

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalářské prezenční studium

2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Klára Kopecká

Spokojenost zaměstnanců jako velice důležitý faktor rozvoje  
podnikové kultury a produktivity práce

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**

Mgr. Naděžda Šulcová

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Full-Time Studies

2009 – 2012

**BACHELOR THESIS**

Klára Kopecká

Happiness of employees as important key factor of company  
culture and work production

**Prague 2012**

**The bachelor thesis work supervisor:**

Mgr. Naděžda Šulcová

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 21.3.2012

*Klára Kopecká*

.....

## **Poděkování**

Chtěl(a) bych poděkovat především vedoucí této bakalářské práce Mgr. Naděždě Šulcové za mentoring a trpělivost při psaní této práce. Dále pak bych ráda poděkovala firmě Polarion s.r.o., ve které byla provedena praktická část mé bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá způsoby výzkumu spokojenosti na pracovišti a vlivem firemní kultury na spokojenost a celkovou produktivitu práce. Důraz je kladen na praktickou část, konkrétně na měření spokojenosti na pracovišti v konkrétní firmě a následnému rozebrání výsledků dotazníku a doporučení, kde by se měla firma zlepšit pro maximální možnou spokojenost zaměstnanců.

## **Klíčové pojmy**

agresivita, firma, Gallupův dotazník, hodnotící rozhovor, konflikt, podniková kultura, pracovní motivace, pracovní výkon, rozvoj zaměstnance, řízení kariéry, řízení lidských zdrojů, spokojenost, spokojenost zaměstnance, vztahy na pracovišti, zaměstnanec

## **Annotation**

This bachelor thesis is explaining ways of research in field of happiness on workplace and influence of company culture on happiness and work production. This work is based in practical part, which main goal is to perform a happiness research and following conduction of results based on this research. At the very end this work describes improvements that was advised to managers of the examined company to increase happiness on workplace.

## **Key words**

aggression, career management, company, company culture, conflict, employee, employee development, employees happiness, evolution interview, Gallup questioner, happiness, human resources management, work motivation, work performance, workplace relationships

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
------------------	----------

### **TEORETICKÁ ČÁST**

<b>1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>10</b>
<b>2. KONFLIKT A AGRESIVITA NA PRACOVÍŠTI .....</b>	<b>12</b>
2.1. Agresivita .....	12
2.2. Konflikt .....	13
<b>3. MOTIVACE A STIMULACE.....</b>	<b>15</b>
3.1. Motivace a stimulační vliv na pracovní výkon .....	16
<b>4. PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....</b>	<b>18</b>
4.1. Zjišťování pracovní spokojenosti .....	19
4.2. Způsoby zjišťování spokojenosti zaměstnanců .....	20
<b>5. PODNIKOVÁ KULTURA .....</b>	<b>22</b>
5.1. Co je podniková kultura? .....	22
<b>6. GALLUPŮV DOTAZNÍK.....</b>	<b>25</b>

### **PRAKTICKÁ ČÁST**

<b>7. PRŮZKUM .....</b>	<b>32</b>
7.1. Cíl a hypotézy průzkumu .....	32
7.2. Vytvoření dotazníku .....	33
7.3. Vyhodnocení dat.....	36
7.4. Doporučení vedoucím pracovníkům .....	48
7.5. Informování zaměstnanců o výsledcích průzkumu .....	49
7.6. Vyhodnocení průzkumu .....	50

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>51</b>
--------------------	-----------

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>53</b>
---------------------------------------	-----------

<b>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>55</b>
--	-----------

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>56</b>
--	-----------

<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>58</b>
----------------------------	-----------

## ÚVOD

Spokojenost zaměstnanců je klíčovou složkou úspěchu firmy. Všeobecně platí fakt, že spokojený pracovník je o mnoho procent výkonnější, než zaměstnanec nespokojený. Spokojený zaměstnanec se také méně často dopouští chyb a nepřesností. Jak ale tohoto stavu u pracovníků dosáhnout?

Spokojenost zaměstnance je čistě relativní záležitost a co platí v jedné firmě, nemusí platit ve firmě druhé. Každého jedince totiž motivuje ke spokojenosti něco jiného. Pro někoho je měřítkem spokojenosti výše platu, pracovní prostředí nebo kolektiv na pracovišti. Firma však musí zajistit, aby úroveň spokojenosti na pracovišti byla co možná největší. Jak tedy zajistit, aby byli zaměstnanci spokojeni? Existuje mnoho způsobů, jak spokojenost měřit a sledovat. Důležité je však si uvědomit, že nejdůležitější je s naměřenými výsledky neustále pracovat a používat je poté jako podklad pro zefektivnění činnosti.

Existuje mnoho firem, kde se spokojenost měří jen z toho důvodu, že management (vedení) tato měření chce, aby mohl prohlašovat na veřejnosti, že oni to také dělají. S těmito výsledky pak dále nikdo nepracuje, a tak se spokojenost zaměstnanců nezlepšuje. Naopak existují společnosti, které zaměstnávají experty, kteří se specializují na zlepšování spokojenosti na pracovišti. Například pražská firma Inmite s.r.o., která na plný úvazek zaměstnává „happiness chief officer“<sup>1</sup>, jehož popisem práce je zlepšovat spokojenost ve společnosti. Organizuje „team buildingy“<sup>2</sup>, společenské akce a obecně se stará, aby všichni zaměstnanci měli zajištěno vše, co potřebují k stoprocentnímu výkonu.

---

<sup>1</sup> happiness chief officer je výraz pocházející z anglických slov „happiness“ = štěstí a „chief office“ = vedoucí pracovník.

<sup>2</sup> teambuilding je výraz pocházející z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování. Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Teambuilding>



Autorka si myslí, že toto je přístup, ze kterého by si měly ostatní firmy vzít příklad. Poslední dobou se čím dál častěji můžeme setkat se zaměstnanci, kteří při výběru budoucího zaměstnavatele vnímají právě péči o spokojenost zaměstnanců jako velkou výhodu.

Práce je pro člověka důležitou součástí jeho pocitu ze života. Přináší mu nejen materiální užitek, ale dává mu i pocit seberealizace. Uspokojuje jeho potřeby, jako je sebeuplatnění a sebeúcta. Proto je potřeba na pracovišti mít dobré vztahy, které mají výrazný vliv na pracovní výkon i na osobní spokojenost každého z nás. Ale není to vždy jen o dobrých pocitech, ale i o těch méně příjemných, plynoucích z negativního prostředí a atmosféry na pracovišti. Příčinou těch negativních jsou v první řadě naši spolupracovníci.

Spokojený zaměstnanec je daleko více výkonný a pečlivý, než zaměstnanec, který je ve své práci nespokojený. Můžeme to sledovat i v běžných životních situacích, podobně je tomu též ve studiu při plnění úkolů. Například zde na Univerzitě Jana Amose Komenského. Když je studentům zadána práce na téma, které není naším „šálkem kávy“, tak nám práce jde mnohem pomaleji a nejsme tolik pečliví, jako když máme napsat semestrální práci z předmětu, který je naším oblíbeným.

V předkládané práci autorka přibližuje, jak spokojenost zaměstnanců měřit a jak pracovat s naměřenými výsledky. Autorce se naskytla možnost si na vlastní kůži vyzkoušet a provést zkoumání spokojenosti zaměstnanců v menší firmě. Postup a výsledky jsou prezentovány v praktické části tohoto materiálu.

Cílem této práce je provést průzkum spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření a detailně popsat, proč je každá otázka důležitá pro spokojenost zaměstnance a následně vyhodnotit výsledky průzkumu vypracovaného autorkou ve firmě Polarion.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Řízení lidských zdrojů je strategický a promyšlený logický přístup k řízení lidí, kteří pracují v organizaci a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů.“<sup>3</sup>

Cílem vedení zaměstnanců je směřování činnosti všech pracovních jednotek a jedinců organizace tak, aby splnili vytyčené cíle firmy. Produktivita zaměstnanců je tedy úměrně závislá na práci vedoucích pracovníků. Existuje také mnoho dalších podnětů, které mají vliv na produktivitu. Mezi ovlivňující faktory patří schopnosti zaměstnanců. Můžeme tedy mluvit o potenciálu člověka, s nímž lze pracovat nebo se zaměřit na jeho rozvoj. Schopnosti jsou však jen začátkem a důležitý je především postoj jednotlivce, který musí mít snahu se zlepšovat.<sup>4</sup>

„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna úspěšně plnit své cíle a to prostřednictvím lidí.“<sup>5</sup>

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání

---

<sup>3</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7

<sup>4</sup> PODÉŠŤ, J. *Návrh na zlepšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců*. Brno, 2009. 80 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v brně

<sup>5</sup> ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů organizace.<sup>6</sup>

Vykonáváme-li činnost, tak u ní posuzujeme jako důležité jakou má úspěšnost. Co se týče ekonomické oblasti, tak u té je důležitá návratnost investice, jistota, a také nesmí chybět stabilita a dlouhodobá prosperita. Abychom této stability a prosperity dosáhli, tak naším základním faktorem, který nás vede k úspěchu, je systém řízení daného subjektu.

Míru spokojenosti zaměstnanců s personální politikou a praxí lze zkoumat na základě průzkumů postojů, jimiž se zjišťují pocity a názory pracovníků. Ty obsahují názory na takové záležitosti, jako je jejich práce, mzda / plat, to, jak se s nimi zachází, jak vidí podnik a své manažery, jak dobře jsou informováni, jaké mají příležitosti ke vzdělávání a rozvoji kariéry a jak vidí své pracovní prostředí a vybavení podniku.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>7</sup> ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*.

## 2. KONFLIKT A AGRESIVITA NA PRACOVIŠTI

Agresivita a konflikty jsou dnes v pracovních kolektivech běžnými jevy. S narůstajícím stresem, rostoucí konkurencí a neustálým tlakem na zvyšování výkonů, dochází ke zhoršování pracovních vztahů. Podporovaný individualismus danou situací jen zhoršuje a výrazně tak přispívá ke vzniku neutěšených poměrů na pracovišti.<sup>8</sup>

Tyto konflikty a agresivita silně snižují spokojenost na pracovišti a je úkolem vedoucích pracovníků, ale i zaměstnanců samotných, tyto situace řešit nebo úplně bránit jejich vzniku.

### 2.1. Agresivita

„V pojetí agrese existuje v odborné literatuře pojmová a terminologická nejednotnost. Proto je nutné nejprve vymezit pojmy jako je agrese, agresivita a agresivní chování.“<sup>9</sup>

„Agrese je jednání lidí, které je útočné. Působí na nás útočně. Agresi rozdělujeme na biologickou a genetickou. Biologická agrese to znamená jakákoliv fyzická reakce na hrozbu. Genetická reakce se projevuje krátkodobou podrážděností nebo dlouhodobými psychosomatickými důsledky, ale může se také projevit i otevřeně.“<sup>10</sup>

Je třeba rozlišovat individuální agresi páchanou jedincem od společenské agrese, tzn. násilného jednání sociálních skupin. Mezi nejčastější projevy agresivního chování patří agrese „instrumentální“, která je zaměřená na cíl, která přináší agresorovi uspokojení. Dále agrese „reaktivní“, která probíhá za přítomnosti afektu a je silně

---

<sup>8</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu*. Praha: Grada Publishing, 2008. 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4

<sup>9</sup> VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. 154 s. ISBN 80-244-0337-4

<sup>10</sup> HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303

destruktivní, odreagovaná. Také můžeme hovořit o agresi přátelské, nepřátelské, sexuální, nesexuální, atd.<sup>11</sup>

Agresivita znamená sklon k útočnému jednání vůči druhému. Podle jednotlivých teorií je agresivita buď geneticky zakotvená, nebo je odpovědí na vnější podněty, případně se jí člověk naučí jako vzorec chování.<sup>12</sup>

„Agresivita se projevuje v chování jedince jako prosazování sebe sama na úkor druhých. Takový člověk nedbá na práva jiných lidí, ponižuje a pokořuje ostatní.“<sup>13</sup>

„Agresivní chování lze rozdělit na přímé a nepřímé. Nepřímé se projevuje například sarkasmem, ironií nebo pohrdáním. Přímé se projevuje například slovními útoky, urážkami či výhružnými gesty. Lze ještě doplnit, že agresivní chování posiluje pocit moci v jistých skupinách dokonce i prestiž.“<sup>14</sup>

## 2.2. Konflikt

„Konflikt (z lat. *confligó, conflictum*) je srážka či střet dvou nebo několika neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran, které se nechtějí nebo nemohou dohodnout. Je to střetnutí dvou nebo vícerych, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí.“<sup>15</sup>

Nedorozumění nebo jiný názor je běžnou věcí v každodenním životě. Konflikt můžeme považovat za střetnutí dvou nebo více vzájemných neslučitelných tendencí

---

<sup>11</sup> VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*.

