

# Měření spokojenosti zaměstnanců společnosti XY

---

Libuše Pavlíková

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2014/2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Libuše Pavlíková**  
Osobní číslo: **K12473**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY**

## Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k metodám a technikám měření spokojenosti zaměstnanců, jeho významu v současné praxi.
2. Stanovte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Realizujte primární šetření ve zvolené společnosti, které se bude zabývat měřením spokojenosti jejích zaměstnanců, zejména v oblasti motivační nástrojů a komunikace.
4. Vyvodte závěry, doporučení a odpovědi na výzkumné otázky.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BĚLOHLÁVEK, František, Pavel KOŠTÁN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. Management. Vyd. 1. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.**

**BĚLOHLÁVEK, František, 2008. Jak vést svůj tým. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-7226-308-0.**

**NAKONEČNÝ, Milan, 1997. Motivace lidského chování. 1.vyd. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.**

**PLAMÍNEK, Jiří, 2002. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0403-X.**

**KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Martina Juříková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**30. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**30. dubna 2015**

dne

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.

*ačkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlině právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlině, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlině na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlině nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlině 20.03.2015

LIZBUNG PAVLÍKOVÁ, Yeban Pavlikova  
Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

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

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se v teoretické části zabývá firemní kulturou, řízením lidských zdrojů, motivací a současnými metodami měření spokojenosti zaměstnanců. V praktické části autorka představuje společnost, u které se uskutečnilo samotné měření spokojenosti zaměstnanců. Na základě získaných výsledků výzkumu identifikuje a hodnotí úroveň spokojenosti zaměstnanců, navrhuje možné cesty ke zvýšení této spokojenosti a inovativní metody měření spokojenosti. Pro lepší orientaci jsou použity grafy a tabulky.

**Klíčová slova:** Firemní kultura, řízení lidských zdrojů, HR, motivace, teorie motivace, komunikace, zaměstnanci, hodnocení zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců

## **ABSTRACT**

The theoretical part of this thesis deals with corporate culture, human resources management, motivation and current methods of employee satisfaction measuring. In the practical part, the author presents the company, where the actual measurements of employee satisfaction were taken. The work identifies and evaluates the level of employee satisfaction. It also suggests possible ways to increase the satisfaction and innovative methods for measuring satisfaction, all based on the results of the research. Graphs and tables are used for better orientation.

**Keywords:** Corporate culture, human resources management, HR, motivation, theory of motivation, communication, employee, employee evaluation, employee satisfaction.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Autorka bakalářské práce chce především poděkovat své vedoucí práce Ing. Martině Juříkové Ph.D. za její trpělivost, cenné a odborné rady a také veškerý čas, který autorce věnovala při vedení této práce. Dále autorka bakalářské práce chce poděkovat všem kolegyním a kolegům ze společnosti XY, kteří se vstřícně a ochotně zúčastnili dotazníkového průzkumu, poskytli podklady pro zpracování práce a touto formou ji podpořili v jejím studiu. A v neposlední řadě také svým nejbližším v rodinném kruhu za jejich morální podporu během celého studia.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci na téma Měření spokojenosti zaměstnanců společnosti XY jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob. Prohlašuji, že odevzdaná bakalářská práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 FIREMNÍ KULTURA .....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Vyhodnocení firemní kultury.....	14
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SOUČASNOSTI.....</b>	<b>15</b>
2.1 POSLÁNÍ HR ÚTVARŮ .....	15
2.2 VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	16
<b>3 MOTIVACE .....</b>	<b>18</b>
3.1 MOTIVY .....	18
3.2 ZDROJE MOTIVACE.....	19
3.3 TEORIE MOTIVACE .....	19
3.3.1 Maslowova teorie motivace .....	19
3.3.2 Teorie motivace podle Clayтона Alderfera.....	20
3.4 DALŠÍ TEORIE MOTIVACE, DVOU-FAKTOROVÁ TEORIE MOTIVACE .....	21
3.4.1 Teorie kompetence.....	21
3.4.2 Teorie „cukr a bič“ .....	21
3.5 PORUCHY MOTIVACE .....	21
<b>4 SOUČASNÉ METODY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>24</b>
4.1 ÚČEL A PRŮBĚH ŠETŘENÍ.....	24
4.1.1 Frekvence a hloubka měření .....	25
4.1.2 Formy a způsoby měření spokojenosti .....	25
4.1.3 Výsledky měření .....	27
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....</b>	<b>28</b>
<b>6 METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>30</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY .....</b>	<b>32</b>
7.1 PERSONÁLNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI XY.....	33
7.2 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI .....	33
<b>8 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE .....</b>	<b>35</b>
8.1 ÚČEL ŠETŘENÍ.....	36
8.2 ZPŮSOB ŠETŘENÍ .....	36
8.3 TIMMING.....	37
8.4 ROZPOČET.....	37
8.5 RESPONDENTI .....	38
<b>9 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>40</b>

9.1	PRVNÍ ČÁST DOTAZNÍKU - STABILITA, LOAJALITA, PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ, PRACOVNÍ PODMÍNKY.....	41
9.2	DRUHÁ ČÁST DOTAZNÍKU - KVALIFIKACE, MZDA A MOTIVAČNÍ BENEFITY .....	43
9.3	TŘETÍ ČÁST DOTAZNÍKU – VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE.....	49
9.4	ČTVRTÁ ČÁST DOTAZNÍKU – STATISTICKÉ ÚDAJE.....	53
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>		<b>58</b>
<b>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....</b>		<b>59</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....</b>		<b>60</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>61</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>		<b>62</b>
<b>PŘÍLOHA Č. 1.....</b>		<b>63</b>
<b>PŘÍLOHA Č. 2.....</b>		<b>64</b>
<b>PŘÍLOHA Č. 3.....</b>		<b>65</b>

---



## ÚVOD

Autorka bakalářské práce si zvolila téma Měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY hned z několika důvodů. Ve společnosti XY, kde bude prováděno toto měření, pracuje již 15 let a zajímá se o dění uvnitř firmy, není jí lhostejné vnímání společnosti širokou odbornou, ale i politickou veřejností a v neposlední řadě ji zajímají skutečné postoje a hodnoty jejích kolegů v souvislosti s touto korporací. Společnost XY patří více než 22 let k významným zaměstnavatelům v Pardubickém kraji. V současné době ovšem dochází k výrazné fluktuaci zaměstnanců, což nebývalo v minulosti běžným jevem. Zkušenosti odborníci a kvalifikovaní dělníci jsou stavebním kamenem u tohoto druhu podniku se specializací na průmyslové odvětví a s vlastními výrobními závody. Odliv a nedostatek těchto odborníků na pracovním trhu se jeví jako hlavní hrozba pro tento obchodně-výrobní podnik. Kde je příčina tohoto nežádoucího jevu? Je to nespokojenost zaměstnanců? Pokud ano, s čím, v jaké oblasti? Možná tyto otázky zodpoví právě dotazníkové šetření v rámci bakalářské práce. V minulosti hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY se uskutečňovalo pravidelně 1x ročně. K lítosti autorka práce musí konstatovat, že toto hodnocení probíhalo naposledy v roce 2012. Vzhledem k této neoptimální skutečnosti autorka práce nebude schopna analyzovat současnou situaci v oblasti spokojenosti a motivace z firemních zdrojů. V teoretické části bakalářské práce autorka zmíní význam zaměstnanců, stavebního kamene každé firmy, bude se zabírat otázkou firemní kultury, motivace a potřeb zaměstnanců firem obecně a v neposlední řadě současnými trendy v oblasti měření spokojenosti zaměstnanců, některými metodami a postupy. V praktické části seznámí čtenáře se společností XY, popíše nastavené postupy a pravidla při měření spokojenosti zaměstnanců, které se uskutečňovaly v předchozích letech prostřednictvím personálního úseku. Zároveň popíše, jaké a proč zvolí metody výzkumného šetření. Cílem šetření je získat skutečný obraz o současné míře spokojenosti zaměstnanců společnosti XY v oblasti pracovního prostředí a stability, mzdové politiky, motivačních benefitů a úrovně komunikace mezi výkonnou a řídicí složkou společnosti. Šetření se zúčastní všichni zaměstnanci napříč společností XY, kteří technicky budou schopni se zúčastnit s cílem, aby vzorek respondentů byl co nejširší. Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy získaných informací identifikovat a zhodnotit úroveň spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY a navrhnout inovativní metody měření spokojenosti. Pokud bude zájem ze strany vedení společnosti, výsledky dotazníkového šetření a navrhované změny v metodice šetření spokoje-

nosti a motivační politice, mu budou představeny. Možná se jimi vrcholový management nechá inspirovat.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 FIREMNÍ KULTURA

Kultura je z hlediska její funkce ve společnosti předmětem zájmu jiných oborů, především kulturní antropologie. Hluběji než na úrovni jevové leží v jádru kultury neviditelný systém řízení a sebeřízení. Tyto charakteristiky kultury se uplatňují nejen ve velkých společenstvích lidí, ale i v malých útvarech jako jsou organizace, instituce, firmy. Každá organizace, podnik, firma je chápána jako celek, v rámci kterého se uplatňuje určitý kulturní systém. Pod pojmem firemní kultura bývá definována jednota společných hodnot, norem, vzorců chování a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích a pravidlech. Ovlivňuje jak chování uvnitř firmy, tak i chování podniku vůči okolí. Firemní kultura nemá žádnou zvláštní materiální formu. Firemní kultura je jev, který je obtížně postižitelný, ale má značný vliv na úspěšnost firmy. Může být nositelem konkurenčních výhod firmy, ale také naopak může rozvoj firmy brzdit. Firemní kultura je v odborné literatuře definována takto:

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67)

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 68) ve své knize uvádí čtyři základní prvky firemní kultury, a to:

- **Symboly** – zkratky, slang, způsob oblékání, atd.
- **Hrdiny** – lidé, kteří jsou vzory pro ostatní, silné osobnosti, často to bývají zakladatelé firmy
- **Rituály** – formální nebo neformální aktivity
- **Hodnoty** – které jsou nejhlubší úrovní kultury a měly by být sdíleny všemi zaměstnanci. Jsou jednou z klíčových pojmů používaných v souvislosti s firemní kulturou.

Existuje mnoho definic, co je firemní kultura. S čím jistě lze souhlasit je, že je to soubor sdílených hodnot, idejí, postojů, které se promítají do vzorců chování zaměstnanců a mají

vliv na jejich výkon. Fungující firemní kultura má významný podíl na výkonu a prosperitě celé firmy.

„Každá firma má svou vlastní firemní kulturu. Pokud je firemní kultura vhodně nastavena, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale také na zákazníky. Ovlivňuje firemní strategii a měla by podporovat firemní cíle.“ (Personální management, 2011)

### 1.1.1 Vyhodnocení firemní kultury

Mapování firemní kultury se povětšinou ve firmách provádí formou pravidelného zjišťování názorů zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, známé jako měření spokojenosti zaměstnanců. Tímto průzkumem management zjistí, s čím jsou nebo nejsou zaměstnanci spokojeni, ale už nezjistí příčiny stavu. Ty je nutné zjišťovat otevřeným rozhovorem, který bohužel většina firem neprovádí. I přesto má k dispozici alespoň nějaké užitečné informace, na kterých může dále stavět a zlepšovat svou personální politiku pomocí nástrojů, které podpoří kvalitu, výkonost a loajalitu zaměstnanců. Všechny tyto změny musí směřovat k co největšímu sladění aktivit zaměstnanců směrem ke strategickým cílům společnosti. Spokojenost zaměstnanců je pro organizaci jednou z klíčových podmínek pro vysokou výkonnost a poskytování kvalitních služeb, bez ohledu na to, zda se jedná o podnikatelský subjekt, orgán veřejné správy či instituci. Mezi členskými státy EU je proto měření spokojenosti zaměstnanců považováno za základní nástroj moderního způsobu řízení lidských zdrojů, které souvisí s řízením výkonů a procesů přispívajících ke zvýšení efektivnosti a kvality práce a služeb. Měření spokojenosti pracovníků je i důležitým motivačním nástrojem, zaměstnanci mají možnost vyjádřit své názory a postoje, což vede za předpokladu zpětné vazby od vedení k větší identifikaci s cíli organizace a ke zlepšení pracovního klimatu. Na rozdíl od exaktních metod měření a zvyšování kvality, spokojenost zaměstnanců je parametrem subjektivním a obtížně vyjádřitelným. Spokojenost lze popsat jaké vnímání zaměstnanců, týkající se postupně splnění jejich očekávání a požadavků na pracovní podmínky, na jejich působení či plnění úkolů, na řízení organizace a další faktory v jejich zaměstnání. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SOUČASNOSTI

V dnešní době chápeme řízení lidských zdrojů jako obsáhlou disciplínu, která vytváří podmínky a nástroje pro řízení práce se zaměstnanci jako celkem. Zahrnuje řadu strategických aspektů a stává se nezbytnou součástí všech ostatních manažerských funkcí.

Janišová a Křivánek (2013, s. 170) uvádí, že je službou a podporou pro management, který nese hlavní zodpovědnost za kvalitu lidí ve firmě.

Kromě strategických a koncepčních úloh, jako je personální politika, HR strategie a účast na zdokonalování organizace a plánování rozvoje firmy, plní útvary HR řadu operativních úkolů, jsou to:

- „Vyhledávání a výběr zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Hodnocení výkonu
- Odměňování
- Řízení zaměstnaneckých vztahů
- Řízení zdraví a bezpečnosti práce“ (Janišová, Křivánek, 2013, s. 170)

Z toho vyplývá, že na řízení lidských zdrojů se kromě personálních zaměstnanců z nezanedbatelné části podílejí také vedoucí manažeři. Jejich rolí je přijímat a koučovat lidi, to znamená, že mají zodpovědnost za kvalitu zaměstnanců, jejich správné zařazení, výkon a motivaci.

### 2.1 Poslání HR útvarů

Hlavním posláním HR je pomoci organizovat interní zdroje firmy tak, aby se jí podařilo dosáhnout strategických cílů celé firmy. To zcela jasně ukazuje na to, jak důležitá je strategie HR a jak důležitá je investice do zaměstnanců, ať už časová nebo finanční. HR strategie je dlouhodobým procesem, jehož základ tvoří kvalitní dlouhodobý plán aktivit, který napomůže tyto firemní cíle naplnit. K nastavení efektivních nástrojů pro splnění strategických cílů společnosti je nutné znát současný stav ve firmě. K posouzení a vyhodnocení je možné použít hned několik nástrojů. Jsou to statistiky, průzkum názorů zaměstnanců, SWOT analýza.

Statistické údaje nám poskytnou informace o velikosti firmy, věkové struktuře zaměstnanců, struktuře profesí, fluktuace, výše a růst mezd, délky působení zaměstnanců ve firmě a podobně.

Průzkum názoru zaměstnanců se většinou provádí anonymně, kdy zaměstnanci odpoví na otázky, díky kterým je možné zjistit informace například o vztahu zaměstnanců k firmě, o úrovni komunikace, pracovním prostředí, odměňování a benefitech a dalším možném sebevzdělávání a odborném růstu.

Brainstormingem HR a vedoucími manažery je možné získat názory na silné a slabé stránky z hlediska řízení HR, stejně jako na příležitosti a hrozby, které je nutné při společné diskuzi vyhodnotit. Závěrem by mělo být, jak silné stránky budou využity k posílení kvality řízení HR a jak je možné omezit nebo zcela eliminovat některé slabé stránky a hrozby. (Janišová, Krivánek, 2013 s. 178)

Je nutné si uvědomit, že základním kamenem každé společnosti jsou lidé, zaměstnanci. Jejich správný výběr, zařazení, růst, motivace, hodnocení je důležité nejen pro jejich osobní a profesní rozvoj, ale ruku v ruce pro úspěch každé firmy.

## 2.2 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

Efektivní vyhledávání a výběr zaměstnanců je jeden z klíčových procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Než celý proces bude zahájen, je nutné si stanovit, co je cílem a účelem procesu vyhledávání. Další postup zahrnuje definici obsazovaného místa, vypsání výběrového řízení, sběr žádostí a jejich vyhodnocení, první přijímací pohovor, druhý přijímací pohovor a na závěr konečné rozhodnutí o vybraném zaměstnanci.

Níže uvedení autoři zdůvodňují důležitost kvalitního výběru zaměstnanců takto:

„Přijetí zaměstnanců, kteří mají přirozenou snahu naplňovat vizi společnosti, má řadu výhod:

- Podstatně nižší náklady na to, aby se nový zaměstnanec stal produktivním členem týmu
- Snazší zapojení nového zaměstnance do stávajícího týmu
- Větší pravděpodobnost, že nový zaměstnanec bude spokojený
- Vyšší produktivita a loajalita tohoto spokojeného zaměstnance“ (Janišová, Krivánek, 2013, s. 194)

Z těchto důvodů řada firem stále zlepšuje proces vyhledávání a výběru svých nových zaměstnanců.

