

Analýza pracovní spokojenosti společnosti EMOS spol. s r. o.

Jana Rabová

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana RABOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti Emos spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujete literární rešerši vztahující se k hodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte pracovní spokojenost zaměstnanců na základě ankety.
- Proveďte srovnání výsledků s minulým rokem a navrhněte doporučení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-983-4.
- [3] KLEIBL, J. Řízení lidských zdrojů. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha : Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michal Pilík, Ph.D.**
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2008**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2008**

Ve Zlíně dne 21. března 2008


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem této práce je zhodnotit spokojenost zaměstnanců ve společnosti EMOS spol. s r. o. V literární rešerši jsou z různých úhlů rozvedeny faktory, které spokojenost zaměstnanců ovlivňují. Spokojenost zaměstnanců je zkoumána pomocí dotazníkového šetření, které navazuje na šetření spokojenosti zaměstnanců z minulého roku. Výsledky práce jsou podrobeny srovnání s výsledky z předchozího průzkumu a v závěru jsou uvedena jistá doporučení, která by měla společnosti zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Klíčová slova: spokojenost zaměstnanců, motivace, pracovní prostředí, vztahy se zaměstnanci, firemní kultura

ABSTRACT

The goal of this thesis is to evaluate the satisfaction of employees in EMOS Inc. company. Factors, which affect the satisfaction of employees, are brought to all parts in literature search. Satisfaction of employees is examined through the use of questionnaire examination, which connects with examination of the satisfaction of employees from last year. Results of thesis are confronted with results of last year. In the conclusion there are recommendations, which should raise the satisfaction of employees in the company.

Keywords: satisfaction of employees, motivation, working environment, relationships with employees, company culture

Ráda bych poděkovala panu Ing. Michalovi Pilíkovi, Ph. D. za trpělivost, věnovaný čas a cenné rady při psaní mé bakalářské práce. Dále můj velký dík patří paní Ing. Heleně Kryškové, ze společnosti EMOS spol. s r. o., která mi velmi pomohla po odborné stránce, věnovala mi hodně času a materiálů potřebných k vypracování mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 SPOKOJENOST ZAMĚŠTNANCŮ	11
1.1 VÝZNAM SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ	11
2 MOTIVACE	12
2.1 PROCES MOTIVACE.....	12
2.2 ZDROJE MOTIVACE.....	13
2.3 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	13
2.3.1 Teorie (pracovní) motivace	14
2.4 PRAVIDLA MOTIVACE.....	16
2.5 NEŽÁDOUCÍ MOTIVACE.....	16
3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	17
3.1 PÉČE O ZAMĚŠTNANCE.....	17
3.1.1 Druhy péče o pracovníky.....	18
3.2 ERGONOMIE	18
3.3 STRES NA PRACOVÍŠTI.....	18
3.3.1 Boj se stresem.....	19
4 PRACOVNÍ VZTAHY	20
4.1 DRUHY PRACOVNÍCH VZTAHŮ	20
4.2 ZAMĚŠTNANEC A ZAMĚŠTNAVATEL	20
4.3 KONFLIKTY.....	21
4.3.1 Řešení konfliktů.....	21
4.4 ZÁSADY VYTVÁŘENÍ ZDRAVÝCH PRACOVNÍCH VZTAHŮ	22
5 FIREMNÍ KULTURA A KOMUNIKACE	23
5.1 VYTVÁŘENÍ KULTURY ORGANIZACE.....	23
5.2 SLOŽKY KULTURY	23
5.3 FIREMNÍ KULTURA A STRES.....	24
5.4 KOMUNIKACE V ORGANIZAČNÍM PROSTŘEDÍ.....	24
5.4.1 Komunikační bariéry a nedostatky	25
6 SOUHRNNÁ TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	27
7 SOUČASNÉ POSTAVENÍ ZAMĚŠTNANCE VE SPOLEČNOSTI EMOS.....	28
7.1 O SPOLEČNOSTI.....	28
7.1.1 EMOS spol. s r. o.....	28
7.1.2 Vize a mise společnosti.....	29
7.1.3 Prodejní a nákupní strategie	30

7.1.4	Odběratelé.....	30
7.1.5	Výrobní portfolio.....	30
7.1.6	Dodavatelé.....	31
7.2	SOUČASNÁ STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI EMOS SPOL. S R. O.	31
7.3	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	32
7.3.1	Politika odměňování ve společnosti a její zásady.....	32
7.3.2	Osobní ohodnocení.....	33
7.4	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	33
7.5	MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI	34
7.5.1	Zaměstnanecké výhody	34
7.5.2	Motivační chování	35
7.6	VZDĚLÁVACÍ PROGRAM – ADAPTHEMOS	35
7.6.1	Plánovaná témata seminářů.....	36
8	HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	37
8.1	HYPOTÉZY K DOTAZNÍKOVÉMU ŠETŘENÍ.....	37
8.2	DOTAZNÍK.....	38
8.2.1	Struktura dotazníku	38
8.3	VELIKOST VÝBĚROVÉHO SOUBORU	38
9	VYHODNOCENÍ ANKETY.....	40
9.1	HODNOCENÍ MOTIVŮ K PRÁCI.....	40
9.2	SPOKOJENOST A ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCŮ.....	42
9.2.1	Vztah zaměstnance ke společnosti.....	43
9.2.2	Příčiny nespokojenosti.....	44
9.2.3	Prezentace společnosti na veřejnosti.....	45
9.2.4	Angažovanost zaměstnance.....	45
9.3	HODNOCENÍ INFORMOVANOSTI A MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ.....	46
9.3.1	Informovanost běžná a pracovní.....	46
9.3.2	Vztahy na pracovišti a s vedoucím.....	47
9.3.3	Vlastnosti nadřízeného	48
9.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍCH PODMÍNEK, ORGANIZACE PRÁCE A ODMĚŇOVÁNÍ.....	49
9.4.1	Technické a technologické vybavení pracoviště	49
9.4.2	Organizace a řízení práce.....	49
9.4.3	Zvyšování kvalifikace.....	50
9.4.4	Odměňování a benefity	51
9.5	OTEVŘENÉ OTÁZKY.....	52
9.5.1	ADAPTHEMOS	52
9.5.2	Pozitivně vnímaní jedinci	53
9.5.3	Přednosti společnosti EMOS	53
9.5.4	Rezervy společnosti EMOS.....	53

9.6	VÝSLEDKY Z ROKU 2006	54
9.7	SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ.....	55
10	DOPORUČENÍ	57
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Proč by se měly podniky zajímat o spokojenost zaměstnanců? Jednoduše lze odpovědět, že spokojený zaměstnanec je znamením úspěchu. Většinou se spokojenost zaměstnanců uvádí v souvislosti s finančními výsledky organizace. Spokojený zaměstnanec vykazuje nejen lepší pracovní výsledky a zastává příkladné postoje k organizaci, ale má také velký vliv na atmosféru na pracovišti a nepřímo i na samotné zákazníky. Z toho vyplývá, že význam spokojenosti zaměstnanců roste a každý podnik by měl mít snahu o její pravidelné měření.

Zjišťováním spokojenosti zaměstnanců se rozumí dvoustranný akt, kde se střetává na jedné straně každý zaměstnanec jednotlivě se svým postojem a názorem a na straně druhé samotné vedení společnosti, které se dovídá o svých rezervách či momentální atmosféře na pracovišti. Spokojenost zaměstnanců se měří na základě množství faktorů, které na ni působí. Jedná se zejména o motivaci, její formy a možnosti využití. K dalším podstatným faktorům patří pracovní prostředí, které by mělo respektovat všechny potřeby každého zaměstnance. Mezilidské vztahy na pracovišti také hrají svou roli k zajištění harmonického a produktivního pracovního prostředí. Není tomu jinak i u firemní kultury nebo komunikace. Všechny zmiňované aspekty působí na zaměstnance a ovlivňují jeho postoj k podniku a pracovnímu výkonu.

Já jsem si vybrala jako téma pro svou bakalářskou práci analýzu pracovní spokojenosti společnosti EMOS spol. s r. o. se sídlem v Přerově. Touto prací bych chtěla pomoci ke zvýšení spokojenosti jejich zaměstnanců a k odstranění případně zjištěných rezerv ve vedení. Začátek práce věnuji literární rešerši na témata související se spokojeností zaměstnanců, jaké všechny faktory na ni působí a ovlivňují ji. Dále bych na základě vytvořených dotazníků provedla dotazníkové šetření, jehož cílem bude celoplošně podchytit firemní problematiku související se spokojeností zaměstnanců. Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření budu moci provést analýzu spokojenosti ve společnosti. Získané informace budou také podrobeny srovnání s výsledky z minulého roku. V případě zjištěných nedostatků navrhuji různá opatření a východiska ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

„Potěšení nebo pozitivní emoční stav z pracovní zkušenosti, z hodnocení zaměstnání“. Tato definice Locka o pracovní spokojenosti se odvolává na různorodost práce a obvykle zahrnuje pracovní podmínky, finanční ohodnocení, mezilidské vztahy, možnosti kariérového růstu, seberealizační pocity a vnitřní aspekty práce samotné, tedy její poznatkovou úroveň, pocity uspokojení ze zručnosti a uspokojení ze zvědavosti [9].

1.1 Význam spokojenosti zaměstnanců

Výsledky prováděných studií naznačují, že existuje určitá souvislost mezi spokojeností a motivací pracovníků a finančními výsledky organizace. Spokojení zaměstnanci jsou produktivnější a mívají nižší absenci, pozdní příchody a fluktuaci. Naopak nespokojenost mezi zaměstnanci může vedle horší kvality práce či slabšího výkonu mít negativní vliv i na vztahy s klienty - jednak právě kvůli častější fluktuaci pracovníků, kteří se o zákazníky starají, jednak proto, že přístup nespokojených či nemotivovaných pracovníků může přímo ohrozit kvalitu vztahu či úspěch jednání [12].

Vedení organizace se z měření spokojenosti zaměstnanců dovídá například o jejich postojích, motivaci, o atmosféře na pracovišti či o míře ztotožnění zaměstnanců s hodnotami organizace. Výsledky měření napomáhají vedení uvědomit si aktuální vývoj lidských zdrojů a formulovat opatření vedoucí k jejich zkvalitnění.

Pro zaměstnance je zjišťování spokojenosti důležité z hlediska možnosti vyjádřit vlastní názory a postoje. V případě zpětné vazby ze strany vedení je měření spokojenosti zaměstnanců významným motivačním nástrojem, který vede zaměstnance k větší identifikaci s cíli organizace a k celkovému zlepšení vztahů na pracovišti [16].

2 MOTIVACE

Motivace je chápána jako psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb a k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Naše chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.

V souvislosti s motivací se vyskytují následující pojmy:

- **hodnota** - to, co odpovídá potřebě člověka, co potřebuje
- **potřeba** - prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu
- **stimul** - vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí
- **motiv** - vnitřní pohnutka, příčina chování, která určuje směr a intenzitu chování člověka
- **cíl** - cíle si člověk stanovuje, aby dosáhl uspokojení svých potřeb
- **přesvědčení** - něco, čemu o sobě a o světě kolem nás člověk věří [19].

2.1 Proces motivace

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Podle této definice je tedy motivace přímo vztahena k chování, respektive jeho projevům – motivované jednání.

Model procesu motivace související s potřebami ukazuje Obr. 1. Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat.

Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojují tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, které povedou k dosažení stanovených cílů.

Jestliže je určitého cíle dosaženo a potřeba uspokojena, je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba.

Pokud cíle dosaženo není, je málo pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku [1].



Obr. 1. Proces motivace. Zdroj: [1]

2.2 Zdroje motivace

Porozumění problematice motivace lidského chování, které je významným předpokladem pro efektivní působení a účinné ovlivňování každého jedince, předpokládá poznání, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá.

K základním zdrojům motivace patří:

1. **Potřeby** - (primární a sekundární) ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného,
2. **Návyky** – opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci,
3. **Zájmy** – trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů,
4. **Hodnoty** – pro konkrétního člověka mohou být v podstatě cokoli (zdraví, rodina, práce, přátelství,...) [3].

2.3 Pracovní motivace

Je to vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek – motivů [10].

Pracovní motivaci můžeme chápat ve dvou rovinách. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých snů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala, apod.

Existují dva typy motivátorů:

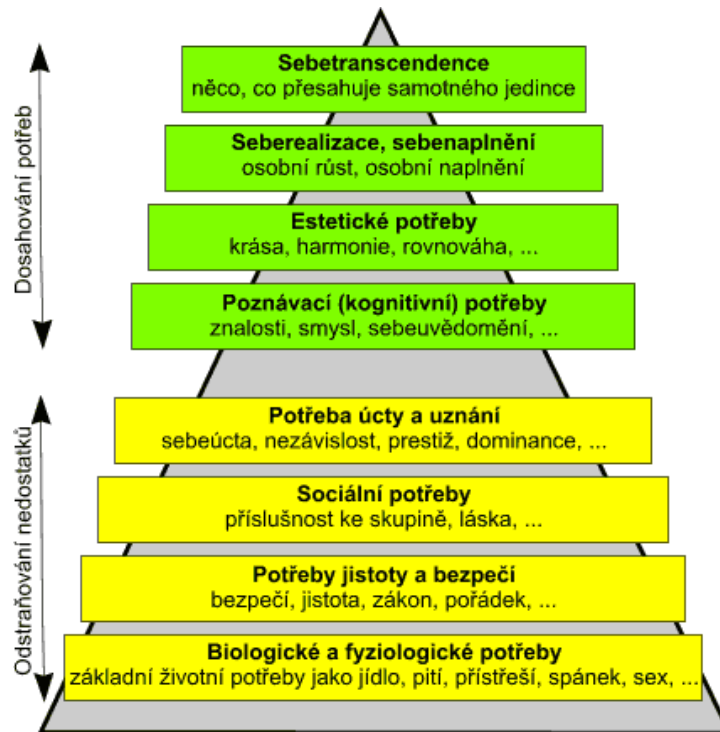
- **Vnitřní motivátory** - faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivátory** – faktory, které jsou vytvářeny ostatními k ovlivnění určité skupiny lidí nebo jednotlivce. Tvoří ji odměny jako je např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, snížení platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvenjšku [1].

2.3.1 Teorie (pracovní) motivace

U zrodu prvních teorií motivace, jejichž závěry se až do současnosti uplatňují také ve firemní, respektive manažerské praxi, stálo úsilí rozpoznat, určit, klasifikovat a hierarchizovat lidské potřeby jako základní hybné činitele lidské (pracovní) motivace.

Prvním a do současné doby asi nejvlivnějším autem teorie motivace byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. Jím vytvořená teorie hierarchie potřeb je známa také jako Maslowova pyramida (viz. Obr. 2) [5].



Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb. Zdroj: [19].

Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. **Fyziologické** – potřeba kyslíku, potravy, vody,...
2. **Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb
3. **Sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny
4. **Uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké= hodnocení sebe sama a být respektován ostatními. Touha po úspěchu, reputaci, postavení
5. **Seberealizace** – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát

Pyramida potřeb tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby [1].

Maslow sám viděl v aktivaci stále vyšších potřeb vhodnou cestu pro podnik, jak k sobě připoutat a motivovat pracovníky. Seberealizující pracovník organizace je ve vyšší míře schopný a ochotný vkládat talent a schopnosti do pracovního procesu a tím přispívat k výkonnosti a životaschopnosti organizace [5].

2.4 Pravidla motivace

1. Největší vliv na úroveň zaměstnanců mají manažeři, jejich schopnost jednat se zaměstnanci a spravedlivě je odměňovat, projevovat jim za dobrou práci uznání, přispívat ke smysluplnosti práce, vytvářet týmovou atmosféru apod.
2. Dávat přednost pozitivním motivačním metodám před negativními.
3. Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeři odměňují. Důvodem, proč se lidé někdy nechovají dle přání je nesprávné používání motivačních faktorů.
4. Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní [20].

2.5 Nežádoucí motivace

Motiv, jak již bylo uvedeno, je vnitřní pohnutkou jednání. Z tohoto vymezení je zřejmé, že může jít jak o žádoucí, tak i nežádoucí jednání.

Je zřejmé, že pracovníci v každé organizaci mohou být vystaveni působení řady faktorů, které u nich v konečném důsledku vyvolávají negativní impulsy k jednání.

Nežádoucí motivační důsledky mohou mít různý původ:

- chybně zvolené motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků
- absence některých řídicích aktů, která je pracovníky negativně vnímána
- chybné řídicí praktiky
- netečnost vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají rozčarování, frustraci, apatii, apod.

Z uvedeného je zřejmé, že v životě každé organizace se mohou vyskytnout faktory, které ne v jednotlivostech a zpravidla ani ne jednorázově, ale v kombinaci a postupně mohou vést k otupování pracovního zaujetí, pracovní pohody, výkonnosti a angažovanosti pracovníků. Jejich zamezení obvykle nevyžaduje žádné investiční náklady, ale především změnu stylu řízení [11].

3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Pracovní prostředí je souhrn podmínek, za nichž probíhá pracovní proces. Tyto podmínky by měly respektovat zákonné normy, které vymezují hranice působení všech činitelů, jež se označují jako zdravotně závadné a měly by se vytvářet optimální podmínky pro pracovníky, aby byla zajištěna bezpečnost práce, aby podmínky práce nezanechávaly trvalé stopy na zdraví pracovníka a negativně neovlivňovaly pracovní výkon.

Pracovní podmínky a prostředí musí respektovat nejen předem stanovené normy, ale musí respektovat i potřeby a požadavky zaměstnance, aby tak byly utvářeny podmínky, které vyvolávají pocit spokojenosti [9].

Bezpečnou práci a pracovní pohodu determinuje široká skupina podmínek:

1. osvětlení
2. hluk a vibrace
3. vnitroklimatické podmínky
4. vzhled a barevná úprava pracoviště
5. čistota ovzduší

Zaměstnavatel může redukovat škodlivé účinky pracovních podmínek na pracovníka třemi způsoby:

- primární prevence zaměřená na eliminaci nebo zmírnění příčin negativních podmínek (investice do nové technologie, použití ochranných pomůcek),
- nabídka kvalitnější péče o zaměstnance (vzdělání o stresorech v práci a předcházení jejich vlivu na člověka),
- lékařská péče a rehabilitace [6].

