

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

**Měření a hodnocení spokojenosti zaměstnanců v konkrétní
firmě**

Petra Minářová

**Bakalářská práce
2018**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Minářová**
Osobní číslo: **E15569**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Měření a hodnocení spokojenosti zaměstnanců v konkrétní firmě**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je provést pomocí vhodný metod analýzu spokojenosti zaměstnanců v konkrétní firmě a stanovit efektivní postup pro její měření a hodnocení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení problematiky řízení lidských zdrojů se zaměřením na spokojenost zaměstnanců.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Zhodnocení výsledků, návrh postupu měření a hodnocení spokojenosti zaměstnanců.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

ALFRED, W. J.: Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8

FAIRWEATHER, A.: Jak být motivujícím manažerem. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8.

JANDA, P.: Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 5., rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 9788072612888

NAKONEČNÝ, M.: Sociální psychologie organizace: základy moderní personalistiky. Vydání 1., Praha: Grada Publishing, 2005. 225 s., ISBN 80-247-0577-X

Vedoucí bakalářské práce:



Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Jedlí dne 11. 4. 2018

Petra Minářová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala především své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a konzultace, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Další poděkování patří celé mé rodině, která mě vždy podporovala během celé doby studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je věnována měření a hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r. o. jejímž cílem je provést analýzu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a stanovit efektivní postup pro její měření a hodnocení.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou vymezeny pojmy pracovní spokojenost, pracovní motivace a její rozdíl vůči stimulaci. Dále jsou také definované metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců. V analytické části práce je definován a charakterizován podnik, ve kterém bylo provedeno dotazníkové šetření. Z výsledků dotazníkového šetření jsou stanoveny silné a slabé stránky podniku a stanovena doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pracovní spokojenost, teorie pracovní spokojenosti, faktory pracovní spokojenosti, pracovní motivace, stimulace, analýza spokojenosti zaměstnanců

TITLE

Measuring and evaluating employee satisfaction in a specific company

ANNOTATION

This bachelor thesis is dedicated to the measurement and evaluation of employee satisfaction in the company R E N O S T A V, spol. s r.o. which aims to perform an employee satisfaction analysis in the company and set up an effective procedure for its measurement and evaluation.

The thesis is divided into two parts. In the theoretical part are defined terms of work satisfaction, work motivation and its distinction from stimulation. There are also defined methods of employee satisfaction survey. In the analytical part of the thesis is defined and characterized the enterprise in which the questionnaire was conducted. Based on the results of the questionnaire survey, the strengths and weaknesses of the company are identified and the company also received recommendations.

KEYWORDS

Work satisfaction, theory of work satisfaction, factors of work satisfaction, work motivation, stimulation, employee satisfaction analysis

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 DEFINICE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	12
1.1 TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	14
1.1.1 Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti	14
1.1.2 Dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti.....	14
1.2 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	16
1.2.1 Vnitřní faktory	16
1.2.2 Vnější faktory	17
2 PRACOVNÍ MOTIVACE	20
2.1 MOTIVACE VERSUS STIMULACE.....	20
2.2 ZDROJE MOTIVACE	22
2.3 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	25
2.4 METODY ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	26
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY.....	29
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	29
3.2 STRATEGICKÝ ZÁMĚR SPOLEČNOSTI.....	29
3.3 STATISTICKÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI	31
4 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI R E N O S T A V , SPOL. S R.O.	35
4.1 CÍL ŠETŘENÍ.....	35
4.2 METODIKA ŠETŘENÍ.....	35
4.3 POPIS SOUBORU	35
4.4 DEFINICE HYPOTÉZ	39
4.5 VÝSLEDKY ANALÝZY SPOKOJENOSTI VE FIRMĚ R E N O S T A V , SPOL. S R.O.....	39
4.5.1 V oblasti odměňování.....	39
4.5.2 V oblasti vztahů na pracovišti	42
4.5.3 V oblasti péče o zaměstnance	43
4.5.4 V oblasti komunikace	46
4.5.5 V oblasti vedení společnosti	47
4.5.6 V oblasti osobního rozvoje	49
4.6 TESTY NEZÁVISLOSTI.....	50
4.7 SHRNUÍ ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ	53
5 EFEKTIVNÍ POSTUP PRO MĚŘENÍ A HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	56
5.1 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST R E N O S T A V , SPOL. S R.O.....	57
ZÁVĚR.....	59
POUŽITÁ LITERATURA	61
SEZNAM PŘÍLOH.....	- 63 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Silné a slabé stránky podniku	53
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Kauzální vztahy k fenoménu pracovní spokojenosti	12
Obrázek 2: Pojetí pracovní spokojenosti	13
Obrázek 3: Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem	14
Obrázek 4: Motivátory a frustrátory	15
Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb	23
Obrázek 6: Přehled motivačních teorií	26
Obrázek 7: Graf výsledků hospodaření v letech 2013–2016	32
Obrázek 8: Graf vývoje čistého obrátu společnosti v letech 2013–2016	32
Obrázek 9: Graf průměrného počtu zaměstnanců v letech 2013–2017	33
Obrázek 10: Graf fluktuace zaměstnanců v roce 2017	33
Obrázek 11: Graf fluktuace zaměstnanců v roce 2015	34
Obrázek 12: Graf pohlaví respondentů	36
Obrázek 13: Graf věku respondentů	36
Obrázek 14: Graf pracovního zařazení respondentů	37
Obrázek 15: Graf délky zaměstnání ve společnosti	38
Obrázek 16: Graf četností druhů pracovního poměru	38
Obrázek 17: Graf spokojenosti s výškou mzdy	39
Obrázek 18: Graf podvědomí nastavení flexibilní složky mzdy	40
Obrázek 19: Graf podvědomí o benefitech	40
Obrázek 20: Graf vyjádření souhlasu se spravedlivou mzdou vůči výkonu	41
Obrázek 21: Graf ocenění nehmotnou formou	41
Obrázek 22: Graf četností odpovědí v oblasti vztahů na pracovišti	42
Obrázek 23: Graf, zda je zázemí pro zaměstnance vyhovující	43
Obrázek 24: Graf spokojenosti se závodním stravováním	44
Obrázek 25: Graf možnosti sblížení mimo pracoviště	44
Obrázek 26: Graf včasnosti poskytnutého vybavení	45
Obrázek 27: Graf spokojenosti s počtem dnů dovolené	45
Obrázek 28: Graf četností odpovědí z oblasti komunikace	46
Obrázek 29: Graf spokojenosti se stylem vedení ve společnosti	47
Obrázek 30: Graf přátelských vztahů mezi nadřízeným a podřízeným	48
Obrázek 31: Graf ochotného vyslechnutí přímým nadřízeným	48
Obrázek 32: Graf motivace ze strany vedení	49
Obrázek 33: Graf četností odpovědí z oblasti osobního rozvoje	50
Obrázek 34: Přehled četností odpovědí v rámci hypotézy č. 1	51
Obrázek 35: Vyhodnocení hypotézy č. 1	51
Obrázek 36: Vyhodnocení hypotézy č. 2	52
Obrázek 37: Přehled četností odpovědí v rámci hypotézy č. 2	52

SEZNAM ZKRATEK

ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
THP	Technicko-hospodářský pracovník

ÚVOD

Kvalitně odvedené pracovní výkony, to je hlavní cíl všech organizací. K tomu je ale potřeba zaměstnance neustále motivovat a pečovat o ně. To vždy není jednoduché z důvodu individuálních potřeb každého z nás. Každý má jiná očekávání, jiné požadavky a je jen na managementu společnosti, jak s nimi bude pracovat.

Důležité je uvědomit si, že bez svých zaměstnanců by žádná společnost nemohla fungovat. Zaměstnanci by tak měli být pro každý podnik tím nejcennějším zdrojem. Zamyslíme-li se nad tím, že člověk v práci tráví většinu času svého života, je opodstatněné, aby se do zaměstnání těšil a byl v rámci možností spokojen. Člověk se musí v zaměstnání cítit příjemně, užitečně a hlavně musí získat pocit sounáležitosti a zájmu o jeho osobu.

Pro někoho je zaměstnání nejen zdrojem finančních prostředků, ale představuje pro něj možnost seberealizace. Možnost uvědomění si, že je schopen odvést kvalitní práci, vyřešit problémy, komunikovat s lidmi, vést a motivovat. Takového zapáleného a motivovaného zaměstnance by ráda zaměstnávala nejedna společnost.

Cílem této bakalářské práce je provést pomocí vhodných metod analýzu spokojenosti zaměstnanců v konkrétní firmě a stanovit efektivní postup pro její měření a hodnocení.

Práce je složena ze dvou částí, teoretické a analytické. První část definuje pojem pracovní spokojenost, přibližuje teorie pracovní spokojenosti a faktory, které spokojenost ovlivňují. Dále definuje pojem pracovní motivace s rozlišuje jej od pojmu stimulace. Určuje zdroje motivace a také její teorie. V závěru teoretické části jsou zmíněny metody, jakými je možnost zjišťovat pracovní spokojenost.

V úvodu analytické části je charakterizován podnik R E N O S T A V, spol. s r.o., kde byla analýza spokojenosti prováděna. Podnik je charakterizován především prostřednictvím grafů, kde je zachycen vývoj společnosti v letech 2013–2016. Další část je věnována analýze spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, kde jsou mimo jiné stanoveny dvě hypotézy, které budou následně potvrzeny nebo vyvráceny použitím statistických metod. V dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit spokojenost, popř. nespokojenost v oblasti odměňování, vztahů na pracovišti, péče o zaměstnance, komunikace, vedení společnosti a osobního rozvoje.

Výsledky dotazníkového šetření jsou graficky znázorněny a jsou použity k vyhodnocení silných a slabých stránek podniku. V závěru práce je stanoven efektivní postup pro měření a hodnocení spokojenosti zaměstnanců a doporučení pro R E N O S T A V, spol. s r.o., jak se na spokojenost svých zaměstnanců dále zaměřit.

Výsledky analýzy spokojenosti budou předány vedení společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o., pro kterou budou skvělým podkladem pro odstranění svých slabých stránek.

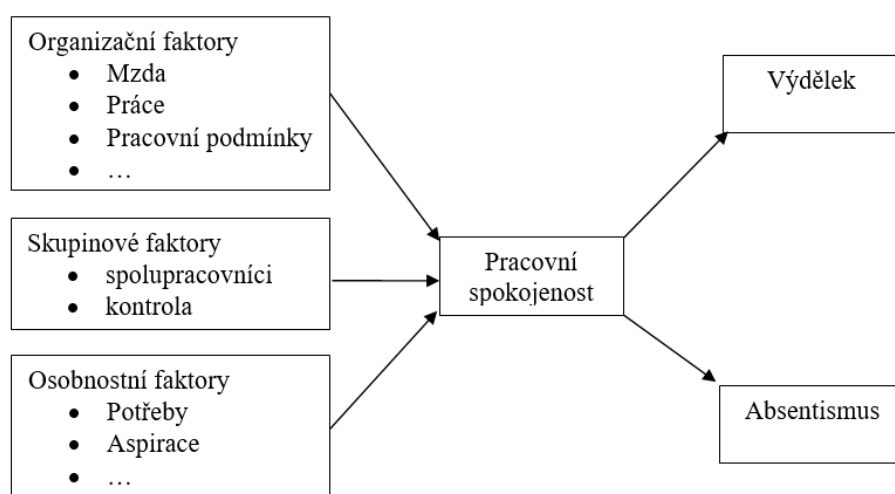
1 DEFINICE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Pojem pracovní spokojenost byla již definována v mnoha autory. Pro představu si uvedeme nejvýznamnější z nich.

T. Kollárik (2002) definuje tento pojem dvojím způsobem, a to v závislosti na jeho širší pojetí. Rozlišuje pojmy jako je „spokojenost v práci“ a „spokojenost s prací“. V širším pojetí zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, vztahující se k pracovním podmínkám, tj. spokojenost v práci. V užším pojetí jde o spokojenost s prací, tj. o nároky na plnění pracovních úkolů a o pracovní úkoly zvláště, ale také o odměnu za vykonanou práci, o její prestiž apod. (Nakonečný, 2005).

Kociánová (2010) má za to, že pracovní spokojenost/nespokojenost je vždy subjektivním vyjádřením, které je možno brát jako komplexní ukazatel. To znamená, že výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce je reakce člověka na subjektivně vnímané okolnosti jeho pracovního působení.

Nakonečný (2005) odkazuje na E. A. Locka, podle kterého je „*pracovní spokojenost důsledkem určitých činitelů a současně příčinou absentismu, setrvání nebo měnění zaměstnání (fluktuace) a výdělku, přičemž lze její míru vyjádřit mírou vyjádřenou rozdílem v očekávané a skutečné pracovní situaci násobené mírou významnosti zjištěného rozdílu.*“ Ve skutečnosti je však takto vyjádřená míra spokojenosti zaměstnanců velice složitá. Kauzální vztahy lze zjednodušeně vyjádřit na následujícím modelu, který uvádí Nakonečný s použitím schématu R. W. Griffina a G. Moorheada z roku 1986.



Obrázek 1: Kauzální vztahy k fenoménu pracovní spokojenosti

Zdroj: Nakonečný, 2005

V. Provazník a R. Komárková (2004) uvádí následující pojetí pracovní spokojenosti.

1. význam	2. význam	3. význam
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
K pracovním podmínkám pracovníka	K prožitku aktivního naplnění pracovníka	K pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Představuje		
Úroveň péče o zaměstnance podniku	Mobilizaci pracovních sil („Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!“)	Demobilizaci pracovních sil („Mně to stačí, co bych se snažil!“)

Obrázek 2: Pojetí pracovní spokojenosti

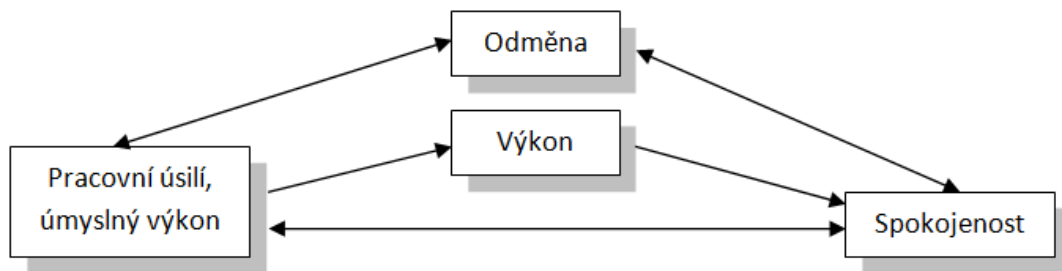
Zdroj: V. Provazník a R. Komárková, 2004

Drenth, Thierry a Wolf (1998) rozlišili 3 druhy obsahových kontextů pracovní spokojenosti.

- Spokojenost jako výsledek cyklu chování – spokojenost je odvíjena z hodnocení z dosažených výsledků z hlediska potřeb, cílů a hodnot jedince;
- Spokojenost jako komponenta kontrolního a regulačního systému – nespokojenost jedince s výsledkem vede ke vlastnímu zlepšení a zdokonalení;
- Spokojenost jako příčina následného chování – je-li nespokojenost dlouhodobějšího charakteru, může vyústit k absentismu v zaměstnání, k samotnému odchodu z organizace nebo k různým formám rizikového jednání (Štikar, 2003).

P. C. Smith a C. J. Cranny zachycují ve svém schématu viz Obrázek 3 problematiku vztahu pracovní spokojenosti a pracovním výkonem. Poukazují na to, že odměna a spokojenost mohou vést k vyššímu pracovnímu úsilí a tím i k vyššímu pracovnímu výkonu.

Zároveň také výkon může zvyšovat spokojenost a spokojenost následně zvyšovat odměnu. Poukazují také na oboustrannou závislost mezi pracovním úsilím a pracovní spokojeností.



Obrázek 3: Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem

Zdroj: P. C. Smith, C. J. Cranny, 1968; převzato z Nakonečný, 2005

1.1 Teorie pracovní spokojenosti

Při definování pojmu pracovní spokojenosti se setkáváme s dvěma teoretickými přístupy vnímání, a to podle toho, zda je k nim přistupováno jako k jednodimenzionálnímu nebo dvoudimenzionálnímu jevu.

1.1.1 Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti

V rámci této jednofaktorové teorie je pracovní spokojenost/pracovní nespokojenost vnímána jako krajní bod dimenze. Můžeme tyto body chápat jako úroveň maximální spokojenosti a maximální nespokojenosti pracovníka. Míra spokojenosti pracovníka lze vyjádřit na škále s těmito mezními body, kdy střed této osy vyjadřuje neutrální vztah. Mezi těmito dvěma faktory existuje nepřímá závislost. Snižuje-li se tak pracovní spokojenost, zároveň dochází ke zvyšování pracovní nespokojenosti. Z výše popsaného vztahu vyplývá, že k dosažení vyšší míry spokojenosti pracovníka je možné dosáhnout mimo jiné i snížením jeho nespokojenosti.

Mezi autory těchto jednofaktorových teorií pracovní spokojenosti patří V. H. Vroom, A. H. Maslow a Stogdill (Kollárik, 2002).

1.1.2 Dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti

Mezi osobnosti zabývající se pracovní spokojeností z pohledu dvoufaktorové teorie patří zejména F. Herzberg, Mausner a Snyderman.

