

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Lucie Fridecká

Výzkum spokojenosti zaměstnanců v Kika Nábytek s. r. o.

Employee Satisfaction Survey in Kika Nábytek s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rösler, CSc., MBA

Olomouc 2013

Prohlašuji, že bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci dne:_____

Podpis:_____

Zde bych ráda poděkovala vedoucímu práce RNDr. Ing. Miroslav Rösler, CSc., MBA za vedení práce a cenné rady, které mi poskytnul pro vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení obchodního domu Kika Olomouc, za vstřícnost a spolupráci.

Obsah

1	Úvod.....	2
2	Teoretická část	4
2.1	Spokojenost zaměstnanců	5
2.1.1	Vztah spokojenosti a pracovního chování	7
2.1.2	Faktory pracovní spokojenosti.....	7
2.1.3	Možnosti zjištění pracovní spokojenosti.....	8
2.2	Pracovní motivace	11
2.2.1	Teorie pracovní motivace	11
2.3	Role rodiny v pracovní spokojenosti.....	13
2.3.1	Služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám	13
2.4	Role vedoucího v pracovní spokojenosti	15
3	Praktická část	16
3.1	Představení společnosti	17
3.1.1	Historie a současnost	18
3.2	Výzkum ve společnosti KIKA	22
3.2.1	Základní hypotézy výzkumu.....	22
3.3	Dotazníkové šetření.....	25
3.4	Motivace zaměstnanců ve společnosti Kika Olomouc.....	36
3.5	Shrnutí a potvrzení hypotéz	37
3.6	Návrh opatření na zvýšení spokojenosti zaměstnanců KIKA Olomouc	39
4	Závěr	41
	Anotace	43
	Seznam literatury	44
	Seznam grafů	45
	Seznam tabulek	46
	Seznam obrázků.....	47

1 Úvod

Bakalářská práce bude na téma spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku. Toto téma jsem si vybrala proto, že míra spokojených zaměstnanců představuje základní pilíř pro úspěšné podnikání každé organizace. Zároveň pracuji ve společnosti Kika a zajímalo by mě, jakým způsobem zvýšit spokojenost pracovníků společnosti, tedy mých spolupracovníků.

Lidské zdroje představují hlavní pilíř, na kterém je jakýkoli podnik postaven. To si uvědomuje stále více zaměstnavatelů, a proto roste význam managementu lidských zdrojů, jehož hlavním cílem je zvyšovat spokojenost zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnanců je důležitá v mnoha oblastech, především ale zvyšuje pracovní výkon a tím i výkon celé organizace. Ačkoli se najdou autoři, kteří vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem spíše vyvracejí, faktem zůstává, že spokojený zaměstnanec představuje pro firmu přínos. Nejenom že se lépe spokojený pracovník ztotožňuje s podnikovými cíli, ale zároveň klesají jeho absence, snižuje se riziko jeho odchodu ze zaměstnání, apod. Tyto skutečnosti jsou podstatné především u vysokých manažerských pozic, kde již samotný plat nemá tolik důležitý vliv na pracovní motivaci. Na spokojenost musí organizace nahlížet jako na celek, ať se již jedná o spokojenost z pohledu pracovních podmínek, systému odměňování, zaměstnaneckých vztahů, pracovního klimatu, či o jiný faktor.

V této oblasti nesmíme zapomínat ani na soukromý život zaměstnance, který se promítá do jeho pracovního výkonu. Jsou firmy, které již zjistily, že případné rodinné problémy se promítají do pracovního života, a proto se snaží svým zaměstnancům pomoci i na poli rodinném, například formou podpory v nepříznivých situacích, při cestování, při narození dítěte...

Cílem bakalářské práce je zjistit spokojenost zaměstnanců v konkrétním podniku. Za něj byl vybrán Kika nábytek Olomouc, a to v oblasti rodina versus zaměstnání, dalším cílem bude zjistit, zda jsou tito zaměstnanci spokojeni se svojí pracovní skupinou, a s vedením společnosti, případně se svým přímým nadřízeným.

Cíle práce je dosaženo díky průzkumu, který bude uskutečněn mezi zaměstnanci výše zmíněné provozovny Kika nábytku a také především díky následné analýze, která bude vycházet z dotazníků, a bude se opírat o teoretické poznatky, které budou představeny na začátku práce.

V rámci teoretické části jsou představeny základní pojmy z managementu, které souvisejí se spokojeností zaměstnanců, popsány jsou pojmy spokojenost, motivace, ale i role rodiny v pracovní nespokojenosti. Teoretická část využívá převážně deskripci a opírá se o odbornou literaturu. V praktické části naopak jsou použity metody analýzy, syntézy, dedukce, ale také deskripce.

Práce se opírá o několik hypotéz, které jsou představeny až na začátku praktické části. Odpověď na to, zda jsou hypotézy vyvráceny nebo potvrzeny, bude součástí závěrečné syntézy.

2 Teoretická část

V teoretické části budou definovány pojmy, o které se bude opírat následný výzkum ve společnosti KIKA. Hlavní důraz bude kladen na spokojenost zaměstnanců a na jejich motivaci. Teoretická část neopomene zmínit ani roli rodiny v pracovní motivaci, vzhledem k tomu, aby mohl být splněn hlavní cíl bakalářské práce.

2.1 Spokojenost zaměstnanců

Při výkladu pojmu je dobré se opírat o oblast psychologie.

Z pohledu psychologie je možná chápat pracovní spokojenost jako spokojenost pracovníka s pracovními podmínkami, nebo jako nezbytnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. Z pohledu pracovníka může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací, radostí z práce, ale i také s určitým uspokojením a následnou pasivitou.¹

Rozhodující je zde míra souladu mezi nároky, které má na zaměstnance organizace, a které souvisejí s jeho vykonávanou prací a mezi individuálními předpoklady pracovníků. Ty lze pak vidět v jejich pracovní způsobilosti, v jejich kvalifikaci, apod. Všechny tyto souvislosti včetně dovedností, vědomostí a motivace, se následně projeví k optimální výkonnosti zaměstnanců.²

Při péči o spokojenost zaměstnance musí organizace vycházet z toho, že pracovní výkonnost je ovlivněna celou řadou subjektivních a objektivních faktorů, a ty na jejich pracovní výkon mohou mít dlouhodobý nebo krátkodobý vliv. Organizace musí sledovat postoje svých zaměstnanců, které odrážejí jejich spokojenost nebo nespokojenost v práci. Právě sledování postojů se může stát měřítkem pro zjišťování spokojenosti v práci, vzhledem k tomu, že nespokojení zaměstnanci většinou mají na věci negativní postoje a spokojení naopak vidí věci pozitivněji.

Při zjišťování spokojenosti se zjišťuje nejen spokojenost v rámci týmu či z pohledu vykonávané práce, ale zjišťuje se spokojenost celková, tedy celé organizace.

Firma při sledování míry pracovní spokojenosti sleduje nejčastěji tyto skutečnosti:

- **Obsah a charakter práce** – obsah a charakter práce ovlivňují ve velké míře spokojenost zaměstnanců. Obecně je spokojenost vnímána především v profesích, které umožňují zaměstnanci vysokou míru seberealizace, kreativity, než u profesí, které jsou monotónní či velmi fyzicky obtížné.
- **Mzdové ohodnocení pracovníka** – jedná se o významný motivátor, který má stěžejní význam pro spokojenost zaměstnanců. Výše mzdy ale nehraje takovou

¹ Srov. PAUKNEROVÁ, D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 180-181.

² Srov. PROVAZNÍK, V. A KOL., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 142.

roli, jako hraje mzdová relace mezi jednotlivými pracovníky. Podstatná je tedy mzdová spravedlnost. Na druhou stranu bývá velká nespokojenost tam, kde je vysoké pracovní ohodnocení, ale nízký pracovní výkon.

- **Pracovní perspektivy** – pracovní perspektivy jsou často vnímány pracovníky jako omezené. Ačkoli lidé mají stále větší prostor pro uplatnění, ubývají základní jistoty a tím dochází ke zvýšení míry rizika.
- **Vedoucí pracovník** – ve velké míře ovlivňuje spokojenost svým podřízených právě vedoucí pracovník, který se podílí na tvorbě sociálního klimatu ve společnosti. Spokojenost pak může být negativně ovlivněna různými formami autokratického jednání, nerozhodností vedoucího, špatným jednáním vedoucího vůči jeho podřízeným, jeho hrubostí, apod. Pozitivně je vedoucí vnímán díky své náročnosti, spravedlnosti, rozhodovacím schopnostem a dalšími způsoby jednání a svými vlastnostmi.
- **Spolupracovníci** – pracovní kolektiv představuje rovněž podstatný faktor pracovní spokojenosti. Spolupracovníci bývají zdrojem mnoha podnětů a funguje mezi nimi určitá forma spolupráce.
- **Organizace práce** – častým zdrojem pracovní nespokojenosti bývá organizace práce, na kterou zaměstnanci nahlíží jako na vnější, která je nepřístupná jejich iniciativám ji změnit.
- **Fyzické podmínky práce** – nespokojenost vzniká především tam, kde jsou pracovní podmínky z fyzikálních parametrů nepříznivé a škodlivé. Nicméně nespokojenost může vznikat i u administrativních pozic, například díky špatného úklidu pracovního prostoru.
- **Úroveň sociální péče** – v současnosti dochází spíše ke snížení rozsahu a kvality poskytované sociální péče zaměstnancům.³

Z výše uvedeného vyplývá, že pracovní spokojenost ovlivňuje celá řada faktorů. Dokonce i faktory, které se mnohdy zdají být jako nevýznamné. Například barva, kterou je vymalována kancelář, to zda pracovník pracuje v uzavřené kanceláři nebo v tolik v současnosti používaných „open office“. Zvyšování pracovní spokojenosti je náročným a nestále probíhajícím procesem, který se firmě ale vyplatí.

Nespokojenost s prací souvisí zejména se špatným řízením organizace. Proto cesty ke zvyšování pracovní spokojenosti vedou přes změny řízení organizace. Je nutné

³ Srov. PROVAZNÍK, V. A KOL., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 143-144.

vzít do úvahy i lidský faktor, ne každý zaměstnanec totiž musí být automaticky spokojený se svou prací. Například pokud vezme práci, která neodpovídá jeho vzdělání, nebo by rád pracoval v jiném oboru, ale nemůže v něm najít práci, nelze předpokládat, že bude spokojený. Ne každý zaměstnanec může být spokojený s prací, i když bude vedení podnikat veškeré kroky ke zvýšení jeho spokojenosti.

Každá osoba je individuální, tedy i každý pracovník pokládá za motivátor, respektive determinant pracovní spokojenosti, něco jiné. Často stačí ke zvýšení spokojenosti zaměstnance "pouhá" pochvala. Jestliže pracovník cítí pocit uznání, je pro něj jeho práce smysluplnější, a je tedy více s touto prací spokojen. Zde narážíme na roli vedoucího, jehož cílem je pochopit potřeby a přání svých podřízených a dokázat je více motivovat k efektivnějšímu pracovnímu výkonu.

