

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY

Vendula Heraltová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vendula Heraltová**
Osobní číslo: **M12144**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte doporučení pro zvýšení pracovní spokojenosti ve společnosti XY.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 9788024714073.

BĚLOHLÁVEK, F. 20 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008, 160 s. ISBN 9788024743233.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007, 152 s. ISBN 978-80-239-9946-4.

NOE, R. Fundamentals of human resource management. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011, 592 s. ISBN 978-0-07-353046-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

14.5.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY, a také dílčími aspekty ovlivňující spokojenost. Práce je rozdělena do dvou částí, v teoretické části se práce zaměřuje na vymezení problematiky řízení lidských zdrojů, motivace a pracovní spokojenosti. Tyto poznatky jsou pak využity v části praktické, která se zabývá analýzou současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY. Nejdůležitější částí je pak vyhodnocení dotazníkového šetření a následné navržení doporučení pro firmu XY.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, motivace, pracovní spokojenost, analýza, dotazníkové šetření

ABSTRACT

This bachelor focuses on the analysis of employee satisfaction in the company XY, and individual factors influencing satisfaction. The thesis is divided into two parts, the theoretical part focuses on defining issues of human resource management, motivation and job satisfaction. These findings are then used in the practical part, which analyzes the current state of employee satisfaction in the company XY. The most important part is the you-assessment questionnaire and the subsequent drafting recommendations for the company XY.

Keywords: human resource management, motivation, job satisfaction, analysis, questionnaire

Ráda bych poděkovala Ing. Janě Matoškové, Ph.D., za odborné vedení a cenné připomínky, při vypracování bakalářské práce. Současně bych ráda poděkovala vedení firmě XY za ochotu a umožnění provedení výzkumu.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 OBLASTI V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2 MOTIVACE	14
2.1 JAK FUNGUJE MOTIVACE	14
2.2 MOTIVACE K PRÁCI	15
2.3 TEORIE MOTIVACE	16
2.3.1 Teorie instrumentality	16
2.3.2 Teorie potřeb	17
2.3.3 Dvoufaktorová teorie	18
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	20
3.1 VÝZNAM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	21
3.1.1 Spokojenost s prací a spokojenost v práci	22
3.2 FORMY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	23
3.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	23
3.3.1 Vnější faktory	24
3.3.2 Osobnostní faktory	25
3.4 ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	26
3.4.1 Používané dotazníky pro zjišťování spokojenosti v práci	28
3.5 ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI V ČR	29
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	35
5.1 ANALÝZA STAVU ZAMĚSTNANCŮ	36
6 PRACOVNÍ PODMÍNKY SPOLEČNOSTI XY	39
6.1 PROVOZ VE FIRMĚ XY	39
6.2 SYSTÉM ODMĚN	40
7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	44
8 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	45
8.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	45
8.2 PRACOVNÍ PODMÍNKY VE FIRMĚ XY	48
8.3 ODMĚNY A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	49
8.4 KVADRANTOVÁ ANALÝZA	52
9 VYHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ	54
10 DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZVÝŠENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ...	55
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	62
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	63
SEZNAM TABULEK	64
SEZNAM GRAFŮ.....	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Spokojenost je široký pojem, a každý z nás ho může chápat jiným způsobem. Této bakalářská práce se bude zabývat právě spokojeností zaměstnanců, která je však velmi rozsáhlá. Na spokojenost se můžeme dívat z pohledu spokojenosti v práci, kdy práce je důležitým mezníkem v životě člověka, někdo může brát práci jako zátěž, nechut' a tím rozvíjí svou nespokojenost, naopak někdo se může do práce těšit, a jeho práce ho naplňuje, to však neznamená, že je se vším spokojený. Člověk může být spokojený s vedoucím, se svými kolegy a naopak jeho nespokojenost může spočívat v platovém ohodnocení, což je dost častý jev a ne vždy se podaří tuto touhu uspokojit. Také spokojenost v osobním životě může velmi ovlivňovat právě pracovní spokojenost. Když jde člověk do práce s nechutí a starostmi ze svého osobního života těžko se mu podaří naplňovat jeho spokojenost v práci.

Motivace pracovníka přispívá z velké části k jeho spokojenosti. Motivování člověka není lehká záležitost, právě proto, že každý člověk je svým způsobem jiný a jedinečný. Existují ovšem způsoby, které většinou zaberou na všechny. Je třeba si uvědomit, že i přes dnešní moderní dobu a vyspělé technologie je člověk pro firmu nepostradatelným článkem, protože právě člověk ovlivňuje kvalitu a rychlost výroby. Proto by si firma měla uvědomit, že lidský kapitál je důležitý a je třeba ho rozvíjet a dál do něj investovat. Touto investicí se však nemyslí jen peníze, ale i vlastní úsilí a především čas. Tato investice se potom vrátí v rámci plnění cílů firmy a budování velikosti firmy. Je dokázané, že spokojeni pracovníci jsou produktivnější a produktivita je pro firmu jedním z nejdůležitějších faktorů.

Nemělo by se však zapomínat, že motivace není všechno, lidé mají potřebu být chváleni a odměňováni. Odměny jsou proto nepostradatelnou složkou, vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců. O tuto problematiku a o mnohé další se nejčastěji ve firmě starají personalisté. A však každý z vedoucích pracovníků, by měl vědět jak svého podřízeného motivovat a jak ho odměnit za odvedenou práci. A tím přispět ke spokojenosti svých zaměstnanců.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je v teoretické části vypracovat literární rešerši z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců. V praktické části bude provedena analýza současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY a následné zhodnocení výsledků analýzy doprovázené navrženým doporučením pro zvýšení pracovní spokojenosti ve společnosti XY.

Pro teoretickou část bude využita deskriptivní metoda, která bude mít za úkol seznámení s daným tématem, pro snadnější porozumění dané problematice.

Praktická část bude založena na kvantitativním výzkumu, který bude vycházet ze sběru a analýzy dat. Data budou získána pomocí dotazníkového šetření. Na vyhodnocení dotazníkového šetření bude využito matematických a statistických metod. Ke zjištění informací o silných a slabých stránkách týkajících se spokojenosti zaměstnanců bude využito kvadrantové analýzy.

V závěrečném doporučení bude použita metoda modelování, kdy veškeré poznatky, doporučení a návrhy budou aplikovány na současnou situaci ve firmě, která poskytla pro tuto práci veškeré podklady.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma bakalářské práce spadá do řízení lidských zdrojů. Pro podnik je tato oblast významná, protože se zabývá pro firmu důležitými činnostmi, jako je plánování, získávání nových zaměstnanců, ke kterým patří výběrové pohovory. Dále pak do této oblasti spadá rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, jejich motivace a odměňování a v neposlední řadě celková péče o zaměstnance.

Podnik může fungovat tehdy, podaří-li se dát dohromady a společně užívat

- a) materiální zdroje,
- b) finanční zdroje a
- c) lidské zdroje.

Neustále propojování a vylepšování těchto zdrojů je jedním z hlavních úkolů podnikového řízení. Řízení lidských zdrojů je taková část podnikového řízení, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu a na jeho fungování v podniku, jeho vztahem k práci, ke kolegům a k podniku, jeho výkonem práce, ale v neposlední řadě jeho uspokojením a spokojeností. (Koubek, 1995)

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Podnik si stanovuje způsob řízení lidských zdrojů sám, a sám rozhoduje, jaký bude mít rozsah a strukturu a na jaké oblasti podniku se bude soustředit (Koubek, 1995).

Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byl podnik schopný prostřednictvím lidí plnit své cíle (Koubek, 1995).

Úkolem řízení lidských zdrojů je neustále zlepšování a rozvoj lidských zdrojů, protože právě lidské zdroje rozhodují o používání a využití ostatních zdrojů, tj. finančních a materiálových (Armstrong, 2007).

Úkoly a jejich plnění jsou součástí práce všech řídicích pracovníků, protože je důležité, aby znalosti pro plnění personální práce znal každý, kdo s řízením lidských zdrojů přijde do styku. Personální práci vedoucích pracovníků musí někdo řídit, v podniku se těmto specialistům na řízení lidských zdrojů říká personalisté, nebo taky personální útvary. (Koubek, 1995)

Personální útvar zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti služby, jak vedoucím pracovníkům všech úrovní, tak i jednotlivým zaměstnancům (Koubek, 1995).

1.1 Oblasti v řízení lidských zdrojů

Mezi oblastí řízení lidských zdrojů patří:

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů se zabývá analýzou stanovených cílů a jejich současným stavem. Toto plánování složí k sestavování nákladů nutných pro dosažení stanovených cílů. (Armstrong, 2007)

Získávání a výběr zaměstnanců

Největší oblastí řízení lidských zdrojů je získávání a výběr zaměstnanců. Získávání nových pracovních sil může probíhat jak externě tak interně (Armstrong, 2007).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zajišťuje školení zaměstnanců a rozvoj manažerských a specializovaných dovedností a schopností u vybraných zaměstnanců ve společnosti. Organizace většinou investuje prostředky do této oblasti pro zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců. (Armstrong, 2007)

Reporting

Poskytuje managementu informace z oblasti řízení lidských zdrojů. Poskytuje firmě informace o fluktuaci zaměstnanců, vývoji mezd, výši nákladů na školení. (Armstrong, 2007)

Personální administrativa

Má za cíl spravovat data o zaměstnancích, starat se, aby veškeré změny byly zaznamenány do osobních karet zaměstnanců, a dohlíží na to, aby bylo vše v souladu se zákony (Armstrong, 2007).

Odměňování a zaměstnanecké výhody

Cílem odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod je motivovat své zaměstnance k vyšší výkonnosti a produktivitě, které napomáhají plnit cíle organizace. Odměňování může být formou peněžní i nepeněžní. (Armstrong, 2007)

2 MOTIVACE

Jak již bylo zmíněno, tak řízení lidských zdrojů má za úkol, mimo jiné i motivaci zaměstnanců. V této kapitole bude vysvětlený princip motivace, kdo se na motivaci podílí a také jaké faktory na motivaci působí.

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“ (Armstrong, 2009, s. 109)

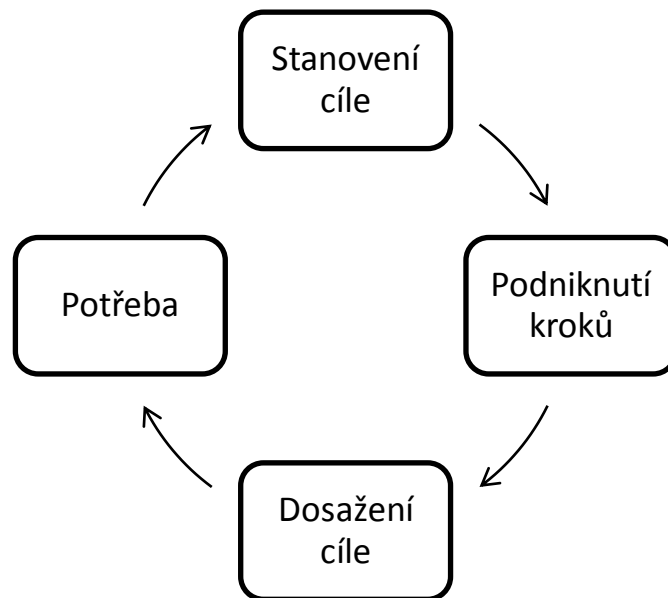
Motivace se zabývá tím, jak lidi přimět k tomu aby něco dělali.

Nakonečný (2005) uvádí rozdíl mezi pojmem motivace a motivování:

- Motivace je výsledný proces, který je utvářen vnitřními pohnutkami k chování. Tyto pohnutky mohou mít vnitřní i vnější zdroje. Mezi vnitřní zdroje patří fyziologické potřeby a vnějším zdrojem jsou pobídky, což jsou podněty, které mají motivující účinky, které jako prostředky slouží k dosažení určitého cíle.
- Motivování nastává tehdy, jsou-li tyto prostředky nabídnuty. Prostředek motivování je označen jako motivátor. Motivátorem je však vnější podnět pouze tehdy, vyvolává-li vnitřní motivaci pro získání nebo naopak vyhnutí se tomuto podnětu. Jinak řečeno motivování se stává účinným, pouze za předpokladu, kdy vzbuzuje motiv jako touhu získat nebo se vyhnout se motivátoru. Příklad kdy motivování nefunguje správně je, například člověk, který je povýšen, ale o toto povýšení nestál.

2.1 Jak funguje motivace

Proces motivace je nastartován vědomým pocitem neuspokojení potřeb, tyto potřeby pak vyvolají proces, kdy člověk chce něčeho dosáhnout. Ihned poté se stanoví jisté cíle, které by mohli tyto potřeby uspokojit, a člověk se pak snaží těchto cílů dosáhnout. Je-li cíle dosaženo, a potřeby jsou uspokojené, v mnoha případech se objeví nové potřeby a člověk si stanovuje nové cíle a tak tento proces pokračuje stále dokola. (Armstrong, 2007, s. 110)



Obrázek 1 Model motivace (Armstrong, 2007, s. 109)

2.2 Motivace k práci

Člověk by měl být motivovaný ke všem svým činnostem. Pro tuto práci je však stěžejní právě pracovní motivace.

Herzberg rozdělil motivaci na dva typy a to motivaci vnitřní a motivaci vnější. Můžeme se setkat s různými názvy tohoto rozdělení a to například motivy intrinsické, které představují totéž co vnitřní motivace a extrinsické, které jsou totožné s vnější motivací.

- Vnitřní motivace se zabývá kvalitou pracovního života, u vnitřní motivace nás faktory motivují zevnitř, jsou jakýmsi vnitřním uspokojením. Patří sem příležitost ke kariérnímu růstu, pro člověka zajímavá práce, jistá odpovědnost a hlavně rozvíjet sebe a své schopnosti.
- Vnější motivace záměrně a cílevědomě ovlivňuje vnitřní motivaci. Můžeme sem zařadit platové ohodnocení a různé pochvaly. Jedná se tady spíše i stimulaci. Stimulace je rozlišena od motivace a působí na psychiku z vnějšku, jejím úkolem je změnit motivaci. (Kociánová, 2010)

Nakonečný (2005) uvádí rozdíly ve spokojenosti s vnitřní a vnější motivací:

- Pracovník, který má silnější potřebu kontaktu, považuje za své uspokojení ohleduplnost u nadřízeného.