<sup>12</sup> JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. 285 s. ISBN 80-7178-535-0

<sup>13</sup> PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Aservitivou proti stresu*. Praha: Grada Publishing, 1996. 181 s. ISBN 80-7169-334-0

<sup>14</sup> MATOUŠEK, O. a kol., *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003a. ISBN 80-7178-548-2

<sup>15</sup> *Konflikt*. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Konflikt>

a motivů, které vyvolávají prožitek napětí a zároveň tendenci toto napětí odstranit změnou stavu, tedy nedorozumění vyřešit.<sup>16</sup>

K charakteristickým rysům konfliktu patří:

- trvání na tom, aby se partner choval tak, jak chci já
- velmi osobně zaměřené argumenty
- časté používání výrazu jako „ty musíš“ apod.
- vyčítání, obviňování, pohrdavé vyjadřování o partnerovi<sup>17</sup>

„Není pravda, že konflikty jsou nevyhnutelné, protože mezi lidmi existují rozdíly. Můžeme se svým partnerem nesouhlasit, ale to ještě neznamená konflikt. Konflikt souvisí spíše se způsobem komunikace než s jejím obsahem. Vzniká zpravidla kvůli tomu, jak se k těmto rozdílům stavíme nebo jak o nich hovoříme, ne kvůli rozdílům samotným.“<sup>18</sup>

Každodenní prací vedoucích pracovníků není jen zabraňovat konfliktům, ale hlavně motivovat zaměstnance k podávání lepších a kvalitnějších výkonů.

---

<sup>16</sup> ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. 268 s. ISBN 80-85931-48-6

<sup>17</sup> MCCONNON, S. a MCCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. české vyd. Překlad Jan Solnička. Praha: Grada, 2009, 139 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5

<sup>18</sup> MCCONNON, S. a MCCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*.

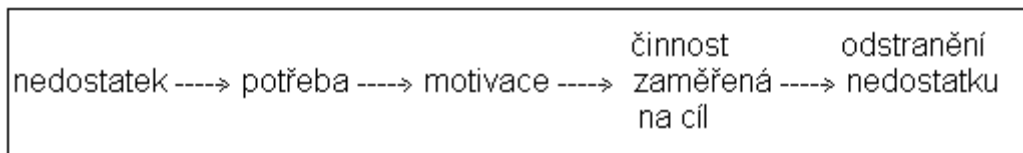
### 3. MOTIVACE A STIMULACE

„Motivace se v činnosti člověka projevuje jako vnitřní hnací síla, organizující veškerou jeho aktivitu směrem k vytyčenému cíli. Přitom motivace je znakem velmi subjektivním, který je ovlivňován našimi touhami, pocity, ale také představami a úsilím.<sup>19</sup> Je to vnitřní pohnutka, která podněcuje chování člověka.“<sup>20</sup> Motivace je velmi těžko měřitelná a neexistují žádné tabulky na její kvantitativní měření.

„Motivace vyjadřuje skutečnost, že v činnosti člověka působí vnitřní hybné síly (motivy, pohnutky), které organizují jeho chování směrem k vytyčenému cíli. Motivy tedy vytváří určité předpoklady jednání směřující k uspokojení biologických a sociálních potřeb.“<sup>21</sup>

Tyto vazby jsou schematicky vyznačeny na obrázku:

**Obrázek 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti**



Zdroj: PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*

<sup>19</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 20-7175-010-7

<sup>20</sup> VEBER, J. a Kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5

<sup>21</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2

Na rozdíl od motivace se stimulace definuje jako soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.<sup>22</sup> Je zřejmé, že oba pojmy jsou vysvětlovány samostatně, ale působí ve vzájemné kooperaci. Jeden podmiňuje druhý. Ve skutečnosti není kladen až takový důraz na rozlišení těchto dvou pojmů a řada publikací dané pojmy dokonce nerozlišuje a používá je jako synonyma. v případě, kdy nahlížíme na danou problematiku skutečně důkladně, je zřejmé, že motivace je souborem podnětů vnitřních, naproti tomu na druhé straně stimulace je souborem podnětů vnějších.<sup>23</sup>

### **3.1. Motivace a stimulace a jejich vliv na pracovní výkon**

„Motivace, stimulace a pracovní výkon spolu bezpochyby souvisejí. Koncepty motivace a motivování tvoří teoretickou i praktickou, metodologickou jednotu.“<sup>24</sup> „V rámci psychologie práce se stalo zvykem multiplikativně spojovat motivaci a schopnosti pro vyjádření hodnoty výkonu.“<sup>25</sup> Velká snaha po výkonu je neúčinná, chybí-li jedinci příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. Abychom mohli lidi dobře motivovat, tak bychom měli porozumět charakteristickým rysům jejich osobnosti a dívat se na ně novým způsobem. Měli bychom vědět, s kým spolupracujeme a poté zvolit vhodný přístup k danému člověku.

---

<sup>22</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 20-7175-010-7

<sup>23</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*

<sup>24</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2

<sup>25</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7



Příklady využití znalostí typů osobnosti:

- zlepšení činnosti organizace
- vedení kolektivu
- napomáhání profesionálnímu rozvoji lidí
- rozhodování o služebním postupu zaměstnanců
- motivování podřízených k dosažení jejich nejlepšího výkonu
- zlepšení úrovně mezilidských vztahů
- nábor pracovníků
- budování týmů pracovníků
- hodnocení výkonů<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali.*

## 4. PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Spokojenost zaměstnanců je pro každého zaměstnavatele jednou z těch nejdůležitějších věcí, kterou musí zajistit pro úspěšný chod společnosti. „Odborné i praktické studie zjistily, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a fluktuaci. Spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi.“<sup>27</sup>

„Něčí spokojenost může ovlivňovat výše mzdy, něčí naopak sociální program organizace. Někdo je spokojen, pokud má zaměstnání v dosahu bydliště nebo pokud má v práci skvělé vztahy se svými kolegy. Spokojenost zaměstnanců ovlivňují nejen příkladně zmiňované faktory, ale především také personální činnost organizace, která tyto faktory modeluje.“<sup>28</sup>

Pracovní spokojenost brána jako psychologický jev je systematicky studována od 30. let minulého století. Téma pracovní spokojenosti je důležité kvůli jeho implikaci do pracovního prostředí. Pracovní spokojenost představuje významný motivační činitel. Ovlivňuje (bezprostředně či zprostředkovaně) pracovní výkony jedince i skupiny. Je určujícím činitelem při rozvíjení interpersonálních vztahů vznikajících při společné činnosti. Pochopení její podstaty, jakož i ovládnutí nástrojů pro její dosahování, umožní efektivní využívání lidského potenciálu ve všech sférách lidské činnosti.<sup>29</sup>

Zaměstnanci, kteří jsou spokojení nebo zaměstnanci, jejichž vztah k firmě je kladný, jsou velmi důležití pro celou organizaci. Jejich přítomnost má velmi pozitivní vliv na jejich stabilitu. Zaměstnanci, kteří jsou spokojení jsou více pečliví, vytrvalí a mají větší pracovní výkonnost. „Důležité je si uvědomit, že tyto vlastnosti jsou klíčové

---

<sup>27</sup> PAJEROVÁ, Š. *Proč a jak dělat průzkumy spokojenosti zaměstnanců. Marketing & Media [online].* 2007, první, [cit. 2011-06-19]

<sup>28</sup> VOTAVOVÁ, A. *Spokojenost zaměstnanců s řízením lidských zdrojů v organizaci.* Brno, 2008. 101 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií

<sup>29</sup> *PRACOVNÍ SPOKOJENOST - mnohorozměrný pojem. Brána vzdělání [online].* 18.7.2008, první, [cit. 2011-06-20].

hlavně pro oblast služeb, kde zaměstnanci přijdou do styku se zákazníky a negativní vlivy z pracovního prostředí na ně můžou jednoduše přenést.<sup>30</sup>

Na pracovní spokojenost může být nazíráno z mnoha pohledů:

1. spokojenost orientovaná na potřeby (motivačně) a pobídky (situačně),
2. celková a dílčí pracovní spokojenost,
3. pracovní spokojenost jako časově stabilní nebo přechodný stav,
4. orientace spokojenosti na budoucnost nebo minulost.<sup>31</sup>

#### **4.1. Zjišťování pracovní spokojenosti**

Důvody zjišťování pracovní spokojenosti mohou být různé, ale stále více z nich spočívá v poskytnutí idejí ke zlepšení postoje zaměstnanců, k jejich práci a celkově k organizaci, která je zaměstnává. Výzkum může pomoci zefektivnit komunikaci směrem od zaměstnanců k vrcholovému vedení. Společnost díky jeho realizaci dostane často obtížně dostupnou zpětnou vazbu od velmi důležité součásti společnosti, od svých zaměstnanců. Pro společnosti jsou významná zjištění týkající se oblastí, v nichž jsou zaměstnanci nespokojeni ale i spokojeni, protože jich může využít k upravení procesů v řízení lidských zdrojů, kupříkladu k tvorbě motivačního systému.<sup>32</sup>

Výzkum spokojenosti pracovníků pomáhá firmám ke zjišťování názorů jejich zaměstnanci na různé firemní faktory. Například komunikaci, motivaci, spokojenost, míru ztotožnění s firemní kulturou a mnoho dalších klíčových faktorů. Provádění měření spokojenosti v pravidelných intervalech poskytuje vedoucím pracovníkům

---

<sup>30</sup> PODÉŠŤ, J. *Návrh na zlepšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců*. Brno, 2009. 80 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v brně

<sup>31</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X

<sup>32</sup> ŠUSTROVÁ, M. *Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců*. Brno, 2006. 80 s. Diplomová práce. Filozofická fakulta Masarykovy Univerzity v Brně.

možnost nahlédnout na aktuální dění v zaměstnanecké sféře. Zaměstnavatelé také dávají svým zaměstnancům najevo, že jim na jejich práci záleží a zajímá je jejich názor.<sup>33</sup>

#### **4.2. Způsoby zjišťování spokojenosti zaměstnanců**

Nejčastěji se používá dotazování osobní či písemné, které lze doplnit pozorováním lidí v pracovních situacích. Při použití jakékoliv metody musíme počítat s jejími riziky. Každopádně je velmi důležitým předpokladem pro získání kvalitních výsledků vysvětlení pracovníkům, proč se spokojenost zkoumá a proč je důležité nezkrášlovat odpovědi. v návaznosti na uvedenou teorii můžeme najít dotazníky, které používají jednodimenzionální škály (úroveň spokojenosti sahá od spokojenosti k nespokojenosti) a dvoudimenzionální (zvlášť měří spokojenost a zvlášť nespokojenost).<sup>34</sup>

Zaměření sledování :

- peníze
- motivace
- činnost (náplň, vzdělávání a podmínky práce)
- vztahy (komunikace a vztahy na pracovišti)
- smysl (důvěra vůči firmě, loajalita a sounáležitost s firmou)
- postoje zaměstnanců vůči firmě
- kvalita vedení a řízení

---

<sup>33</sup> PODÉŠŤ, J. *Návrh na zlepšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců.*

<sup>34</sup> ŠUSTROVÁ, M. *Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců.*

Průběh výzkumu spokojenosti zaměstnanců:

- stanovení cílů průzkumu (určení metody, formulace otázek)
- vytvoření dotazníku
- určení závažnosti výstupů a jejich použití v budoucím rozhodování
- sběr dat
- zpracování dat
- vyhodnocení dat
- zpracování závěrečné zprávy
- informování zaměstnanců o výsledcích průzkumu
- návrhy a doporučení
- průběžná kontrola na základě implementace návrhů a doporučení

## 5. PODNIKOVÁ KULTURA

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“<sup>35</sup> Firemní kulturu lze definovat jako prezentaci firmy nejen pro okolí, ale i to, jak je firma sama vnímána uvnitř. Firemní kultura je souhrn hodnot a priorit, které podnik uznává. Je to způsob chování podniku ke svým konkurentům, obchodním partnerům, zákazníkům, ale také k vlastním zaměstnancům. Firma se stává čitelnější, hodnoty které podnik uznává, jsou jasně definované jak pro okolí, tak pro zaměstnance.<sup>36</sup>

