

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014 – 2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Sonja Bendová

Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců v konkrétní
společnosti a komparace výsledků

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014 – 2015

BACHELOR THESIS

Sonja Bendová

Analysis of motivation and satisfaction of employee in concrete
company and comparison of results

Praha 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Sonja Bendová

Poděkování

Za věcné připomínky, rady a odborné vedení při zpracovávání této práce děkuji vedoucímu práce PhDr. Milošovi Chladovi CSc. a samozřejmě také vedení společnosti KD s.r.o. za poskytnutí veškerých potřebných vnitropodnikových informací a umožnění realizace výzkumů hodnocení spokojenosti zaměstnanců, bez nichž by nemohl vzniknout návrh na řešení rezerv vyplývající z komparace výsledků.

Anotace

Bakalářská práce představuje problematiku motivace a spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsou představeny základní pojmy (motivace, oddanost, pracovní spokojenost...), které patří mezi jedny z nejdůležitějších faktorů spokojenosti zaměstnanců organizace.

Praktická část je tvořena dotazníkovým šetřením, ve kterém byla zkoumána spokojenost zaměstnanců v konkrétní společnosti. Následně bylo provedeno srovnání dvou časových vzorků a byly vytýčeny náměty pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané organizaci.

Práci je možno doporučit k seznámení se s danou problematikou široké veřejnosti, popřípadě personálním útvarům organizací, jako náměty pro další motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Klíčové pojmy

Motivace zaměstnanců

Oddanost zaměstnanců

Pracovní spokojenost

Motivační teorie

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Dotazníkový výzkum

Rozvoj spokojenosti zaměstnanců

Annotation

This Bachelor Thesis describes the motivation and satisfaction of employees in th organization. The thesis is divided into theoretical and practical part.

The theoretical part presents basic concepts (motivation, commitment, work satisfaction...), which belongs to one of the most important factors of work satisfaction of employees in an organization.

The practical parts consists of a questionnaire survey, which researched satisfaction of employees in a particular company. After this ware compared two time samples and defined suggestions for improving of wok satisfaction of employees in the researched organization.

This work is recommended to become familiar with the issues to the general public, or to personnel departments of organizations, such as suggestions for further motivation and employee satisfaction.

Key words

Motivation of employees

Commitment of employees

Job satisfaction

Theories of motivation

Evaluation of employee satisfaction

Questionnaire survey

Development of employee satisfaction

Obsah

ÚVOD	9
1 MOTIVACE	10
1.1 TERMINOLOGIE	10
1.2 PRACOVNÍ MOTIVACE	13
1.3 PROCES MOTIVACE.....	17
1.4 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	18
1.4.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	19
1.4.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH.....	19
1.4.3 VICTOR VROOM – TEORIE OČEKÁVÁNÍ (EXPEKTANCE)	24
1.4.4 LATHAM A LOCKE – TEORIE DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ.....	25
1.4.5 J. S. ADAMS – TEORIE SPRAVEDLIVÉ ODMĚNY	26
1.4.6 DOUGLAS MCGREGOR – TEORIE XY	26
1.4.7 B. F. SKINNER – TEORIE POZITIVNÍHO POSÍLENÍ	27
1.5 VZTAH MEZI MOTIVACÍ A VÝKONEM	28
2 ODDANOST.....	29
2.1 POJEM ODDANOST	29
2.2 VÝZNAM ODDANOSTI.....	29
2.3 STRATEGIE ODDANOSTI.....	30
2.4 VZTAH MEZI ODDANOSTÍ A VÝKONEM	32
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	33
3.1 POJEM PRACOVNÍ SPOKOJENOST	33
3.2 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	34
3.3 ZKOUMÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	37
3.4 VZTAH MEZI PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ A VÝKONEM	38
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KD S.R.O.	40
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ I. - LEDEN 2013	41
5.1 FORMULACE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU	41
5.2 OPERATIVNÍ DEFINOVÁNÍ DÍLČÍCH OTÁZEK.....	41
5.3 VÝZKUMNÝ SOUBOR, VÝZKUMNÁ STRATEGIE A VÝZKUMNÁ TECHNIKA	42
5.4 SBĚR A ZPRACOVÁNÍ DAT.....	42
5.5 ANALÝZA MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ – LEDEN 2013.....	43
5.5.1 IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ.....	44
5.5.2 SPOKOJENOST S PRACÍ A PRACOVNÍMI PODMÍNKAMI.....	45
5.5.3 SPOKOJENOST, DŮVĚRA A LOAJALITA ZAMĚSTNANCŮ KE SPOLEČNOSTI	47
5.5.4 SPOKOJENOST SE VZTAHY A KOMUNIKACÍ V RÁMCI ORGANIZACE.....	57

5.5.5	SPOKOJENOST SE STYLEM VEDENÍ A ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI	58
5.5.6	SPOKOJENOST SE SYSTÉMEM ODMĚŇOVÁNÍ, PREFERENCE BENEFITŮ	58
5.6	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ 2013.....	63
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ II. – LEDEN 2015	64
6.1	FORMULACE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU	64
6.2	OPERATIVNÍ DEFINOVÁNÍ DÍLČÍCH OTÁZEK.....	65
6.3	VÝZKUMNÝ SOUBOR, VÝZKUMNÁ STRATEGIE A VÝZKUMNÁ TECHNIKA	66
6.4	SBĚR A ZPRACOVÁNÍ DAT.....	66
6.5	ANALÝZA MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ – LEDEN 2015.....	66
6.5.1	IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ.....	67
6.5.2	SPOKOJENOST S PRACÍ A PRACOVNÍMI PODMÍNKAMI.....	69
6.5.3	SPOKOJENOST, DŮVĚRA A LOAJALITA ZAMĚSTNANCŮ KE SPOLEČNOSTI	72
6.5.4	SPOKOJENOST SE VZTAHY A KOMUNIKACÍ V RÁMCI ORGANIZACE.....	81
6.5.5	SPOKOJENOST SE STYLEM VEDENÍ A ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI	82
6.5.6	SPOKOJENOST SE SYSTÉMEM ODMĚŇOVÁNÍ, PREFERENCE BENEFITŮ	83
6.6	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	87
7	KOMPARAČNÍ SHRnutí	88
8	NÁVRH KROKŮ KE ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	89
8.1	CÍLE NAVRHNUTÝCH KROKŮ.....	89
8.2	NÁVRH JEDNOTLIVÝCH KROKŮ	89
	ZÁVĚR	92
	BIBLIOGRAFIE.....	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97
	PŘÍLOHY.....	98

ÚVOD

Téma pro bakalářskou práci bylo zvoleno po dohodě s ředitelem společnosti, která byla pro tuto práci pojmenována jako KD s.r.o. Tato společnost prochází v posledních letech řadou významných změn, mezi které patří i nový, proaktivní přístup vedení společnosti ke svým zaměstnancům.

Dalším, neméně podstatným, důvodem pro výběr daného tématu je aktuálnost problematiky spokojenosti a motivace zaměstnanců při současném snížení objemu finančních prostředků, a také pro udržení a přilákání kvalitních zaměstnanců s ohledem na region, ve kterém firma působí.

Optimálně nastavený systém odměňování, spokojení a dostatečně motivovaní zaměstnanci jsou dle názoru autorky významným nástrojem úspěšnosti, konkurenceschopnosti a také vizitkou dobrého jména zaměstnavatele.

Samotná práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části se autorka zabývá problematikou motivace, oddanosti a pracovní spokojenosti zaměstnanců a teoretickými východisky řízení lidských zdrojů ve výše jmenovaných oblastech.

Úvod praktické části obsahuje zhodnocení současného stavu horizontálního souladu (rozvoj, odměňování a hodnocení) i vertikálního souladu (strategie, firemní kultura, organizační struktura) ve společnosti KD s.r.o.

Dále se praktická část věnuje sociologickým výzkumům týkajících se hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve dvou obdobích, v roce 2013 a v roce 2015.

Autorka také analyzuje a srovnává výsledky těchto dvou období s přihlédnutím ke změnám, kterými společnost v tomto dvouletém období prošla. Dále navrhuje projekt rozvoje motivace a spokojenosti zaměstnanců, včetně zhodnocení finančních i časových nákladů.

1 Motivace

Problematikou chování lidí se zabývají psychologové, teoretikové i další odborníci řady oborů již od nepaměti. Vždy se snažili objasnit, co člověka aktivizuje k určitému chování, proč se zaměřuje na ten či onen cíl, proč se jeho směřování mění a proč tytéž pohnutky nepůsobí na všechny lidi plošně. Tato „proč“ mají dvě hlediska, z jakých je na ně možné nahlížet. „*Jedno se vztahuje ke způsobu chování, tj. např. proč se někdo v určité situaci chová přátelsky a ohleduplně a jiný v podobné situaci zdrženlivě a lhostejně, druhé se vztahuje k otázce cíle tohoto chování, k jeho psychologickým důvodům.*“¹

1.1 Terminologie

Odborná literatura vztahující se k problematice motivace, ať už v obecné rovině nebo jejích konkrétnějších pojetích, obsahuje několik pojmů, jejichž význam – alespoň v orientační formě – autorka níže popisuje.² Tyto pojmy ovšem nestojí samostatně, ale jsou vzájemně propojené, vzájemně se ovlivňují nebo jsou také závislé jeden na druhém. Pojmy se svým významem mohou mírně lišit zdroj od zdroje, respektive obor od oboru. Každý z nich nahlíží na významy z různých úhlů a do popředí situuje jádro conejvíce ekvivalentní pro daný obor.

Prožívání

Pod obsahem pojmu prožívání Provazník (1999) označuje „...*zvláštní druh či kvalitu vnitřního psychického dění, které není zvnějšku přímo pozorovatelné, je druhému člověku skryté. Jde jednak o emoce a city, dále snahy (chtění, snažení) a konečně procesy poznávání – vjemy, představy, myšlení, resp. myšlenky.*“³

Chování

Pojmy chování, jednání, prožívání a činnost se v praxi, nezdá se i v literatuře, používají víceméně jako synonyma. Provazník (1999) oproti tomu navrhuje tyto výrazy z pohledu psychologické teorie oddělovat. Chování zahrnuje veškeré lidské projevy, ať už v sobě obsahují sociální, společenský nebo biologický náboj, které je možné zvnějšku pozorovat. Nakonečný (1996) vykresluje chování jako základní aktivitu, která zprostředkovává vztah mezi dvěma body, kdy bod A = potřeba a bod B = uspokojení (ve smyslu motivu).

¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996, ISBN 80-200-0592-7, s. 5

² Pro detailnější rozbor těchto pojmů autorka doporučuje studium doplňkové literatury (viz Bibliografie)

³ PROVAZNÍK, V. *Psychologie I. Učební text pro VOŠ*. Praha: Vyšší odborná škola a OA SPZ, 1999, s. 96

Jednání

Jednání představuje vědomé a úmyslné chování člověka, jehož cílem je *dosažení nějaké změny bez ohledu na to, jestli se jedná o změnu vnitřní* (uvnitř člověka) *nebo vnější* (v okolí či prostředí, kde žije). Rozdíl mezi chováním a jednáním je v „uvědomování si“ tohoto procesu, který je řízen a kontrolován vědomou složkou člověka.

Činnost

Pojem činnost je možné chápat jako aktivitu, která je přesně cílená a vnitřně člověkem řízená a to bez ohledu na to, jakou formu nebo obsah tato aktivita má. Prostřednictvím činnosti jsou vyjádřeny také různé role, které člověk přebírá, ať už jsou to role pracovní, společenské, rodičovské atd. Nakonečný (1996) k tomuto tématu dále uvádí, že prostřednictvím činností člověk vnitřně rozvíjí vlastní osobnost, seberealizuje se po psychické stránce a zároveň se realizuje ve vnějším světě.

Motivace

Pojmu motivace není přisuzován zcela jednotný obsah, ale v obecné podstatě je možné říci, že „...vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovatelnou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle.“⁴ Zároveň „zahrnuje takové pojmy, jako jsou snažení, chtění, touha, tendence, přání, očekávání, tlak, zájem, tenze, žádost, účel, cíl atd.“⁵

Provazník (1999) vyjadřuje pod pojmem motivace skutečnost, že v psychice lidí působí určité, ne vždy plně vědomé vnitřní motivy a pohnutky, které činnost člověka, stejně tak jako jeho chování, prožívání či jednání, zaměřují určitým směrem a v pohybu tímto směrem nadále udržují.

Motiv

Obdobně, jako vymezení významu pojmu motivace je i definice pojmu motivu velmi obšírná. Pro naši potřebu jej proto vymezíme jako *specifické vnitřní pohnutky, které u člověka podněcují a udržují aktivitu v průběhu procesu dosahování vytčených cílů*. Nutno podotknout, že na chování člověka nemají vliv pouze motivy, ale řada dalších ryze individuálních, osobnostních, ale i sociálních podmínek, ve kterých motivy působí. Dle Provazníka (1999) představuje také *důvod nebo příčinu k určitému chování a motiv tomuto chování dává psychologický smysl*. Kim (2003) ještě doplňuje, že *se motivy objevují z touhy uspokojit nějakou potřebu a jsou časově i situačně nestálé, proměnlivé a různorodé*.

⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996, ISBN 80-200-0592-7, s. 12

⁵ HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n.p., 1972, s. 12

Potřeba

Potřeba patří mezi základní zdroje motivace. Provasník (1999) ji z *psychologického hlediska označuje jako ne vždy zcela uvědomovaný pocit nedostatku „čehosi“, co je pro daného člověka subjektivně důležité, potřebné a významné.*

Nakonečný (1996) označuje potřebu jako deficit, který se odráží „...ve fyzickém či sociálním bytí jedince...“,“⁶ jehož odstraněním může člověk pociťovat určitý druh uspokojení. Tyto potřeby se mohou projevovat v mnoha různých rovinách, ať už ekonomické, fyziologické, psychologické, atd.

Orientace v potřebách lidí a poznání, které z potřeb jsou v daném čase pro konkrétního člověka nejaktuálnější a nejvýznamnější, je, jak uvádí Kim (2003), úspěšným klíčem k jeho motivování, protože motivační síla působí individuálně a konkrétně a mění se subjektivně se změnou jeho priorit.

Stimulace

Stimulace je určitý proces, kterým jsou lidé (ale i zvířata), pobízeni k určité aktivitě nebo určitému chování. Tento výraz se někdy, ač nesprávně, používá jako synonymum slova motivace. Psychologie tyto dva termíny odděluje. Provasník (1999) uvádí, že *stimulace působí pomocí vnějších impulsů na psychiku člověka, čímž mění jeho motivaci a tím je vyvolána změna v jeho chování.*

Stimulace jsou vnější motivující podněty, „*které jsou někdy také označovány jako tzv. incentivy.*“⁷ Jedná se tedy o vnější pobídky (vnější působení na psychiku člověka), které mohou nastartovat motivaci, změnit její intenzitu nebo i samotný směr motivace.

Stimul

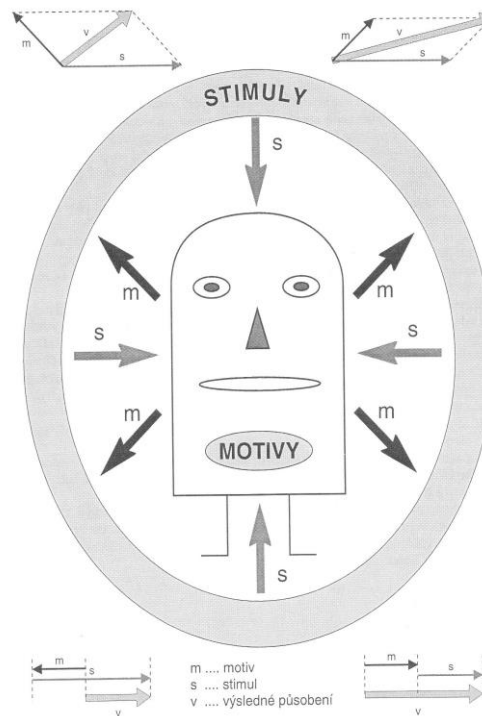
Stimulem může být *jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.* Ty mohou být dle Provasníka (1999) jak vnitřní (tzv. impulsy), tak i působící z venku (tzv. incentivy).

Rozdílnost motivů a stimulů a také jejich působení výborně zpracoval Plamínek (2002). Jeho pojetí je v grafické podobě zobrazeno níže.

⁶ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996, ISBN 80-200-0592-7, s. 27

⁷ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996, ISBN 80-200-0592-7, s. 17

Obrázek č. 1: Působení motivů a stimulů



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2002, s. 77

1.2 Pracovní motivace

V oblasti řízení lidských zdrojů a motivace k práci je možné se setkat ještě s dalšími pojmy, a těmi jsou:

Pracovní chování

Pracovním chováním lze nazvat jakékoliv chování, jednání a činnost, která se projevuje při vykonávání pracovní činnosti. Jedná se o charakteristiky specifické pro každého jednotlivého zaměstnance, kterými se vzájemně odlišují a také jsou díky nim podmíněny rozdíly v pracovních výsledcích. Mezi tyto charakteristiky patří především:

- pracovní postoje,
- schopnosti a vlastnosti člověka, a také
- situace, za které pracovní činnost probíhá.⁸

⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 215

Ačkoliv je pracovní chování těžce definovatelné, patří mezi jeden z důležitých atributů, které se používají při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. K tomuto hodnocení se používá např. metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), která má pomocí klasifikační stupnice hodnotit chování vyžadované organizací k úspěšnému vykonávání práce.

Mezi těmito hodnocenými kritérii pracovních postojů a osobnostních rysů patří např.: ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění těchto úkolů, dodržování instrukcí, hospodárnost, zacházení se svěřeným zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání zlepšovacích návrhů, kouření nebo požívání alkoholu či návykových látek na pracovišti. Mezi sociální chování v rámci organizace se hodnotí také ochota ke spolupráci, jednání a vztahy k nadřízeným pracovníkům, spolupracovníkům i zákazníkům a u vedoucích také styl vedení lidí.

V průběhu pracovní činnosti může vyvstat řada situací, které mohou ovlivnit chování člověka při práci, ať už se bude jednat o pracovní prostředí a jeho podmínky, aktuální fyzický či psychický stav pracovníka nebo také skupinové hodnoty a normy.

Tyto hodnoty nebo normy se mohou ve skupinách projevat např. nepsanými vnitroskupinovými pravidly o udržování výrobních měřítek – neprodukovat o příliš výstupů více, ale ani méně, než ostatní ve skupině, nedonášet kontrolorům či manažerům cokoliv, co by mohlo uškodit někomu jinému z pracovní skupiny, nebo nebyt přehnaně oficiální s přihlédnutím k rozdílnému věku či sociálnímu statusu členů týmu.⁹ Jejich narušování či nedodržování může jednotlivce vyřadit mimo pracovní tým.

Pracovní výkon

Pracovní výkon je pojem, který se vztahuje k úrovni plnění těch povinností a úkolů, jež jsou náplní práce určitého pracovníka. „Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a dalších charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).“¹⁰

⁹ DĚDINA J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1300-4 s. 154

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3, s. 199

Nakonečný (1996) vyjádřil vztah pracovního výkonu jako rovnici, kde je kvalita výkonu podmíněna nejen úrovní příslušných schopností člověka, ale také úrovní motivace. Rovnice tedy vypadá takto:¹¹

$$\text{výkon} = \text{schopnosti} \times \text{motivace}$$

Pracovní výkon patří mezi ta kritéria výsledků práce, která každá organizace měří. Základními kritérii výkonu jsou **kvantita, kvalita a včasnost plnění**. Pro co nejreálnější výsledky se při hodnocení přibírají ještě další a detailnější kritéria. Samotnému hodnocení pracovního výkonu předchází např. tvorba norem výkonu, zvážení náhodných vlivů či rozdílných podmínek práce v rámci jedné organizace, ale také zvážení faktorů pracovního výkonu, které nejsou samotným pracovníkem ovlivnitelné.

Pracovní motivace

Termínem pracovní motivace neboli motivace k práci je označit takový aspekt motivace chování člověka, který „...*je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozici příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.*“¹²

Prvotní otázku, kterou je možné položit v kontextu motivace k práci „Proč člověk vůbec pracuje?“ ve skutečnosti pokládá málokdo, protože odpověď na ni je obecně předpokladatelná. Peníze. Ačkoliv člověk potřebuje určitý obnos peněz k tomu, aby mohl žít, není pro práci samotnou vhodné, aby člověk pracoval pouze pro peníze, a ty samy o sobě nejsou jediným z motivů pro to, aby člověk pracoval.

Typy motivace

Pracovní motivace může být naplňována dvěma způsoby:

- Člověk je schopen pracovat jen pro náplň samotné práce, protože už její vykonávání jej uspokojuje nebo alespoň naplňuje jeho očekávání, že se mu díky ní splní jeho cíle. Tento přístup, kdy je pracovník spokojený s obsahem své práce, vykonává ji rád, vnitřně se ztotožňuje s tím, že je pro organizaci důležitá, je samovolně motivovaný k tomu, aby tuto práci vykonával dobře, je nejlepším motivátorem.

¹¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997, ISBN 80-200-0592-7, s. 226

¹² PROVAZNÍK, V. *Psychologie I. Učební text pro VOŠ*. Praha: Vyšší odborná škola a OA SPZ, 1999, s. 124

- Člověk potřebuje ke své spokojenosti ještě další podněty. Těmi může být specifický systém odměňování, pochvala anebo povyšování v rámci organizace.¹³

Armstrong (2002) popisuje dva existující typy motivace, se kterými přišel Herzberg a kolektiv. Tyto dva typy se dělí podle směru svého působení:

- **vnitřní motivace** obsahuje takové sebemotivační faktory, které člověka ovlivňují k určitému způsobu chování či jednání. Mezi tyto faktory patří např.: vlastní odpovědnost a autonomie, příležitost k rozvoji a využívání vlastních dovedností a schopností, podnětná a zajímavá náplň práce.
- **vnější motivace** je podmíněná tím, co management firmy udělá pro to, aby své pracovníky motivoval. Tyto faktory mohou mít finanční nebo nefinanční podobu.
 - *Finančními faktory* jsou např. zvýšení platu, bonusy za překročení výkonnostní normy (pozitivní motivace) nebo také odepření platu či odejmutí odměny (negativní motivace).
 - Mezi *nefinančními faktory* je možné zařadit pochvalu či povýšení (pozitivní motivace) nebo také disciplinární řízení či kritiku (negativní způsob motivace).¹⁴

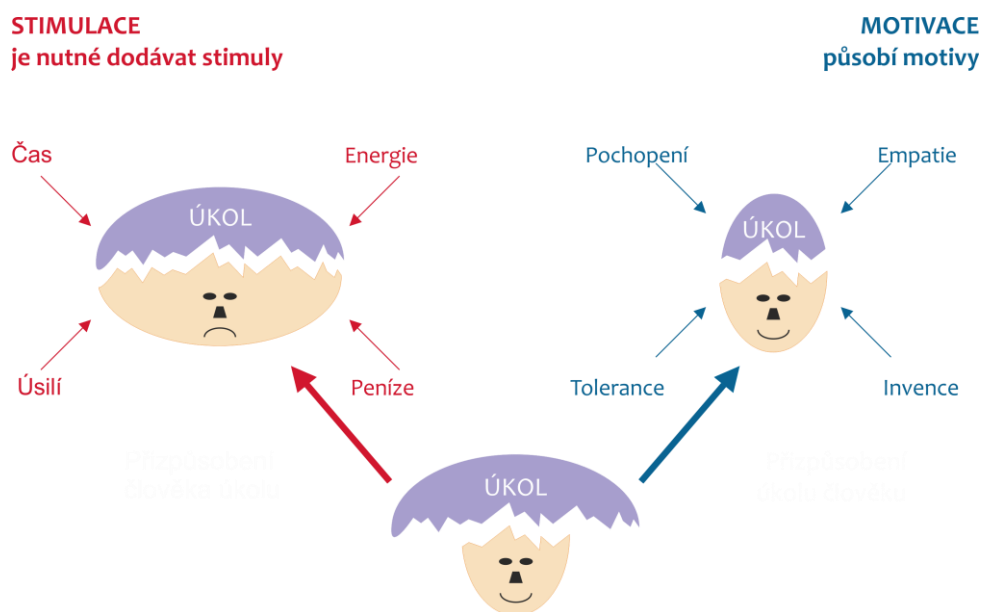
Vnitřní motivátory mají oproti vnějším motivátorům dlouhodobější a hlubší účinek, protože jsou součástí osobnosti člověka a nepůsobí bezprostředně a krátkodobě v daném okamžiku. Jestliže chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je vhodné přistupovat k vytváření či přetváření pracovních úkolů a pracovních míst tak, aby pracovní místa co nejvíce odpovídala dovednostním a schopnostním předpokladům zaměstnance.

Tento postup působení pracovních úkolů a osobnostních předpokladů pracovníka velmi dobře graficky zobrazil Plamínek (2002).

¹³ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s. 161

¹⁴ Tamtéž, s. 161

Obrázek č. 2: Lidé a úkoly



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2002, s. 79

Nastavení správného systému motivačních a stimulačních prostředků tak, aby co nejlépe vyhovoval potřebám organizace a plnil svůj primární účel, je jednou z nejsložitějších manažerských činností, která vyžaduje potřebný čas, znalosti manažerů a také empatii.

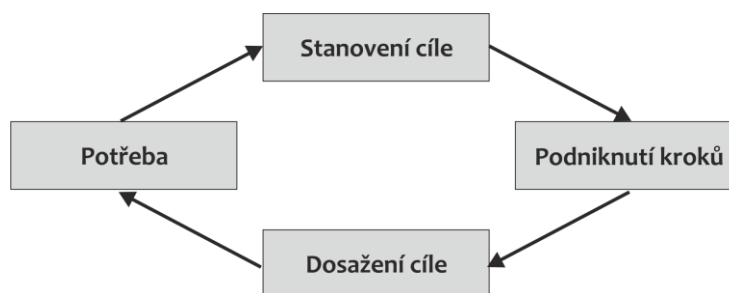
1.3 Proces motivace

Lidé, kteří vědí, co chtějí, vytvářejí určitou, cílenou aktivitu o které předpokládají, že povede k dosažení tohoto cíle. Takto je možné popsat velmi dobře sebemotivovaného člověka. Takovýto člověk je pro svého zaměstnavatele obrovskou výhodou. Ovšem takovýchto lidí je poskrovnu. Většina zaměstnanců potřebuje ještě nějaké další venkovní pobídky. „*Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu.*“¹⁵ I přes to hrají ve společnostech nejdůležitější roli vedoucí pracovníci, kteří mají ke svým podřízeným nejbližší. Dobrý manažer vždy vynaloží určité úsilí k tomu, aby své spolupracovníky poznal. Jen tak bude schopen využít správné motivační techniky k tomu, aby pracovníci vynakládali maximum svých schopností, dovedností a snahy do každé svojí činnosti. To je úkol velmi náročný, proto základní znalostí manažera by měla být dobrá znalost jednotlivých typů motivace a také samotného procesu motivace.

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 220

Armstrong (2007) ve svém diagramu znázornil čtyři základní body motivačního cyklu. Těmi jsou **potřeba, stanovení cíle, podniknutí kroků a dosažení cíle**. Tyto body vytvářejí uzavřený kruh právě v tomto pořadí a jednotlivé kroky se dají vysvětlit následovně: každá motivace je vyvolána nějakou potřebou, něčím, co vědomě či podvědomě, dotyčný vnímá jako cosi, čeho se mu nedostává a co touží získat nebo čeho chce dosáhnout. Tím si vytýčí cíl a začne usměrňovat své kroky, chování, jednání i samotnou činnost tím směrem, o kterém je přesvědčen, že vede k dosažení cíle a tím i uspokojení jeho potřeby. Je-li cíle dosaženo, motivace opadá, dokud se nevyskytne jiná, aktuální, potřeba.

Obrázek č. 3: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 160

Plamínek (2002) postavil do základu teorie motivace **podnět**, který u člověka nevědomě vyvolá **aktuální pocit**, příjemný nebo nepříjemný, na jehož základě u něj vyvstane určitá **potřeba** – buďto něco „zachovat“ anebo něco „změnit“. Je-li tato potřeba příčinou dalšího chování člověka, může být nazván motivem. Tato potřeba (motiv) vyvolá určité **chování** nebo jednání, které má vést k uspokojení této potřeby.¹⁶

1.4 Motivační teorie

Teorie motivace zkoumá proces motivování. „*Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.*“¹⁷ A také to, co mohou organizace udělat proto, aby pracovníci plně využili svých schopností a dovedností, a vyvinuli takové pracovní úsilí, které bude směřovat ke splnění cílů organizace a také uspokojení osobních cílů a spokojenosti každého zaměstnance. Přístupy k motivaci jsou založeny na motivačních teoriích.

¹⁶ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0403-X, s. 74

¹⁷ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s. 159

Těmi nejvlivnějšími jsou:

1.4.1 *Teorie instrumentality*

Tato teorie je založena na principu „příčiny a účinku“, tedy na obecném předpokladu, že když bude vykonána jedna věc, ta povede k jiné věci. Motivace k práci je v této Taylorovské teorii založena striktně na předpokladu, že lidé pracují pouze pro peníze, tudíž budou motivováni k práci pouze tím, že odměna či trest budou přímo navázány na jeho pracovní výkon. Tuto metodu lze s úspěšností použít v krátkodobém působení, ale její nevýhodou je, že nebere v potaz žádné jiné lidské potřeby pracovníků.¹⁸

1.4.2 *Teorie zaměřené na obsah*

Tyto teorie jsou založené na předpokladu, při kterém je chování člověka motivováno neuspokojenými potřebami. V grafickém znázornění by tato teorie vypadala následovně, viz Obrázek níže.

Obrázek č. 4: Teorie potřeb¹⁹



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem ke skutečnosti, že potřeby jsou pro každého člověka silně individuální a také jsou vnímány s různou intenzitou, je tato teorie globalizovatelná pouze ve své principiální podstatě. Tím je myšlena skutečnost, že stejná potřeba může už u dvou lidí vyvolat rozdílné cíle a zvolené cesty, jak tuto potřebu uspokojit. Stejně tak je možné uspokojit několik rozdílných potřeb dosažením jediného cíle.

¹⁸ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s. 161-3

¹⁹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s. 162

Jedna z nejzákladnějších a nejznámějších klasifikací potřeb je:

1.4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslow zkoumal, do čeho a v jakém pořadí lidé nejčastěji investují svoji energii. Tímto výzkumem došel k pěti základním kategoriím potřeb, které jsou víceméně společné všem lidem.

Obrázek č. 5: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, doplněno dle Plamínka (2002)

Těmito potřebami jsou potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, a jistoty, sociální potřeby, uznání a seberealizace. Potřeby jsou nejsilnějším motivačním stimulem a mění se podle míry uspokojení. Maslow ještě tyto potřeby rozdělil na potřeby „základní“ (vývojově nižší, kam spadají první dva stupně pyramidy) a tzv. „potřeby růstu“ (vývojově vyšší, to jsou všechny od třetího patra výše). Až poté, co jsou plně uspokojeny potřeby nižšího řádu, vyvstávají u člověka potřeby vyšší úrovně.

Plamínek (2002) zdůraznil důležitost znalosti této pyramidy u manažerů, kteří volí možné způsoby stimulace jednotlivých pracovníků. Tím, že bude manažer schopný co nejpřesněji zařadit své podřízené do pater této pyramidy, bude moci zvolit ty správné stimulační prostředky, které budou odpovídat potřebám každého pracovníka. Na tomto základě doplnil k některým úrovním pyramidy potřeb stimuly, na které by měli lidé v příslušné pozici maslowovské hierarchie s největší pravděpodobností reagovat. Tyto stimuly jsou zapracovány do Obr. č. 4; pro jednodušší rozpoznání jsou psány oranžově.²⁰ Samozřejmě se jedná o základní strukturu, při které je třeba počítat s krátkodobými vlivy a také s tím, že reakce lidí není možné se stoprocentní jistotou predikovat a definovat.

