

# Měření spokojenosti zaměstnanců vybrané firmy

Ladislav Kývala

---

Bakalářská práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta multimediálních komunikací**  
**Ústav marketingových komunikací**

Akademický rok: 2019/2020

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

**Jméno a příjmení:** Ladislav Kývala  
**Osobní číslo:** K17471  
**Studijní program:** B7202 Mediální a komunikační studia  
**Studijní obor:** Marketingové komunikace  
**Forma studia:** Kombinovaná  
**Téma práce:** Měření spokojenosti zaměstnanců zvolené firmy

### **Zásady pro vypracování**

1. Na základě literární rešerše zpracujte teoretické poznatky jako podklad pro navržení metody měření.
2. Navrhněte metodu měření spokojenosti zaměstnanců ve zvolené firmě.
3. Provedte navrhované měření ve zvolené firmě.
4. Na základě analýzy výsledků provedeného měření navrhněte řešení/nápravná opatření.

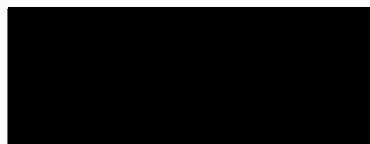
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

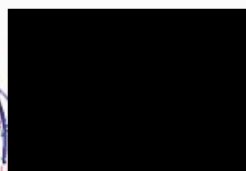
BRODSKÝ, PH.D., Ing. Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Tiskařské středisko Univerzity Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.  
HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.  
ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH A KOLEKTIV. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2.  
*Spokojenost zaměstnanců*. Brno: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. ISBN 978-80-87007-71-6.  
ŠTIKAR A KOLEKTIV, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.  
ŠTIKAR, CSC., doc. PhDr. Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2003. ISBN 80-246-0448-5.  
ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská, 2015. ISBN 977-80-248-3829-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Šviráková, Ph.D.**  
Kabinet teoretických studií

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **10. srpna 2020**



**doc. Mgr. Irena Armutidisová**  
děkanka



**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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 bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: ..... 25.6.2020 .....

Jméno a příjmení studenta: ..... LADISLAV KŠVÁLA .....

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Práce se zabývá tématem měření spokojenosti zaměstnanců ve výrobní firmě. Primárním cílem je provést měření ve zvolené firmě podle navržené metody a ověřit si, zda bylo měření úspěšné.

V teoretické části jsou definovány obecné pojmy z oblasti personálního marketingu, a je zde také popsána motivace, pracovní motivace a její typy. Navazuje téma pracovní spokojenost a měření pracovní spokojenosti.

Praktická část obsahuje představení firmy, ve které byl prováděn výzkum, realizace výzkumu a prezentaci výzkumu.

Na závěr jsou na základě analýzy naměřených dat uvedena doporučení pro vedení vybrané společnosti.

Klíčová slova: spokojenost zaměstnanců, měření spokojenosti, motivace, dotazníkové šetření

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with the topic of investigating employee satisfaction in a manufacturing company. The primary goal is to perform the survey in the selected company according to the proposed method and to verify whether the survey was successful.

The theoretical part defines general concepts in the field of personnel marketing, and it also describes motivation, work motivation and its types. Follows the topic of job satisfaction and job satisfaction survey.

The practical part contains the introduction of the company in which the research was carried out, the implementation of the survey and the presentation of the survey.

Finally, based on the analysis of measured data, recommendations for the management of the selected company are given.

Keywords: employee satisfaction, satisfaction survey, motivation, questionnaire survey

Rád bych poděkoval Ing. Evě Švirákové, Ph.D., za její velmi vstřícný přístup, nikdy nekončící ochotu a pomoc při vedení této bakalářské práce.

Motto:

*„Jsem pro tento svět až příliš krásný.“*

Ladislav Kývala

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>12</b>
1.1 MARKETINGOVÝ MIX .....	13
1.2 KOMUNIKACE.....	13
1.3 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....	13
1.4 PERSONÁLNÍ VÝZKUM .....	14
1.5 PERSONÁLNÍ MARKETING VS. EMPLOYER BRANDING.....	14
1.6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI .....	15
1.7 ÚČEL A ZAMĚŘENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ .....	15
<b>2 MOTIVACE.....</b>	<b>16</b>
2.1 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	17
2.1.1 Typy pracovní motivace.....	17
2.1.2 Motivační činitelé.....	17
2.1.3 Motivační program.....	18
2.2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	19
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	19
2.2.2 Teorie ERG .....	20
2.2.3 McClellandova teorie manažerských potřeb .....	20
2.2.5 McGregorova teorie X a teorie Y.....	22
2.2.6 Vroomova teorie očekávání a Teorie spravedlnosti.....	22
2.2.7 Teorie spravedlnosti .....	22
2.3 VÝKON A PRACOVNÍ MOTIVACE .....	23
<b>3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....</b>	<b>24</b>
3.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	24
3.2 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	25
3.3 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	26
3.3.1 Obsah a charakter práce .....	26
3.3.2 Mzda.....	26
3.3.3 Vedoucí pracovník .....	26
3.3.4 Mezilidské vztahy na pracovišti.....	26
3.3.5 Organizace práce .....	27
3.3.6 Fyzické podmínky práce .....	27
3.3.7 Úroveň péče o zaměstnance .....	27
3.4 PRACOVNÍ NESPOKOJENOST .....	28
<b>4 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....</b>	<b>29</b>
4.1 DEFINICE ZNAKŮ SPOKOJENOSTI .....	29

4.2	METODY MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	30
4.2.1	Dotazník .....	31
4.2.2	Základní dělení typů otázek: .....	32
4.2.3	Specifické typy otázek .....	32
4.2.4	Interview – osobní pohovor .....	33
4.2.5	Metoda kritických událostí.....	33
4.2.6	Metoda zjišťování tendencí k činům.....	34
<b>5</b>	<b>METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>35</b>
5.1	IDENTIFIKACE PROBLÉMU.....	35
5.2	CÍL .....	35
5.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	35
5.4	METODIKA .....	35
5.5	OBJEKT DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A OSOBNÍCH ROZHOVORŮ.....	36
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>POPIS FIRMY.....</b>	<b>38</b>
6.1	SWOT ANALÝZA .....	38
6.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI XYZ V PERSONÁLNÍ OBLASTI.....	40
6.3	SROVNÁNÍ S KONKURENCÍ.....	42
<b>7</b>	<b>REALIZACE VÝZKUMU .....</b>	<b>43</b>
7.1	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	43
7.1.1	Pre-test dotazníku.....	43
7.1.2	Realizace kvantitativního šetření .....	44
7.1.3	Časová osa průzkumu .....	44
7.1.4	Komunikace .....	44
7.1.5	Personální a finanční náročnost kvantitativního výzkumu .....	44
7.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	45
7.2.1	Časová osa průzkumu .....	45
7.2.2	Komunikace .....	46
7.2.3	Personální a finanční náročnost kvantitativního výzkumu .....	46
<b>8</b>	<b>PREZENTACE VÝSLEDKŮ MĚŘENÍ.....</b>	<b>47</b>
8.1	PRVNÍ KOLO – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – ZAMĚSTNANCI.....	47
8.1.1	1. sekce – Zaměstnanec .....	47
8.1.2	2. sekce – Platy/benefity .....	48
8.1.3	3. sekce – Pracoviště .....	50
8.1.4	4. sekce – Mezilidské vztahy na pracovišti.....	51
8.1.5	5. sekce – Vztahy s nadřízenými.....	53
8.1.6	6. sekce – Vnímání firmy .....	54
8.2	DRUHÉ KOLO.....	55
8.3	TŘETÍ KOLO.....	57



<b>9 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK, SHRnutí A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>59</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>65</b>

## ÚVOD

Steve Jobs řekl: „Jediný způsob, jak dělat dobře svoji práci, je milovat to, co děláš.“ Aby člověk mohl mít rád svoji práci, musí s ní a v ní pociťovat spokojenost a naplnění. Dlouhá léta byl zaměstnanec brán pouze jako člen výrobního procesu, ale ve chvíli, kdy se proměňuje pracovní trh se stává pro zaměstnavatele důležitou a nezbytnou součástí. Spokojení zaměstnanci tvoří zdravou a prosperující firmu. Jsou motorem pracovního dění a zdrojem nových nápadů. Každou firmu obohacují, ovlivňují a spolupodílejí se na vytváření vztahů na pracovišti, kde fungují jako „tahoun“ i tmel kolektivu, ale projevují se stejně užitečně směrem k zákazníkům či obchodním partnerům.

Díky opravdu nízké nezaměstnanosti, která v roce 2019 dosahovala průměrně 2,25 % se většina zaměstnavatelů snaží o své zaměstnance nepřijít. Na trhu práce je nejen málo specializovaných uchazečů o práci a odborníků, ale i prosté základní pracovní síly. I proto je důležité mít spokojené zaměstnance, kteří firmu mají rádi a nechtějí ji opustit.

Pro zaměstnavatele je tedy na místě klást si otázku, zda jsou ve společnosti zaměstnanci spokojeni. A v případě, že tomu tak není, co pro to mohou udělat, aby zaměstnanci spokojeni byli. Tuto otázku si položil i zakladatel výrobní firmy, ve které se i pro účely této bakalářské práce provedl výzkum.

Teoretická část práce představuje základní teoretické poznatky z oblasti motivace, péče o zaměstnance, spokojenosti zaměstnanců, a poté formuluje teoretická východiska pro zpracování části praktické.

V praktické části je nejprve představena společnost, ve které byl realizovaný výzkum a následně je provedeno samotné měření, výsledky měření jsou analyzovány a představeny.

Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení, která povedou ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve výrobní společnosti XYZ.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing je poměrně mladou disciplínou, podle některých autorů se začíná tento pojem objevovat v 60. letech 20. století (Slámová, 2010, s. 13). Personální marketing můžeme chápat jako aplikaci marketingových principů a nástrojů v personalistice. Poláková a Hauser (2003, s. 46) uvádí: „V personálním marketingu jde především o zásadní a systematické použití koncepce marketingu v personalistice – strategie, metody a techniky marketingu jsou v personalistice používány vědomě. Potenciální zaměstnanec se stává, klientem, o jehož přízeň se podnik uchází. Management pak pomocí marketingových nástrojů dělá vše pro získání vynikajících zaměstnanců a jejich udržení v podniku.“ Koubek (2008, s. 160) dále definici rozvádí a upřesňuje, že personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly, které se opírá o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace a výzkum trhu práce. V personálním marketingu jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnanecké kvality organizace. Personální marketing se však nevěnuje pouze komunikaci na venek firmy k upoutání zaměstnanců, ale soustředí se i na zaměstnance stávající. Stýblo (2003, s. 18-19) poukazuje na roli personálního marketingu, který není jen metodou pro získávání budoucích pracovníků na trhu práce, ale je to hlavně systém myšlení a jednání orientovaného nejen do okolí firmy, ale i do ní samotné. Podobně, jako se při zavádění nového produktu či služby na trh obrácíme na zákazníka, je v případě potřeby obsazení volných pracovních míst naléhavě nutné ptát se: Jaké jsou a případně budou potřeby a přání potenciálních spolupracovníků a co jim můžeme my, jako jejich budoucí firma, nabídnout.

Jasnou definici personálního marketingu už formuluje Fučíková (2012, s.12), podle které se v personální marketing představuje koncepci, díky níž organizace systematicky řídí proces tvorby image firmy jako zaměstnavatele. Jedná se o řadu nástrojů, které organizace vybírá a vhodným způsobem kombinuje s ohledem na své potřeby i potřeby stávajících a potenciálních zaměstnanců, pomáhá organizaci vytvořit a nepřetržitě posilovat značku zaměstnavatele. Poukazuje na to, že management organizace by měl umět pracovat s promyšlenou strategií směrem k trhu práce a zaujmout a přilákat potenciální zaměstnance. Neméně důležitá je ale i správně nastavená strategie uvnitř organizace a péče o zaměstnance stávající i ty, kteří organizaci opouštějí. Proto organizace musí vědět, že právě tyto skupiny jsou nejdůležitějšími nositeli informací o společnosti a ve velké míře ovlivňují to, zda je

svým okolím vnímána jako dobrý a perspektivní zaměstnavatel se silnou zaměstnavatelskou značkou, pro kterého chtějí lidé pracovat.

### **1.1 Marketingový mix**

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Pod tímto se skrývá metoda 4P – product/produkt, place/místo, price/cena a promotion/propagace (Kotler, Armstrong, 2003, s. 105).

V personálním marketingu je zapotřebí provést prohlášení o hodnotě firmy z hlediska zaměstnance, tzv. „Employee Value Propositions“. Na základě těchto poznatků lze sestavit podobu marketingového mixu v oblasti řízení lidských zdrojů. Produktem bude v případě personálního marketingu pracovní místo a práce pro daného zaměstnavatele, cenou rozumíme motivaci, odměnu a další výhody, jež obdrží zaměstnanec za práci. Místo je místem výkonu práce úzce související s prostředím, podnikovou kulturou, strukturou atp. Propagace je prezentací pracovní nabídky i zaměstnavatele jako takového (Antošová, 2005).

### **1.2 Komunikace**

Komunikace zahrnuje nástroje důležité jak z hlediska externího, tak interního personálního marketingu. Komunikace propstuje všemi činnostmi a je základním spojovacím článkem v procesu řízení. Z hlediska interního personálního marketingu je komunikace především nástrojem, který pomáhá ovlivňovat pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků. Komunikace směrem k vnějšímu okolí je důležitá zejména z důvodu prezentace firmy a její snahy zaujmout, oslovit konkrétní cílové skupiny. Ať se jedná o informace, které jsou předmětem komunikace z organizace směrem do vnějšího okolí, nebo se jedná o informace, které směřují do vnitřního prostředí, musí být vždy součástí propracované komunikační strategie, která je důležitou součástí personálního marketingu organizace. Komunikační strategie vychází ze strategie organizace a zahrnuje komunikační mix, přesně nástroje, které organizace ke komunikaci používá (Holá, 2006, s. 12).

### **1.3 Interní personální marketing**

Abyste zjistili, co vaši lidé potřebují, prostě se jich zeptejte. Tato věta ve stručnosti shrnuje interpersonální marketing, Branham (2004, s. 39) k tomu také uvádí: Interní personální marketing se vedle podpory stability, loajality a angažovanosti stávajících zaměstnanců,

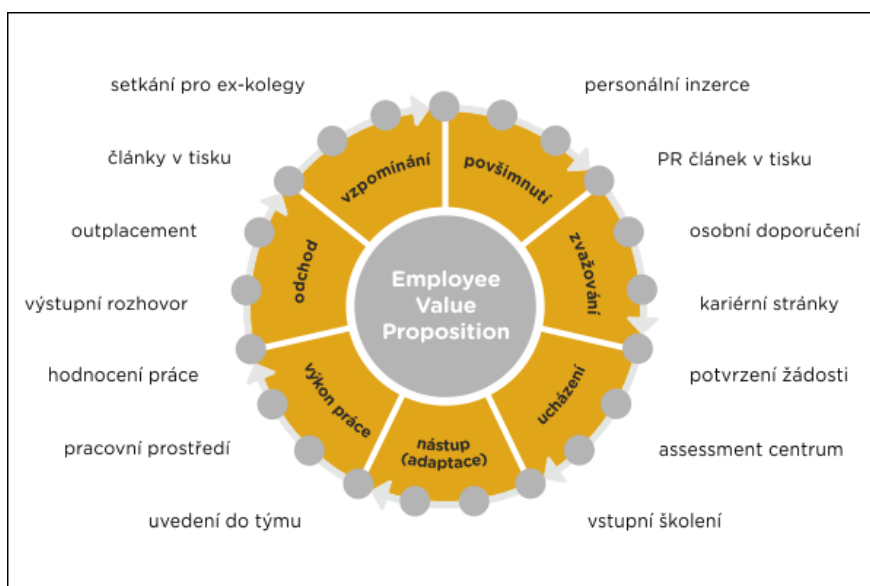
podílí také na posilování jejich pracovní spokojenosti. Právě spokojenost a loajalitu zaměstnanců lze považovat za klíčové ukazatele silné a efektivní značky zaměstnavatel.

## 1.4 Personální výzkum

Podle Polákové a Häusera (2003, s. 47) představuje personální výzkum systematické shromažďování informací a jejich analyzování za účelem optimální a efektivní realizace interního i externího personálního marketingu. Informace získávané personálním výzkumem se dělí na vnější, pocházející z externího okolí organizace a vnitřní, které pochází z vnitřního prostředí. Personální výzkum využívá řadu nástrojů, mezi něž patří podle Foreta (2006, s. 147) analýza vnitropodnikových a externích dokumentů, statistik, dotazníková šetření, rozhovory, pozorování, případně experimenty apod.

## 1.5 Personální marketing vs. Employer Branding

S dalším výrazem, se kterým se můžeme v rámci řízení lidských zdrojů setkat je Employer Branding, kde se jedná již o komplexnější přístup (Obr. 1). Je to součást strategického řízení firmy, jehož výsledkem je pozitivní pověst společnosti na trhu práce. Dá se tedy říct, že personální marketing vám pomáhá “prodávat” firmu jako zaměstnavatele, kdežto Employer Branding se soustředí na vytváření dlouhodobých vztahů. V employer branding komunikujeme naši vizi a poslání, proč existujeme, co je smyslem naší práce a kam jako firma směřujeme. Co očekáváme od zaměstnanců a co jim za to dáváme. V čem jsme jedineční oproti konkurenci, proč by se uchazeči měli rozhodnout právě pro naši pracovní nabídku. Nedílnou součástí komunikace jsou také emoce, kromě toho CO a JAK sdělujeme hlavně PROCĚ, tedy podstatu a smysl našeho podnikání.



Obrázek 1 (Menšík, 2019)

## 1.6 Řízení lidských zdrojů v organizaci

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka, tedy zaměstnance v pracovním procesu. Od jeho náboru, přes zaučení, získání pracovních dovedností, po pracovní vztahy na pracovišti a uspokojení z vykonané práce. „Řízení lidských zdrojů klade důraz na strategický aspekt personální práce, což znamená, že věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.“ (Koubek, 2011, s.14). Cílem je zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů, jako je počet, věková a profesní struktura či formální kvalifikace, taktéž i kvalitativní stránky orientující se na výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy.

## 1.7 Účel a zaměření personálního řízení

Hlavní účel a zaměření personálního řízení vymežil Koubek (2007, s. 16-18):

- vytvářet prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících a budoucích pracovních činností,
- neustále podporovat lidský potenciál a vytvářet potřebné klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů společnosti,
- napomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob (akcionáři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, vláda a obce, kde společnost sídlí),
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř společnosti,
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj, který má vliv na praxi
- zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro podnikovou strategii, řízení změn – neboli je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v prosazování a podporování změn, jindy naopak působit jako stabilizační faktor,
- v zájmu fungování společnosti poskytnout řadu služeb.

„Podstatou personálního řízení je řízení zaměstnanců takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti společnosti. Jedná se o záležitost všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté přispívají tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.“ (Armstrong, 2007, s. 65)

## 2 MOTIVACE

Význam slova motivace je odvozen z latinského „movere“, znamenající v překladu hýbatí či pohybovatí. Motivace vyjadřuje souhrnné označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání a chování. Motivace je jednou ze základních substruktur osobnosti člověka. S motivací se setkáváme jak v pracovním, tak v soukromém životě, můžeme být motivováni k lepším pracovním výkonům či sebevzdělávání. Spolu s temperamentem, schopnostmi a charakterem je možné tuto část osobnosti považovat za nejzajímavější. (Provazník, Komárková, 2004, s. 23).

Pojem motivace je podle Pauknerové (2012, s. 171) možné definovat jako soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, rozvíjejí intenzivnější činnost a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání. Oproti tomu Deiblová (2005, s. 11) uvádí, že motivace může být definována jako všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, příp. kontrolují chování ohledně intenzity a směru.

Provazník a Komárková (2004, s. 23) s definicí motivace zachází už více do hloubky a motivaci vyjadřují jako skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly neboli pohnutky, motivy, které člověka a jeho činnost (tj. chování, jednání i prožívání) zaměřují určitým směrem, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti a jednání.

Většina autorů, mezi které můžeme řadit Kociánovou (2010, s. 22), Tureckiovou (2009, s. 55) či Nakonečného (1996, s. 27) se shodují, že motivace je soubor činitelů souvisejících s vnitřními procesy, které představují vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměřují jeho jednání k dosažení cíle.

Provazník a Komárková (2004, s. 23-24) charakterizují motivaci, že působí současně ve třech dimenzích. Jedná se o dimenzi směru, díky které se motivace člověka a jeho činnost orientuje určitým směrem. Dále jde o dimenzi intenzity, která určuje sílu motivace a úsilí vynakládané na dosažení cíle. Poslední dimenzí je dimenze stálosti, vytrvalosti či perzistence, jež se projevuje mírou schopnosti překonávat různé překážky, dílčí nezdary či neúspěchy. Všechny tyto tři dimenze pak utváří proces motivace samotné.



## 2.1 Pracovní motivace

Pracovní motivace neboli motivace k pracovní činnosti je podle Tureckiové (2004, s. 57) přístup k práci, ochota pracovat, která vychází z vnitřních pohnutek. S tím také souvisí postoje člověka k samotné práci nebo postoj k práci v určitém podniku. Provazník a Komárková (2004, s. 51) charakterizují motivaci k práci jako aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem určité pracovní činnosti a se zastáváním určité pracovní pozice. Vyjadřuje celkový přístup jednotlivce k práci, ke konkrétním pracovním úkolům a k jednotlivým okolnostem jeho pracovního umístění – vystihuje tedy jeho konkrétní podobu pracovní ochoty.

### 2.1.1 Typy pracovní motivace

Zásadním úkolem personalistů a manažerů je navodit, udržet a zvyšovat míru motivovanosti, která vede zaměstnance k aktivní, záměrné a kreativní činnosti (Stýblo, 2013, s. 47). Bývají rozlišeny dva typy motivů k práci – dva typy pracovní motivace: intrinsická a extrinsická motivace. Přesnější popis typů motivace nabízí Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 24)

Motivace intrinsická zahrnuje motivy, které souvisejí s prací samotnou. Patří mezi ně potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi (především u prací, jejichž obsahem je komunikace s lidmi), potřeba výkonu, který člověku přináší radost či uspokojení. Dalšími motivy mohou být touha po moci nebo potřeba smyslu života a seberealizace – je možné uspokojit pracovní činností, která je smysluplná, jejíž výsledky mají hodnotu a člověk může prokázat své osobní kvality, ale i se dále rozvíjet.