---



### 3 MOTIVACE

„Motivace (z latinského moveo – hýbu) je v psychologii ne zcela jednotný pojem, nejčastěji je chápán jako intrapsychický proces, projevující se zvýšením, případně poklesem aktivity. Projevuje se napětím, neklidem a činností směřující k vyrovnání porušení rovnováhy organismu. V zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a dovednosti.“ (Jurášková, Hornák a kolektiv, 2012, s. 142)

Nakonečný (1996) zmiňuje P. G. Zimbardo, který tvrdí, že motivace je pojem, ze kterého plynou závěry díky tomu, co je pozorováno, že chování, které probíhá s určitou silou, směřuje k vytyčeným cílům, že člověk má své touhy a chtění. Takto vyjádřený pojem motivace zahrnuje tyto fenomény:

- energii a vzrušení
- zaměření této energie na určitý cíl
- selektivní pozornost pro určité podněty a změněnou vnímavost pro jiné
- organizaci aktivity v integrované vzorce reakcí, resp. jejich sekvenci
- udržování zaměřené aktivity, dokud se nezmění výchozí podmínky

#### 3.1 Motivy

Klíčovým pojmem motivační teorie je motiv. Každý člověk, ať už dělá cokoli, má pro to své důvody. Pro někoho to je uspokojení z dobrého výsledku, z dobře odvedené práce, z finanční nebo jiné materiální nebo nemateriální odměny a podobně.

„Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměřňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptibilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé.“ (Mikulaščík, 2007, s. 136)

Podle Bělohlávka (2000, s. 40) mají motivy dvě hlavní složky, a to energizující, ty dodávají sílu a energii jednání lidí a druhou, řídicí, protože udávají směr jednání, kdy se rozhodují pro určitou věc a způsob jak této věci dosáhnout.

Motivy každého jedince jsou jiné. Může to být mzda, ale stejně tak důležité může být uspokojení z výsledku odvedené práce, pochvala nadřízeného, vlastní pohodlí, osobní záliby, kariérní růst, osobní růst, přátelský kolektiv, jistota zaměstnání, tvořivost. Znalost motivů zvyšuje vedoucím manažerům úspěšnost v motivaci pracovníků. Podle Mikulašтика (2007, s. 136) je motivace vnitřní pohnutkou. Bělohlávek (2000, s. 40) tento stav přirovnává ke vzniku energie, která dál formuje lidské chování, s čímž lze souhlasit a to nejen v pracovním procesu jedince, ale v celém spektru lidského života.

### 3.2 Zdroje motivace

Skutečnosti zahrnují zdroje motivace, které jsou velice členité. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, ideály a hodnoty, zájmy. Tvoří stránku osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. Životní úroveň člověka se zakládá na zkušenostech, vzdělání, úspěších a neúspěších, které jedinec prožil. Poznání zdrojů motivace člověka přispívá k hlubšímu pochopení jeho projevů a činů.

### 3.3 Teorie motivace

#### 3.3.1 Maslowova teorie motivace

Na motivaci jedince působí mnoho rozličných faktorů a je velmi obtížné ji zkoumat a porozumět. Jednou z nejpoblárnějších teorií motivace v pracovní oblasti je teorie Abrahama Harolda Maslowa. Americký psycholog ve své teorii tvrdí, že nejdůležitějšími motivačními stimuly jsou potřeby. Tyto potřeby se však v průběhu života jedince mění podle míry uspokojení. Systém, který vypracoval, má podobu pyramidy. (Mikulašтик, 2007, s. 138)



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb (Jak motivovat zaměstnance, 2015)

**Biologické fyzické potřeby** - fyziologické prvky jsou prvky základní potřeby. Jejich uspokojení je nezbytně nutné k přežití. Zahrnují potraviny, vzduch, vodu, přiměřené klimatické podmínky, vše, co je nezbytně nutné k udržení života.

**Potřeby bezpečí a jistoty** - tyto potřeby znamenají především zajištění a uchování existence, a to i v budoucnu, touha po pocitu bezpečí, nikoliv ohrožení.

**Potřeba sounáležitosti** - to jsou potřeby lásky, přátelství, citů, vztahů, nutnosti patřit do malého nebo většího společenství. Je to hledisko zahrnující především společenský styk a společenské uplatnění člověka, které ovlivňuje duševní zdraví člověka.

**Potřeba uznání a úcty** - zde se jedná především o sebeocení, respekt a uznání osoby ze strany ostatních. Naplněním si člověk v sobě buduje pocit sebedůvěry.

**Potřeba seberealizace** - seberealizace neboli osobní rozvoj člověka. Je to potřeba dosáhnout osobního uspokojení. Je to snaha člověka být zdatný a úspěšný.

### 3.3.2 Teorie motivace podle Claytona Alderfera

Bělohlávek (2000, s. 42) uvádí teorii motivace podle Clayton Alfred, který dále při své teorii vycházel z teorie Abrahama Maslowa, a zúžil ji z pěti úrovní potřeb na tři.

**Potřeby existenční** - jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.

**Potřeby vztahové** - jsou veškeré vztahy k lidem, které k člověku chováme, ať už negativní jako je hněv, zlost, nenávisť, tak pozitivní jako láska, přátelství. Neuspokojení způsobuje především emocionální odstup a opomíjení jedince ostatními lidmi.

**Potřeby růstové** - jsou potřeby spočívající v tvořivé práci jedince na sobě a svém okolí.

Rozdíl mezi oběma teoriemi je především ten, že Alfred Maslow byl přesvědčen, že uspokojením potřeby se její význam ztrácí. Naopak, podle Claytona Alderfera sice uspokojením existenčních nebo vztahových potřeb klesá jejich význam, ale naopak se zvyšují potřeby růstu. (Bělohlávek, 2000, s. 42)

Pokud bychom shrnuli poznatky, motivy jsou důvody a pohnutky jednání. Potřeby jsou stavy nedostatku a jejich neuspokojení vyvolává aktivitu. Neuspokojování potřeb vyvolává frustraci, na kterou lidé mohou reagovat až agresí a regresí.

### 3.4 Další teorie motivace, Dvou-faktorová teorie motivace

Frederick Herzberger je autorem Dvou-faktorové teorie motivace, která však mezi odborníky nenašla příliš uznání. Herzbergerovi potřeby jsou rozdělené do dvou skupin, a to potřeba vyhnout se bolesti a kulturní potřeby psychického růstu. Na základě výzkumů zjistil, že na pracovní motivaci působí dvě skupiny faktorů. (Růžička, 1994)

První skupinou jsou vnější, hygienické faktory, které nepůsobí motivačně a způsobují nespokojenost. Zahrnují pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistotu a životní styl. Hygienické faktory jsou důležité, aby člověk pracoval. Do druhé skupiny patří vnitřní faktory, motivátory, které způsobují pracovní spokojenost a příznivou pracovní motivaci. Jsou to úspěch, uznání, povýšení. Motivátory jsou důležité z hlediska toho, aby člověka práce těšila.

#### 3.4.1 Teorie kompetence

Teorie kompetence je založena na potřebě člověka ovládat své okolí. Tuto teorii rozvinul R.W. Whitem za základě pozorování dětí při hře. U dospělého jedince tento model můžeme pozorovat při práci, kdy se snaží ukázat svému okolí své schopnosti pro získání úcty, obdivu a uznání. (Provazník, Komárková, 1996)

#### 3.4.2 Teorie „cukr a bič“

Tento princip je založen na principech operativního podmiňování. V některé literatuře je tato teorie označována jako X a Y. Teorii definoval D. McGregor. Základem jsou představy o člověku, ze kterých vycházejí postoje, které můžeme zaujmout k určitému jedinci. Prvním typem je typ X, kterého definujeme jako líného a nesamostatného tvora již od přírody, kterého je nutné k práci nutit pod pohrůžkou trestu. Opačná představa je typ Y, pro kterého je vynakládané úsilí v práci naprosto přirozená a důležitější, než finanční odměna. (Provazník, Komárková, 2000)

### 3.5 Poruchy motivace

K dosažení vytyčených cílů si člověk volí vhodné prostředky a vynaloží úsilí k jejich splnění. Samozřejmě se může stát, že i přes veškeré úsilí člověk kýženého výsledku a uspokojení své potřeby nedocílí.

„Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou

očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil.“ (Bělohlávek, 2000, s. 43)

Frustrační situace brání člověku dosáhnout vytyčeného cíle. Reakce člověka na frustraci jsou podobné jako reakce na těžké nebo náročné životní situace. Frustrace také významně ovlivňuje chování člověka.

Lidé na frustraci reagují různým způsobem:

- „Zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace)
- Vzdávají se svého záměru a „dávají se na útěk“ (únik)
- Vybíjejí potlačovanou energii násilím (agrese)
- Hledají náhradní cíle (sublimace)
- Sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to, a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace)
- Vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese)“ (Bělohlávek, 2000, s. 43)

Absence předmětu uspokojení, která se projevuje jako strádání, se nazývá deprivace. Ta se objevuje například u malých dětí, kdy se projevuje jako nedostatek smyslových podnětů v důsledku právě nedostatku mateřské lásky nebo zanedbávání výchovy. V tomto případě může být vážně narušen rozumový, morální a citový vývoj jedince. V dospělosti se deprivace projevuje jako porucha osobnosti.

Frustrační jevy jsou vyvolané nejčastěji emočním vzrušením, které se projeví negativním napětím, vytvářením zbytečných chyb. K úniku z frustrace dochází, pokud se pro jedince pocit úzkosti a strachu stává neúnosným. To vede ke změně jednání, a tedy motivaci k činnosti. Zvláště silnou reakcí na frustraci je celkové ustrnutí, které ještě více ztěžuje řešení situace. Dostavuje se pocit smutku ze ztráty nedosaženého cíle. Přizpůsobení se překážce vytváří reakci na frustraci, kdy motiv zůstává stejný, ale dochází k hledání jiné metody k dosažení cíle. V takovém případě nastává stanovení nového náhradního cíle. Naopak jednání, které zničí překážku, se nazývá agrese, útok. Vyznačuje se hněvem člověka při ztrátě nebo nedosažení chtěného cíle. Pojem frustrační tolerance je míra frustrace, kdy člověk v souvislosti se svým povahovým rysem je schopen zvládnout narušení forem svého chování. To, co je pro jednoho člověka snesitelné, může pro druhého člověka znamenat neřešitelnou situaci.

Důležité je konstatovat, že poruchy motivace nepříznivě narušují svými negativními vlivy chování a jednání jedinců. Na pracovišti se tato forma projevuje poklesem zájmu o práci, lhostejností vůči pracovním výsledkům, špatnou pracovní morálkou, nepřátelským kolektivem až demoralizací pracovníka.

## 4 SOUČASNÉ METODY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Ve firmách s moderním přístupem k řízení a motivaci pracovníků je měření spokojenosti zaměstnanců považováno za standardní nástroj řízení lidských zdrojů. Průzkum umožňuje cestu ke komunikaci zaměstnanců směrem ze zdola nahoru. Mezi hodnocené faktory patří finanční i morální ohodnocení, budoucí uplatnění zaměstnance v organizaci, perspektiva dalšího rozvoje a pracovního prostředí. Pro posouzení, jak jsou tyto potřeby uspokojeny, je důležitý názor zaměstnanců napříč celou firmou. Samotný průzkum bývá většinou zaměstnanci hodnocen pozitivně. Vnímají to jako projev zájmu o jejich názor ze strany vedení společnosti. Poskytuje managementu jinak obtížně dostupnou zpětnou vazbu. Pomáhá popsat stávající stav, specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení, případně zlepšit pracovní klima.

### 4.1 Účel a průběh šetření

„Tuto fázi nelze podcenit, protože definování problému je nejdůležitějším a často nejobtížnějším krokem celého procesu marketingového výzkumu. Proto také tato fáze výzkumu trvá mnohdy více než padesát procent celkové doby potřebné pro vyšetření zadaného problému. Pokud se nám podaří jasně definovat problém a cíle, nejedná se o ztrátu, ale naopak o ušetření celkových nákladů – i časových.“ (Kozel a kolektiv, 2006, s. 71)

Příprava a samotná realizace průzkumu může trvat několik týdnů i měsíců, záleží na počtu respondentů a hloubce průzkumu.

Podceňovat by se neměla důkladná příprava, typování dat, vyhrazení určité doby na návratnost, zpracování a vyhodnocení dat a v neposlední řadě prezentace závěrů managementu společnosti. Obvykle se sledují tyto oblasti celkové spokojenosti

- firemní strategie
- kvalita vedení a řízení
- možnost zapojení do rozhodování
- pracovní podmínky
- komunikace
- motivace a seberealizace
- odměňování
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Péče o zaměstnance, 2011)

#### 4.1.1 Frekvence a hloubka měření

Pro vyšší vypovídající schopnost a možnost sledování zvyšování nebo naopak snižování spokojenosti zaměstnanců jsou důležitá jeho periodická opakování, každoročně. Umožňují porovnat data za určitou dobu a dá se tak zjistit vývoj trendů. Vypovídající hodnota se projeví po třech po sobě následujících letech nebo třech měřeních, kdy je možné vyhodnotit směr a předvídat vývojové trendy do budoucna. Důležitá je také možnost porovnat nároky u skupin respondentů podle různých kritérií jako jsou profese, věk, délky působení ve firmě nebo pracovní pozici, pohlaví. To umožní přesné zacílení nově stanovených opatření.

#### 4.1.2 Formy a způsoby měření spokojenosti

Před samotným procesem měření by vedení společnosti mělo zvážit, zda šetření provede vlastními silami nebo za pomoci externí agentury. Každá možnost skýtá své výhody a nevýhody. Jedním z nejpádnejších důvodů proč si zvolit agenturu je ta, že disponuje odborností, zkušenostmi, personálním a technickým vybavením a v neposlední řadě si dokáže zachovat potřebný interní odstup. Nevýhodou v tomto případě bývá finanční náročnost a nutná úzká kooperace s odpovědným zástupcem zadavatele. Naopak, pokud si firma provádí svůj vlastní výzkum, v jeho prospěch hraje znalost prostředí a zkoumané problematiky, což někdy může stát ale i hrozbou, protože způsobuje určitou míru profesní slepoty. Další nevýhoda je ta, že před zahájením celého procesu musí být ustanoven tým, který tento proces bude řídit a vykonávat. To znamená, že tyto zaměstnanci sníží svou produktivitu práce v jiných oblastech. (Bělonohý, 2013)

Kozel (2006, str. 51) ve své knize přehledně uvádí vlivy, které by zadavatel měl zvážit před zadáním výzkumu.

„Kromě uvedených pro a proti zvažujeme jako zadavatelé výzkumu následující hlediska jako jednotlivé nebo společně působící faktory:

- Finanční prostředky, které máme k dispozici na výzkumný projekt,
- Obtížnost výzkumného projektu
- Vlastnictví dostatečné kvantity a kvality lidských zdrojů
- Časové období, ve kterém má být projekt dokončen



- Důvěra při zadání zakázky externí firmě“

Průzkumy ukazují, že největší návratnost dat s vypovídající hodnotou má kombinace, to je úzká spolupráce dodavatele se zadavatelem.

„Kombinace obou variant organizace výzkumu představuje kompromis, kdy zajišťujeme maximum činností vlastními silami a agentura je najímána na speciální aktivity (využití odborníků, speciálních technik, tazatelské sítě).“ (Kozel a kolektiv, 2006, s. 51)

Forma dotazníkového šetření patří mezi nejrozšířenější kvantitativní výzkumné formy měření spokojenosti zaměstnanců. Mimořádnou pozornost musí vedení organizace věnovat přípravě samotnému dotazníku. Tým provádějící šetření si musí uvědomit, co se potřebuje dozvědět, neklást respondentům návodné či jinak ovlivňující otázky a připravit optimální rozsah dotazníku. Na tom závisí množství získaných informací a ochota zaměstnanců dotazník vyplnit. Důležitá je také variabilnost odpovědí, která udrží respondentovu pozornost. V šetření musí být dostatečný prostor pro vyjádření názorů zaměstnanců, jejich návrhů a připomínek. (Bělonohý, 2013)

Strukturované hloubkové individuální interview je možné využít jako hlavní zdroj potřebných informací nebo jako doplňkový nástroj pro dotazníkové šetření. V případě využití této kvalitativní výzkumné metody je nutná naprostá důvěra ze strany zaměstnance, aby se dokázal při rozhovoru otevřít a pravdivě odpovědět. Větší úspěšnost je v případě, že tyto rozhovory vedou pracovníci externí agentury. V případě, že je vede nadřízený nebo HR pracovník hrozí, že zaměstnance ze strachu z postihu nebude odpovídat upřímně a tudíž výsledky výzkumu budou zkreslené. Diskuzi musí vést zkušený moderátor, nejlépe psycholog, který si dokáže získat důvěru zúčastněných a přiměje je ke spolupráci. Je to příležitost pro upřesnění dotazníkového šetření, k upřesnění jeho sporných oblastí.

