

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Faktory ovlivňující pracovní spokojenost v organizaci

Barbora Pišínová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Barbora Pišíňová

Provoz a ekonomika

Název práce

Faktory ovlivňující pracovní spokojenost v organizaci

Název anglicky

Factors Influencing a Work Satisfaction in an Organization

Cíle práce

Cílem práce je zjistit jaké faktory ovlivňují pracovní výkon, identifikovat problémové oblasti a navrhnout řešení odstranění problémů.

Metodika

Při zpracování práce budou využity metody: analýza, syntéza, indukce, dedukce a využity metody kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Spokojenost, motivace, motiv, stimul, potřeby, zájmy, hodnoty, výkon,

Doporučené zdroje informací

- AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- HAGEMANNOVÁ, Gisela. Motivace. 1. vydání Praha: Victoria Publishing a.s. 2000. 212 s. ISBN 80-85856-13-0
- HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- RŮŽIČKA, Jiří a kol. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 02. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Faktory ovlivňující pracovní spokojenost v organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10. 03. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za cenné rady, které byly velikým přínosem pro napsání této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům mělnického závodu společnosti TrelleborgVibracoustic, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Faktory ovlivňující pracovní spokojenost v organizaci

Souhrn

Spokojenost zaměstnanců se v současné společnosti stává stále aktuálnější a důležitějším tématem. Hlavním cílem této práce je zhodnotit stávající situaci ve firmě TrelleborgVibracoustic a navrhnout případná vylepšení, která přispějí k větší spokojenosti tamějších zaměstnanců. K dosažení tohoto cíle bylo využito dotazníkového šetření. Na základě záměrného výběru byly dotazníky předány všem zaměstnancům jednotlivých oddělení. Obdržené výsledky byly nadále roztríděny podle pracovní pozice zaměstnance a zhodnoceny. Bylo zjištěno, že vybraní pracovníci jsou s podnikem, ve kterém pracují, spíše spokojeni. Z šetření však vyplynulo, že podnik musí zapracovat na projevení uznání svým zaměstnancům pomocí různých prostředků, které využívá. Dále je třeba zapracovat na jednání s lidmi a více jim umožnit se prosadit při řešení problémů.

Klíčová slova: spokojenost, motivace, motiv, stimul, potřeby, zájmy, hodnoty, výkon

Factors Influencing a Work Satisfaction in an Organization

Summary

In the present society is the satisfaction of employees more and more actual and more important topic. The main aim of this thesis is evaluate current situation in the company TrelleborgVibracoustic and suggest possible improvements, which contribute to bigger satisfaction of the local employees. To achieve this aim were used questionnaires. On the basis of the intentional select questionnaires were given to all employees of the individual departments. Then the received results were sorted according to job position of the employee and evaluated. It was found out that the selected workers are rather satisfied with the company, which they work for. But from the survey resulted that the company must work on showing the appreciation to its employees by various means, which it uses. It is also necessary work on treating people and give them more chances to assert in the solving problems.

Keywords: satisfaction, motivation, motive, incentive, needs, interests, values, performance

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Pojem spokojenost	13
3.2 Faktory působící na pracovní spokojenost.....	13
3.3 Motivace a stimulace.....	15
3.4 Vztah spokojenosti a motivace.....	17
3.4.1 Mzda jako motivační faktor	18
3.4.2 Další motivační faktory	19
3.5 Způsoby měření spokojenosti	20
3.5.1 Postupy měření	20
3.5.2 Praktické příklady měření spokojenosti.....	21
3.6 Odměňování pracovníků	23
3.7 Vztah spokojenosti a pracovního chování.....	24
3.8 Shrnutí teoretických východisek práce	25
4 Vlastní práce	27
4.1 Společnost TrelleborgVibracoustic	27
4.2 Společnost Vibracoustic CZ, s.r.o.....	28
4.2.1 Ekonomická situace společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o.....	28
4.2.2 Závod společnosti TBVC v Mělníku	29
4.2.3 Motivační program závodu TBVC v Mělníku.....	30
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	31
4.3.1 Skupina podřízených zaměstnanců	31
4.3.2 Skupina nadřízených zaměstnanců	36
5 Výsledky a diskuse	41
5.1 Výsledky podřízených pracovníků a návrhy řešení	41
5.2 Výsledky vedoucích pracovníků a návrhy řešení.....	42
5.3 Celková spokojenost	43
6 Závěr.....	45
7 Seznam použitých zdrojů	47
8 Přílohy	50

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Řídící struktura mělnického závodu společnosti TBVC	30
Obrázek č. 2 Sloučená tvrzení č. "1, 2 a 4" a "3 a 7" (skupina podřízených).....	32
Obrázek č. 3 Sloučená tvrzení č. "5 a 6" a "8, 15 a 18" (skupina podřízených).....	33
Obrázek č. 4 Sloučená tvrzení č. "11, 12 a 13" a "9 a 10" (skupina podřízených).....	34
Obrázek č. 5 Sloučená tvrzení č. "14 a 17" a samostatně tvrzení č. 16 (skupina podřízených)	35
Obrázek č. 6 Samostatně tvrzení č. 19 a 20 (skupina podřízených)	36
Obrázek č. 7 Sloučená tvrzení č. "1, 2 a 4" a "3 a 7" (skupina vedoucích)	37
Obrázek č. 8 Sloučená tvrzení č. "5 a 6" a "8, 15 a 18" (skupina vedoucích)	37
Obrázek č. 9 Sloučená tvrzení č. "11, 12 a 13" a "9 a 10" (skupina vedoucích)	38
Obrázek č. 10 Sloučená tvrzení č. " 14 a 17" a samostatně tvrzení č. 16 (skupina vedoucích).....	39
Obrázek č. 11 Samostatně tvrzení č. 19 a 20 (skupina vedoucích)	40
Obrázek č. 12 Součet všech pracovníky vybraných odpovědí	44

1 Úvod

Cílem každého podniku je získání a udržení si podílu na trhu a konkurenceschopnost. Aby toho podnik dosáhl, musí mít jak schopné vedení – manažery, tak i své zaměstnance. Ať už jsou však vedoucí pozice obsazeny sebelepšími manažery, úspěch organizace stále stojí na podřízených zaměstnancích.

Tato práce shrnuje jak teoretické poznatky z knih, případně odborných článků, tak i zahrnuje konkrétní šetření ve vybrané firmě. Uvedené šetření probíhá ve formě dotazníků a poskytuje odpovědi na otázky týkající se spokojenosti pracovníků. Téma spokojenosti zaměstnanců je téma stále více aktuální a důležité, jak už bylo popsáno výše. Stávajícím tématem se zabývá mnoho publikací, jejichž poznatky lze v této práci využít. Jestli-že chce firma dosáhnout úspěchu, musí mít takové podřízené, kteří podávají optimální výkon. Požadovaného výkonu je jedinec schopen dosáhnout, pokud k tomu má 2 zásadní předpoklady – a to schopnosti a motivaci. Oba tyto faktory se navzájem doplňují. Sebevzdělanější zaměstnanec nemusí podat nejlepší výkon, jestli-že nebude dobře motivován, stejně jako motivovaný zaměstnanec nepodá požadovaný výkon, jestli-že nebude na danou práci dobře proškolen. Oba tyto faktory může mít podnik pod svou kontrolou. Motivace a schopnosti – to jsou věci, které vytvářejí spokojeného zaměstnance. A tím se také zabývá tato práce. Zkoumá, jaké faktory na zaměstnance působí a ovlivňují jeho spokojenost a pohodu. Vedení podniku však musí mít na paměti, že každý zaměstnanec je individualita a každého motivuje a uspokojuje něco jiného, nebo je motivuje nebo uspokojuje stejná věc, ale v jiné míře. Rozhodující je tedy výběr motivačního programu.

Jak už bylo uvedeno, každý jedinec je individualita a každý se svými potřebami liší od ostatních. Proto je velmi těžké a téměř nemožné vyhovět ve všem svým zaměstnancům. Lidé jsou většinou zařazeni do určité kategorie podle pracovní pozice, kterou zastávají. Vyskytuje se však problém, že je s lidmi v rámci jedné skupiny zacházeno stejně, i když se tam objevují jedinci, kteří se svým nasazením od ostatních liší. Jestli-že se takovému jedinci nedostane uznání a jeho práce zůstane bez povšimnutí, snižuje se jeho spokojenost a nadšení k práci. Organizace by tedy měla dbát na individualitu a své zaměstnance motivovat. Když podnik splní výše zmíněné podmínky, výsledkem budou motivovaní zaměstnanci, kteří podávají požadovaný výkon a splňují tak požadavky organizace na cestě k vytyčeným cílům.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je zhodnotit míru spokojenosti ve vybrané společnosti a navrhnout případná řešení. Dílčími cíli jsou:

- zpracovat teoretická východiska a sumarizovat názory autorů,
- realizovat dotazníkové šetření,
- zhodnotit výsledky dotazníkového šetření.

2.2 Metodika

V teoretické části práce byla provedena analýza sekundárních zdrojů a dedukce, na jejímž základě byly nejprve rozebrány obecné pojmy a poté byla problematika rozebrána více do hloubky. Pro vytvoření teoretické části bylo využito studium knižních publikací a odborných článků, které se zabývají danou problematikou. V praktické části byl proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkové techniky sběru dat. Nejprve byl proveden záměrný výběr zaměstnanců. Pracovníci byli vybráni na základě pracovní činnosti, kterou ve firmě provádějí. V tomto případě byli vybráni všichni zaměstnanci, kteří pracují v kancelářích – jedná se o oddělení výroby, jakosti, účetní oddělení, oddělení logistiky, konstrukce a QVP. Celkem bylo osloveno 57 zaměstnanců, přičemž 50 dotazníků bylo navráceno (34 dotazníků od podřízených pracovníků, 16 dotazníků od pracovníků na vedoucích pozicích). Návratnost tedy byla 87,72 %.

Dotazníky (viz Přílohy) se skládaly z 20 tvrzení, přičemž měli respondenti uvést míru souhlasu s každým z nich. Pro vyjádření míry souhlasu byla použita 5stupňová škála („rozhodně souhlasím“, „spíše souhlasím“, „ani ano, ani ne“, „spíše nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“). Po obdržení vyplněných dotazníků byly dotazníky roztrženy na základě pracovní pozice, kterou měli zaměstnanci uvést před samotným vyplňováním. Po tomto třídění byly získány 2 skupiny respondentů – vedoucí jednotlivých oddělení a pracovních skupin a jejich podřízení. Další otázky již byly zaměřeny na faktory, které ovlivňují pracovníkovu spokojenost. Všechny tyto otázky měly uvedeny stejné odpovědi: „rozhodně souhlasím“, „spíše souhlasím“, „ani ano, ani ne“, „spíše nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“. Každá otázka byla dále zpracována individuálně a byl pro ni vytvořen graf, který znázorňoval, kolik % pracovníků zvolilo odpověď „rozhodně

souhlasím“, kolik % „spíše souhlasím“, atd. Jednotlivá tvrzení byla poté zařazena do skupin podle oblastí, kterých se týkala. Výroky byly roztržiděny do skupin „náplň práce“, „přímý nadřizený“, „pracoviště“, „uznání a bonusy“, „vrcholové vedení“, „pracovní doba“ a „možnosti seberealizace“. Celkem 3 otázky byly ponechány samostatně. Spojením výroků byl zredukován počet grafů. Následně bylo v rámci obou skupin sečteno množství odpovědí „rozhodně souhlasím“, „spíše souhlasím“, atd. Tím bylo zjištěno, kolik % zaměstnanců je v práci celkově (spíše) spokojeno a kolik % zaměstnanců nikoliv.

3 Teoretická východiska

V následujících podkapitolách jsou shrnuty teoretické poznatky týkající se spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

3.1 Pojem spokojenost

Spokojenost je subjektivní pocit, který nelze jednoznačně pochopit. Jednou z odnoží spokojenosti je pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost může být brána jako kladné hodnocení práce a pracovních podmínek, nebo jako účinný zdroj pracovní síly. Zaměstnanci svou spokojenost dávají najevo svými postoji. Ty jsou buď dílčí, kdy pracovník zaujímá k jednotlivým podmínkám určitý postoj, nebo se jedná o souhrnný postoj pracovníka, na jehož orientaci působí právě dílčí faktory. Spokojenost je ve výsledku určena jak objektivními podmínkami, tak osobností zaměstnance (Pauknerová, 2006).

Milan Půček a kol. (2005) ve svém díle poznamenali několik definic spokojenosti, které se týkají spokojenosti různých skupin, jako jsou občané, zákazníci a zaměstnanci. „*Spokojenost zaměstnanců je vnímání zaměstnanců týkající se stupně splnění jejich očekávání a požadavků na pracovní podmínky, na jejich působení či plnění úkolů, na řízení úřadu atd.*“ (Půček a kol., 2005, s. 6). Dále uvádějí, že spokojenost patří mezi tzv. měkké indikátory, které vyjadřují subjektivní pocity lidí. Naproti tomu tzv. tvrdé indikátory vyjadřují objektivní skutečnosti, pro které jsou charakteristická konkrétní čísla. V reálném životě však dochází k případům, kdy tzv. tvrdé indikátory vykazují horší hodnoty, ovšem spokojenost s kvalitou života může být vyšší. Proto Milan Půček a kol. označují spokojenost za relativní (Půček a kol., 2005).