Motivace extrinsická pracuje s motivy, které nesouvisí s vlastní prací. K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří potřeba peněz a jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti (prestiž pracovní pozice), potřeba sociálních kontaktů a potřeba sounáležitosti.

Motivace pracovního jednání je jeden ze subjektivních faktorů, které ovlivňují pracovní činnost člověka a posléze i prosperitu společnosti. Je proto potřebné pracovní motivaci zaměstnanců průběžně sledovat (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 246).

### 2.1.2 Motivační činitelé

Motivační činitelé jsou nedílnou součástí motivace. V praxi se nejvíce osvědčilo šest základních motivačních činitelů, které se na celém procesu podílejí a Stýblo (2013, s. 48) dělí následovně:

1. podíl zaměstnanců na stanovení cílů, spoluúčast při zadání a řešení úkolu a přijetí odpovědnosti za jeho výsledek,
2. vlastní přínos do smysluplného řešení úkolu nebo přispění k čemukoli, co představuje všeobecně uznávanou a respektovanou hodnotu – osobní, týmovou, firemní nebo společenskou,
3. správné vedení, manažerská zralost, podpoření zaměstnanců, tak aby se naplnila jeho očekávání i firemní zájmy,
4. uznání a ocenění zásluh za splnění úkolu a dosažení cíle od vedoucího i spolupracovníků,
5. schopnost dokázat, že cíl je splnitelný a nalezení dostatek sil a inspirace k jeho splnění,
6. očekávání, která jsou jasně daná a předpokládají vizi budoucího úspěchu v našem dalším konání a jednání.

Každý z činitelů zastupuje svým podílem roli vedoucí k cíli, pokud všechny činitele vzájemně kooperují, dostaví se požadovaný výsledek.

### 2.1.3 Motivační program

Správně vytvořený motivační program by měl umožnit zaměstnancům vykonávat práci, která je pro ně přiměřeně náročná, považují ji za smysluplnou a umožňuje jim osobní rozvoj a rozšiřování kvalifikace. Kociánová (2010, s. 39) specifikuje, že primárním úkolem motivačního programu je ovlivnit pracovní ochotu, výkonnost, spokojenost a stabilitu zaměstnanců.

Provazník a Komárková (2004, s. 121) uvádí, že motivační program v konkrétní podobě představuje soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků organizace k práci, a to ve všech hlediscích, které jsou ze stanoviska podniku aktuálně či trvale významné. Základní funkce motivačních programů lze rozdělit do 3 oblastí. Motivační programy by měly vést k:

1. přijetí cílů organizace zaměstnanci, a tím posílit jejich angažovanost a podíl na řídicích aktivitách;
2. dosažení žádoucích změn v pracovním chování, jež by měly umožnit dosáhnout vyšších pracovních výkonů;

3. zlepšení pracovní spokojenosti a vnitřní motivace zaměstnanců“ (Tureckiová, 2004, s. 70-71).

## 2.2 Teorie pracovní motivace

V následující kapitole budou popsány nejznámější teoretické koncepce věnující se pracovní motivaci. Bylo vybráno pět obsahově zaměřených teorií: Maslowova teorie potřeb, a z ní vycházející teorie ERG a McClellandova teorie manažerských potřeb, dále Herzbergova dvoufaktorová teorie, McGregorova teorie dvou typů a dvě teorie zaměřené na proces, a to teorie expektance a teorie spravedlnosti.

### 2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Prvním a stále jedním z nejvlivnějších autorů teorie motivace byl americký psycholog Abraham H. Maslow, který vytvořil teorii hierarchie potřeb, jež je jednou z nejznámějších teorií motivace lidského chování dodnes. „Podstatou Maslowovy teorie je hierarchické rozdělení lidských potřeb do pěti vzestupně uspořádaných úrovní (pyramida potřeb), přičemž jednotlivé stupně odrážejí i váhu potřeby v rámci celé struktury. Základní existenční potřeby spolu s potřebami bezpečí jsou brány jako potřeby nižší neboli nedostatkové, jelikož vznikají v případě nedostatku něčeho pro život nezbytného. Zbylé tři skupiny jsou potřeby vyšší – růstové“ (Tureckiová, 2004, s. 59). Podle Provazníka a Komárkové (2004, s. 60) se jedná o obecný, univerzálně platný model, jehož konkrétní naplňování nabývá nejrůznějších podob v závislosti na jedinci.

Dvořáková (2012, s. 225) upřesňuje, že do prvního stupně Maslowovy pyramidy patří základní fyziologické potřeby, které je možné definovat jako spánek, hlad, žízeň, bydlení, tyto potřeby musí být uspokojeny, aby člověk nestrádal. Do druhého stupně zahrnuje potřeby bezpečí – jak fyzické, tak ekonomické, tak aby byl zabezpečen zaměstnanec i jeho rodina. Třetí stupeň se zaměřuje na sociální potřeby zahrnující především vztahy a kontakty s okolím – člověk má potřebu sounáležitosti a lásky. Nedostatečné naplnění této potřeby způsobuje značnou frustraci. Čtvrtý stupeň se věnuje psychologickým potřebám, a to především potřeby uznání, prestiže a úcty. Tato potřeba je významná pro skupinu pracovníků, kteří mají vysoké pracovní ambice a potřebu sebeprosazování. Na vrcholu pyramidy potřeb jednotlivce jsou potřeby seberealizační – poznání, porozumění. A dále dodává, že základem této motivační koncepce je hypotéza, kdy vyšší potřeba vzniká a dostává se do vědomí jedince, až jsou-li plně uspokojeny potřeby nižší. Ne každý jedinec

se tedy ve svém životě může dostat až k úrovni nejvyšší. Mnoho dalších teorií motivace bylo založených na srovnání s Maslowovou teorií hierarchie potřeb – například teorie ERG (C. Alderfer) nebo teorie potřeb od McClellanda

### 2.2.2 Teorie ERG

Psycholog C. P. Alderfer vytvořil nový model, který navazuje na Maslowovu pyramidu potřeb. Původní hierarchii lidských potřeb uspořádal pouze do 3 kategorií:

- existenční potřeby (Existency),
- vztahové potřeby (Relatedness)
- růstové potřeby (Growth).

Alderferova teorie se používá při pochopení motivačních faktorů (subjektivních stavů uspokojení a přání) zaměstnanců v organizaci. Platí u ní stejné pravidlo jako u Maslowovy teorie, a to, že uspokojením prvního stupně potřeb – existenčních začne růst význam vztahových potřeb a jejich uspokojením vzrůstá význam posledního stupně – růstových potřeb. S uspokojením nižších potřeb se jejich význam neztratí, ale stále se zvyšuje.

### 2.2.3 McClellandova teorie manažerských potřeb

McClellandova teorie manažerských potřeb je již zaměřena pouze na užší zaměstnaneckou skupinu – manažery. V této teorii jsou vymezeny tři základní typy potřeb manažerů, které mají významný vliv na jejich motivaci – konkrétně se jedná o:

- potřeby sounáležitosti;
- potřeby úspěchu;
- potřeby moci.

Kociánová (2010, s. 29) k těmto potřebám dodává a upřesňuje potřebu sounáležitosti, který odpovídá sociálně orientovanému manažerovi, který má zájem o práci se skupinou – týmem. Touha po moci, pozičním vlivu a prosazením sebe samotného je typickou charakteristikou manažerské profese. Potřeba úspěšného uplatnění je typickou potřebou především v souboji s konkurencí. Podle této teorie si lidé s nízkou potřebou úspěchu a moci vybírají jednodušší úkoly, jelikož neradi riskují a chtějí se vyhnout potenciálnímu neúspěchu. Naopak je tomu u lidí s vysokou potřebou úspěchu, což potvrzují také Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 249).

#### 2.2.4 Herzbergova teorie dvou faktorů

Společně s Maslowovou teorií potřeb je Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace k práci nejznámější teorií pracovní motivace. Frederick Herzberg rozlišil skupinu faktorů, které se vztahují k osobnosti a skupinu faktorů, jež vychází z objektivních vnějších podmínek práce. (Kociánová, 2010, str. 30). Herzbergova dvoufaktorová teorie se používá při sestavování či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci. Dvoufaktorový model této teorie je založen na zkoumání rysů spokojenosti a nespokojenosti s prací, přičemž Herzberg došel k zjištění, že na motivaci k práci a pracovní spokojenost působí 2 odlišné skupiny protikladných potřeb. První skupina faktorů, tzv. motivátory, které podporují pracovní spokojenost, a tím vedou k posílení pozitivní motivace a zvýšení výkonnosti a pracovního úsilí. Jejich nepřítomnost ale nemusí vést nutně k nespokojenosti. Druhá skupina faktorů, tzv. hygienické faktory, slouží naopak pouze jako prevence nespokojenosti se zaměstnáním a motivační potenciál je nulový. (Tureckiová, 2004, str. 62). Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti. Když jsou hygienické vlivy v pořádku, člověk si je neuvědomuje. Jestliže však nejsou, člověk pocítuje nelibost (Kociánová, 2010 s. 30). Jmenované faktory nemají přímý vliv na pracovní výkon, ovlivňují pouze spokojenost. Do faktorů hygieny jsou zařazeny:

- finanční odměna
- firemní politika a řízení organizace
- mezilidské vztahy na pracovišti
- pracovní podmínky a jistota pracovního místa

Pokud jsou tyto faktory v řádném stavu, nevyvolávají pracovní nespokojenost, ale na druhou stranu ani nepodněcují aktivitu pracovníků. Pracovní nespokojenost, vyvolaná hygienickými faktory, může být do určité míry vynahrazena intenzivním působením motivátorů. Herzberg však usuzuje, že není možné, aby došlo až k projevení pracovní spokojenosti (Dvořáková, 2012, s. 228). Motivátory zahrnují:

- výkon práce
- uznání, náplň práce
- odpovědnost
- možnost odborného a kariérního růstu

- osobní rozvoj

Působí-li tyto faktory kladně na zaměstnance, představují nejučinnější složku pracovní motivace. Spolu s navyšováním pracovní spokojenosti, vedou i ke zvýšení pracovního výkonu (Dvořáková, 2012, s. 229).

### 2.2.5 McGregorova teorie X a teorie Y

Autorem „teorie X a Y“ přezdívané také teorie „cukru a biče“ je protagonista humanistické psychologie D. McGregor. Jde o reflexi protikladných představ o pracovníkovi, na základě, které jsou určeny vhodné přístupy k oběma typům zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 231). Teorie oproti ostatním nachází své uplatnění především v přístupu k vedení a ovlivňování zaměstnanců. Podle teorie X má člověk v sobě vrozenou nechuť k práci. Tito lidé berou práci jako nutnost, a proto je nutné je řídit a motivovat. Mezi motivátory patří jak finanční ohodnocení, tak hrozba trestu. Teorie X popisuje pracovníky jako nesamostatné a vyžadující neustálé vedení, kontrolu a dohled (Provazník & Komárková, 2004, s. 71). Oproti tomu teorie Y vyjadřuje naprostý opak. Zahrnuje lidi, kteří jsou motivovaní, mají práci rádi a berou ji jako přirozenou součást svého života. Práce pro ně má smysl, oni samotní mají cit pro odpovědnost a povinnost. Pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce je pro ně důležitější než finanční ohodnocení. Hledají samostatnost, seberozvoj a kreativní náplň (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 250).

### 2.2.6 Vroomova teorie očekávání a Teorie spravedlnosti

Tato teorie vychází z průběhu motivačního procesu tedy z toho, že každý člověk má určité individuální preference (valence) a hodnoty, které připisuje různým výsledkům a individuálně hodnotí možnosti dosažení cíle těchto preferencí. Sílu motivu tedy ovlivňuje míra očekávání, že dosažení cíle je reálné, a přitažlivost cíle – valence. Čím větší je možnost dosažení cíle a současně čím je cíl atraktivnější, tím intenzivnější snahu bude potřeba vynaložit k jeho dosažení (Tureckiová, 2004, s. 62-63).

### 2.2.7 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti vychází také z kognitivních teorií motivace a jejím základem je sociální srovnávání. Každý člověk (zaměstnanec) má snahu srovnávat své vlastní úsilí a výkon s výkonem svých kolegů, kteří dělají podobnou činnost. Porovnání je dáno efekty, které práce přináší jemu a efekty, které shodná práce přináší jeho kolegům. Těmito „efekty“ mohou např. být peníze, uznání nadřízeného, možnost zvyšování kvalifikace, kvalita

pracovního prostředí a seberozvoj. Jestliže má pracovník pocit, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, vznikne tendence tuto nespravedlnost odstranit (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 248). Teorie spravedlnosti předpokládá, že zaměstnanci budou lépe motivováni, pokud se k nim bude přistupovat spravedlivě. V opačném případě hrozí jejich demotivace (Kociánová, 2010, s. 33).

### **2.3 Výkon a pracovní motivace**

Pracovní výkon jako takový by měl být přímým výsledkem motivace. Ne vždy je ale na ní přímo závislý, naopak velmi často je ovlivňován mnoha faktury, mezi které např. můžeme řadit kvalifikační předpoklady. Kvalifikační předpoklady definujeme jako schopnosti a dovednosti. Dále se na výkonu podílejí podmínky, za kterých se výkon vykonává, technologie, technické vybavení, organizace práce a úroveň fyzických pracovních podmínek. (Provazník, Komárková, 2004, s. 81).

Pracovní výkon je složen z motivace, schopností a možností či podmínek. Tento poměr však platí jen do určité hodnoty. Pokud se motivace zvyšuje za tuto hodnotu, výkon už nestoupá a někdy dokonce může začít klesat. Tzv. přemotivovanost, kdy je motivace na vyšší úrovni, než je úroveň optimální, působí na výkon negativně. Přemrštěná motivovanost s sebou nese vysokou míru vnitřního napětí, které negativně působí na klasické fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální, předpoklady výkonu a tím jej snižuje. V pracovní činnosti však vzniká situace přemotivovanosti jen ojediněle, jelikož jde o dosahování výsledků v průběhu dlouhodobého výkonu. Ve vztahu k práci se objevuje spíše potřeba motivaci zvyšovat, protože ještě nedosáhla nejpříznivější výše, než snižovat (Provazník, Komárková, 2004, s. 42, 81).

### 3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Třetí kapitola se věnuje teoretickému vymezení pojmu pracovní spokojenost. Kapitola přiblíží pojetí, teoretické přístupy, faktory a důsledky pracovní spokojenosti.

#### 3.1 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je významným prvkem v úspěšnosti a řízení společnosti. Vedení společností by mělo věnovat spokojenosti zaměstnanců v souvislosti s pracovní motivací velkou pozornost, jelikož v dnešní době jsou schopní zaměstnanci často konkurenční výhodou.

Počátek zkoumání a definování pracovní spokojenosti se datuje do 30. let 20. století. Pracovní spokojenost je nutné v první řadě odlišit od pojmů jako uspokojení z práce jako zdroj seberealizace, tvořivost nebo demonstrace kompetencí. Armstrong (2007, s. 228) uvádí: Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které jedinci prožívají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé pocity pak signalizují nespokojenost s prací.

Koubek (2003, s.19) pracovní spokojenost definuje jako zcela individuální míru pozitivnosti vztahu a přístupu k vykonané práci. Jedná se vlastně o individuální poměr souladu mezi pracovní orientací člověka a vykonávanou prací.

Nakonečný (2013) považuje pracovní spokojenost za pojem zcela specifický, který udává spokojenost s pracovní činností a výkonem. Spokojený v práci dle něj může být i člověk, který nic neudělal, ale pracovní spokojenost vyžaduje aktivitu – tedy práci a následné uspokojení z této aktivity. Pocit uspokojení, radosti vychází z naplňování cílů a potřeb a podobně i pracovní spokojenost vzniká na základě vyhodnocení úspěchu, míry uspokojení potřeb v pracovní oblasti.

Štikar (2003, s. 101) dělí pojem pracovní spokojenost na dva způsoby a to jako:

1. spokojenost v práci jenž jako obsahově širší pojem odráží komponenty osobnostní stránky jedince a obecnější podmínky v práci (vyplývající například z fungování organizace)
2. spokojenost s prací – obsahově užší význam, který je vázán na konkrétní činnosti, na jejich fyzické a psychické nároky, specifickým pracovním režimem, společenským ohodnocením apod.



Mnozí autoři jako například Slaměník, Výrost (1998) dále doporučují rozlišovat další poddruhy a faktory spokojenosti. Celková a dílčí spokojenost, ve které celková spokojenost odráží vztah k vykonávané práci v obecné rovině. Dílčí spokojenost se váže na jednotlivé faktory ovlivňující práci. Soubor dílčích spokojeností/nespokojeností utváří celkovou spokojenost. Intenzita spokojenosti vyjadřuje míru prožitku, která se pohybuje na škále od minimální spokojenosti po maximální spokojenost. Stabilita spokojenosti, zde se jedná se o stálost, nebo proměnlivost prožitků. Spokojenost je považována za jev snadno ovlivnitelný mnoha faktory. Spokojenost jako stav a proces, kde lze spokojenost lze vyjádřit jako aktivně se vyvíjející proces ovlivňovaný řadou intervencí. Tento proces se odráží v chování jedince jako aktuální stav.

### 3.2 Měření pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je mnohdy subjektivním prožitkem, proto není možné ji uceleně měřit. Podle Pauknerové (2012, s. 180) se často se pro rozbor pracovní spokojenosti využívá metodický postup souběžného sledování důležitosti jednotlivých faktorů, které souvisejí s prací a spokojenosti s nimi. Tato metoda zajišťuje zjištění nejproblémovějších oblastí podnikového života. Další a častěji využívanou metodou pro měření pracovní spokojenosti je tzv. Job Description Index (JDI), který zkoumá pět základních faktorů spokojenosti: mzda, možnost postupu, nadřízený, spolupracovníci a obsah a charakter práce.

V praxi se pro sběr dat a měření spokojenosti využívá metoda dotazníkového šetření, tato metoda může probíhat online, ale častěji je realizována fyzicky pomocí papíru a tužky. Dotazníkové šetření je možné obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích, a plně standardizovaných řízených rozhovorů, v nichž zaměstnanci na určité škále vyjadřují úroveň své spokojenosti (Provazník, Komárková, 2004, s. 90).

Při zjišťování spokojenosti zaměstnanců musí mít organizace na paměti, že se jedná o složitý jev. Protože spokojenost je především subjektivní záležitostí a na její úrovni se podílí řada mechanismů, tzv. faktorů pracovní spokojenosti. Mezi nejvýznamnější vnější faktory pracovní spokojenosti lze umístit finanční ohodnocení, pracovní postup, pracovní podmínky, způsob vedení a pracovní skupina. Mezi vnitřní faktory, které mají vliv patří věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání apod. (Fučíková, 2010, s. 19).

### 3.3 Faktory pracovní spokojenosti

Jak již bylo zmíněno, pracovní spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů v závislosti na profesi a pracovním zařazení, nemalou roli hraje také individuální charakteristika každého zaměstnance.

Podle Pauknerové (2012, s. 181) jsou nejčastějšími faktory obsah práce, mzda, pracovní perspektivy, vedoucí pracovník, mezilidské vztahy na pracovišti, organizace práce, fyzické podmínky práce a úroveň péče o zaměstnance.

#### 3.3.1 Obsah a charakter práce

Pracovní spokojenost zásadně ovlivňuje obsah a charakter práce. Pracovní spokojenost častá v profesích, ve kterých má zaměstnanec větší prostor pro své sebeuplatnění a může využít svou kreativitu. Naopak méně spokojení s náplní a charakterem práce bývají pracovníci, kteří pracují v jednotvárných, nečistých, či fyzicky náročných profesích. V této situaci by tuto nespokojenost mělo nahradit uspokojení z dalších faktorů, ke které bohužel velmi často nedochází.

#### 3.3.2 Mzda

Mzda patří mezi další velmi významné činitele spokojenosti, i když působí převážně v negativní podobě. Málokdy je zaměstnanec se svým ohodnocením plně spokojen, samotná výše mzdy vždy nemusí hrát zásadní roli, ale spokojenost utváří také mzdové rozdíly a relace mezi zaměstnanci.

#### 3.3.3 Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník ovlivňuje spokojenost zaměstnanců ve značné míře, už jen tím, že se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na pracovišti. Dále se na spokojenosti zaměstnanců pozitivně podepisuje svou rozhodností, spravedlivostí, sociální citlivostí, schopnostmi vést a motivovat lidi. Negativně může na pracovní spokojenost působit autokratickým jednáním, nerozhodností, nespravedlivým jednáním k podřízeným, hrubostí a podobně.

#### 3.3.4 Mezilidské vztahy na pracovišti

Pracovní vztahy a mezilidské vztahy na pracovišti hrají důležitou roli, ať už se jedná o malou či větší společnost. Obě varianty mají svá specifika, ale bez vyvážených vztahů mezi

pracovníky se neobejdou. Spolupracovníci si jsou navzájem zdrojem mnoha stimulů, které svým rozsahem mnohdy přesahují hranice pracovního prostředí. Přátelské vztahy, interakce a komunikace na pracovišti jsou mnohdy jedním z nejdůležitějších faktorů spokojenosti s prací a spolupodílejí se na pracovním výkonu. Zasahují jak do roviny psychické, tak i fyzické.

### **3.3.5 Organizace práce**

Organizaci práce můžeme definovat jako systematické, účelné časové a prostorové rozvržení pracovní činnosti. Podle Pauknerové (2012, s. 182) zaměstnanci nahlízejí na organizaci práce z vnějšku, velmi často nemají možnost ji jakkoli ovlivnit, zasáhnout do příprav či změnit již naplánované, a proto je často důvodem pracovní nespokojenosti. Pokud má pracovník možnost se do organizace práce aktivně zapojit, může být účinným prostředkem nejen ke zvýšení produktivity práce, ale i k zlepšení pracovních podmínek a satisfakce pracovníků.

### **3.3.6 Fyzické podmínky práce**

Podle Dvořákové (2012, s. 184-189) nepříznivé pracovní prostředí stupňuje pracovní zátěž a může u zaměstnanců vyvolávat nespokojenost, která se většinou odráží ve vztahu k podniku. K fyzickým podmínkám práce se řadí také prostorové řešení a barevná úprava pracoviště, osvětlení, mikroklimatické podmínky, jako jsou teplota vzduchu, vlhkost, rychlost proudění vzduchu či čistota a zvukové podmínky (např. nadměrný hluk).