2.1.1 Vztah spokojenosti a pracovního chování

Zajímavé je sledovat vztah spokojenosti a pracovního chování. Spokojenost samozřejmě souvisí s pracovním chováním. Obecně platí vztah, který říká, že čím je vyšší pracovní spokojenost, tím rostou pracovní výkony, zaměstnanci více chodí do práce, klesají absence, a snižuje se pracovní fluktuace.

Přesto je nutné říci, že tento vztah není přímo úměrný. Dokonce se někteří autoři domnívají, že je vztah pracovní spokojenosti a produktivity nevýrazný, protože neznámá, že je spokojený zaměstnanec zároveň vysoce výkonný. Navíc ani plně neplatí, že výkonný zaměstnanec je spokojený. Průzkumy naopak potvrzují, že pracovní nespokojenost má výrazný vliv na pracovní absenci. Pracovní spokojenost snižuje absenci zaměstnanců a jejich fluktuaci.⁴

2.1.2 Faktory pracovní spokojenosti

Faktorů pracovní spokojenosti existuje celá řada. V této oblasti je zajímavá dvoufaktorová teorie Herzberga. Ten rozlišuje dvě skupiny faktorů: motivátory (satisfaktory) a dissatisfaktory (frustrátory, hygienické vlivy). Motivátory jsou faktory, které jsou svázány přímo s osobností a dissatisfaktory jsou faktory, které souvisejí s objektivními vnějšími podmínkami práce.

Motivátory se pak rozumějí takové faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, a to buď pozitivně, nebo negativně. Hygienické faktory, pokud jsou

⁴ Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 18.

pozitivní, tak na pracovní spokojenost nepůsobí, protože si je zaměstnanec ani neuvědomuje, ovšem v případě jejich negativního stavu působí na pracovní nespokojenost.

Herzberg rozlišuje motivátory a hygienické faktory na čtyři základní typy.

Jedná se o:

- Motivátory s pozitivním účinkem – do této skupiny patří úspěšný výkon, vyslovené uznání, zajímavá práce, možnosti kariérního růstu, odpovědnost. Jedná se tedy o faktory, které působí na spokojenost zaměstnanců.
- Motivátory s negativním účinkem – opačný příkladem motivátorů, které působí na pracovní nespokojenost, jsou: špatný výkon, nedostatek uznání, nudná práce, nízká zodpovědnost, překážky v kariérním růstu, nedostatek možností pro seberealizaci.
- Frustrátory s pozitivním účinkem – v případě faktorů, které neovlivňují pracovní spokojenost, patří jistota pracovního místa, plat, vysoké postavení, dobrá podniková a personální politika, apod.
- Frustrátory s negativním účinkem – poslední skupinu tvoří faktory, které působí na nespokojenost. Do této skupiny patří špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa, nízké postavení ve firmě, špatná podniková a personální politika.⁵

2.1.3 Možnosti zjištění pracovní spokojenosti

Cílem společnosti je mít spokojené zaměstnance, protože ti pak přinášejí vyšší výkon a zlepšují finanční situaci firmy. Proto je podstatné pravidelně zjišťovat míru spokojenosti zaměstnanců, a tak moci flexibilně a včas začít reagovat na případné problémy. Zda zaměstnanci jsou či nejsou spokojeni se svojí prací, může firma zjistit za pomoci anket, ty lze provádět čtyřmi základními metodami.

Jedná se o:

- **Použití strukturovaných dotazníků** – firma si zvolí, zda dotazníky rozdává pouze určitému vzorku zaměstnanců, nebo zda budou rozdány všem pracovníkům. Strukturovaný dotazník může být buď standardizovaný, tedy univerzální pro všechny společnosti, nebo může být přímo sestavený na konkrétní společnost. Standardizované dotazníky může firma lépe

⁵ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 30.

vyhodnocovat, protože jsou většinou k dispozici normy na základě zkušeností z jiných organizací, zároveň lze provádět srovnání s jinými organizacemi. Často se stává, že jsou ke standardizovanému dotazníku přidávány otázky, které jsou přímo „šité“ na danou organizaci. Ať si již firma zvolí jakýkoli typ dotazníku, jeho výhodou jsou jeho relativně nízké náklady v oblasti vyhodnocování, ale i v oblasti organizování ankety.

- **Použití rozhovoru** – dalším způsobem jak zjistit spokojenost zaměstnanců jsou rozhovory. Jedná se o rozhovory buď s otevřeným koncem, nebo rozhovory, které jdou více do hloubky. Při těchto rozhovorech lze široce diskutovat o určitých tématech. Existují i polostrukturované rozhovory, které vycházejí z předem připraveného seznamu bodů, kterých se má rozhovor týkat. Rozhovory je možné i přísně strukturovat, ale takovýto rozhovor plní stejnou funkci jako samotný dotazník, proto se dává přednost takovým rozhovorům, které odhalí skutečné názory. Jejich nevýhodou jsou vysoké náklady, časová náročnost a vysoká náročnost na vyhodnocení získaných informací. Možností jsou i skupinové rozhovory, které eliminují časovou náročnost, nicméně výsledky nebudou mít takovou vypovídající schopnost, vzhledem k tomu, že část lidí bude mít problémy vyjádřit své skutečné názory a postoje před velkou skupinou lidí.
- **Kombinace dotazníku a rozhovoru** – jedná se o ideální způsob, který kombinuje kvantitativní a kvalitativní údaje. Pro organizaci je přínosné, aby dotazníky zkoumala do hloubky prostřednictvím rozhovoru, alespoň u určitého vzorku pracovníků. Alternativu představuje možnost sběru dotazníků od všech zaměstnanců a pak uspořádání skupinového rozhovoru pouze s určitým vzorkem pracovníků. Tím je umožněno, aby se zaměstnanci více vyjádřili určitým záležitostí.
- **Využití diskusních skupin** – při diskusní skupině je vybrán reprezentativní vzorek pracovníků, kteří jsou předmětem pracovního šetření. Důležitými rysy skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.⁶

Spokojení zaměstnanci jsou podstatným faktorem pro zvyšování produktivity práce, ale také pro zvyšování zodpovědnosti a zvyšování kvality zákaznického servisu. Podle průzkumů patří také spokojení zaměstnanci k těm nejspokojenějším zákazníkům. Jestliže společnost chce, aby si udržela zaměstnance, tedy aby zaměstnanci neměli

⁶ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 229-230.

potřebu měnit práci, musí se zaměřit na jejich spokojenost. Pokud zaměstnavatel měří spokojenost zaměstnanců, měl by se zaměřit na následující oblasti:

- ztotožnění se s rozhodnutími managementu, jaká je jeho loajalita k podniku;
- na tom, zda je přesvědčen o tom, že vykonává smysluplnou práci;
- jestli mají zaměstnanci přístup k informacím, které jim umožní kvalitní výkon práce;
- zda je aktivně podporována týmová práce, tvořivost a individuální iniciativy;
- jakým způsobem probíhá pomoc a podpora od nadřízených;
- jaká je celková spokojenost zaměstnanců s podnikem.⁷

⁷ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 62.

2.2 Pracovní motivace

S pojmem spokojenost úzce souvisí pracovní motivace.

2.2.1 *Teorie pracovní motivace*

Existují různé přístupy k motivaci, ty jsou postaveny na jednotlivých teoriích motivace. Mezi takového hlavní teorie patří:

- **Teorie instrumentality** – podle této teorie jsou odměny a tresty, prostředky, které slouží k zabezpečení toho, aby se zaměstnanci chovali daným způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah** – tato teorie je zaměřena na obsah motivace. Motivace se v podstatě týká kroků, jejichž účelem je uspokojení potřeb a umožňuje identifikovat hlavní potřeby, které mají vliv na chování. Tato teorie je známá jako teorie potřeb. Nejznámější teorií je pak Maslowova teorie potřeb, nebo Herzbergova teorie dvoufaktorového modelu.
- **Teorie zaměřené na proces** – tyto teorie se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváním cíli a vnímáním spravedlnosti.⁸

2.2.1.1 *Maslowova pyramida potřeb*

Jednou z hlavních teorií pracovní motivace je Maslowova pyramida potřeb, respektive Maslowova teorie potřeb. Tato teorie rozděluje lidské potřeby do několika kategorií podle toho, s jakou naléhavostí jsou uspokojovány. Základnu pyramidy tvoří fyziologické potřeby, jako je potřeba jídla, spánku, dýchání. Ve chvíli, kdy jedinec tyto potřeby uspokojí, usiluje o uspokojení dalších potřeb, které jsou v další příčně pyramidy. Jedná se o potřebu bezpečí. Sem řadíme stabilitu, ochranu, život bez strachu. V další části Maslowovy pyramidy najdeme potřeby sociální, jako jsou náklonnost, láska, interakce. Po uspokojení těchto potřeb následuje potřeba být vážený. Tyto potřeby zahrnují sebeúctu, úctu k jiným, společenský status, moc, prestiž a uznání. Na vrcholu pyramidy potřeb se nachází potřeba seberealizace, kdy člověk využívá vlastních schopností, zároveň sem patří osobní růst a tvůrčí uspokojení. Pokud tedy člověk

⁸ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 221.

některou z potřeb na nižším stupni uspokojí, již pro něj přestává být uspokojení této potřeby motivátorem a přesouvá se k uspokojování potřeby na vyšší příčce pyramidy.⁹

⁹ Srov. DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J., *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 266-267.

2.3 Role rodiny v pracovní spokojenosti

Člověk stráví v zaměstnání podstatnou část svého života. Práce se ovšem odráží i v jeho soukromém životě, zvláště, když je práce náročná a zaměstnanec musí pracovat přesčas či je práce velmi psychicky vyčerpávající, trpí tím zaměstnancův osobní život.

Stejně tak jako se odráží pracovní život na tom rodinném, odráží se i rodinné poměry na pracovním životě. Těžko bude v práci spokojen zaměstnanec, který má rodinné problémy, nebo když mu práce negativně ovlivňuje rodinný život. Na to musí pamatovat zaměstnavatelé, a proto je vhodné se snažit o jakousi synergii mezi rodinným a pracovním životem.

Pracovní spokojenost zaměstnance, která je ovlivňována rodinnou, jde do značné míry ovlivnit zaměstnavatelem, který bude vytvářet takové podmínky, aby zaměstnanec byl spokojený v obou těchto oblastech. Toho lze docílit celou řadou způsobů od příspěvků na dovolenou, přes budování sportovních klubů, až po psychologické či právní poradenství pracovníka i členů jeho rodiny.

2.3.1 *Služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám*

Zaměstnavatel při péči o zaměstnance neopomíjí ani jejich osobní život, rodinu a využívání volného času. Poskytuje proto zaměstnancům tzv. sociální služby. Jedná se o:

1. **Služby spojené s využitím volného času** – tyto služby bývají poskytovány nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinným příslušníkům. Jedná se například o rekreace, sport, kulturu, koníčky, cestování, ... Tyto služby jsou buď poskytovány v materiální hodnotě nebo formou peněžním příspěvků či částečných úhrad. V rámci těchto služeb může organizace budovat zaměstnancům nejrůznější kluby, dílky, počítačové koutky, apod. Dovednosti, které v takovýchto místech získají, mohou být zároveň použity pro jejich pracovní výkon.
2. **Služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků** – služby pomáhají zlepšovat životní podmínky v mnoha oblastech. Typickými příklady jsou starost o bydlení, jestli, mateřské školky, půjčky, pojištění, pomoc v těžkých životních situacích (úmrtí v rodině, nehoda, živelná pohroma), pomoc při sňatku, narození dítěte, při stěhování.