3.2 Faktory působící na pracovní spokojenost

Na pracovní spokojenost působí celá řada faktorů. Jak už však bylo uvedeno, pracovní spokojenost je individuální a záleží na konkrétním pracovníkovi, jaké faktory na něj budou působit a v jaké míře.

Jako jedny z hlavních faktorů, které ovlivňují pracovníkovu spokojenost, uvádí Irena Wagnerová (2008). Mezi tyto faktory řadí náplň práce, způsob vedení pracovních skupin, samotnou pracovní skupinu a fyzikální podmínky práce. Náplň práce zvyšuje pracovní spokojenost v případě, že se jedná o zajímavou práci, která není jednotvárná, poskytuje

zaměstnanci různé sociální příležitosti a zároveň podává zpětnou vazbu ve formě výsledků. Čím vyšší způsobilost člověk má, tím větší má možnost vykonávat práci s větší prestiží. Druhým faktorem je styl vedení pracovní skupiny. Obecně přispívá ke spokojenosti zájem vedoucího o práci svých podřízených. Zaměstnanci dále stojí o určitou míru samostatnosti, chtějí mít možnost vyjádřit se k cílům skupiny a mít možnost ovlivnit práci. Spokojenost dále podporuje přátelský přístup vedoucího k podřízeným, zpětná vazba a podpora. Podstatné jsou i vztahy uvnitř samotné skupiny, jako je přátelství, ale i konflikty. Posledním uvedeným faktorem je pracoviště, které přispívá spíše k nespokojenosti, neodpovídá-li potřebám a představám zaměstnance. Jedná se např. o hluk, osvětlení, teplotu, počet lidí na pracovišti apod. (Wagnerová, 2008).

Michael Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy (Armstrong, 2007) rozděluje faktory ovlivňující spokojenost na vnější a vnitřní. Dále uvádí, že na spokojenost s prací působí také úspěšnost daného zaměstnance v podniku, kolegiální vztahy a vedení. Z výzkumu Purcella a kol. vzešlo, že mezi hlavní činitele, které působí na spokojenost zaměstnanců, se řadí možnost ovlivnit svou kariéru a práci a určitý stupeň náročnosti práce (Armstrong, 2007).

Faktory spokojenosti se zabývá i Patrick Forsyth ve své knize Jak motivovat svůj tým (Forsyth, 2009). Mezi motivátory řadí úspěch, uznání, ocenění formou odměny, náplň práce, odpovědnost, povýšení a možnost růstu. Forsyth uvádí, že nejsilnějším motivačním faktorem je právě úspěch. Když člověk dosáhne nějakého úspěchu, zvyšuje to jeho spokojenost. Dále uvádí, že čím více (i menších) úspěchů člověk dosáhne, tím lépe. „*Pokud práce žádné takové body neobsahuje, pak je nutné je najít. Zaměstnání, která nedávají lidem příležitost pocitu dobře odvedené práce, budou vždy méně uspokojiví.*” (Forsyth, 2009, s. 31). Na úspěch navazuje uznání. To je pro pracovníka hodně důležitý bod, který jeho spokojenost zvýší. Vedení organizace si však musí být vědomé toho, že práce musí být dobře zorganizovaná a lidé musí vědět, co mají dělat, protože je pak velice složité najít způsob, jakým uznání vyjádřit. Ocenění formou odměny zase navazuje na uznání. Jestliže jedinec podává dobrý výkon a uznání si zaslouží, je na místě uvažovat i nad odměnou. Mezi typy odměny zařazuje firemní auta, provize, finanční pomoc, penzi, úhradu výdajů, podíl na zisku, bonusy, dovolenou a pohyblivou pracovní dobu. Dalším faktorem je náplň práce, která je sama o sobě motivátorem, jestliže člověka baví a je pro něj zajímavá a zábavná. Ale i nudná práce může být atraktivní. Tím lze dosáhnout např. již

zmíněným uznáním nebo programem, který vítá nové nápady. Mezi věci, které mohou práci udělat zábavnější, patří vybavení a jeho funkčnost, komfort, úspora času, prostředí a další. Odpovědnost je dalším motivátorem. Jedinec, který je za něco zodpovědný, zvýší svou kvalitu práce a zároveň mu to přináší pocit důležitosti. Možnost povýšení je typickým motivátorem, protože nikdo nechce být na stejném místě po celý svůj život. Lidé se rádi posouvají ve své kariéře směrem vzhůru a možnost povýšení je dobrou motivací. Posledním uvedeným faktorem je možnost růstu. Forsyth vysvětluje, že se v tomto případě nejedná o povýšení, ale o změnu organizace, kdy jedinec odchází za lepším. Člověk, který zůstává po dlouhou dobu v jednom týmu, působí dojmem, že má jen průměrné schopnosti a nedokázal si najít lepší místo. Dále také Forsyth uvádí, že dobrá motivace způsobuje odchod zaměstnanců. Motivátory však nepůsobí odděleně, ale jako celek, a tak je důležitý výsledek působení všech motivačních faktorů (Forsyth, 2009).

Spokojenost pracovníků úzce souvisí s jejich identifikací s prací. O tom se zmiňuje Renata Kocianová (2010), která ve své knize tvrdí, že se člověk snadněji sžije s prací, kterou vykonává rád a s nadšením. To pak posiluje i jeho spokojenost a zvyšuje jeho výkon. Pro organizaci je však důležitá nejen identifikace s prací, ale i s organizací samotnou. Tu u zaměstnance posiluje péče organizace o své podřízené (Kocianová, 2010).

3.3 Motivace a stimulace

Motivace je soubor různých faktorů, vystupující jako vnitřní hnací síly, které usměrňují činnosti člověka. Základním pojmem motivace je motiv. Daniela Pauknerová a kol. (2006) motivem rozumí vnitřní pohnutku a souhlasí s definicí motivu Evy Bedrnové (2007). „*Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“ (Bedrnová, 2007, s. 363).

Daniela Pauknerová a kol. (2006) svým způsobem navazují na definici Evy Bedrnové (2007). Tvrdí, že se tyto vnitřní síly projevují ve formě motivovaného jednání. Dále uvádí, že v podniku je motivace důležitá především kvůli pracovnímu výkonu zaměstnance. Výkon pracovníka je omezován jak pracovní způsobilostí, tak pracovní motivací. Výkonová motivace člověka je poměrně stálý rys osobnosti, který se projevuje touhou dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu (Pauknerová a kol., 2006).

Irena Wagnerová (2008) motivy charakterizuje jako vnitřní zdroje chování člověka, které jsou poměrně neměnné. Mezi takové motivy patří samostatnost a odpovědnost. Mezi externí podněty řadí odměny, ocenění, pochvaly, ale i tresty. Jedná se o incentivy, které souvisí např. se změnou postavení daného jedince (Wagnerová, 2008).

Max Eggert (2005) se zabývá motivací pracovníků podle typu osobnosti. Lidi rozděluje do 4 skupin, přičemž každá skupina je charakteristická rozdílnými rysy a motivuje ji jiný soubor faktorů. První soubor tvoří pomáhající lidé, kteří kladou důraz na hodnotné věci, chtějí být žádáni o pomoc, mají rádi idealistické výzvy a kladou důraz na rozvoj osobnosti. Druhou skupinu tvoří direktivní lidé. Mezi nejlepší motivátory této skupiny patří výzvy, odpovědnost, moc, funkce a příležitosti. Do třetí skupiny patří lidé upevňující. Tyto pracovníky motivují rozdílné přístupy, praktičnost, analýza, čísla a v neposlední řadě rádi vidí hmatatelné výsledky své práce. Poslední skupinou jsou adaptivní lidé. Tito lidé jsou velmi přizpůsobiví, čemuž odpovídají jejich motivátory. Tuto skupinu motivují změny, příležitosti v práci i osobním růstu a další (Eggert, 2005).

Rozdílné motivátory, které jsou charakteristické pro různé skupiny lidí, souvisí s potřebami, které tito lidé mají. Potřebami se zabýval např. psycholog Abraham Harold Maslow, který lidské nutnosti seřadil do 5stupňové pyramidy, jejíž základnu tvoří nejprimitivnější nezbytnosti – fyziologické potřeby, stupeň nad ním je obsazen potřebou bezpečí, prostřední stupeň obsazuje potřeba sounáležitosti, druhý stupeň zahrnuje potřebu úcty, prestiže, respektu a úspěchu a vrchol je obsazen potřebou seberealizace. Maslowovu pyramidu potřeb lze převést i do pracovní motivace – jednotlivé stupně jsou pak tvořeny mzdou, pracovní jistotou, přijetím sociální skupinou, tituly a pracovní seberealizací (Wagnerová, 2008).

Jan Urban (2013) se mimo jiné zabývá i motivačními nástroji, které rozděluje na vnější (hmotné) a vnitřní (nehmotné). Vnější motivace zahrnuje zájem o finanční odměny a jiná hodnotná ocenění. U lidí, u kterých převažují vnější motivy, je příhodné stanovit jim daná očekávání, informovat je o odměnách za dosažené výsledky a zavést nepeněžní odměny, které mohou tento typ lidí motivovat. Dále uvádí existenci takových zaměstnanců, kteří pracují s vysokým nasazením, i když nejsou nijak zvláště oceněni a nedostane se jim žádných bonusů. Takoví lidé neusilují o finanční odměny, ale o uznání, respekt, udržení přátelských vztahů apod. Tito lidé jednají na základě vnitřních faktorů (Urban, 2013).

Dalším pojmem, který souvisí se spokojeností, je stimulace. Jedná se o vnější působení na chování a jednání jedince, které ovlivňuje jeho motivaci. Stimulace může být jak kladná (např. stimulace pochvalou), tak záporná (např. stimulace trestem). Žádoucí efekt však může mít jen taková stimulace, která je v souladu s motivací daného člověka. „*Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty.*“ (Pauknerová, 2006, s. 224). Pracovní motivace je nejpříznivější tehdy, když jsou zájmy zaměstnance shodné se zájmy podniku. Jako 2 základní cíle stimulace uvádí podnícení kladného přístupu zaměstnanců k práci a rozvoj osobnosti pracovníka (Pauknerová, 2006).

Zdeněk Dytrt a Michaela Stříteská (2009) ve své knize tvrdí, že úroveň motivace závisí na úrovni stimulace. Z toho vyplývá, že pokud není pracovník dostatečně motivován, nepodařilo se jeho vedoucímu stimulovat jeho loajalitu a kreativitu. K tomu může dojít v případě, kdy je vedení organizace zaměřeno především na kvantitu a nikoliv na etickou odpovědnost. Dále uvádí, že úspěšné vedení lidí spočívá ve vyrovnaném vztahu mezi stimulací a motivací a ve výsledku se projevuje minimalizací nežádoucí fluktuace pracovníků (Dytrt, Stříteská, 2009).

3.4 Vztah spokojenosti a motivace

Kniha Jana Urbana Management lidských zdrojů (Urban, 2013) popisuje vztah mezi spokojeností a motivací. Tvrdí, že spokojenost a motivace spolu úzce souvisí, jelikož je daleko snazší motivovat zaměstnance, kteří jsou se svou prací obecně spokojeni. Nejčastější příčiny nespokojenosti pracovníků je jednání jejich přímých nadřízených a nespravedlivé ohodnocení, které může být jak finanční, tak slovní. Mezi další demotivátory je zde zařazena nedůvěra ve schopnosti zaměstnanců. Urban dále uvádí, že nezáleží na tom, zda bylo nespravedlivé ohodnocení opravdové, nebo zda si to zaměstnanec jen špatně vyložil, protože výsledky jsou nakonec stejné. Jestliže je pracovník nespravedlivě ohodnocen, jeho pracovní úsilí se sníží, protože nevidí důvod se dále snažit. Jsou však i případy, kdy pracovník ztratí svou jistotu, kterou doposud v práci míval, nebo dokonce začne uvažovat o podání výpovědi. Ve většině případů lze také zaznamenat, že i nespravedlivě udělené menší finanční či slovní hodnocení mají na zaměstnance větší dopad, než je celková výše jejich platu. Důvodů, proč dochází k nespravedlivému či neobjektivnímu hodnocení, je celá řada. Může to být snaha hodnotit

zaměstnanec až příliš stejně – průměrně, mírně, nebo naopak velmi přísně. Dále se může jednat o přílišnou subjektivitu, nebo o obavy z konfliktů se zaměstnanci. Druhým zmíněným demotivátorem je nedůvěra nadřízených ke svým zaměstnancům. Jedním z úkolů nadřízených je kontrola práce svých podřízených. Ovšem tato kontrola by měla být prováděna i s ohledem na zkušenosti pracovníka. Nadměrná a necitlivá kontrola zaměstnance, který má s vykonávanou prací mnoho zkušeností, na něj může působit jako projev nedůvěry, která motivaci zaměstnance snižuje (Urban, 2013).

Vztah motivace a spokojenosti s prací byl popsán i v knize Michaela Armstronga (2007), který uvádí, že na spokojenost s prací může mít velký vliv mnoho faktorů, např. mzda, spravedlivé odměňování, interakce při práci, různorodost pracovních úkolů, metody práce a další. Dále však podotýká, že také záleží na konkrétních potřebách a očekáváních daného jedince, což by se mělo při motivování vzít v potaz (Armstrong, 2007).