### **3.3.7 Úroveň péče o zaměstnance**

Úroveň péče o zaměstnance je nezanedbatelným faktorem. Koubek (2011, s. 33) se domnívá, že menší firmy nemají zdaleka tolik možností jako velké firmy především z hlediska materiální stránky péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům. Naopak je zde výhoda, že firma může snadněji individualizovat péči o zaměstnance podle jejich momentálních potřeb. Podíváme-li se do praxe posledních let, můžeme toto tvrzení lehce vyvrátit. Jelikož malé společnosti se začínají profilovat jako rodinné podniky, ve kterých je brán zřetel na zaměstnance a jeho potřeby. Oproti tomu u velkých společností se na toto zapomíná a péče se aplikuje hromadně, což nemusí všem zaměstnancům vyhovovat a odpovídat jejich potřebám.

### 3.4 Pracovní nespokojenost

Opakem pracovní spokojenosti je pracovní nespokojenost, která může vznikat a být ovlivněna mnoha faktory. Mezi ně mohou patřit peníze, nedostatek uznání a pocit nedocenění, sociální prostředí, omezený kariérní postup, očekávání, nadměrná zátěž, vymezení úkolů, rodina a přátelé. Kociánová (2010, s. 36) zmiňuje negativní faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, mohou mezi nimi být velká pracovní zátěž, časový stres, nereálné pracovní nároky, špatné vztahy se spolupracovníky a přímým nadřízeným nebo např. nedostatek času na soukromý život.

## 4 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Aby firma úspěšně fungovala, musí mít dle serveru Qmprofi (© 1997-2020) spokojené zaměstnance. Mnoho firem u nás si neuvědomuje, že podobně jako v případě měření a monitorování externích zákazníků by měly postupně realizovat následující kroky i pro úspěšné zvládnutí procesů měření a monitorování spokojenosti svých zaměstnanců:

- definovat, kdo je pro firmu zaměstnanec a poté i co pro firmu „spokojenost zaměstnanců“ představuje,
- identifikovat znaky spokojenosti zaměstnanců/vedoucích zaměstnanců,
- navrhnout dotazníky k monitoringu a měření spokojenosti zaměstnanců,
- stanovit rozsah měření (tzv. vzorkování zaměstnanců),
- vybrat vhodné metody sběru dat,
- vytvořit vhodné postupy pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti,
- využívat výsledků měření a monitorování spokojenosti zaměstnanců jako vstupů pro podnikové procesy zlepšování.

K tomu, abychom mohli měřit spokojenost zaměstnanců, musíme definovat kdo je to zaměstnanec firmy. Podle zákoníku práce § 27 je zaměstnanec definován jako: osoba, která vykonává práci pro organizaci a přijímá za to mzdu nebo materiální plnění. Zákoník práce dále rozlišuje pojmy zaměstnanec (vykonavatel práce) a vedoucí zaměstnanec (řídí, kontroluje a hodnotí), což je vcelku významnou skutečností pro následující identifikaci jednotlivých znaků spokojenosti.

### 4.1 Definice znaků spokojenosti

Z mnoha obecně známých výzkumů, které byly prováděny mezi zaměstnanci se dají vyhodnotit níže uvedené znaky spokojenosti. Ty je možné sle serveru Qmprofi (© 1997-2020) využít i ve variantní podobě, tzn. s mírnou modifikací pro různé skupiny zaměstnanců, pracujících v provozech, službách, ve specializovaných funkcích atd. a pro skupinu vedoucích zaměstnanců na různých úrovních řízení.

- Pracovní vztahy (mezi lidmi/týmy na pracovišti, vztah nadřízeného k podřízeným ...).

- Pracovní uspokojení (spokojenost s vykonávanou prací, smysluplnost, zajímavost, radost z práce, využití znalostí ...).
- Pracovní prostředí (technická vybavenost, prašnost, hluchost, vibrace, osvětlení pracoviště, klimatické podmínky, sociální zařízení ...).
- Bezpečnost práce, ochranné pomůcky.
- Možnost vzdělávání (účast na vzdělávacích programech s možností zvyšování kvalifikace ...).
- Informovanost ve firmě (o nejbližších strategických záměrech v rozsahu dle zájmových skupin zaměstnanců, zpětná informovanost o řešení případných problémů ...).
- Zaměstnanecká jistota (záruka trvalého zaměstnání a jistota finančního zajištění ...).
- Zaměstnanecké výhody (dovolená, péče o zdraví, stravenky, vhodná pracovní doba, sportovní a kulturní vyžití, využití firemních vozidel k soukromým účelům ...).
- Podmínky budoucí prosperity (kariérový osobní růst, možnost postupu/kariéry ve firmě ...).
- Řízení firmy/společnosti (vztahy a chování řídicích pracovníků k zaměstnancům, ochota řídicích pracovníků řešit požadavky a připomínky zaměstnanců ...).
- Komunikace (ochota komunikace na všech úrovních řízení, odstraňování komunikačních bariér neformálními setkáními pracovníků, posezeními při oslavách výročí ...).
- Odměňování (spokojenost s finančním ohodnocením – mzda/plat ...).
- Motivace (spokojenost s motivací/motivačními faktory ve firmě, např. pochvala či jiná ocenění nefinančního charakteru).
- Možnost samostatného rozhodování a samokontroly (samostatnost v práci ...).

## 4.2 Metody měření pracovní spokojenosti

„Nejpoužívanější způsoby zjišťování pracovní spokojenosti: dotazník, metodu kritických událostí, interview a metodu zjišťování tendencí k činům.“ (Výrost, Slaměník, 1998, s. 50)

**Metody výzkumu spokojenosti zaměstnanců** jsou zaměřeny na zjišťování různých aspektů jejich práce. Nejčastěji se měří spokojenost zaměstnanců s:

- Pracovní roli
- Organizační kulturou
- Organizačním klimatem
- Stylem řízení/vedení
- Odměňováním
- Vzděláváním
- Průběhem kariéry a povyšováním
- Osobním rozvojem
- Personální politikou

Pro kvalitativní šetření spokojenosti zaměstnanců jsou využívány metody:

- Metoda UPE (Undercover Performance Evaluations) - utajené hodnocení zaměstnanců
- In depth interview – individuální pohovory

Jak uvádí Mikulíková (2010, s. 48) ve své diplomové práci, můžeme využívat i doplňkové metody jako kvalitativní analýzu rozhovorů, analýza firemních dokumentů (bilance fluktuace, absencí, nehodovosti, krádeží a nedodržení zaměstnanecké morálky) či sběr dat pomocí metody focus group. Ke zvolení správné metody průzkumu spokojenosti zaměstnanců musíme vzít v potaz sekundární data a společně s přihlédnutím na danou situaci provést volbu.

#### **4.2.1 Dotazník**

Dotazník je metoda kvantitativního výzkumu pro sběr dat, ve které je užíváno otázek, které popisují určitý výzkumný problém. Pro sestavení efektivního dotazníku je třeba znát typy otázek a jejich specifika.

Pro zkoumání pracovní spokojenosti je nejčastěji volena metoda dotazníkového šetření, která je předložena v rámci organizace plošně nebo vybraným zaměstnancům. Užití dotazníkové metody umožňuje získat informace o stavu spokojenosti zaměstnanců, ale také dává prostor pro vyjádření se k problémům, se kterými se potýkají. Výstupem z dotazníkového šetření je statistické zpracování získaných dat (Vinopal, 2011, s.11).

Můžeme použít strukturovaný či polostrukturovaný dotazník, kde využíváme jak otevřené, tak polouzavřené a uzavřené otázky. Vhodnost použití závisí na konkrétní situaci.

#### **4.2.2 Základní dělení typů otázek:**

##### **Otevřené**

Mezi otevřené otázky patří především takové, které nabízejí jako odpověď pouze textové odpovědi. Jsou určeny ke zkoumání specifických odpovědí respondentů, které není možné vyjádřit jinak než slovním popisem.

##### **Polouzavřené**

Polouzavřené otázky je vhodné použít tam, kde je třeba získat konkrétní i textovou odpověď. Textová odpověď je obvykle definovaná jako samostatná odpověď na posledním místě. Respondenti ji vybírají, pokud si nemohou vybrat z nabídky definovaných odpovědí.

##### **Uzavřené**

Uzavřené otázky neumožňují specifikovat odpovědi textovým popisem. Mezi uzavřené otázky patří speciální typy otázek, které jsou vhodné pro zkoumání různorodých vlastností proměnných.

#### **4.2.3 Specifické typy otázek**

Mezi specifické typy otázek se nejčastěji řadí určité formy uzavřených a polouzavřených otázek. Speciální jsou proto, že nabízejí možnost zachycení odpovědí respondentů v různých podobách proměnných. Mezi specifické typy otázek patří:

##### **Dichotomická otázka**

Mezi dichotomické uzavřené otázky se řadí otázky, které obsahují pouze dvě odpovědi. Slouží k jednoznačnému rozlišení vlastností, zkušeností nebo názorů respondenta.

##### **Likertova škála**

Likertova škála je vhodná ke zkoumání a měření postojů respondentů. Nejčastěji je používána ke zjišťování míry spokojenosti nebo souhlasu respondentů.

##### **Výčet položek**



Výčet položek je forma uzavřené otázky, která respondentům nabízí větší počet odpovědí, ze kterých si mohou vybrat jednu nebo více možností.

### **Seřazení položek**

Tento typ otázky se používá k řazení odpovědí podle důležitosti, s kterou na ni pohlíží respondent. Většinou se řadí přiřazováním čísel, nebo samotným přesouváním jednotlivých odpovědí.

### **Matice otázek**

Matice otázek je jedním z nejrozsáhlejších typů otázek, který řeší v jednom bloku více parametrů. Použití matice otázek je vhodné tam, kde potřebujete získat více různých odpovědí se stejnou proměnnou.

U strukturovaného dotazníku je výhodou jednoduché a lehce srovnatelné zaznamenávání odpovědí a snadné zpracování odpovědí, které můžeme následně snadno přenést např. do grafu. Nevýhodou je pak snížení informační hodnoty, neboť nemá respondent jinou možnost odpovědi, než která je mu nabízena (Kubová, 2008, s. 24). Anonymní dotazníky mají navíc dle Štikara (2003, s. 228) tu výhodu, že „poskytují možnost vyjádřit se beze strachu a bez rozpaků.“

#### **4.2.4 Interview – osobní pohovor**

K osobnímu pohovoru se zaměstnavatel obvykle uchyluje až v případě, že chce s dotyčným zaměstnancem hlouběji probrat určitý problém či situaci. Zaměstnanec se nemusí při osobním pohovoru cítit příliš komfortně a jeho odpovědi se pak i poměrně obtížně zaznamenávají a srovnávají. Nevýhodou je pak i časová a finanční náročnost (Šrámková, 2012, s. 20). Při osobním rozhovoru je fyzická přítomnost velkou výhodou. V závislosti na odpovědích nebo i řeči těla může tazatel promptně reagovat a řídit průběh rozhovoru. Může dle aktuální situace měnit oblasti otázek nebo pokládat doplňující otázky.

#### **4.2.5 Metoda kritických událostí**

Metoda se zabývá popisem událostí, které buď vyvolávají spokojenost anebo nespokojenost. Obsah analýzy může odhalit aspekty, které by měly vést k pozitivním nebo negativním postojům.

#### 4.2.6 Metoda zjišťování tendencí k činům

V tomto způsobu se má možnost dotazovaný vyjadřovat kladně či záporně k výroky, které nějakým způsobem souvisejí s jeho pracovní činností nebo organizací. Nejlepším příkladem této metody je zjišťování, zda zaměstnanec po každém probuzení ráno cítí odpor jít do práce nebo jestli na dovolené stále myslí na to, co se asi ve firmě děje. Pomocí této metody jsou získány odpovědi na postoje zaměstnance k práci či firmy jako celku.

## **5 METODIKA PRÁCE**

### **5.1 Identifikace problému**

Spokojenost zaměstnanců, jejich propojení s firemními hodnotami a kulturou je stále diskutované téma, které se dotýká náš všech. Pracujeme-li s premisou, že spokojený zaměstnanec vydává lepší výkony a díky tomu se daří společnosti samotné, musíme si položit otázku, co je to spokojenost, co k ní vede a jak jí dosáhnout. Pro pochopení daného problému posloužila teoretická část práce, praktická si klade za cíl identifikovat činitele, kteří se přímo podílejí na spokojenosti či nespokojenosti, a z toho plynoucí chování zaměstnanců. Díky tomu může odhalit možné problémy a předejít následkům, které mohou poškodit dobré jméno společnosti a její ekonomické výsledky.

### **5.2 Cíl**

Cílem realizovaného průzkumu v praktické části práce je zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni při výkonu svého povolání, zdali jsou spokojeni se mzdovým ohodnocením, jaký je jejich pohled na kvalitu prostředí pracoviště, jak hodnotí mezilidské vztahy, vztahy s nadřízenými, jak vnímají společnost navenek a ztotožňují se s firemními hodnotami a principy. Stejně téma a pohled je zkoumán také u vedoucích pracovníků. Získané poznatky budou následně zpracovány, interpretovány a přeměněny v doporučení. Realizován bude také scénář možného vývoje a navrženy vhodné cíle v oblasti zaměstnanecké politiky.

### **5.3 Výzkumné otázky**

VO1: Jaké jsou faktory vedoucí k nespokojenosti zaměstnanců ve společnosti XYZ?

VO2: Existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců a přirozenou komunikací s vedením společnosti?

VO3: Může mít absence personálního oddělení vliv na nespokojenost zaměstnanců?

### **5.4 Metodika**

K zodpovězení výzkumných otázek jsou použity metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Praktická část práce pracuje jak s dotazníkovým šetřením, které zastupuje kvantitativní výzkum, tak i osobními rozhovory, které spadají do výzkumu kvalitativního. Kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření se soustředí na otázky, které mají za úkol analyzovat pohled zaměstnanců na společnost, jejich spokojenost

a ztotožnění se s firemními principy. Kvalitativní výzkum byl realizován pomocí osobních rozhovorů s vedoucími zaměstnanci. Cílem tohoto výzkumu je zjistit stanovisko ze strany vedení. Praktická část práce je následně zaměřena na vyhodnocení získaných dat, věnuje se možným postupům, hypotézám a doporučením, které povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti.

### **5.5 Objekt dotazníkového šetření a osobních rozhovorů**

Respondenti dotazníkového šetření jsou zaměstnanci společnosti XYZ, kteří byli ochotni se do výzkumu zapojit. Proto je statistický vzorek respondentů omezen geograficky a sociodemografickým aspekty, jako jsou pohlaví či věk. Osobní rozhovory opět proběhly ve společnosti XYZ, za pomoci zainteresovaných respondentů, kteří působí v managementu firmy.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 POPIS FIRMY

Autor této práce si pro realizaci výzkumu a praktickou část vybral česko-zahraníční společnost, jejíž pobočka sídlí ve Zlínském kraji. „Společnost má dvacetiletou tradici a na trhu B2B působí v oblasti strojírenství, vyrábí unikátní výrobky, že prakticky nemá ve svém zaměření konkurenci. Dlouhodobě si drží své know-how, díky tomu jsou jejími zákazníky nadnárodní korporace z oblasti automotive. Obecně se společnosti po finanční stránce daří dobře, což podporuje i její další rozvoj.“ (Kývala, 2019, str. 13) Ve společnosti pracuje více jak 100 zaměstnanců a je leaderem trhu, na který se specializuje. Společnost XYZ si zakládá na spokojeném zákazníkovi, jeho přání plní s maximálním důrazem na kvalitu a za co nejkratší čas. Velké úsilí se věnuje také výzkumu a vývoji nových produktů, k čemuž jsou používány nejmodernější a nejpřesnější technologie a přístroje.

Jedním z hlavních problémů, se kterými se firma potýká je oblast lidských zdrojů. Autor práce ve společnosti zastává již po tři roky manažerskou pozici. V rámci toho je téměř denně konfrontován s problémy a stížnostmi ze strany zaměstnanců. Jelikož není v podniku vytvořena pozice, která by se věnovala personalistice či HR, řeší běžné personální problémy, které souvisejí s každodenním chodem vedoucí pracovník. Toto se zdá být jedním z zásadních podílů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Každý zaměstnanec by měl mít dostatečnou péči v personální oblasti a mělo by být dbáno na jeho spokojenost. Proto byl výzkum zaměřen na spokojenost zaměstnanců, mezi kterými byl realizován dotazníkový průzkum a s vedoucími pracovníky byly následně vedeny osobní rozhovory.

Aby nedošlo k porušení firemních pravidel a z důvodu zachování konkurenceschopnosti, zůstane pro účely zpracování praktické části práce společnost anonymní a nebude odhalen její pravý název. Pracovním názvem bylo stanoveno označení XYZ.

### 6.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, který usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami organizace, týmu či projektu.

SWOT analýza znázorňuje:

- S (Strengths) – Silné stránky, přednosti, výhody, „Co je na nás dobré“
- W (Weakness) – Slabé stránky, nedostatky, slabiny, „Čím se sami ohrožujeme“

- O (Opportunities) – Příležitosti, možnosti, „Co se nám nabízí“
- T (Threats) – Hrozby, nežádoucí ohrožení, „Co by nás mohlo blokovat“

SWOT analýzu je možné zpracovat jak pro interní, tak externí oblast. Interní analýza řeší např. kvalitu, náklady, sortiment, technologie. Externí analýza sleduje legislativu, trh, finance, konkurenci, ... stručně řečeno nejde o to, jaký je stav, ale jaké budou změny. Jak se bude vyvíjet např. zaměstnanost, diskontní sazba, jak se bude chovat konkurence.

Silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti v oblasti spokojenosti zaměstnanců společně s analýzou současného personálního řízení najdeme v následující interní SWOT analýze. Data jsou čerpána ze stávající SWOT analýzy společnosti XYZ.

	<b>POMOCNÉ</b> (k dosažení cíle)	<b>ŠKODLIVÉ</b> (k dosažení cíle)
<b>VNITŘNÍ</b> (atributy organizace)	<b>STRENGTHS (silné stránky)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ochota vedení firmy řešit situaci</li> <li>• Finančně stabilní společnost</li> <li>• Loajální zaměstnanci</li> <li>• Pracovní prostředí a)</li> </ul>	<b>WEAKNESSES (slabé stránky)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabá komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem</li> <li>• Absence specialisty řešícího problémy zaměstnanců</li> <li>• Nedodržování pracovní kázně zaměstnanců</li> <li>• Neloajální zaměstnanci</li> </ul>
<b>VNĚJŠÍ</b> (atributy prostředí)	<b>OPPORTUNITIES (příležitosti)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Snížení fluktuace zaměstnanců</li> <li>• Zlepšení spokojenosti zaměstnanců</li> <li>• Vyšší produktivita zaměstnanců</li> <li>• Vyšší zisk společnosti</li> </ul>	<b>THREATS (hrozby)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Větší míra fluktuace</li> <li>• Snižování image společnosti v očích veřejnosti</li> <li>• Nízká míra nezaměstnanosti</li> <li>• Tlak ze strany členů odborového svazu</li> </ul>

Tabulka 1: SWOT analýza (Kývala, 2018, s. 14)

Loajalita zaměstnanců je uvedena jako silná i slabá stránka, neboť právě na loajálních zaměstnancích lze budovat budoucí perspektiva firmy, a neloajální zaměstnanci jsou pro firmu velkou hrozbou, protože mohou kazit firemní kulturu i záměry firmy. Vedení se iniciativně snaží vymýšlet pro zaměstnance nové benefity a výhody, avšak spousta z nich se domnívá, že by měly být mnohem vyšší, neboť firma je mezinárodní.

## 6.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti XYZ v personální oblasti

Interní neboli vnitřní analýza slouží především k určení silných a slabých stránek podniku a ke stanovení jeho konkurenční výhody. Konkurenční výhoda spočívá ve specifických přednostech, které umožňují podniku odlišit se od konkurentů a dosáhnout i vyššího zisku. Konkurence obvykle reaguje napodobováním těchto specifických předností, proto by měl podnik usilovat o to, aby si tyto přednosti udržel (Dedouchová, 2001, s. 29). V tomto případě se interní analýza zaměřuje na personální oblast s důrazem na spokojenost zaměstnanců.

V každé firmě jsou dvě kategorie zaměstnanců, spokojení a nespokojení. Pokud zaměstnanec uvádí, že není vyhraněn, dá se z praxe předpokládat, že vždy inklinuje k jedné z jmenovaných variant. Ve společnosti XYZ se stížnosti objevují z různých oblastí takřka denně. Některé jsou významnější, některé pouze klasické stěžování si, které ale většinou s firemním prostředím nemá žádnou souvislost a odvíjí se od aktuálního rozpoložení a životní situace stěžovatele. I takovéto rekursy ale firmě neprospívají, neboť stížnosti utváří negativní atmosféru, ve které se velmi špatně pracuje.

Kromě stížností bez racionálního důvodu se ve firmě objevují i stížnosti oprávněné. Protože je ale stížností obecně mnoho, oprávněné osoby, které by se měly řešením v dané oblasti zabývat, k nim – jak uvádí zápisy z porad vedení – přistupují laxně a mnohdy ke kontaktu se stěžovatelem či vyřešení jeho podnětu nedojde. K tomuto také dochází z důvodu, že ve firmě chybí personalista, nebo osoba určená k řešení problémových situací se zaměstnanci. Nyní by měl podněty a stížnosti řešit vedoucí zaměstnanec daného úseku. Mnohdy se tak ovšem neděje, neboť, někteří zaměstnanci volí přímou formu konfrontace, vedoucí pracovníky tak obchází a se svými reklamacemi se obrací rovnou na jednatele. Dle interní směrnice by měl vedoucí zaměstnanec stížnosti řešit v několika krocích:

1. Vyslechnout stěžovatele
2. Analyzovat situaci;
3. Vyřešit stížnost;



4. Navrhnout nápravné opatření, díky kterému by k dalším stížnostem ohledně projednávaného problému nedocházelo.

Tyto problémy na straně zaměstnavatele je možné ovlivnit přijetím závazných směrnic a striktní exekutivou. Co není možné ovlivnit je aktuální vnitřní rozpoložení a natavení, řešitele problému = vedoucího pracovníka, který v době přijetí problému může pociťovat osobní diskomfort či řešit jiné pracovní úkoly a může tak být k zaměstnancům nepozorný, neposkytovat jim potřebnou zpětnou vazbu a péči.

Všechny výše uvedené aspekty se podílejí na utváření firemní kultury, kterou tak mohou negativně ovlivnit.