²⁰ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0403-X, s. 84–85

Nakonečný (1996) považuje za důležité také Maslowovo rozdělení motivů na **deficitní a růstové**. Při uspokojování deficitních potřeb, tedy prvních čtyř kategorií, je uplatňován princip redukce deficitu, to znamená, že pokud dojde k odstranění podmínek vzniku potřeby, sama potřeba je odstraněna také (hlad je redukován pocitem nasycení, osamocení je redukováno nalezením přítele, partnera, atd.). Princip redukce neplatí při naplňování potřeby seberealizace, jelikož obsahuje celou řadu implicitních potřeb, které Maslow nazval potřebami růstu. Tyto potřeby by bylo možné zahrnout pod pojem „zájmy“, neboť sem např. potřeby tvořivosti, vědění a porozumění, estetické cítění, potřeby poznávání, atd., které člověk většinou nemůže jednorázově uspokojit tím, že získá určité znalosti. Naopak je možné říci, že tyto základní poznatky v člověku vyvolávají další potřebu dozvídat se a poznávat.

Samotné metapotřeby (jak Maslow nazval potřebu seberealizace) vznikají jako vyšší potřeby u lidí, kteří jsou všeobecně uspokojeni a duševně zdraví. Teprve tehdy, jsou-li gratifikovány nižší potřeby, může vyšší potřeba nabývat na významu a ovlivňovat chování člověka.²¹

Maslowova teorie byla také terčem kritiky, nejen pro více nastíněné podmínky vyvstávání potřeby seberealizace, ale také svoji nepružnost. Lidé mohou mít různé priority, potřeby se mění v průběhu času, reagují na aktuální situaci a také se nemusejí vyvíjet hierarchicky. Stejně tak se mohou lišit lidé v jednotlivých firmách či zemích. I přes to ji lze s úspěchem uplatnit v moderních metodách řízení „organizačního chování“.

Motivování pracovníků s přihlédnutím k této základní teorii může pozitivně působit na celkovou spokojenost člověka. Dvě z vybraných Maslowových potvrzených hypotéz této jeho teorie uvádí, že pokud lidé žijí v úrovni naplňování vyšších potřeb, jsou biologicky více efektivní, jsou méně nemocní, lépe spí, mají lepší chuť k jídlu a delší život, atd. a také se více identifikují s láskou (jsou šťastnější, láskyplnější, tolerantnější).

²¹ MADSEN, K.B. *Moderní teorie motivace*. 1. vyd. Praha: Academia, 1979, s. 294–295

Maslowovy názory přizpůsobil novým poznatkům z výzkumů lidského chování:

1.4.2.2 Clayton Alderfer – teorie jiného řešení lidských potřeb

V teorii upravil Maslowovu hierarchii tak, že zredukoval jejích pět původních stupňů na tři stupně. Těmito jsou:²²

- **existenční potřeby** – pojímají veškeré fyziologické a materiální potřeby,
- **vztahové potřeby** – zahrnují veškeré vztahy s lidmi, se kterými jsme v kontaktu,
- **růstové potřeby** – jsou naplňovány tvořivou prací člověka (na sobě, i na svém okolí).

Ve své teorii se dále zaměřil na situace, kdy člověk při cestě za uspokojením narazí na překážky, jež mu mohou zabránit, aby cíle, tedy uspokojení, dosáhl. Tento stav neuspokojené potřeby Alderfer nazval **frustrací**.

Reakce lidí na tyto frustrace mohou být různé a budou se lišit člověk od člověka. Mezi tyto reakce patří:

- **energizace** – člověk vyvine ještě větší úsilí k tomu, aby překážku překonal,
- **únik** – člověk se vzdá svého cíle,
- **agrese** – člověk vybijí potlačenou energii určitým druhem násilí,
- **sublimace** – člověk přesměruje své úsilí na jiný cíl,
- **racionalizace** – člověk přesvědčí sám sebe, že je vlastně dobře, že svého cíle nedosáhl, ať už pro sebe použije jakékoliv důvody,
- **regrese** – člověk se vrátí k uspokojování potřeby nižší úrovně.

Jak doplnil Bělohlávek (2000), vyjma energizace jsou všechny ostatní reakce z pohledu firemní motivace nepříliš žádoucí. Dále uvedl výčet situací v denním pracovním životě, které mohou u zaměstnanců vyvolat frustraci a demotivaci. Patří sem např. špatná organizace práce, nespravedlivý systém odměňování, nezasloužená kritika či nespravedlivě udělená pochvala jinému pracovníkovi, špatný přístup manažerů, kteří nemají zájem o myšlenky a nápady svých podřízených, své podřízené zesměšňují, nechali nepotrestané nevhodné chování na pracovišti (krádež, podvod, atd.) nebo nevěnují pozornost dobrým pracovním výsledkům či naopak chybám a nedostatkům jiných pracovníků.²³

²² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-308-0, s. 42

²³ Tamtéž, s. 43–44

Clayton Alderfer přišel také s vysvětlením mechanismu frustrace, který nazval **frustrační regrese**. Popsal jej jako opačný pohyb uspokojování potřeb od vyšších úrovní k nižším v případě, kdy nedojde k uspokojení potřeby vyššího řádu. Může mít dvě podoby:

- **frustrační cyklus růstu** – uspokojení vztahových potřeb vyvolává růstové potřeby; nedaří-li se je člověku uspokojit, jejich význam opadá a posiluje se význam vztahových potřeb,
- **frustrační vztahový cyklus** – uspokojením potřeb existenčních je posíleno nutkání uspokojit vztahové potřeby; dojde-li k demotivaci na úrovni vztahových potřeb, jejich význam mizí a je opět posílena nutnost uspokojení existenčních potřeb.²⁴

Maslowovu teorii více rozpracoval a díky jejímu prohloubení zvýšil použitelnost pro pracovní oblast:

1.4.2.3 Frederick Herzberg – dvoufaktorová teorie

Teorie vychází ze zkoumání zdrojů příčin spokojenosti nebo nespokojenosti s prací. Výzkum realizoval dotazováním respondentů, kterých se ptal na chvíle, kdy se v souvislosti s výkonem své práce cítili dobře a kdy špatně, včetně okolností, které k těmto popsaným pocitům vedly. Díky tomu Herzberg došel k těmto závěrům:

- některé okolnosti práce, pokud nejsou přítomny, způsobují u pracovníků nespokojenost – tyto faktory nazval **hygienickými faktory** (dissatisfactory nebo také udržovací faktory), které jsou potřebné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti; jsou to např.: vztahy na pracovišti (ať již s nadřízenými pracovníky, se spolupracovníky či podřízenými), výše platu, jistota práce, pracovní podmínky, postavení, atd.
- některé faktory v práci determinují vysokou míru pracovní spokojenosti a motivace, proto je nazval **motivačními faktory** (motivatory nebo také satisfactory); pokud tyto faktory nejsou přítomny, nevyvolávají nespokojenost, nýbrž „žádnou spokojenost“; jsou jimi: práce samotná, uznání, povýšení, odpovědnost, dosažení cíle a možnost osobního růstu.²⁵

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-308-0, s. 44–45

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3, s. 54–55

Důležité je zde konstatování, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímo protikladné výsledky, ale dva různé a na sobě nezávislé faktory. Teorie také poskytla odpověď na otázku, proč není možné řešit motivaci pouze plošným zvyšováním platu, ale je k motivování zaměstnanců zapotřebí zabudovat motivátory přímo do práce. Jako každá teorie byla i tato kritizována pro své nedostatky. V tomto případě se jednalo o kritiku vlastní metody výzkumu, při kterém nebyl měřen vztah mezi spokojeností a výkonem pracovníků a jeho úzce profilovanému zaměření (účetní a technici). Tyto profese byly motivovány k dosažení lepšího vzdělání pod vidinou odměny. Kritici tvrdí, že opakovaný výzkum u skupiny manuálně pracujících přesunul faktor jistoty zaměstnání a plat do motivačních faktorů, kdežto Herzberg je uvádí jako faktory udržovací. I přes tyto nedostatky má tato teorie úspěch, obzvláště pro svoji jednoduchost, snadnou srozumitelnost a základ ve skutečném životě.²⁶

1.4.3 Victor Vroom – teorie očekávání (*expectance*)

Na rozdíl od předchozích teorií, které se zabývaly obsahem práce a odpovídaly na otázku „proč“, se tato teorie zaměřuje na proces či průběh a měly by odpovědět na otázku „jak“. Podlé této teorie je k tomu, aby zaměstnanec vyvinul úsilí, nutno splnit tři podmínky:

1. **Úsilí pracovníka musí být následováno přiměřeným výsledkem** – nikdo nedělá rád práci, která je nesmyslná. Práce, která nepřináší výsledek, svoji podstatou nevyvolá zájem či osobní nasazení pracovníka. Tato pravděpodobnost, že činnost přinese určitý výsledek, je nazýváno *expektancí* (očekáváním).
2. **Výsledek činnosti (výkon) pracovníka musí být odměněn** – vykoná-li člověk nějakou činnost, která přinese očekávaný výsledek a tohoto výsledku si nikdo nevšimne nebo za tento výkon nedostane žádnou odměnu, bude demotivován. Očekávání odměny za výsledek práce, je nazýváno *instrumentalitou*.
3. **Odměna musí mít pro pracovníka význam (musí o ni stát)** – každý člověk má jiné potřeby, jiný žebříček hodnot a také osobních motivů. Pro některé jsou důležitou odměnou peníze, pro někoho uznání nebo potěšení z práce, pro dalšího překonávání překážek. Význam každého typu odměny pro zaměstnance je nazýván *valencí*.

²⁶ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s. 167

Vroom je přesvědčen, že je možné sílu motivace vypočítat podle matematického vzorce:

$$Ú = E \times (V_1I_1 + V_2I_2 + \dots V_kI_k)$$

V tomto vzorci je:

- „Ú“ výsledné úsilí,
- „E“ je expektance (očekávání, představa o výsledku činnosti; rozpětí hodnot od 0.0 do 1.0 – čím více člověk vnímá vliv svého úsilí na výsledek práce, tím vyšší je hodnota),
- „V“ jsou valence pro jednotlivé odměny (rozpětí hodnot může být od -10 přes 0 až k +10, v závislosti na vlastním vnímání důležitosti nabízené odměny; může být i minusová – negativní, pokud o ni pracovník vůbec nestojí a působí proti jeho úsilí) a
- „I“ jsou instrumentality po každou odměnu (rozpětí hodnot je mezi 0.1 – 1.0; výkon přináší několik typů odměn současně a pro každý z nich se počítá zvlášť).²⁷

1.4.4 *Latham a Locke – teorie dosahování cílů*

Locke je v této teorii přesvědčen, že motivace a výkon pracovníků jsou vyšší, pokud jsou splněny tyto podmínky:

- jsou stanoveny specifické cíle,
- tyto cíle jsou dostatečně náročné, aby byli výzvou, ale přijatelné,
- je-li přítomná zpětná vazba (odezva) na výkon pracovníka a také
- jsou tyto cíle přijaty (odsouhlaseny) pracovníkem.²⁸

Důležitá je v této teorii nutnost participace člověka na stanovování cílů u činností, které se ho bezprostředně týkají. Tyto cíle by měly být: **Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Reálné a Termínované.**

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-308-0, s. 45–47

²⁸ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s. 165

1.4.5 *J. S. Adams – teorie spravedlivé odměny*

Teorie je založena na tvrzení, že motivace člověka je ovlivňována pocitem spravedlnosti. Tato spravedlnost je hodnocena na základě vnímání a pocitů pracovníků a vždy se jedná o porovnávání ve smyslu "já vs. ostatní".

Adams rozlišuje dvě formy spravedlnosti:

- **distributivní spravedlnost** – týká se toho, jak lidé vnímají spravedlnost odměny podle svého přínosu k odvedenému výkonu v porovnání s ostatními,
- **procedurální spravedlnost** – týká se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost v oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování či záležitosti disciplinárního řízení.²⁹

Tato teorie si našla své uplatnění v praxi při správném přístupu k rozdělování odměn za práci, a to jak finančních tak nefinančních. Vzhledem k tomu, že vnímání vstupů a výstupů je individuální, je při používání této metody v praxi zapotřebí klasifikovat poměr vstupů s výstupů. Další úzkým místem této teorie je, že manažer nepočítá s tím, že zaměstnanec považuje za svůj vklad nejen práci, ale také svoji loajalitu, nekonfliktnost, flexibilitu, spolehlivost, atd.

Tuto teorii ještě rozvinuli Tyler a Bies, kteří zdůraznili pět faktorů, které u pracovníků souvisí s vnímáním procedurální spravedlnosti. Těmito faktory jsou: přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska, potlačení osobní předpojatosti, uplatňování kritérií u všech pracovníků s důslednou uniformitou, poskytování včasné zpětné vazby a poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

1.4.6 *Douglas McGregor – teorie XY*

McGregor svoji teorii postavil na zjišťování a analýzách názorů manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a s ní korespondujícími způsoby řízení lidí. Pohled na řízení pracovníků v organizaci charakterizoval jako **teorii X**. Základní předpoklady této teorie jsou:

- člověk je ve své podstatě líný a snaží se vyhnout práci,
- člověk pracuje nerad, musí být k práci nucen systémem odměn a trestů a je nutné jej kontrolovat,
- pracovník se vyhýbá odpovědnosti a nechává se rád řídit,
- existují výjimky; tyto lidé jsou předurčení k řízení ostatních lidí.

²⁹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s. 165

Proti této své pesimistické představě pracovní morálky a lidského snažení postavil McGregor humanistickou **teorii Y**, která je založená na důvěře v člověka a jeho pozitivní vztah k výkonu práce:

- práce je pro člověka stejně přirozenou činností, jakými jsou i zábava nebo odpočinek,
- pracovník přijímá samostatnost a odpovědnost s oblibou,
- schopnost člověka samostatně se rozhodnout není ojedinělá, naopak je silně rozšířená,
- organizace nevyužívají potenciál pracovníků, snaží se je kontrolovat a usměřňovat.

McGregor sám preferoval přístup dle teorie Y, ale uznal také, že i teorie X má u určitého typu lidí své opodstatnění. Přístup k pracovníkům by měl být volen podle toho, zda pracovníky jejich práce baví, naplňuje a uspokojuje nebo musejí být k práci spíše tlačeni vnějšími okolnostmi.³⁰

1.4.7 B. F. Skinner – teorie pozitivního posílení

Skinner se zabýval operačním chováním a za základní jednotku chování člověka považoval reflex. Teorie vychází z předpokladu, že platí souvztažnost, že **důsledky chování ovlivňují výsledky chování**. Výsledky poskytující odměnu posilují žádoucí chování a vidina trestu před nežádoucím chováním varuje. Pokud důsledky neposkytují ani odměnu ani potrestání, samotné chování vyhasíná.³¹

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-308-0, s. 5–6

³¹ HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n.p., 1972, s. 105

1.5 Vztah mezi motivací a výkonem

Než se člověk rozhodne pro určitou firmu jaké svého zaměstnavatele, porovná předem možnosti, které mu společnost nabídla s tím, nakolik tato nabídka naplňuje jeho osobní představy o tom, čeho chce ve svém profesním životě dosáhnout a co od svého zaměstnavatele očekává, aby byl vnitřně spokojený. „*A pro dosažení těchto cílů je ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Jeden doufá, že bude nadprůměrně placen, jiný očekává zajímavou práci, další zase perspektivu rychlého postupu atd. V každém případě platí, že většinou – bezděčně – uzavíráme se svým podnikem, firmou jakousi neformální smlouvu. To, jak se plní, má výrazný vliv na motivaci.*“³²

Míra uspokojení každého člověka z pracovní činnosti je ve značné míře závislá na jejich vlastních potřebách, očekáváních a na pracovním prostředí. I přes všeobecně uznávané stanovisko, že úspěšně motivovaní a spokojení pracovníci lépe a výkonněji pracují, zrealizované výzkumy neprokázaly mezi těmito faktory žádnou výrazně pozitivní vazbu. Pracovník, který je se svojí prací spokojený, nemusí být „velkým pracantem“ a „velký pracant“ nemusí být nijak zvlášť spokojený.³³

Nejobvyklejší motivující odměnou jsou peníze. Někteří odborníci a teoretikové motivační účinnost peněz zpochybnili, protože nedostatek peněz může sice vyvolat nespokojenost, ale jejich získání trvalou spokojenost nevyvolá. Z tohoto důvodu je používání peněz jako biče k pohánění zaměstnanců za vyšším výkonem úspěšně realizovatelné pouze v krátkodobém období, jako řešení aktuální situace v organizaci. I přes to, že pomocí motivačních pobídek není organizace schopna prokázat její pozitivní vliv na výkonnost zaměstnanců, je pro ni jako celek vhodnější tyto techniky nadále používat alespoň k vyvolávání pracovní spokojenosti. Spokojení zaměstnanci se přeci jen věnují své pracovní činnosti s větší pozitivitou a přístupem než ti, kteří jsou v pracovním životě, a přeneseně i v životě osobním, nespokojení.

³² STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992, ISBN 80-85603-05-5, s. 7

³³ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s. 168-9

2 Oddanost

2.1 Pojem oddanost

V praxi je možné se setkat vedle termínů motivace a spokojenosti pracovníků také s pojmem oddanost pracovníků. V našem pojetí personální práce se důležitosti tohoto přístupu k zaměstnancům nevěnuje přílišná pozornost. Pod tímto pojmem je možné si představit například loajalitu, angažovanost, vnitřní postoj pracovníka ke společnosti nebo soudržnost se zájmy organizace. Hlavním cílem politiky řízení lidských zdrojů by měla být strategie zaměřená na maximalizaci oddanosti a flexibility zaměstnanců a kvalitu práce. Výše vypsání vlastnosti jsou u zaměstnanců vnitřně velmi oceňované, ale rozvoji oddanosti se většina personalistů nevěnuje i přes to, že v celkovém kontextu řízení lidských zdrojů by mohla oddanost pracovníků zastávat důležitý post.

„Jak definovali Mowdray a kol. (1982), oddanost má tři složky: identifikace s cíli a hodnotami organizace; touha náležet k organizaci; a ochota vyvíjet úsilí v zájmu organizace.“³⁴

2.2 Význam oddanosti

Na oddanost existují dva rozdílné pohledy, které jsou reprezentovány dvěma názorovými školami. Těmi jsou:

- 1) Waltonova škola „**od kontroly a ovládnutí k oddanosti**“, kterou vidí jako lepší přístup k řízení pracovníků namísto běžně praktikované strategie kontroly a ovládnutí. Waltonova představa je taková, že zaměstnanci, kterým poskytneme větší odpovědnost, širší prostor pro pracovní náplň a pravomoci budou pracovat lépe, zodpovědněji a kreativněji na dosahování cílů společnosti, než pokud je budeme bez ustání striktně řídit dle firemního řádu a kontrolovat je. Tímto přístupem je možné získat nejen vnitřní přijetí firemních hodnot a cílů, ale také posun ve vnímání zaměstnanců vlastní spokojenosti s prací, které povede ke zlepšení kvality pracovního života a zvýšení angažovanosti pracovníků.³⁵

³⁴ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s. 173

³⁵ Tamtéž, s. 173–174

Jak uvádí Armstrong (2002), Walton v rámci tohoto přístupu doporučil např. zploštění hierarchie řízení, ve které budou minimálními rozdíly v postavení a to spíše vlivem odbornosti než ve formálním postavením, pracovní místa by měla být vytvářena s širší náplní práce a organizačními jednotkami zodpovědnými za pracovní výkon by měly být pracovní skupiny, nikoliv jednotlivci.

- 2) Ouchiho **japonská škola / škola dokonalosti** prezentuje takovou teorii řízení, která řadí oddanost zaměstnanců firemním hodnotám a jejich participaci na rozhodování a řízení firmy jako nejlepší způsob jejich vlastní motivace k nejlepšímu vykonávání pracovních činností.

Armstrong (2002) cituje Peterse a Austina (1985), kteří se vydali stejným směrem v oblasti personálního řízení. „*Důvěřujte lidem a jedněte s nimi jako s dospělými, nadchněte je pružným, nápaditým a podněcujícím vedením, vytvářejte, rozvíjejte a demonstруйте posedlost kvalitou, vzbudte v nich pocit, že jsou vlastníky podniku, a vaše pracovní síly na to budou reagovat totální oddaností a angažovaností.*“³⁶

Pokud firmy zapojí do přístupu k péči o zaměstnance i rozvoj oddanosti, může tímto přístupem vždy jen získat. Rozvinutím pocitu vzájemnosti, kterým management firmy vtáhne pracovníky do vnitřního vnímání sounáležitosti a jednotnosti zájmů všech stran, může získat podporu strategických cílů a hodnot společnosti a samovolnou stabilizaci zaměstnanců.

2.3 Strategie oddanosti

Strategie oddanosti by měla být vystavena na takové firemní politice řízení lidských zdrojů, která uznává zaměstnance jako významný firemní kapitál, posiluje pocit jistoty zaměstnání a podporuje flexibilitu, vzájemnost a loajalitu pracovníků jak v době firemního růstu, tak i v období ekonomických poklesů.

Strategii oddanosti definoval Wood jako „*formu řízení, která má za cíl vyvolání oddanosti tak, že chování je v první řadě spíše otázkou samoregulace než řízení pomocí sankcí a vnějších tlaků na jedince a vztahy v organizaci jsou založeny na vysoké míře důvěry.*“³⁷

³⁶ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s. 173

³⁷ Tamtéž, s. 177

Vytváření strategie oddanosti by mělo předcházet ujasnění si několika základních bodů, které popsal Armstrong (2002), a jimi jsou:

- Přijetí faktu, že zájmy společnosti, popř. managementu a zaměstnanců nemusejí být vždy identické, a to obzvláště v případech, kdy budou zaměstnanci vidět rozdíl mezi slovy a tím, jak sami vnímají činy managementu, jimiž firma dosáhla svých cílů.
- Obezřetnost při definování a sdělování hodnot společnosti takovým způsobem, který bude zaměstnance podporovat v kreativitě a flexibilitě a bude zdůrazňovat potřebu týmové práce s vlastní zodpovědností za kvalitu a provedený výkon.
- Přijetí skutečnosti, že implementace rozvoje oddanosti zaměstnanců do firemní strategie péče o lidské zdroje společnosti může přinést zvýšení jejich loajality, vnímání pocitu sounáležitosti a vzájemnosti se snížením fluktuace, určitou míru samoregulačního přístupu ke svému pracovnímu místu a zvýšení pracovní spokojenosti, ale tyto kroky nemusí zákonitě vést ke zvýšení jejich výkonu.
- Přijetí faktu, že zapojením této filozofie do firemní kultury nedojde ke změně chování zaměstnanců ze dne na den. Tím samozřejmě není řečeno, že je tato implementace zbytečná, jen je k jejímu přijetí třeba citlivý přístup a také čas.

Armstrong (2002) popisuje přístupy Beera a kol. (1984) a Waltona (1985) k vytváření strategie oddanosti jako kroky, které by měly zahrnovat:

- vytvoření žebříčku kariérního růstu, vyzdvihnout oddanost a vzdělavatelnost jako jedny z nejvíce oceňovaných charakteristik pracovníků napříč firemní strukturou;
- rozšíření popisů pracovních míst a zvýšení míry flexibility pracovníků;
- zploštění hierarchie řízení a zmenšení rozdílů v postavení pracovníků, včetně zavedení rovného zacházení s pracovníky napříč firemní strukturou;
- podpora a rozvoj týmových struktur pro sdělování informací (krátké týmové porady), strukturování práce (týmová práce) a řešení problémů (kroužky kvality).

Tento seznam rozšířil dle Armstronga (2002) ještě Wood a Albanese, kteří zdůraznili potřebu vytvářet pracovní místa tak, aby přinášeli svým vykonavatelům dostatečnou míru vnitřního uspokojení, zvýšení citlivosti v přístupu k řízení nadbytečnosti pracovníků, rozšíření či úpravu systémů hodnocení a odměňování např. o podíly na zisku a také důležitost zapojení zaměstnanců do řízení kvality.

2.4 Vztah mezi oddaností a výkonem

Jako v každé teorii existují dva tábory. Jedni jsou teorii oddání a poukazují na její pozitiva, druzí předkládají argumenty. Jinak tomu není ani v tomto případě. Jak uvádí Armstrong (2002), několik odborníků poukázalo na tři hlavní témata k vyjasnění, jež se týkají pojetí oddanosti. Těmi jsou:

- 1. Problém jednotnosti hledisek či stanovisek** (unitaristická povaha) – zde odborníci kritizují zjednodušený pohled na motivaci zaměstnanců a argumentují tím, že společnost není a velmi nepravděpodobně kdy bude kolektivem lidí se stejnými zájmy, a to bez ohledu na to, že i každý jednotlivec sám je vlastně souborem vzájemně protichůdných oddaností.
- 2. Oddanost jako faktor tlumící flexibilitu** – v tomto bodě někteří poukazují na situaci, kdy je oddanost zaměstnanců vztahována k úzce definovaným plánům a následně možného rozporuplného vnímání neočekávaných změn či problémů, které mohou organizaci potkat. Pracovníci pak mohou pociťovat stres nebo odpor k těmto změnám jako reakci na nejistotu, kterou změny s sebou většinou přinášejí. Východiskem z této nastolené otázky pak může být oddanost zaměřovaná firmami na obecné strategické směry nebo aktivní zapojování zaměstnanců do rozhodování o záležitostech, které se mohou jejich práce dotýkat. Tak budou na možné změny či rizika připraveni dopředu a mohou své obavy dopředu komunikovat.
- 3. Dopad vysoké míry oddanosti** – tento poslední bod vznáší otazník nad názorem, který hodnotí vysokou míru oddanosti jako významný faktor pozitivně ovlivňující vyšší výkon organizace. Armstrong (2002) cituje troufalé vyjádření Waltona, který tvrdí, že zavedení filozofie rozvoje oddanosti zaměstnanců bude mít za následek zvýšený výkon. Tento názor je zde ale také vyvrácen závěry plynoucí z užšího Guestova výzkumu, které podtrhly pozitivní vlivy rozvoje oddanosti ve snížení fluktuace a absence pracovníků.

V otázce vztahu oddanosti a výkonu zaměstnanců není mezi odborníky jednoznačného názoru. Shrnutím teorie oddanosti je možné poukázat na pozitivní vliv tohoto přístupu k řízení lidských zdrojů v oblasti zvýšení samoregulujících přístupů k práci, loajalitu ke společnosti, vyšší míru pracovního úsilí za současného snížení nutného dohledu nad zaměstnanci, ale také na skutečnost, že oddanost není totéž, co motivace a není možné prokázat významnou provázanost mezi oddaností a pracovním výkonem.

3 Pracovní spokojenost

3.1 Pojem pracovní spokojenost

Motivace, oddanost a pracovní spokojenost spolu velmi úzce souvisí. Člověk, kterého naplňuje pracovní pozice, kterou zastává a je se svojí prací spokojený, je firmě oddaný a tím snáze motivovatelný. V opačném případě, kdy člověk se svojí prací spokojený není, nepomůže ve většině případů ani sebelepší motivační systém. Takový člověk svoji práci vykonává pouze za účelem získání měsíční výplaty. To ale nemusí znamenat, že práci vykonává špatně, ve své podstatě dělá jen to, co musí, aby každý měsíc obdržel smlouvenou finanční odměnu za vykonanou práci, ale v jeho přístupu a postoji chybí nadšení, tvůrčí přístup k řešení úkolů či problémů, kreativita či jakákoliv snaha navíc.

Armstrong termín popisuje tak, že se spokojenost s prací „...týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.“³⁸

Postoje patří mezi důležité motivační činitele. Jak rozvádí Homola (1972), je možné rozdělit postoje do tří částí, které utvářejí pracovní postoj jako celek. Jedná se o:

- obecný postoj neboli vztah k práci, který vyjadřuje, jak člověk hodnotí svoji pracovní pozici a činnost, kterou tato pozice zaujímá v rámci firmy i v životě daného pracovníka,
- postoj k dílčím aspektům pracovního procesu a
- postoj k podmínkám, které jsou s pracovním procesem spojeny.

Všechny tyto pracovní postoje ovlivňují vytváření pracovní atmosféry a vztahů na pracovišti, pracovní výkon a také se odrážejí při plnění pracovních úkolů. Homola (1972) vyjmenoval známky kladného postoje k práci. Ty se projevují např.:

- obecnou připraveností nebo ochotou obětavě pracovat bez prvotního zvažování subjektivních důsledků,
- aktivní účastí v týmu nebo skupině,
- společenskou a zájmovou tolerancí jednotlivce v pracovní skupině,
- možností ovlivňovat to skupina dělá a kam směřuje,
- důvěrou v přímého nadřízeného.

³⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 220

3.2 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je „ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní.“³⁹ Armstrong dále uvádí, že pokud jsou zaměstnanci správně motivováni, jsou firmě oddáni a práce je naplňuje, dochází ke správnému a uvědomělému chování, čímž je pozitivně ovlivněna úspěšnost firmy. Výzkumem byly odhaleny hlavní faktory ovlivňující spokojenost s prací, a těmi jsou:

- příležitosti ke kariéře,
- možnost ovlivňovat svou práci,
- týmová práce,
- podnětnost a
- náročnost práce.⁴⁰

Pokud spokojenost s prací patří mezi základní kameny pozitivního přístupu k práci, může mít pracovní nespokojenost opačný vliv, který se může projevat např. zhoršeným pracovním výkonem nebo jeho kvalitou, zvýšenou mírou absentismu či fluktuace. Tyto faktory se také mohou v konečném důsledku negativně odrazit na konečném výrobku a tím i spokojenosti zákazníků.

Pracovní nespokojenost může být vyvolána mnoha faktory, mezi které mohou patřit například:

- nesprávně či nespravedlivě nastavený systém odměňování,
- příliš tvrdý styl vedení zaměstnanců a řízení firmy bez možnosti participace zaměstnanců,
- špatné vztahy na pracovišti,
- nepříznivé či nevyhovující pracovní podmínky,
- neřešení stížností či konfliktů mezi zaměstnanci, či zaměstnanci a vedoucími pracovníky,
- nedostatečná informovanost zaměstnanců,

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 228

⁴⁰ Tamtéž, s. 228–229

- absence poděkování či pochvaly ze strany nadřízených pracovníků za dobře odvedenou práci, nebo také
- samotná náplň pracovních povinností a úkolů daného pracovního místa, ať už je toto dáno samotným druhem práce nebo špatnou volbou zaměstnance pro danou pracovní pozici.

Homola (1972) také poukázal na úzkou spojitost mezi celkovou spokojeností člověka a jeho spokojeností v práci. Celková životní spokojenost/nespokojenost se úměrně odráží v pracovní spokojenosti/nespokojenosti. Pracovní uspokojení dále hodnotí jako soubor mnoha různých složek, kdy může být pracovník s některými oblastmi své práce spokojený a s jinými nespokojený a to pokaždé ještě s různou intenzitou. Výsledkem pak je určitý stupeň uspokojení či nespokojení, který ovšem není trvale stabilní, ale mění se pod vlivem okolností a činitelů pracovní situace nebo s vývojem postoje člověka k těmto situacím. Jako nejdůležitější složku hodnotí vztahy na pracovišti, neboť bylo prokázáno, že lidé s dobrým vztahy s ostatními členy pracovního kolektivu projevují častěji pracovní spokojenost.

Lidé, kteří nejsou spokojeni se svojí prací, většinou nebývají spokojeni ani se svým vlastním životem. „*Spokojenost a nespokojenost si můžeme představit jako dva konce kontinua, v němž se každá osoba pohybuje.*“⁴¹ Významnou roli bude v celkové životní spokojenosti u každého člověka hrát sociální prostředí, ve kterém vyrůstal, vlastnosti, nadání, výchova a vzdělání, věk či pohlaví, ale také zdravotní stav.