„Podnik je organizace, která představuje základní stavební buňku národního hospodaření, tj. ekonomiky. Jeho poslání je vytváření statků a poskytování služeb. Působí v oblasti výroby a placených služeb. Podnik je organizace, která je schopna sama sebe obnovovat a rozšiřovat.“<sup>37</sup>

Každý podnik je chápán jako výrobní, ale také jako sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí určitého typu podnikového systému. Podniková kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.<sup>38</sup>

### 5.1. Co je podniková kultura?

Podniková kultura může být souhrnem toho, jak podnik skutečně funguje, pracuje, nakolik se vedení podařilo zaměstnance získat pro své záměry a cíle a prosadit vypracovanou identitu. „Podniková kultura je tedy to, jak se daří v každodenní praxi

---

<sup>35</sup> PFEIFFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

<sup>36</sup> NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4

<sup>37</sup> BIŇOVEC, K. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Soukromé pedagogické nakladatelství Fortuna, 1994. 230 s. ISBN: 8071681709

<sup>38</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2004. 57 s. ISBN: 80-7357-046-07

realizovat představy a předsevzetí vedoucích pracovníků, rozhoduje v konečném důsledku o naší nabídce zákazníkům. Vychází především z konkrétní vnitřní situace, komunikace a vztahu mezi zaměstnanci.<sup>39</sup>

„Další pojetí podnikové kultury říká, že kultura je velmi široký pojem, který v sobě zahrnuje taková specifika, jako jsou národní kultura, lidová kultura, křesťanská kultura a firemní kultura. Firemní kulturu je možno chápat jako řídicí složku podniku. Měla by být něčím, co sjednocuje a zároveň by se na její tvorbě měl podílet každý, kdo v podniku pracuje.“<sup>40</sup>

Podniková kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Někdy hovoříme tak o firemním chování, které je firemní kulturou ovlivňováno či určováno. Podniková kultura zahrnuje:

- působení firmy a jejích pracovníků navenek,
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování,
- celkové klima firmy,
- co je považováno za klady a co za zápory,
- hodnoty sdílené většinou pracovníků<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997. 57 s. ISBN: 80-251-1041

<sup>40</sup> ČIHOVSKÁ, V. *Firemní imidž*. 1. vyd. Bratislava: Eurounion, 2001. 108 s. ISBN: 80-88984-24-6

<sup>41</sup> VYSEKALOVÁ, J; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 190 s. ISBN: 978-80-247-2790-5

Dalším důležitým bodem je vliv podnikové kultury na spokojenost zaměstnanců. Atmosféru a náladu ve firmě ovlivňuje mnoho faktorů. Spokojení zaměstnanci odvádějí lepší výkon, jsou loajálnější a mají menší fluktuaci. K dobře fungující firmě zkrátka neodmyslitelně patří příznivé firemní klima. Dále je důležitá atmosféra na pracovišti, například pořádek a čistota, velikost kanceláří a přístup nadřízených. Atmosféra hraje důležitou roli pro zaměstnance, kteří jsou při dobrých vztazích na pracovišti vstřícnější a pracovitější. A to má pak za výsledek jejich lepší výkon. Spokojenost je pro každého člověka přirozená.



## 6. GALLUPŮV DOTAZNÍK

Gallupův dotazník byl sestaven roku 2009 čtveřicí vědců (James K. Harter, Ph.D., Frank L. Schmidt, Ph.D., A. Killham, M.A., Sangeeta Agrawal, M.S.) zabývajících se výzkumem spokojenosti a zapojení zaměstnanců. Tento dotazník byl použit k výzkumu spokojenosti na pracovišti již ve více než tisíci firem a poskytuje tedy dobře prověřené řešení jak tuto problematiku zkoumat. Každá z dvanácti otázek zkoumá jinou pracovní oblast.

### **Otázka 1 - Víím, co se přesně ode mne v práci očekává?**

Tato otázka zjišťuje, zda je management či nadřízený pracovník schopen definovat pracovní předpoklady každého zaměstnance. Důležité je však i to, jak je tyto úkoly schopen vedoucí pracovník delegovat jednotlivým zaměstnancům. Toto je klíčový faktor pro vzájemnou spokojenost na pracovišti. Tyto předpoklady se ve firmách (dokonce i v jednotlivých odděleních) mohou lišit a je jen na vedoucích pracovnících a zaměstnancích, jak si je mezi sebou definují. Důležitou rolí manažera je správně informovat zaměstnance o tom, co se od nich očekává. Nejednou se ve společnosti stane, že je zaměstnanec propuštěn kvůli neplnění pracovních úkolů, ale leckdy se k němu přesné zadání úkolu ani nedostane.

Hlavními faktory jsou zde upřímnost a otevřenost vedoucích pracovníků. Transparentnost a komunikace dokáže předcházet mnoha krátkodobým i dlouhodobým problémům a nedorozuměním. Povědomost o tom, co firma od svých zaměstnanců očekává, podporují pravidelná setkávání zaměstnanců se svými nadřízenými.

### **Otázka 2 - Mám veškeré vybavení a materiál k tomu, abych mohl práci vykonávat dobře?**

Úkolem každého dobrého manažera je zajistit vše, co zaměstnanec potřebuje. Demonstruje to také, že management podporuje své zaměstnance ve všech zadaných úkolech. Dobrý manažer je také schopen ukázat svým zaměstnancům, jak vybavení a materiál se přímo váže na jednotlivé pracovní úkoly a jak jeho maximální zajištění pomáhá tyto úkoly plnit.

Vedoucí pracovník by měl pečlivě sledovat jaké nástroje a vybavení pracovník k plnění úkolů potřebuje a je jeho úkolem toto vybavení pro své zaměstnance zajistit.

### **Otázka 3 - Mám v práci každý den možnost dělat to, co mi jde nejlépe?**

Nechat své zaměstnance dělat to, co jim jde nejlépe, maximalizuje jejich možný výkon. To samé známe z běžného života. Tedy, že práci kterou neděláme rádi, děláme mnohokrát déle, než tu, kterou rádi máme. To samé platí v pracovním životě. Samozřejmě i zde je velmi důležitá práce vedoucích pracovníků, kdy je úkolem především personálního oddělení najít pro každého zaměstnance práci v organizaci, pro kterou má největší předpoklady.

Někdy však nejde vše, jak jsme si naplánovali a zaměstnanci musí dělat práci, která není pro ně ideální. Jako zaměstnavatel máte dvě možnosti. Najděte zaměstnance, které práce bude bavit. Určitě na pracovním trhu existuje někdo, kdo bude tuto práci dělat rád a bude si jí vážit. Nebo nechte dělat práci vaše stávající pracovníky, ale musíte počítat s tím, že mohou být demotivováni a nebudou dělat práci dle Vašeho očekávání.

### **Otázka 4 - Dostalo se mi v průběhu posledních sedmi dní za práci chvály nebo uznání?**

Schopnost motivovat jednotlivce nebo tým je základní pracovní náplní každého manažera. Možnosti motivace jsou různé. Jedna z nich je projev respektu a uznání za odvedenou práci. Chválu by ale pracovníci neměli slyšet jen z úst přímého nadřízeného, ale například i z úst zákazníků používajících produkt nebo výrobek dané firmy. Proto je důležité své zaměstnance brát na různé konference nebo setkání se zákazníky, kde se mohou tváří v tvář setkávat s konečnými zákazníky.

Uznání veřejnosti za prospěšnou a smysluplnou práci motivuje jednotlivé zaměstnance k lepším pracovním výkonům a snaze neustále výsledný produkt zlepšovat. Je potvrzeno, že by měl pracovník na pracovišti slyšet slova chvály za svojí

práci minimálně jednou týdně. Tato pochvala je projevem ocenění za jeho práci ve firmě.

### **Otázka 5 - Dává mi nadřízený nebo někdo jiný v práci najevo zájem o mne jako osobu?**

Pro každého jedince může pojem „projevit zájem“ znamenat něco jiného. Dobrý manažer naslouchá jednotlivcům a reaguje na jejich unikátní potřeby. Dále pak také spojuje tyto potřeby jednotlivce s potřebami celé organizace.

Každý zaměstnanec potřebuje vnímat to, že o něj někdo pečuje a to, že není jen jeden z davu. Pomáhá mu to dosahovat lepších výkonů v práci. Na rozdíl od případu, že má zaměstnanec pocit, že je jen jeden v davu, a proto nemá takovou motivaci se snažit. Protože on ví, že jeho výkon nikdo neocení. Naopak, když vedoucí pracovník ukazuje každému zaměstnanci to, že je pro organizaci důležitý jako jedinec, má zaměstnanec pocit odpovědnosti a často dokončuje práci rychleji a hlavně kvalitněji.

Je potvrzeno, že k tomuto názoru může zaměstnanec dojít, pokud se vedoucí pracovník se zaměstnancem baví také o něčem jiném, než o práci. Například jaké má koníčky, jakou poslouchá muziku nebo jestli rád cestuje. Tyto informace pak vedoucí pracovník využívá k maximální spokojenosti zaměstnance. Zaměstnavatel například jako jednorázovou odměnu za dobře splněný úkol věnuje zaměstnanci poukaz na hodinu squashu, protože ví, že jej rád hraje. Tyto maličkosti dotváří pracovní kulturu a pohodu v pracovním životě.

### **Otázka 6 - Je v práci někdo, kdo podporuje můj rozvoj?**

Tato otázka zjišťuje to, zda jsou zaměstnanci řádně „koučováni“. Tento trénink je velmi důležitý pro budoucnost každého pracovníka. Každý manažer by měl pomáhat svým zaměstnancům se individuálně rozvíjet pomocí nabízení vhodných úkolů dle jejich schopností. Tato situace je výhodná pro obě strany. Pracovník tak dosáhne

vzdělání a může získat i lepší pracovní podmínky (zvýšení platu) a zaměstnavatel má kvalitního zaměstnance, kterého například nemůže dosáhnout na trhu práce.

Podpora rozvoje jednotlivých zaměstnanců je tedy dobrá investice jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Metody rozvoje pracovníků mohou být různé. Například jak již autorka zmínila, to mohou být náročné pracovní úkoly. Samozřejmě o tom musí obě strany vědět a pracovníkovi by měly být nabídnuty speciálně upravené podmínky (více času, lepší nástroje) ke splnění daného, náročného úkolu nebo to může být účast na různých školeních či praktických konferencích nebo workshopech.

### **Otázka 7 - Bere se v práci můj názor vážně?**

Ptát se na názor pracovníka a zohledňovat ho při rozhodování může častokrát vést k tomu, že výsledné řešení problému je daleko lepší, než by vedoucí pracovník vymyslel sám. Důvod je jednoduchý a to ten, že zaměstnanci jsou mnohdy blíže danému problému a více zohledňují jednotlivé faktory dané problematiky, kterých by si manažer mnohdy ani nemusel všimnout .

Nehledě na to, že pracovník, který se podílí na vzniku řešení problému a ne pouze na jeho exekuci, má pak daleko větší pocit odpovědnosti a vlastnictví daného problému a je méně náchylný dělat chyby, jelikož by selhalo právě jeho řešení. Nejde jen o řešení daného problému, ale zaměstnanec se pak cítí být více i součástí firmy. Není jen osobní číslo v systému a člověk, který bezmyšlenkovitě plní rozkazy a přání vedení. Je to pracovník, který se svým intelektem a nápady zapojuje do řešení problému firmy a tak ovlivňuje její úspěch a rovněž i postavení na trhu. Samozřejmě za projevení takového názoru by měl být pracovník náležitě oceněn a to například pochvalou od managementu firmy. Je důležité si uvědomit, že i verbální forma ocenění je velmi cenná a peníze nejsou jediným motivačním faktorem.

### **Otázka 8 - Mám z celkového smyslu a zaměření podniku, pro nějž pracuji, pocit, že je má práce důležitá?**

Jednou z náplní práce vedoucího pracovníka je připomínat zaměstnancům smysl a význam jejich práce. Dobrý manažer se pozná tak, že dokáže najít korelaci mezi prací jednotlivce a smyslu a významu práce celé organizace. Připomínat zaměstnancům, jak jejich každodenní práce ovlivňuje celkové snažení společnosti v dosahování jejich dlouhodobě vytyčených cílů, je důležité. Nezáleží na tom, jestli firma denně zachraňuje tisíce životů výrobou medicínských zařízení nebo vyrábí kancelářský nábytek.