3.4.1 Mzda jako motivační faktor

Motivačními faktory se zabývá Ladislav Blažek (2014), který považuje mzdu za základní motiv práce. Ostatní složky mzdy, jako jsou odměny, prémie, bonusy, apod., označuje jako monetární pobídky, které se řadí mezi hlavní motivátory. Mzdu dále zmiňuje v souvislosti s potřebami, které lze uspokojit právě pomocí obdržené mzdy. Zdůrazňuje, že pomocí peněz člověk neuspokojí pouze základní fyziologické potřeby, ale může s nimi uspokojit i potřeby sounáležitosti (např. cestování, členství v klubech, apod.). Dále si za peníze člověk může pořídit věci, které více vystihnou jeho postavení. Naopak lze také pomocí peněz posílit i úctu k sobě samému, jestli-že jedinec např. přispěje na dobročinné účely. Dále uvádí, že mzda není jediným nástrojem odměnění. Ocenění může být i morální, nebo být vyjádřeno nepeněžní formou (Blažek, 2014).

Mzdou jako motivačním faktorem se zabývá i Irena Wagnerová ve své knize Hodnocení a řízení výkonnosti (Wagnerová, 2008). Ta tvrdí, že peníze jsou velkým motivačním faktorem, jelikož lidé stojí především o peníze. Dále však poukazuje na skutečnost, že ač jsou peníze silným motivačním faktorem, nemá jejich účinek dlouhé trvání. Jejich nedostatek způsobuje zaměstnancovu nespokojenost a jejich navýšení zvýší spokojenost jen na krátkou dobu, protože je jedinec začne brát jako samozřejmost. Dále zdůrazňuje, že na každého peníze působí jinak a není možné očekávat, že zavedení

určitého stylu finančního ohodnocení všechny namotivuje k tomu, aby podávali zázračné výkony (Wagnerová, 2008).

3.4.2 Další motivační faktory

Motivace k pracovnímu výkonu může mít mnoho podob. Jedná se např. o dobrý kolegiální vztah, o možnosti osobního rozvoje a pocit uspokojení, o vhodné pracovní prostředí a v neposlední řadě o finanční ohodnocení.

Daniela Pauknerová a kol. (2006) uvádí mezi stimulační faktory hmotnou odměnu, náplň práce, manažera, vztahy v pracovní skupině a pracovní podmínky. Hmotná odměna je nástroj k zajištění životních potřeb každého jedince. Daniela Pauknerová a kol. dále uvádí, že by měl manažer mít možnost ovlivňovat ocenění pracovníků. Silnější stimulační účinek přisuzuje nadstandartním složkám, než pevné části platu. Náplň práce je dalším stimulačním faktorem. Pracovník zejména ocení odpovědnost, míru samostatnosti, tvořivosti, moci apod. Důležité je tedy práci zaměstnancům obohacovat a rozšiřovat. Dalším uvedeným faktorem je manažer, který významně ovlivňuje atmosféru na pracovišti svým stylem řízení. Mezi vlastnosti manažera, které přispívají ke spokojenosti, patří rozhodnost, spravedlivost a náročnost. Naopak mezi jeho negativní vlastnosti, a tedy faktory, které přispívají k nespokojenosti, patří nerozhodnost, nespravedlivost, autokratické jednání, nedůslednost a další. Stimulační účinek mají i vztahy na pracovišti. Jedná se o otevřenost vztahů, komunikaci a chování manažera. Posledním bodem jsou pracovní podmínky, jejichž zlepšování a možnost úpravy režimu práce posilují vztah pracovníka a organizace. Další stimuly jsou např. image firmy, ekonomická situace, nebo osobní problémy jedince (Pauknerová a kol., 2006).

V nynější době se objevuje i termín „hlas pracovníků“, který byl přeložen z anglického „employee voice“. Tento termín znamená, že lidé mají právo na vyřčení svého názoru k problému nebo situaci, která se ho v organizaci týká. Pro zaměstnance se tak jedná o možnost ovlivňovat rozhodnutí vedení firmy a zlepšovat tak budoucnost organizace. Míra „hlasu pracovníků“ je u firem různá. Na pomyslné stupnici jsou 2 extrémy – 1., kdy pracovníci nemají vůbec možnost vyjádřit svůj názor nebo se podílet na rozhodování, a 2., kdy zaměstnanci mají řízení ve svých rukou (toto se však již moc nevyskytuje; příkladem je družstvo). Mezi oběma extrémy se pohybuje většina firem, kdy mají podřízení větší, či menší možnost rozhodování. Na základě výzkumu, který provedl

Marchington a kol., byly uvedeny důvody zaměstnavatelů, proč dávají svým zaměstnancům příležitost k vyjádření a podílení se na rozhodování: informovanost a vzdělávání, zabezpečení zvýšeného přínosu pracovníků, zvládání konfliktů při práci a zvyšování stability a mechanismus pro usměrňování obav a pochybností pracovníků (Armstrong, 2007).

3.5 Způsoby měření spokojenosti

V následujících dvou podkapitolách jsou uvedeny postupy, kterými lze zjistit míru spokojenosti, a také konkrétní výzkumy, které řešily otázku pracovní spokojenosti.

3.5.1 Postupy měření

Dotazníky, jako metodou vhodnou pro zjištění míry spokojenosti, se zabývá i kniha Řízení lidských zdrojů: Nejnovější metody a postupy (Armstrong, 2007). Dotazníky jsou také z části rozděleny podle toho, komu jsou určeny – zde se rozhoduje, zda budou dotazníky podány všem zaměstnancům, či jen vybrané skupině pracovníků. Dotazníky dále mohou být jak standardizované, které se již v praxi osvědčily, a jejichž výsledky lze porovnat s příslušnými normami, nebo speciálně připravené pro konkrétní firmu. Druhým způsobem, jak zjistit spokojenost zaměstnanců, je rozhovor, který umožňuje získání otevřených a upřímných názorů. Rozhovory jsou však časově i finančně náročné. V tomto případě se více vyplatí provádět rozhovor s větším počtem respondentů, ovšem ne všichni jsou ochotni vyjádřit svůj názor na veřejnosti. Třetí možností je kombinace prvních dvou způsobů. Zde se skloubí jak větší množství zodpovězených otázek z dotazníku, tak i kvalita rozhovoru. Tato metoda je považována za velmi vhodnou. Čtvrtým a posledním uvedeným způsobem je využití diskuzních skupin, které se vyznačují strukturovaností, informovaností, konstruktivností a důvěrností (Armstrong, 2007).

Dotazníky však nejsou jediným způsobem, kterým lze zjistit míru spokojenosti. Daniela Pauknerová a kol. (2006) ve své knize uvádí jako jeden z tradičních způsobů zjišťování spokojenosti Job Description Index (JDI), který zahrnuje mzdu, možnost postupu, nadřazeného, náplň práce a spolupracovníky. Dalším uvedeným postupem je souběžné sledování důležitosti jednotlivých faktorů a spokojenosti s nimi. Sledované faktory přímo souvisí s náplní práce a tímto postupem lze zjistit kritická místa v podniku (Pauknerová a kol., 2006).

Nejčastější metodu využívanou k měření spokojenosti – dotazníkové šetření – popsal v článku “Šetření spokojenosti zaměstnanců” Ing. Ivo Bělonohý. Píše, že dotazníky by měly být anonymní, protože lidé jsou pak více ochotní dotazník vyplnit a jsou mnohem otevřenější. Výsledkem jsou objektivnější informace, se kterými pak může vedení pracovat. Dále podotýká, že organizace musí zaměstnance seznámit se smyslem šetření a ujistit je o anonymitě, bez jejíž existence v šetření by mohly být informace zneužity. Před samotným šetřením se musí organizace rozhodnout, zda do výzkumu zařadí všechny pracovníky, nebo jen vybrané skupiny zaměstnanců. Výběr skupin je poměrně široký. Zaměstnance lze dělit podle odpracovaných let v podniku, podle věkové kategorie, podle pracovní pozice, apod. Díky takovýmto rozdělením lze zjistit požadavky jednotlivých skupin pracovníků. Dalším krokem je stanovení otázek v dotazníku. Jejich počet musí být přiměřený a zároveň musí být otázky takové, aby z nich organizace získala co nejvíce informací. Odpovědi na otázky musí být vyjádřitelné i v číselném měřítku pro porovnání a po ukončení šetření by měly být výstupy trvale přístupné k nahlédnutí všem zaměstnancům (Bělonohý, 2013).

3.5.2 Praktické příklady měření spokojenosti

Výše byly uvedeny postupy, kterými lze spokojenost měřit, a tato kapitola se věnuje konkrétním případům, kdy byla pracovní spokojenost měřena. Bart Victor a John B. Cullen (1987, 1988) objevili typologii etického klimatu. Tato typologie se skládá z 9 typů – osobní zájem, zisk společnosti, efektivita, přátelství, zájem skupiny, sociální odpovědnost, osobní morálka, pravidla společnosti/organizace a postupy a práva a profesionální kodexy. Na základě této typologie byla provedena empirická studie, která vyšetřuje dopady těchto 9 typů na pracovní spokojenost zaměstnanců. Bylo vybráno 62 tureckých telekomunikačních firem, ze kterých byla vybrána skupina zaměstnanců a manažerů. Výsledky získané z 1174 použitelných dotazníků potvrzují existenci 9 typů etického klimatu zaznamenaných v západních kulturách, což rozvíjí muslimskou zemi. Co se týče dopadů etických klimatických faktorů na pracovní spokojenost zaměstnanců, ukázalo se, že negativní vliv na pracovní spokojenost má osobní zájem, zatímco zájem skupiny, sociální odpovědnost a právo s profesionálními kodexy byly shledány jako pozitivní dopady na spokojenost (Elci, Alpan, 2009).

Další výzkum byl proveden v Pákistánu, o čemž pojednává článek časopisu WORK-A JOURNAL OF PREVENTION ASSESMENT & REHABILITATION (2015). Článek pojednává o studii, která byla provedena ve výrobním podniku strojírenského zboží v Pákistánu. Některé výzkumy byly doposud prováděny ve zdravotnických zařízeních, bankách, univerzitách a sektoru informačních technologií. Ovšem organizace veřejného sektoru dosud studovány nebyly. Cílem tohoto výzkumu bylo analyzovat různé demografické, finanční a nefinanční faktory, které ovlivňují úroveň spokojenosti zaměstnanců, a prostudovat účinky těchto faktorů napříč různými pracovními skupinami. Pracovníci byli rozděleni do 10 homogenních skupin podle jejich oddělení. Informace o práci spojenou s faktory, které mají vliv na spokojenost, byly shromážděny z dílčích vzorků každé skupiny pomocí dotazníku. Z 1100 zaměstnanců bylo vybráno celkem 250 lidí. Před provedením výzkumu byl proveden test reliability pomocí Cronbachovy alfy a Kolmogorovův Smirnovův test. Závěry výzkumu odhalily významné faktory, které ovlivňují úroveň spokojenosti zaměstnanců. Existující rozdíly mezi skupinami jsou založené na věku, pracovních zkušenostech, platu a pracovní pozici pracovníka. Pracovní spokojenost byla také pozitivně a významně spojena s faktory jako je plat, povýšení, vztah k ostatním zaměstnancům, vztah k vedoucímu, stres v práci a pracovní bezpečnost (Rukh, Choudhary, Abbasi, 2015).

Spokojenost byla šetřena i v České republice, o čemž pojednává článek časopisu INTERNATIONAL JOURNAL OF NURSING PRACTICE. Cílem této studie bylo zjistit vztah mezi oblastmi pracovní spokojenosti a subjektivním pocitem pohody zdravotních sester. Příhodná skupina zdravotních sester byla rekrutována z 6 nemocnic v České republice. Data byla shromážděna použitím dotazníků, které zahrnovaly McCloskeyho/Müllerovu stupnici spokojenosti, pozitivní vliv na měřítko, negativní vliv na měřítko a index osobního pocitu pohody. Studie potvrdila slabý vztah mezi pracovní spokojeností a subjektivním pocitem zdravotních sester. Spokojenost s vnějšími odměnami, spolupracovníky a rovnováhou mezi rodinou a prací tvořila pouze malé procento rozptylu kognitivní složky subjektivní pohody. Pozitivní vliv byl předpovězen interakcí možností a plánování činností. Negativní vliv byl předpovězen interakcí možností, plánování a úmyslem opustit aktuální pracovní místo. Nízké procento rozptylu naznačuje, že subjektivní pocit pohody není silně ovlivněn pracovní spokojeností (Gurková a kol., 2014).