„V tuto chvíli není jasně nastaven systém komunikace a péče o zaměstnance. Management společnosti XYZ se ve snaze předcházet sporům a zlepšit vnitřní prostředí uchýlil k nastavení a zavedení celé řady zaměstnaneckých výhod a benefitů. Pro představu můžeme uvést dotovanou stravu, čisté pracovní prostředí, přidělování pracovních oděvů, pracovní prášku, hygienických prostředků, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na cestovné pro zaměstnance dojíždějící z větší dálky než 15 km, prémie k životnímu či pracovnímu jubileu atd.“ (Kývala, 2019, str. 13). Tento počín se dá hodnotit velmi kladně, pokud však není doplněn vhodným systémem nehmotné péče o zaměstnance, mohou tyto snahy vycházet vniveč. Kývala (2019, s. 13) uvádí: „Mezi zaměstnanci je atmosféra vesměs pozitivní, avšak i zde se občas objevují náznaky určité nevraživosti vůči jednotlivcům či zaměstnancům jiného oddělení. Tyto problémy si řeší zaměstnanci mezi sebou sami. Pracovních povinností se to netýká, a tak není ohrožen bezproblémový chod firmy.“ K tématu dodává: „Protože občas u nějakého zaměstnance dojde k hrubému porušení pracovní smlouvy, uchyluje se management v závislosti na míře porušení k exemplárnímu potrestání, čímž dává ostatním zaměstnancům veřejně najevo, že je takové chování nepřijatelné. Zpravidla se pak na následné celofiremní informační schůzce tato skutečnost zmíní a znovu se zaměstnancům připomenou hodnoty, které firma vyznává a zdůrazní se, že ničení majetku, krádeže aj. k nim opravdu nepatří.“

Tato problematika úzce souvisí s podnikovou kulturou, kterou Dedouchová (2001, s. 12) charakterizuje jako: „Podniková kultura zahrnuje základní míry, hodnoty, aspirace a filozofické priority. Ovlivňuje způsob myšlení a chování lidí v podniku a říká, jak podnik zamýšlí podnikat a často i jak odráží uznání sociální odpovědnosti. Podnik by měl vytvářet silnou, avšak zdravou podnikovou kulturu, která by v očích zákazníků byla výjimečná a těžko napodobitelná konkurenty podniku.“

### 6.3 Srovnání s konkurencí

Jak již bylo řečeno, společnost XYZ si drží přední pozici ve svém oboru a na trhu, V této oblasti jsou tedy rizika minimální. Oblast, kde riziko konkurence sílí je personální trh. Analýzou vnějšího prostředí společnosti byly stanoveny hrozby ze strany konkurence. Jako největší konkurenční hrozba se ukázala společnost, která sídlí nedaleko a zaměřuje se taktéž na obor strojírenství. Dalším prvkem spojujícím obě společnosti je srovnatelný počet zaměstnanců. Z důvodu snadnější identifikace společnosti XYZ nebude odhalen pravý název konkurenční jednotky. Pro účely hlubší analýzy konkurence bude označena ABC.

Na základě veřejně dostupných dat bylo zjištěno, že společnost ABC je v komunikaci k potenciálním či stávajícím zaměstnancům mnohem aktivnější, např. marketingové oddělení zřídilo profily na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn), kde informuje veřejnost o dění ve firmě, vyhlašuje zde různé soutěže, komunikuje svou náborovou kampaň, informuje veřejnost i zaměstnance o aktuálním dění, např. o životním jubileu svých zaměstnanců atp. Kromě online platforem využívá ABC ke komunikaci s veřejností i offline platformy jako jsou místní periodika, nástroje OOH reklamy, zahrnující outdoorovou (venkovní) i indoorovou (vnitřní) reklamu, např. billboardy a reklamní bannery na sportovních a kulturních akcích, které sponzoruje.

Tyto aktivity působí na veřejnost či potenciální zaměstnance jako velmi vřelý přístup společnosti k zaměstnancům a vytvářejí dobrý obraz firmy.

## 7 REALIZACE VÝZKUMU

Kapitola realizace výzkumu popisuje zvolené metody výzkumu, které byly použity pro praktickou část práce, jejich aspekty a další doplňující informace. Jako hlavní metody výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření, které proběhlo mezi řadovými zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Na dotazníky u vedoucích pracovníků pro validaci a rozšíření výsledků navázaly osobní rozhovory.

### 7.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je zastoupen metodou dotazování pomocí dotazníku. Protože se se práce soustředí na výzkum uvnitř společnosti, přináší tato metoda i rizika, jako je malý vzorek respondentů, nezodpovězení všech otázek, nemožnost regulace dotazníků – kdo a jak vyplní, svou roli také hraje gramotnost a zdravotní indispozice, např. pokud je dotazník malým písmem, respondenty to může limitovat. I přesto byl písemný dotazník vyhodnocen jako metoda nejvhodnější.

*„Dotazník patří mezi nejfrekventovanější metody pro získání dat při výzkumu. Dotazník je možné popsat jako způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí, je to metoda, která sbírání dat staví na dotazování osob a je tak vhodná pro hromadné získávání dat. Dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny, a na které respondent odpovídá písemně. Dotazníkové šetření je řazeno mezi metody kvantitativního výzkumu, které umožňují získat za krátký časový úsek velké množství informací od většího počtu dotazovaných než například osobní pohovor.“*  
(Tahal et al., 2017, s.169)

#### 7.1.1 Pre-test dotazníku

Před dotazováním samotným, které proběhlo ve společnosti byl proveden pre-test dotazníku. „Cílem pre-testu je pilotní ověření vytvořeného dotazníku. Pre-test ověřuje jasnost a srozumitelnost otázek a určuje kódování pro potřeby zpracování výzkumu.“ (Bártlová, 2018, s. 18-19)

Pre-test probíhal u spřátelené společnosti, která posloužila jako testovací prostředí. Z časových důvodů byl proveden a vyhodnocen pomocí online nástroje Google dotazníky. Na základě zkušebního šetření ve firmě SEMKON, kde byl pre-test realizován a po následném vyhodnocení se ukázalo, že dotazník pro pokrytí celé škály problematiky musí být rozsáhlejší a potvrdilo se, že výzkum má probíhat fyzicky. Proto byl ze

získaných poznatků z teorie a s ohledem na situaci ve firmě XYZ navrhnout následující model.

### **7.1.2 Realizace kvantitativního šetření**

Pro realizaci kvantitativního šetření byli vybráni studenti oboru Komunikace v marketingu z UTB ve Zlíně. Tato volba byla provedena z důvodu jejich kvalifikovanosti a orientaci v oboru. Jejich úkolem bylo celou kampaň zaměstnancům představit, rozdat dotazníky a celkově dohlížet na realizaci průzkumu. Pro zachování objektivity také vedli rozhovory v rámci kvalitativního výzkumu. Tazatelky jsou vedeny vedoucím realizačního týmu, který sestavil metodiku šetření a řídí celou kampaň, následně analyzuje a vyhodnocuje získaná data.

### **7.1.3 Časová osa průzkumu**

Dotazníkové šetření se uskutečnilo během jednoho týdne, jelikož probíhalo pomocí metody PAPI Pen and Paper Interviewing, tedy pomocí klasického dotazování realizovaného pomocí papírového dotazníku. Následně byla provedena analýza a vyhodnocení.

### **7.1.4 Komunikace**

Oproti dotazníkovým výzkumům, které probíhají pomocí online dotazování je metoda papírových dotazníků náročnější na komunikaci. Aby dotazníkový výzkum proběhl co nejlépe, je důležité pečlivě respondenty seznámit s důvody, proč a jak se výzkum realizuje. Jak již bylo řečeno, pro tyto účely byly vybrány externí tazatelky, které nejsou zainteresované do vnitropodnikového prostředí. Úkolem tazatelek je zaměstnance seznámit s první fází programu šetření, kterého se budou účastnit. Zaměstnanci byly ubezpečeni, že je dotazování plně anonymní, byl jim vysvětlen důvod realizace výzkumu a plán sběru dotazníků. Ostatní členové realizačního týmu se do tohoto procesu nezapojili.

### **7.1.5 Personální a finanční náročnost kvantitativního výzkumu**

Realizační tým se sestává z manažera projektu, zaměstnance společnosti XYZ, dále vyhodnocovatele a dvou externích tazatelek. Zaměstnanci společnosti tuto aktivitu realizovali v rámci své pracovní doby, proto nevznikly vícenáklady. Odměněny jsou pouze externí tazatelky, a to fixní částkou 3000,- Kč.

## 7.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum proběhl pomocí dotazníkového šetření zaměřeného na úzký a jasně daný počet respondentů. Respondenty byly vedoucí pracovníci, kterých je ve společnosti XYZ pět. Ač je dotazníkové šetření většinou spojeno s výzkumem kvantitativním, v tomto případě bylo využito pro metaanalýzu, aby se zjistily postoje a primární informace pro následné osobní rozhovory. Metaanalýzu výzkumník používá, pokud chce komplexně využít většího množství předchozích šetření. Výzkumník při metaanalýze využívá dříve shromážděných dat a provádí také analýzu výsledků jednotlivých výzkumů. Cílem metaanalýzy je obvykle najít obecně platné charakteristiky určitého problému a zákonitosti, které se u příslušné problematiky opakovaně projevují. (Hendl, 2005, s.353)

„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založen na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ (Creswell 1998, s. 12)

Kvalitativní přístup můžeme použít v následujících případech (Hendl, 2005, s. 50):

- když chceme odhalit podstatu zkušeností osob s určitým jevem, ale i ty, které se kvantitativními metodami obtížně podchycují;
- centrem pozornosti výzkumníka je nestrukturovaný problém anebo nejasný kontext (nevíme jaká je podstata zkoumaného problému, neznáme jeho obsah, případně se fenomén nachází v mnohovýznamovém kontextu).
- při řešení problému máme před sebou hledání odpovědí na otázky Proč? Jako?
- když chceme popsat doposud nepopsaný jev,
- když je problém úzko specializovaný nebo nedostatečně definovaný nebo naopak komplexní,
- když se chceme zaměřit na citlivou oblast.

### 7.2.1 Časová osa průzkumu

První část kvalitativního výzkumu probíhala pomocí papírových dotazníků, na jejichž vyplnění vedoucí pracovníci měli týden. Následně se tato část vyhodnotila a připravil se scénář osobních rozhovorů. Osobní rozhovory se následně odehrávaly v průběhu dvou týdnů. Každý rozhovor byl zaměřen na 5 témat a trval přibližně 20 min.

### **7.2.2 Komunikace**

Tuto část vedly také tazatelky, které získaly potřebné informace na přípravném briefu, zadání od klienta, které upřesňuje údaje a prostředky kampaně. V tomto případě by se mohlo zdát, že by bylo lepší, aby průzkum realizoval zaměstnanec znající problematiku a prostředí společnosti, ale z interních důvodů, kdy vážne mezi kolegy komunikace bylo vyhodnoceno, že budou vedoucí pracovníci otevřenější nezainteresované osobě, z jejíž strany nehrozí případné ohrožení či sankce. Tato teze se potvrdila na výsledcích šetření.

### **7.2.3 Personální a finanční náročnost kvantitativního výzkumu**

Personální a finanční ohodnocení se shoduje s kvantitativním výzkumem. Tedy je zde zajištěn realizační tým složený z manažera projektu, zaměstnance společnosti XYZ, dále vyhodnocovatele a dvou externích tazatelek.

## 8 PREZENTACE VÝSLEDKŮ MĚŘENÍ

Ve společnosti XYZ bylo mezi zaměstnanci provedeno měření postupně ve třech kolech. V prvním kole byl proveden kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci, ve druhém kole se prováděl kvalitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření mezi vedoucími zaměstnanci a ve třetím kole interview rovněž s vedoucími zaměstnanci.

### 8.1 První kolo – dotazníkové šetření – zaměstnanci

V prvním kole se rozdál všem zaměstnancům společnosti XYZ dotazník. Zaměstnanců bylo tě. na pracovišti 60. 49 dotazníků se vrátilo, což dělá 82 %. Dotazník obsahoval 56 otázek a skládal se z otevřených i uzavřených otázek.

Otázky jsou rozděleny do šesti základních sekcí. V první sekci se profiloval respondent a zjišťovala se jeho pozice a vnímání nálady ve firmě. Ve druhé sekci se zjišťovala spokojenost respondenta s jeho platovým ohodnocením a zaměstnaneckými benefity. Ve třetí sekci se zjišťovalo, jak je spokojený se svým pracovištěm, jeho technickým vybavením a prostředím. Následovala sekce, ve které měl respondent vyjádřit spokojenost s mezilidskými vztahy na pracovišti. V další sekci bylo na respondentovi zhodnotit vztahy s nadřízenými, a v závěrečné sekci měl respondent popsat svůj vztah a loajalitu k firmě.

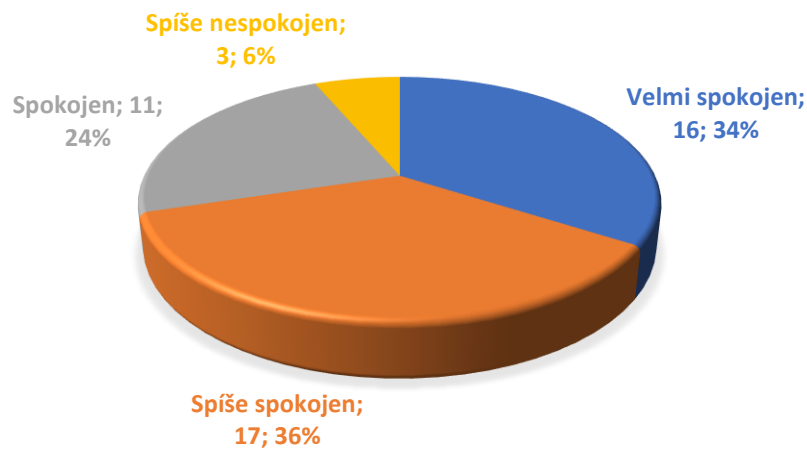
Dotazník je přílohou č. 1.

#### 8.1.1 1. sekce – Zaměstnanec

Na začátku dotazníku byly voleny otázky, které respondenta vyprofilují pro případ následného hlubšího zkoumání konkrétního dotazníku. Sekce obsahovala 9 otázek. První a poslední otázka byly otázky otevřené. V první se zjišťovalo, jak dlouho zaměstnanec ve společnosti pracuje, a v poslední se zjišťovalo, co by zaměstnance motivovalo k lepším výsledkům. Zaměstnanci ve svém hodnocení nejčastěji poukazovali na finanční ohodnocení, jako je výše mzdy, odměny či benefity.

Ostatní, uzavřené otázky zjišťovaly obecnou spokojenost zaměstnance s jeho prací a pozicí viz. Obr. 2 a Obr. 3.

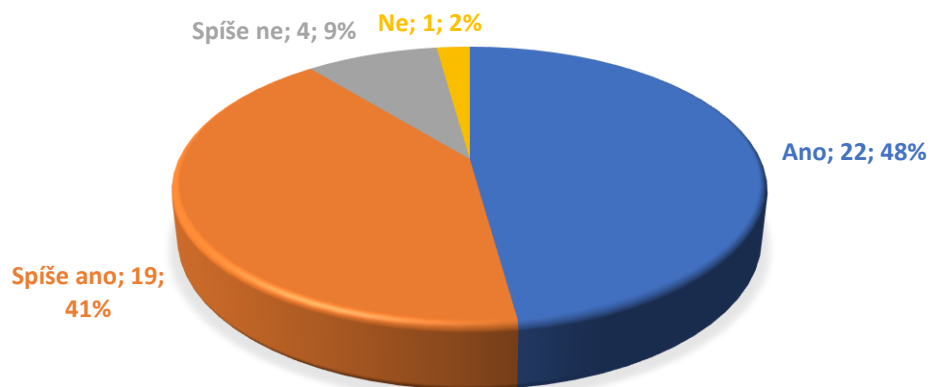
### DO JAKÉ MÍRY JSTE SPOKOJEN/A SE SVÝM ZAMĚSTNÁNÍM?



Obrázek 2

Respondenti se se převážně shodují, že jsou se svým zaměstnáním spokojeni 34 % dotázaných uvedlo, že jsou velmi spokojeni 36 % je spíše spokojeno a 24 % procent je spokojeno. Pouze 6 % respondentů je spíše nespokojeno.

### POVAŽUJETE VAŠI PRÁCI ZA SMYSLUPLNOU?



Obrázek 3

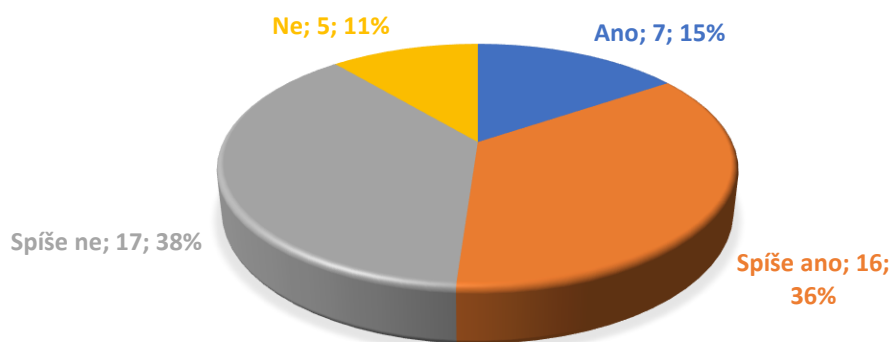
#### 8.1.2 2. sekce – Platy/benefity

Sekce Platy/benefity obsahovala nejprve dvě uzavřené otázky, jednu matici otázek, a nakonec otevřenou otázku, která dávala zaměstnancům společnosti možnost předložit svůj návrh na změnu současného systému výhod.



V této sekci byla v odpovědích mezi zaměstnanci nejmenší shoda. To bylo zapříčiněno tím, že dotazník vyplňovali zaměstnanci působících na všech pozicích, odpověď také ovlivňovaly další aspekty, jako je např. aktuální životní situace. Na obrázku níže (Obr. 4) můžeme vidět rozdílnost ve spokojenosti se zaměstnaneckými benefity napříč zaměstnanci společnosti XYZ.

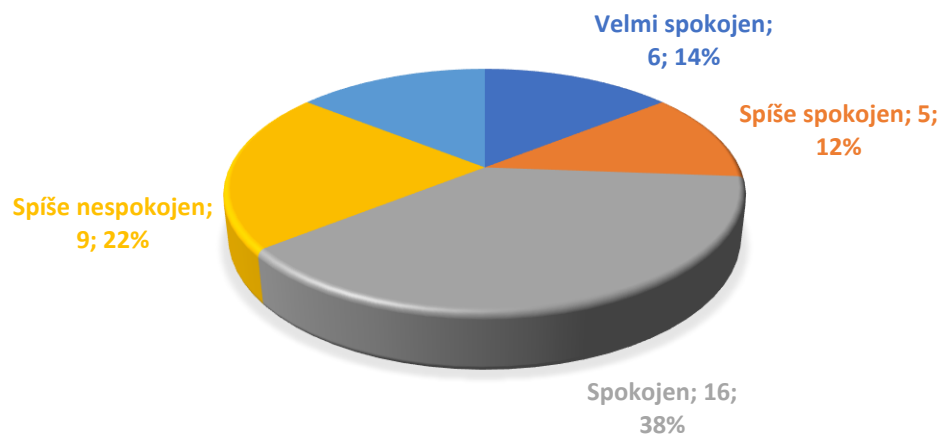
### JSTE SPOKOJEN/A SE ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY?



Obrázek 4

V matici otázek měli zaměstnanci vyjadřovat spokojenost s různými firemními benefity jako jsou firemní lékař, příspěvek na životní pojištění, počet dnů dovolené, osobní rozvoj, vzdělávání (Obr. 5) a doprava do zaměstnání.

### OHODNOŤTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ SPOKOJENOSTI S: - VZDĚLÁVÁNÍ



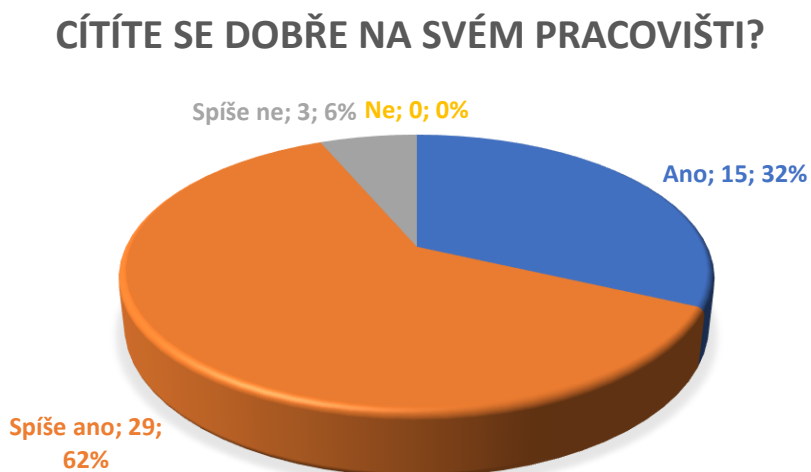
Obrázek 5

Poslední otázkou v této sekci pak byla otevřená otázka ve znění „Máte-li nějaké návrhy na změny v současném systému výhod, popište je, prosím“. Odpovědi se velmi různily, avšak za zmínku stojí zavedení sick days, najmutí druhého dodavatele jídla, nebo třeba zavedení stravenek.

### 8.1.3 3. sekce – Pracoviště

Společnost XYZ není starší dvaceti let a všechny své výrobní haly a budovy si nechala postavit. „V roce 2014 dokončila společnost XYZ výstavbu vývojového a výzkumného centra s nejmodernějšími přístroji.“ (interní materiály společnosti XYZ) I proto se dalo očekávat, že v sekci „Pracoviště“ bude spokojenost zaměstnanců velká.

Na obrázku níže můžeme vidět, jak se zaměstnanci na svém pracovišti cítí (Obr. 6).



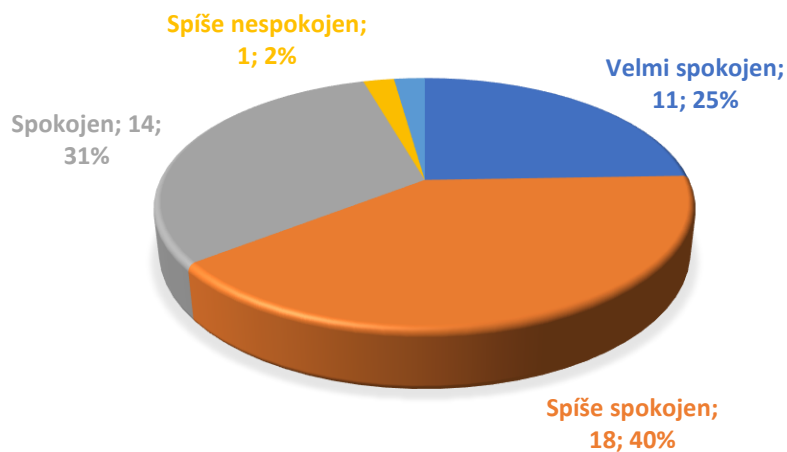
Obrázek 6

Na dalším obrázku (Obr. 7) vyjadřovali zaměstnanci společnosti XYZ názor na vybavenost pracoviště.

