

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Veronika Pospíšilová

Spokojenost zaměstnanců ve firmě

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce:

Doc. PhDr. Dobromila Trpišovská, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2018-2020

BACHELOR THESIS/DIPLOMA THESIS

Name and surname

Staff aff satisfaction in the company

Prague 2020

Diploma Thesis Work Supervisor:

Doc. PhDr. Dobromila Trpišovská, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 31. 1. 2020

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Dobromile Tříškové, CSc. za věcné připomínky a vedení.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá mírou spokojenosti přímých zaměstnanců ve vybrané výrobní firmě. Podstatnou roli zde hrají různé druhy motivace, pracovní prostředí a přístup nadřízeného nebo kolegů. Při stávající nízké nezaměstnanosti a nedostatku pracovních sil je důležité provádět průzkum spokojenosti a snažit se neustále zlepšovat podmínky pro stávající a nové zaměstnance. Je zde použit anonymní dotazník, kde je cílem zjistit míru spokojenosti zaměstnanců a faktory, které ji ovlivňují. V anonymním dotazníku jsou porovnávány čtyři výrobní fraktály. Výzkumem byly zjištěny problémové oblasti, jako je komunikace, důvěra v top management, nevyhovující pracovní prostředí a benefity, s kterými zaměstnanci nejsou spokojeni. V porovnání všech výrobních fraktálů vyplynulo, že nejvíce nespokojených zaměstnanců je z fraktálu AC. Závěrem jsou napsaná doporučení, která by měla vést ke snížení fluktuace a vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

Fluktuace, kariérní růst, manažer, motivace, nadřízený, organizace, pracovní prostředí, spokojenost zaměstnanců, zaměstnanec.

Annotation

This diploma thesis deals with the direct employees' satisfaction in a selected manufacturing company. Different kinds of motivation, the working environment and the superior's and colleagues' attitude play a significant role here. In the light of the currently low unemployment rate and the workforce shortage, it is vital to conduct satisfaction surveys and to continuously improve conditions for the current as well as new employees. An anonymous questionnaire is used, the aim of which is to ascertain the employees' satisfaction rate and the factors which affect it. The questionnaire compares four production segments; the conducted research identified the problematic areas such as communication, trust in the top management, an inadequate work environment and benefits the employees find unsatisfactory. The comparison of all production segments shows that the most dissatisfied employees can be found in the AC segment. The conclusion contains recommendations to reduce employees' turnover and increase employees' satisfaction.

Keywords

Career growth, employee, employees' satisfaction, manager, motivation, organization, superior, turnover, working environment.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 SPOKOJENOST A FAKTORY, KTERÉ JI OVLIVŇUJÍ	12
1.1 Spokojenost versus oddanost	14
2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	15
2.1 Motivace a peníze	15
2.2 Motivace a pochvala	17
2.3 Motivace a kariérní růst	17
3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	20
4 PŘÍSTUP NADŘÍZENÉHO A KOLEGŮ	22
PRAKTICKÁ ČÁST	24
5 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ	24
5.1 Metodologie výzkumu a metoda sběru dat	24
5.1.1 Cíl.....	25
5.1.2 Výzkumné otázky	26
5.1.3 Výběrový soubor.....	26
5.1.4 Harmonogram výzkumu	26
5.1.5 Metoda sběru dat.....	27
5.1.6 Zpracování a analýza dat	27
6 PŘEDSTAVENÍ A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	28
7 DATA SLOUŽÍCÍ K POPISU VZORKU RESPONDENTŮ	30
7.1 Výsledky dotazníkového šetření	30
8 VÝSLEDKY VÝZKUMU	48
8.1 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	51
8.2 Návrhy a doporučení.....	53

9 SHRnutí A DISKUSE VÝSLEDKŮ	56
ZÁVĚR	59
SEZNAM LITERATURY.....	61
SEZNAM ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Fungování všech společností se zakládá na lidském kapitálu. Základním cílem výrobních podniků je získávat a udržovat kvalifikované pracovníky, kteří zajišťují dlouhodobou stabilitu výrobního procesu. V současné době je vysoká zaměstnanost, a tím je kladen větší důraz na výběr pracovníků. Na trhu práce je málo zájemců o pozice ve výrobním procesu skrze pracovní nabídky. Výrobní podniky se proto snaží nabídnout co nejlepší a nejvýhodnější podmínky stávajícím i novým zaměstnancům. Výsledkem podnikové strategie by měla být nízká fluktuace zaměstnanců. Jedním z hlavních ukazatelů je spokojenost zaměstnanců. Výhodou výrobních podniků je jejich velikost, oblast jejich působení a kulturní zvyklosti, které vedou k pozitivní firemní kultuře. Někteří personalisté berou míru fluktuace pod 10 % za přijatelnou. Negativními jevy může být snížená produktivita, vysoké náklady (adaptace pracovníků – školení), ztráta znalostí a dovedností, nejistota stávajících zaměstnanců, snížení pověsti firmy. S velkou fluktuací se často setkáváme ve firmách, které se zabývají automobilovým průmyslem. Důvodem je vysoká konkurence, široký výběr firem zabývajících se různými komponenty pro automotive. Nestačí jen hledat nové kandidáty, ale udržet si stávající zaměstnance. Fluktuace zaměstnanců je důležitým ukazatelem podniku a vypovídá o stabilitě zaměstnanecké struktury v podniku a její schopnosti reagovat na změny. Velmi důležité je věnovat se zaměstnanci od jeho nástupu, ve zkušební době i po ní, až k jeho odchodu z firmy. Důležitou strategií každé organizace je shromažďovat klíčové poznatky o zaměstnancích, sledovat jejich motivaci v zaměstnání i jejich spokojenost a tyto informace analyzovat. Toto by mělo vést k neustálému zlepšování firmy a k snižování fluktuace. Ideální recept k vyřešení nulové fluktuace neexistuje, proto každá společnost potřebuje svoji analýzu a svůj způsob řešení.

Aby firma dobře prosperovala, musí si uvědomit, že lidský kapitál je pro ni to nejdůležitější a je velkým bohatstvím, neboť spokojený zaměstnanec je úspěch každé společnosti.

Zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni v zaměstnání, buď z organizace odcházejí, nebo se u nich vyazuje vyšší absence. Čím více jsou zaměstnanci nespokojeni, tím vyšší procento fluktuace organizace vyazuje. Tyto aspekty přináší organizacím nežádoucí vícenáklady, které negativně ovlivňují hospodářský výsledek celé firmy. Mezi

vícenáklady patří snížená produktivita nového pracovníka, který nedosáhl zkušeností a znalostí pro výkon nové pracovní pozice. Nespokojení zaměstnanci prokazatelně souvisejí s vyšší fluktuací, častější absencí, ale i s nižším pracovním výkonem nebo nezájmem o práci.

K této problematice se zaměřuje tato diplomová práce, jejímž cílem je definovat možné příčiny fluktuace ve vybrané výrobní automobilové firmě XY. Aktuální situace na trhu práce v automobilovém průmyslu napomáhá ke zvýšené fluktuaci, kdy nezaměstnanost je velmi nízká a poptávka ze strany firmy na pracovní pozice vysoká. Tato diplomová práce se zabývá aspekty spokojenosti pracovníků vybrané společnosti XY. Cílem diplomové práce je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců v oblasti komunikace na daných pracovních pozicích, možnosti kariérního růstu zaměstnanců ve vybrané firmě. V neposlední řadě je cílem zjistit, zda zaměstnanci mají důvěru v top management s cílem navrhnout možná řešení, která by negativní problémy snížila a vedla k pozitivním a efektivním pracovním výsledkům.

Téma diplomové práce bylo vybráno záměrně s ohledem na vývoj současné situace na trhu práce, kdy je dosaženo historicky nejnižší nezaměstnanosti a naopak vzrůstá procento fluktuace. Z tohoto důvodu je klíčové se zaměřit na stabilitu zaměstnanců a tím zvýšit konkurenceschopnost vybrané firmy.

Tato diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je dělena do několika kapitol, jež jsou členěny na podkapitoly. V teoretické části diplomové práce je definována a popsána spokojenost zaměstnanců a faktory, které ji ovlivňují. Následně se definuje pojem motivace zaměstnance u vybrané firmy v souvislosti s platem (peníze), pochvalou, kariérním růstem. Další důraz je kladen na pracovní prostředí, které též ovlivňuje spokojenost zaměstnance. Poslední kapitola teoretické části je věnována přístupu nadřízeného a kolegů v práci. Na teoretickou část navazuje praktická část.

Praktická část je zaměřena na analýzu a rozbor stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané výrobní firmě XY na čtyřech výrobních fraktálech. V těchto fraktálech je provedeno dotazníkové šetření, ve kterém je zjištěn názor přímých výrobních dělníků v souvislosti s jejich spokojeností ve výrobní firmě XY. Jsou definovány současné zaměstnanecké benefity vybrané výrobní společnosti XY, druhy způsobů komunikace, pracovní prostředí, způsob, jakým se vybraná společnost snaží o srozumitelnou

komunikaci a interakci mezi více zaměstnanci v návaznosti na pochopení a srozumitelnosti informací směrem k zaměstnancům. Dotazníkové šetření je zaměřeno na nedůvěru v top management a možnost růstu výrobních dělníků v oblasti kariéry.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SPOKOJENOST A FAKTORY, KTERÉ JI OVLIVŇUJÍ

V práci trávíme více než 1/3 života, a proto je důležité, abychom v ní byli spokojeni. Tím získáváme zájem o činnost organizace a podporujeme rozvoj podniku tím, že se aktivně podílíme na plnění výsledků podniku. Při nespokojenosti ztrácíme zájem o práci, která může vyústit k nižším výkonům, absenci či odchodu z organizace. Vzniká tím demotivace a negativní postoj k dané situaci. Toto chování může mít i za následek ovlivňování ostatních spolupracovníků a tím i přímé ovlivnění výsledků na pracovišti. Spokojenost je u každého jednotlivce individuální. Pro někoho může být měřitelná jako například mzda, výkon, ale obecně je ovlivňována očekáváním a splněním cílů, které jsou v průběhu osobního či kariérního života naplňovány.

Dle Wagnerové, která uvádí, že „základním požadavkem pro pracovní uspokojení může být relativně vysoký plat, spravedlivý mzdový systém, skutečné možnosti pracovního postupu, uvážlivý a participativní management, rozumný stupeň sociální interakce v práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vyšší stupně kontroly nad pracovním tempem a pracovními metodami“. Míra spokojenosti zaměstnanců vychází z vlastních potřeb a očekávání a na pracovním prostředí, ve kterém pracují.¹

Naopak Herzberg uvádí, že ke spokojenosti zaměstnanců a ke zvýšení jejich motivace by se organizace měly především zaměřit na okolnosti, jež by vedly k úspěšnosti, což je například posílení schopnosti zaměstnanců, zvýšení jejich pravomocí, zlepšení jejich pracovního vybavení.²

Při hledání důvodů, proč jsou zaměstnanci nespokojeni a z firmy odcházejí, je nutno se zaměřit i na to, proč jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni a přetrvávají i v době, kdy se firmě zjevně nedaří, nebo kdy firma se nachází v oblasti krize. Tito pracovníci se nazývají patrioti a jejich postoj může být vodítkem pro další analýzu.

Ve své knize Bednář uvádí, že důvody, kvůli kterým lidé chodí do práce, je kombinace varianta tří aspektů:³

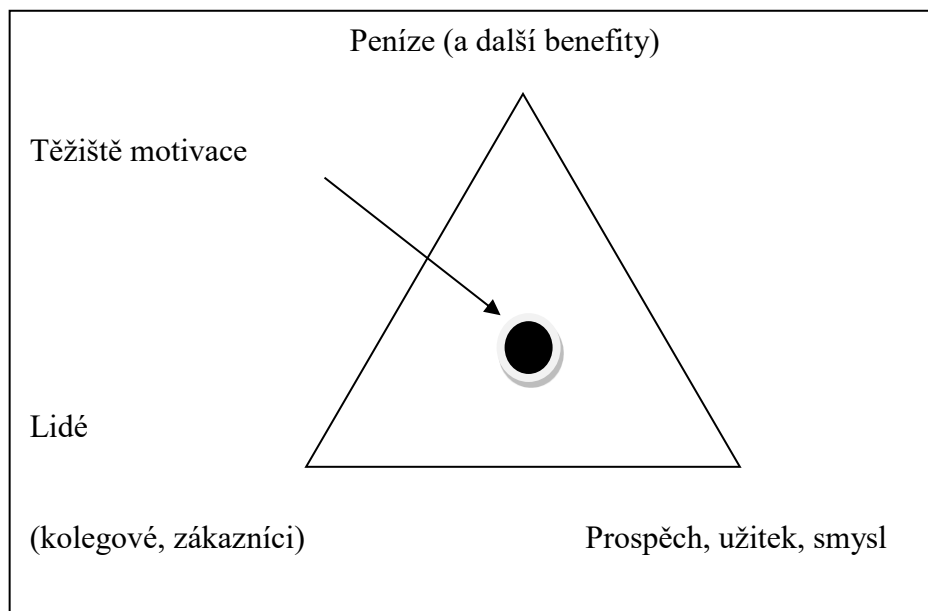
¹ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 18

² URBAN, J. Psychologie řízení a vedení lidí, str. 16

³ BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji, str. 15

- protože potřebují prostředky pro svou existenci;
- protože chtějí být s lidmi, s nimiž se jim dobře pracuje;
- protože chtějí být užiteční, dělat práci, která má smysl a přinášet prospěch.

Obrázek 1: Motivační trojúhelník



Zdroj: Bednář, V, 2018, Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji., str. 15

Na výše znázorněném motivačním trojúhelníku je vidět, že těžiště každého zaměstnance může být v jiném místě trojúhelníku. Důvody, které vedou k odchodu nespokojeného zaměstnance, jsou dle uvedeného trojúhelníku, je strádání jedné z kombinace faktorů neboli zaměstnanci něco chybí.⁴

Všichni zaměstnanci musí pochopit, co je smyslem jejich práce, co mají dělat, proč to dělají, jak a také k čemu jejich práce směřuje. Každý úkol, který jim byl zadán, musí být zdůvodnitelný. Jakmile nepochopí, proč vlastně ve firmě vůbec jsou, nese to nástrahy nespokojenosti, brzy je práce přestane bavit a bude jim připadat, že dělají něco, co vlastně vůbec nechtějí.

⁴ BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji, str. 15

1.1 Spokojenost versus oddanost

Vedle sledování spokojenosti je důležitou součástí sledování oddanosti zaměstnanců firmě. Toto měření přináší další významné informace do celkové mozaiky spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců.

Zaměstnanec může být ve firmě spokojen z mnoha důvodů, které však nemusí být v souladu se záměry společnosti.

„Pracovní ochota a především výkon zaměstnance nemusí přímo souviset s jeho spokojeností. Ale oddanost, která je založená na psychologické vazbě, umožňuje lépe předvídat budoucí chování zaměstnanců. Právě oddanost silně ovlivňuje výkonnost i flukuační tendence zaměstnanců.“⁵

Amstrong ve své knize uvádí, že oddanost je úzce spjata s náklonností. Pocity, které jsou spojeny s oddaností, jsou v lidech vyvolány organizací, která je jim vlastní.⁶

Mowday soudí, že oddanost je charakterizována citovou vazbou k organizaci, která vyplývá ze sdílených hodnot a zájmů. Mowday a kol. vymezili tři charakteristiky oddanosti.⁷

- silná touha zůstat členem organizace;
- silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí;
- připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

⁵ citováno z: <https://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/>

⁶ AMSTROG, M. Řízení lidských zdrojů, str. 233

⁷ tamtéž

2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivace je hybnou silou a jedním ze základních psychických procesů. Jde o vnitřní pohnutku, která podněcuje jednání člověka k něčemu. Samotná motivace nás pohání něco dělat a tím dosáhnout určitého cíle.⁸

Uspokojení individuálních potřeb je cílem lidského jednání. Strach, úzkost, bolest aj. je nežádoucí motivace. Motivace je součást řízení každé organizace. Volba metod motivace je závislá na kvalifikační úrovni pracovníků, z rozdílnosti vztahů mezi zaměstnanci a rozdílnosti podmínek. Motivace studuje tři stránky lidského chování:

- kolik pracovník vykoná (kvantita);
- co dělá nebo chce dělat (kvalita);
- jak se při práci projevuje (vnější forma chování).

2.1 Motivace a peníze

Když na pohovoru zazní otázka, jak bychom motivovali zaměstnance, většina tázaných řekne finančními prostředky. Ale jsou peníze motivační složkou? Pro určitý okruh lidí ano. Zvýšení platu ale nemá dlouhodobý motivační účinek. Pracovník je zanedlouho akceptuje a stává se pro něj standardem, který patří k dané profesi či pozici, kterou zastává. Většina zaměstnanců po této době žádá novou finanční motivaci, ale tato strategie není pro podnik zajímavá a přináší komplikace.