3.6 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jedna z nejdůležitějších složek řízení lidí. „*Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity, současně však i zajistit nákladovou konkurenceschopnost podniku, (...)*“ (Urban, 2013, s. 77). Odměňování současně i pozitivně působí na pracovníkovu spokojenost. Důležitým požadavkem je diferenciací mezd tak, aby mzdy odpovídaly složitosti vykonávané práce a zároveň i osobním výsledkům jednotlivých pracovníků. K zajištění této diferenciací slouží nástroje odměňování. Patří sem základní mzda, složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance, motivační (výkonová) složka, mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody. Základní mzda je finanční ohodnocení pracovníka pohybující se v určeném rozmezí v závislosti na tom, o jaký druh povolání se jedná, a na kolik si daná organizace dané práce cení. Složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance je nadtarifní složka, která může být vypočítána jako podíl ze základní mzdy, nebo může představovat konkrétní částku, nebo se může jednat o osobní hodnocení. Tato mzdová složka vychází z dlouhodobějších výsledků a jejím cílem je motivovat své zaměstnance. Motivační (výkonová) složka je pohyblivá část mzdy, která vychází z výkonu jednotlivce, nebo jeho pracovní skupiny. Stimuluje pracovníky ke zlepšení svých výkonů a výkonů celé organizace. Mzdové příplatky jsou bonusem pro zaměstnance, na které jsou kladeny zvýšené nároky, co se týče pracovních podmínek nebo pracovního místa. Posledním zmíněným nástrojem jsou zaměstnanecké výhody. Ty zahrnují služby, cenová zvýhodnění či finanční příspěvky, které mají za cíl zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců a posílit identifikaci s organizací. Zaměstnanecké výhody se většinou nevážou na výsledky pracovníka. Jsou zaměstnancům poskytovány např. na základě náročnosti práce či délky práce v organizaci. Organizace je svým zaměstnancům poskytuje proto, aby si udržely kvalitní pracovníky, a aby jim dopřály i možnost osobní relaxace. Zaměstnanecké výhody Urban rozděluje na 3 velké skupiny. První skupinu tvoří výhody, které se týkají jen práce – příspěvky na stravování, občerstvení na pracovišti nebo rozvoj a vzdělání pracovníka. Druhou skupinu tvoří výhody, které zaměstnanec využije jak v práci, tak v osobním životě – osobní automobil, mobilní telefon, notebook a jiné. Do třetí skupiny patří výhody, které zaměstnanec využije jen v osobním životě – nadstandartní zdravotní péče, sportovní a rekreační aktivity, finanční výpomoc, dárky a dárkové šeky a jiné. Zaměstnanecké výhody mají i své nedostatky. Zaměstnanci je často chápou jako

samozřejmost a ne jako benefit, tudíž to nemá přímý motivační význam. Dále tyto výhody nevyhovují všem stejně, jelikož mladší věková skupina má jiné potřeby a představy o benefitech než starší pracovníci. Třetím problémem je mechanické poskytování výhod, kdy je poskytováno více a více benefitů, ale bez vzrůstajícího motivačního působení (Urban, 2013).

Josef Koubek (2015) ve své knize stejně jako Jan Urban (2013) popisuje poskytování zaměstnaneckých výhod. Ty se vyznačují tím, že nejsou zaměstnancům poskytovány v závislosti na jejich výkonu, ale např. na jejich zásluhách nebo na počtu odpracovaných let v příslušném podniku apod. *„Jestli-že organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měly by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.“* (Koubek, 2015, s. 320-321). O některé výhody totiž zaměstnanci tolik nestojí – jedná se hlavně o případy, kdy si zaměstnanci nedobrovolně automaticky za výhody připlatí (Koubek, 2015).

Pokud se však bude jednat o situaci, kdy zaměstnanec podává lepší výkon, je na místě odměna. Kniha Michaela Armstronga se zmiňuje o odměně celkové, která se skládá z hmotných a vnitřních odměn, které se ve výsledku berou v potaz jako celek. Celková hmotná odměna se skládá ze základní mzdy, zásluhových odměn a ze zaměstnaneckých výhod, zatímco nepeněžní odměna zahrnuje vzdělávání a rozvoj a zkušenosti z práce. Celková odměna dbá na to, aby při odměňování nebyl použit jen jeden způsob, ale aby všechny možné postupy při odměňování byly provázány (Armstrong, 2007).

3.7 Vztah spokojenosti a pracovního chování

Pracovní motivace tedy pohání zaměstnance k lepším výkonům. Ovšem je-li cílem zjistit, jestli jsou zaměstnanci spokojeni se svým pracovním místem a náplní práce, nelze to zjistit podle pracovních výsledků a výkonu. Logicky by se dalo předpokládat, že nespokojený zaměstnanec bude mít výkon nižší a spokojený jedinec vyšší. Ovšem studie toto neprokázaly. I nespokojený zaměstnanec může vykazovat lepší výsledky než člověk, který je se svou prací spokojený. Aby bylo zjištěna spokojenost či nespokojenost zaměstnanců v podniku, je třeba sledovat absenci a fluktuaci. Jestli-že není jedinec spokojen, vykazuje vyšší fluktuaci a touhu z podniku odejít (Wagnerová, 2008).

Svůj pohled na fluktuaci vyjádřil i Zdeněk Dyrtr s Michaelou Stříteskou (2009), kteří představili fluktuaci také z druhé strany. Ve své knize popisují, jaký má fluktuace dopad na ekonomiku, státní rozpočet a na podnikatelské prostředí. Dále vysvětlují, že se u některých pracovníků může jednat o pokus, jak si zajistit vyšší mzdu. Svým odchodem také zvyšuje náklady jak původní organizaci (O1), tak té, do které chce nově nastoupit (O2). O1 do svého zaměstnance investovala náklady na jeho zapracování a zaškolení a o tyto náklady ho zaměstnanec svým odchodem připravil. O2 opět musí vynaložit náklady na zaškolení nového pracovníka. V této době pracovník nepodává optimální výkon. Tato verze probíhá v případě, kdy má pracovník okamžitou možnost nástupu do nového zaměstnání. Pokud tuto příležitost nemá, končí na Úřadu práce, pobírá finanční podpory a může podstoupit rekvalifikační kurz, což znamená další náklady. Tento případ je ukázkou nežádoucí fluktuace. Náklady s ní spojené nejsou v ČR sledovány, ale s přihlédnutím k výši vyplácených podpor v nezaměstnanosti a nákladům vynaložených na rekvalifikační kurzy lze odhadnout, že se jedná o desítky miliard Kč. Dále podotýká, že fluktuace může být i žádoucí. Jedná se o záměrné přerozdělování pracovníků na základě jejich zaměření a odbornosti (Dyrtr, Stříteská, 2009).

Konkrétní příklad fluktuace shrnul ve své knize Leigh Branham, který zmínil průzkum z roku 1998. Uvádí, že 75 % vedoucích pracovníků potvrdilo, že jednou z jejich největších priorit je udržet si zaměstnance. Plán na snížení fluktuace mělo však pouze 15 % z nich. Bylo tedy prokázáno, že většina manažerů bere fluktuaci jako přijatelný náklad. Manažeři těchto firem však poté bojovali o své zaměstnance s jinými firmami, které berou fluktuaci jako problém, který je třeba řešit (Branham, 2009).

3.8 Shrnutí teoretických východisek práce

Předcházející kapitoly se věnovaly teoretickým poznatkům na téma pracovní spokojenosti. Bylo vysvětleno mnoho pojmů týkající se této problematiky. Byl vysvětlen pojem „pracovní spokojenost“, což je individuální pocit, který je formován osobností jedince i objektivními faktory. Byly uvedeny činitele, kteří spokojenost ovlivňují, a dále byl vysvětlen rozdíl mezi motivací a stimulací. V dalších podkapitolách byly také uvedeny motivační/stimulační faktory, které mají na spokojenost zaměstnance značný vliv. Mezi tyto faktory byly zavedeny kolegiální vztahy, náplň práce, plat, možnost ovlivnit svou práci, pracovní podmínky a mnoho dalších.

Se spokojeností souvisí také její měření, díky kterému vedení organizace ví, co jejím zaměstnancům vyhovuje a co nikoliv. Jako nejčastější metody měření spokojenosti byly uvedeny dotazníky a rozhovor, který se používá jako doplněk k dotazníkovému šetření. Dále byly uvedeny 3 příklady šetření spokojenosti, konkrétně šetření ze zemí Turecka, Pákistánu a České republiky, kde bylo využito právě dotazníkové šetření, kterým byly zjišťovány faktory, které nejvíce ovlivňují míru spokojenosti.

Dále byly popsány metody odměňování pracovníků, kdy se mimo základní mzdy zaměstnancům vyplácí bonusy na základě podaného výkonu, počtu odpracovaných let v organizaci a dalších kritérií. Popsána byla např. výkonová složka, mzdové příplatky nebo zaměstnanecké výhody.

Posledním bodem, který byl v teoretických východiskách bohatěji popsán, je vztah (ne)spokojenosti a pracovního chování. V této podkapitole byly charakterizovány problémy, se kterými se musí organizace potýkat v případě nespokojenosti zaměstnanců. Konkrétně byla podkapitola zaměřena na nežádoucí chování, jako je fluktuace a absentérství.

Na základě získání těchto teoretických poznatků lze stanovit výzkumné otázky, které vychází z cíle této práce. Hlavní výzkumná otázka zní: „Jsou zaměstnanci celkově spokojeni se společností, pro kterou pracují?“. Z této otázky lze odvodit více souvisejících otázek – např. zda jsou zaměstnanci spokojeni s náplní své práce, zda jsou spokojeni s pracovním kolektivem a vedením společnosti či zda se liší předměty nespokojenosti podřízených a vedoucích pracovníků. Toto jsou základní výzkumné otázky, které budou prostřednictvím dotazníkového šetření zodpovězeny.

4 Vlastní práce

V následujících podkapitolách jsou uvedeny informace o vybrané společnosti, ve které byl aplikován výzkum. Dále je popsáno samotné šetření a jeho výsledky.

4.1 Společnost TrelleborgVibracoustic

Společnost TrelleborgVibracoustic (dále jen TBVC) byla založena roku 2012 spojením společností Freudenberg SE a Trelleborg AB. TBVC je světovým lídrem na trhu v oblasti automobilových antivibračních řešení. Své výrobky dodává prakticky každému výrobcí osobních vozidel a obchodních automobilů. Mezi produkty společnosti TBVC patří např. ložiska, držáky, pružiny, izolace a masové tlumiče, které tlumí hluk a vibrace způsobené nejen hnacím ústrojím, ale i nepříznivým stavem vozovky (TrelleborgVibracoustic TBVC, 2014).

Společnost TBVC je rozšířena po celém světě. Jednotlivých závodů je 39 a jsou rozmístěny celkem v 18 zemích světa (USA, Mexiko, Brazílie, JAR, Španělsko, Francie, Německo, ČR, Švédsko, Polsko, Rumunsko, Turecko, Rusko, Čína, Indie, Thajsko, Jižní Korea a Japonsko). Společnost TBVC zaměstnává na celém světě okolo 10 000 zaměstnanců (TrelleborgVibracoustic TBVC, 2014).

Jednotlivé závody TBVC lze rozdělit na 3 typy – ústředí, závody zabývající se vývojem a strojírenstvím a závody, které se zabývají samotnou průmyslovou výrobou. Jeden závod přitom může zahrnovat jak průmyslovou výrobu, tak i vývoj. Ústředí společnosti TBVC se nachází v německém městě Darmstadt. V Německu se dále nachází další 4 závody, a to ve městech Breuberg (vývoj i průmyslová výroba), Hamburg (vývoj i průmyslová výroba), Neuenburg (vývoj i průmyslová výroba) a Weinheim (vývoj) (TrelleborgVibracoustic TBVC, 2014).

Celá společnost je řízena z ústředí, které se nachází v Německu. Mezi členy vrcholového vedení se řadí Frank Müller. Jedná se o výkonného ředitele společnosti TBVC. Do této funkce nastoupil 1. června 2015. Funkci technického ředitele společnosti zastává Dr. Jörg Böcking, který do své funkce nastoupil 1. ledna 2016. Finančním ředitelem je Stefan Eck, který do své funkce nastoupil rovněž počátkem letošního roku (TrelleborgVibracoustic TBVC, 2014).

V roce 2014 utržila společnost TBVC 1,779 miliard EUR. V tomto roce byla také společnost nadále jedničkou na trhu ve svém oboru (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015).

4.2 Společnost Vibracoustic CZ, s.r.o.

Společnost Vibracoustic CZ, s.r.o., která předcházela založení společnosti TBVC, byla založena roku 2001. Jak již bylo uvedeno, společnost TBVC byla založena roku 2012 spojením 2 významných společností – Freudenberg SE (vlastník společnosti Vibracoustic) a Trelleborg AB (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015).

V České republice jsou pouze 2 lokace. Nachází se ve městech Mělník a Třebechovice pod Orebem a obě se zabývají pouze průmyslovou výrobou. Produkty se většinou skládají z kovu a gumy. Mezi vyráběné produkty se řadí např. kyvná podpěra či řemenice. Mezi zákazníky, odebírající produkty společnosti TBVC, patří Volkswagen, Audi, BMW, Ford, Daimler, Porsche a další (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015).

V roce 2014 se společnost snažila zvýšit produktivitu, což se podařilo, a díky tomu se zvýšila i rentabilita vkladů. Tento vývoj se předpokládal i v následujícím roce. V roce 2014 se také závod v Třebechovicích připravoval na přesun výroby z německého závodu v Breubergu. Co se týče inovačních řešení, využívá společnost kapacit skupiny TBVC, jelikož by společnost sama na automobilovém trhu propadla (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015).

4.2.1 Ekonomická situace společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o.

Ekonomická situace společnosti je následující. V roce 2014 dosahovala hodnota aktiv 1 033 752 000 Kč. Oproti roku 2013 došlo k jejímu navýšení o 122 017 000 Kč. K této změně došlo nárůstem krátkodobých pohledávek a finančního majetku na straně aktiv a zvýšením vlastního kapitálu na straně pasiv. Podíl oběžných a stálých aktiv se v roce 2014 od roku 2013 o moc neliší. K roku 2014 oběžná aktiva tvořila 76% a stálá 24 %. Co se týče pasiv, vlastní kapitál tvořil 54 % a cizí kapitál 46 % (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015).