**PRACOVÍŠTĚ JE PLNĚ VYBAVENO A UMOŽŇUJE MI POHODLNĚ PRACOVAT.**

Obrázek 7

Zajímavé výsledky přinesl i následující obrázek, na kterém můžeme vidět spokojenost zaměstnanců společnosti XYZ se stavem strojů, na kterých pracují (Obr. 8).

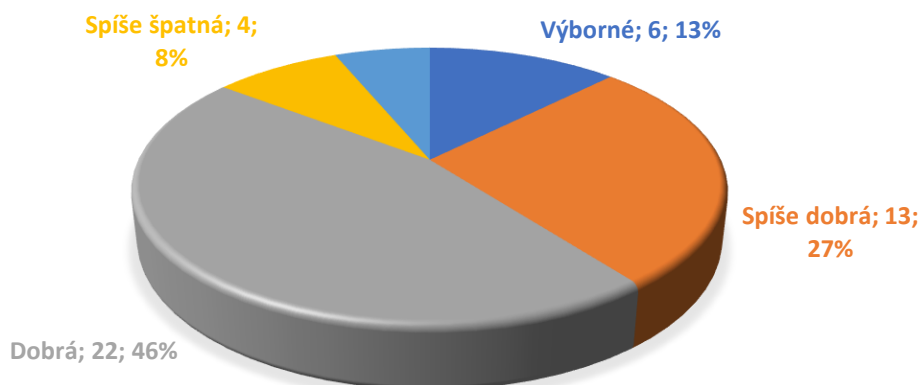
**DO JAKÉ MÍRY JSTE SPOKOJEN/A SE STAVEM STROJŮ, NA KTERÝCH PRACUJETE.**

Obrázek 8

**8.1.4 4. sekce – Mezilidské vztahy na pracovišti**

Další sekce se týkala oblasti mezilidských vztahů na pracovišti. Z analýzy výsledků 7 uzavřených otázek plyne, že jsou vztahy vesměs dobré (Obr. 9).

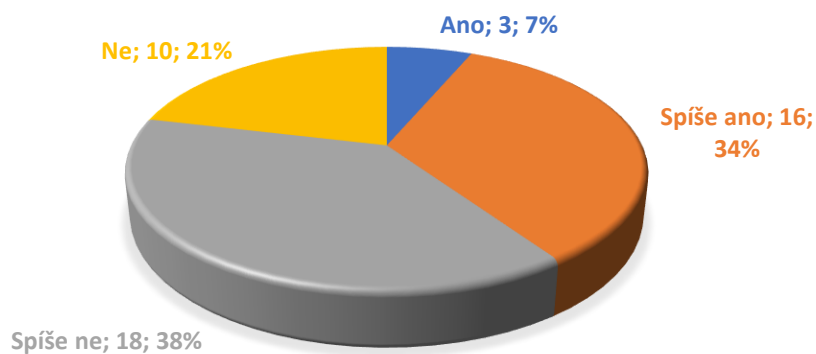
### JAK HODNOTÍTE VZTAHY MEZI ZAMĚSTNANCI?



Obrázek 9

Poslední, otevřená otázka nechala zaměstnance volně popsat situaci ohledně vztahů na pracovišti. Tyto odpovědi mohou být zajímavé pro zaměstnavatele, protože se pak bude moci zaměřit na konkrétní problém. Odpovědi byly kupodivu jiné než odpovědi v uzavřených otázkách. Důkazem budiž věta jednoho z respondentů, která se váže k předchozí otázce (Obr. 10) „napsala jsem ano, ale nechci se vyjadřovat ani pokud je to anonymní“.

### PANUJE PODLE VÁS VE FIRMĚ NAPJATÁ SPÍŠE ATMOSFÉRA?

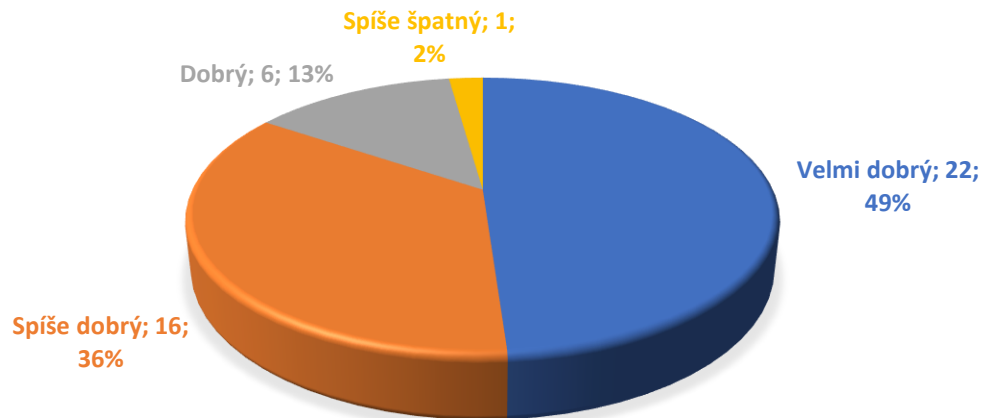


Obrázek 10

### 8.1.5 5. sekce – Vztahy s nadřízenými

Zaměstnanci hodnotili vztahy s nadřízenými poměrně dobře, jak můžeme vidět na obrázku níže (Obr. 11).

#### HODNOTÍTE VÁŠ VZTAH S NADŘÍZENÝM JAKO:

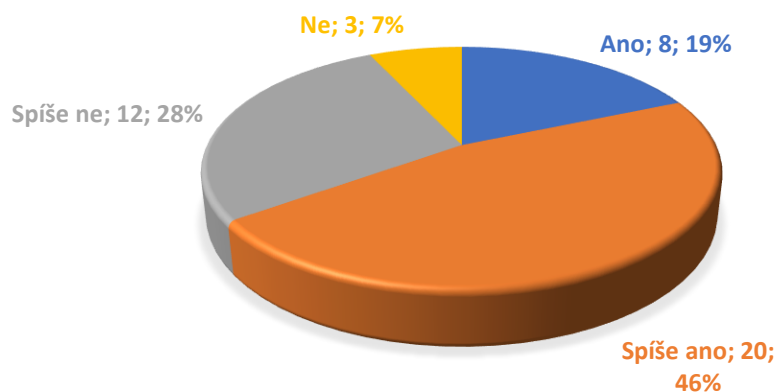


Obrázek 11

Dále se v této sekci zjišťovalo, zda jsou zaměstnanci spokojeni s dohledem nad nimi, zda nadřízený zohledňuje jejich názor při rozhodování, nebo zda jsou očekávání zaměstnavatele realistická. Ve všech těchto otázkách se odpovědi moc nelišily. Vždy minimálně 70 % odpovědí byly na Likertově škále hodnoty 1 a 2 neboli „Velmi spokojen“ a „Spíše spokojen“.

Nejhůře v této sekci dopadla otázka motivace od nařízených. Za nedostatečnou ji oslovilo 7 % zaměstnanců, za spíše nedostatečnou už 28 % viz. Obr 12.

#### MYSLÍTE SI, ŽE JSTE OD SVÉHO NADŘÍZENÉHO DOSTATEČNĚ MOTIVOVÁN/A?



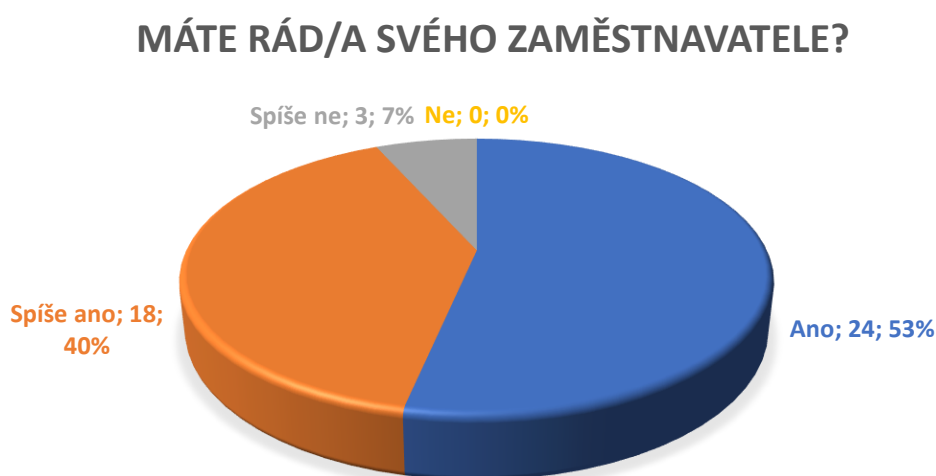
Obrázek 12

Tato sekce obsahovala pouze uzavřené otázky, neboť se zde zkoumaly obecné znaky, které se následně hromadně vyhodnotily.

### 8.1.6 6. sekce – Vnímání firmy

V poslední sekci se sledovalo subjektivní vnímání firmy. Bylo zde 5 uzavřených otázek, 3 otevřené a jedna matice otázek.

Hlavní otázkou bylo, zda mají zaměstnanci rádi svého zaměstnavatele. Dohromady 93 % zaměstnanců odpovědělo „Ano“ nebo „Spíše ano“ (Obr. 13).



Obrázek 13

V dalších otázkách hodnotili zaměstnanci postoj firmy k životnímu prostředí a odpadům, a následně v otevřených otázkách hodnotili, v čem je podle nich společnost nejlepší a kde má nedostatky.

V matici otázek pak srovnávali společnost XYZ s konkurencí v oblastech mezd/benefitů, řízení zaměstnanců, pracovního prostředí, vztahů na pracovišti, stravy a vztahu k životnímu prostředí. Obecně zaměstnanci hodnotili svoji společnost srovnatelně nebo lépe.

Poslední otázka se vztahovala na fluktuaci zaměstnanců. Navzdory kritice, připomínkám nebo názorům některých zaměstnanců společnosti XYZ, výsledky (Obr. 14) ukazují, že si v tomto roce budou hledat nové zaměstnání pouze jedinci.

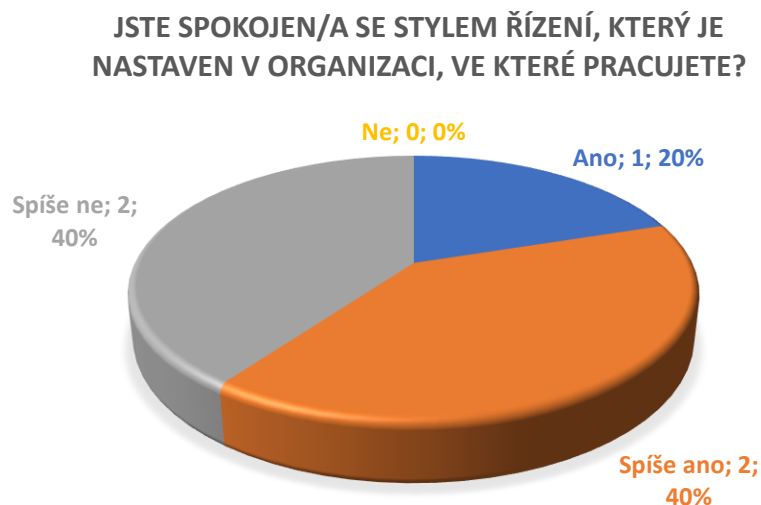


Obrázek 14

## 8.2 Druhé kolo

Ve druhém kole byly rozdány kvalitativní dotazníky pěti vedoucím zaměstnancům. Dotazník obsahoval 16 otázek, které byly uzpůsobeny pro vedoucí pracovníky. Otázky byly rozděleny do 4 sekcí. Tyto dotazníky následně sloužily jako podklad pro třetí kolo šetření. Všichni vedoucí dotazník vyplnili a vrátili.

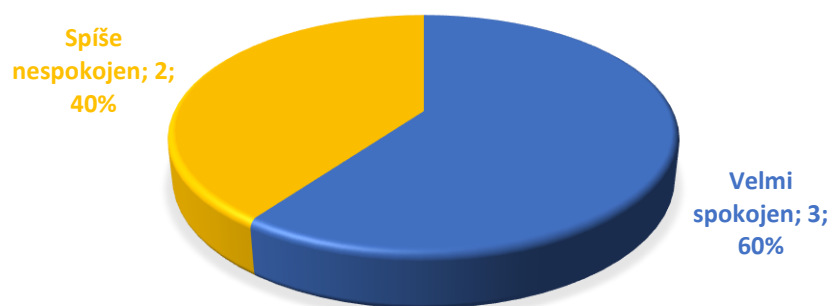
V první sekci se zjišťovala spokojenost zaměstnance se svou prací, pozicí ve firmě a stylem řízení, který je ve společnosti XYZ nastaven. Na obrázku níže (Obr. 15) je vidět, že 40 % vedoucích zaměstnanců společnosti XYZ styl řízení spíše nevyhovuje.



Obrázek 15

Druhá sekce obsahovala pouze dvě uzavřené otázky a jednu matici otázek, kde respondenti vyjadřovali spokojenost s jednotlivými oblastmi firemního prostředí. I v tomto dotazníku byla otázka týkající se zaměstnaneckých benefitů. Vedoucí pracovníci odpověděli na otázku „Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?“ 2 x „Ano“, 1 „Spíše ano“ a 2 x „Spíše ne“. Za zmínku ještě stojí, že 2 respondenti jsou „Spíše nespokojeni“ s osobním rozvojem ve firmě, zatímco zbylí 3 jsou „Velmi spokojeni“ (Obr. 16).

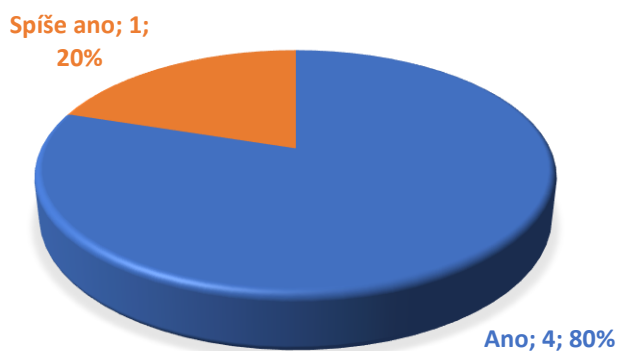
### OHODNOŇTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ SPOKOJENOSTI S: OSOBNÍ ROZVOJ



Obrázek 16

Třetí sekce se zabývala výzkumem vztahů mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Zde respondenti uváděli vesměs spokojenost v této oblasti. Na obrázku níže (Obr. 17) hodnotili respondenti komunikaci vůči svým podřízeným.

### DOKÁŽETE SE BEZ PROBLÉMU DOMLUVIT S VAŠIMI PODŘÍZENÝMI?



Obrázek 17



V poslední sekci hodnotili respondenti vnímání firmy. Nejzajímavější odpovědi poskytly otevřené otázky, ve kterých měli respondenti uvést, v čem je jejich zaměstnavatel nejlepší a v čem nejhorší. Nejlepší je dle odpovědí společnost XYZ ve finanční stabilitě, zodpovědnosti a ve snaze mít 100% kvalitu. Nejhorší je dle shody mezi respondenty v motivaci zaměstnanců.

### 8.3 Třetí kolo

Ve třetím kole probíhaly osobní rozhovory s vedoucími zaměstnanci, kdy si tazatelé procházeli dotazník respondenta z druhého kola a ptali se na doplňující otázky. Dostavilo se všech pět respondentů a rozhovory trvaly 8 až 20 minut.

Respondenti odpovídali ochotně a objasňovali své odpovědi z dotazníků. Navrhovali jasná řešení konkrétních situací a problémů, což může být pro zaměstnavatele velmi přínosné.

Prvním respondentem byl finanční ředitel, který má pouze několik podřízených. Z rozhovoru vyplynulo, že je se svým zaměstnáním „Spíše spokojen“, protože mu schází pocit zadostiučinění. Navrhuje také větší kooperaci mezi jednotlivými úseky a zaměstnanci ve společnosti XYZ. Uvítal by sick days a více možností v oblasti stravování ve společnosti. Vztahy na pracovišti však hodnotí jako „Velmi dobré“ a je hrdý na své podřízené i na společnost, ve které pracuje.

Druhým respondentem byl vedoucí pracovník úseku výroby, který má desítky podřízených. O žádných benefitech neví, poukazuje na problémy v komunikaci mezi zaměstnanci a uvítal by větší možnosti v motivaci svých podřízených. Jako jediný uvádí, že vidí problém v oblasti personalistiky ve společnosti XYZ.

Třetím respondentem byl vedoucí pracovník technického úseku, který má pouze pár podřízených. Se svým zaměstnáním je „Velmi spokojen“ a na stylu vedení v organizaci by nic neměnil. Vztahy na pracovišti označuje za "Velmi dobré“, stejně jako vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Na společnost, ve které pracuje, je hrdý a snaží se odvádět 100% práci. Závěrem uvádí, že společnost XYZ nemá žádné nedostatky. Dle jeho vyjádření dělají problémy pouze zaměstnanci.

Čtvrtým respondentem byl vedoucí pracovník administrativní části společnosti, který má v týmu pár podřízených a se svým zaměstnáním je „Spíše spokojen“. Od vedení společnosti XYZ by uvítal „větší přímou vazbu“ a své zaměstnance nechválí, protože jimi nechce manipulovat.

Posledním respondentem byl vedoucí pracovník technického úseku společnosti s asi desítkou podřízených, který je ve společnosti „Velmi spokojen“ a chválí ji za podporu v osobním rozvoji. Kromě jiného srovnává společnost s konkurencí a pochvaluje si benefity i vybavenost pracovišť. Se svými podřízenými komunikuje dobře, avšak problém v komunikaci vidí u pracovníků, kteří pracují ve firmě již delší dobu. Nakonec společnost XYZ velmi chválí za přístup k pracovnímu prostředí a zaměstnancům, což dle něj zaměstnanci mnohdy bohužel neocenují.

Obecně lze říci, že ve společnosti XYZ jsou vedoucí zaměstnanci spokojeni a každý vidí menší problém v některé z oblastí výzkumu.

Shodují se na dobrých vztazích se svými podřízenými a v tom, že jsou na svého zaměstnavatele hrdí.

## 9 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK, SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ

Hlavním cílem, kterým se této práce zabývala, bylo zjišťování aktuálního stavu celkové spokojenosti i dílčí hodnocení faktorů, které spokojenost ovlivňují. Výzkum proběhl prostřednictvím dotazníkové metody na řadových zaměstnancích společnosti a vzorku řídicích pracovníků, kde byl doplněn o rozhovory. Z výsledků výzkumů vyplynulo mnoho podnětných informací, které jsou přenositelné do praxe a také posloužily k zodpovězení výzkumných otázek.

VO1: Jaké jsou faktory vedoucí k nespokojenosti zaměstnanců ve společnosti XYZ?

Z analýzy výsledků dotazníkového šetření ve společnosti XYZ vyplývá, že nejčastějšími faktory vedoucími k nespokojenosti zaměstnanců jsou nesprávné firemní benefity, nekvalitní závodní strava a mezilidské vztahy na pracovišti.

VO2: Existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců a přirozenou komunikací s vedením společnosti?

Z výsledků šetření lze usoudit, že ano, neboť v každém ze tří kol byli respondenti tázáni na interakci mezi vedoucími zaměstnanci a jejich podřízenými, a v prvním kole obsahoval dotazník otázku „Hodnotíte Váš vztah s nadřízeným jako:“, kdy takřka 85 % respondentů uvedlo „Velmi dobrý“ nebo „Spíše dobrý“. Dalších 14 % jej označilo jako „Dobrý“ a pouze 1 % jako „Spíše špatný“.

Ve druhém kole měli vedoucí zaměstnanci v dotazníku otázku „Dokážete se bez problému domluvit s Vašimi podřízenými?“, kdy 4 odpovědi byly „Ano“ a pouze jedna „Spíše ano“.

Ve třetím kole pak respondenti vysvětlovali, jakým způsobem se svými podřízenými komunikují a zda je dokážou motivovat. Z odpovědí vyplynulo, že se vedoucí pracovníci společnosti XYZ snaží volit lidský přístup k zaměstnancům, dokážou je pochválit a snaží se je motivovat, i když motivování svých podřízených mnozí vidí jako problém, který je nutné řešit. Toto se potvrdilo i v rámci prvního kola výzkumu, kde 35 % respondentů uvedlo že spíše nejsou nebo nejsou dostatečně motivováni.

VO3: Může mít absence personálního oddělení vliv na nespokojenost zaměstnanců?

Součástí dotazníku z prvního kola šetření byla otázka „Chybí Vám v práci HR manager?“. Na tuto otázku odpovědělo 46 respondentů, z nichž 2 odpověděli „Ano“, 10 „Spíše ano“, 24 „Spíše ne“ a 10 „Ne“.

Z těchto odpovědí lze usuzovat, že si zaměstnanci nejsou přímo vědomi souvislosti s chybějícím HR oddělením nebo pověřených personálním pracovníkem. Z provedeného výzkumu však vyplynulo, že zaměstnancům chybí firemní benefity, firemní ombudsman, který by hájil a prosazoval jejich zájmy a práva. Dále bylo dokázáno, že vedoucí zaměstnanci se ne vždy věnují podnětům ze strany zaměstnanců a velmi často je nechávají bez řešení. Tyto aspekty přímo ovlivňují spokojenost. Proto se dá jednoznačně usuzovat, že absence personálního oddělení ve společnosti XYZ má vliv na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců.

Vyhodnocení výzkumných otázek přináší doporučení, které by měl management společnosti XYZ aplikovat do svého řízení a procesů a to:

1. Zaměřit se na zaměstnanecké výhody a benefity, komunikovat je se zaměstnanci.
2. Prohloubit celkově komunikaci se zaměstnanci, např. pořádat pravidelná setkání.
3. Obsadit pozici HR pracovníka, který by zastupoval zájmy zaměstnanců a pečoval o ně jak personálně, tak zajišťoval mimo pracovní aktivity spojující kolektiv.