3. **Poradenské služby pracovníkovi** – poradenské služby, které se týkají jeho osobního života, tedy ne života pracovního. Tyto služby jsou poskytovány i jeho rodinným příslušníkům. Příkladem jsou služby podnikového právníka, psychologa, lékaře, pomoc dětem při volbě povolání, ...
4. **Programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti** – tento druh služeb je používán především v zahraničí, kdy firma pro tyto ženy pořádá společenské akce, kurzy usnadňující práci v domácnosti, poskytování informací o práci, a tím udržování jejich kvalifikace, ...¹⁰

¹⁰ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, s. 135-136.

2.4 Role vedoucího v pracovní spokojenosti

Velkou roli v pracovní spokojenosti zaměstnanců hraje osoba vedoucího, jejíž cílem je dosahovat maximálního výkonu. Jelikož existují výzkumy o tom, že na pracovní výkon se podílí nejvíce spokojení zaměstnanci, je proto cílem vedoucího hledat cesty, jak své pracovníky uspokojit. Hledá tak způsoby, jak zvýšit jejich motivaci k práci.

Existuje celá řada stylů řízení, od demokratického přes autokratický až po liberální. To, jakým stylem vedoucí zaměstnance vede, přispívá k celkové atmosféře v podniku a je tak determinantem toho, zda jsou zaměstnanci v práci spokojeni. Správný vedoucí dokáže odhadnout potřeby pracovníků a adekvátně na ně reagovat, zároveň usměrňuje pracovní vztahy tak, aby nedocházelo ke konfliktům v kolektivu. Hledá cesty, jak uspokojit potřeby zaměstnanců s možnými dostupnými prostředky.

Vedoucí musí umět pochválit, adekvátně ohodnotit, ale i vyjádřit nespokojenost s prací zaměstnance. Důležitá je zpětná vazba mezi ním a jeho podřízenými, která může pomoci odhalit případné hrozby budoucích konfliktů.

Role vedoucího lze shrnout do těchto bodů:

- řídit kontrolovat práci podřízených a tuto práci hodnotit;
- organizovat práci;
- vytvářet příznivé pracovní podmínky, zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- vytvářet podmínky, které povedou ke zvyšování odborné úrovně zaměstnanců;
- odměňovat zaměstnance;
- zabezpečovat dodržení právních a vnitřních předpisů;
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku.¹¹

¹¹ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL., *Řízení lidských zdrojů*, s. 21.

3 Praktická část

Praktická část se bude zabývat analýzou spokojenosti zaměstnanců Kika v olomoucké pobočce.

Metodou, která byla použita při zjišťování spokojenosti zaměstnanců společnosti KIKA, byl sběr dat za pomoci strukturovaných dotazníků se šestnácti uzavřenými otázkami. Ve společnosti Kika probíhalo dotazníkové šetření, na základě dotazníku, který je součástí přílohy této práce.

Tyto dotazníky byly rozdány všem podřízeným zaměstnancům Kika nábytek, s. r. o. v Olomouci, kterých je v současné době celkem 25.

Součástí praktické části bude vyvrácení či potvrzení hypotéz. Zároveň tato část bude klíčová pro splnění hlavního cíle bakalářské práce.

3.1 Představení společnosti



Obrázek č. 1: Logo firmy¹²

Společnosti KIKA patří mezi přední obchodníky s nábytkem v Evropě. Jedná se o rakouskou mezinárodní společnost, která na rozdíl od mnoha jiných společností je výhradně v rodinném vlastnictví. Její počátky najdeme na začátku 20. století, ale otevření prvního KIKA obchodu bylo až v roce 1973 ve Vídni. Od té doby výrazně vzrostl počet poboček společnosti, a to po celé Evropě.¹³

„Rudolf Leiner starší koupil v roce 1910 závod Leiner Stammhaus a tím položil základy úspěšné historie. V roce 1973 otevřel Dr. Herbert Koch, zeť Rudolfa Leinera ml. a současný hlavní společník, první obchodní dům kika. Nová koncepce slibovala úspěch, jelikož sledovala tehdejší trend, kdy si zákazníci mohli svůj nábytek sami odvézt a složit. Na odvoz velkého nábytku bylo možné si výhodně pronajmout vozidlo a tím ušetřit náklady na přepravu. Tato koncepce „Cash and Carry“ byla v Rakousku přelomová a setkala se s maximálním úspěchem. Díky tomu pak obchodní domy kika začaly fungovat na principu "vše pod jednou střechou" a tak zde zákazníci naleznou vše od levného zboží až po velmi kvalitní značkové zboží a mohou využít doplňkových servisních služeb.“¹⁴

„V obchodních domech kika zákazníci naleznou sortiment čítající více než 50.000 druhů zboží od praktických doplňků až po komplexní řešení bydlení ve stylu

¹² Kika [online]. 2005, 2013-06-22 [cit. 2013-06-22]. Dostupné na WWW
<<http://www.kika.com/cz/home/>>.

¹³ Srov. Kika [online]. 2005, 2013-06-22 [cit. 2013-06-22]. Dostupné na WWW
<<http://www.kika.com/cz/home/>>.

¹⁴ Kika [online]. 2005, 2013-06-22 [cit. 2013-06-22]. Dostupné na WWW
<<http://www.kika.com/cz/home/>>.

hightech. V kika mají zákazníci „vše po ruce“, což znamená kompletní servis, který mimo jiné zahrnuje plánování, vyměřování, dodávku a montáž.“¹⁵

„Kika má před sebou slibnou budoucnost, díky hospodářskému a politickému vývoji ve střední a východní Evropě a rozšíření Evropské unie zaznamenává skupina kika neustálý růst. Kika vyvinula koncepci, která se upravuje dle požadavků spotřebitelů v cílových zemích: „Krásné bydlení a individuální design - nábytek a bytové doplňky pro každého.“ Nabídka je přizpůsobována, vytvářejí se nová pracovní místa a místní výrobci se stávají dodavateli kika. Při výběru místa pro nové obchodní domy jsou upřednostňovány velké nákupní zóny. Stavební práce jsou prováděny ve spolupráci s místními firmami“¹⁶

3.1.1 Historie a současnost

Rok 1910 = Leiner

Je to jeden z příběhů, který jen zřídka napíše sám život. Zní skoro jako předloha pro hollywoodský film z místa neomezených možností.

Rudolf Leiner st., který v roce 1910 koupil obchodu s postelovým zbožím na náměstí v Sankt Pöltenu a položil tak základní kámen pro vybudování dnešního impéria v oblasti nábytku, textilií a koberců - firmy Leiner.

Společně se svou manželkou Therese převzal existující firmu s postelovými výrobky po p. Ignázovi Irlweckovi

V té době Leiner sortiment zahrnoval: polštáře, peřiny, matrace a kovový nábytek. Specialitou obchodu se stává čištění peřin z husích per.

Od samého začátku vsadil p. Leiner na intenzivní reklamu, což bylo v té době neobvyklé.

Kromě obchodu převzal p. Leiner i logo firmy: 3 husy, které symbolizovaly 3 dcery Leinerovy – to zůstává s menšími obměnami logem firmy dodnes

3 husy symbolizují také tři pilíře obchodu: kvalitu, kompletní poradenství a servis

1913/1914-první brožura Leiner, která měla 36 stran s obrázky

¹⁵ Kika [online]. 2005, 2013-06-22 [cit. 2013-06-22]. Dostupné na WWW
<<http://www.kika.com/cz/home/>>

¹⁶ Kika [online]. 2005, 2013-06-22 [cit. 2013-06-22]. Dostupné na WWW
<<http://www.kika.com/cz/home/>>

Leiner v St. Pölten

Koncem 20. let – rozšíření obchodu o truhlářskou dílnu a čalouněný nábytek – reklamní katalog prezentoval kromě nábytku do ložnic a jídelen i kusový nábytek – způsob, jak si kompletně vybavit domácnost pod jednou střechou (filozofie společnosti dodnes).

Jediný syn Rudolf Leiner se narodil 22. března 1913. Střední školu absolvoval v St. Pöltne a pak i obchodní akademii v Linzi. Praktické zkušenosti získal v Salzburgu, Grazi, a Innsbrucku, kde pracoval za symbolickou mzdu v obchodě s koberci a bílými výrobky. Toto období vzdělávání bylo podle jeho vlastních slov velmi důležité. Poté vypomáhal se svými 3 sestrami v rodinném podniku.

Uprostřed dobrého hospodářského vývinu vypukla druhá světová válka a část firmy byla zničena bombardováním.

Za druhé světové války musel samozřejmě narukovat. Po 6 měsíčním pobytu v zajetí v Americe se Rudolf Leiner vrací zpět do St. Pöltnu.

V roce 1940 se oženil s Friedou, kterou poznal v době svých studií v Linzi.

1940 Rudolf Leiner st. umírá, společnost prakticky na kolenou, ve válečném období se o obchod stará manželka p. Leinera spolu se svými 3 dcerami a nevěstou.

Rok 1946

Komerční rada Rudolf Leiner, který je syn vlastníka firmy po svém návratu přebírá společně se svou ženou Friedou rodinný obchod a vybuďoval z něho obchodní dům s kompletní nabídkou zařízení do bytu.

Už 3 dny po svém návratu Rudolf Leiner ml. začíná s obnovou obchodu sám s jediným pomocníkem. Přes všechny těžkosti postavil firmu zpět na vlastní nohy. Silnými stránkami byla hlavně vynalézavost a flexibilita.

50. léta – 1. auto, Sortiment firmy Leiner se neustále rozšiřoval a koncem 40. let začala tovární výroba matrací a gaučů – zvýšení počtu zaměstnanců na 15.

V polovině 50. let fáze obnovy – Leiner má 40 zaměstnanců, což je více než před válkou, prodejní a skladovací plocha 2500 m².

Rudolf Leiner byl velmi vynalézavý, už tehdy si mohli zákazníci koupit zboží na splátky bez navýšení. Byl průkopník i v oblasti reklamy - začátkem 50. let vychází první katalog s barevnou titulní stranou, to byla v té době rarita.

1954 zahájení expanze – tajemství úspěchu

Rudolf Leiner chápal, že chce-li být konkurenceschopný, musí se rozrůstat - masivní rozšíření mateřské společnosti.

r. 1960

Začíná vlna expanze = zřízení první filiálky ve městě Wiener Neustadt, další roku 1962 v Brucku.

Nákup obchodu s oblečením ve Vídni vypadal zpočátku riskantně, ale brzo se ukázalo být velmi dobrým rozhodnutím. Od té doby schopnost i mezinárodně konkurovat a bránit se vstupu německých nábytkářských firem na rakouský trh.

Posilování kapitálu trvalo 6 let. Roku 1970 začíná druhá vlna expanze – Wels, roku 1971 Linz. Následoval Graz a Judenburg. Za dva roky se počet prodejních míst zdvojnásobil.