3.1 Péče o zaměstnance

Zaměstnavatelé si uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovní síle a jejich schopnostech, jejím pracovním chování, její spokojenosti a jejím

vztahu k zaměstnavateli. Na druhé straně existuje i určitý a stále rostoucí tlak odborů, státu i mezinárodních organizací, směřujících k rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky.

3.1.1 Druhy péče o pracovníky

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- **Povinná péče** – daná zákony, předpisy a kolektivními,
- **Smluvní péče** – daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni,
- **Dobrovolná péče** – je výrazem personální politiky zaměstnavatele [8].

3.2 Ergonomie

Ergonomie je vědecká disciplína, která se zabývá vztahy mezi člověkem, jeho činností, technikou a ostatními prvky systému a využívá poznatků, údajů a metod k takovému řešení, aby bylo dosaženo optimální pohody a výkonnosti člověka.

Jedná se o interdisciplinární přístup, který komplexně řeší činnost člověka i jeho vazby s pracovními prostředky a pracovním prostředím, s cílem optimalizovat jeho psychickou a fyzickou zátěž. Je založena na spolupráci různých vědních oborů (psychologie, fyziologie, antropologie, ekonomie, strojírenství, designu) a jejím smyslem je pochopit, změnit, zlepšit, případně vytvořit nové výrobní linky, stroje, nástroje, práci a pracovní prostředí v integrované podobě za účelem zvýšit produktivitu a efektivnost práce a zvýšit spokojenost a pohodu pracovníků [9].

3.3 Stres na pracovišti

Stres je zátěž, přesněji reakce organismu na stresový podnět neboli stresor. Obecně je přijata definice, že stres je soubor reakcí organismu na vnitřní nebo vnější podněty, narušující normální chod funkcí organismu [14].

Nejběžnější zdroje stresu v práci:

- vnitřní faktory,
- vztahy v práci,
- role v organizaci,
- vývoj kariérního postupu,
- osobnosti a zvládání strategie,
- kultura a klima organizace [2].

Způsob reagování na různé stresové situace je dán naší psychikou, která má u každého jedince své individuální hranice. Psychika je přitom ovlivněna průběhem života, musíme brát v úvahu tzv. náročné životní situace, které v průběhu zhruba dvou let vytvářejí jakousi základní hladinu stresu a tím je nastaven i vliv na organismus.

Návodem může být vytváření preventivních opatření a podmínek, které mohou některé negativní spouštěče stresu eliminovat. Je na vedoucích pracovnících, aby se tímto zabývali, a to v souvislosti s rozvojem pracovníků, péče o ně a při budování kultury organizace [14].

3.3.1 Boj se stresem

Existují čtyři hlavní přístupy, jak se organizace mohou zaměřit na zdroje stresu v práci:

1. **Prověření politiky, taktik a systémů** – organizace se zaměří na používané taktiky a také na poskytnuté pracovní podmínky. Měla by být schopná rozpoznat vyčerpané zaměstnance a opatřit jim vhodnou úroveň podpory
2. **Centrální přístup** – obsahuje záležitosti a problémy vznikající uvnitř pracoviště a identifikuje důvod jejich vzniku a pak najde způsoby, jak je řešit.
3. **Přístup úspěchu** – praktikuje názor, že cíl maximalizuje úspěch, je aktivnější v identifikujících způsobech jak vytvořit zdravou pracovní sílu.
4. **Zaměstnanecký centrální přístup** – jednotlivcům jsou poskytovány možnosti podpory při plnění úkolů, kterým jsou vystaveni [17].

Prostředky ke snížení stresu na pracovišti:

- používat pracovní stresový indikátor a následně zařídit odstranění zdrojů stresu,
- povzbuzování personálu a jejich podpora při příznacích napětí,
- školení vedení stresu a relaxačních technik,
- podpora zdravého chování a cvičení,
- osobní poradenství [17].

4 PRACOVNÍ VZTAHY

Pracovní vztahy a jejich kvalita výrazně ovlivňují dosahování firemních cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celofiremní výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních a firemních zájmů a cílů.

4.1 Druhy pracovních vztahů

Pracovní vztahy ve firmě ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí ve firmě prostředí, v němž se nesnadno předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a v němž se častěji vyskytují konflikty, stížnosti, stávky, porušování kázně všeho druhu, nedůvěra mezi pracovníky a vedením a další negativní a kontraproduktivní jevy [13].

Rozeznáváme tři druhy pracovních vztahů:

- **Individuální pracovní vztahy** – vztah zaměstnance jako jednotlivce a individuálního zaměstnavatele,
- **Kolektivní pracovní vztahy** – vztahy zaměstnanců či jejich skupin a jejich zaměstnavatele nebo skupiny zaměstnavatelů,
- **Tripartitní vztahy** – kolektivní vztahy, u nichž je jedním z účastníků stát [6].

4.2 Zaměstnanec a zaměstnavatel

Východiskem zaměstnaneckého vztahu je to, že se zaměstnanec zaváže poskytovat zaměstnavateli své dovednosti a úsilí výměnou za to, že zaměstnavatel poskytuje pracovníkovi plat nebo mzdu. Jedná se o pracovní právní vztah, který upravuje zákoník práce.

Jsou známy tři odlišné typy vztahu zaměstnanců k organizaci:

1. **Citový** - tzn. uvažujeme o citovém (emočním) nebo psychologickém (psychickém) vztahu ke společnosti. Příkladem jsou ti zaměstnanci, pro které jsou důležitý např. vztah k pracovní skupině, manažerovi, ke své pracovní pozici atp.

2. **Pobytový** - lidé přemýšlejí o nákladech na opuštění společnosti a vnímají je jako příliš vysoké.
3. **Normativní** - zaměstnanci cítí silný smysl pro povinnost vůči organizaci. Tento pocit je schopen zabránit zaměstnancům, aby opustili společnost [18].

4.3 Konflikty

Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně vztahů pracovních, jsou konflikty. Ty mohou vzniknout z nejrůznějších příčin a nebezpečí hrozí zejména v souvislosti s nedostatky v personální práci.

Zdroje konfliktů mohou spočívat:

- v osobnosti a sociálním chování jedinců,
- v nedorozumění,
- v nedostacích personální práce,
- ve stylu vedení lidí a organizace,
- ve způsobu formování týmů,
- ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur,
- v umístění pracoviště a pracovních podmínkách,
- v příčinách nacházejících se mimo organizaci [7].

4.3.1 Řešení konfliktů

Mnohé konflikty na pracovišti a individuální problémy pracovníků nemůžeme předem ovlivnit a zabránit jim. Co ale můžeme a co je velmi důležité je vytvoření atmosféry otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Možnost sdělit své názory, připomínky, obavy a nespokojenost někomu, koho považujeme za kompetentního k odstranění či zmírnění problémů a vědět, že budeme pozorně vyslechnuti.

Jedním z nejeftivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace. Jde při tom na jedné straně o to, aby pracovníci byli přiměřeně a

včas informování o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat (podnikové noviny, podnikový rozhlas, počítačová síť, vývěsky, bezprostřední nadřízený, odbory...)

Na druhé straně by pracovníci měli mít možnost se vyjadřovat k záležitostem vedení organizace prostřednictvím bezprostředního nadřízeného, odborů, schůzí, porad,... [7].

4.4 Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů

Při sledování praxe uplatňované v organizacích lze pozorovat, že při vytváření zdravých pracovních vztahů se uplatňují zejména následující zásady:

1. striktní dodržování zákonů, smluv či dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv
2. vytváření kodexů chování pracovníků organizace při práci i ve volném čase
3. respektování odborů
4. respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele a vedení organizace
5. používání detailních, jednoznačných a ve smyslu zákona formulovaných pracovních smluv či jiných dokumentů
6. otevřená komunikace
7. zpětné vazby v komunikaci [4]

5 FIREMNÍ KULTURA A KOMUNIKACE

Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, předsvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování lidí a organizace [1]. Zato klima organizace se týká toho, jak zaměstnanci vnímají fungování organizace jako celku [2].

5.1 Vytváření kultury organizace

Hodnoty a normy, které tvoří základu kultury, se formují čtyřmi způsoby:

1. Kulturu formují „vůdci“ v organizaci – lidé si všímají, čemu takoví vůdci věnují pozornost a berou si je za své názory, ztotožňují se s vizionářskými vůdci.
2. Kulturu formují tzv. kritické případy – významné události, v nichž lidé nacházejí poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování.
3. Kulturu vytváří potřeba udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace.
4. Kulturu ovlivňuje prostředí organizace.

Tam, kde se kultura vytvořila během dlouhého časového období a hluboce se zakořenila, může být obtížné ji rychle změnit – pokud vůbec -, aniž by došlo k traumatizujícím událostem [1].

5.2 Složky kultury

Kulturu organizace lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem, artefaktů a stylu vedení nebo řízení.

Hodnoty

Hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí. Vztahují se k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci, a co by tedy mělo tak být.

Realizují se prostřednictvím norem a artefaktů, mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka, rituálů, historek a mýtů.

Normy

Jsou to nepsaná pravidla chování, pravidla „hry“, které poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Nikdy nejsou v písemné podobě – kdyby byly, pak by už šlo o zásady nebo procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem.

Artefakty

Neboli lidské výtvořky jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Zahrnují věci jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru. Artefakty mohou mnohé odhalovat [1].

5.3 Firemní kultura a stres

Zaměstnanec zažívá stres, jestliže nesdílí hodnoty, které tvoří přirozenou povahu jeho organizace. Může to způsobovat několik faktorů, např. neshoda mezi jednotlivcem a kulturou může vést zaměstnance k tomu, že se cítí izolován a neschopen efektivně komunikovat s kolegy.

Také klima organizace může být zdrojem stresu, jestliže zaměstnanec věří, že způsob jakým organizace funguje, je nečestná nebo možná nejasná a nepředvídatelná [2].

5.4 Komunikace v organizačním prostředí

Člověk v pracovním procesu, stejně jako v průběhu celého života, je v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Dochází přitom k vzájemnému působení a ovlivňování, vnímání a poznávání lidí.

Přenos sdělení se odehrává prostřednictvím komunikačních kanálů. Z hlediska efektivity komunikace má často zásadní význam volba správného kanálu. Projevuje se tu pak tzv. efekt působivosti informace.

V organizaci pak můžeme rozlišovat následující komunikační kanály:

1. **vertikální** – sestupný i vzestupný, v organizacích, kde převládá direktivní vedení pracovníků, má zejména sestupný charakter. Vzestupná komunikace zprostředkovává zpětnou vazbu.

2. **laterální** – mezi jednotlivými útvary na stejné úrovni, typická pro organizace s plochou organizační strukturou
3. **diagonální** – mezi pracovníky a útvary na různých úrovních, typická pro demokraticky řízené organizace

Komunikaci také významně ovlivňuje kontext, tedy situace a celkový stav, v němž komunikace probíhá. To, co na nás v kontextu působí bývá označováno jako kontextová modalita – jednotlivé stimulační vlivy (čas, hmotný prostor, emocionální vybavení, mezilidské vztahy, míra formálnosti, věk účastníků, pohlaví,...) [2].

5.4.1 Komunikační bariéry a nedostatky

V sociální komunikaci se často setkáváme s různými druhy problémů a nedostatků. V některých publikacích se můžeme setkat s pojmem šumy či rušení v komunikačním procesu. Tyto poruchy mohou být jednak vnější, jednak vnitřní a to buď momentální (fyzické a psychické), nebo dlouhodobější (osobnostní) [3].

Mezi vnější rušení komunikačního procesu můžeme řadit nadměrný hluk, cizí osobu v místnosti, přílišné horko či chladno, ... Jako vnitřní rušivé fyzické a psychické faktory mohou vystupovat např. nepříznivý fyzický stav účastníka, bolest hlavy, časový stres či momentální emocionálně nepříznivé naladění.

Nejproblematictější jsou však faktory dlouhodobé vnitřní – osobnostní faktory. Je to zejména proto, že řada z nich není patrna na první pohled a některé se mohou projevit zprostředkovaně, popřípadě po delší době. Každý člověk je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak procházejí tímto „filtrem“.

Je tvořen několika složkami:

- | | |
|------------|-------------------------------|
| - znalosti | - postoje |
| - kultura | - emoce |
| - status | - komunikační dovednosti [3]. |

6 SOUHRNNÁ TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Spokojenost zaměstnanců je podmíněna mnoha faktory, které na pracovníka ve výkonu práce působí. Pouze při celoplošném podchycení všech možných příčin nespokojenosti zaměstnavatel může dosáhnout svých cílů.

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které na zaměstnance působí a ovlivňují jeho postoj ke společnosti nebo k práci je motivace. Jen správně motivovaný pracovník může podávat ty nejlepší výkony. Přístup vedoucího k pracovníkovi samotnému a umění pochválit nebo dát najevo spokojenost, je v některých případech dokonce silnější než motivace hmotná.

Vzhledem k tomu, že pracovník tráví velkou část dne na pracovišti, dalším sledovaným faktorem je úroveň pracovního prostředí. Nepříznivé prostředí a těžká adaptace na něj může u pracovníka vyvolat nespokojenost nebo dokonce odpor, který se většinou odrazí i k jeho vztahu k zaměstnavateli. Proto je důležité poskytnout pracovníkovi takové pracovní prostředí, kde se bude cítit příjemně a bude mít k dispozici veškeré potřebné pracovní pomůcky.

Mnoho zaměstnanců se také každodenně setkává na svém pracovišti se stresem. Ať už je způsoben vztahy se spolupracovníky, firemní kulturou nebo rolí v organizaci, vždy velkou vahou ovlivňuje nejen spokojenost zaměstnanců ale i jejich pracovní výsledky. Proto je boj se stresem tak důležitý, ale nejlepší je naučit se mu předcházet úplně.

Pracovní vztahy a jejich kvalita velmi ovlivňuje dosahování jak firemních tak i osobních cílů jednotlivých zaměstnanců. Jinými slovy mohou zapříčinit to, že se do práce zaměstnanec těší nebo v něm spíš vyvolávají stres. V problematice harmonického a produktivního klimatu na pracovišti je každý pracovník zodpovědný za jeho podporování a udržování.

Jako další faktor vstupující do problematiky spokojenosti zaměstnanců může být firemní kultura. Jedná se o soubor postojů, poznatků, zvyklostí, způsobu komunikace, názory, image firmy. Je to soubor znaků, pomocí kterých firma působí na své pracovníky a na jejich spokojenost. Pokud se zaměstnanec neztotožní s hodnotami, které tvoří povahu společnosti nebo nesdílí její cíle, jen těžko může podávat kvalitní pracovní výkon.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 SOUČASNÉ POSTAVENÍ ZAMĚSTNANCE VE SPOLEČNOSTI EMOS

7.1 O společnosti

EMOS je seskupení firem EMOS spol. s r.o., EMOS Trading a.s. a dceřiných společností na Slovensku, Polsku a Slovinsku a zabývá se prodejem elektro. V České republice působí EMOS od roku 1991 a v současné době má přes 350 zaměstnanců.



Obr. 3. Seskupení společnosti EMOS spol. s r. o.. Zdroj: [15].

Své produkty nabízí prostřednictvím vlastní sítě 20 maloobchodních prodejen po celé Moravě. Sortiment nabízený firmou EMOS spol. s r.o. je dále distribuován do velkoobchodů, maloobchodů, řetězců a supermarketů po celé ČR, do zahraničí prostřednictvím dceřiných společností na Slovensku, Polsku a Slovinsku, dále pak do Maďarska, Ukrajiny, Litvy, Chorvatska, Bosny a Hercegoviny a dalších evropských zemí [15].

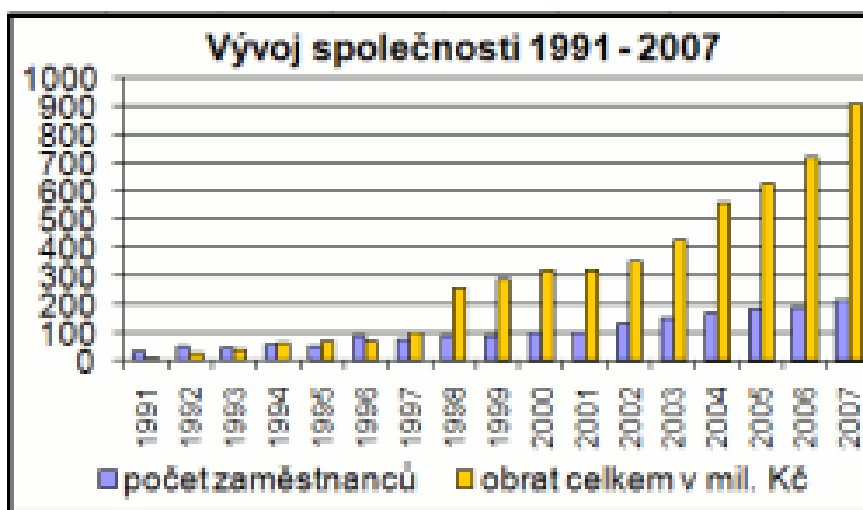
7.1.1 EMOS spol. s r. o.

Společnost EMOS spol. s r.o., vznikla v r. 1991. Tato ryze česká společnost zabývající se importem, tuzemským prodejem a exportem elektro zboží, je v současné době v tomto oboru jednou z nejvýznamnějších firem v České republice a je předním distributorem značek GP, EMOS, Commax, Farfisa, Strong, Opentel a poskytovatelem služeb a montáží slaboproudých zařízení.

Společnost od svého vzniku prošla dynamickým vývojem, došlo k rozšíření podnikatelských aktivit a portfolia nabízených produktů, ale také k posílení materiálně technické základny.

Firma v současné době zaměstnává přes 190 lidí, disponuje velkým logistickým centrem v areálu bývalé prodejny Superbala a širokým vozovým parkem. Záruku kvality reprezentuje certifikát ISO 9001 [15].

Z následujícího grafu můžeme vyčíst, jak se v průběhu 16 let měnil počet zaměstnanců současně s vývojem obrátu společnosti. Od roku 1998 můžeme říci, že společnost s minimálními změnami, týkající se nábory nových zaměstnanců, svou produkci až několikanásobně zvýšila.