Do pracovní spokojenosti se k dosud vyjmenovaným připojují ještě dosavadní pracovní zkušenosti, osobní zkušenosti s danou společností za první měsíce svého působení a na vnitřních faktorech práce. „*Různé výzkumy ukázaly, že spokojení pracovníci zdůrazňují především činitele týkající se práce samé, kdežto nespokojení vyzdvihují spíše okolnosti kolem práce. Z toho se uzavírá, že skutečné pracovní uspokojení mohou zajistit pouze složky tzv. vnitřní motivace, tj. podněcování radosti z práce, tvůrčího přístupu k práci.*“⁴²

⁴¹ HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n.p., 1972, s. 315

⁴² Tamtéž, s. 315

Bez pozitivního postoje k práci nebude mít člověk ani pozitivní uspokojení z práce. To, jestli člověk má tento vnitřní zájem, záleží na několika faktorech, a těm jsou:

- vlastnosti práce samotné – její poslání, samotná náplň, dílčí úkoly a stereotypní činnosti,
- vlastnosti člověka – stejná práce může být pro někoho zajímavá a naplňující, pro jiného může být frustrující,
- schopnosti člověka – pokud vykonávaná práce neodpovídá schopnostem člověka, který ji vykonává, pocítí vnitřní nespokojenost a to v obou případech, kdy je pracovník pro tuto pozici příliš dobrý (schopnosti a potenciál zaměstnance jsou nevyužité) nebo práce přesahuje možnosti člověka (svými vnitřními schopnostmi i přes snahu zaměstnanec nedokáže dosáhnout dobrých výsledků),
- délka zaměstnání,
- jistota, kterou zaměstnání přináší,
- možnost kariérního posunu,
- celková situace na pracovišti.

Homola (1972) s termínem pracovního uspokojení spojuje ještě pracovní morálku jako všeobecně přijímaného motivačního činitele. Tato vlastnost člověka nebo celé pracovní skupiny je založena z velké části na spokojenosti. Gordon (1962) pojal vnímání pracovní morálky v souvislosti s uspokojováním vnitřních potřeb. *Popisuje morálku jako pocit, který má člověk tehdy, kdy je vnitřně spokojený s tím, jak jsou jeho potřeby uspokojovány.* Guion (1958) morálku vnímá jako *pocit plynoucí z přijetí, akceptováním a určitou sounáležitostí s pracovní skupinou.* V dalším úhlu pohledu může pracovní morálka vycházet z postojů člověka k práci. Zaměstnanec, který cítí, že jsou jeho osobní potřeby plně uspokojovány společně s tím, jak svojí činností naplňuje potřeby společnosti, může vykazovat vysokou míru pracovní morálky.⁴³

Z pohledu psychologů se dobrá morálka, ať už morálka jednotlivce nebo celé skupiny, projevuje např.:

- ochotou ke spolupráci,
- loajálním vztahem k podnikovým cílům,
- dobrou disciplínou,
- zájmem o práci,
- úsilím v překonávání překážek,
- větší mírou iniciativy,

⁴³ HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n.p., 1972, s. 317–8

- tvořivým přístupem k činnostem a rozhodování,
- pocitem hrdosti na společnost, kde pracuje,
- podřízením osobních cílů podnikovým zájmům,
- pocitem uspokojení z práce jako takové,
- příznivými vztahy na pracovišti (k vedoucím pracovníkům i pracovní skupině),
- spokojeností s finančními i dalšími odměnami,
- tělesným i duševním zdravím.

3.3 Zkoumání pracovní spokojenosti

Armstrong (2007) rozepisuje možnost zjišťování úrovně pracovní spokojenosti pomocí anket. Čtyřmi možnými způsoby realizace jsou:⁴⁴

1. **Strukturované dotazníky** – ty mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být:
 - *standardizované (univerzální)* – výhody: jejich důkladné vyzkoušení a u mnoha případů existence norem ke srovnání výsledků, možnost přidat doplňující otázky pro každou organizaci zvlášť,
 - *„ušité na míru“ dané organizaci* – výhody: získání odpovědí na konkrétní záležitosti; nevýhody: doporučena kontrola kvalifikovaným psychologem nebo odborné otestování.
2. **Rozhovory** – ty mohou být dvojího charakteru:
 - *nestrukturované* – výhody: s použitím otázek s otevřeným koncem nebo rozhovorů jdoucích do hloubky, je možné rozebrat široký okruh záležitostí; nevýhody: těžko měřitelné a kvantifikovatelné,
 - *polostrukturované* (tazatel má připravený seznam bodů, kterých se má rozhovor týkat) – výhody: získání otevřených názorů; nevýhody: hůře sjednotitelné odpovědi pro analýzu a měřitelnost,
 - *plně strukturované* rozhovory se většinou nepoužívají, protože nahrazují jen ústní vyplňování dotazníku – výhody: kvantifikovatelné, měřitelné; nevýhody: časově náročné, nepříliš efektivní (lépe použít dotazník).

⁴⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 229–230

3. **Kombinace dotazníku a rozhovoru** – ideální řešení, jehož výhodami je propojení získaných kvantifikovatelných dat z dotazníkových šetření s kvalitativními údaji z rozhovorů; nevýhody: časově náročnější, neochota respondentů k ústnímu komentování svých negativních připomínek a názorů (oproti anonymnímu dotazníku).
4. **Diskusní skupiny** – sestavená skupina zaměstnanců tvoří reprezentativní vzorek ke zjišťování jejich názorů a postojů týkajících se jejich práce organizace jako celku.

Ať už bude ke zkoumání spokojenosti použito kteréhokoliv způsobu, bude nejdůležitější částí jeho vyhodnocení a interpretace. Aby se společnost mohla rozhodnout, jestli udělat v řízení spokojenosti zaměstnanců nějakou změnu či nikoliv, bude vhodné podívat se na konkrétní stránky zaměstnanecké spokojenosti či nespokojenosti. Základní pohled na úroveň spokojenosti ve společnosti zajistí dotazníkové šetření. Podrobnější zkoumání konkrétních bodů je lépe prodiskutovat v diskusních skupinkách.

3.4 Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem

Armstrong (2007) hodnotí tvrzení, že s růstem spokojenosti dochází ke zlepšování pracovního výkonu jako všeobecně uznávané a odůvodnitelně rozumné, ale zároveň dodal, že neexistuje žádný, výzkumem prokázaný, silný vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem.

Homola (1997) zmiňuje Wroomovu studii vztahu spokojenosti v práci k různým činitelům pracovního procesu, kdy ve výsledku konstatuje:

1. negativní vztah mezi spokojeností v práci a pravděpodobností rezignace,
2. méně výrazný negativní vztah mezi spokojeností a absentismem,
3. jisté náznaky negativního vztahu mezi spokojeností a nehodami a
4. žádný vztah mezi spokojeností a výkonem.⁴⁵

⁴⁵ HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n p., 1972, s. 315

Výzkumy a přezkoumávání dvaceti Wroomých studií, jež realizovali Brayfield a Crockett (1955) také nemohli významný vztah mezi spokojeností a výkonem prokázat, ale došli k tomuto závěru: „*Produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale jen prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým důležitým cílům a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo by mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah.*“⁴⁶

Spokojenost s prací tedy není hlavním faktorem vyššího pracovního výkonu, ale lze říci, že vysoký pracovní výkon ovlivňuje pocit vnitřní spokojenosti pracovníka z dobře odvedené práce. Pracovně spokojený zaměstnanec také nemusí být vysoce výkonný a produktivní a oproti tomu ti pracovníci, kteří převyšují plnění nastavených výkonnostních norem, nemusí pociťovat spokojenost. „*Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Mohou být dokonce spokojenější, když jsou pak odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku nebo vnitřně pociťovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti.*“⁴⁷

Je možné tedy říci, že je možné dosáhnout lepšího pracovního výkonu tehdy, budou-li mít pracovníci příležitost k takovému výkonu, pro který budou mít adekvátní kvalifikaci s příslušnými dovednostmi a znalostmi, budou dostatečně motivováni získáním odměny, ať už v podobě finančních prostředků nebo vnitřních nepeněžních odměn.

⁴⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 229

⁴⁷ Tamtéž, s. 229

4 Charakteristika společnosti KD s.r.o.

Společnost KD s.r.o. byla založena v roce 1998 a sídlí v okrese Příbram ve Středočeském kraji. Od svého počátku se firma věnuje zpracování peří a výrobě lůžkovin. Během let úspěšného působení v ČR se k této společnosti připojilo několik dalších úspěšných a tradičních firem, převážně z Německa a Rakouska.

V roce 2003 se k této společnosti začlenil rodinný podnik z USA s dlouholetou tradicí v produkci peří po celém světě a rozšířil tak svoji působnost i v Evropě. Postupně docházelo k navyšování spolupráce s touto firmou až do té úrovně, že dnes tato americká společnost vlastní stoprocentní podíl v naší společnosti.

Během posledních 2 let společnost systematicky navyšovala výrobní kapacitu díky zvyšování objemu zakázek. Byly vystavěny nové výrobní prostory, zvětšily se prostory skladů a sortiment byl rozšířen o výrobní linku pro syntetické produkty.

Dnes je tato společnost jedním z mála zcela soběstačných výrobců s vysokou kapacitou produkce peří a prachového peří v Evropě s vlastním výkupem materiálů, špičkovou interní kontrolou kvality a implementovaným systémem řízení kvality dle standardů ISO 9001. Všechny suroviny pro produkci peří a prachového peří nesou označení „Made in EU“.

Řídící struktura společnosti KD s.r.o. je vyjádřena organizačním diagramem, který je dostupný všem zaměstnancům společnosti na nástěnce v hlavním vestibulu. Jeho aktuální grafické znázornění je k nahlédnutí jako Obrázek č. 6 v Příloze A.

5 Dotazníkové šetření I. - leden 2013

5.1 Formulace výzkumného problému

Společnost KD s.r.o. prošla za poslední roky řadou organizačních změn, které se mohly svým dopadem odrazit ve vnímání pracovního klimatu samotnými zaměstnanci. Mezi průběžnými změnami byly např. změna vlastníka společnosti, několikerá výměna plant manažerů a následná úprava pracovních podmínek včetně systému odměňování dle představy každého z těchto ředitelů nebo také příprava na implementaci řízení jakosti dle ISO 9001.

V rámci této části jsem na základě rozhodnutí vedení společnosti zrealizovala historicky první výzkum spokojenosti ve společnosti KD s.r.o., jehož cílem je zjistit aktuální úroveň spokojenosti a motivace zaměstnanců, identifikovat body jejich spokojenosti, ale také odhalit zdroje pracovní nespokojenosti a také světlá místa, která může společnost využít v dalších strategických plánech týkajících se lidských zdrojů.

5.2 Operativní definování dílčích otázek

Operativní definování dílčích otázek jsem použila ke zjednodušení užitých teoretických pojmů do měřitelné podoby [Kapr, Šafář, 1969: 33–34]. Otázky jsem sestavila podrobně a konkrétně k jednotlivým hypotézám a dílčím otázkám tak, abych je mohla následně statisticky zpracovat a analyzovat jejich kvantitativní hodnoty získané sběrem dotazníkových dat.

Hypotézy jsou základním kamenem každého sociologického šetření. Jejich podstatou je stanovit určitá tvrzení, která jsou následnou analýzou výsledků prokázána nebo vyvrácena.

K tomuto výzkumu jsem předložila tyto hypotézy:

- Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni se svojí prací.
- Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena.
- Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s motivačním systémem.
- Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni se vztahy na pracovišti.
- Zaměstnanci jsou společnosti oddáni.

Jednotlivé dílčí otázky, jejich zdůvodnění a operacionalizace jsou uvedeny v Příloze B.

5.3 Výzkumný soubor, výzkumná strategie a výzkumná technika

Výzkumný soubor

Výzkumnou jednotkou v tomto šetření jsou všichni ti, kteří byly v době distribuce dotazníků vedeni jako zaměstnanci společnosti KD s.r.o. bez ohledu na to, zda byly aktivně pracující, mezi dlouhodobě nemocnými nebo v daném okamžiku čerpali MD/RD.

Výzkumná strategie

Cílem tohoto výzkumu je podkrytí subjektivního vnímání spokojenosti zaměstnanců, úrovně jejich motivace, jejich názorů a pocitů vztahujících se ke společnosti KD s.r.o., jako svému zaměstnavateli. K dosažení vytčeného cíle jsem použila kvantitativní výzkum, který dle Reichela poskytuje data, jež jsou měřitelná, uspořadatelná nebo alespoň nějak tříditelná. Následně jsem data zpracovala a analyzovala statistickými metodami tak, abych mohla ověřit platnost hypotéz a dílčích výzkumných otázek.

Výzkumná technika

K získání dat jsem použila techniku jednofázového dotazníkového šetření s převážným použitím uzavřených otázek tak, aby respondenti mohli své odpovědi jednoduše označovat křížkováním. V dotazníku jsem dále ponechala čtyři otázky záměně otevřené. První dvě se vztahovaly k věku a odpracovaným létům zaměstnanců a druhé dvě měly poskytnout dostatečný prostor pro individuální sdělení zaměstnanců. Vzor použitého dotazníku naleznete na konci této práce jako Přílohou C.

5.4 Sběr a zpracování dat

V rámci co nejjednoduššího systému distribuování dotazníků byla obálka s dotazníkem přiložena k výplatní pásce a společně s ní předána každému zaměstnanci. Zaměstnancům v pracovní neschopnosti a ženám čerpajícím MD/RD byly dotazníky zaslány emailem.

Do prostoru jídelny, kam mají přístup všichni zaměstnanci, byl umístěn sběrný box, do kterého mohli zaměstnanci vyplněné dotazníky po dobu čtrnácti dnů vhodit.

Vyplněné dotazníky jsem zpracovávala osobně. Ke třídění a analyzování dat jsem použila výpočetní techniku a tabulkový procesor Excel s využitím jeho dostupných funkcí ke třídění dat a také grafů.

5.5 Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců – leden 2013

Abychom se vyvarovali neochoty zaměstnanců k vyplnění dotazníků, bylo celé dotazníkové šetření plně anonymní. Z tohoto důvodu bylo možné provést identifikaci respondentů podle prvních dvou otázek, a to věku a délky odpracované doby.

Společnost KD s.r.o. v lednu 2013 zaměstnávala 100 zaměstnanců. Rozložení dle věku, pohlaví a délky zaměstnání znázorňuje Tabulka č. 1.

Tabulka č. 1:
Rozložení zaměstnanců dle věku, pohlaví a délky zaměstnání

Věk	Pohlaví		Délka zaměstnání	
	Ženy	Muži	Ženy	Muži
20 – 29 let	14	16	2,51	1,49
30 – 39 let	25	8	4,29	4,99
40 – 49 let	15	4	6,23	1,90
50 – 59 let	9	5	6,89	7,80
60 let a více	3	1	13,33	15,00

Průměrný věk zaměstnanců, vypočtený pomocí středových hodnot intervalů a váženého průměru, je 39 let. Tento údaj se může lišit od věkového průměru vypočítaného přímým výpočtem dle skutečného věku.

Dílní otázky k jednotlivým hypotézám byly koncipovány do několika oblastí tak, aby bylo možné zanalyzovat, jak zaměstnanci hodnotí:

- spokojenost s prací a pracovními podmínkami,
- spokojenost, důvěra a loajalita zaměstnanců ke společnosti,
- spokojenost se vztahy a komunikací v rámci organizace,
- spokojenost se stylem vedení a řízení ve společnosti,
- spokojenost se systémem odměňování, preference benefitů,
- žebříček hodnot a ostatní.

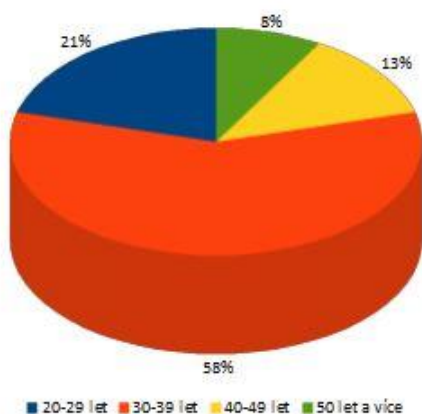
5.5.1 Identifikace respondentů

Průzkumu se zúčastnilo celkem 43 z celkového počtu 100 zaměstnanců, což dělá **43 % ze všech dotázaných**. Tato procentuální hodnota, ač se nejeví jako nikterak vysoká, odpovídá statistickému průměru podobných dotazníkových šetření. Vzhledem k tomu, že se jedná o první dotazníkový průzkum za dobu existence společnosti, ji považují za přiměřenou.

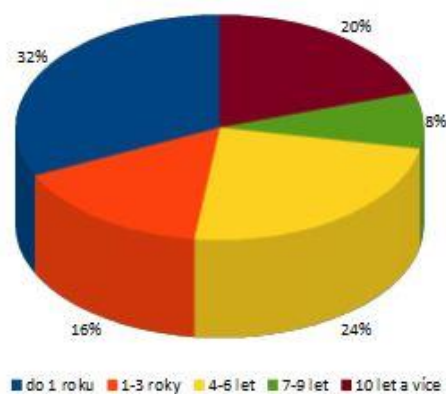
Při úvodním zpracování navrácených dotazníků jsem byla překvapena neochotou dotázaných uvádět svůj věk a dobu, po kterou ve společnosti pracují. Z celkového navráceného počtu dotazníků **uvedlo svůj věk a odpracovanou dobu pouze 19 dotázaných** (tedy zhruba 44 %). Tuto skutečnost mohu přikládat pravděpodobně strachu zaměstnanců z toho, že by někdo mohl náhodou určit či se domnívat, od koho dotazník pochází, a poté nebyl za svůj názor potrestán.

Dalších pět zaměstnanců uvedlo slovní popis, např., že jsou starší třiceti let. Věkový průměr těch, kteří svůj věk plně vepsali, byl **36 let**. To je k výše uvedenému aktuálnímu průměrnému věku zaměstnanců odpovídající. Věkové rozložení dle škály znázorňuje Graf č. 1 níže. Porovnáním grafu aktuálně zaměstnaných ve společnosti a Grafu č. 1 vyplývá, že se tohoto dotazníkového výzkumu zúčastnil větší podíl věkové kategorie 30–39 let oproti ostatním věkovým kategoriím⁴⁸. Graf č. 2 vykresluje škálu podle odpracované doby z 25 formulářů, které měly tento údaj vyplněný.

Graf č. 1:
Složení respondentů dle věku



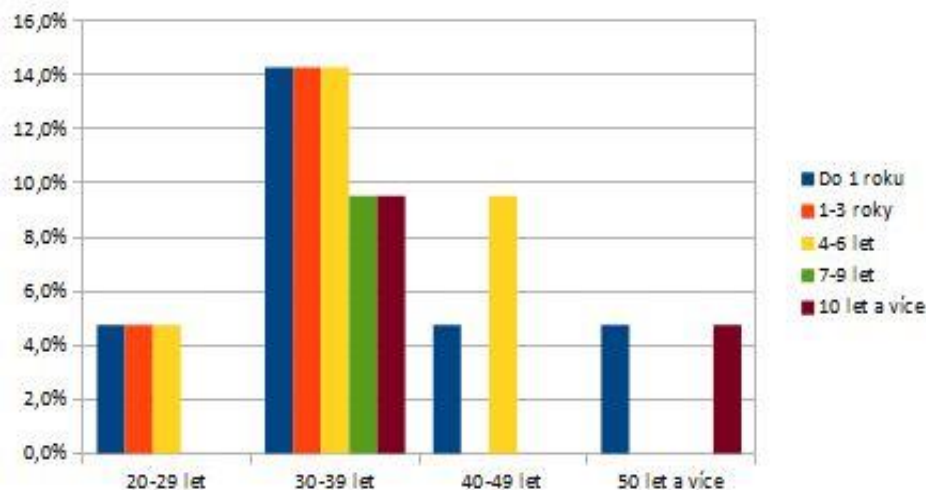
Graf č. 2:
Složení respondentů dle odpracované doby



⁴⁸ Údaj zkrácen o částečně vyplněné dotazníky.

Níže uvedený sloupcový graf, pro doplnění, znázorňuje procentuální rozložení vyplněných a odevzdaných dotazníků podle délky zaměstnání respondentů v jednotlivých věkových intervalech.

Graf č. 3:
Vyplněné dotazníky dle délky zaměstnání v jednotlivých věkových intervalech

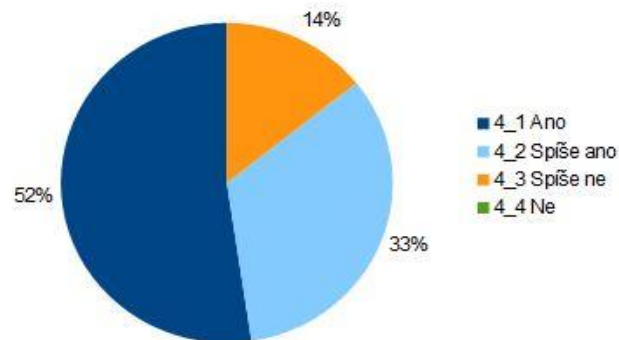


5.5.2 Spokojenost s prací a pracovními podmínkami

Náplň práce, tedy to, co se od zaměstnanců očekává, že budou vykonávat svoji každodenní činností, bývala v dřívějších letech druhořadou záležitostí. Většina lidí žádající o práci nebo změnu práce, se zaměřovala především na finanční podmínky či vyšší platu. Jak potvrzují některé výzkumy, tento trend se v posledních letech poněkud změnil. Lidé si přejí také sladění pracovního a rodinného života, možnost realizace, pocit uspokojení z vykonávané práce, dobré firemní zázemí a pracovní podmínky, ale také pocit stabilního zaměstnání. To vše se odráží na spokojenosti zaměstnanců.

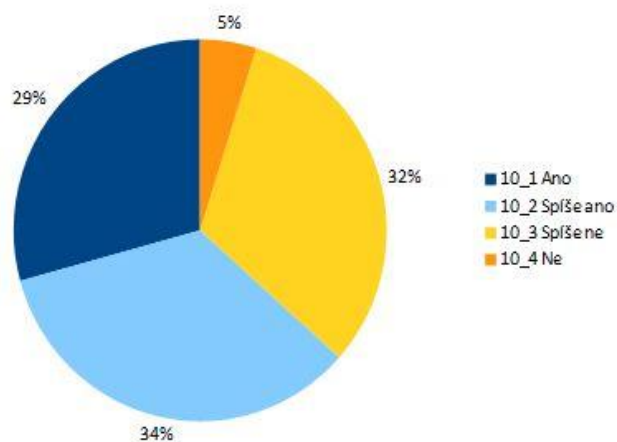
Graf č. 4 znázorňuje pohled zaměstnanců na jejich vykonávané pracovní pozice. **85 % dotázaných hodnotí svoji práci jako určitým způsobem náročnou.**

Graf č. 4:
Považujete Vaši práci za náročnou?



Dále mne zajímal subjektivní pohled zaměstnanců na adekvátní využití jejich schopností, dovedností a znalostí, neboť tento individuální pocit se podílí nemalou měrou na vnímání celkové spokojenosti se svým zaměstnáním. Jak znázorňuje Graf č. 5, více než **60 % odpovídajících hodnotí pozitivně účelové využití jejich kvalifikace.**

Graf č. 5:
Myslíte si, že je vaše kvalifikace (schopnosti) účelně využita?



V další personální práci se bude vhodné zaměřit mimo jiné i na využívání transferů v rámci vnitropodnikových lidských zdrojů tak, aby se podíl spokojených ještě zvýšil. Toho bude možno docílit např. vypisováním vnitropodnikových výběrových řízení pro uvolněné pracovní pozice, lepší spoluprací vedoucích pracovníků na procesech přesunů v rámci organizace, nebo i vlastní iniciativou „nespokojených“ zaměstnanců.

Analyzovala jsem také na názor zaměstnanců na tuto otázku v souvislosti s délkou jejich pracovního poměru. Je zajímavé, že negativní hodnocení využívání individuálních schopností vidí zhruba 8 % dotázaných shodně ve všech pěti věkových intervalech. Nejhorší ji vnímají ti zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují deset let a déle. V tomto rozhraní se nenašel ani jeden respondent, který by hodnotil využívání svých dovedností a kvalifikace pozitivně.

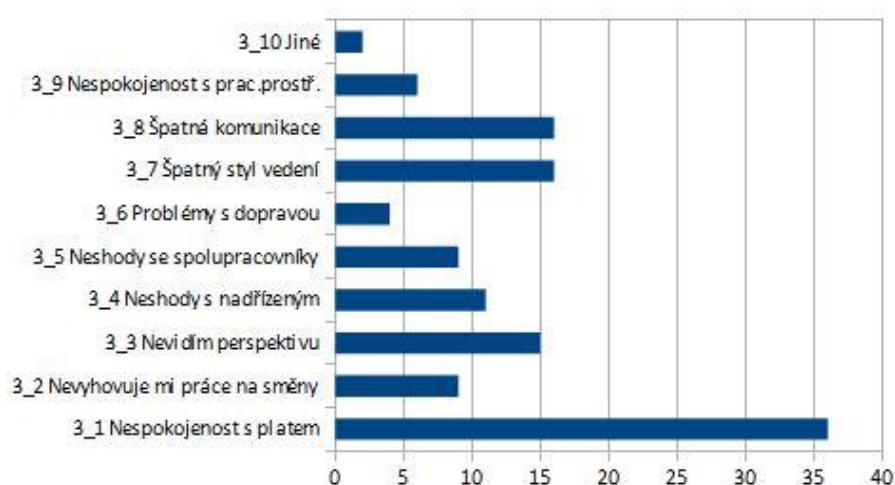
Při hodnocení otázky, zda je respondent nucen svým nadřízeným do přesčasů, se odpovídající dělí na téměř identické tábory protikladných odpovědí. Dalo by se usuzovat, že tato situace bude závislá od pracovního zařazení – zda se jedná o THP pracovníky či operátory ve výrobě.

5.5.3 Spokojenost, důvěra a loajalita zaměstnanců ke společnosti

„Doporučili byste svým známým práci u společnosti KD s.r.o.“ Na tento dotaz odpovědělo v pozitivním duchu **53 % respondentů**. Otázka, zda by si dotázaný při možnosti znovu si zvolit zaměstnavatele opět vybral společnost KD s.r.o., je poměr padesátiprocentní.

Dotázaní se měli také zamyslet nad čtyřmi důvody, pro které by se rozhodli odejít k jinému zaměstnavateli. Jak je patrné z Grafu č. 6, nejčastějšími důvody byla nespokojenost s platem (v 84 %), špatná komunikace v rámci společnosti (37 %), špatný styl vedení (37 %) a skutečnost, že zaměstnanci nevidí perspektivu svojí kariéry na daném pracovním místě (35 %).

Graf č. 6:
Důvody, pro které byste se rozhodl/a odejít k jinému zaměstnavateli:

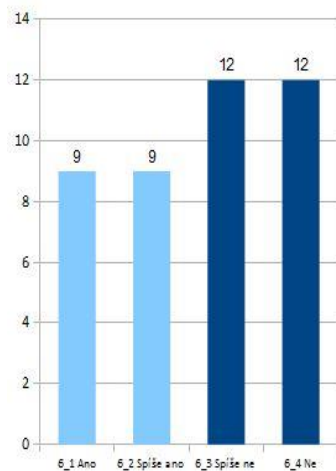


Podíváme-li se na tuto otázku ještě podrobněji, nejvíce sklonů k fluktuaci má kvůli platu věková kategorie 30–39 let, ačkoliv se tato odpověď objevila u všech věkových skupin. Významným důvodem ke změně je také u věkové kategorie 40–49 let, kde tento důvod převyšuje všechny ostatní faktory o 3 %. Práce na směny nejméně vyhovuje také věkové kategorii 30–39 let. S největší pravděpodobností tato situace bude dána tím, že se ženy v této věkové kategorii starají o děti do deseti let a směnovost jim může narušovat plynulý chod domácnosti a péči o rodinu. Perspektiva v zaměstnání a její vnímání zasahuje opět všechny kategorie, kupodivu i tu nejstarší. Neshody s nadřazeným věvodí věkovému intervalu mezi 30–39 lety stejnou měrou, jako špatná komunikace v rámci společnosti. Tato kategorie jako jediná by byla ochotná změnit zaměstnavatele i z důvodu neshod se spolupracovníky. Pro věkové rozmezí mezi 20–29 lety je mimo výše platu a vidiny perspektivy také rozhodující, jak je společnost vedena a jak snadno či nespodno se do práce dostanou. Můžeme se domnívat, že tato věková kategorie je v současnosti ve svém druhém/třetím zaměstnání a nemusejí mít dostatečné finanční prostředky pro správu a provoz osobního automobilu, který by pro přesun využívali, a hromadná doprava není pro práci na směny příliš vstřícná. Posledním faktorem, kterým je nespokojenost s pracovním prostředím ztrácí s přibývajícím věkem na významu.

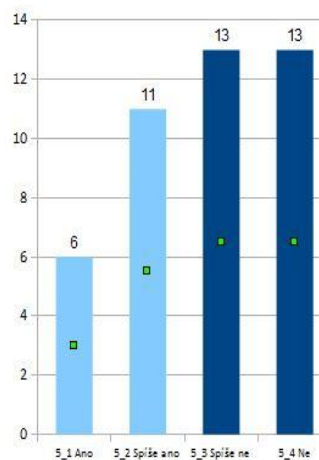
Délka odpracované doby se do důvodů pro změnu zaměstnavatele propisuje výrazněji jen v několika bodech. Prvním významným bodem je výše platu a absence vidiny nějaké další perspektivy u zaměstnanců, kteří ve firmě pracují více než deset let. Špatný styl vedení a výše mzdy by byly důvodem pro změnu u těch, jež jsou u společnosti zaměstnání mezi 7–9 lety. Zásadními důvody pro odchod po odpracování 4–6 let jsou v tomto hodnocení shodně výše mzdy a špatná komunikace, následovány opět absencí perspektivy. Ti pracovníci, kteří jsou ve firmě krátce (do jednoho roku) se potýkají s různými důvody pro zvažování změny zaměstnavatele. Mezi nejvýraznější by patřila opět výše mzdy na prvním místě, pak neshody s nadřazeným společně se špatným stylem vedení. Nezanedbatelnými faktory by byly také problematická doprava do zaměstnání, práce na směny a žádná perspektiva v kariéře.

Dalším výrazným faktorem, pro který se pracovníci nemusí cítit ve společnosti dobře, je úroveň pracovního prostředí. Jak je z níže uvedených Grafů č. 7 a 8 patrné, s **úrovni pracovního vybavení je spokojeno 42 % a se zázemím jen 40 % respondentů.**

Graf č. 7:
Spokojenost s úrovní pracovního vybavení
(prac. pomůcky, oblečení)



Graf č. 8:
Spokojenost se zázemím a vybavením
pracoviště (šatny, WC, apod.)