Úkolem managementu, hlavně pak toho vyššího, je najít a propagovat smysl a zaměření podniku mezi jeho pracovníky. Spojení zaměstnance s firemními cíli je velmi důležité pro schopnosti motivace jednotlivých zaměstnanců. Když si pracovník dokáže uvědomit vyšší smysl, působí to pak velmi kladně na jeho spokojenost na pracovišti.

### **Otázka 9 - Dbají mí spolupracovníci na to, aby dělali práci kvalitně?**

Kvalita práce je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného produktu. Je úkolem vedoucího pracovníka, aby nastavil jednotlivé metriky, kterými kvalitu bude sledovat. Bez takto nastavených metrik nemůže být úroveň kvality sledována natož pak po zaměstnancích vyžadována kvalita lepší. Hlavně poslední dobou spotřebitelé přestali tolerovat jediné zaváhání v oblasti kvality a v dnešním velkém konkurenčním prostředí jsou právě kvalita a servis velmi důležité.

Firma může propagovat díky nastavení metrik v rámci měření kvality to, že vyrábí kvalitní výrobky nebo poskytuje výborné zboží. Je pak jen úkolem kvalitního manažera prosadit dodržování těchto standardů a metrik. Zaměstnanci obecně jsou na pracovišti mnohem spokojenější, když práce kolem nich je odváděna kvalitněji.

### **Otázka 10 - Mám v práci nejlepšího přítele/přítelkyni?**

Otázka přátelství na pracovišti je velice důležitá. Mnoho personalistů s takto položenou otázkou ne zcela souhlasí. k dosažení maximální spokojenosti není důležité mít na pracovišti nejlepšího přítele ale přítele, kterému můžete důvěřovat a se kterým Vám je příjemné komunikovat a interagovat. Mluvíme zde tedy o spokojenosti zaměstnance na pracovišti.

Tato situace je srovnatelná s nepracovním životem. Tedy pokud jsem ve skupině lidí, se kterými se cítím příjemně a věřím jim jsem daleko spokojenější než musím-li být ve skupině lidí, ve které se necítím příjemně. Spokojenost jednotlivce je pak nižší a úkoly neplní s takovým nasazením jako v případě, že se cítím příjemně. Pro maximální spokojenost je důležité mít na pracovišti přátele a dobrý kolektiv nikoliv však nejlepšího přítele. v dobrém kolektivu může zaměstnanec vyřešit i problémy, které by za normálních okolností nebyl schopen vyřešit. Ale právě dobrá komunikace a důvěra uvnitř takové skupiny pomůže v úspěšném řešení problému.

### **Otázka 11 - Mluvil jsem s někým v posledních 6 měsících o pokroku, který jsem udělal?**

Sledování pokroku a vývoje jednotlivých zaměstnanců je velice důležité pro jejich budoucnost. Zaměstnanec a vedoucí pracovník by se měli scházet v pravidelných intervalech a diskutovat o možnostech vývoje kariéry zaměstnance. Tato schůzka je prospěšná nejen pro zaměstnance ale i pro zaměstnavatele, kde může zaměstnavatel sledovat potřeby a přání jednotlivých lidí a potažmo pak celého týmu nebo pracovní jednotky. Sledování pokroku a oceňování jednotlivců za úspěšné plnění vytyčených dlouhodobých cílů vede ke spokojenosti zaměstnanců tím, že jsou vnímáni jako jednotlivci a že jejich vývoj ve firmě někdo sleduje.

Dále pak tyto schůzky slouží k určování směru, kam se bude vyvíjet směr kariéry zaměstnance. Tedy jestli není potřeba například doplnit vzdělání pomocí nějakého tréninku nebo jestli je jeho pracovní nasazení dostačující. Tyto všechny faktory slouží k podpoře zaměstnance a jeho celkové spokojenosti na pracovišti.

V Polarionu se tato pravidelná setkání jednotlivých zaměstnanců s vedoucími pracovníky nekonají a domnívají se, že je to jedno z možných vylepšení jejich stávajících procesů. Na těchto schůzkách by se mělo povést manažerům odhalit jaké problémy zaměstnanec trápí a najít společně řešení jak s nimi naložit. Je zde prostor k projednání vývoje pracovního zařazení jednotlivých zaměstnanců a k získání jejich větší spokojenosti. Jelikož zaměstnanci, kteří vidí pokrok a směr své kariéry, jsou mnohem spokojenější, než ti kteří jen slepě plní úkoly bez jakékoliv vyhlídky, kde by mohli být za jeden až tři roky.

### **Otázka 12 - Měl jsem v práci příležitost se učit a rozvíjet se?**

Spokojení zaměstnanci mají tendenci se učit nové věci a rozvíjet svoje schopnosti a dovednosti. Proto je dobré mít ve směrnicích a cílech firmy toto vzdělání obsaženo. Tedy dobrý manažer by měl ve spolupráci se zaměstnancem vybírat ty nejvhodnější školení, tréninky, kurzy nebo semináře, které budou nejen přínosné pro firmu (tedy, že firma bude moc i využívat nově nabitě schopnosti zaměstnance) ale tak pro zaměstnance, kteří uvidí přínos pro jejich budoucí vývoj a možnost uplatnění. Zaměstnanec bude spokojený a šťastný, že mu zaměstnavatel dává prostor se vzdělávat a že do něj investuje mnohdy nemalé částky jako příspěvek na rozvoj a výuku zaměstnance. Pracovník pak tuto skutečnost vnímá jako důvěru, kterou v něj zaměstnavatel touto investicí evokuje.

Nejde zde však jen o školení a workshopy. Příkladem rozvoje může být i například to, že zaměstnanci je svěřen těžší úkol nebo je vyslán na služební cestu k významnému zákazníkovi.

V praktické části této bakalářské práce se autorka zabývá průzkumem a podrobnějším vyhodnocením jednotlivých otázek z Gallupova dotazníku, které byly položeny 117 zaměstnancům firmy Polarion. Autorka také v praktické části práce doporučuje vedoucím pracovníkům návrhy na zlepšení, které vyplývají z výsledků dotazníku.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 7. PRŮZKUM

### 7.1. Cíl a hypotézy průzkumu

Pro praktickou část této práce byla vybrána firma Polarion Software, pro kterou pracovala autorka i na jiných projektech, konkrétně její české pobočky působící v Praze. Společnost Polarion Software je švýcarská firma působící na trhu vývoje softwaru od roku 2005. v současné době společnost zaměstnává přes 500 zaměstnanců. Průzkum bude proveden v technickém oddělení pražské pobočky firmy. Celkem 117 zaměstnanců, převážně programátorů. Zajímavým faktorem, který musíme na začátku zmínit, je fakt, že průzkum spokojenosti zaměstnanců probíhal v této společnosti vůbec poprvé.

Pro průzkum spokojenosti zaměstnanců byla zvolena forma dotazníkového šetření. Respondenti měli na výběr z několika (pěti) variant odpovědí. Tuto metodu můžeme charakterizovat jako kvantitativní metodu sběru dat s 12 uzavřenými otázkami. Což sběru dat navíc umožňuje v krátkém čase sebrat co největší množství dat a zasáhnout tak větší vzorek respondentů.

Mezi hlavní cíle průzkumu patří rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnanců pražské pobočky. Vzhledem k velké potřebě týmové práce ve vývoji softwaru, při používání metodik (SCRUM, XP), které Polarion pro práci používá, je cíl toho dotazníku velice jasný. Zjistit náladu v týmu mezi jednotlivými pracovníky pobočky, popřípadě odhalit možné třecí plochy a předejít možným sociálním konfliktům.

Pro praktickou část autorka stanovila následující hypotézy.

#### **Hypotézy:**

1. Většina zaměstnanců firmy je přesvědčena, že vykonává práci, která jim jde nejlépe.
2. Všichni zaměstnanci konstatují, že zaměstnavatel dbá na jejich rozvoj.
3. Většina zaměstnanců potvrzuje, že mají na pracovišti nejlepšího přítele.



## 7.2. Vytvoření dotazníku

Autorka vytvořila dotazník na základě otázek sestavených institutem George Gallupa v minulém století. Tento soubor otázek je prověřený tisíce firmami, které tento test úspěšně aplikovaly na své zaměstnance a dává firmě dostatečné povědomí o svých zaměstnancích. Dotazník se tvořil pomocí online nástroje pro tvorbu dotazníků od společnosti Google, Google Docs.

### Otázky dotazníku:

1. Víím, co se přesně ode mne v práci očekává?
2. Mám veškeré vybavení a materiál k tomu, abych mohl svou práci vykonávat dobře?
3. Mám v práci každý den možnost dělat to, co mi jde nejlépe?
4. Dostalo se mi v průběhu posledních sedmi dní za mou práci chvály nebo uznání?
5. Dává mi můj nadřízený nebo někdo jiný v práci najevo zájem o mne jako osobu?
6. Je v práci někdo, kdo podporuje můj rozvoj?
7. Bere se v práci můj názor vážně?
8. Mám z celkového smyslu a zaměření podniku, pro nějž pracuji, pocit, že je má práce důležitá?
9. Dbají mí spolupracovníci na to, aby dělali práci kvalitně?
10. Mám v práci nejlepšího přítele/přítelkyni?
11. Mluvil jsem s někým v posledních 6 měsících o pokroku, který jsem udělal?
12. Měl jsem v práci příležitost se učit a rozvíjet se?

Na každou z otázek bylo možné odpovědět právě jednou následujících odpovědí:

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

## **Určení důležitosti výstupů a jejich použití**

Výstupy budou použity jako podklad pro návrh managementu, jak zlepšit poměry a morálku na pracovišti. Cílem je, aby každý zaměstnanec byl spokojený a tedy pracoval efektivně. Míra udržitelnosti spokojenosti u většiny zaměstnanců je v takto malém týmu velmi dobře dosažitelná. Tento dotazník nám bohužel nedal jasné pokyny jak situaci zlepšit, ale naznačil nám, kde máme nedostatky hledat a na jakou oblast se při vylepšování zaměřit.

## **Sběr dat**

Průzkum se uskutečnil od 6. do 18. června roku 2011. Dotazník byl elektronicky rozeslán všem zaměstnancům pobočky firmy. Tedy 117 lidem včetně vedoucích pracovníků pobočky. Pro distribuci dotazníků byla zvolena forma emailové zprávy s odkazem na dotazník vygenerovaný pomocí nástroje Google Docs od společnosti Google.

Respondenti zde mohli velice jednoduše pomocí webového formuláře dotazník vyplnit a odeslat ke zpracování. Zaměstnanci byli taktéž požádáni o vyplnění dotazníku na projektové poradě dne 6. června 2011. Na poradě bylo celkem přítomno 97 zaměstnanců a 96 jich dotazník vyplnilo ve vymezeném čase (20 minut) na projektové poradě. Zaměstnanci, kteří nebyli přítomni na poradě, měli šanci vyplnit formulář v termínu 14 dní od konání porady. Každý zaměstnanec strávil vyplňováním dotazníku maximálně 15 minut z jeho pracovní doby.

Vzhledem k malému počtu respondentů a anonymitě dotazníků nebyla nijak ošetřena možnost dotazník vyplnit vícekrát. Během sběru dat však nenastalo žádné podezření, že došlo ke zkreslení statistických dat.

## **Zpracování dat**

Celý dotazník byl vytvořen pomocí nástroje Google Docs. Tento nástroj se staral i o zpracování údajů. Data byla zpracovávána online, tedy výsledky byly přístupné i v průběhu vyplňování dotazníku jednotlivými respondenty. Nástroj vygeneroval dokument ve formátu Excel, včetně koláčových grafů k jednotlivým otázkám. Více je prezentováno v části vyhodnocení dat.

### 7.3. Vyhodnocení dat

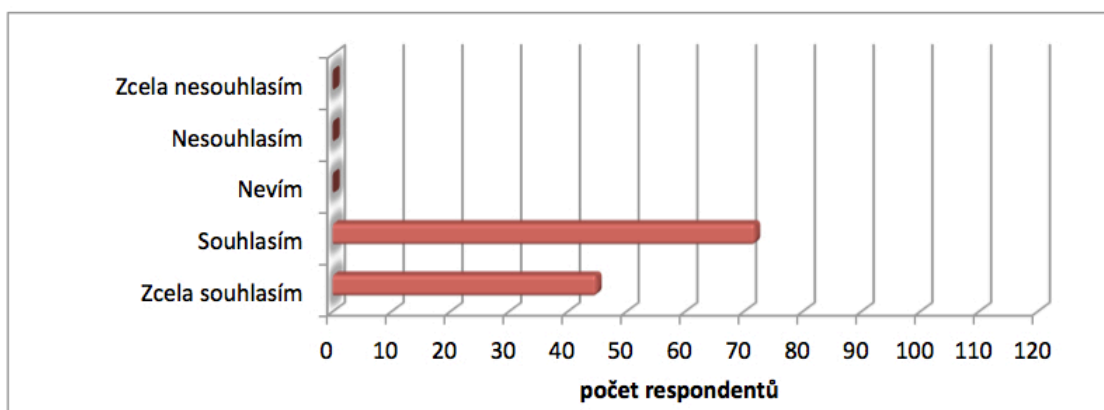
#### Otázka 1 - Víím, co se přesně ode mne v práci očekává?