## ZÁVĚR

Práce se věnuje fenoménům, se kterými se setkáváme v každodenní pracovní činnosti – spokojenost a motivace. Teoretická řešerše definovala základní pojmy související s touto problematikou a dopomáhá ke snadnější orientaci a pochopení, co je spokojenost, či proč je důležitá motivace. Empirická část už na problematiku pohlíží úžeji a přináší odpovědi na stanovené otázky. Výsledky práce mohou být obohacující nejen pro vedení společnosti XYZ, ale hlavně pro její lidské zdroje, tedy to nejdůležitější, s čím společnost nakládá, její zaměstnance. Informace od zaměstnanců, jejich návrhy, stížnosti, připomínky, jsou velmi cenné. S dobrou komunikací mezi zaměstnanci může firma úspěšně fungovat a snáze dosahovat svých cílů. Bez dobré komunikace a bez informací od zaměstnanců může být ve firmě špatné prostředí, neochota a vzdor.

Tato bakalářská práce měla za cíl zjistit, jak jsou zaměstnanci ve společnosti XYZ spokojeni při výkonu svého povolání, zdali jsou spokojeni se mzdovým ohodnocením, jaký je jejich pohled na kvalitu prostředí pracoviště, jak hodnotí mezilidské vztahy, vztahy s nadřízenými, jak vnímají společnost navenek a ztotožňují se s firemními hodnotami a principy.

Na základě analýzy výsledků lze konstatovat, že většina zaměstnanců společnosti XYZ v různých oblastech, na které se zaměřil výzkum spokojena je, ale zároveň společnost má spoustu možností, jak situaci zlepšovat. Zpětná vazba, kterou respondenti poskytli v otevřených otázkách dotazníku v prvním a druhém kole, ukazuje, že je vhodné začít pořádat firemní akce, na kterých se zaměstnanci více poznají i po osobní stránce, a prohloubí tak své pracovní vztahy. Dalším krokem společnosti XYZ ke zlepšování spokojenosti svých zaměstnanců by mělo být nepochybně řešení otázky firemního stravování.

Poslední události spojené s pandemií COVID -19, které celosvětově poznamenaly trh práce přinášejí něco nového, doposud nepoznaného. Zaměstnavatele se musí připravit a vyrovnat s novými výzvami. Musí se naučit reagovat na poklesy poptávek, snížené příjmy a v neposlední řadě také na personální problémy s tím spojené. Mnoho firem se uchýlilo ke snižování personálních stavů či rovnou k hromadnému propouštění, místo aby o své zaměstnance pečovali a přestáli s nimi zlé časy. Zaměstnavatelé by si v této situaci měli uvědomit, že k vyšší pracovní spokojenosti stačí učinit pár kroků, ať už zlepšit jen vnitrofiremní komunikaci, zajímat se o problémy „svých lidí“, či jen nastavit pružnou pracovní dobu a brát ohledy na potřeby pracovníků. Tyto opatření mnohdy nezatěžují firemní rozpočty, a naopak zvyšují výkonnost a produktivitu práce.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 788 s. Expert. ISBN 9788024714073.
- BÁRTLOVÁ, Sylva, Petr SADÍLEK a Valérie TÓTHOVÁ. Výzkum a ošetrovatelství. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2008. ISBN 978-80-7013-467-2.
- CRESWELL, W. John. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. In: HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2008, s. 50. ISBN 80-7367-4858.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2001. xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 8090210589
- HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché. ISBN 9788024724973.
- KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. Manažer. ISBN 8024706024.
- KÝVALA, Ladislav. Měření spokojenosti zaměstnanců zvolené firmy. Zlín, 2019. Ročníková práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. Dostupné z: <https://bit.ly/39LCEYu>
- MENŠÍK, Tomáš. Personální marketing vs Employer Branding [online]. 20.2.2019 [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- Monitoring a měření spokojenosti zaměstnanců [online]. Copyright © 1997 - 2020 [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: [https://www.qmprofi.cz/33/monitoring-a-mereni-spokojenosti-zamestnancu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c\\_K0wh9GwVz7\\_-KLaPg/](https://www.qmprofi.cz/33/monitoring-a-mereni-spokojenosti-zamestnancu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GwVz7_-KLaPg/)
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 8020005927.

- NAKONEČNÝ, Milan. Lexikon psychologie. 2., podstatně rozš. vyd. Praha: Vodnář, 2013, 658 s. ISBN 9788074390562.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management. ISBN 9788024738093.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- SLAMĚNÍK, Ivan a Jozef VÝROST, ed. Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, 383 s. ISBN 8071782696.
- ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. V Praze: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 8024604485.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128 s. ISBN 9788086723808.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.
- SLÁMOVÁ, Magda. Personální marketing a jeho uplatnění v podnikové praxi. Brno, 2010. 105 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- STÝBLO, Jiří. Uplatňování personálního marketingu v praxi. Práce a mzda, 2003, č. 4, s.18-26
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2008. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. Moderní řízení [online]. 11. 11. 2005, [cit. 2020-28-05]. Dostupné z www: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistic>>.
- BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- FUČÍKOVÁ, Pavla, Magda. Personální marketing. Praha, 2012. 105 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 .....	14
Obrázek 2 .....	48
Obrázek 3 .....	48
Obrázek 4 .....	49
Obrázek 5 .....	49
Obrázek 6 .....	50
Obrázek 7 .....	51
Obrázek 8 .....	51
Obrázek 9 .....	52
Obrázek 10 .....	52
Obrázek 11 .....	53
Obrázek 12 .....	53
Obrázek 13 .....	54
Obrázek 14 .....	55
Obrázek 15 .....	55
Obrázek 16 .....	56
Obrázek 17 .....	56



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník – zaměstnanci

Příloha P II: Grafické vyhodnocení dotazníku – zaměstnanci

Příloha P I: Dotazník – vedoucí zaměstnanci

Příloha P II: Grafické vyhodnocení dotazníku – vedoucí zaměstnanci

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK – ZAMĚSTNANCI

### Zaměstnanec

---



Jak dlouho u Vašeho stávajícího zaměstnavatele pracujete?

.....

Do jaké míry jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Velmi spokojen  Spíše spokojen  Spokojen  Spíše nespokojen  Velmi nespokojen

Jak jste spokojen/a se svou pozicí ve firmě?

Velmi spokojen  Spíše spokojen  Spokojen  Spíše nespokojen  Velmi nespokojen

Chybí Vám v práci HR manager?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Dokážete se ze své práce radovat?

Ano  Ne

Považujete Vaši práci za smysluplnou?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Naplňuje Vás Vaše práce?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Sdělte nám prosím, co by Vás motivovalo k lepším výsledkům:

.....

.....

### Platy / benefity

---



Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Ohodnoťte prosím úroveň Vaší spokojenosti s:

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Firemní lékař	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Životní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovolená	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní rozvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doprava do zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Máte-li nějaké návrhy na změny v současném systému výhod, popište je, prosím:

.....

## Pracoviště



Cítíte se dobře na svém pracovišti?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

*Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti?*

Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat.

Souhlasím  Spíše souhlasím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

Na pracovišti nejsem rušen a mohu se soustředit na práci.

Souhlasím  Spíše souhlasím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

Pracoviště mi nevyhovuje.

Souhlasím  Spíše souhlasím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

Do jaké míry jste spokojen/a se stavem strojů, na kterých pracujete.

Velmi spokojen  Spíše spokojen  Spokojen  Spíše nespokojen  Velmi nespokojen

Do jaké míry jste spokojen/a s údržbou strojů, na kterých pracujete.

Velmi spokojen  Spíše spokojen  Spokojen  Spíše nespokojen  Velmi nespokojen

Jak celkově hodnotíte hygienu na pracovišti?

Velmi dobrá  Spíše dobrá  Dobrá  Spíše špatná  Velmi špatná

Jsou podle Vás ochranné pracovní pomůcky od zaměstnavatele dostačující?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/a změnit?

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

## Mezilidské vztahy na pracovišti



Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci?

Výborné  Spíše dobré  Dobré  Spíše špatné  Velmi špatné

Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?

Velmi váží  Spíše váží  Spíše neváží  Neváží

*Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o svých kolezích?*

Jsme jeden tým, na kolegy se mohu spolehnout.

Souhlasím  Spíše souhlasím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

S kolegy si rozumím.

Souhlasím  Spíše souhlasím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

S nadřízenými kolegy se respektujeme.

Souhlasím  Spíše souhlasím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

Jsem uznávaný mezi kolegy za odvedenou práci.

Souhlasím  Spíše souhlasím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

Panuje podle Vás ve firmě napjatá spíše atmosféra?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Pokud ano, čím je to podle Vás zapříčiněno?

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

## Vztahy s nadřízenými



Hodnotíte Váš vztah s nadřízeným jako:

Velmi dobrý  Spíše dobrý  Dobrý  Spíše špatný  Velmi špatný

Jak jste spokojen/a s dohledem nad Vámi?

Velmi spokojen  Spíše spokojen  Spokojen  Spíše nespokojen  Velmi nespokojen

Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

## Vnímání firmy



Máte rád/a svého zaměstnavatele?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Jak hodnotíte prezentaci firmy na venek?

.....

Obdrželi jste dostatečné informace o všech výhodách Vaší společnosti?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Jak hodnotíte postoj firmy k životnímu prostředí?

Zodpovědný  Spíše zodpovědný  Spíše nezodpovědný  Nezodpovědný

Jak hodnotíte postoj firmy k odpadům?

Zodpovědný  Spíše zodpovědný  Spíše nezodpovědný  Nezodpovědný

Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Ve stručnosti popište, v čem je podle Vašeho názoru firma nejlepší.

.....

Ve stručnosti popište, v čem má podle Vašeho názoru firma nedostatky.

.....

Máte-li zkušenosti z jiných firem v oblasti strojírenství, pokuste se ohodnotit stávajícího zaměstnavatele oproti konkurenci v následující matici.

Ve srovnání s konkurencí vnímáte pracovní podmínky u stávajícího zaměstnavatele:

	Lepší	Spíše lepší	Srovnatelné	Spíše horší	Horší
v oblasti mezd/benefitů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v systému řízení zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v oblasti pracovního prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v oblasti vztahů na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v oblasti stravy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ve vztahu k životnímu prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Fluktuace zaměstnanců

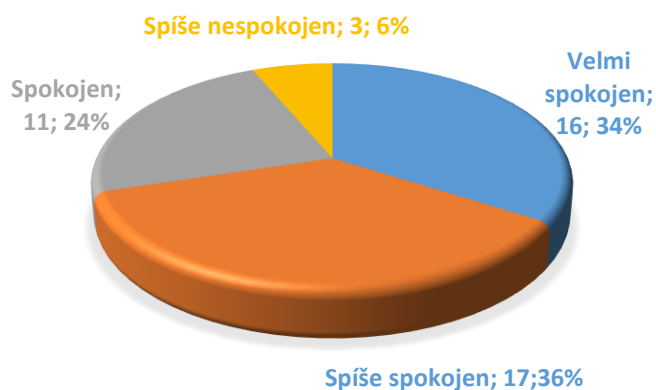


Do jaké míry je pravděpodobné, že budete v tomto roce hledat jiné zaměstnání?

Velmi pravděpodobné  Spíše pravděpodobné  Méně pravděpodobné  Nepravděpodobné

## PŘÍLOHA P II: GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU – ZAMĚSTNANCI

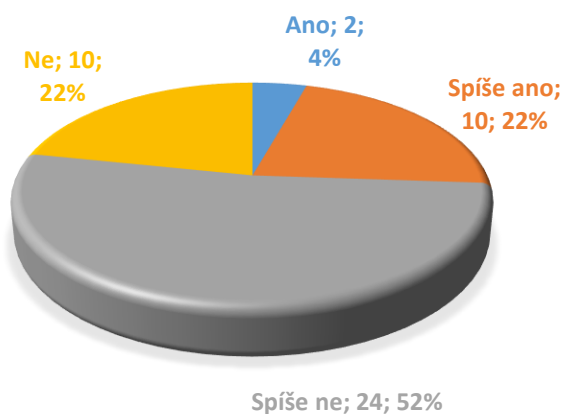
DO JAKÉ MÍRY JSTE SPOKOJEN/A SE SVÝM ZAMĚSTNÁNÍM?



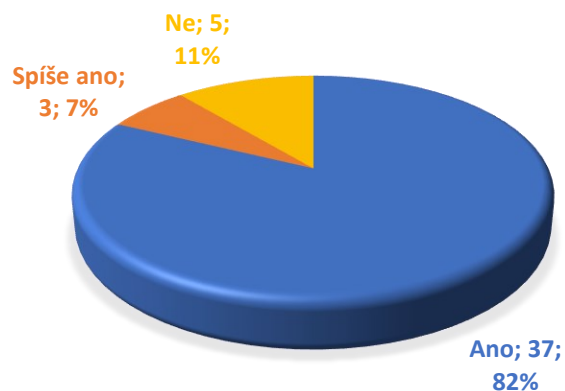
JAK JSTE SPOKOJEN/A SE SVOU POZICÍ VE FIRMĚ?



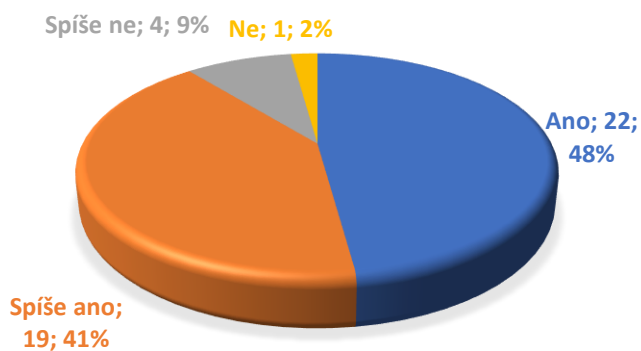
CHYBÍ VÁM V PRÁCI HR MANAGER?



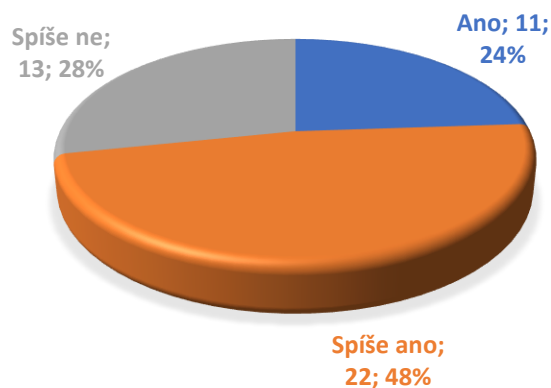
DOKÁŽETE SE ZE SVÉ PRÁCE RADOVAT?



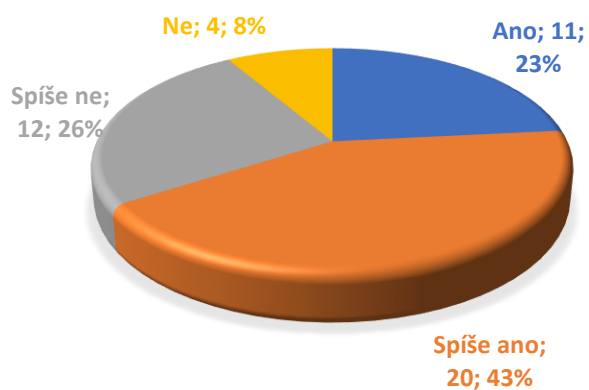
POVAŽUJETE VAŠI PRÁCI ZA SMYSLUPLNOU?



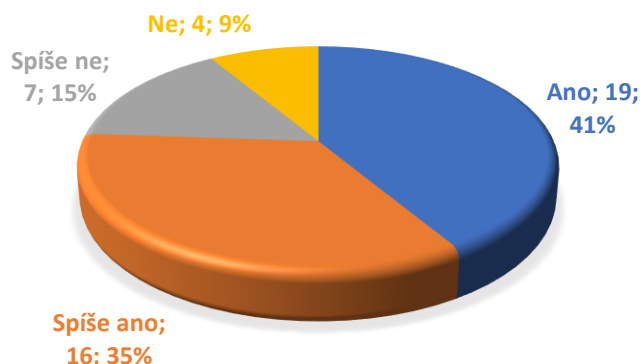
NAPLŇUJE VÁS VAŠE PRÁCE?



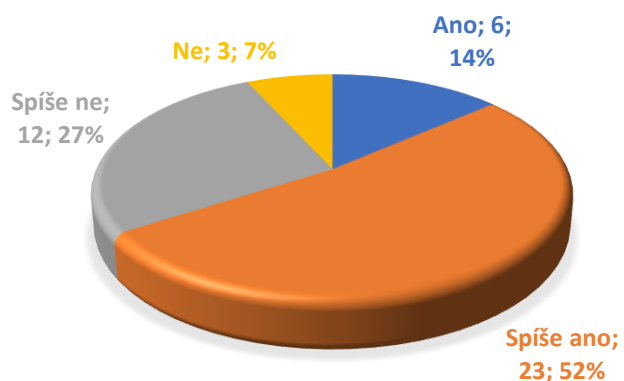
**JSTE SPOKOJEN/A SE STYLEM ŘÍZENÍ,  
KTERÝ JE NASTAVEN V ORGANIZACI, VE  
KTERÉ PRACUJETE?**



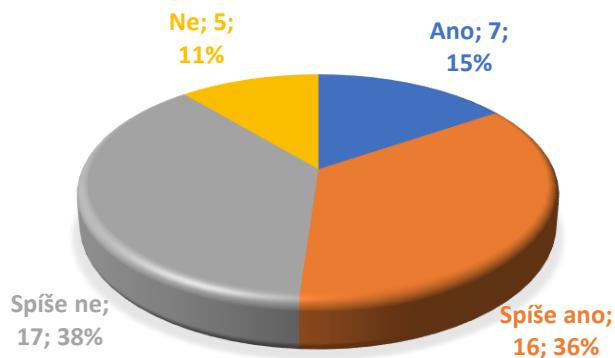
**OVLIVŇUJE VÁŠ PRACOVNÍ VÝKON  
MOTIVACE?**



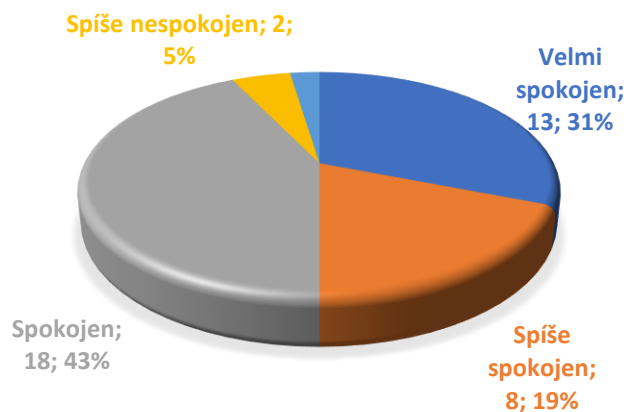
**JSTE ZA SVOU PRÁCI ADEKVÁTNĚ  
PLATOVĚ OHODNOCEN/A?**



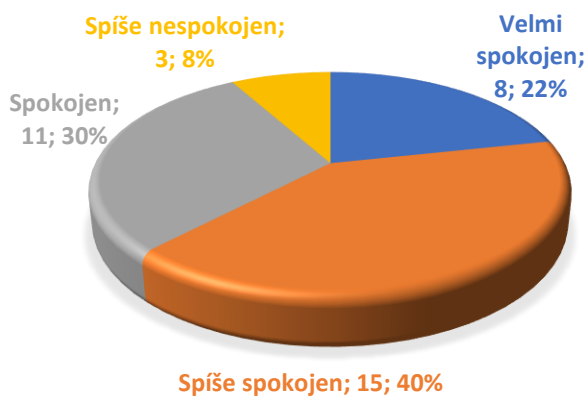
**JSTE SPOKOJEN/A SE  
ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY?**



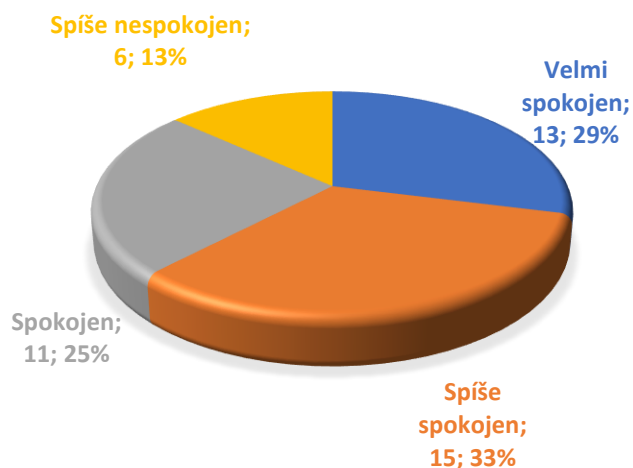
**OHODNOŤTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ  
SPOKOJENOSTI S: - FIREMNÍ LÉKAŘ**



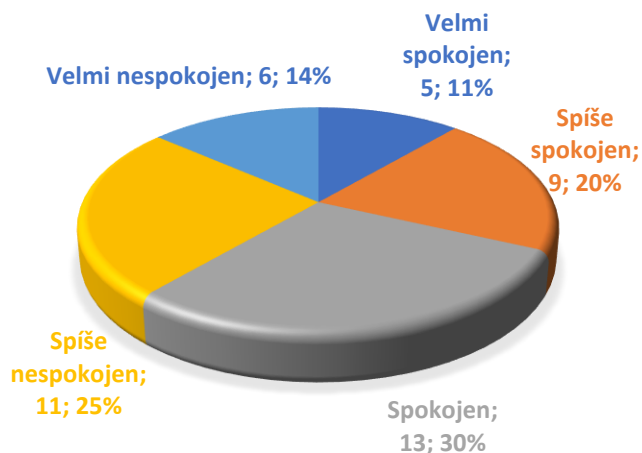
**OHODNOŤTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ  
SPOKOJENOSTI S: - ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ**



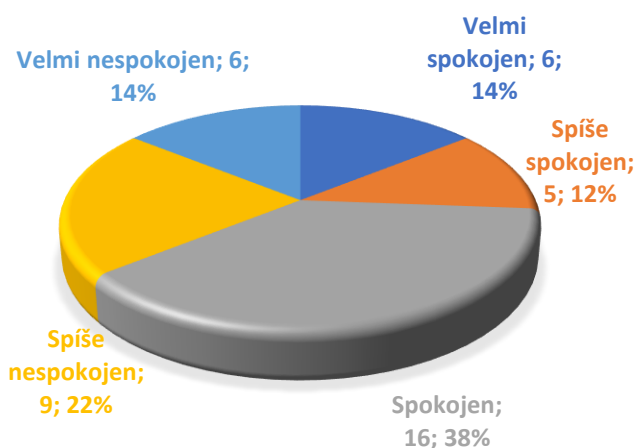
OHODNOŤTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ  
SPOKOJENOSTI S: - DOVOLENÁ



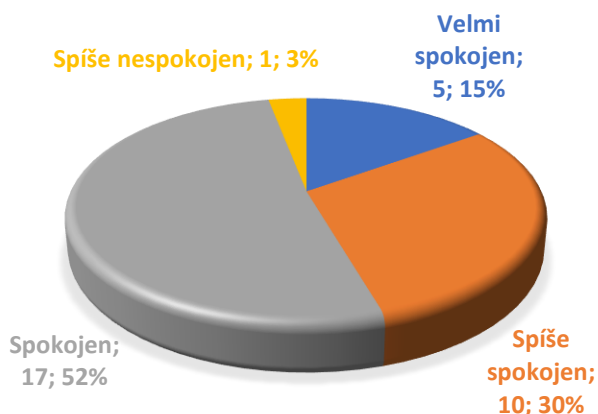
OHODNOŤTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ  
SPOKOJENOSTI S: - OSOBNÍ ROZVOJ



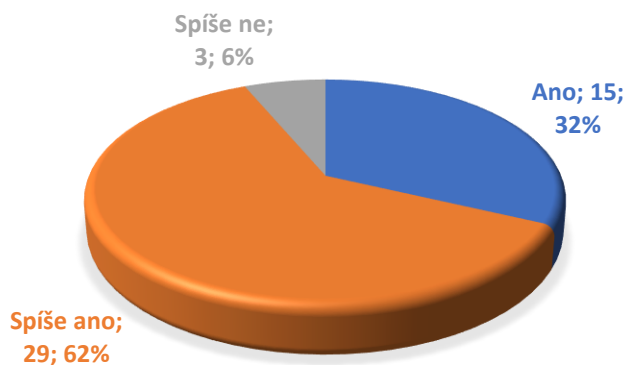
OHODNOŤTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ  
SPOKOJENOSTI S: - VZDĚLÁVÁNÍ



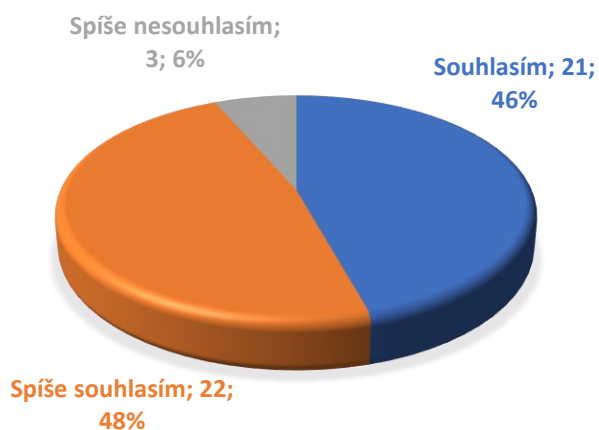
OHODNOŤTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ  
SPOKOJENOSTI S: - DOPRAVA DO  
ZAMĚSTNÁNÍ



CÍTÍTE SE DOBŘE NA SVÉM PRACOVÍŠTI?

