

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

## **KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Analýza pracovní spokojenosti v podniku ABC Shipping Line

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2013

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Markéta Beranová / KLZ 06

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 18.11.2012, Praha

\_\_\_\_\_

podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

# **Analýza pracovní spokojenosti v podniku ABC Shipping Line**

Analysis of job satisfaction in the company ABC Shipping Line

Autor: Markéta Beranová

## **Souhrn**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou pracovní spokojenosti. Cílem práce je získat přehled o současném stavu pracovní spokojenosti v podniku ABC Shipping Line a navrhnout vhodná řešení, která pomohou zlepšit stav spokojenosti zaměstnanců. Práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a praktickou. Teoretická část zahrnuje metodický postup a teoretická východiska vyplývající z odborné literatury. Jsou zde představeny pojmy pracovní spokojenost, teorie pracovní spokojenosti a dílčí faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují. Praktická část je věnována empirickému výzkumu v podniku ABC Shipping Line. Výzkum využívá metody dotazníkového šetření a je doplněn nestrukturovanými rozhovory s vedoucími pracovníky podniku. Respondenti byli dotazováni na spokojenost s podnikem, obsahem práce, odměňováním, nadřízeným, spolupracovníky, možnostmi vzdělávání a rozvoje, organizací práce na pracovišti a pracovními podmínkami. Tato část práce stručně charakterizuje podnik ABC Shipping Line a uvádí průběh, výsledky a vyhodnocení empirického šetření. Na základě zjištěných skutečností jsou následně navržena doporučení, jež by měla pracovní spokojenost zaměstnanců zlepšit.

## **Summary**

This thesis is focused on job satisfaction issue. The aim of the work is to get an overview of the current job satisfaction status in the company ABC Shipping Line and to propose appropriate solutions to improve employee satisfaction. The work is divided into two parts, theoretical and analytical. Theoretical part includes methodology and theoretical knowledge arising from the scientific literature. This part presents concepts as job satisfaction, job satisfaction theory and particular factors influencing job satisfaction. Analytical part is dedicated to empirical research in the company ABC Shipping Line. The research is based on the method of questionnaire survey and is supplemented by unstructured interviews with managers of the company. Respondents were asked about satisfaction with the organization and work content, remuneration, boss, interpersonal relations, conditions of education and personal development, organization in the workplace and working conditions. This part of the thesis briefly characterizes the company ABC Shipping Line and shows the progress, results

and evaluation of the empirical research. Based on the results of the analysis, recommendations which could contribute to greater employee satisfaction are proposed then.

**Klíčová slova:**

Pracovní spokojenost, podnik, zaměstnanci, dotazník, rozhovor, mzda, pracovní podmínky.

**Keywords:**

Job satisfaction, company, staff, questionnaire, interview, wage, working conditions.

**JEL Classification:**

J24 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

J28 - Safety; Job Satisfaction; Related Public Policy


J81 - Working Conditions

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Markéta Beranová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 06
Název BP:	Analýza pracovní spokojenosti v podniku ABC Shipping Line
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod<ol style="list-style-type: none"><li>1.1 Předmět práce: analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ABC Shipping Line</li><li>1.2 Cíl práce: zmapovat současný stav pracovní spokojenosti v uvedeném podniku a na základě zjištěných skutečností navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení stavu</li></ol></li><li>2. Teoreticko-metodologická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Metodika výzkumu:<ul style="list-style-type: none"><li>- studium odborné literatury</li><li>- dotazníkové šetření</li><li>- rozhovory s vedoucími pracovníky firmy</li></ul></li><li>2.2 Vymezení pojmu pracovní spokojenost</li><li>2.3 Teorie pracovní spokojenosti</li><li>2.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost</li></ol></li><li>3. Analytická/praktická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení společnosti ABC Shipping Line</li><li>3.2 Analýza dat dotazníkového šetření</li><li>3.3 Rozhovory s personálním a obchodním ředitelem firmy</li><li>3.4 Návrh opatření a doporučení pro firmu</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>BEROŮŠEK P., HÜTTLOVÁ E. Organizace práce v podniku. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2004. 113 s. ISBN 80-245-0782-X.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ Z. a kol. Personální řízení 1. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.</p> <p>KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.</p> <p>PROVAZNÍK V. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 226 s. ISBN: 80-247-0470-6.</p> <p>PROVAZNÍK V., KOMÁRKOVÁ R. Motivace pracovního jednání. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-</p>