Spousta výzkumů provedla měření na vztah motivace a peněz. Charles Handy ilustruje vnímání zaměstnanců tím, že složku peníze řadí až na 24. místo hybné motivace lidí. Stejně tak Max Eggert řadí peníze jako motivační složku až na konec seznamu hodnot a potřeb, které zaměstnanci od firmy, ve které pracují, chtějí. Nelze však říci, že lidé chodí do práce podávat pracovní výkony zdarma. Bez odměny by lidé pravděpodobně pracovat nešli a za svou odvedenou práci ji očekávají (výjimkou jsou například dobrovolnické organizace).

⁸ citováno z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

V sedmdesátých letech předestřel Frederick Herzberg pohled na peněžní odměnu v souvislosti s motivací, kdy ji ve své teorii o motivátorech přiřadil mezi hygienické faktory. Tedy mezi faktory, které nevzbudí motivaci, nýbrž ji mohou spíše potlačit.

Dnešní společnost klade důležitost peněz na vysokou úroveň, kdy peníze jsou u lidí na prvním místě. Pro pracovní motivaci však výše peněžní odměny není důležitá. Průzkumem bylo zjištěno, že lidé peněžní odměnu berou jako potřebu porovnání s odměnami ostatních pracovníků, kdy jim jde především o spravedlnost rozdělení peněz. Jestliže zaměstnanci cítí, že rozdělování odměn a finanční ohodnocení za odvedenou práci a na dané pozici je nespravedlivé, může to vést k nižší motivaci a nižšímu pracovnímu výkonu, než by organizace mohla dosahovat. U lidí, kteří jsou záníceni, však motivační hybatele vyvolají zcela jiné ukazatele, například vnímání sebe sama, vnímání své organizace. Pro tuto skupinu lidí jsou hlavními motivačními prvky kvalita, dobrá a slušná komunikace, upřímnost a víra ve svou práci.

Zaměstnance lze rozdělit na ty, kteří do své práce dají srdce, chtějí pracovat pro firmu a podporovat její firemní vize, a na ty, kteří jsou u firmy jen kvůli penězům či jiným benefitům. Obě skupiny chtějí peníze, ale dobrý manažer ví, že ti první podrží v době krize firmu. Ti druhí v době krize firmy opustí a půjdou za penězi jinam.

O kolik a na jak dlouho se zvýší motivace a pracovní výkon zaměstnance, jehož měsíční odměna je ve výši průměrné mzdy v České republice, která byla ve 3. čtvrtletí 2019 - 29 549 Kč? Je v práci spokojen, když mu zaměstnavatel zvýší mzdu o 1 000 Kč? O kolik a na jak dlouho se zvýší jeho motivace a pracovní výkon?

Což například Herzberg ve své teorii uvádí, že nespokojenost může být vyvolána nízkou mzdou. Naopak trvalou spokojenost nelze zajistit pouze jejich vyděláváním.⁹

K podobnému názoru se přiklání Laufer, který uvádí, že skutečnou pracovní motivací jsou právě nemateriální možnosti, které podporují trvalou aktivitu pracovníků. Mezi hlavní nemateriální možnosti patří samostatnost, možnost spolurozhodovat o věcech, vycházejících z jejich potřeb, a ty jim pomáhají k získání pocitu úspěchu v oblastech společenských kontaktů, získání respektu a možnosti seberealizace.¹⁰

⁹ AMSTROG, M. Řízení lidských zdrojů, str. 229

¹⁰ LAUFER, A. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí, str. 66

2.2 Motivace a pochvala

Motivačním nástrojem, na který bychom neměli zapomínat ani ho podceňovat, je pochvala či uznání za vykonanou práci. Ocenění a pochvala je jeden z předních a důležitých motivačních faktorů, které na zaměstnance působí. Jde o slovní ocenění zaměstnance, týkající se jeho přístupu a odpovědnosti k práci, který patří k nejméně nákladným, ale velmi účinným. Může ho předat několika způsoby. Jedním je osobní, kdy zaměstnance oceníme individuálně. Dalším podpůrným aspektem je prostředí, kdy toto ocenění předáváme pracovníkovi přímo na jeho pracovišti, kde se cítí více jistý než při návštěvě v kanceláři svého nadřízeného. Pochválit zaměstnance veřejně před kolektivem, s kterým pracuje, může mít motivační vliv na ostatní pracovníky, kteří jsou nejistí a mohou se nechat strhnout pozitivní situací k tomu, aby i oni byli někdy takto veřejně oceněni.

Dobry manažer každé organizace ví, že je důležité zaměstnance chválit, neboť pochvala vede k požadovaným výsledkům firmy. Každá moderní a dobře se rozvíjející firma usiluje o to, aby její zaměstnanci byli s firmou, ve které pracují, spjati pozitivní emocí. Firmy často utrácí za personální audity, které mají zjistit, jak zaměstnanci firmu vnímají, potažmo s následným hledáním řešení, jak negativní vnímání firmy zlepšit. Přitom ocenění a pochvala je účinná pro každého zaměstnance a je nejjednodušším způsobem, jak probudit v zaměstnanci motivaci k dosažení společných cílů firmy a zisku.

V Hulllově teorii posilování, která patří mezi nejznámější, se uvádí, že chování zaměstnance je možné posílit pochvalou, která následuje po vyhodnocení úspěšného výkonu. Má pozitivní vliv na reakci zaměstnanců, tím se stává trvalou součástí jejich činností.¹¹ Pochvala je extrémně důležitou součástí vývoje firmy.

2.3 Motivace a kariérní růst

Pracovní spokojenost je často spojována s pracovní kariérou. Kariérní růst působí pozitivně a motivačně na spolupracovníky nebo kolegy ve firmě, kteří vidí možnost

¹¹ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 14

dalšího uplatnění v rámci firmy. Pokud u zaměstnance, který má ambice a určitý potenciál, k povýšení nedojde, může to být důvodem fluktuace, kdy dojde k pocitu stagnace a znemožnění profesního růstu. U takového pracovníka pak může dojít k nezájmu o práci a odchodu k jiné firmě, kde uvidí příležitost profesního růstu.

Co se týče kariérního růstu, nemusí být vždy výhodou velká firma. U těch menších se může stát, že nemají takové možnosti k povýšení zaměstnanců, nicméně v menší firmě je více vidět, kdo svou práci odvádí dobře a kdo se jenom veze. Výhodou bývá, že pracovník v malé firmě nemusí dlouhodobě prokazovat své dovednosti, překonávat přepisy a zažité postupy nadnárodních korporací. Toto je výhoda především pro mladé a nadané pracovníky bez větší praxe. Velké firmy mohou lépe pečovat o rozvoj svých zaměstnanců a tím předcházet jejich odchodům. Ne vždy kariérní růst musí znamenat změnu na vyšší pozici. Může to znamenat jakýkoli pohyb na stejné úrovni, změnu pouze oblastí zodpovědnosti nebo změnu pracovní náplně, která vede ke změně pozice na stejné úrovni. Tento jev je často velmi opomíjen. Jedním z hlavních důvodů je špatná komunikace s pracovníky, dalším aspektem je takzvané „škatulkování“ pracovníky, kdy nadřízený není schopen analyzovat silné a slabé stránky daného jedince. Je větší procento lidí, kteří vyhledávají kariérní růst a řadí ho mezi důležité faktory změn. Zaměstnanci se chtějí rozvíjet, posouvat se v kariérním žebříčku směrem nahoru.

Dle průzkumu, který prováděla společnost Jobs.cz, čtyři pětiny lidí považuje kariérní růst za hlavní přínos pro své pracovní uplatnění, neboť zvyšují svou cenu na trhu práce.

Samotné povýšení však nemusí znamenat kariérní růst. V některých případech postačí zájem nadřízeného o pracovníka samotného. Kariérním růstem se může pro některé zaměstnance stát jakékoliv zpestření a obohacení pracovní náplně či její změna.

Firmy ne vždy mají možnost každého zaměstnance hned povýšit. To však zaměstnanec nemusí vědět a může se domnívat, že firma o jeho práci a znalosti nestojí či že jeho kariérní růst trvá dlouho. Správný zaměstnavatel a manažer firmy musí s touto alternativou počítat a snažit se situaci odchodu zaměstnance z firmy předejít. Předně musí zaměstnavatel znát potřeby a motivace svých zaměstnanců. Zaměstnanec pro firmu nikdy nesmí být anonymní, musí s ním hovořit a řešit jejich problémy. K tomuto lze předejít správným nastavením systému rozvoje zaměstnance. Správně

nastavený systém se stane průhledným, srozumitelným všem a umožní sladit potřeby zaměstnance s potřebami firmy, což je velice.¹²

Absence nemožnosti kariérního růstu je důležitý motivační faktor a častým faktorem, který má za následek odchody zaměstnanců z firmy. Pod pojmem kariérní růst může být, mimo jiné, zahrnuto:

- nemožnost kariérního růstu – povýšení;
- navýšení zodpovědností po reorganizaci;
- nedostatečný prostor k seberealizaci.

Vojtovič uvádí, že každý nový pracovník přichází do společnosti se svou vizí a hodnotou a svou vizí má i organizace. Je důležité, aby jak zaměstnanec, tak organizace byli schopni najít průsečík svých vizí a hodnot. Toto je důležité pro další kariérní postup každého zaměstnance a očekávaný výsledek organizace.¹³

¹²<https://mblue.cz/blog/karierne-rust-neznamena-jen-povyseni-nekdy-staci-obycejny-zajem-nadrizeneho/>

¹³ VOJTOVIČ, S. Kompetence personálního řízení a řízení lidských zdrojů, str. 121

3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Pro všechny pracující zaměstnance kromě znalostí je důležité dobré pracovní prostředí. Je jedním z dominantních faktorů spokojenosti zaměstnanců, zároveň představuje prostředek jak pro podporu spokojenosti zaměstnanců, tak i motivaci při rozhodování, jakou firmu zvolit. Čím lepší je pracovní prostředí, tím stoupá výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Důležitým faktorem, který by se neměl podceňovat, je ergonomie pracovišť. Mnoho firem se nyní zabývá zlepšováním pracovních podmínek z hlediska ergonomie. Ergonomie pracovišť znamená soubor technik, znalostí a prostředků, které mají za úkol přizpůsobit pracoviště fyzickým a duševním potřebám člověka. Souvisí z bezpečností a ochraně zdraví při práci.

Je potřeba vzít do úvahy několik prvků, jako je např. pracovní činnost, poloha pracovníka při vykonávání práce, vybavenost pracoviště, případná pohyblivost pracoviště, časová náročnost, používání pracoviště, hygienické a bezpečnostní předpisy dané firmy. Do ergonomie práce se počítají externí vlivy na pracoviště, jako například hluk, světlo, prašnost, vlhkost, teplota na pracovištích, přístupnost pracoviště.

Kociánová ve své teorii popisuje vliv pracovního prostředí na výkon a spokojenost zaměstnanců. Mezi negativní pracovní podmínky patří zátěž člověka, kdy pracovník obtížně a složitě překonává nástrahy procesu, které znehodnocují jeho výkon. Pokud jsou tyto podmínky dlouhodobé, přináší zaměstnanci komplikace v oblasti zdraví a psychické pohody. Mezi hlavní vlivy patří:

- prostorové řešení pracoviště (pracovní poloha, zorné podmínky, výška pracovní plochy, pohybové prostory, přístup na pracoviště);
- mikroklimatické podmínky (teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu, rychlost proudění vzduchu);
- osvětlení (osvětlenost, rovnoměrnost osvětlení, oslnění, barva světla);
- barevná úprava pracoviště (slouží jako prostředek signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníků a dosažení estetických účinků);

- čistota ovzduší (prach, aerosoly, plyny, páry);
- hluk, vibrace a zařízení.¹⁴

Pracovní prostředí lze vnímat jako soubor všech materiálních podmínek pracovní činnosti, do kterých patří stroje, technická zařízení organizace, vybavení kanceláří, výrobních dílen a ostatních prostorů v organizaci a materiálu, který se zpracovává. Ty v návaznosti s ostatními podmínkami úzce souvisí s pracovním výkonem, do které se řadí technologie, vzhled pracoviště a organizace práce. Všechny tyto materiální podmínky působí na zaměstnance. Pozitivní působení na zaměstnance, týkající se výkonu práce, má vzhled a uspořádání pracoviště.

Dvořáková uvádí, že i když člověk dokáže pracovat ve velmi nepříznivých podmínkách v prostředí, je třeba se této situace vyvarovat. Nepříznivé pracovní prostředí stupňuje pracovní zátěž. Pracovník musí vynakládat část úsilí na překonání vlivů, které mu práci znesnadňují.

V dnešní době, kdy firmy čelí vysoké konkurenci, se snaží nalákat nové adepty na pracovní pozice pomocí různých výhod a benefitů. Aby byly organizace konkurenceschopné, musí o zaměstnance pečovat. Jednou z možností je vytvořit zaměstnancům vhodné pracovní prostředí, ve kterém se budou cítit dobře. Tyto podmínky jsou zejména důležité pro výrobní dělníky, neboť vhodné prostředí přináší spokojenost zaměstnancům.

Při své práci je každý pracovník, aniž by si to uvědomoval, ovlivňován vnějšími vlivy. Je na zaměstnavateli, aby pracovní prostředí pro zaměstnance uměl a chtěl vytvořit. Pracovní prostředí na každého zaměstnance působí jinak. Někteří zaměstnanci nejsou na pracovní prostředí nikterak vázáni a práci odvádí za jakýchkoli podmínek. Pro většinu zaměstnanců je však pracovní prostředí důležitou součástí jejich spokojenosti ve firmě, s čímž úzce souvisí jejich spolehlivost a pracovní nasazení.

¹⁴ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, str. 178

4 PŘÍSTUP NADŘÍZENÉHO A KOLEGŮ

Neméně důležitým důvodem ve fluktuaci zaměstnanců je chování a přístup nadřízeného nebo kolegů. Každý si určitě přeje mít zkušeného a schopného nadřízeného a pracovat v dobrém kolektivu. Ale ne vždy tomu tak je. Chyba už začíná v chování nadřízeného tím, že navozují dynamiku neúspěšnosti svým přístupem k podřízenému. K častým faktorům patří předčasné závěry, předčasné oznámkování, příliš časté a podrobné řízení pracovníka, poznávací předsudky. Často si nadřízení udělají předčasný závěr o pracovníkovi a nedají mu žádnou šanci, aby ukázal své dovednosti a schopnosti. Rozhodují se na základě momentální situace, nikoliv z dlouhodobějšího vývoje pracovníka. Rezervy chování nadřízených pracovníků se často objevují v oblastech:

- špatná komunikace, tím vzniká chaos na pracovišti, což nepřidává k dobrým výsledkům;
- nehodnotí - zaměstnanec potřebuje vědět, jak si vede sám, ale i celý tým. Jaké úspěchy se podařily, čeho si firma cení a jaké jsou další postupy;
- při úspěších si připisuje zásluhy ostatních;
- obviňuje a kritizuje ostatní;
- nemluví pravdu;
- nepřijímá ani neposkytuje zpětnou vazbu;
- rozdílné chování ke svým podřízeným.

Co se týče komunikace, musí být vždy otevřená a oboustranná. V případě, že tomu tak není, může to způsobit konflikty na pracovišti, demotivaci jednotlivce i celého týmu a tím snížení výkonu. Nadřízený, pro kterého je důležité fungování týmu, musí dávat svým podřízeným zpětnou vazbu jak pozitivní, tak negativní. V případě negativní zpětné vazby je nutné vždy správně volit slova, aby se nezměnila v kritiku, která je naopak bolestivá, nepříjemná a může vyvolat obranné postoje. Zpětná vazba umožňuje porozumět, do jaké míry jsou naplněny požadavky, cíle či úkoly. Zpětnou vazbu je nutné předat jasně, konkrétně a bez emocí.

Skupinové ovlivnění fluktuace spočívá ve špatné adaptaci do kolektivu. Hlavním důvodem bývá zaměření na výkon a kvalitu týmu a nezbyvá čas na zaškolení nového

pracovníka. Z tohoto důvodu je nový zaměstnanec vnímán jako překážka nebo přítěž pro daný kolektiv. Častým negativním vlivem při začlenění pracovníka do týmu bývá chyba, kdy není stanoven postupný náběh pro vyhodnocení týmových ukazatelů, jako je kvalita či výkon.

Šikýř uvádí, že důležitým aspektem je správná komunikace. Častou chybou vedoucích pracovníků je nezáměr nebo neschopnost komunikace se svými podřízenými. Opakovanou chybou vedoucích pracovníků je nedokonalý přenos informací o požadovaném výkonu, usměrňování a jejich systematickém hodnocení.¹⁵

Špatná komunikace na pracovišti způsobuje konflikty a to nejen mezi nadřízenými a podřízenými, ale i mezi kolegy.