Návštěva obchodního domu Leiner byla v té době novým nákupním zážitkem. Jeden z prvních obchodních domů se rozšířil na několik poschodí na téma „bydlení“. S tím se objevila další atrakce eskalátory – v té době ze dřeva. Koncept „všechno pod jednou střechou“ znamenal časovou úsporu zákazníka a vytvářel už v tomto období atmosféru „obchodního centra“.

Dnes: 17 obchodních domů

V roce 1976 nová filiálka v SCS, 1980 v Kremsi, 1984 v Steyr, 1989 v Salzburgu. 1984 – nové sídlo firmy a nový centrální sklad v St. Pöltnu. Roku 1991 si Rudolf Leiner splnil svůj sen a postavil nákupní středisko v Amstettene. Následoval Tulln a Vocklabruck (1995). Rozmach ukončen na čísle 17 přebráním obchodního řetězce Michelfeit.

1967 vstupuje do společnosti zeť pana Leinera, Herbert Koch.

1973 položil Dr. Herbert Koch a jeho manželka paní Friederike ve Vídni základní kámen obchodních domů kika a zakládají 1. Obchodní dům kika jako protiváhu „fullservisovým“ obchodnímu domu Leiner, jsou částečně samoobslužné, menší servis (pro nižší a střední kategorie).

2001 - do vedení společnosti kika/Leiner vstupuje další generace Paul Koch.

2002 - začíná expanze do zemí střední a východní Evropy - otevření 2 obchodních domů v Budapešti.¹⁷

kika / Leiner International

- Rakousko:
 - 32 obchodních domů kika
 - 17 obchodních domů Leiner

¹⁷ Interní dokumenty Kika s. r. o.

- Maďarsko
 - 7 obchodních domů kika
- Chorvatsko
 - 4 obchodní domy kika
- Rumunsko
 - 1 obchodní dům kika
- Srbsko
 - 1 obchodní dům kika
- Rusko
 - 5 obchodních domů kika

V ČR a SK

2005 – Praha I. Čestlice

2006 – Praha II. Letňany

2007 – Brno

2007 – Plzeň

2009 – Olomouc (C&C)

2010 – Liberec (C&C)

2011 – Ostrava

2013 – Ústí nad Labem

2005 – Bratislava

2008 – Košice

2012 – Poprad

2012 – Banská Bystrica

3.2 Výzkum ve společnosti KIKA

Výzkum ve společnosti KIKA probíhal formou dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán 25 stálým zaměstnancům společnosti, a to s cílem zjistit spokojenost zaměstnanců v regionální pobočce společnosti KIKA Olomouc.

Dotazník měl dále za cíl zjistit názory zaměstnanců na to, zda společnost KIKA umožňuje skloubit soukromou a pracovní sféru života. Další cíle se opíraly o spokojenost zaměstnanců s pracovní skupinou a i spokojenost zaměstnanců s nadřízeným.

Všechny tyto hlavní cíle povedou k nalezení hlavních způsobů, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců v této regionální pobočce. Závěrečnou součástí výzkumu bude návrh opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Dotazník byl sestavován s ohledem na stanovené cíle práce a s ohledem na stanovené hypotézy.

Data z dotazníku byla přenesena do excelovského souboru, který měl počet řádek rovný počtu odpovědí na otázky a počet sloupců počtu dotazníků. Sloupce začínaly určením věkové skupiny a pohlaví. Poté byly odpovědi komparovány podle daných kritérií a byly prováděny nejrůznější matematické výpočty a převádění dat na procentní podíly. Vše bylo analyzováno podle pohlaví, věku, předchozích odpovědí na otázky.

3.2.1 Základní hypotézy výzkumu

Výzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Kika se opíral o následujících pět hypotéz.

- Nespokojenost zaměstnanců s platem roste s věkem zaměstnance;
- Mužům vyhovuje pracovní doba více, než ženám;
- Více než 70 % dotázaných si myslí, že nemají na rodinu tolik času, kolik by si představovali;
- Za největší výhodu v současném zaměstnání vidí pracovníci kolektivní vztahy.
- Více než 60 % procent dotázaných je spokojeno se svým nadřízeným.

Tyto hypotézy byly stanoveny na základě zkušeností autora s prací ve společnosti Kika Olomouc, na základě dedukce o vlivech na spokojenost zaměstnanců a na základě poznatků získaných z rešerše odborné literatury.

Dotazník

Vážení kolegové,

Obracím se na Vás s prosbou, o vyplnění krátkého dotazníku pro účely mé bakalářské práce.

Dotazník se týká slad'ování rodinného a profesního života a Vaší celkové spokojenosti v zaměstnání. Vyplnění dotazníku Vám zabere cca 10 min, a je zcela anonymní. Odevzdání a vyplnění dotazníku bude odměněno sladkou odměnou ☺. Prosím odpovědi kroužkujte. Zakroužkujte vždy jednu odpověď. U otázek 3., 4., 12., je povolena více než jedna odpověď.

Předem Vám děkuji za Váš drahocenný čas.

1. Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

2. Je Váš nadřízený ochotný Vám vyjít vstříc, co se týče pracovní doby?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

3. Co považujete, za výhodu současného zaměstnání: (zakroužkujte, je možno zakroužkovat více položek)

- a) Snadné Dojíždění
- b) Seberealizace
- c) Prestiž zaměstnání
- d) Platové ohodnocení
- e) Dobrý kolektiv
- f) Dobrý nadřízený
- g) Získávání nových zkušeností
- h) Příležitost dalšího vzdělávání
- i) Snadné slad'ování práce a rodiny
- j) Jiné

4. Jaké benefity, byste do budoucna chtěli mít?

- a) Stravenky
- b) Příspěvek na penzijní připojištění
- c) 5 týdnů dovolené
- d) Mobilní telefon pro soukromé využití
- e) Třináctý plat
- f) Slevy na vstupné do sportovních a relaxačních zařízení
- g) Příspěvek na kulturu
- h) Možnost práce z domova
- i) Možnost dalšího vzdělávání se
- j) Jiné

..... (uveďte jaké)

5. Myslíte si, že Vaše práce je obdobně hodnocena jako v jiné firmě na obdobné pozici?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nemám přehled

6. Cítíte se spokojeně se svým platovým ohodnocením?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Je Vašem kolektivu přátelská atmosféra?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8. Přispívá Váš nadřizený k příznivé atmosféře ve Vašem kolektivu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9. Odpovídá Vaše náplň práce Vaším představám o jejím využití?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10. V případě hodnocení Vaší práce je její převaha?

- a) Pestrá
- b) Kreativní
- c) Ubíjející
- d) Stereotypní
- e) Běžná, nemám názor
- f) Taková jakou si představuji

11. Je pro Vás složité skloubit zaměstnání a soukromý, rodinný život?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12. Jaké překážky snadného sladění Vašeho rodinného života a zaměstnání pocítujete?

- a) Nepravidelná pracovní doba
- b) Dlouhá pracovní doba
- c) Nestíhám vyzvednout děti ze školky/školy
- d) Nedostatek času na partnera/partnerku
- e) Nedostatek času na vedení domácnosti
- f) Nedostačující výdělky
- g) Nedostatek času na záliby
- h) Jiné
- i) Žádné

.....
(pokud se zakroužkovali jiné, uveďte jaké)

13. V případě, že v rámci života pečujete o děti, dokážete se s partnerem dohodnout o rovnoměrné rozdělení?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Jste

- a) Žena
- b) Muž

Do které věkové kategorie byste se zařadili?

- a) 25 a méně let
- b) 25-35 let
- c) 35-50 let
- d) více než 50 let

Jako dlouho jste zaměstnancem Kika nábytku Olomouc? (uveďte počet let nebo počet měsíců)

..... let měsíců

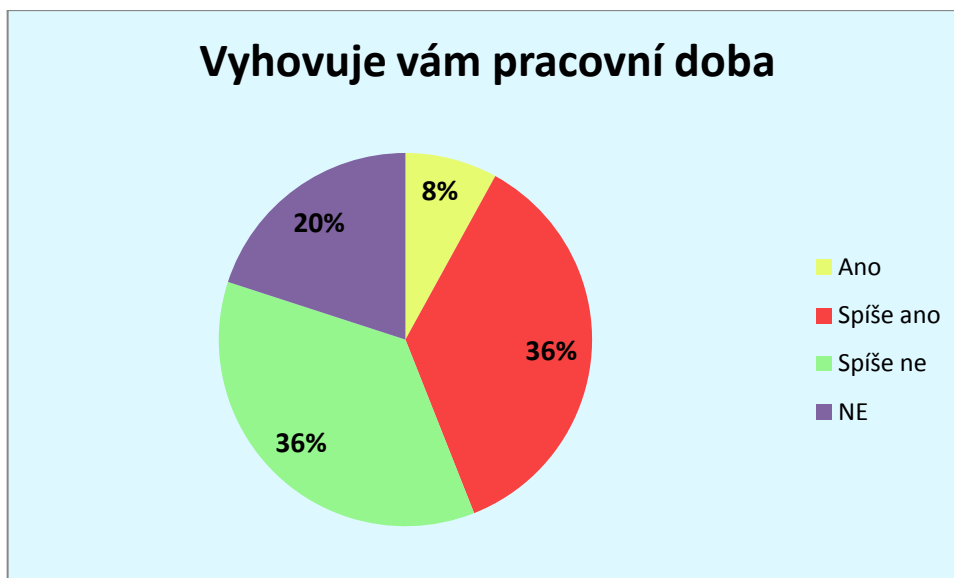
Děkuji Vám za váš čas a přeji vám hezký zbytek dne. Sladká odměna na Vás čeká u mě na pokladně ☺

3.3 Dotazníkové šetření

Návratnost dotazníků v rámci šetření byla 100 %. Analýza tedy bude prováděna na základě 25 dotazníků, tedy na celém vzorku zaměstnanců regionální společnosti KIKA. Průzkumu se zúčastnilo 8 mužů a 17 žen.