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	X. SURYNEK A., KOMÁRKOVÁ R., KAŠPAROVÁ E. Základy sociologického výzkumu. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN: 80-7261-038-4.
Vedoucí BP:	Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

  
Prof. Ing. Milan Zák, CSc.  
rektor

V Praze dne 25.9.2012

# Obsah

1	Úvod.....	1
1.1	Předmět práce.....	1
1.2	Cíl práce.....	1
2	Pracovní spokojenost.....	3
2.1	Metodika výzkumu.....	3
2.1.1	Studium odborné literatury a formulace teoretických východisek.....	3
2.1.2	Studium podnikové dokumentace.....	3
2.1.3	Dotazník.....	4
2.1.4	Rozhovory s vedoucími pracovníky.....	6
2.1.5	Vymezení pojmu pracovní spokojenost.....	6
2.3	Teorie pracovní spokojenosti.....	8
2.4	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	10
2.4.1	Obsah a charakter práce.....	10
2.4.2	Odměňování.....	11
2.4.3	Vedoucí pracovník.....	12
2.4.4	Vztahy na pracovišti.....	13
2.4.5	Rozvoj zaměstnanců a kariérní růst.....	14
2.4.6	Péče podniku o zaměstnance.....	15
2.4.7	Pracovní podmínky a pracovní prostředí.....	15
3	Empirické šetření.....	18
3.1	Charakteristika podniku ABC Shipping Line.....	18
3.2	Dotazníkové šetření.....	18
3.3	Analýza dat.....	19
3.3.1	Struktura respondentů.....	19
3.3.2	Vyhodnocení výsledků dotazníku.....	24
3.3.3	Rozhovory se zástupci vedení podniku.....	33
3.4	Shrnutí.....	36
3.5	Návrh opatření a doporučení.....	37
4	Závěr.....	39
	Literatura.....	41



Přílohy

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	20
Tabulka 2 Rozdělení respondentů podle věku.....	21
Tabulka 3 Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	22
Tabulka 4 Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání v podniku.....	23
Tabulka 5 Interpretace výsledků.....	24
Tabulka 6 Vnímání podniku.....	24
Tabulka 7 Obsah práce.....	26
Tabulka 8 Odměňování.....	27
Tabulka 9 Přímý nadřízený.....	28
Tabulka 10 Spolupracovníci.....	29
Tabulka 11 Vzdělávání a rozvoj.....	30
Tabulka 12 Organizace práce na pracovišti.....	31
Tabulka 13 Pracovní podmínky.....	32
Tabulka 14 Faktory s nejvyšší hodnotou indexu spokojenosti.....	36
Tabulka 15 Faktory s nejnižší hodnotou indexu spokojenosti.....	37

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Různá pojetí obsahu pojmu „pracovní spokojenost“.....	7
Obrázek 2 Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	20
Obrázek 3 Rozdělení respondentů podle věku.....	21
Obrázek 4 Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	22
Obrázek 5 Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání v podniku.....	23

# 1 Úvod

V současnosti se většina podniků potýká s problémem, jak si v dnešní konkurenční době udržet či zlepšit své postavení na trhu. Vedoucí pracovníci si dobře uvědomují, že klíčem k úspěchu jsou právě kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci. Aby si podniky takové pracovníky udržely, musí neustále dbát o jejich pracovní podmínky a spokojenost. Spokojení zaměstnanci pak kromě dobře odvedené práce šíří dobré jméno společnosti a poskytují jí tak významnou konkurenční výhodu.

Znalost skutečného stavu spokojenosti podniku je velice cenná pro každý management. Na základě této znalosti je možné navrhnout a přijmout taková opatření, která povedou v budoucnu ke zlepšení situace.

## 1.1 Předmět práce

Předmětem této bakalářské práce je analýza současného stavu pracovní spokojenosti ve společnosti ABC Shipping Line. Práce je rozvržena do části teoreticko-metodologické a části praktické.

V první, teoreticko-metodologické části práce bude nejprve popsán zvolený metodický postup a poté na základě studia odborné literatury proveden teoretický rozbor problematiky pracovní spokojenosti. Ten je zaměřen na vymezení pojmu pracovní spokojenost, teorii pracovní spokojenosti a zejména na dílčí faktory pracovní spokojenosti.

Ve druhé části, věnované empirickému šetření, bude charakterizován podnik ABC Shipping Line, ve kterém bylo šetření provedeno. Poté následuje samotná analytická část práce týkající se empirického výzkumu v podniku.

## 1.2 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je získat přehled o současné úrovni pracovní spokojenosti v podniku ABC Shipping Line a navrhnout vhodná řešení, která povedou ke zlepšení stavu a naplní očekávání zaměstnanců.