Mezi další finanční ukazatele je považována rentabilita celkového kapitálu, která byla k roku 2014 37,43 %. Oproti roku 2013 došlo k jejímu navýšení, a to díky zvýšení

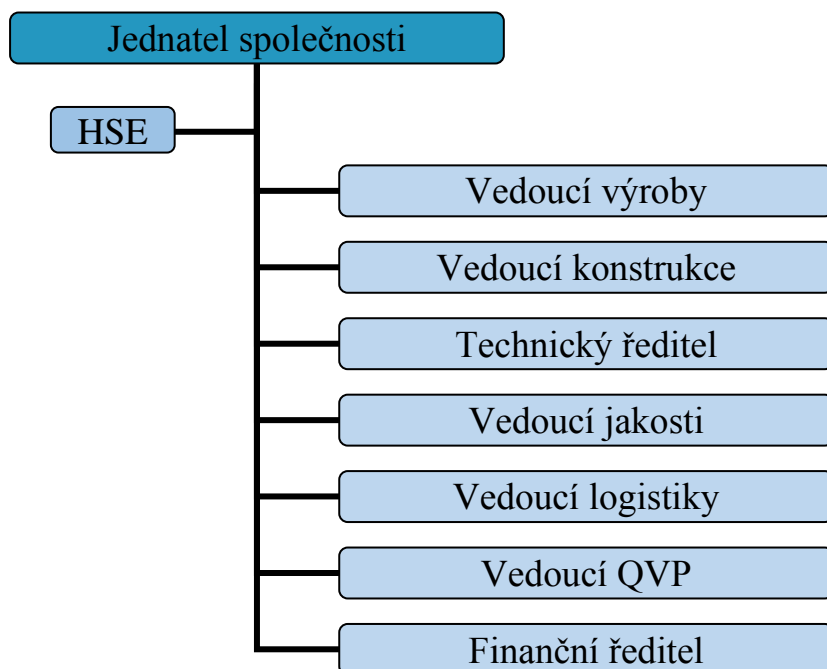
zisku a celkových aktiv. Růst vykazovala i rentabilita vlastního kapitálu díky zvýšení zisku a vlastního kapitálu. Konkrétně se jednalo o navýšení z 61,05 % (rok 2013) na 69,14 % (rok 2014). Doby obratu se naopak snížily. Doba obratu zásob se snížila z 19,51 dne (rok 2013) na 17,43 dnů (rok 2014). Doba obratu pohledávek klesla ze 49,99 dnů (rok 2013) na 48,53 dnů (rok 2014) a doba obratu závazků se v roce 2014 zkrátila ze 77,09 dnů (rok 2013) na 61,43 dnů (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015).

4.2.2 Závod společnosti TBVC v Mělníku

Závod společnosti TBVC v Mělníku je výrobního charakteru. Budova tohoto závodu obsahuje výrobní halu, kanceláře, sklad a laboratoř. Na výrobní hale pracují operátoři (obsluha výrobních zařízení), kontroloři (kontrola vyrobených dílů), seřizovači (seřizování výrobních zařízení) a údržbáři (údržba výrobní haly). Ve skladu pracují skladníci, kteří jsou rozděleni na 2 skupiny. První skupina skladníků má na starost zásobení operátorů díly a druhá skupina má na starost expedici. Kanceláře jsou rozděleny na jednotlivá oddělení - oddělení výroby, jakosti, účetního oddělení, oddělení logistiky, konstrukce a QVP. K listopadu 2015 čítal mělnický závod celkem 307 zaměstnanců.

Co se týče řídicí struktury, spadá mělnický závod do skupiny TBVC a jeho vrcholové vedení tedy sídlí v Německu. Vnitřní řídicí struktura závodu v Mělníku je následující: na vrchní pozici je jednatel společnosti, na druhé pozici je vedoucí zdravotní bezpečnosti a ochrany životního prostředí (HSE) a třetí pozici zastává vedoucí výroby, konstrukce, technický ředitel, vedoucí jakosti, logistiky, vedoucí QVP a finanční ředitel. Schéma řídicí struktury je znázorněno níže.

Obrázek č. 1 Řídící struktura mělnického závodu společnosti TBVC



Zdroj 1 Vlastní zpracování

4.2.3 Motivační program závodu TBVC v Mělníku

Každá společnost by měla mít prostředky, kterými motivuje své zaměstnance a snaží se jimi taktéž podpořit vyšší výkon. Závod společnosti TBVC v Mělníku nabízí svým zaměstnancům plno výhod. Tyto výhody jsou rozděleny do dvou skupin. První skupina bonusů je poskytována všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich výkon a další aspekty. Jedná se o dotované obědy, které mohou zaměstnanci pobírat v místní jídelně. Hlavní jídlo bez dotace stojí 62,92 Kč. Cena pro zaměstnance za hlavní jídlo s dotací je 30,20 Kč. Příspěvek společnosti činí cca 52 % z původní ceny. Dále se mohou všichni zaměstnanci zúčastnit firemního večírku, který společnost pořádá vždy o víkendu před Vánoci.

Druhou skupinu výhod tvoří již skutečné bonusy, které pracovníci získají na základě svého výkonu, počtu odpracovaných let nebo v případech, kdy se o bonus nějakým jiným způsobem zasloužili. Společnost pro vyjádření odměny používá peněžní poukázky, které se dají využít v lékárnách nebo i pro sportovní aktivity (např. zlevněný vstup do bazénu). Mělnický závod společnosti TBVC nakupuje šeky od francouzské firmy Le Cheque Déjeuner s.r.o. Druhým typem poukázek jsou slevy na kulturní akce (např. lístky do divadla). Mezi další bonusy patří 13. a 14. mzda. Toto byl výčet bonusů, které pracovník

může obdržet díky svému výkonu. Společnost však používá i zaměstnanecké výhody, kterými odměňuje své dlouhodobé zaměstnance. Těmto pracovníkům poskytuje pracovní mobilní telefon a notebook, který mohou využít v době svého volna i pro své osobní potřeby.

Seznam doposud uvedených bonusů a výhod se týká především pracovníků pracujících v kanceláři. Pro zaměstnance pracující ve výrobní hale a ve skladu se týká jiné zvýhodnění, které je motivuje ke kvalitnímu a vyššímu výkonu. Jedná se o motivační (výkonovou) složku mzdy. Ve společnosti je zaznamenáván počet výrobků, který každý jedinec vyrobil. Na základě tohoto počtu je příslušný jedinec ohodnocen body, které se poté násobí koeficientem, a to následně tvoří nadstandardní složku mzdy. Zaměstnanci jsou o obdržení bodech průběžně informováni na nástěnkách umístěných přímo ve výrobní hale. Další bonusy se shodují s výhodami pro zaměstnance v kancelářích. Konkrétně se jedná o 13. a 14. mzdu a zvýhodněné volání.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jako nejvhodnější metoda pro zjištění míry spokojenosti bylo zvoleno dotazníkové šetření, které bylo provedeno v prosinci 2015 v mělnickém závodu společnosti TBVC. Dotazníky se skládaly z 20 tvrzení, se kterými měli respondenti uvést míru souhlasu pomocí 5stupňové škály (viz Přílohy). Dotazníky nebyly rozdány všem v příslušném závodu, ale byl proveden záměrný výběr zaměstnanců. Podrobný popis výběrového souboru lze najít v kapitole „Metodika“. Obdržené dotazníky byly rozděleny do 2 skupin podle pozice pracovníka – „podřízený“ a „vedoucí“. Pro každou skupinu byly otázky sloučeny do skupin podle oblastí, které se týkají.

Tvrzení objevující se v dotaznících byla položena tak, aby odpověď „rozhodně souhlasím“ byla vždy považována za pozitivní výsledek a odpověď „rozhodně nesouhlasím“ za negativní výsledek. Bylo tak učiněno z důvodu snadnějšího vyhodnocení a možného sloučení otázek.

4.3.1 Skupina podřízených zaměstnanců

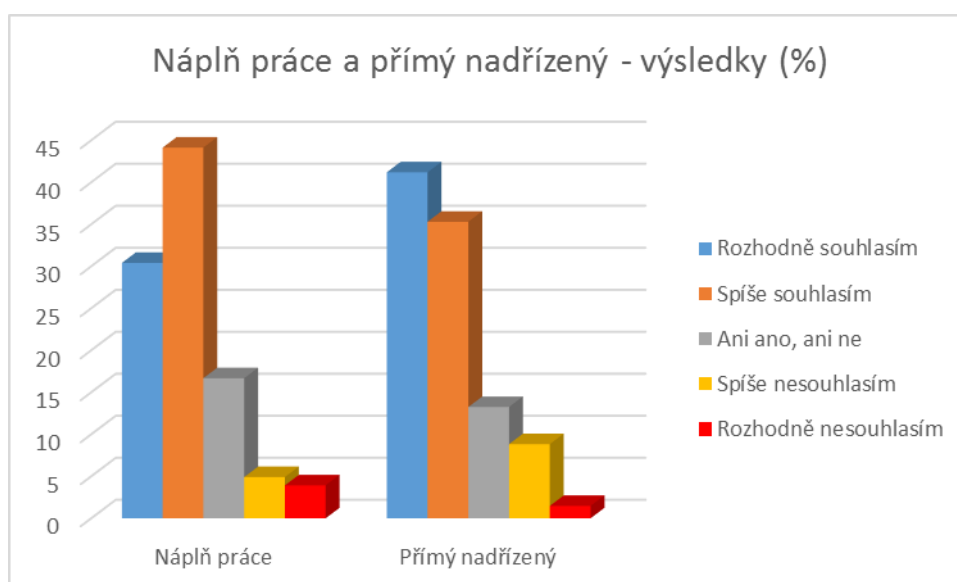
Celkem se na pozici podřízeného zaměstnance nachází 34 respondentů. V rámci oblastí byly spojeny otázky:

- č. 1, 2 a 4 (oblast „náplň práce“)

- č. 3 a 7 (oblast „přímý nadřízený“)
- č. 5 a 6 (oblast „pracoviště“)
- č. 8, 15 a 18 (oblast „uznání a bonusy“)
- č. 11, 12 a 13 (oblast „vrcholové vedení“)
- č. 9 a 10 (oblast „pracovní doba“)
- č. 14 a 17 (oblast „možnosti seberealizace“).

Otázky č. 16 („Mám pocit, že se o mě firma dostatečně stará.“), 19 („Osud firmy mi není lhostejný.“) a 20 („Myslím, že můj stávající plat odpovídá tomu, co pro firmu dělám.“) byly ponechány samostatně.

Obrázek č. 2 Sloučená tvrzení č. "1, 2 a 4" a "3 a 7" (skupina podřízených)

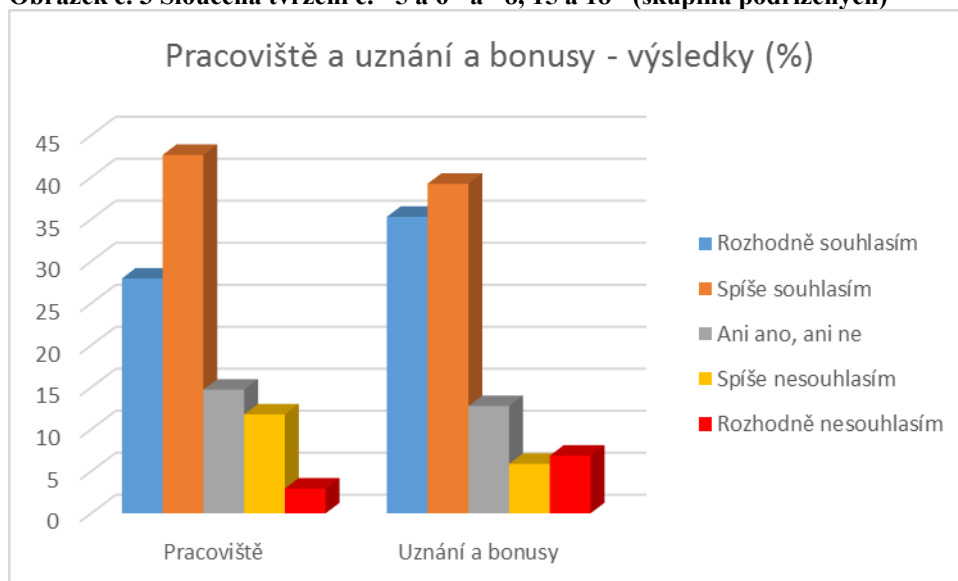


Zdroj 2 Vlastní zpracování

Z prvního grafu vyplývá, že většina podřízených s náplní své práce spíše souhlasí. Druhé místo obsazuje odpověď „rozhodně souhlasím“, která byla zvolena celkem 31x. Naproti tomu se v pouhých zlomkách objevují negativní odpovědi. Z toho lze usuzovat, že s náplní práce je drtivá většina spokojena.

Z druhého grafu plyne podobný výsledek jako u prvního. Pozitivní odpověď byla zvolena celkem 52x. Negativní odpovědi se opět vyskytují v menší míře. Z toho vyplývá, že se problémy se svým nadřízeným se vyskytují v pouze malém množství.