Dle Urbana jsou nejčastějšími důvody neshod na pracovišti:

- nejasné pravomoci a nejasná hodnotící kritéria;
- špatně skloubené úkoly či protichůdné pracovní pokyny zaměstnancům;
- osobní antipatie pramenící ze střetu osobností;
- odlišné názory na řešení věcných problémů pracoviště.¹⁶

Firemní kulturu v každé organizaci vytvářejí nejen dobré pracovní vztahy na pracovišti, které jsou pozitivní pro výkon pracovní činnosti a s ní související dosažení pracovních cílů. Harmonické, klidné a korektní mezilidské vztahy na pracovišti tvoří pozitivní klima pro lepší produktivní výkon. Pokud jsou na pracovišti nepříznivé pracovní podmínky, vytváří se ve firmě nezdravé pracovní prostředí a klima, ve kterém může docházet ke konfliktům, ke snížení pracovního výkonu, nedůvěře mezi kolegy, ke stresu.

Zájmem každé organizace, je vytvářet zaměstnancům pozitivní podnikovou firemní kulturu, kdy přístup nadřízených a kolegů bude na vysoké úrovni, bude funkční otevřená komunikace, čímž bude docházet ke spokojenosti zaměstnanců, ale i nadřízených a celého vedení společnosti.

¹⁵ ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů, str. 136

¹⁶ URBAN, J. Psychologie vedení a řízení lidí, str. 75

PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ

Cílem diplomové práce je definovat možné příčiny fluktuace ve vybrané výrobní automobilové firmě XY. Dále zjistit míru spokojenosti zaměstnanců v oblasti komunikace na daných pracovních pozicích, možnosti kariérního růstu, důvěry v nadřízené pracovníky a vedení firmy, v přístupu nadřízených vůči podřízeným a způsob jejich vedení, finanční ohodnocení, spokojenost s benefity a pracovním prostředím. Vyhodnotit, které z těchto oblastí na zkoumaných fraktálech jsou nevyhovující, a navrhnout možná řešení, která by negativní problémy snížila a vedla k pozitivním a efektivním pracovním výsledkům a snížila možnou nespokojenost a fluktuaci ve vybrané firmě.

5.1 Metodologie výzkumu a metoda sběru dat

Dříve, než dojde k samotnému výzkumu, je nutné stanovit typ výzkumu, metodu výzkumu, cíl výzkumu, cílové skupiny a pořadí, v jakém bude postupováno. K hlavnímu sběru dat výzkumu týkajícího se zjištění stavu spokojenosti zaměstnanců byl použit strukturovaný dotazník.

Ke zpracování diplomové práce bylo třeba získat potřebné množství nashromážděných podkladů. Aktuální a pravdivý přehled o stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě byl získán kvantitativním a kvalitativním přístupem k výzkumu. Dle Kozla je cílem kvantitativního výzkumu získat údaje, které jsou měřitelné a číselné. Kvantitativní výzkum zjišťuje příčiny, proč se něco děje či už proběhlo.¹⁷

Přílohou diplomové práce je strukturovaný dotazník, který byl pro zvolené téma nejvhodnějším nástrojem sběru primárních dat. Dotazník je sestaven z předem připravených otázek, na které respondenti odpovídají. Odpovědi ke každé otázce mají

¹⁷ KOZEL, R. a kolektiv. Moderní marketingový výzkum, str. 120

jednotlivé varianty, přičemž otázky jsou sestaveny s logickou strukturou. V dotazníku převažují uzavřené a otevřené otázky. Dotazník byl zvolen z důvodu jeho jednoduchosti, srozumitelnosti a snadné porovnatelnosti získaných odpovědí. Výhodou dotazníků je, že jsou levné, a to z hlediska analýzy a organizování ankety. Standardizovaný dotazník je složen z dvaceti sedmi otázek, které byly zvoleny s cílem zjistit spokojenost zaměstnanců u vybrané firmy na jednotlivých fraktálech. Dotazník je členěn na několik oblastí, přičemž první, úvodní blok je zaměřen na pohlaví, věk a začlenění respondentů dle fraktálu, dále jsou otázky zaměřeny na loajalitu a spokojenost respondentů ve firmě, komunikaci a důvěru v top management, kariérní růst a benefity, které společnost nabízí.

S pomocí nadřízených pracovníků na jednotlivých fraktálech byl dotazník distribuován jednotlivým respondentům, přímým výrobním dělníkům. Při předání dotazníku byla podána informace o účelu dotazníkového šetření, jeho anonymitě a dobrovolnosti, stejně tak bylo podáno vysvětlení k jeho vyplnění, dále poděkování za jeho vyplnění a odevzdání.

Z celkového počtu 411 oslovených respondentů se průzkumu zúčastnilo 323 respondentů, což je 78,6 % všech respondentů, čímž se dá průzkum spokojenosti označit za úspěšný a výsledky brát jako reprezentativní.

5.1.1 Cíl

Hlavním cílem výzkumu je zjistit aspekty, které vedou respondenty ve výrobní firmě k tomu, že jsou nespokojeni. Porovnat vybrané výrobní fraktály a zhodnotit nejen míru spokojenosti dotazovaných záviselících na jejich vlastních potřebách, ale i na pracovním prostředí, ve kterém pracují. Dále bylo cílem výzkumu zjistit, které faktory jsou příčinou nespokojenosti výrobních pracovníků ve vybrané firmě a případně vedou nebo mohou vést k ukončení pracovního poměru.

5.1.2 Výzkumné otázky

Na základě vydefinování hlavního cíle diplomové práce byly autorkou stanoveny tři výzkumné otázky, které v návaznosti na výsledky dotazníkového šetření budou potvrzeny nebo vyvráceny. V závěru práce autorka navrhne doporučení ke zlepšení situace v oblasti spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě.

- **Výzkumná otázka č. 1:** Přemýšlí zaměstnanci o odchodu do jiné firmy?
- **Výzkumná otázka č. 2:** Je pracovní prostředí faktor k nespokojenosti zaměstnanců?
- **Výzkumná otázka č. 3:** Které benefity mohou mít vliv na spokojenost zaměstnanců?

5.1.3 Výběrový soubor

Cílovou skupinou potřebnou pro výzkum jsou přímí výrobní dělníci na čtyřech fraktálech vybrané výrobní firmy. Jednotlivé fraktály vyrábějí různé komponenty pro automobilový průmysl.

5.1.4 Harmonogram výzkumu

Harmonogram výzkumu je znázorněn v níže uvedené tabulce.

Tabulka 1: Harmonogram výzkumu

Činnost	Termín
Definice cíle výzkumu	1. 3. 2019
Definování výzkumných otázek a hypotéz	3. 3. 2019
Charakteristika výzkumného vzorku	4. 3. 2019
Sestavení dotazníku	11. 3. 2019
Distribuce dotazníků	18. 3. 2019
Vrácení dotazníků	18. 3. - 2. 4. 2019
Vyhodnocení dotazníku	3. 4. - 10. 4. 2019
Vyhodnocení výzkumných otázek	24. 4. -. 6. 5. 2019

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.5 Metoda sběru dat

Jak bylo již výše popsáno, sběr dat byl uskutečněn písemně, tedy dotazníkovým šetřením. Dotazník byl osobně předán nadřízeným pracovníkům jednotlivých fraktálů a s jejich pomocí byl osobně distribuován určenému vzorku výrobních zaměstnanců fraktálů ET, AC, IM a AM. Dotazník měli respondenti možnost odevzdat přímému nadřízenému nebo ve výrobní kanceláři do specializované schránky (čímž byla zajištěna anonymita šetření).

5.1.6 Zpracování a analýza dat

Získaná data byla zpracována na základě získaných podkladů vyplývajících z anonymního dotazníkového šetření a zpracována pomocí softwaru Microsoft Office Word 2007 a Powerpoint 2007. Posléze došlo k vyhodnocení hypotéz, k zjištění informací z dotazníkového šetření, které vedly k popsání konkrétních návrhů a případných doporučení. Data v diplomové práci jsou znázorněna v přehledných grafech a tabulkách a výsledky výzkumu jsou slovně vyhodnoceny.

6 PŘEDSTAVENÍ A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Z důvodu, že si vedení vybrané společnosti nepřeje zveřejňovat název podniku a jednotlivá výrobní střediska, bude nadále užíván fiktivní název společnosti XY a fiktivní název fraktálů ET, AC, IM a AM. Na žádost jednatele společnosti nebude firma konkrétně jmenována a nadále nikterak prezentována.

Firma XY je zaměřena na automobilový průmysl a je celosvětovým předním výrobcem komponentů a systémů pro spalovací motory, klimatizací a chlazení motorů. Na trh vstoupila v roce 1920 a své pobočky má po celém světě. Hlavní sídlo společnosti je v Německu. V čele vybrané společnosti XY stojí jednatel. Firma zaměstnává aktuálně 960 přímých zaměstnanců a 280 nepřímých zaměstnanců (administrativa). Výrobní část je rozdělena do čtyř výrobních fraktálů. Fraktál je část výrobního úseku, který se zabývá výrobou určitých komponentů. Fraktál ET se zabývá výrobou chladicích systémů pro nákladní automobily. Na tomto výrobním úseku pracují pouze muži z důvodu náročné práce a váhy chladicích systémů. V ostatních fraktálech pracují muži i ženy. Fraktál AC vyrábí topná tělesa a komponenty pro klimatizační jednotky do osobních automobilů. Fraktál IM je úsek vstříkovny, kde probíhá výroba plastových komponentů pro klimatizační jednotky, a fraktál AM je čistě montážní úsek, kde se kompletují klimatizační jednotky. Po dohodě s vedením společnosti – jednatelem, je dotazník zaměřen pouze na přímé výrobní zaměstnance, přes všechny výrobní fraktály.

Současná organizační struktura společnosti XY má strukturovaný charakter, kdy se jednotlivé úseky, jako jsou personální, mzdový, úsek kvality, údržby, technologie, logistiky, nákupu a výrobní střediska, zodpovídají přímému nadřízenému.

Společnost XY má s odbory uzavřenou kolektivní smlouvu z ledna 2018, která je sjednána na dobu neurčitou. Je členěna do deseti oblastí, značených písmeny A-J. Společnost XY svým zaměstnancům poskytuje několik zaměstnaneckých benefitů, které mimo jiné vyplývají z kolektivní smlouvy. Zaměstnanci této společnosti mají týden dovolené navíc, než je stanoven zákoníkem práce, zvýhodněný telefonní tarif pro sebe i členy rodiny, autobusový svoz zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání, závodní stravování, odměny při pracovních výročích, masáže a očkování proti chřipce, které je poskytováno přímo ve firmě, příspěvek na důchodové pojištění, odměna

za doporučení zaměstnance, slevy na brýle, slevy na auta, slevy na dovolenou, dále pak podíl na hospodářském výsledku, odměnu za přítomnost v zaměstnání a získání sportovních grantů. Jiné benefity nebyly ve společnosti zjištěny.

7 DATA SLOUŽÍCÍ K POPISU VZORKU RESPONDENTŮ

První tři otázky samotného dotazníku jsou zaměřeny na respondenty s cílem zjistit základní informace – pohlaví, věk a rozdělení respondentů dle fraktálů. Tyto otázky měly za úkol zjistit základní údaje o dotazovaných respondentech. Ostatní otázky v dotazníkovém šetření jsou zaměřeny k účelu zjištění spokojenosti zaměstnanců ve vybrané výrobní firmě, jako je komunikace, důvěra, kariérní rozvoj, benefity. Dotazovanými respondenty jsou přímí výrobní dělníci.

7.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jaké je vaše pohlaví?

Tabulka 2: Vyhodnocení respondentů dle pohlaví

	absolutní četnost	relativní četnost
muž	149	46,00 %
žena	171	53,00 %
neuvedeno	3	1,00 %
celkem	323	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Demografickým popisem výzkumného vzorku bylo cíleně rozdělit dotazované respondenty. První otázka byla zaměřena na pohlaví respondentů, což je dokladováno výše uvedenou tabulkou. Z tabulky vyplývá, že dotazníkového průzkumu se účastnilo 149 mužů, tj. 46 %, a 171 žen, tj. 53 % respondentů, a tři oslovení své pohlaví neuvedlo, tj. 1 %.

Otázka č. 2: Věkové rozdělení respondentů

Tabulka 3: Vyhodnocení respondentů dle věku

	absolutní četnost	relativní četnost
méně než 20 let	45	14 %
21-35 let	87	27 %
36-50 let	133	41 %
51 a více let	58	18 %
celkem	323	100, %

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka je zaměřena na zjištění věku respondentů. Z výsledků je zřejmé, že největší věkové zastoupení má skupina 36-50 let. Těchto respondentů bylo 133, tj. 41 %. Druhá v pořadí je věková skupina 21-35 let. Těchto respondentů bylo 87, tj. 27 %. Třetí místo zaujímá věková skupina 51 a více let. Těchto respondentů bylo 58, tj. 18 %. Nejmenší věkovou skupinu tvoří respondenti do 20 let. Těchto respondentů bylo 45, tj. 14 %.

Otázka č. 3: Na jakém fraktálu pracujete?

Tabulka 4: Rozdělení respondentů podle výrobních fraktálů

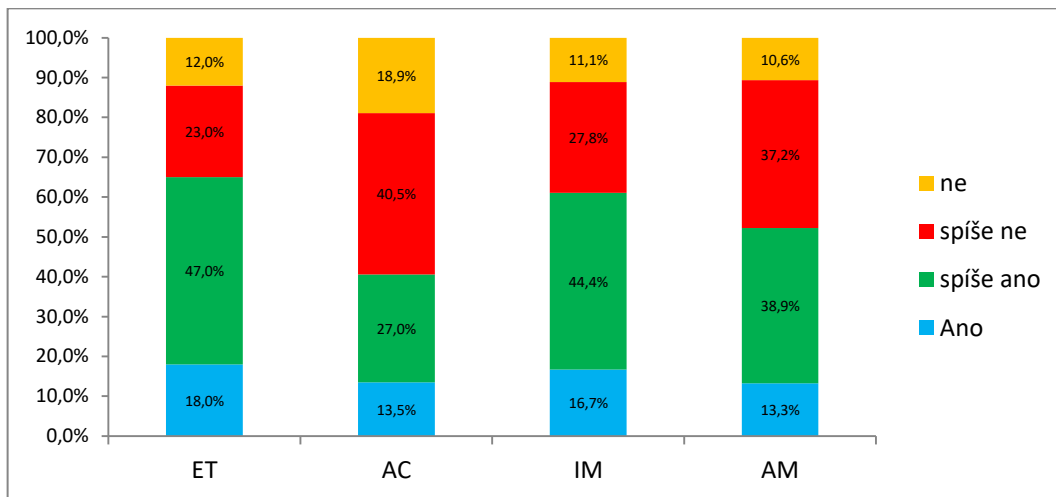
	absolutní četnost	relativní četnost
ET	100	31 %
AC	74	23 %
IM	36	11 %
AM	113	35 %
celkem	323	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 3 je vidět procentuální zastoupení pracovníků ze všech čtyř fraktálů ve výrobním závodě. Největší zastoupení mají oblasti s nejvyšším počtem zaměstnanců na fraktálu AM (35 %), celkem má 204 zaměstnanců, z toho se ankety zúčastnilo 113 respondentů. Naopak nejmenší fraktál, který je zde zastoupen, je fraktál IM (11 %), má celkově 70 zaměstnanců a v průzkumu je zastoupen 36 respondenty.

Otázka č. 4: Jsem hrdý/á na to, že v této společnosti pracuji?

Graf 1: Hrdost respondentů ve společnosti

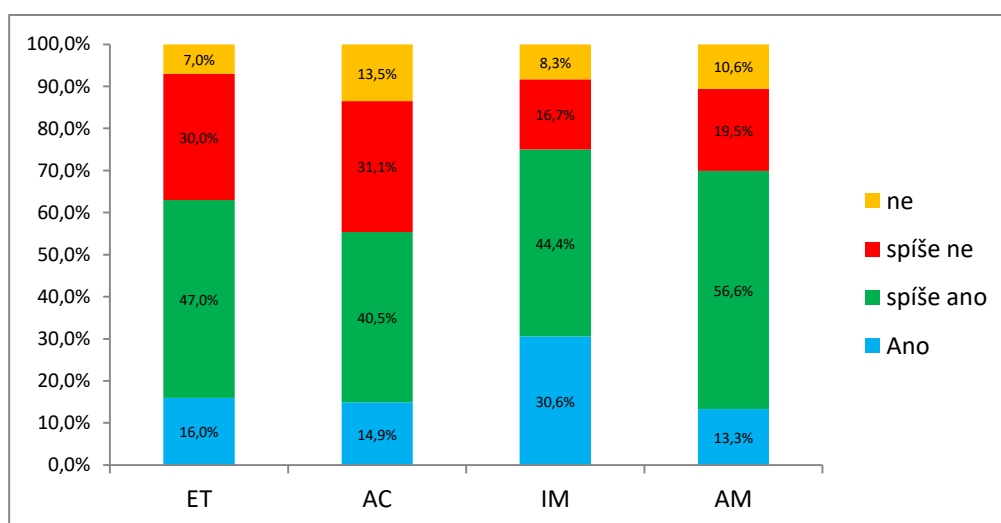


Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka měla za cíl zjistit, zdali jsou respondenti hrdí na to, že ve společnosti pracují. Bylo zjištěno, že na fraktálu ET a IM je více jak 60%, kteří jsou hrdí, na fraktálu AM je 53,2% hrdých respondentů. Naproti tomu nejvíce respondentů, kteří nejsou hrdí, že ve společnosti pracují je na fraktálu AC tj., 59,4%.