K dosažení hlavního cíle je třeba splnit cíle dílčí, které jsou shrnuty do následujících bodů:

- Zpracovat teoretická východiska pracovní spokojenosti;
- Sestavit dotazník, průvodní dopis a provést vlastní dotazníkové šetření v podniku ABC Shipping Line za účelem zmapování současného stavu úrovně pracovní spokojenosti v podniku;
- Zjistit současnou úroveň pracovní spokojenosti v uvedeném podniku;
- Formulovat výsledky a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení stavu.

## **2 Pracovní spokojenost**

V této, teoreticko-metodologické, části práce je popsána zvolená metodika výzkumu a formulována teoretická východiska vztahující se k dané problematice.

### **2.1 Metodika výzkumu**

Vzhledem k předmětu práce byl, jako metoda zkoumání, zvolen sběr dat formou dotazníkového šetření, doplněný o nestrukturované rozhovory se zástupci vedení podniku. V rámci tohoto výzkumu byly zvoleny následující metodické postupy:

- Studium odborné literatury a formulace teoretických východisek;
- Studium podnikové dokumentace A trainee's guide, 2012 (Průvodce nového pracovníka, 2012) a podnikové prezentace ABC Shipping Line presentation, October 2012;
- Sestavení průvodního dopisu a dotazníku;
- Dotazníkové šetření;
- Rozhovory s personálním a obchodním ředitelem podniku;
- Analýza získaných dat a vyhodnocení celkového stavu úrovně pracovní spokojenosti v podniku;
- Syntézou zjištěného stavu formulace doporučení pro zlepšení stavu.

Uvedené metody jsou blíže popsány v následujících podkapitolách.

#### **2.1.1 Studium odborné literatury a formulace teoretických východisek**

Potřebná teorie týkající se dané problematiky byla nastudována z literárních zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu literatury. Získané poznatky byly aplikovány v samotném empirickém výzkumu.

#### **2.1.2 Studium podnikové dokumentace**

Pro seznámení s podnikem je využito podnikové dokumentace A trainee's guide, 2012 (Průvodce nového pracovníka, 2012) a podnikové prezentace ABC Shipping Line presentation, October 2012.

### 2.1.3 Dotazník

Jako hlavní zdroj pro získání informací byl zvolen dotazník. Jak uvádějí Surynek, Komárková a Kašparová (2001), v sociologickém výzkumu se v organizacích velmi často používá dotazník jako nástroj sběru primárních informací. Jak dále autoři uvádějí, výhody písemného dotazování spočívají v nízkých nákladech, vyloučení vlivu tazatele a malá časová náročnost. Jako nevýhody autoři zmiňují: nižší návratnost než u osobního dotazování, důležité spontánní odpovědi nejsou často zachyceny z důvodu možnosti rozmyšlení a nejsou pod kontrolou podmínky, za kterých se dotazník vyplňuje.

Jako zkoumané faktory pracovní spokojenosti v podniku ABC Shipping Line byly vybrány faktory, o kterých se v této souvislosti zmiňují autoři Provozník a Komárková (2004):

- Vnímání podniku;
- Obsah a charakter práce;
- Odměňování;
- Vedoucí pracovník;
- Vztahy na pracovišti;
- Rozvoj zaměstnanců a kariérní růst;
- Organizace práce na pracovišti;
- Pracovní podmínky a pracovní prostředí.

Ve výzkumu byla zároveň sledována míra důležitosti uvedených faktorů. Ta vycházela z vyjádření respondentů.

Dotazník použitý v této práci je uveden průvodním dopisem, ve kterém jsou pracovníci podniku seznámeni s tématem výzkumu a požádáni o účast v podobě vyplnění přiloženého dotazníku. Respondentům je také zdůrazněna anonymita šetření a přínos získaných dat nejen pro samotný výzkum, ale také pro celý podnik. Dotazník s průvodním dopisem je uveden v příloze 18 této bakalářské práce.