Obrázek č. 3 Sloučená tvrzení č. "5 a 6" a "8, 15 a 18" (skupina podřízených)

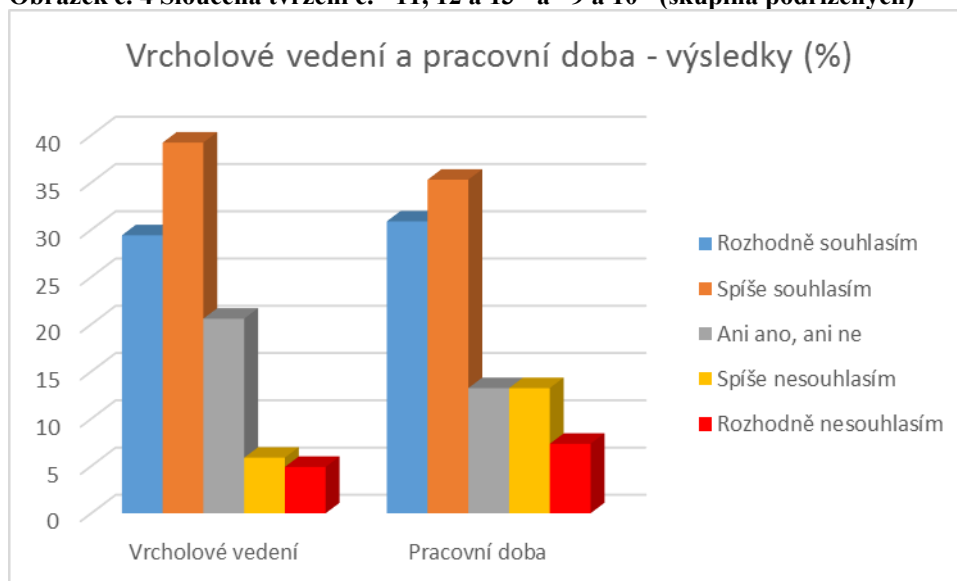


Zdroj 3 Vlastní zpracování

Z první poloviny třetího obrázku plyne, že drtivá většina nemá se svými pracovními podmínkami problémy a jsou s nimi spokojeni. Pozitivní odpovědi byly zvoleny celkem 48x z 68 možných, zatímco negativní pouze 10x.

Z druhé poloviny vyplývá spokojenost s uznáním a bonusy, které firma používá. Ač lze v grafu vidět velké zastoupení pozitivních odpovědí, objevuje se oproti předcházejícím grafům i vyšší podíl pracovníků, kteří zvolili možnost „rozhodně nesouhlasím“. Na tomto jevu má největší podíl tvrzení, které zjišťuje, zda se pracovníkům dostává příslušného uznání od jejich přímého nadřízeného. Proto byla tato oblast práce zařazena mezi problémovější oblasti.

Obrázek č. 4 Sloučená tvrzení č. "11, 12 a 13" a "9 a 10" (skupina podřízených)

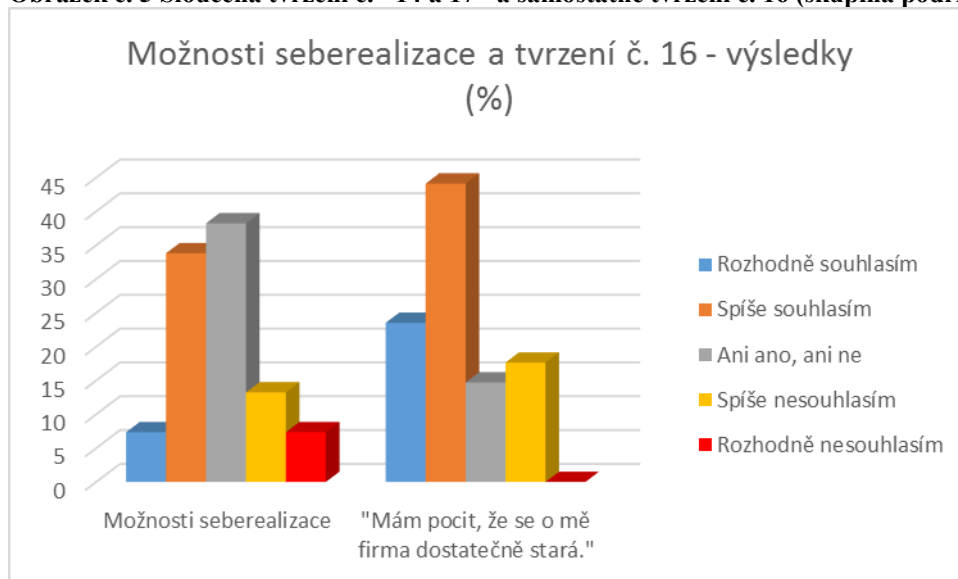


Zdroj 4 Vlastní zpracování

První polovina čtvrtého obrázku zachycuje odpovědi respondentů na otázku vrcholového vedení. Pozitivních odpovědí bylo zvoleno celkem 70 ze 102. Negativních odpovědí bylo zvoleno pouze 11. Z toho plyne, že ani s vedením firmy nemají podřízení žádné velké problémy.

Druhá polovina obrázku se zabývá spokojeností s pracovní dobou pracovníků. Ačkoli je v převaze opět spíše spokojenost, je také poměrně vysoký podíl negativních odpovědí. Ty byly zvoleny celkem 14x, což tvoří 7,35 %. Proto byla tato oblast také zařazena mezi více problematické.

Obrázek č. 5 Sloučená tvrzení č. "14 a 17" a samostatně tvrzení č. 16 (skupina podřízených)

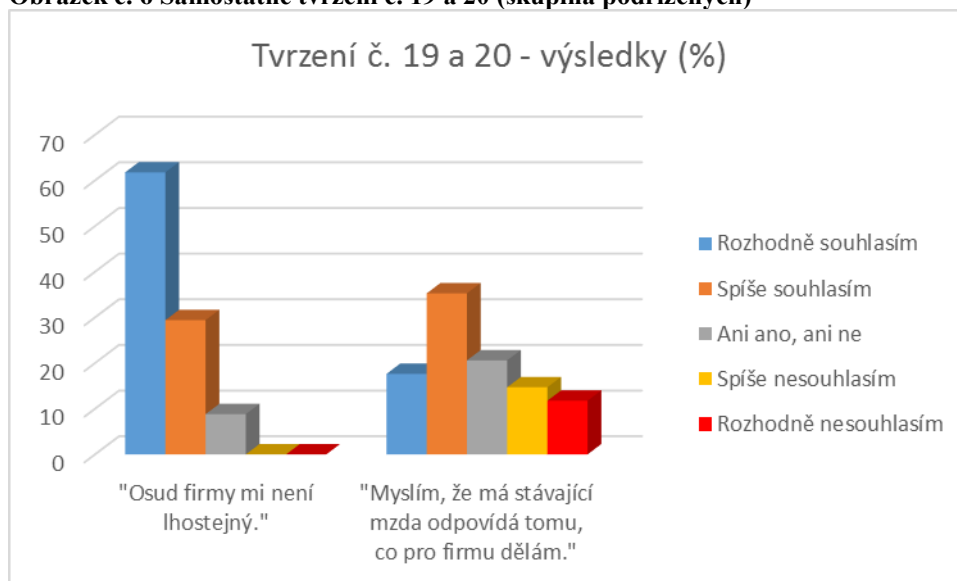


Zdroj 5 Vlastní zpracování

Obr. č. 5 zachycuje ve své první polovině spokojenost s možnostmi seberealizace. Tato oblast byla jednoznačně zařazena mezi problematické, jelikož rapidně poklesl počet zvolených možností „rozhodně souhlasím“. Tato možnost byla zvolena celkem 5x, stejně jako i druhý extrém – „rozhodně nesouhlasím“. Z grafu plyne, že se objevuje vyšší nespokojenost, kterou je třeba řešit.

Ve druhé polovině jsou zachyceny odpovědi na samostatné tvrzení, které se týká péče firmy o své zaměstnance. Extrémní negativní odpověď nebyla zvolena ani jednou a množství zvolených pozitivních odpovědí se vyšplhalo na číslo 23. Ačkoli se odpověď „spíše nesouhlasím“ objevila celkem 6x, v poměru k její protější odpovědi se nejedná o velký problém.

Obrázek č. 6 Samostatně tvrzení č. 19 a 20 (skupina podřízených)



Zdroj 6 Vlastní zpracování

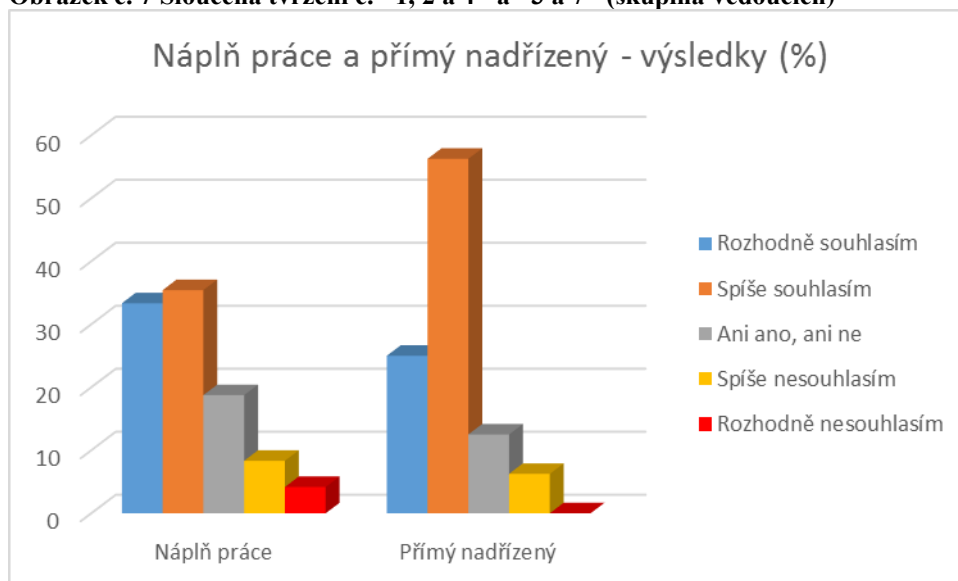
První část 6. obrázku ukazuje, nakolik se naopak zaměstnanci starají o firmu. Z grafu vyplývá, že drtivě většině není osud firmy lhostejný. Jedná se tedy o zaměstnance, kteří mají zájem o to, aby firma prosperovala, což je motivující.

Ve druhé části je zobrazena problematika mzdy. Mzda je sama o sobě vždy problematickým článkem. V tomto případě se svým mzdovým ohodnocením absolutně nesouhlasí 4 zaměstnanci a spíše nesouhlasí 5 pracovníků. Naproti tomu 18 lidí zvolilo jednu z 2 pozitivních odpovědí. Z grafu lze vyčíst, že i v této firmě se objevuje značná nespokojenost se mzdou, a proto byla i tato oblast zařazena mezi problematické.

4.3.2 Skupina nadřízených zaměstnanců

Celkem se na pozici vedoucího zaměstnance nachází 16 respondentů. Pro tuto skupinu byly rovněž otázky sloučeny v rámci oblastí, kterých se týkají (viz „skupina podřízených zaměstnanců“).

Obrázek č. 7 Sloučená tvrzení č. "1, 2 a 4" a "3 a 7" (skupina vedoucích)

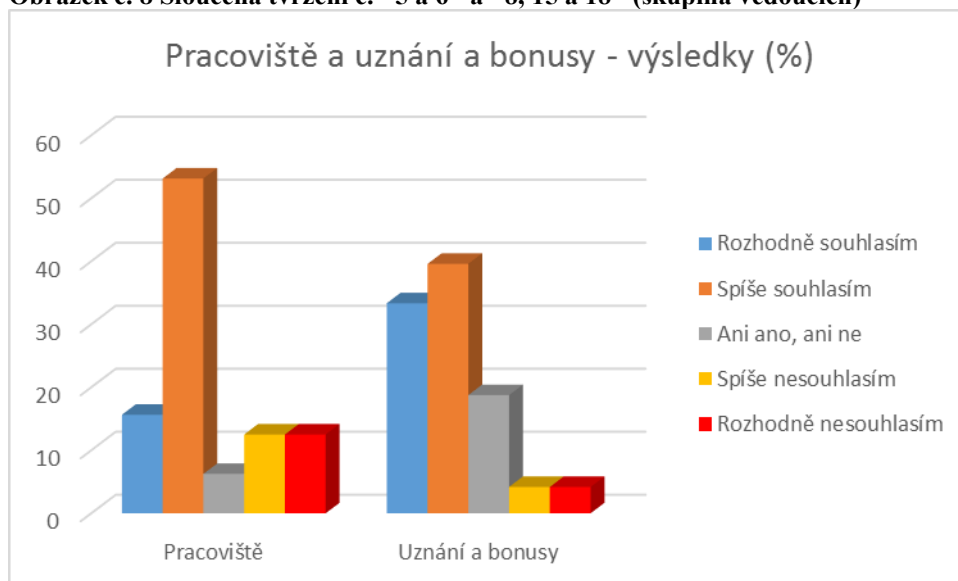


Zdroj 7 Vlastní zpracování

Obr. č. 7 zahrnuje stejně jako obr. č. 2 názory na náplň práce, tentokrát však u skupiny vedoucích pracovníků. Pozitivní odpovědi byly zvoleny celkem 33x a negativní odpovědi pouze 6x. Tuto oblast práce lze zařadit mezi méně problémové.

Z druhé poloviny obrázku vyplývá, že nadpoloviční většina vedoucích je spokojena i se svým přímým nadřízeným - kladné odpovědi byly zvoleny celkem 26x z 32 možných. Z grafu plyne, že ani vedoucí pracovníci se svým přímým nadřízeným nemají větší problémy.