- Pracovníka, který má silnější výkonovou motivaci, vede ke spokojenosti styl vedení nadřízeného, který mu ukáže přesnou cestu k cíli a poskytuje mu zpětnou vazbu.
- Pracovníka, pro kterého více znamenají vnější odměny (mzda, veřejná pochvala), vede k uspokojení direktivní styl vedení svých nadřízených.
- Pracovník, který má silnou sebedůvěru, naopak upřednostňuje participativní styl vedení.
- Podpora zaměstnanců vede k jeho vyšší spokojenosti, i když je práce namáhavá a neuspokojuje ho.
- Pracovníci podléhající autoritě silněji reagují na direktivní styl řízení.
- Pracovníci, kteří věří ve své schopnosti zvládat pracovní úkoly, reagují negativně na direktivní nebo poučující styl vedení nadřízeného.
- Když u každodenních úloh existují dané normy a kontroly pracovního postupu, je zde poučující styl vedení nadřízeného zcela zbytečný a může vést k negativnímu vlivu na pracovní spokojenost a spokojenost s nadřízeným.
- Když jsou pracovní úkoly nejasné, je uvítáno direktivní jednání nadřízených.

2.3 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií pracovní motivace, ale ucelená teorie ještě nebyla vytvořena. Teorie nám pomáhají s motivací, avšak nikdy nebude motivace snadná a rychlá, protože každý člověk je jedinečný. V následující kapitole budou představeny nejdůležitější teorie motivace, které působí a ovlivňují pracovní spokojenost.

2.3.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci.“ (Kociánová, 2010, s. 28). Taylor vytvořil pomocí vědeckého řízení teorii instrumentality, která popisuje vliv finanční stimulace. Tato teorie je stavěna na tom, že odměny jsou závislé na skutečném výkonu, jinak řečeno člověk pracuje pro peníze. (Kociánová, 2010)

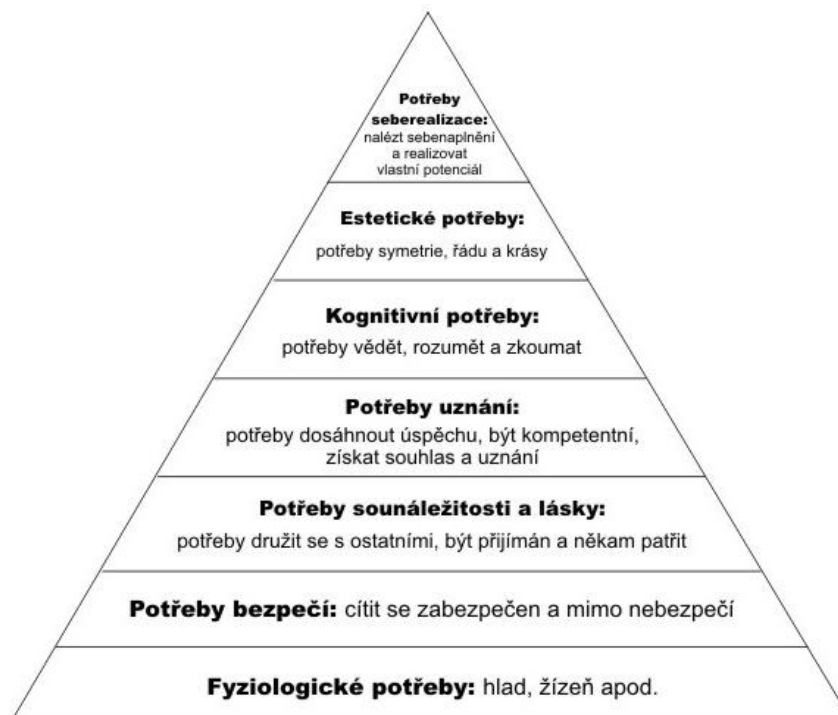
Peníze ovšem nejsou zcela efektivní, protože nedostatek peněz sice vede k nespokojenosti, ale jejich dostatek nevede k dlouhodobé spokojenosti. (Wagnerová, 2008)

2.3.2 Teorie potřeb

Hierarchie lidských potřeb

Maslow vytvořil hierarchii lidských potřeb, kde seřadil vzestupně pět základních kategorií potřeb. Tato teorie předpokládá, že abychom dosáhli vyšších potřeb, musí být uspokojeny potřeby nižší. Potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena. Maslowova hierarchie byla kritizována, protože nebyla podložena empirickým výzkumem.

I tato teorie souvisí s pracovní spokojeností, a to tak, že právě uspokojení potřeb nám napomáhá ke spokojenosti. Problém však může nastat v tom, že jestliže uspokojíme jednu potřebu, v zápětí se objeví nová potřeba, která chce být naplněna. (Kociánová, 2010)



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Vlastní zpracování)

Hierarchie převedena do pracovní motivace vypadá takto:

- mzda – v úrovni pokrývající fyziologické potřeby
- pracovní jistota, sociální zabezpečení
- přijetí pracovní skupinou
- tituly, povýšení, úspěchy
- pracovní seberealizace, osobní vzestup

ERG teorie

Teorii potřeb se zabýval i Alderfer, který vytvořil teorii ERG, která zobrazuje tři kategorie potřeb:

1. Existenční potřeby (E - Existency) – potřeba dosažení a udržení rovnováhy organismu pomocí materiálních předmětů, jako jsou například plat, zaměstnanecké výhody, aj.
2. Vztahové potřeby (R – Relatedness) – proces sdílení a vzájemnosti nám naplňuje uspokojení vztahových potřeb. Patří sem například pochopení, potvrzení a vliv.
3. Růstové potřeby (G – Growth) – uspokojení těchto potřeb závisí na příležitosti k růstu.

Všechny kategorie nám ovlivňují pracovní spokojenost samostatně a rozdílně, a na každého člověka působí jiným způsobem. V důsledku však ovlivňují spokojenost jako celek. (Kociánová, 2010)

2.3.3 Dvoufaktorová teorie

Herzberg vytvořil tzv. dvoufaktorovou teorii. Pauknerová (2006, s. 176) uvádí: „Tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: potřeba vyhnout se bolesti, a v jistém smyslu protikladná potřeba psychického růstu.“

Na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny:

1. Faktory vnější - frustátory (dissatisfactory)

Pracovní nespokojenost \longleftrightarrow **pracovní ne-nespokojenost**

Jsou-li faktory vnější nepříznivého charakteru, vyvolávají v zaměstnancích nespokojenost. Jsou-li ale naopak příznivého charakteru, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale zajišťují, že pracovníci nejsou nespokojeni. Můžeme sem zařadit pracovní podmínky, bezpečnost práce, platové ohodnocení a mezilidské vztahy na pracovišti.

2. Faktory vnitřní – motivátory (satisfactory)

Pracovní ne-nespokojenost \longleftrightarrow **pracovní spokojenost + motivace**

Jsou-li faktory vnitřní v nepříznivé podobě, nevyvolávají nespokojenost, ale zaměstnanci nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni. Jestliže jsou faktory v příznivé podobě, vyvolávají pracovní spokojenost a kladně působí na pracovní motivaci. Patří sem uznání od vedoucího, odpovědnost za práci. (Pauknerová a kol., 2006)

Tabulka 1 Motivátory a frustátory (podle Nakonečný, 2005, s. 118)

Motivátory	
Pozitivní účinek: spokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Úspěšný výkon	Neúspěšný výkon
Vyslovené uznání	Nedostatek uznání
Zajímavá práce	Nudná práce
Odpovědnost	Žádná odpovědnost
Možnost postupu	Překážky v postupu
Možnost sebereflexe	Nedostatek možnosti seberealizace
Frustátory	
Pozitivní účinek: ne-nespokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Plat	Dobré pracovní podmínky
Jistota pracovního místa	Nejistota pracovního místa
Vysoký status	Špatné pracovní podmínky
Dobrá podniková a personální politika	Nízký status
	Špatná podniková a personální politika

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost je pro zaměstnance důležitým faktorem. S pracovní spokojeností úzce souvisí i motivace pracovníka, a tak by se firma měla snažit motivovat své zaměstnance, aby tak dosáhla spokojených zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci, mají vyšší produktivitu, menší absenci a to je pro firmu důležité, aby tak naplnila své cíle.

Práce má v životě člověka významnou roli, je jedním z nejdůležitějších úkolů v osobním životě. Bohužel ne všichni se dostanou ke své vysněné práci a tak ne všichni jsou ve své práci spokojeni. Práce může pro člověka nabývat různých významů:

- zodpovědnost,
- připojení se do správné sociální skupiny,
- určitý rozvoj osobnosti,
- spolupráce a budování mezilidských vztahů,
- pohled na vlastní schopnosti a sebehodnocení.

Spokojenost lze taky chápat jako jisté nasycení, protože spokojený je obvykle ten, jehož přání a cíle se naplnily. (Pauknerová, 2012)

Pauknerová (2012, s. 178) zmiňuje: „Pracovní spokojenost není chápána zcela jednoznačně. Můžeme ji uchopit jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami (součást personální politiky organizace) nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly.“

Mayerová (1997) to doplňuje tvrzením, že vztah člověka k práci vyjadřuje, jak člověk hodnotí vykonávanou činnost, jaké postavení práce zaujímá v jeho životě. Pro každého člověka je tento vztah individuální.

Způsob práce, naše chování a přístup k ostatním jsou výsledkem věcí, které jsme zdědili, kterým jsme se naučili v rodině a v dětství, nebo které jsme si osvojili v průběhu vzdělávání a zaměstnání. Patří zde schopnosti, temperament, vlastnosti osobnosti, potřeby a postoje. (Bělohávek, 2012)

Mayerová (1997) uvádí, že každý člověk je svým způsobem originál, a tak i pracovní spokojenost je u každého jiná a něčím odlišná.

Deiblová (2005) toto tvrzení potvrzuje a doplňuje takto: Pracovní spokojenost se hodně liší, například manažeři bývají obvykle více spokojeni než například dělníci, může za to zajímavější obsah práce a vyšší postavení ve firmě. Muži jsou spokojenější než ženy, dalo by se to vysvětlit, že ženy z pravidla vykonávají méně zajímavé činnosti, což souvisí s nižší kvalifikací. A v neposlední řadě jde o to, že každý člověk je jiný a jedinečný a tím se liší i jejich spokojenost s prací.

Kollárik (2002) se ve své knize zabývá pojmy:

- Celkovou pracovní spokojeností, která má globální míru pohledu, a dílčí spokojeností, která se soustřeďuje na jednotlivé faktory spokojenosti (jako například fyzikální podmínky, mezilidské vztahy, apod.) Jak celková, tak dílčí, spokojenost spolu úzce souvisí a navzájem se ovlivňují.
- Stálost a intenzita. Stálost nám vyjadřuje vývoj spokojenosti, ta může být maximálně stabilní nebo naopak maximálně nestálá. Podstatou je, že se může měnit. Významnou roli zde hrají postoje k práci. Spokojenost je velmi citlivá na aktuální vztah člověka k životu. Se stálostí souvisí intenzita, která nám říká, že spokojenost nabývá maximální spokojenosti nebo naopak maximální nespokojenosti. Lidé se liší nejen svou spokojeností, nebo naopak nespokojeností, ale také v míře tohoto stavu.
- Spokojenost jako psychologický obsah. Pracovní činnost je pro každého člověka jiná a nabývá jiných hodnot, prostřednictvím práce člověk uspokojuje své potřeby. Práce je pro člověka důležitá, a tak se odráží v psychice člověka a ovlivňuje tak jeho chování.

3.1 Význam pracovní spokojenosti

U pracovníka může být pracovní spokojenost chápána jako radost z práce, osobní seberealizace. Může se projevovat v konkrétních postojích v práci, tento projev může být pozitivní nebo naopak negativní. Tyto postoje se nemusí týkat pouze jedné věci, člověk si vytvoří dílčí postoje, a výsledkem je pak souhrn těchto postojů a následná spokojenost nebo nespokojenost.

Různé významy pracovní spokojenosti zobrazuje tabulka 2.

Tabulka 2 Významy pojmu pracovní spokojenost (Pauknerová, 2012, s. 179)

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

3.1.1 Spokojenost s prací a spokojenost v práci

Kollárik (2002) upozorňuje na rozdíl pojmů těchto pojmů následovně. Spokojenost v práci je obsáhlý pojem a zahrnuje všechny části, které v dané činnosti působí. Mimo jiné obsahuje i pojem spokojenost s prací myšleno jako činnost, kterou pracovník vykonává. Spokojenost v práci v sobě ukrývá rysy osobnosti pracovníka v ohledu na pracovní podmínky, kdežto spokojenost s prací je chápána jako nároky na plnění úkolů a odměnami za splnění těchto pracovních úkolů.