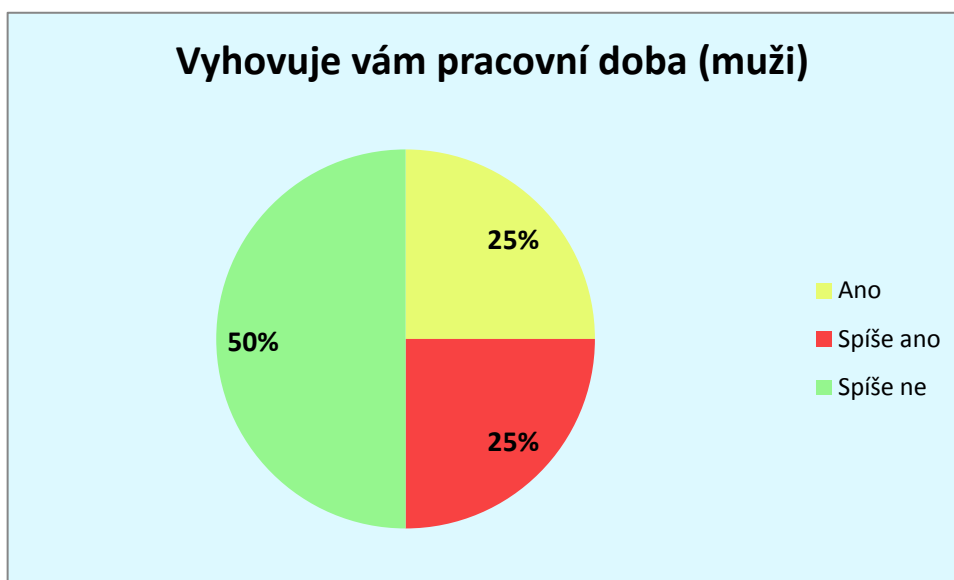
Hned v první otázce vidíme nesoulad mezi zaměstnanci, ohledně spokojenosti s pracovní dobou. Jak ukazuje následující graf, více než polovina zaměstnanců společnosti je nespokojená s pracovní dobou, konkrétně 56 %. Pět zaměstnanců odpovědělo, že není s pracovní dobou spokojeno, a 9 odpovědělo spíše ne. Na druhou stranu stejný počet, tedy 9 zaměstnanců je s pracovní dobou spíše spokojeno a dva zaměstnanci odpověděli ano. Lze tedy vyvodit závěr, že zaměstnanci jsou s pracovní dobou spíše nespokojeni, přestože tento závěr není úplně jednoznačný. Nelze jednoznačně ani určit, zda nespokojenost s pracovní dobou roste úměrně s délkou zaměstnaneckého vztahu, přestože se zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti delší dobu, se spíše přikláněli k nespokojenosti s pracovní dobou.

Zaměstnanci, kteří byli spokojeni s pracovní dobou, zároveň odpověděli ano či spíše ano na otázku, zda je jim vedoucí ochotný vyjít vstříc, co se týče pracovní doby, 5 zaměstnanců odpovědělo, že ano a 6 spíše ano. Podobně odpovídali i zaměstnanci, kteří nebyli s pracovní dobou spokojeni. 6 z nich odpovědělo ano, pět spíše ano a tři zaměstnanci odpověděli spíše ne. Nespokojené s ochotou vedoucího byly pouze 3 ženy, a to ty, které jsou v podniku delší dobu než 3,5 roku.



Graf č. 1: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou¹⁸

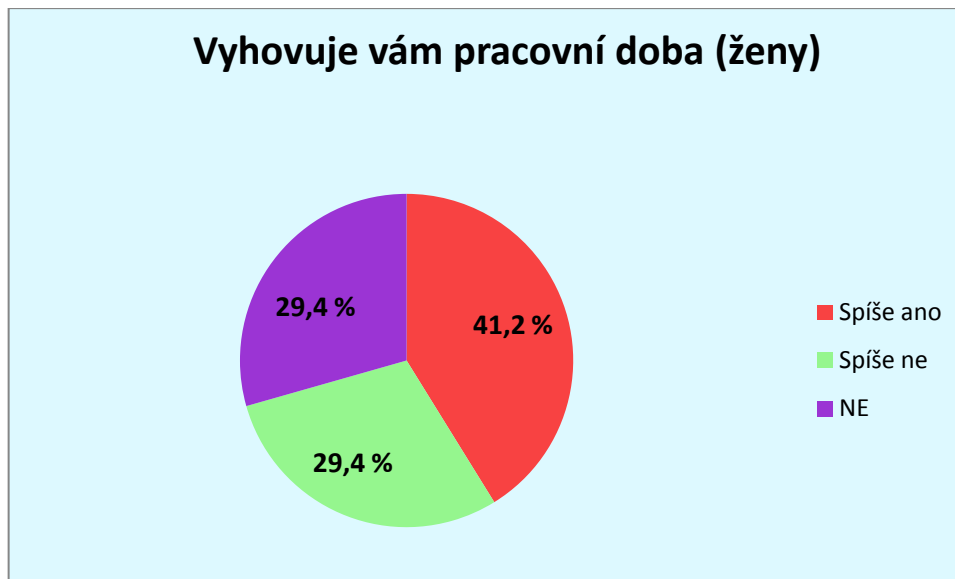
Zajímavé je, jak se spokojenost liší podle pohlaví. Více s pracovní dobou jsou ve společnosti Kika spokojeni muži. 50 % mužů je spíše nespokojeno, ale stejný poměr je spíše spokojen či zcela spokojen. Naproti tomu téměř 58 % žen je spíše či úplně nespokojeno s pracovní dobou. Spíše ano odpovědělo 41,2 % žen, absolutní spokojenost s pracovní dobou neuvvedla žádná z žen.



Graf č. 2: Spokojenost s pracovní dobou muži¹⁹

¹⁸ Zdroj: vlastní

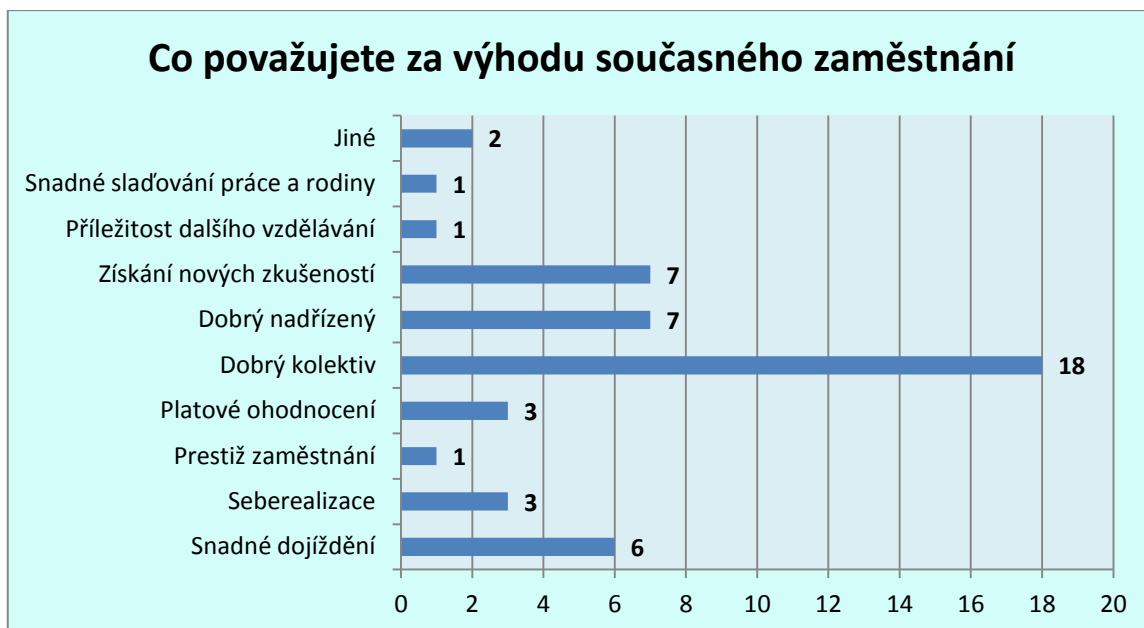
¹⁹ Zdroj: vlastní



Graf č. 3: Spokojenost s pracovní dobou ženy²⁰

Jaké jsou výhody současného zaměstnání, ukazuje další graf. Za největšího výhodu současného zaměstnání zaměstnanci považují dobrý kolektiv. Tuto možnost zvolilo 72 % dotázaných. Dalšími nejčastějšími odpověďmi bylo získání nových zkušeností a dobrý nadřízený. Každou z těchto možností zvolila více než jedna čtvrtina dotazovaných. Pro zaměstnance je výhodná i doba dojíždění. Za nejnižší výhodu zaměstnání považují zaměstnanci prestiž zaměstnání, možnost sladit soukromý a pracovní život a příležitost dalšího vzdělání. Na špatných pozicích se umístily i platové ohodnocení a možnost seberealizace.

²⁰ Zdroj: vlastní



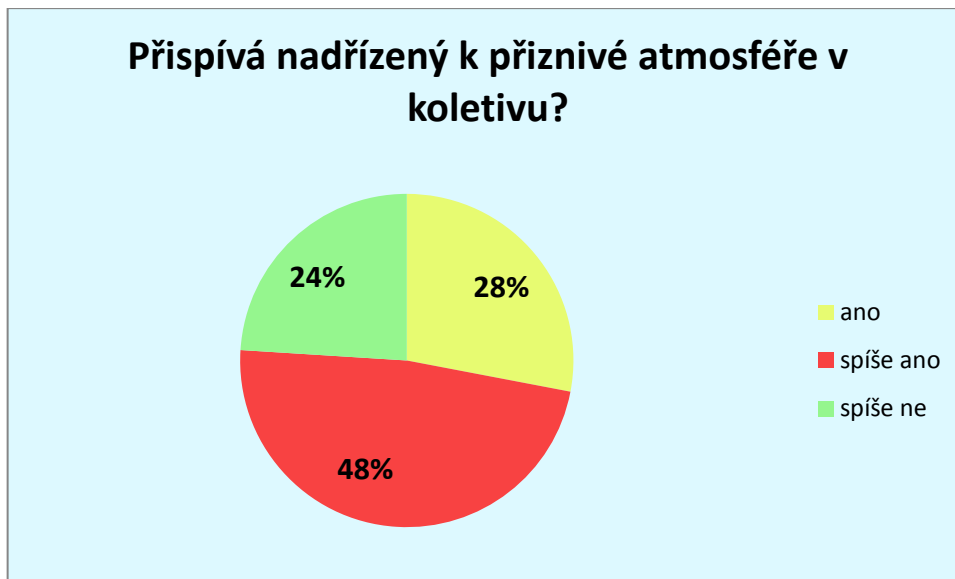
Graf č. 4: Jaké jsou výhody současného zaměstnání²¹

Tento příznivý výsledek pro přátelskou atmosféru v kolektivu potvrzuje i další otázka z dotazníku: "Je ve vašem kolektivu přátelská atmosféra?". Všichni dotazovaní na tuto otázku odpověděli buď ano, nebo spíše ano. Respektive ano odpovědělo 72 % dotazovaných, a spíše ano 28 % dotazovaných.

Jaká je role nadřízeného ve vytváření příznivé atmosféry ve firmě vidíme na dalším grafu. Z něj je patrné, že si 76 % zaměstnanců myslí, že jejich přímý nadřízený má podíl na vytváření příznivé a přátelské atmosféry v kolektivu. Opačný názor zastává 24 % dotazovaných.

Spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem patří mezi důležité motivátory a přispěvatele k zvyšování pracovní spokojenosti. To, jak se zaměstnanec v práci cítí, jaké je jeho pracovní prostředí a jaké jsou vztahy mezi ním a jeho kolegy a vedoucími, umožňuje vytvářet příjemnou atmosféru i pro zákazníky. Spokojený pracovní kolektiv je především důležitý v oborech, kde dominuje osobní prodej. A kde se jakékoli negativní emoce v pracovních vztazích citelně odrážejí na prodeji.