Otázka č. 5: Doporučil/a bych společnost jako spolehlivého zaměstnavatele?

Graf 2: Doporučení společnosti

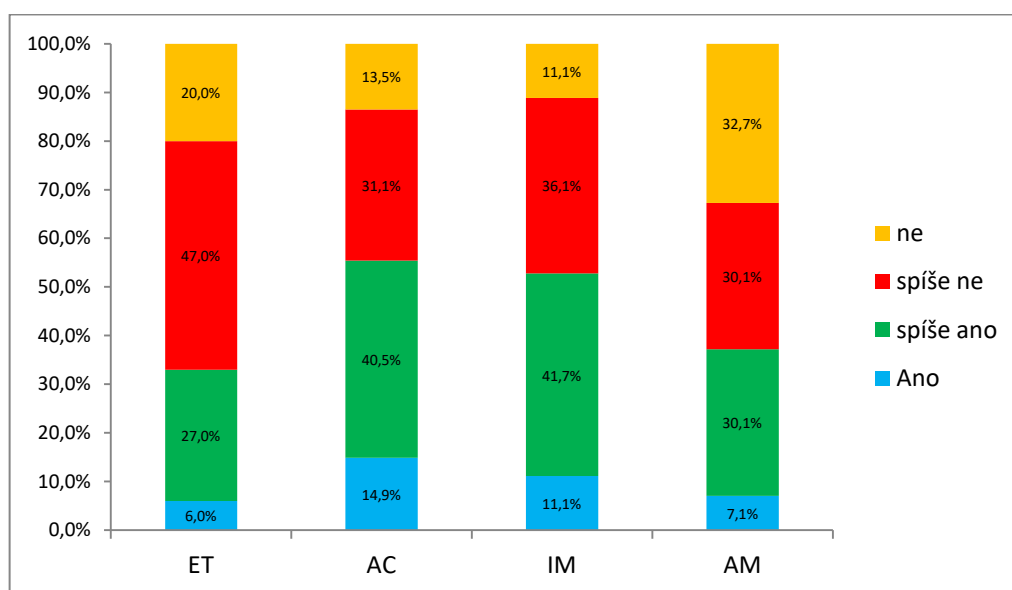


Zdroj: vlastní zpracování

Cílem otázky bylo zjistit, zda respondenti berou zaměstnavatele za spolehlivého a zda by společnost doporučili. V grafu 2 je vidět rozdělení dle fraktálů. Nejvíce respondentů by doporučilo zaměstnavatele jako spolehlivého na fraktálu IM, tj. 69,9 %, oproti tomu nejvíce respondentů, kteří by zaměstnavatele nedoporučili jako spolehlivého, je na fraktálu AC, tj. 44,6 %.

Otázka č. 6: Přemýšlím o odchodu do jiné firmy?

Graf 3: Odchod do jiné firmy

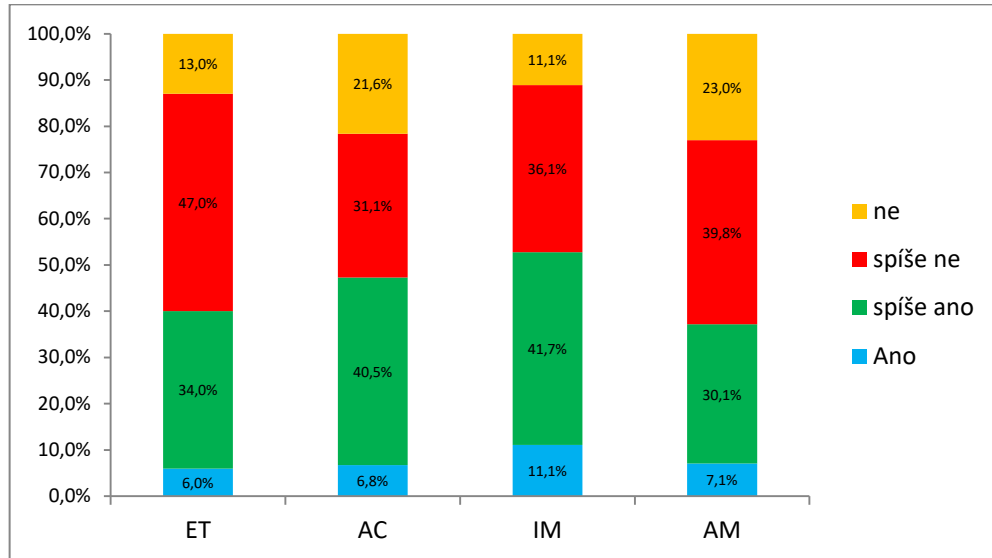


Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka si kladla za cíl zjistit, kolik respondentů a na kterém fraktálu přemýšlí o odchodu do jiné firmy. Graf 3 ukazuje, že na fraktálu AC a IM odpovědělo více jak 40 % respondentů, že uvažují, či spíše přemýšlí o odchodu do jiné firmy. Naopak nejvyšší procento respondentů, kteří o odchodu nepřemýšlí, je na fraktálu ET, tj. 67 %, a fraktálu AM, tj. 62,8 %.

Otázka č. 7: Mám důvěru v top management společnosti?

Graf 4: Důvěra v top management

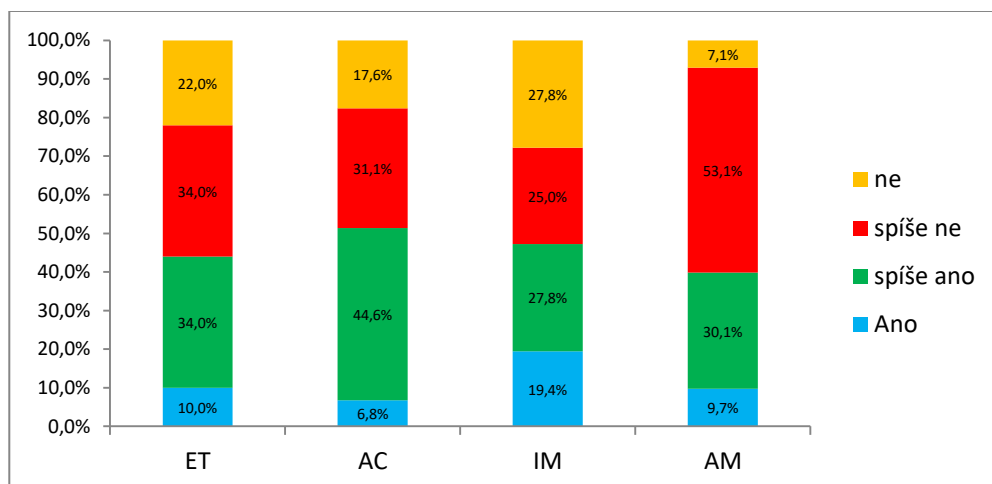


Zdroj: vlastní zpracování

Cílem sedmé otázky bylo zjistit, zda respondenti mají důvěru v top management. Vyhodnocením grafu 4 bylo zjištěno, že na všech fraktálech je většina respondentů, kteří nemají důvěru v top management. Na fraktálu AM je nejvíce záporných odpovědí, tj. 62,8 %, fraktál ET 60 %, fraktál AC 52,7 % a fraktál IM 47,2 %.

Otázka č. 8: Klade se ve společnosti důraz na důvěru?

Graf 5: Důvěra ke společnosti

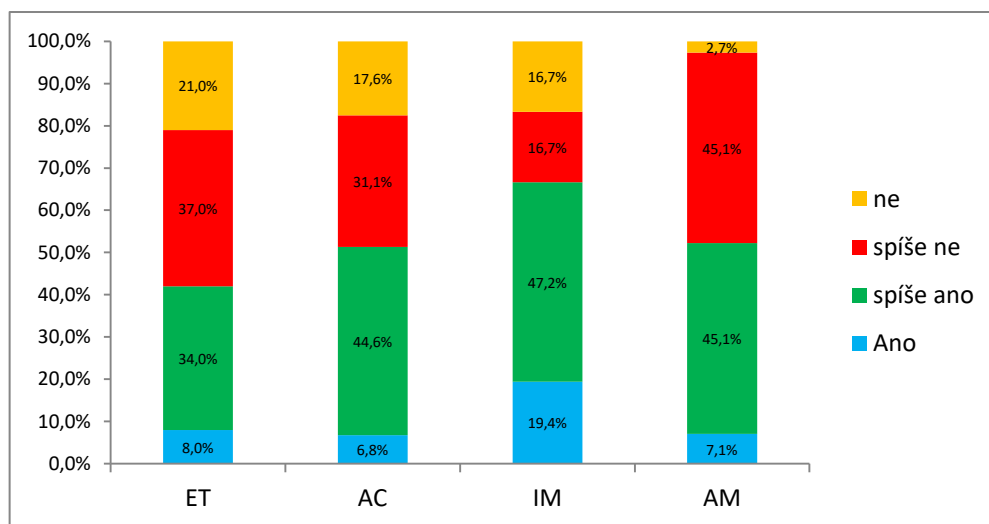


Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z grafu 5, nejvíce nespokojených respondentů pochází z fraktálu AM, tj. 60,2 %, naopak nejvíce spokojených respondentů pochází z fraktálu AC, tj. 51,4 %. Při porovnání všech fraktálů je zřejmé, že ve firmě dle respondentů chybí důvěra.

Otázka č. 9: Existuje v rámci společnosti otevřená obousměrná komunikace?

Graf 6: Otevřená obousměrná komunikace

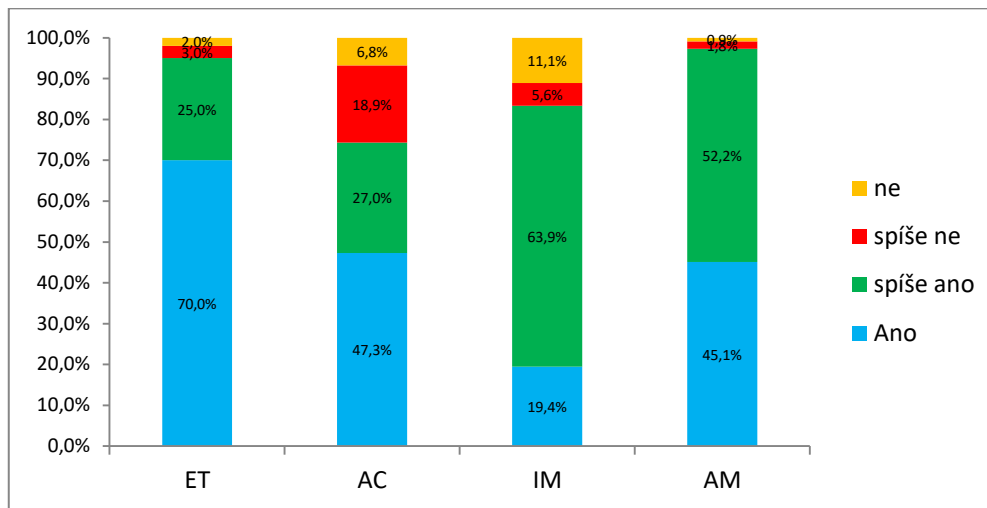


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 6 je možno vyvodit, že nejvíce využívaná otevřená komunikace ze strany vedení i samotného respondenta je na fraktálu IM, tj. 66,6 %. Nejnižší procento, kde bylo zjištěno, že obousměrná komunikace neexistuje, je na fraktálu ET, tj. 58 %.

Otázka č. 10: Byl/a jsem řádně zaškolen/á na pracovní pozici, kterou vykonávám?

Graf 7: Zaškolení na pracovní pozici

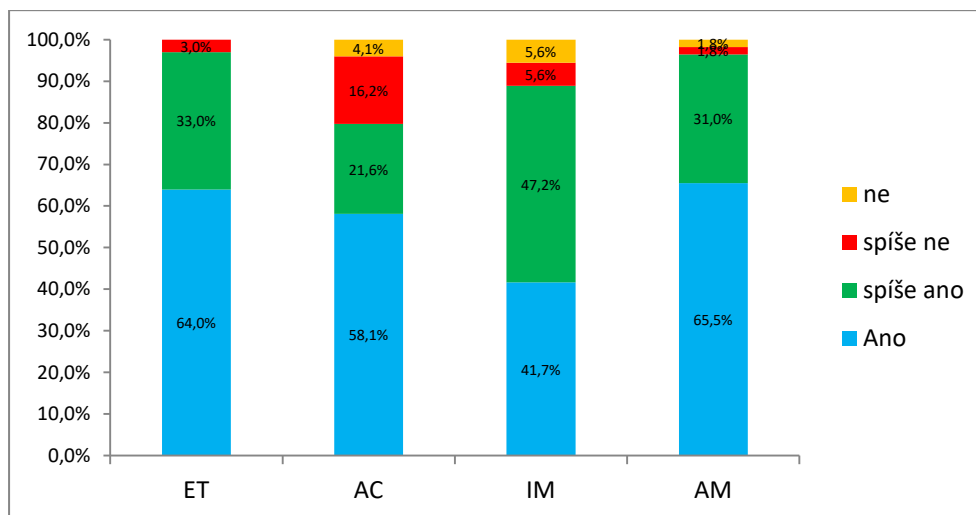


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 7 je zřejmé, že více jak 80 % respondentů skrze všechny fraktály bylo řádně zaškoleny na pozici, kterou vykonávají, tj. více jak 80 % na každém fraktálu. Nejvíce respondentů, kteří s tímto výrokem nesouhlasí, je na fraktálu AC, tj. 25,7 %.

Otázka č. 11: Rozumím jasně tomu, co se ode mě očekává?

Graf 8: Pozice výrobního dělníka

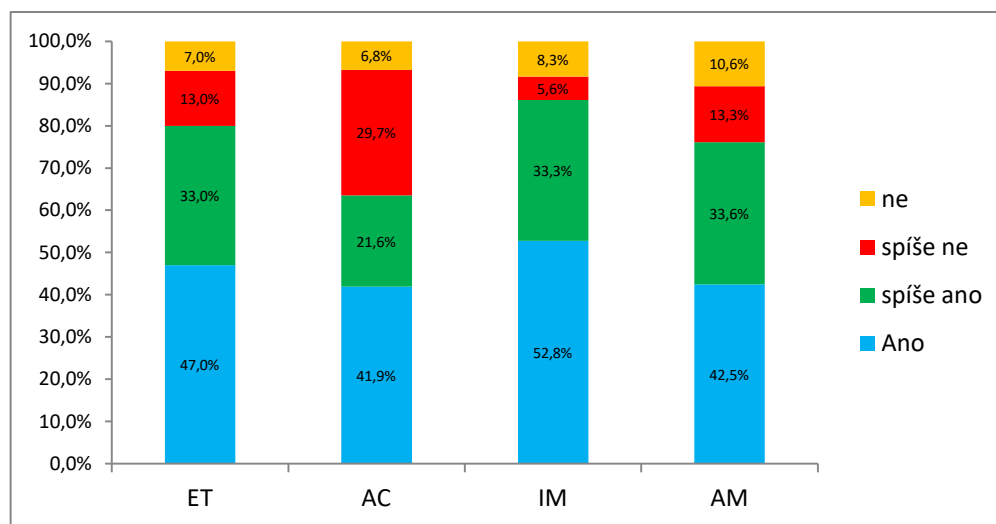


Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z grafu 8, 20 % respondentů pracujících na fraktálu AC nerozumí tomu, co se od nich očekává na pozici výrobního dělníka. Na ostatních fraktálech respondenti rozumí tomu, co se od nich očekává.

Otázka č. 12: Naslouchá můj nadřízený dobře?

Graf 9: Naslouchání nadřízeného

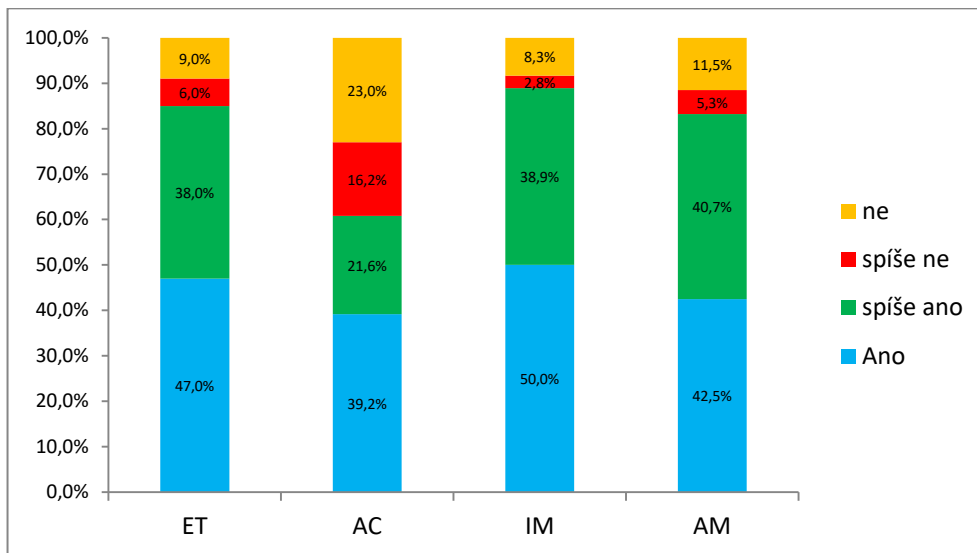


Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje otázka č. 12, nejvíce respondentů, kteří nejsou ztotožnění s tím, že jejich nadřízený dobře naslouchá, je na fraktálu AC, tj. 36,5 %. Na ostatních fraktálech ET, AM a IM je více jak 70 % respondentů, kteří souhlasí s tím, že jejich nadřízený dobře naslouchá.