Herzberg poukázal na tento rozdíl být spokojen s prací a být spokojen v práci tvrzením, že pracovní spokojenost je spokojenost s prací, hlavně tedy s jejím obsahem, a to je v celku nezávislé na spokojenosti nebo naopak nespokojenosti v práci to znamená s pracovním prostředím. Herzberg to vysvětlil na modelu, kdy u motivátorů jde hlavně o člověka o jeho seberealizaci, růst, zatímco u frustátorů jde o vyhnutí se strastem. (Nakonečný, 2005)

3.2 Formy pracovní spokojenosti

Z podnikového hlediska můžeme rozlišovat tyto formy:

- progresivní spokojenost – u této formy jde hlavně o uspokojení potřeb a následného zvýšení požadavků;
- stabilizovaná spokojenost – jde taktéž o uspokojení potřeb, ale už bez zvyšování požadavků;
- pseudo-pracovní spokojenost – dosáhnout spokojenosti lze tehdy, když je potlačena realita;
- fixovaná pracovní spokojenost – objeví se tehdy, když naše očekávání nejsou naplněná a sami to nedokážeme změnit;
- konstruktivní spokojenost – nároky jsou nenaplněné, ale můžeme tento stav sami změnit;
- rezignovaná spokojenost – nároky, které nejsme schopni realizovat, vedou k poklesu dalších nároků a následné pracovní nespokojenosti. (Deiblová, 2005)

3.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je ovlivňována mnohými faktory, které z celkového hlediska přispívají k pracovní spokojenosti. Význam faktorů a to jak jsou důležité při tvorbě spokojenosti/nespokojenosti závisí na různých okolnostech. Mezi tyto okolnosti spadá specifikace práce v určitých oblastech (např. odlišnosti ve zdravotnictví, školství, zemědělství, dopravě, aj.) specifikace profesí jako takových anebo specifikace v závislosti na osobních preferencích (např. když je kladen větší důraz na mezilidské vztahy v podniku než třeba na platové ohodnocení). (Štikar a kol., 2003)

„Téměř všechny výzkumy ukazují, že pracovní spokojenost závisí na:

- obsahu práce
- pocitu uznání
- pocitu, že člověk něco vykonal
- možnostech vzestupu na dobrých mezilidských vztazích.“ (Deiblová, 2005, s. 78)

3.3.1 Vnější faktory

Vnější faktory jsou významnou skupinou faktorů ovlivňující pracovní spokojenost. Tyto faktory jsou nezávislé na pracovníkovi a patří mezi ně finanční ohodnocení, pracovní podmínky, vedení nadřízeného, spolupracovníci a práce samotná. (Štikar a kol., 2003)

Pracovní spokojenost ve značné míře ovlivňuje **obsah a charakter práce**. Vyšší spokojenost můžeme najít v organizacích, které nabízejí svým pracovníkům větší prostor pro sebe-realizaci. Ve většině případů se jedná o manažerské pozice. Méně spokojení lidé se pak najdou mezi zaměstnanci, kteří vykonávají těžkou, špinavou, namáhavou, monotónní a ne moc atraktivní práci. (Pauknerová, 2012)

Mzda je jedním z nejdůležitějších faktorů, když neodpovídá požadavkům pracovníka, vede k nespokojenosti. Finanční ohodnocení pracovníka má silný motivační vliv. Samozřejmě to neplatí u všech a najdou se zde i výjimky. Zvýšení platu však nemá dlouhodobý účinek na spokojenost, postupem času se zvýšení bere jako standard a člověk se začíná soustředit na další faktory. Nástup spokojenosti/nespokojenosti při platovém ohodnocení nastává v situacích, kdy:

- pracovník srovnává svůj plat s kolegy,
- bere své platové ohodnocení jako odezvu přínosu pro podnik, které vyjádřil jeho nadřízený,
- vnímá své platové ohodnocení z hlediska prestiže a ocenění své profese. (Štikar a kol., 2003)

Je známo, že kariérní růst má značný vliv na motivaci pracovníka.

Povýšení může u člověka vyvolat jak spokojenost, tak i nespokojenost, závisí na tom, co pro člověka tohle povýšení znamená a co sebou přináší. I u povýšení má značný význam právě platové ohodnocení, není to tak ale vždy, najdou se i případy kdy vyšší pracovní místo, tedy postup do řídicích funkcí a zaujetí místa v mocenské hierarchii podniku znamená vyšší spokojenost než například při vyšším platovém ohodnocení. (Štikar a kol., 2003)

Vedení jakožto jeden z faktorů ovlivňující pracovní spokojenost je úzce spjato s osobností manažera a jeho způsobem vedení lidí. Existují dva druhy vedení ovlivňující pracovní spokojenost:

- a) zaměření se manažera na své podřízené (patří sem neformální komunikace s podřízenými, podpora podřízených v práci nebo v kariérním růstu apod.),
- b) participativní řízení (podřízení se více mohou podílet na rozhodnutích nadřízeného, mohou více ovlivnit svou práci apod.) (Pauknerová, 2012)

Je prokázáno, že participativní řízení má větší vliv na spokojenost.

Pracovní skupina lidí je další důležitou složkou, která ovlivňuje pracovní spokojenost. Sociální prostředí pracovního kolektivu je velmi různorodé. V kolektivu může nastat atmosféra napětí nebo pohody. Nespokojenost vyvolaná tímto faktorem je těžké nějak kompenzovat. (Štikar a kol., 2003)

Fyzikální podmínky jako je hluk, osvětlení, a jiné jsou dalším faktorem, který může ovlivnit pracovní spokojenost. Jejich význam roste hlavně tedy, pokud jsou tyto podmínky nepříznivé, a tak vyvolávají pracovní nespokojenost. (Štikar a kol., 2003)

3.3.2 Osobnostní faktory

Osobnostní faktory jsou dalším okruhem faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost.

Věk

Všeobecně platí, že mladí lidé bývají v práci nespokojeni, ale s rostoucím věkem roste i pracovní spokojenost. Může to mít za následek nižší platové ohodnocení, nižší funkční postavením. Pak nastává období zvýšené aktivity a snahy se uplatnit. S vyšším věkem pak přichází spokojenost v práci, člověk zastává určité postavení a lépe se vyrovnává s podmínkami, které by mohly narušit spokojenost. (Kollárik, 1986)

„Průzkum spokojenosti s prací podle Robertsona a Smithe (1985) ukázal, že spokojenost s prací má tendence s věkem vzrůstat, ale že existuje určitý pokles spokojenosti ve věkové skupině 40-50 let, který prozrazuje, že motivovat tuto skupinu je asi neobtížnější. Během tohoto životního období výrazně klesá zejména spokojenost s perspektivou povýšení, která však poté opět vzrůstá - možná proto, že lidé nad 50 let už rezignovali a spokojili se s danou situací.“ (Armstrong, 1999)

Výzkumu, který zpracovaly společnosti Robert Half International a Yahoo!, se zúčastnila tisícovka lidí ve věku 21 až 28 let.

Respondentům byla položena otázka, jaká je jejich největší kariérní priorita do budoucnosti. Z dotazovaných 33 % respondentů odpovědělo *plat a zdravotní/důchodové benefity*. Pro

26 % respondentů, byla nejdůležitější stabilita jejich pracovních míst a 23 % považuje za důležitou spokojenou kariéru. (kariera.ihned.cz, 2008)

Pohlaví

Muži a ženy jsou rozdílní a je tomu tak i při spokojenosti, zatímco mužům jde spíše o kariérní růst, dobré platové ohodnocení a osobní prosazení se. U žen jde většinou o sociální stránku věci, a to zahrnuje uznání, oblíbenost v kolektivu a vycházení s nadřízeným. Samozřejmě i zde se najdou výjimky, ale ne tak časté. (Kollárik, 1986)

Vzdělání

Existují různé průzkumy, a ty dokazují, že lidé s vyšším vzděláním jsou spokojenější než lidé s nižším vzděláním, když budeme brát v potaz, že se jedná o lidi, kteří vykonávají práci manuálního charakteru. (Kollárik, 1986)

3.4 Zjišťování pracovní spokojenosti

Je mnoho metod, vedoucích k zjišťování pracovní spokojenosti. V této kapitole budou představeny ty nejběžnější metody.

Monitorování spokojenosti

Organizace si může lépe udržet své zaměstnance, v případě že sledují jejich úroveň spokojenosti a aby se mohly provést změny při nespokojenosti zaměstnanců. Obvykle se spokojenost měří nějakým průzkumem, těmto průzkumům by se mělo věnovat personální oddělení organizace. Pracovní spokojenost by se měla sledovat pořád, a když se zjistí, že celková spokojenost klesá, měla by firma zvolit jiný způsob řízení a pokusit se to napravit. Organizace také může porovnávat výsledky v různých odděleních své firmy, a zjistit jak a proč se spokojenost liší. (Noe, 2011)

Průzkum spokojenosti

„Průzkum spokojenosti zaměstnanců je nástrojem, který umožňuje plošně zjistit informace, které jsou nutné pro nastolení změny a mají vliv na efektivitu chodu společnosti. Vyžaduje to proaktivní přístup managementu, protože ne všechny informace, které společnost získá, ji potěší. Aby byla možnost srovnání, je zapotřebí průzkum opakovat.“

Průzkumy mohou být buď kvalitativní, nebo kvantitativní. Při kvalitativním průzkumu se získávají informace pouze od několika skupin zaměstnanců, u kvantitativního průzkumu od všech zaměstnanců. Kvalitativní průzkum probíhá většinou formou diskusních skupin, kvantitativní formou dotazníkového průzkumu. Cílem obou forem je změřit spokojenost zaměstnanců, respektive spokojenost pracovníků dané firmy. Abychom si mohli být jisti, že výsledky, které jsme takto získali, jsou správné, je třeba dodržet řadu pravidel, která jsou pro dotazníkový průzkum i pro diskusní skupiny jasně daná.“ (Else AZ s.r.o., 2015)

Úroveň pracovní spokojenosti můžeme zkoumat pomocí anket. Existují čtyři metody:

1. **Použití strukturovaných dotazníků.** Dotazník můžeme rozdat buď všem zaměstnancům, nebo se soustředit na určitý vzorek. Dotazníky můžou být universální nebo vytvořené přímo pro danou organizaci. Můžeme provádět i porovnávání s jinými organizacemi s pomocí jiných specializovaných institucí. K univerzálnímu dotazníku lze přidávat otázky vytvořené přímo pro organizaci. Výhodou univerzálního dotazníku je to, že už byl odzkoušený jinde. Největší výhodou dotazníkového šetření je jeho levnost, jak z hlediska ankety, tak z hlediska analýzy.
2. **Rozhovory.** Můžeme použít otázky s otevřeným koncem, nebo otázky jdoucí do hloubky, při nichž můžeme diskutovat v širším rozsahu záležitostí. Další možností jsou polostrukturované rozhovory, kdy se řídíme jakýmsi výčtem bodů, a těchto bodů se snažíme držet. Existují i strukturované rozhovory, ale ty se spíše podobají ústnímu dotazníku. Je proto vhodné vést individuální rozhovory, protože ty mohou odhalit skutečné názory lidí. Tyto rozhovory však bývají velmi finančně náročné, a jejich náročnost se prokazuje i v jejich analyzování.
3. **Kombinace dotazníku a rozhovoru.** Je to ideální způsob dotazování, protože dokáže skloubit kvantitativní údaje z dotazníku a kvalitativní údaje z rozhovorů. Doporučuje se, aby dotazníky byly vždy doprovázeny rozhovorem, i když to zabere více času. Nejznámější způsob je nechat lidi vyplnit dotazník a pak projít jejich odpovědi formou rozhovoru, umožňuje to respondentům vyjádřit se k problému obšírněji. (Armstrong 2007, s. 229-230)
4. **Diskusní skupina.** „Diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy takové diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.“ (Armstrong, 2007, s 230)

3.4.1 Používané dotazníky pro zjišťování spokojenosti v práci

Existují sice všeobecně akceptované kritéria a požadavky při tvorbě dotazníku, ale musíme brát v potaz rozdíly a nejednotnost těchto metod. V následující kapitole bude představeno pět příkladů univerzálních dotazníků.

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Obsahuje 150 položek. Respondenti hodnotí stupeň uspokojení s různými faktory souvisejícími s jejich prací. Možnosti odpovědí jsou: nejsem spokojený, jsem jen málo spokojený, jsem spokojený, jsem velmi spokojený, jsem mimořádně spokojený. Těmto odpovědím se pak přiřazují číselné hodnoty 1 – 5. (Kollárik, 2004)

Job Satisfaction Scale

Tato metoda je sestrojena podle Herzbergového dvoufaktorového modelu. Respondenti hodnotí jednotlivé aspekty práce na škálách. Například u bezpečnosti práce:

- Jsem spokojený se stavem bezpečnosti práce na mém pracovišti (5),
- Jsem dost spokojený se stavem bezpečnosti práce na mém pracovišti (4),
- Domnívám se, že s bezpečností práce na mém pracovišti je to v pořádku (3),
- Nejsem příliš spokojený se stavem bezpečnosti práce na mém pracovišti (2),
- Jsem nespokojený se stavem bezpečnosti práce na mém pracovišti (1).

Při použití tohoto dotazníku zaškrtovali pracovníci dvě položky, které by odpovídali jejich spokojenosti. Spokojenost se pak měřila součtem bodů za obě položky, čím vyšší počet bodů, tím vyšší spokojenost. (Kollárik, 2004)

Porter's Need Satisfaction Questionnaire

Dotazník na sledování uspokojení potřeb vedoucích pracovníků se zaměřuje na faktory ze tří hledisek:

- kolik z charakteristiky je možno spojit s funkcí vedoucího,
- kolik z charakteristiky by se mělo spojovat s touto funkcí,
- do jaké míry je uvedená charakteristika důležitá pro práci vedoucího.

Na tyto charakteristiky respondenti odpovídali na stupnici, která má 7 bodů. (Kollárik, 2004)

General Motor Faces Scale

Jedná se o metodu s osobitým postavením, protože její princip je odlišný od běžně používaných metod. Skládá se z výrazů tváře, kdy pět vyjadřuje určité stupně úsměvů, jedna je neutrální a pět vyjadřuje stupně zamračení. Respondenti mají v první skupině vyjádřit svou spokojenost a ve druhé míru nespokojenosti v práci. (Kollárik, 2004)

Job Dimension Inventory

Metoda se často používá, je velmi spolehlivá a měří pět hledisek uspokojení z práce:

- vykonávaná práce,
- dozor nadřízeného,
- spolupracovníky,
- plat,
- možnost kariérního růstu.