Graf 1. Vývoj společnosti z hlediska počtu zaměstnanců a obrátu v mil. Kč. Zdroj: [15]

7.1.2 Vize a mise společnosti

Cílem společnosti EMOS spol. s r. o. je stát se moderní evropskou obchodní společností.

Své poslání společnost definuje v následujících bodech:

- Zvyšovat ziskovost a hodnotu společnosti při dodržování etických standardů, právních předpisů s cílem dodržovat principy udržitelného rozvoje v péči o životní prostředí.
- Cílevědomě řídit a rozvíjet strategické partnerství s dodavateli a zákazníky tak, abychom vzájemně posilovali důvěru ve společné schopnosti, jejichž důsledkem bude oboustranný užitek a rozvoj.
- Neustále zlepšovat rozvoj znalostí, dovedností a postojů zaměstnanců s cílem budovat trvalou hodnotu loajality a hrdosti tak, aby vnímali pocit vlastnictví a odpovědnosti k naplňování uvedených zásad.

- Navrhovat a projednávat naše představy jak zlepšovat život občanů města Přerova s místními orgány veřejné správy a tak se podílet na rozvoji města [20].

7.1.3 Prodejní a nákupní strategie

V oblasti nákupu a prodeje elektro zboží součástkového charakteru byla firemní strategie v prvních letech fungování společnosti zaměřena pouze na prodej produktů pomocí sítě velkoobchodních partnerů, ke které v následujících letech přibýly další odbytové směry – přímý prodej, řetězce a sítě a export.

V roce 2004 firma zavedla B2B a B2C systém internetového obchodu, který umožňuje zákazníkům on-line objednávat zboží pohodlně a přehledně po celých 24 hodin každý den v týdnu po celý rok [15].

7.1.4 Odběratelé

V rámci České republiky firma EMOS spol. s r.o. distribuuje své zboží v současné době do více než 1500 prodejních míst - velkoobchodů, řetězců, supermarketů a maloobchodních prodejen. K významným obchodním partnerům patří obchodní sítě Makro, Globus, Plus-Discount, Interspar, Kaufland, OBI, Hornbach a další.

Zboží firmy EMOS spol. s r.o. má své pevné místo na domácím trhu, ale je známé i v zahraničí, kam směřuje cca 30 % celkového obrátu. Za účelem zkvalitnění kontaktů a dodávek zboží obchodním partnerům vznikly ve Slovenské republice, Polsku a Slovinsku dceřiné společnosti. Cílem dalších exportních dodávek je Maďarsko, Ukrajina, Litva a Chorvatsko [15].

7.1.5 Výrobní portfolio

Nabídka produktů firmy EMOS spol. s r.o. obsahuje více než 1200 aktivních položek, které jsou připraveny k okamžitému odběru.

Zákazníci najdou v sortimentu firmy například:

- baterie a akumulátory GP,
- žárovky,
- nabíječe a zdroje,
- prodlužovací přívody a zásuvky,
- svítílny a světelné zdroje,
- koaxiální kabely,

- LAN kabely,
- vodiče,
- flexo šňůry,
- konektory,
- VF techniku,
- satelitní techniku,
- digitální budíky,
- teploměry a meteostanice,
- systémy Commax,
- ACI Farfisa,
- a další produkty.

Firma nabízí také komplexní služby v oblasti elektrických zabezpečovacích systémů, telekomunikací, antén a satelitní techniky, servisu spotřební elektrotechniky a repasí baterií do slaboproudých zařízení [15].

7.1.6 Dodavatelé

Zboží, které tvoří obchodní sortiment firmy, je nakupováno převážně od zahraničních dodavatelů, zbývající část tvoří dodavatelé z České republiky. Nákup a technická podpora jsou zajišťovány tzv. produkt skupinami. Každá z nich se skládá z nákupčího a technika a zodpovídá za určitou část obchodního sortimentu, který spravuje komplexně - od výběru produktu a dodavatele přes nákup zboží až po technickou podporu poskytovanou zákazníkům [15].

7.2 Současná strategie řízení lidských zdrojů ve společnosti EMOS spol. s r. o.

Lidské zdroje tvoří motor, který uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinuje jejich využívání. Jsou to zdroje nejcennější a nejdražší, cílem je mít co nejkvalitnější lidský potenciál.

Strategie řízení lidských zdrojů vychází z odpovědí na několik otázek:

1. Kolik potřebujeme zaměstnanců? (získání informací pro dlouhodobé plánování - potřeby a zdroje pracovních sil)
2. Jakou potřebujeme způsobilost? (posouzení rozvojového potenciálu - schopností zaměstnanců za účelem plánování jejich osobního rozvoje)
3. Kde jsou zdroje?

4. Jak s nimi budeme zacházet?

- Motivace zaměstnanců ke stanovování vlastních pracovních cílů a kariéry.
- Efektivní přidělování pracovních úkolů.
- Identifikace potřeb zaměstnance.
- Zlepšování komunikace a vztahů mezi zaměstnanci a jich zaměstnavatelem.
- Hodnocení [20].

7.3 Odměňování zaměstnanců

Mzdový systém je součástí personálního řízení a plně jej lze realizovat jen v kombinaci s ostatními nástroji personální práce. Je to soubor pravidel a nástrojů, jimiž se řídí odměňování personálu [20].

Ve firmě EMOS spol. s r. o. je jako jediný druh mzdy využívána mzda časová.

Formy mzdy však společnost dělí do několika kategorií:

- **Hodinová** - (př. skladníci, vrátní a elektromontážníci) charakteristickým znakem je hodinová sazba a možnost proplácení nutných přesčasů
- **Měsíční** – nově zavedená forma mzdy u referentů logistiky a řidičů – je dána měsíčním tarifem a možností proplácení nutných přesčasů
- **Měsíční smluvní** – již tradičně užitá u ostatních referentů a některých vedoucích pracovníků kromě ředitelů sekcí, přičemž v této smluvní mzdě je již obsažena předpokládaná práce přesčas
- **Manažerské smlouvy** – formy mzdy pro ředitele sekcí a ředitele dceřiných společností [20].

7.3.1 Politika odměňování ve společnosti a její zásady

Měsíční, hodinová mzda se člení na složku pevnou (fixní) a složku pohyblivou (variabilní) a to v poměru 60:40.

Pohyblivá složka podle konkrétní profese může být v následujících proporcích:

- celých 100% pohyblivé složky závislých na hodnocení nadřízeným (ředitelé sekcí,...)
- 50% pohyblivé složky je závislých na hodnocení nadřízeným a 50% je závislých na plnění přiděleného ukazatele dané pozice (odbytu, marketingu,...)
- 75% pohyblivé složky závislých na hodnocení nadřízeným a 25% závislá na plnění přiděleného ukazatele dané pozici

Základním ukazatelem pro měření závislosti pohyblivé složky je obrat a to modifikovaný pro jednotlivé pozice. Přiřazený ukazatel je měsíčně nastaven průměrnou výkonovou křivkou z hodnoty ročního plánu [20].

7.3.2 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení se podle nové filosofie přístupu nekrátí, ale přiděluje se až do hodnoty 100 %. Přiděluje jej nadřízený pracovník na základě předem definovaných kritérií, které si vedoucí určí.

Podřízený pracovník musí být seznámen s přiděleným ohodnocením včetně zdůvodnění fakultativní formou. V případě, že pracovníkovi nadřízený vedoucí nepřidělí plné osobní ohodnocení, může rozdíl mezi plným osobním ohodnocením a přiděleným využít pro ohodnocení dalších zaměstnanců nad 100 % [20].

7.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení může být cenným zdrojem informací pro zaměstnance i pro zaměstnavatele, ale to pouze za předpokladu, že není formální ani byrokratické, že nehodnotí nedůležité nebo nesmyslné věci a že neslouží jako předmět manipulace nadřízeného nebo podřízeného.

Rozlišuje se hodnocení:

- **Formální** – oficiálně zavedený a popsáný proces, je periodické a s určitým intervalem, pořizují se z něj zápisy a ukládají se do osobních spisů zaměstnance.
- **Neformální** – děje se neoficiálně v průběhu pracovního procesu. Je ovlivněno spíše aktuální situací, než celkovým pracovním výsledkem [20].

7.5 Motivační systém společnosti

Jak si udržet schopné zaměstnance je otázka, která jistě trápí spoustu společností a každá má svůj způsob, jak se s ní vypořádá. Společnost EMOS spol. s r. o. se drží čtyř bodů, které se snaží „ušít zaměstnanci na míru“.

1. Mzdy
2. Bonusy – jako motivační složka mzdy (měsíční bonus za docházku, bonusy za zachycení chyby, nové nápady,)
3. Nefinanční benefity – systém „cafeteria“, jiné benefity pro dělníky, střední a top management
4. Motivační chování [20]

7.5.1 Zaměstnanecké výhody

Neboli nemzdové odměňování je nejen důležitým kritériem při posuzování atraktivity firmy v očích jejich zaměstnanců, ale také silným motivačním nástrojem.

Cíle nepřímé formy odměňování:

- konkurenceschopnost vůči ostatním firmám
- nákladová efektivnost
- flexibilita (potřebám a preferencím zaměstnanců)
- soulad se zákony

Celou řadu benefitů můžeme rozřadit do tří kategorií:

- sociální (půjčky, připojištění, školky, ...)
- se vztahem k práci (stravování, vzdělávání, prodej podnikových produktů, ...)
- se vztahem k postavení v organizaci – poziční výhody (auto, stáž, vybavení, ...)

Společnost EMOS spol. s r. o. poskytuje zaměstnanecké výhody podle pozičního stupně v organizaci do tří kategorií (viz. Tab. 1) [20].

Tab. 1. *Benefity společnosti EMOS spol. s r. o. Zdroj: [20].*

Top management	Střední management	Ostatní zaměstnanci
Životní pojištění	Životní pojištění	Životní pojištění
Platební karty	-	-
Bezáročné půjčky	Bezáročné půjčky	Bezáročné půjčky
Vzdělávací programy	Vzdělávací programy	Vzdělávací programy
Vizitky	Vizitky	-
Společné firemní aktivity	Společné firemní aktivity	Společné firemní aktivity
Služby a výrobky firmy se slevou	Služby a výrobky firmy se slevou	Služby a výrobky firmy se slevou
Dotované stravování	Dotované stravování	Dotované stravování
Služební auto pro osobní účely	-	-
Služební mobil	Služební mobil	-

7.5.2 Motivační chování

Motivační chování je skladba jednotlivých každodenních jednání s pracovníky. Můžeme sem zařadit několik situací např.:

- ochota nalézt čas k vyslechnutí zaměstnanců na požádání
- osobní poděkování za práci – ústní nebo písemné, ale včasné a upřímné
- poskytování zpětné informace o výkonnosti zaměstnanců
- odměňování, oceňování a podpora zaměstnanců, kteří vykazují vysokou výkonností
- věnování pozornosti zaměstnancům s nízkou výkonností – zlepšení nebo opuštění firmy
- poskytování informací o strategiích firmy a úloze daného jednotlivce v těchto plánech
- nechat zaměstnance účastnit se rozhodnutí, která mohou ovlivnit a tak podpořit jejich zájem
- povzbuzovat zaměstnance v jejich růstu a podporovat jejich vlastnický vztah k firmě [20].

7.6 Vzdělávací program – ADAPTHEMOS

Společnost EMOS získala grant z ESF na projekt „ADAPTHEMOS – Vzdělávání zaměstnanců společnosti EMOS za účelem zvýšení adaptability a konkurenceschopnosti“.

Cílem projektu je zvyšování adaptability zaměstnanců společnosti na nové podmínky při integraci ČR na evropský trh práce. Z pohledu organizační struktury společnosti je projekt navržen tak, aby zasáhl zaměstnance na všech úrovních a také všechny produktové linie.

Vzdělávání bylo zaměřeno na rozvoj manažerských dovedností, vedení lidí, nákupní a prodejní problematiku, výuku angličtiny, dovednosti v oblasti IT, prohloubení znalostí z oblasti likvidace elektrozařízení a elektroodpadu apod. Od zahájení realizace projektu do dnešního dne dostalo ve firmě EMOS spol s r.o. svou pracovní příležitost 8 nezaměstnaných, 8 pracovních míst bylo obsazeno ženami. Celkem bylo vytvořeno 20 nových pracovních míst.

Díky úspěchu projektu ADAPTHEMOS společnost získali i finanční prostředky z ESF na studijní materiály a literaturu. Z těchto prostředků budou pořizovány publikace související s novou legislativou, ale i jiné publikace, aby zaměstnanci měli možnost samostudia [15].

7.6.1 Plánovaná témata seminářů

- Strategie firmy pro TOP manažery
- Vstupní analýzy
- Nákupní prodej
- Úspěšný prodejce
- Obchodní jednání I
- Vnitrofiremní komunikace
- Komunikace po telefonu
- Úspěšný nákupčí
- Vedení lidí
- MS Excel [15]

8 HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Spokojenost zaměstnanců patří mezi klíčové faktory ovlivňující dosahování cílů organizace. Měření spokojenosti zaměstnanců je proto považováno za jeden ze základních nástrojů moderního způsobu řízení lidských zdrojů, který pomáhá identifikovat silné a slabé stránky organizace [16].

Pro měření spokojenosti zaměstnanců jsem použila dotazníkové šetření. Z hlediska nákladů je to nejméně náročná metoda a podle výzkumu z roku 2004 (viz. Tab. 2) je druhá nejpoužívanější.

Tab. 2. Způsoby zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Zdroj: [12]

Způsob zjišťování spokojenosti zaměstnanců	
Způsob	Procento společností
V rámci rozhovorů při hodnocení zaměstnanců	64%
Pravidelným dotazníkovým šetřením	49%
Neformálními setkáními	42%
Schránkami na připomínky zaměstnanců	31%
Kombinací dotazníků a rozhovorů	15%
Skupinovými rozhovory	10%
Jinými způsoby	9%
Cíleně spokojenost a motivaci nesledují	7%

Základem každého výzkumu je stanovení cíle. Cílem ankety bylo zjistit nejen hodnocení motivů k práci, pohled na informovanost, pracovní podmínky a motivaci zaměstnanců, ale také jak vnímají EMOS spol. s r. o. jako svého zaměstnavatele a do jaké míry se ztotožňují s jeho cíly a záměry.

Dotazník navazoval na zkoumání míry spokojenosti zaměstnanců z minulého roku a také slouží k budoucím odhadům potenciálních vývojových trendů, které je možné sledovat na základě výsledků získaných po dobu tří let.

8.1 Hypotézy k dotazníkovému šetření

Na základě teoretických poznatků k hodnocení spokojenosti zaměstnanců jsem určila následující hypotézy:

H1: Dotované stravování je nejdůležitější benefit pro 50 % zaměstnanců.

H2: Většina zaměstnanců je ve společnosti EMOS spol. s r. o. s vyšší platu spokojena.

8.2 Dotazník

Dotazník použitý ke zjištění spokojenosti zaměstnanců vycházel z dotazníku, který byl použit v dotazníkovém šetření v roce 2006. Letošní verze byla ještě víc zdokonalena, přihlédlo se na stížnosti a nesrovnalosti týkající se předešlého šetření a byly využity nově nabyté zkušenosti.

Například se jedná o zvýšení míry anonymity, kterou dotazník v roce 2006 stíral přemírou analytických otázek, které slouží při zpracování výsledků výzkumu k vyjádření hledaných souvislostí mezi jednotlivými proměnnými – většinou je to skupina demografických otázek nebo otázek související s firemní organizací.

8.2.1 Struktura dotazníku

Jedná se o polostrukturovaný typ dotazníku, který celkově čítá 28 jednoduchých a jednoznačně formulovaných otázek, z nichž je 21 uzavřených a 7 otázek otevřených.

Dotazník je celkově členěn do pěti částí, z nichž se každá soustředí na určitá témata vztahující se na spokojenost zaměstnanců.

- Hodnocení motivů k práci
- Spokojenost a angažovanost zaměstnanců
- Hodnocení informovanosti a mezilidských vztahů
- Hodnocení pracovních podmínek, organizace práce a odměňování
- Otevřené otázky

8.3 Velikost výběrového souboru

K termínu uzávěrky jsme vyhodnotili 60 ks dotazníků a po další propagaci celé ankety a osobním zjištění důvodů nezájmu se počet respondentů zvýšil na konečné číslo 89 ks, což je 48 % z celkového počtu očekávaných vrácených anketních dotazníků.

Tab. 3 zřetelně porovnává počet zaměstnanců na jednotlivých sekcích a počet odevzdaných dotazníků.

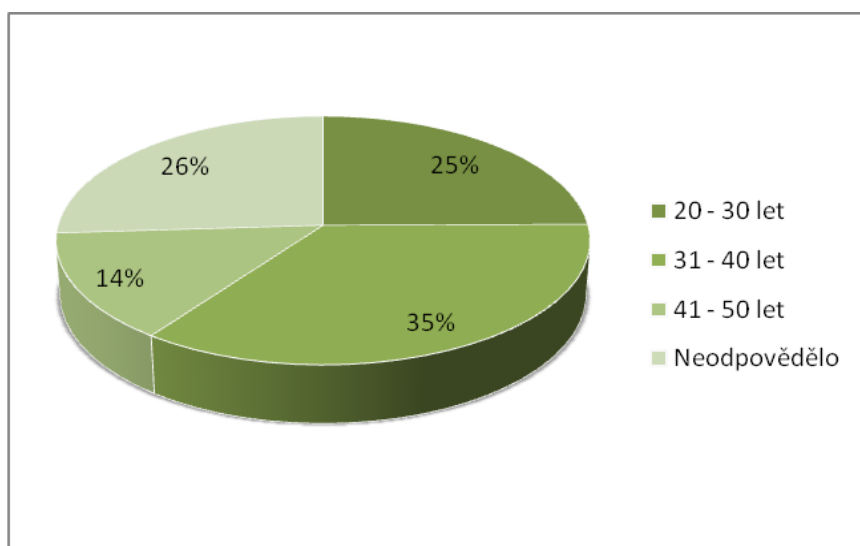
Tab. 3. Výběrový vzorek. Zdroj: Vlastní

Sekce	Počet vrácených dotazníků	Počet zaměstnanců jednotlivých sekcí	%
prodeje	35	40	88 %
ekonomická	9	12	75 %
produktových skupin	13	20	65 %
marketingových služeb	3	6	50 %
technická	14	44	32 %
logistika	14	58	24 %
útv. řed. spol.	1	6	17 %
celkem	89	186	48 %

Důvody nezájmu a nízké účasti v anketě mimo jiné spočívají ve špatné nebo žádné prezentaci ze strany manažerů a nechuť okruhu zaměstnanců podílet se na řešení vzniklých situací ve firmě.

