojen

**12. Která z poboček je místem Vašeho výkonu práce?**

- Sehradice  
 Slopné

**13. Jak dlouho jste zaměstnancem firmy?**

- 0-5 let  
 6-10 let  
 11-15 let  
 16 a více

**14. Jaký je Váš věk?**

- 18-25 let  
 26-35 let  
 36-45 let  
 46-55 let  
 56 a více let

**15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní  
 Vyučen  
 Středoškolské  
 Vyšší odborné  
 Vysokoškolské