Umožňuje sledovat míru spokojenosti z pohledu jednotlivých hledisek. (Kollárik, 2004)

3.5 Analýza pracovní spokojenosti v ČR

Výzkum Workforce 2020, který ve spolupráci se společností SAP provedla analytická firma Oxford Economics uvádí, že české firmy nevědí, co jejich zaměstnanci skutečně chtějí. Podle výzkumu pouze 33 % českých zaměstnanců je spokojeno se svým současným zaměstnáním, což je méně než v ostatních evropských zemích. Například v Německu dosahuje spokojenost pracovníků se zaměstnáním 39 %, v Polsku 41 % a ve Švýcarsku 50 %. Tento výzkum proběhl ve 27 zemích včetně ČR. (Česká tisková kancelář, 2014)

Finanční ohodnocení považuje jako hlavní faktor ovlivňující spokojenost v práci 66 % českých zaměstnanců, ale pouze 49 % firem říká, že takové finanční ohodnocení dokáže svým zaměstnancům poskytnout. Možnost pracovat mimo kancelář je důležitá pro 53 % zaměstnanců, ale nabízí ji jen 44 % firem v ČR. (Česká tisková kancelář, 2014)

Přístup k sociálním sítím je důležitý pro 51 % českých zaměstnanců, ovšem pouze 36 % dotázaných zaměstnavatelů ho nabízí. (Česká tisková kancelář, 2014)

Starší generace upřednostňuje soukromý život nad pracovním (60 %), naopak u mladší „internetové“ generace je to pouhých 34 %. (Česká tisková kancelář, 2014)

Celkem 63 % zaměstnavatelů říká, že jejich firma podporuje průběžné vzdělání a 61 % zaměstnanců je toho názoru, že jim firma poskytuje správné nástroje pro osobní rozvoj. Zarážející je, že pouze u 31 % českých firem oddělení lidských zdrojů spolupracuje s vrcholovým managementem na strategickém řízení firmy. (Česká tisková kancelář, 2014)

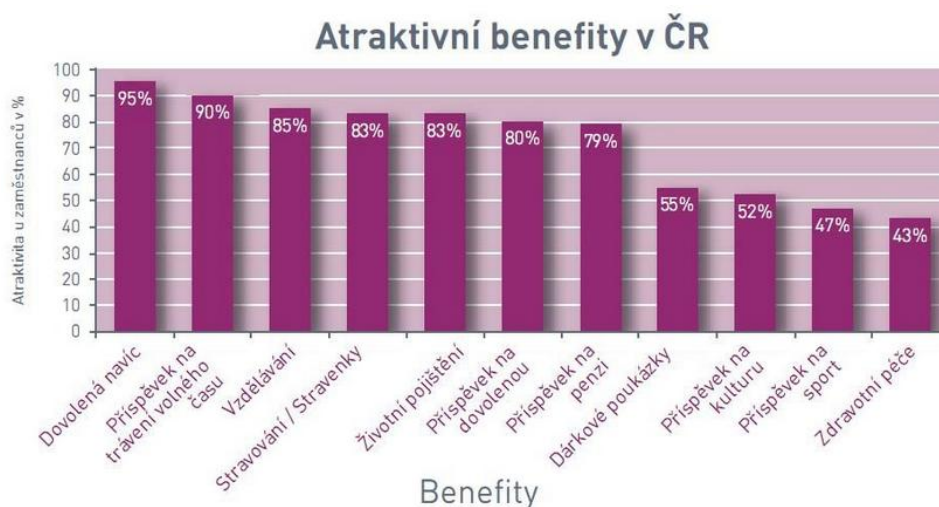
V říjnovém šetření CVVM realizovaném v rámci projektu Naše společnost 2003 byla zkoumána míra spokojenosti s různými aspekty práce. Celkově se výzkumu zúčastnilo 593 respondentů, kteří splnili požadavek a byli ekonomicky aktivní. (Horáková, 2003)

Tabulka 3 Spokojenost s prací v % (Horáková, 2003)

„Jak jste spokojen...“	Velmi spokojen	Spiše spokojen	Spiše nespokojen	Velmi nespokojen	+/- říjen 2003	+/- únor 2002
se zajímavostí práce	22	55	19	3	77/22	73/26
se vztahy mezi lidmi na vašem pracovišti	15	61	17	4	76/21	66/33
s využitím vašich odborných schopností	19	53	19	5	72/24	73/25
s délkou práce, směnností	17	54	21	7	71/28	69/30
s namáhavostí práce	7	61	23	7	68/30	58/42
s Vaším nadřízeným	13	54	19	5	67/24	65/33
s hmotným prostředím pracoviště a s jeho vybavením	10	57	24	6	67/30	58/41
s organizací práce na Vašem pracovišti	11	55	26	6	66/32	61/38
s tím, jak se váš zaměstnavatel stará o své zaměstnance	7	48	31	6	55/37	47/50
s jistotou pracovního místa	10	39	30	11	49/41	40/54
se svým platem	5	35	43	16	40/59	37/63
s vyhlídkami na postup k lepší práci	5	22	42	21	27/63	26/70*
s vyhlídkami na zvýšení platu	4	19	44	24	23/68	26/70*

„Jak ukazuje tabulka 3, nejvíce spokojeni jsou lidé se zajímavostí své práce (spokojenost vyjádřilo 77 % dotázaných) a s mezilidskými vztahy na pracovišti (76 %). Naopak přibližně dvě třetiny respondentů jsou nespokojeny s vyhlídkami na zvýšení platu (nespokojenost vyjádřilo 68 % respondentů) a na postup k lepší práci (63 %). Také se současným platem je více pracujících nespokojeno než spokojeno (40 % spokojených: 59 % nespokojených).“ (Horáková, 2003)

ČMKOS ([2015]) uvedl průzkum zaměřený na nejoblíbenější odměny v ČR. Jeho výsledky můžete vidět na grafu 1.



Graf 1 nejoblíbenější odměny v ČR (ČMKOS, [2015])

Průzkum k zaměstnaneckým benefitům ve firmách, který zajišťovali ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy prokázal, že investice do vzdělávání zaměstnanců porostou. Viceprezident svazu průmyslu a dopravy Radek Špicar uvedl, že z výsledků průzkumu vyplývá, že zájem o podporu vzdělávání jako o benefit poskytovaný pracovníkům bude u firem dále narůstat, jeho rozšíření v příštím roce plánuje 11 % firem. (Horáková, 2015)

Už dnes na vzdělávání zaměstnanců přispívá 8 z 10 tuzemských firem. Problém však může nastat v tom, že na tyto benefity nedosáhnou všichni zaměstnanci. Špicar dodává že, v průměru jsou na vzdělávání zaměstnanců vynakládána 2 % z obrátu firmy. Vzdělávání dnes poskytuje 81 % firem, nicméně v průměru jej může využívat třetina zaměstnanců. Na řadového zaměstnance pak připadá cca 3,5 tisíce korun, na člena nižšího managementu téměř 6 tisíc, na člena vyššího managementu kolem 10 tisíc a na top manažera 16 tisíc korun. Největší podpora vzdělávacích programů připadá na jazykové a PC kurzy (76 % fi-

rem), dále na využívání nových technologií či materiálů (67 %) a vedení a řízení lidí (66 %). (Horáková, 2014)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Každá firma se snaží být úspěšná. Jednou z možností jak tohoto úspěchu dosáhnout je vhodné řízení lidských zdrojů, protože právě lidská síla vytváří hodnotu podniku, ovlivňuje kvalitu produktu a společně tak tvoří základní podmínky pro plnění cílů organizace.

Teoretická část se proto nejprve zabývá vysvětlením pojmu řízení lidských zdrojů. Jak je toto řízení pro organizaci důležité a co všechno s sebou přináší. Jedním z hlavních úkolů podnikového řízení je propojit materiální, finanční a lidské zdroje, a právě lidské zdroje má v podniku na starosti personální oddělení. Je důležité, aby firma rozvíjela lidský zdroj, protože právě lidské zdroje rozhodují o využití zbývajících zdrojů.

Jedním z úkolů personálního útvaru je i motivace zaměstnanců. Motivace se zabývá tím, jak lidi přimět k tomu, aby něco dělali. Existuje mnoho teorií motivací, které nám říkají jakým způsobem, by se lidi měli motivovat. V teoretické části jsou vybrány a popsány čtyři nejdůležitější teorie, které mají propojení s pracovní spokojeností.

Právě pracovní spokojenost tvoří nejdůležitější kapitolu praktické části, protože nejbližší objasňuje problematiku, kterou se zabývá tato bakalářská práce. Pracovní spokojenost je u každého člověka odlišná, protože každý člověk je jiný a tak ho i něco jiného ovlivňuje. U pracovníka se může pracovní spokojenost projevit jako radost z práce, osobní seberealizace, nebo postoj v konkrétních postojích v práci. Je mnoho faktorů, které ať už přímo, nebo nepřímo ovlivňují pracovní spokojenost. Tyto faktory jsou rozdělené na vnější a osobnostní faktory. Mezi vnější faktory patří finanční ohodnocení, vedení nadřízeného, pracovní kolektiv a pracovní podmínky. Mezi osobnostní faktory pak patří věk, pohlaví a vzdělání. Každý z těchto faktorů pak na spokojenost člověka působí samostatně, avšak tyto samostatné části se spojují v celek a ten vede k celkové spokojenosti nebo nespokojenosti.

Firma by se proto měla zajímat o zjišťování pracovní spokojenosti u svých zaměstnanců. Mezi metody zjišťování pracovní spokojenosti patří rozhovory, dotazníky, kombinace dotazníků s rozhovory a diskusní skupiny.

Poznatky s teoretické části jsou dále využity v praktické části, pro zhodnocení současného stavu v organizaci. V analýze současného stavu organizace je využito metody dotazníkového šetření, které bude dále vyhodnoceno.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Společnost XY je součástí nadnárodní korporace, která má 35 výrobních závodů a 4 globální technická centra a zaměstnává více než 14 000 lidí v 19 zemích světa. Je významným globálním dodavatelem řady klimatizačních systémů a komponentů pro automobilový průmysl. Mezi výrobky společnosti patří komponenty pro topení, ventilaci a klimatizaci, kompresory, systémy pro chlazení pohonných jednotek, systémy distribuce kapalin a řešení chlazení baterií pro elektromobily a hybridní vozy.

V České republice má společnost přibližně 1370 výrobních zaměstnanců ve dvou výrobních závodech v Novém Jičíně a Hluku a provozuje také dvě technická centra s 233 zaměstnanci. Do produktového portfolia firmy patří klimatizační hadice, vnitřní výměníky tepla, akumulátory, vodní trubky, chladiče motorů, chladiče výfukových plynů (technologie EGR), vodou chlazené chladiče plnicího vzduchu, chladič moduly a kondenzátory.

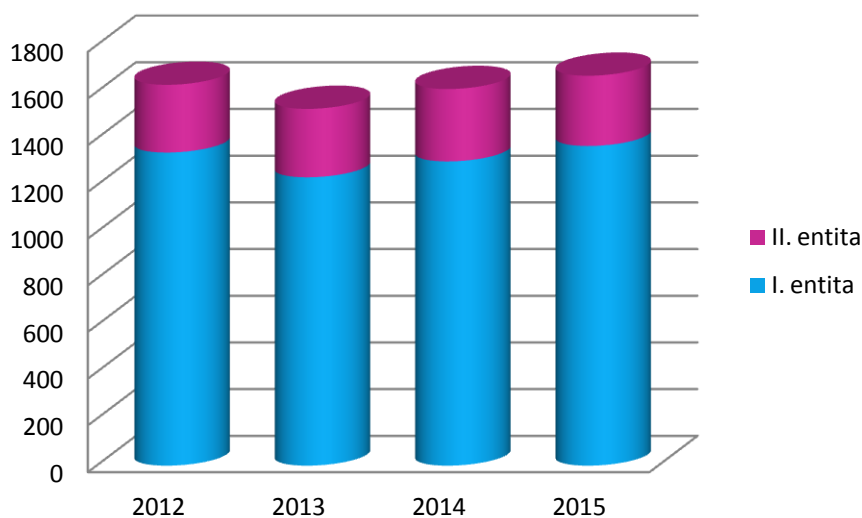
Mezi hlavní zákazníky společnosti patří Ford, VW, PSA, GM, Jaguar, Land Rover, Mercedes, BMW, Volvo, Porsche, McLaren, Renault a další.

Firma vyrostla z malého klempířství, které založil 4. října 1879 Josef Rotter. V roce 1950 se společnost stala národním podnikem. Hlavním historickým milníkem se stal 13. červenec 1993, kdy podnik koupila společnost Ford Motor Company. V dubnu 2000 se firma stala součástí mezinárodní společnosti Visteon Corporation a v únoru 2013 byla firma začleněna do Korejsko-americké společnosti. (webové stránky firmy, 2015)

5.1 Analýza stavu zaměstnanců

Z grafu 2 můžete vyčíst vývoj počtu zaměstnanců, který je rozdělen do dvou částí. Tyto dvě části odpovídají dvou entitám firmy, kdy I. entita v sobě zahrnuje oba výrobní závody a II. entita, která zahrnuje vývoj a ostatní korporátní služby.

Vývoj je sledován až od roku 2012, protože v tomto roce se od firmy oddělila divize světel, která nyní tvoří samostatnou firmu.



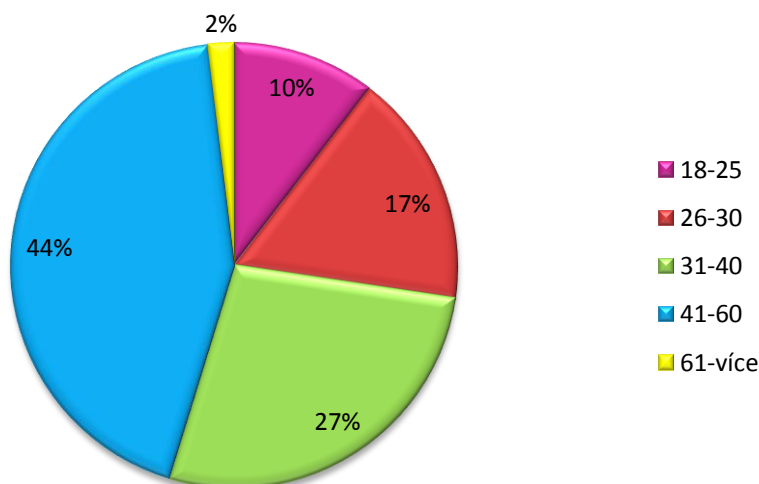
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Přesné počty zaměstnanců, nám ukazuje tabulka 4, kdy údaj v roce 2015 je k březnu tohoto roku.