Dotazník má dvě základní části. První část je rozdělena do 8 oblastí podle výše uvedených faktorů, přičemž každá oblast obsahuje několik uzavřených otázek. V rámci těchto oblastí měli respondenti hodnotit svoji spokojenost a důležitost, kterou přiřkládají jednotlivým faktorům. Pro hodnocení spokojenosti měli k dispozici stupnici od 1 do 4, kde 1 znamená - jsem spokojený/á, 2 – jsem spíše spokojený/á, 3 – jsem spíše

nespokojený/á, 4 – jsem nespokojený/á. I pro hodnocení důležitosti měli respondenti tutéž stupnici: 1 – důležité, 2 – spíše důležité, 3 – spíše nedůležité a 4 – nedůležité. Výhody této jednodimenzionální čtyřstupňové škály shrnuje Provasník (2002): „Čtyřstupňová škála se v rámci podobných výzkumů ukázala jako nejvhodnější, neboť zařazená vyjádření typu „ani spokojenost, ani nespokojenost“ (odpovídá střední hodnotě škály s lichým počtem stupňů) velmi často spíše charakterizovala normální rozložení. Cílem při ověřování úrovně pracovní spokojenosti je naopak obdržet od respondentů vyhraněně pozitivní, resp. negativní výpovědi. Poskytují totiž možnost ověřit si převažující trend spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v určitém podniku.“ Každou sadu uzavřených otázek doplňuje jedna nebo dvě otevřené otázky. Počet a formulace otázek byly navrženy tak, aby vyplnění dotazníku nebylo složité a časově náročné. Druhá část dotazníku obsahuje vybrané demografické údaje: pohlaví, věk, dosažené vzdělání a délku pracovního poměru v podniku.

Sběr dat byl proveden v pražské kanceláři ABC Shipping Line v období od 11.10.2012 do 15.10.2012. Dotazníky byly společně s průvodními dopisy předloženy všem zaměstnancům bez rozdílu pracovního zařazení dne 11.10.2012. Pracovníci byli požádáni o jejich vyplnění a odevzdání do 15.10.2012 do papírového boxu umístěného na recepci.

Na základě zjištěných dat byla u každé oblasti v první části dotazníku spočítána průměrná spokojenost a průměrná důležitost každého jednotlivého faktoru, a to váženým aritmetickým průměrem, kde vahami byly právě zvolené odpovědi, nebo-li číselné údaje ve škále od 1 do 4. Četnosti odpovědí k jednotlivým faktorům jsou uvedeny v příloze v tabulkách 1-16.

Výpočet byl proveden podle vzorce (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001):

$$x = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

kde  $x_i$  - hodnota  $i$ -té třídy,

$n_i$  – počet jednotek v  $i$ -té třídě.



Průměrná spokojenost byla pak porovnána s průměrnou důležitostí pomocí indexů spokojenosti. Podle Surynka, Komárkové a Kašparové (2001) lze index stanovit pomocí poměru dvou a více čísel. V této práci byl index spokojenosti ( $I^s$ ) vypočten tak, že průměrná hodnota důležitosti (vypočtená váženým aritmetickým průměrem viz výše uvedený vzorec) byla vydělena průměrnou hodnotou spokojenosti daného faktoru (výpočet také proveden váženým aritmetickým průměrem viz výše uvedený vzorec), tedy (vlastní zpracování):

$$I^s = \frac{\text{Průměrná důležitost}}{\text{Průměrná spokojenost}}$$

Čím více se výsledná hodnota blížila 1, tím více se vyrovnávala spokojenost s důležitostí. Tím bylo možné odhalit problémové faktory pracovní spokojenosti a poté se na ně zaměřit. Pro hodnocení výsledků druhé části dotazníku byly využity absolutní a relativní četnosti odpovědí. Vizualizace těchto údajů je znázorněna v obrázcích pomocí výsečových grafů.

#### **2.1.4 Rozhovory s vedoucími pracovníky**

Dotazníkové šetření je dále doplněno nestrukturovanými rozhovory se zástupci managementu firmy, konkrétně s personálním a obchodním ředitelem. Výhodou rozhovorů bylo získání relevantních informací ve velmi krátkém čase. Tyto rozhovory již jen doplnily informace získané dotazníkovým šetřením.

#### **2.1.5 Vymezení pojmu pracovní spokojenost**

Dospělý člověk tráví v zaměstnání značnou část svého času a vkládá do něj určitá očekávání. Je proto důležité, aby se v práci cítil dobře a tato práce ho uspokojovala. Definici pracovní spokojenosti však autoři uvádějí různě.

Provazník a Komárková (2004) pojem pracovní spokojenost definují v několika rovinách. V prvním případě pracovní spokojenost chápou jako kritérium hodnocení personální politiky podniku, která je přímo úměrná péči podniku o zaměstnance, tedy vlastně jakýsi popis stavu. Ve druhém případě autoři definují spokojenost pracovníka

jako podmínku pro efektivní využití zaměstnanců - spokojenost zde vyjadřuje skutečné uspokojení z práce, radost a pocit naplnění, je tedy jakousi hnací silou. Ve třetím případě však ukazují pracovní spokojenost v jiném světle, jako pracovníkovo uspokojení z výsledku práce ve smyslu „mně to stačí“, není nutné se více namáhat. Autoři poukazují na to, že v tomto případě se pracovní spokojenost promítá do pracovního výkonu spíše jako brzda či překážka. Tato různá pojetí pracovní spokojenosti je možné znázornit následovně.