Novým přístupem je metodologie HRA (Human Resources Analysis) vyvinutá společností Factum Invenio. Tato metodologie diferencuje zaměstnance na základě jejich oddanosti práci a firmě do čtyř strategicky odlišných skupin. Jsou to kariéristé, tahouni, pasažéři a lojalisté. Jejich charakteristice odpovídá určité typické chování a tedy strategické směřování následných opatření. (Pojerová, 2007)

### 4.1.3 Výsledky měření

Ziskáním výsledků měření spokojenosti celý proces nekončí, naopak. Výsledky, které vyprávějí o klimatu ve firmě, jsou zpracovány v závěrečné zprávě a prezentovány vedení firmy. Tato závěrečná zpráva je podnětem k diskuzím, námětům a navrhováním takových změn, aby byla spokojenost zaměstnanců na udržitelné úrovni nebo v lepším případě zvyšována. Vedení společnosti by mělo být připraveno také na možnost kritické reakce ze strany respondentů. Obecně výsledky monitorují, jakým způsobem zaměstnanci chápou společné hodnoty firmy a do jaké míry se s nimi ztotožňují. Ukazují na slabé a silné stránky organizace, se kterými je možné dál pracovat a řešit je co nejdříve ve prospěch firmy. (Pojerová, 2007)

## 5 SHRnutí TEoretických POZNatků

Každá organizace, firma je vnímána jako celek, v rámci kterého se uplatňují určitá pravidla a systém, který je označován jako firemní kultura. Firemní kultura ovlivňuje chování jak uvnitř firmy (podřízený/nadřízený a opačným směrem, vztahy mezi zaměstnanci), tak i chování vůči okolí (dodavatelé, odběratelé, zákazníci, veřejnost aj.). Fungující firemní kultura má vysoký podíl na výkonu a prosperitě celé firmy. Na jaké úrovni je firemní kultura se ve většině případů zjišťuje pomocí pravidelného průzkumu názorů zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. K nastavení efektivních nástrojů pro splnění strategických cílů společnosti je nutné znát současnou situaci ve firmě. K tomu je možné použít, několik nástrojů, jedním z nich je průzkum názorů zaměstnanců. Měření spokojenosti zaměstnanců je zároveň důležitým motivačním nástrojem. Zaměstnanci mají příležitost vyjádřit své názory a postoje. V případě, že funguje zpětná vazba od vedení firmy, lépe se identifikují cíle firmy a vede ke zlepšení pracovního klimatu. Je nutné si uvědomit, že právě zaměstnanci jsou základním kamenem každé firmy. Pouze spokojený a motivovaný zaměstnanec odvádí 100% výkon a je přínosem pro firmu. Pro každého člověka je motivací něco jiného. Může to být uspokojení s dobrého výsledku, z dobře vykonané práce, finanční odměna nebo jiné materiální nebo nemateriální odměny. Autorka v rámci bakalářské práce popsala několik teorií motivace. Jsou Maslowova teorie motivace, Dvou-faktorová teorie motivace, Teorie kompetence a Teorie cukru a biče. Za nejkomplexnější a nejlépe implementovanou teorii v praxi lze považovat Maslowovu teorii, která se nesoustřeďuje pouze na některé vzorce lidského chování (jako např. Teorie cukru a biče nebo Teorie kompetence), ale zobrazuje lidské potřeby a touhy jak v pracovním, tak osobním životě. Motivace je vnitřní pohnutka, potřeba, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, ideály, hodnoty, zájmy. Tvoří stránku osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. Poznání zdrojů motivace člověka přispívá k hlubšímu pochopení jeho projevů a činů. Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a nedaří se mu to, přichází frustrace, která ještě více brání člověku dosáhnout vytýčeného cíle. V moderních firmách je zjišťování spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace považováno za standard. Příprava a realizace průzkumu si zaslouží kvalitní přípravu, která může zabrat několik týdnů i měsíců, záleží na hloubce průzkumu a množství respondentů. Nejčastěji se sledují oblasti firemní strategie, kvalita vedení a řízení, možnost zapojení do rozhodování, pracovní podmínky, komunikace, motivace a seberealizace, odměňování, rozvoj zaměstnanců. Tato měření mají smysl, pokud se pravidelně opakují, nejlépe každoročně. Firma k tomu může

využít externí agentury nebo provést měření vlastními silami. Obě varianty mají svá pro a proti. Lze souhlasit s teoretiky Bělonohým i Kozlem, že kombinace obou variant výzkumu představuje kompromis s maximálním výsledkem. Měření spokojenosti zaměstnanců se provádí nejčastěji formou kvantitativního dotazníkového šetření. Významným zdrojem informací je hloubkový individuální rozhovor, který je možné využít jako hlavní zdroj informací nebo jako doplňkový zdroj. Novým přístupem je HRA (Human Resources Analysis). Výsledky měření jsou zpracovány v závěrečné zprávě a prezentovány vedení firmy. Ukazují na slabé a silné stránky firmy, se kterými je možné dál pracovat ve prospěch firmy.

## 6 METODIKA PRÁCE

Cíl bakalářské práce je orientován na měření spokojenosti zaměstnanců společnosti XY a na motivační programy, které napomáhají k vyšším výkonům a lojalitě zaměstnanců. Cíl byl stanoven na základě rostoucího odlivu kvalifikovaných pracovníků společnosti XY.

Po studiu přístupných informací v odborné literatuře se autorka práce rozhodla provést výzkumné šetření pomocí kvantitativního dotazníkového šetření v oblastech stability, lojality, pracovního prostředí, pracovních podmínek, kvalifikace, mzdy a motivačních benefitů, vnitropodnikové komunikaci. Výsledky anonymního dotazníkového výzkumu poslouží k hodnocení celkové atmosféry uvnitř firmy a napomohou zvolit účelný motivační program pro zaměstnance z výkonné, ale i řídicí složky. V praktické části přiblíží současnou situaci v oblasti měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY.

Výzkumné otázky této bakalářské práce jsou:

- Jaká je současná úroveň spokojenosti zaměstnanců firmy XY?
- Které vlivy mohou mít za následek odchodu zaměstnanců ze společnosti XY?
- Které motivační benefity mohou tento jev zmírnit nebo zastavit?

Autorka bakalářské nejdříve představí společnost XY, zhodnotí současnou situaci v oblasti měření spokojenosti zaměstnanců XY. Po studiu odborné literatury Moderní marketingový výzkum Romana Kozla zvolila nejčastěji používanou formu, deskriptivní kvantitativní dotazníkový výzkum. Kvůli neochotě zaměstnanců k otevřenému rozhovoru neprovede doplňující neboli upřesňující kvantitativní průzkum formou osobních rozhovorů se zaměstnanci, který by dokreslil skutečný stav a upřesnil některé oblasti ve výzkumném šetření. Kombinace těchto dvou variant je ideálním nástrojem, jak získat skutečné a pravdivé výsledky výzkumu. Po ukončení dotazníkového šetření formou on-line dotazníků a tištěných dotazníků ve výrobní sféře autorka práce provede vyhodnocení a shrne získané poznatky. Průběžně u zhodnocení jednotlivých částí dotazníků navrhne řešení pro udržení, případně zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

---

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

Česká firma XY, středně velký podnik s ročním obratem pohybující se cca 750 mil CZK, je dodavatel chladicích věží a poradce v oblasti čištění a chlazení průmyslových vod. Nabízí optimální řešení konkrétní situace zákazníka, ať už jde o výstavbu nebo rekonstrukce chladicích věží, a to z pohledu návratnosti investic, technické úrovně i realizovatelnosti v daných podmínkách. Od založení v roce 1992 společnost prošla dynamickým vývojem v oblasti své činnosti. Její specializací byly zpočátku malé a střední opravy a servis velkých chladicích věží, postupně přecházela k výstavbám chladicích věží všech typů. V současné době má společnost pevné technické, výrobní a administrativní zázemí, takže je schopna komplexně zajistit všechny akce tak zvané na klíč, od technického řešení, designu, výroby, dodávek, výstavby a uvedení do provozu. Samozřejmostí je záruční a pozáruční servis. Velkou devizou společnosti je vlastní výzkum a vývoj v oblasti chlazení, který ve spolupráci s ČVUT Praha dosahuje výborných výsledků. Díky nim zákazníkovi nabízí nové produkty a inovace, které mu přinesou ekonomickou úsporu. Zákazníci si profesionalitu společnosti XY na poli chlazení a čištění průmyslových vod uvědomují a na základě jejich požadavku společnost nadále rozšířila své portfolio o komplexnější dodávky pro elektrárny o parní, vodní, spalovací nebo plynové turbogenerátory a jiná zařízení. Své především exportní aktivity firma XY rozvíjí jak v Evropě, tak v Asii, také prostřednictvím dceřiných společností v Polsku, Rusku a Indii. Jedná se především o obnovy elektrárenských, chemických, metalurgických a jiných průmyslových podniků. Strategickým cílem společnosti je stát se lídrem na trhu v rámci střeoevropského a východoevropského teritoria a významným partnerem pro asijské a africké části světa. (Fans, 2014)

### Hlavní produkty:

Hlavní činností jsou dodávky a výstavba energetických zdrojů na klíč i dodávky jednotlivých technologických celků a zařízení.

- Kombinovaná výroba tepla a elektřiny
- Kogenerace
- Biomasové elektrárny
- Paroplynové zdroje tepla a elektřiny
- Spalovny odpadů (komunální, průmyslový i nebezpečný odpad)
- Větrné elektrárny
- Turbíny, turbosoustrojí, strojovny

- Kotle a kotelny

**Hlavní aktivity:**

- Poradenství a studie v oblasti energetiky a ekologie
- Zpracování projektů, Basic design a Detail design
- Dodávky kompletních celků na klíč
- Montáž a uvedení do provozu včetně garančních zkoušek
- Záruční a pozáruční servis
- Řízení projektů
- Zajištění financování projektů (Fans, 2014)

## 7.1 Personální politika společnosti XY

Základem firemní kultury XY je rozvíjení lidských zdrojů vzděláváním a posilováním odborných i lidských kompetencí. Díky kvalitní personální strategii jsou vytvořeny předpoklady pro motivovaný přístup zaměstnanců a jejich dlouhodobou uplatnitelnost. Odborný růst a perspektiva jsou klíčové pro vytvoření stabilní personální základny. Dále si firma klade za cíl podporovat zájem mládeže o technické obory a poskytovat jim zkušenosti z praxe, a proto pokračuje ve stávající spolupráci se středními školami a učiteli. Talentovaným a perspektivním absolventům pak poskytuje možnost zaměstnání a odborného uplatnění. Rozvoj XY klade vysoké odborné nároky na všechny zaměstnance společnosti, a proto je jedním ze stálých cílů personální politiky XY stabilní tým vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Vzdělávání patří dlouhodobě mezi priority XY a rovněž v roce 2014 zaměstnanci kromě všech zákonných školení absolvovali odborné kurzy a semináře prohlubující jejich profesní znalosti a dovednosti. Prostřednictvím projektu Vzdělávejte se pro růst a Vzdělávejte se pro růst v Pardubickém kraji II financovaného z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR, se XY zapojila do operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. (Fans, 2014)

## 7.2 Organizační schéma společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti XY je Valná hromada, jejímž prostřednictvím se akcionáři podílí na řízení firmy. Statutárním orgánem je Představenstvo, které řídí společnost a je voleno valnou hromadou. Sledování a kontrolu nad podnikatelskou činností společnosti vykonává dozorčí rada. Firma je rozdělena na jednotlivé organizační úseky a útvary, které zajišťují čin-



nost společnosti. Z organizační struktury je zřetelné, že firma má liniově štábní organizační strukturu a v čele stojí generální ředitel. Pracovníci jsou zařazeni do útvarů a úseků podle podobnosti úkolů, zkušeností a kvalifikace. Organizační schéma je k dispozici v příloze č. 2.

---

## 8 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Společnosti XY patří více jak 22 let k významným zaměstnavatelům v Pardubickém kraji. V současné době ovšem dochází k výrazné fluktuaci zaměstnanců, což nebyvalo v minulosti běžným jevem. V průběhu 6 měsíců se počet zaměstnanců ze 167 snížil na 132. Zkušení odborníci a kvalifikovaní dělníci jsou stavebním kamenem u tohoto druhu podniku se specializací na průmyslové odvětví a s vlastními výrobními závody. Odliv a nedostatek těchto odborníků na pracovním trhu se jeví jako hlavní hrozba pro tento obchodně-výrobní podnik. Zhodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců a navržení motivačního programu by mohlo napomoci zmírnit nebo zcela pozastavit nechtěný odliv zaměstnanců. V minulosti hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY se uskutečňovalo pravidelně 1x ročně pomocí dotazníkového anonymního šetření, které si firma prováděla vlastními silami personálního útvaru. K lítosti autorka práce musí konstatovat, že toto hodnocení probíhalo naposledy v roce 2012. Při osobním dotazování autorky personální vedoucí, proč tomu tak je, zjistila, že důvodem je neochota vedení spolupracovat. Tento stav autorka bakalářské práce považuje za alarmující. Jak jinak se chce vedení XY dozvědět, co si zaměstnanci myslí, co je motivuje, s čím jsou nebo nejsou spokojeni? Management tak postrádá jinak obtížně dostupnou zpětnou vazbu. Do roku 2012 probíhalo toto šetření pravidelně, a to pomocí anonymního dotazníku. Dotazník měl celkem 19 otázek, na které bylo možné odpovědět ano, ne, částečně. Otázky se týkaly náplně práce, pracovní morálky, stability firmy, strategie, firmy, komunikace, systému řízení jakosti. Vyplněné dotazníky respondenti vhadzovali do připravených papírových uren. Ty posléze vedoucí personálního útvaru zpracovala, vyhodnotila a závěr prezentovala vedení. Top management se na základě výsledků rozhodl, zda bude, a pokud ano, tak jak bude na výsledky reagovat. Zda navrhne a zavede změny, které by mohly přispět ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Vzhledem k této neoptimální skutečnosti není možné analyzovat současnou situaci v oblasti spokojenosti z interních zdrojů a udělat srovnání roku 2013 a 2014, zda spokojenost zaměstnanců má klesající nebo stoupající tendenci. Autorka bakalářské práce po studiu knihy *Moderní marketingový výzkum* Romana Kozla zvolila nejčastěji používanou formu, deskriptivní kvantitativní dotazníkový výzkum, který bude orientován na měření spokojenosti zaměstnanců společnosti XY a na motivační programy. Jak už bylo uvedeno v teoretické části, ideálním doplňujícím nástrojem pro dokreslení situace uvnitř firmy je také individuální rozhovor. Ten však z důvodu nevole zaměstnanců nebyl proveden.

## 8.1 Účel šetření

Výsledky anonymního výzkumu poslouží k hodnocení celkové atmosféry uvnitř firmy a napomohou zvolit účelný motivační program pro zaměstnance tak, aby se dosáhlo snížení odchodu zaměstnanců k jiným zaměstnavatelům. Pokud bude zájem ze strany vedení společnosti, výsledky dotazníkového šetření a navrhované změny v motivační politice mu budou představeny a při optimistické víře i využity v rámci firmy.

## 8.2 Způsob šetření

Na samém počátku výzkumu budou shromážděny sekundární data z interních dokumentů zkoumané společnosti, a to především z výročních zpráv, propagačních materiálů a internetových stránek. K primárnímu sběru dat bude použita metoda kvantitativního dotazníkového šetření anonymní formou. Po vytvoření dotazníku provede autorka bakalářské práce provádět pretest tohoto dotazníku na vybraném vzorku pracovníků, aby se eliminovaly chyby a nesrozumitelnost otázek nebo absence možných odpovědí. Vzhledem k tomu, že se jedná o zkoumání spokojenosti zaměstnanců konkrétní firmy, respondenti mohou být pouze samotní zaměstnanci této společnosti. Anonymní způsob ostrého dotazníkového šetření bude zvolen z důvodu možných obav ze strany respondentů. Anonymnost strukturovaného dotazníku napomůže pravdivým a nezkresleným odpovědím. Neveřejný dotazník autorka práce vytvoří prostřednictvím serveru [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz), který respondentům usnadňuje jeho vyplnění a zadavateli jeho vyhodnocení. Pro respondenty výrobního závodu bude zpracovaný dotazník v tištěné papírové formě. Dotazník obdrží všichni zaměstnanci, kteří nemají přístup k internetu a po vyplnění ho budou vhadzovat do připravené papírové urny, aby byla zachována anonymita účastníků výzkumu. Cílem anonymního kvantitativního výzkumu je získat skutečný obraz o současné míře spokojenosti zaměstnanců společnosti XY v oblasti pracovního prostředí a stability, mzdové politiky a motivačních benefitů a úrovně komunikace mezi výkonnou a řídicí složkou společnosti. Dotazník bude obsahovat celkem 40 otázek, které budou rozděleny do 4 tematických celků:

1. Stabilita, loajalita, pracovní prostředí, pracovní podmínky
2. Kvalifikace, mzda a motivační benefity
3. Vnitropodniková komunikace
4. Statistické údaje

### 8.3 Timming

Kvantitativní anonymní výzkum bude sloužit jako podklad pro bakalářskou práci. Z tohoto důvodu bude dodržen tento časový harmonogram:

12. 12. 2014 – zpracování dotazníkového formuláře

15. 12. 2014 – pretest dotazníkového formuláře

17. 12. 2014 - zaměstnanci obdrží dotazníky ke zpracování

18. 01. 2015 – termín odevzdání vyplněných dotazníků zaměstnanci (termín je ovlivněn vánočními svátky)

30. 01. 2015 – zpracování výsledků

28. 02. 2015 – vyhodnocení dotazníkového průzkumu, navržení změn v motivačním programu

### 8.4 Rozpočet

Finanční náročnost výzkumu musí být co nejnižší. Dotazníkový průzkum bude provádět autorka práce osobně. Jediné finanční náklady vzniknou při pořízení symbolické odměny pro respondenty a na pohonné hmoty při cestách na výrobní závod.