Tabulka 4 Počty zaměstnanců v letech 2012 - 2015 (Vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
I. entita	1341	1235	1303	1369
II. entita	290	293	310	301
Σ	1631	1528	1613	1670

Průměrný věk zaměstnanců nám ukazuje graf 3.

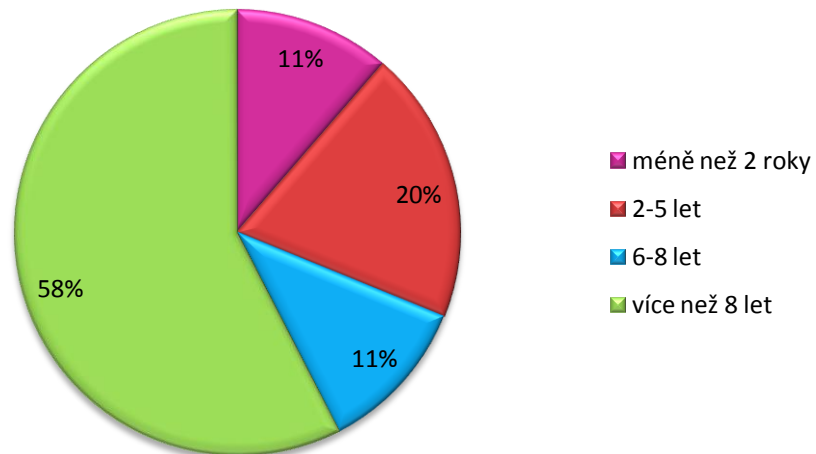


Graf 3 Věk zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Z grafu lze vyčíst, že věk respondentů se nejvíce pohyboval od 31 do 40 let a to 27 % a věk od 41 do 60 let v zastoupení 44 %. Skupinu od 18 do 30 let tvořilo 27 % zaměstnanců a pouze 2 % respondentů spadá do skupiny 61 let a více.

Firma by se měla snažit získat mladší zaměstnance a zaučit je k práci, aby nedošlo k situaci, kdy zapracovaní zaměstnanci odejdou do důchodu a firmě by tak klesl počet již zapracovaných zaměstnanců. Tím by pak mohla klesnout produktivita a kvalita produktů, což by mohlo pro firmu znamenat jisté potíže.

Dále jsme se na respondenty dívali i z pohledu počtu let pracujících ve firmě XY, což zobrazuje následující graf. Největší zastoupení má firma XY zaměstnanců pracujících ve firmě více než 8 let a to celých 58 %. Nejmenší zastoupení je pak méně než 2 roky a 6 - 8 let s 11 %. Počet zaměstnanců pracujících ve firmě 2-5 let je 20 %.



Graf 4 Počet let pracujících ve firmě XY (Vlastní zpracování)

Firma má více jak polovinu zaměstnanců, kteří zde pracují více než 8 let. Těchto pracovníků je třeba si vážit, protože už jsou to pracovníci zaučení, mohou tedy dále zaučovat nové pracovníky a předávat jim své letité zkušenosti.

6 PRACOVNÍ PODMÍNKY SPOLEČNOSTI XY

Aby byl zaměstnanec spokojený, je nutné pro něj vytvořit kvalitní pracovní prostředí. Už Herzbergova dvoufaktorová teorie nám říká, že kvalitní pracovní prostředí sice v lidech nevyvolá spokojenost, ale když toto prostředí nebude kvalitní, může to vést k nespokojenosti zaměstnanců. (viz. kapitola 2.3.3.)

6.1 Provoz ve firmě XY

Společnost XY tvoří komplex, ve kterém se nachází výrobní haly, ale také kanceláře administrativních pracovníků. Jednotlivé pracovní střediska jsou rozděleny na výrobní linky, podle výrobních programů pro jednotlivé typy aut. Výrobní závod je rozdělen do dvou fází.

- Předvýroba (předmontáž) – která začíná dělením trubek, dále pak tvářením, pájením a svařováním. Na těchto pozicích většinou pracují jednotlivci.
- Výroba – ta v sobě ukrývá jednotlivé montážní linky, kde se kompletují jednotlivé sestavy. Zde se většinou pracuje v týmech.

Pro snadnější pochopení výrobního procesu, si představme trubku, která je po dělení zkrácena na požadovanou velikost, ta dále projde tvářením, eventuálně k ní může být pájením nebo svařováním přidělen další nakupovaný dílec. Takto upravená trubka dále přechází k ohybu, kdy ji CNC stroj ohne dle potřeby, ohnutá trubka dále putuje na výrobní linku, kde je na krimpovacím stroji spojena s hadicí, eventuálně další trubkou. Takto zhotovený výrobek dále projde heliovým testem, ten zjišťuje zda-li trubka dobře těsní. Po heliovém testu výrobek putuje do konečné fáze, kde je zkontrolován výstupní kontrolou, zakrytován a opatřen štítkem. Hotové výrobky se ukládají do čepu, které jsou dále posílány dalším firmám, které kompletují tyto komponenty.

Jednotlivci i pracovní týmy mají nad sebou vedoucího pracovního týmu. Každá směna má svého směnového mistra, který zodpovídá za vedoucího pracovního týmu a ostatní operátory ve výrobě, a zároveň má nad sebou vedoucího business týmu. Každá směna má svého seřizovače, který je po celou směnu k dispozici a stará se, aby všechny stroje pracovaly, jak mají, navíc nastavuje CNC stroje. Jeho úkolem je i přehazování sestav, podle toho pro jaký typ automobilu má pracovní tým právě vyrábět. Všem dílnám je taky k dispozici údržba, která řeší nejrůznější opravy.

Ke každému pracovnímu středisku náleží sociální zařízení – toalety, ale taky místnost pro odpočinek, kam si lidé mohou zajít odpočinout o přestávce. Je zde k dispozici automat na bagety, automat na kávu, lednička, mikrovlnná trouba, dřez na nádobí a také čistá voda a sifon. V místnosti je instalována televize, kde je zaměstnancům promítáno aktuální dění z firmy. Nově jsou zde taky promítány krátké animované spoty poukazující na bezpečnost práce. Součástí výrobní haly jsou i šatny pro zaměstnance, které jsou rozdělené na pánské a dámské. Součástí šaten jsou sprchy a toalety. Na šatně jsou osobní skříňky, které jsou rozděleny podle středisek, každý pracovník má tak svoji skříňku uzamčenou vlastním zámkem. O úklid těchto prostor se starají specializovaní pracovníci.

Na každém středisku se nachází nástěnka, kde jsou lidé informováni o aktuálním dění firmy, dále zde mohou nalézt vysvětlený program 5S, kterým se firma řídí.

Firma XY je výrobní firmou, a tak jsou zde ztížené podmínky jako je hluk, prašnost a v letním období i zvýšená teplota. Firma se snaží tyto problémy řešit, a tak v letním období probíhají kontroly, které měří teploty na dílnách, když tyto teploty přesáhnou limit, jsou zavedeny bezpečnostní pětiminutové přestávky. Pracovníkům jsou také poskytovány ucpávky do uší, které by zmírnili hluk na pracovišti.

Ve firmě XY je zaveden jednosměnný, dvousměnný, třisměnný provoz a zvláštní nepřetržitý provoz s osmihodinovými směny kombinovaný s dvanáctihodinovou směnou.

Směny jsou rozděleny na ranní, odpolední a noční směnu.

- Ranní směna trvá od 6:30 do 14:30
- Odpolední směna trvá od 14:30 do 22:30
- Noční směna trvá od 22:30 do 6:30

6.2 Systém odměn

Firma XY nabízí svým zaměstnancům mnoho odměn a výhod. Z důvodu ochrany firemních údajů, není uváděno přesné vyčíslení těchto odměn.

Dovolená a pracovní volno

V letních měsících firma stanovuje celozávodní dovolenou v délce alespoň 2 týdnů. Firma nabízí nad rámec zákona jeden týden dovolené v kalendářním roce zaměstnanci, který v daném roce dovrší 2 a více let nepřetržitého pracovního poměru ve firmě XY. Zaměstna-

nec, který v daném roce dovrší 1 rok nepřetržitého pracovního poměru, má nárok na 2 dny dovolené nad rámec zákona. Dále firma poskytuje ženám a mužům, kteří mají v péči dítě do 12 let pracovní volnou s náhradou mzdy v délce 2 dnů v kalendářním roce.

Penzijní připojištění a životní pojištění

Firma XY poskytuje příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění svým zaměstnancům.

Sociální fond

Firma XY spolu s odborovou organizací rozhodují na, co bude použit sociální fond, který je tvořen základním přídělem do tohoto fondu ve výši 2,85 % z vyplacených mzdových prostředků za kalendářní rok. Rozdělení sociálního fondu je následovné:

- 2,0 % k osobní sociální potřebě zaměstnanců
- 0,4 % na kulturně výchovnou a sportovní činnost a na rekondiční pobyty zaměstnanců
- 0,45 % do rezervy sociálního fondu

Z tohoto fondu může organizace například oceňovat dárcovství krve, kostní dřeně, financování sportovní činnosti, a jiné.

Zdravotní péče

Další odměnou je program rekondiční péče o zaměstnance firmy XY. Zaměstnavatel a odbory se dohodli na zavedení rekondičního programu pro zaměstnance pracující v kalendářním roce více než 400 hodin v noci, který bude financován z částky přídělu 0,4 % na kulturně-výchovnou a sportovní činnost

Péče o děti zaměstnanců

Zaměstnavatel uhradí náklady spojené s umístěním dítěte zaměstnance v závodní mateřské škole.

Závodní stravování

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům stravování v závodním stravovacím zařízení. Dále umožní využití částí sociálního fondu ke krytí nákladů na stravování. Nárok na dotaci z osobního účtu má zaměstnanec vždy jen za jednu odpracovanou směnu. Dále jsou zaměstnancům k dispozici výdejní automaty na bagety a chlazená jídla. Firma XY se taky

zavazuje poskytnout stravu (formou výdejních automatů, nebo po zvážení výdeje teplé stravy) zaměstnancům, kteří pracují o sobotách, nedělích, svátcích, nočních a odpoledních směnách.

Půjčky zaměstnancům

Firma XY poskytuje svým zaměstnancům bezúročnou návratnou půjčku na:

- výstavbu nebo pořízení bytu nebo rodinného domku do 100 000 Kč
- na úpravy vlastních rodinných domků a bytů nebo bytů, jichž jsou uživateli, do 40 000 Kč.

Roční odměna

Výše roční odměny je vázána naplnění fondu pracovní doby každého jednotlivého zaměstnance. Firma XY poskytuje zaměstnancům roční odměnu ve dvou částech:

13. mzda – základní výše odměny je 5 %. Zaměstnanci, kteří ve sledovaném období odpracovali max. o **90 hodin** méně oproti jejich stanovenému fondu pracovní doby z důvodu pracovní neschopnosti – nemoci se základní výše zvyšuje na 13 %. Zaměstnanci, kteří ve sledovaném období odpracovali max. o **67,5 hodin** méně oproti jejich stanovenému fondu pracovní doby z důvodu kombinovaných (pracovní neschopnost, neplacené volno, návštěva lékaře, apod.) se základní výše zvyšuje na 13 %.

14. mzda - základní výše odměny je 5 % z hrubé mzdy dosažené zaměstnancem za příslušné období. Zaměstnanci, kteří ve sledovaném období odpracovali max. o **67,5 hodin** méně oproti jejich stanovenému fondu pracovní doby z důvodu pracovní neschopnosti – nemoci se základní výše zvyšuje na 13 %. Zaměstnanci, kteří ve sledovaném období odpracovali max. o **45 hodin** méně oproti jejich stanovenému fondu pracovní doby z důvodu kombinovaných (pracovní neschopnost, neplacené volno, návštěva lékaře, apod.) se základní výše zvyšuje na 13 %.

Věrnostní odměny k pracovnímu výročí

Pokud zaměstnanci firmy XY odpracují ve firmě bez přerušení určitý počet let, bude jim vyplacena odměna podle délky těchto odpracovaných let.

Při dosažení celkové doby zaměstnání v pracovním poměru u firmy XY

Příspěvek na dopravné

Firma XY přispěje zaměstnancům na dopravné ve výši 1,8 Kč (v hrubé mzdě) za 1 km vzdálenosti mezi místem pracoviště a místem bydliště a to v jednom směru za každý započatý den. Zaměstnancům, kteří do zaměstnání nedojíždí (nebo dojíždí jen místní dopravou), firma přispěje za každý započatý odpracovaný den 5 Kč.

7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Pro analýzu aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY, byl sestaven dotazník, který je uveden v příloze.

Dotazník, byl po schválení odpovědné osoby společnosti XY, distribuován mezi zaměstnance. O vyplnění dotazníků byli požádáni jak zaměstnanci ve výrobě, tak i zaměstnanci administrativy firmy XY.

Mezi zaměstnance byly, jejich vedoucími pracovníky, rozdány dotazníky, které po vyplnění házeli do třech, předem připravených úren, které byly umístěny v místnostech sloužících pro oddech zaměstnanců. Samostatný sběr dat byl proveden v období od 19. 1. 2015 do 30. 1. 2015.

Dotazník obsahoval především uzavřené otázky a 3 otázky otevřené, kde mohli zaměstnanci firmy XY vyjádřit svůj názor k dané problematice, řešené v dotazníkovém šetření a tou je pracovní spokojenost zaměstnanců XY.