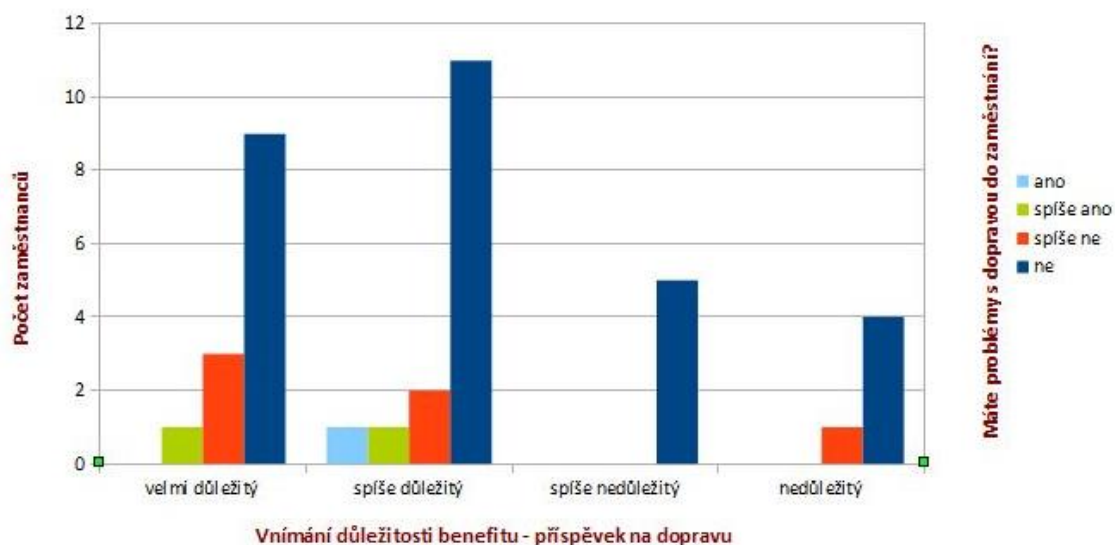
Jak jsem uvedla na předchozí stránce, dalším faktorem v oblasti spokojenosti pracovníků mohou být obtíže s dopravou do zaměstnání, ať už z podtextu finančních nákladů nebo časové náročnosti. Z výsledků odpovědí na tuto otázku vyplývá, že **90 % respondentů potíže s dopravou do svého zaměstnání nemá.**⁴⁹

I přes tuto skutečnost ovšem **73 % dotázaných hodnotí benefit příspěvku na dopravu jako důležitý.** Níže uvedený Graf č. 9 zobrazuje, nakolik je vnímána důležitost příspěvku na dopravu v jednotlivém hodnocení problematičnosti dopravy. Vzhledem k tomu, že je tento benefit vnímán jako velmi důležitý/spíše důležitý z větší části u zaměstnanců, kteří nemají problémy s dopravou, se dá usuzovat, že k dojíždění za prací využívají svůj osobní automobil a jeho správa a užívání jim ve finálním propočtu snižuje reálnou mzdu.

Druhá část zaměstnanců, jež hodnotí dopravu jako bez obtížnou, budou s největší pravděpodobností obyvatelé Kamýku nad Vltavou chodící do zaměstnání pěšky nebo bydlící ve velmi blízkém okolí.

⁴⁹ Tuto otázku jsem do dotazníkového šetření zapojila z důvodu dřívějšího rozhovoru s jednatelem společnosti, se kterým jsme diskutovali spádovou oblast pro výběr zaměstnanců. Hodnotila jsem tuto oblast jako zmenšující se z důvodu stárnutí obyvatelstva (s ohledem na věkový průměr zaměstnanců společnosti). S tímto hodnocením jednatel souhlasil s návrhem, že pokud nastane situace, kdy bude v okolí Kamýku nad Vltavou nouze o kvalitní, schopné a proaktivní zaměstnance a my budeme rozšiřovat oblast nábory, čímž budou zaměstnanci dojíždět ze vzdálenějšího okolí, byla by možnost zařídit menší mikrobus na svoz zaměstnanců.

Graf č. 9:
Vnímání důležitosti benefitu „Příspěvek na dopravu“
v závislosti na hodnocení obtížnosti dopravy do zaměstnání

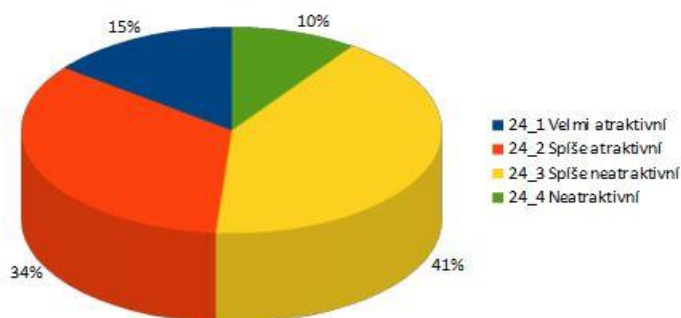


Spokojenost v zaměstnání v současné době hodnotí pozitivně 48 % dotázaných. I přes tuto skutečnost je **celkově spokojeno se svým zaměstnáním** celých **65 %**. Tento nepoměr může souviset se subjektivním vnímáním probíhajících změn a aktuální nepohodou, které tyto změny mohou vyvolávat.

Po podrobnější analýze těchto odpovědí je patrné, že 45 % pracovníků pozitivně hodnotí svoji spokojenost současnou, tak i celkovou. Oproti tomu jsou obě situace hodnoceny negativně ve 30 %. Rozdíl vytváří 25 % respondentů, kteří jsou spíše nespokojeni v současné době, ale celkovou spokojenost hodnotí pozitivně.

Dále jsem se v dotazníku zaměřila na pohled zaměstnanců na společnost KD s.r.o. jako zaměstnavatele v tomto regionu. Jak je vidět na grafickém znázornění, krajních hodnocení se nebálo 25 % dotázaných. Vnímání atraktivity / neatraktivity je v celkovém hodnocení téměř padesátiprocentní v obou pohledech.

Graf č. 10:
Jak hodnotíte společnost KD s.r.o. jako zaměstnavatele ve Vašem regionu?



Zajímavého výsledku jsem ovšem došla srovnáním atraktivity společnosti při pohledu na tuto otázku z úhlu délky pracovního poměru u společnosti. Jako neatraktivního zaměstnavatele hodnotí společnost KD s.r.o. **pouze** pracovníci, kteří jsou u firmy zaměstnáni méně, než dvanáct měsíců a pro dalších 13 % zaměstnanců v této délce pracovního poměru se společnost jeví jako „spíše neatraktivní“.

Dále v bodě zabývajícím se spokojeností, důvěrou a loajalitou zaměstnanců ke společnosti se podíváme na vnímání subjektivní důležitosti faktorů, které plošně – s individuální intenzitou – ovlivňují právě spokojenost v zaměstnání. V Tabulce č. 2 jsou vypsány dotazované faktory označované jako velmi důležité s výslednou procentuální hodnotou, kdy všechny dohromady tvoří 100 % celek.

Tabulka č. 2:
Jak důležité jsou pro Vás následující faktory pro to, abyste se cítil/a ve své práci spokojeně?

Faktory	Hodnoty v %
Jistota zaměstnání	17
Vztahy s lidmi na pracovišti	14
Pracovní náplň	14
Dobré jméno firmy	12
Uznání	12
Benefity	11
Pochvala nadřízeného	10
Možnost kariérního růstu	9

Jako **nejvýznamnější z hodnocených faktorů byla** ve 40 dotaznicích **označována jistota zaměstnání**. Tu jako „velmi důležitou“ hodnotilo 93 % respondentů. **Druhým významným faktorem byly** se 79 % **vztahy s lidmi na pracovišti** a třetím – s velmi podobným hodnocením – byla **náplň práce** se 78 %. Tyto dva faktory ale celkově jako důležité⁵⁰ hodnotilo 100 % respondentů.

Tímto jsem zanalyzovala pouze pořadí prvních tří míst. V celkovém pohledu jsou rozdíly v těchto faktorech jen opravdu minimální, většina z nich je považována za velmi popř. spíše důležité. Např. **benefity** byly v celkovém pohledu hodnoceny jako důležité v 95 % a potřeba **uznání** v 93 % dotazníků. Jedinou výjimkou se širším rozptýlením názorů byla **možnost kariérního růstu**, kde ji v celkovém pohledu hodnotilo 17 % dotázaných jako nedůležité⁵¹.

Tento pohled na subjektivní vnímání faktorů ovlivňující celkovou spokojenost v zaměstnání je velmi důležitý. Jak jsem již výše psala, je patrné, že i v naší společnosti kladou zaměstnanci důraz na prostředí, ve kterém pracují. V rozboru níže se zaměřuji na pohled pracovníků na míru naplnění těchto potřeb.

Tabulka č. 3:
Do jaké míry vnímáte, že jsou tyto faktory naplněny?

Faktory	Vnímáno pozitivně	Vnímáno negativně
	Hodnoty v %	
Jistota zaměstnání	83	16
Vztahy s lidmi na pracovišti	80	20
Pracovní náplň	90	10
Dobré jméno firmy	68	32
Uznání	42	58
Benefity	19	81
Pochvala nadřízeného	54	46
Možnost kariérního růstu	37	63

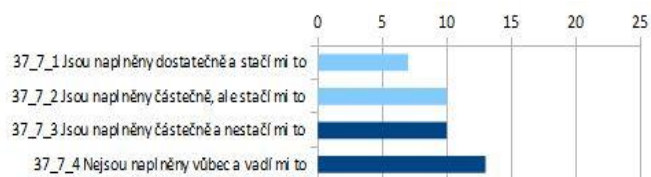
⁵⁰ Za pojem „důležité“ považuji součet názorů v kolonkách „velmi důležitý“ a „spíše důležitý“; bez jediného negativně hodnotícího hlasu u daného faktoru

⁵¹ Pojmem „nedůležité“ zahrnuji součet názorů v kolonkách „spíše nedůležitý“ a „nedůležitý“

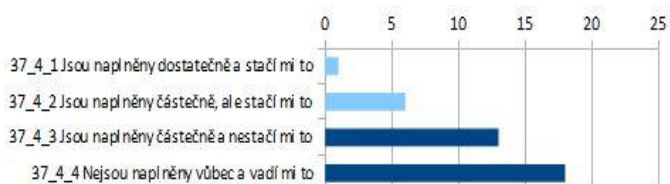
Jak je z Tabulky č. 3 patrné, jsou faktory, které větší část zaměstnanců vnímá jako naplněné dostatečně či alespoň částečně natolik, že je pro ně tento stav postačující. Oproti tomu jsou i takové, jako například *uznání*, *benefity* nebo, ač je to k výše uvedeným informacím překvapující, *možnost kariérního růstu*, které jsou nadpolovičním poměrem hodnoceny jako nedostačující či naprosto nenaplněné a zaměstnancům tento stav vadí.

Níže jsou uvedeny Grafy č. 11 – 13, které zobrazují negativně vnímané faktory.

**Graf č. 11:
Uznání**



**Graf č. 12:
Benefity**



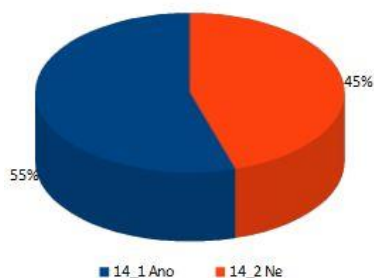
**Graf č. 13:
Možnost kariérního
růstu**



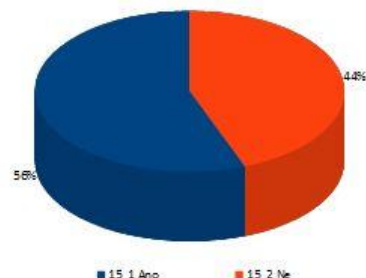
Pro další práci s lidskými zdroji bude žádoucí zaměřit se nejen na udržení faktorů, které jsou pro zaměstnance dostačující, ale především na rozvoj v oblastech, se kterými byli dotazovaní nespokojeni.

V oblasti uznání může společnost – tedy především vedoucí pracovníci – začít s tím, že začnou vnímat i posledního operátora výroby nebo mechanika jako důležitého člena týmu, který má stejný podíl na úspěchu společnosti, jako oni sami. Vnímání potřeby uznání bude ovlivněno tím, jak zaměstnanci hodnotí, zda jim někdo za jejich práci v posledním měsíci poděkoval, nebo je pochválil. Na tyto otázky přináší odpověď následující dva grafy.

Graf č. 14:
Poděkoval Vám někdo za Vaší práci za poslední měsíc?



Graf č. 15:
Pochválil Vás někdo za Vaší práci za poslední měsíc?



Obě tyto otázky měly velmi podobné rozložení hodnotících. Oněch rozdílných 10 % tvoří jen čtyři vyplněné dotazníky. Samozřejmě, každý pozitivní hlas vycházející ze skutečné situace je výborný! Každopádně cílem pro další rok by mělo být, aby se podíl těch, kterým bylo poděkováno, či byli pochváleni, vzrostl alespoň o 30 %. I v tomto případě ale platí – možná, že i o to víc – aby slova díků a chvály byla skutečná a nikoliv říkaná jen proto, že je to nutné. Falešně míněná slova lidé velmi rychle odhalí, a pak bude těžké přesvědčit je o tom, že to někdo další myslí upřímně. Tato situace by se promítla do dalšího hodnocení úplně stejně – lidé by sice zaškrtnli, že byli pochváleni, či jim bylo poděkováno, ale uznání za to, že je jejich práce skutečně oceněna, by jim chybělo.

Do tohoto bodu bych měla ještě zahrnout otázku, která se dotazovala na to, jak moc se následující faktory podílejí na vzniku případné nespokojenosti pracovníků v současném zaměstnání – viz níže Tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Hodnocení faktorů

Faktory	Grafické zobrazení výsledků										
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vůbec, je to jeden z hlavních důvodů mé spokojenosti ■ Vůbec, s tímto jsem spokojen/a ■ Patří mezi důvody mé nespokojenosti, ale nikoliv zásadně ■ Zásadně, je to jeden z hlavních důvodů mé nespokojenosti ■ Není pro mě důležité a neovlivňuje to moji spokojenost 										
Mzda	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategorie</th> <th>Podíl (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vůbec, je to jeden z hlavních důvodů mé spokojenosti</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Vůbec, s tímto jsem spokojen/a</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Patří mezi důvody mé nespokojenosti, ale nikoliv zásadně</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Zásadně, je to jeden z hlavních důvodů mé nespokojenosti</td> <td>70%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategorie	Podíl (%)	Vůbec, je to jeden z hlavních důvodů mé spokojenosti	10%	Vůbec, s tímto jsem spokojen/a	5%	Patří mezi důvody mé nespokojenosti, ale nikoliv zásadně	15%	Zásadně, je to jeden z hlavních důvodů mé nespokojenosti	70%
Kategorie	Podíl (%)										
Vůbec, je to jeden z hlavních důvodů mé spokojenosti	10%										
Vůbec, s tímto jsem spokojen/a	5%										
Patří mezi důvody mé nespokojenosti, ale nikoliv zásadně	15%										
Zásadně, je to jeden z hlavních důvodů mé nespokojenosti	70%										

Tabulka č. 4 – pokračování:

<p>Náplň práce</p>	
<p>Vysoké pracovní vytížení</p>	
<p>Vztahy s kolegy</p>	
<p>Možnost rozvoje</p>	
<p>Hodnocení pracovníků</p>	
<p>Rozhodnutí nadřízeného</p>	
<p>Vedení společnosti</p>	
<p>Firemní kultura</p>	
<p>Benefity</p>	
<p>Přístup nadřízeného ke mně a k mojí práci</p>	

Nejvýraznější spokojenost dotazovaní uvedli u *vztahů s kolegy*. U tohoto jediného faktoru přesáhlo pozitivní hodnocení 50 %. Kladné hodnocení přesahující 40 % dosáhly ještě *vedení společnosti a přístup nadřízeného ke mně a k mojí práci*. Oproti tomu největší negace ze strany zaměstnanců sklízí výše *mzdy* a *vysoké pracovní vytížení*. Pracovníci nejsou také spokojeni s nepřítomností *hodnocení pracovníků* a *benefity*.

Velkým překvapením pro mne bylo hodnocení dotazovaných u otázky *firemní kultury*. Téměř 40 % respondentů se na tento faktor dívá jako na nedůležitý a spokojenost v práci neovlivňující. To je výrazný znak toho, že si zaměstnanci ve své podstatě ani neuvědomují, co firemní kultura je a co obnáší její kvalita. Ve společnosti KD s.r.o. je v tomto směru velká rezerva. V každém případě, pokud v nějaké společnosti o firemní kulturu pečováno, zobrazuje výrazný stmelovací faktor a „cosi nehmatného, ale výrazného“, za co mohou zaměstnanci společně táhnout a co působí proti diferenciaci.⁵²

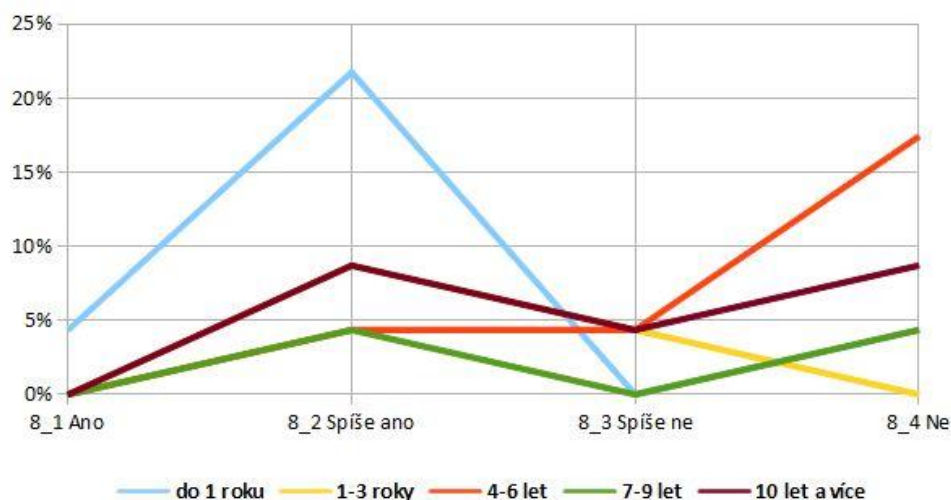
⁵² Firemní kultura nabízí sdílený systém významů – ten je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže nejsou tyto funkce náležitě plněny, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace. Je to efektivní nástroj, který ovlivňuje chování a také výkonnost zaměstnanců. Přispívá také k ochotě zaměstnanců angažovat se pro jasně definované cíle firmy, posiluje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu a odpovědnost vůči firmě, výrazně přispívá k efektivní firemní komunikaci, má význam při adaptaci nových pracovníků a také vytváří příznivé klima v organizaci. Je také základním prvkem firemní identity.

5.5.4 Spokojenost se vztahy a komunikací v rámci organizace

Tento bod velmi úzce souvisí právě s výše popsanou firemní kulturou. Úroveň komunikace, předávání informací, přátelskost vztahů na pracovišti, ale i zájmu nadřízených vyslechnout názory a podněty jejich podřízených.

Nespokojenost s úrovní komunikace a předáváním informací v rámci společnosti označuje **62 % respondentů**. Důležitým bodem v této otázce bude pohled na tuto skutečnost podle odpracovaných let ve společnosti. Tuto situaci zobrazuje níže uvedený graf.

Graf č. 16:
Spokojenost s úrovní komunikace a s předáváním informací ve společnosti
vzhledem k odpracovaným letům ve společnosti KD s.r.o.



Z tohoto grafu je patrné, že respondenti⁵³, kteří ve společnosti pracují teprve krátce (do 1 roku), vnímají úroveň komunikace spíše pozitivně. Nejméně jsou spokojeni s úrovní předávání informací pracovníci, jež ve firmě pracují déle než 4 roky.

Další otázkou měli zaměstnanci zhodnotit jejich pohled na **vztahy na pracovišti**. Ty vnímá jako spíše přátelské **79 % dotazovaných**. Odpracovaná léta ani věk respondentů nehrají v tomto hodnocení žádnou významnou proměnnou.

Odpracované roky nehrají významnou roli ani v další otázce, zda má nadřízený zájem vyslechnout názor podřízených na případné řešení problémů. Celých 63 % respondentů odpovídalo pozitivně. S přibývajícím věkem dotázaných se mění hodnocení k negativnímu.

⁵³ Při této analýze jsem musela vycházet pouze z plně vyplněných dotazníků, tedy z těch, kde respondenti napsali jak dobu, po kterou ve společnosti pracují, tak zodpověděli tuto otázku; těch bylo v konečném součtu 23, což je 54% ze všech odevzdaných dotazníků.

5.5.5 Spokojenost se stylem vedení a řízení ve společnosti

Otázka spokojenosti zaměstnanců se stylem řízení a vedení přímým nadřízeným byla velmi kontroverzně hodnocená. Jen tři dotazníky rozhodly o převaze pozitivního hodnocení. Odpovědi „ano“, „spíše ano“ i „spíše ne“ měly shodně po 27 %.

Pohled dotázaných na zpětnou vazbu od nadřízeného k hodnocení jejich práce hodnotí 62 % respondentů jako dostatečnou.

Do dotazníku jsem dále zapojila otázku, jestli se u dotazovaných na pracovišti uskutečňuje nějaká pravidelná schůzka, kde jsou zaměstnanci informováni o tom, jak se společnosti daří, jaké se plánují změny a kam společnost směřuje. 68 % respondentů odpovědělo záporně. Tato procentuální hodnota je nezanedbatelná – obzvláště, pokud se jedná o situaci, kdy se zaměstnanci cítí být mimo firemní proces a bez participace na informačním toku.

U těchto tří otázek nehrály odpracovaná léta a věk respondentů žádnou významnou úlohu. Nicméně nám tato krátká sondáž pocitů zaměstnanců, co se stylu vedení a řízení společnosti týče, přinesla informace o tom, že je v přístupu k lidským zdrojům společnosti stále co zlepšovat.

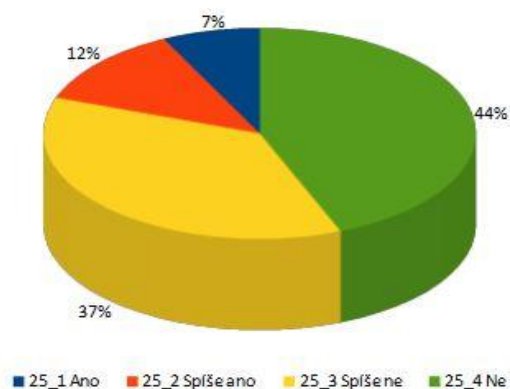
Každého zaměstnance „na palubě“ společnosti by mělo zajímat, kde se společnost nachází, jaké má „povětrnostní podmínky“, co „veze“ a kam vlastně „pluje“. Na otázku, zda dotázané zajímá úspěch společnosti, odpovědělo 93 % kladně. To je velmi dobrý startovací bod.

5.5.6 Spokojenost se systémem odměňování, preference benefitů

Nastavení efektivního a spravedlivého systému odměňování ve firmách bývá tou nejtěžší a zároveň nejdůležitější personální činností. Jedná se o jeden z nejdůležitějších faktorů, který má vliv na harmonické vztahy a spokojenost ve společnosti. Budeme-li hovořit o odměňování, nebudeme mít na mysli pouze jeho tradiční vnímání ve smyslu mzdy nebo platu, popřípadě jinou formu peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů zahrnuje odměňování i povýšení, formální uznání, vzdělávání, pověřování významnými úkoly, vytváření příznivých pracovních podmínek, pověřování vedením lidí, a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu.

Jak vnímají aktuální systém odměňování zaměstnanci společnosti KD s.r.o. znázorňuje níže uvedený graf.

Graf č. 17:
Jste spokojena se systémem odměňování, který zaměstnancům společnost nabízí?



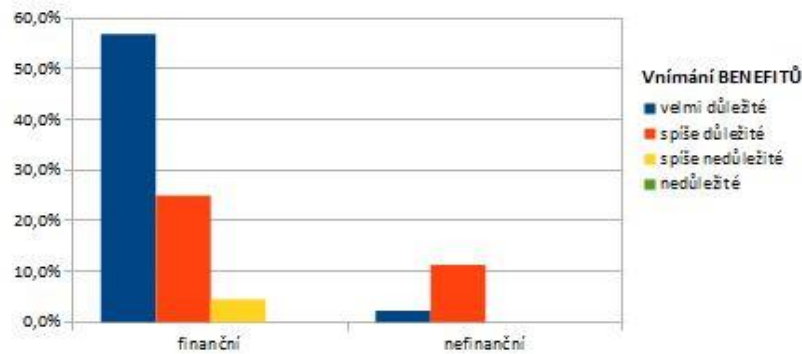
Jak je z grafu patrné, **81 % zaměstnanců není spokojeno se systémem odměňování** tak, jak je ve firmě nastaven. Jeho spravedlivost negativně hodnotí 78 % dotázaných. 21 % respondentů se domnívá, že mezi jejich výkonem a odměnou za něj není žádná přímá souvislost a dalších 46 % tam souvislost také spíše nevnímá. Z pohledu odpracované doby jsou striktně nespokojeni především ti, co ve firmě nastoupili v posledních třech letech a pak ti, kteří tam pracují déle, než 10 let.

Další otázka byla jen kontrolního charakteru a byla zaměřena na hodnocení pracovního výkonu. Celých 86 % dotázaných odpovědělo, že s nimi za poslední rok nebyl proveden žádný hodnotící rozhovor, ve kterém by se svým nadřízeným pracovníkem prodiskutovali jeho úspěchy, neúspěchy ani připomínky k jejich pracovním výkonům.

A jak zaměstnanci hodnotí výši mzdy? 26 % respondentů ji hodnotí tak, že vůbec neodpovídá práci, kterou vykonávají a dalších 52 % si to také „spíše“ myslí.

V dotazníku měli zaměstnanci zodpovědět také otázku, zda je k práci motivuje více finanční či nefinanční odměna. **84 % dotázaných uvádí, že jsou motivováni spíše finanční odměnou**, tedy mzdou, osobním ohodnocením, prémie, atd. I přes tuto skutečnost ale označuje 58 % těch, jež jsou stimulováni spíše finančními faktory, složku benefitů v systému odměňování jako velmi důležitou. Více ukazuje graf níže.

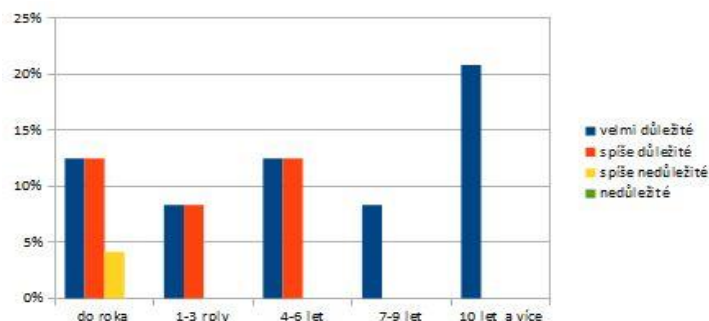
Graf č. 18:
Vnímání důležitosti „benefitů“ jako složky odměňování v závislosti na individuálním hodnocení motivace



Tato skutečnost by se dala interpretovat asi více způsoby, ale s ohledem na alespoň částečnou znalost poměrů ve společnosti KD s.r.o. bych tuto situaci zhodnotila tak, že většina zaměstnanců za dobu, kterou ve společnosti pracuje, nejsou zvyklí na jiný systém ohodnocení, než mzdu. I přes to je pro ně vidina dalších, i kdyby nefinančních odměn, lákavá.

Toto tvrzení si můžeme alespoň částečně ověřit na dalším dotazníku, pokud vezmeme důležitost benefitů pro zaměstnance s ohledem na délku odpracované doby, viz graf níže.

Graf č. 19:
Vnímání důležitosti benefitů v závislosti na délce odpracované doby



Jak je z grafu patrné, příliš jsem se ve své interpretaci nemýlila. S rostoucí dobou, po kterou jsou dotazovaní v pracovním poměru ve společnosti, narůstá také vnímání důležitosti zaměstnaneckých výhod. Jen ti zaměstnanci, kteří nastoupili do společnosti v posledním roce, necítí benefity jako extra významné plus.

To může být dáno také více důvody. Např.: dotázaní mohli hledat práci delší dobu a tím, že již zaměstnaní mají, jsou aktuálně spokojení; doufají, že jim postupem času naroste základní mzda; neměli dosud žádný konflikt se spolupracovníky či nadřízeným, čímž nemají pocit, že potřebují více ke své spokojenosti v práci; společnost jim vyhovuje jak svým umístěním, tak i směnovostí; atd.

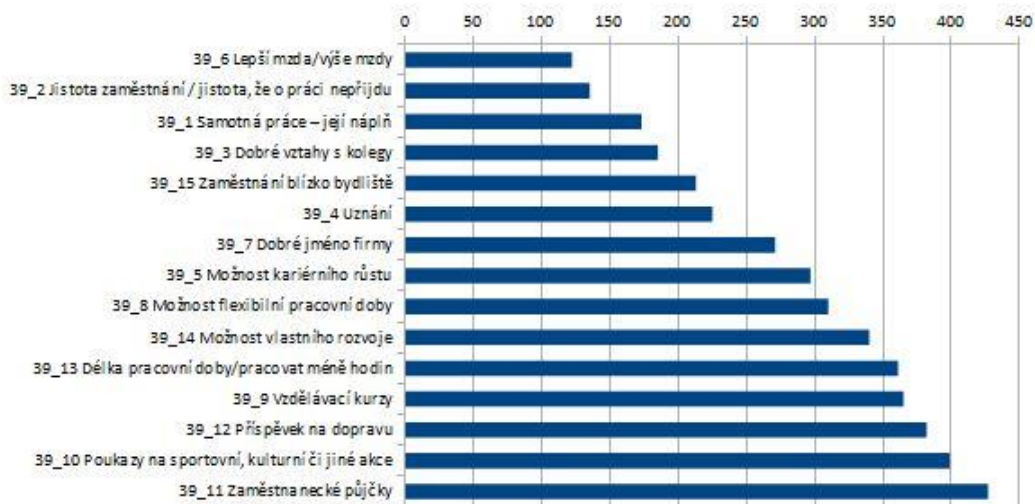
Nyní se zaměřím na hodnocení důležitosti různých benefitů vyplývající z odevzdaných dotazníků. Všechny dotazované benefity byly zpracovány do tabulky tak, aby bylo patrné na první pohled, jak si ten který benefit u zaměstnanců stojí. Tuto Tabulku č. 5 naleznete jako Přílohu D.

Společnost KD s.r.o. v současné době nabízí svým zaměstnancům tyto benefity:

- **nápoje na pracovišti** – dle tohoto dotazníkového výzkumu považuje stále za důležité 65 % dotázaných,
- **pracovní oblečení** – 63 % dotázaných nepovažuje tento benefit jako důležitý; ve skutečnosti je firemní oblečení bráno jako pracovní a ochranná pomůcka,
- **firemní stravování** – některé společnosti, které nemají možnost nabídnout zaměstnancům firemní stravování, nabízí namísto toho stravenky,
- **narozeninový balíček** v hodnotě 500,- Kč – ten považuje za důležitý téměř 73 % respondentů,
- **slevy na firemní produkty** – jsou stále důležité pro téměř 88 % dotázaných.

V předchozích letech byly poskytovány také **vánoční prémie** a **příspěvky na dovolenou** – ty by opět uvítalo 95 % dotázaných.

Graf č. 20:
Co vás nejvíce motivuje?



Poznámka: Nejnižší bodová hodnota je vnímána jako nejdůležitější faktor⁵⁴

Dle dotazníků je představa zaměstnanců o dalších zajímavých zaměstnaneckých výhodách následující:

⁵⁴ V grafu výše jsou uvedeny faktory, které mohou mít pro zaměstnance motivující charakter. Dotazovaní měli seřadit od 1 do 15 svůj žebříček hodnot, kdy číslo 1 bylo „nejdůležitější“ a číslo 15 mělo „nejméně důležitou hodnotu“.

Příspěvek na penzijní pojištění shledává **87 %** jako důležitý benefit – což může být dopad nové důchodové reformy. Také **příspěvek na životní připojištění** se zdá být pro dotazované zajímavým benefitem. Myslí si to 78 % dotázaných.