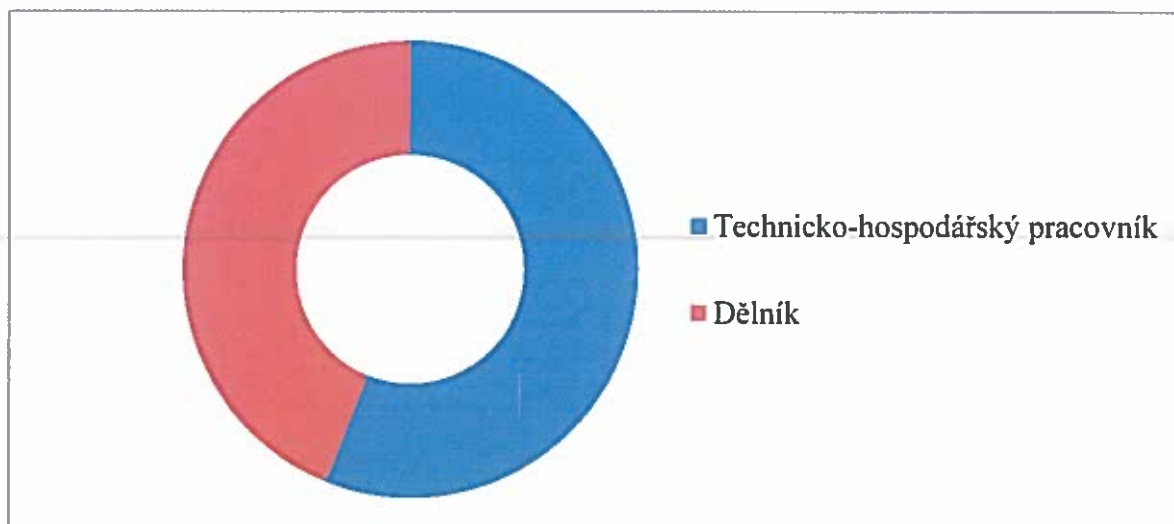
V případě, že by anonymní průzkum prováděla specializovaná agentura, v cenové kalkulaci by byly pravděpodobně uvedeny tyto položky:

1. Hodinová mzda pracovníků, kteří se podílí na přípravě výzkumu
2. Hodinová mzda pracovníků, kteří se podílí na zpracování návrhu dotazníků
3. Finanční náklady na výrobu papírových formulářů dotazníků pro výrobní sféru podniku (pro zaměstnance, kteří nemají přístup k internetu)
4. Hodinová mzda IT pracovníků, kteří se podílí na výrobě dotazníkových formulářů pro internetové prostředí
5. Výrobní náklady na hlasovací urnu
6. Hodinová mzda pracovníků, kteří se podílí na zpracování výsledků a vyhodnocení výzkumu
7. Hodinová mzda pracovníků, kteří zpracují navržená zlepšení a závěr vyplývající z průzkumu
8. Finanční náklady na zpracování závěrečné zprávy v papírové podobě (papír, tisk, vazba) a na prezentačním CD

9. Finanční náklady na symbolickou odměnu pro respondenty
10. Cestovní náklady

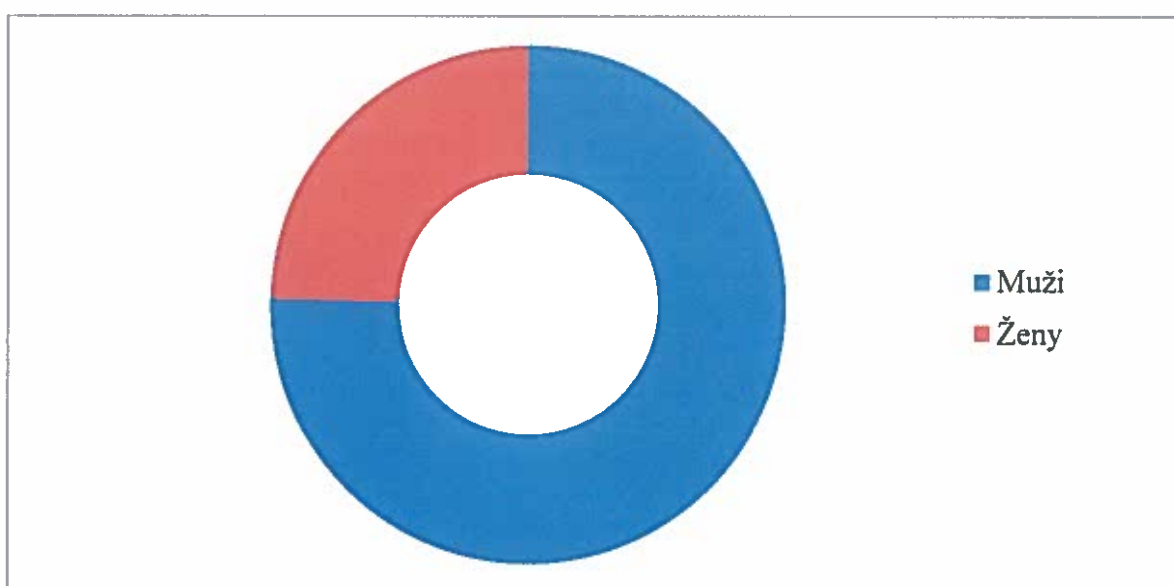
## 8.5 Respondenti

Vzhledem k tomu, že autorka práce zkoumá problematiku společnosti XY, respondenty se stanou její zaměstnanci z výkonné a řídicí složky napříč celou firmou.



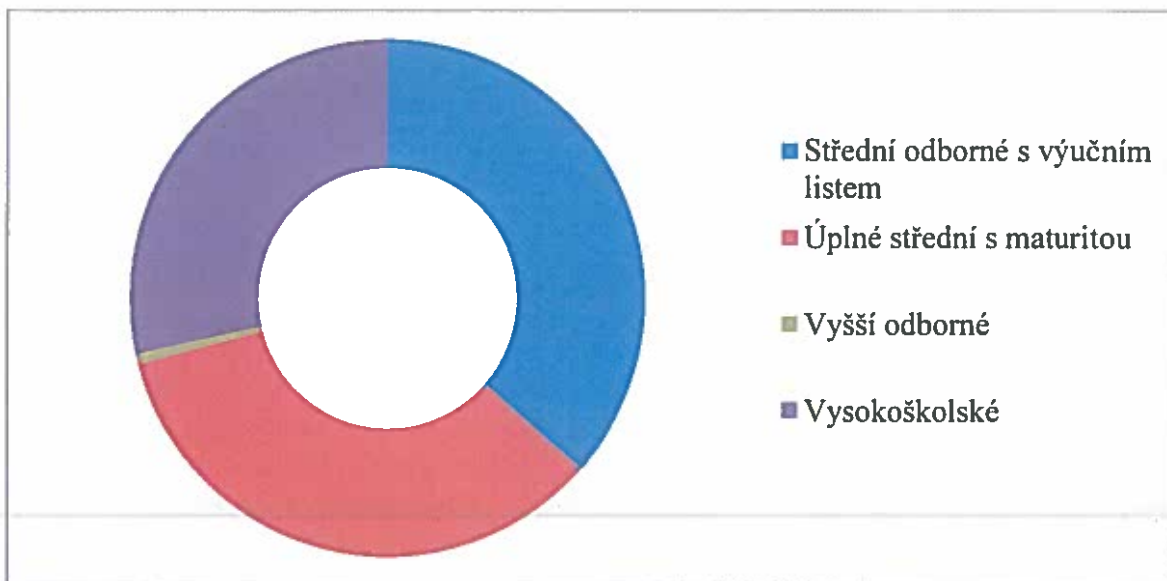
Graf č. 1 Členění zaměstnanců podle kategorie k 31. 12. 2014

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 2 Členění zaměstnanců podle pohlaví k 31. 12. 2014

Zdroj: Vlastní zpracování

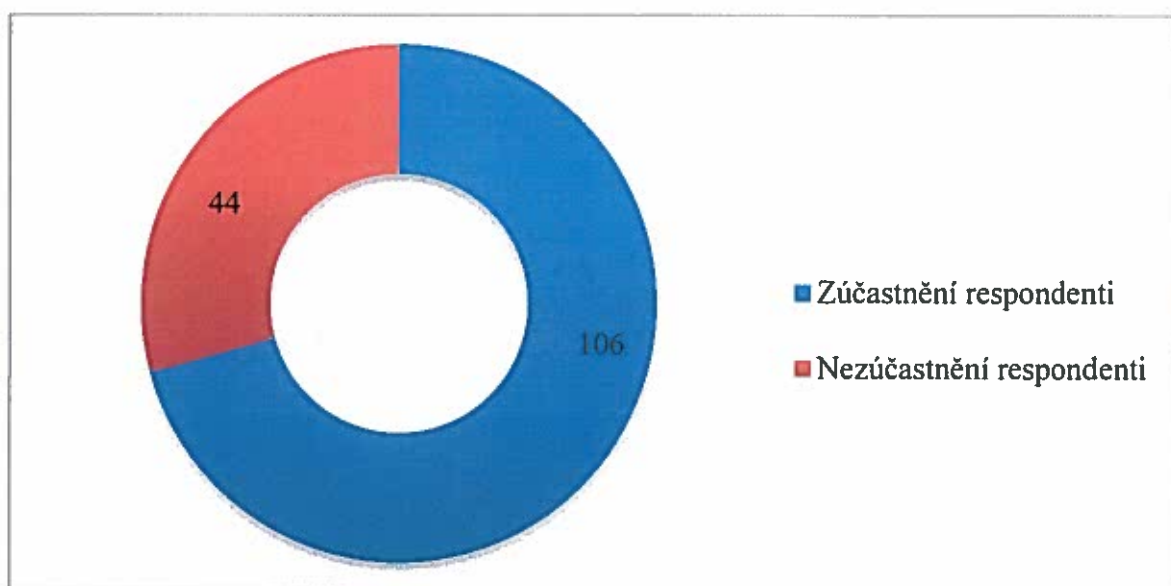


Graf č. 3 Členění zaměstnanců podle vzdělání k 31. 12. 2014

Zdroj: Vlastní zpracování

## 9 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců akciové společnosti XY a navrhnout jednoduchý motivační program, který by mohl napomoci snížit nebo úplně pozastavit zvýšenou fluktuaci zaměstnanců této firmy. Sběr dat probíhal pomocí anonymního dotazníkového šetření, které bylo aplikováno na zaměstnance ředitelství společnosti a výrobního závodu v Hlinsku v Čechách. Data získaná formou dotazníku byla zpracována a vyhodnocena pomocí internetové dotazníkové služby „www.vyplnto.cz“. Tato služba byla vybrána díky dobré předchozí zkušenosti v průběhu studia autorky práce na UTB ve Zlíně. V bakalářské práci jsou analyzovány jednotlivé odpovědi a poté na základě odborných parametrů vyhodnoceny závěry a případné doporučení ke zlepšení spokojenosti. Originál dotazníku je v příloze č. 2. V dotazníkovém šetření bylo osloveno 150 zaměstnanců.



Graf č. 4 Návratnost dotazníků

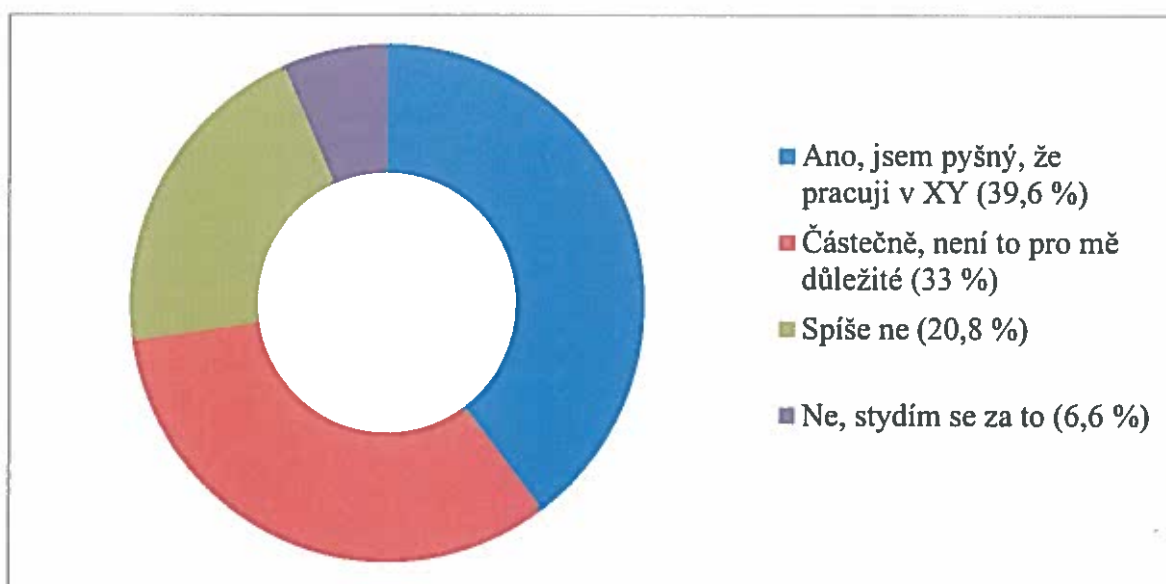
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že návratnost dotazníků je bohužel pouze 71 %. Proč, můžeme usuzovat z toho, že pracovníci mají obavy z předložení výsledků vedení společnosti. Samozřejmě je možná i teorie o pochybách přínosu šetření nebo o vysokém pracovním nasazení (absence pracovníků z důvodu dlouhodobých zahraničních služebních cest). Dalším důvodem je, že v průběhu šetření ukončilo pracovní poměr 6 zaměstnanců, kteří pravděpodobně také dotazník nevyplnili. Oslovení respondentů v kategorii THP probíhalo přes elektronickou poštu emailem, spolu s průvodním dopisem. Na výrobním závodě byli zaměstnanci osloveni osobně autorkou práce. Průzkum byl proveden v rozmezí jednoho měsíce, a to od 17. 12.

2014 – 18. 01. 2015 s průměrnou dobou vyplnění jednoho dotazníku necelých 8 minut. Kvantitativní dotazník obsahuje celkem 40 otázek.

### 9.1 První část dotazníku - Stabilita, loajalita, pracovní prostředí, pracovní podmínky

Tvrzení, že značka XY v Pardubickém kraji má silné postavení prokazují odpovědi hned v první části dotazníku, kde v odpovědích zaměstnanci uvedli, že přišli na Doporučení známého (29 respondentů), že Firmu vnímají jako významného zaměstnavatele v kraji (4 respondenti), že přišli na Doporučení úřadu práce (15 respondentů) nebo je Oslovil inzerát (8 respondentů). Ne malý podíl na přílivu zaměstnanců má také praktická stránka věci, a to Blízkost bydliště (17 respondentů). To, že XY je vnímán jako významný zaměstnavatel, podporují také výsledky u otázky, zda jsou zaměstnanci hrdí před veřejností na to, že pracují právě u společnosti XY. 39,6 % respondentů odpovědělo, že ano. Pokud k tomu přičteme výsledek další odpovědi, a to že částečně ano (35 respondentů, tj 33 %), dojdeme k velmi uspokojivému výsledku. Většina zaměstnanců, téměř 73 %, je hrdá, že pracuje právě zde. Skóre u záporných odpovědi, tj. Spíše ne nebo Ne, stydím se za to, je celkem 29 odpovědi (27,4 %).



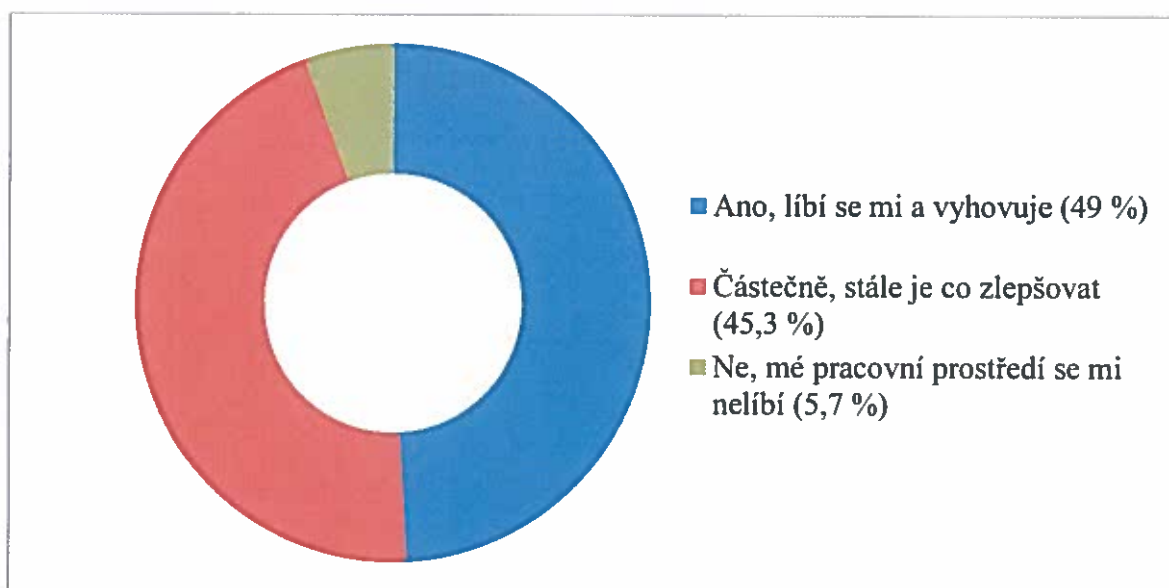
Graf. č. 5 Ohodnoťte svůj postoj k firmě XY na veřejnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce pracovního prostředí a pracovních podmínek si firma stojí velmi dobře. Pracovní prostředí se líbí celkem 100 respondentům (52 respondentům se líbí a 48 se líbí částečně), což ze 106 je velmi pozitivní výsledek. Velmi kladné výsledky jsou také u otázky případ-