Zaměstnancům bylo rozdáno 200 dotazníků a odevzdáno bylo 106 dotazníků, návratnost tedy byla 53 %.

Vyplněné dotazníky po převzetí, byly zkontrolovány a jejich výsledky převedeny do elektronické podoby v programu MS Excel, pro jejich kvalitnější interpretaci.

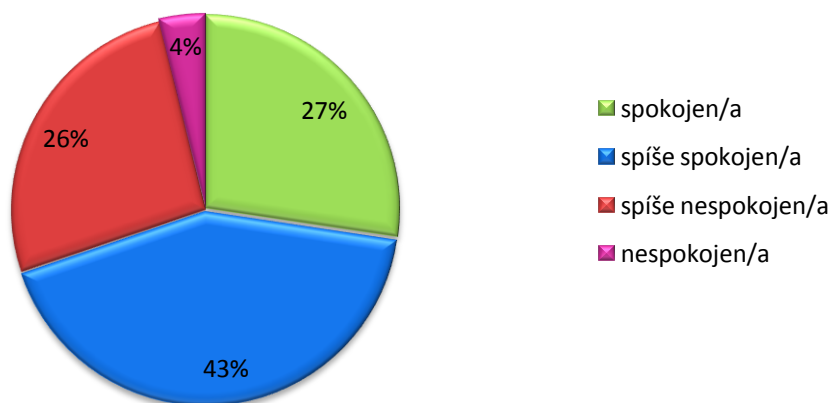
Pro analýzu byl použit vzorek 106 zaměstnanců, z obou pracovních entit (viz. kapitola 5.1). Na otázky v dotazníku odpovídalo 39 % mužů a 61 % žen.

8 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V této části bakalářské práce jsou vyhodnoceny odpovědi respondentů, k jednotlivým složkám spokojenosti.

8.1 Pracovní spokojenost zaměstnanců

První otázka v dotazníku byla na zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. V případě odpovědi **spíše nespokojen/a** a **nespokojen/a** byla respondentům nabídnuta doplňující otevřená otázka na názor co by vedlo ke zvýšení jejich spokojenosti. Vyhodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY je uvedeno v grafu 5.



Graf 5 Celková spokojenost zaměstnanců firmy XY

Celková spokojenost respondentů firmy XY dopadla příznivě. Více jak polovina respondentů uvedla, že jsou se svou prací spokojeni. Nicméně jsou zde pořád respondenti, kteří úplně spokojeni nejsou. Pouze pár respondentů využilo doplňující otázky, co by vedlo k zvýšení jejich spokojenosti a to následovně: „*lepší organizace práce, lepší přístup k pracovníkům výroby, zlepšit odměňování pracovníků, lepší kariérní růst a vstřícnost nadřízených k řešení problémů na dílně – nestačí jen napsat problém, ale řešit ho.*“

V další otázce respondenti odpovídali na to, zda-li uvažují v současné době o změně zaměstnání. Výsledky pro firmu nedopadli příznivě, protože 25 % respondentů uvedlo, že o změně zaměstnání uvažují. Firma by se proto měla zamyslet nad tím, jak si své zaměstnance udržet a více je motivovat.

V souvislosti s touto otázkou bylo zjišťováno, jestli věk zaměstnanců souvisí s případnou změnou zaměstnání. Pro tuto analýzu byly zvoleny kontingenční tabulky.

Tabulka 5 Empirické četnosti (Vlastní zpracování)

Empirické četnosti	Uvažujete v současné době o změně zaměstnání:		Σ
	ano	ne	
Věk			
18-25	9	2	11
26-30	10	8	18
31-40	6	23	29
41-60	1	45	46
61-více	0	2	2
Σ	26	80	106

Tabulka 6 Teoretické četnosti (Vlastní zpracování)

Teoretické četnosti	Uvažujete v současné době o změně zaměstnání:		Σ
	ano	ne	
Věk			
18-25	2,70	8,30	11,00
26-30	4,42	13,58	18,00
31-40	7,11	21,89	29,00
41-60	11,28	34,72	46,00
61-více	0,49	1,51	2,00
Σ	26,00	80,00	106,00

Tabulka 7 Kontingenční tabulka (Vlastní zpracování)

G	Uvažujete v současné době o změně zaměstnání:		Σ
	ano	ne	
Věk			
18-25	14,72	4,78	19,50
26-30	7,06	2,30	9,36
31-40	0,17	0,06	0,23
41-60	9,37	3,05	12,42
61-více	0,49	0,16	0,65
Σ	31,82	10,34	42,16

Pro vyhodnocení závislosti je nutné vypočítat koeficient kontingence C ,

$$C = \sqrt{\frac{G}{G + n}}$$

V našem případě $G = 42,16$ a $n = 106$,

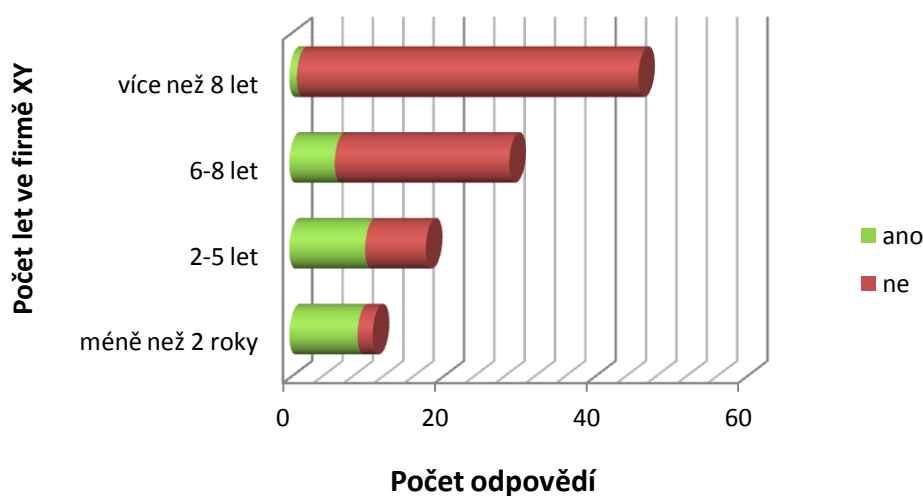
$$C = \sqrt{\frac{42,16}{42,16 + 106}}$$

$$C = 0,53$$

Platí, že čím je koeficient kontingence C blíže 1, tím je závislost vyšší. Pro zkoumanou závislost vyšel koeficient 0,53. Ukazuje to na středně silnou závislost. Můžeme tedy říct, že existuje závislost mezi možnou změnou zaměstnání a věkem zaměstnanců.

Při pohledu na tabulku 5 empirických četností, je možné odvodit, kolik respondentů, v jaké věkové kategorii by zvažovalo změnu zaměstnání. Zjištění může poukazovat na to, že mladí lidé jsou nestálí a snaží se hledat nové příležitosti. Zatímco starší, vyhledávají určitý pocit jistoty.

Pro srovnání byli porovnání pracovníci podle počtu let ve firmě XY a jejich názor na možnou změnu zaměstnání.

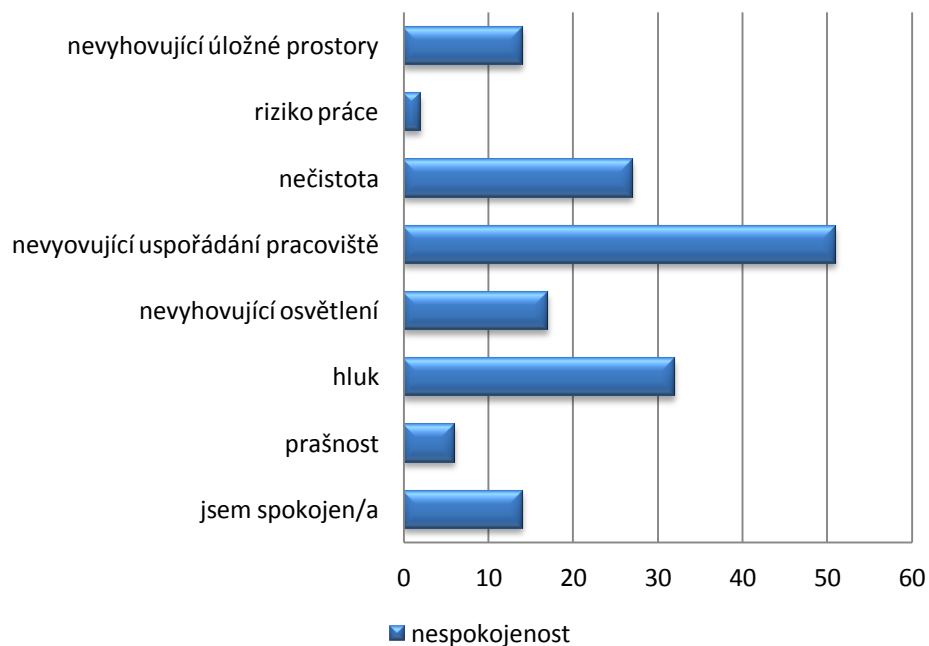


Graf 6 Možná změna zaměstnání (Vlastní zpracování)

Z grafu 6, lze vyčíst, že zaměstnání by měnili hlavně respondenti, kteří pracují ve firmě méně let a právě zaměstnanci, kteří pracují pod firmou více než 8 let by zaměstnání neměnili. Firma by se měla snažit vzbudit větší loajalitu u zaměstnanců, kteří ve firmě XY působí kratší dobu a tím zajistit jejich delší působení u firmy.

8.2 Pracovní podmínky ve firmě XY

K častým příčinám pracovní nespokojenosti patří zejména faktory na pracovišti, jako je hluk, prašnost, nečistota a další. Každému člověku vyhovuje něco jiného, a taky na něco jiného si stěžuje. Nikdy se organizace nemůže zavděčit každému, ale může se o to alespoň pokusit. Faktory ovlivňující nespokojenost zaměstnanců firmy XY, nám zobrazuje následující graf 7.



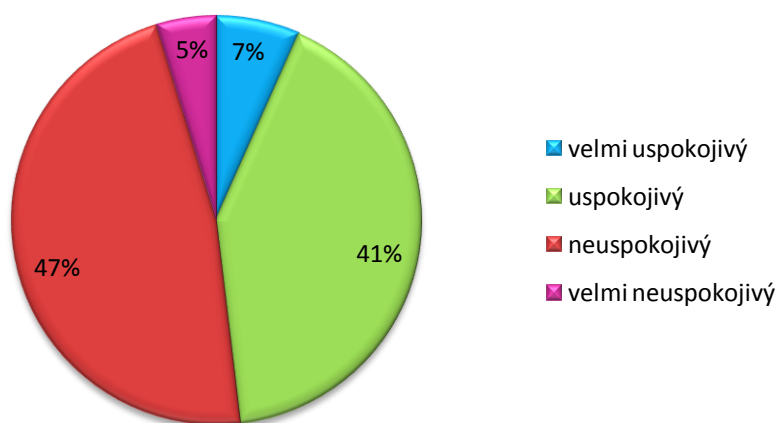
Graf 7 Faktory ovlivňující nespokojenost v % (Vlastní zpracování)

Firma XY je výrobní firmou, a tak je patrné, že hluk, nečistota a prašnost k této práci patří. Respondenti si hlavně stěžovali na *nevyhovující uspořádání pracoviště*, a to celých 51 % respondentů. Dále respondentům firmy nevyhovuje *hluk* (32 %), *nečistota* (27 %) a *nevyhovující osvětlení* (17 %). Naopak *riziko práce* skončilo pouze s 2 % nespokojenými respondenty. Také 14 % respondentů uvedlo, že jsou se vším spokojeni.

Na problematiku uspořádání pracoviště byla položena samostatná otázka. Uspořádání pracoviště je pro více jak polovinu respondentů nevyhovující. Firma by se nad tímto problémem měla pozastavit a vymyslet řešení. A tím zvýšit spokojenost svých zaměstnanců.

8.3 Odměny a zaměstnanecké výhody

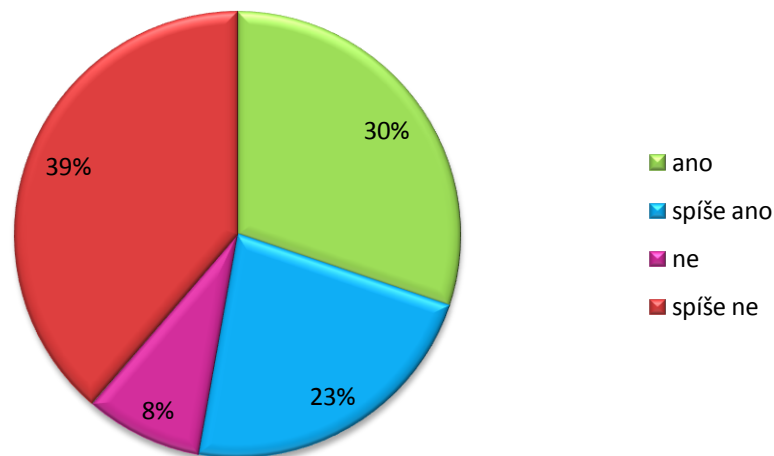
Jak již bylo zmíněno, firma má rozvinutý systém zaměstnaneckých výhod a benefitů, avšak i přesto se našli respondenti, kterým tento systém zcela nevyhovuje.



Graf 8 Zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)

Více jak polovina respondentů se vyjádřila k systému zaměstnaneckých výhod záporně. I u této otázky bylo možné využít doplňující otázky a uvést jaké výhody by jako zaměstnanci uvítali ze strany zaměstnavatele. Jejich názory byly následující: „Více parkovacích míst v areálu, příspěvek na lékařskou péči dle vlastního výběru, individuální hodnocení, placení plného dopravného, slevy na volnočasové aktivity a relaxační programy, možnost mít dva dny v roce – není mi dobře a stačí být den doma, možnost ocenění pracovníků formou benefitů jako jsou například flexi pass.“

S odměnami souvisí i finanční ohodnocení, proto se v dotazníkovém šetření řešila i tato problematika.