Tito autoři na základě zkoumání zjistili, že pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost je ovlivňována dvěma různými skupinami faktorů.

První skupina, tzv. **motivační faktory** (satisfactory) přímo souvisí s druhem a obsahem vykonávané práce a úzce ovlivňuje pracovní spokojenost. Do této skupiny patří uznání, zodpovědnost a úspěch. **Hygienické faktory** (dissatisfactory) tvoří druhou skupinu této teorie. Ty se vztahují k vnějším pracovním podmínkám. Faktory patřící do této skupiny např. mezilidské vztahy, plat, jistota práce a osobní život nezapříčiní pracovní spokojenost, ale v případě jejich nedostatku mohou způsobit pracovní nespokojenost (Kollárik, 2002).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

„Vychází z metody „kritických událostí“ a rozlišuje dva aspekty problému: ne spokojenost – spokojenost s prací (tzv. motivátory) a ne nespokojenost – nespokojenost s prací (tzv. frustrátory) jako dva na sobě nezávislé faktory.“ (Nakonečný, 2005)

Herzberg v této teorii opět poukazuje na rozdíl v pojmech „spokojenost s prací“ a „spokojenost v práci“.

Z níže uvedeného obrázku č. 4 jasně plyne, že pokud motivátor vyvolá pozitivní účinek, ovlivňuje to spokojenost jedince a zvyšuje jeho motivaci. Pokud však v opačném případě vyvolá účinek negativní, ovlivňuje to jeho nespokojenost. Pozitivní účinek druhého faktoru tzv. frustrátorů nevyvolává pracovníkovu nespokojenost, ale také nemůžeme hovořit o jeho spokojenosti. Negativní účinek frustrátorů vyvolává v pracovníkovi značnou nespokojenost a výrazně ovlivňuje jeho pracovní motivaci.

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

Obrázek 4: Motivátory a frustrátory

Zdroj: Nakonečný, 2005

1.2 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost pracovníků je ovlivňována mnoha různými faktory. Ty do značené míry přispívají k jejich celkové spokojenosti.

Počet a význam faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost je celá řada. Vliv těchto faktorů na pracovní spokojenost, popř. pracovní nespokojenost je odlišný v závislosti na pracovní prostředí.

Faktory determinující pracovní spokojenost lze rozdělit na faktory vnitřní a vnější (Štikar, 2003).

1.2.1 Vnitřní faktory

První skupinu tvoří tzv. vnitřní osobnostní faktory, které vycházejí z osobnosti jednotlivce a jeho vlastností. Kollárik (2002) tuto skupinu faktorů pro lepší přehlednost dělí na objektivní a subjektivní osobnostní faktory.

Objektivní osobnostní faktory

Věk

Jak ve své knize uvádí Kollárik (2002), je možné z výzkumů vyvodit závěr o tom, že nejméně bývají spokojeni pracovníci ve věku mladší třiceti let. Zaměstnanci ve středním věku vykazují nejvyšší spokojenost. Ta však s přibývajícím věkem stagnuje nebo často dochází k jejímu poklesu. To vše je spojeno s psychickým vypětím člověka v jeho životních etapách.

Doba zaměstnání

Délka času, kdy je pracovník zaměstnán v jedné organizaci vysoce ovlivňuje jeho spokojenost. Podle Kollárika (2002) zaměstnanci s delší dobou zaměstnání v jedné konkrétní organizaci vykazují větší pracovní spokojenost oproti těm zaměstnancům, kteří v organizaci pracují kratší dobu. Autor tvrdí, že nespokojenost zaměstnanců pracujících v organizaci kratší dobu jak 2 roky je důvodem nedokonalé adaptace na danou pracovní kulturu, pracovní činnosti a kolektiv v podniku.

Pohlaví

U spokojenosti mužů a žen jsou zaznamenávány značné rozdíly. Do značné míry je to ovlivněno umístění práce v hierarchickém žebříčku hodnot.

Muži upřednostňují vůdčí pozice, mají snahu se prosadit, uplatnit a zabezpečit rodinu. Oproti tomu žena touží po uznání, oblíbenosti, dobrých vztahů na pracovišti.

V posledních letech se snižují genderové rozdíly a ženy nabývají stejné kariérní možnosti jako muži. Proto se i variabilita pracovní spokojenosti snižuje.

Rodinný stav

U rodinného stavu není možné prokázat vliv na pracovní nespokojenost ani na pracovní spokojenost. Zde je to velice individuální. Jak opět uvádí Kollárik (2002), manželství je spojeno s vyšším sociálním tlakem, apelujícím na zodpovědnost a nutnost zajištění prostředků pro rodinu. Tato skutečnost může být nositelem stresu a ovlivňovat tak pracovní spokojenost zaměstnance. V opačném případě jedinec v manželství může shledávat jistotu, zázemí a určitou pracovní motivaci.

Úroveň získaného vzdělání

Je zřejmé, že úroveň získaného vzdělání do jisté míry určuje postavení v zaměstnání. Čím vyšší dosažené vzdělání, tím zpravidla vyšší postavení pracovní pozice a pozice ve společnosti. Pracovní místa s vyšší prestiží zpravidla přináší vyšší spokojenost zaměstnance.

Na druhou stranu lze však hovořit i o pracovní nespokojenosti, a to z toho důvodu, že zaměstnanec mající vzdělání vyššího charakteru není spokojen se svým pracovním zařazením vzhledem k jeho očekávání. To bezesporu vede k jeho nespokojenosti (Kollárik, 2002).

Subjektivní osobnostní faktory

Do této skupiny osobnostních faktorů řadíme očekávání, zájmy osobnostní vlastnosti a schopnosti.

1.2.2 Vnější faktory

Další skupinu faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnance tvoří vnější faktory, které jsou nezávislé na pracovníkovi. Prostřednictvím vnějších faktorů dochází k ovlivňování jednání jedince, dochází ke stimulaci (Armstrong, 2007).

Provazník (1997) uvádí následující vnější faktory.

Obsah a charakter práce

Jde o klíčový faktor ovlivňující pracovní spokojenost. V profesích, kde se objevuje vyšší míra seberealizace, sebeprosazení a tvůrčí prosazení, lze hovořit o spokojenosti nebo spíše spokojenosti.

Lidé, kteří vykonávají monotónní, fyzicky náročnou práci v ne tak atraktivních podmínkách bývají zpravidla více nespokojeni s obsahem a charakterem práce (Provazník, 1997).

Mzdové ohodnocení

Armstrong (2007) zpochybnil efektivnost mzdového ohodnocení jako faktoru motivace. Pokud je pracovník nedostatečně finančně ohodnocen, jistě to vede k nespokojenosti. Neznamená to však, že relativně dostatečné finanční ohodnocení vede ke spokojenosti pracovníka. Finanční ohodnocení pracovníka je bezesporu považováno za nejsilnější faktor ovlivňující jeho spokojenost. Tento faktor však nemá dlouhodobý charakter.

Podle Provazníka (1997) nehraje roli výše mzdového ohodnocení k dosažení spokojenosti jako spíše mzdové relace mezi pracovníky. Ti výši své mzdy srovnávají s ostatními a může tak docházet k nespokojenosti s tímto hodnocením.

Mzdové ohodnocení působí na faktor spokojenosti, popřípadě nespokojenosti především:

- u porovnávání dosaženého finančního ohodnocení s ostatními pracovníky ve vztahu k vynaloženému úsilí;
- je-li finanční ohodnocení chápáno jako přímá reflexe za přínos organizaci;
- je-li finanční ohodnocení vnímáno z hlediska významu, prestiže a sociálního statusu své profese (Štikar, 2003).

Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník významně ovlivňuje pracovní klima a tím i spokojenost zaměstnanců. Svým stylem vedení vytváří na pracovišti atmosféru, která do značené míry může způsobit pracovníkovu nespokojenost v práci. Jeho autokratické vedení, hrubost, nespravedlnost a nerozhodnost ovlivňují negativně klima na pracovišti. Oproti tomu vedoucí pracovník vyznačující se spravedlivostí, rozhodností a sociální citlivostí pozitivně ovlivňuje pracovní prostředí (Provazník, 1997).

Vedoucí pracovník (manažer) má možnost výběrů ze 2 variant stylu vedení, které mají prokazatelný vliv na spokojenost pracovníka (Štikar, 2003).

- Manažer se zaměřuje na své podřízené
Vedoucí pracovník jeví zájem o své podřízené, o jejich práci, akceptuje jejich názory a nápady, preferuje neformální styl komunikace a podporuje jejich odborný kariérní růst.
- Participativní styl vedení
Zaměstnanci mají možnost podílet se na rozhodujících otázkách podniku, dále se také ovlivňují svoji práci a vyjadřují své názory k cílům pracovní skupiny. Tento styl vedení pracovníkům přináší určité uspokojení a pocit důležitosti v organizaci.

Pracovní postup

Pracovní postup neboli kariérní růst bývá silným faktorem pracovní motivace. Obecně je pracovní povýšení požadováno spolu s mzdovým ohodnocením za nejvýznamnější faktor spokojenosti zaměstnance. Rozlišujeme více druhů pracovního povýšení a každý z nich přináší jiné uspokojení. Např. jinou míru uspokojení přinese postup na základě vykonávané práce a jinou míru uspokojení přinese postup na základě délky zaměstnání (Štikar, 2003).

Spolupracovníci

Pracovní činnost není nikdy vykonávána samostatně, je zde vyžadována spolupráce s lidmi, a to v různých formách. Proto má tato činnosti již sama o sobě společenský charakter (Pauknerová, 2006). Spolupráce vytváří atmosféru na pracovišti, která je taktéž faktorem ovlivňující pracovníkovu spokojenost. Pracovní atmosféra je determinována mezilidskými vztahy, v rámci kterých jsou uspokojovány nejrůznější lidské potřeby, např. pochopení, potřeba sociálního kontaktu, potřeba sounáležitosti, potřeba pomoci apod.

Význam těchto mezilidských sociálních vztahů by neměl být podceňován. Nespokojenost pracovníka z důvodu sociálních vztahů je velmi těžce ovlivnitelná uspokojením jiného faktoru (Štikar, 2003).

Organizace práce

Tento faktor ovlivňující spokojenost bývá spíše nositelem nespokojenosti. A to z toho důvodu, že organizaci práce zaměstnanci považují za jimi neovlivnitelnou a neměnitelnou.

Fyzické pracovní podmínky

Mezi tyto fyzické podmínky řadíme např. teplotu, hluk, dispozici pracoviště a osvětlení. Nepříznivé prostředí v podniku může být také zdrojem nespokojenosti jedince (Štikar, 2003).

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

2.1 Motivace versus stimulace

Tyto dva pojmy jsou často zaměňovány nebo jsou používány jako synonyma. Proto je přínosné si v této práci definovat odlišnost těchto dvou pojmů.

Pojem motivace pochází z latinského slova „movere“ ve významu „hýbat se, pohybovat“. Existuje mnoho různých definicí tohoto pojmů.

Nakonečný ve své knize z roku 2005 definuje motivaci jako termín, který vyjadřuje „psychologické důvody konkrétního chování, a pak tedy pojem pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují.“ Odpověď na tuto otázku se zdá být zcela zřejmá a jednoduchá. Hlavním důvodem, proč lidé pracují, je zdroj finančních prostředků pro zabezpečení obživy.

„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“ (Provazník, 1996)

„Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměřňuje lidské chování“ (Mikulaščík, 2007).

Pomocí motivace lze odůvodnit jednotlivá chování člověka v daných situacích. Už ze samotného latinského překladu slova je zřejmé, že motivaci můžeme vnímat jako určitý impuls uvnitř člověka, určitou pohnutku, něco, co nás rozpohybuje, co nás přiměje k jednání a společně nás dovede k cílům, které jsme si stanovili. Motiv, který nás přiměl k jednání pro dosažení cíle zpravidla nezaniká dříve, než je daný cíl dosažen a motiv splněn. Existují však i motivy, které mohou být dlouhodobé a celoživotně nás motivovat, jedná se zejména o lidské zájmy ve volném čase např. sport, hudba aj.

Motivace, ať už pracovní nebo jiná, je determinována pomocí motivů. Jsou to právě ty vnitřní pohnuty, které člověka aktivují k jednání. Pudy, potřeby, zájmy a ideály jsou v psychologii považovány za základní formy motivu. Motiv k práci je možno rozdělit do dvou kategorií, a to motivy intrinsické (tj. ty, které přímo souvisí s prací) a motivy extrinsické (tj. mimo vlastní práci) (Kocianová, 2010).

Intristické motivy práce:

- Potřeba činnosti (zbavit se „nadbytečné energie“);
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi;
- Potřeba výkonu;
- Touha po moci;
- Potřeba seberealizace a smyslu života;

Extrinsické motivy práce:

- Potřeba peněz;
- Potřeba jistoty;
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti;
- Potřeba sociálních kontaktů;
- Potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu.

Je zcela zřejmé, že člověk není ovlivňován pouze jedním motivem. Naopak zde existuje kombinace několika různých motivů, které na sebe působí. Pokud se jedná o motivy, které směřují stejným směrem a mají společný cíl, jejich síla se sčítá a motivace je o to silnější. Pokud se však cíle motivů rozcházejí, vzájemně se ovlivňují a snižují motivaci ve svůj neprospěch.

Vnitřní neboli primární motivace člověku přináší především radost z práce. Radost z toho, že má tu možnost pracovat a určitým způsobem se realizovat. Mezi faktory ovlivňující tento druh motivace řadíme odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet své pracovní schopnosti, kariérní postup apod. Oproti tomu existuje motivace vnější (sekundární motivace). To už hovoříme o rozdílu mezi motivací a stimulací. Tedy přesněji o rozdílu mezi vnitřní a vnější motivací. Jestliže jsme hovořili o tom, že vnitřní motivace je vnitřní pohnutkou, pojem stimulace (vnější motivace) představuje pohnutku z vnějšku. Jako synonyma lze proto použít pouze termíny vnější motivace, sekundární motivace a stimulace. (Kocianová, 2010).

Vnější neboli sekundární motivace člověku nepřináší radost z vykonávané práce, ale uspokojení z dosažených výsledků a jejich ohodnocení, většinou v podobě peněz. Podle Štikara (2003) mezi ty základní stimuly patří následující:

- Peněžní odměna – plat, mzda, dividendy;
- Pracovní ohodnocení – ocenění perspektivy a výkonu;
- Pracovní podmínky;
- Ohodnocení skupinou;
- Komparace svého výkonu s ostatními pracovníky;
- Možnost samostatné práce;
- Sociální výhody.

2.2 Zdroje motivace

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí“ (Bedrnová, Nový, 2007).

Struktura motivace je u každého jedince výjimečná a ojedinelá. V následující podkapitole si uvedeme šest nejzákladnějších zdrojů motivace, které ovlivňují lidské jednání. Patří mezi ně pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, návyky, ideály.

Pudy

Pudy je možné definovat jako vrozené tendence organismu, chovat se tak, aby bylo dosaženo uspokojení základních potřeb. Jde o vnitřní pohnutku, sílu, která nás doslova nutí dělat činnosti nutné k přežití. Hovoříme například o pudu výživy, sebezáchovy, pohlavní aj. Touto tematikou se zabýval především Sigmund Freud.

Potřeby

Potřeba patří mezi důležité motivy jednání a chování. Potřeby jsou charakterizovány jako určitý nedostatek případně přebytek něčeho, co pro daného člověka představuje významnou roli. Tuto skutečnost se jedinec snaží minimalizovat nebo nejlépe zcela odstranit, aby eliminoval napětí, které v něm nedostatek/přebytek vyvolává. Cílem jedince je maximálně uspokojovat své potřeby.

Bedrnová a Nový (2007) rozdělují potřeby na:

- Biologické, fyziologické – mezi tyto potřeby patří ty, které jsou důležité pro život jedince (voda, teplo, potrava, spánek aj.) Hovoříme o nich jako o primárních potřebách jedince;

- Sociální, společenské – již se nejedná o potřeby nutné k přežití. Jedná se o potřeby někam patřit, cítit se milován, realizace sebe sama apod.

Abraham Maslow, americký psycholog, uspořádal potřeby do hierarchie, kde uvádí 5 nejzákladnějších druhů potřeb, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku.



Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Wikimedia Commons, 2014

1. Základní tělesné a fyziologické potřeby – do této kategorie primárních potřeb řadíme potřebu dýchat, jíst, spát, sex apod.;
2. Potřeba bezpečí a jistoty – jakmile jsou potřeby výše uspokojeny, jedinec se zaměří na potřeby ochrany zdraví, bezpečí, stálost zaměstnání a jistota obdržení platu;
3. Potřeba lásky, přijetí a spolupatříčnosti – další potřebou člověka je najít si své místo ve společnosti a hlavně rodině;
4. Potřeba uznání, úcty – snem člověka není pouze někam zapadnout, ale také určitým způsobem vynikat od ostatních. Snaha získat postavení a prestiž;
5. Potřeba seberealizace – nejvyšší postavení podle Maslowa.

V Maslowově hierarchickém uspořádání potřeb se uplatňuje funkční princip. Potřeby vyššího řádu jsou vždy uspokojovány, až na základě relativního uspokojení potřeb řádu nižšího. Konkrétně, člověk nebude hledat pocity bezpečí a jistoty, pokud nebude mít zajištěné základní potřeby nutné k přežití.