**Obrázek 1 Různá pojetí obsahu pojmu „pracovní spokojenost“**

<b>Významy pojmu PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b>		
<b>1.význam</b>	<b>2.význam</b>	<b>3.význam</b>
<b>subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku</b>	<b>vnitřní uspokojení z práce</b>	<b>nízká úroveň nároků</b>
<b>VZTAHUJE SE</b>		
<b>k pracovním podmínkám pracovníka</b>	<b>k prožitku aktivního naplnění pracovníka</b>	<b>k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka</b>
<b>ZNAMENÁ</b>		
<b>úroveň péče o zaměstnance podniku</b>	<b>mobilizaci pracovních sil</b> <i>„Čím víc se snažím, tím víc mě to baví“</i>	<b>demobilizaci pracovních sil</b> <i>„Mně to stačí, co bych se snažil(a)“</i>

Zdroj: Provazník, Komárková (2004)

Kollárik (1986) chápe spokojenost jako *“určitou míru osobního vyrovnání se, osobního štěstí a často pak jako míru osobního působení a zařazení ve společnosti”*. Pauknerová a kol. (2006) pracovní spokojenost definují jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami a také jako podmínku pro efektivní využívání zaměstnanců. Autoři hovoří o příjemném pocitu který je vázán k práci a který se navenek projevuje v konkrétních pozitivních či negativních postojích ve vztahu k působícím skutečnostem. Armstrong (2009) zase poukazuje na vztah pracovní spokojenosti a výkonu: *“Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon,*

*co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí být nutně spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Mohou být dokonce spokojenější, když jsou pak odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku nebo vnitřně pociťovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti.”*

Časopis Moderní řízení (2012) přináší zajímavý pohled na to, jak udržet spokojenost zaměstnanců: *„Pro to, aby se uvolnilo a udrželo nadšení zaměstnanců, lze udělat docela hodně. Lze upozornit na 4 mechanismy, které vytvářejí podmínky pro spokojenost zaměstnanců: prostor pro samostatné rozhodnutí, sdílení informací, minimalizovat hrubé jednání a zpětná vazba k pracovní výkonnosti.“*

### **2.3 Teorie pracovní spokojenosti**

Někteří autoři se zmiňují o jednofaktorovém a dvoufaktorovém přístupu k pracovní spokojenosti.

Jak uvádí Kollárik (1983), jednofaktorová teorie představuje tradiční přístup, kdy se úroveň pracovní spokojenosti může vyjádřit pomocí stupnice, která na jedné straně značí úplnou nespokojenost a na druhé úplnou spokojenost. Také Provasník a kol. (2002) hovoří o bipolárním kontinuu, kde na straně jedné leží výrazná nespokojenost a naopak na straně druhé výrazná spokojenost. Autoři tento princip uvádí na příkladu stupnice od -1 do 1, kde 0 značí neutrální vztah k práci.

Známým představitelem dvoufaktorové teorie je Frederick Herzberg. Herzberg (1971) in Provasník a Komárková (2004) ve své teorii předpokládá, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: potřebu vyhnout se bolesti a potřebu psychického růstu.

Herzberg a jeho tým zjistili výzkumem prováděným v 50. letech 20. stol., že na pracovní spokojenost působí dvě skupiny faktorů (Bedrnová, Nový a kol., 2009):

**Faktory vnější neboli hygienické**, které působí v dimenzi (Provazník a Komárková, 2004):

#### PRACOVNÍ NESPOKOJENOST – PRACOVNÍ NE-NESPOKOJENOST

Provazník, Komárková (2004) uvádějí, že pokud jsou tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují pracovní nespokojenost a demotivaci k práci. *“Nepocítujeme je jako motivaci, ale pouze jako nespokojenost, když se objeví nějaký negativní vnější stimul.”* (Mikuláščík, 2007) Provazník, Komárková (2004) se dále zmiňují o tom, že pokud tyto faktory působí příznivě, nevyvolávají pracovní spokojenost, avšak pracovníci pouze nejsou nespokojeni. A do této skupiny faktorů autoři zahrnují pracovní podmínky, jistotu práce, mezilidské vztahy se spolupracovníky či mzdu.