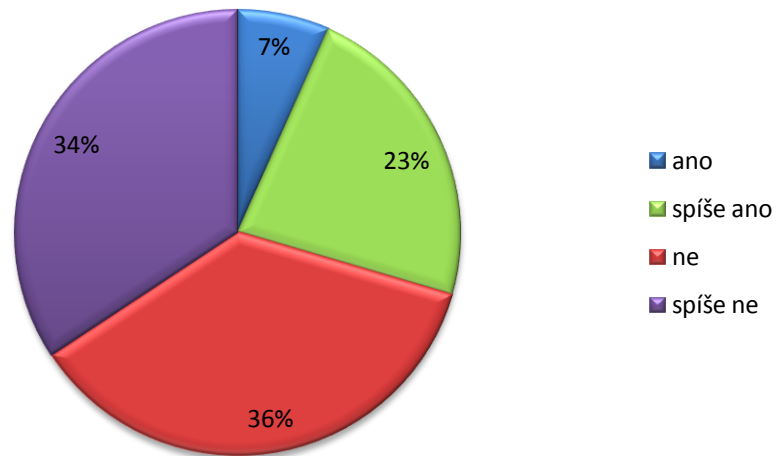


Graf 9 Finanční ohodnocení (Vlastní zpracování)

Finanční ohodnocení je problematikou, která se řeší všude. Lidé mají tendenci se srovnávat s ostatními, a proto vzniká koloběh nespokojenosti s finančním ohodnocením. Jinak řečeno, když se člověk cítí být dostatečně finančně ohodnocen, většinou srovná svůj plat s kolegou a pokud zjistí, že je na tom kolega líp, ve většině případů to vede k pocitu nedostatečného finančního ohodnocení.

Ve firmě XY přesahuje názor respondentů, že s finančním ohodnocením nejsou zcela spokojeni. Při porovnání s odvětvím mzdy zaměstnanců firmy XY odpovídají standardu, proto by se firma tímto problémem nemusela až tak zatěžovat.

Mezi další řešenou problematiku patří otázka na matici zastupitelnosti. Matice zastupitelnosti je ve firmě důležitá, jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Pro tuto analýzu je však důležitější pohled ze strany zaměstnance. Od matice zastupitelnosti se odvíjí i zvýhodnění platové třídy a tak není divu, že každý zaměstnanec má zájem o to, aby tato matice zastupitelnosti byla spravedlivě aktualizována. Názor na spravedlivé aktualizování je zobrazen v grafu 10.

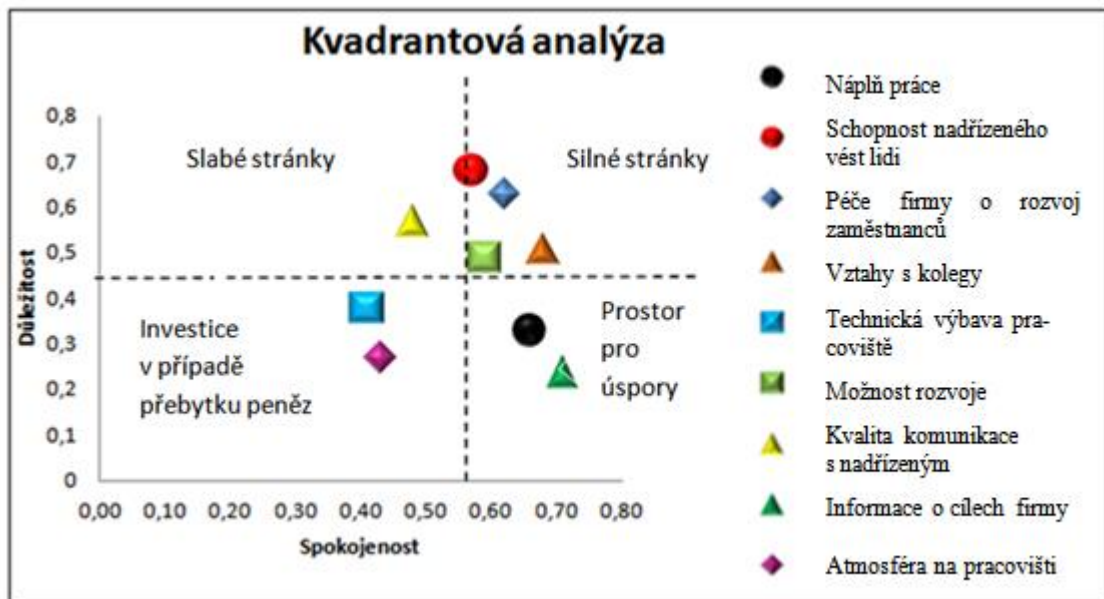


Graf 10 Matice zastupitelnosti (Vlastní zpracování)

Pro firmu XY tato analýza nedopadla vůbec kladně, 70 % respondentů je nespokojeno s aktualizací matice zastupitelnosti. Na tento problém by se firma měla zaměřit, a zkontrolovat, zda všichni zaměstnanci jsou spravedlivě ohodnoceni.

8.4 Kvadrantová analýza

V dalším kroku byla využita kvadrantová analýza. Kvadrantová analýza nám slouží k objasnění situace ve firmě. Zkoumá vliv spokojenosti různých faktorů a důležitosti těchto faktorů pro zaměstnance. Kvadrantová analýza pro situaci ve firmě XY je vyobrazena v grafu 11.



Graf 11 Kvadrantová analýza (Vlastní zpracování)

Pro tuto analýzu bylo vybráno 9 faktorů. Respondenti byli dotazováni ohledně spokojenosti s tímto faktorem a následnou důležitostí těchto faktorů z hlediska motivace k výkonu.

Pro výpočet jsme museli zavést hodnotící škálu:

- Spokojen/a = 1
- Nespokojen/a = 0
- Důležitý = 1
- Nedůležitý = 0

Dále se hodnoty přepočítaly podle vzorce:

$$\frac{\text{počet odpovědí spokojen} \times 1 + \text{počet odpovědí nespokojen} \times 0}{\text{celkový počet odpovědí}}$$

$$\frac{\text{počet odpovědí důležitý} \times 1 + \text{počet odpovědí nedůležitý} \times 0}{\text{celkový počet odpovědí}}$$

Analýza je rozdělena do čtyř polí: *slabé stránky*, *silné stránky*, *investice v případě přebytku peněz* a *prostor pro úspory*. Pole se mohou rozdělit na poloviny, ale protože je známo, že lidé mají tendenci věci nadhodnocovat, anebo naopak podhodnocovat, hranice polí byly vytvořeny podle průměrných odpovědí zaměstnanců.

Silné stránky znamenají, že jsou z pohledu zaměstnanců důležité a jsou s nimi i spokojeni. Mezi silné stránky firmy XY patří: *péče firmy o rozvoj zaměstnanců* a *možnost rozvoje*. Také *vztahy s kolegy* se zařadily do silných stránek firmy. Faktor *schopnost nadřízeného vést lidi* je na pomezí silných stránek, ale malou částí dosahuje do slabých stránek. Proto by se firma měla snažit zvýšit spokojenost u tohoto faktoru, a tak ho zcela posunout do silných stránek. Všeobecně u všech faktorů zařazených do silných stránek by se firma měla snažit posunout je více do kvadrantu silné stránky a dostat je od hranic s ostatními kvadranty.

Slabé stránky naznačují, že pro zaměstnance je faktor důležitý, avšak s ním nejsou zcela spokojeni, naopak spadají spíše do skupiny nespokojenosti. Mezi slabé stránky firmy XY spadá faktor *kvality komunikace s nadřízeným*. Protože je tento faktor pro zaměstnance důležitý, měla by se firma XY postarat o to, aby zvýšila spokojenost s tímto faktorem a přenesla ho tak do svých silných stránek.

Investice v případě přebytku peněz, tento kvadrant ukazuje firmě faktory, se kterými jsou lidé nespokojeni, avšak nejsou z pohledu zaměstnanců až tak důležité. V případě firmy XY sem spadá *technické vybavení pracoviště* a *atmosféra na pracovišti*.

Prostor pro úspory je kvadrant, kdy jsou zaměstnanci s faktorem spokojeni, ale je pro ně nedůležitý. Podle zaměstnanců firmy XY sem patří *náplň práce* a *informace o cílech firmy*. Firma by tohle zjištění mohla použít pro zvýšení důležitosti těchto faktorů z pohledu zaměstnanců a tak tyto faktory dostat do silných stránek. Formou propagačních videí nebo formou firemního časopisu, by pak mohla firma XY seznámit zaměstnance blíže s cíli firmy do budoucna.

9 VYHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ

Informace pro analýzu pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy XY byly získány pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy XY

Dle výsledků dotazníkového šetření je možné usoudit, že většina respondentů firmy XY je celkově spokojena se svou prací ve firmě XY. Nejvyšší nespokojenost se ukázala u matice zastupitelnosti. Kdy si respondenti myslí, že není spravedlivě aktualizována. Dalším problémem se ukázalo nevhodně uspořádané pracoviště.

Naopak riziko práce se projevilo, jako faktor, se kterým jsou respondenti spokojeni. To vyzdvihuje i cíl společnosti XY, která ve velké míře dbá na bezpečnost práce.

Mezi slabé stránky firmy XY podle kvadrantové analýzy se řadí kvalita komunikace s nadřízeným, a taky schopnost nadřízeného vést lidi je na pomezí slabých stránek, avšak už se přesouvá do silných stránek firmy XY. Mezi silné stránky potom patří péče o rozvoj zaměstnanců a možnost rozvoje obecně. Firma financuje oblasti rozvoje a školení, které pak dál přispěje k plnění cílů firmy XY.

Respondenti také měli možnost vyjádřit se ke zlepšení situace ve společnosti. Jejich názory vypadaly následovně: *„propustit neschopné pracovníky ve vedoucích funkcích a nahradit je schopnými (nedosazovat kamarády a rodinné příslušníky), řešit podstatné problémy, zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a pracovníkem ve výrobě, modernizace strojního parku, investice do obnovy strojních vybavení, zakázat umělé vytváření pracovních míst, vedoucí pracovník by měl být schopen jednat s lidmi a to ne formou vyhrožování a měl by lidem utvořit podmínky, ať jsou schopni plnit úkoly na 100 %, pozitivnější přístup k lidem, klást důraz na kvalitu a celkově zlepšit přístup k lidem.“*

10 DOPORUČENÍ VEDOUCÍ KE ZVÝŠENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Celková pracovní spokojenost zaměstnanců firmy XY, podle dotazníkového šetření vyšla kladně, avšak ne u všech dílčích spokojeností tomu bylo stejně.

Proto byly navrženy následující doporučení firmě XY, které by v případě zavedení těchto doporučení měli vést ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců.

Největší vlna nespokojenosti byla vysledována v oblasti pracovních podmínek, odměn, komunikace s nadřízenými a spravedlivou aktualizací matice zastupitelnosti. Proto se v doporučení budeme věnovat hlavně těmto oblastem.

Pracovní podmínky

Jak již bylo zmíněno firma XY je výrobní firmou, a proto faktory jako je hluk, prašnost a nečistota jsou takřka samozřejmostí. Ovšem i tyto problémy se dají vyřešit.

Co se týká prašnosti, nebyla tato nespokojenost až tak velká, zato s nečistotou už je nespokojeno více zaměstnanců firmy. Firma XY dbá na program 5S, a tedy dbá na čistotu pracoviště. Každý pracovník je pak povinen, své pracovní místo udržovat v čistotě a pořádku. Ve firmě XY také funguje pravidlo, kdy každá směna předává další směně pracoviště uklizené, jednou týdně pak probíhá velký úklid, kdy se dává do pořádku celá dílna.

Pro zlepšení situace by měl vedoucí týmu dohlížet na dodržování tohoto řádu. Firma by taky měla dohlížet na včasné doplnění zásob čisticích prostředků a pomůcek pro úklid, aby nedocházelo k situacím, kdy je něčeho nedostatek, tento úkol by měl mít na starost vedoucí pracovního týmu. Ne každý pracovník je dost aktivní a do úklidu zapálený, proto bych firmě doporučila v rámci zavedení odměn, odměnění týmu, který za celý týden měl nejčistší pracoviště. Ať už by se jednalo o odměnu peněžní nebo nepeněžní. Vznikla by „pozitivní rivalita“ mezi pracovními týmy, protože každý by měl zájem o odměnu.

Hluk je dalším faktorem, který přispívá k nespokojenosti zaměstnanců firmy XY. Výrobní stroje jsou ve většině případu velmi hlučné. Jedním z řešení tohoto problému by byly odhlučňené kabiny pro stroje, ovšem vedlo by to k nevyhovujícímu prostoru u stroje, a to by zapříčinilo horší manipulaci a snížilo by to rychlost provozu. Největší hluk vytvářejí ve firmě tvářecí automaty (stroje). Opatření, které by firma mohla zavést je, přesunout tyto tvářecí automaty do samostatné dílny, nebo na samostatné místo určené jen pro tyto stroje. Tohle „separované“ místo by pak měli na starosti určití zaměstnanci, kterým by místo kla-

sických ucpávek do uší mohli být pořízeny speciální sluchátka, aby se trochu víc snížil hluk na pracovišti. Ulevilo by se tak pracovníkům ve výrobě a snížil by se celkový hluk v halách.