Tato hierarchie nemusí být uplatňována pouze na obecné příklady motivace a na celoživotní potřeby člověka jako je potřeba jídla, vody, rodiny, přátelství, úspěchu apod. Toto uspořádání najde uplatnění i co se týče motivace v rámci pracovního prostředí. Základním fyziologickým motivem je pro zaměstnance mzdové ohodnocení, které představuje jistotu zabezpečení života samého. Dále, potřeba jistoty a stálosti zaměstnání (např. smlouva na dobu neurčitou), přátelství spolupracovníků, pracovní úspěch, ocenění nebo navýšení mzdy, možnost volby zaměstnání, kde se bude moci zaměstnanec plně realizovat (Nakonečný, 2005).

Zájmy

Pojem zájem bývá často zaměňováno za pojem motiv, který jsme si již výše objasnily. Záměna těchto dvou pojmů, je však nemožná, pokud známe významy obou z nich. Zájem představuje dlouhodobý zájem jedince o určitou konkrétní oblast. Jde o oblast, která jedince vnitřně láká a přitahuje. Můžeme tedy říct, že se jedná o uspokojení potřeby v delším časovém horizontu. Existuje celá řada zájmů, od sportovních, relaxačních, výtvarná, hudební aj. Tyto zájmy je možné různě kombinovat a zvyšovat tak svoji motivaci.

Hodnoty

Hodnoty jsou tvořeny během celého života jedince. Představují pro něj určité významově důležité skutečnosti, se kterými se během života potkal a považuje je za důležité. Jedinec si tímto způsobem utváří ojedinelý hodnotový systém a určuje váhu důležitosti jednotlivým skutečnostem. Je tak činěno na základě životních zkušeností. Je zřejmé, že pro člověka, trpící vážnou nemocí, bude na prvním místě hodnota „zdraví.“ Naopak člověk, který nezažil kolem sebe rodinu a vyrůstal jako sirotek, bude dávat velkou váhu tomu, aby si v budoucnu našel rodinu a vytvořil tak zázemí pro své děti (Bedrnová, Nový, 2007).

Návyky

Ke zdrojům motivace patří i pojem návyk. Tento pojem je možno charakterizovat jako činnost, která je vykonávána opakovaně a delší dobu. Člověk si pak tuto činnost zautomatizuje a mluvíme o tzv. návycích. Pak pokud se činnost znovu objeví, jedinec

nepřemýšlí nad způsobem jejího výkonu a postupuje podle vžitých a zautomatizovaných postupů.

Ideály

Ideál můžeme definovat jiným pojmem a to pojmem „vzor“. Jde o určitý cíl, kterému se chce jedinec vyrovnat nebo alespoň k němu přiblížit. Na definování ideálů/ vzorů má velký vliv rodina, ve které jedinec vyrůstal a taktéž styl výchovy.

2.3 Teorie pracovní motivace

Na přelomu 19. a 20. století začaly vznikat teorie, na základě nichž, se snažíme vysvětlit principy a mechanismy motivace. Proč se lidé v konkrétních situacích chovají tak jak se chovají a čím konkrétně je jejich chování determinováno.

Armstrong (2007) ve své knize uvádí 3 typy pohledů na pracovní motivaci a to:

1. Teorie instrumentality

Vychází z předpokladu, že člověk bude motivován k práci v případě existence přímé provázanosti odměn a trestů s jeho výkonem. „*Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné.*“ (Armstrong, 2007) Koncepci této teorii nalezneme u F. W. Taylora – taylorismu. (ManagementMania, 2011–2018).

2. Teorie zaměřené na obsah

Podstatu této teorie tvoří potřeby. Tato teorie stojí na názoru, že lidské chování je determinováno neuspokojenými potřebami, které tvoří vnitřní napětí. Motivací je snaha najít cíl, který tuto neuspokojenou potřebu uspokojí. Mezi představitele těchto teorií patří Maslow, Herzberg, Alderfer a McClelland.

3. Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie bývají v praxi často nazývány teoriemi kognitivními. To proto, že poukazují na to, jak je lidmi vnímáno pracovní prostředí, jak toto prostředí chápou a jak se s ním sžívají. Tyto teorie se snaží najít odpověď na otázku, jak aktivovat motivaci, jak ji usměrňovat, a hlavně jak ji udržet. Do těchto teorií řadíme expektační teorie (Vroom), teorie cíle (Latham, Locke) a teorie spravedlnosti (Adams) (Kociánová, 2010).

Základ expektační teorie tvoří pojmy se začátečními písmeny VIE. První pojem valence představuje subjektivní hodnotu cíle jedince, instrumentalista proces vynaložených činností vedoucí k nadefinovanému cíli a expektace neboli očekávání, že výsledky jedince povedou k dosažení cíli.

V rámci teorie cíle, cíle definují konečný stav, jakého je třeba dosáhnout, jde o tzv. vzdálenou metu, a zpětná vazba poskytuje bližší informace jedincům, jak si vede při plnění stanoveného cíle. Z motivujícího hlediska je dobré, aby se jedinci podíleli na tvorbě cíle. Cíl se tak spíše setká s ohlasem a motivátorem.

Teorie spravedlnosti řeší problematiku toho, jak lidé vnímají to, jak je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními lidmi, odlišnou referenční skupinou nebo s osobou jim podobnou.

Podobně jako Armstrong, i Kociánová (2010) uvádí stručný přehled významných motivačních teorií včetně jmen autor jednotlivých teorií.

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3. Proces – očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

Obrázek 6: Přehled motivačních teorií

Zdroj: Kociánová, 2010

2.4 Metody zjišťování pracovní spokojenosti

Průzkumy o spokojenosti zaměstnanců jsou dnes zcela běžně používány, a to nejen v nadnárodních firmách. Stále častěji se tyto průzkumy vyskytují i ve středních a malých podnicích. Ve velkých společnostech s moderním personálním řízením je analýza spokojenosti zaměstnanců považována za standardní nástroj řízení. Napomáhá ke komunikaci průřezem celé společnosti.

Ze strany zaměstnance bývá samotný fakt průzkumu kladně hodnocen. Je to bráno jako projev zájmu o jejich osobu a snaha udržet si dané zaměstnance. Zaměstnanci získají pocit rovnocennosti a možnost vyjádřit svůj názor a ovlivnit tak další počínání organizace. Oproti tomu se ale takový průzkum setká málo kdy s komplexní zpětnou vazbou. Zaměstnanci mají často strach vyjádřit svůj názor i anonymně. Bojí se postihu, pošpinění svého jména nebo i podání výpovědi. Opak je však pravdou. Zaměstnavatel takový průzkum dělá pouze pro zjištění jejich potřeb.

Oblasti, které jsou předmětem průzkumu jsou nejčastěji spokojenost v rámci firemní strategie, kvalita vedení a řízení, možnosti zapojení se do rozhodovacích procesů, pracovní podmínky, komunikace ve firmě, mzdové ohodnocení, možnost vzdělávání a osobního rozvoje, úroveň motivace a seberealizace.

Příprava a realizace průzkumu je velmi časově náročná. Může trvat v řádu několika týdnů až měsíců. Je potřeba důkladně vytypovat data, která chceme získat, ponechat časové rozmezí na návratnost získaných dat, podrobit data důkladné analýze a poté výsledky odprezentovat vrcholovému vedení. Obecně výsledkem takového průzkumu by měl být strategický program personální péče (Management, marketing, 2010).

V praxi mezi nejčastěji používané metody zjišťující spokojenost zaměstnanců řadíme strukturované dotazníky, rozhovory, jejich kombinaci nebo diskuzní skupiny (Armstrong, 2007).

Dotazníky

Můžeme říct, že jde o psanou podobu rozhovoru. Dotazník je oproti rozhovoru kratší a respondenti mají větší chuť odpovídat. Na vyplňování dotazníku si vyhradí čas, kdy oni budou chtít. Také je důležité ještě před samotným sestavováním otázek zjistit cíl auditu. To, co se chceme od dotazovaných dovědět. V našem případě, s čím jsou spokojeni, popřípadě nespokojeni v zaměstnání. Při sestavování dotazníků je důležité brát zřetel na srozumitelnost a jednoznačnost otázek. Otázky by v žádném případě neměly být navádějící. Existuje několik druhů otázek, které se v dotaznících mohou vyskytovat např. uzavřené, polouzavřené, otevřené, bodová škála apod. Dotazník by měl být přiměřeně obsáhlý, aby respondenta příliš nezdržoval a byl ochoten jej vyplnit až do konce. Správně sestavený strukturovaný dotazník přináší objektivní důkazy

Zaměstnanci často volí variantu anonymních odpovědí, jelikož se bojí na dotazník o spokojenosti odpovídat. Hlavně vyjádřit svůj objektivní názor a pocity. Mají strach z postihu za negativní odpovědi, který by mohl vyústit až k rozvázání pracovního poměru.

Opak je však pravdou. Zaměstnavatel má zájem si pracovníky udržet, proto se o jejich spokojenost zajímá.

Rozhovory

V osobním rozhovoru už možnost anonymních odpovědí, což je výhodou. Zaměstnavatel alespoň konkrétně ví, na jakou cílovou skupinu se zaměřit. Tato metoda analyzuje problematiku spokojenosti zaměstnanců hlouběji. Mezi základní typy rozhovorů řadíme rozhovory plně strukturované, polostrukturované a nestrukturované. V rámci plně strukturovaných rozhovorů je nutné přesně dodržet pořadí otázek a jejich formulaci. V polostrukturovaných rozhovorech je opět nutné dodržet sled otázek, ale tazatel je může podpořit doplňujícími otázkami a poznámkami. Tazatel v rámci nestrukturalizovaného rozhovoru může pokládat stanovené otázky, další otázky jsou pokládány v souvislosti s odpověďmi respondenta. Cíl rozhovoru však musí zůstat naplněn (Management, marketing, 2010).

Kombinace rozhovoru a dotazníku

Nejvhodnější metodou je kombinace dvou výše uvedených metod, kdy respondenti vyplní dotazník a později jsou detailněji dotazováni. V porovnání s pouhým dotazníkem tato metoda přinese komplexnější zhodnocení problému.

Diskuzní skupiny

Armstrong také uvádí ne často používanou metodu diskuzí skupin. V takové skupině je důležitým faktorem důvěrnost lidí, strukturovaně vedená diskuze a informovanost diskutujících.

Stále více používanou metodou pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců je dotazník Job Satisfaction Survey. Autor tohoto dotazníku, Spector (1985) založil dotazník na 36 otázkách týkajících se devíti oblastí. Konkrétně zaměstnanecké výhody, plat, odměny založené na výkonu, komunikace, podstata práce, možnost povýšení, nadřízený, provozní postupy a spolupracovníci. Tato metoda byla vynalezena především pro zjišťování spokojenosti ve veřejném sektoru, avšak nyní je přístupná pro všechny druhy organizací. Respondenti mají na výběr šestiúrovňovou škálu odpovědí od „silně souhlasím“ po „silně nesouhlasím“ (Průzkum spokojenosti s prací, JSS, 2011).

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Společnost R E N O S T A V, spol. s r.o. je střední podnik v malé vesnici Jedlí, který se zabývá výrobou plastových výlisků pro automobilní průmysl. Jedná se o interiérové díly jako např. loketní opěrky, vypínače oken, střední panely do aut apod. nebo o exteriérové díly nosiče žárovek světlometů. Okrajově vyrábí i plastové spotřební zboží, tj. misky, kbelíky, jídlonosiče, prádelní koše. Dále vyrábí technické výlisky např. filtry do vysavačů. Společnost je certifikována podle norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a nově ISO/TS 16949:2009. V roce 2018 je plánována recertifikace těchto norem na normy ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 a IATF 16949:2016.

Aktuálně se společnost zabývá lisováním plastových dílců pro automobilový průmysl z 85 % celkové produkce. Hlavními odběrateli těchto plastových výlisků jsou Varroc Lighting Systems, s.r.o. z Nového Jičína a Rychvaldu, CIE Plasty CZ, s.r.o. z Valašského Meziříčí, Klein automotive, s.r.o. ze Štítů, MB Tool, s.r.o. z Prostějova a Mürdter Dvořák, lisovna, spol. s r.o. z Olšan u Prostějova.

3.1 Organizační struktura

Ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. pracuje kolem 114 zaměstnanců z toho je 19 zaměstnanců THP.

V čele stojí majitel a jednatel společnosti pan. Ing. Milan Kubíček. Firmu vlastní z 50 %, druhý podíl připadá jeho bratrovi panu Ing. Vladimíru Kubíčkoví. Druhou nejvyšší osobou ve společnosti je pan Ing. Petr Zígal, vedoucí provozu. Pak následují hierarchicky další zaměstnanci viz Příloha č. 1 – Organizační struktura firmy

3.2 Strategický záměr společnosti

Společnost má definován dlouhodobý strategický záměr v 5 oblastech, a to solventnost podniku, rozvoj podniku, řízení lidských zdrojů, kvalita výrobků a životní a pracovní prostředí. V rámci tohoto plánu má společnost nedefinované cíle a hodnoty, které se snaží plnit a dosáhnout tak lepších výsledků. S ohledem na tento strategický plán jsou pak stanovovány operativní cíle podniku a jednotlivých procesů tak, aby bylo dosaženo cílových hodnot.

Solventnost podniku

- Společnost dbá na to, aby jakákoliv investice nepřekročila ziskovost společnosti
- Společnosti investuje s ohledem na krátkodobou finanční návratnost vložené investice se zřetelem na kvalitu jejího provedení a s důrazem na její co možná nejvyšší využitelnost
- Zaručená 100 % solventnost podniku značí ekonomickou sílu a stabilitu společnosti a je zárukou možného rozvíjení dlouhodobých obchodních vztahů s obchodními partnery
- Zaměstnanci jsou si vědomi ekonomické stability společnosti s ohledem na jejich dlouhodobé působení v podniku a vytvoření si pracovního zázemí a důvěry v jejich působení u nás.

Rozvoj podniku

- Rozšíření výrobních a skladovacích prostor z důvodu neustále se rozvíjející společnosti.
- Pozitivní výsledek certifikačního auditu a získání certifikátu dle aktuálně platných norem ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 a IATF 16949:2016.
- Úspěšné zavedení systému 5S a jeho dodržování

Řízení lidských zdrojů

- Společnost má za cíl vyhledat a udržet si kvalitní zaměstnance, kteří cítí se společností sounáležitost a jsou v ní stabilizováni
- Uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy, korektní a vyvážené chování zaměstnanců vytváří produktivní prostředí, které se pozitivně odráží na individuálním, kolektivním a celofiremním výkonu.
- Rozvíjet dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon

Kvalita výrobků

- Společnosti si je vědoma vysokých požadavků svých zákazníků na kvalitu produkce a možných sankcí vyplývajících z nedodržení tohoto požadavku

- Společnost tvoří celý výrobní proces s ohledem na co nejvyšší možnou kvalitu výrobků, zajišťovanou především dodržováním systému kvality ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ISO/TS 16949:2009.

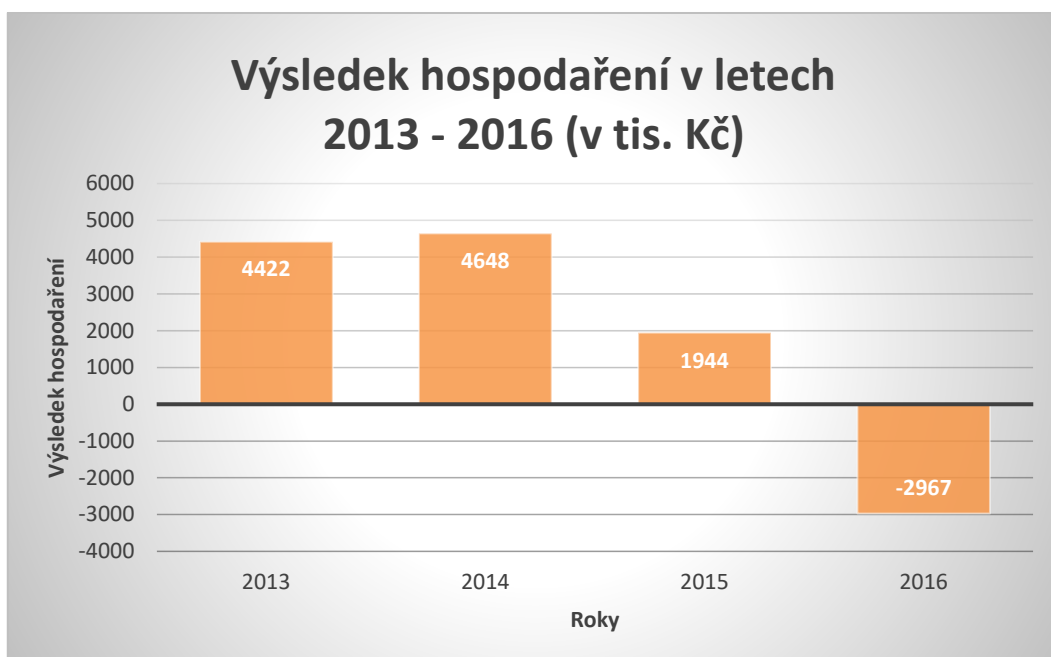
Životní a pracovní prostředí

- Společnost tvoří výrobní proces s ohledem na maximální šetrnost k životnímu prostředí
- Ochrana životního prostředí je zabezpečována používáním zavedených postupů, moderních technologií, efektivním využíváním vstupních materiálu a energií, případnou regranulovatelností zmetkových výrobků
- Již ve fázi návrhu výrobku a procesu jsou posuzovány vlivy na životní prostředí, BOZP, recyklovatelnost a odpadové zatížení
- Pracovní prostředí přispívá k maximální výkonnosti pracovníků při zajištění odpovídajících bezpečnosti práce a zdraví, s ohledem na uspořádání pracoviště, používání moderních postupů při práci a zabezpečení kvalitních ochranných osobních pomůcek při práci

3.3 Statistické ukazatelé společnosti

V následujícím grafu můžeme zhlédnout, jak firma hospodařila mezi lety 2013 a 2016. Údaje za rok 2017 stále nejsou uveřejněny. Jak je z grafu patrné, rok 2016 byl pro společnost zlomový, jelikož se dostala do záporných čísel. Konkrétně v roce 2016 vykazovala ztrátu ve výši 2 967 tis. Kč z důvodu restrukturalizace společnosti. V tom roce společnost radikálně omezila výrobu spotřebního zboží a zaměřila se na automobilní průmysl. S tím bylo spjato zvýšení nákladů, jejichž vynaložení v budoucnu přinese zvýšení tržeb. Dá se očekávat, že výsledek hospodaření bude vykazovat menší ztrátu oproti roku 2016 nebo se dokonce společnost dostane do kladných čísel a bude vykazovat zisk.