Otázka č. 13: Dostávám od svého nadřízeného jasně zadané úkoly?

Graf 10: Zadané úkoly od nadřízeného

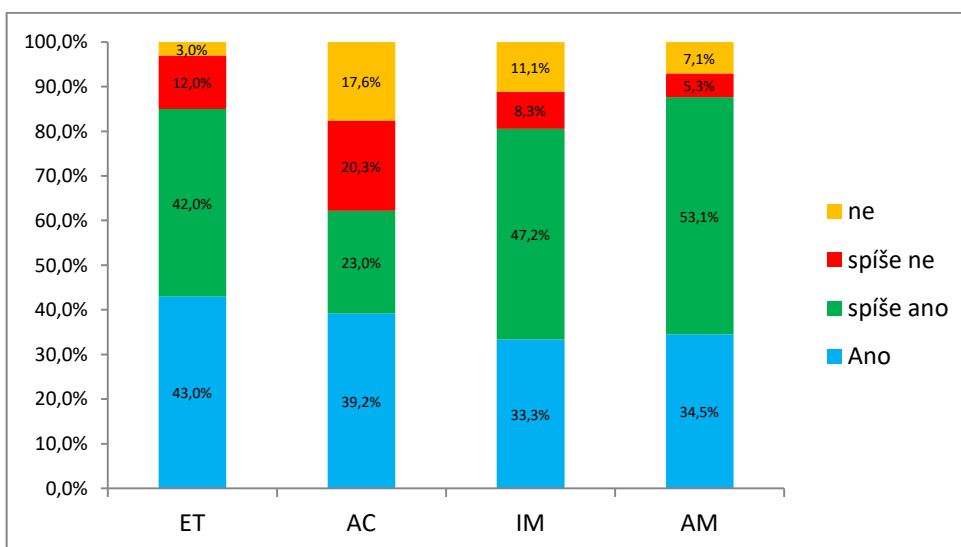


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 10 vyplývá, že na fraktálech ET, IM, AM je více jak 80 % respondentů, kteří od svého nadřízeného dostávají jasně zadané úkoly. Na fraktálu AC je 39,2 % respondentů, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí.

Otázka č. 14: Poskytuje mi můj nadřízený včasnou a užitečnou zpětnou vazbu?

Graf 11: Zpětná vazba

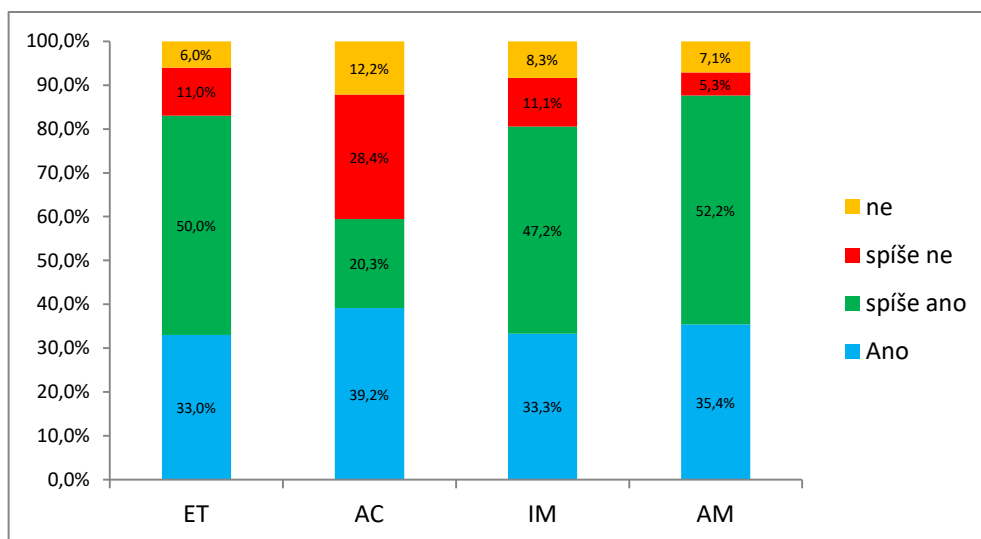


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 11 je zřejmé, že celkem 37,9 % respondentů z fraktálu AC není poskytována nadřazeným včasná a užitečná zpětná vazba. Na ostatních fraktálech respondenti dosahují vysokého % souhlasu.

Otázka č. 15: Dodržuje můj nadřazený své závazky?

Graf 12: Závazky nadřazeného

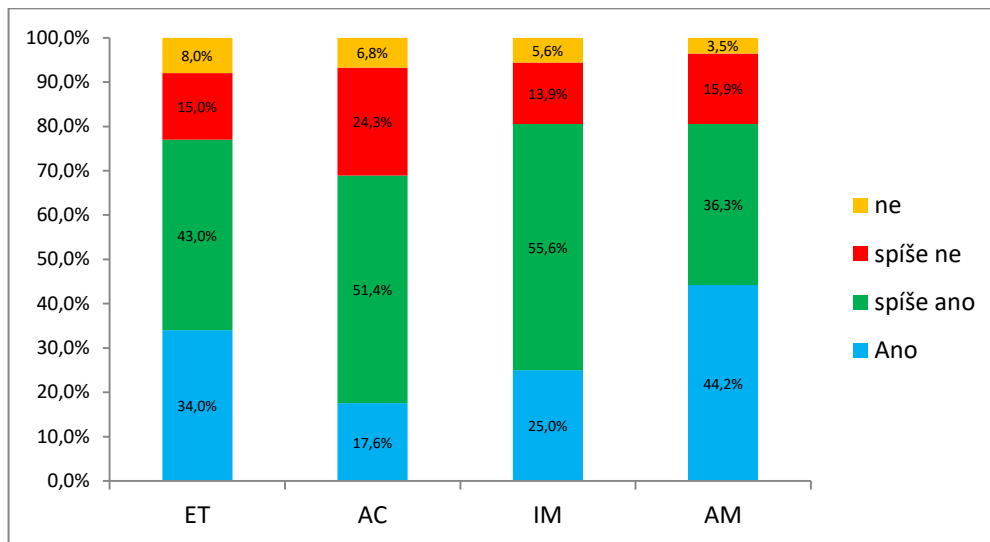


Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků grafu 12 je zřejmé, že na fraktálu AC v porovnání s ostatními je nejvíce respondentů, kteří odpověděli, že jejich nadřazený nedodržuje své závazky, tj. 40,6 %. Na ostatních fraktálech je více jak 80 %, kteří souhlasí, že jejich nadřazený své závazky dodržuje.

Otázka č. 16: Organizuje můj nadřízený dobře práci?

Graf 13: Organizace práce

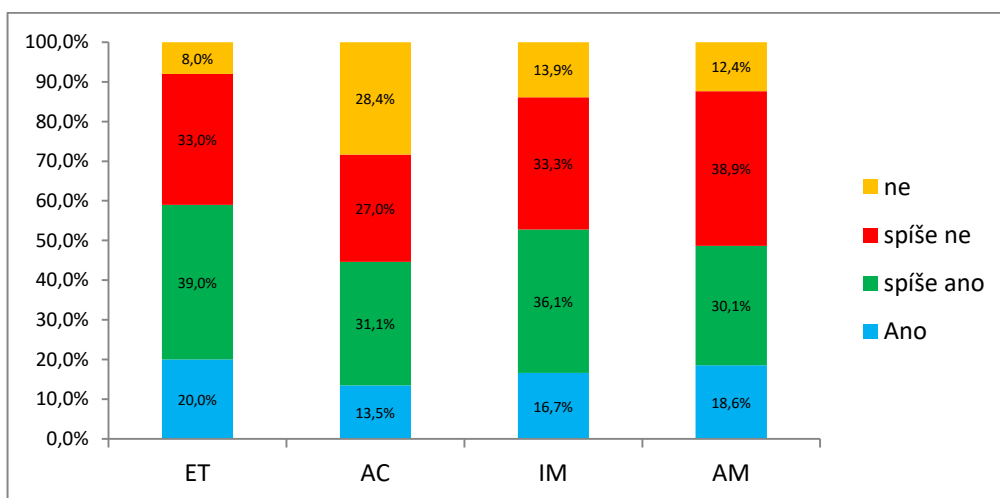


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 13 vyplývá, že na fraktálu AM je 80,6 % respondentů, kteří se domnívají, že jejich nadřízený organizuje práci dobře. Na fraktálu AC je 31,3 % respondentů, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí.

Otázka č. 17: Je můj výkon spravedlivě ohodnocen?

Graf 14: Spravedlivé ohodnocení

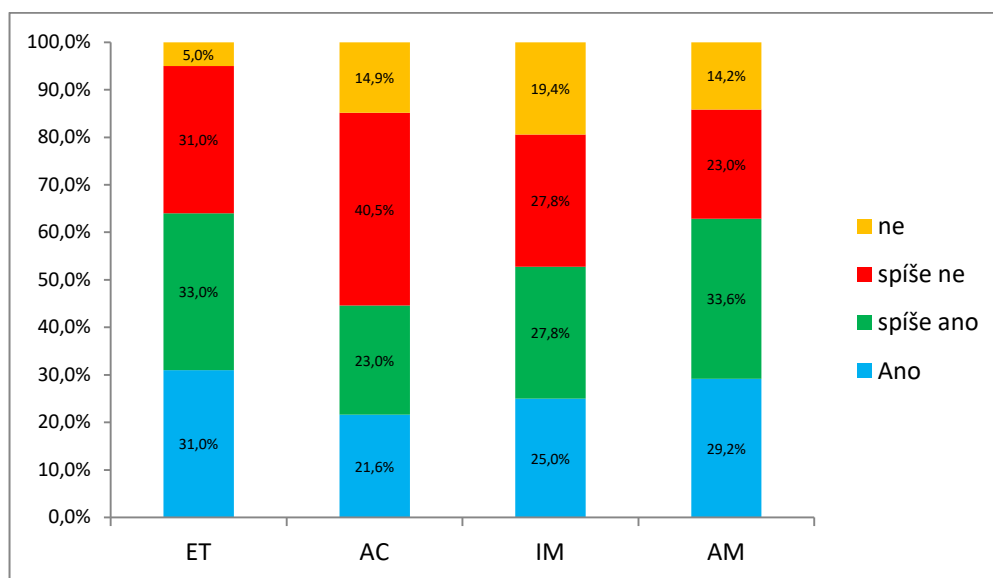


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 14 vyplývá, že nejvíce nespokojených respondentů pochází z fraktálu AC, tj. 55,4 %. Nejvíce spokojených respondentů je na fraktálu ET, tj. 59 %.

Otázka č. 18: Rozumím jasně týmovému hodnocení na měsíční bázi?

Graf 15: Týmové hodnocení

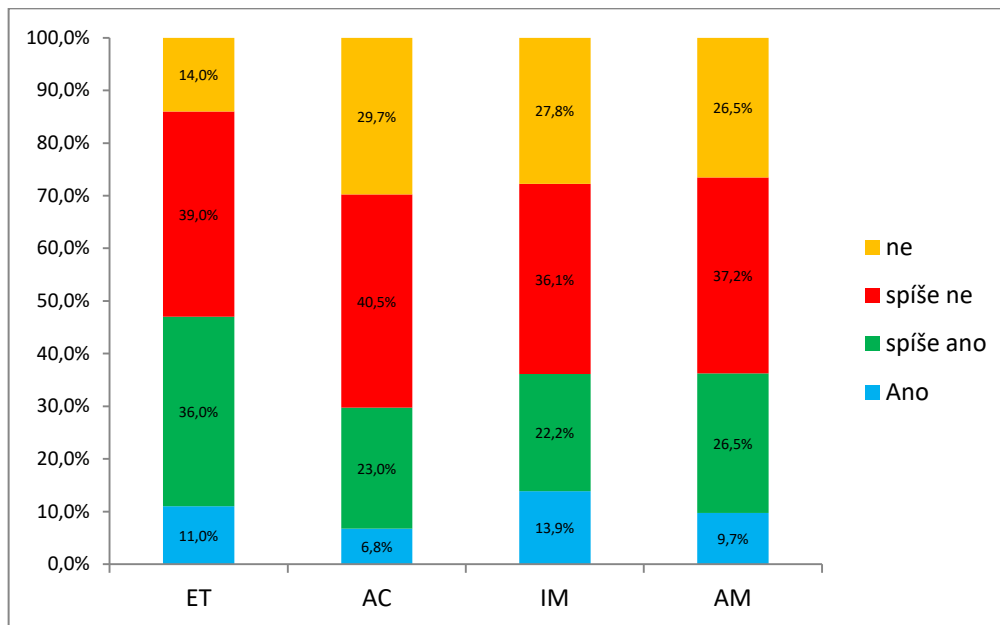


Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 15 je zřejmé, že na všech fraktálech mají problém s tím, že respondenti nerozumí jasně týmovému hodnocení na měsíční bázi. Nejvíce nespokojených respondentů je na fraktálu AC, tj. 55,4 %. Jako druhý fraktál, kde nerozumí týmovému hodnocení, je IM, tj. 47,2 %. Naproti tomu rozumí respondenti týmovému hodnocení na fraktálu ET, tj. 64 %.

Otázka č. 19: Odpovídá platové ohodnocení práci, kterou vykonávám?

Graf 16: Platové ohodnocení

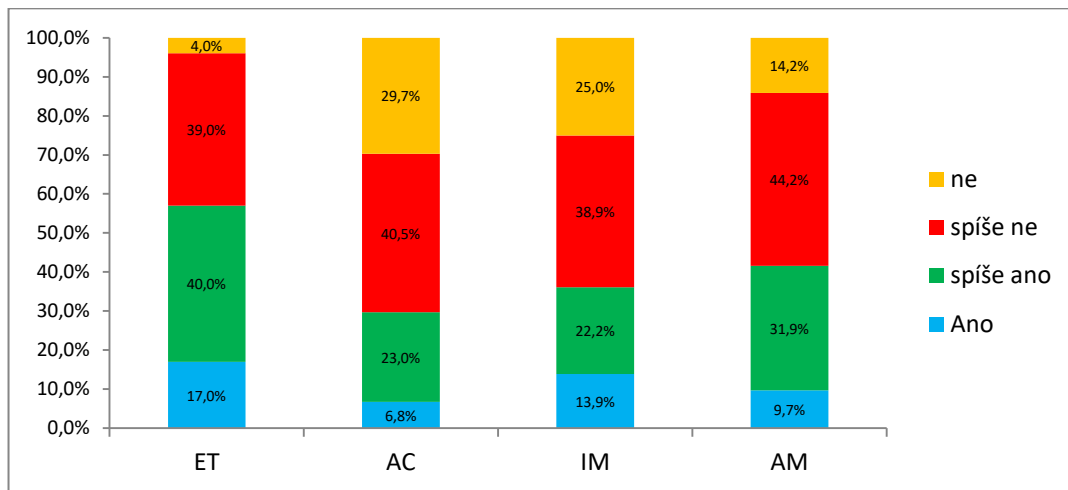


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 16 je zřejmé, že nejvíce nespokojených respondentů s platovým ohodnocením za vykonanou práci je na fraktálu AC, tj. 72 %. Naproti tomu nejvíce spokojených respondentů se svým platovým ohodnocením je na fraktálu ET, tj. 47 %.

Otázka č. 20: Mám příležitost k dalšímu rozvoji na dané pozici?