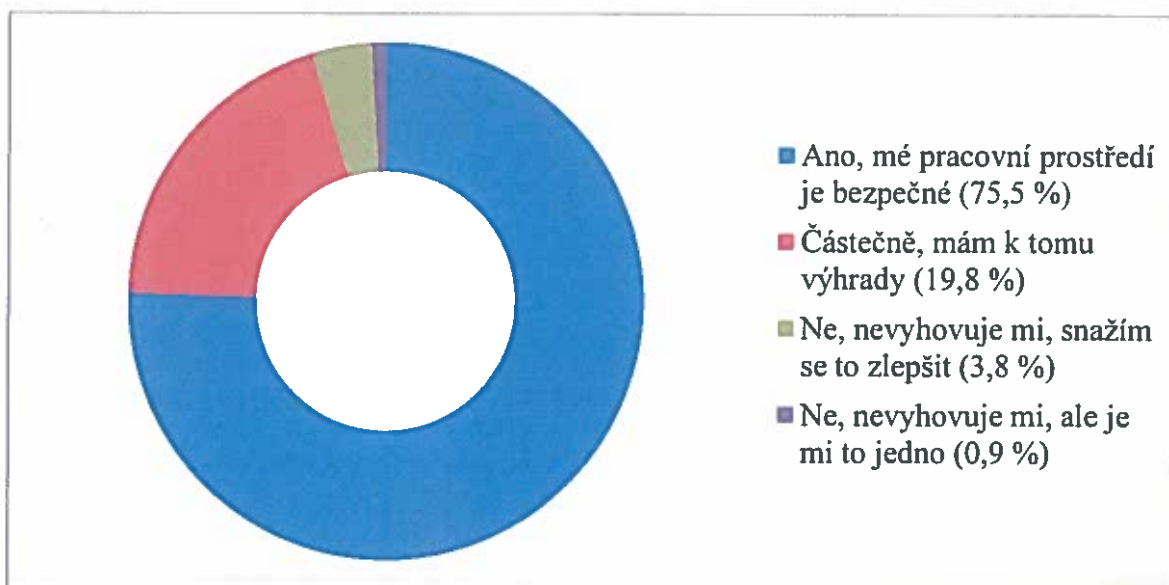


ného negativního vlivu na rodinné soužití respondentů. Pokud sloučíme odpovědi Ne, narušuje (77 respondentů) a Ničeho jsem si nevšiml (11 respondentů), tak celkem 88 respondentů ze 106 odpovědělo ve prospěch firmy. Nejen, že jsou zaměstnanci spokojeni s kvalitou pracovního prostředí po vizuální stránce, ale také se na pracovištích cítí bezpečně, a to absolutně hned 80 respondentů. Pouze 5 respondentů je vysloveně nespokojených. Tuto nespokojenost vysvětluje, že se jedná o dělnické profese na výrobním závodě, kde není možné zajistit naprosto bezrizikové a čisté prostředí vzhledem k výrobnímu programu firmy. Firma v rámci ISO klade důraz na dodržování bezpečnostních předpisů a používání ochranných pracovních pomůcek. Lze konstatovat, že se v důsledku toho mohou i zaměstnanci výrobního závodu cítit bezpečně. Zajímavé je také zjištění, že jsou zaměstnanci, kteří se aktivně zapojují do zlepšení procesů bezpečnosti práce firmy svými postřehy a poznatky. Pokud sečteme odpovědi Částečně, mám k tomu výhrady a upozorňuji na to svého nadřízeného a odpověď Ne, nevyhovuje mi to a snažím se to zlepšit, je to 10,4 % respondentů, kteří tak vyjadřují svůj zájem o fungování firmy.



Graf č. 6 Líbí se Vám Vaše pracovní prostředí?

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 7 Domníváte se, že Vaše pracovní prostředí je bezpečné?

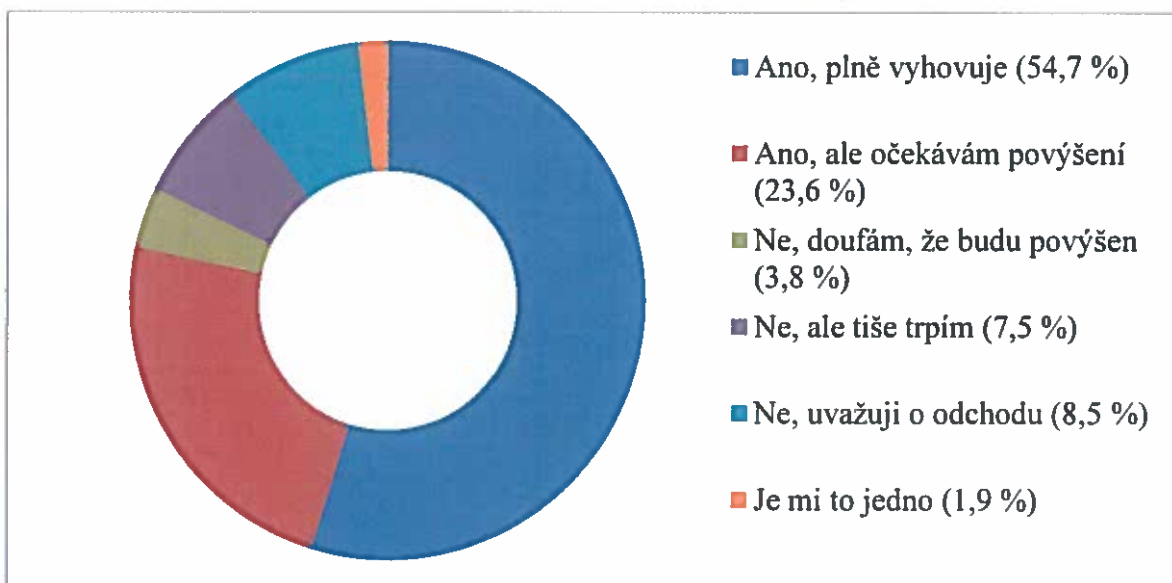
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků výzkumného šetření první části dotazníku autorka práce došla k závěru, že zaměstnanci jsou spokojeni. V jakékoliv oblasti nemůže zaměstnavatel očekávat 100% spokojenost a ani zde tomu tak není. Přesto vysoká čísla u kladných odpovědí jsou velmi dobrou vizitkou pro firmu. Uspokojivé je, že vedení společnosti se snaží o průběžnou modernizaci výrobního závodu, které zajistí přinese i vyšší spokojenost s pracovním prostředím a jeho bezpečností během výkonu práce ve výrobní sféře. Firma má velmi dobrou pověst ve svém regionu (Pardubický kraj). K zamyšlení stojí to, zda je to dáno vysokou nezaměstnaností v regionu, která je podle posledních statistik 6,5 % nebo zda XY je skutečně kvalitním zaměstnavatelem. (Integrovaný portál MPSV, 2015). Autorka práce doporučuje i nadále pokračovat a zdokonalovat se v nastaveném trendu v oblasti budování image před veřejností a zaměstnanci. Neustále zkvalitňovat, modernizovat pracovní prostředí. Zvýšit úroveň bezpečnosti pracovního prostředí a to především ve výrobní sféře.

## 9.2 Druhá část dotazníku - Kvalifikace, mzda a motivační benefity

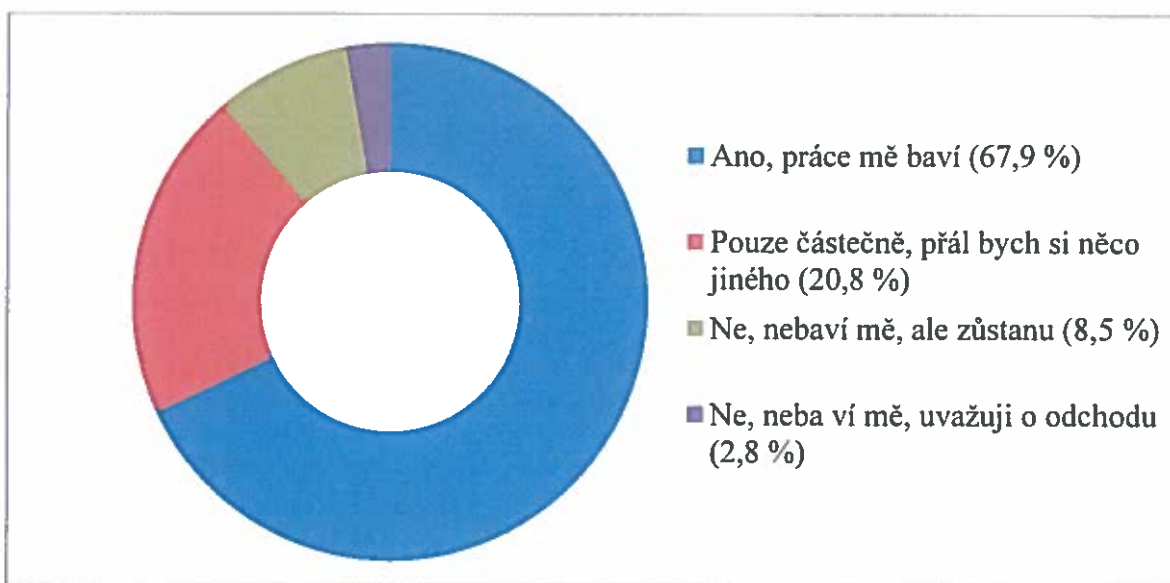
Druhá část dotazníkového šetření se týkala pracovního zařazení, náplně práce, vzdělávání, mzdy a motivačních benefitů a důvodům k ukončení pracovního poměru. První dvě otázky se týkají pracovního zařazení a náplně práce. Kladné odpovědi mluví o tom, že personální útvar provádí efektivní výběr a posléze zařazení zaměstnanců do odpovídajících pozic. 78,3 % respondentů je spokojeno se svým pracovním zařazením. Pouze 21 respondentů spokojených není a 9 z nich dokonce uvažují z tohoto důvodu o ukončení pracovního poměru. Tyto záporné odpovědi se týkaly pouze dělnických profesí. Zde by měla fungovat

upřímná sebereflexe zaměstnanců s ohledem na jejich praxi a stupeň vzdělání. U otázky, Uspokojuje Vás Vaše zařazení dokonce kladnou odpověď uvedlo 72 respondentů, Pouze částečně, přál bych si něco jiného 22 respondentů. Toto jsou velmi dobré výsledky. Na základě těchto výsledků autorka práce doporučuje klást větší důraz na budování hlubší důvěry u zaměstnanců, aby se nebáli otevřených rozhovorů se svým nadřízeným nebo personální vedoucí. Jen otevřená komunikace dokáže tento jev zlepšit a najít ne příliš spokojenému zaměstnanci jiné pracovní příležitosti v rámci firmy odpovídající jeho představám, odbornosti a profesním zkušenostem. I sebemenší změna pozice, náplně práce, nejbližšího kolektivu dokáže znovu probudit zájem, náboj a vysoké pracovní nasazení v člověku, který začíná trpět syndromem vyhoření. Kariérní postup, možnost profesního rozvoje pracovníka je jeden z možných motivačních stimulů, který se ve firmách setkává se značným ohlasem. Tento postřeh by se mohl stát předmětem úvah personálního útvaru ve spolupráci s vedením firmy XY.



Graf č. 8 Vyhovuje Vám Vaše pracovní zařazení?

Zdroj: Vlastní zpracování

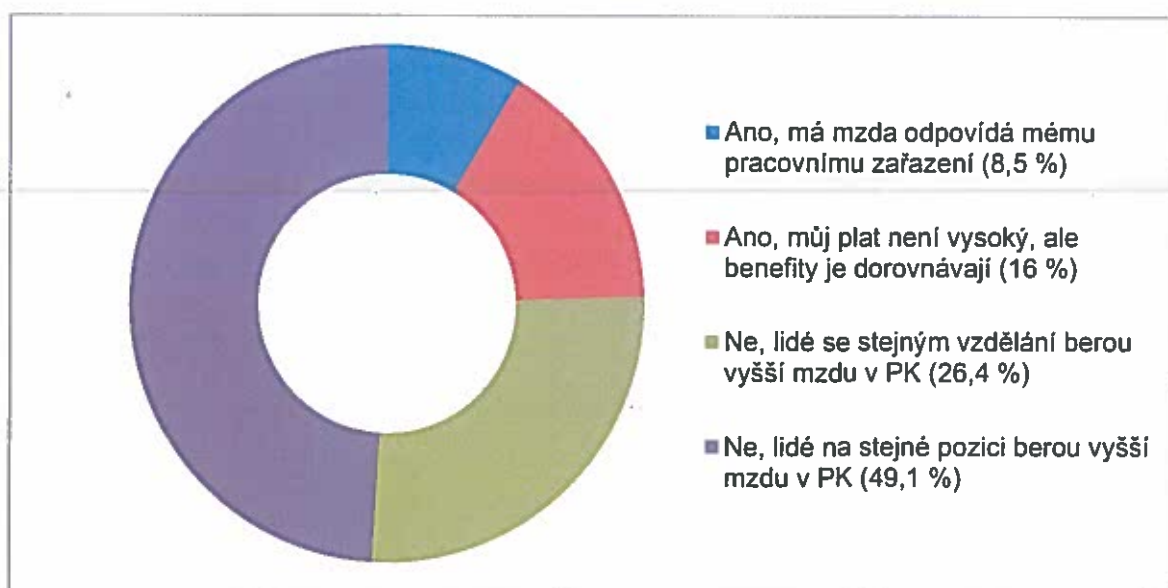


Graf č. 9 Uspokojuje Vás Vaše pracovní náplň?

Zdroj: Vlastní zpracování

Ruku v ruce s kariéřním růstem jde vzdělání. Bez toho to nejde, každý zaměstnavatel má zájem o odborné pracovníky. V otázce č. 10 se opět potvrdila důsledná práce personálního útvaru. Svým uchazečům o zaměstnání přiřazuje pracovní pozice, které naprosto odpovídají jejich vzdělání. Neobjevují se zde náznaky, že by například na pozici, která vyžaduje vysokoškolské vzdělání, byl člověk se středoškolským vzděláním, na dělnické pozici vysokoškolák a podobně. 82 respondentů, což je 77,4 % dotázaných odpovědělo, že jejich vzdělání plně odpovídá pracovnímu zařazení. Tvrdý konkurenční boj na pracovním trhu v dnešní době vyvíjí tlak na zvyšování vzdělávání a průběžné zvyšování odbornosti uchazečů o zaměstnání, ale také lidí v pracovním procesu. Zaměstnanci XY si to uvědomují, i když ne většina. Výsledky dotazníkového šetření mluví o poměru přibližně 50:50. V odpovědích 41 respondentů (38,7 %) se neustále průběžně vzdělává, 10 dotazovaných (9,5 %) o tom uvažuje. Zbývající respondenti 50 a 5 (celkem 51,9 %) si vzdělávání neprohlubují, schází jim motivace nebo to nepovažují za důležité vzhledem k jejich pozici ve firmě. Jediné, co by je k tomu přinutilo, podle odpovědí v další otázce č. 12 je vyšší finanční ohodnocení (23 respondentů), příslib povýšení (25 respondentů) nebo dokonce nátlak ze strany zaměstnavatele, nadřízeného (26 respondentů). Pro svůj vlastní dobrý pocit, kdy se zaměstnanec vzdělává z osobní vůle je pouze 20 respondentů. Ti jediní si uvědomují, že pouze vlastní angažovanost, připravenost, aktivní a houževnatý přístup jde ruku v ruce s úspěchem v pracovním životě. A to vše přináší nejen vlastní osobní uspokojení, ale také materiálnější formu odměny, jako je finanční ohodnocení. V souhrnu otázek 13, 14, 15, 16 autorka našla jednu z možných příčin odchodu zaměstnanců z vlastní vůle. Otázky

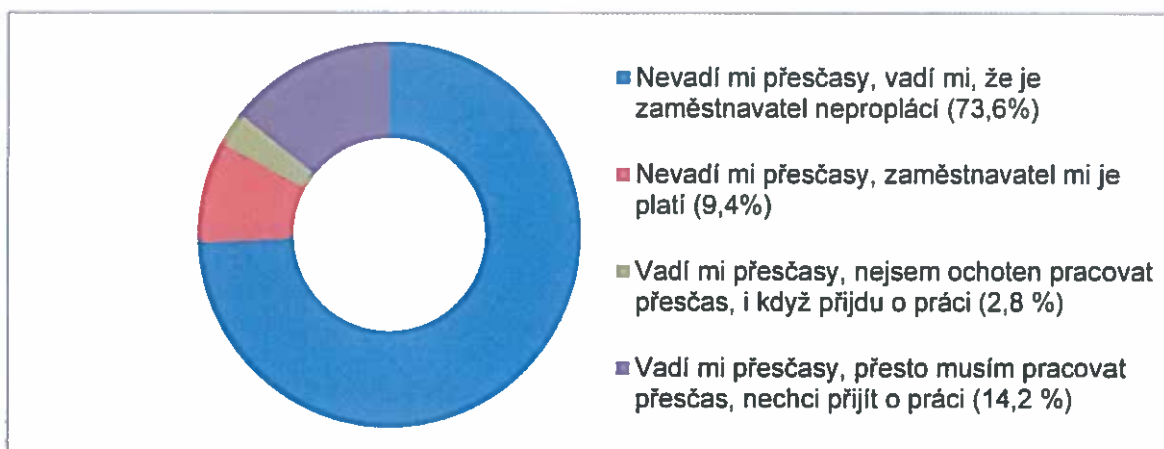
jsou tematicky zaměřené na finanční ohodnocení zaměstnanců. Zde jsou odpovědi ve většině záporného charakteru. Celkem 80 respondentů (75,5 %) není spokojeno s platovým ohodnocením. Domnívají se, že lidé se stejným vzděláním nebo na stejné pozici mají v pardubickém regionu vyšší mzdu. Pouze 9 respondentů přiznává, že platové ohodnocení odpovídá jejich pracovnímu zařazení. 17 respondentů si sice uvědomuje, že jejich mzda není příliš vysoká, ale berou na zřetel zaměstnanecké benefity, které mzdu vylepšují. V obou případech se jedná o technicko-hospodářské pracovníky.