Firma Polarion dle výsledků této otázky nemá problém předkládat zadání svým zaměstnancům. Sto procent odpovědí je kladného charakteru. 45 respondentů zcela souhlasí s tím, že ví co se od nich v práci očekává. Tedy, že jsou jasně stanoveny pracovní cíle a úkoly, které jsou po zaměstnancích vyžadovány. Zbylých 72 respondentů souhlasí. Toto je velmi dobrou vizitkou pro firmu. Firma Polarion nemá problém sdělovat svým zaměstnancům to, co od nich očekává a tyto předpoklady jsou kladně vnímány samotnými zaměstnanci. Zaměstnanci jsou pak šťastnější. Nemusí se totiž obávat nepříjemných překvapení ze strany zaměstnavatele v podobě nejasných očekávání předpokladů. Stejně tak management firmy se nemusí obávat náhlých odchodů zaměstnanců z podobného důvodu.

Tabulka 1 - Otázka 1 - Víím, co se přesně ode mne v práci očekává?

Otázka	Víím, co se přesně ode mne v práci očekává?	
Respondentů	117	
Zcela souhlasím	45	38%
Souhlasím	72	62%
Nevím	0	0%
Nesouhlasím	0	0%
Zcela nesouhlasím	0	0%
	<i>počet odpovědí</i>	<i>procent</i>

Graf 1 - Otázka 1 - Víím, co se přesně ode mne v práci očekává?



## Otázka 2 - Mám veškeré vybavení a materiál k tomu, abych mohl práci vykonávat dobře?

Pro každého zaměstnance je důležité mít vše, co potřebuje pro stoprocentní výkon ve své práci. Přes devadesát procent (92 %) zúčastněných výzkumu je se svým vybavením a materiálem spokojeno. Přesněji 27 respondentů je maximálně spokojeno a 81 je spokojeno. Pouze 9 zaměstnanců spokojeno není. Toto je při tolika zúčastněných velmi malé procento, ale nikoliv zanedbatelné. Zaměstnanci firmy Polarion mají dle výsledků této otázky vše, co potřebují ke své práci. Vzhledem k tomu, že Polarion je společnost zaměřená na vývoj softwaru, mluvíme zde především o výkonných počítačích a serverech.

Tuto problematiku autorka detailněji probrala s jedním zaměstnancem. Konkrétně autorka práce probírala tuto problematiku s jedním zaměstnancem detailněji o této problematice. Výsledkem této diskuse bylo tvrzení, že pořízením silnějšího počítače mu doba potřebná pro plnění jednoho úkolu trvá o 25% méně času než na počítači starém. z toho vyplývá, že investice do nového počítače se vrátí již za 2 měsíce od jeho pořízení.

Tabulka 2 - Otázka 2 - Mám veškeré vybavení a materiál k tomu, abych mohl práci vykonávat dobře?

Otázka	Mám veškeré vybavení a materiál k tomu, abych mohl svou práci vykonávat dobře?	
Respondentů	117	
Zcela souhlasím	27	23%
Souhlasím	81	69%
Nevím	0	0%
Nesouhlasím	9	8%
Zcela nesouhlasím	0	0%
	<i>počet odpovědí</i>	<i>procent</i>

**Graf 2 - Otázka 2 - Mám veškeré vybavení a materiál k tomu, abych mohl práci vykonávat dobře?**



### **Otázka 3 - Mám v práci každý den možnost dělat to, co mi jde nejlépe?**

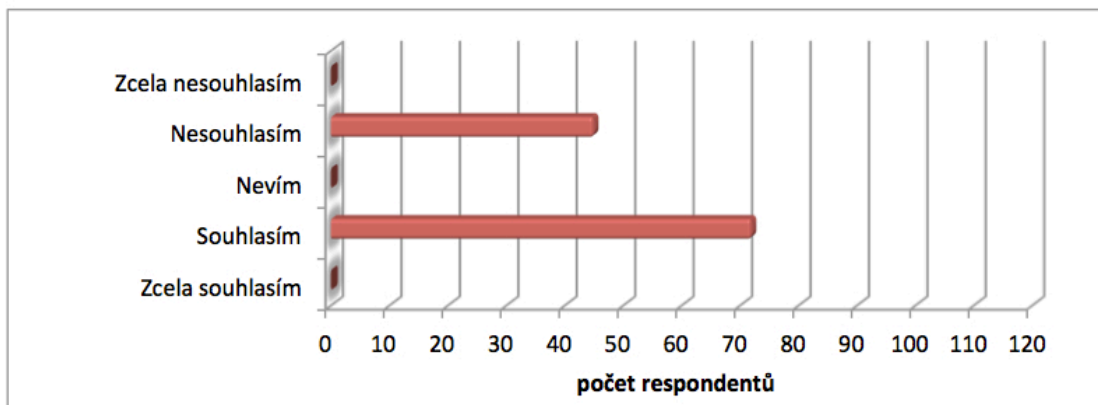
Z výše uvedeného grafu je evidentní, že v Polarionu zaměstnanci mají šanci dělat to, co jim jde nejlépe. Tedy konkrétně 62% pracovníků označilo jako odpověď v dotazníku zcela souhlasím. Je zde však vidět, že několik zaměstnanců spokojeno není. Nezanedbatelných 38% zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že nemají každý den možnost dělat to, co jim jde nejlépe. Myslím si, že tato otázka, spíše tedy její výsledek, by mohla být impulzem pro vedení firmy k přijetí jistých opatření. Například promluvit si s nespokojenými zaměstnanci a zjistit na jaké pracovní pozici by se cítili šťastnější. Dále bych také doporučila vedení firmy zavést pravidelná setkání s jednotlivými zaměstnanci.

Tento pohovor by měl být veden s přímým nadřízeným, pracovníkem personálního oddělení a zaměstnancem. Měl by probíhat zhruba jedenkrát za půl roku a jeho účelem je právě eliminovat a předcházet problémům s nespokojeností jednotlivých zaměstnanců.

**Tabulka 3 - Otázka 3 - Mám v práci každý den možnost dělat to, co mi jde nejlépe?**

Otázka	Mám v práci každý den možnost dělat to, co mi jde nejlépe?	
Respodentů	117	
Zcela souhlasím	0	0%
Souhlasím	72	62%
Nevím	0	0%
Nesouhlasím	45	38%
Zcela nesouhlasím	0	0%
	<i>počet odpovědí</i>	<i>procent</i>

**Graf 3 - Otázka 3 - Mám v práci každý den možnost dělat to, co mi jde nejlépe?**



**Otázka 4 - Dostalo se mi v průběhu posledních sedmi dní za práci chvály nebo uznání?**

Firma Polarion by se měla více zaměřit na oblast oceňování svých zaměstnanců. Dle výsledků dotazníku vyplývá, že více než polovina respondentů dotazovaných neví nebo si nevzpomíná (56 respondentů neví a 19 nesouhlasí), zda byla v posledním týdnu za svůj výkon pochválena. Pouze 36% dotázaných odpovídá na tuto otázku kladně (2 respondenti zcela souhlasí a 40 souhlasí). Důvodem může být, že zde selhává přímý nadřízený, který dostatečně nepečuje o svoje zaměstnance a denně s nimi nekomunikuje o jejich práci. Dalším důvodem můžou být zaměstnanci samotní. Jejich pracovní výkon není na dobré úrovni a tak je není za co chválit. i to je úkol pro vedoucí pracovníky. Musí udělat vše proto, aby se úroveň pracovního výkonu zlepšila.

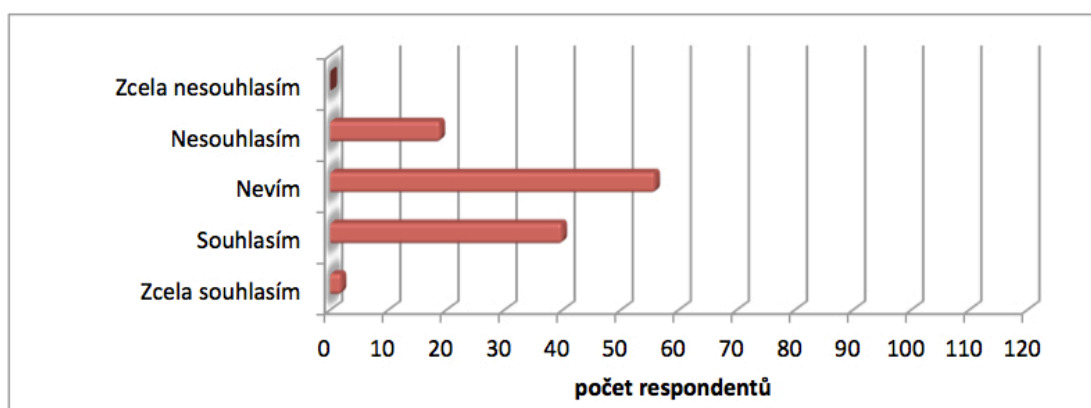
Pozastavit bychom se měli nad velkou skupinou zaměstnanců, kteří neví. u takto položené otázky je velmi zvláštní, že respondent může nevědět. Vysvětlením může být to, že manažer nedostatečně zaměstnance chválí. Tedy, že má v úmyslu zaměstnance pochválit a možná si i myslí, že to udělal, ale zaměstnanec to tak přesto nepocítí uje.

Kdyby manažer denně se svými podřízenými komunikoval, jistě by našel důvod pro pochvalu jednotlivých zaměstnanců. Jak již bylo v práci zmíněno dříve, motivace zaměstnanců je velmi důležitá k jejich dobrým především dlouhodobým výkonům.

Tabulka 4 - Otázka 4 - Dostalo se mi v průběhu posledních sedmi dní za práci chvály nebo uznání?

Otázka	Dostalo se mi v průběhu posledních sedmi dní za mou práci chvály nebo uznání?	
Respondentů	117	
Zcela souhlasím	2	2%
Souhlasím	40	34%
Nevím	56	48%
Nesouhlasím	19	16%
Zcela nesouhlasím	0	0%
	<i>počet odpovědí</i>	<i>procent</i>

Graf 4 - Otázka 4 - Dostalo se mi v průběhu posledních sedmi dní za práci chvály nebo uznání?



### Otázka 5 - Dává mi nadřízený nebo někdo jiný v práci najevo zájem o mne jako osobu?

Společnost Polarion by měla více dbát o své pracovníky. Počet zaměstnanců, kteří vědí (odpověděli zcela souhlasím nebo souhlasím), že o ně někdo projevuje zájem je nadpoloviční. Přesněji je to 54% dotázaných. Pro firmu Polarion to však není úplně lichotivé číslo, jelikož to znamená, že skoro polovině zaměstnanců nikdo nedává najevo zájem o jejich osobu. Opět je zde velmi vysoké procento lidí, kteří uvedli, že nevědí (45, tedy 38%).

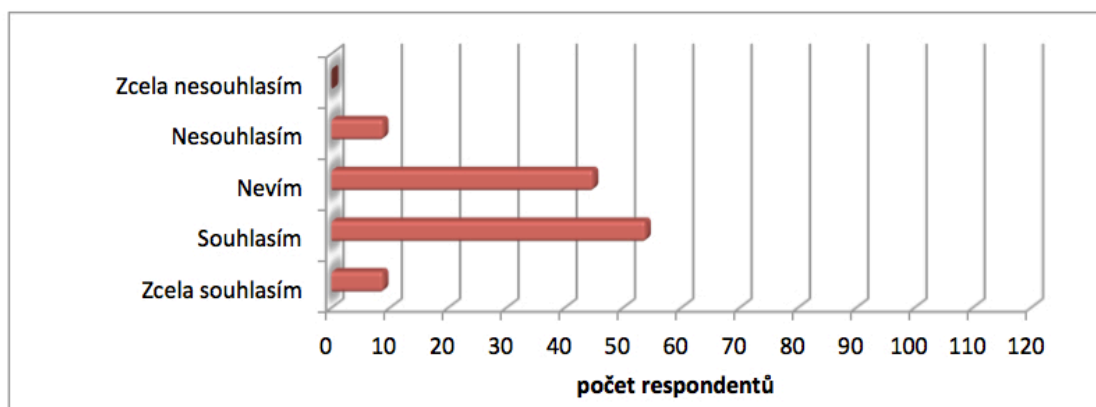
V tomto případě je doporučeno vedoucím pracovníkům snažit se více působit na potřeby svých zaměstnanců a více projevovat o pracovníky zájem. Jelikož jednotlivec v celém ekosystému společnosti je velmi důležitý. Je to právě on, kdo vykonává konkrétní úkoly a tvoří hodnoty firmy.