Jak již bylo zmíněno výše, z důvodů dodržení předpokladu anonymity se další otázky vztahující se na zaměstnance (např. pohlaví, vzdělání, počet odpracovaných let ve společnosti) vynechaly a sledoval se pouze věk respondentů a i zde 26 % dotazovaných svůj věk nevedlo.

Věkovou skladbu respondentů v dotazníkovém šetření zobrazuje Graf 2.



Graf 2. Věková skladba respondentů. Zdroj: Vlastní

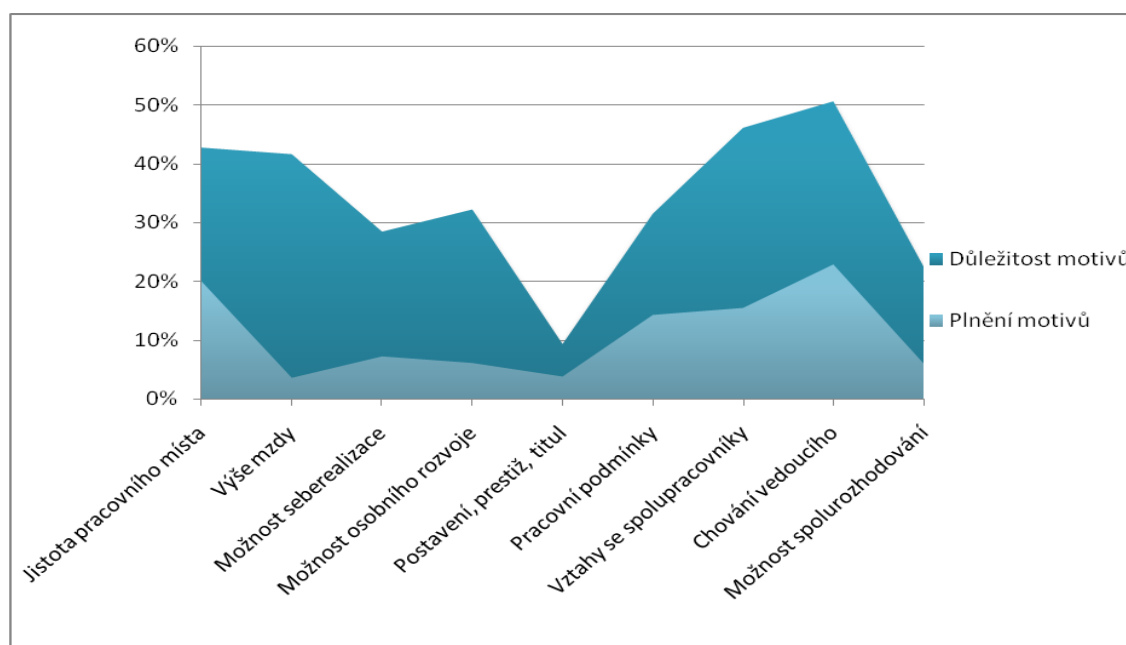
9 VYHODNOCENÍ ANKETY

9.1 Hodnocení motivů k práci

Motivům k práci je věnována celá jedna část dotazníku, přičemž je rozdělena do dvou částí. V jedné části zaměstnanci hodnotí důležitost vybraných motivů k práci a v druhé části hodnotí stupeň plnění těchto motivů společností nebo svým vedoucím. Toto zjištění je důležité k sestavení optimálního motivačního systému společnosti, čemu přikládat důraz a v jakých oblastech motivace má vedoucí pracovník rezervy.

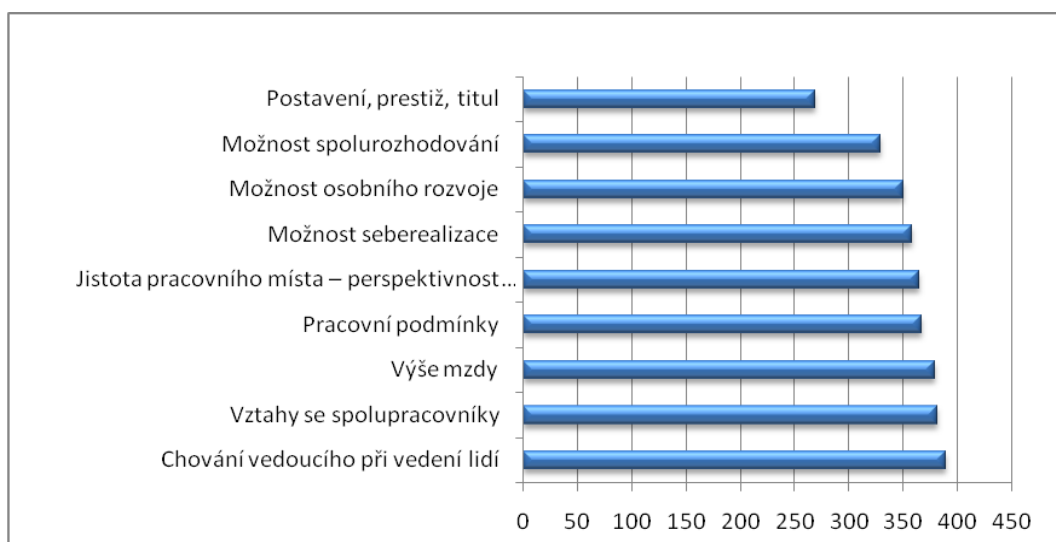
Z nabízených 9 motivů při 5-ti bodovém škálování (viz. PII) 51 % dotazovaných označilo za nejdůležitější motiv chování vedoucího při vedení lidí. Na druhém místě označilo 46 % zaměstnanců vztahy se spolupracovníky a na třetím místě se pak umístila jistota pracovního místa. 37 zaměstnanců z 89 hlasovalo pro výši mzdy, čímž ji postavilo na 4. místo.

Co se týče stupně plnění motivů společností a pokud bereme v úvahu opět nejvyšší škálové ohodnocení – zaměstnanec je velmi spokojen – 23 % respondentů takto ohodnotilo chování vedoucího při vedení lidí. Na další místo postavilo 20 % dotazovaných jistotu pracovního místa. Se vztahy na pracovišti je velmi spokojeno 15 % zaměstnanců z 84 dotazovaných. Na následujícím grafu (viz. Graf 3) můžeme poměřit závislost těchto sledovaných ukazatelů.



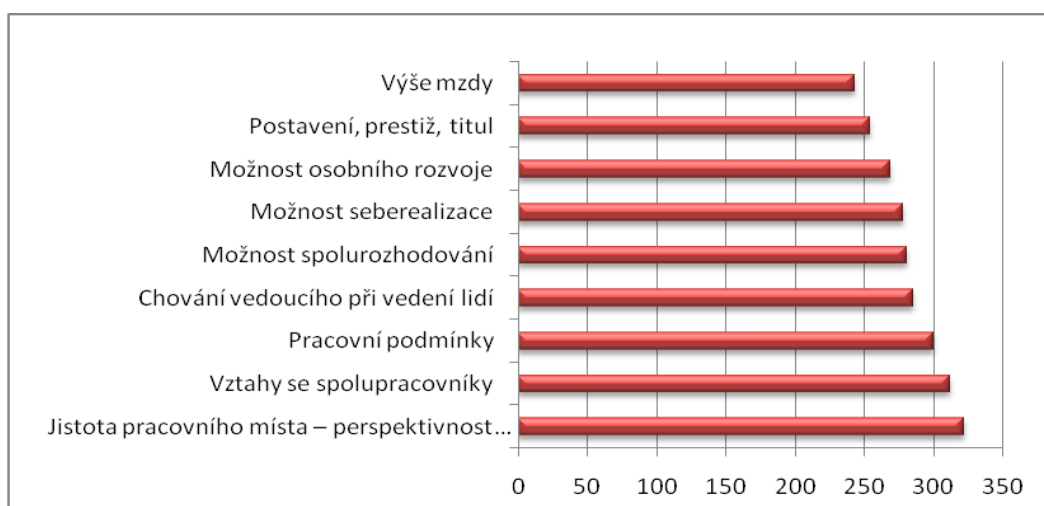
Graf 3. Poměr nejdůležitějších motivů a nejvyšší úrovně jejich plnění. Zdroj: Vlastní

Pokud ovšem bereme v úvahu nejen nejvyšší škálové označení důležitosti motivů - velmi důležitý, ale i důležitý, pořadí motivů se nám pomění a o první místo se dělí chování vedoucího při vedení a se stejným počtem hlasů – 88 % i výše mzdy. Na druhé místo následně 85 % dotazovaných postavilo pracovní prostředí a pro 83 % jsou důležité vztahy na pracovišti. Grafické znázornění důležitosti všech motivů znázorňuje Graf 4.



Graf 4. Důležitost motivů. Zdroj: Vlastní

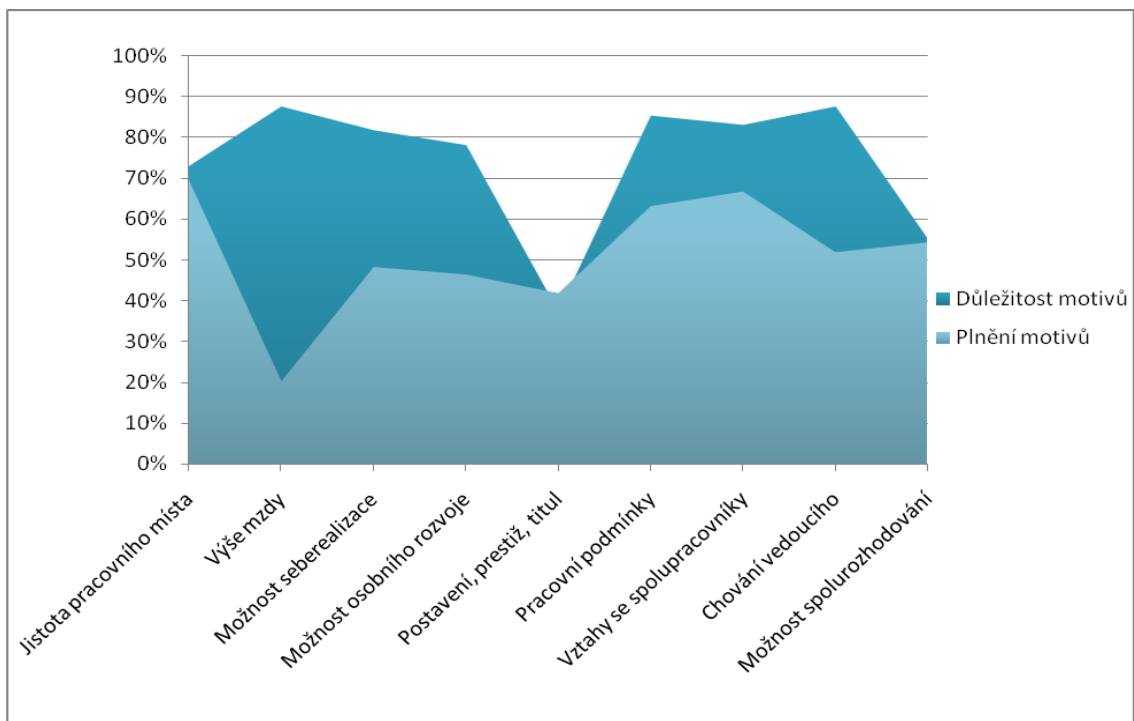
Při sledování stupně plnění ve stejné škálové úrovni, tzn. zaměstnanec je s plněním motivů spokojen a velmi spokojen, pro 69 % dotazovaných je takto chápána jistota pracovního místa. Se vztahy se spolupracovníky je 67 % respondentů spokojeno a na třetí místo umístilo pracovní prostředí 63 % z 84 zaměstnanců. Celkový přehled znázorňuje Graf 5.



Graf 5. Stupeň plnění motivů. Zdroj: Vlastní

Touto částí dotazníkového šetření jsme dospěli k závěrům, že pro zaměstnance je na stejné úrovni hnací silou chování vedoucího a výše mzdy. Tyto potřeby však společnost – vedoucí neuspokojuje v požadované výši. S chováním vedoucího při vedení lidí je spokojeno 52 % dotazovaných a výše mzdy je uspokojivá pouze pro 20 % oslovených respondentů. Graf 6 opět znázorňuje poměr všech hodnocených motivů a úrovně jejich plnění v daném škálovém označení.

Podrobné rozepsání hodnot dosažených v tomto šetření naleznete v příloze P II Tab. 8 a Tab. 9.



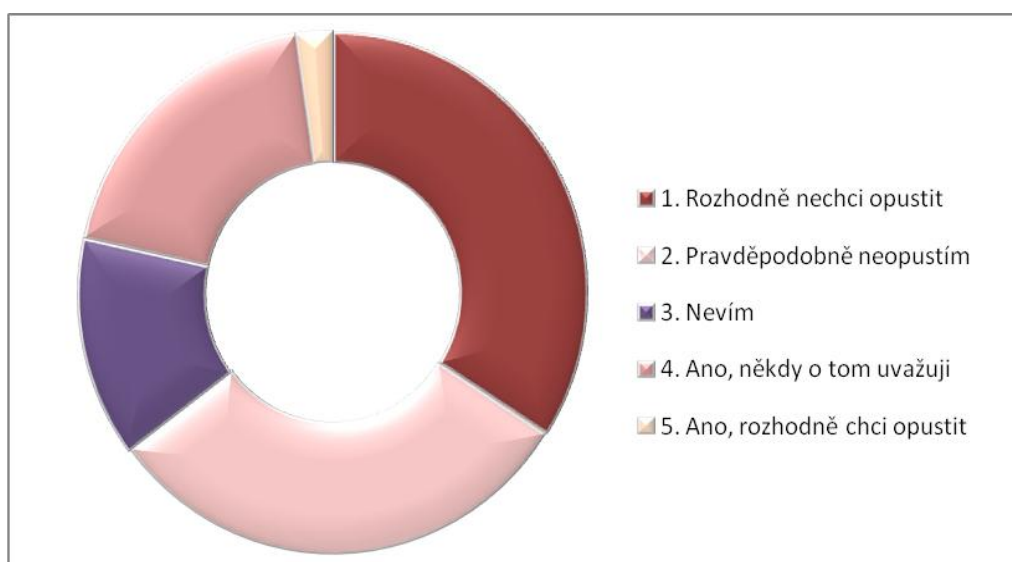
Graf 6. Vztah důležitých motivů a úrovně jejich plnění. Zdroj: Vlastní

9.2 Spokojenost a angažovanost zaměstnanců

Této tématiky se týkala druhá sekce dotazníku a byla zaměřena na otázky týkající se postoje zaměstnanců ke společnosti, jeho spokojenosti či naopak jsem zjišťovala příčiny nespokojenosti a celkovou angažovanost zaměstnanců.

9.2.1 Vztah zaměstnance ke společnosti

Při zjišťování odhodlanosti ve společnosti nadále pracovat se celých 34 % zaměstnanců vyjádřilo, že rozhodně nechce společnost opustit a 31 % že pravděpodobně neopustí. To je 65 % stabilních zaměstnanců z dotazované skupiny. Co se týče zaměstnanců, kteří o opuštění firmy uvažují nebo jsou již o tomto kroku rozhodnutí, je to 21 % z 89 dotazovaných. Nejistota a odpověď nevím se vyskytla u 13,5 % dotazovaných (viz. Graf 7a Tab. 10).



Graf 7. Odhodlanost i nadále pracovat ve společnosti. Zdroj: Vlastní

Na otázku, zda-li by doporučili svému známému práci ve společnosti, se celých 52 % vyjádřilo, že ano, ale s určitými výhradami. 24 % dotazovaných by rozhodně doporučili práci ve společnosti a třetí nejčastější odpovědí – 16 % respondentů – je, že by byli na rozpacích. Pouze 1 % by rozhodně nedoporučovalo pracovat ve společnosti EMOS spol. s r. o. (viz. Tab. 4).

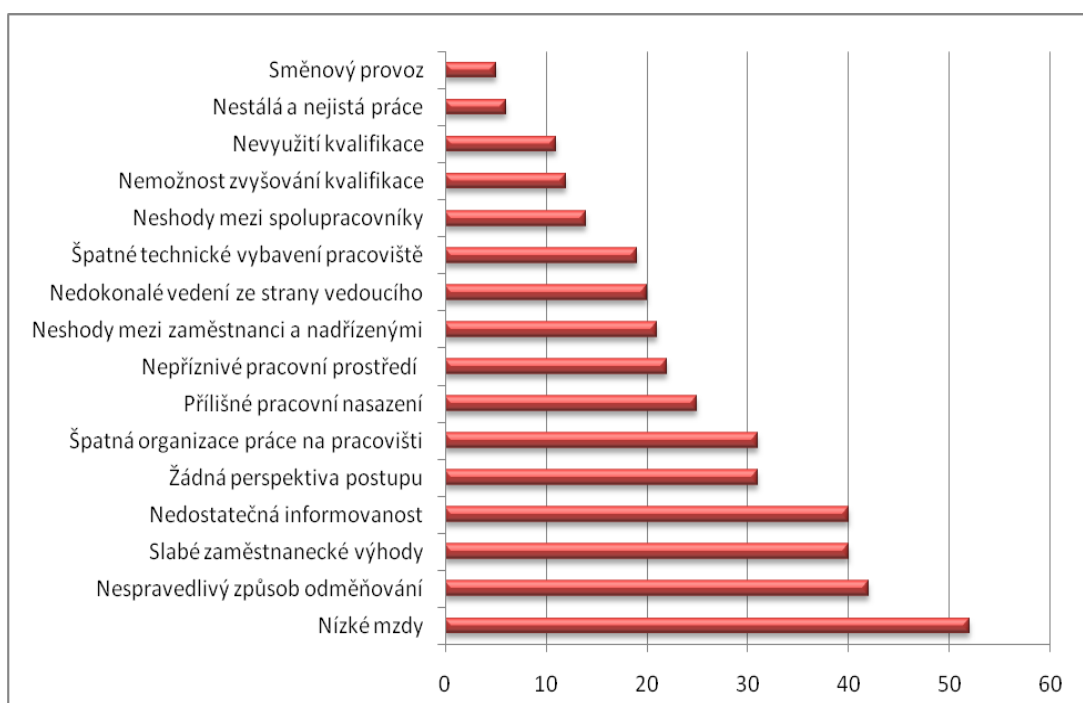
Tab. 4. Doporučení známým práci ve společnosti. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí	%
Rozhodně ano	24	27%
S určitými výhradami	46	52%
Byl (a) bych na rozpacích	14	16%
Asi ne	3	3%
Rozhodně ne	1	1%
neodpovědělo	1	1%

S hodnocením respondentovi spokojenosti se zaměstnavatelem ve srovnání s konkurencí odpovědělo 16 %, že je naprosto spokojeno, největší počet odpovědí 58 % dotazovaných se vyjádřilo, že je spíše spokojeno. Celých 23 % si není jisto a pouhá 3 % je spíše nespokojeno. Zcela nespokojen se svým zaměstnavatelem vzhledem ke konkurenci se neukázal ani jeden respondent (viz. Tab. 12).