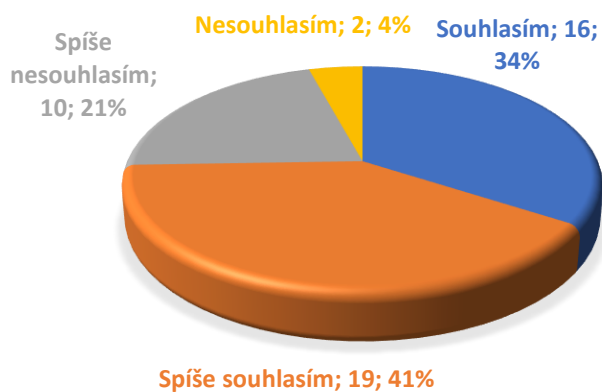


PRACOVÍŠTĚ JE PLNĚ VYBAVENO A  
UMOŽŇUJE MI POHODLNĚ PRACOVAT.

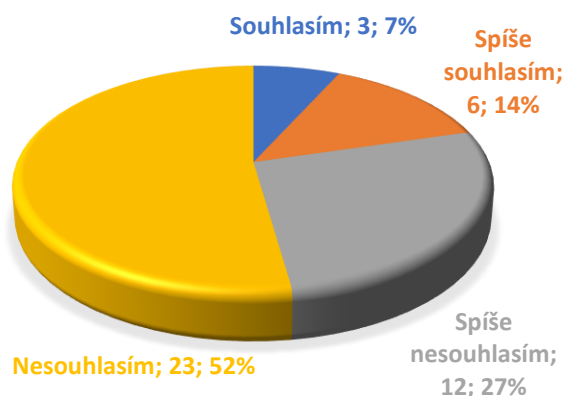




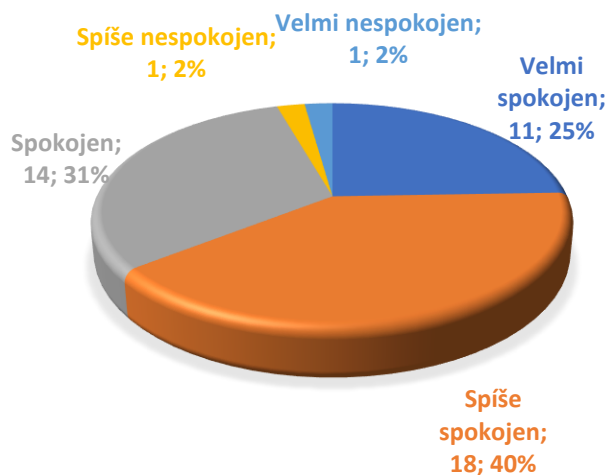
**NA PRACOVÍŠTI NEJSEM RUŠEN A MOHU SE SOUSTŘEDIT NA PRÁCI.**



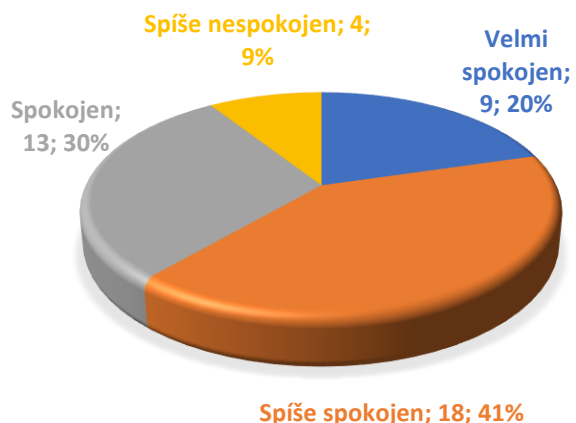
**PRACOVÍŠTĚ MI NEVYHOVUJE**



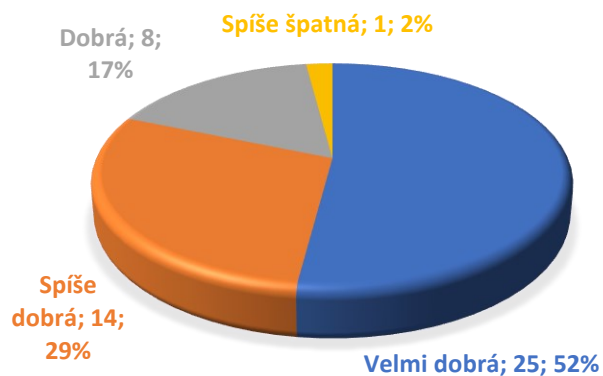
**DO JAKÉ MÍRY JSTE SPOKOJEN/A SE STAVEM STROJŮ, NA KTERÝCH PRACUJETE.**



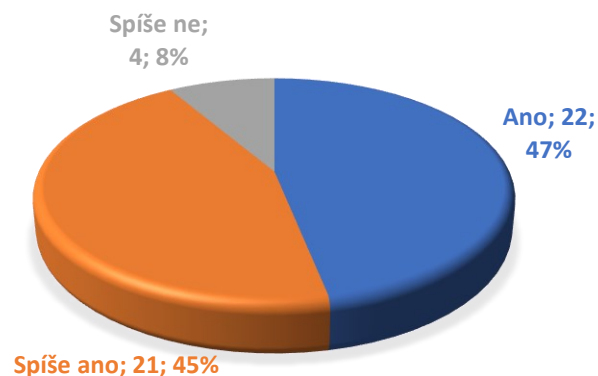
**DO JAKÉ MÍRY JSTE SPOKOJEN/A S ÚDRŽBOU STROJŮ, NA KTERÝCH PRACUJETE.**



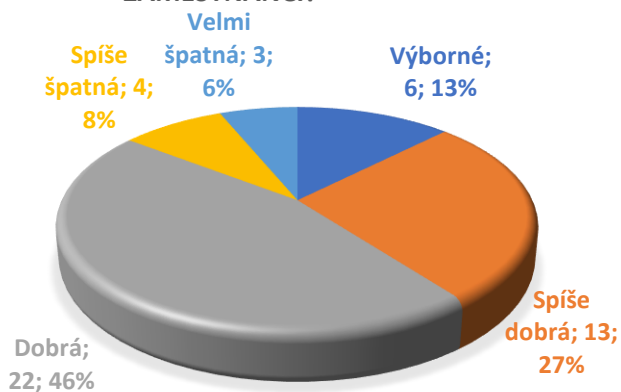
**JAK CELKOVĚ HODNOTÍTE HYGIENU NA PRACOVÍŠTI?**



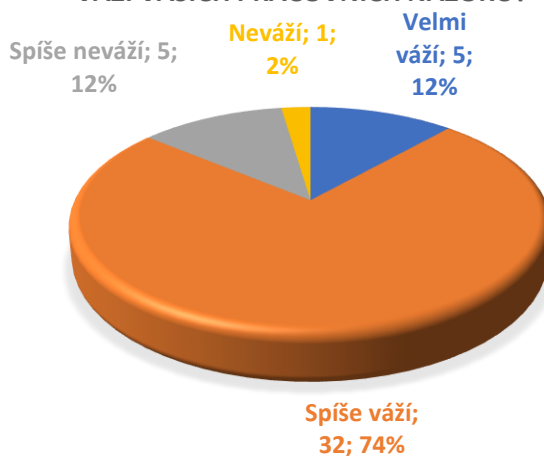
**JSOU PODLE VÁS OCHRANNÉ PRACOVNÍ POMŮCKY OD ZAMĚSTNAVATELE DOSTAČUJÍCÍ?**



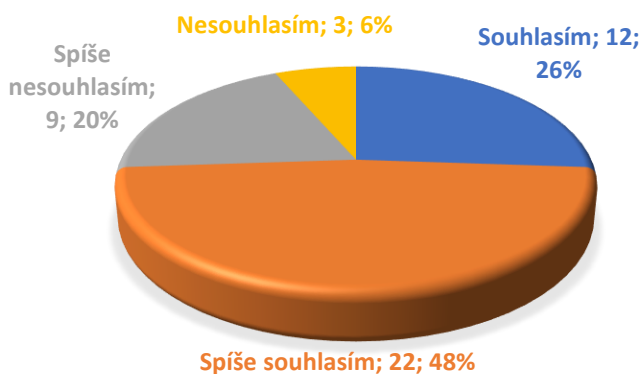
**JAK HODNOTÍTE VZTAHY MEZI ZAMĚŠTNANCI?**



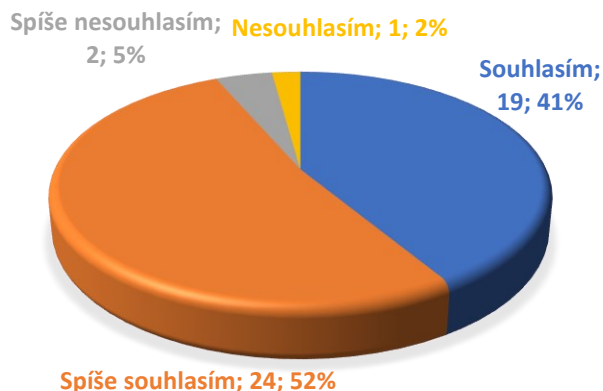
**DO JAKÉ MÍRY SI VAŠI SPOLUPRACOVNÍCI VÁŽÍ VAŠICH PRACOVNÍCH NÁZORŮ?**



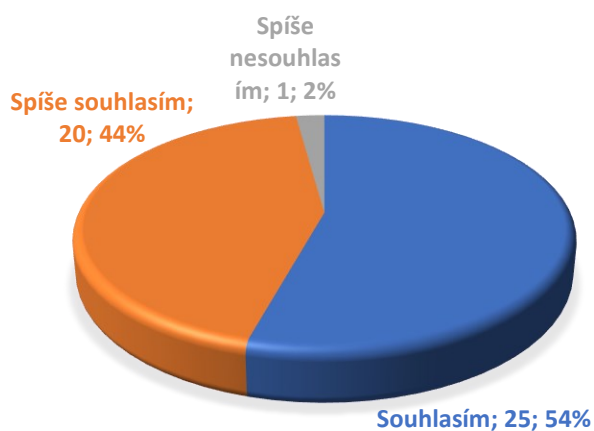
**JSME JEDEN TÝM, NA KOLEGY SE MOHU SPOLEHNOUT.**



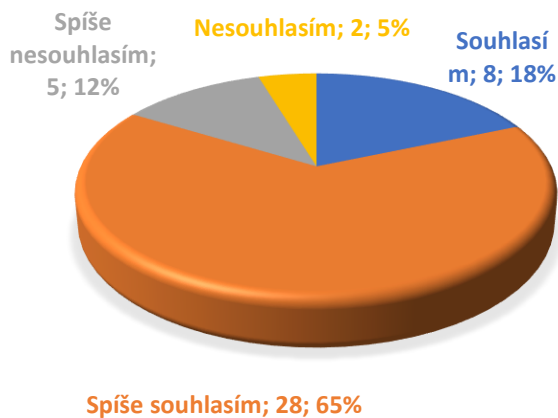
**S KOLEGY SI ROZUMÍM.**



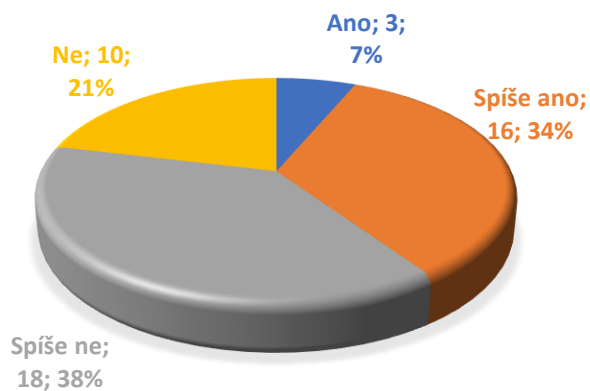
**S NADŘÍZENÝMI KOLEGY SE RESPEKTUJEME.**



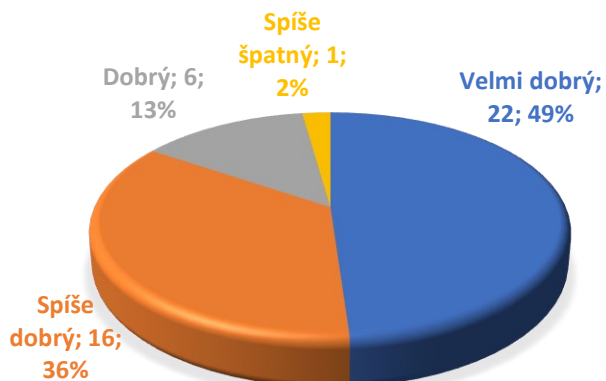
**JSEM UZNÁVANÝ MEZI KOLEGY ZA ODVEDENOU PRÁCI.**



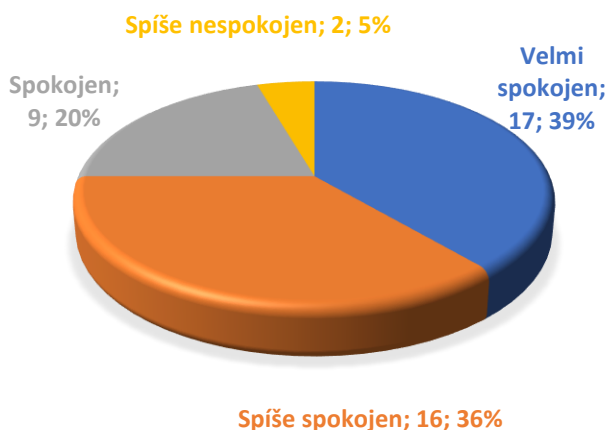
**PANUJE PODLE VÁS VE FIRMĚ NAPJATÁ  
SPÍŠE ATMOSFÉRA?**



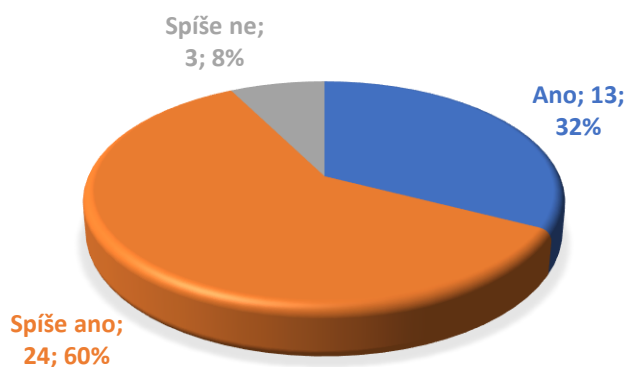
**HODNOTÍTE VÁŠ VZTAH S NADŘÍZENÝM  
JAKO:**



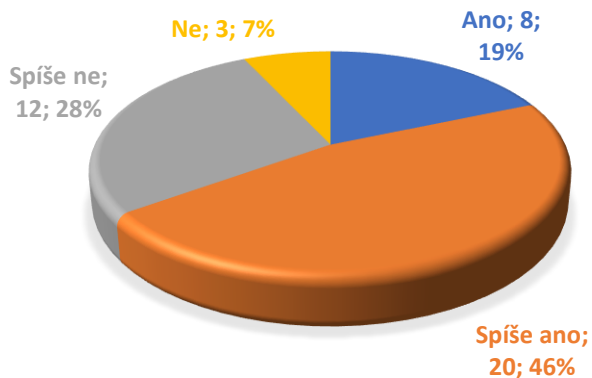
**JAK JSTE SPOKOJEN/A S DOHLEDEM NAD  
VÁMI?**



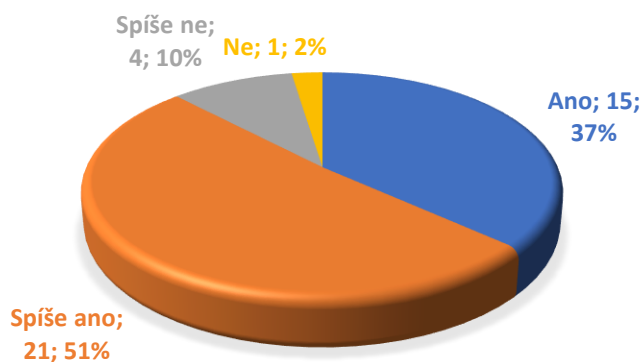
**JSU OČEKÁVÁNÍ VAŠEHO NADŘÍZENÉHO  
REALISTICKÁ?**



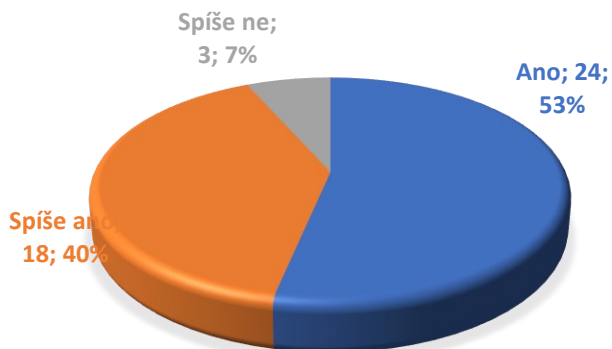
**MYSLÍTE SI, ŽE JSTE OD SVÉHO  
NADŘÍZENÉHO DOSTATEČNĚ  
MOTIVOVÁN/A?**



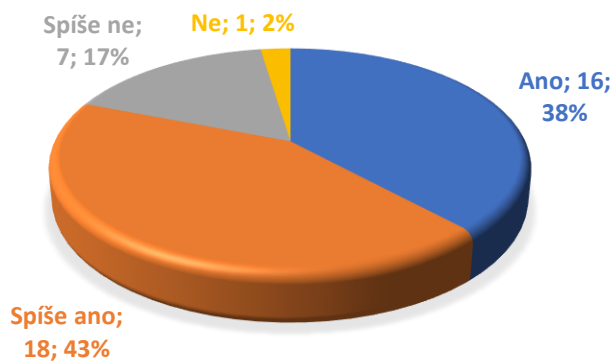
**ZOHLEDŇUJE NADŘÍZENÝ VÁŠ NÁZOR PŘI  
ROZHODOVÁNÍ?**



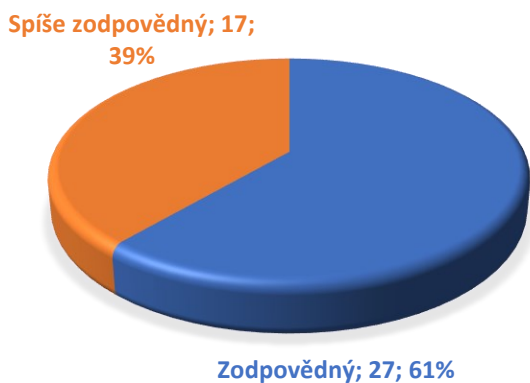
### MÁTE RÁD/A SVÉHO ZAMĚSTNAVATELE?



### OBDRŽELI JSTE DOSTATEČNÉ INFORMACE O VŠECH VÝHODÁCH VAŠÍ SPOLEČNOSTI?



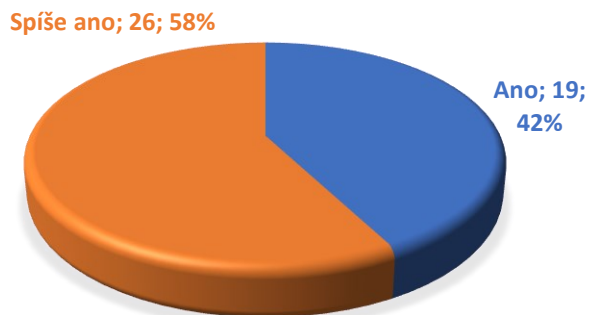
### JAK HODNOTÍTE POSTOJ FIRMY K ŽIVOTNÍMU PROSTŘEDÍ?