Graf 17: Další rozvoj

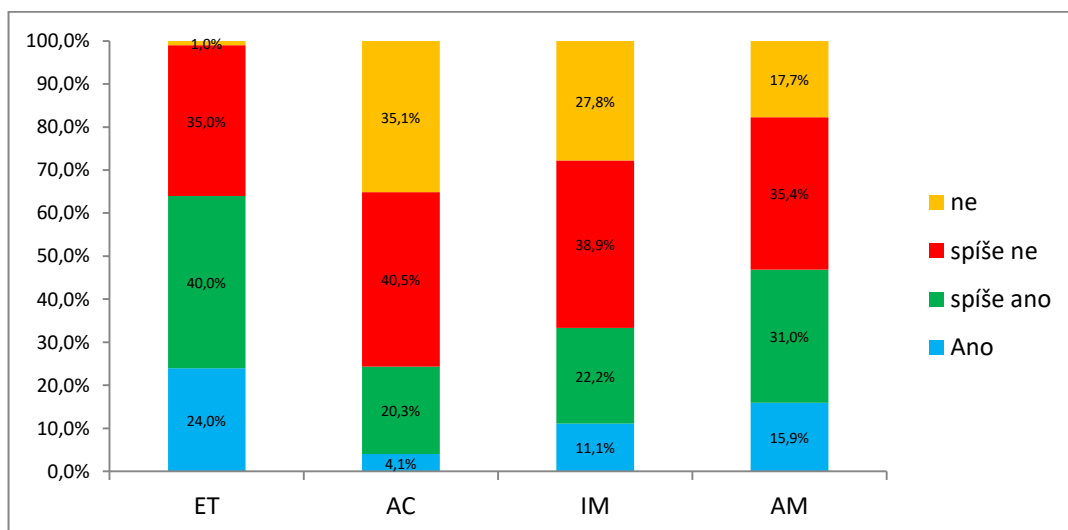


Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků uvedených v grafu 17 je možno vyvodit, že na fraktálu AC je 70 % respondentů, kteří nemají příležitost k dalšímu rozvoji na dané pozici. Největší příležitost k dalšímu rozvoji na dané pozici mají respondenti na fraktálu ET tj. 47%.

Otázka č. 21: Mám příležitost ke kariéernímu růstu?

Graf 18: Kariéerní růst

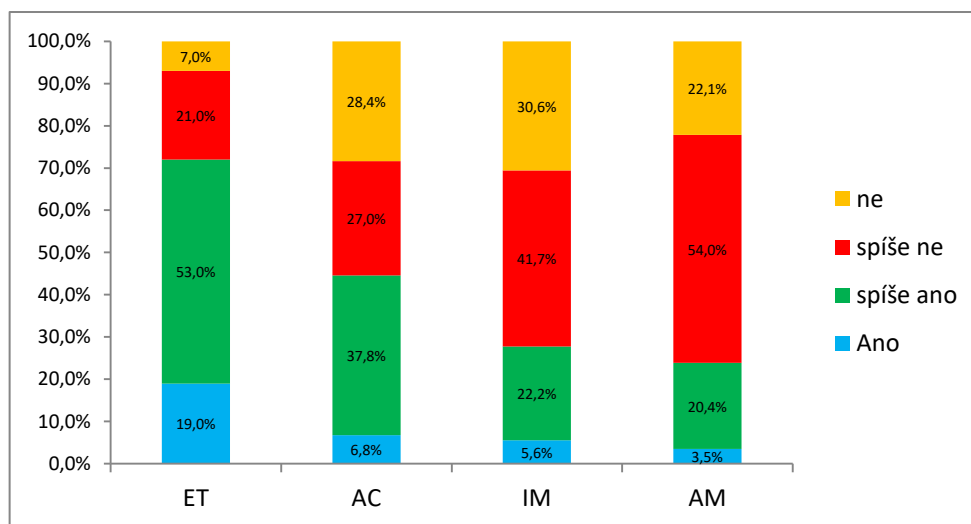


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 18 je zřejmé, že celkem 75,6 % respondentů z fraktálu AC si myslí, že nemá příležitost ke kariéernímu růstu. Naopak 64 % respondentů z fraktálu ET si myslí, že příležitost ke kariéernímu růstu mají.

Otázka č. 22: Jsem spokojen/a s pracovním prostředím?

Graf 19: Pracovní prostředí

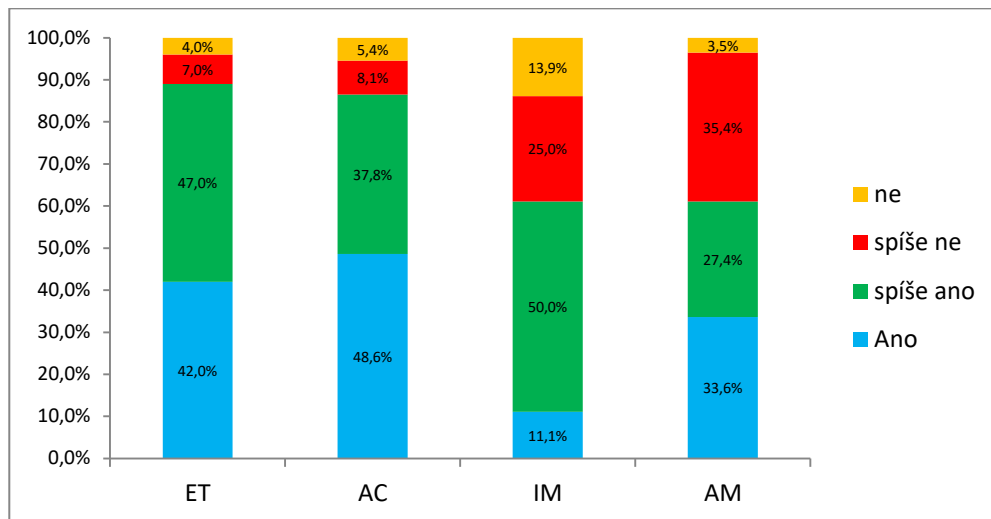


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu 19 je zřejmé, že s pracovním prostředím jsou nejvíce spokojeni respondenti na fraktálu ET, tj. 72 %. Zatímco na fraktálu AM je více jak polovina, tj. 77,1 %, respondentů nespokojená. Další fraktál, kde je poměrně vysoká část nespokojených respondentů s pracovním prostředím, je fraktál IM, tj. 72,3 %.

Otázka č. 23: Chtěl/a bych více příspěvků na sportovní a kulturní akce?

Graf 20: Příspěvky na akce

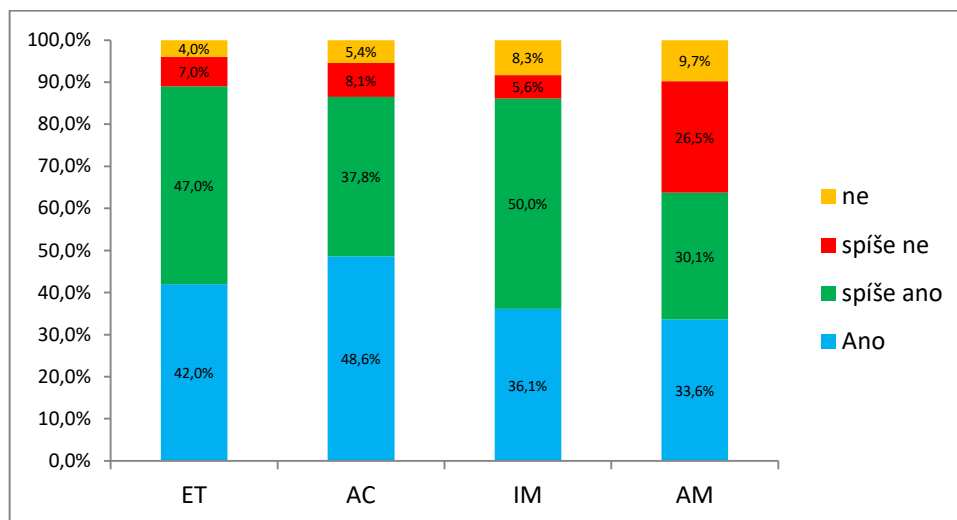


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 20 je vidět, že na fraktálu ET a AC je téměř 90 % respondentů, kteří by chtěli více příspěvků na sportovní a kulturní akce. Na fraktálu IM a AM je sice více než 60 % respondentů, kteří také chtějí více příspěvků na sportovní a kulturní akce, ale téměř 40 % se vyjádřilo, že spíše nechtějí více příspěvků.

Otázka č. 24: Chtěl/a bych větší podporu vzdělávání?

Graf 21: Podpora vzdělávání

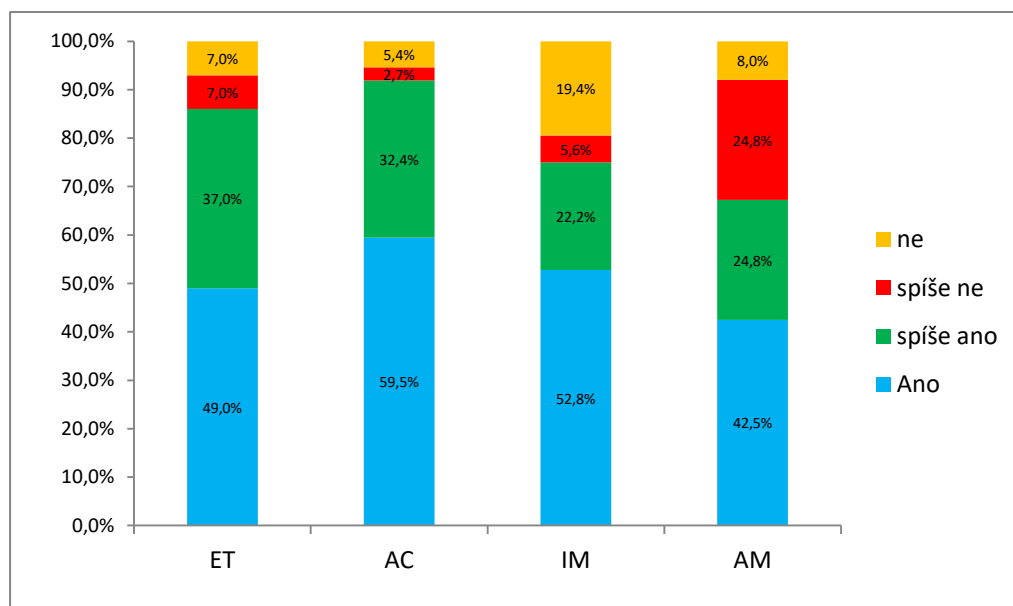


Zdroj: vlastní zpracování

Na fraktálech ET, AC a IM je více jak 80 % respondentů, kteří by uvítali větší podporu ve vzdělání. 36,2 % respondentů, kteří nechtějí větší podporu ve vzdělávání, je z fraktálu AM.

Otázka č. 25: Chtěl/a bych výstavbu odpočinkové zóny?

Graf 22: Odpočinková zóna

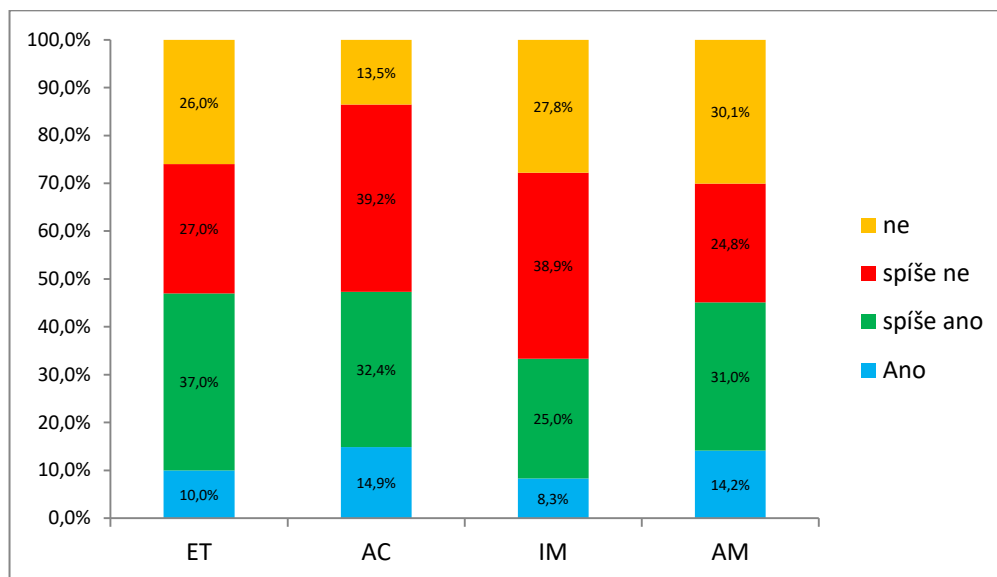


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 22 je zřejmé, že výstavbu odpočinkové zóny by uvítalo v průměru 73 % respondentů ze všech dotazovaných fraktálů. 30,8 % respondentů, kteří nechtějí výstavbu odpočinkové zóny, je z fraktálu AM.

Otázka č. 26: Jsem spokojen/a s benefity, které firma nabízí?

Graf 23: Benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 23 vyplývá, že nejvíce spokojených respondentů, tj. 47,3 %, je z fraktálu AC. Oproti tomu všechny fraktály vykazují vysokou nespokojenost. Nejméně spokojeni jsou respondenti z fraktálu IM, tj. 66,7 %, fraktál AM 54,9 %, fraktál ET 53 %, fraktál AC 52,7 %.

Otázka č. 27: Byl pro Vás dotazník srozumitelný?

Poslední otázka byla zaměřena na ověření srozumitelnosti anonymního dotazníku. Všem dotazovaným respondentům byl dotazník srozumitelný, z předem připravených odpovědí zaškrtnuli jednu odpověď. Dotazník nebyl žádnému respondentovi nesrozumitelný. Nikdo z dotazovaných neměl připomínky, které by souvisely s nesrozumitelností otázek v dotazníku.

Tabulka 5: Srozumitelnost dotazníku

ODPOVĚĎ	Počet respondentů	Procento z celkového počtu
ano	323	100 %
ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

8 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Dotazníkový průzkum měl za cíl zjistit aspekty, které vedou respondenty ve výrobní firmě k tomu, že jsou nespokojeni. Porovnat vybrané výrobní fraktály a hodnotit nejen míru spokojenosti dotazovaných závisující na jejich vlastních potřebách, ale i na pracovním prostředí, ve kterém pracují. Dále zjistit, které faktory jsou příčinou k nespokojenosti výrobních pracovníků ve vybrané firmě a případně vedou nebo mohou vést k ukončení pracovního poměru. Nashromážděná data z dotazníkového šetření byla přenesena do zpracovaných tabulek a grafů.

Samotný dotazník byl distribuován 411 respondentům. Ze všech 411 dotazovaných respondentů ochotně odpovědělo a dotazník odevzdalo 323 respondentů, což je 78,6 % návratnosti, které autorka hodnocení a sumarizaci přenesla do vytvořených grafů a tabulek. Ze sumarizace dotazníkového šetření vyplynulo, že spolupracovalo 149 mužů a 171 žen a 3 respondenti své pohlaví neuvedli. Největší procento dotazovaných respondentů bylo ve věku 36-50 let. Dále bylo zjištěno, že z fraktálu ET spolupracovalo 100 výrobních dělníků, z fraktálu AC 74 výrobních dělníků, z IM 36 výrobních dělníků a z fraktálu AM 113 výrobních dělníků. Největší zastoupení respondentů, celkem 35 %, měl fraktál AM.

Soubor dotazovaných respondentů je zaměřen jen na přímé výrobní dělníky pracující na daných fraktálech a pro potřeby této diplomové práce je daný soubor postačující. Výzkum a jeho kvalita je podložena věkem, zkušenostmi a pracovní pozicí dotazovaných respondentů.

Odpovědi na otázky 4, 5, 6, 7, 8 přinesly překvapivé výsledky, přičemž byly zaměřeny ke zjištění postojů a názorů dotazovaných respondentů vůči samotné firmě XY a jejího vrcholového top managementu. Z dotazníku a jeho šetření lze shrnout, že nejvíce na fraktálu AC je ve srovnání s ostatními fraktály (ET, IM, AM) nespokojených respondentů, týkající se hrdosti a důvěry ke společnosti, což souvisí s výsledky plynoucích odchodem do jiné firmy. Na tomto fraktálu je 59,4 % dotazovaných respondentů, kteří nejsou hrdí na to, že ve firmě pracují. Naopak nejvíce hrdých respondentů, tj. 65 %, je z fraktálu ET. Zbývající dva fraktály vykazují 50% hrdost. Doporučení společnosti jako spolehlivého zaměstnavatele byla hodnocena různorodě, většina respondentů se přiklonila k pozitivnímu nebo neutrálnímu

hodnocení. Na fraktálu ET by doporučilo společnost jako spolehlivého zaměstnavatele 63 %, na fraktálu AM 75 % a na fraktálu IM 68,9 % z dotazovaných respondentů. Fraktál AC vykazuje 44,6 % respondentů, kteří by svého zaměstnavatele nedoporučili jako spolehlivého. Zajímavé zjištění přinesla otázka směřující k myšlence o odchodu do jiné firmy, kdy 55,4 %, tedy nejvíce z dotazovaných, respondentů z fraktálu AC odpovědělo, že přemýšlí o odchodu do jiné firmy. Tato odpověď podpořila autorčinu domněnku, že výrobní dělníci nejsou na fraktálu AC spokojeni a raději by z firmy odešli. Zajímavé zjištění přinesla otázka zaměřená na důvěru v top management společnosti. Z šetření lze shrnout, že 57,9 % dotazovaných respondentů všech fraktálů (ET, AC, IM, AM) nemá důvěru v top management společnosti. Což potvrdilo autorčinu domněnku. V návaznosti na předchozí otázky je překvapivé, že 62,8 % respondentů, kteří nemají důvěru v top management společnosti, pochází z fraktálu AM. Většina dotazovaných respondentů, tj. celkem více jak 50 % z každého fraktálu, uvedla, že ve společnosti se neklade důraz na důvěru.