9.2.2 Příčiny nespokojenosti

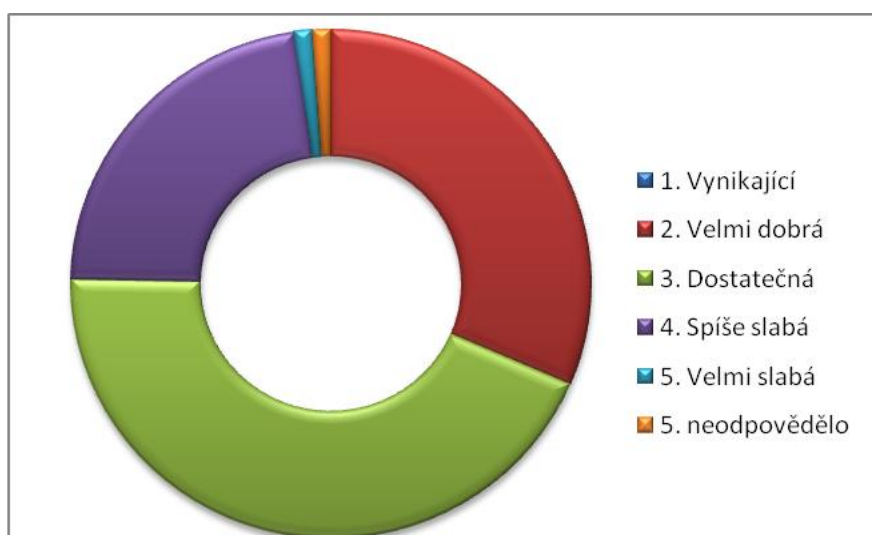
V průzkumu příčin nespokojenosti se nejvíc dotazovaných – 60 % vyjádřilo k nízkým mzdám, na dalším místě není spokojeno 49 % zaměstnanců s nespravedlivým způsobem odměňování a na třetí místo v příčinách nespokojenosti 45 % respondentů umístilo slabé zaměstnanecké výhody a nedostatečná informovanost. Naopak 94 % dotazovaných nevidí příčinu nespokojenosti ve směnném provozu, pro 93 % není hrozbou nestálá a nejistá práce a 87 % odpovědí není nespokojeno díky nevyužití kvalifikaci (viz. Graf 8). S touto otázkou také souvisela má hypotéza H2, která tvrdí, že většina zaměstnanců je s vyšší mzdy ve společnosti spokojena. Tuto hypotézu však průzkum vyvrací, protože 60 % respondentů vyjádřilo svou nespokojenost, co se týče výše mzdy.



Graf 8. Příčiny nespokojenosti zaměstnanců. Zdroj: Vlastní

9.2.3 Prezentace společnosti na veřejnosti

Jak zaměstnanci vnímají prezentaci společnosti na veřejnosti a jak ji hodnotí, na to se zaměřila otázka číslo 5. Jako velmi dobrou ji ohodnotilo 32 % dotazovaných, nejopakovanější odpovědí se stala se svými 44 % odpověď, že prezentace je dostatečná, 23 % zaměstnanců si myslí, že je spíše slabá a 1 % že velmi slabá. Jako vynikající ji neohodnotil ani jeden zaměstnanec z 89 členného vzorku (viz. Graf 9 a Tab. 13).



Graf 9. Prezentace společnosti na veřejnosti. Zdroj: Vlastní

9.2.4 Angažovanost zaměstnance

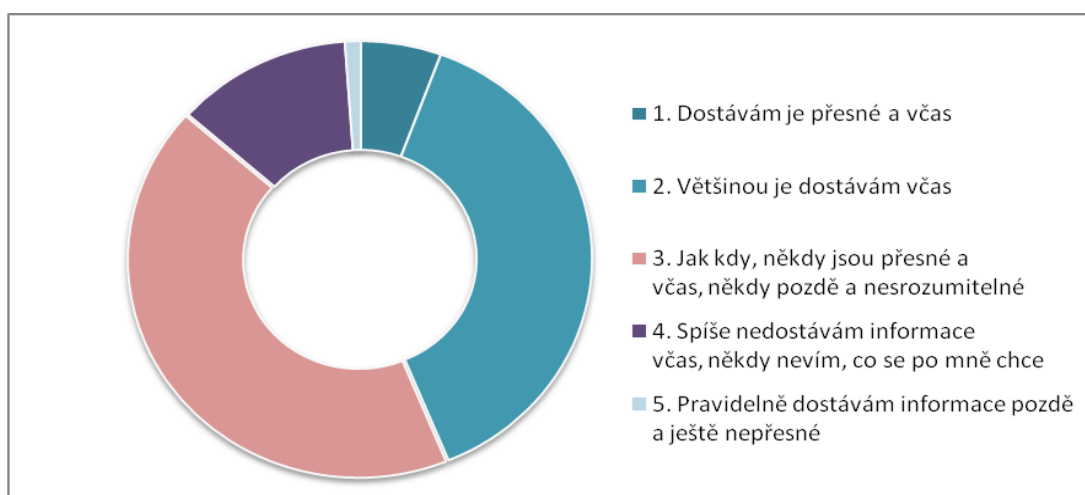
S tvrzením, že respondentova práce dobře využívá jeho schopnosti a možnosti souhlasilo 81 %, není si jisto 12 % a nesouhlasně odpověděly 4 % dotazovaných. Dále si 70 % dotazovaných myslí, že společnost EMOS spol. s r. o. poskytla dotyčnému skutečnou možnost rozvíjet vlastní schopnosti. 45 % respondentů je ochotno pracovat ještě víc než dosud, aby mohli i nadále pracovat v této společnosti, 33 % dotazovaných si tím není jisto a téměř 22 % s tímto tvrzením nesouhlasí. Za velmi dobrý výsledek můžeme považovat skutečnost, že 75 % účastníků ankety je hrdých na to, že pracuje právě pro společnost EMOS a 21 % si tím není jisto (viz. Tab. 15).

9.3 Hodnocení informovanosti a mezilidských vztahů

V této části dotazníkového šetření jsem se zajímala o informovanost zaměstnanců, zda-li mají dostatečný přístup k informacím a jsou v obraze co se týče dění v organizaci. Jako další sledovaný aspekt jsou mezilidské vztahy na pracovišti, ať už s nejbližšími kolegy nebo s bezprostředním vedoucím.

9.3.1 Informovanost běžná a pracovní

Na otázku, zda-li jsou zaměstnanci dostatečně informovaní o běžném dění ve společnosti, odpověď celkem dostačující uvedlo 40 % respondentů, 38 % ji považují za průměrnou a 17 % za spíše nedostačující. Naprosto nedostačující ji shledalo 4% dotazovaných a nikdo ze zaměstnanců ji neohodnotil jako naprosto dostačující. (viz. Graf 10 a Tab. 16).



Graf 10. Informovanost o běžném dění ve společnosti. Zdroj: Vlastní

Co se týká informací, které zaměstnanci potřebují ke svému kvalitnímu pracovnímu výkonu, pouze 6 % dotazovaných uvedlo, že je dostávají přesné a včas. Většinou je dostává včas 38 % dotazovaných a 43 % respondentů se k tomuto vyjádřilo - jak kdy, někdy jsou přesné a včas, někdy pozdě a nesrozumitelné. 12 % uvedlo, že je spíše nedostávají včas a někdy dokonce neví, co se po nich chce. Pro 1 % jsou informace potřebné k výkonu práce podávány pozdě a jsou nepřesné (viz. Tab. 5).

Tab. 5 Informace potřebné ke kvalitnímu pracovnímu výkonu. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí	%
Dostávám je přesné a včas	5	6%
Většinou je dostávám včas	34	38%
Jak kdy, někdy jsou přesné a včas, někdy pozdě a nesrozumitelné	38	43%
Spíše nedostávám informace včas, někdy nevím, co se po mně chce	11	12%
Pravidelně dostávám informace pozdě a ještě nepřesné	1	1%

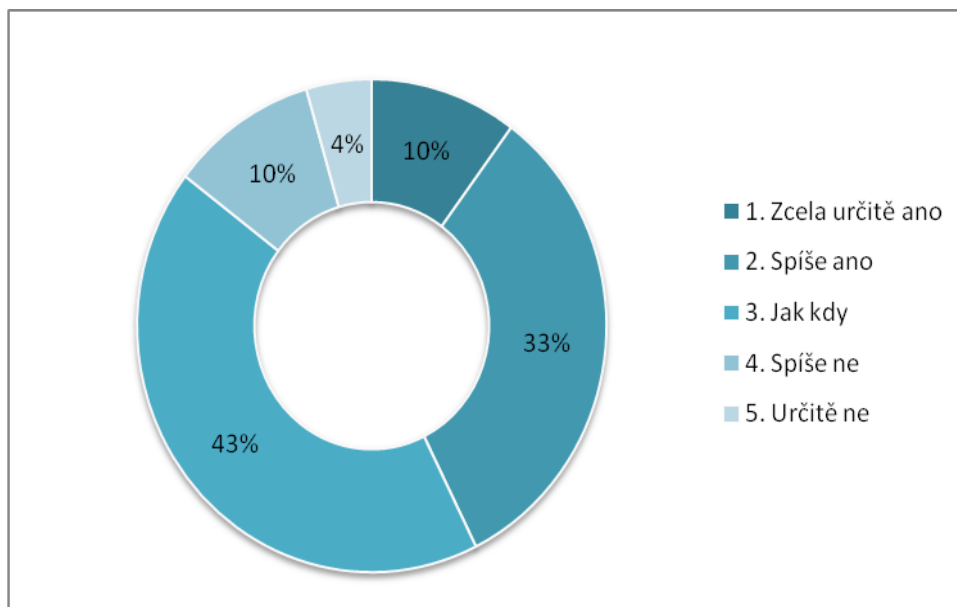
9.3.2 Vztahy na pracovišti a s vedoucím

Na otázku, jak by ohodnotili vztahy mezi většinou členů kolektivu a nejbližším nadřízeným, celých 30 % respondentů odpovědělo, že je hodnotí velmi pozitivně. Nejvíce odpovědí – 55 % se shodlo na celkem dobrých vztazích. Vztahy bez zvláštní osobní blízkosti uvedlo 12 % dotazovaných a nikdo z výběrového vzorku nevedl, že v jeho pracovním prostředí převládají časté spory a je tam nepříjemné ovzduší (viz. Tab. 6 a Graf 19).

Tab. 6. Vztahy na pracovišti a s nejbližším vedoucím. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí	%
Velmi pozitivní pracovní vztahy	27	31%
Celkem dobré vztahy	49	55%
Vztahy bez zvláštní osobní blízkosti	11	12%
Chladné, trochu nepjaté vztahy	2	2%
Časté spory, nepříjemné ovzduší	0	0%

Dalším zkoumaným tématem byla pozornost věnovaná ze strany vedoucích zaměstnanců k lidem a jejich vedení. Pouze 10 % z 89 dotazovaných vidí pozornost vedoucích za zcela určitě dostatečnou, 33 % se přiklonilo k spíše dostatečné a nejvíce respondentů – 43 % se shodlo na tom, že jak kdy. K variantě, že není příliš dostatečná a určitě není dostatečná, se přihlásilo 14 % respondentů (viz. Graf 11 a Tab. 17).



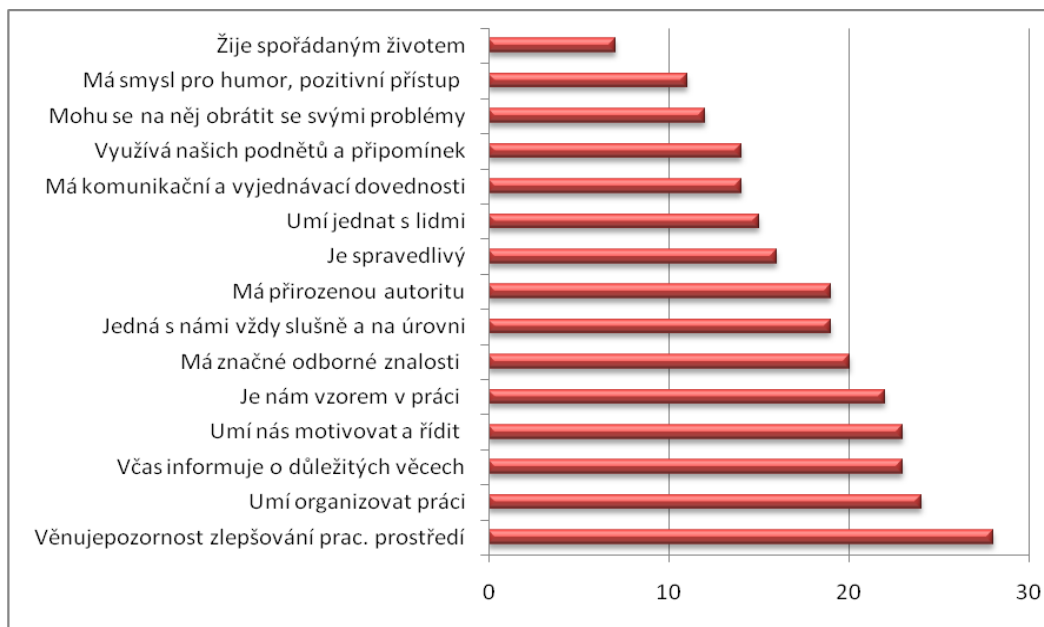
Graf 11. Pozornost vedoucích k zaměstnancům. Zdroj: Vlastní

9.3.3 Vlastnosti nadřízeného

K neméně důležitým skutečnostem spokojenosti zaměstnance patří jistě jeho bezprostřední vedoucí. Otázkou č. 11 jsem se snažila zjistit, jak ho zaměstnanci chápou, co na něm obdivují a v čem spatřují i jeho nedostatky.

Nejvíce respondentů (91 %) se shodlo na tom, že jejich bezprostřední vedoucí žije spořádaným životem a jde po této stránce příkladem. Druhá vlastnost, kterou uvedlo 87 % je, že má smysl pro humor a pozitivní přístup k životu. Mezi další nejvíce hodnocené vlastnosti patří například ta, že se na něj mohou zaměstnanci kdykoliv obrátit se svými problémy, je empatický nebo že využívá podnětů a připomínek zaměstnanců.

Co se týče nejméně hodnocených vlastností – na prvním místě se umístilo hodnocení, že nevěnuje velkou pozornost zlepšování pracovního prostředí a to se svými 32 %. V závěsu s 28 % je špatná organizace práce nebo nedostačující motivační schopnosti a dovednosti řídit či vést lidi (viz. Graf 12 a Tab. 18).



Graf 12. Chybějící vlastnosti nadřízeného ve společnosti. Zdroj: Vlastní

9.4 Hodnocení pracovních podmínek, organizace práce a odměňování

V této části dotazníkového šetření jsem se zaměřila zejména na spokojenost zaměstnanců s technickým vybavením pracoviště, nebo jak vnímají organizaci práce ve společnosti či na vlastním pracovišti. Obsáhleji jsem se věnovala systému odměňování a dále mě zajímala atraktivnost benefitů v očích samotných zaměstnanců.

9.4.1 Technické a technologické vybavení pracoviště

Při zkoumání pocitů zaměstnanců související s vybaveností pracoviště a možností využívat technické vybavení, 43 % je se současnou úrovní velmi spokojeno a téměř 50 % ji vidí na dobré úrovni. Pouze 9 % z dotazovaných vybavenost shledává nepříliš uspokojivou nebo na velmi špatné úrovni (viz. Tab. 19).

9.4.2 Organizace a řízení práce

Co se týče organizace a řízení práce v rámci celé společnosti, 47 % respondentů odpovědělo, že současný stav je průměrný. Za velmi dobrý jej ohodnotilo 44 % a jako dostačující nebo špatný jej vidí 9 % z celkových 88 odpovědí (viz. Tab. 21).

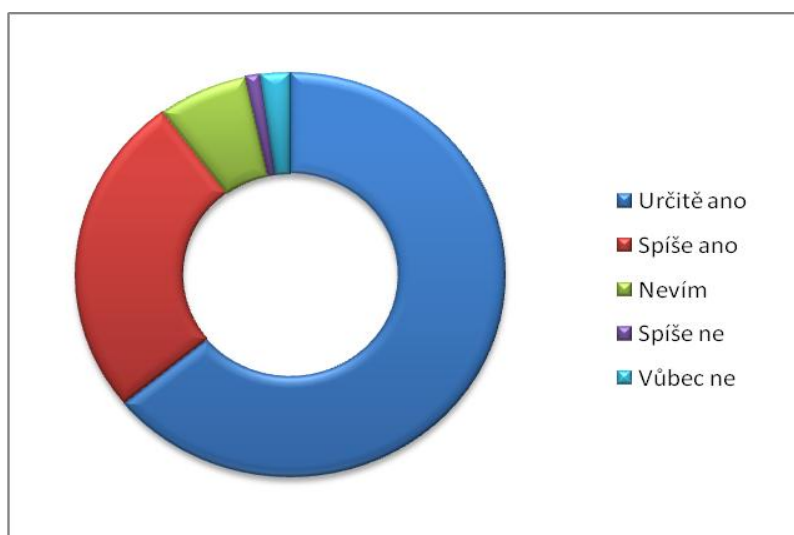
Na stejnou otázku, akorát zaměřenou pouze na jejich sekci - jak hodnotí současný systém organizace a řízení v jejich sekci, oddělení, pracovišti – se většina 58 % přiklonilo k odpovědi velmi dobrá, dokonce 10 % ji spatřuje jako vynikající, plně odpovídající úkolům, které má dané pracoviště plnit. 24 % z dotazovaných ji hodnotí jako průměrnou a 9 % shledává systém organizace na pracovišti spíše až absolutně špatný (viz. Tab. 7).