Obrázek č. 8 Sloučená tvrzení č. "5 a 6" a "8, 15 a 18" (skupina vedoucích)

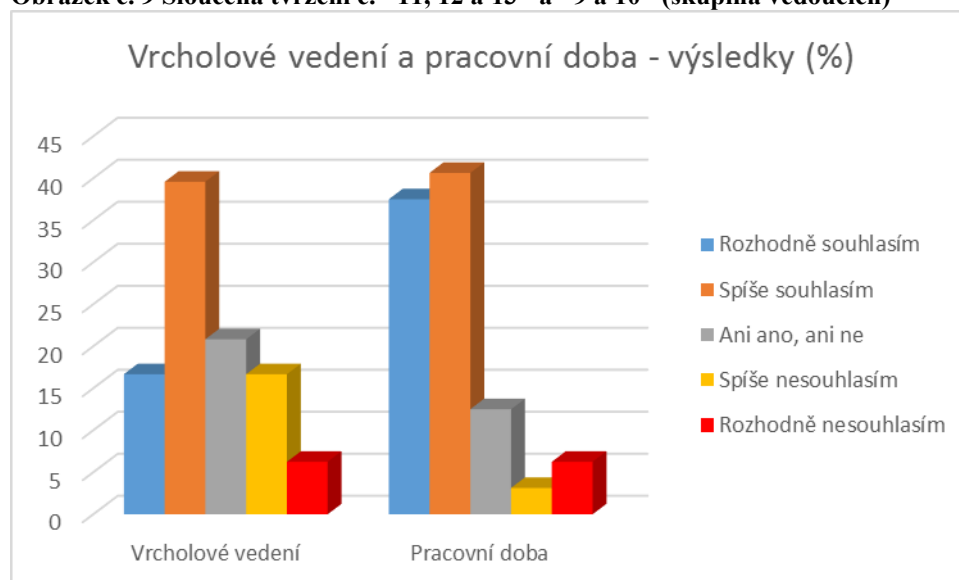


Zdroj 8 Vlastní zpracování

Obr. č. 8 říká, že nadpoloviční většina nemá velké problémy se svým pracovištěm. Objevuje se však zvýšený podíl negativních odpovědí. Na této nespokojenosti má vyšší podíl přímo nespokojenost s pracovištěm (čistota, hluk, počet pracovníků v kanceláři, apod.), než problémy s kolektivem. Pracoviště je také jedním z předpokladů spokojeného zaměstnance, a proto byla tato oblast zařazena mezi problémové, které je třeba vyřešit.

Druhá část obrázku zahrnuje uvědomění vedoucích o možných bonusech a jejich dosavadní uznání za práci. Všichni vedoucí jsou si vědomi bonusů, kterých firma využívá a které mohou získat. V této oblasti jsou však zahrnuta i uznání. Příznivé odpovědi byly zvoleny celkem 35x z 48 možných a tudíž lze tuto oblast považovat za bezproblémovou.

Obrázek č. 9 Sloučená tvrzení č. "11, 12 a 13" a "9 a 10" (skupina vedoucích)

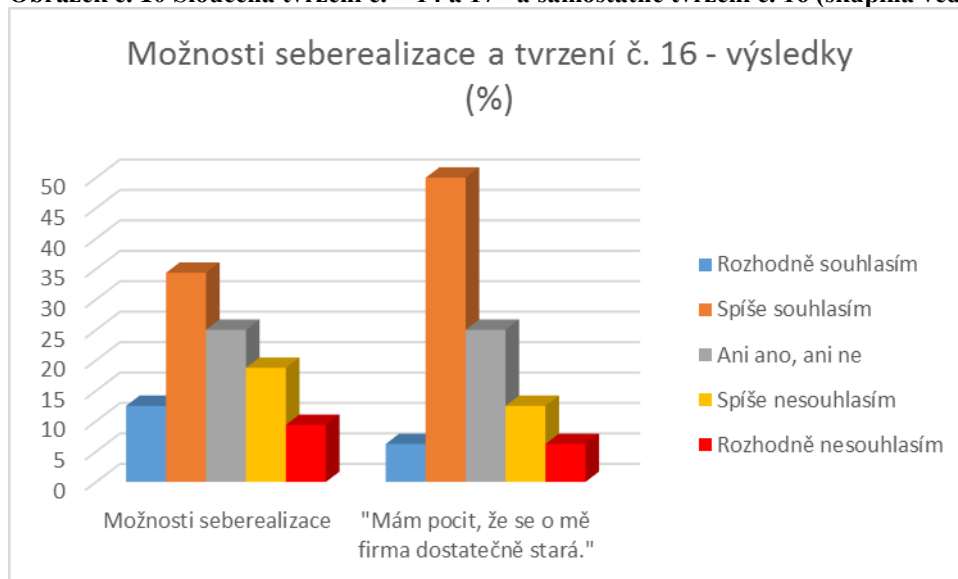


Zdroj 9 Vlastní zpracování

V obr. č. 9 jsou uvedeny názory na vedení daného závodu. Nadpoloviční většina souhlasí s vedením, ovšem opět se zvyšuje podíl negativních odpovědí, což značí nespokojenost daných pracovníků. Vrcholové vedení je tedy v tomto případě považováno za problematickou oblast.

Dále je zobrazena spokojenost vedoucích s jejich pracovní dobou a s možností si ji upravit. V tomto případě opět převažují pozitivní odpovědi a tudíž lze říci, že pracovní doba není předmětem nespokojenosti vedoucích pracovníků.

Obrázek č. 10 Sloučená tvrzení č. " 14 a 17" a samostatně tvrzení č. 16 (skupina vedoucích)

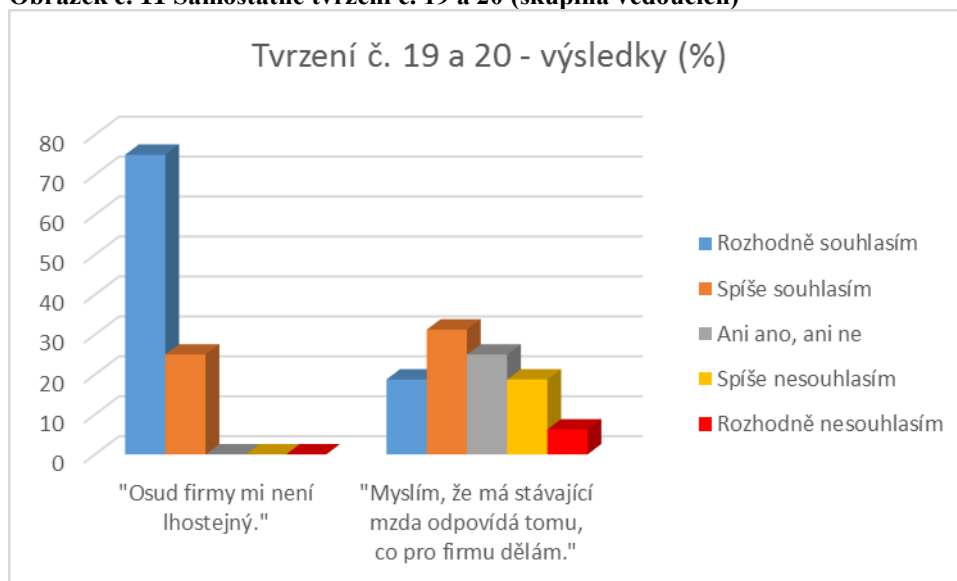


Zdroj 10 Vlastní zpracování

Obr. č. 10 se zabývá možnostmi povýšení a možnostmi vyjádření a prosazení vlastního nápadu. Jelikož se jedná o vedoucí pracovníky, kteří se nacházejí na vyšších postech, mělo by být automatické, že mají tito lidé možnost vyjádřit svůj názor. Proto volba neutrální možnosti „ani ano, ani ne“ může být brána jako negativní jev. Nejčastěji byla zvolena 2. nejlepší možnost, ale negativní odpovědi tvoří nemalý podíl – celkem byly označeny 9x. Jedná se tedy o oblast, která by měla být vylepšena.

Ve druhé polovině je zachyceno pouze tvrzení č. 16. Přesně polovina s tímto výrokiem spíše souhlasí a převažuje spíše spokojenost s touto oblastí. Extrémní negativní odpověď zvolil pouze jeden člověk.

Obrázek č. 11 Samostatně tvrzení č. 19 a 20 (skupina vedoucích)



Zdroj 11 Vlastní zpracování

V obr. č. 11 je zobrazena míra identifikace pracovníků na vyšších postech s firmou. Z grafu vyplývá, že ani vedoucím pracovníkům není osud firmy lhostejný. Jedná se o zaměstnance, kteří mají k podniku, ve kterém pracují, vztah. Čím více je posílena identifikace pracovníka s firmou, tím více se pracovník snaží o prosperitu firmy. Pozdější úspěchy podniku dále zaměstnance motivují a zaměstnanec je tedy i spokojenější.

Jako poslední je vyjádřena míra souhlasu se mzdou. Mzda je častý problém, který se vyskytuje v mnoha firmách. Mzda je motivátorem pouze na krátkou dobu, a tudíž se tento problém vyskytuje téměř pořád. I tato oblast je tedy zařazena mezi problematické.

5 Výsledky a diskuse

V následujících podkapitolách jsou shrnuty výsledky obou skupin pracovníků a navržena případná řešení problematických částí.

5.1 Výsledky podřízených pracovníků a návrhy řešení

Z výše uvedených grafů vyplývá, kolik pracovníků je s jednotlivými oblastmi, které se týkají jejich práce, spokojeno, a kolik pracovníků nikoliv. Jelikož nelze všem zaměstnancům ve všem vyhovět, vždy se v podniku vyskytuje nespokojenost a je tudíž vždy co zlepšovat. Relativní spokojenost byla vyjádřena s náplní práce, s přímým nadřízeným, vrcholovým vedením a s pracovištěm. Většina pracovníků má dále pocit, že se o ně firma dostatečně stará a na druhou stranu ani samotným pracovníkům není osud firmy lhostejný.

Mezi problémovější oblasti byly zařazeny „uznání a bonusy“, „pracovní doba“, „možnosti seberealizace“ a „mzda“. Jak bylo popsáno v teoretických východiskách práce, lidé si přejí především spravedlnost. Jestli-že cítí nespokojenost s tím, v jaké míře se jim dostává zaslouženého uznání, vedení by mělo více ocenit dobře odvedenou práci. Co se týče uznání, nemusí se v každém případě jednat o finanční odměnu. Zaměstnanci touží i po slovním ohodnocení. V případě vynikajících výkonů dlouhodobějšího charakteru je však na místě využít peněžní odměny. Druhým bodem, se kterým nejsou podřízení pracovníci příliš spokojeni, je pracovní doba a možnost jejího přizpůsobení. Standardní pracovní doba je 8 hodin denně, tudíž se může jednat o větší množství nedobrovolných přesčasů, které mohou být zdrojem nespokojenosti. Vedení podniku by tyto přesčasy měly náležitě ocenit a nenechat je bez povšimnutí. Tento bod by mělo mít na starost personální oddělení, které zaznamenává počet odpracovaných hodin pracovníků, a opět přímý nadřízený pracovníka, který by měl vědět o jeho práci navíc. Dále by měl být poskytován větší prostor pro vyjádření názorů a nápadů, které mohou být jednak užitečné např. při řešení nějakého problému, tak i zvýší sebevědomí danému jedinci. Toto by měl mít na starost opět přímý nadřízený daného pracovníka. Dále by měl přímý nadřízený dát svému podřízenému prostor pro vlastní nápady. Možnost projevit se také motivuje zaměstnance k tomu, aby se z vlastní iniciativy chopili nějakého problému. Z šetření vyplynula jak nespokojenost se mzdou, která bývá často zdrojem nespokojenosti, tak nespokojenost s dalšími možnostmi ocenění. Co se týče mzdy, je velice těžké pracovníkům vyhovět, jelikož člověk žádá vždy

čím dál tím více. Navýšení mzdy má proto jen velmi krátké trvání, co se týče motivace. To by však vedení firmy mělo vynahradit pomocí složky mzdy, která je vázána na hodnocení osobních schopností zaměstnance, či hojnějším poskytováním bonusů a vyjádřením uznání za podaný výkon. Toto by měl mít na starosti vždy přímý nadřízený daného pracovníka, jelikož ví o jeho náplni práce a kvalitě, v jaké práci podává. Realizace řešení problému mzdy a dalších typů ocenění je možná ihned. Přímý nadřízený by měl o vysokých výkonech svých podřízených informovat ředitele firmy, aby byl daný zaměstnanec řádně oceněn. Odměňování poukázkami a šeky má 2 strany. Na straně první se jedná o ocenění pracovníka a zvýšení jeho motivace, na straně druhé se jedná o náklady firmy, která tyto poukázky odněkud nakupuje. Mělnický závod používá k odměnění svých zaměstnanců Unišečky od společnosti Le Cheque Déjeuner, které mají pro zaměstnance hodnotu 50 Kč. Za každý tento šek firma zaplatí tuto částku. Také firma platí dopravu těchto šeků, ovšem vždy se jedná o hromadnou objednávku, tudíž je cena za dopravu zanedbatelná. V roce 2015/2016 byl zaznamenán v mělnickém závodě nárůst výroby, kvůli které bylo nutné zaměstnat nové pracovníky na výrobní halu. Tito pracovníci jsou oceněni mimo fixní části mzdy také motivační složkou, o kterou se zaslouží svým výkonem. Z toho vyplývá, že závod má finanční prostředky, které může vložit jak do nových, tak i do stávajících zaměstnanců.