Tabulka 5 - Otázka 5 - Dává mi nadřízený nebo někdo jiný v práci najevo zájem o mne jako osobu?

Otázka	Dává mi můj nadřízený nebo někdo jiný v práci najevo zájem o mne jako osobu?	
Respondentů	117	
Zcela souhlasím	9	8%
Souhlasím	54	46%
Nevím	45	38%
Nesouhlasím	9	8%
Zcela nesouhlasím	0	0%
	<i>počet odpovědí</i>	<i>procent</i>

Graf 5 - Otázka 5 - Dává mi nadřízený nebo někdo jiný v práci najevo zájem o mne jako osobu?



### Otázka 6 - Je v práci někdo, kdo podporuje můj rozvoj?

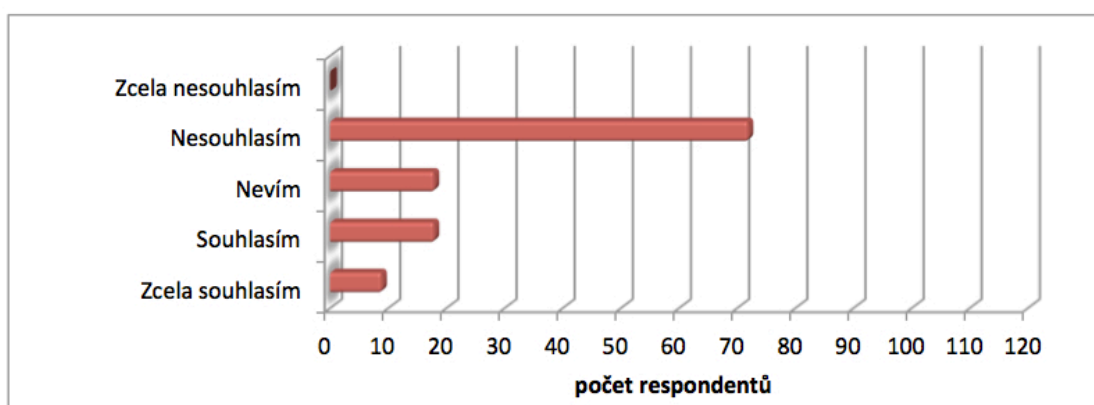
Tato otázka nedopadla pro firmu Polarion velmi dobře. Většina, tedy 72 zaměstnanců uvedla, že nesouhlasí, že je v práci někdo, kdo podporuje jejich rozvoj. Společnost Polarion by se měla více věnovat rozvoji svých pracovníků. v IT oboru je forma tréninku velmi dostupná a různé semináře nebo školení jsou leckdy i velmi levnou záležitostí (existují různé zájmové skupiny, kde jsou přednášky zdarma). Je jen na vedoucích pracovnících, aby tuto činnost ve svých týmech řádně podporovali a ukázali zaměstnancům, že tím, že se budou zlepšovat, nevydělá jen firma, ale získají obě strany. a postavení zaměstnance ve firmě pak může jít směrem vzhůru. Například tak, že se zaměstnanec díky svým znalostem stane pro firmu jednoduše nepostradatelný. Pouze 27 zaměstnanců uvedlo, že souhlasí nebo zcela souhlasí s tím, že je v práci někdo, kdo podporuje jeho rozvoj.

Zde je určitě prostor pro firmu Polarion, aby se zlepšila a více o diskutovala o možnostech rozvoje se svými zaměstnanci. z možnosti pozorovat zaměstnance při vyplňování dotazníků vyplynulo, že by se chtěli zlepšovat.

**Tabulka 6 - Otázka 6 - Je v práci někdo, kdo podporuje můj rozvoj?**

Otázka	Je v práci někdo, kdo podporuje můj rozvoj?	
Respondentů	117	
Zcela souhlasím	9	8%
Souhlasím	18	15%
Nevím	18	15%
Nesouhlasím	72	62%
Zcela nesouhlasím	0	0%
	<i>počet odpovědí</i>	<i>procent</i>

**Graf 6 - Otázka 6 - Je v práci někdo, kdo podporuje můj rozvoj?**



### **Otázka 7 - Bere se v práci můj názor vážně?**

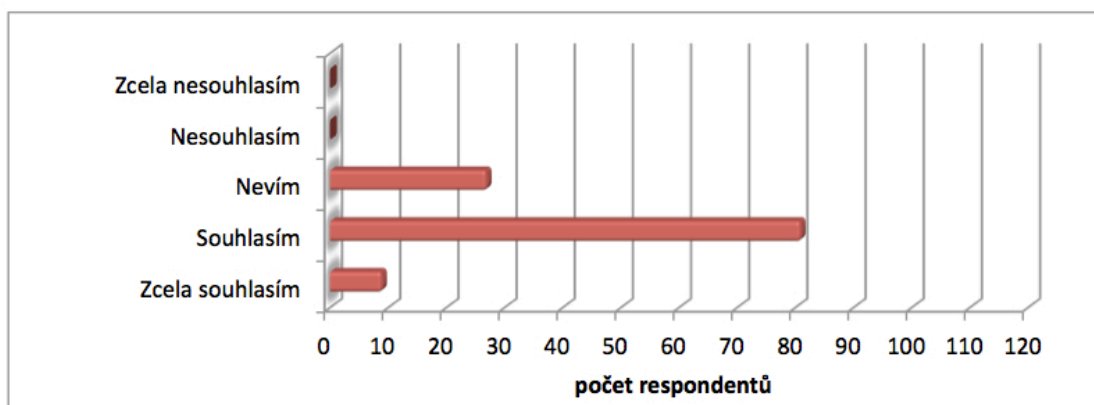
Vzhledem k tomu, že společnost Polarion je software firma, výsledek této ankety není příliš překvapivý. Zcela souhlasí nebo souhlasí 77% dotázaných. Je normální, že v tomto oboru se přímo programátoři podílí na způsobu řešení daných problémů. Programátoři mají totiž daleko lepší přehled o dané problematice než jejich vedoucí pracovníci, kteří sice znají systém(produkt) velmi dobře jakožto celek, ale jednotlivá zákoutí a detaily ovládají jen programátoři. 27 respondentů odpovědělo, že neví. Můžeme si zde všimnout zajímavého faktu, který autorka zmínila dříve. Tedy, že velké množství dotazovaných je toho názoru, že jejich názor je brán v úvahu, ale již malá část týmu si myslí, že jsou v práci chváleni. Tedy zde je evidentní rozkol toho, že by

zaměstnanci měli za poskytování svého expertního názoru být pravidelně chváleni a oceňováni. To by se pak, ale mělo projevit na otázce číslo čtyři.

Tabulka 7 - Otázka 7 - Bere se v práci můj názor vážně?

Otázka	Bere se v práci můj názor vážně?	
Respondentů	117	
Zcela souhlasím	9	8%
Souhlasím	81	69%
Nevím	27	23%
Nesouhlasím	0	0%
Zcela nesouhlasím	0	0%
	<i>počet odpovědí</i>	<i>procent</i>

Graf 7 - Otázka 7 - Bere se v práci můj názor vážně?



### Otázka 8 - Mám z celkového smyslu a zaměření podniku, pro nějž pracuji, pocit, že je má práce důležitá?

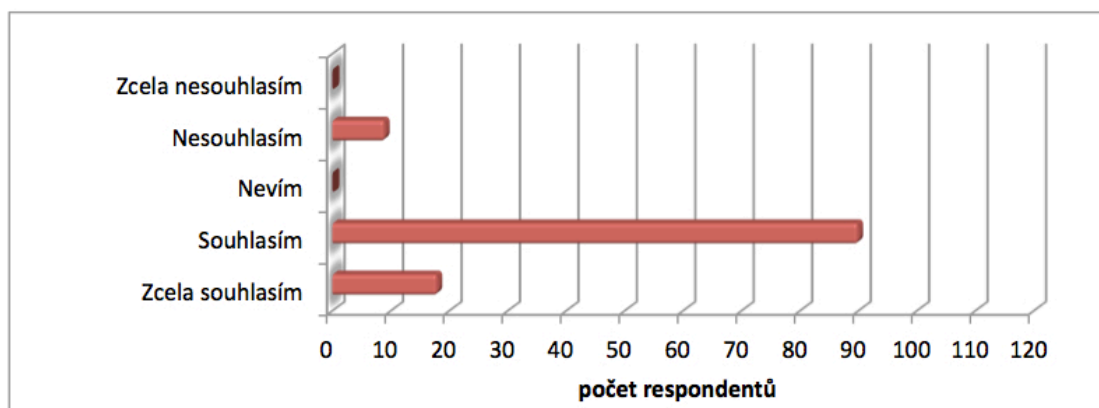
Firma Polarion působí na trhu se svojí aplikací na podporu správy životního cyklu aplikací a produktů. Tedy za pomoci softwaru vyrobeného vývojáři z Polarionu se denně řídí více než milion jejich uživatelů po celém světě. Mezi jejich významné zákazníky patří například firmy, které vyrábějí automobily nebo medicínské zařízení na záchranu životů. Informovat o tom, že jejich práce má smysl a je pro spoustu lidí velmi důležitá, není těžká práce. Proto není žádné překvapení, že kladně, tedy zcela souhlasím a souhlasím odpovědělo 92% dotázaných, tedy 108 zaměstnanců. Pouze 9 zaměstnanců bylo opačného názoru, že nesouhlasí s tím, že mají pocit, že je jejich práce důležitá.

Firma jednou ročně za účelem seznamování zaměstnanců se smyslem jejich práce organizuje konferenci, kde se mohou vývojáři setkat se zákazníky a na vlastní oči vidět, k čemu se jejich software používá. Je potvrzeno, že toto je ten správný postup, a proto anketa dopadla takto pozitivně.

**Tabulka 8 - Otázka 8 - Mám z celkového smyslu a zaměření podniku, pro nějž pracuji, pocit, že je má práce důležitá?**

Otázka	Mám z celkového smyslu a zaměření podniku, pro nějž pracuji, pocit, že je má práce důležitá?	
Respondentů	117	
Zcela souhlasím	18	15%
Souhlasím	90	77%
Nevím	0	0%
Nesouhlasím	9	8%
Zcela nesouhlasím	0	0%
	<i>počet odpovědí</i>	<i>procent</i>

**Graf 8 - Otázka 8 - Mám z celkového smyslu a zaměření podniku, pro nějž pracuji, pocit, že je má práce důležitá?**



### **Otázka 9 - Dbají mí spolupracovníci na to, aby dělali práci kvalitně?**

Zlepšení sledování kvality by v Polarionu mohlo vést k obecnému zlepšení spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Skoro polovina (46%) respondentů neví nebo není zcela spokojena s kvalitou práce svých kolegů. Tato frustrace může vést k nespokojenosti a rozkolu mezi jednotlivými zaměstnanci. Je tedy úkolem řídicích pracovníků, aby více dohlédli na nastavené procesy v oblasti kvality. Popřípadě je

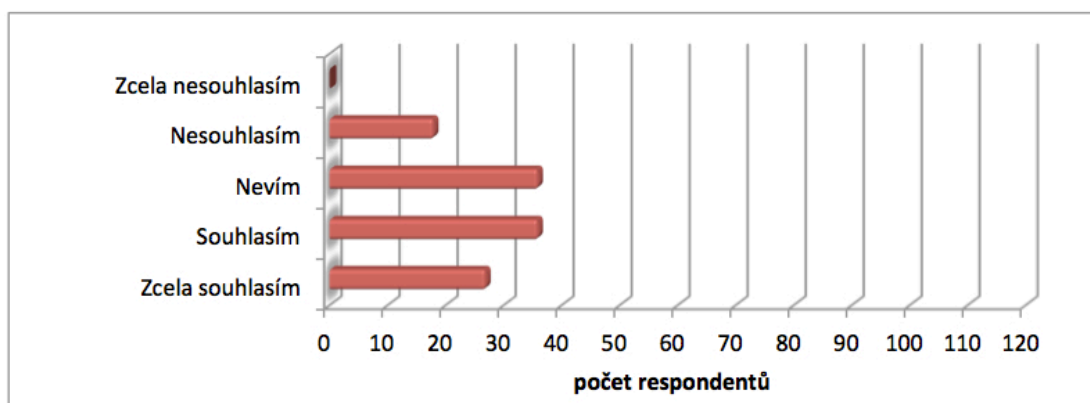
zlepšili k obecné spokojenosti. 54% dotázaných si však myslí, že jejich spolupracovníci dbají na to, aby dělali svojí práci kvalitně.