Tab. 7. Organizace a řízení práce ve vlastní sekci. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí
Vynikající, plně odpovídá úkolům, které má naše pracoviště plnit	9
Velmi dobrá	50
Průměrná	21
Spíše špatná	4
Absolutně špatná	4

9.4.3 Zvyšování kvalifikace

Na otázku, zda-li mají zájem o zvyšování kvalifikace odpovědělo 64 %, že určitě ano a 26 %, že spíše ano. Což znamená, že 90 % zaměstnanců je příznivě nakloněna k vzdělávacím programům společnosti. Necelých 7 % si není jisto a s negativní odpovědí přišly pouze 3 % z dotazovaných (viz. Graf 13).

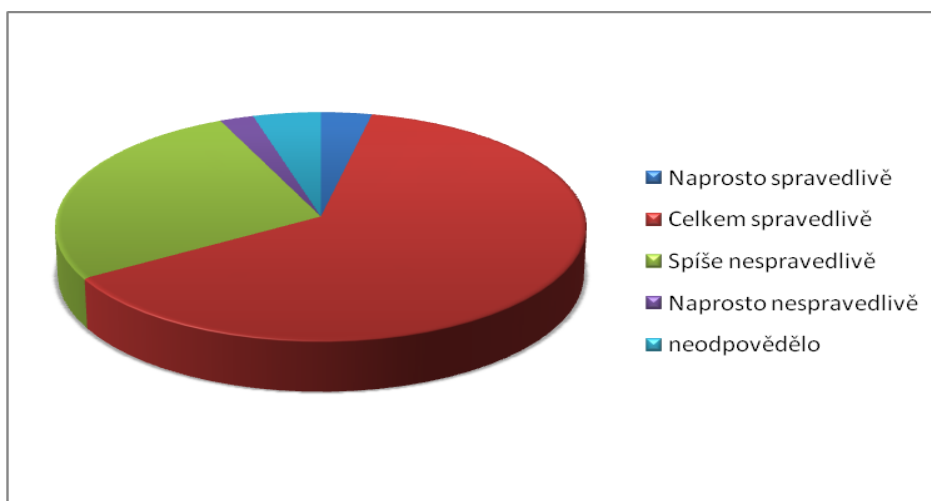


Graf 13. Zájem o zvyšování kvalifikace. Zdroj: Vlastní

9.4.4 Odměňování a benefity

Při zjišťování srozumitelnosti systému odměňování z dotazníkového šetření jsme zjistili, že 10 % tomuto systému nerozumí a myslí si, že pokaždé je to jinak, 11 % tomu také spíše nerozumí a 20 % tomu ne vždy rozumí. Většinou odpověděli zaměstnanci, že tomu vcelku rozumí a 21 % si myslí, že je přehledný a jasný (viz. Tab. 22).

Na otázku, jestli se cítí být za vykonávanou práci spravedlivě ohodnocen vzhledem ke kvalifikaci a věku, pouze 3,5 % to cítí naprosto spravedlivě. Většina 66 % se přiklání k odpovědi, že je celkem spravedlivě ohodnocen a 28 % se cítí spíš nespravedlivě. S typem odpovědi naprosto nespravedlivě ohodnocen se přihlásily 2 % dotazovaných. Za zmínku také stojí, že na tuto otázku odmítli odpovědět 4 respondenti (viz. Graf 14).

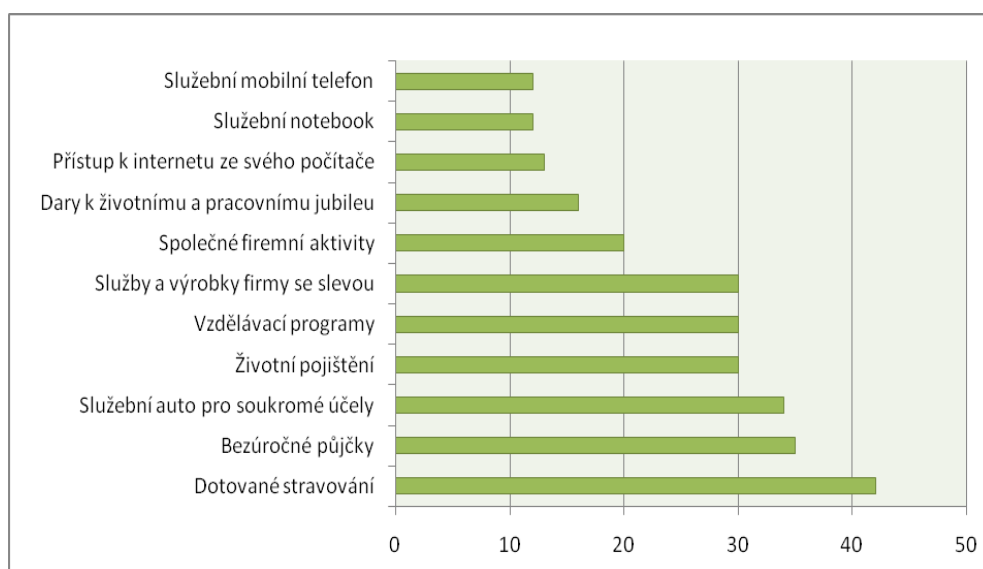


Graf 14. Ohodnocení vzhledem ke kvalifikaci a věku. Zdroj: Vlastní

Další otázka se týkala porovnání společnosti s konkurencí a tázala se respondentů, jestli si myslí, že lidé stejné profese a stejného pracovního zařazení jakou mají, jsou v jiných společnostech hodnoceni po finanční stránce lépe. Žádný respondent si nemyslí, že je to u konkurenci určitě horší než ve společnosti EMOS, pouze 4 % jsou přesvědčena, že by to mohlo být horší a 28 % neví nebo si není jisto. Nejvíce respondentů – 44 % odpovědělo, že je to u konkurenci spíše lepší než ve společnosti a přesvědčených je o tom dokonce 24 % z 89 dotazovaných (viz. Tab. 23).

V dotazníku jsem se také zajímala o oblíbenost či preference určitých druhů benefitů. Na výběr bylo 11 druhů zaměstnaneckých výhod. Jako nejatraktivnější benefit respondenti označili

dotované stravování a to 47 % z 89 dotazovaných. Na druhém místě se 38 % zaměstnanců přiklonilo k bezúročným půjčkám a jako třetí nejpreferovanější benefit zvolilo 39 % dotazovaných služební auto pro soukromé účely. Dále se na stejném místě umístilo životní pojištění, vzdělávací programy nebo služby a výrobky firmy se slevou. Nejméně hlasů od dotazovaných dostal benefit služební mobilní telefon nebo služební notebook (viz. Graf 15 a Tab. 24). S tímto tématem také souvisí má hypotéza H1, která říká, že s dotované stravování je nejdůležitější benefit pro 50 % zaměstnanců. Podle průzkumu, který dotované stravování sice postavil na první místo v atraktivitě benefitů, tento benefit zvolilo jako nejdůležitější 47 % dotazovaných zaměstnanců, čímž mou hypotézu nepotvrdil.



Graf 15. Atraktivnost benefitů. Zdroj: Vlastní

9.5 Otevřené otázky

Tato část dotazníku je velmi důležitá, protože ne všechny otázky resp. odpovědi byly sestaveny přímo na míru každého zaměstnance. Proto je zde prostor na vyjádření vlastních myšlenek, názorů popřípadě nápadů a návrhů na zlepšení.

9.5.1 ADAPTHEMOS

První otevřená otázka se týkala vzdělávacího projektu Adapthemos, který byl hodnocen převážně kladně – celkem 47 hlasů se vyjádřilo pozitivně, z toho se 27 zaměstnanci jejich vedoucí o seminářích diskutují.

Mezi 14 kritickými postoji zaměstnanci poukazovali na opakující se stejné pasáže v seminářích, preferovali by méně seminářů s vyšší kvalitou, ojediněle hodnotili vzdělávání ve firmě jako zbytečné s nízkým přínosem a bez zlepšení vztahů.

9.5.2 Pozitivně vnímání jedinci

V dotazníku se také vyskytla otázka ohledně hodnocení zaměstnanců. Dotazovaní měli určit zaměstnance, který pracuje dobře, pracuje s rezervami a spolupracovníka, kterého si kolegové z jakéhokoli důvodu váží.

Podle zásady „chval veřejně, kárej mezi čtyřma očima“ budou otázky týkající se osob, které ostatní vnímají jako pracovníky s rezervami, řešeny individuálně (na poradě vedení a jako součást hodnocení zaměstnanců)

Nejlepší zaměstnanci budou uveřejněni ve firemních novinách a na nástěnce před personálním oddělením bude vyvěšen kompletní seznam všech, kteří byli byt' jen jedenkrát v anketě pozitivně hodnoceni.

9.5.3 Přednosti společnosti EMOS

Společnost EMOS je vnímána jako velká ekonomicky stabilní česká firma s patnáctiletou historií, což znamená pro zaměstnance jistotu pracovního místo, spolehlivost co se týká termínu a výše vyplácených mezd - 55 odpovědí.

Dobré jméno na trhu a konkurenceschopnost si společnost vydobyla dobrým systémem prodeje, širší sortimentu i zákazníků – 19 odpovědí.

Neustálou progresí a zlepšováním (i organizace práce), dravost, dynamiku a flexibilitu hodnotí 18 pozitivních odpovědí.

9.5.4 Rezervy společnosti EMOS

Největší rezervy vidí zaměstnanci v odměňování a motivaci (výše mezd, nespravedlivé odměňování, neplacení přesčasů, málo benefitů a požadavek na více dnů dovolené) – 15 odpovědí.

Další rezervy jsou v organizačním systému společnosti, zaměstnanci jej vidí jako organizační chaos, špatný způsob řízení bez pevných pravidel, velké množství předpisů, nejasné kompetence a odpovědnosti a špatná manažerská práce – 14 odpovědí.

V těžkopádnosti, nepružnosti na požadavky trhu, uzavřenosti vůči změnám a v dlouhých termínech rozhodování vidí rezervu 13 respondentů.

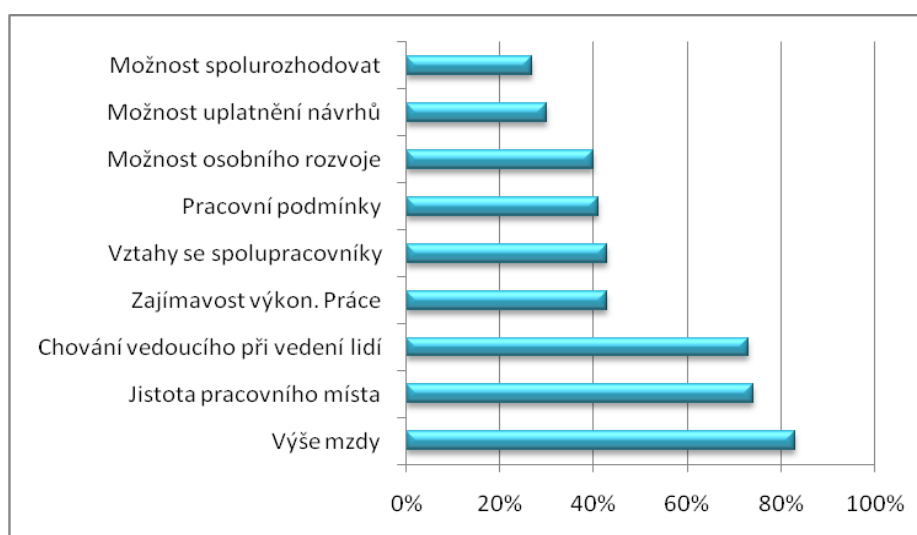
Stejný počet respondentů je nespokojeno s komunikací ve společnosti, v nejasnosti dlouhodobých výhledů a cílů.

Dále zazněli stížnosti na špatnou činnost skladu a špatný přístup k zaměstnancům skladu nebo nedostatečná prezentace firmy na veřejnosti.

9.6 Výsledky z roku 2006

V roce 2006 společnost EMOS spol. s r. o. poprvé zahájila zkoumání v otázce spokojenosti zaměstnanců. V tomto dotazníkovém šetření bylo vydáno 131 dotazníků a vráceno 65 vyplněných, což je 49% úspěšnost.

Při hodnocení motivů k práci se 83 % zaměstnanců vyjádřilo, že největším hnacím motorem je výše mzdy. Na druhé místo postavilo 74 % respondentů jistotu pracovního místa a chování vedoucího při vedení lidí zvolilo 73 % dotazovaných. Na následujícím grafu (viz. Graf 16) jsou přehledně zobrazeny všechny hodnocené motivy.



Graf 16. Hodnocení motivů k práci v roce 2006. Zdroj: Vlastní

Na otázku, jaké přednosti spatřují zaměstnanci u společnosti EMOS spol. s r. o. odpovědělo 83 % dotazovaných a nejčtenější odpovědí se stala stabilita firmy. Jako další přednost považují zaměstnanci dodržení termínu výplaty a se stejným počtem odpovědí se setkal mladý kolektiv, platební schopnost a rozvoj firmy. Zřetelně dominují v odpovědích sociální aspekty a jistoty, které zaměstnanci považují za přednost společnosti.

Při zkoumání nedostatků společnosti zaměstnanci nejčastěji uvedli nízké finanční ohodnocení a špatnou motivaci zaměstnanců. Dále si respondenti stěžovali na neúctu k práci ostatních a nedostatečnou kompetenci některých vedoucích zaměstnanců. Vyskytla se i odpověď, která se týká špatných mezilidských vztahů nebo funkčnosti systému. V odpovědích většinou dominují obecně vnitřní morální problémy zaměstnanců a problémy týkající se systému řízení.

9.7 Srovnání výsledků

Co se týká návratnosti dotazníků z celého dotazníkového šetření, v obou letech došlo ke stejnému výsledku – 48 %. V roce 2006 se jednalo o první dotazníkové šetření, které mělo zaměstnance přimět zapojit se do dění ve společnosti. Byla to také příležitost k vyslovení svého názoru a svých pocitů, které se týkají pobytu ve společnosti. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci neměli žádnou zkušenost s podobnými průzkumy z předchozích let, můžeme výsledek 48% návratnosti považovat za velmi příznivý. Výsledek z roku 2007 je poněkud znepokojující. Zaměstnanci by již měli znát cíl celého šetření, měli by vědět, „do čeho jdou“ a tím pádem by měla být návratnost vyšší. Vysvětlení stejné procentní návratnosti se nabízí hlavně z nedůvěry v toto dotazníkové šetření. Výsledky z roku 2006 byly sice zveřejněny a oznámeny, ale nebyla uplatněna žádná konkrétní opatření ke zlepšení. Dalším již výše zmiňovaným faktem, který hrál v návratnosti dotazníků roli, byla nízká informovanost či iniciativa vedoucích pracovníků.

Při srovnání hodnocených motivů k práci v roce 2006 a 2007, docházíme k zajímavé změně. Zatímco u předchozího šetření zaměstnanci považovali za nejsilnější motiv k práci jednoznačně vyšší mzdy, z šetření z roku 2007 vyplývá, že nejsilnější hnací silou ke kvalitnímu pracovním výkonům je chování nadřízeného při vedení lidí, které minule zaměstnanci postavili až na třetí místo. Preferovaná výše mzdy v dotazníkovém šetření z roku 2006 se v následujícím šetření postavila dokonce až na třetí místo a důležitější jsou pro většinu zaměstnanců vztahy se spolu-

pracovníky. Tyto obraty svědčí o uvědomění si důležitosti sociálního prostředí ve společnosti a potřeby silného a motivujícího nadřízeného.

Co se týče předností společnosti EMOS spol. s r. o. zaměstnanci uvedli v obou šetřeních, že se jedná o velkou a ekonomicky stabilní společnost. Ve zkoumání v roce 2007 však ještě zdůraznili její dobré jméno na trhu a vysokou konkurenceschopnost. Také byly zaznamenány nové odpovědi, které odkazovali na neustálou progresi a zlepšování společnosti.

Nedostatky společnosti, které zaměstnanci uvedli v dotazníkovém šetření v roce 2006, a v následujícím šetření se již nevyskytly, jsou například nedostatečná kompetence vedoucích pracovníků nebo špatné mezilidské vztahy.

10 DOPORUČENÍ

Cílem mé práce je analýza situace týkající se spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření na zlepšení. Silnou motivací mi také je zklamání zaměstnanců z minulého šetření, které vedlo k snížení důvěry v další snahy o zlepšení jejich situace. Budu se snažit navrhnout opatření nejen proveditelná, ale zároveň i efektivní, které přinesou změnu a zaměstnanec je pocítí na vlastní kůži.

Jako první bych se zaměřila na nejsilnější příčinu nespokojenosti, a tím je nízká mzda a nespravedlivý systém odměňování. Co se týká výše mzdy a její zvyšování, s touto problematikou bych nezacházela do detailů, ale na základě informací o ročním obratu, ekonomické situaci společnosti a jednání o nových mzdových systémech, bych navrhla meziroční navýšení o 10 %, které by pokrylo inflaci, takže by zaměstnanec opravdu pocítil změnu a vyšší příjmy ve srovnání s růstem cen.