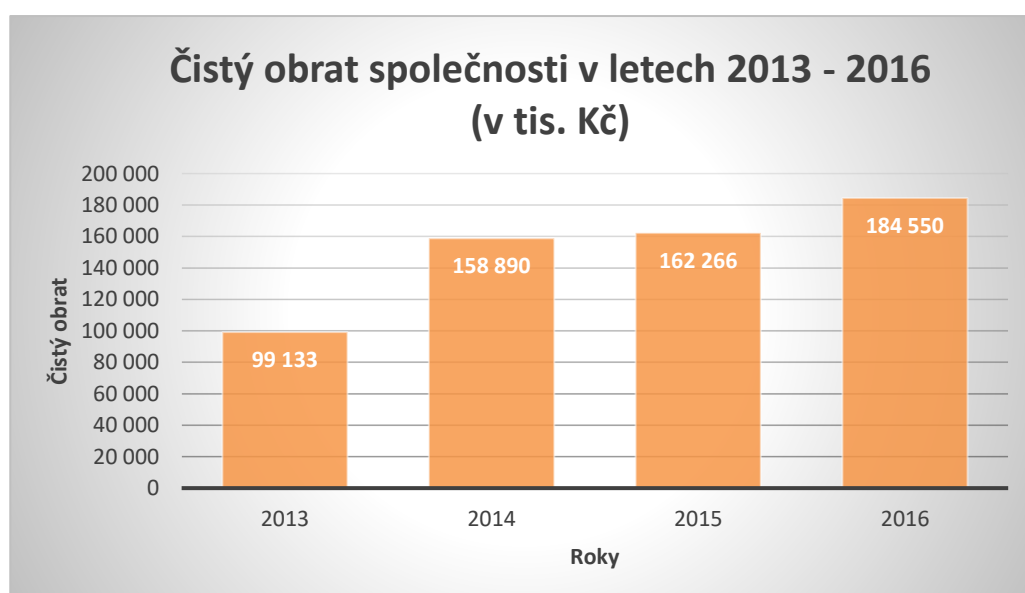
Z grafu se může zdát, že se jedná o neprosperující společnost. Ve skutečnosti tomu tak ale není. R E N O S T A V, spol. s r.o. je stále se rozvíjející se firma, která se snaží udržet si své postavení na trhu automobilového průmyslu. Neustále pořizuje nová výrobní zařízení, rozšiřuje své prostory a přijímá další kvalifikované pracovníky.



Obrázek 7: Graf výsledků hospodaření v letech 2013–2016

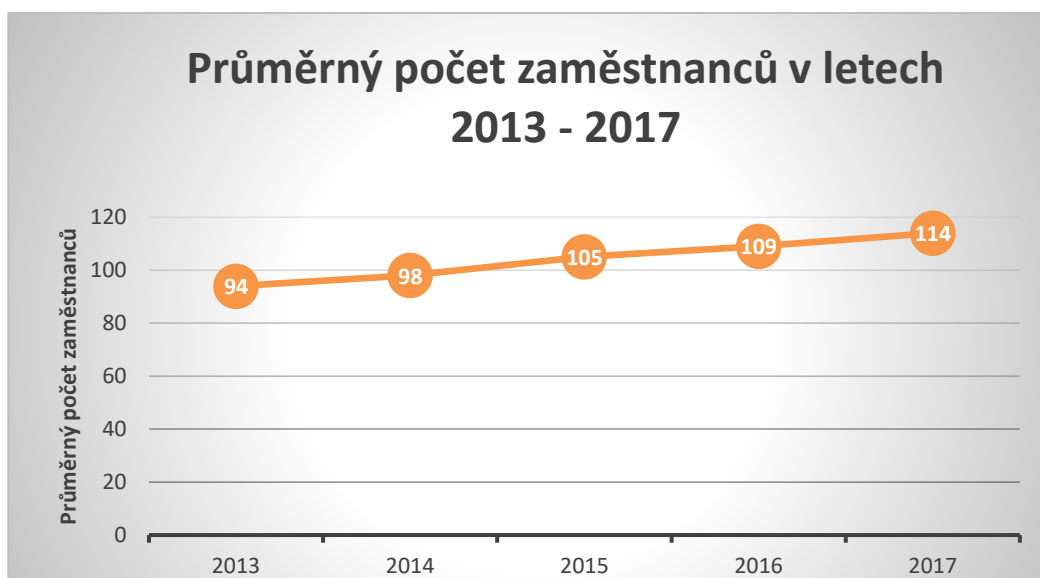
Zdroj: Interní data podniku

O tom, že se společnost neustále rozvíjí vypovídá také statistika o růstu čistého obratu v rámci posledních čtyřech let a také růst průměrného počtu zaměstnanců v letech 2013 až 2017 (v grafu nejsou započítáni externí zahraniční zaměstnanci). Vývoj těchto ukazatelů v čase můžeme sledovat na následujících grafech.



Obrázek 8: Graf vývoje čistého obratu společnosti v letech 2013–2016

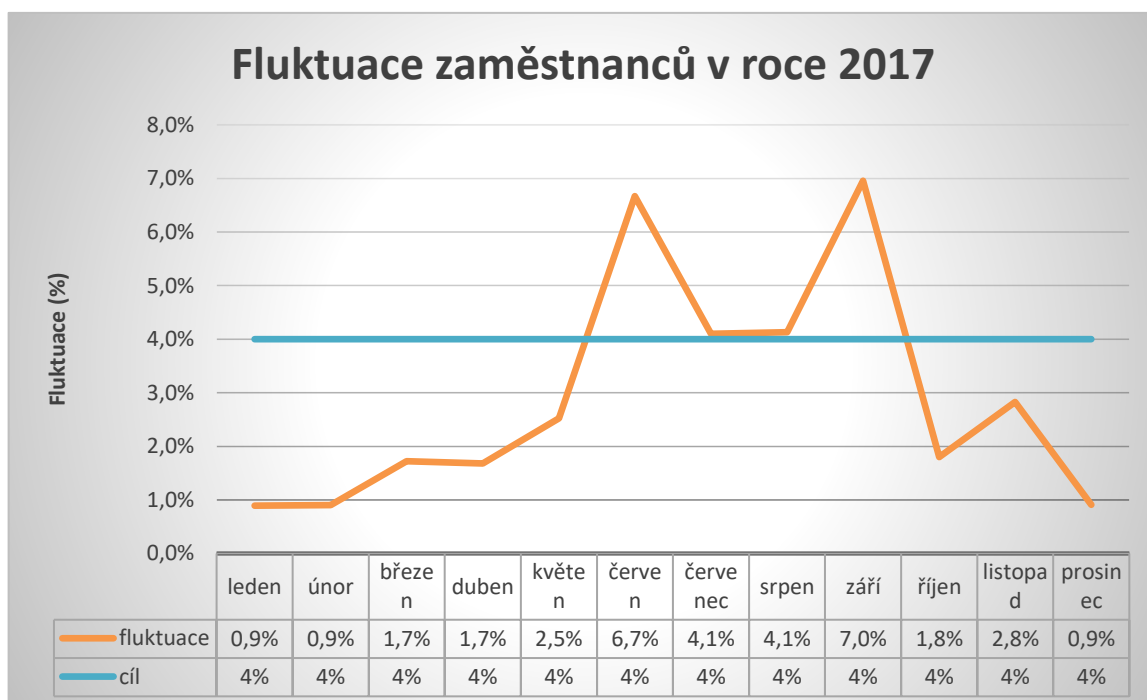
Zdroj: Interní data podniku



Obrázek 9: Graf průměrného počtu zaměstnanců v letech 2013–2017

Zdroj: Interní data podniku

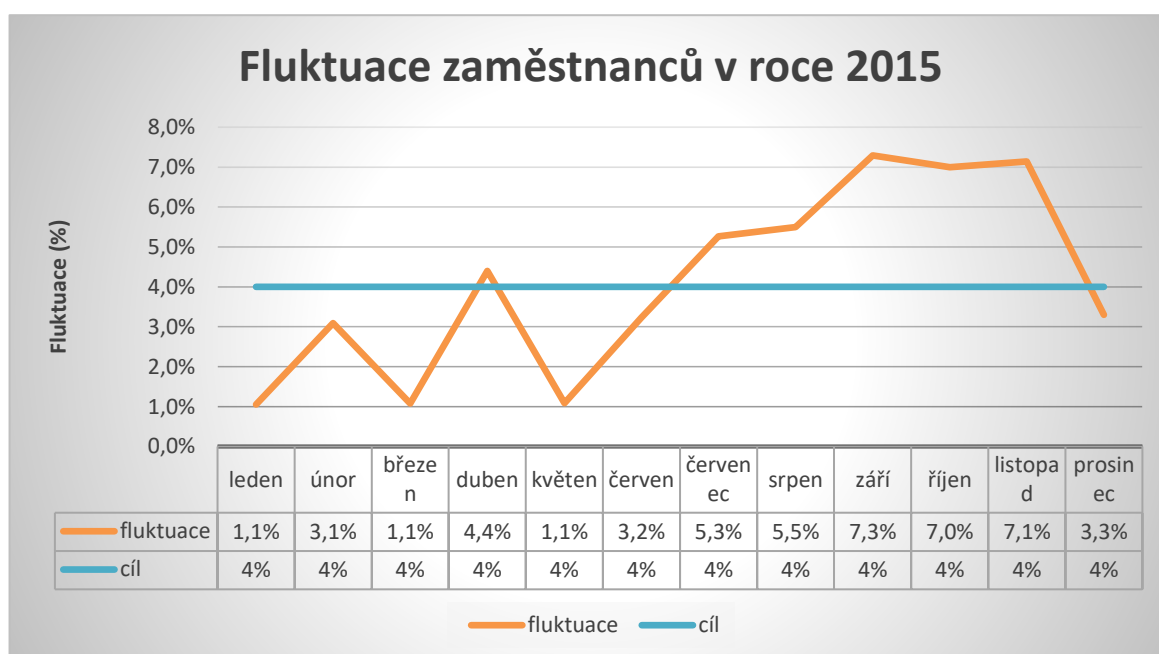
Bohužel jako spousta jiných prosperujících firem, se i R E N O S T A V, spol. s r.o. potýká s neustále se zvyšující fluktuací zaměstnanců. Společnost si klade za cíl udržet 4 % měsíční fluktuaci. Z následujícího grafu je zřejmé, jak se cíl daří společnosti plnit. Společnost překročila svůj 4 % cíl v měsících červen, červenec, srpen, září. V měsíci září roku 2017 se R E N O S T A V, spol. s r.o. potýkal s nejvyšší fluktuací za celý rok, konkrétně 7 %.



Obrázek 10: Graf fluktuace zaměstnanců v roce 2017

Zdroj: Interní data podniku

Do této statistiky nejsou započítáváni externí zaměstnanci, se kterými společnost spolupracuje. Jedná se o dělníky jiné národnosti, zejména ukrajinské, bulharské, maďarské a ruské. R E N O S T A V, spol. s r.o. tyto dělníky využívá od září roku 2015, kdy nebylo možné zaměstnat kvalifikovaného dělníka do výroby. Společnost se rozrůstala, ale kvalifikovaní lidé ubývali. Proto společnost přistoupila k tomuto řešení. V dnešní době zaměstnávání externích nebo agenturních pracovníků není žádnou výjimkou. Ekonomika a průmysl se obecně potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil. Využití služeb externích zahraničních dělníků zapříčinilo navýšení fluktuace. První náznaky se objevily už v období července. Jak je možné z grafu vyčíst, fluktuace dosáhla svého maxima opět v září, kdy byly služby externích pracovníků naplno využity. Stálí zaměstnanci společnosti nebyli ochotni spolupracovat se zahraničními zaměstnanci z důvodu jazykové bariéry.



Obrázek 11: Graf fluktuace zaměstnanců v roce 2015

Zdroj: Interní data podniku

4 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI R E N O S T A V, SPOL. S R.O.

4.1 Cíl šetření

Cílem tohoto šetření je analyzovat spokojenost zaměstnanců ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. a následně stanovit efektivní postup pro její měření a hodnocení. V této společnosti doposud nebylo provedeno podobné šetření. Z toho důvodu společnost získá objektivní důkazy o svých slabých místech a prostor pro zlepšení.

4.2 Metodika šetření

Metodikou pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců bylo zvoleno písemné dotazníkové šetření z důvodu jednoduchosti této metody, snadného vyhodnocení, a především kvůli možnosti anonymního dotazování. Teoretická část bakalářské práce a další odborná literatura (Řezanková, 2011; Hendl, 2005) sloužily jako podklad při sestavování dotazníku viz Příloha č. 2 Průzkum spokojenosti zaměstnance.

Dotazník je složen z celkem 15 otázek. Z toho 14 je uzavřených a jedna otázka (otázka č. 10) je otevřená. Otázky s číslem 1 až 6 v sobě nesou další podotázky, tvrzení, týkající se vždy jednotlivých tematických bloků (spokojenosti v oblasti odměňování, vztahů na pracovišti, péče o zaměstnance, komunikace, vedení společnosti a osobní rozvoj). Další otázky jsou věnovány celkové pracovní spokojenosti. Zbýlých 5 otázek v závěru jsou identifikační (pracovní zařazení, délka zaměstnání, druh pracovního poměru, věk, pohlaví).

Souhlas s tvrzeními v otázkách 1 až 6 respondent hodnotí hodnotící škálou (1 – souhlasím; 2 – spíše souhlasím; 3 – spíše nesouhlasím; 4 – nesouhlasím). Tato bodová škála byla zvolena z důvodu snadného vyhodnocení hypotéz v závěrečné fázi bakalářské práce.

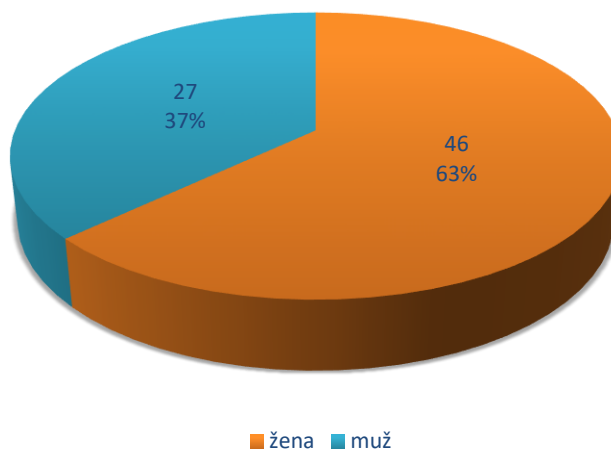
Dotazník byl respondenty vyplňován anonymně a to z toho důvodu, aby se neobávali odpovídat podle pravdy a jejich skutečných pocitů.

4.3 Popis souboru

Dotazníkové šetření ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. proběhlo v 13. kalendářním týdnu. Dotazník byl rozdán všem zaměstnancům dle jmenného seznamu. Z celkového počtu rozdaných dotazníků, který činil 114, se vrátilo 73 vyplněných dotazníků, tj. 64,04 %.

Z následujícího grafu je patrné, že 37 % respondentů tvořili muži a 64 % respondentů tvořilo ženy. Výsledek není překvapivý, jelikož dělníkům ve výrobě bylo rozdáno v poměru s THP více dotazníků a tyto dělnické pozice jsou zastoupeny převážně ženami.