85 % dotázaných by uvítalo také **dva volné sick-days dny** pro případ nečekané nevolnosti či nachlazení za pololetí. Na tyto dva dny nemusí zaměstnanci dokládat lékařské potvrzení. Ve větších společnostech je to velmi žádaný benefit, který má i z druhé strany velký význam pro zaměstnavatele. Jedná se sice „o 4 dny placené dovolené“ pro zaměstnance navíc, ale v případě THP pracovníků přinese zaměstnavateli přínos v tom smyslu, že v rámci kolegiálního chování se neroznáší bacily mezi spolupracovníky.

92 % respondentů by také uvítalo **další dovolenou navíc**. Společnost KD s.r.o. vychází ze Zákoníku práce a poskytuje zaměstnancům čtyři týdny dovolené na zotavenou.⁵⁵

Firemní vzdělávací kurzy považuje za důležité **55 %** respondentů. Mezi další výhody, které by zaměstnanci uvítali, jsou **příspěvek na dopravu, odměny při pracovních/životních výročích**, ale i **podíly na zisku, 13tý plat, výroční prémie po odpracování určitého počtu let** a také **možnost úpravy pracovní doby pro ženy pečující o děti do deseti let**.

Mezi benefity, u kterých byli zaměstnanci na vážkách a hodnotili je neutrálně jako „spíše důležité“ nebo „spíše nedůležité“ patří poukazy na sportovní či kulturní akce, příspěvek na získání nového zaměstnance, flexibilní pracovní doba, nadstandardní lékařská péče v nasmlouvaných institucích, poukázky do sportovního nebo wellness centra, příspěvek na lázně, ale i poskytnutí půjčky na podporu profesního růstu dětí či další vzdělávací kurzy.

Nejméně zajímavé shledávají dotazovaní příspěvek na cestovní připojištění, příspěvek na nákup zdravé výživy, poskytnutí půjčky na podporu profesního růstu zaměstnance nebo také firemní školku/dětský koutek, a to převážně z toho důvodu (z 56 %), že mají již děti odrostlejšího věku.

⁵⁵ Personální oddělení v současné době nesleduje, jak zaměstnanci tuto dovolenou využívají. Z jednoho pohledu je sice osobní záležitostí každého pracovníka, jak s touto dovolenou naloží, ale z druhého pohledu by bylo vhodné naučit zaměstnance také účelně odpočívat a zotavovat se. Mezi personalisty se vedou diskuse o povinnosti zaměstnanců vybrat si alespoň 14ti denní dovolenou vcelku každý rok, to z toho důvodu, že kratší dovolenou prý nelze nazývat dovolenou na zotavenou. Až po 5-7 dnech člověk přestává myslet na práci a mozek přeměrovává na jiné činnosti. Nehledě na fakt, že ženy věnují první dny dovolené „velkému úklidu“ domácnosti, aby si mohly vůbec psychicky i fyzicky odpočinout. Zaměstnancům na manažerských pozicích se zase doporučuje každé 2 roky vyjet na delší dovolenou v délce trvající 4 týdny a po 4-5 letech dokonce až na 2-3 měsíční expedici kamkoliv. Tímto systémem lze údajně předcházet burn-out syndromu, znechucení z pracovního vytížení a také nevyváženosti rodinného a pracovního života.

5.6 Vyhodnocení hypotéz 2013

Na počátku dotazníkového šetření jsem předložila pět následujících hypotéz:

1. Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni se svojí prací.

- Tuto hypotézu nelze tak jednoznačně potvrdit či vyvrátit. Vzhledem k tomu, že spokojenost s prací pojímá vícero faktorů, je možné říci, že některé faktory hypotézu potvrzují a některé vyvracejí.
- Zaměstnanci jsou celkově spokojeni se svým zaměstnáním i přes aktuální nespokojenost u poloviny respondentů a 85% hodnocení vykonávané práce jako obtížné. Zaměstnanci nejsou spokojeni s úrovní pracovního vybavení a pracovním zázemím. Respondenti jsou spokojeni s lokalizací podniku tak, že nemají problém s dopravou. Zaměstnanci jsou spokojeni s účelným využíváním své kvalifikace.

2. Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena.

- Tuto hypotézu je možné potvrdit. Zaměstnanci jsou celkem spokojeni s tím, jak je společnost vedena a vnitřně řízena.

3. Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s motivačním systémem.

- Tuto hypotézu dotazníkové šetření vyvrátilo. Zaměstnanci nejsou spokojeni s motivačním systémem. Vnímají jej jako nespravedlivý, výše platu dle respondentů neodpovídá práci, kterou zaměstnanci vykonávají a většina respondentů nevnímá žádnou větší souvislost mezi výkonem a odměnou za něj.

4. Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni se vztahy na pracovišti.

- Tuto hypotézu jsme šetřením potvrdili. Zaměstnanci jsou spokojeni se vztahy na svém pracovišti.

5. Zaměstnanci jsou společnosti oddáni.

- Tuto hypotézu nemůžeme plně potvrdit či vyvrátit. Je možné konstatovat, že polovina respondentů je společnosti oddána. Všichni pracovníci jen do té míry, než najdou zaměstnavatele, který jim nabídne lepší platové podmínky.

6 Dotazníkové šetření II. – leden 2015

6.1 Formulace výzkumného problému

Od roku 2013, kdy bylo provedeno první dotazníkové šetření, do současnosti, prošla společnost určitými změnami. Společnost KD s.r.o. má plně integrovaný systém řízení jakosti dle ISO 9001, změnila systém odměňování a implementovala některé z japonských typů participace zaměstnanců na neustálém zlepšování stavu ve firmě, jako jsou Kaizen, 5S, 5 Whys a lean production.

Zaměstnancům byl změněn poměr mezi fixní a pohyblivou složkou měsíční mzdy. Tato úprava vypadá takto:

rok 2013 – poměr fixní složky k pohyblivé složce mzdy: 75 % / stabilně 25 %,

rok 2015 – poměr fixní složky k pohyblivé složce mzdy: 75% / variabilně⁵⁶ 25 %.

Vedení společnosti rozhodlo o jasné definici pravidel pro dosažení maximální výše pohyblivé složky, jakožto výkonnostního bonusu, za perfektně odvedenou práci. Tato pravidla jsou vyvěšena pro zaměstnance v hlavním vestibulu společnosti a obsahují tyto body:

1. Procentuální výše finálního měsíčního bonusu směrem k jednotlivým zaměstnancům je přímo ovlivněna těmito kritérii a podmínkami:⁵⁷

- **Kvalita** – podíl max. 30 %
- **Výkon** – podíl max. 30 %
- **BOZP** – podíl max. 10 %
- **5S** – podíl max. 15 %
- **Inovace** – p oddíl max. 15 %

2. Výsledný měsíční bonus bude:

- **Pokrácen v případě:** absence z důvodu prac. neschopnosti: 1–5 prac. dní o 50%
- **Zredukován na nulu v případě:** porušení pracovní kázně s vytýkacím dopisem a absence z důvodu pracovní neschopnosti nad 5 pracovních dní.

⁵⁶ Variabilním rozložením pohyblivé složky mzdy je myšleno individuální nastavení dle vykonávané práce.

⁵⁷ Niže uvedené body jsou v těchto pravidlech podrobně rozepsány tak, aby zaměstnanci měli přesný přehled o tom, jak maximálního bonusu dosáhnout a za kterých podmínek může zaměstnavatel bonus krátit či odebrat.

6.2 Operativní definování dílčích otázek

Pro možnost co nejjednoduššího a nejpřesnějšího porovnání výsledků výzkumů ve dvou sledovaných obdobích bylo ponecháno operativní definování dílčích otázek stejné jako v předchozím dotazníkovém šetření.

Samotný dotazník byl mírně upraven. V prvních dvou nečíslovaných bodech – věk a odpracovaná doba – které byly v dotazníkovém šetření v roce 2013, za účelem získání velmi důležité proměnné, ponechány k doplnění číselným údajem. Tento způsob jsem po zpracování dotazníků zhodnotila jako nevhodně zvolený, protože se díky těmto údajům zaměstnanci obávali možnosti identifikace a někteří respondenti jej ponechali v těchto bodech nevyplněný. Z tohoto důvodu byly pro následující periodické hodnocení spokojenosti zaměstnanců v roce 2015 tyto údaje od respondentů sbírány pomocí škálování tak, aby měli respondenti možnost pouze vybrat vhodnou kategorii a zaškrtnout. Tím došlo ke 98,97% eliminaci neúplně vyplněných dotazníků.

Dále byly z dotazníku odstraněny otázky č. 34 a 35, které byly v roce 2013 zkoumány z důvodu zvažování zřízení firemní školky nebo firemního koutku managementem organizace v případě, že by o něj projevil zájem dostatečný počet respondentů. Respondenti o tuto možnost zájem neprojevili, proto společnost od tohoto nápadu ustoupila. Pro zkrácení dotazníku ze šesti na pět stran byly vyměněny pozice u dvou otázek s tabulkovým formátem.

Hypotézy k potvrzení / vyvrácení jsem pro letošní rok a dotazníkový výzkum v lednu 2015 stanovila následovně:

- Zaměstnanci společnosti jsou se svojí prací více spokojeni, než tomu bylo v roce 2013.
- Zaměstnanci společnosti jsou spokojenější s tím, jak je společnost vnitřně vedena ve srovnání s rokem 2013.
- Zaměstnanci společnosti jsou spokojenější s aktuálně nastaveným motivačním systémem oproti motivačnímu systému v roce 2013.
- Zaměstnanci společnosti jsou spokojenější se vztahy na pracovišti oproti předchozímu sledovanému období.
- Zaměstnanci jsou společnosti více oddáni než v roce 2013.

6.3 Výzkumný soubor, výzkumná strategie a výzkumná technika

Stanovení výzkumného souboru, výzkumné strategie a výzkumné techniky bylo pro možnost komparace výsledků ponecháno bez změn. Proto odkazují na bod 5.3.

6.4 Sběr a zpracování dat

Vzhledem k omezenému časovému rámci jsem o distribuování dotazníků požádala vedoucí pracovníky, kteří je osobně předali každému ze zaměstnanců v rámci vlastního oddělení. Z tohoto dotazníkového šetření byly vynechány zaměstnanci v pracovní neschopnosti a také ženy čerpající MD/RD a to z toho důvodu, že při realizaci v 2013 byla pomocí moderních způsobů komunikace nulová návratnost.

Ke sběru dat byl opětovně použit sběrný box umístěný v prostoru jídelny, kam jej po vyplnění zaměstnanci mohli vhodit.

Vyplněné dotazníky jsem zpracovávala osobně. Ke třídění a analyzování dat jsem použila výpočetní techniku a tabulkový procesor Excel s využitím jeho dostupných funkcí ke třídění dat a také grafů. Výsledky jsem zpracovala do Závěrečné zprávy hodnocení spokojenosti zaměstnanců s rozsahem 23 stran a předala managementu společnosti KD s.r.o.

6.5 Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců – leden 2015

Dotazníkové šetření bylo opět plně anonymní a díky téměř 100% vyplněným dotazníkům v kategoriích věku a odpracované doby jsme měli možnost získat důležité proměnné pro následující komparace.

Společnost KD s.r.o. v lednu 2015 eviduje v zaměstnaneckém poměru 97 zaměstnanců. Aktuální rozložení dle věku, pohlaví a délky zaměstnání znázorňuje Tabulka č. 6.

Tabulka č. 6:
Rozložení zaměstnanců dle věku, pohlaví a délky zaměstnání

Věk	Ženy	Muži	Délka zaměstnání	Ženy	Muži
20 – 29 let	6	11	do 1 roku	7	5
30 – 39 let	21	11	do 5 let	28	18
40 – 49 let	23	4	do 10 let	17	4
50 – 59 let	15	3	do 15 let	8	2
60 let a více	1	2	a více	6	2

Průměrný věk zaměstnanců je 41,3 roky. U žen je průměrný věk 46 a u mužů jen 36 let. Průměrná délka pracovního poměru je téměř 5,5 roku⁵⁸. Tyto hodnoty byly vypočteny pomocí středových hodnot intervalů a váženého průměru. Údaj se proto může lišit od věkového průměru a odpracovaných let vypočítaných přímým výpočtem dle skutečných údajů.

6.5.1 Identifikace respondentů

Do druhého průzkumu se zapojilo celkem 45 ze 72 oslovených zaměstnanců, což činí 62,5 % dotázaných respondentů. Touto hodnotou jsme oproti předchozímu dotazníkovému šetření o téměř 20 % úspěšnější.

Pro toto dotazníkové šetření jsem upravila původní dotazník o udávání věku a odpracované roky dotázaných pomocí škálování, čímž jsem se vyvarovala neochoty tyto informace udávat. Údaj věku nebyl uveden pouze na jediném dotazníku u zaměstnance, který pracuje pro společnost více než deset let.

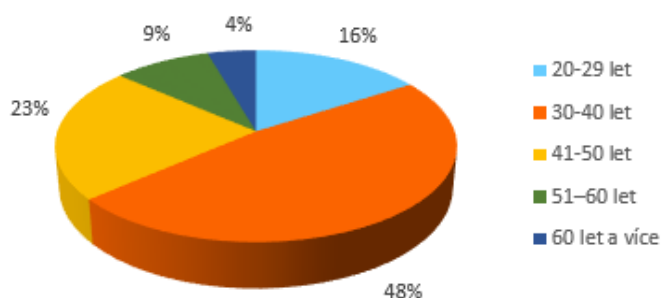
Rozložení dotázaných dle věku a dle odpracovaných let znázorňují Grafy č. 21 a č. 22 níže. Srovnáme-li rozložení respondentů podle věku v obou výzkumech, získáme téměř identické procentuální rozložení v průřezu spojených věkových kategorií do 40 let a od 40 let výše.

Srovnání výsledků respondentů podle odpracované doby nám poskytlo náhled na fluktuaci zaměstnanců. Vezmeme-li v úvahu dvouletý časový posun, tak uvedených 15 % respondentů do 1 roku tvoří noví zaměstnanci, kteří nahradili zaměstnance v ostatních

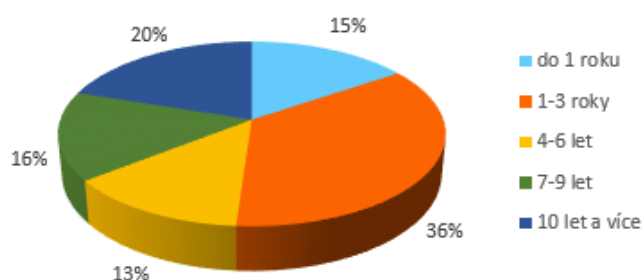
⁵⁸ Údaj platný k 31.01.2015.

kategoriích⁵⁹. V roce 2013 bylo v této kategorii 32 % respondentů. Ti tvoří, logicky vzato, v letošním výzkumu kategorii 1-3 roky.⁶⁰ Kategorie respondentů s deseti a více odpracovanými roky zůstala shodně 20%. Největší fluktuaci můžeme tedy přisuzovat zaměstnancům, kteří ve firmě odpracují 3 až 5 let.⁶¹

Graf č. 21:
Rozložení získaných dotazníků dle věku



Graf č. 22:
Rozložení získaných dotazníků dle odpracované doby



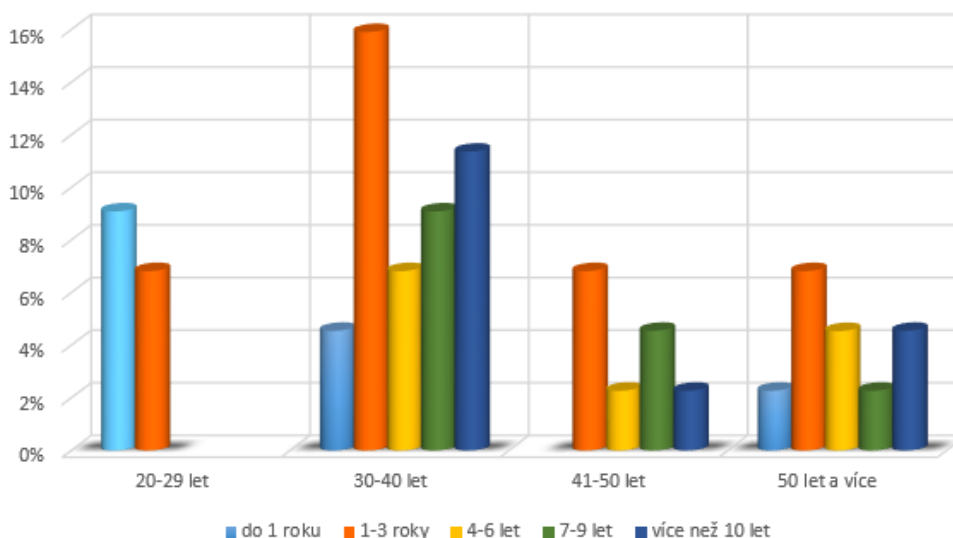
Vezmeme-li k tomuto rozboru ještě sloupcové grafy za obě období (tedy Graf č. 3 a Graf č. 23 na následující straně), které zobrazují procentuální rozložení respondentů podle délky zaměstnání v jednotlivých věkových intervalech, tak může konstatovat, že největšími fluktuanty jsou lidé ve věku mezi 30–40 lety.

⁵⁹ Početní stav zaměstnanců k 01/2013 a 01/2015 je téměř identický.

⁶⁰ Vezmeme-li údaje z Tabulky č. 1, tedy faktické rozložení pracovníků dle odpracované doby, tak ve společnosti pracuje 47,5 % lidí, jejichž pracovní poměr nepřesahuje 5 let. Více než polovinu zaměstnanců tedy tvoří stabilní pracovníci s dlouhodobým pracovním poměrem.

⁶¹ Tyto údaje potvrzují personalistickou praxi, která shodně uvádí, že pro rozvoj zaměstnanců je vhodné měnit zaměstnání zhruba kolem 5 let pracovního vztahu v případě, že firma nenabízí dostatečný prostor pro kariéru, či jakoukoliv možnou změnu (ať již horizontální nebo vertikální) v rámci jedné organizace.

Graf č. 23:
Vyplněné dotazníky dle délky zaměstnání v jednotlivých věkových intervalech



6.5.2 Spokojenost s prací a pracovními podmínkami

Obsah náplně práce a úroveň pracovních podmínek patří obecně společně s výší platu, přátelskými vztahy na pracovišti, možností realizace či sladění pracovního a rodinného života, mezi jedny z faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Z našeho průzkumu vyplývá, že **náplň práce je důležitým faktorem pro 97,5 % respondentů⁶² a 90 % z nich vnímá tento faktor pro sebe jako dostatečně či částečně naplněný**. Tabulka níže uvádí procentuální rozložení v obou sledovaných obdobích.

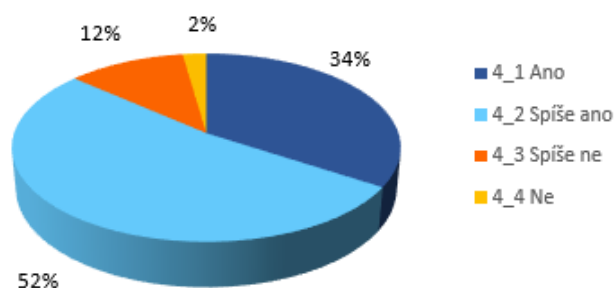
Tabulka č. 7:
Do jaké míry vnímáte, že je faktor „Pracovní náplň“ pro Vás naplněn?

Slovní Hodnocení	2013	2015
Jsou naplněny dostatečně a stačí mi to	38%	40%
Jsou naplněny částečně, ale stačí mi to	53%	50%
Jsou naplněny částečně a nestačí mi to	8%	10%
Nejsou naplněny vůbec a vadí mi to	3%	0%

⁶² V předchozím výzkumu byl tento faktor hodnocen jako důležitý ve 100 %.

Zhodnotíme-li subjektivní vnímání náročnosti vykonávané práce, tak procentuální rozložení „ano/spíše ano“ v 86 % a „ne/spíše ne“ ve 14 % zůstal v obou obdobích nezměněný. Tato situace bude dána s největší pravděpodobností tím, že zůstal stejný poměr administrativních pozic a pozic řídicích pracovníků a operátorů. Dalo by se tedy usuzovat, že THP pracovníci svoji práci hodnotí jako méně náročnou než vedoucí pracovníci a výrobní operátoři. Grafické rozložení hodnocení náročnosti práce zobrazuje Graf č. 24.

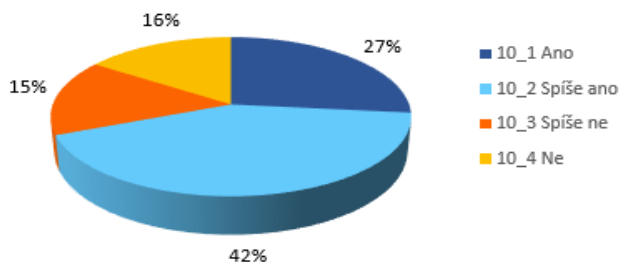
Graf č. 24:
Považujete Vaši práci za náročnou?



Jediný rozdíl je v rozložení poměru hodnocení práce jako „náročná“ a „spíše náročná“, kde se hodnoty vyměnily; v letošním roce hodnotilo resolutně jako náročnou jen 34 % respondentů. Přesto stále **86 % dotázaných hodnotí subjektivně svoji zastávanou pozici jako „svým způsobem“ náročnou.**

Subjektivní **pohled zaměstnanců na využívání svých schopností**, dovedností a znalostí se také podílí jako jeden z faktorů na jejich spokojenosti. Porovnáme-li údaje v obou sledovaných obdobích, tak procentuální podíl pracovníků, kteří pozitivně vnímají uplatnění své odbornosti jako „účelně“ nebo „spíše účelně“ využitě, zůstal podobný (63 % rok 2013 vs. 69 % rok 2015). Oproti tomu přibýlo o 11 % krajně hodnotících nevyužitelnost svého pracovního potenciálu.

Graf č. 25:
Myslíte si, že je Vaše kvalifikace (schopnosti) účelně využita?



Management firmy v posledních letech začal úspěšně pracovat s vnitropodnikovým řízením lidských zdrojů. Při obsazování pracovních pozic jsou vždy osloveni aktuální zaměstnanci, s ohledem na jejich schopnosti, kvalifikaci či vzdělání, s nabídkou na přeřazení.

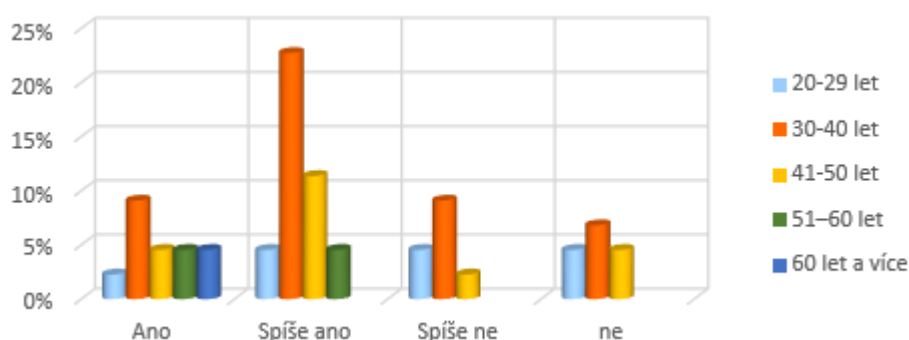
Přesto je poměr zaměstnanců hodnotící kvalifikovanou nevyužitost stále vysoký. Graf č. 26 poskytuje rozkrytí tohoto vlastního hodnocení z pohledu odpracovaných let.

Graf č. 26:
**Jak vnímají zaměstnanci účelovou využitost svých schopností
vzhledem k délce odpracovaných let?**



Z tohoto grafu by bylo možné predikovat, že 9 % zaměstnanců, kteří ve firmě pracují kratší dobu, než 1 rok a hodnotí negativnějším postojem využití své kvalifikace, budou v této firmě pracovat do té doby, dokud nenaleznou pro sebe vhodnější pracovní místo. Podíváme-li se na téže otázku se zaměněnou proměnnou za věku respondentů (viz. Graf č. 27) je oněch 31 % rozděleno dle věkových kategorií takto: 9 % do třiceti let, 15,5 % 30–40 let a 6,5 % do kat. 40–50 let. Jedná se vesměs o mladé lidi, kteří budou hledat uplatnění pro využití svých pracovních kvalit. **Všichni respondenti starší 50 let vnímají využití svých schopnostmi jako účelné.**

Graf č. 27:
**Jak vnímají zaměstnanci účelovou využitost svých schopností
vzhledem ke svému věku?**



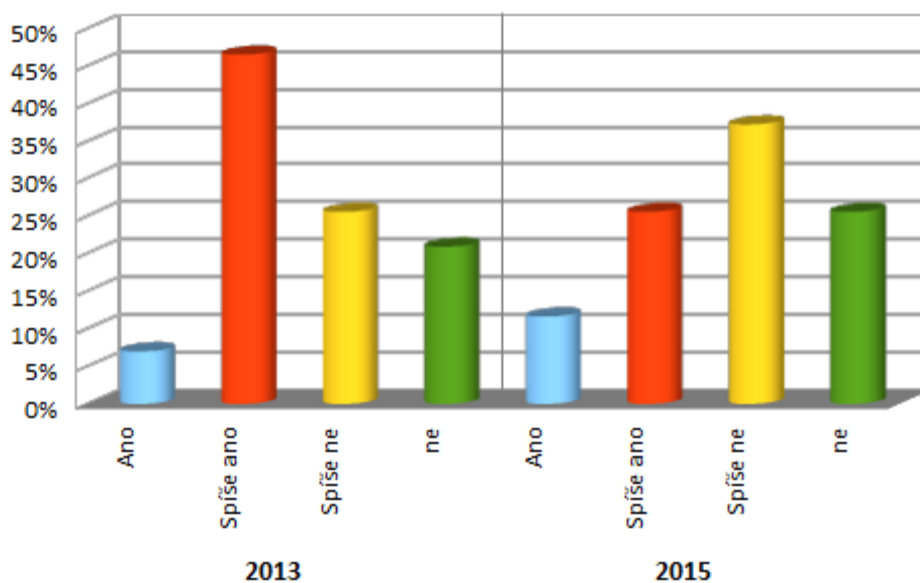
Porovnáním výsledků hodnocení otázky, zda jsou dotázaní nuceni svými nadřízenými do přechasů, se oproti výzkumu v roce 2013 snížily pozitivní odpovědi o 19 %.

výsledek je jednoznačně zásluhou plant manažera, který nařídil plné využívání pracovní doby tak, aby docházelo co k nejnižšímu počtu přesčasových hodin. I přes veškerá opatření je 29 % respondentů výroby čas od času svými nadřízenými požádáno o práci přes čas.

6.5.3 Spokojenost, důvěra a loajalita zaměstnanců ke společnosti

Faktory, kterými se projevuje pracovní spokojenost zaměstnanců, jsou různé. Mezi pocit hrdosti a loajality je možné zařadit mezi ostatními také ochotu zaměstnanců k doporučení společnosti, kde pracují, jako možného zaměstnavatele pro své známé. Jaký posun měly dva roky na ochotu zaměstnanců doporučit svým známým práci u společnosti KD s.r.o.?

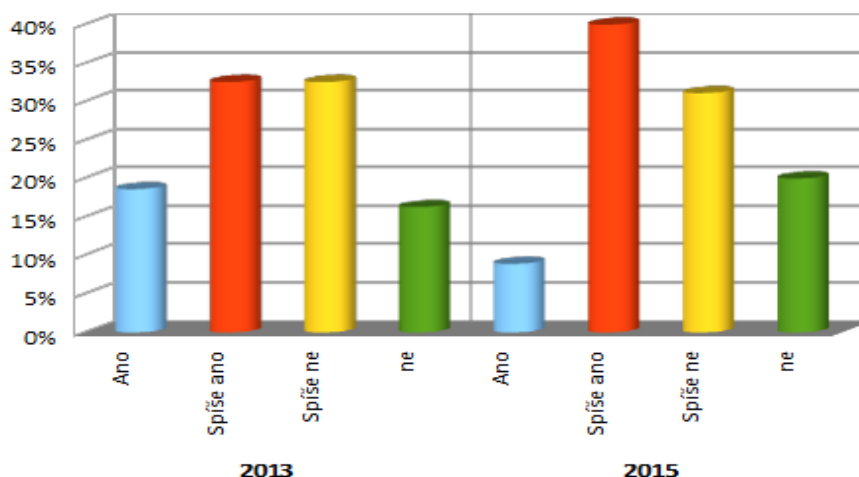
Graf č. 28:
Vývoj ochoty zaměstnanců doporučit práci u společnosti KD s.r.o.



Zatímco v roce 2013 bylo pozitivně nakloněno k doporučení společnosti 54 % respondentů, v roce 2015 je to jen 38 %.⁶³ Na otázku, zda by si respondenti znovu vybrali společnost KD s.r.o. jako svého zaměstnavatele je poměr téměř padesátiprocentní stejně, jako tomu bylo v roce 2013. Nicméně jak je patrné z grafu níže, poměr v pozitivních a negativních tendencích nabyl více váhavého náboje.

⁶³ Tuto otázku dva respondenti nechali nevyplněnou, proto počet odpovědí byl v obou obdobích naprosto shodný.

Graf č. 29:
Zvolili byste znovu KD s.r.o. jako svého zaměstnavatele?



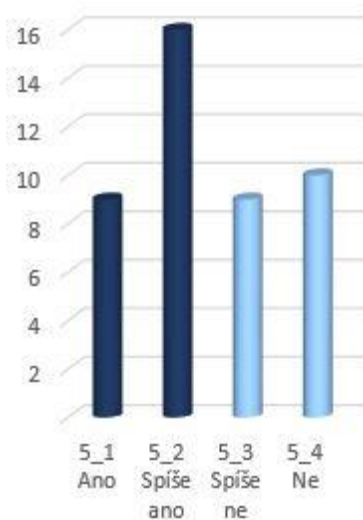
Respondenti se měli dále zamyslet nad čtyřmi důvody, které by byly hlavními **faktory pro změnu zaměstnavatele**, když by se jim naskytla možnost. V obou sledovaných obdobích se jednalo o tytéž čtyři faktory. Obdobně, jako tomu bylo v roce 2013, i letos stála v čele výše platu (v 78 %). Šestiprocentní snížení této hodnoty opravdu poukazuje na skutečnost, že lidé už nepracují jen a pouze pro peníze, ale začínají vnímat i jiné důležité faktory, jako je například špatná komunikace, která z původních 37 % vzrostla v letošním výzkumu až na 49 %. Před špatný styl vedení se letos se 44 % dostala absence vidiny kariérního postupu (nárůst o 9 %) a nespokojenost se stylem vedení klesla z 37 % na 29 %. Za zmínku ještě stojí 13% nárůst u faktoru problémy s dopravou.

Podíváme-li se na tuto otázku ještě podrobněji, nejvíce sklonů k fluktuaci kvůli platu, špatné komunikaci a žádné perspektivě v rámci společnosti má stejně jako v roce 2013 věková kategorie 30–40 let.

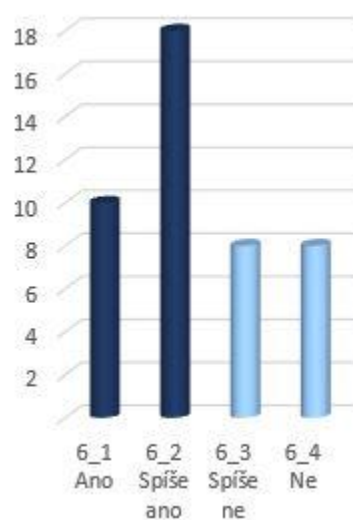
Délka odpracované doby je u těchto faktorů vesměs jednoznačná a v dané kategorii je vždy hlavním faktorem pro změnu zaměstnavatele pro respondenty pracující ve firmě 1–3 roky. To potvrzuje i analýza fakticky sledovaných ukončení pracovních poměrů.