**Faktory vnitřní, motivátory**, které působí v dimenzi (Provazník a Komárková, 2004):

#### PRACOVNÍ NE-NESPOKOJENOST – PRACOVNÍ SPOKOJENOST + MOTIVACE

Za motivátory jsou považovány zejména práce samotná, dosahovaný výkon, uznání, možnost rozvoje a kariérního postupu, odpovědnost. (Provazník, Komárková, 2004) I zde autoři dodávají, že pokud tyto faktory nedosahují žádoucí kvality, pracovníci nejsou spokojeni ani nespokojeni, nejsou však ani dostatečně motivováni k práci. *“Jejich uspokojování není ukončeno, protože při dosažení určité úrovně, při uspokojení určité potřeby naše zaujetí pro věc narůstá, naše potřeba je stále energeticky posilována.”* (Mikuláščík, 2007) Provazník, Komárková (2004) doplňují, že v opačném případě motivátory vytvářejí pracovní spokojenost a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci.

Kleibl (2005) se v této souvislosti zmiňuje o tom, že členění výše uvedených faktorů je v odborné literatuře velmi diskutováno, vyskytují se stanoviska, která je jednoznačně přijímají i kritické výhrady. A dále zdůrazňuje, že hranice mezi vymezením faktorů hygienických a motivačních není jednoznačná, striktní. Autor dodává, že v určitých motivačních situacích mohou některé faktory jedné skupiny působit jako faktory skupiny druhé. Jako příklad Kleibl (2005) uvádí mzdu.

Podle Provazníka, Komárkové (2004) uvedená teorie ukazuje, že zatímco faktory hygienické mají dílčí vliv pouze na pracovní spokojenost, tak motivátory mohou ovlivňovat jak úroveň pracovní spokojenosti, tak pracovní motivace.

## 2.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Míru pracovní spokojenosti ovlivňuje celá řada faktorů. Tyto faktory se podílejí na celkové spokojenosti pracovníka různou měrou. Není možné určit, který faktor jednoznačně ovlivňuje spokojenost resp. nespokojenost. Mezi takové faktory Provazník, Komárková (2004) řadí:

- Obsah a charakter práce;
- Odměňování;
- Vedoucí pracovník;
- Vztahy na pracovišti;
- Rozvoj zaměstnanců a kariérní růst;
- Péče podniku o zaměstnance;
- Pracovní podmínky a pracovní prostředí.

### 2.4.1 Obsah a charakter práce

Podle Pauknerové a kol. (2006) je důležité, aby vykonávaná práce pracovníkovi umožňovala kreativní přístup a možnost seberealizace. Autoři v této souvislosti hovoří o manažerských a tvůrčích profesích, kterých se tato možnost nejčastěji týká a naopak o monotónních či fyzicky náročných profesích, u kterých bývají pracovníci méně spokojeni. Také Provazník a kol. (2002) poukazují na to, že větší spokojenost bývá v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebezprosažení. A dále doplňují, že lidé pracující v málo atraktivních či velmi těžkých profesích hledají obvykle náhradní uspokojení prostřednictvím dobré úrovně dalších činitelů, např. mzdy či dobrého kolektivu. Armstrong (2007) zase nabízí možnosti, jak zamezit či alespoň zmírnit monotónní činnosti:

**Rotace práce** – pracovník je přiřazován k jinému druhu práce.

**Rozšiřování práce** – spojuje dva samostatné pracovní úkoly do jednoho.

**Obohacování práce** – kromě rozšiřování práce poskytuje větší autonomii a odpovědnost za práci.

## 2.4.2 Odměňování

Provazník, Komárková (2004) označují za základní stimulační prostředek hmotnou odměnu. Jak uvádějí dále, ta může mít podobu peněžní, např. mzda, plat, prémie, odměny, provize, ale také podobu specifickou, osobitější, jako služební vůz používaný k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, příspěvky na penzijní připojištění apod. V tomto směru také autoři zmiňují symbolický význam této specifické odměny, jelikož její vhodné zacílení může stimulovat pracovníka více než peníze, protože ten tak vnímá zájem podniku o svou osobu a lépe se identifikuje s podnikem a jeho cíli. Dvořáková a kol. (2001) definují tzv. **kafeteria systém**, jehož podstata spočívá v tom, že si zaměstnanci vybírají podle svých přání z nabídky požitků poskytnutých zaměstnavatelem, kde bývá menu nabídek diferenciováno podle důležitosti a přínosu pracovníka. Autoři za podstatnou výhodu tohoto systému označují úsporu nákladů firem na zaměstnanecké výhody.