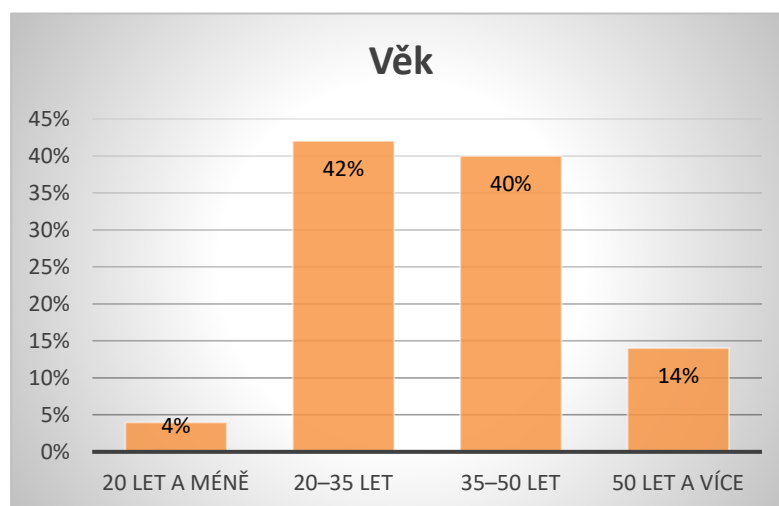
Pohlaví respondentů



Obrázek 12: Graf pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z následujícího grafu lze vyčíst, že většina respondentů je ve věku 20–50 let, což není překvapivé. V tomto věku se člověk nachází na svém pracovním maximu. Společnost ale dává prostor i mladším pracovníkům ve věku 20 let a méně, kteří zde sbírají své první pracovní zkušenosti.

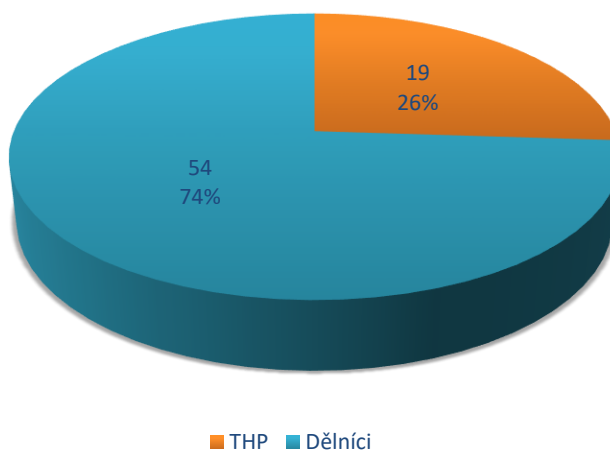


Obrázek 13: Graf věku respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak jsem již uvedla v předchozí kapitole, v organizaci pracuje celkem 114 zaměstnanců včetně 19 technicko-hospodářských. Všem těmto zaměstnancům byl dotazník rozdán s celkovou návratností 73 dotazníků. Z níže uvedené tabulky četností a grafu lze vyčíst tyto údaje. U THP je zřejmé, že se vrátil kompletní počet dotazníků, tedy 19. U dělnických pozic se vrátilo 54 dotazníků, tj. 74 %.

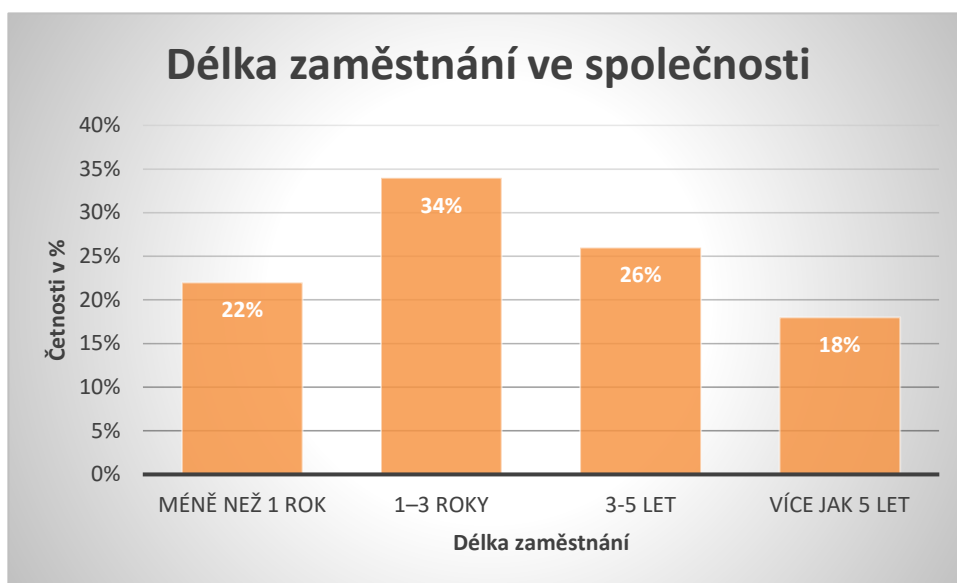
Pracovní zařazení respondentů



Obrázek 14: Graf pracovního zařazení respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

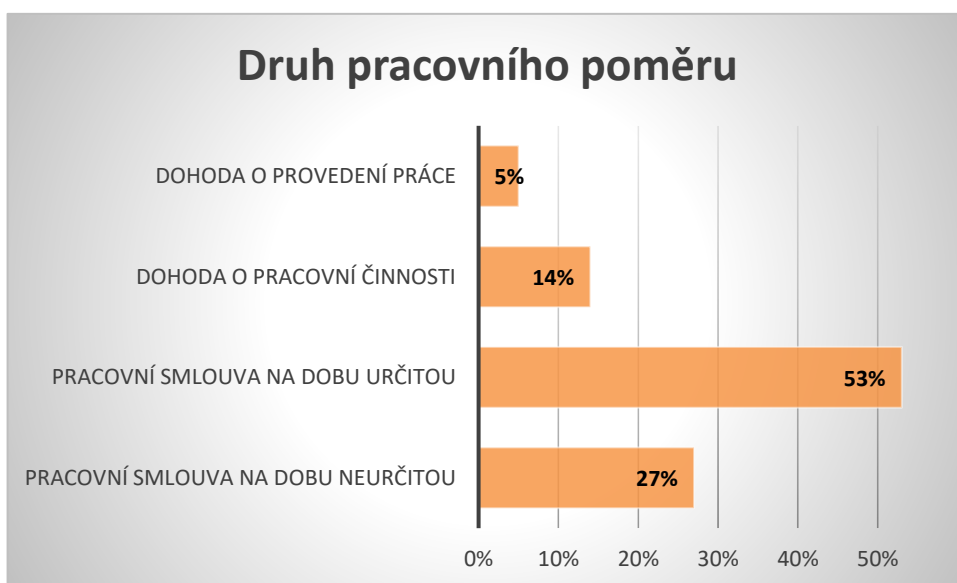
Nejvíce zaměstnanců je ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. zaměstnáno 1–3 roky. Tuto skupinu tvoří 34 % zaměstnanců. Druhou největší skupinu tvoří s 26 % zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru 3 až 5 let. Jak jsem již výše zmiňovala, společnost se potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců. Dokazuje to i fakt, že 22 % respondentů je ve společnosti zaměstnáno pouze jeden rok a méně.



Obrázek 15: Graf délky zaměstnání ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. (53 %) má podepsanou pracovní smlouvu na dobu určitou. Stálí zaměstnanci, pracující delší dobu mají uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou. Tato skupina zaměstnanců tvoří 27 %. Nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří mají se společností podepsanou dohodu o provedení práce, tj. 5 %. Druhou méně početnou skupinu tvoří zaměstnanci pracující na dohodu o pracovní činnosti, tj. 14 %. Jsou to většinou studenti vysokých škol, kteří si přivydělávají ke studiu.



Obrázek 16: Graf četností druhů pracovního poměru

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Definice hypotéz

V této kapitole si předem nadefinujeme hypotézy, kde pravděpodobně existuje závislost mezi zkoumanými veličinami. Tato skutečnost bude následně potvrzena nebo vyvrácena v kapitole 4.6 Testy nezávislosti pomocí statistických metod. K jejich vyhodnocení bude použit Microsoft Office Excel a software STATISTICA.

Hypotéza č. 1: Existuje závislost mezi pracovním zařazením (THP/dělník) a celkovou spokojeností.

Hypotéza č. 2: Existuje závislost mezi spokojeností s výškou mzdy a tím, zda zaměstnanci pracují ve stresu.

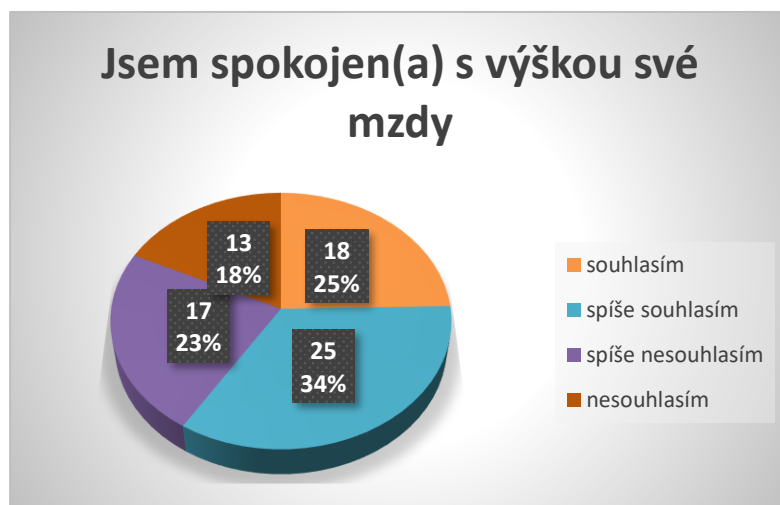
4.5 Výsledky analýzy spokojenosti ve firmě R E N O S T A V, spol. s r.o.

4.5.1 V oblasti odměňování

První část dotazníku tvořily otázky zaměřující se na spokojenost v oblasti odměňování. Zde respondenti odpovídali celkem na 5 otázek, kde měli možnost vybrat ze čtyř odpovědí (souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím).

Jsem spokojen(a) s výškou své mzdy

Na tuto otázku odpovědělo všech 73 respondentů. S výší své mzdy je spokojeno 34 % zaměstnanců a spíše spokojeno 25 %. Naopak více jak 40 % zaměstnanců není s výškou mzdy spokojeno. 23 % je spíše nespokojeno a 18 % zcela nespokojeno.

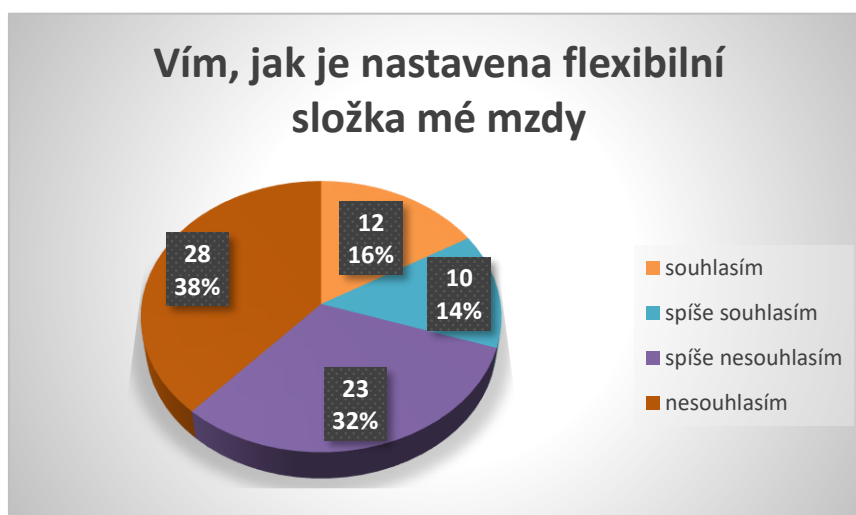


Obrázek 17: Graf spokojenosti s výškou mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

Vím, jak je nastavena flexibilní složka mé mzdy

Z grafu vyplývá, že celkem 70 % respondentů neví, jak je jejich flexibilní složka mzdy nastavena. (32 % odpovědělo, že „spíše nesouhlasím“ s výrokem, že by věděli a 38 % zcela nesouhlasí. Oproti tomu 16 % a 14 % respondentů odpovědělo, že „souhlasím“ nebo „spíše souhlasím“. Po sečtení těchto dvou položek, tj. 30 %, pouze tolik zaměstnanců ví, nebo alespoň tuší, z čeho je jejich flexibilní složka mzdy složena.

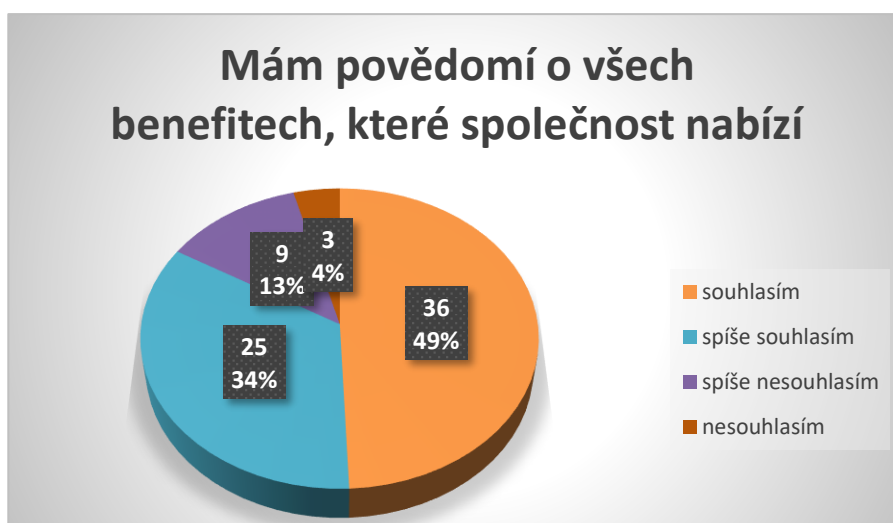


Obrázek 18: Graf podvědomí nastavení flexibilní složky mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

Mám povědomí o všech benefitech, které společnost nabízí

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že zaměstnanci ve společnosti mají přehled a povědomí o benefitech, které se jim nabízí. 49 % odpovědělo „souhlasím“ a 34 % „spíše souhlasím“. Pouze 13 % respondentů odpovědělo „spíše nesouhlasím“ a 4 % „nesouhlasím“.

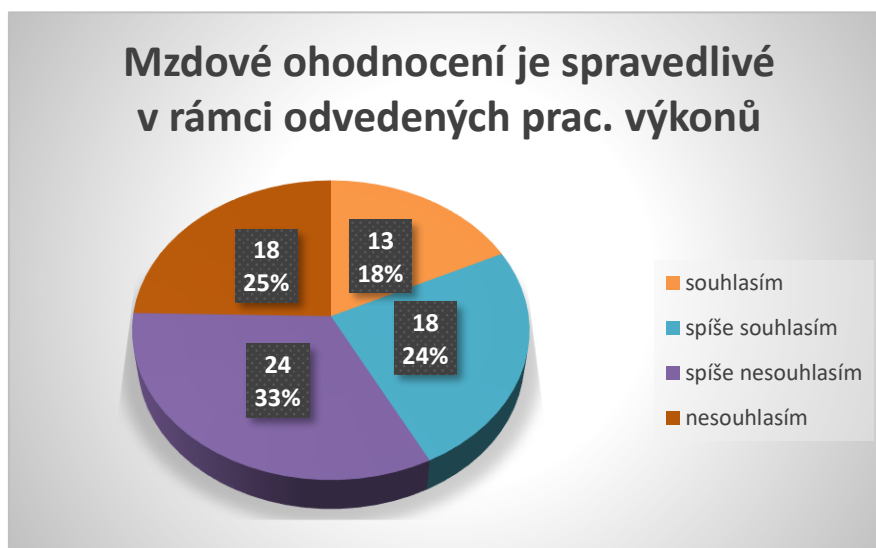


Obrázek 19: Graf podvědomí o benefitech

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové ohodnocení je spravedlivé v rámci odvedených výkonů

Na tuto otázku 25 % respondentů odpovědělo, že nesouhlasí s uvedeným výrokem. Dalších 33 % respondentů spíše nesouhlasí s tím, že mzdové ohodnocení koresponduje s odvedenou prací. Odpověď „spíše souhlasím“ a „souhlasím“ byla zvolena celkem 42 % respondentů.

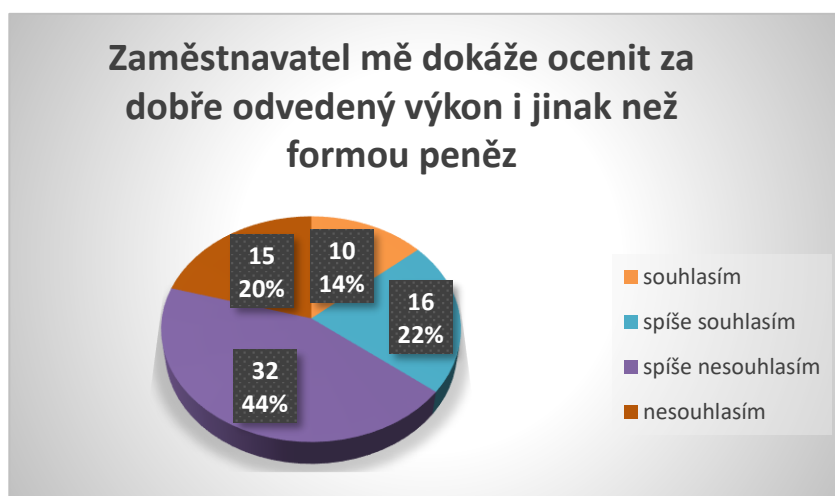


Obrázek 20: Graf vyjádření souhlasu se spravedlivou mzdou vůči výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnavatel mě dokáže ocenit za dobře odvedený výkon i jinak než formou peněz (např. pochvala)

Na tuto otázku nejvíce respondentů odpovědělo „spíše nesouhlasím“ a to celkem 44 %. Ti se necítí být svým zaměstnavatelem chváleni za dobrou práci. Pouze 10 respondentů, tj. 14 %, odpovědělo, že se cítí být oceňováni za dobrou práci i jinou než finanční formou.