Komparací spokojenosti s úrovní **pracovního vybavení** (Graf č. 30) je patrný významný posun ve vnímání tohoto faktoru, který se posunul ze 42 % na 64 % pozitivně hodnotících. **Pracovní zázemí** (Graf č. 31) zaznamenalo 16% pozitivní nárůst oproti předchozímu sledovanému období (56 %).

Graf č. 30:
Spokojenost s úrovní pracovního vybavení
(prac. pomůcky, oblečení)



Graf č. 31:
Spokojenost se zázemím a vybavením
pracoviště (šatny, WC, apod.)



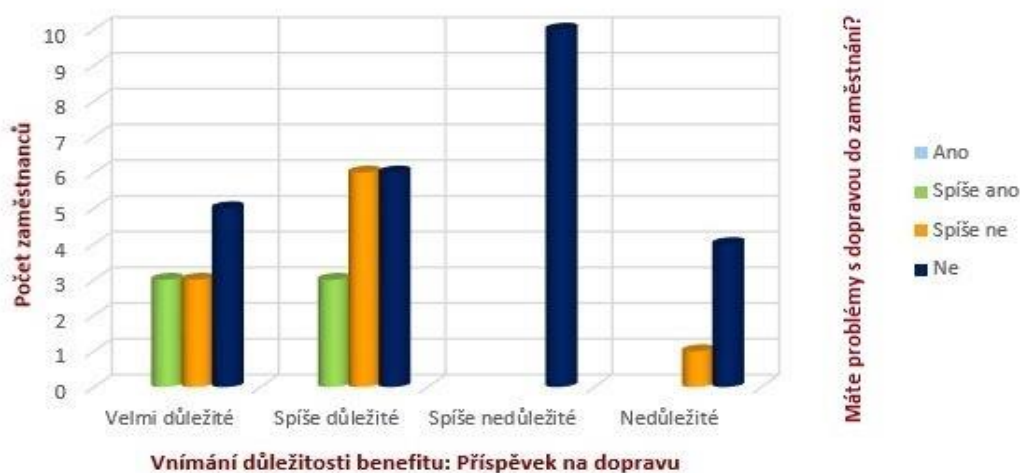
Dalším z faktorů spokojenosti je úroveň **obtížnosti dopravy do zaměstnání**. Oproti roku 2013 vypadala situace letos následovně: o 12 % méně respondentů hodnotí dopravu do zaměstnání jako naprosto bezproblémovou a o 7 % více respondentů uznává, že „má nebo spíše má“ problémy s dopravou.

Benefitu příspěvku na dopravu vnímá jako důležitý 66 % respondentů. Níže uvedený Graf č. 32 zobrazuje, nakolik je vnímána důležitost příspěvku na dopravu v jednotlivém hodnocení problematičnosti dopravy. Vzhledem k tomu, že je tento benefit vnímán jako velmi důležitý/spíše důležitý z větší části u zaměstnanců, kteří nemají problémy s dopravou, se dá usuzovat, že k dojíždění za prací využívají svůj osobní automobil a jeho správa a užívání jim ve finálním propočtu snižuje reálnou mzdu.

Druhá část zaměstnanců, jež hodnotí dopravu jako bezobtížnou, budou s největší pravděpodobností obyvatelé Kamýku nad Vltavou chodící do zaměstnání pěšky nebo bydlící ve velmi blízkém okolí.

Spokojenost v zaměstnání v současné době hodnotí pozitivně 58 % respondentů, což je o 10 % více, než v roce 2013. Celková spokojenost respondentů také vzrostla, a to na 71 % (údaj z roku 2013 byl 65 %).

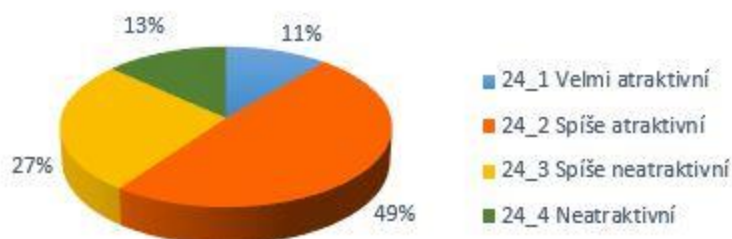
Graf č. 32:
Jak je respondenty vnímána důležitost příspěvku na dopravu při daném hodnocení obtížnosti dopravy do zaměstnání



Podrobnější analýza těchto odpovědí ukázala, že téměř čtvrtina respondentů shodně, v celkové tak i současné spokojenosti, hodnotila rezolutně pozitivně (oproti roku 2013 pozitivní nárůst o 3 % u obou). Rezolutně negativní hodnocení spokojenosti v obou otázkách oproti předchozímu šetření kleslo u současné o 6 % a celkové spokojenosti až o 9 %. V roce 2013 tvořilo rozdíl 25 % respondentů, kteří byli spíše nespokojeni v současné době, ale celkovou spokojenost hodnotili spíše pozitivně. V roce 2015 tento rozdíl klesl na 13 %.

Celkové pozitivní vnímání atraktivnosti společnosti KD s.r.o. jako jednoho z velkých zaměstnavatelů v tomto regionu **se o 11 % zvýšil** oproti předchozímu výzkumu, **na 60 %**. Oproti tomu vzrostlo také i krajně negativní hodnocení, z 10 % na 13 % a krajně pozitivní hodnocení atraktivnosti se snížilo z 15 % na 11 % (čtvrtina krajně hodnotících z celkového počtu zůstala v obou obdobích stejná).

Graf č. 33:
Jak hodnotíte společnost KD s.r.o. jako zaměstnavatele ve Vašem regionu?



Dále v bodě zabývající se spokojeností, důvěrou a loajalitou zaměstnanců ke společnosti se podíváme na vnímání subjektivní důležitosti faktorů, které plošně – s individuální intenzitou – ovlivňují právě spokojenost v zaměstnání. V Tabulce č. 8 jsou vypsané dotazované faktory v obou sledovaných obdobích označované jako „velmi důležité“ s výslednou procentuální hodnotou, kdy všechny dohromady tvoří 100 % celek.

Tabulka č. 8:
Jak důležité pro Vás jsou následující faktory pro to, abyste se cítil/a ve své práci spokojeně?

Faktory	Hodnoty v %	
	2013	2015
Jistota zaměstnání	17	20,5
Vztahy s lidmi na pracovišti	14	16,5
Pracovní náplň	14	12
Dobré jméno firmy	12	11
Uznání	12	11
Benefity	11	8
Pochvala nadřízeného	10	12
Možnost kariérního růstu	9	9

Jako **nejvýznamnější z** hodnocených **faktorů byla**, stejně jako v roce 2013, označována **jistota zaměstnání**. Tu jako „velmi důležitou“ hodnotilo 82 % respondentů, což je o 11 % méně, než v předešlém období (a to i přes to, že v celkovém procentuálním rozložení s rozpočtem 100 % mezi jednotlivé faktory je její hodnota vyšší). **Druhým významným faktorem byly** se 67 % **vztahy s lidmi na pracovišti** (hodnota je o 12 % nižší než v roce 2013). Třetím a čtvrtým faktorem se stejnou % hodnotou byly **náplň práce a pochvala nadřízeného** se 47 %. (Náplň práce hodnotili celkově jako důležitý faktor všichni respondenti, vyjma jediného z věkové kategorie 20–29 let, pro kterého měla spíše nedůležitou povahu). Pochvala nadřízeného zůstává svojí hodnotou 88 % konstantní v obou sledovaných obdobích.

Tento pohled na subjektivní vnímání faktorů ovlivňující celkovou spokojenost v zaměstnání je velmi důležitý. Jak jsem již výše psala, je patrné, že i v naší společnosti kladou zaměstnanci důraz na prostředí, ve kterém pracují. V rozboru níže se zaměřuji na pohled zaměstnanců na míru naplnění těchto potřeb.

V otevřené otázce týkající se zlepšení pracovních podmínek respondenti dopisovali návrhy, jako je snížení prašnosti na pracovišti, zlepšení podmínek k jednotlivým ročním obdobím – v zimě je v provozu zima, v létě nesnesitelně horko, lepší nastavení vytápění, kdy v zimních měsících je po víkendu v provozu velmi chladno.

Tabulka č. 9:
Do jaké míry vnímáte, že jsou tyto faktory naplněny?

Faktory	Vnímáno	Vnímáno	Vnímáno	Vnímáno
	2013 – hodnoty v %		2015 – hodnoty v %	
Jistota zaměstnání	83	16	85	15
Vztahy s lidmi na pracovišti	80	20	76	24
Pracovní náplň	90	10	90	10
Dobré jméno firmy	68	32	77,5	22,5
Uznání	42	58	55	45
Benefity	19	81	48	52
Pochvala nadřízeného	54	46	60	40
Možnost kariérního růstu	37	63	48	52

Jak je z Tabulky č. 9 patrné, ani jeden z faktorů již není – ve srovnání s předchozím obdobím – v procentuálním poměru výrazně inklinující k negativnímu hodnocení. Jako velmi pozitivní změnu hodnotím zlepšení % hodnoty u subjektivního vnímání naplnění faktoru „pochvaly nadřízeného“, neboť tento faktor je naplnitelný bez jakéhokoliv firemního zásahu či finanční investice a přesto je pro zaměstnance nenahraditelný.

Níže jsou uvedeny **Grafy č. 34 – 36**, které zobrazují padesátiprocentně vnímané faktory. Jedná se o stejné faktory, jako v předchozím období.

Graf č. 34:
Uznání



Graf č. 35:
Benefity



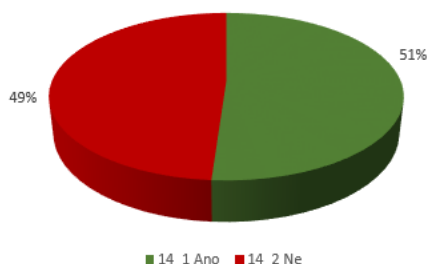
Graf č. 36:
Možnost kariérního růstu



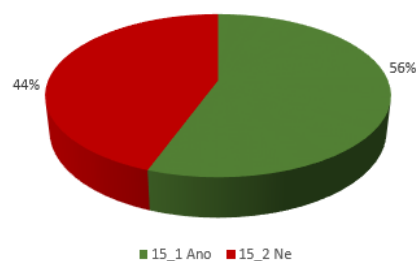
Pro další práci s lidskými zdroji bude žádoucí zaměřit se nejen na udržení faktorů, které jsou pro zaměstnance dostačující, ale především na rozvoj v oblastech, se kterými byli dotazovaní nespokojeni.

V oblasti uznání může společnost – a především vedoucí pracovníci – umocňovat pocit u všech zaměstnanců, že jsou důležitými členy týmu, kteří mají stejný podíl na úspěchu organizace, jako oni sami. Vnímání potřeby uznání bude také ovlivněno tím, jak zaměstnanci hodnotí, zda jim někdo za jejich práci v posledním měsíci poděkoval, nebo je pochválil. Na tyto otázky přináší odpověď následující dva grafy.

Graf č. 37:
Poděkoval Vám někdo za Vaší práci za poslední měsíc?



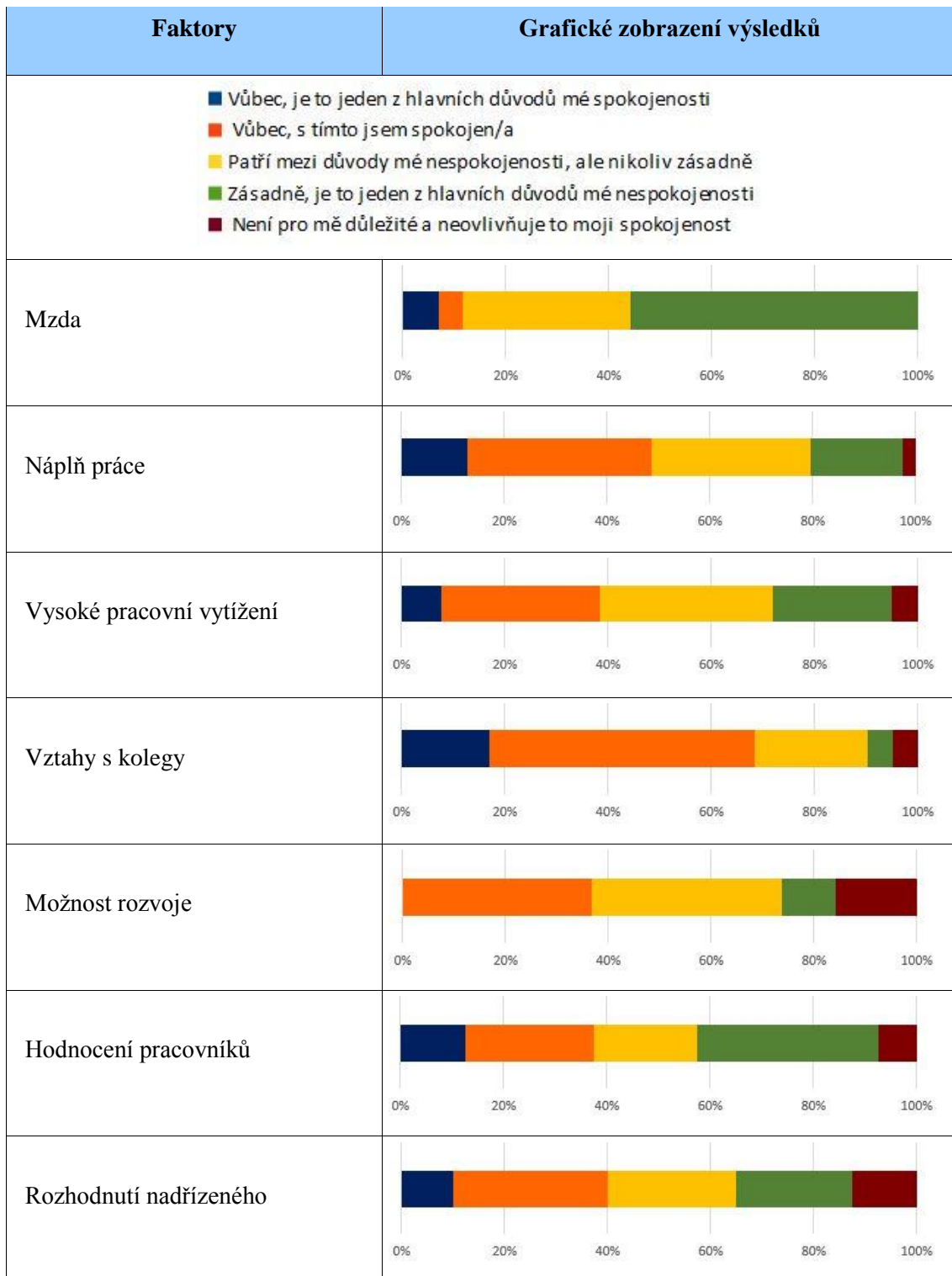
Graf č. 38:
Pochválil Vás někdo za Vaší práci za poslední měsíc?



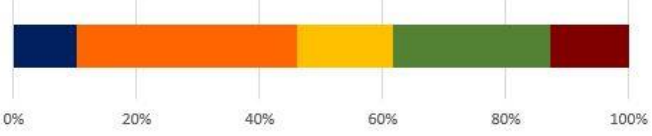
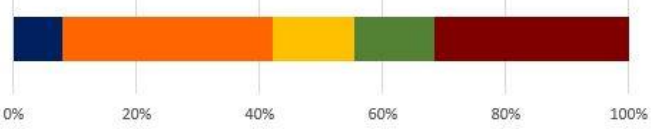
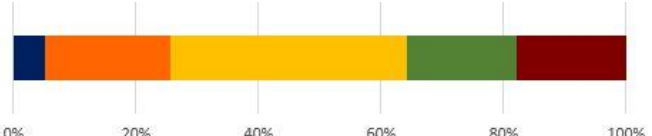
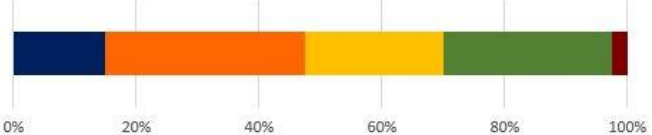
V předchozí analýze hodnocení spokojenosti zaměstnanců jsem předložila určitou myšlenku, že by bylo dobré, aby procentuální podíl těch respondentů, kterým bylo poděkováno, či byli pochváleni za poslední měsíc, vzrostl v následujícím hodnocení alespoň o 30 %. K tomuto odhadu jsme se tedy letos ani nepřiblížili, neboť o 4 % respondentů více zodpovědělo, že jim nikdo za poslední měsíc nepoděkoval za jejich práci a naprosto identický počet letošních respondentů přiznalo, že je nikdo za poslední měsíc nepochválil. Přesto, jak bylo patrné z předchozí tabulky, tento faktor byl vnímán mnohem pozitivněji, než v roce 2013.

V následující tabulce jsou graficky zobrazeny odpovědi na otázky:

Tabulka č. 10:
Jak moc se následující faktory podílejí na vzniku Vaší případné nespokojenosti?



Tabulka č. 10 – pokračování:

Faktory	Grafické zobrazení výsledků
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vůbec, je to jeden z hlavních důvodů mé spokojenosti ■ Vůbec, s tímto jsem spokojen/a ■ Patří mezi důvody mé nespokojenosti, ale nikoliv zásadně ■ Zásadně, je to jeden z hlavních důvodů mé nespokojenosti ■ Není pro mě důležité a neovlivňuje to moji spokojenost
Vedení společnosti	
Firemní kultura	
Benefity	
Přístup nadřízeného ke mně a k mojí práci	

I v letošním roce byla nejvýraznější spokojenost respondentů se **vztahy s kolegy**. U tohoto faktoru přesáhlo pozitivní hodnocení 50% hranici. Kladné hodnocení přesahující 40 % dosáhly ještě **vedení společnosti, přístup nadřízeného ke mně a k mojí práci** a také **náplň práce**. Proti tomu největší negace ze strany zaměstnanců sklízí výše **mzdy** a nevykonávání **hodnocení pracovníků**.

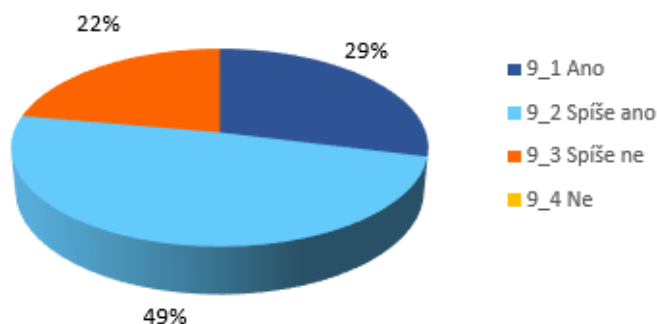
Stejně jako v předchozím hodnocení je stále vysoký podíl těch respondentů, kteří hodnotí faktor **firemní kultury** jako nijak neovlivňující jejich spokojenost (32 % oproti 40 %).

6.5.4 Spokojenost se vztahy a komunikací v rámci organizace

Hodnocení spokojenosti/nespokojenosti s **úrovní komunikace a předáváním informací** v rámci společnosti hodnotí pozitivně 36 %, což je o 3 % více, než v roce 2013. Přesto o 8 % více respondentů (tedy 13 %) nedokáže úroveň komunikace vůbec posoudit. Tento nárůst by mohl signalizovat to, že je více lidí mimo hlavní informační tok.

98 % dotázaných zajímá úspěch společnosti, kde pracují, ale přesto 58 % respondentů odpovědělo, že se na pracovišti neuskutečňuje žádná pravidelná schůzka nebo porada, kde by dostali informace o tom, jak se společnosti daří, jaké změny se plánují nebo již probíhají a kam společnost směřuje.

Graf č. 39:
Jsou vztahy na Vašem pracovišti přátelské?

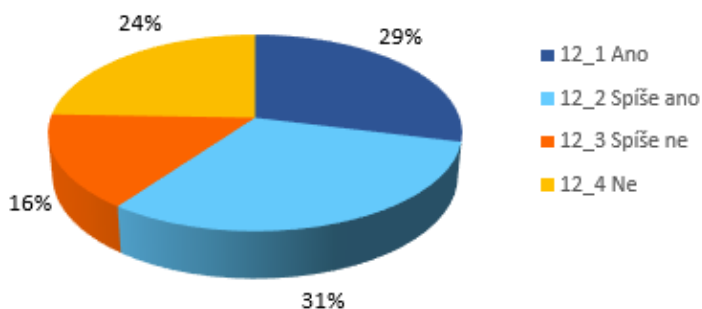


Jak zobrazuje tento graf, 78 % respondentů hodnotí kladně vztahy na pracovišti, kde působí. Stejný počet respondentů hodnotil přátelskost vztahů i v roce 2013. Jedinou změnou je, že žádný respondent nesáhl v letošním roce ke krajnímu negativnímu hodnocení, ale přesunuli se k hodnocení jako „spíše nejsou přátelské“. Stejně jako v předchozím šetření nehrají odpracovaná léta ani věk respondentů žádnou významnou proměnnou.

6.5.5 Spokojenost se stylem vedení a řízení ve společnosti

Otázka spokojenosti zaměstnanců se stylem řízení a vedení přímým nadřízeným byla oproti roku 2013 hodnocená v procentuálním poměru 60/40 ve prospěch pozitivního hodnocení.

Graf č. 40:
Jste spokojený/á se stylem řízení a vedení vašeho nadřízeného?



Další otázkou, kterou měli respondenti zodpovědět v této oblasti je, na kolik **má jejich nadřízený zájem vyslechnout názor podřízených na případné řešení problémů**. Odpověď na tuto otázku byla u 66 % respondentů pozitivní. Odpracované roky ani věk respondentů nehrají jako proměnná žádnou významnou roli. Pozitivní ladění prochází celým průřezem napříč společností.

Zpětnou vazbu od nadřízeného k hodnocení jejich práce shledává jako dostatečnou 62 % respondentů, což je naprosto shodný údaj z analýzy předchozího dotazníkového šetření.

Ekonomická krize nebo různé změny v organizacích mohou způsobit snižování stavu zaměstnanců. Jak vnímají respondenti tuto situaci ve společnosti KD s.r.o.? Oproti roku 2013 se letos **51 % dotázaných obává/spíše obává možného propouštění** v důsledku těchto faktorů a to i přes to, že 85 % respondentů vnímá dostatečné/částečné naplnění faktoru jistoty zaměstnání.

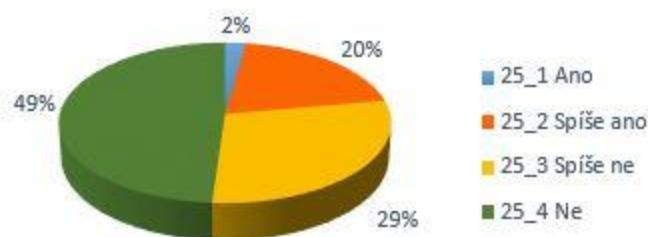
Dalo by se tedy predikovat, že zaměstnancům opravdu chybí pravidelné informace o tom, kde se společnost nachází, jak se jí daří a kam směřuje. Ve volné otázce, kam mohli zaměstnanci napsat své návrhy na zlepšení, byl toto jako jeden z námětů v několika dotaznících. Jako další náměty ke zlepšení v organizaci psali respondenti: úspora energií vlivem zateplení budov, výměnou oken, minimalizovat ztráty obalového materiálu nebo modernizací.

6.5.6 Spokojenost se systémem odměňování, preference benefitů

Důležitost motivačního systému, který obsahuje jak finanční tak nefinanční ohodnocení zaměstnanců společnosti za jejich vykonanou práci jsem již zdůrazňovala v analýze předchozího výzkumu. Společnost KD s.r.o. systematicky pracuje v posledních dvou letech na participaci zaměstnanců na funkčnosti a celkovém životě společnosti. Níže se tedy podíváme na to, jak se změnilo hodnocení k předchozímu období.

Jak je z grafu níže patrné, **změny v systému odměňování nejsou zaměstnanci příliš dobře hodnoceny**. V celkovém pohledu není se systémem odměňování spokojeno **78 % respondentů**, což je hodnota, která je o 3 % nižší, než tomu bylo v roce 2013, nicméně se také o 5 % snížilo krajní hodnocení spokojenosti a současně vzrostlo o tutéž hodnotu hodnocení krajní nespokojenosti s takto nastaveným systémem.

Graf č. 41:
Jste spokojena se systémem odměňování, který zaměstnancům firma KD s.r.o. nabízí?



Žádný z respondentů tento systém neshledal velmi spravedlivým. Jeho **spravedlivost hodnotí negativně 75 %** dotázaných. Celých 16 % respondentů (v r. 2013 21 %) se domnívá, že mezi jejich výkonem a odměnou za něj není žádná přímá souvislost a dalších 53 % (v r. 2013 46 %) tam souvislost také spíše nevnímá.

Podíváme-li se na hodnocení systému odměňování z pohledu odpracované doby u společnosti, tak tato proměnná není nijak rozhodující; krajní negativní hodnocení převládá u respondentů, kteří zde pracují 4–6 a 7–9 let, stejně tak jako 15 % z kategorie 1–3 roky (dalších 13 % z této kategorie hodnotí, že jsou s tímto systémem „spíše nespokojeni“). Všichni respondenti, kteří pracují ve firmě do 1 roku, jsou s tímto systémem „spíše spokojeni“.

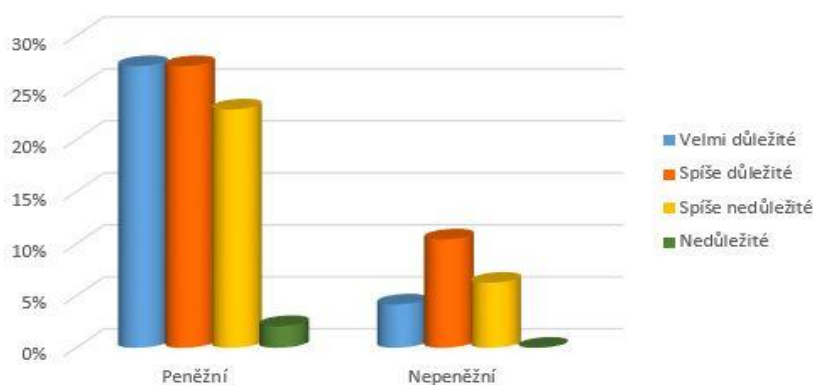
Srovnáním výsledků otázky, která byla zaměřena na hodnocení pracovního výkonu, se oproti předchozímu šetření (86 %) snížil o 22 % těch respondentů, se kterými za poslední rok nebyl proveden žádný hodnotící rozhovor, ve kterém by se svým nadřízeným prošli jeho úspěchy, neúspěchy nebo připomínky k jejich pracovním výkonům. Celých 73 % respondentů

neví, jestli jejich vedoucí provádí hodnocení jejich práce. Z 18 % dotázaných, kteří uvedli, že toto hodnocení přímý nadřízený provádí, jen jediný respondent uvedl, že je s tímto hodnocením seznámen.

A jak zaměstnanci hodnotí výši mzdy? Stejný poměr respondentů, jako v roce 2013 (čtvrtina), hodnotí mzdu tak, že vůbec neodpovídá práci, kterou vykonávají a dalších 48 % si to také „spíše“ u myslí. Žádný respondent neuvedl, že výše mzdy plně odpovídá práci, kterou vykonává.

Na otázku, zda jsou jako zaměstnanci motivováni více finanční či nefinanční odměnou, uvedlo **81 % dotázaných** jako primární **motivaci finanční** charakter odměny. Tento údaj je o 3 % nižší, než tomu bylo v předchozím období.

Graf č. 42:
Vnímání důležitosti „benefitů“ jako složky odměňování v závislosti na individuálním hodnocení druhu motivačního působení



Poměr těch, pro které jsou benefity velmi důležitou součástí systému odměňování oproti předchozímu výsledku klesl na polovinu, ale téměř stejnou měrou se zvýšilo jejich hodnocení jako „spíše důležité“.

Tuto otázku jsem také ověřila našimi proměnnými a odpracovaná doba nevykazuje žádné výkyvové márkky, hodnocení důležitosti benefitů je prosyceno u všech těchto kategorií rovnoměrně. Jen jediný respondent do 40 let pracující u společnosti 1–3 roky označil benefity jako „nedůležitý“ faktor v systému odměňování. Věk respondentů vykazuje zajímavější myšlenku, kdy s rostoucím věkem faktor benefitů nabývá na důležitosti.

Tabulka č. 11 obsahuje schematicky zpracované benefity a důležitost, jakou jim respondenti přisuzují. Tuto tabulku naleznete jako Přílohu F.

Společnost KD s.r.o. nabízí aktuálně zaměstnancům tyto zaměstnanecké výhody:

- **nápoje na pracovišti** – dle tohoto dotazníkového výzkumu považuje stále za velmi důležité 67 % (v r. 2013 to bylo 65 %),
- **pracovní oblečení** – většina zaměstnanců bere firemní oblečení jako pracovní a ochrannou pomůcku,
- **firemní stravování** – některé společnosti, které nemají možnost nabídnout zaměstnancům firemní stravování, nabízí namísto toho stravenky,
- **narozeninový balíček** v hodnotě 500,- Kč – ten považuje za důležitý téměř 69 % respondentů (v r. 2013 to bylo 73 %),
- **slevy na firemní produkty** – jsou stále důležité pro téměř 91 % dotázaných (v předchozím výzkumu to bylo jen 88 %),
- **kurzy angličtiny pro začátečníky a pokročilé** – tyto kurzy byly ukončeny v listopadu 2014,
- **večeře pro dvě osoby** – poukaz na večeři ve vyhlášené steakové restauraci získá každý měsíc ten zaměstnanec, jehož nápad na zlepšení (Kaizen) vyhraje s největším počtem hlasů (hlasuje 11 zaměstnanců, mezi nimiž jsou všichni vedoucí a další THP pracovníci účastníci se porady).

V předchozích letech byly poskytovány také **příspěvky na dovolenou** – ty by opět uvítalo 88 % dotázaných a **vánoční prémie**.

Dle dotazníků je představa zaměstnanců o dalších zajímavých zaměstnaneckých výhodách následující:

Příspěvek na penzijní pojištění je stále vnímán jako důležitý benefit, který by uvítalo 74 % respondentů. **Příspěvek na životní připojištění** je zajímavým benefitem pro 68 % dotázaných.

Dva sick-days dny za půl roku je důležité pro 76 % dotázaných. Rozšíření dovolené na 5 týdnů by uvítalo 93 % respondentů.

98 % respondentů by ocenilo také **13tý plat** a **90 % podíly na zisku**. Dalšími benefity, které přesahovaly 60% hranici, byly **výroční prémie po odpracování určitého počtu let**, **možnost úpravy pracovní doby pro ženy pečující o děti do 10 let**, se 60 % také **příspěvek na lázně**, **narozeninový balíček** či odměny při výročích a již výše zmíněný **příspěvek na dopravu**.