Graf č. 10 Jste spokojený s platovým ohodnocením?

Zdroj: Vlastní zpracování

Že není vše ztraceno, autorka práce viděla v odpovědích na otázky č. 14, 15, 16 kdy zaměstnanci vyjádřili svou loajalitu vůči společnosti. Většina zaměstnanců zůstává u firmy pracovat, i za nižší mzdu, protože je práce baví, naplňuje (51 % respondentů). Není to pro ně pouze způsob obživy. Dokonce 41 respondentů by bylo ochotno zůstat ve firmě v době krize na zkrácený pracovní úvazek nebo za sníženou mzdu. Pokud k tomu autorka práce přihlédla k dalším 42 respondentům, kteří odpověděli, že Nevědí, nedokáží si to představit, je to bezmála 78,3 % respondentů! Zde by si vedení XY mělo uvědomit tuto ohromnou loajálnost, věrnost a oddanost zaměstnanců. Není to zcela běžný a standardní jev. Není škoda přicházet o tyto zaměstnance? Přímá kritika mzdové politiky firmy XY se odkrývá v odpovědích na otázku 16, kde sami zaměstnanci pranýřují neplacení přesčasů. Jedná se o 78 respondentů. Opět se projevuje jejich loajalita tím, že chtějí pracovat, přesčasy jim nevdají, ale vadí jim, že je zaměstnavatel nezohledňuje ve mzdě.

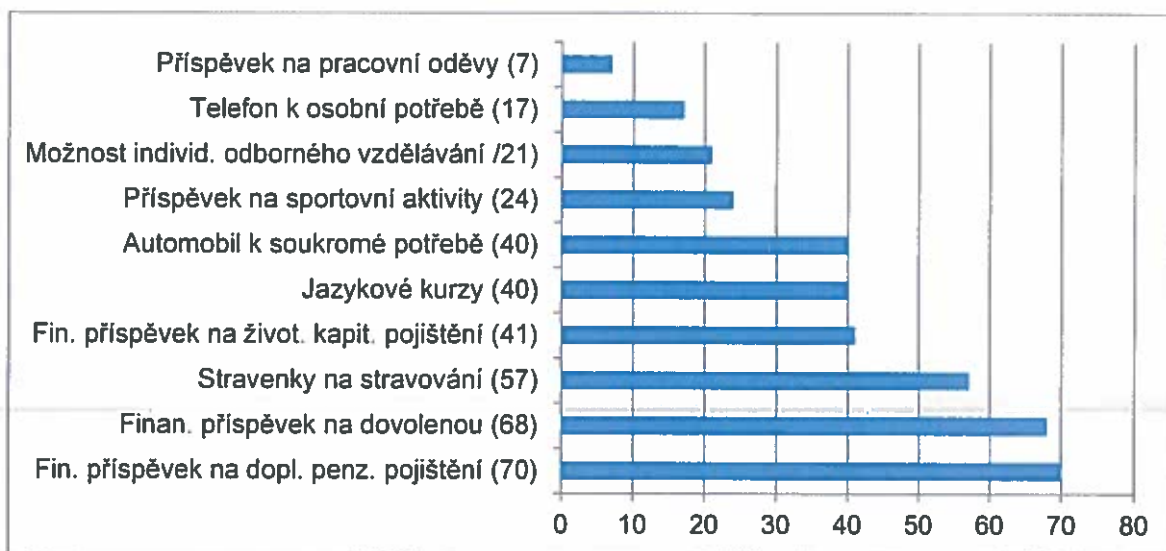


Graf č. 11 Vadí Vám, když musíte pracovat přesčasy?

Zdroj: Vlastní zpracování

Dobrá pocity z odvedené práce je sice příjemný, ale zde se projevuje reálný život zaměstnanců a jejich hierarchie potřeb. Lidé potřebují uspokojit své biologické, fyzické potřeby a následně potřeby bezpečí. Jak bylo již zmíněno v teoretické části práce, tyto potřeby jsou v Maslowově teorii, pyramidě potřeb, stavěny na dvě hlavní pozice. Pokud zaměstnanci uspokojí tyto své potřeby a potřeby svých rodin, potom teprve mohou uspokojovat nemateriální potřeby, jako je sounáležitost, dobrý pocit z odvedené práce, seberealizace. Pokud nejsou uvedené hlavní potřeby uspokojeny, potom jsou zaměstnanci nuceni hledat zaměstnavatele, který tyto jejich potřeby uspokojí. Bez ohledu na to, zda je práce baví, naplňuje je pracovní zařazení, líbí se jim pracovní prostředí. Mnozí zaměstnavatelé argumentují, že jejich zaměstnanci nikdy nebudou spokojeni se svou mzdou. Ano, je to možné. Ale pokud zaměstnavatel dlouhodobě nevyplácí předem slíbené prémie, nereaguje na inflaci v České republice, nereflexuje nárůst mezd v regionu a oboru, hledá cesty, jak mzdu snížit a jak se vyhnout proplácení již zavedených složek mzdy, ruší zaměstnanecké benefity, není zcela vše v pořádku. Vedení XY by se mělo vážně zamyslet nad mzdovou politikou. XY tvoří lidé, to je ten nejcennější kapitál firmy, se kterým je nutné komunikovat a rozvíjet ho. Právě nespokojenost s platovým ohodnocením je jedna z nejfrekventovanějších odpovědí u otázky č. 20. 68 respondentů uvedlo, že by to byl pro ně důvod rozvázání pracovního poměru z vlastní vůle. 50 respondentů uvedlo výhodnější pracovní nabídku u jiného zaměstnavatele a pro 12 respondentů by bylo důvodem k ukončení pracovního poměru úplné odebrání zaměstnaneckých benefitů. Výrazný odliv zaměstnanců je v současné době hrozbou pro firmu XY.

Jak už autorka práce zmínila, firma postupně ruší zaměstnanecké benefity. A jaké zaměstnanecké benefity by naopak zaměstnance motivovaly? Na to odpovídá otázka č. 17. Respondenti měli možnost vybrat až 5 odpovědí z 10.



Graf č. 12 Které benefity by pro Vás byly motivační s ohledem na pracovní pozici?

Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době zaměstnaneckými benefity v XY jsou Životní kapitálové pojištění (jen u vybraných zaměstnanců), stravenky, automobil k vlastní potřebě (pouze k zapůjčení, na vlastní náklady zaměstnance). Dříve to byly také jazykové kurzy. Z důvodu snížení režijních nákladů společnosti si nyní jazykové kurzy částečně platí zaměstnanci sami. Jak už zmínila autorka práce dříve, vedení XY by se mělo zamyslet nad mzdovou politikou. Právě zaměstnanecké benefity jsou jednou z forem, které dokáží vykompenzovat nízké mzdy a udržet zaměstnance ve firmě. Nabízí se mnoho forem a je jen na vedení, které z nich upřednostní.

Mezi 5 nejčastěji žádanými zaměstnaneckými benefity jsou:

Finanční příspěvek na doplňkové penzijní pojištění	70x
Příspěvek na dovolenou	68x
Stravenky	57x
Příspěvek na životní kapitálové pojištění	41x
Příspěvek na jazykové kurzy	40 x

Tab. č. 1 Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

Průzkum upozorňuje vedení XY, že by mělo zvážit, zda je pro ně efektivní snížení režijních nákladů díky zrušení jazykových kurzů nebo zda potřebuje zaměstnance, kteří ovládají světové jazyky, když je firma XY především exportní firmou a zaměstnanci jsou ochotní se vzdělávat. Z výsledků druhé části dotazníkového šetření vyplývá podstatná příčina neuctahujícího stavu s odchody zaměstnanců z firmy. Nejhůře byla hodnocena mzdová politika firmy a nedostatečná kompenzace nízké mzdy motivačními benefity. Zaměstnanci otevřeně uváděli, že nízká mzda nebo lepší pracovní nabídka od jiné firmy, neplacení přesčasů je pro ně důvodem k ukončení pracovního poměru. Přitom zaměstnanci chtějí pracovat, přesčasy jim nevadí a firmu by neradi opouštěli.

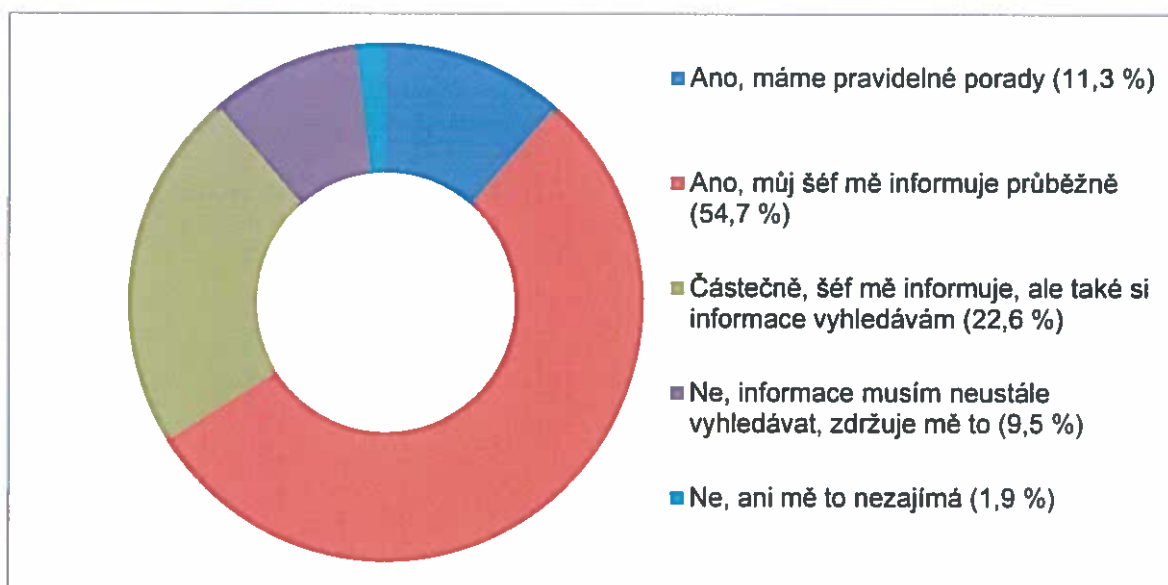
### 9.3 Třetí část dotazníku – vnitropodniková komunikace

Třetí část dotazníkového šetření se dotýká interní komunikace. Autorka ho vzhledem ke studovanému oboru na UTB ve Zlíně zahrnula do dotazníkového šetření pro dokreslení situace ve firmě XY. Pokud mluvíme o firemní komunikaci, tak je nutné zmínit, že komunikace nesmí být jednosměrná a musí fungovat napříč celou společností, na všech úrovních. To znamená, mezi majitelem a managementem, mezi managementem a zaměstnanci, mezi zaměstnanci samotnými. Každá úroveň nebo stupeň komunikace, vyžaduje specifické komunikační nástroje, při jejichž volbě by se mělo brát na zřetel dostupnost zprávy pro příjemce a její srozumitelnost. V oblasti motivace zaměstnanců, je obrovský potenciál dobré interní komunikace. Pokud se pracovník ztotožní s cíli zaměstnavatele, přináší mu mnohem více zisku – je méně nemocný, často přichází s nápady, méně fluktuuje. Vyšší informovanost zaměstnanců o dění ve firmě má další pozitivní efekt – snižuje jejich stres. Ukazuje se totiž, že právě špatná komunikace s managementem a mezi spolupracovníky navzájem patří, vedle časového stresu, k největším stresorům v zaměstnání vůbec. Dobrá interní firemní komunikace se zúročí především v době krize. Je vhodné, aby zaměstnancům bylo vše řádně a srozumitelně vysvětleno, např. proč taková situace nastala, co ji zapříčinilo, jaké mohou být důsledky a jaká opatření vedení navrhuje. V dotazníkovém šetření se část otázek týká především přístupu k informacím potřebným k práci, formou jejich získávání. Další sestava otázek se dotýká komunikace managementu XY s řadovými zaměstnanci a zbývající otázky se soustředí na vybrané nástroje interní komunikace. Pokud se vedení společnosti rozhodne pracovat na interní komunikaci, mnohdy vyvstane otázka, kdo by se problematikou interní komunikace měl věnovat. Někdo navrhne oddělení HR, marketingové oddělení, oddělení PR. Autorka bakalářské práce se domnívá, že je to závislé na veli-



kosti firmy. V případě XY jako středně velkého podniku, by to měl být jednoznačně úkol pro vedení firmy, které úzce spolupracuje s oddělením Public Relations, kde interní komunikace by měla být jednou ze součástí. Ve společnosti XY je to útvar marketingu ve spolupráci s ostatními úseky a útvary společnosti. A to především s obchodním, technickým, realizačním, ekonomickým a personálním. Zde čerpá inspiraci a informace pro zpracovávání firemních tiskovin, internetových stránek, firemního zpravodaje atd.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že převážně informace získávají zaměstnanci od svého nadřízeného. V krajním případě si informace vyhledají sami, ale není to častý jev, který by je zdržoval od práce. Celkem 94 (88,6 %) respondentů je informováno nebo alespoň částečně.

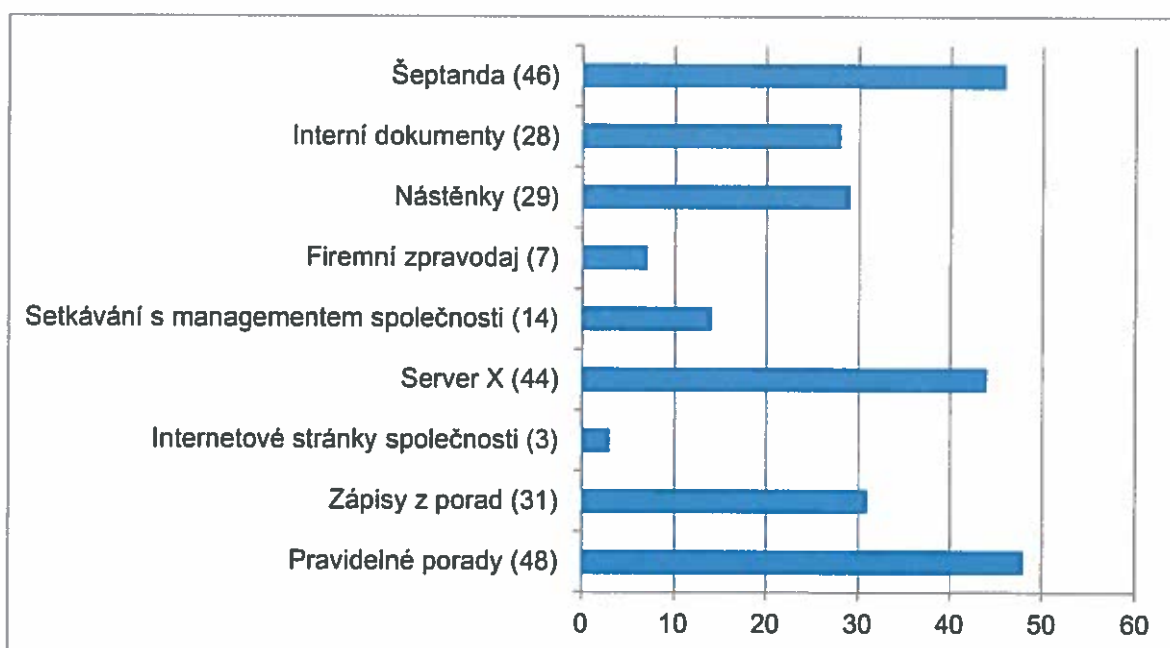


Graf č. 13 Domníváte se, že máte dostatečné informace od nadřízeného ke své práci?