Další data, která byla získána z dotazníkového šetření, byla zaměřena na komunikaci. Existence otevřené oboustranné komunikace ve společnosti byla negativně vyhodnocena výrobními dělníky, kteří pracují na fraktálu ET, tj. 58 %, a 48,7 % výrobními dělníky z fraktálu AC. Spokojenost v otevřené obousměrné komunikaci vidí respondenti na fraktálu AM, tj. 52,2 %. Největší spokojenost, tj. 66,6 %, v rámci komunikace byla zjištěna na fraktálu IM.

Data zaměřená na řádné zaškolení do pracovních pozic a srozumitelnosti toho, co se od výrobních dělníků na dané pracovní pozici očekává, byla velmi uspokojivá, až pozitivní. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se 95 % dotazovaných z fraktálu ET cítí být řádně zaškoleni na svou pracovní pozici, 84,3 % z fraktálu AC, z fraktálu IM 83,3 % a z fraktálu AC 97,3 %. Stejně pozitivně bylo odpovězeno na otázku srozumitelnosti ve spojení s očekáváním v dané pozici. Na fraktálu ET 97 % výrobních dělníků jasně rozumí tomu, co se od nich očekává. Na fraktálu AM je to 96 % respondentů, na fraktálu IM je to 88,9 % a na fraktálu AC je tomu u 79,7 % respondentů.

Další data v dotazníkovém šetření byla autorkou zaměřena na komunikaci a přístup nadřízených k zaměstnancům. Nejvíce spokojených respondentů v oblasti naslouchání svého nadřízeného je na fraktálu IM, tj. 86,1 %, druhým nejvíce spokojeným je fraktál

ET, kde je spokojeno 80 % respondentů. Na fraktálu AM je spokojeno 76,1 % dotazovaných. Nejmenší procento spokojených respondentů, 73,5 %, je na fraktálu AC. Jasně zadané úkoly od svého nadřízeného dostává, dle dotazníkového šetření, nejvíce respondentů z fraktálu IM, tj. 88,9 %, dále z fraktálu ET 85 %, z fraktálu AM 83,2 %. Nespokojenost týkající se jasně zadaných úkolů od svého nadřízeného byla zjištěna na fraktálu AC, tj. 39,2 %. Na otázku, zda je výrobním dělníkům ze strany nadřízených poskytována včasná a užitečná zpětná vazba odpovědělo kladně 88,6 % dotazovaných z fraktálu AM, 85 % z fraktálu ET, 85 % z fraktálu IM. Nejmenší procento spojené s poskytnutím včasné a užitečné zpětné vazby od nadřízeného vyplynulo z fraktálu AC, tj. 61,2 % respondentů. V otázce týkající se dodržování závazků ze strany nadřízených se nejlépe vyjádřili respondenti z fraktálu AM, tj. 87,6 %, z fraktálu ET se kladně vyjádřilo 83 % dotazovaných, na fraktálu IM to bylo 80,5 %. Negativní hodnocení se objevilo u 59,5 % respondentů pracujících na fraktálu AC.

Další data byla zaměřena na finanční ohodnocení výrobních dělníků. Z celkového počtu 100 % dotazovaných je 48,6 % respondentů nespokojeno se svým finančním ohodnocením, přičemž 55,4 % respondentů pracujících na fraktálu AC nerozumí týmovému hodnocení na měsíční bázi. Nejvíce nespokojených výrobních dělníků se svým platovým ohodnocením, tj. 70,2 %, je z fraktálu AC, dále pak 63,9 % z fraktálu IM, 63,7 % z fraktálu IM, nejméně nespokojených výrobních dělníků s platovým ohodnocením za práci, kterou vykonávají, je z fraktálu ET, tj. 53 %.

Otázky zaměřené na příležitost a rozvoj kariérního růstu byly na všech fraktálech vyhodnoceny respondenty negativně. Nejvíce negativních odpovědí vzešlo od respondentů z fraktálu AC, tj. 70,2 % v rozvoji na dané pozici a 75,6 % v příležitosti ke kariérnímu růstu. Naopak nejvíce spokojených respondentů bylo na fraktálu ET, tj. 57 % v rozvoji na dané pozici a 64 % v příležitosti ke kariérnímu růstu.

Závěr dotazníkového šetření byl autorkou zaměřen na oblast benefitů a pracovního prostředí ve vybrané firmě. Na otázku týkající se spokojenosti s pracovním prostředím bylo překvapivě všemi fraktály odpovězeno negativně. Na fraktálu AM se negativně vyjádřilo 76,1 %, na fraktálu IM 72,3 %, na fraktálu AC 55,4 % a na fraktálu ET 28 % respondentů. Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s benefity, které firma nabízí, se dostalo též negativních odpovědí. Nejvíce negativních odpovědí, tj. 66,7 %, bylo z fraktálu IM, dále 54 % z fraktálu AM, 53 % z fraktálu ET a 52,7 % z fraktálu AC.

Jak bylo uvedeno v teoretické části, spokojenost zaměstnanců ve firmě může být do jisté míry závislá nejen na finančním ohodnocení za odvedenou práci, ale i v rámci poskytovaných benefitů ze strany zaměstnavatele.

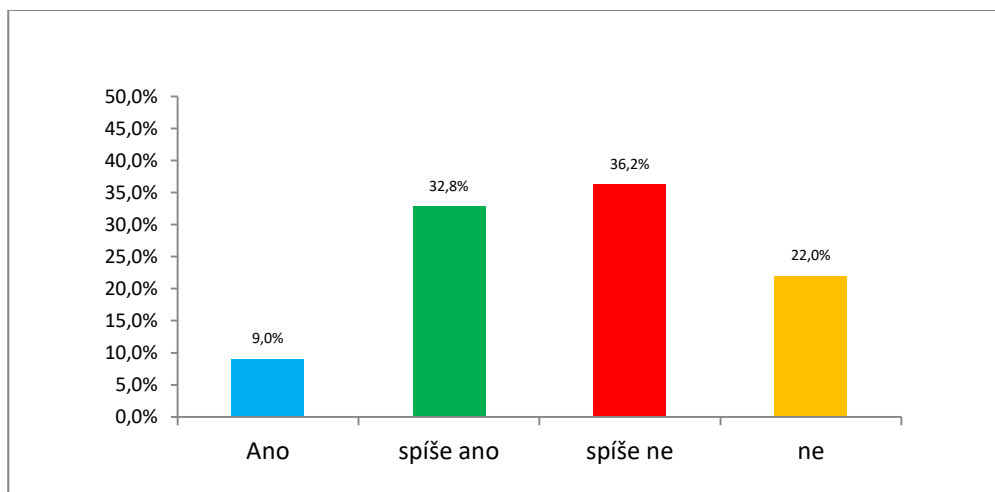
Při porovnání všech výrobních fraktálů vyplynulo, že nejvíce nespokojených respondentů pochází z fraktálu AC. Kritické oblasti jsou komunikace, přístup nadřízeného, profesní růst, celkové působení ve společnosti a důvěra v top management.

8.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

Výzkumná otázka č. 1: Přemýšlí zaměstnanci o odchodu do jiné firmy?

Z výsledku dotazníku vyplynulo, že větší část respondentů nepřemýšlí o odchodu do jiné firmy. Ano odpovědělo 9 %, spíše ano 32,8 %, spíše ne 36,2 % a ne 22 % respondentů. I přesto 40,8 % respondentů odpovědělo, že o odchodu přemýšlí. O této skutečnosti informuje autorka níže uvedeným grafem.

Graf 24: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 1



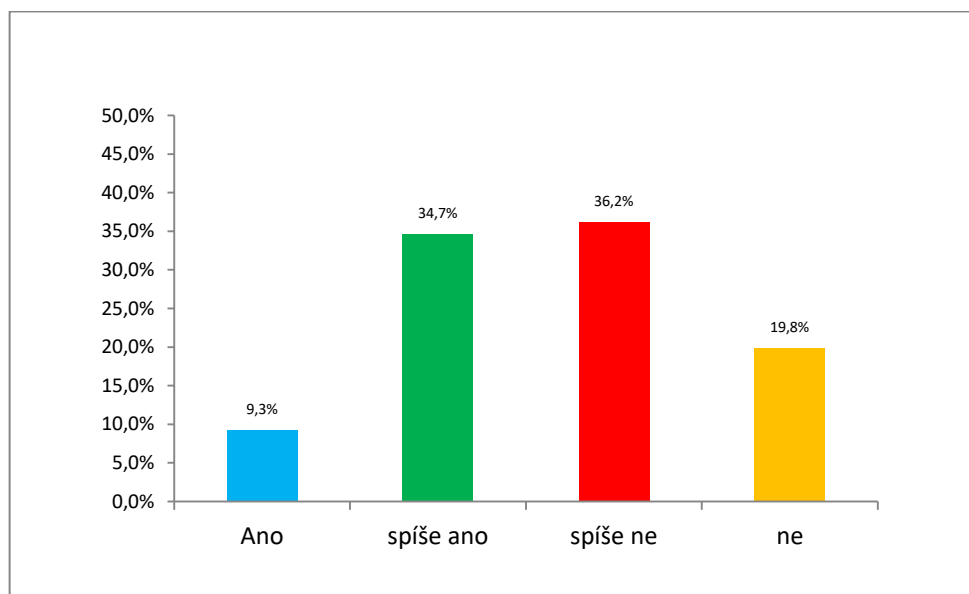
Zdroj: vlastní průzkum

Dále bylo zjištěno porovnáním všech výrobních fraktálů, že na fraktálu ET je nejmenší procento, tj. 33 % dotazovaných, kteří přemýšlí o odchodu do jiné firmy. Naopak nejvíce respondentů, tj. 55,4 %, kteří přemýšlí o odchodu do jiné firmy, je z fraktálu AC.

Výzkumná otázka č. 2: Je pracovní prostředí faktor k nespokojenosti zaměstnanců?

Z výsledků dotazníku vyplynulo, že spíše nespokojených je 36,2 %. 34,7 % odpovědělo spíše ano, 19,8 % není spokojeno a pouze 9,3 % je spokojeno. O této skutečnosti informuje autorka níže uvedeným grafem. Dohromady nespokojených respondentů je ze všech fraktálů 58,2 %.

Graf 25: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 2



Zdroj: vlastní průzkum

Dále bylo z dotazníku zjištěno, že 76,1 % dotazovaných respondentů, kteří jsou s pracovním prostředím nespokojeni, je z fraktálu AM. Z otevřené otázky vyplynulo, že jedním z důvodů nespokojenosti je zápach šířící se ze vstříkovny, kde se vyrábí odlitky z plastů. Dále klimatizace, která je nedostačující pro odvětrání výrobního úseku. Malé osobní pracovní prostředí, kdy výrobní dělník pracuje ve velmi úzkém prostoru. Dalším aspektem nespokojenosti s pracovním prostředím je velká hlučnost, kdy pracovníci jsou povinni nosit ochranu sluchu. V letních dnech je na fraktálu AM problém s vysokou teplotou na hale, tento prostor je špatně větratelný z důvodů technologie výroby. Druhý fraktál, kde je vysoká nespokojenost s pracovním prostředím, je IM, tj. 72,3 %. Vyhodnocením otevřené otázky bylo zjištěno, že nespokojenost na tomto fraktálu plyne ze špatné ergonomie. Zde je zavedená více

strojová obsluha, kdy jednotlivá pracoviště jsou příliš daleko od sebe. To nese za následek, že výrobní dělník při obsluhování těchto strojů je fyzicky vyčerpaný.

Výzkumem bylo zjištěno, že pracovní prostředí je jedním z důležitých faktorů, který vede k nespokojenosti zaměstnanců a může být i důvodem k odchodu z firmy.

Výzkumná otázka č. 3: Které benefity mohou mít vliv na spokojenost zaměstnanců?

Z výsledků dotazníků vyplynulo, že respondenti na všech fraktálech nejsou spokojeni nebo se jim jeví jako nedostatečné benefity, které společnost nabízí. Jak ukazují výsledky dotazníkového šetření, na fraktálu IM je nespokojeno 66,7 % respondentů, na fraktálu AM 54,9 %, fraktál ET vykazuje 53 % a fraktál AC 52,7 %. Z otevřené otázky byly vyhodnoceny opakující se návrhy pro zlepšení: větší podpora ve vzdělávání, příspěvky na jazykové kurzy, příspěvky na sportovní akce, dárky na Vánoce, poskytování stravenek (příspěvek na obědy).

8.2 Návrhy a doporučení

Z informací, které se podařilo shromáždit v rámci této diplomové práce, lze společnosti navrhnout opatření ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve výrobní firmě XY. Jako první doporučení v oblasti důvěry v top management se nabízí pravidelná informovanost ze strany vedení nebo přímých nadřízených směrem k zaměstnancům. Lidský zdroj je pro každou společnost důležitým kapitálem. Proto je nutné zaměstnance informovat o hospodářských výsledcích firmy, o výsledcích na jednotlivých fraktálech, o vizích, vlastně o tom, kam společnost směřuje a co ji čeká. Tato informovanost může být uskutečněna formou celopodnikových porad, nebo zřízením podnikového časopisu, který bude přinášet pravidelné informace o dění ve společnosti včetně plnění společných cílů nebo odůvodnění plánovaných změn či sdělení o názorech a stanoviscích vedení společnosti. Podnikový časopis může vycházet jednou měsíčně a za jeho obsah bude odpovídat personální oddělení. Komunikovat o možnostech využití připravovaných a navrhovaných benefitů, způsoby finančního ohodnocení a možnosti kariérního růstu. Jednou z možností, jak dojít

ke zjištění, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, je v pravidelném intervalu oslovovat zaměstnance anonymním dotazníkem. Dále pořádat pro přímé nadřízené a top management školení zaměřené na správnou komunikaci s podřízenými.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců vnímá, že vedení společnosti s nimi nedostatečně komunikuje. K lepší komunikaci by mohl vést právě podnikový časopis nebo pravidelný teambuilding, které by se uskutečňovaly mimo společnost. Další faktor ke zlepšení obousměrné otevřené komunikace by mohl být předvánoční večírek, na kterém by se sešli zaměstnanci společně s vedením společnosti a mimo jiné bude možné si vyměnit společné názory a zpětnou vazbu související s prosperitou, vizemi a společnými cíli, s možností ocenění a poděkováním nejen nejlepším pracovníkům, případně předáním vánočních dárků.

K zamezení fluktuace a udržení si zaměstnanců je vhodné se zaměřit na pracovní prostředí ve spojení s hygienickými faktory. Je prokázáno, že tyto faktory ovlivňují spokojenost v zaměstnání. V oblasti benefitů se nabízí možnost zaměření na rodinné příslušníky (poskytnutí příspěvku např. na letní tábor, soustředění, poskytnutí pracovního volna 1. září, kdy jdou děti do první třídy, vybudování firemní školky). Pokusit se vyčlenit více peněžních prostředků souvisejících se zdravotní prevencí (vitamínové balíčky v období chřipkových epidemií, poskytování iontových nápojů při vysokých teplotách, chladicí čelenky sloužící k účelu ochlazení organismu při vysokých teplotách). Možnost zavedení benefitů sick days, kdy firma jasně a srozumitelně stanoví podmínky čerpání daného zvýhodnění. K tomu, aby této výhody nebylo zneužíváno, stanovit pravidlo využití náhlé nevolnosti či začínající virózy. Dále by mohla společnost zavést osobní karty zaměstnancům, na které by společnost pravidelně každý měsíc přispívala peněžitou částkou. Naspořené peníze by zaměstnanec mohl využít ke sportovnímu či kulturnímu vyžití. Zabezpečit permanentky pro fanoušky hokejových a fotbalových utkání. Vzhledem k tomu, že jde o firmu se zahraničním prvkem, umožnit všem zaměstnancům větší podporu v jazykovém vzdělávání, např. poskytnutí příspěvku na jazykové kurzy nebo zajištění výuky lektorem přímo ve firmě. Vrátit se k poskytování stravenek.

V rámci pracovního prostředí vybudovat odpočinkové zóny pro účely osobního odpočinku v době stanovených bezpečnostních přestávek. Pokusit se sjednat lepší smluvní podmínky s úklidovou firmou a nastavit častější frekvenci úklidu, především

sanitární techniky, tj. WC, sprch a šaten. Nechat prověřit autorizovanou firmou současný stav klimatizace, která vede k odvětrávání celé budovy, a na základě výsledku případně investovat do opravy či vybudování nové klimatizace.

Zhodnotit stávající stav v poskytování pracovních pomůcek (ochranné brýle, pracovní obuv, výstražné vesty, ochrana sluchu, rukavice).