Obrázek 21: Graf ocenění nehmotnou formou

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.2 V oblasti vztahů na pracovišti

V této oblasti respondenti opět odpovídali na 5 dílčích otázek, kde měli možnost zvolit variantu odpovědi souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a nesouhlasím. Jednalo se o následující otázky, jejichž vyhodnocení můžete sledovat v grafu.

Dílčí otázka č. 1: Na pracovišti panují přátelské vztahy

Dílčí otázka č. 2: V zaměstnání pracuji ve stresu

Dílčí otázka č. 3: Vedení napomáhá k tvorbě dobrých mezilidských vztahů

Dílčí otázka č. 4: Spolu s kolegy si pomáháme a držíme za jeden provaz

Dílčí otázka č. 5: Vedení řeší konflikty nezaujatě, nestranně



Obrázek 22: Graf četností odpovědí v oblasti vztahů na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 1 odpovědělo 26 % respondentů, že souhlasí s výskytem přátelských vztahů na pracovišti. Také dalších 32 % dotazovaných spíše souhlasí s touto odpovědí. Celkem tedy 58 % dotazovaných vyjádřilo spokojenost s přátelskými vztahy na pracovišti. 19 % respondentů nesouhlasí s tím, že by na pracovišti panovaly dobré a přátelské vztahy.

Na otázku č. 2, kdy byli respondenti dotazováni, zda pracují pod stresem, nejvíce (37 %) odpovědělo „souhlasím“. Početnou skupinu také tvoří možnost „spíše souhlasím“. Takto odpovědělo celkem 29 % dotazovaných. Více jak polovina respondentů (66 %) vyjádřila názor, že v zaměstnání pracují ve stresu.

30 % dotazovaných v otázce č. 3 odpovědělo, že vedení napomáhá k tvorbě dobrých mezilidských vztahů. 38 % dotazovaných vyjádřilo názor, že spíše souhlasí s tímto výrokem. Oproti těmto dvěma početným skupinám, 10 % respondentů odpovědělo „nesouhlasím“ a 22 % „spíše nesouhlasím“. O 36 % více dotazovaných vyjádřilo spokojenost v této oblasti.

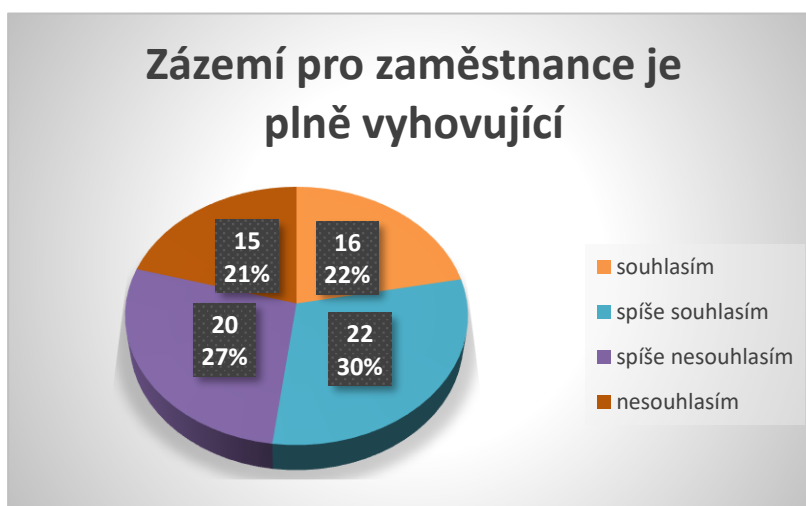
Z četnosti v grafu v otázce č. 4 vyplývá, že zaměstnanci ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. z větší části cítí sounáležitost a pomáhají si. Odpovědělo takto celkem 60 % respondentů z celkových 73 dotazovaných. 40 % dotazovaných nejsou tohoto názoru.

Podobně tomu tak je i v otázce č. 5. Respondenti byli dotazováni, zda si myslí, že vedení řeší konflikty nestranně a nezaujatě. 68 % dotazovaných vyjádřilo souhlas. (28 „souhlasím“ a 22 „spíše souhlasím“). Pouze 11 % vyjádřilo razantní nesouhlas a 21 % „spíše nesouhlasím“. Rozdíl mezi spokojeností a nespokojeností v této otázce je 36 %.

4.5.3 V oblasti péče o zaměstnance

Zázemí pro zaměstnance (toalety, šatny, kuchyňský kout, ...) je plně vyhovující

30 % respondentů v této otázce odpovědělo „spíše souhlasím“ a zároveň 27 % respondentů odpovědělo „spíše nesouhlasím“. Názory zaměstnanců v této otázce jsou velmi rozporuplné. 16 dotazovaných (22 %) odpovědělo, že souhlasí s výrokem a 15 dotazovaných (21 %), že nesouhlasí. Jeden ze zaměstnanců uvedl do poznámky, že mu nevyhovuje čistota v uvedených místech. To je nejspíš důvod, proč se zde odpovědi tak liší. Někteří respondenti hodnotili zázemí včetně čistoty.



Obrázek 23: Graf, zda je zázemí pro zaměstnance vyhovující

Zdroj: Vlastní zpracování

Jsem spokojen(a) se závodním stravováním.

Na tuto otázku odpovědělo 64 respondentů z celkových 73 vrácených dotazníků. To z toho důvodu, že 9 z nich se nestravuje v závodní jídelně. Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci jsou se závodním stravováním převážně spokojeni. 39 % odpovědělo, že jsou zcela spokojeni a 31 % spíše spokojeni. Pouze 10 % respondentů nemůže tvrdit, že by byli se závodní jídelnou spokojeni.



Obrázek 24: Graf spokojnosti se závodním stravováním

Zdroj: Vlastní zpracování

Mám možnost se s kolegy sblížit i mimo pracoviště v rámci teambuildingu, večírků apod.

Společnost R E N O S T A V, spol. s r.o. pořádá firemní vánoční večírek, kam jsou zváni všichni zaměstnanci, kromě těch externích ze zahraničí. Dále pořádá jednodenní hudební festival, na který obdrží každý zaměstnanec 2 lístky zdarma. Proto více než polovina odpověděla „souhlasím“ nebo „spíše souhlasím“, konkrétně 59 %.



Obrázek 25: Graf možnosti sblížení mimo pracoviště

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost včas poskytuje veškeré vybavení potřebné k výkonu práce

Odpověď „nesouhlasím“ zvolilo celkem 27 respondentů ze 73, tj. 37 %. 26 % dotazovaných zvolilo odpověď „spíše nesouhlasím“. Celkem tedy 63 % vyjádřilo nesouhlas. 18 % dotazovaných tvrdí, že potřebné vybavení jim společnost poskytuje včas a 19 % respondentů s nimi „spíše souhlasí“.

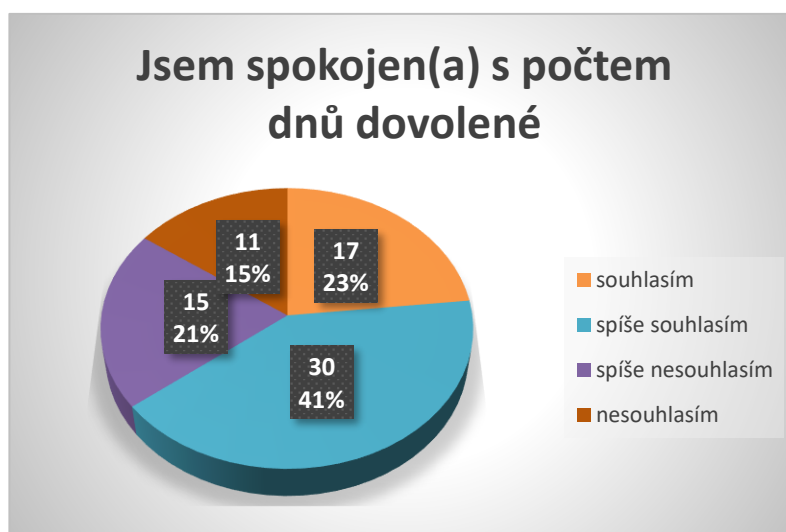


Obrázek 26: Graf včasnosti poskytnutého vybavení

Zdroj: Vlastní zpracování

Jsem spokojen(a) s počtem dnů dovolené

64 % respondentů vyjádřilo v rámci této otázky spokojenost s rozsahem počtu dní dovolené (23 % respondentů svojí odpovědí „souhlasím“ a 41 % respondentů svojí odpovědí „spíše souhlasím“). 36 % dotazovaných je jiného názoru.



Obrázek 27: Graf spokojenosti s počtem dnů dovolené

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.4 V oblasti komunikace

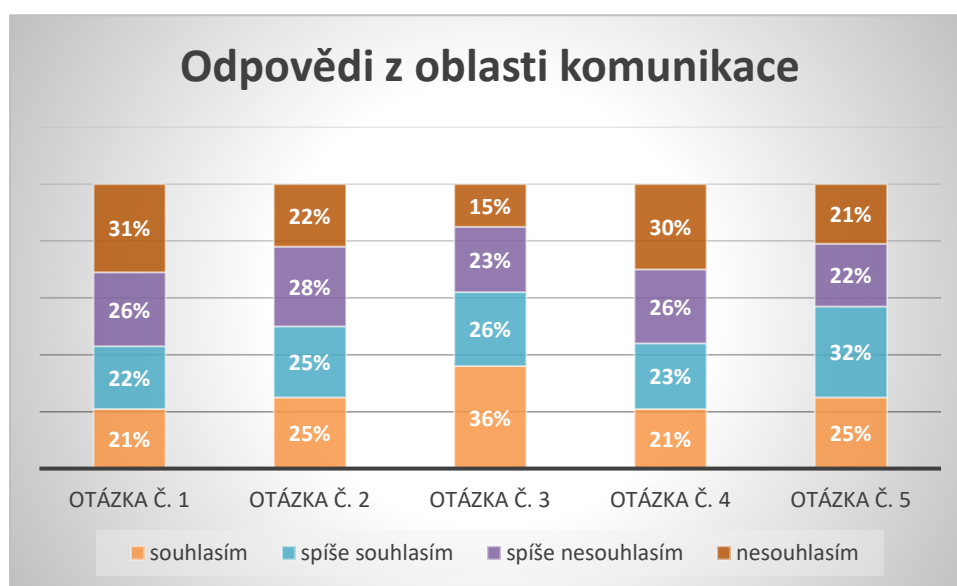
Dílčí otázka č. 1: Ke kvalitnímu výkonu práce, který se ode mě očekává, mám kompletní informace

Dílčí otázka č. 2: Vedení jde všem zaměstnancům příkladem, jak spolu komunikovat

Dílčí otázka č. 3: Vedení vždy ochotně vyslechne můj názor

Dílčí otázka č. 4: Jsem dobře informována o strategii a cílech společnosti

Dílčí otázka č. 5: Mám jasnou představu, co se ode mě očekává



Obrázek 28: Graf četnosti odpovědí z oblasti komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

31 % respondentů se v otázce č. 1 vyjádřilo, že nesouhlasí s tím, že by ke kvalitní práci měli kompletní informace. Dalších 26 % se vyjádřilo odpovědí „spíše nesouhlasím“. Celkem 43 % dotazovaných vyjádřilo souhlas. Z porovnání celkových poměrů můžeme říci, že zaměstnanci společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. zpravidla nemívají podstatné informace ke kvalitní práci.

Na otázku č. 2, zda jde vedení všem zaměstnancům příkladem, jak spolu komunikovat, odpovědělo 25 % dotazovaných „souhlasím“ a 25 % dotazovaných „spíše souhlasím“. Naopak 22 % nesouhlasí a 28 % spíše souhlasí. Můžeme tvrdit, že polovina respondentů souhlasí a polovina nesouhlasí.

36 % respondentů se cítí být vyslechnuto svým vedením, jakmile jim chce sdělit svůj názor. Podobný názor má také dalších 26 % respondentů. Pouze 15 % dotazovaných se domnívá, že vedení společnosti nezajímá jejich názor a necítí se být vedením vyslechnuti. O něco mírnější názor má zbylých 23 % respondentů.

Celkem 56 % ze 73 si myslí, že nejsou dobře informováni o strategii a cílech společnosti. Naopak 44 % respondentů tvrdí, že jsou s cíli a strategií dobře seznámeni.

Z posledního sloupce v grafu plyne, že více jak polovina (57 %) má jasnou představu, co se od nich očekává a jaké výkony mají odvádět. Zbylých 43 % respondentů jsou opačného názoru.

4.5.5 V oblasti vedení společnosti

V následující páté části dotazníku respondenti odpovídali na 4 dílčí otázky. I v této části měli respondenti na výběr ze 4 možných odpovědí a to souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a nesouhlasím.

Jsem spokojena se stylem vedení ve firmě

31 % respondentů odpovědělo, že je zcela nespokojeno se stylem vedení ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. Druhou početnější skupinu tvoří 26 respondentů, tj. 36 %, kteří vyjádřili také spíše nesouhlas, tedy nespokojenost s vedením. Pouze celkem 33 % zaměstnanců je s vedením spokojeno.

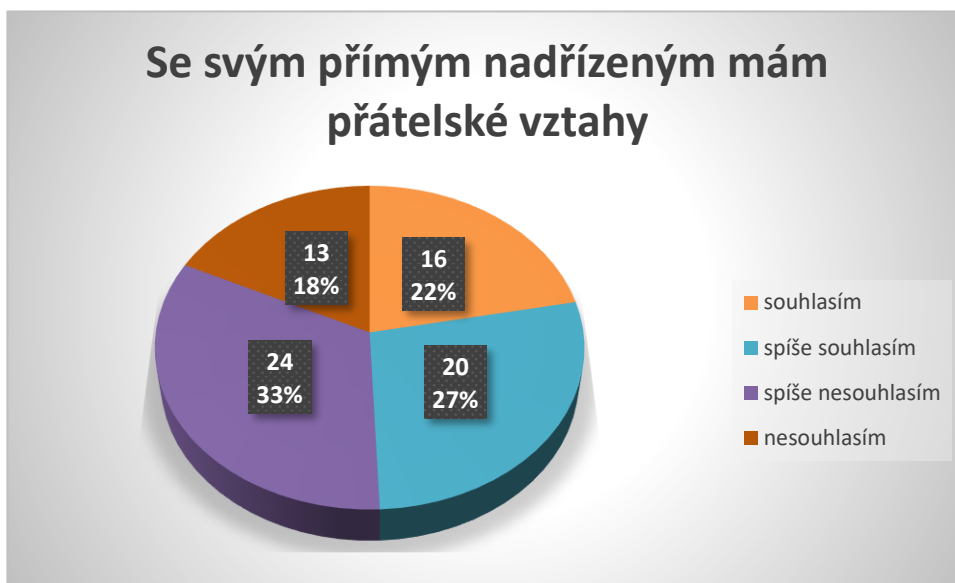


Obrázek 29: Graf spokojenosti se stylem vedení ve společnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

Se svým přímým nadřízeným mám přátelské vztahy

V této otázce odpovědělo celkem 57 % respondentů buďto že „spíše nesouhlasím“ nebo zcela „nesouhlasím“. 22 % se vyjádřilo, že má se svým přímým nadřízeným přátelské vztahy. Z následujícího grafu není možné soudit, zda mezi nadřízenými a podřízenými panují přátelské vztahy, jelikož odpovědi nejsou jednoznačné.



Obrázek 30: Graf přátelských vztahů mezi nadřízeným a podřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování

Jakmile mám nějaký problém, můj přímý nadřízený mě vždy rád a ochotně vyslechne



Obrázek 31: Graf ochotného vyslechnutí přímým nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce odpověděla nadpoloviční většina, 62 %, že souhlasí s uvedeným výrokem. Konkrétně 25 % respondentů odpovědělo „souhlasím“ a dalších 37 % odpovědělo „spíše souhlasím“. 15 % respondentů odpovědělo „nesouhlasím“ a 23 % „spíše nesouhlasím“. Celkem 28 % dotazovaných vyjádřilo nesouhlas.

Vedení mě motivuje k lepším výkonům

34 % se cítí být zcela motivováno vedením ke kvalitnějším výkonům. Dalších 29 % se cítí být spíše motivováno ze strany vedení. Souhlas svou kladnou odpovědí vyjádřilo celkem 46 dotazovaných (63 %). 37 % respondentů vyjádřilo opačný názor, 16 % zcela nesouhlasilo a 21 % spíše nesouhlasilo.