Dále bych navrhla posunutí termínu jednání o mzdách, které se provádí vždy k 31. 12., např. o čtvrt roku, aby se získal čas na podrobný mzdový rozbor ve všech sekcích. Tímto bych chtěla zabránit vysoké míře nesrozumitelnosti a „nespravedlnosti“ co se týče rozdělení a výše mezd. Každý vedoucí sekce by podrobně vypracoval návrh na mzdový výměr jednotlivých zaměstnanců podle jejich kvalifikace, pracovního výkonu a dalších mzdových faktorů. Tím dosáhneme toho, že zaměstnanec bude ohodnocovat člověk, který jako jediný přesně ví, jak si zaměstnanec stojí a jaké podává výsledky. S tím také souvisí absolutní pochopení systému odměňování. Neméně důležitá je zde zpětná vazba, která je potřebná k zjištění případných nespokojeností či nedorozumění.

Jeden z nejdůležitějších a také z nejvíce kritizovaných faktorů byla motivace. Není pochyb o tom, že společnost poskytla vedoucím pracovníkům mnoho školení, přednášek či materiálů ohledně motivace, ale pravdou je, že umění motivovat je opravdu umění. Práce s lidmi je těžká, protože každý člověk je jiný, má jiné představy, přání, priority. Je na každém vedoucím, aby na svém podřízeném poznal, na které „strunky má hrát“, na co se při motivaci zaměřit. V této problematice bych jako doporučení viděla bližší kontakt se zaměstnanci, zjištění jejich přání, postojů a navázání vztahu, založeném na důvěře a respektu.

K docílení pocitu zájmu o zaměstnance bych navrhla centrální informační systém, který bude spravovat oddělení marketingových služeb. V tomto systému budou shromážděny veškeré neekonomické informace, týkající se zaměstnanců a společnosti, např. nemocnost, průměrný výdělek jednotlivě podle kategorií, fluktuace a další.

Další ve výzkumu ne moc příznivě hodnocená je prezentace společnosti na veřejnosti. S touto problematikou bych navrhla změnu, která se bude týkat marketingového oddělení. Ať už se to týká příjmu nových zaměstnanců – grafiků, marketingových analytiků či dalších. Nebála bych se ani radikálnější změny, a to výměnu ředitele marketingových služeb, pokud by dlouhodobě nesplňoval požadavky kladené na propagaci a zviditelnění společnosti na veřejnosti. Jako další impuls ke zlepšení prezentace společnosti na veřejnosti by mohl být např. dobře zvolený sponzoring či efektivnější reklamní kampaň.

Na reakci, která se týkala nejasnosti budoucích cílů společnosti, bych navrhla veřejnou formou propagovat a podrobně rozpracovat její vizi a misi až na nejnižší složky společnosti. Tím se také dosáhne určité formy motivace - v podstatě každý zaměstnanec je součástí společnosti a podílí se na vytváření její budoucnosti. Je potřebný.

V souvislosti s probíhajícím vzdělávacím programem ADAPTHEMOS, který je mimo jiné zaměřený i na manažerská školení, týkající se komunikace, si troufám říci, že zvýšením znalostí dojde ke zlepšení komunikace jak ve vertikální, tak i v horizontální rovině. Tím by se vyřešil problém, který zaměstnanci spatřují v podávání informací ke svému pracovnímu výkonu. Teď je otázkou, jestli si je zaměstnanci – manažeři osvojí a automaticky zabudují do každodenní praxe. V tomto bodě bych doporučila lehkou kontrolu či spíš neformální zjišťování implementace získaných zkušeností do praxe.

Společnost již několik let pořádá různé kulturní a sportovní akce, mohla bych jmenovat dračí lodě, volejbalový turnaj anebo sportovní Rusavu, kterou organizuje a zajišťuje sekce prodeje. Také je každoroční vánoční setkání zaměstnanců s vedením, vyhodnotí se zde výsledky za celý rok a vyhlásí se klíčový zaměstnanec. Navrhla bych dále celofiremně chápat každý úspěch společnosti a dát najevo zásluhy jednotlivých zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo zhodnotit situaci ve společnosti EMOS spol. s r. o., týkající se spokojenosti zaměstnanců.

Prostřednictvím dotazníkového šetření, které mělo 48% návratnost, jsem zjistila následující skutečnosti. Jako nejsilnější motiv k práci vidí zaměstnanci chování vedoucího při vedení a výši mzdy. Věnovanou pozornost od vedoucího ohodnotili zaměstnanci většinou průměrně, ale vztahy se spolupracovníky a vedoucím ohodnotila většina respondentů za dobré až velmi dobré. Při hodnocení vlastností vedoucího pracovníka, nejvíce kritizovaná byla malá snaha o kvalitní pracovní prostředí nebo špatná organizace práce. Také ne moc pozitivně bylo hodnoceno umění motivovat a řídit zaměstnance. Jako největší příčinu nespokojenosti zaměstnanci vidí výši mzdy. Většina zaměstnanců se ale cítí být ohodnocena vzhledem k prováděné práci a kvalifikaci spravedlivě. Při srovnání s konkurencí, si většina respondentů myslí, že u konkurence je ohodnocení spíše vyšší, ale opustit společnost chce pouze nepatrné procento. Při hodnocení atraktivity poskytovaných benefitů, největší ohlas sklidilo dotované stravování a následně bezúročné půjčky. Co se týče pracovního prostředí a organizace práce, většina dotazovaných ohodnotila technologické a technické vybavení pracoviště na dobré úrovni. Organizaci a řízení celé společnosti spatřuje většina zaměstnanců jako průměrné až velmi dobré. Organizace a řízení jednotlivé sekce, pod kterou spadá daný zaměstnanec, se ukázala být ještě lepší a hodnotí ji velmi dobře. Celkově jsem zhodnotila stávající stav spokojenosti zaměstnanců vzhledem ke všem faktorům, které ho ovlivňují za velmi dobrý.

Po zpracování literární rešerše, která široce pojala celou problematiku a dotkla se všech faktorů, které mohou ovlivňovat spokojenost zaměstnanců, jsem vyhotovila dotazník. Po vyhodnocení dotazníkového šetření jsem srovnala výsledky s minulým rokem, kdy se také provádělo měření spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Chtěla jsem tím zjistit, jaké kroky podnikla společnost po zjištění názorů a postojů zaměstnanců. Dále mě zajímalo, jak se tato opatření uplatnila v praxi a zda-li se míra spokojenosti zaměstnanců ve společnosti EMOS spol. s r. o. zvýšila. Po analýze výsledků z dotazníkového šetření jsem navrhla jistá doporučení ke zlepšení stávající situace. Domnívám se, že jsem své cíle bakalářské práce splnila a tím pomohla společnosti EMOS spol. s r. o. ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* . 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARNOLD, John, et al. *Psychologie práce : pro manažery a personalisty* . Vilém Jungmann. 2007. vyd. Brno : Computer Press , 2007. 629 s. ISBN 97880251115183.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha : Management press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-983-4.
- [5] KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management : Řízení Organizace*. 1. vyd. Praha : Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [6] KLEIBL, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha : Management press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [9] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [10] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [11] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Elektronické zdroje

- [12] BARTÁK, Milan. *Spokojenost zlepšuje výsledky*. Hospodářské noviny [online]. 2004 [cit. 2008-02-18]. Dostupný z WWW: <http://finweb.ihned.cz/c4-10104650-15113160-006000_d-spokojenost-zlepsuje-vysledky>.
- [13] *BusinessInfo.cz* : Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 1997 , 2008 [cit. 2008-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/personalni-prace-msp-pracovni-vztahy/1001663/45882/>>.
- [14] EGER, Ludvík. *Prevence vůči stresu se osvědčuje*. Hospodářské noviny [online]. 2006 [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <http://kariera.ihned.cz/c4-10023710-18965300-q00000_d-prevence-vuci-stresu-se-osvedcuje>.
- [15] *EMOS* [online]. 2008 [cit. 2008-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.emos.cz>>.
- [16] JALOVECKÁ, Martina. *Měření indexu spokojenosti zaměstnanců*. Veřejná správa [online]. 2004, č. 43 [cit. 2008-02-20]. Dostupný z WWW: <http://www.mvcr.cz/2003/casopisy/vs/0443/kvalita1_info.html>.
- [17] *Personalista.cz* [online]. 2001 , 2004 [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <<http://firmy.publikuj.cz/personalista/?ID=60&basket=7f7ab44261acb9d23c4a29515d43506f>>.
- [18] ŠKARKOVÁ, Daniela. *Vztah zaměstnanců k firmě : jak jej můžeme měřit a jakou má souvislost se strategií firmy*. IT Systems [online]. 2001 [cit. 2008-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/vztah-zamestnancu-k-firme.htm>>.
- [19] *Vedeme.cz* [online]. 2005 , 2008 [cit. 2008-03-04]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69&limit=1&limitstart=0>.
- [20] Zdroje interní

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- B2B Business to business – obchodování mezi podnikatelskými subjekty
- B2C Business to customers – prodej výrobků či služeb konečným spotřebitelům
- ESF Evropský sociální fond

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. 1. Proces motivace. Zdroj: [1].....	13
Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb. Zdroj: [19].....	15
Obr. 3. Seskupení společnosti EMOS spol. s r. o.. Zdroj: [15].	28
Graf 1. Vývoj společnosti z hlediska počtu zaměstnanců a obratu v mil. Kč. Zdroj: [15].....	29
Graf 2. Věková skladba respondentů. Zdroj: Vlastní.....	39
Graf 3. Poměr nejdůležitějších motivů a nejvyšší úrovně jejich plnění. Zdroj: Vlastní	40
Graf 4. Důležitost motivů. Zdroj: Vlastní.....	41
Graf 5. Stupeň plnění motivů. Zdroj: Vlastní.....	41
Graf 6. Vztah důležitých motivů a úrovně jejich plnění. Zdroj: Vlastní	42
Graf 7. Odhodlanost i nadále pracovat ve společnosti. Zdroj: Vlastní.....	43
Graf 8. Příčiny nespokojenosti zaměstnanců. Zdroj: Vlastní	44
Graf 9. Prezentace společnosti na veřejnosti. Zdroj: Vlastní.....	45
Graf 10. Informovanost o běžném dění ve společnosti. Zdroj: Vlastní.....	46
Graf 11. Pozornost vedoucích k zaměstnancům. Zdroj: Vlastní.....	48
Graf 12. Chybějící vlastnosti nadřízeného ve společnosti. Zdroj: Vlastní.....	49
Graf 13. Zájem o zvyšování kvalifikace. Zdroj: Vlastní	50
Graf 14. Ohodnocení vzhledem ke kvalifikaci a věku. Zdroj: Vlastní.....	51
Graf 15. Atraktivnost benefitů. Zdroj: Vlastní.....	52
Graf 16. Hodnocení motivů k práci v roce 2006. Zdroj: Vlastní.....	54
Graf 17. Spokojenost zam. ve srovnání s konkurencí. Zdroj: Vlastní.....	68
Graf 18. Informace o dění ve společnosti. Zdroj: Vlastní.....	70
Graf 19. Vztahy na pracovišti. Zdroj: Vlastní.....	70

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Benefity společnosti EMOS spol. s r. o. Zdroj: [20].....	35
Tab. 2. Způsoby zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Zdroj: [12].....	37
Tab. 3. Výběrový vzorek. Zdroj: Vlastní.....	39
Tab. 4. Doporučení známým práci ve společnosti. Zdroj: Vlastní.....	43
Tab. 5. Informace potřebné ke kvalitnímu pracovnímu výkonu. Zdroj: Vlastní.....	47
Tab. 6. Vztahy na pracovišti a s nejbližším vedoucím. Zdroj: Vlastní.....	47
Tab. 7. Organizace a řízení práce ve vlastní sekci. Zdroj: Vlastní.....	50
Tab. 8. Hodnocení důležitosti motivů. Zdroj: Vlastní.....	66
Tab. 9. Hodnocení plnění motivů. Zdroj: Vlastní.....	66
Tab. 10. Odhodlání i nadále pracovat ve společnosti. Zdroj: Vlastní.....	67
Tab. 11. Doporučení známým práci ve společnosti. Zdroj: Vlastní.....	67
Tab. 12. Spokojnost zam. ve srovnání s konkurencí. Zdroj: Vlastní.....	67
Tab. 13. Prezentace společnosti na veřejnosti. Zdroj: Vlastní.....	68
Tab. 14. Příčiny nespokojenosti zaměstnanců. Zdroj: Vlastní.....	68
Tab. 15. Do jaké míry souhlasíte s danými stanovisky. Zdroj: Vlastní.....	69
Tab. 16. Informace o dění ve společnosti. Zdroj: Vlastní.....	69
Tab. 17. Pozornost vedoucích k zaměstnancům. Zdroj: Vlastní.....	70
Tab. 18. Vlastnosti vedoucího pracovníka. Zdroj: Vlastní.....	71
Tab. 19. Tech. vybavení pracoviště. Zdroj: Vlastní.....	71
Tab. 20. Podpora nápadů zam. vedením. Zdroj: Vlastní.....	71
Tab. 21. Organizace a řízení práce ve firmě. Zdroj: Vlastní.....	72
Tab. 22. Srozumitelnost systému odměňování. Zdroj: Vlastní.....	72
Tab. 23. Lepší hodnocení u konkurence. Zdroj: Vlastní.....	72
Tab. 24. Atraktivita benefitů. Zdroj: Vlastní.....	72

SEZNAM PŘÍLOH

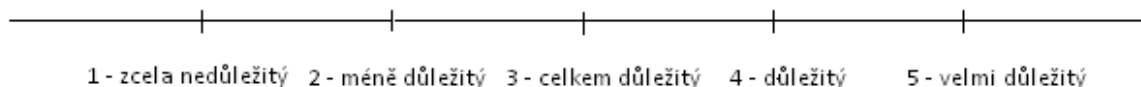
Příloha PI: Grafické a tabulkové vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha PII: Dotazník

PŘÍLOHA P I: GRAFICKÉ A TABULKOVÉ VYHODNOCENÍ DO- TAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

I. část: Hodnocení motivů

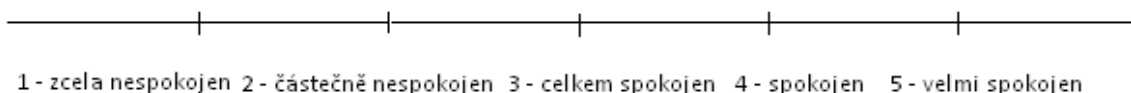
Hodnotící škála:



Tab. 8. Hodnocení důležitosti motivů. Zdroj: Vlastní

Důležitost motivů	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	4 + 5 %
Jistota pracovního místa	2	2%	2	2%	20	22%	27	30%	38	43%	73%
Výše mzdy	1	1%	1	1%	9	10%	41	46%	37	42%	88%
Možnost seberealizace	0	0%	3	3%	13	15%	47	53%	25	28%	82%
Možnost osobního rozvoje	1	1%	5	6%	13	15%	40	46%	28	32%	78%
Postavení, prestiž, titul	8	9%	13	15%	33	38%	24	28%	8	9%	37%
Pracovní podmínky	0	0%	4	4%	9	10%	48	54%	28	31%	85%
Vztahy se spolupracovníky	0	0%	1	1%	14	16%	33	37%	41	46%	83%
Chování vedoucího	0	0%	1	1%	10	11%	33	37%	45	51%	88%
Možnost spolurozhodování	0	0%	7	8%	33	37%	29	33%	20	22%	55%

Hodnotící škála:



Tab. 9. Hodnocení plnění motivů. Zdroj: Vlastní

Plnění motivů	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	4 + 5 %
Jistota pracovního místa	1	1%	7	8%	18	21%	42	49%	17	20%	69%
Výše mzdy	5	6%	19	23%	43	51%	14	17%	3	4%	20%
Možnost seberealizace	4	5%	9	11%	30	36%	34	41%	6	7%	48%
Možnost osobního rozvoje	3	4%	14	17%	27	33%	33	40%	5	6%	46%
Postavení, prestiž, titul	6	8%	7	9%	33	42%	30	38%	3	4%	42%
Pracovní podmínky	2	2%	10	12%	22	26%	41	49%	12	14%	63%
Vztahy se spolupracovníky	1	1%	7	8%	20	24%	43	51%	13	15%	67%
Chování vedoucího	6	7%	14	17%	20	24%	24	29%	19	23%	52%
Možnost spolurozhodování	3	4%	12	14%	23	28%	40	48%	5	6%	54%

II. část: Spokojenost a angažovanost zaměstnanců

Tab. 10. Odhodlání i nadále pracovat ve společnosti. Zdroj: Vlastní

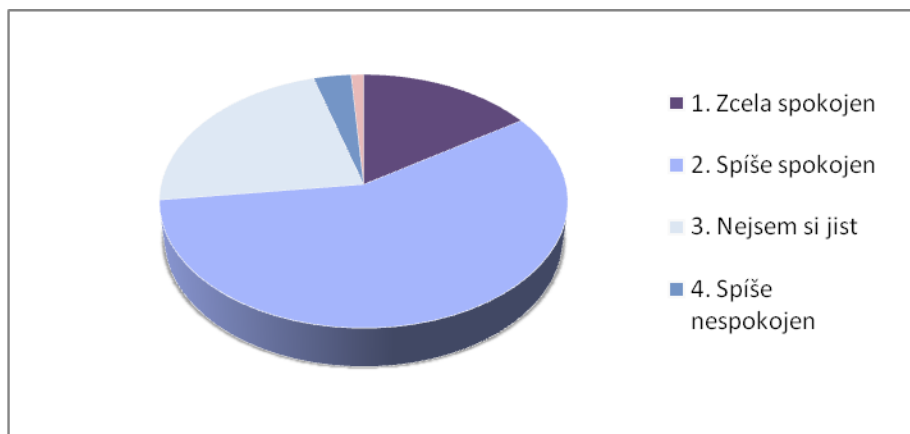
Odpověď	Počet odpovědí	%
Rozhodně nechci opustit	30	33,7%
Pravděpodobně neopustím	27	30,3%
Nevím	12	13,6%
Ano, někdy o tom uvažuji	17	19,1%
Ano, rozhodně chci opustit	2	2,2%
neodpovědělo	1	1,1%

Tab. 11. Doporučení známým práci ve společnosti. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí	%
Rozhodně ano	24	27%
S určitými výhradami	46	52%
Byl (a) bych na rozpacích	14	16%
Asi ne	3	3%
Rozhodně ne	1	1%
neodpovědělo	1	1%