Srozumitelně stanovit a vysvětlit zaměstnancům způsob peněžitých odměn na měsíční bázi tak, aby nedocházelo mezi jednotlivými zaměstnanci k nedorozumění, k nepochopení či k vzájemné rivalitě.

Doporučení pro fraktál AC v oblasti komunikace je školení měkkých dovedností pro střední management, které zahrnuje zpětnou vazbu, hodnotící a motivační pohovor, efektivní organizaci práce v oblasti time managementu a problému solving. Zavést pravidelné schůzky se zaměstnanci na měsíční bázi. V oblasti finančního ohodnocení nastavit jasný systém hodnocení, který bude komunikován směrem k podřízeným, aby došlo k pochopení a porozumění. V oblasti profesního růstu je nutné provést podrobnější analýzu pro zjištění klíčových důvodů k nízkému využití potenciálu zaměstnanců na vyšší pozici. Analýzu provést cíleným dotazníkem nebo pohovory se zaměstnanci.

S výčtem výše uvedených doporučení lze pokračovat donekonečna. Hlavní myšlenka je velmi jednoduchá, zaměřit pozornost na své zaměstnance. Je nutné s nimi probírat jejich práci, tím je motivovat a spravedlivě odměňovat. Především top management a přímý nadřízený si musí uvědomit, že zaměstnanec není jen pracovní silou, ale je důležitý zákazník. Bude-li vybraná společnost XY tato doporučení akceptovat, bude mít náskok před ostatními.

Náklady na navrhovaná doporučení a opatření budou pro organizaci nezanedbatelné, avšak návratnost se projeví ve vyšší důvěře zaměstnanců ve vedení firmy, povede ke zlepšení pracovní výkonnosti všech zaměstnanců a v neposlední řadě k vyšší míře spokojenosti a tím ke snížení fluktuace ve firmě.

9 SHRNUÍ A DISKUSE VÝSLEDKŮ

Cílem této kapitoly je shrnout výsledky a poznatky empirické části této diplomové práce a dát je do souvislosti s teoretickými poznatky. Cílem práce bylo zjistit, *jaká je míra pracovní spokojenosti* zaměstnanců společnosti XY .

Jedna z nejvíce zkoumaných oblastí psychologie práce a organizace je právě pracovní spokojenost zaměstnanců. O její měřitelnosti existuje rozsáhlá diskuse, a to hned z několika důvodů:

- spokojenost je stav subjektivní a relativní;
- každý člověk zažitou zkušenost vnímá a rekonstruuje a zažívá jiným způsobem. Zaměstnanci tedy rozdílně hodnotí pracovní prostředí, své nadřízené, kolegy a celkovou pracovní situaci ve společnosti;
- samotné posouzení spokojenosti je pro zaměstnance nemalý poznávací výkon. Při vyplňování dotazníku se dostávají do situace, kdy musí porovnat zážitky a ostatní faktory spojené s pracovní situací;
- jestliže si respondenti nevzpomenou na jakýkoliv pracovní zážitek, nebo neumí či nechtějí na položenou otázku odpovědět, může nastat situace stereotypní odpovědi. Ve chvíli vyplňování dotazníku mohou být respondenti pod vlivem pozitivních nebo negativních emocí, které před vyplňováním dotazníku přecházeli. To může mít za následek zkreslení odpovědi;
- místo, kde byl dotazník vyplňován, může ovlivnit odpovědi respondentů. V pěkném a klidném prostředí mohou být odpovědi spíše kladné.

Celkově nejnižší míra spokojenosti, tj. 57,9 %, byla pracovníky vyjádřena v oblasti *důvěry v top management*. Jde o nepříznivý výsledek, a to z důvodu, že právě top management je důležitým článkem, který udává směr a realizaci společných cílů firmy. Dle Leigha Branhama žije-li top management v izolaci a odtažen od každodenní reality, nemá ponětí, co se děje pod ním, a to vede k nedostatečnému porozumění pracovníkům.¹⁸ Důvěra samozřejmě souvisí s *komunikací*, která je pro zaměstnance velmi důležitá. Vymětal tvrdí, že ideální činnost vedoucího pracovníka je komunikace

¹⁸ BRANHAM, L. 7 Skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, str. 192-193

se zaměstnanci na denní bázi, která je nenahraditelným zdrojem informací.¹⁹ Dle Šikýře nejčastější chybou nadřízených v oblasti komunikace s podřízenými je neschopnost či neochota správně komunikovat a účinně spolupracovat.²⁰ Dlouhodobé výzkumy ukazují, že tento faktor je významnou oblastí pro pracovníky.

Vysoká nespokojenost převažuje i v oblasti *pracovního prostředí*, kdy 56 % všech respondentů vyslovilo svou nespokojenost. Zajímavý pohled je na respondenty fraktálu IM, kdy 75 % uvedlo, že by doporučilo společnost jako spolehlivého zaměstnavatele, naopak 52,8 % respondentů přemýšlí o odchodu do jiné firmy. Konzistencí výpovědí bylo zjištěno, že respondenti jsou spokojeni v oblasti komunikace nadřízeného, zpětné vazby, zaškolení, zadaných úkolů a dodržování závazků nadřízeného. Oblast, v které jsou nespokojeni, je nevyhovující pracovní prostředí a to může vést i k jejich odchodu z firmy. Zejména v oblasti šaten, sanitární techniky, špatné klimatizace, ochranných pomůcek. Podle Urbana hygienické faktory nemají přímý motivační účinek. Pokud jsou nepříznivé, vedou k demotivaci.²¹ Pokud se více angažujeme prostřednictvím pracovního prostředí v organizaci, vytváříme kulturu, která má za výsledek kladný postoj k práci, podporuje nadšení a zájem o práci, snižuje stres a uznává význam sociální kooperace.²² I Kociánová ve své teorii popisuje, že na pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců má vliv pracovního prostředí. Negativní pracovní podmínkou je, když pracovník složitě a obtížně překonává nástrahy pracovního procesu, které znehodnocují jeho výkon v práci. Pokud tyto podmínky trvají dlouhodobě, přináší pracovníkovi komplikace v oblasti psychické pohody a zdraví. Jednou z těch podmínek je právě čistota ovzduší (prach, aerosoly, plyny, páry).²³

Další oblastí, ve které byli respondenti nespokojeni, jsou *peníze*, kdy 61,9 % všech respondentů není spokojeno s ohodnocením za svou práci. To není překvapivý výsledek. Vždyť peníze představují to, po čem touží většina lidí.²⁴ I Herzberg tvrdil, pokud máme nedostatek peněz, může to vyvolat nespokojenost. Naopak jejich vydělávání nezajišťuje, že jsme trvale spokojeni.²⁵ Pokud je mzdový systém dobře

¹⁹JVYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací, str. 227

²⁰ ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů, str. 136

²¹ URBAN, J. Psychologie řízení a vedení lidí, str. 15

²² AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, str. 249

²³ KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce, str. 178

²⁴ AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, str. 229

²⁵ tamtéž

nastavený, pak jsou zaměstnanci spokojeni. Pokud pracovníci zjistí, že by v jiné společnosti dostali za svůj výkon daleko více, pak jsou pobouřeni.²⁶ Zaměstnanci samozřejmě chtějí, aby i ve srovnání s kolegy za svůj výkon byli spravedlivě ohodnoceni.

Pracovní spokojenost je často spojována s možností kariérního růstu. U dotazových bylo zjištěno 54,4 % nespokojených respondentů, kteří nemají možnost kariérního růstu. Každý nový pracovník přichází do společnosti se svou vizí a hodnotou a svou vizí má i organizace. Je důležité, aby jak zaměstnanec, tak organizace byli schopni najít průsečík svých vizí a hodnot. Toto je důležité pro další kariérní postup zaměstnance a očekávaný výsledek organizace.²⁷ Možnost kariérního růstu je důležitá pro zaměstnance i firmu, kdy zaměstnanec dostane příležitost, aby mohl rozvíjet své schopnosti a dovednosti a to mu umožňuje naplnit své touhy. Organizaci to zajišťuje příliv talentů, které potřebuje.²⁸ Pokud u zaměstnance, který má ambice, dobré schopnosti a dovednosti, k povýšení nedojde, může to být důvodem k jeho odchodu z firmy tam, kde příležitost dostane. Dle Branhamy nespokojenost s kariérním růstem a povyšováním může být z důvodu omezené příležitosti růstu, nevhodný proces zveřejňování volných pozic, neobsazování míst interními kandidáty, nespravedlivé povyšování, nedostatečná školení.²⁹

²⁶ RAINER, N., MANUEL, S. Jak motivovat sebe i své spolupracovníky, str. 16-17

²⁷ VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů, str. 121

²⁸ AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, str. 320

²⁹ BRANHAM, L.. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, str. 106

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce s názvem Spokojenost zaměstnanců ve firmě, bylo zjistit faktory, které vedou k nespokojenosti zaměstnanců ve vybrané výrobní firmě, případně navrhnout doporučení ke zlepšení stávající situace. Dále porovnat čtyři výrobní fraktály a zjistit, ve kterých oblastech jsou zaměstnanci nespokojeni. Byly stanoveny a zodpovězeny tři výzkumné otázky. V první kapitole teoretické části byly představeny faktory spokojenosti, které ji ovlivňují. Byla charakterizována spokojenost a oddanost zaměstnanců.

Druhá kapitola se zabývá motivací zaměstnanců ve spojení s penězi, pochvalou a kariérním růstem.

Další kapitola je zaměřena na pracovní prostředí, které může ovlivnit nejen fluktuaci každé organizace.

Čtvrtá kapitola se věnuje přístupu nadřízeného a kolegů, kdy například špatná komunikace může vést k chaosu na pracovišti, což nepřidá k dobrým výsledkům a společným cílům společnosti. Špatná komunikace na pracovišti může vyústit v konflikty mezi nadřízenými a podřízenými, ale i mezi pracovními kolegy. V neposlední řadě může vést k celkové nespokojenosti zaměstnanců.

Praktická část analyzovala spokojenost zaměstnanců ve vybrané výrobní firmě. Výsledkem této analýzy vznikl přehled faktorů, které negativně ovlivňují spokojenost a loajalitu zaměstnanců ke společnosti. Nejzávažnějším dopadem je nemožnost dalšího kariérního růstu, nevyhovující pracovní prostředí a špatná a nedostačující obousměrná komunikace.

Ke zjištění stanoveného cíle diplomové práce bylo použito dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo realizováno v období od 1. 3. 2019 do 6. 5. 2019 a přineslo užitečné informace. Ze získaných dat byly zhotoveny grafy a tabulky. Návratnost dotazníku byla 76,8 %, tudíž jde o vysokou vypovídající hodnotu.

V souvislosti s dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že problémové faktory nepřispívají ke spokojenosti zaměstnanců, a proto bylo nutné v rámci stanovených cílů práce doporučit a navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení stávající situace ve společnosti. Dále stanovit doporučení pro fraktál AC, který ve srovnání s ostatními fraktály vykazuje vyšší poměr nespokojenosti. Stanovené návrhy a doporučení

vycházejí z dotazníkového průzkumu, a proto v závěru diplomové práce je doporučeno několik oblastí, na které by se společnost mohla zaměřit, aby došlo ke zlepšení v oblasti spokojenosti zaměstnanců, a tím ke snížení fluktuace.

Osobním přínosem diplomové práce se autorce jeví především doporučení ve vydání vnitropodnikového časopisu, který by informoval zaměstnance mimo jiné o společných cílech, změnách a finančním toku společnosti. V oblasti komunikace vidí autorka osobní přínos doporučením v uspořádání firemního vánočního večírku nebo uspořádání skupinového teambuildingu mimo areál společnosti. Přínosem bude uvolnění atmosféry, lepší komunikace, větší otevřenost a upřímnost směrem k přímým nadřízeným a top managementu.

SEZNAM LITERATURY

Seznam použitých českých zdrojů

- AMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní postupy a pojetí* - 13. vydání, Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497 -3.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*, Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6
- PLAMÍNEK, Jiří, *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení týmů a firem*, Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN – 978-80-271-0629-5.
- RAINER, Niermeyer. MANUEL, Seyffert. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN – 80-247-1223-7.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*, Praha:

- Grada Publishing, 2008. ISBN – 978-80-247-2100-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- URBAN, Jan, *Psychologie řízení a vedení lidí*, Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. ISBN- 978-80-87974-15-5.
- VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- VYMĚŠIL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

<https://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/>

<https://mblue.cz/blog/karierne-rust-neznamena-jen-povyseeni-nekdy-staci-obycejny-zajem-nadrizeneho/>

SEZNAM ZKRATEK

ATIC Asociace turistických informačních center

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Motivační trojúhelník.....	13
---------------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Harmonogram výzkumu	26
Tabulka 2: Vyhodnocení respondentů dle pohlaví	30
Tabulka 3: Vyhodnocení respondentů dle věku	31
Tabulka 4: Rozdělení respondentů podle výrobních fraktálů.....	31
Tabulka 5: Srozumitelnost dotazníku	47

Seznam grafů

Graf 1: Hrdost respondentů ve společnosti.....	32
Graf 2: Doporučení společnosti	32
Graf 3: Odchod do jiné firmy	33
Graf 4: Důvěra v top management.....	34
Graf 5: Důvěra ke společnosti	34
Graf 6: Otevřená obousměrná komunikace	35
Graf 7: Zaškolení na pracovní pozici.....	36
Graf 8: Pozice výrobního dělníka	36
Graf 9: Naslouchání nadřízeného	37
Graf 10: Zadané úkoly od nadřízeného.....	38
Graf 11: Zpětná vazba.....	38
Graf 12: Závazky nadřízeného.....	39
Graf 13: Organizace práce	40
Graf 14: Spravedlivé ohodnocení	40
Graf 15: Týmové hodnocení	41

Graf 16: Platové ohodnocení	42
Graf 17: Další rozvoj	43
Graf 18: Kariérní růst.....	43
Graf 19: Pracovní prostředí.....	44
Graf 20: Příspěvky na akce	45
Graf 21: Podpora vzdělávání	45
Graf 22: Odpočinková zóna	46
Graf 23: Benefity	47
Graf 24: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 1	51
Graf 25: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 2	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Vzor dotazníku použitého k výzkumnému šetření	I
---	---

Příloha A – Vzor dotazníku použitého k výzkumnému šetření

Vážení respondenti,

jmenuji se Veronika Pospíšilová a studuji na univerzitě Jana Amose Komenského v Praze, obor andragogika. Ve své diplomové práci se zabývám tématem *Spokojenost zaměstnanců ve firmě*.

Dotazník je sestaven pro potřeby praktické a výzkumné části diplomové práce a firemního průzkumu. Je zaměřen na názory výrobních dělníků v problematice spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Dotazník je anonymní a dobrovolný, proto se nemusíte bát odpovídat zcela otevřeně a pravdivě. Získané výsledky budou použity pro potřebu diplomové práce a Vaši společnost k lepší spokojenosti zaměstnanců.

Děkuji za vyplnění dotazníku

Veronika Pospíšilová

1. Jsem

- Muž
- Žena

2. Jaké je vaše pohlaví?

- do 20let
- 21-35
- 36-50
- víc jak 50

3. Na jakém fraktálu pracujete?

- ET
- AC
- IM
- AM

4. Jsem hrdý/hrdá na to, že pracuji v této společnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5. Doporučil/a bych společnost, jako vynikajícího zaměstnavatele?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6. Přemýšlím o odchodu do jiné firmy?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Mám důvěru v top management společnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Klade se ve společnosti důraz na důvěru?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Existuje v rámci společnosti otevřená obousměrná komunikace?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Byl jsem řádně zaškolen/a na pracovní pozici, kterou vykonávám?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Rozumím jasně tomu, co se ode mě očekává?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12. Naslouchá můj nadřízený dobře?

- Rozhodně ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Dostávám od svého nadřízeného jasně zadané úkoly?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. Poskytuje mi můj nadřízený včasnou a užitečnou zpětnou vazbu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Dodržuje můj nadřízený své závazky?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16. Organizuje můj nadřízený dobře práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Je můj výkon spravedlivě ohodnocen?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. Rozumím jasně týmovému hodnocení na měsíční bázi?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Odpovídá mé platové ohodnocení práci, kterou vykonávám?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20. Mám příležitosti k dalšímu rozvoji na dané pozici?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

21. Mám příležitost ke kariéernímu růstu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

22. Jsem spokojen/a s pracovním prostředím? V případě, že nikoliv, uveďte důvod.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Doplňte: -----

23. Chtěl/a bych více příspěvků na sportovní a kulturní akce?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

24. Chtěl/a bych větší podporu vzdělávání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

25. Chtěl/a bych výstavbu odpočinkové zóny?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

27. Jsem spokojen/a s benefity, které firma nabízí? V případě, že nikoli, uveďte důvody.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Rozhodně ne

Doplňte: -----

28. Byl pro vás dotazník srozumitelný?

- Ano
- Ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Veronika Pospíšilová

Obor: 7501T001 – Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Spokojenost zaměstnanců ve firmě

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 52

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 22

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Dobromila Trpišovská, CSc.