Bedrnová, Nový a kol. (2009) zdůrazňují pravidla zvyšující stimulační účinnost hmotné odměny:

- přímý vztah hmotné odměny k výkonu;
- příchod odměny bezprostředně po dokončení úkolu, nikdy však předem;
- jasná vazba mezi vynaloženým úsilím a odměnou;
- předem stanovená pravidla vymezující vztah mezi výkonem a odměnou.

Bedrnová, Nový a kol. (2009) dále kladou důraz na spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách, a to jak pro samotnou stimulaci zaměstnance, tak pro eliminaci problémů v mezilidských vztazích na pracovišti. Provazník a kol. (2002) dodávají, že často nehraje roli samotná výše mzdy, ale spíše mzdová relace mezi spolupracovníky.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) však nepovažují mzdu za dominantní stimulační prostředek. „Z ověřených motivačních koncepcí pro oblast managementu vyplývá, že postavení mzdy v individuální motivační struktuře pracovníka závisí na struktuře jeho potřeb vycházející z hodnotové orientace pracovníka.“ (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001) Také Stýblo (1992) uvádí, že „sebelepší plat – přirozeně v určité relaci – sám o sobě nestačí. Stane se samozřejmostí, na kterou si pracovník lehko navykne. Má-li mít potom motivační efekt, jsme nuceni jej periodicky dále zvyšovat. To nebývá dosti účinné

*a někdy ani dosti dobře možné.“ Také Urban (2012) se zmiňuje o tom, že pracovní výkon přímo nesouvisí s výší mzdy: „Lidé – až na výjimky – nepracují pouze pro peníze. Peníze hrají důležitou úlohu při volbě a stabilitě zaměstnání. Výkon, který lidé v práci podávají, však většinou přímo nesouvisí jen s výší platu, ale i se zajímavostí práce, zábavou, kterou jim přináší, s prostředím na pracovišti, vztahem k nadřízenému apod.“*

### **2.4.3 Vedoucí pracovník**

Výrazný vliv na spokojenost pracovníků a vlastně na celou pracovní atmosféru má vedoucí pracovník. Jak uvádějí Bedrnová, Nový a kol. (2009), manažeři působí na jednotlivé pracovníky a pracovní skupiny, formují jejich pracovní způsobilost k lepším pracovním výkonům a usměrňují další rozvoj jejich pracovních a osobnostních předpokladů. Autoři také upozorňují na to, že v jednání manažera, označovaném zpravidla jako styl řízení, se často projevuje spíše jeho individualita než akceptace závazků plynoucích z jeho pozice.

Smejkal a Rais (2006) definují v této souvislosti tři základní styly řízení:

**Autoritativní** – vedoucí se snaží dosáhnout cílů pomocí příkazů, které musejí být striktně dodržovány. Podřízení nemají možnost se podílet na řízení. Vedoucí rozhoduje sám.

**Demokratický** – část pravomocí je delegována mezi podřízené, avšak vedoucí má stále největší pravomoc v konečných rozhodnutích. Je uplatňována oboustranná komunikace, podřízení se podílejí na rozhodování.

**Liberalní** – podřízení mohou realizovat pracovní úkoly na základě vlastního rozhodování s tím, že vedoucí do jejich činnosti zasahuje minimálně. Převažuje horizontální komunikace.

Pauknerová a kol. (2006) definují faktory, které mají obvykle nepříznivý dopad na pracovníky jako autokratické jednání, nerozhodnost, nespravedlnost, hrubost či nedůslednost. Jak autoři zmiňují, pozitivně naopak působí spravedlnost, rozhodnost nebo jistý stupeň náročnosti.

## 2.4.4 Vztahy na pracovišti

Během pracovního procesu vznikají mezi zaměstnanci na pracovišti pracovní vztahy. Mohou být: (Bedrnová, Nový a kol., 2009)

**Neosobní (formální)** – „*Převaha neosobních (formálních) vztahů bývá běžná tam, kde vztah mezi členy skupiny je pouze důsledkem jejich primárního vztahu ke skupině jako celku, resp. k jejímu poslání, cíli, předmětu činnosti.*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2009)

Mikuláščík (2010) v této souvislosti hovoří o jejich zdánlivé bezproblémovosti z důvodu jasného hierarchického uspořádání, avšak upozorňuje na nutnost optimálního využívání, nikoliv zneužívání moci, faktoru, který v hierarchii organizace hraje důležitou roli.