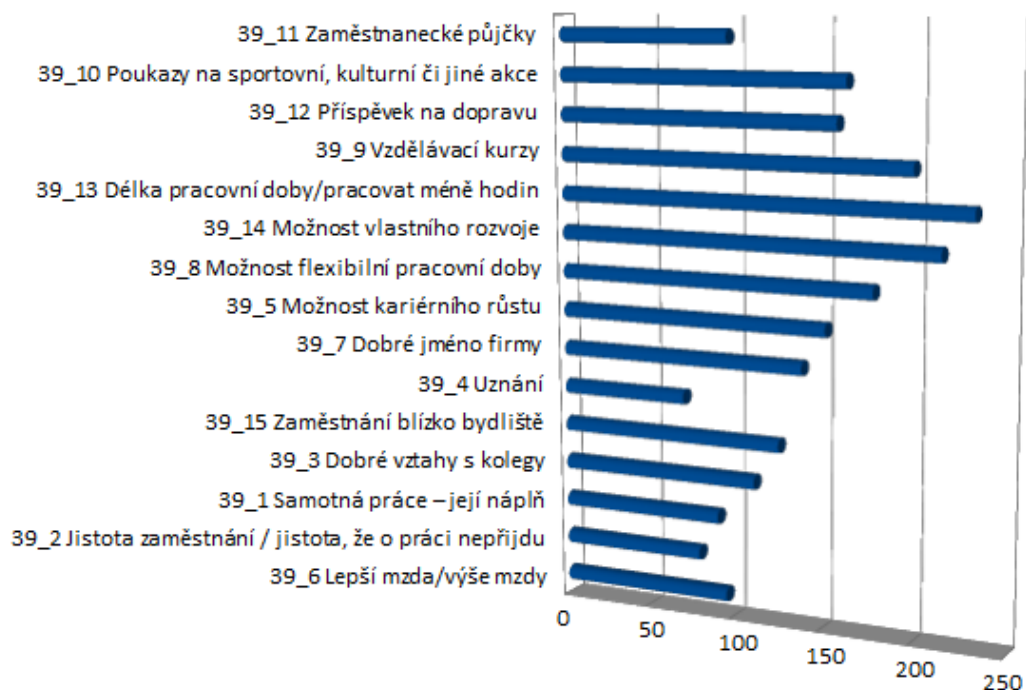
Mezi benefity, u kterých si zaměstnanci nebyli jisti jejich přínosem, byly zaměstnanecké půjčky, půjčky na podporu profesního růstu dětí zaměstnanců či zaměstnanců samotných a letos také další vzdělávací kurzy nebo cestovní připojištění.

Jako nejméně zajímavé jsou pro zaměstnance příspěvky na nákup zdravé výživy, poukazy do wellness center nebo na různé kulturní či sportovní akce a také příspěvek na získání nového zaměstnance.

Stejně tak, jako v předchozím období, byl povšechní zájem o zaměstnanecké benefity finančního charakteru. To odpovídá již zmíněné preferenci finanční vs. nefinanční motivaci zaměstnanců.

Níže je ještě uveden žebříček hodnot respondentů, ve kterém měli dotazovaní seřadit tyto hodnoty dle svých preferencí od 1 do 15, kdy číslo 1 bylo „nejdůležitější“ a číslo 15 mělo „nejméně důležitou hodnotu“, to znamená, že v grafu níže jsou jako **nejdůležitější vnímány ty faktory, které mají nejmenší počet bodů** (nejkratší grafovou míru).

Graf č. 43:
Žebříček hodnot



6.6 Vyhodnocení hypotéz

Pro letošní dotazníkový výzkum hodnocení spokojenosti zaměstnanců jsem stanovila následující hypotézy:

- 1. Zaměstnanci společnosti jsou se svojí prací více spokojeni, než tomu bylo v roce 2013.**
 - Výše provedeným výzkumem lze potvrdit hypotézu, že zaměstnanci jsou celkově se svojí prací více spokojeni oproti roku 2013.
- 2. Zaměstnanci společnosti jsou spokojenější s tím, jak je společnost vnitřně vedena ve srovnání s rokem 2013.**
 - Tuto hypotézu je možné potvrdit. Zaměstnanci jsou spokojenější s tím, jak je společnost vedena a vnitřně řízena.
- 3. Zaměstnanci společnosti jsou spokojenější s aktuálně nastavením motivačním systémem oproti motivačnímu systému v roce 2013.**
 - Tuto hypotézu dotazníkové šetření vyvrátilo. Zaměstnanci nejsou více spokojeni s tím, jak je aktuálně nastaven motivační systém.
- 4. Zaměstnanci společnosti jsou spokojenější se vztahy na pracovišti oproti předchozímu sledovanému období.**
 - Tuto hypotézu výsledky šetření potvrdili. Zaměstnanci jsou spokojenější se vztahy na svém pracovišti oproti roku 2013.
- 5. Zaměstnanci jsou společnosti více oddáni než v roce 2013.**
 - Tato hypotéza byla analýzou výsledků vyvrácena. Zaměstnanci nejsou více firmě oddáni, než tomu bylo v předchozím sledovaném období.

7 Komparační shrnutí

Oba provedené a na předchozích stránkách zanalyzované dotazníkové výzkumy poskytly určitý a ucelený pohled na to, jak zaměstnanci hodnotí spokojenost s prací a také některé z jejích faktorů.

Mezi nejdůležitějšími faktory jsou hodnocení náročnosti práce, individuální vnímání uplatnění kvalifikace na pracovním místě, které daný zaměstnanec zastává, spokojenost s pracovním prostředím, vztahy na pracovišti (ať už k nadřízeným nebo spolupracovníkům), úroveň komunikace a samozřejmě také motivační systém.

Zaměření společnosti, jako výrobního podniku, již svojí povahou naznačuje, že se ve většinovém podílu jedná o manuálně pracující zaměstnance, z toho vyplývá také nárůst subjektivního hodnocení náročnosti vykonávané práce. Tomuto oboru také odpovídá profil obsazovaných pracovních pozic. Oblast, ze které se hlásí uchazeči na různá pracovní místa ve společnosti KD s.r.o., se rozšířila vlivem stárnutí populace v místě, kde má výrobní závod své sídlo nebo také požadovanou kvalifikací na některá pracovní místa. S tím je spojen nárůst zaměstnanců, kteří vnímají větší problematičnost s dopravou do zaměstnání. I přes tyto skutečnosti vzrostl podíl těch, kteří nevidí plné využití svých schopností a kvalifikace. Tato skutečnost platí ovšem pouze u pracovníků do padesáti let věku; odtud již vnímají využití vlastního pracovního potenciálu pozitivně.

Čtyřmi faktory, pro které by zaměstnanci neváhali ukončit pracovní poměr a odejít k jinému zaměstnavateli, jsou v obou šetřeních stejné – výše platu, špatná komunikace, špatný styl vedení a absence perspektivy. Troufám si říci, že tyto čtyři faktory budou více méně (s různým poměrem) shodné u pracovníků většiny zaměstnavatelů takovéto velikosti.

Výraznými body výzkumu byly změny v zapojení zaměstnanců na stálém zdokonalování kvality a pracovního prostředí implementací systémů řízení převzatých z japonských firem a změna systému odměňování. Zatímco většina respondentů pozitivně hodnotila nejen samotný participační proces, ale také jeho důsledky – tedy samotné zlepšení pracovních podmínek, pracovního vybavení a zázemí, tak změna v systému odměňování je vnímána, a následně hodnocena, negativně.

Styl vedení a vnitřního řízení společnosti je hodnocen v pozitivním duchu, a dovolím si tuto skutečnost přisoudit pozitivní změně v personálním obsazení pozice plant manažera.

8 Návrh kroků ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Cílem tohoto návrhu je zvýšit spokojenost zaměstnanců v oblastech, ve kterých pocítují výraznou nespokojenost. Jednotlivé body jsou vyselektovány z proběhlých hodnocení spokojenosti zaměstnanců za obě sledovaná období.

8.1 Cíle navržených kroků

Pro další proces zlepšování navrhuji:

- zvýšit informovanost zaměstnanců o probíhajících a plánovaných změnách, o ekonomických datech společnosti a také společnosti jako takové,
- zlepšení způsobu komunikace napříč firmou,
- zvýšení oddanosti zaměstnanců k firmě nebo firemním hodnotám,
- implementaci systému hodnocení řadových zaměstnanců vedoucími pracovníky v kvartální periodě (vč. hodnocení výkonu),
- implementaci systému hodnocení vedoucích pracovníků jejich podřízenými a také přímým nadřízeným pracovníkem v půlroční nebo roční periodě,
- zvážit úpravu systému odměňování a motivování zaměstnanců pomocí finančních a nefinančních stimulů.

8.2 Návrh jednotlivých kroků

1. Zlepšení informovanost zaměstnanců o probíhajících a plánovaných změnách, o ekonomických datech společnosti a také společnosti jako takové.

Respondenti v dotazníkovém šetření uváděli, že nejsou dostatečně informováni o skutečnostech týkajících se společnosti a také negativně hodnotili skutečnost, že se ve firmě nekonají žádné pravidelné pracovní porady, kde by se zaměstnanci mohli tyto informace dovědět.

K informování zaměstnanců ve společnosti KD s.r.o. Lze zvážit několik způsobů: vnitrofiremní noviny, nástěnky, oběžníky, pětiminutové porady v rámci směny v týdenní periodě, častější společenské akce nebo informace od nadřízených.

Pro tento krok navrhuji založení **vnitrofiremního měsíčníku**, který může být buďto distribuován zaměstnancům, anebo může být jeden výtisk umístěn na nástěnce v hlavním vestibulu společnosti.

2. Zlepšení způsobu komunikace napříč firmou.

Pro zlepšení vzájemné komunikace mezi jednotlivými odděleními či jednotlivci, v jejichž popisu je vzájemná každodenní komunikace, absolvovali zaměstnanci kurz komunikačních dovedností.

K pozitivnějšímu vnímání komunikace od ostatních pracovníků je možné dojít naplněním předchozího bodu, tedy zvýšením informovanosti všech zaměstnanců.

K propojení komunikačních toků a lepšímu vzájemnému poznání pracovníků navrhuji nějaký druh neformálních akcí, jako např. letní zahradní párty nebo **bowlingová utkání** mezi šesti týmy sestavenými z jednotlivých oddělení např. s roční periodicitou.

Každý zápas z tabulky níže je kalkulován na tři hodiny použití dvou drah najednou. Ze šesti týmů vzniknou tři vítězové. Dva s největším počtem nahraných bodů se utkají v zápase o nějakou firemní cenu, např. firemní putovní pohár s plaketou.

3. Zvýšení oddanosti zaměstnanců k firmě nebo firemním hodnotám.

Zvýšení oddanosti k firmě či firemním hodnotám je možné souběžně s naplňováním prvních dvou navržených kroků. Například tak, že se firemní noviny použijí mimo informování o stavu společnosti také k postupnému představování všech zaměstnanců. Tento krok může vést k prohloubení osobních kontaktů, propojení zaměstnanců po jejich osobních či zájmových stránkách což paralelně povede k většímu pocitu sounáležitosti. Tentýž účinek bude mít každoroční bowlingové zápolení, např. o firemní pohár.

4. Implementace systému hodnocení – shora dolů i zdola nahoru.

Zapojením systému hodnocení řadových pracovníků jejich nadřízenými, včetně provádění zpětných vazeb, může dojít ke zlepšení hodnocení spokojenosti zaměstnanců v oblasti odměňování a vnímání souvislosti mezi pracovním výkonem a danou odměnou. Druhotným faktorem může být odhalení schopnostních potenciálů pro možné horizontální či vertikální přesuny zaměstnanců.

Zapojením systému hodnocení vedoucích pracovníků jejich podřízenými a také přímým nadřízeným pracovníkem v půlroční nebo roční periodě získá plant manažer přehled o tom, jak schopní a kvalitní jsou vedoucí pracovníci, jak na své podřízené působí, jakým způsobem komunikují, atd.

5. Zhodnocení možných úprav systému odměňování a motivování zaměstnanců pomocí finančních a nefinančních stimulů.

Zaměstnanci společnosti nejsou spokojeni se svojí mzdou nebo rozsahem benefitů. Mzdu tvoří fixní část mzdy a odměny. I přes to, že jsou zaměstnanci informováni o tom, jak je složena pohyblivá složka mzdy a jak se mohou zapříčinit o její získání v 100% výši, nejsou s tímto systémem spokojeni. Také si myslí, že mzda neodpovídá jejich pracovním výkonům.

V této oblasti by měla společnost KD s.r.o. vypracovat porovnání výše platů a mezd v dané oblasti a s ostatními organizacemi a zvážit zapojení dalších zaměstnaneckých výhod, například o příspěvek na penzijní připojištění nebo odměnu za odpracované roky.

Sjednání penzijního příspěvku je pro firmu velmi výhodným zaměstnaneckým benefitem, protože je daňově uznatelným výdajem firmy až do výše 24.000,- Kč ročně.

Odměnu ve výši 500,- Kč by mohl získat zaměstnanec ve výročním měsíci po odpracování pěti let ve firmě.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provedení dvou dotazníkových výzkumů hodnocení spokojenosti zaměstnanců v lednu 2013 a lednu roku 2015, analýza těchto dvou šetření a komparace jejich výsledků.

Dalším úkolem bylo na základě získaných analýz navrhnout kroky ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti KD s.r.o.

V teoretické části byly popsány oddanost a spokojenost pracovníků, jejich faktory, vzájemná souvislost a způsoby, jak dosáhnout vysoké úrovně těchto činitelů. Dále byla popsána motivace a způsoby motivování a stimulování zaměstnanců.

V praktické části byly provedeny dva dotazníkové výzkumy, které zjistily nespokojenost zaměstnanců s úrovní poskytování a sdělování informací v rámci společnosti, úrovní komunikace a výší odměny za pracovní výkon. Další oblastí, kterou by se měla firma zabývat, je nízká úroveň oddanosti firmě a firemním hodnotám.

V části navrhovaných kroků ke zvýšení spokojenosti byly k těmto slabým stránkám naznačeny možné cesty, které by mohly vést ke zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců.

Tyto kroky mohou být použity jako podklad pro následné zpracování konkrétních projektů u výše navrhovaných bodů.

Bibliografie

Monografické publikace

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 100 s. ISBN 80-7226-308-0

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 6. dotisk 3. vyd. Praha: Karolinum, 2008. 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7

HOMOLA M. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n.p., 1977.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4

KIM, Sang H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003. 162 s. ISBN 80-7261-078-3

KOUBEK, J. *ABC Praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 400 s. ISBN 80-7261-033-3

MADSEN, K. B. *Moderní teorie motivace*. 1. vyd. Praha: Academia, 1979, 468 s.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2002, 156 s. ISBN 80-247-0403-X,

PROVAZNÍK, V. *Psychologie I. Učební text pro VOŠ*. Praha: Vyšší odborná škola a OA SPZ, 1999, 140 s.

SMITH, J. *Jak zvyšovat produktivitu týmu. Příklady a cvičení*. Praha: Computer Press, 2000, 112 s. ISBN 80-7226-359-5

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5

Seriálové publikace

Jak firemní kultura ovlivňuje značku. *HRM. Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Ročník VII, číslo 3, s. 10–11, ISSN 1801-4690*

KALENKA, V. KAZDOVÁ, A. Pravidelné hodnocení je motivující rituál. *HR management. roč. VI., č. 4, s. 45–47, ISSN 1801-4690*

KOPŘIVA, T. Nejčastější otázky české personalistiky: udržení klíčových lidí. *HR management. roč. IV., č. 6, s. 38–39, ISSN 1801-4690*

NOVOTNÁ, L. Fungující motivace: klíč k motivovaným zaměstnancům. *HR management. roč. IV., č. 6, s. 37–38, ISSN 1801-4690*

Nejsilnější motivace: vtáhnout lidi do dění ve firmě. *HRM. Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Ročník VII, číslo 3, s. 62–65, ISSN 1801-4690*

Nejdůležitější pro práci s lidmi je důvěra. *HRM. Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Ročník VI, číslo 6, s. 33, ISSN 1801-4690*

SMRČKOVÁ, I. Znáte hodnotu svých zaměstnanců? *HR management. Ročník V., č. 5, s. 43, ISSN 1801-4690*

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1: Působení motivů a stimulů
- Obrázek č. 2: Lidé a úkoly
- Obrázek č. 3: Proces motivace
- Obrázek č. 4: Teorie potřeb
- Obrázek č. 5: Maslowova hierarchie potřeb
- Obrázek č. 6: Org chart společnosti KD s.r.o.

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1: Rozložení zaměstnanců dle věku, pohlaví a délky zaměstnání
- Tabulka č. 2: Jak důležité jsou pro Vás následující faktory pro to, abyste se cítil/a ve své práci spokojeně?
- Tabulka č. 3: Do jaké míry vnímáte, že jsou tyto faktory naplněny?
- Tabulka č. 4: Hodnocení faktorů
- Tabulka č. 5: Preference benefitů – 2013
- Tabulka č. 6: Rozložení zaměstnanců dle věku, pohlaví a délky zaměstnání
- Tabulka č. 7: Do jaké míry vnímáte, že je faktor „Pracovní náplň“ pro Vás naplněn?
- Tabulka č. 8: Jak důležité pro Vás jsou následující faktory pro to, abyste se cítil/a ve své práci spokojeně?
- Tabulka č. 9: Do jaké míry vnímáte, že jsou tyto faktory naplněny?
- Tabulka č. 10: Jak moc se následující faktory podílejí na vzniku Vaší případné nespokojenosti?
- Tabulka č. 11: Preference benefitů – 2014

Seznam grafů

- Graf č. 1: Složení respondentů dle věku
- Graf č. 2: Složení respondentů dle odpracované doby
- Graf č. 3: Vyplněné dotazníky dle délky zaměstnání v jednotlivých věkových intervalech
- Graf č. 4: Považujete Vaši práci za náročnou?
- Graf č. 5: Myslíte si, že je vaše kvalifikace (schopnosti) účelně využita?
- Graf č. 6: Důvody, pro které byste se rozhodl/a odejít k jinému zaměstnavateli:
- Graf č. 7: Spokojenost s úrovní pracovního vybavení (pracovní pomůcky, oblečení)
- Graf č. 8: Spokojenost se zázemím a vybavením pracoviště (šatny, WC, apod.)
- Graf č. 9: Vnímání důležitosti benefitu „Příspěvek na dopravu“ v závislosti na hodnocení obtížnosti dopravy do zaměstnání
- Graf č. 10: Jak hodnotíte společnost KD s.r.o. jako zaměstnavatele ve Vašem regionu?
- Graf č. 11: Negativně vnímaný faktor – uznání
- Graf č. 12: Negativně vnímaný faktor – benefity
- Graf č. 13: Negativně vnímaný faktor – možnost kariérního růstu
- Graf č. 14: Poděkoval Vám někdo za Vaši práci za poslední měsíc?
- Graf č. 15: Pochválil Vás někdo za Vaši práci za poslední měsíc?

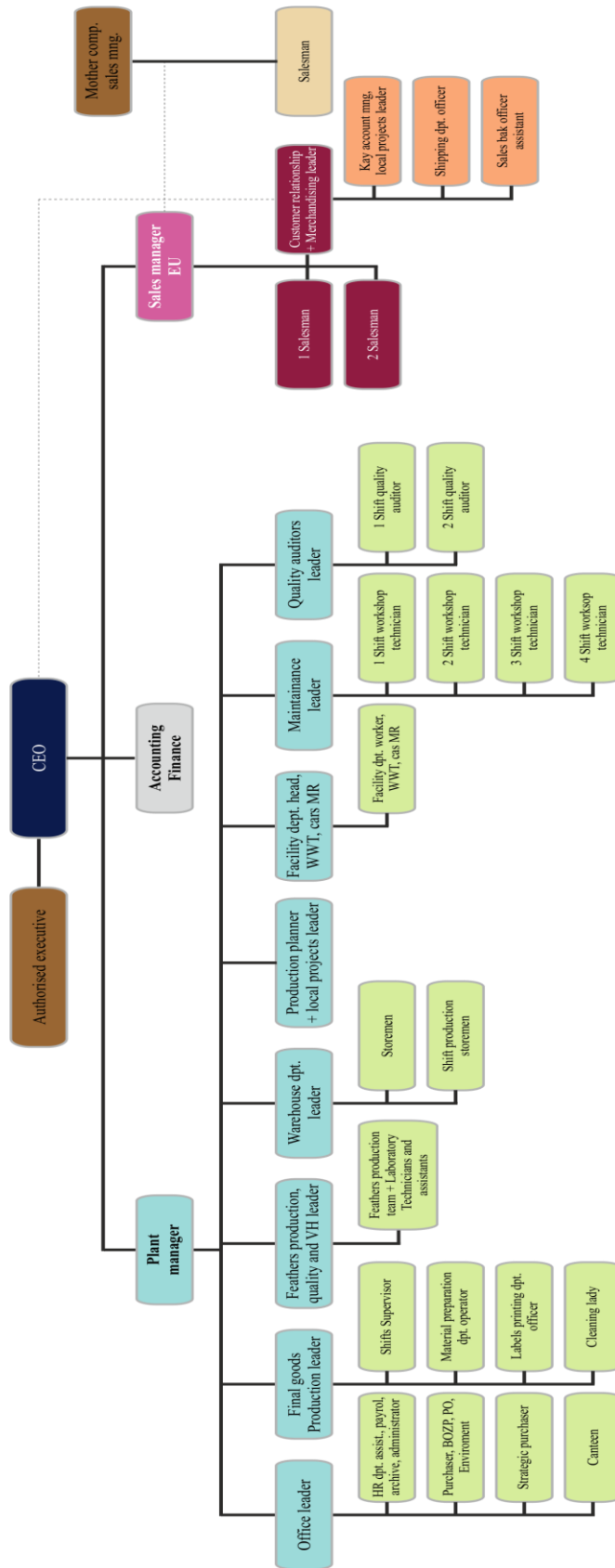
- Graf č. 16: Spokojenost s úrovní komunikace a s předáváním informací ve společnosti vzhledem k odpracovaným letům ve společnosti KD s.r.o.
- Graf č. 17: Jste spokojena se systémem odměňování, který zaměstnancům společnost nabízí?
- Graf č. 18: Vnímání důležitosti „benefitů“ jako složky odměňování v závislosti na individuálním hodnocení motivace
- Graf č. 19: Vnímání důležitosti benefitů v závislosti na délce odpracované doby
- Graf č. 20: Co vás nejvíce motivuje?
- Graf č. 21: Rozložení získaných dotazníků dle věku
- Graf č. 22: Rozložení získaných dotazníků dle odpracované doby
- Graf č. 23: Vyplněné dotazníky dle délky zaměstnání v jednotlivých věkových intervalech
- Graf č. 24: Považujete Vaši práci za náročnou?
- Graf č. 25: Myslíte si, že je Vaše kvalifikace (schopnosti) účelně využita?
- Graf č. 26: Jak vnímají zaměstnanci účelovou využitost svých schopností vzhledem k délce odpracovaných let?
- Graf č. 27: Jak vnímají zaměstnanci účelovou využitost svých schopností vzhledem ke svému věku?
- Graf č. 28: Vývoj ochoty zaměstnanců doporučit práci u společnosti KD s.r.o.
- Graf č. 29: Zvolili byste znovu KD s.r.o. jako svého zaměstnavatele?
- Graf č. 30: Spokojenost s úrovní pracovního vybavení (pracovní pomůcky, oblečení)
- Graf č. 31: Spokojenost se zázemím a vybavením pracoviště (šatny, WC, apod.)
- Graf č. 32: Jak je respondenty vnímána důležitost příspěvku na dopravu při daném hodnocení obtížnosti dopravy do zaměstnání
- Graf č. 33: Jak hodnotíte společnost KD s.r.o. jako zaměstnavatele ve Vašem regionu?
- Graf č. 34: Negativně vnímaný faktor – uznání
- Graf č. 35: Negativně vnímaný faktor – benefity
- Graf č. 36: Negativně vnímaný faktor – možnost kariérního růstu
- Graf č. 37: Poděkoval Vám někdo za Vaši práci za poslední měsíc?
- Graf č. 38: Pochválil Vás někdo za Vaši práci za poslední měsíc?
- Graf č. 39: Jsou vztahy na Vašem pracovišti přátelské?
- Graf č. 40: Jste spokojený/á se stylem řízení a vedení vašeho nadřízeného?
- Graf č. 41: Jste spokojena se systémem odměňování, který zaměstnancům firma KD s.r.o. nabízí?
- Graf č. 42: Vnímání důležitosti „benefitů“ jako složky odměňování v závislosti na individuálním hodnocení druhu motivačního působení
- Graf č. 43: Žebříček hodnot

Seznam příloh

Příloha A	Obrázek č. 6: Org chart společnosti KD s.r.o.	I
Příloha B	Operativní definování dílčích otázek a zdůvodnění položených otázek	II
Příloha C	Tabulka č. 5: Preference benefitů – 2013	VIII
Příloha D	Dotazník hodnocení spokojenosti 2013	XIV
Příloha E	Dotazník hodnocení spokojenosti 2015	XV
Příloha F	Tabulka č. 11: Preference benefitů – 2015	XX

Přílohy

Příloha A – Obrázek č. 6: Org chart společnosti KD s.r.o.



Příloha B – Operativní definování dílčích otázek a zdůvodnění položených otázek

Uved'te prosím Váš věk:	
O	<i>Jaký je věkový průměr zaměstnanců společnosti KD s.r.o.? Jaká věková kategorie zaměstnanců byla nejochotnější k vyplnění dotazníků?</i>
Z	<i>Otázka používána jako jedna z důležitých proměnných.</i>
U společnosti KD s.r.o. pracují po dobu:	
O	<i>Jaká je průměrná délka pracovního poměru zaměstnanců společnosti?</i>
Z	<i>Otázka používána jako jedna z důležitých proměnných.</i>
1 Doporučil/a byste svým známým práci u společnosti KD s.r.o.?	
O	<i>Jak jsou zaměstnanci ochotni doporučit společnost KD s.r.o. jako svého potenciálního zaměstnavatele pro svoje známé?</i>
Z	<i>Otázka používána jako jedna z proměnných. Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci oddáni firmě a firemním hodnotám.</i>
2 Kdybyste měl/a možnost znovu si zvolit zaměstnavatele, rozhodl/a byste se opět pro KD s.r.o.?	
O	<i>Jak jsou zaměstnanci ochotni zvolit si společnost KD s.r.o. znovu za svého zaměstnavatele?</i>
Z	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci oddáni firmě a firemním hodnotám.</i>
3 Zamyslete se prosím nad důvody, pro které byste se rozhodl/a odejít k jiném zaměstnavateli (max. 4 odpovědi)	
O	<i>Jaké jsou čtyři důvody, pro které by zaměstnanci odešli pracovat k jinému zaměstnavateli?</i>
Z	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s prací u firmy KD s.r.o. Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci oddáni firmě a firemním hodnotám.</i>
4 Považujete Vaši práci za náročnou?	
O	<i>Jak vnímají zaměstnanci náročnost své práce?</i>
Z	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni se svojí prací (i přes hodnocení své práce jako náročné).</i>
5 Jste spokojený/á se zázemím a vybavením pracoviště (šatny, WC, apod.)?	
O	<i>Jak jsou zaměstnanci spokojeni se zázemím a vybavením pracoviště?</i>
Z	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni se svojí prací a pracovními podmínkami.</i>
6 Jste spokojený/á s úrovní Vašeho pracovního vybavení (prac. pomůcky, oblečení)?	
O	<i>Jak jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní pracovního vybavení?</i>
Z	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že zaměstnanci společnosti jsou spokojeni se svojí prací a pracovními podmínkami.</i>

7	Máte problémy s dopravou do práce, příp. z práce?
O	<i>Jak zaměstnanci vnímají snadnost / obtížnost dopravy do zaměstnání?</i>
Z	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že zaměstnanci jsou spokojeni se svojí prací.</i>
8	Jste spokojený/á s úrovní komunikace a s předáváním informací ve společnosti?
O	<i>Jak jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní komunikace a s předáváním informací napříč společností?</i>
Z	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že zaměstnanci jsou spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena.</i>
9	Jsou vztahy na Vašem pracovišti přátelské?
O	<i>Jak zaměstnanci hodnotí vztahy na pracovišti?</i>
Z	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy na pracovišti.</i>
10	Myslíte si, že je Vaše kvalifikace (schopnosti) účelně využita?
	<i>Jak subjektivně hodnotí zaměstnanci využití svého pracovního potenciálu na dané pozici?</i>
O	<i>Jak vnímají zaměstnanci využitost svých schopností vzhledem k délce odpracované doby? Jak vnímají zaměstnanci využitost svých schopností vzhledem ke svému věku?</i>
Z	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci pracovně spokojeni.</i>
11	Má Váš nadřízený zájem vyslechnout Váš názor na případné řešení problémů?
O	<i>Jak zaměstnanci vnímají ochotu nadřízených k vyslechnutí jejich názorů?</i>
Z	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena.</i>
12	Jste spokojený/á se stylem řízení a vedení Vašeho nadřízeného?
O	<i>Jak jsou zaměstnanci spokojeni se stylem řízení a vedení přímým nadřízeným?</i>
Z	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena.</i>
13	Jak vnímáte zpětnou vazbu (to, jak celkově hodnotíte vaši práci), kterou dostáváte od nadřízeného?
O	<i>Jak zaměstnanci vnímají zpětnou vazbu od nadřízeného na práci, kterou vykonávají?</i>
Z	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena. Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem.</i>
14	Poděkoval Vám někdo za Vaší práci za poslední měsíc?
O	<i>Bylo zaměstnancům v posledním měsíci poděkováno za jejich odvedenou práci?</i>
Z	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena. Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem.</i>

15	Pochválil Vás někdo za Vaši práci za poslední měsíc?
O	Byli zaměstnanci v posledním měsíci pochváleni za výkon nebo za práci, kterou odvedli? Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena.
Z	Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem.
16	Uskutečňuje se u Vás na pracovišti pravidelně nějaká schůzka, kde dostáváte informace o tom, jak se společnosti daří, o očekávaných změnách ve spol., apod.?
O	Jak zaměstnanci vnímají úroveň informování napříč společností?
Z	Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena.
17	Jste nucen/a svým nadřízeným do přesčasů?
O	Jak zaměstnanci vnímají práci frekventovanost nařízené práce přes čas?
Z	Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s prací a pracovními podmínkami.
18	Zajímá Vás úspěch Vaší společnosti?
O	Jak zaměstnanci hodnotí svůj zájem o úspěch společnosti?
Z	Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci společnosti oddáni.
19	Myslíte si, že je možné zlepšit hospodárnost provozu ve společnosti?
O	Jak zaměstnanci hodnotí možnost zlepšení hospodárnosti provozu?
Z	Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci společnosti oddáni.
20	Myslíte si, že lze něco udělat pro zlepšení služeb a tím i spokojenost zákazníka?
O	Jak zaměstnanci hodnotí firmou poskytované služby zákazníkům?
Z	Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci společnosti oddáni.
21	Jste v současné době v zaměstnání spokojen/a?
O	Jak zaměstnanci vnímají a hodnotí svoji aktuální pracovní spokojenost
Z	Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci pracovně spokojeni.
22	Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?
O	Jak zaměstnanci vnímají svoji celkovou pracovní spokojenost?
Z	Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci pracovně spokojeni.
23	Máte obavu z propuštění zaměstnanců v důsledku hospodářské krize, změn ve společnosti nebo pro zaměření společnosti (tedy prodej přerých výrobků)?
O	Jak zaměstnanci hodnotí riziko propuštění z důvodu ekonomické krize nebo oboru společnosti? Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena?
Z	Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní komunikace napříč společností. Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci společnosti oddáni.