Obrázek 32: Graf motivace ze strany vedení

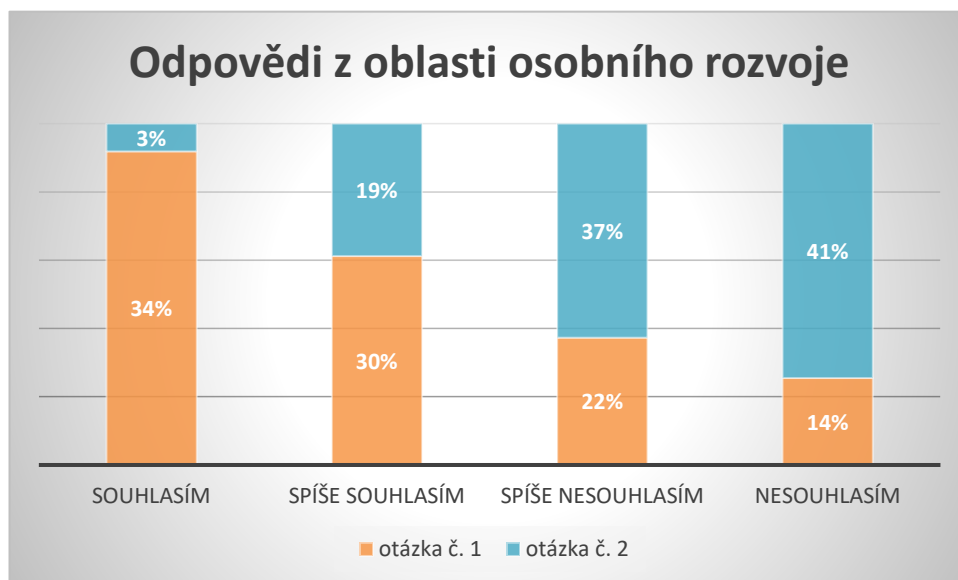
Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.6 V oblasti osobního rozvoje

V této poslední šesté části dotazníku měli respondenti za úkol zodpovídat na dvě níže uvedené otázky z oblasti osobního rozvoje.

Dílčí otázka č. 1: Společnost mi umožňuje kariérní postup

Dílčí otázka č. 2: Jsem spokojen(a) se školicím systémem ve společnosti



Obrázek 33: Graf četnosti odpovědí z oblasti osobního rozvoje

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 1 nejvíce respondentů odpovědělo, že jim společnost umožňuje kariérní postup. Konkrétně 34 % dotazovaných zcela „souhlasí“ a dalších 30 % „spíše souhlasí“, celkem tedy vyjádřilo spokojenost s kariérním postupem 64 % respondentů. Zbýlých 22 % odpovědělo že „spíše souhlasí“ a 14 % zcela „nesouhlasí“.

V druhé části grafu v rámci otázky č. 2 můžeme pozorovat velké rozdíly v odpovědích. Pouze 15 zaměstnanců ze 73, tj. 3 % je spokojeno se systémem školení ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. Oproti tomu 41 % respondentů je zcela nespokojeno a k nim se přidalo i dalších 22 % dotazovaných, kteří vyjádřili mírnější nespokojenost.

4.6 Testy nezávislosti

Hypotézy byly hodnoceny prostřednictvím Microsoft Office Excel a software STATISTICA. K vyhodnocení hypotéz byly využity váhy jednotlivých odpovědí (1 - souhlasím; 2 - spíše souhlasím; 3 - spíše nesouhlasím; 4 - nesouhlasím).

Hypotéza č. 1: Existuje závislost mezi pracovním zařazením (THP/dělník) a celkovou spokojeností.

Nulová hypotéza: Neexistuje závislost mezi pracovním zařazením a celkovou spokojeností.

Alternativní hypotéza: Existuje závislost mezi pracovním zařazením a celkovou spokojeností.

Z následujícího obrázku jsou zřejmé četnosti odpovědí.

	Souhlasím 1	Spíše souhlasím 2	Spíše nesouhlasím 3	Nesouhlasím 4	Řádk. součty
Prom1					
THP	9	8	2	0	19
delnik	0	15	26	13	54
Celk.	9	23	28	13	73

Obrázek 34: Přehled četnosti odpovědí v rámci hypotézy č. 1

Zdroj: Software STATISTICA

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	36,25517	df=3	p=,00000
M-V chí-kvadr.	39,57811	df=3	p=,00000
Fí	,7047313		
Kontingenční koeficient	,5760550		
Cramér. V	,7047313		

Obrázek 35: Vyhodnocení hypotézy č. 1

Zdroj: Software STATISTICA

K rozhodnutí, zda platí či neplatí nulová hypotéza se ve statistice používá tzv. p -hodnota. Tu je možné definovat i jako nejmenší hladinu významnosti testu, kde na daných datech zamítáme nulovou hypotézu. Zjednodušeně řečeno, pokud při testu hypotéz vychází p -hodnota „blízká nule“ (nejčastěji jsou přijímány hodnoty menší než 0,05 a 0,01) nulovou hypotézu o neexistenci závislosti zamítáme.

V tomto případě vyšla p -hodnota menší než 0,05 i než 0,01, takže neexistence závislosti mezi veličinami je tímto zamítnuta. Závislost mezi pracovním zařazením a celkovou spokojeností existuje, ale není zatím zřejmé, jak je tato závislost silná.

Sílu závislosti zjistíme z hodnoty Cramerova V podle následujícího:

$v \in (0;0,1)$	velmi slabá závislost
$v \in (0,1;0,3)$	slabá závislost
$v \in (0,3;0,7)$	středně silná závislost
$v \in (0,7;0,9)$	silná závislost
$v \in (0,9;0,1)$	velmi silná závislost

Dle výše uvedeného obrázku 34, hodnota Cramerova V dosahuje hodnoty 0,7047313 a spadá do intervalu (0,7;0,9). Hovoříme tedy o silné závislosti mezi pracovním zařazením (THP/dělník) a celkovou spokojeností. Obecně jsou dělníci méně spokojeni.

Hypotéza č. 2: Existuje závislost mezi spokojeností s výškou mzdy a tím, zda zaměstnanci pracují ve stresu.

Nulová hypotéza: Neexistuje závislost mezi spokojeností s výškou mzdy a prací ve stresu.

Alternativní hypotéza: Neexistuje závislost mezi spokojeností s výškou mzdy a prací ve stresu.

Na obrázku můžeme opět vidět četnosti odpovědí, rozdělené podle jednotlivých vah od 1 do 4 v každé zkoumané veličině.

Mzda	Stres 1	Stres 2	Stres 3	Stres 4	Řádk. součty
1	8	6	3	1	18
2	10	8	5	2	25
3	6	5	4	2	17
4	3	2	2	6	13
Celk.	27	21	14	11	73

Obrázek 37: Přehled četnosti odpovědí v rámci hypotézy č. 2

Zdroj: Software STATISTICA

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	12,76135	df=9	p=,17371
M-V chí-kvadr.	10,54952	df=9	p=,30785
Fí	,4181065		
Kontingenční koeficient	,3857470		
Cramér. V	,2413939		

Obrázek 36: Vyhodnocení hypotézy č. 2

Zdroj: Software STATISTICA

P-hodnota hypotézy č. 2 vyšla 0,17371 a je vyšší než výše zmíněná hodnota 0,05. Z toho důvodu není možné nulovou hypotézu zamítnout. Závislost mezi spokojeností s výškou mzdy a prací ve stresu neexistuje.

4.7 Shrnutí získaných výsledků

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. v oblasti odměňování, vztahů na pracovišti, péči o zaměstnance, komunikace, vedení společnosti a osobního rozvoje. Dotazník obdrželi všichni zaměstnanci dle jmenného seznamu. Celkový počet rozdaných dotazníků činil 114. Návratnost dotazníků dosáhla 64,04 %, kdy se vrátilo 73 vyplněných dotazníků. Cíl tohoto šetření byl splněn.

V této kapitole pomocí výsledků z dotazníkového šetření vyhodnotíme silné a slabé stránky podniku v jednotlivých uvedených oblastech.

Tabulka 1: Silné a slabé stránky podniku

OBLAST	SILNÉ STRÁNKY PODNIKU	SLABÉ STRÁNKY PODNIKU
Odměňování	<ul style="list-style-type: none"> Povědomí zaměstnanců o benefitech 	<ul style="list-style-type: none"> Transparentnost flexibilní složky mzdy Absence nehmotného ohodnocení (pochvala, uznání) Spravedlivé mzdové ohodnocení v porovnání s odvedenými výkony
Vztahy na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> Napomáhání tvorbě mezilidských vztahů ze strany vedení Nezaujaté řešení konfliktů Sounáležitost zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> Práce ve stresových podmínkách
Péče o zaměstnance	<ul style="list-style-type: none"> Závodní stravování Počet dní dovolené Možnost sblížení zaměstnanců mimo pracovní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> Včasnost poskytování pracovního vybavení
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> Možnost vyjádřit svůj vlastní názor 	<i>Nebyla shledána významná nespokojenost v této oblasti.</i>
Vedení	<ul style="list-style-type: none"> Motivace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> Styl vedení
Osobní rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> Možnost karierního růstu 	<ul style="list-style-type: none"> Školení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti odměňování

Silnou stránkou v oblasti odměňování je povědomí o benefitech, které společnost nabízí. Zaměstnanci (83 %) jsou zcela informováni, jaké benefity mají možnost v rámci zaměstnání čerpat. Jsou to např. zaměstnanecké slevy na zboží, bezúročná zaměstnanecká půjčka, příspěvky na dopravu, pracovní automobil, pracovní telefon aj.

Co se týče slabých stránek, až 70 % zaměstnanců neví, z čeho je složena jejich flexibilní složka mzdy. Po konzultaci s vedením společnosti bylo zjištěno, že dělnickým pracovníkům je měsíčně z flexibilní složky mzdy strhávána poměrná částka, o kterou společnost daný měsíc připravili svoji nekvalitní prací, např. v rámci reklamačního řízení. To z toho důvodu, aby je společnost vychovávala k odvádění kvalitních pracovních výkonů. Ne však vždy je toto ohodnocení transparentní. Další slabou stránkou v oblasti odměňování je pocit zaměstnanců nespravedlivého mzdového ohodnocení v porovnání s odvedeným výkonem. 58 % zaměstnanců se necítí být spravedlivě ohodnoceno za své odvedené pracovní výkony. Třetí a poslední slabou stránkou v oblasti odměňování je ohodnocení nehmotnou formou. 64 % zaměstnanců se necítí být dostatečně pochváleno a uznáno za kvalitně odvedenou práci.

V oblasti vztahů na pracovišti

Další významnou silnou stránkou je napomáhání tvorbě mezilidských vztahů na pracovišti s čímž je spokojeno 68 % zaměstnanců. 60 % zaměstnanců je také spokojeno s tím, že zaměstnanci drží při sobě ve všech situacích. V případě problému se semknou a v týmu problém snáze vyřeší. Poslední silnou stránkou v oblasti vztahů na pracovišti je nezaujaté řešení konfliktů. Ačkoliv jde o malou společnost v malé vesnici, kde se část zaměstnanců zná i z mimopracovních vztahů, konflikty jsou řešeny vždy konstruktivně a nezaujatě. V dotazníku tak odpovědělo 68 % respondentů.

V rámci oblasti vztahů na pracovišti vyjádřili zaměstnanci nespokojenost s prací ve stresových podmínkách. Vyjádřilo se tak 66 %. Práce v permanentním stresu a tlaku je velmi psychicky náročná a bývá i častým důvodem fluktuace.

V oblasti péče o zaměstnance

Prostřednictvím dotazníku respondenti vyjádřili největší spokojenost se závodním stravováním a to konkrétně 70 %. Jelikož jde o malý podnik, nedisponuje tato společnost vlastní kuchyní a výdejnou. Teplá strava je dovážena z nedaleké jídelny, kde mají zaměstnanci na výběr ze 3 druhů jídel.

Zaměstnanci mají možnost sblížit se i mimo pracoviště na vánočním firemním večírku, firemním hudebním festivalu nebo například na oslavě narozenin jednatele společnosti, což je další silná stránka podniku. Zaměstnanci se tak mohou poznat i za jiných než každodenních situacích v zaměstnání. S touto možností vyjádřilo spokojenost 59 % zaměstnanců. Dalších 64 % vyjádřilo spokojenost s počtem dnů dovolené.

63 % zaměstnanců v oblasti péče o zaměstnance není spokojeno s poskytováním vybavení nutného k výkonu práce. Jak již bylo několikrát zmíněno, jde o malý podnik, a proto se vedení snaží šetřit často na nesprávných místech.

V oblasti komunikace

V oblasti komunikace je 62 % zaměstnanců spokojeno s možností vyjádření vlastního názoru. Cítí se být vyslechnuti jak svým přímým nadřízeným, tak přímo vedením společnosti. V pracovním poměru je toto velice důležité, aby i řadový zaměstnanec získal pocit spolurozhodování a zájmu. Nebyla zjištěna významně slabá stránka v oblasti komunikace.

V oblasti vedení

Motivace zaměstnanců je další silnou stránkou společnosti. S touto oblastí vyjádřilo spokojenost 63 % respondentů.

Se stylem vedení není spokojeno 67 % zaměstnanců. Ve společnosti panuje převážně demokratický styl vedení, kdy se vedení ptá i na názory ostatních zaměstnanců. Problémem ve společnosti je časté nedotáhnutí příkazů do konce a nedostatečná důslednost v jejich plnění. Příkazy je nutné nejen dávat, ale též je třeba zaměstnancům sdělit, proč se určité nařízení zavádí a co hrozí v případě jeho neplnění. I sami zaměstnanci by uvítali důslednější vedení

V oblasti osobního rozvoje

64 % zaměstnanců je spokojeno s možností karierního růstu ve společnosti. Z důvodu vysoké fluktuace zaměstnanců se stává, že i za relativně krátkou dobu má zaměstnanec možnost dostat se na lépe kvalifikované pracovní místo, jelikož se společnost R E N O S T A V, spol. s r.o. snaží nejprve využívat zaměstnance z interních zdrojů.

Významným slabým článkem společnosti je školení pracovníků. Ve společnosti probíhají převážně zákonná školení a školení předepsaná normou. Avšak nadstandardní školení, které by zaměstnancům pomohla k lepšímu výkonu jejich práce se provádějí pouze sporadicky. V oblasti školení vyjádřilo nespokojenost 78 % zaměstnanců.

5 EFEKTIVNÍ POSTUP PRO MĚŘENÍ A HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Proces analyzování spokojenosti zaměstnanců je možné rozdělit do tří fází, a to fáze přípravné, realizační a fáze vyhodnocení výsledků. (Průzkum spokojenosti zaměstnanců, 2016; Průzkum spokojenosti zaměstnanců: Kde vás tlačí bota - děláte pro zaměstnance to, co je opravdu důležité?, 2014)

Kroky ve fázi přípravy:

- Určení odpovědných pracovníků za provedení šetření (interní/externí)
- Určení oblastí šetření
- Definování konkrétních otázek
- Tvorba a stylizace dotazníku

V přípravné fázi je nutné si hned na začátku uvědomit, zda bude šetření provedeno interními zaměstnanci např. personalistkou nebo toto šetření bude zadáno externí společnosti, která se na podobná šetření specializuje. Obě varianty s sebou nesou své výhody a svá úskalí. Pokud společnost provede šetření vlastními silami je nutné si uvědomit, časovou náročnost celé záležitosti. Pokud společnost zaměstnává například pouze jednu personální pracovníci, dá se říct, že je to takřka nemožné časově zvládnout. Navíc šetření nemusí podat objektivní důkazy, jako by tomu bylo při sestavování otazníku odbornou společností. Ta přesně ví, na co se zaměřit v daném podniku a šetření tak může přinést i informace navíc. Zde je ale bohužel nutné zvážit odbornost a zkušenosti společnosti a také je důležité počítat s vyššími náklady. Také je nutné zvážit formu dotazování, a to buď vyvěšením dotazníku v elektronické podobě na intranetu společnosti nebo klasickou písemnou formou. Ať už se společnost rozhodne jakkoliv, už krokem k úspěchu je samotný zájem mít spokojené zaměstnance.

Kroky ve fázi realizace:

- Distribuce dotazníků
- Dohlížení nad průběhem šetření
- Sběr vyplněných dotazníků

Ve fázi realizační je důležité, aby dotazník obdrželi ti zaměstnanci, kterým je určen. Na začátku musí být zaměstnancům sděleno, do kdy mají možnost vyplněné dotazníky

odevzdávat. Pro odevzdávání dotazníků v tištěné podobě by mělo být jasně definované místo odevzdávání. Místo však musí být zvoleno s ohledem na anonymitu respondenta.

Jakmile se blíží datum ukončení dotazníkové šetření, je vhodné zaměstnance upozornit na poslední možnosti vyjádření spokojenosti v daných oblastech.

Kroky ve fázi vyhodnocení:

- Administrativní a statistické zpracování
- Interpretace výsledků

Důležitou a poslední fází je vyhodnocení dotazníků. Pokud byla zvolena elektronická forma dotazování, vyhodnocení je zcela jednoduché. Internetové stránky, kde je možné dotazník vytvořit umí šetření zároveň graficky vyhodnotit.

Pokud byla zvolena písemná metoda, je potřeba analyzovat, zda jsou dotazníky vyplněné správně a kompletně. Pokud tomu tak není, nejsou tyto do šetření započítávány. Data z dotazníku se poté zpracují v MS Excel do tabulky. Řádky v tabulce reprezentují respondenty a sloupce reprezentuje jednotlivé otázky. Jakmile vznikne tabulka, přistoupí se k vyhodnocení těchto dat pomocí kvantitativní analýzy, tabulek, grafů a výpočtů.