Tab. 12. Spokojnost zam. ve srovnání s konkurencí. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí	%
Zcela spokojen	14	16%
Spíše spokojen	51	58%
Nejsem si jist	20	23%
Spíše nespokojen	3	3%
Zcela nespokojen	0	0%
neodpovědělo	1	



Graf 17. Spokojenost zam. ve srovnání s konkurencí. Zdroj: Vlastní

Tab. 13. Prezentace společnosti na veřejnosti. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí	%
Vynikající	0	0%
Velmi dobrá	28	32%
Dostatečná	39	44%
Spíše slabá	20	23%
Velmi slabá	1	1%
neodpovědělo	1	

Tab. 14. Příčiny nespokojenosti zaměstnanců. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí
Nízké mzdy	52
Nespravedlivý způsob odměňování	42
Slabé zaměstnanecké výhody	40
Nedostatečná informovanost	40
Žádná perspektiva postupu	31
Špatná organizace práce na pracovišti	31
Přílišné pracovní nasazení	25
Nepříznivé pracovní prostředí	22
Neshody mezi zaměstnanci a nadřízenými	21
Nedokonalé vedení ze strany vedoucího	20
Špatné technické vybavení pracoviště	19
Neshody mezi spolupracovníky	14
Nemožnost zvyšování kvalifikace	12
Nevyužití kvalifikace	11
Nestálá a nejistá práce	6
Směnový provoz	5

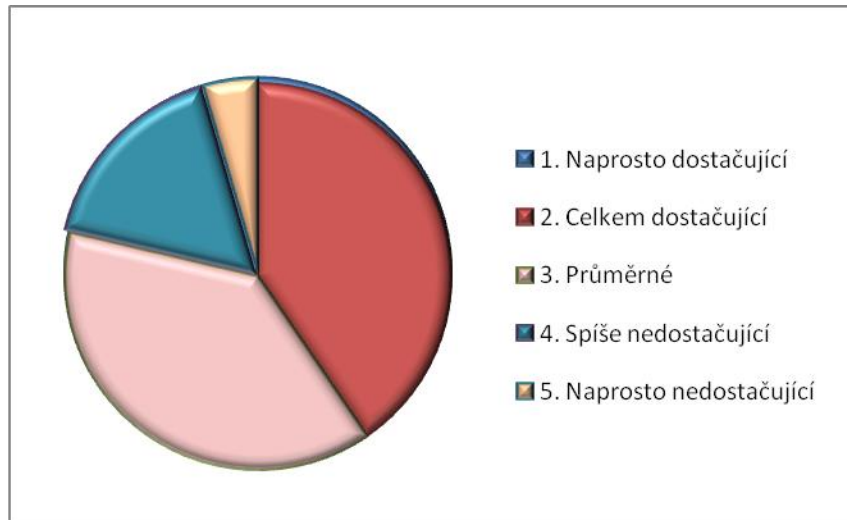
Tab. 15. Do jaké míry souhlasíte s danými stanovisky. Zdroj: Vlastní

	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Nejsem si jist	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	Neodpovědělo
Moje práce dobře využívá moje schopnosti a možnosti	25	47	11	3	1	0
V této společnosti mi byla dána skutečná možnost rozvíjet svoje schopnosti	22	39	20	5	1	2
Jsem ochoten pracovat ještě víc než dosud proto, abych mohl i nadále pracovat v této společnosti	10	30	29	11	8	1
Přijal bych jakékoliv místo, abych zůstal pracovat v této společnosti	1	4	28	20	35	1
Jsem hrdý na to, že pracuji pro tuto společnost	16	51	19	0	3	0

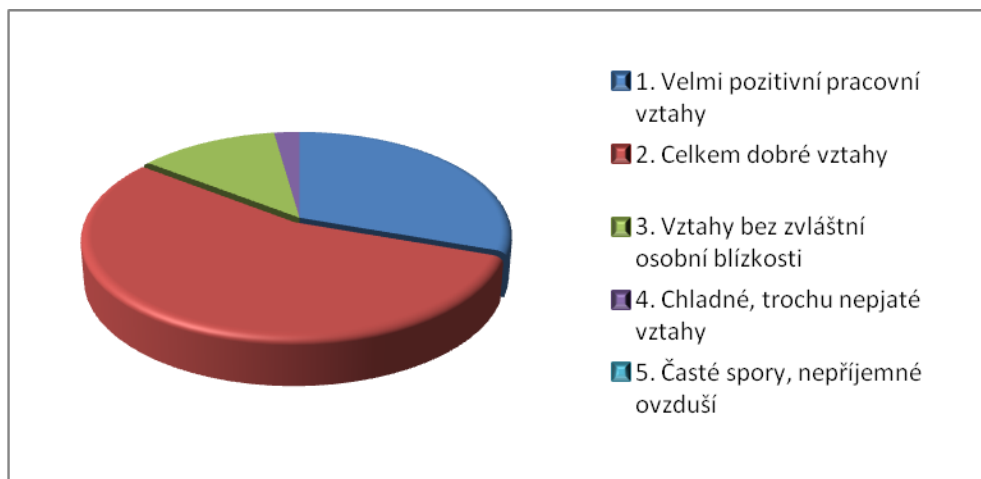
III. část: Hodnocení informovanosti a mezilidských vztahů

Tab. 16. Informace o dění ve společnosti. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí	%
Naprosto dostačující	0	0%
Celkem dostačující	36	40%
Průměrné	34	38%
Spíše nedostačující	15	17%
Naprosto nedostačující	4	4%



Graf 18. Informace o dění ve společnosti. Zdroj: Vlastní



Graf 19. Vztahy na pracovišti. Zdroj: Vlastní

Tab. 17. Pozornost vedoucích k zaměstnancům. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí	%
Zcela určitě ano	9	10%
Spíše ano	29	33%
Jak kdy	38	43%
Spíše ne	9	10%
Určitě ne	4	4%

Tab. 18. Vlastnosti vedoucího pracovníka. Zdroj: Vlastní

Vlastnost	Počet odpovědí
Žije spořádaným životem	77
Má smysl pro humor, pozitivní přístup	75
Mohu se na něj obrátit se svými problémy	74
Využívá našich podnětů a připomínek	73
Umí jednat s lidmi	71
Je spravedlivý	70
Má komunikační a vyjednávací dovednosti	70
Jedná s námi vždy slušně a na úrovni	68
Má přirozenou autoritu	67
Má značné odborné znalosti	66
Je nám vzorem v práci	64
Umí nás motivovat a řídit	63
Včas informuje o důležitých věcech	62
Umí organizovat práci	62
Věnuje pozornost zlepšování prac. prostředí	59

IV. část: Hodnocení pracovních podmínek, organizace práce a odměňování

Tab. 19. Tech. vybavení pracoviště. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí
Na vynikající úrovni	7
Na velmi dobré úrovni	31
Na dobré úrovni	43
Na nepříliš uspokojivé úrovni	5
Na velmi špatné úrovni	3
Nevím, nemohu posoudit	0

Tab. 20. Podpora nápadů zam. vedením. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí
Ano	2
Spíše ano	27
Někdy ano, někdy ne	44
Spíše ne	13
Ne	3

Tab. 21. Organizace a řízení práce ve firmě. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí
Vynikající	0
Velmi dobrý	39
Průměrný	41
Dostačující	5
Špatný	3

Tab. 22. Srozumitelnost systému odměňování.

Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí
Ano, je přehledný a jasný	19
Vcelku mu rozumím	33
Ne vždy mu rozumím	18
Spíše nerozumím	10
Nerozumím, pokaždé je to jinak	9

Tab. 23. Lepší hodnocení u konkurence. Zdroj: Vlastní

Odpověď	Počet odpovědí
Zcela určitě ano	21
Spíše ano	39
Nejsem si jist, nevím	25
Spíše ne	4
Určitě ne	0

Tab. 24. Atraktivita benefitů. Zdroj: Vlastní

Benefity	Počet odpovědí
Dotované stravování	42
Bezáročné půjčky	35
Služební auto pro soukromé účely	34
Životní pojištění	30
Vzdělávací programy	30
Služby a výrobky firmy se slevou	30
Společné firemní aktivity	20
Dary k životnímu a pracovnímu jubileu	16
Přístup k internetu ze svého počítače	13
Služební notebook	12
Služební mobilní telefon	12

PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Poznámka: Zakřížkujte, prosím, v následující tabulce aktuální údaje. Vyplnění dotazníku je anonymní, pro vyhodnocení jsou však tyto údaje potřebné! Zaměstnavatel se zavazuje, že získané údaje nebudou v žádném případě použity v neprospěch jakéhokoliv zaměstnance.

Sekce	Útvar ředitel	Technická sekce	Sekce prodeje	Sekce marketingových služeb	Sekce logistiky	Sekce produktových skupin	Ekonomická sekce
Označení							

Věk	do 24 let	25 - 30 let	31 - 35 let	36 - 44 let	45 - 50 let	nad 50 let
Označení						

I. ČÁST: HODNOCENÍ MOTIVŮ K PRÁCI

Poznámka: označte prosím následující motivy k práci vzhledem k důležitosti a stupně plnění, podle dané hodnotící škály.

Motiv k práci	Hodnocení motivů z hlediska důležitosti				
Hodnotící škála	1	2	3	4	5
Jistota pracovního místa					
Výše mzdy					
Možnost seberealizace					
Možnost osobního rozvoje					
Postavení, prestiž					
Pracovní podmínky					
Vztahy se spolupracovníky					
Chování vedoucího při vedení lidí					
Možnost spolurozhodování					

Hodnotící škála:

- 1 – zcela nedůležitý
- 2 – méně důležitý
- 3 – celkem důležitý
- 4 – důležitý
- 5 – velmi důležitý

Motiv k práci	Stupeň plnění motivu společností				
Hodnotící škála	1	2	3	4	5
Jistota pracovního místa					
Výše mzdy					
Možnost seberealizace					
Možnost osobního rozvoje					
Postavení, prestiž					
Pracovní podmínky					
Vztahy se spolupracovníky					
Chování vedoucího při vedení lidí					
Možnost spolurozhodování					

Hodnotící škála:

- 1 – zcela nespokojen
- 2 – částečně spokojen
- 3 – celkem spokojen
- 4 – spokojen
- 5 – velmi spokojen

II. ČÁST: SPOKOJENOST A ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

1. Hodláte i nadále ve společnosti pracovat nebo uvažujete o tom, že nás opustíte?

Rozhodně nechci opustit	
Pravděpodobně neopustím	
Nevím	
Ano, někdy o tom uvažuji	
Ano, rozhodně chci opustit	

2. Doporučil/a byste svému známému práci v naší společnosti, kdyby hledal práci?

Rozhodně ano	
určitými výhradami	
S určitými výhradami	
Asi ne	
Rozhodně ne	

3. Pokud jste Vy osobně s něčím nespokojen/a, v čem jsou příčiny Vaší nespokojenosti? (označte křížkem buďto ano nebo ne a to u všech nabízených možností)

	ANO	NE
Nepříznivé pracovní prostředí		
Neshody mezi spolupracovníky		
Neshody mezi zaměstnanci a nadřízenými		
Nízké mzdy		
Špatná organizace práce na pracovišti		
Nevyužití kvalifikace		
Přílišné pracovní nasazení		
Žádná perspektiva postupu		
Slabé zaměstnanecké výhody		
Nedokonalé vedení ze strany vedoucího		
Špatné technické vybavení pracoviště		
Nespravedlivý způsob odměňování		
Směnový provoz		
Nemožnost zvyšování kvalifikace		
Nedostatečná informovanost		
Nestálá a nejistá práce		

4. Jak byste hodnotili Vaši celkovou spokojenost se zaměstnavatelem v současné době ve srovnání s jinými organizacemi?

Zcela spokojen	
Spíše spokojen	
Nejsem si jist	
Spíše nespokojen	
Zcela nespokojen	

5. Jak hodnotíte prezentaci naší společnosti na veřejnosti? Tato prezentace je podle Vašeho názoru:

Vynikající	
Velmi dobrá	
Dostatečná	
Spíše slabá	
Velmi slabá	

6. Do jaké míry souhlasíte s následujícím stanoviskem?

	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Nejsem si jist	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Moje práce dobře využívá moje schopnosti a možnosti					
V této společnosti mi byla dána skutečná možnost rozvinout svoje schopnosti					
Jsem ochoten pracovat ještě víc než dosud proto, abych mohl i nadále pracovat v této společnosti					
Přijal bych jakékoli místo, abych zůstal pracovat v této společnosti					
Jsem hrdý na to, že pracuji pro tuto společnost					

III. ČÁST: HODNOCENÍ INFORMOVANOSTI A MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ

7. Informace, které se k Vám dostanou o běžném dění v naší společnosti považujete za:

Naprosty dostačující	
Celkem dostačující	
Průměrné	
Spíše nedostačující	
Naprosty nedostačující	

8. Pokud se týká informací, které potřebujete ke svému kvalitnímu pracovnímu výkonu:

Dostávám je přesné a včas	
Většinou je dostávám včas	
Jak kdy, někdy jsou přesné a včas, někdy pozdě a nesrozumitelné	
Spíše nedostávám informace včas, někdy nevím, co se po mně chce	
Pravidelně dostávám informace pozdě a ještě nepřesné	

9. Jak byste hodnotil (a) vztahy mezi většinou členů Vašeho kolektivu a Vaším nejbližším nadřízeným:

Velmi pozitivní pracovní vztahy	
Celkem dobré vztahy	
Vztahy bez zvláštní osobní blízkosti	
Chladné, trochu nepjaté vztahy	
Časté spory, nepřijemné ovzduší	

10. Domníváte se, že v naší společnosti je věnována ze strany vedoucích zaměstnanců dostatečná pozornost lidem a jejich vedení?

Zcela určitě ano	
Spíše ano	
Jak kdy	
Spíše ne	
Určitě ne	

11. Nyní prosím uveďte, zda Váš bezprostřední nadřízený má či nemá uvedené vlastnosti a příslušné odpovědi zakřížkujte (zakřížkujte všechny nabízené možnosti buďto ano nebo ne).

	ANO	NE
Má značné odborné znalosti a dále se vzdělává		
Věnuje velkou pozornost zlepšování pracovního prostředí		
Je citově stabilní, jedná s námi vždy slušně a na úrovni		
Má přirozenou autoritu		
Využívá našich podnětů a připomínek		
Umí jednat s lidmi		
Je spravedlivý		
Umí organizovat práci		
Má komunikační a vyjednávací dovednosti		
Včas informuje o důležitých věcech		
Žije spořádaným životem, je po této stránce příkladem		
Mohu se na něj kdykoliv obrátit se svými problémy, je empatický		
Umí nás motivovat a řídit (vést)		
Je nám vzorem v práci (podporuje aktivitu podřízených)		
Má smysl pro humor, má pozitivní přístup k životu		

IV. ČÁST: HODNOCENÍ PRACOVNÍCH PODMÍNEK, ORGANIZACE PRÁCE A ODMĚŇOVÁNÍ

12. Současné technické a technologické vybavení našich pracovišť je podle Vašeho názoru:

Na vynikající úrovni	
Na velmi dobré úrovni	
Na dobré úrovni	
Nevím, nemohu posoudit	
Na nepříliš uspokojivé úrovni	
Na velmi špatné úrovni	

14. Jak hodnotíte současný systém organizace a řízení práce v rámci společnosti?

Vynikající	
Velmi dobrý	
Průměrný	
Dostačující	
Špatný	

13. Domníváte se, že vedení společnosti podporuje iniciativu a nápady svých zaměstnanců ke zlepšování výsledků práce?

Ano	
Spíše ano	
Někdy ano, někdy ne	
Spíše ne	
Ne	

15. Jaká je úroveň řízení a organizace práce přímo na Vaši sekci (oddělení, pracoviště apod.):

Vynikající, plně odpovídá úkolům, které má naše pracoviště plnit	
Velmi dobrá	
Průměrná	
Spíše špatná	
Absolutně špatná	

16. Máte zájem o zvyšování kvalifikace?

Určitě ano	
Spíše ano	
Nevím	
Spíše ne	
Vůbec ne	

17. Rozumíte mzdovému systému, podle kterého jste odměňován (a)?

Ano, je přehledný a jasný	
Vcelku mu rozumím	
Ne vždy mu rozumím	
Spíše nerozumím	
Nerozumím, pokaždé je to jinak	

18. Domníváte se, že je Vaše práce vzhledem k Vaší kvalifikaci a věku finančně ohodnocena:

Naprosto spravedlivě	
Celkem spravedlivě	
Spíše nespravedlivě	
Naprosto nespravedlivě	

19. Domníváte se, že lidé stejné profese a stejného pracovního zařazení jako máte Vy, jsou mimo vaši společnost hodnoceni po finanční stránce lépe?

Zcela určitě ano	
Spíše ano	
Nejsem si jist, nevím	
Spíše ne	
Určitě ne	

20. Který z uvedených benefitů je pro Vás nejzajímavější?

Služební mobilní telefon	
Dotované stravování	
Služební notebook	
Služební auto pro soukromé účely	
Přístup k internetu ze svého počítače	
Dary k životnímu a pracovnímu jubileu	

Životní pojištění	
Bezüročné půjčky	
Vzdělávací programy	
Společné firemní aktivity	
Služby a výrobky firmy se slevou	

V. ČÁST: OTEVŘENÉ OTÁZKY

Odpovězte prosím:

21. Jak hodnotíte průběh realizace projektu ADAPTHEMOS, uveďte konstruktivní návrhy na eventuelní změny:

.....

.....

.....

.....

.....

22. Diskutují s Vámi nadřízení o absolvovaných seminářích a workshopech, akčních plánech apod.?

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

23. Jmenujte, máte-li zájem, jednu až dvě osoby na vedoucích místech, které podle Vašeho názoru, vykonávají svěřenou funkci:

a) dobře

b) špatně

24. Jmenujte dvě osoby, kterých si ve firmě nejvíce vážíte:

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

25. Jmenujte jednu až dvě největší přednosti naší společnosti:

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

26. Jmenujte jeden až dva největší nedostatky naší společnosti:

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

27. Co byste rád (a) sdělil (a) mimo rámec položených otázek?

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