Dále je zde velký prostor pro zlepšení a motivaci zaměstnanců například pomocí vytyčení jednotlivých cílů, a to jak dlouhodobých (kvalita musí být stoprocentní při vydání nové verze) nebo krátkodobých. Následně pak zaměstnance oceňovat za plnění těchto cílů a transparentně o těchto problémech mluvit na pravidelných setkáních vedoucích pracovníků se zaměstnanci.

Tabulka 9 - Otázka 9 - Dbají mí spolupracovníci na to, aby dělali práci kvalitně?

Otázka	Dbají mí spolupracovníci na to, aby dělali práci kvalitně?	
Respondentů	117	
Zcela souhlasím	27	23%
Souhlasím	36	31%
Nevím	36	31%
Nesouhlasím	18	15%
Zcela nesouhlasím	0	0%
	<i>počet odpovědí</i>	<i>procent</i>

Graf 9 - Otázka 9 - Dbají mí spolupracovníci na to, aby dělali práci kvalitně?



### Otázka 10 - Mám v práci nejlepšího přítele/přítelkyni?

Z výsledku této otázky je jasně vidět, že v Polarionu pracují spíše individualisté, než-li teamoví hráči. Ani jeden zaměstnanec neodpověděl na tuto otázku kladně. 77%

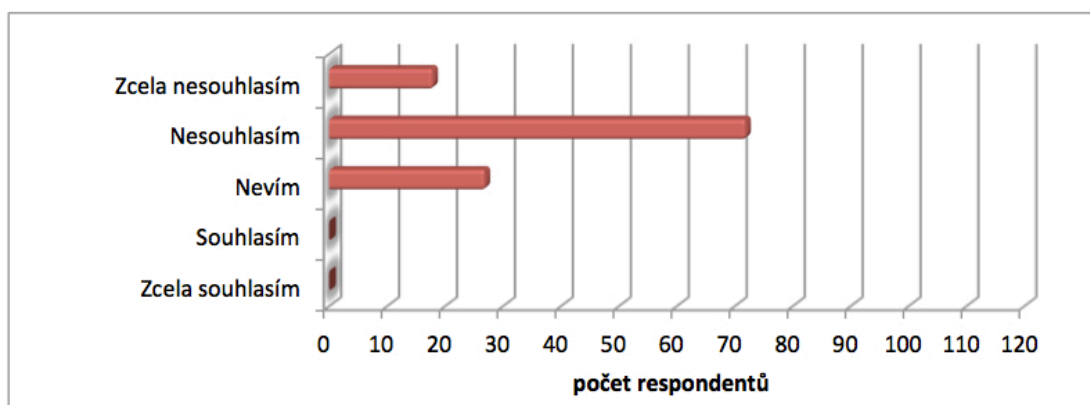
odpovědí bylo záporných (nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím) a 23% neví. Toto záporné mínění se může v konečném důsledku negativně projevit na výsledné práci. Protože je zřejmé, že když máme 10 lidí pracujících samostatně, je výkonost zpravidla nižší než, když těchto deset lidí pracuje jako tým.

Důležitým faktorem je také to, že lidé se na pracoviště těší. Tedy v případě, že kolektiv není dobrý, tak se zaměstnanec tolik do práce netěší oproti případu, kdy je kolektiv dobrý a zaměstnanec se do práce těší. a to nejen na práci, ale také na lidi a zážitky, které v pracovní době prožije.

Tabulka 10 - Otázka 10 - Mám v práci nejlepšího přítele/přítelkyni?

Otázka	Mám v práci nejlepšího přítele/přítelkyni?	
Respondentů	117	
Zcela souhlasím	0	0%
Souhlasím	0	0%
Nevím	27	23%
Nesouhlasím	72	62%
Zcela nesouhlasím	18	15%
	<i>počet odpovědí</i>	<i>procent</i>

Graf 10 - Otázka 10 - Mám v práci nejlepšího přítele/přítelkyni?



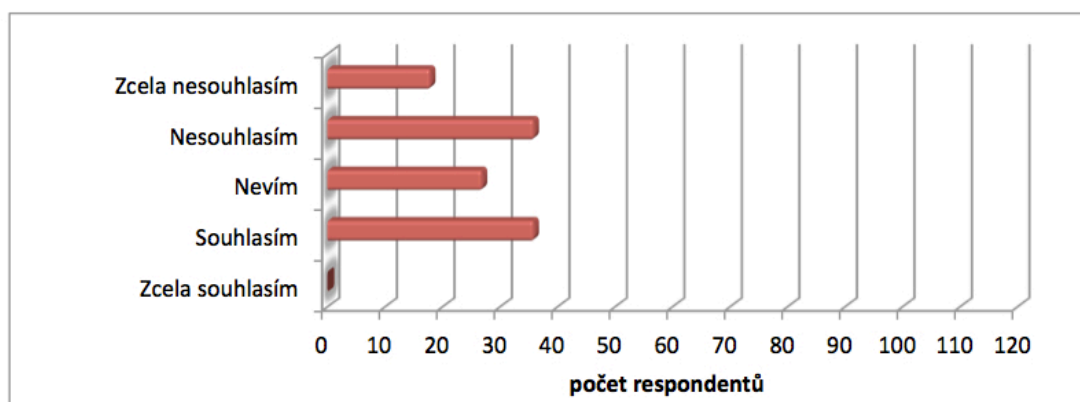
### Otázka 11 - Mluvil jsem s někým v posledních 6 měsících o pokroku, který jsem udělal?

Mluvit o pokroku v zaměstnání je důležité jak pro zaměstnance tak pro vedoucí pracovníky. Ve firmě Polarion se to toto bohužel, dle mínění zaměstnanců, neděje. 46% dotázaných odpovědělo, že nesouhlasí nebo zcela nesouhlasí s tím, že mluvili s někým za posledních 6 měsíců o pokroku, který udělali. 23% respondentů neví a pouze 31% oslovených souhlasí. Zde je pro firmu Polarion zaručeně hodně prostoru pro zlepšení a firma by měla zvážit zavedení pravidelných diskuzí na toto téma.

Tabulka 11 - Otázka 11 - Mluvil jsem s někým v posledních 6 měsících o pokroku, který jsem udělal?

Otázka	Mluvil jsem s někým v posledních 6 měsících o pokroku, který jsem udělal?	
Respondentů	117	
Zcela souhlasím	0	0%
Souhlasím	36	31%
Nevím	27	23%
Nesouhlasím	36	31%
Zcela nesouhlasím	18	15%
	<i>počet odpovědí</i>	<i>procent</i>

Graf 11 - Otázka 11 - Mluvil jsem s někým v posledních 6 měsících o pokroku, který jsem udělal?



### Otázka 12 - Měl jsem v práci příležitost se učit a rozvíjet se?

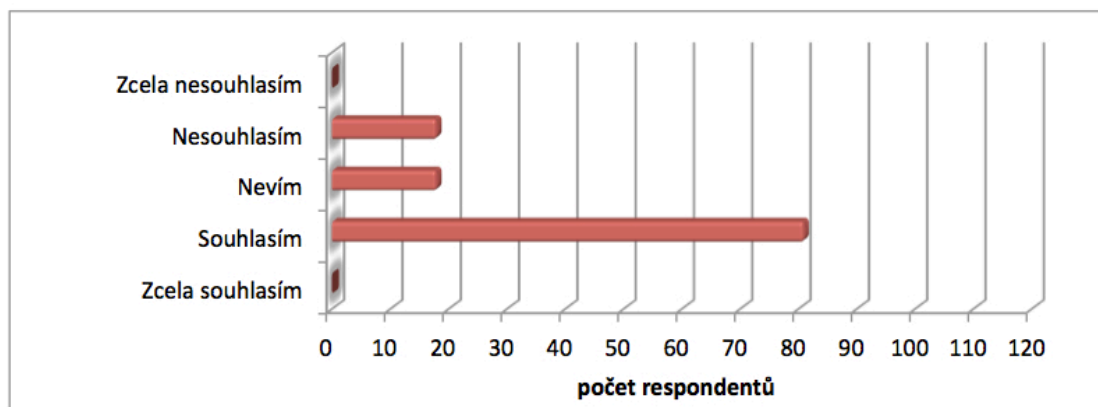
Z odpovědí na tuto otázku je prokazatelné, že managementu společnosti Polarion záleží na vzdělanosti a rozvoji svých zaměstnanců. 69% dotázaných odpovědělo

pozitivně, tedy, že souhlasí na otázku, zda měli v práci příležitost se učit a rozvíjet. 15% zaměstnanců odpovědělo, že neví a pouze 15% odpovědělo záporně. Dle informací mají zaměstnanci možnost jednou za 4 měsíce využít placeného kurzu až do výše 1000 eur. Dále pak firma Polarion provozuje firemní knihovnu, která se neustále rozrůstá o další svazky a provozuje intranetový portál firemního know-how, kde zaměstnanci mezi sebou sdílí svoje zkušenosti nebo žádají druhé o radu.

Tabulka 12 - Otázka 12 - Měl jsem v práci příležitost se učit a rozvíjet se?

Otázka	Měl jsem v práci příležitost se učit a rozvíjet se?	
Respondentů	117	
Zcela souhlasím	0	0%
Souhlasím	81	69%
Nevím	18	15%
Nesouhlasím	18	15%
Zcela nesouhlasím	0	0%
	<i>počet odpovědí</i>	<i>procent</i>

Graf 12 - Otázka 12 - Měl jsem v práci příležitost se učit a rozvíjet se?



## 7.4. Doporučení vedoucím pracovníkům

Firma Polarion by měla okamžitě začít více komunikovat se svými zaměstnanci. Hlavně by se měla soustředit na komunikaci s jednotlivci, například pomocí pravidelných pohovorů zaměstnanců se svými nadřízenými, na kterých by firma odhalila jejich nespokojenost a následně by se snažila tyto zaměstnance změnit na



pracovníky spokojené. Pomocí těchto rozhovorů by vedoucí pracovník mohl zjistit například to, že 38% zaměstnanců si nemyslí, že má každý den možnost dělat to, co jim jde nejlépe. a to při snaze maximální utilizace jednotlivce je klíčové, tedy že zaměstnanec dělá právě to, co mu jde nejlépe. Tyto pohovory by měly být pravidelného charakteru, zhruba jednou za 3 měsíce. Na těchto pohovorech by bylo i možné podporovat rozvoj jednotlivých zaměstnanců. Více než 62% zaměstnanců uvedlo, že v práci není nikdo, kdo sleduje jejich rozvoj. Právě tyto pravidelné rozhovory jsou skvělou příležitostí k sledování a motivování pracovníků k vzdělávání a rozvoji. Stejně tak tato setkání jsou správným místem k vyhodnocování pokroku, který zaměstnanec udělal. 46% zaměstnanců uvedlo, že s nimi za posledních 6 měsíců tyto výsledky práce nikdo neřešil.

Dále by se měli vedoucí pracovníci firmy Polarion zaměřit na mezilidské vztahy na pracovišti. 77% zaměstnanců uvedlo, že na pracovišti nemají nejlepšího přítele a na tom by vedení firmy mělo zapracovat, například pořádáním různých společensko-kulturních akcí, které tmelí tým dohromady. Další z osvědčených praktik je vyvést tým na výjezdní zasedání.

Hlavním doporučením pro firmu Polarion je aplikovat tyto dvě rady a následně každých 3-6 měsíců tento průzkum zopakovat. Jeho opakováním, vedení firmy zjistí, zda tato doporučení zaměstnancům pomohla, či nikoliv. Hlavním přínosem budou další cenné informace o tom, jak se zaměstnanci a jejich spokojenost vyvíjí.