Zdroj: Vlastní zpracování

Autorka práce se při dotazníkovém šetření zaměřila na vybrané formy interní komunikace. Byly to především setkávání s managementem společnosti dříve nazvané Infos, pravidelné porady, internetové stránky, firemní server X (extranet), firemní zpravodaj XY Life magazín, nástěnky, interní dokumenty a neformální forma - šeptanda. Prostřednictvím Infos management může zaměstnance informovat o směru, kterým se firma ubírá, a tím zamezovat zbytečným spekulacím, může radit, vysvětlovat, zdůvodňovat svoje rozhodnutí. Je to cesta, jak se mohou vedoucí pracovníci dostat ke svým lidem blíž a zvýšit jejich zájem o to, co se ve firmě děje a co se v ní bude dít v budoucnu. Přesto, že je to jedna z nejefektivnějších a nejdůležitějších forem interní komunikace, tak je tato forma upoza-

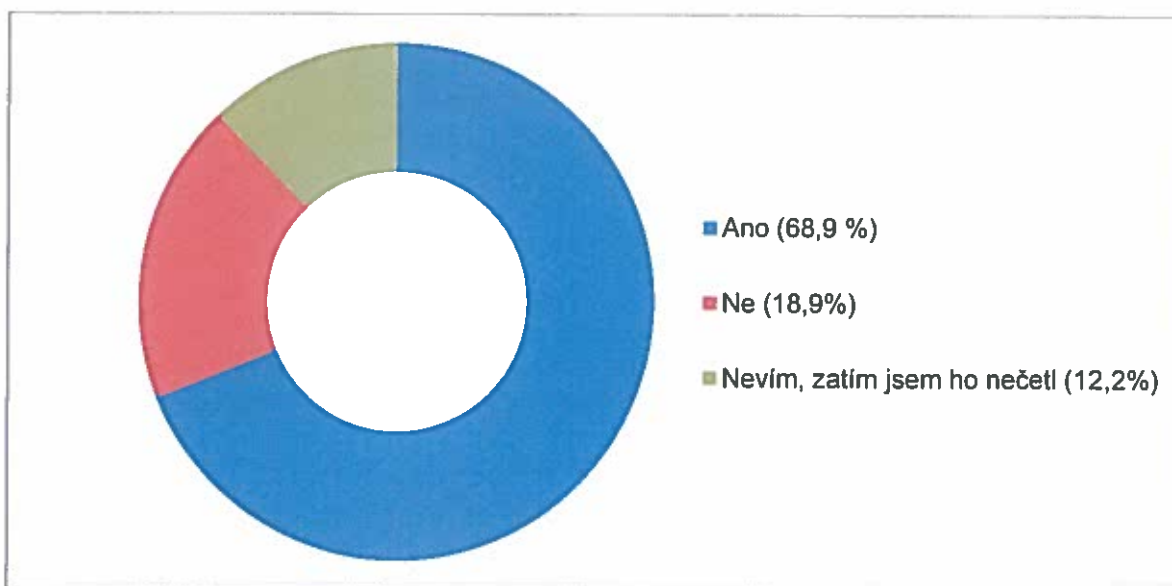
d'ována. Ke své lítosti autorka bakalářské práce musí konstatovat, že 50 respondentů, tedy 47,2 % dotazovaných tato setkávání nepostrádá. Co může být důvodem? Jsou to neuspokojivé a vyhýbavé odpovědi na dotazy zaměstnanců? To bohužel nebylo součástí dotazníkového šetření. Pro ostatní, 47 respondentů i nadále je frekvence (2x za rok) těchto setkávání dostačující a pro 51 respondentů jsou důležitá. Autorka práce doporučuje v této formě setkávání managementu se zaměstnanci pokračovat. V loňském roce se vedení rozhodlo pro otevřenou komunikaci na těchto setkáváních. Vyžaduje, aby zaměstnanci pokládali své dotazy na místě, osobně. Dříve své dotazy vhadzovali do připravených úren anonymně. Dotazníkové šetření ukázalo, že tato otevřená forma dotazování není zaměstnancům příjemná. Téměř 57 % respondentů uvedlo, že jim více vyhovovalo anonymní dotazování. Pouze 31 % respondentů s tím nemá problém. Autorka práce doporučuje se vrátit k původní formě dotazování zaměstnanců na těchto setkáváních, protože zaměstnanci ani vedení firmy není skutečně připraveno na takovou formu otevřené komunikace. Dále autorka práce doporučuje, aby nástroje interní firemní komunikace byly zastoupené v osobní i neosobní sféře. Určitě není zájmem zaměstnavatele přehltnit zaměstnance a zatěžovat ho množstvím těchto informačních kanálů. Je důležité zvolit ty nejvhodnější a kombinovat je s ohledem na možnosti přístupu k informacím tak, aby se dostaly ke všem. Od lidí v kancelářích až po dělníka na výrobním závodě nebo uklízečku. Při zkoumání, které z nástrojů zaměstnanci používají nejčastěji a nejraději k získávání informací, měli respondenti možnost označit až 3 formy.



Graf č. 14 Které z uvedených nástrojů používáte nejčastěji k získávání informací?

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejfrekventovanější varianta jsou pravidelné porady a hned za nimi takzvaná šeptanda. Tato stará neformální metoda, otevřený, neoficiální rozhovor s kolegy u kávy v kuchynce nebo na chodbě. Jak z průzkumu vyplývá, patří tato metoda k cenným informačním zdrojům v pracovních otázkách a vedení společnosti by mohlo přimhouřit oči, když vidí na chodbě u automatu na kávu své podřízené diskutovat. Při osobním zkoumání autorka práce musí uvést, že tyto neformální rozhovory nejsou zaměstnanci zneužívány. Neosobní forma je bez výhrady také důležitou složkou interní komunikace XY, kterou nelze opomíjet. Nejběžněji to bývají hromadné e-maily, výroční zpráva, pokyny dle ISO, kodexy, dotazníky, průzkumy. Ti, kteří používají počítač jako svůj pracovní nástroj a mají přístup k internetu (85 respondentů), mohou využívat jako zdroj informací internetové stránky a Server X. Bohužel o tento zdroj jsou ochuzeni zaměstnanci ve výrobní sféře. Autorka práce doporučuje tento handicap zmírnit umístěním jednoho PC např. v blízkosti jídelny nebo recepce výrobního závodu. Na tomto zařízení s omezeným přístupem na internet, budou mít zaměstnanci možnost nahlédnout na internetové stránky a extranet firmy. Nejen v administrativní budově, ale především ve výrobních závodech, se velmi dobře osvědčila klasická nástěnka u jídelny, na dílnách a na chodbách. Nedílnou součástí neosobní komunikace je firemní zpravodaj XY Life, který vychází jednou čtvrtletně. Čtenáři zde najdou témata o organizačních změnách, právě probíhajících nebo zdárně ukončených zakázkách, důležitých termínech auditů, školení, jazykových kurzů, různá významná výročí a jubilea, soukromou inzerci, fotografie ze společenských událostí, veletrhů, ale také neformální část s křížovkou a citáty. Zaměstnanci se mohou stát i spoluautory, a to ve chvíli, kdy vnesou dotaz, co je právě zajímavá a prostřednictvím zpravodaje je jim zodpovězeno. Tato forma komunikace se líbí téměř 70 % respondentů.



Graf č. 15 Líbí se Vám firemní zpravodaj XY Life?

Zdroj: Vlastní zpracování

Při vyhodnocení jednotlivých odpovědí ve třetí části dotazníku vyplývá, že interní komunikace v XY je na středně dobré úrovni.

#### 9.4 Čtvrtá část dotazníku – statistické údaje

Tato část dotazníku pouze naznačuje, kdo se kvantitativního dotazníkového šetření zúčastnil v rámci společnosti XY. Kvantitativní průzkum se uskutečnil mezi zaměstnanci XY. Akciová společnost má k 31. 01. 2014 celkem 150 zaměstnanců, z toho 84 technickohospodářských pracovníků a 66 dělníků. Během zpracování této bakalářské práce nastal další razantní úbytek zaměstnanců, aktuální počet k 31. 03. 2015 je 132. Vzhledem k tomu, že se jedná o průmyslový podnik, je logické, že respondenty ve větší části zastupovali muži, a to z 63 %. Nejsilněji byla zastoupena věková skupina 30-39 let a 40-49 let. Lze konstatovat, že kolektiv akciové společnosti je poměrně mladý. V oblasti vzdělání jsou zde z větší části zastoupeni středoškoláci (36,8 %), dále vysokoškoláci (36 %) a nakonec s 22,6 % pracovníci s učňovským vzděláním. Nelze také přehlédnout zjištění, že zaměstnanci ve firmě pracují dlouhodobě, téměř 45 % 6-10 let a téměř 11 % více než 10 let. Tento údaj ukazuje na loajálnost a věrnost zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo Měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti YX. V teoretické části bakalářské práce se autorka zabývala firemní kulturou a jejím významem pro prosperitu firmy, řízením lidských zdrojů, motivací a motivačními teoriemi a na závěr současnými metodami měření spokojenosti zaměstnanců. V praktické části získané znalosti z odborné literatury převádí do praxe. Ve společnosti XY, kde bylo prováděno měření spokojenosti, autorka práce pracuje již řadu let a dění uvnitř firmy jí není lhostejné. Společnost XY patří více než 22 let k významným zaměstnavatelům v Pardubickém regionu. Jedná se o obchodně-výrobní podnik, kde zkušenosti a kvalifikovaní odborníci tvoří základ firmy. Bohužel během posledních měsíců docházelo a stále dochází k výrazné fluktuaci zaměstnanců, což nebývalo v minulosti běžným jevem. Odliv a nedostatek odborníků na pracovním trhu se jeví jako hlavní hrozba pro XY. Autorka práce se snažila zjistit, jaká je úroveň spokojenosti zaměstnanců firmy XY, které vlivy mohou mít za následek odchodu zaměstnanců se společnosti XY a které motivační benefity mohou tento jev zmírnit nebo zastavit? Na základě samostudia odborné literatury zvolila formu dotazníkového kvantitativního šetření. Oslovila 150 respondentů, zaměstnance napříč celou firmou, jak technicko-hospodářské pracovníky, tak i dělníky na výrobním závodě v Hlinsku. Šetření se aktivně zúčastnilo 106 respondentů, návratnost vyplněných dotazníků bylo téměř 71 %. Anonymní dotazník byl rozdělen do čtyř hlavních částí. První část – stabilita, loajalita, pracovní prostředí a pracovní podmínky. V této části dotazníku z výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou ve velké míře spokojeni. Jejich pracovní prostředí se jim líbí, nepovažují ho za nebezpečné (kromě výrobního závodu). Zároveň zde vyjádřili, že je pro ně velmi důležitá stabilita zaměstnání a vyjádřili svou vysokou loajalitu vůči zaměstnavateli. Možné hrozby a příležitosti pro firmu XY vyplývající z první části dotazníkového šetření jsou:

Hrozby	Příležitosti
Bezpečnost práce na výrobním závodě	Dobrá pověst firmy v regionu
Malý zájem ze strany zaměstnanců aktivně se zapojit do fungování a změn ve firmě	Kvalita pracovního prostředí (kanceláře)
	Vysoká nezaměstnanost v regionu

Tab.č. 2 Shrnutí výsledků První části dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá část dotazníku se zabývala kvalifikací, mzdou, motivačními benefity. Výsledky vypovídají o dobré profesionální práci personálního útvaru, který efektivně vyhledává zaměstnance a zařazuje je na odpovídajících pracovních pozicích. I přesto se zde objevilo nezanedbatelné množství respondentů, kteří by uvítali změnu v této oblasti. Autorka práce doporučuje zpracovat program kariérního růstu, který by stále motivoval zaměstnance ke vzdělávání a vysokému pracovnímu nasazení. Odpovědi odhalily jako velmi slabý článek firmy XY mzdovou politiku. Autorka práce doporučuje mzdový předpis firmy přepracovat tak, aby reflektoval mzdový vývoj České republiky a to s ohledem nejen na profesi, ale i region. Tuto finanční propast je možné zmírnit zaměstnaneckými benefity, po kterých volají i zaměstnanci. Jejich současná škála v rámci firmy je tristní. Sami zaměstnanci volají po penzijním připojištění, životním kapitálovém pojištění, možnosti vzdělávání, příspěvku na dovolenou. Autorka práce navrhuje, aby tyto benefity nebyly samozřejmostí, ale aby si je každý zaměstnanec zasloužil, ať už počtem odpracovaných let ve firmě nebo dosažením určité pracovní pozice svou pílí a houževnatostí. Jako překážku pro aplikaci nového mzdového předpisu a benefičního programu v současné době autorka práce vidí především nyní špatnou ekonomickou situaci firmy. Firma XY je exportní firmou, kde 80 % exportu tvořily trhy bývalého Sovětského svazu. Vzhledem k současné vážné politické situaci na Ukrajině tyto exportní aktivity byly razantně omezeny. Tato nešťastná diverzifikace exportní politiky firmy XY ji dostala do existenčních potíží. A proto vedení firmy XY bude těžko hledat finanční prostředky pro naplnění mzdových a benefičních potřeb zaměstnanců. Možné hrozby a příležitosti pro firmu XY vyplývající z druhé části dotazníkového šetření jsou:

Hrozby	Příležitosti
Mzdová politika (bez reflexe na inflaci, region, profesi)	Loajálnost zaměstnanců v dobách krize
Neplacení přesčasů	Ochota pracovat nad rámec pracovních povinností
Postupné rušení zaměstnaneckých benefitů	Zaměstnanci nevnímají svou práci pouze jako prostředek k finančnímu obohacení
Nenastavení kariérního postupu	

Tab.č. 3 Shrnutí výsledků Druhé části dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí část dotazníku se zabývala vnitropodnikovou komunikací, která v hodnocení vyšla velmi dobře. Zaměstnanci jsou dobře informováni svými přímými nadřízenými nebo mají snadný přístup k informacím, které si aktivně sami vyhledávají. Autorka práce má jedinou výtku k setkávání managementu s řadovými pracovníky. Časový úsek mezi těmito setkáváními jsou stále delší a delší. Poslední takové setkání se konalo před sedmi měsíci, i přesto, že bylo vedením XY přislíbeno každé čtvrtletí. Pokud vedení společnosti něco slíbí, a není podstatné v jaké oblasti, mělo by to splnit. Pokud ví, že to splnit nemůže, mělo by podat zaměstnancům vysvětlení, proč tomu tak je, co to způsobilo a nabídnout náhradní řešení. V opačném případě vyvolává uvnitř firmy nedůvěru, zmatek a stres. Poslední, čtvrtá část dotazníku se zabývala pouze statistickými údaji. Jak už autorka práce uvedla, odmítavý postoj vedení způsobil, že se měření spokojenosti zaměstnanců již třetím rokem nekoná. Autorka doporučuje, aby se co nejdříve obnovily. Jak jinak se chce vedení firmy získat zpětnou vazbu od svých zaměstnanců? Jako ideální řešení vidí provádět analýzu spokojenosti v kombinaci personálního útvaru a externí agentury. Personální útvar má kompletní vstupní údaje a znalost prostředí, ale nemá personální kapacity. Externí agentura naopak disponuje zkušenostmi, personálním a technickým vybavením. Jako podpůrnou metodu anonymního dotazníkového šetření autorka práce navrhuje provést hloubkový rozhovor, který povede profesionální moderátor, psycholog. Externího pracovníka doporučuje z důvodu budování důvěry ze strany respondentů. Jen tak firma může získat ucelenou představu o situaci mezi zaměstnanci. Autorka bakalářské práce se domnívá, že získané výsledky měření zpracované v závěrečné zprávě je vhodné prezentovat vedení externí agenturou s podporou personálního útvaru. Tímto uceleným postupem je možné zhodnotit skutečnou situaci ve firmě a hlavně reagovat na ni.

Pokud autorka práce shrne výsledky dotazníkového šetření, může konstatovat, že spokojenost zaměstnanců ve většině oblastí je na velmi dobré úrovni. I přesto zaměstnanci odcházejí. Důvody, které ovlivňují úbytek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců pravděpodobně jsou špatná mzdová politika firmy, absence profesního růstu, který dále demotivuje většinu zaměstnanců v dalším vzdělávání a prohlubování odborných znalostí. Zaměstnanci sami volají po již zmiňovaných motivačních benefitech, které nyní nejsou součástí personální politiky. Návrh motivačních bonusů již autorka práce v této kapitole zmínila. Také uvádí, že v současné době není v silách firmy je zavést s okamžitou platností vzhledem k vážné existenční situaci firmy. Přesto se autorka práce domnívá a doporučuje, aby tento

motivační program spojený také s kariérním růstem a vzdělávacím programem byl vypracován a připraven na příznivější období, které zajisté opět ve firmě nastane.

Autorka práce věří, že získané poznatky během zpracování bakalářské práce mohou přispět ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců a zároveň zvýšit zájem vedení firmy XY o své zaměstnance, jejich názor a ten promítnout v personální politice.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, ISBN 80-7226-308-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, Pavel KOŠTÁN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-7226-308-0.
- [4] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4337-0.
- [5] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4354-7.
- [6] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
- [7] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1349-6.
- [7] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*, 1996. Praha: Academia, ISBN 80-200-0592-7.
- [8] PLAMÍNEK, Jiří, 2002. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0403-X.
- [9] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, ISBN 80-245-0703-X.
- [10] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, ISBN 8070792833.
- [11] RŮŽIČKA, J., 1995. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: ISBN 80-7079-626-X.
- [12] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2790-5.

## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [1] BĚLONOHÝ, Ivo. Deník veřejné správy: Šetření spokojenosti zaměstnanců, 2013. *Www.dvs.cz: Ostatní* [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6597474>
- [2] FANS, 2013. *Www.fans.cz* [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.fans.cz/profil-spolecnosti/o-spolecnosti/>
- [3] Integrovaný portál MPSV, 2015. *Www.portal.mpsv.cz: upcr* [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/pak/nezamestananost\\_v\\_cislech/statistiky/rok\\_2015/pardubicky\\_kraj/leden\\_2015/mesicni\\_statisticka\\_zprava\\_krp\\_pardubice\\_01\\_15\\_.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/pak/nezamestananost_v_cislech/statistiky/rok_2015/pardubicky_kraj/leden_2015/mesicni_statisticka_zprava_krp_pardubice_01_15_.pdf)
- [4] Jak motivovat zaměstnance: Maslowova pyramida potřeb, 2015. *Www.filosofie-uspechu.cz: Jak motivovat zaměstnance* [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: [http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova\\_pyramida/](http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/)
- [5] Péče o zaměstnance: Jak zjistit spokojenost svých zaměstnanců, 2011. In: *Www.ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/jak-zjistit-spokojenost-svych-zamestnancu.html>
- [6] Personální management: Firemní kultura, 2011. In: *Www.ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>
- [7] POJEROVÁ. Trendmarketing: Proč a jak dělat průzkumy spokojenosti zaměstnanců, 2007. In: *Www.trendmarketing.ihned.cz: Proč a jak dělat průzkumy spokojenosti zaměstnanců* [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-21466310-proc-a-jak-delat-pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu>

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

- Obr. č. 1 Maslowova pyramida potřeb
- Tab. č. 1 Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity
- Tab.č. 2 Shrnutí výsledků První části dotazníkového šetření
- Tab.č. 3 Shrnutí výsledků Druhé části dotazníkového šetření
-

**SEZNAM GRAFŮ**

- Graf č. 1: Členění zaměstnanců podle kategorie k 31. 12. 2014
- Graf č. 2: Členění zaměstnanců podle pohlaví k 31. 12. 2014
- Graf č. 3: Členění zaměstnanců podle vzdělání k 31. 1. 2014
- Graf č. 4: návratnost dotazníků
- Graf č. 5: Ohodnoťte svůj postoj k firmě XY na veřejnosti
- Graf č. 6: Líbí se Vám Vaše pracovní prostředí?
- Graf č. 7: Domníváte se, že Vaše pracovní prostředí je bezpečné?
- Graf č. 8: Vyhovuje Vám Vaše pracovní zařazení?
- Graf č. 9: Uspokojuje Vás Vaše pracovní náplň?
- Graf č. 10: Jste spokojený s platovým ohodnocením?
- Graf č. 11: Vadí Vám, když musíte pracovat přesčasy?
- Graf č. 12: Které benefity by pro vás byly motivační s ohledem na pracovní pozici?
- Graf č. 13: Domníváte se, že máte dostatečné informace?
- Graf č. 14: Které z uvedených nástrojů používáte nejčastěji k získání informací?
- Graf č. 15: Líbí se Vám firemní zpravodaj XY Life?