²¹ Zdroj: vlastní



Graf č. 5: Vliv nadřízeného na atmosféru v kolektivu²²

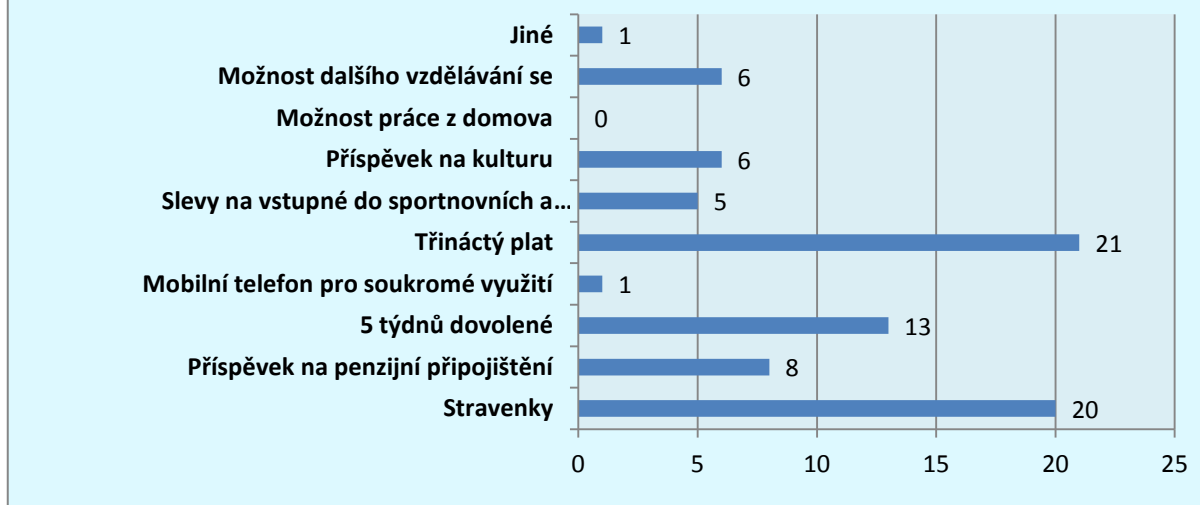
Spokojenost zaměstnanců souvisí s tím, jak jsou zaměstnanci finančně oceňováni, a také jaké mají další benefity ke mzdě. Tyto dvě složky patří k nejučinnějším motivátorům, které mají zaměstnavatelé k dispozici. To potvrzuje i výzkum, který probíhal v olomoucké pobočce KIKA.

Nejčastějším benefitem, který by zaměstnanci do budoucna chtěli mít, je dle průzkumu právě třináctý plat. Třináctý plat zvolilo 84 % zaměstnanců. Druhým nejčastějším benefitem byly stravenky, které byly následovány pěti týdny dovolené. Tyto dva benefity patří mezi nejčastěji používané benefity českých firem.

Žádný ze zaměstnanců nezvolil možnost práce z domova, což je dáno povahou práce, které není slučitelná s domácí prací. Pouze jeden zaměstnanec by uvítal mobilní telefon pro soukromé účely a jeden zaměstnanec zvolil jiný typ benefitů, konkrétně hlídání psů a firemní sportovní akce. Tyto závěry jsou patrné z následujícího grafu.

²² Zdroj: vlastní

Jaké benefity byste do budoucna chtěl/a) mít



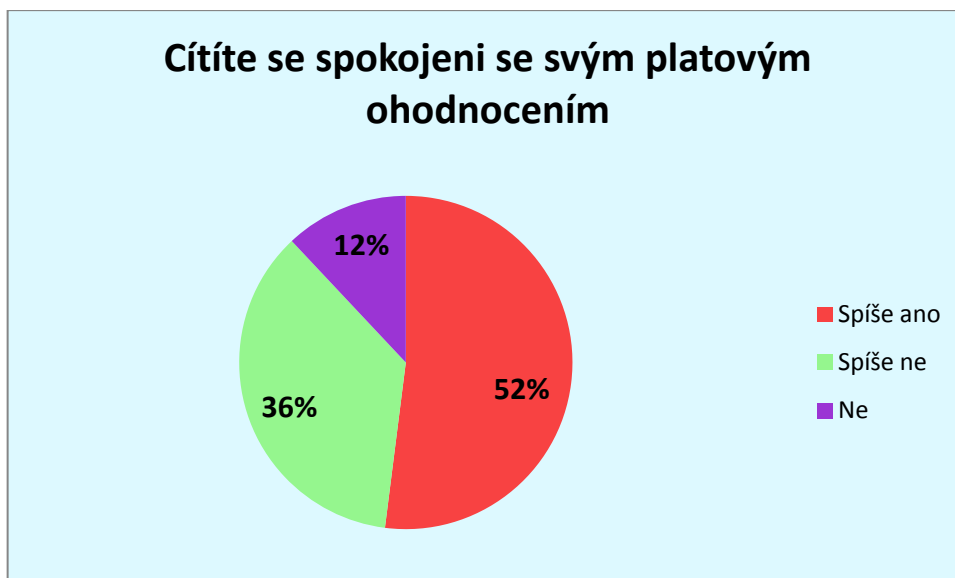
Graf č. 6: Jaké benefity zaměstnanci upřednostňují²³

Po benefitech se dostáváme k platu, který patří k hlavním indikátorům spokojenosti zaměstnanců v práci. Zaměstnanci odpovídali na plat hned ve dvou otázkách. V rámci první otázky měli za úkol zhodnotit, zda je jejich práce obdobně ohodnocena, jako v jiné firmě na obdobné pozici. Žádný ze zaměstnanců na tuto otázku neodpověděl ano. Na druhou stranu byla nejčastější odpovědí odpověď spíše ano, a to u 56 procent dotazovaných. Pět zaměstnanců přiznalo, že v této oblasti nemá přehled a tři zaměstnanci odpověděli spíše ne a další tři odpověděli ne.

Relevantnější pro náš výzkum byla další otázka: "Cítíte se spokojeni se svým platovým ohodnocením?". 52 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano, což koresponduje i s tím, že jsou si podle průzkumu zaměstnanci vědomi, že mají srovnatelný plat s obdobnými pozicemi v jiných společnostech. 12 % dotazovaných zaměstnanců není spokojeno se svým platovým ohodnocením a 36 % odpovědělo spíše ne.

Co se týče spokojenosti platů podle pohlaví, tak 50 % mužů odpovědělo, že je spíše se svým platovým ohodnocením spokojeno, stejná část mužů pak odpověděla, že je spíše nespokojena. Ženy byly, co se týče výše platu více optimistické, téměř 53 % žen bylo se svým platem spokojeno, 47 % uvedlo, že není spokojeno se svým platovým ohodnocením.

²³ Zdroj: vlastní



Graf č. 7: Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením²⁴

Aby mohla být potvrzena jedna z hypotéz, je nutné si rozdělit tyto závěry podle věkových skupin. Ve věkové skupině do 25 let je 75 % dotazovaných zaměstnanců spokojeno, 25 % pak nespokojeno se svým finančním ohodnocením. Ve věkové skupině 25-35 let je již spokojenost či nespokojenost zaměstnanců přesně 50 %. Ke stejnému výsledku dospějeme i ve věkové skupině 35-50 let. U zaměstnanců nad 50 let věku je výsledek stejný, pouze s tím, že převažuje absolutní nespokojenost s platem. Z těchto informací lze vyvodit závěr, že nespokojenost s platem roste s věkem, a zároveň je vyšší u mužského pohlaví. Tím byla potvrzena výše uvedené hypotéza o růstu nespokojenost s věkem.

	do 25	25-35	35-50	nad 50
Spíše ANO	75	50	43	50
Spíše NE	25	42	43	0
NE	0	8	14	50

Tabulka č. 1: Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením podle věku (v %)²⁵

Z průzkumu dále vyplynulo, že je v olomoucké společnosti KIKA nízká fluktuace zaměstnanců. Průměrná doba zaměstnání pracovníka ve společnosti je 3,2 let, s tím, že medián jsou čtyři roky. I tato skutečnost je podstatná pro vyhodnocení

²⁴ Zdroj: vlastní

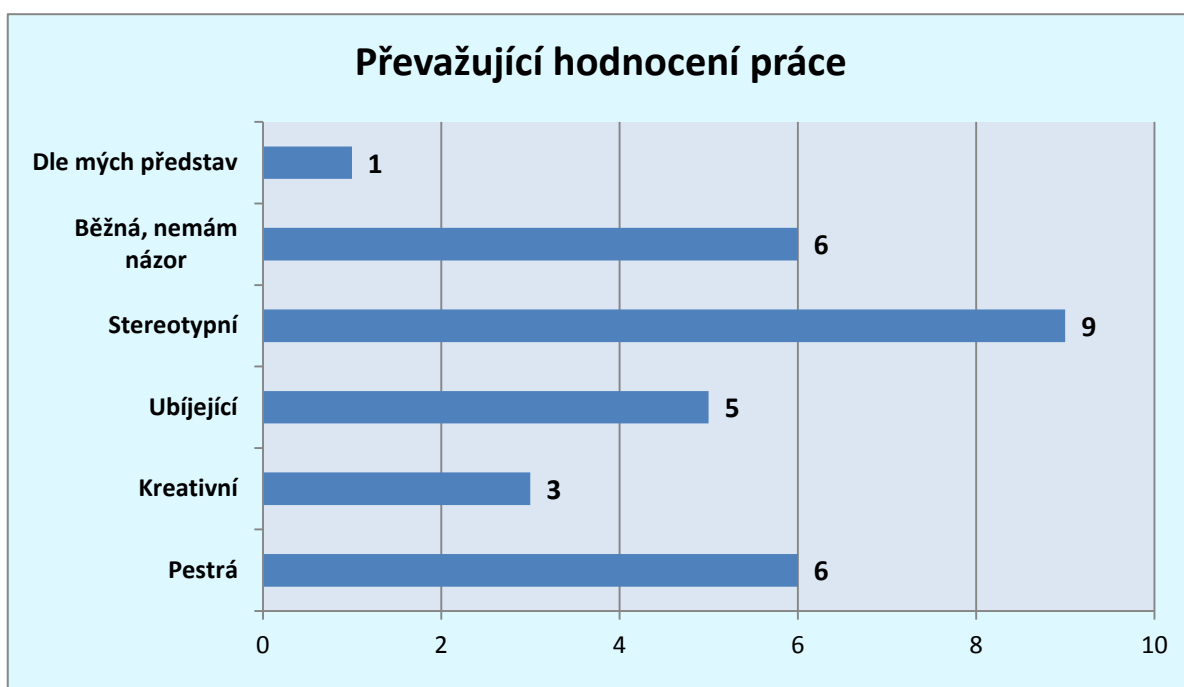
²⁵ Zdroj: vlastní

spokojenosti zaměstnanců, vzhledem k tomu, že pracovník mění zaměstnání zejména kvůli své nespokojenosti s prací, ať již po finanční stránce, či po stránce osobní a vztahové s jednotlivými kolegy a nadřízenými.

Pokud si stanovíme dílčí hypotézu, o úměrném vztahu mezi délkou zaměstnání a pracovní spokojeností, tak byla tato hypotéza v práci potvrzena. Ještě je důležité upozornit, že pobočka v Olomouci byla otevřena v roce 2009, tedy že většina zaměstnanců je ve společnosti po celou od jejího založení. Touto skutečností je dílčí hypotéza ještě více upevněna.