## **7.5. Informování zaměstnanců o výsledcích průzkumu**

Politika firmy Polarion spočívá v dělení se, v drtivé většině o informace se svými zaměstnanci v přímé a nezkreslené formě. Stejně tak probíhalo i předání výsledků tohoto průzkumu spokojenosti. Velká část zprávy, která byla postoupena vedení, byla prezentována na projektové poradě a detailní rozpis odpovědí na jednotlivé otázky byl zaměstnancům odeslán na jejich emailové adresy. Samozřejmostí bylo, že všechny údaje byly anonymní, jak pro vedení, tak pro zaměstnance, aby nemohly být vyvozeny jakékoliv personální sankce.

## 7.6. Vyhodnocení průzkumu

Pro tento průzkum byl vybrán Gallupův dotazník, obsahující 12 otázek mapujících celé spektrum zaměstnanecké spokojenosti. Na každé jednotlivé otázce bylo teoreticky vysvětleno, jaké prvky sleduje. Následně byly tyto otázky položeny sto sedmnácti zaměstnancům společnosti Polarion. Poté byly všechny otázky vyhodnoceny a autorka navrhla možná zlepšení vedoucím pracovníkům, aby spokojenost na pracovišti byla v budoucnu lepší.

Závěrečná zpráva byla zpracována na základě odpovědí pracovníků na jednotlivé otázky. Dále se v tomto materiálu zohlednil rozhovor, který autorka vypracovala s vedoucím pracovníkem pražské pobočky společnosti. Stejně tak přidala subjektivní názor na společnost jako takovou, jak na ni působila v době její přítomnosti a v průběhu průzkumu. Vzhledem k tomu, že zpráva obsahuje důvěrné informace, firma ji požádala o nezveřejňování celkové závěrečné zprávy, která byla odevzdána vedoucím pracovníkům firmy Polarion. Tento materiál byl zpracován v anglickém jazyce.

Pro praktickou část této práce byly stanoveny tři hypotézy:

1. Většina zaměstnanců firmy je přesvědčena, že vykonává práci, která jim jde nejlépe. Hypotéza číslo jedna byla průzkumem **potvrzena**. 100% zaměstnanců v dotazníku potvrdila, že je přesvědčena, že vykonává práci, která jim jde nejlépe.
2. Všichni zaměstnanci konstatují, že zaměstnavatel dbá na jejich rozvoj. Hypotéza číslo dvě byla průzkumem **vyvrácena**. 62% zaměstnanců firmy v dotazníku nesouhlasila s tím, že zaměstnavatel dbá na jejich rozvoj.
3. Většina zaměstnanců potvrzuje, že mají na pracovišti nejlepšího přítele. Hypotéza číslo tři byla průzkumem **vyvrácena**. 77% zaměstnanců firmy v dotazníku nesouhlasila, či zcela nesouhlasila s tím, že má na pracovišti nejlepšího přítele.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo pokusit se podtrhnout některé důležité informace o spokojenosti zaměstnanců a jejich motivaci ze strany zaměstnavatele. Na konkrétním průzkumu pak analyzovat spokojenost zaměstnanců a měření spokojenosti v mezinárodní firmě.

Autorka se zaměřila na vysvětlení klíčových pojmů v oblasti spokojenosti zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, motivace, konfliktů na pracovišti a pracovní kultury. Do značné míry za důležité se jeví detailní vysvětlení jednotlivých otázek Gallupova dotazníku a následná demonstrace tohoto dotazníkového průzkumu na reálné firmě.

Spokojený zaměstnanec je dobrý zaměstnanec. k tomu, aby byl zaměstnanec po všech ohledech spokojený, je však dlouhá cesta a ne vždy je maximální spokojenost na pracovišti dosažitelná. k jejímu maximálně možnému dosažení je zapotřebí především zaměstnancova chuť být spokojený a vedoucí pracovník, který o spokojenost jednotlivých zaměstnanců pečuje.

V této práci se praktickou ukázkou demonstrovalo, jakým způsobem je možné spokojenost měřit a jaké otázky by měli manažeři svým zaměstnancům klást, aby zjistili, jaké kroky mohou podniknout ke zlepšení. Spokojenost je klíčovým faktorem ve firemní kultuře a můžeme nyní říci, že má přímý vliv na produktivitu práce. Dobře nastavit a podporovat firemní kulturu je velice důležitým a prvním krokem k tomu, jak mít spokojené zaměstnance.

Možnost vyzkoušet si na vlastní kůži, jaké to je udělat opravdový průzkum v reálné firmě, byla pro autorku obrovská zkušenost a velmi jí to pomohlo lépe porozumět dané problematice a seznámit se s radostí i strastí zaměstnanců.

Předkládaná práce může být dobrým začátkem pro všechny, kteří chtějí pečovat o spokojenost zaměstnanců.

Bakalářská práce by mohla být pomocníkem především vedoucím pracovníkům středního, vyššího managementu a zaměstnancům v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato práce by měla pracovníkům přinést pohled, jak komunikovat se svými zaměstnanci a jak je motivovat k větší spokojenosti v jejich každodenní práci, tudíž i k vyšším pracovním výkonům.

Práci rozhodně je možné považovat za přínosnou. Do budoucna by tato práce mohla být rozšířena o část, která by sledovala vyhodnocení jednotlivých doporučení, jež jsou uvedeny v tomto dokumentu a to konkrétně na spokojenost zaměstnanců a jejich vyhodnocení, jaká z uvedených rad zvedla spokojenost a o kolik procent.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 20-7175-010-7

BIŇOVEC, K. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1.vyd. Praha: Soukromé pedagogické nakladatelství Fortuna, 1994. 230 s. ISBN: 80 - 7168 - 1709

ČIHOVSKÁ, V. *Firemní imidž*. 1. vyd. Bratislava: Eurounion,2001. 108 s. ISBN: 80-88984-24-6

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita,1997. 57 s. ISBN: 80-251-1041

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X

JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. 285 s. ISBN 80-7178-535-0

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATOUŠEK, O. a kol., *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. 379 s. ISBN 80-7178-548-2

MCCONNON, S. a MCCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. české vyd. Překlad Jan Solnička. Praha: Grada, 2009, 139 s. ISBN 978-80-247-3003-5

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha : Management Press 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X

NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4

PFEIFFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7

PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing, 1996. 181 s. ISBN 80-7169-334-0

ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. 268 s. ISBN 80-85931-48-6

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Aspi Publishing, 2004. 57 s. ISBN: 80-7357-046-07

SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha: Grada Publishing, 2008. 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4

VEBER, J. a Kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7

VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. 154 s. ISBN 80-244-0337-4

VYSEKALOVÁ, J; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 190 s. ISBN: 978-80-247-2790-5

PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R.. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X

## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

*Konflikt*. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Konflikt>

PAJEROVÁ, Š. *Proč a jak dělat průzkumy spokojenosti zaměstnanců*. Marketing & Media [online]. 2007, první, [cit. 2011-06-19]. Dostupné z WWW: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-21466310-proc-a-jak-delat-pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu>

PODÉŠŤ, J. *Návrh na zlepšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců*. Brno, 2009. 80 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v brně. Dostupné z WWW: <[http://www.vutbr.cz/www\\_base/zav\\_prace\\_soubor\\_verejne.php?file\\_id=14708](http://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=14708)>

*PRACOVNÍ SPOKOJENOST - mnohorozměrný pojem. Brána vzdělání [online]*. 18.7.2008, první, [cit. 2011-06-20]. Dostupné z WWW: <http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovni-spokojenost---mnohorozmerny-pojem.html>

ŠUSTROVÁ, M. *Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců*. Brno, 2006. 80 s. Diplomová práce. Filozofická fakulta Masarykovy Univerzity v Brně. Dostupné z WWW: [http://is.muni.cz/th/64497/ff\\_m/diplomova\\_prace\\_Magda\\_Sustrova.txt](http://is.muni.cz/th/64497/ff_m/diplomova_prace_Magda_Sustrova.txt)

VOTAVOVÁ, A. *Spokojenost zaměstnanců s řízením lidských zdrojů v organizaci*. Brno, 2008. 101 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Dostupné z WWW: [http://is.muni.cz/th/185269/fss\\_m/Diplomova\\_prace.pdf](http://is.muni.cz/th/185269/fss_m/Diplomova_prace.pdf)

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti..... 15

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Otázka 1 - Víím, co se přesně ode mne v práci očekává? .....	36
Tabulka 2 - Otázka 2 - Mám veškeré vybavení a materiál k tomu, abych mohl práci vykonávat dobře?..	37
Tabulka 3 - Otázka 3 - Mám v práci každý den možnost dělat to, co mi jde nejlépe? .....	38
Tabulka 4 - Otázka 4 - Dostalo se mi v průběhu posledních sedmi dní za práci chvály nebo uznání? .....	40
Tabulka 5 - Otázka 5 - Dává mi nadřízený nebo někdo jiný v práci najevo zájem o mne jako osobu? .....	41
Tabulka 6 - Otázka 6 - Je v práci někdo, kdo podporuje můj rozvoj? .....	42
Tabulka 7 - Otázka 7 - Bere se v práci můj názor vážně? .....	43
Tabulka 8 - Otázka 8 - Mám z celkového smyslu a zaměření podniku, pro nějž pracuji, pocit, že je má práce důležitá? .....	44
Tabulka 9 - Otázka 9 - Dbají mi spolupracovníci na to, aby dělali práci kvalitně?.....	45
Tabulka 10 - Otázka 10 - Mám v práci nejlepšího přítele/přítelkyni? .....	46
Tabulka 11 - Otázka 11 - Mluvil jsem s někým v posledních 6 měsících o pokroku, který jsem udělal? .	47
Tabulka 12 - Otázka 12 - Měl jsem v práci příležitost se učit a rozvíjet se? .....	48

## Seznam grafů

Graf 1 - Otázka 1 - Víím, co se přesně ode mne v práci očekává? .....	36
Graf 2 - Otázka 2 - Mám veškeré vybavení a materiál k tomu, abych mohl práci vykonávat dobře?.....	38
Graf 3 - Otázka 3 - Mám v práci každý den možnost dělat to, co mi jde nejlépe? .....	39
Graf 4 - Otázka 4 - Dostalo se mi v průběhu posledních sedmi dní za práci chvály nebo uznání?.....	40
Graf 5 - Otázka 5 - Dává mi nadřízený nebo někdo jiný v práci najevo zájem o mne jako osobu?.....	41
Graf 6 - Otázka 6 - Je v práci někdo, kdo podporuje můj rozvoj?.....	42
Graf 7 - Otázka 7 - Bere se v práci můj názor vážně? .....	43
Graf 8 - Otázka 8 - Mám z celkového smyslu a zaměření podniku, pro nějž pracuji, pocit, že je má práce důležitá? .....	44



Graf 9 - Otázka 9 - Dbají mí spolupracovníci na to, aby dělali práci kvalitně? .....	45
Graf 10 - Otázka 10 - Mám v práci nejlepšího přítele/přítelkyni?.....	46
Graf 11 - Otázka 11 - Mluvil jsem s někým v posledních 6 měsících o pokroku, který jsem udělal? .....	47
Graf 12 - Otázka 12 - Měl jsem v práci příležitost se učit a rozvíjet se?.....	48

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	I
----------------------------	---

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

### Gallupův dotazník

**\*Povinné pole**

**Vím, co se přesně ode mne v práci očekává? \***

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

**Mám veškeré vybavení a materiál k tomu, abych mohl svou práci vykonávat dobře? \***

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

**Mám v práci každý den možnost dělat to, co mi jde nejlépe? \***

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

**Dostalo se mi v průběhu posledních sedmi dní za mou práci chvály nebo uznání? \***

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

**Dává mi můj nadřízený nebo někdo jiný v práci najevo zájem o mne jako osobu? \***

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

**Je v práci někdo, kdo podporuje můj rozvoj? \***

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

**Bere se v práci můj názor vážně? \***

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

**Mám z celkového smyslu a zaměření podniku, pro nějž pracuji, pocit, že je má práce důležitá? \***

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

**Dbají mí spolupracovníci na to, aby dělali práci kvalitně? \***

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

**Mám v práci nejlepšího přítele/přítelkyni? \***

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

**Mluvil jsem s někým v posledních 6 měsících o pokroku, který jsem udělal? \***

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nevím

- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

**Měl jsem v práci příležitost se učit a rozvíjet se? \***

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Klára Kopecká**

**Obor: Sociální a mediální komunikace**

**Forma studia: Prezenční**

**Název práce: Spokojenost zaměstnanců jako velice důležitý faktor rozvoje  
podnikové kultury a produktivity práce**

**Rok: 2012**

**Počet stran textu bez příloh: 58**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 24**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 6**

**Vedoucí práce: Mgr. Naděžda Šulcová**