5.2 Výsledky vedoucích pracovníků a návrhy řešení

Spokojenost vedoucích pracovníků se o moc neliší od pracovníků podřízených. I v tomto případě byly vybrány oblasti, se kterými nebyl žádný větší problém, a oblasti, které by měly být zlepšeny. Mezi méně problémové oblasti z pohledu vedoucích byly zařazeny „náplň práce“, „přímý nadřízený“, „uznání a bonusy“ a „pracovní doba“. Ani vedoucím pracovníkům není osud firmy lhostejný, ovšem byla zaznamenána jistá nespokojenost, která se týká starosti firmy o vedoucí pracovníky.

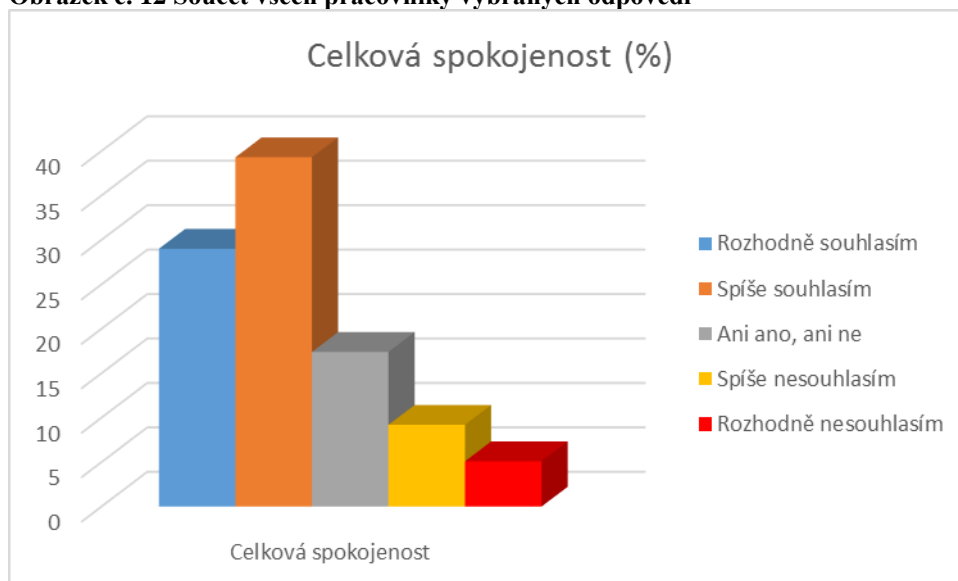
Mezi více problematické oblasti byly zařazeny „vrcholové vedení“, „možnosti seberealizace“, „pracoviště“ a „mzda“. Co se týče vrcholového vedení, největší nespokojenost byla vyjádřena s jednáním ředitele závodu. Aby byla spokojenost v tomto ohledu zvýšena, mělo by vrcholové vedení změnit osobní přístup ke svým podřízeným. Dalším bodem je možnost seberealizace. Polovina vedoucích pracovníků (spíše) nemá možnost povýšení, což jejich motivaci může rapidně snížit. Pokud jedinec opravdu nemá

možnost získat ve firmě lepší pozici, mělo by vedení, v případě, že je jedinec opravdu výkonný, tomuto člověku poskytnout jiné možnosti, ve kterých by se mohl uplatnit. Toto by měl mít na starost přímý nadřízený pracovníka, který může složitější úkoly delegovat na svého podřízeného. V tomto případě se může v roli přímého nadřízeného objevit i samotný ředitel závodu. Předposlední oblastí je „pracoviště“. Jako vedoucí pracovník by měl mít tento jedinec oddělenou kancelář, ve které by měl dostatek klidu na svou práci, popř. by měl obývat pouze kancelář se svou pracovní skupinou. Jestli-že je v kanceláři mnoho pracovníků, zvyšuje se tak hluk a tím se snižuje soustředěnost i spokojenost ostatních. Konkrétně lze navrhnout rozdělení kanceláří pomocí příček na menší prostory, ve kterých by byly pracovní skupiny samostatně. Posledním bodem je mzda, jejíž problematika byla popsána již v podkapitole „Výsledky skupiny podřízených pracovníků“. I v tomto případě je řešením pohyblivá složka mzdy, která zaměstnance motivuje.

5.3 Celková spokojenost

Po zjištění problematických oblastí u obou skupin zaměstnanců byla zjištěna celková spokojenost všech respondentů. V sestaveném dotazníku je odpověď „rozhodně souhlasím“ vždy brána jako pozitivní. Pokud pracovník zaškrtně tuto možnost, znamená to, že je rozhodně spokojený s danou oblastí své práce. Výběr možnosti „rozhodně nesouhlasím“ značí pravý opak. Na základě obdržených odpovědí lze tedy vyčíslit spokojenost zaměstnanců. Všechny odpovědi byly sečteny a vloženy do následujícího grafu:

Obrázek č. 12 Součet všech pracovníky vybraných odpovědí



Zdroj 12 Vlastní zpracování

Možnost „rozhodně souhlasím“ byla zvolena celkem 290x, což tvoří 29 % ze všech odpovědí. Možnost „spíše souhlasím“ byla zvolena celkem 393x a tvoří tak 39,3 %. Neutrální možnost byla zvolena 174x (17,4 %). Odpověď „spíše nesouhlasím“ byla zvolena 92x (9,2 %) a odpověď „rozhodně nesouhlasím“ 51x (5,1 %).

Z uvedeného obrázku vyplývá, že v mělnickém závodě převažuje spíše spokojenost se společností a s prací, kterou tam vykonávají. Oblasti, se kterými mají pracovníci menší či větší problémy byly popsány ve výše uvedených kapitolách, stejně tak jako konkrétní řešení.

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit míru spokojenosti ve vybrané organizaci. Ke splnění tohoto cíle bylo třeba dosažení jednotlivých dílčích cílů, které byly stanoveny na počátku celé práce.

Prvním dílčím cílem, který byl určen, bylo zpracovat teoretická východiska a sumarizovat názory autorů o dané problematice. Tato oblast byla rozebrána v první části práce, konkrétně ve 3. kapitole s názvem „Teoretická východiska“. V jednotlivých podkapitolách byly objasněny pojmy, které s touto problematikou souvisí. Charakterizován byl pojem spokojenost, motivace a stimulace a nadále byly popsány faktory, které míru spokojenosti ovlivňují. V neposlední řadě byly uvedeny nástroje sloužící ke zjištění spokojenosti a konkrétní příklady šetření.

Druhým dílčím cílem bylo realizovat dotazníkové šetření ve vybrané společnosti. Pro tento cíl byla vybrána společnost TrelleborgVibracoustic, konkrétně jeho mělnický závod. Společnost byla popsána ve druhé části práce. Byla uvedena její obecná charakteristika, nastíněna ekonomická situace a nadále byl popsán stávající motivační program mělnického závodu. Druhá část zahrnuje dotazníkové šetření, které zkoumá míru spokojenosti vybraných zaměstnanců. Dotazníky byly předány zaměstnancům pracujících v kancelářských prostorách. Celkem bylo osloveno 57 zaměstnanců, přičemž 50 dotazníků bylo navráceno.

Třetím a posledním dílčím cílem, bylo vyhodnotit získané vyplněné dotazníky. Dotazníky byly rozděleny na základě pracovní pozice respondenta a jednotlivá tvrzení byla sloučena na základě oblasti, které se týkala. Pro obě skupiny pracovníků byly vytvořeny grafy, které zobrazují míru souhlasu s tvrzeními a tedy i spokojenost s danými aspekty jejich práce. Na základě těchto grafů bylo posouzeno, se kterými oblastmi jsou pracovníci spokojeni, a ve kterých oblastech by bylo vhodné zlepšení. Na vylepšení byla navržena oblast „uznání a bonusy“, „možnosti seberealizace“, „vrcholové vedení“, „pracovní doba“, „pracoviště“ a „mzda“. Konkrétní návrhy, jak tyto oblasti práce zlepšit, byly položeny pro obě skupiny pracovníků zvlášť. Jedním z hlavních bodů řešení problematických oblastí je větší projev uznání svým pracovníkům, jak v ústní tak finanční podobě. Na základě vlastního pozorování bylo zjištěno, že mělnický závod má peněžní prostředky na vyšší ohodnocení svých stávajících pracovníků, a to díky zvyšující se výrobě a zaměstnáváním nových pracovníků.

Na základě provedeného šetření lze zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: „Jsou zaměstnanci celkově spokojeni se společností, pro kterou pracují?“. Z šetření vyplynulo, že zaměstnanci mělnického závodu společnosti TBVC jsou spíše spokojeni se společností a s aspekty jejich práce.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš a dopl. vyd. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 211 s. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada. 250 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2903-3.

DYTRT, Zdeněk a STRÍTESKÁ, Michaela, 2009. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.

EGGERT, Max, 2005. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Portál. 102 s. Management do kapsy; 3. ISBN 80-7367-010-0.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada. 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. 254 s. Manažer. Management. ISBN 80-247-1706-9.

PŮČEK, Milan a kol., 2005. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České Republiky, úsek veřejné správy, odbor modernizace veřejné správy. 104 s. ISBN 80-239-6154-3.

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. 152 s. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické dokumenty

BĚLONOHÝ, Ivo. Šetření spokojenosti zaměstnanců. *Deník veřejné správy* [online]. 2013, roč. 16, č. 2 [cit. 29. 11. 2015]. ISSN 1213-6336. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6597474>

ELÇI, Meral a Lütfihak ALPKAN. The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal Of Business Ethics* [online]. 2009, roč. 84, č. 3 [cit. 29. 11. 2015]. ISSN 0167-4544. Dostupné z: doi: 10.1007/s10551-008-9709-0

GURKOVÁ, Elena a kol. Job Satisfaction and Subjective Well-being among Czech Nurses. *International Journal Of Nursing Practice* [online]. 2014, roč. 20, č. 2 [cit. 27. 2. 2016]. ISSN 1322-7114. Dostupné z: doi: 10.1111/ijn.12133

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. ©2015 [cit. 06. 01. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39572507&subjektId=545938&spis=166847>

RUKH, L., M. A. CHOUDHARY a S. A. ABBASI. Analysis of factors affecting employee satisfaction: A case study from Pakistan. *Work-a Journal Of Prevention Assesment & Rehabilitation* [online]. 2015, roč. 52, č. 1 [cit. 29. 11. 2015]. ISSN 1051-9815. Dostupné z: doi: 10.3233/WOR-152039

TrelleborgVibracoustic TBVC [online]. ©2014 [cit. 06. 01. 2016]. Dostupné z:
<https://www.tbvc.com/company/global-approach>

TrelleborgVibracoustic TBVC [online]. ©2014 [cit. 06. 01. 2016]. Dostupné z:
<https://www.tbvc.com/company/management-board>

TrelleborgVibracoustic TBVC [online]. ©2014 [cit. 06. 01. 2016]. Dostupné z:
<https://www.tbvc.com/company/what-we-do>

8 Přílohy

Příloha A Dotazník

Příloha A Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Barbora Pišíňová a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty České zemědělské Univerzity v Praze. Tento školní rok zakončuji bakalářskou prací, která se zabývá průzkumem spokojenosti zaměstnanců zvolené organizace. V rámci mé práce bych Vás ráda požádala o pár minut Vašeho času a vyplnění tohoto dotazníku. Dotazníky jsou anonymní a jejich výsledky budou sloužit pouze pro bakalářskou práci.

Barbora Pišíňová

Uveďte svou pracovní pozici: a) podřízený zaměstnanec b) vedoucí pracovník

Uveďte míru souhlasu s níže uvedenými tvrzeními

1. Víím, co je náplní mé práce a rozumím jí

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

2. Práce, kterou dělám, mě uspokojuje a mám k ní vztah

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

3. Díky svému přímému nadřízenému víím, co mám dělat

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

4. Nemám pocit, že bych někdy dělal(a) zbytečnou práci

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

5. Mé pracoviště mi vyhovuje (čistota, hluk, počet pracovníků v kanceláři, apod.)

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

6. S pracovním kolektivem nemám velké problémy

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

7. Ke svému přímému nadřízenému mám dobrý vztah

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

8. Myslím, že se mi od přímého nadřízeného dostává uznání, které si zasloužím

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

9. Má pracovní doba mi vyhovuje

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

10. Mám možnost si pracovní dobu upravit podle svého

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

11. Nemám námitky proti tomu, jak je firma vedena

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

12. Nemám problémy s ředitelem firmy

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

13. Líbí se mi ředitelovo jednání s lidmi

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

14. Ve firmě mám možnost předložit a popř. prosadit svůj nápad/názor

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

15. Jsem si vědom(a) motivačních prostředků, které firma používá (bonusy)

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

16. Mám pocit, že se o mě firma dostatečně stará

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

17. Mám možnost pracovního růstu (povýšení)

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

18. Doposud se mi již dostalo uznání (např. zvláštní finanční ohodnocení, pochvala, poukázky, apod.)

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

19. Osud firmy mi není lhostejný

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

20. Myslím, že má stávající mzda odpovídá tomu, co pro firmu dělám

- a) Rozhodně souhlasím b) Spíše souhlasím c) Ani ano, ani ne d) Spíše
nesouhlasím e) Rozhodně nesouhlasím

Velice děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.