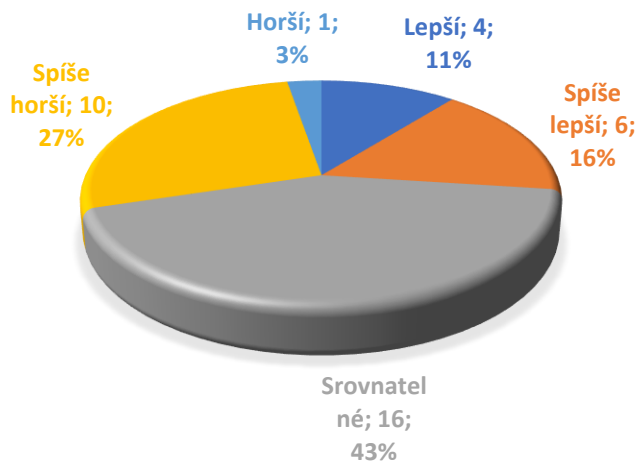
### JAK HODNOTÍTE POSTOJ FIRMY K ODPADŮM?



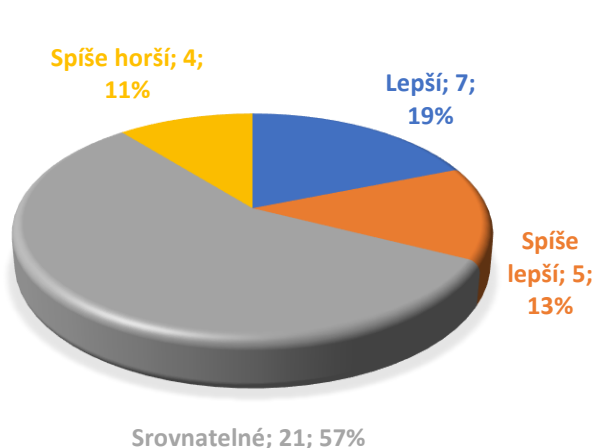
### JSTE HRDÝ/Á NA ZNAČKU SPOLEČNOSTI, KTERÁ VÁS ZAMĚSTNÁVÁ?



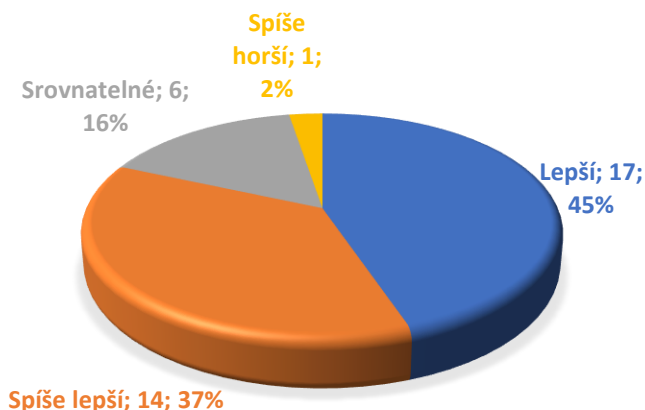
### V OBLASTI MEZD/BENEFITŮ



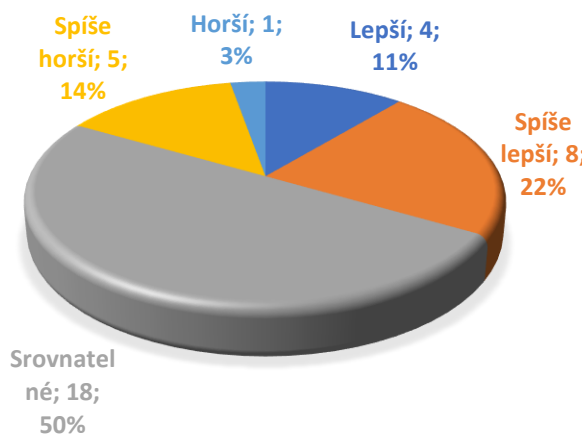
### V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ



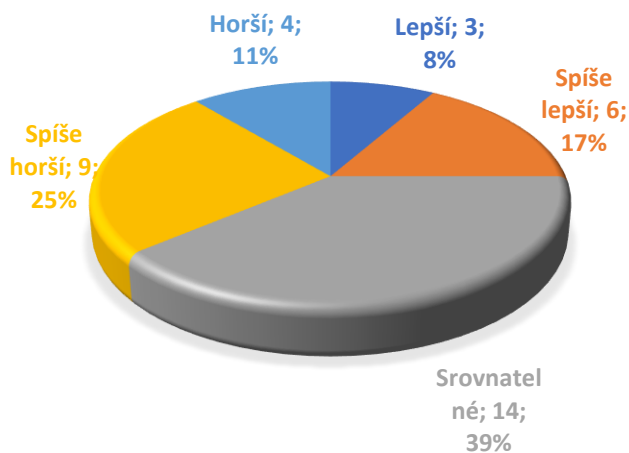
### V OBLASTI PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ



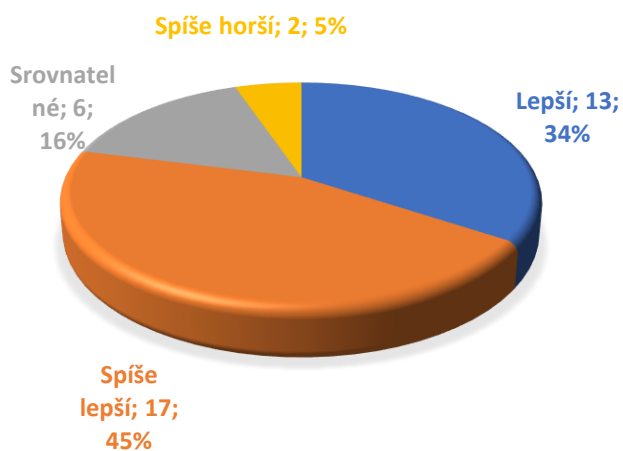
### V OBLASTI VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI



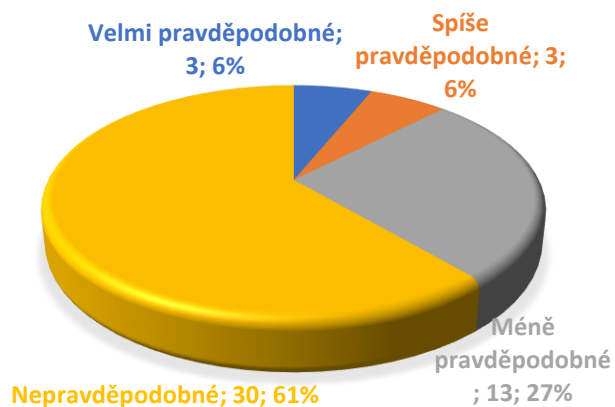
### V OBLASTI STRAVY



### VE VZTAHU K ŽIVOTNÍMU PROSTŘEDÍ



### DO JAKÉ MÍRY JE PRAVDĚPODOBNÉ, ŽE BUDETE V TOMTO ROCE HLEDAT JINÉ ZAMĚSTNÁNÍ?



## PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK – VEDOUCÍ ZAMĚSTNANCI

### Zaměstnanec



Do jaké míry jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Velmi spokojen  Spíše spokojen  Spokojen  Spíše nespokojen  Velmi nespokojen

Jak jste spokojen/a se svou pozicí ve firmě?

Velmi spokojen  Spíše spokojen  Spokojen  Spíše nespokojen  Velmi nespokojen

Naplňuje Vás Vaše práce?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

### Platy / benefity



Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Ohodnoťte prosím úroveň Vaší spokojenosti s:

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Firemní lékař	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Životní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovolená	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní rozvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doprava do zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Mezilidské vztahy



Jak hodnotíte pracovní vztahy mezi Vašimi podřízenými?

Velmi dobré  Spíše dobré  Dobré  Spíše špatné  Velmi špatné

Dokážete se bez problému domluvit s Vašimi podřízenými:

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Do jaké míry si vážíte pracovních názorů Vašich podřízených?

Velmi vážím  Spíše vážím  Spíše nevážím  Nevážím

Dokážete své podřízené dostatečně motivovat?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Dokážete své podřízené pochválit za dobře odvedenou práci?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

## Vnímání firmy



Máte rád/a svého zaměstnavatele?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

Ve stručnosti popište, v čem je podle Vašeho názoru firma nejlepší.

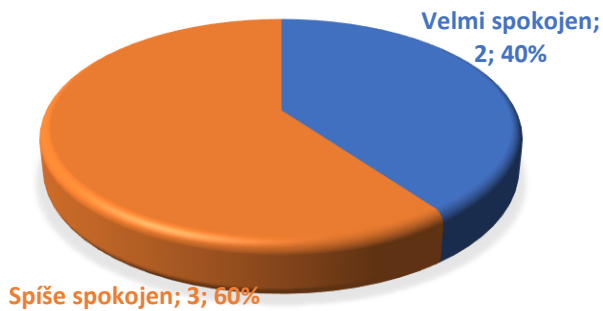
.....  
.....

Ve stručnosti popište, v čem má podle Vašeho názoru firma nedostatky.

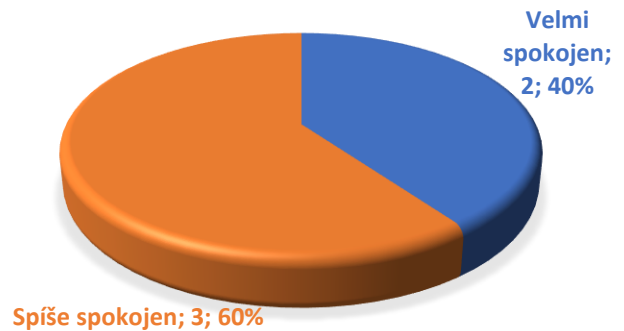
.....  
.....

## PŘÍLOHA P IV: GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU – VEDOUcí ZAMĚSTNANCI

DO JAKÉ MÍRY JSTE SPOKOJEN/A SE  
SVÝM ZAMĚSTNÁNÍM?



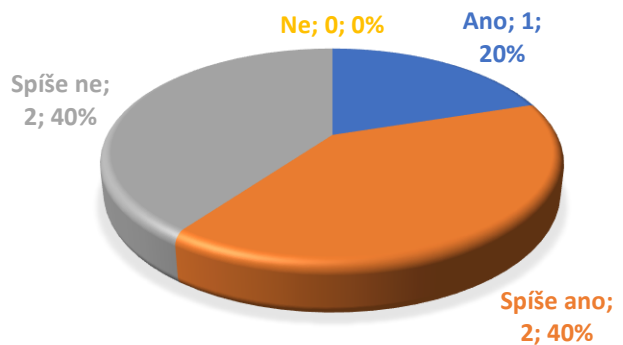
JAK JSTE SPOKOJEN/A SE SVOU POZICÍ VE  
FIRMĚ?



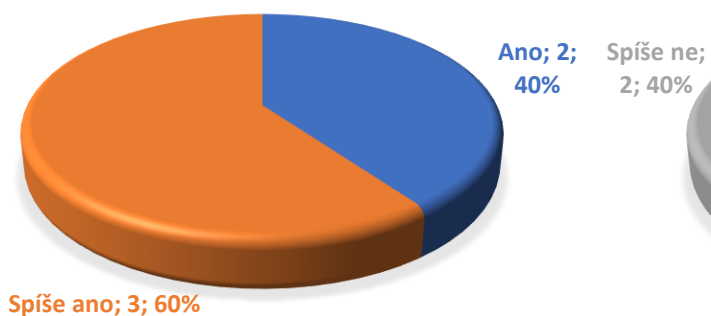
NAPLŇUJE VÁS VAŠE PRÁCE?



JSTE SPOKOJEN/A SE STYLEM ŘÍZENÍ,  
KTERÝ JE NASTAVEN V ORGANIZACI, VE  
KTERÉ PRACUJETE?



JSTE ZA SVOU PRÁCI ADEKVÁTNĚ  
PLATOVĚ OHODNOCEN/A?

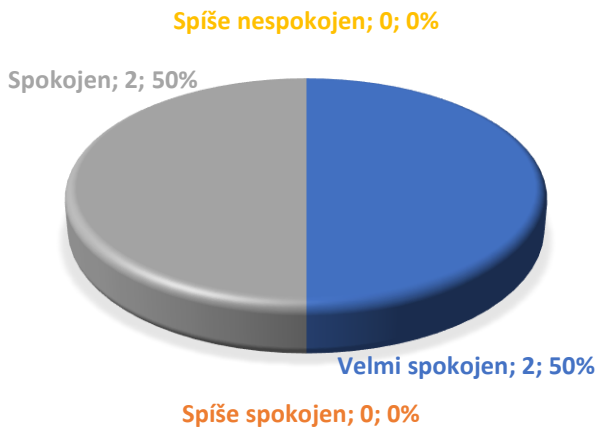


JSTE SPOKOJEN/A SE  
ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY?

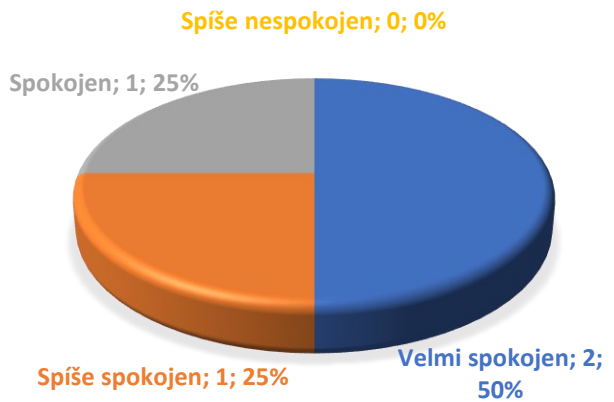




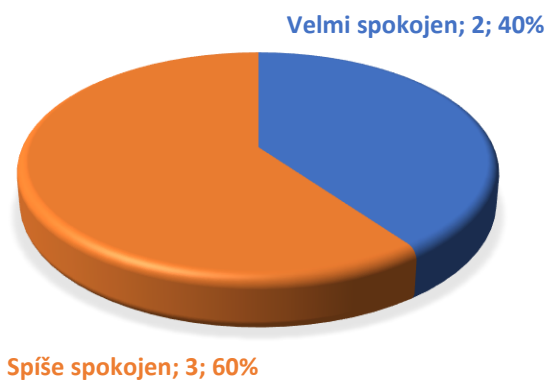
OHODNOŤTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ  
SPOKOJENOSTI S: FIREMNÍ LÉKAŘ



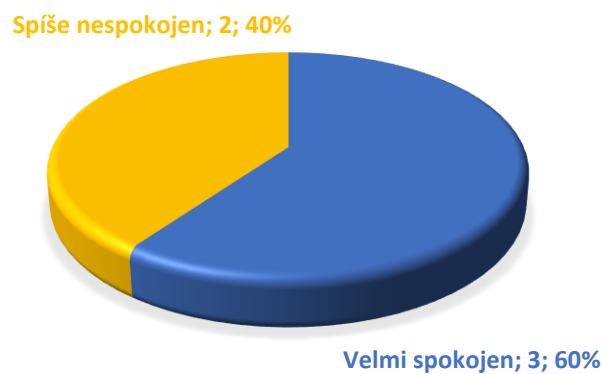
OHODNOŤTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ  
SPOKOJENOSTI S: ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ



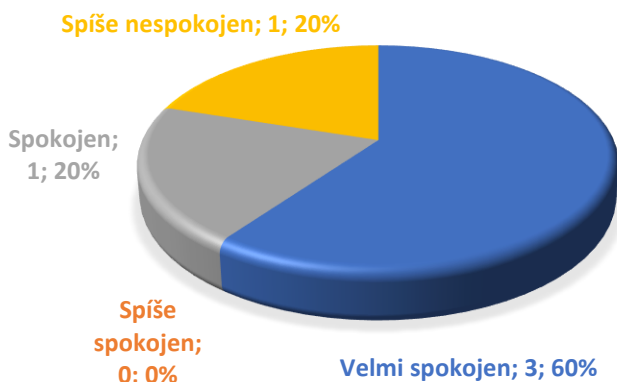
OHODNOŤTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ  
SPOKOJENOSTI S: DOVOLENÁ



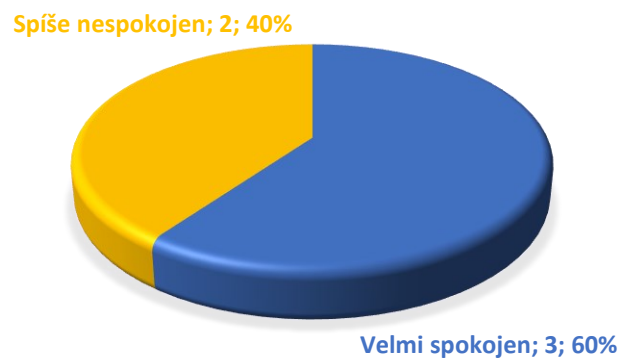
OHODNOŤTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ  
SPOKOJENOSTI S: OSOBNÍ ROZVOJ



OHODNOŤTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ  
SPOKOJENOSTI S: VZDĚLÁVÁNÍ

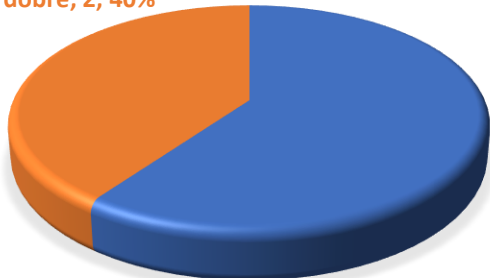


OHODNOŤTE PROSÍM ÚROVEŇ VAŠÍ  
SPOKOJENOSTI S: DOPRAVA DO  
ZAMĚSTNÁNÍ



JAK HODNOTÍTE PRACOVNÍ VZTAHY MEZI  
VAŠIMI PODŘÍZENÝMI?

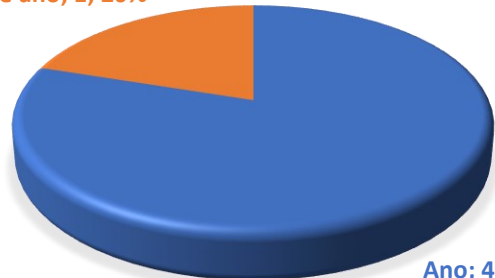
Spíše dobré; 2; 40%



Velmi dobré; 3; 60%

DOKÁŽETE SE BEZ PROBLÉMU DOMLUVIT  
S VAŠIMI PODŘÍZENÝMI:

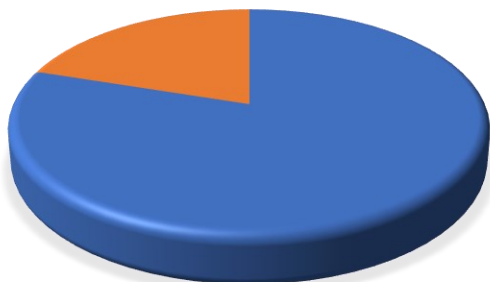
Spíše ano; 1; 20%



Ano; 4;  
80%

DO JAKÉ MÍRY SI VÁŽÍTE PRACOVNÍCH  
NÁZORŮ VAŠICH PODŘÍZENÝCH?

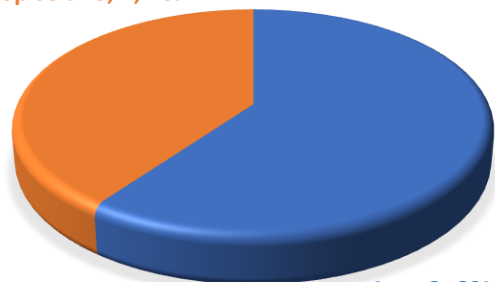
Spíše vážím; 1; 20%



Velmi vážím; 4; 80%

DOKÁŽETE SVÉ PODŘÍZENÉ DOSTATEČNĚ  
MOTIVOVAT?

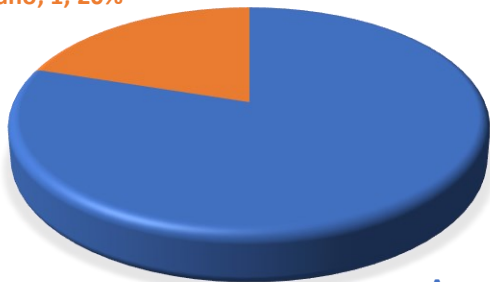
Spíše ano; 2; 40%



Ano; 3; 60%

DOKÁŽETE SVÉ PODŘÍZENÉ POCHVÁLIT  
ZA DOBŘE ODVEDENOU PRÁCI?

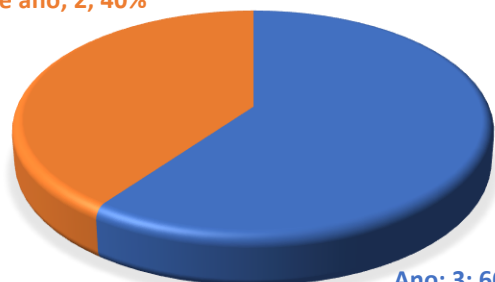
Spíše ano; 1; 20%



Ano; 4; 80%

MÁTE RÁD/A SVÉHO ZAMĚSTNAVATELE?

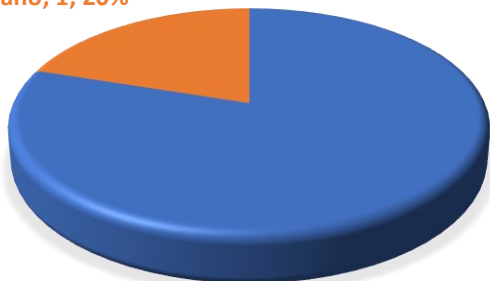
Spíše ano; 2; 40%



Ano; 3; 60%

**JSTE HRDÝ/Á NA ZNAČKU SPOLEČNOSTI,  
KTERÁ VÁS ZAMĚŠTNÁVÁ?**

Spíše ano; 1; 20%



Ano; 4; 80%

**Ve stručnosti popište, v čem je podle Vašeho názoru firma nejlepší.**

Produkt, kvalita – vše sami -> kontrola nad procesy, flexibilita

Snaží se mít 100% kvalitu, jezdí na veletrhy, propaguje výrobky

Ve splnění zakázek a poptávce

Finanční stabilita

Investice do nových (moderních) technologií, know-how výrobků

**Ve stručnosti popište, v čem má podle Vašeho názoru firma nedostatky.**

Chybí kapacita, motivace zaměstnanců

Nekvalifikovaní pracovníci na určitých pozicích, chybí motivace ke kvalitní práci a zájem o práci

Organizace práce, definice pracovních úkolů, vztahy