24	<i>Jak celkově hodnotíte společnost KD s.r.o. jako zaměstnavatele ve Vašem regionu?</i>
<i>O</i>	<i>Jak zaměstnanci hodnotí společnost KD s.r.o. jako zaměstnavatele v regionu?</i>
<i>Z</i>	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci oddáni firmě a firemním hodnotám.</i>
25	<i>Jste spokojen/a se systémem odměňování, který zaměstnancům společnost KD s.r.o. nabízí?</i>
<i>O</i>	<i>Jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálně nastaveným systémem odměňování.</i>
<i>Z</i>	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem.</i>
26	<i>Jak hodnotíte současný systém odměňování?</i>
<i>O</i>	<i>Jak zaměstnanci hodnotí současný systém odměňování?</i>
<i>Z</i>	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem.</i>
27	<i>Jak vnímáte vztah mezi Vaším výkonem a odměnou, kterou za něj dostáváte?</i>
<i>O</i>	<i>Jak zaměstnanci hodnotí souvislost mezi pracovním výkonem a odměnou za vykonanou práci?</i>
<i>Z</i>	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem.</i>
28	<i>Provedl s Vámi někdo za poslední rok hodnotící rozhovor (tj. rozhovor, ve kterém hodnotil Vaše pracovní výkony)?</i>
<i>O</i>	<i>Byl se zaměstnanci proveden za poslední rok hodnotící rozhovor?</i>
<i>Z</i>	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena.</i>
29	<i>Vypracovává Váš nadřízený hodnocení Vaší práce?</i>
<i>O</i>	<i>Jak jsou zaměstnanci seznámeni s tím, jestli nadřízený pracovník hodnotí jejich pracovní výkon?</i>
<i>Z</i>	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena.</i>
30	<i>Výše mzdy, kterou dostáváte (plně odpovídá/spíše odpovídá/spíše neodpovídá/vůbec neodpovídá práci, kterou vykonáváte)</i>
<i>O</i>	<i>Jak zaměstnanci hodnotí výši mzdy, kterou dostávají za vykonanou práci?</i>
<i>Z</i>	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem.</i>
31	<i>Co Vás více v práci motivuje?</i>
<i>O</i>	<i>Jak zaměstnanci vnímají vlastní motivovatelnost?</i>
<i>Z</i>	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem.</i>
32	<i>Uvítal/a byste, aby společnost KD s.r.o. přidala do svého systému odměňování i nefinanční odměny (tzv. benefity)?</i>
<i>O</i>	<i>Jak zaměstnanci vnímají možnou situaci, kdy by firma implementovala zaměstnanecké benefity?</i>
<i>Z</i>	<i>Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem.</i>

33 Jak důležité jsou pro Vás následující složky odměňování?

Jakou důležitost mají pro zaměstnance následující benefity? Firemní oblečení, příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na životní pojištění, dva sick-days za pololetí, poukazy na sportovní, kulturní či jiné aktivity, poukázky na kulturní aktivity, dovolená navíc, příspěvek na dovolenou, příspěvek na získání nového zaměstnance, flexibilní pracovní doba, vzdělávací kurzy pořádané firmou, příspěvek nebo poukázka na vzdělávání ve vašem volném čase, zaměstnanecké půjčky, příspěvek na dopravu, odměny při pracovních nebo životních výročích, narozeninový balíček,

O *podíly na zisku, slevy na firemní produkty, nadstandardní zdravotní péče v nasmlouvaných institucích, nápoje na pracovišti, poukázky do sportovního centra, poukázky do wellness centra, příspěvek na lázně, příspěvek na nákup zdravé výživy, 13tý plat, příspěvek na cestovní přípojištění, poskytnutí půjčky na podporu profesního růstu zaměstnance, poskytnutí půjčky na podporu profesního růstu dětí zaměstnance, další vzdělávací kurzy, výroční prémie po odpracování určitého počtu let, možnost zřízení firemního koutku pro děti zaměstnanců, možnost úpravy pracovní doby pro ženy pečující o děti do 10 let.*

Z *Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem.*

**34 Pokud by se ve společnosti vyskytla možnost využívání dětského koutku s odborně
35 kvalifikovaným personálem, využil/a byste této možnosti? Ovlivnila by tato možnost
vaše rozhodnutí zkrátit RD a vrátit se do práce dříve než za 3 roky?**

Jak zaměstnanci hodnotí možnost otevření firemního koutku pro děti zaměstnanců?

O *Jak by ovlivnilo otevření firemního koutku ochotu žen/mužů po RD zkrátit čerpání RD a nastoupit dříve do práce?*

O jakou dobu by v tomto případě zkrátili čerpání RD?

Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci společnosti oddáni.

Z *Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci pracovně spokojeni.*

Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci ochotni zkrátit čerpání RD, pokud budou mít možnost umístit dítě do firemního koutku.

**36 Jak důležité jsou pro Vás následující faktory pro to, abyste se cítil/a ve své práci
spokojeně?**

Jak zaměstnanci hodnotí důležitost faktoru jistoty zaměstnání pro to, aby se cítili spokojeně?

Jak zaměstnanci hodnotí důležitost faktoru vztahů na pracovišti pro to, aby se cítili spokojeně?

Jak zaměstnanci hodnotí důležitost faktoru pracovní náplně pro to, aby se cítili spokojeně?

Jak zaměstnanci hodnotí důležitost faktoru benefitů pro to, aby se cítili spokojeně?

O *Jak zaměstnanci hodnotí důležitost faktoru dobré jméno firmy pro to, aby se cítili spokojeně?*

Jak zaměstnanci hodnotí důležitost faktoru pochvala nadřízeného pro to, aby se cítili spokojeně?

Jak zaměstnanci hodnotí důležitost faktoru uznání pro to, aby se cítili spokojeně?

Jak zaměstnanci hodnotí důležitost faktoru možnost kariérního růstu pro to, aby se cítili spokojeně?

Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci pracovně spokojeni.

Z *Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena.*

37 Do jaké míry vnímáte, že jsou tyto faktory pro Vás naplněny?

Jak zaměstnanci hodnotí naplněnost faktoru jistoty zaměstnání?

Jak zaměstnanci hodnotí naplněnost faktoru vztahů s lidmi na pracovišti?

Jak zaměstnanci hodnotí naplněnost faktoru pracovní náplně?

Jak zaměstnanci hodnotí naplněnost faktoru benefitů?

O *Jak zaměstnanci hodnotí naplněnost faktoru dobrého jména firmy?*

Jak zaměstnanci hodnotí naplněnost faktoru pochvaly nadřízeného?

Jak zaměstnanci hodnotí naplněnost faktoru uznání?

Jak zaměstnanci hodnotí naplněnost faktoru možnosti kariérního růstu?

Jak zaměstnanci hodnotí naplněnost faktoru mzdy za vykonanou práci?

Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci pracovně spokojeni.

Z *Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem.*

Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena

38 Jak moc se následující faktory podílejí na vzniku Vaší případné nespokojenosti v současném zaměstnání?

Jak se faktor mzdy podílí na vzniku spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců?

Jak se faktor náplň práce podílí na vzniku spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců?

Jak se faktor vysoké pracovní vytížení podílí na vzniku spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců?

Jak se faktor vztahy s kolegy podílí na vzniku spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců?

Jak se faktor možnost rozvoje podílí na vzniku spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců?

O *Jak se faktor hodnocení pracovníků podílí na vzniku spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců?*

Jak se faktor rozhodnutí nadřízeného podílí na vzniku spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců?

Jak se faktor vedení společnosti podílí na vzniku spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců?

Jak se faktor firemní kultura podílí na vzniku spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců?

Jak se faktor benefity podílí na vzniku spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců?

Jak se faktor přístup nadřízeného ke mně a k mojí práci podílí na vzniku spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců?

Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci pracovně spokojeni.

Z *Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem.*

Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je společnost vnitřně vedena.

39 Jaký je Váš žebříček pro to, co Vás v práci nejvíce motivuje?

O *Jaký mají zaměstnanci žebříček hodnot? Jaké faktory zaměstnance nejvíce motivují?*

Z *Je třeba k potvrzení/vyvrácení hypotézy, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem.*

40 Pokud máte nějaké návrhy nebo připomínky, napište je prosím?

O *Jaké jsou další návrhy či připomínky zaměstnanců ke společnosti KD s.r.o.?*

Z *Je třeba ke sdílení pocitů, emocí a návrhů zaměstnanců.*

Příloha C – Dotazník hodnocení spokojenosti zaměstnanců – 2013

Dobrý den,

touto cestou se na Vás obracím s prosbou o spolupráci vyplněním dotazníku zaměřeného na spokojenost zaměstnanců, systém odměňování a vaše preference složek benefitů. Výsledky dotazníkového výzkumu budou použity v mé bakalářské práci, jejímž předmětem je vytvoření a implementace nového benefitního systému v kontextu hodnocení a odměňování pracovníků. Dále budou výsledky sloužit jako zpětná vazba pro vedení společnosti KD s.r.o. ohledně přínosů, negativ a celkové vhodnosti aktuálně nastaveného systému. Vyplněním dotazníku tedy můžete přispět k tvorbě nového, optimálnějšího systému odměňování, který bude moci být vytvořen v souladu právě s Vašimi připomínkami. Dotazníky jsou anonymní (pokud nebudete chtít uvádět své jméno, nemusíte) a výsledky budou přístupné všem zaměstnancům, kteří o ně projeví zájem.

Vyplněný dotazník, prosím, vložte zpět do obálky a vhoďte do připravené krabice v prostoru jídelny společnosti do 31.1.2013. V případě jakýchkoliv dotazů mě prosím neváhejte kontaktovat prostřednictvím emailu nebo telefonu.

Předem velmi děkuji za Váš čas

Sonja Bendová
sonja.bendova@gmail.com | +420 603 238 647

Uveďte prosím Váš věk: _____

U společnosti KD s.r.o. pracuji po dobu: _____

1. Doporučil/a byste svým známým práci u společnosti KD s.r.o.?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

2. Kdybyste měl/a možnost znovu si zvolit zaměstnavatele, rozhodl/a byste se opět pro KD s.r.o.?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

3. Zamyslete se prosím nad důvody, pro které byste se rozhodl/a odejít k jinému zaměstnavateli (max. 4 odpovědi)

- nespokojenost s platem
- nevyhovuje mi práce na směny
- nevidím žádnou perspektivu osobního růstu
- neshody s nadřízeným
- neshody se spolupracovníky
- problémy s dopravou do zaměstnání
- špatný styl vedení
- špatná komunikace v rámci společnosti
- nespokojenost s pracovním prostředím; prosím, blíže uveďte:
-
- jiné, uveďte:
-

4. Považujete Vaší práci za náročnou?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

5. Jste spokojený/á se zázemím a vybavením pracoviště (šatny, WC, apod.)?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

6. Jste spokojený/á s úrovní Vašeho pracovního vybavení (pracovní pomůcky, oblečení)?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

7. **Máte problémy s dopravou do práce, příp. z práce?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
8. **Jste spokojený/á s úrovní komunikace a s předáváním informací ve společnosti?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nemohu hodnotit
9. **Jsou vztahy na Vašem pracovišti přátelské?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
10. **Myslíte si, že je Vaše kvalifikace (schopnosti) účelně využita?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
11. **Má Váš nadřízený zájem vyslechnout Váš názor na případné řešení problémů?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
12. **Jste spokojený/á se stylem řízení a vedení Vašeho nadřízeného?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
13. **Jak vnímáte zpětnou vazbu (to, jak nadřízený celkově hodnotí Vaši práci), kterou dostáváte od nadřízeného? Jako:**
 Naprosto dostatečnou
 Spíše dostatečnou
 Spíše nedostatečnou
 Naprosto nedostatečnou
14. **Poděkoval Vám někdo za Vaši práci za poslední měsíc?**
 Ano Ne
15. **Pochválil Vás někdo za Vaši práci za poslední měsíc?**
 Ano Ne
16. **Uskutečňuje se u Vás na pracovišti pravidelně nějaká schůzka (porada), kde dostáváte informace o tom jak se společnosti daří, o očekávaných změnách ve společnosti, apod. ?**
 Ano Ne
17. **Jste nucen/a svým nadřízeným do přesčasů?**
 Ano, často
 Ano, občas
 Velmi zřídka
 Ne, nikdy
18. **Zajímá Vás úspěch Vaší společnosti?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
19. **Myslíte si, že je možné zlepšit hospodárnost provozu ve společnosti?**
 Ano; prosím popište možnost zlepšení:
 Ne
20. **Myslíte si, že lze něco udělat pro zlepšení služeb a tím i pro spokojenost zákazníka?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
21. **Jste v současné době v zaměstnání spokojen/a?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne

- 22. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
- 23. Máte obavu z propuštění zaměstnanců v důsledku hospodářské krize, změn ve společnosti nebo pro zaměření společnosti (tedy prodej péřových výrobků)?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
- 24. Jak celkově hodnotíte společnost KD s.r.o. jako zaměstnavatele ve Vašem regionu?**
 Velmi atraktivní
 Spíše atraktivní
 Spíše neatraktivní
 Neatraktivní
- 25. Jste spokojena se systémem odměňování, který zaměstnancům společnost KD s.r.o. nabízí?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
- 26. Jak hodnotíte současný systém odměňování?**
 Velmi spravedlivý
 Spíše spravedlivý
 Spíše nespravedlivý
 Naprosto nespravedlivý
- 27. Jak vnímáte vztah mezi Vaším výkonem a odměnou, kterou za něj dostáváte?**
 Je mezi nimi zcela přímá souvislost
 Spíše mezi nimi je přímá souvislost
 Spíše mezi nimi není přímá souvislost
 Není mezi nimi žádná přímá souvislost
- 28. Provedl s Vámi někdo za poslední rok hodnotící rozhovor (tj. rozhovor, ve kterém hodnotil Vaše pracovní výkony)?**
 Ano Ne
- 29. Vypracovává Váš nadřízený hodnocení Vaší práce?**
 Ano Pokud ano, jste s ním také seznámen? Ano
 Ne Ne
 Nevím
- 30. Výše mzdy, kterou dostáváte:**
 Plně odpovídá práci, kterou vykonávám
 Spíše odpovídá práci, kterou vykonávám
 Spíše neodpovídá práci, kterou vykonávám
 Vůbec neodpovídá práci, kterou vykonávám
- 31. Co Vás více v práci motivuje?**
 Peněžní odměna (základní mzda, osobní ohodnocení, prémie...)
 Nepeněžní odměna (uznání, pochvala, odpovědnost, samostatnost, obsah práce...)
- 32. Uvítal/a byste, aby společnost KD s.r.o. přidala do systému odměňování i nefinanční odměny (tzv. benefity)?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne

33. Jak důležité jsou pro Vás následující složky odměňování? Zakřížkujte, prosím:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Firemní oblečení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na penzijní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na životní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dva sick-days (volné dny při nevolnosti) za pololetí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poukazy na sportovní, kulturní či jiné aktivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poukázky na kulturní aktivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovolená navíc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na dovolenou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na získání nového zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávací kurzy pořádané firmou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek nebo poukázka na vzdělávání ve vašem volném čase	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké půjčky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na dopravu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odměny při pracovních nebo životních výročích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Narozeninový balíček	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podíly na zisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slevy na firemní produkty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadstandardní zdravotní péče v nasmlouvaných institucích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nápoje na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poukázky do sportovního centra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poukázky do wellness centra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na lázně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na nákup zdravé výživy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13tý plat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na cestovní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytnutí půjčky na podporu profesního růstu zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytnutí půjčky na podporu profesního růstu dětí zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Další vzdělávací kurzy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výroční prémie po odpracování určitého počtu let	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní školka nebo dětský koutek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost úpravy pracovní doby pro ženy pečující o děti do 10 let	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Pokud by se ve společnosti vyskytla možnost využívání dětského koutku s odborně kvalifikovaným personálem, využil/a byste této možnosti?

- Ano, děti mám a využil/a bych této možnosti – pro kolik dětí?
 – jakého věku děti jsou?
- Ano, ale děti zatím nemám
- Ne, i kdybych děti měl/a, určitě bych toho nevyužil/a
- Ne, děti jsou už větší

35. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „Ano, ale děti zatím nemám“ a dítě by se Vám narodilo, ovlivnila by možnost využívání dětského koutku vaše rozhodnutí zkrátit rodičovskou dovolenou a vrátit se do práce dříve než za 3 roky?

- Ano, pokud by byla možnost zkrátit či upravit pracovní dobu:
 – v kolika letech dítěte byste chtěl/a opět nastoupit?
 – jak byste si představoval/a úpravu Vaší pracovní doby?
- Ano, ale stejně bych doma zůstal/a alespoň 2 roky
- Ne, předpokládám, že si budu chtít rodičovskou dovolenou užít co nejdéle a pak bych umístil/a dítě do běžné školky poblíž svého bydliště
- Ne, využil/a bych rodičovské dovolené v celé možné délce (3-4 roky), ale pak bych určitě dětský koutek využil/a

36. Jak důležité jsou pro Vás následující faktory pro to, abyste se cítil/a ve své práci spokojeně? Zakřížkujte, prosím:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s lidmi na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní náplň	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobré jméno firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. Do jaké míry vnímáte, že jsou tyto faktory pro Vás naplněny? Zakřížkujte, prosím:

	Jsou naplněny dostatečně a stačí mi to	Jsou naplněny částečně, ale i tak mi to stačí	Jsou naplněny částečně a nestačí mi to	Nejsou vůbec naplněny a vadí mi to
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s lidmi na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní náplň	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobré jméno firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mzda za vykonanou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. Jak moc se následující faktory podílejí na vzniku Vaší případné nespokojenosti v současném zaměstnání?

	Vůbec, je to jeden z hlavních důvodů mé spokojenosti	Vůbec, s tímto jsem spokojen/a	Patří mezi důvody mé nespokojenosti, ale nikoliv zásadně	Zásadně, je to jeden z hlavních důvodů mé nespokojenosti	Není pro mě důležité a neovlivňuje to moji spokojenost
Mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náplň práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vysoké pracovní vytížení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost rozvoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení pracovníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozhodnutí nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedení společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní kultura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup nadřízeného ke mně a k mojí práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Existuje něco dalšího, co je příčinou Vaší nespokojenosti? Pokud ano, prosím uveďte:

.....

39. Jaký je Váš žebříček pro to, co Vás v práci nejvíce motivuje? Seřadte prosím od 1 do 15

Samotná práce – její náplň	
Jistota zaměstnání / jistota, že o práci nepřijdu	
Dobré vztahy s kolegy	
Uznání	
Možnost kariérního růstu	
Lepší mzda / výše mzdy	
Dobré jméno firmy	
Možnost flexibilní pracovní doby	
Vzdělávací kurzy	
Poukazy na sportovní, kulturní či jiné akce	
Zaměstnanecké půjčky	
Příspěvek na dopravu	
Délka pracovní doby / pracovat méně hodin	
Možnost vlastního rozvoje	
Zaměstnání blízko bydliště	

40. Pokud máte nějaké návrhy nebo připomínky, napište je prosím:

.....

Příloha D – Tabulka č. 5: Preference benefitů – 2013

Benefit	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
	Hodnoty v %			
Firemní oblečení	10	27	39	24
Příspěvek na penzijní pojištění	51	36	8	5
Příspěvek na životní pojištění	43	35	16	6
Dva sick-days (volné dny při nevolnosti) za půl roku	45	40	5	10
Poukazy na sportovní, kulturní či jiné aktivity	8	30	38	24
Poukázky na kulturní aktivity	5	30	35	30
Dovolená navíc	58	34	8	0
Příspěvek na dovolenou	69	26	0	5
Příspěvek na získání nového zaměstnance	8	24	35	33
Flexibilní pracovní doba	21	21	32	26
Vzdělávací kurzy pořádané firmou	26	29	21	24
Příspěvek nebo poukázka na vzdělávání ve vašem volném čase	10,5	31,5	31,5	26,5
Zaměstnanecké půjčky	16	21	34	29
Příspěvek na dopravu	34,5	39,5	13	13
Odměny při pracovních/životních výročích	42	37	16	5
Narozeninový balíček	37,5	35	22,5	5
Podíly na zisku	44	38	10	8
Slevy na firemní produkty	55	32,5	10	2,5
Nadstandardní zdravotní péče v nasmlouvaných institucích	14	49	23	14
Nápoje na pracovišti	65	27,5	2,5	5
Poukázky do sportovního centra	11	30	35	24
Poukázky do wellness centra	11	32	35	22
Příspěvek na lázně	21,5	40,5	27	11
Příspěvek na nákup zdravé výživy	11	21	39	29
13tý plat	79,5	15,5	5	0
Příspěvek na cestovní připojištění	8,5	19,5	39	33
Poskytnutí půjčky na podporu profesního růstu zaměstnance	8	28	33	31
Poskytnutí půjčky na podporu profesního růstu dětí zaměstnance	6	36	36	22
Další vzdělávací kurzy	8	42	31	19
Výroční prémie po odpracování určitého počtu let	59	36	5	0
Firemní školka nebo dětský koutek	2,5	21,5	27	49
Možnost úpravy pracovní doby pro ženy pečující o děti do 10 let	31	36	15	18

Příloha E – Dotazník hodnocení spokojenosti zaměstnanců – 2015

Dobrý den všem!

Touto cestou se na Vás opětovně obracím s prosbou o vyplnění dotazníku zaměřeného na spokojenost zaměstnanců a systém odměňování. Výsledky dotazníkového výzkumu budou použity v mé bakalářské práci a také poslouží jako vaše zpětná vazba vedení společnosti Kamýk Daunen s.r.o. Dotazníky jsou anonymní (nemusíte uvádět své jméno) a výsledky budou přístupné všem zaměstnancům, kteří o ně projeví zájem.

Vyplněný dotazník, prosím, vložte zpět do obálky a vhodte do připravené krabice v prostoru jídelny společnosti Kamýk Daunen s.r.o. do 15.1.2015. V případě jakýchkoliv dotazů mě prosím neváhejte kontaktovat prostřednictvím emailu nebo telefonu.

Předem děkuji za Váš čas

Sonja Bendová
sbendova@kamykdaunen.cz | +420 778 476 511

Označte prosím Váš věk:

- 20–29 let 30–40 let 41–50 let 51–60 let 60 let a více

Jak dlouho u společnosti Kamýk Daunen s.r.o. pracujete?

- Do 1 roku 1–3 roky 4–6 let 7–9 let 10 let a více

1. Doporučil/a byste svým známým práci u společnosti Kamýk Daunen s.r.o.?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

2. Kdybyste měl/a možnost znovu si zvolit zaměstnavatele, rozhodl/a byste se opět pro Kamýk Daunen s.r.o.?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

3. Zamyslete se prosím nad důvody, pro které byste se rozhodl/a odejít k jinému zaměstnavateli (max. 4 odpovědi)

- nespokojenost s platem
 nevyhovuje mi práce na směny
 nevidím žádnou perspektivu osobního růstu
 neshody s nadřízeným
 neshody se spolupracovníky
 problémy s dopravou do zaměstnání
 špatný styl vedení
 špatná komunikace v rámci společnosti
 nespokojenost s pracovním prostředím; prosím, bližší uveďte:
- jiné, uveďte:

4. Považujete Vaši práci za náročnou?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

5. Jste spokojený/á se zázemím a vybavením pracoviště (šatny, WC, apod.)?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

6. Jste spokojený/á s úrovní Vašeho pracovního vybavení (pracovní pomůcky, oblečení)?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

7. Máte problémy s dopravou do práce, příp. z práce?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

8. Jste spokojený/á s úrovní komunikace a s předáváním informací ve společnosti?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nemohu hodnotit

9. Jsou vztahy na Vašem pracovišti přátelské?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

10. **Myslíte si, že je Vaše kvalifikace (schopnosti) účelně využita?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
11. **Má Váš nadřízený zájem vyslechnout Váš názor na případné řešení problémů?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
12. **Jste spokojený/á se stylem řízení a vedení Vašeho nadřízeného?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
13. **Jak vnímáte zpětnou vazbu** (to, jak nadřízený celkově hodnotí Vaši práci), **kteřou dostáváte od nadřízeného? Jako:**
 Naprosto dostatečnou
 Spíše dostatečnou
 Spíše nedostatečnou
 Naprosto nedostatečnou
14. **Poděkoval Vám někdo za Vaši práci za poslední měsíc?**
 Ano Ne
15. **Pochválil Vás někdo za Vaši práci za poslední měsíc?**
 Ano Ne
16. **Uskutečňuje se u Vás na pracovišti pravidelně nějaká schůzka (porada), kde dostáváte informace o tom jak se společnosti daří, o očekávaných změnách ve společnosti, apod. ?**
 Ano Ne
17. **Jste nucen/a svým nadřízeným do přesčasů?**
 Ano, často
 Ano, občas
 Velmi zřídka
 Ne, nikdy
18. **Zajímá Vás úspěch Vaší společnosti?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
19. **Myslíte si, že je možné zlepšit hospodárnost provozu ve společnosti?**
 Ano; prosím popište možnost zlepšení:
 Ne
20. **Myslíte si, že lze něco udělat pro zlepšení služeb a tím i pro spokojenost zákazníka?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
21. **Jste v současné době v zaměstnání spokojen/a?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
22. **Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
23. **Máte obavu z propuštění zaměstnanců v důsledku hospodářské krize, změn ve společnosti nebo pro zaměření společnosti (tedy prodej péřových výrobků)?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
24. **Jak celkově hodnotíte společnost Kamýk Daunen s.r.o. jako zaměstnavatele ve Vašem regionu?**
 Velmi atraktivní
 Spíše atraktivní
 Spíše neatraktivní
 Neatraktivní

25. Jste spokojena se systémem odměňování, který zaměstnancům společnost nabízí?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

26. Jak hodnotíte současný systém odměňování?

- Velmi spravedlivý
 Spíše spravedlivý
 Spíše nespravedlivý
 Naprosto nespravedlivý

27. Jak vnímáte vztah mezi Vaším výkonem a odměnou, kterou za něj dostáváte?

- Je mezi nimi zcela přímá souvislost
 Spíše mezi nimi je přímá souvislost
 Spíše mezi nimi není přímá souvislost
 Není mezi nimi žádná přímá souvislost

28. Provedl s Vámi někdo za poslední rok hodnotící rozhovor (tj. rozhovor, ve kterém hodnotil Vaše pracovní výkony)?

- Ano Ne

29. Vypracovává Váš nadřízený hodnocení Vaší práce?

- Ano Pokud ano, jste s ním také seznámen? Ano
 Ne Ne
 Nevím

30. Výše mzdy, kterou dostáváte:

- Plně odpovídá práci, kterou vykonávám
 Spíše odpovídá práci, kterou vykonávám
 Spíše neodpovídá práci, kterou vykonávám
 Vůbec neodpovídá práci, kterou vykonávám

31. Co Vás více v práci motivuje?

- Peněžní odměna (základní mzda, osobní ohodnocení, prémie...)
 Nepeněžní odměna (uznání, pochvala, odpovědnost, samostatnost, obsah práce...)

32. Uvítal/a byste, aby společnost Kamýk Daunen s.r.o. přidala do systému odměňování i nefinanční odměny (tzv. benefity)?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

33. Jak důležité jsou pro Vás následující faktory pro to, abyste se cítil/a ve své práci spokojeně? Zakřížkujte, prosím:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s lidmi na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní náplň	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobré jméno firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Do jaké míry vnímáte, že jsou tyto faktory pro Vás naplněny? Zakřížkujte, prosím:

	Jsou naplněny dostatečně a stačí mi to	Jsou naplněny částečně, ale i tak mi to stačí	Jsou naplněny částečně a nestačí mi to	Nejsou vůbec naplněny a vadí mi to
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s lidmi na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní náplň	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobré jméno firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mzda za vykonanou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Jak důležité jsou pro Vás následující složky odměňování? Zakřížkujte, prosím:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Firemní oblečení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na penzijní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na životní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dva sick-days (volné dny při nevolnosti) za pololetí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poukazy na sportovní, kulturní či jiné aktivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poukázky na kulturní aktivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovolená navíc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na dovolenou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na získání nového zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávací kurzy pořádané firmou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek nebo poukázka na vzdělávání ve vašem volném čase	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké půjčky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na dopravu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odměny při prac. nebo životních výročích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Narozeninový balíček	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podíly na zisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slevy na firemní produkty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadstandardní zdravotní péče v nasmlouvaných institucích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nápoje na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poukázky do sportovního centra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poukázky do wellness centra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na lázně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na nákup zdravé výživy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13tý plat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na cestovní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytnutí půjčky na podporu profesního růstu zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytnutí půjčky na podporu profesního růstu dětí zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Další vzdělávací kurzy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výroční prémie po odpracování určitého počtu let	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost úpravy pracovní doby pro ženy pečující o děti do 10 let	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Jak moc se následující faktory podílejí na vzniku Vaší případné nespokojenosti v současném zaměstnání?

	Vůbec, je to jeden z hlavních důvodů mé spokojenosti	Vůbec, s tímto jsem spokojen/a	Patří mezi důvody mé nespokojenosti, ale nikoliv zásadně	Zásadně, je to jeden z hlavních důvodů mé nespokojenosti	Není pro mě důležité a neovlivňuje to moji spokojenost
Mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náplň práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vysoké pracovní vytížení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost rozvoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení pracovníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozhodnutí nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedení společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní kultura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup nadřízeného ke mně a k mojí práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Existuje něco dalšího, co je příčinou Vaší nespokojenosti? Pokud ano, prosím uveďte:

.....

.....

37. Jaký je Váš žebříček pro to, co Vás v práci nejvíce motivuje? Seřadte prosím od 1 do 15

Samotná práce – její náplň	
Jistota zaměstnání / jistota, že o práci nepřijdu	
Dobré vztahy s kolegy	
Uznání	
Možnost kariérního růstu	
Lepší mzda / výše mzdy	
Dobré jméno firmy	
Možnost flexibilní pracovní doby	
Vzdělávací kurzy	
Poukazy na sportovní, kulturní či jiné akce	
Zaměstnanecké půjčky	
Příspěvek na dopravu	
Délka pracovní doby / pracovat méně hodin	
Možnost vlastního rozvoje	
Zaměstnání blízko bydliště	

38. Pokud máte nějaké návrhy nebo připomínky, napište je prosím:

.....

.....

.....

.....

Přeji Vám příjemný den!

Příloha F – Tabulka č. 11 Preference benefitů – 2015

Benefit	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
	Hodnoty v %			
Firemní oblečení	21	31	31	17
Příspěvek na penzijní pojištění	46	28	18	8
Příspěvek na životní pojištění	38	30	23	10
Dva sick-days (volné dny při nevolnosti) za půl roku	48	28	18	8
Poukazy na sportovní, kulturní či jiné aktivity	15	20	38	28
Poukázky na kulturní aktivity	10	28	38	25
Dovolená navíc	67	26	7	0
Příspěvek na dovolenou	74	14	7	5
Příspěvek na získání nového zaměstnance	23	21	31	26
Flexibilní pracovní doba	26	33	31	10
Vzdělávací kurzy pořádané firmou	20	45	20	15
Příspěvek nebo poukázka na vzdělávání ve vašem volném čase	8	33	40	20
Zaměstnanecké půjčky	5	30	40	24
Příspěvek na dopravu	28	38	25	10
Odměny při pracovních/životních výročích	32	41	22	5
Narozeninový balíček	31	38	26	5
Podíly na zisku	44	46	5	5
Slevy na firemní produkty	49	42	7	2
Nadstandardní zdravotní péče v nasmlouvaných institucích	32	29	32	8
Nápoje na pracovišti	67	21	12	0
Poukázky do sportovního centra	10	18	35	38
Poukázky do wellness centra	10	28	30	33
Příspěvek na lázně	25	35	23	18
Příspěvek na nákup zdravé výživy	15	23	38	25
13tý plat	81	17	0	2
Příspěvek na cestovní připojištění	15	30	38	18
Poskytnutí půjčky na podporu profesního růstu zaměstnance	13	33	30	25
Poskytnutí půjčky na podporu profesního růstu dětí zaměstnance	10	33	38	20
Další vzdělávací kurzy	13	51	21	15
Výroční prémie po odpracování určitého počtu let	57	33	7	2
Firemní školka nebo dětský koutek	48	24	17	12
Možnost úpravy pracovní doby pro ženy pečující o děti do 10 let	21	31	31	17

Katalogizační popis

Jméno autora: Sonja Bendová, DiS.

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců v konkrétní společnosti
a komparace výsledků

Rok: 2015

Počet stran bez příloh: 98

Celkový počet listů příloh: 119

Počet titulů české literatury a pramenů: 12

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 5