Je vhodné výsledky zpracovat do zprávy, která bude později prezentována vedení a všem zaměstnancům. Ti musí získat pocit, že nevyplňovali dotazník zbytečně a že se s jejich názory pracuje.

5.1 Doporučení pro společnost R E N O S T A V, spol. s r.o.

Vyhodnocení výsledků ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. bylo předloženo na personální oddělení a vedení společnosti. Společnosti lze doporučit řešit spokojenost zaměstnanců v rámci hodnotících pohovorů. Jeho prostřednictvím budou získány detailnější informace, které zaměstnanec neuvedl v dotazníkovém šetření. Pokud je hodnotící pohovor pravidelně a efektivně realizován, může zcela nahradit dotazníkové šetření.

Jde o výborný nástroj pro komunikaci podřízeného a nadřízeného, kdy si vzájemně zhodnotí uplynulé období, nadřízený vyjádří spokojenost s odvedenými výkony podřízeného a ten podá podněty pro možné zlepšení. Jsou také stanoveny cíle na další období. Cílem hodnotících pohovorů je především zvyšování spokojenosti zaměstnance a jeho pracovních výkonů. Pro obě strany jde o skvělou příležitost si otevřeně a bez emocí promluvit o vzájemné spolupráci.

Nadřízený díky hodnotícím pohovorům získá hlubší přehled o společnosti, zjistí, jak se zaměstnancům ve společnosti líbí a také co od svého nadřízeného očekávají.

Proces hodnotících pohovorů lze rozdělit do čtyř fází (Bělohávek, 2009).

Výzva k provedení pohovoru

Nadřízený informuje pracovníka nejlépe alespoň týden před konáním pohovoru. Je mu sděleno konkrétní místo, čas a body, které budou předmětem pohovoru.

Příprava na hodnotící pohovor

Na hodnotící pohovor se nepřipravuje pouze pracovník, ale obě strany. Oba si zhodnotí uplynulé období, co se podařilo zlepšit, a naopak na čem je třeba ještě pracovat. Objektivně hodnotí také své dovednosti a kvality.

Realizace pohovoru

Na úvod jsou opět zmíněny body pohovoru a pracovník je vyzván ke zhodnocení období uplynulého od minulého pohovoru. Poté jsou zaměstnanci sděleny kladné aspekty jeho práce a také ty záporné. Hodnocení pracovníka se musí vztahovat k výkonu jeho práce, a ne k jeho osobě. Důležité je uvádět hodnocení na konkrétních příkladech jeho práce, vést rozhovor konstruktivně a bez emocí. Jakmile jsou zhodnoceny pracovní výkony, je vhodné přejít ke komplexnímu hodnocení společnosti zaměstnancem. Ten hodnotí podmínky ve společnosti a sděluje návrhy pro zlepšení. Výstupem pohovoru jsou cílové hodnoty, které byly stanoveny po vzájemné dohodě.

Plnění cílů

Během následujícího období je průběžně sledováno plnění definovaných cílů ke zlepšení. Vedení si během roku zaznamenává detaily o práci zaměstnance jako podklady pro další hodnocení. Minimálně jednou do roka je vhodné provést hodnotící pohovor s každým zaměstnancem.

Provádění hodnotících pohovorů podle výše zmíněného postupu by společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. poskytlo spoustu nových podnětů ke zlepšení. Zaměstnanci by tímto získali pocit zájmu o jejich osobu a pocit důležitosti o rozhodování ve společnosti a podílení se na jejím chodu. Tímto by byla zvýšena motivace všech zaměstnanců a zvýšeno pracovní nasazení.

ZÁVĚR

Naslouchat přáním a názorům svým zaměstnanců je alfou a omegou celého úspěchu. Oni jsou ti, kteří společnosti vytváří hodnotu a je jen na zaměstnavateli, aby si zaměstnance jakož to svou nejcennější hodnotu hýčkal. Pokud budou spokojeni oni, bude spokojenost na obou stranách.

Cílem této bakalářské práce bylo provést pomocí vhodných metod analýzu spokojenosti zaměstnanců v konkrétní firmě a stanovit efektivní postup pro její měření a hodnocení.

V teoretické části bakalářské práce byl dán komplexní pohled na problematiku spokojenosti v zaměstnání. Byly zde definované pojmy pracovní spokojenosti, faktory ovlivňující pracovní spokojenost a teorie zabývající se spokojeností. Dále byl definován pojem motivace, popsán rozdíl mezi motivací a stimulací, specifikovány byly faktory, které ovlivňují motivaci a podobně jako u spokojenosti byli zmíněny teorie motivace. Na závěr teoretické části byly popsány metody, kterými je možné spokojenost zaměstnanců zjišťovat.

Analytická část je zaměřena na analýzu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. Ta byla provedena písemným dotazníkem, který byl rozdán všem zaměstnancům společnosti. Návratnost dotazníků činila 64,04 %. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit svoji spokojenost v oblastech odměňování, vztahů na pracovišti, péče o zaměstnance, komunikace, vedení společnosti a osobního rozvoje. Ze zjištěných výsledků plyne, že mezi slabé stránky společnosti patří transparentnost odměňování, styl vedení a systém vzdělávání. Naopak silnou stránku podniku tvoří závodní stravování, mezilidské vztahy na pracovišti a povědomí zaměstnanců o možných benefitech.

Byly také definované dvě hypotézy, které byly zkoumány prostřednictvím statistických metod. První hypotéza, zda existuje závislost mezi pracovním zařazením (THP/dělník) a celkovou spokojeností byla potvrzena. Šlo o silnou závislost v intervalu (0,7;0,9). Druhá hypotéza, zda existuje závislost mezi spokojeností s výškou mzdy a tím, zda zaměstnanci pracují ve stresu byla vyvrácena a závislost zde neexistuje.

Na závěr analytické části byl stanoven efektivní postup pro měření a hodnocení spokojenosti zaměstnanců a dána doporučení společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o., řešit dále spokojenost zaměstnanců prostřednictvím hodnotících pohovorů.

Pokud se společnost zaměří na slabá místa a přijme opatření v těchto oblastech, zvýší se nejen spokojenost zaměstnanců, ale i vedení, jelikož spokojení zaměstnanci odvádí kvalitnější pracovní výkony.

Na základě provedené analýzy a návrhu efektivního postupu měření a hodnocení spokojenosti zaměstnanců lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

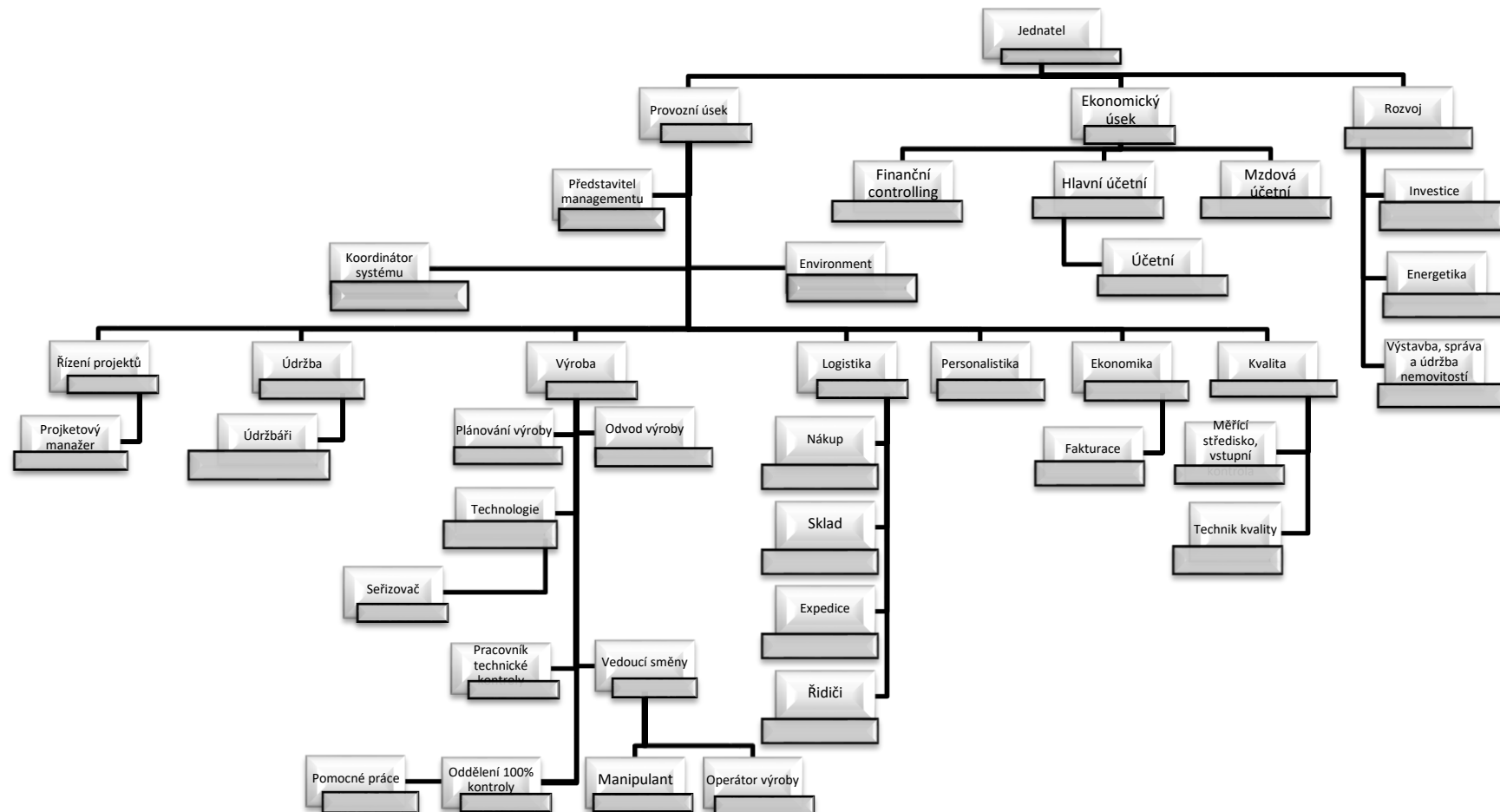
- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] Frederick Winslow Taylor. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 12.07.2016 [cit. 12.02.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/frederick-winslow-taylor>
- [4] HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2
- [5] Interní data podniku
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] KOLLÁRIK, Teodor. Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
- [8] Management, marketing [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2010/09/8-metody-techniky-sberu-dat.html>
- [9] Metody získávání dat [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://web.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/metodysberdat.htm#dotaz>
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6, str. 136
- [11] NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- [12] PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [13] Provozník, Vladimír. Komárková, Růžena: Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická 1996, 210 s., ISBN 80-7079-283-3

- [14] PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy. Praha: Grada Publishing, 1997. 230 s. ISBN 80-716-9434-7.
- [15] Průzkum spokojenosti s prací, JSS [online]. 2011 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>
- [16] Průzkum spokojenosti zaměstnanců [online]. 2016 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.pruzkum-spokojenosti-zamestnancu.cz/prinos-pruzkumu-pro-zamestnance/>
- [17] Průzkum spokojenosti zaměstnanců: Kde vás tlačí bota - děláte pro zaměstnance to, co je opravdu důležité? [online]. 2014 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.tcconline.cz/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu-online/>
- [18] Řezanková, Hana. Analýza dat z dotazníkových šetření. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1.
- [19] Software STATISTICA
- [20] ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [21] Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=604208>
- [22] Wikimedia Commons [online]. 2014 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslowova_pyramida_pot%C5%99eb_-_%C4%8Dernob%C3%ADle.jpg
- [23] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o.
- Příloha č. 2 Průzkum spokojenosti zaměstnance

Organizační struktura společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o.



Průzkum spokojenosti zaměstnance

Vážení zaměstnanci,

dovolte mi, abych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku, který se týká Vaší spokojenosti ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o. Výsledky dotazníku budou sloužit jako podklad pro zpracování bakalářské práce, kterou píšou na Univerzitě Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Berte prosím na vědomí, že dotazík je anonymní. Vyplněné dotazníky prosím vkládejte do schránky, kterou najdete na personálním oddělení. Na otázky odpovídejte prosím pravdivě, výsledky také předám vedení společnosti. Zjištění z dotazníku budou pro společnost přínosná.

Děkuji za Váš čas strávený na vyplňování dotazníku.

Petra Minářová

Spokojenost v oblasti ODMĚŇOVÁNÍ

1. V následujících otázkách zakroužkujte vždy jednu odpověď a vyjádřete tak svoji spokojenost v oblasti odměňování.	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Jsem spokojen(a) s výškou své mzdy.	1	2	3	4
Vím, jak je nastavena flexibilní složka mé mzdy.	1	2	3	4
Mám povědomí o všech benefitech, které společnost nabízí.	1	2	3	4
Mzdové ohodnocení je spravedlivé v rámci odvedených pracovních výkonů.	1	2	3	4
Zaměstnavatel mě dokáže ocenit za dobře odvedený výkon i jinak než formou peněz (např. pochvala)	1	2	3	4

Spokojenost v oblasti VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI

2. V následujících otázkách zakroužkujte vždy jednu odpověď a vyjádřete tak svoji spokojenost v oblasti vztahů na pracovišti.	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Na pracovišti panují přátelské vztahy.	1	2	3	4
V zaměstnání pracuji ve stresu.	1	2	3	4
Vedení napomáhá k tvorbě dobrých mezilidských vztahů.	1	2	3	4
Spolu s kolegy si pomáháme a držíme za jeden provaz.	1	2	3	4
Vedení řeší konflikty nezaujatě, nestranně.	1	2	3	4

Spokojenost v oblasti PÉČE O ZAMĚSTNANCE

3. V následujících otázkách zakroužkujte vždy jednu odpověď a vyjádřete tak svoji spokojenost v oblasti péče o zaměstnance.	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Zázemí pro zaměstnance (toalety, šatny, kuchyňský kout,...) je plně vyhovující.	1	2	3	4
Jsem spokojen(a) se závodním stravováním.	1	2	3	4
Mám možnost se s kolegy sblížit i mimo pracoviště v rámci teambuildingu, večírků apod.	1	2	3	4
Společnost včas poskytuje veškeré vybavení potřebné k výkonu práce.	1	2	3	4
Jsem spokojen(a) s počtem dnů dovolené.	1	2	3	4

Spokojenost v oblasti KOMUNIKACE

4. V následujících otázkách zakroužkujte vždy jednu odpověď a vyjádřete tak svoji spokojenost v oblasti komunikace.	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Ke kvalitnímu výkonu práce, který se ode mě očekává, mám kompletní informace.	1	2	3	4
Vedení jde všem zaměstnancům příkladem, jak spolu komunikovat.	1	2	3	4
Vedení vždy ochotně vyslechne můj názor.	1	2	3	4
Jsem dobře informována o strategii a cílech společnosti.	1	2	3	4
Mám jasnou představu, co se ode mě očekává.	1	2	3	4

Spokojenost v oblasti VEDENÍ SPOLEČNOSTI

5. V následujících otázkách zakroužkujte vždy jednu odpověď a vyjádřete tak svoji spokojenost v oblasti vedení.	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Jsem spokojen(a) se stylem vedení ve firmě.	1	2	3	4
Se svým přímým nadřízeným mám přátelské vztahy.	1	2	3	4
Jakmile mám nějaký problém, můj přímý nadřízený mě vždy rád a ochotně vyslechne.	1	2	3	4
Vedení mě motivuje k lepším výkonům.	1	2	3	4

Spokojenost v oblasti OSOBNÍHO ROZVOJE

6. V následujících otázkách zakroužkujte vždy jednu odpověď a vyjádřete tak svoji spokojenost v oblasti osobního rozvoje.	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Společnost mi umožňuje kariérní postup.	1	2	3	4
Jsem spokojen(a) se systémem vzdělávání ve společnosti.	1	2	3	4

Celková spokojenost

7. Jak jste celkově spokojen(a) ve svém zaměstnání?

- Velmi spokojen(a)
- Převážně spokojen(a)
- Převážně nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

8. Jste spokojen(a) s Vaší pracovní náplní?

- Velmi spokojen(a)
- Převážně spokojen(a)
- Převážně nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

9. Doporučil(a) byste R E N O S T A V, spol. s r.o. svým příbuzným nebo přátelům?

- Ano, doporučila(a)
- Spíše ano
- Spíše ne
- Nedoporučila(a)

10. Máte potřebu a chuť se blíže vyjádřit ke své spokojenosti? Zde máte prostor pro Vaše komentáře.

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

11. Do jaké pracovní skupiny je Vaše pracovní pozice řazena?

- THP
- Dělník

12. Jak dlouho jste zaměstnán(a) ve společnosti R E N O S T A V, spol. s r.o.

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- Více jak 5 let

13. Jaký druh pracovního poměru máte se společností R E N O S T A V, spol. s r.o. uzavřen?

- Pracovní smlouvu na dobu neurčitou
- Pracovní smlouvu na dobu určitou
- Dohodu o pracovní činnosti
- Dohodu o provedení práce

14. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- 20 let a méně
- 20-35 let
- 35-50 let
- 50 let a více

15. Pohlaví

- Žena
- Muž