Spokojenost zaměstnance souvisí i s prací, kterou pracovník vykonává. Zejména s tím, zda pracovní náplň odpovídá zaměstnancovo představám o jejím využití. I tato otázka byla součástí dotazníku. Odpovědi byly překvapivé, protože 84 % zaměstnanců si myslí, že jejich práce odpovídá jejich představám o jejím využití.

Zaměstnanci společnosti odpovídali dále na otázku, jak hodnotí práci, kterou vykonávají. Počty nejčastějších odpovědí byly následující:



Graf č. 8: Převažující faktor při hodnocení práce²⁶

Nejčastější odpovědí bylo, že je práce stereotypní. Další nejčastější odpovědi byly, že je práce pestrá nebo běžná. Pouze jeden zaměstnanec si myslí, že práce je přesně podle jeho představ. Stereotypnost práce souvisí s povahou práce a je proto

²⁶ Zdroj: vlastní

obtížné ji nějakým způsobem eliminovat. Často ve firmách pomáhají fluktuace zaměstnanců, ale tato možnost je téměř neaplikovatelné na takto malou pobočku.

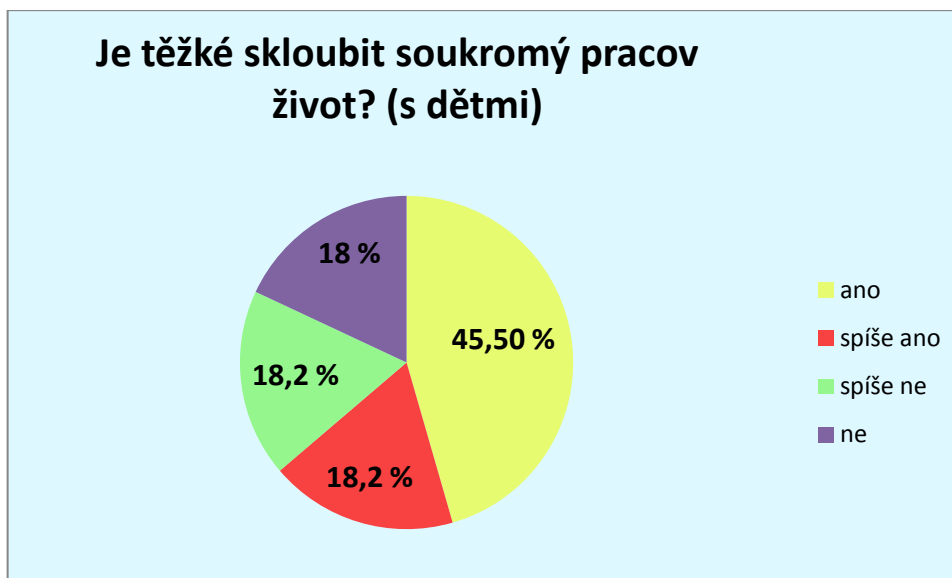
Hlavním cílem práce bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s prací v kontextu se soukromým životem. Na otázku zda je pro zaměstnance složité sladit zaměstnání se soukromým a rodinným životem odpověděli zaměstnanci v 56 %, že je to opravdu složité, z toho 28 % odpovědělo ano a 28 % spíše ano. Stejná část si myslí, že je to spíše složité, a 16 % zaměstnanců pokládá skloubení soukromého a pracovního života za velmi složité.



Graf č. 9: Možnost skloubení soukromého a pracovního života²⁷

Pokud se podíváme na výsledky podrobně, tak větší problémy se skloubením soukromého a pracovního života měly ženy, konkrétně 59 % odpovědělo na otázku ano či spíše ano, naproti tomu stejné odpovědi uvedlo 50 % mužů. Samozřejmě, že v této statistice hraje podstatnou roli skutečnost, zda se zaměstnanec stará či nikoli o dítě. Jestliže zaměstnance rozdělíme podle toho, zda se starají či nestarají o dítě, bude výsledek diametrálně odlišný, jak ukazují následující dva grafy. Pro zaměstnance s dítětem je velmi obtížné skloubit soukromý a pracovní život, to uvedlo téměř 64 % dotazovaných zaměstnanců, oproti 50 % zaměstnanců, kteří dítě nemají, nebo se již o něj nestarají.

²⁷ Zdroj: vlastní



Graf č. 10: Skloubení soukr. a prac. života (s dětmi)²⁸



Graf č. 11: Skloubení soukr. a prac. života (bez dětí)²⁹

Pokud se blíže podíváme na to, proč si zaměstnanci myslí, že je těžké skloubit soukromý a pracovní život, tak zjistíme, že největším problémem je pracovní nepravidelná pracovní doba, která neumožňuje pracovníkům plně fungovat v obou sférách. Při položení otázky: "Jaké překážky sladění rodinného života a zaměstnání pociťujete?" téměř polovina zaměstnanců uvedla právě nepravidelnou pracovní dobu. Dalším problémem je nedostatek času na záliby, na partnera či partnerku a dlouhá

²⁸ Zdroj: vlastní

²⁹ Zdroj: vlastní

pracovní doba. Pouze čtyři zaměstnanci nepocítují žádné překážky při sladění soukromého a pracovního života.



Graf č. 12: Překážky při sladění rodinného života a zaměstnání³⁰

Problematické je sladění soukromého a pracovního života zejména ve chvíli, kdy má zaměstnanec děti, a to především pokud nelze rozdělit péči o ně mezi zaměstnance a jeho partnera (partnerku). Proto byla součástí dotazníku i otázka: "V případě, že s partnerem máte děti, dokážete si péči o ně rozdělit?" Na tuto otázku odpověděla drtivá většina zaměstnanců spíše ano (7) či ano (3). Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že si nedokáže rozdělit péči o děti s partnerkou.

³⁰ Zdroj: vlastní

3.4 Motivace zaměstnanců ve společnosti Kika Olomouc

Spokojenost zaměstnanců vychází z toho, jakým způsobem jsou zaměstnanci společnosti motivováni, tedy jaké kroky vedení uskutečňuje, aby byli zaměstnanci motivováni k vyšším pracovním výkonům.

Mezi hlavní motivátory patří mzdové ohodnocení. Z tohoto hlediska jsou zaměstnanci motivováni pouze částečně. Ačkoli je většina zaměstnanců spíše spokojena se svým platem, nejedná se o většinu nikterak silnou, vzhledem k tomu, že většinou se myslí v tomto případě 52 procent zaměstnanců. Důležité je v této chvíli říci, že 12 % je se svým platem naprosto nespokojených. Tato nespokojenost se projevila i v dalších otázkách průzkumu, kdy by zaměstnanci uvítali třináctý plat či jinou pracovní pobídku.

Zde narážíme na další možnost, jak zvyšovat motivaci zaměstnanců. Bohužel v současnosti společnost téměř žádné výrazné pobídky nenabízí, přestože by mohly výrazně ovlivnit nahlížení zaměstnanců na společnost. A mohla by být tak zvyšována jejich spokojenost.

Největším motivátorem ve společnosti se tak v současnosti stává pracovní kolektiv a příjemná atmosféra, na které má svůj podíl i vedení společnosti a přímí nadřízení. V této oblasti jsou zaměstnanci motivováni dostatečně. A často lze pokládat spokojenost s pracovním týmem za klíčovější, než platové ohodnocení.

Možnosti skloubení soukromého a pracovního života jsou ve společnosti velmi spekulativní. Někteří zaměstnanci jsou spokojeni, někteří ne. Většinou ale nevyhovuje pracovní doba a především její nepravidelnost. Možnost skloubení soukromého a pracovního života proto není v současnosti motivačním prvkem ve společnosti a nelze ani předpokládat, že se jí stane v budoucnosti.

3.5 Shrnutí a potvrzení hypotéz

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci společnosti jsou nejvíce spokojeni s pracovním kolektivem. Nejvíce zaměstnanců se shodlo na tom, že na celkové přátelské atmosféře má vliv osoba vedoucího.

Ve chvíli, kdy zaměstnanci měli říci, které benefity by očekávali do budoucna, byla nejčastější odpověď třináctý plat, stravenky a pět týdnů dovolené. Zaměstnanci společnosti mají přehled o platovém ohodnocení v jiných firmách na podobné úrovni, většina zaměstnanců si pak myslí, že je ohodnocena stejně jako na obdobné pozici v obdobné firmě.

Od samého začátku průzkumu byly problematické otázky, které se týkaly pracovní doby. Zaměstnanci většinou pokládají pracovní dobu za dlouhou a vadí jim i její nepravidelnost. Větší procento zaměstnanců je tedy s pracovní dobou nespokojeno. Pracovní dobu považují i za viníka toho, že je obtížné skloubit rodinný a pracovní život.

Zaměstnanci tedy vidí hlavní problém při skloubení soukromého a pracovního života v nepravidelné a dlouhé pracovní době. To je ovšem dáno samotnou povahou povolání, a proto nelze plně vyjít vstříc zvýšení spokojenosti zaměstnanců v této oblasti. Pracovní doba je dána jinými faktory, než je spokojenost zaměstnance, a hlavní roli při jejím stanovení hraje spokojenost zákazníka a srovnání pracovní, respektive otevírací, doby s konkurencí.

Na začátku praktické části byly stanoveny hypotézy, které byly v práci potvrzeny, ale také vyvráceny. Hypotéza "Nespokojenost zaměstnanců s platem roste s věkem zaměstnance" byla potvrzena. Zatímco ve věkové skupině do 25 odpovědělo 75 % zaměstnanců, že je s platem spíše spokojeno, ve věkové skupině 25-35 na tuto otázku odpovědělo již jen 50 % a ve věkové skupině 35-50 pouze 43 %. Výjimku z hypotézy tvoří částečně věková skupina nad 50 let, kde spíše ano odpovědělo 50 %, nicméně tyto výsledky nelze brát za směrodatné, protože v této věkové skupině nalezneme pouze dva zaměstnance.

Další hypotéza vycházela z toho, že mužům vyhovuje pracovní doba více, než ženám. Důvodem stanovení této hypotézy byl předpoklad, že ženy se více starají, a proto u nich pracovní role hraje vyšší roli. Z práce skutečně můžeme vidět, že muži jsou spokojenější s pracovní dobou více než ženy, a to o téměř 9 %.

Hypotéza "Více než 70 % dotázaných si myslí, že nemají na rodinu tolik času kolik by si představovali" byla spojena s otázkou o možnosti skloubení soukromého a pracovního života. Tato hypotéza byla vyvrácena, protože "pouze" 56 % zaměstnanců si myslí, že je obtížné skloubit soukromý a pracovní život. Tento závěr platí, i pokud zaměstnance rozdělíme podle toho, zda mají nebo nemají děti.

Hypotéza "Za největší výhodu v současném zaměstnání vidí pracovníci kolektivní vztahy" byla opět z dotazníkového šetření potvrzena. Na splnění této hypotézy přispívají i vedoucí pracovníci, kteří byli hodnoceni velmi pozitivně.

Vzhledem k tomu, že 76 % zaměstnanců uvedlo, že jejich vedoucí přispívá k pozitivní atmosféře v kolektivu, byla splněna i hypotéza "Více než 60 % procent dotázaných je spokojeno se svým nadřízeným."