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Historické mezníky společnosti XY

Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti XY

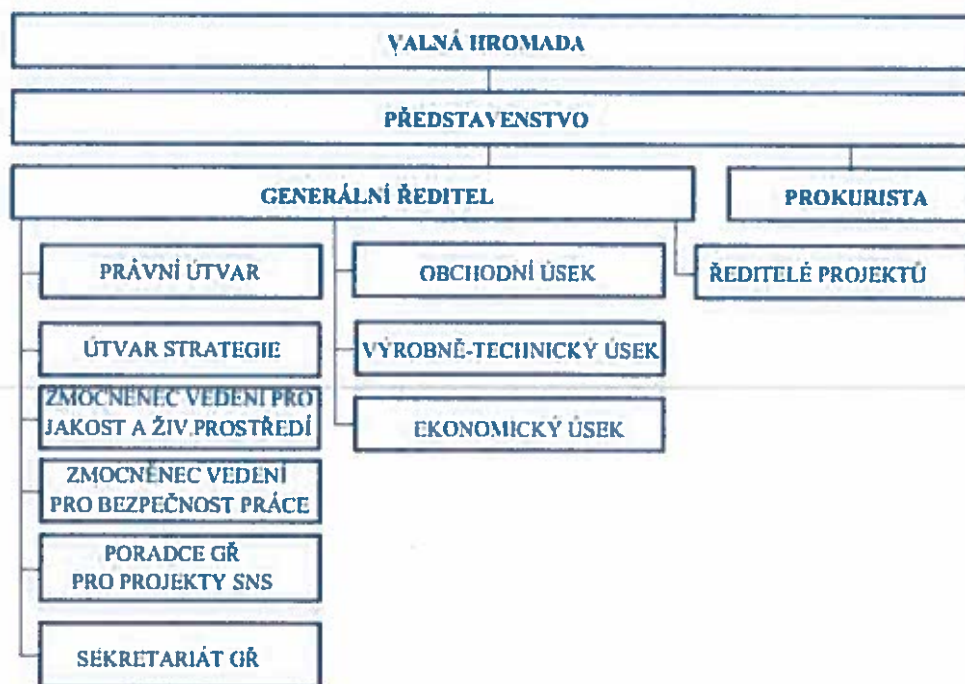
Příloha č. 3: Dotazník Hodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti XY

## PŘÍLOHA Č. 1

### Historické mezníky společnosti XY

- 2014 Rozšíření sídla společnosti v Praze. Otevření registrační kanceláře XY ASIA Pvt.Ltd. v New Delhi.
- 2013 Založení dceřiné společnosti v Polsku Proficool XY.
- 2012 XY oslavil 20. výročí založení. V indickém Gurgaonu byla otevřena nová projektová kancelář a v Chrudimi nový výrobní závod.
- 2011 Dynamický vstup na indické trhy, realizace prvních objemnějších zakázek.
- 2009 Založení XY ASIA Pvt.Ltd.se sídlem ve Visakhapatnamu.
- 2008 Založení ZAO „XY-Vostok“ se sídlem v Moskvě.
- 2007 Vytvoření nového samostatného obchodního úseku pro Asii a Afriku.
- 2006 Otevření nové kanceláře zahraničního obchodu v Praze. Expanzí na zahraniční trhy se celkové výkony navýšily o 287%, export tvoří více než 80%.
- 2003 Založení filiálky v Moskvě. Export představuje více než 60 % z celkového objemu tržeb.
- 2001 Vznik XY - organizační složka Bratislava, posílení obchodní pozice na slovenském trhu.
- 1998 Zahájení činnosti vlastního výrobního závodu.
- 1997 Transformace společnosti na akciovou společnost. Rozšíření produktového portfolia. Firma disponuje vlastním konstrukčním, vývojovým a výzkumným útvarem. XY přichází na balkánské trhy.
- 1993 Vznik společnosti s ručením omezeným XY.
- 1992 Založení společnosti.

## PŘÍLOHA Č. 2



Obr. č. 1 Organizační struktura společnosti XY (Fans, 2014)

## PŘÍLOHA Č. 3

Dotazník Hodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti XY

**Dobrý den milé kolegyně a kolegové,**

ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který je podkladem pro mou bakalářskou práci. Tématem práce je, Měření spokojenosti zaměstnanců firmy XY. Dotazník je zcela anonymní, nekomerční. Výsledky jsou určeny pouze pro mé studijní potřeby a nebudou nikde veřejně dostupné.

Velice Vám děkuji za zodpovězení otázek a přeji hezký den.

Líba Pavlíková

**1. Jak jste si vybral/a společnost XY jako svého zaměstnavatele? Vyberte jednu z možností.**

- Oslovil mě inzerát s nabídkou práce
- Zaujaly mě internetové stránky
- Na doporučení známého/rodinného příslušníka
- Kontakt jsem získal/a na úřadu práce
- Firmu vnímám, jako významného zaměstnavatele v Pardubickém kraji
- Oslovilo mě vedení společnosti
- Firma je blízko mého bydliště
- Nikde jinde jsem neuspěl/a
- Dostal/a jsem zde nejlepší nabídku

**2. Ohodnot'te svůj postoj k firmě XY na veřejnosti, před rodinou?**

- Ano, jsem pyšný/á, že pracuji u společnosti XY
- Částečně, není to pro mě důležité
- Spíše ne
- Ne, stydím se za to

**3. Ohodnot'te svůj přístup ke změnám ve firmě FANS?**

- Ne, své připomínky si nechávám pro sebe. Nechci přijít o práci.
- Ano, své náměty a postřehy sděluji svému nadřízenému. Ten s nimi dál pracuje.



- Ano, své náměty a postřehy sděluji svému nadřízenému. Ale je to zbytečné, nikoho to nezajímá.
- Ne, dřív jsem to dělal/a, ale spálil/a jsem se, nyní toho lituji. Měl/a jsem kvůli tomu problémy

**4. Považujete stabilitu zaměstnání ve firmě za důležitou?**

- Ano, pro mě je důležité mít stabilitu zaměstnání, ale zároveň mě musí práce bavit
- Ano, pro mě je důležité mít stabilní zaměstnání bez ohledu na to, zda mě práce baví
- Ne, stabilita pro mě není důležitá, odejít můžu kdykoliv a kamkoliv

**5. Narušuje Vaše práce negativně Vaše rodinné soužití?**

- Ano
- Ne
- Ničeho jsem si nevšiml/a

**6. Líbí se Vám Vaše pracovní prostředí?**

- Ano, líbí se mi a vyhovuje mi
- Částečně, je stále co zlepšovat
- Ne, mé pracovní prostředí se mi nelíbí

**7. Domníváte se, že Vaše pracovní prostředí je bezpečné, neohrožuje Vaše zdraví?**

- Ano, mé pracovní prostředí je bezpečné
- Částečně, mám k tomu výhrady a upozorňuji na to svého nadřízeného
- Částečně, mám k tomu výhrady, ale nic s tím nedělám
- Ne, nevyhovuje mi a snažím se to zlepšit
- Ne, nevyhovuje mi, ale je mi to jedno

**8. Vyhovuje Vám Vaše pracovní zařazení?**

- Ano, plně mi vyhovuje
- Ano, ale očekávám, že se časem vypracuji na vyšší pozici
- Ne, doufám, že budu povýšen/a
- Ne, ale tiše trpím
- Ne, z tohoto důvodu uvažuji o ukončení pracovního poměru
- Je mě to jedno

**9. Uspokojuje Vás Vaše náplň práce?**

- Ano, má práce mě baví
- Pouze částečně, přál/a bych si něco jiného
- Ne, nebaví mě, ale zůstanu, protože práci potřebuji
- Ne, nebaví mě a uvažuji o odchodu

**10. Domníváte se, že Vaše pracovní zařazení odpovídá Vašemu stupni vzdělání?**

- Ano, mé vzdělání plně odpovídá mému pracovnímu zařazení
- Ano, ale svou kvalifikaci si zvyšuji a doufám, že budu povýšen/a
- Ne, mé vzdělání je vyšší, než vyžaduje moje pozice, ale nevadí mi to
- Ne, mé vzdělání je vyšší, než vyžaduje moje pozice a vadí mi to

**11. Uvažujete o zvýšení odborné kvalifikace?**

- Ano, uvažuji, že si zvýším svou kvalifikaci
- Ano, stále se průběžně vzdělávám
- Ne, mé pracovní zařazení to nevyžaduje
- Ne, mé pracovní zařazení to vyžaduje, ale nemám motivaci (nechce se mi, nemám důvod)

**12. Co by Vás přesvědčilo k tomu, abyste si zvýšil/a svou odbornou kvalifikaci?**

- Pokud bych zůstal/a na stejné pozici, ale s vyšším finančním ohodnocením
- Příklad k povýšení, který bude splněn
- Pro svůj vlastní dobrý pocit a radost, že jsem něco dokázal/a
- Musel by mi to dát můj nadřízený příkazem
- Nic by mě nepřinutilo, nechci ztrácet čas dalším vzděláváním

**13. Jste spokojen/a s platovým ohodnocením?**

- Ano, mé platové zařazení odpovídá mému pracovnímu zařazení
- Ano, můj plat není vysoký, ale dorovnají ho zaměstnanecké benefity
- Ne, lidé se stejným vzděláním, mají obvykle vyšší platové ohodnocení v rámci regionu a oboru
- Ne, lidé na stejné pracovní pozici mají obvykle vyšší platové ohodnocení v rámci regionu a oboru

**14. Vnímáte svou práci pouze jako způsob finančního zabezpečení?**

- Ano, žádný jiný důvod pro to nemám
- Ne, práce mě baví a uspokojuje

**15. Byli byste ochotni zůstat pracovat ve firmě i v době krize, např. za zkrácenou mzdu, na zkrácený pracovní úvazek?**

- Ano
- Ne
- Nevím, nyní si to nedokážu představit

**16. Vadí Vám, když musíte pracovat přesčas?**

- Nevadí mi to, ale vadí mi, že nejsou zaměstnavatelem zaplacené.
- Nevadí mi to, zaměstnavatel mi je platí. Každá koruna navíc je dobrá.
- Vadí mi to a nejsem ochoten pracovat přesčas, i kdybych měl/a o práci přijít.
- Vadí mi to, ale přesto musím pracovat přesčas, nechci přijít o práci.

**17. Které benefity by pro vás byly motivační s ohledem na Vaši pracovní pozici?**

	Je velmi motivační	Je dobré ho mít	Měl by být samozřejmostí	Není pro mě motivační
Možnost individuálního odborného vzdělávání				
Jazykové kurzy				
Finanční příspěvek na penzijní pojištění				
Finanční příspěvek na život. kapitálové pojištění				
Stravenky pro stravování				
Finanční příspěvek na sportovní aktivity				
Finanční příspěvek na dovolenou				
Auto k osobní potřebě				

Telefon k osobní potřebě				
--------------------------	--	--	--	--

**18. Jste spokojeni s péčí závodní lékařky?**

- Ano, péče je dostačující.
- Nevím, nechodím tam, i přesto, že bych měl/a.
- Ne, péče je nedostatečná, chtěl/a bych ji změnit.
- Ne a je mi to jedno.

**19. Vyhovuje Vám způsob stravování?**

- Ano, vyhovuje.
- Ne, nevyhovuje.
- Nevím, je mi jedno, jakým způsobem to bude fungovat.

**20. Co by bylo pro Vás vážným důvodem k tomu, pokud byste se rozhodli sami ukončit pracovní poměr u společnosti XY. Označte jednu z možností.**

- Nespokojenost s platovým ohodnocením
- Odebrání zaměstnaneckých benefitů
- Nespokojenost s pracovním zařazením
- Změna pracovní pozice/pracovní náplně, se kterou nesouhlasím
- Nátlak ze strany zaměstnavatele kvůli zvýšení kvalifikace
- Neustálé neshody s nadřízeným
- Neshody v pracovním kolektivu
- Vlastní profesní selhání
- Vlastní lidské selhání
- Špatné hodnocení mým nadřízeným (v rámci pravidelného ročního hodnocení)
- Výhodnější pracovní nabídka
- Vlastní odpověď.....

**21. Cítíte se dobře v kolektivu, který je Vám nejbližší ( v kanceláři, v dílně..)?**

- Ano, líbí se mi, cítím se v něm dobře
- Převážně ano, občas jsou neshody, ale nic vážného
- Ne, atmosféra v kolektivu na pracovišti je napjatá

**22. Vyhovuje Vám týmová práce?**

- Ano, rád/a pracuji v týmu. Více hlav více ví.
- Ano, občas pracuji v týmu. Ale nakonec vše udělám podle svého.
- Ne, zbytečně mě to rozptyluje a zdržuje.
- Ne, rád pracuji sám, ale musím pracovat v týmu.

**23. Domníváte se, že máte dostatečné informace od svého nadřízeného ke své práci?**

- Ano, máme pravidelné porady.
- Ano, můj šéf mě informuje průběžně.
- Částečně, můj šéf mi řekne, co mám dělat, ale obecné informace o dění ve firmě od něj nedostávám.
- Ne, informace musím neustále shánět a zdržuje mě to od práce.
- Ne, a ani mě nic nezajímá.

**24. Jakým způsobem získáváte informace potřebné pro svou práci?**

- Informace dostávám pravidelně od svého nadřízeného
- Informace získávám vlastní iniciativou
- Informace dostávám od svého nadřízeného a také si je vyhledávám sám
- Informace dostávám jakoby náhodou od svých kolegů
- Informace nedostávám ani je nevyhledávám

**25. Máte pocit, že Vás zdržuje získávání informací potřebné k Vaší práci?**

- Ano
- Ne
- Částečně

**26. Chybělo Vám setkávání s managementem (dříve nazvaný „Infos“)?**

- Ano
- Ne
- Nikdy jsem se ho „nezažil“

**27. Považujete počet setkávání s managementem za dostačující?**

- Ano
- Ne

**28. Jsou pro Vás důležitá setkávání s managementem společnosti?**

- Ano
- Ne, není to pro mě důležité

**29. Je pro Vás způsob osobního dotazování se na těchto setkáních přirozené?**

- Ano, nemám problém se zeptat veřejně
- Ne, více mi vyhovoval předchozí způsob dotazování formou anonymních otázek na lístečcích

**30. Který z těchto nástrojů používáte nejčastěji pro získávání informací? Zvolte alespoň jednu z možností, maximálně 3 možnosti. Jedná se o nejčastěji používaný nástroj.**

- Porady
- Zápisy z porad
- Internetové stránky společnosti
- Server X
- Setkávání s managementem společnosti
- Firemní zpravodaj
- Nástěnky
- Interní dokumenty
- Šeptanda
- Vlastní odpověď

**31. Upřednostňujete osobní (ústní) před písemnou (např. e-mail) výměnou informací?**

- Upřednostňuji osobní komunikaci
- Upřednostňuji písemnou komunikaci
- Osvědčila se mi kombinace obou
- Je mi to jedno, nepotřebuji u své práce komunikovat

**32. Líbí se Vám firemní zpravodaj, jeho rozsah a témata?**

- Ano
- Ne
- Nevím, zatím jsem ho nečetl/a

**33. Jak často by se podle Vás měl vydávat Firemní zpravodaj?**

- 1x měsíčně
- 1x za 3 měsíce
- 1x za šest měsíců
- 1x ročně
- Vůbec ho nevydávat

**34. Máte v zaměstnání přístup k internetu?**

- Ano
- Ne

**35. Využíváte k získávání informací o společnosti internetové stránky firmy XY?**

- Ano
- Ne
- Dříve jsem využíval/a, nyní ne

**STATISTICKÉ ÚDAJE**

**36. Pohlaví**

- Muž
- Žena

**37. Věk**

- 18-19
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69
- 70 a více

**38. Dosažené vzdělání**

- Základní vzdělání
- Střední odborné s výučním listem
- Úplné střední odborné s maturitou
- Vyšší odborné

- Vysokoškolské

**39. Pracovní zařazení**

- Dělnická profese
- Technicko-hospodářská profese

**40. Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?**

- Méně než 1 rok
  - 1-5 let
  - 6-10 let
  - 11-15 let
  - Více než 16 let
-