Největší nespokojenost se ukázala u nevhodně uspořádaného pracoviště. Uspořádání pracoviště je pro pracovníka jedním z nejdůležitějších faktorů, díky správnému uspořádání pracoviště se člověku líp pracuje. Toto uspořádání by mělo zamezit zbytečným pohybům navíc a tak usnadnit člověku jeho práci. Toto ulehčení pak vede i ke zvýšení rychlosti a produktivity práce. Uspořádání pracoviště většinou zajišťují odborní specialisté, kteří se tímto problémem zabývají, nicméně tito odborníci tuto věc dobře zvládají s teoretického hlediska. Doporučením pro firmu je, aby si sami poslechli názory zaměstnanců, kteří na dané pozici pracují, a tak nejlépe ví, jak jim uspořádání strojů vyhovuje. Tyto názory by mohli probíhat individuálními rozhovory s jednotlivými pracovními týmy. Jedna věc je ušetřit místo, ale druhá je pohodlí zaměstnance. Proto by firma měla výrobní linky přestavět podle připomínek zaměstnanců, kteří tuto práci vykonávají denně, a tudíž se v ní vyznají. Firmu by toto opatření z finanční stránky věci nestálo nic, jen by museli investovat trochu času. Výhodou je, že by firma dostala nové nápady a vzrostla v očích zaměstnanců a zaměstnanci by byli více spokojeni.

Zaměstnanci firmy XY také projeví nespokojenost v oblasti osvětlení. Touto oblastí by se firma měla zabývat, už z důvodu, že špatné osvětlení unavuje oči člověka a takový unavený člověk snižuje svou produktivitu. Návrhem na zlepšení této situace by bylo použití vhodnějších žárovek. Pro představu bylo vybráno použití LED trubice, berme v potaz příklad kdy:

- na hale je zhruba 800 ks trubicových svítidel,
- hala jede ve třísměnném provozu, což znamená svícení 24 hodin denně,
- sazba za 1 kWh je 5 Kč
- 800 ks trubicových svítidel o příkonu 160W na 1 kus má celkový příkon 128 kW
- 800 ks trubicových svítidel osazených led trubicemi o příkonu 25W na 1 ks má celkový příkon 40 kW.

Rozdíl v příkonu celkem je 88 kW

Výpočet:

$128 \text{ kW} \times 5 \text{ Kč} \times 24 \text{ hodin denně} \times 250 \text{ dní v roce} = 3\,840\,000 \text{ roční spotřeba}$

40 kW x 5 Kč x 24 hodin denně x 250 dní v roce = 1 200 000 roční spotřeba v případě LED trubic

Firma by tím ročně ušetřila 2 640 000 Kč. Samozřejmě by byla potřeba do těchto světel investovat. Cena jedné LED trubice o délce 150 cm, tj. 25W je 1398 Kč, celková cena při odhadu 800 trubic je 1 118 400 Kč. Výhodou těchto světel je dlouhá životnost a lepší svítivost.

Odměny a zaměstnanecké výhody

Z hlediska odměn byla spokojenost a nespokojenost téměř na stejné úrovni. Zaměstnanci spíše využívali doplňující otázky dotazníku a vyjádřili se, které zaměstnanecké výhody by uvítali ze strany zaměstnavatele. Mezi názory bylo i osobní ohodnocení. Je velmi těžké realizovat osobní ohodnocení pro každého zaměstnance zvlášť, navíc by mohli vznikat rozpory ohledně výše finanční odměny. Proto za uvážení stojí osobní ohodnocení ne pro jedince, ale například pro pracovní tým. Podle jejich produktivity by se jednou měsíčně zvolil jeden tým, který si vedl v tomto období nejlépe, tím je myšleno, že jeho produktivita byla vyšší než u ostatních, jejich zmetkovitost byla naopak nejnižší, můžeme do toho zahrnout, i který tým dbal nejvíce o čistotu svého pracoviště a tento „nejlepší tým“ potom odměnit finanční odměnou, která by se zahrnula do měsíční výplaty.

Dalším názorem byla možnost vytvoření většího počtu parkovacích míst v areálu. Tímto problémem se však firma XY už začala zabývat a našla východisko formou parkovacích míst u nedalekého nákupního centra, který funguje na systému přidělených parkovacích míst, vyhrazených přímo pro zaměstnance firmy XY, formou parkovací karty. Možná by bylo vhodné o tomto řešení více informovat zaměstnance firmy XY.

Zaměstnanci by uvítali příspěvek na lékařskou péči dle vlastního výběru, nebo slevy na volnočasové aktivity a relaxační programy. Tyto výhody by mohly být zavedeny spolu s nápadem individuálního ohodnocení týmu, které již bylo zmíněno.

Matice zastupitelnosti

Velkým problémem, který byl vyhodnocen z dotazníkového šetření, je spravedlivá aktualizace matice zastupitelnosti. Tímto problémem by se mělo zabývat vedení společnosti, spolu s vedoucími týmu, aby zjistili, zda má každý ze zaměstnanců firmy XY, přidělený stupeň zastupitelnosti, který mu opravdu náleží. Měli by dát pozor na to, zda někomu nenáleží vyšší stupeň nebo naopak by se mu měl stupeň snížit. Zabýváním se tímto problémem firma

získá i určité výhody, protože si vedoucí znovu stanoví, kdo má jakou rekvalifikaci, koho by mohli poslat na školení a kdo co vlastně umí nebo kdo je naopak pro firmu nadbytečný.

Komunikace s nadřízeným

Z výsledků kvadrantové analýzy vyplynulo, že slabou stránkou firmy XY je špatná kvalita komunikace s nadřízeným. Slabá stránka tedy znamená, že zaměstnanci firmy XY jsou s komunikací s nadřízeným nespokojeni a zároveň je pro ně tato komunikace velmi důležitá. Firma by se měla snažit zvýšit u tohoto faktoru spokojenost a tím, přesunout faktor ze slabých stránek firmy do silných. Je náročné a možná až nespílitelné, aby vedoucí vyslechl pokaždé každého zaměstnance, proto by řešením mohly být schránky, které by byly umístěny do každé z dílen a zaměstnanci by zde mohli házet své připomínky, stížnosti ale i nápady. Vedoucí by pak měl čas si tyto záležitosti v klidu projít, a mohl by na ně odpovědět buď formou oznámení na nástěnce, nebo při schůzkách zaměstnanců s vedoucími, které se konají každý týden. Zaměstnanci by tak ocenili zpětnou vazbu a ta by vedla ke zvýšení spokojenosti.

ZÁVĚR

Lidské zdroje patří k nejdůležitějším výrobním faktorům firmy, protože právě lidský kapitál udává hodnotu podniku. Zájmem každé firmy by mělo být důležité vytvořit pro své pracovníky takové podmínky, které by vedly k jejich spokojenosti.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav spokojenosti ve firmě XY a po jejím vyhodnocení navrhnout patřičná doporučení vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti ve firmě XY.

Cílem teoretické části bylo vypracovat literární rešerši na téma pracovní motivaci a spokojenosti. Tyto poznatky pak dále byly využity v praktické části, která se zabývala samostatnou analýzou stavu spokojenosti ve firmě XY. Tato analýza probíhala formou dotazníkového šetření.

Dotazník byl schválen vedením společnosti XY a následně rozdán zaměstnancům firmy. Dotazník byl zaměřený na jednotlivé faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců firmy XY.

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že respondenti dotazníkového šetření jsou celkově spokojeni ve firmě XY. Působí zde však jednotlivé faktory, které vedou k dílčí nespokojenosti.

Tyto faktory byly blíže specifikovány v kapitole 10, kde bylo navrženo i doporučení pro firmu jak s těmito problémy nakládat.

Největší problém ve firmě XY respondenti vidí v komunikaci s nadřízeným. Proto by se firma o tento problém měla zajímat, možnost jak tento problém řešit, je popsán v kapitole 10.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 158 s. Komunikace (Grada). ISBN 9788024743233.
- BOHATOVÁ, Monika. 2003. *Jste se svou prací spokojeni?* Kariera.ihned.cz. [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-21544525-jsme-se-svou-praci-spokojeni>
- ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ, 2014. *Jste spokojeni v práci? Kladně odpověděl každý třetí Čech*. Tyden.cz. [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/jste-spokojeni-v-praci-kladne-odpovedel-kazdy-treti-cech_323920.html#.VVEMovntmko
- ČMKOS. [2015]. *Neberte nám stravenky: Další informace* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.neberte-nam-stravenky.cz/dalsi-informace/>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HORÁKOVÁ, Petra. 2014. *Vzdělávání: důležitý benefit*. Kariera.ihned.cz [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-62820470-vzdelavani-dulezity-benefit>
- KARIERA.IHNED.CZ. 2008. *Mladí chtějí hlavně plat a benefity* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-23234950-mladi-chteji-hlavne-plat-a-benefity>
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLLÁRIK, Teodor, 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 240 s.
- KOLLÁRIK, Teodor, 2002. *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 190 s. ISBN 80-223-1731-4.

- KOLLÁRIK, Teodor a Eva SOLLÁROVÁ, 2004. *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava: Ikar, 264 s. Pegas (Ikar), 1. zv. ISBN 8055107653.
- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 349 s. ISBN 80-85943-01-8.
- MAYEROVÁ, Marie, 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 225 s. ISBN 80-247-0577-x.
- NOE, R, 2011. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 592 s. ISBN 978-0-07-353046-8.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 254 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- PROVAZNÍK, Vladimír, 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 230 s. ISBN 80-7169-434-7.
- ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- 5S je metoda pořádku na pracovišti pojmenovaná podle pěti japonských slov začínajících na S
- CNC je zkratkou anglického „Computer Numerical Control“, která se používá i u nás, ve spojení s obráběcím strojem
- kWh kilowatthodina
- kW kilowatt
- LED anglická zkratka Light-Emitting Diode – dioda emitující světlo

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Model motivace (Armstrong, 2007, s. 109)</i>	15
<i>Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Vlastní zpracování)</i>	17

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Motivátory a frustátory (podle Nakonečný, 2005, s. 118)</i>	19
<i>Tabulka 2 Významy pojmu pracovní spokojenost (Pauknerová, 2012, s. 179)</i>	22
<i>Tabulka 3 Spokojenost s prací v % (Horáková, 2003).....</i>	30
<i>Tabulka 4 Počty zaměstnanců v letech 2012 - 2015 (Vlastní zpracování)</i>	36
<i>Tabulka 5 Empirické četnosti (Vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tabulka 6 Teoretické četnosti (Vlastní zpracování).....</i>	46
<i>Tabulka 7 Kontingenční tabulka (Vlastní zpracování).....</i>	46

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1</i> nejoblíbenější odměny v ČR (ČMKOS, [2015])	31
<i>Graf 2</i> Vývoj počtu zaměstnanců (Vlastní zpracování)	36
<i>Graf 3</i> Věk zaměstnanců (Vlastní zpracování).....	37
<i>Graf 4</i> Počet let pracujících ve firmě XY (Vlastní zpracování)	38
<i>Graf 5</i> Celková spokojenost zaměstnanců firmy XY.....	45
<i>Graf 6</i> Možná změna zaměstnání (Vlastní zpracování).....	47
<i>Graf 7</i> Faktory ovlivňující nespokojenost v % (Vlastní zpracování)	48
<i>Graf 8</i> Zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování).....	49
<i>Graf 9</i> Finanční ohodnocení (Vlastní zpracování)	50
<i>Graf 10</i> Matice zastupitelnosti (Vlastní zpracování)	51
<i>Graf 11</i> Kvadrantová analýza (Vlastní zpracování)	52

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník pracovní spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚŠNANCŮ FIRMY XY

Dotazník pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy XY

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Vendula Heraltová a jsem studentkou Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „Analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY“. Tímto bych Vás ráda poprosila o vyplnění tohoto dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní, nikdo nebude mít možnost zjistit, jak kdo odpovídal, proto Vás prosím o pravdivé odpovědi, které mi pomůžou v mém výzkumu, a také doufám, že pomůžou i Vám k zvýšení pracovní spokojenosti.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

Vendula Heraltová
Vendulaheraltova@seznam.cz

1) Jak jste celkově spokojen/a se svou prací?

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

Pokud jste zvolil/a odpověď *spíše nespokojen/a* nebo *nespokojen/a*, co by vedlo ke zvýšení Vaší spokojenosti.

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

2) Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|-----------------------------|

3) Je pro Vás vhodně uspořádané pracoviště?

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |

4) Systém zaměstnaneckých výhod považujete za:

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

Jaké výhody byste uvítal/a ze strany zaměstnavatele?

.....
.....

.....
.....

5) Jak jste spokojen/a

	Spokojen/a	Nespokojen/a
S náplní práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S atmosférou na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se schopností Vašeho nadřízeného vést lidi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se vztahy s kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S kvalitou komunikace s nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S péčí firmy o rozvoj zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S možností rozvoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S technickou výbavou pracoviště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S informacemi o cílech firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Jak je faktor důležitý z hlediska motivace výkonu

	Důležitý	Nedůležitý
S náplní práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S atmosférou na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se schopností Vašeho nadřízeného vést lidi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se vztahy s kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S kvalitou komunikace s nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S péčí firmy o rozvoj zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S možností rozvoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S technickou výbavou pracoviště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S informacemi o cílech firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) V následující otázce označte, prosím, některé z následujících faktorů na vašem pracovišti, se kterými jste nespokojeni:

- jsem spokojen/a
- prašnost
- hluk
- nevyhovující osvětlení
- nevyhovující uspořádání pracoviště
- nečistota
- riziko práce
- nevyhovující úložné prostory
- jiné

.....
.....

8) Cítíte se být dostatečně finančně ohodnocen/a za práci, kterou právě vykonáváte?

- ano spíše ano
 spíše ne ne

9) Myslíte si, že matice zastupitelnosti je spravedlivě aktualizována?

- ano spíše ano
 spíše ne ne

10) Jste spokojen/a se způsobem poskytování zpětné vazby na Vaší pracovní spokojenost?

- ano spíše ano
 spíše ne ne

11) Vaše připomínky a nápady ke zlepšení situace ve společnosti:

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

12) Vaše pohlaví?

- muž žena

13) Váš věk?

- 18-25 26-30 31-40 41-60 61 a více

14) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- méně než 2 roky 2 – 5 let
 6 – 8 let více než 8 let

15) Současná pracovní pozice ve firmě:

- vedoucí pracovník
 administrativa
 mistr / VPT
 údržba
 operátor ve výrobě
 jiné.....