3.6 Návrh opatření na zvýšení spokojenosti zaměstnanců KIKA Olomouc

Spokojenost zaměstnanců je pro každou společnost klíčová, proto je nutné brát v úvahu názory zaměstnanců a starat se o jejich spokojenost. Podle výše zmíněného průzkumu vyplynulo, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni s prací ve společnosti KIKA, a to i ve větším podílu s platovým ohodnocením, které bývá často klíčové při sledování spokojenosti.

Společnosti KIKA doporučuji zejména provádění pravidelných průzkumů spokojenosti zaměstnanců, či jakýchkoli jiných způsobů, jak získat od zaměstnanců zpětnou vazbu, aby mohla včas a adekvátně reagovat na případné hrozící problémy dříve, než způsobí vážné nedostatky, které se promítnou do vztahu se zákazníky, který je klíčový pro obchod s nábytkem. Společnost si musí uvědomit, že pro úspěšné fungování řízení vztahů se zákazníky je spokojenost zaměstnanců klíčová.

Přesto, že z průzkumu vyšlo, že jsou zaměstnanci spokojeni s osobou nadřízeného, je i nadále nutné zvyšovat vazby mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným a posilovat tak celý pracovní kolektiv. Vedoucí pracovníci by měli minimalizovat negativní pnutí, které by se mohlo ve společnosti objevit. Větší důraz by měli vedoucí klást na spokojenost s pracovní dobou a vycházet vstříc zejména ženám, které mají děti a je pro ně obtížné sladování soukromého a pracovního života.

Klíčovou oblastí spokojenosti vidím pracovní dobu, která zaměstnancům spíše nevyhovuje, nebo ji považují za hlavní problém při skloubení soukromého a pracovního života. Problémem je zejména její nepravidelnost, se kterou bohužel společnost nemůže nikterak výrazně manipulovat, protože je daná situací na trhu.

Spokojenost zaměstnanců kromě platu určují především zaměstnanecké benefity, které se v současnosti ve společnosti vesměs nevyskytují. Když pomineme 13. plat, tak by zaměstnanci preferovali příspěvky na stravování. Pokud by se tedy společnost rozhodla zavést zaměstnanecké výhody, které by z mého pohledu spokojenost zvýšili pouze krátkodobě, tak by měla zavést stravenky, které preferuje většina dotazovaných. Možností jak zvýšit spokojenost jsou u benefity, které si zaměstnanec může sám zvolit dle svých preferencí, společnost by tedy mohla přispívat na každého zaměstnance stejnou částkou a jím zvolený typ benefitu (stravenky, sodexo pasy, příspěvek na penzijní připojištění, ...).

Práce ve společnosti je často pro zaměstnance stereotypní, tato situace jde sice částečně vyřešit rotováním zaměstnanců, přestože je rotace ovlivněna řadou omezení.

Navrhuji, aby zaměstnanci byli více motivováni na obratu společnosti, například formou bonusů či hmotných odměn. Důvodem je skutečnost, že zaměstnanci získají větší loajálnost k zaměstnavateli a více se ztotožní s jeho podnikovými cíly. V současné době ve společnosti chybí výrazné motivační prvky, které by zvýšily spokojenost zaměstnanců.

Řadu postupů ve společnosti vidím pozitivně, stejně jako ostatní zaměstnanci, což dokazuje fakt, že drtivá většina zaměstnanců je již v olomoucké Kice od jejího založení. Zejména pozitivně jsou nastavené vazby mezi nadřízeným a podřízeným. Jsou jasně určené pravomoci a kompetence, které také zvyšují spokojenost zaměstnanců.

Poslední doporučení se týká skloubení rodinného a pracovního života, které bylo předmětem zkoumání. Společnost by mohla pravidelně pořádat akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Opět by tím zvyšovala loajálnost zaměstnanců, ale zároveň by vytvářela pozitivní branding nejen v oblasti zaměstnanců, ale i vůči veřejnosti.

4 Závěr

Bakalářská práce se zabývala analýzou spokojenosti zaměstnanců v konkrétní společnosti, tou byla zvolena olomoucká pobočka společnosti Kika.

Spokojenost zaměstnanců je v mnoha ohledech klíčová a autoři odborné literatury se shodují na tom, že hraje dominantní roli v prosperitě firmy. Lidské zdroje bývají často zdrojem konkurenční výhody, která umožňuje zvyšovat tržní pozici. Zvláště v době globalizace, kdy jsou rozdíly mezi jednotlivými konkurenty minimální, především pokud mluvíme o rozdílech v produktu, hrají lidské zdroje klíčovou pozici, jak se odlišit od konkurence.

Do spokojenosti zaměstnanců vstupuje celá řada faktorů, od platových podmínek, přes pracovní dobu a dobrý kolektiv, až po to, do jaké míry ovlivňuje pracovní život ten rodinný. Vzhledem k tomu, že zaměstnanec stráví v práci, která je mnohdy vyčerpávající, velkou část svého života, ve chvíli, kdy mu zaměstnavatel umožňuje lépe sladit soukromý a pracovní život, stoupá s tím i jeho spokojenost.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců v Kika nábytku Olomouc, a to především v oblasti rodina versus zaměstnání, dalším cílem bylo zjistit, zda jsou tito zaměstnanci spokojeni se svojí pracovní skupinou, a s vedením společnosti, případně se svým přímým nadřízeným. Těchto cílů bylo dosaženo v praktické části této práce. Ke splnění tohoto cíle posloužily dotazníky, které byly vyplňovány jednotlivými pracovníky olomoucké pobočky společnosti Kika. Výsledky dotazníkového šetření vyšly vesměs pozitivně pro zaměstnavatele, protože zaměstnanci jsou spíše s prací spokojeni a částečně i s platovým ohodnocením. Velmi pozitivně je vnímán vedoucí, a to i v oblastech, které souvisí se skloubením soukromého a pracovního života.

Práce se opírala o pět hlavních hypotéz. Z těchto hypotéz nebyla potvrzena pouze jedna: "Více než 70 % dotázaných si myslí, že nemají na rodinu tolik času, kolik by si představovali." Tato hypotéza nebyla splněna o 14 procentních bodů.

Z analýzy rozhodně nelze říci, že by zaměstnanci nebyly ve společnosti Kika nespokojeni. Naopak průzkum vyšel pro společnost velmi pozitivně. Pracovní vztahy jsou postaveny na velmi dobrých základech, které musí být ale pravidelně posilovány ze strany společnosti. Informace by společnost měla pravidelně čerpat z vlastních průzkumů, ze kterých ovšem musí zaměstnanci vždy získat zpětnou vazbu, aby měli

pocit, že společnost se snaží vyslyšet jejich potřeby. Vzhledem k tomu, že je pro zaměstnance důležité sladění soukromého a pracovního života, měla by společnost vycházet zaměstnancům maximálně, nebo alespoň tak, jako dosud, vstříc, co se týče jejich pracovní doby a možností volna. Zaměstnanci byli nejvíce nespokojeni s pracovní dobou, ta ovšem je daná situací na trhu, respektive pracovní dobou konkurence a i potřebami zákazníků, proto z tohoto hlediska nemůže společnost pracovní dobu měnit.

Při zvyšování spokojenosti zaměstnanců je vhodné zaměřovat se na rizikové skupiny, u nichž se nejčastěji nespokojenost projevuje. Těmi jsou zejména starší pracovníci, kteří mají jiné potřeby než zaměstnanci mladší. Rizikovou skupinou jsou i matky s dětmi, zejména pak matky samoživitelky, jejichž skloubení soukromého a pracovního života je o to obtížnější. Spokojenost zaměstnanců proto nelze zvyšovat paušalizovanými metodami, ale je nutné brát ohled na každou skupinu zvlášť, protože by se tím snížila motivace některé ze skupin zaměstnanců.

Nejvíce by samozřejmě zaměstnanci uvítali lepší finanční ohodnocení, tedy vyšší plat, benefit ve formě třináctého platu, či jinou finanční odměnu. Přesto velká většina zaměstnanců společnosti by chtěla stravenky nebo pět týdnů dovolené. Tedy benefity, které v České republice patří mezi nejčastěji používané.

Práce byla přínosem nejen díky doporučením společnosti Kika v oblasti zaměstnanosti, ale i mě samotné, vzhledem k tomu, že jsem v této společnosti zaměstnancem a mohla jsem tak zjistit názory mých spolupracovníků a pomáhat hledat cesty, jak zvyšovat jejich, a tedy i mou, spokojenost.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Lucie Fridecká
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Výzkum spokojenosti zaměstnanců v Kika Nábytku s. r. o.
Název práce v anglickém jazyce:	Employee Satisfaction Survey in Kika Nábytek s.r.o.
Vedoucí práce:	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Počet stran:	45
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2013
Klíčová slova v českém jazyce:	spokojenost, zaměstnanci, pracovní spokojenost, výzkum, dotazník, rodina
Klíčová slova v anglickém jazyce:	satisfaction, employee, job satisfaction, surfy, family, questionnaire

Tato bakalářská práce se zabývá výzkumem spokojenosti zaměstnanců v Kika Nábytku s. r. o. konkrétně na Olomoucké pobočce. První část bakalářské práce má teoretická charakter. Zabývá se hlavně spokojeností zaměstnanců, motivací zaměstnanců a také podává informace o Kika Nábytku s. r. o. Druhá část se zabývá analýzou a vyhodnocení dat, která vzešla z dotazníku spokojenosti zaměstnanců Kika nábytku v Olomouci.

This thesis deals with research on employee satisfaction Kika Furniture Ltd. specifically Olomouc branch. The first part of this thesis is theoretical in nature. It deals mainly employee satisfaction, employee motivation and also provides information about Kika Furniture Ltd. The second part deals with the analysis and evaluation of the data that emerged from the questionnaire of employee satisfaction Kika furniture in Olomouc.

Seznam literatury

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J.: *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-89-7400-003-4
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha. C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
4. KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
5. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
6. PAUKNEROVÁ, D.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 254 s. ISBN 978-80-247-1706-7
7. PROVAZNÍK, V. A KOL.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6
8. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651
9. WAGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7
10. Interní dokumenty Kika s. r. o.
11. Kika [online]. 2005, 2013-06-22 [cit. 2013-06-22]. Dostupné z: <http://www.kika.com/cz/home/>

Seznam grafů

Graf č. 1: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou	26
Graf č. 2: Spokojenost s pracovní dobou muži	26
Graf č. 3: Spokojenost s pracovní dobou ženy	27
Graf č. 4: Jaké jsou výhody současného zaměstnání	28
Graf č. 5: Vliv nadřízeného na atmosféru v kolektivu.....	29
Graf č. 6: Jaké benefity zaměstnanci upřednostňují	30
Graf č. 7: Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením	31
Graf č. 8: Převažující faktor při hodnocení práce	32
Graf č. 9: Možnost skloubení soukromého a pracovního života	33
Graf č. 10: Skloubení soukr. a prac. života (s dětmi)	34
Graf č. 11: Skloubení soukr. a prac. života (bez dětí)	34
Graf č. 12: Překážky při sladění rodinného života a zaměstnání.....	35

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením podle věku (v %) ... 31

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Logo firmy..... 17