**Osobní (formální)** – „*Převaha osobních (neformálních) vztahů je obvyklá tam, kde vztah mezi členy skupiny je odvozen ze vztahu k jednotlivým členům skupiny.*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2009)

Bedrnová, Nový a kol. (2009) dále konstatují, že neformální vztahy snadněji vznikají v malých skupinách, kde k sobě mají členové blíže a v tomto směru definují neformální sociální normy, které se v pracovních skupinách vytvářejí: „*Jde zpravidla o nepsaná, avšak obecně akceptovaná pravidla, která upravují vzájemné vztahy mezi spolupracovníky v nejširším slova smyslu. Velmi často se týkají i takových skutečností, jako jsou maximální nebo minimální pracovní výkon jedince ve skupině, míra respektování formálních předpisů nebo vztah k ostatním pracovním skupinám či zákazníkům.*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2009)

Provazník, Komárková (2004) v této souvislosti definují dobré a špatné pracovní skupiny. Autoři charakterizují dobré pracovní skupiny jako ty, které pracují efektivně, dokáží se samoregulovat, napravují a kompenzují automaticky své chyby. Jako špatné pracovní skupiny naopak definují ty, které působí negativně na výkony svých členů, např. vzhledem k existenci nepřátelství či závisti, jež vytvářejí zbytečné překážky a problémy v práci. Provazník, Komárková (2004) však přesto dodávají, že soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním faktorem, který upevňuje soudržnost skupiny a podněcuje motivaci pracovníků dosáhnout lepších výkonů.



## 2.4.5 Rozvoj zaměstnanců a kariérní růst

Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zdůrazňují Němec, Bucman a Šenkýř (2008): „*Organizace získává díky soustavnému vzdělávání a rozvoji pracovníků kvalifikovanou a adaptabilní pracovní sílu, schopnou pomoci organizaci dosáhnout vytčených cílů a zvládnout nové podmínky a požadavky pracovních funkcí, spojené zejména se změnami organizace práce a zaváděním nových technologií. Kvalifikovaní a adaptabilní pracovníci jsou předpokladem dlouhodobé prosperity, konkurenceschopnosti a flexibility organizace.*“ Jak autoři dále uvádějí, značný důraz na vzdělání a rozvoj pracovníků kladou velké organizace, které zpravidla uplatňují strategický přístup k personální práci. Autoři uvádějí jako důvody především snahu organizací si udržet své tržní postavení mezi tvrdou konkurencí, nutnost neustále investovat do moderních technologií a rozšiřovat svoji nabídku produktů a služeb. Podle Němce, Bucmana a Šenkýře (2008) právě tyto neustále se měnící podmínky nutí firmy dále motivovat své zaměstnance k dalšímu prohlubování a rozšiřování svých znalostí a dovedností. Autoři dále uvádějí, že nejen větší konkurenceschopnost a flexibilita podniku vede firmy k tomu, aby motivovali své zaměstnance se vzdělávat a rozvíjet se, ale upozorňují i na to, že tato činnost motivuje samotné pracovníky k lepšímu výkonu a větší spokojenosti, jelikož jim podnik tak zároveň dává najevo, že s nimi počítá i do budoucna. Jak autoři dále uvádějí, soustavným vzděláváním a rozvojem svých pracovních schopností si zaměstnanci nejen zvyšují svoji kvalifikaci, ale také pracují na svém kariérním růstu.

Němec (2002) dodává: „*Profesní, pracovní kariéra je onou složkou životní dráhy člověka, která je spjata s jeho efektivním pracovním, profesním uplatněním. Představuje jeho pracovní zařazení od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení, zpravidla odchodu do důchodu. Kariéra je rozvojová posloupnost získávání určitých zkušeností během pracovního života.*“

Leigh Branham (2009) analyzoval databázi s téměř 20000 pohovory s bývalými i současnými zaměstnanci firem, přičemž výsledkem této analýzy byla identifikace 7 skrytých důvodů, proč lidé odcházejí z firem. Jak Branham (2009) uvádí ve své knize, jedním z těchto důvodů je právě málo příležitostí k osobnímu rozvoji, růstu a dalšímu povýšení.

## 2.4.6 Péče podniku o zaměstnance

Péče o zaměstnance zahrnuje široké spektrum programů a služeb, jež bývají často označovány termínem poskytování zaměstnaneckých výhod. (Beroušek, Hüttllová, 2004)

Beroušek a Hüttllová (2004) uvádějí např.

- Stravovací služby;
- Dopravní a telekomunikační služby;
- Péče o pracovní oděvy a obuv, uložení svršků a osobních předmětů zaměstnance;
- Poradenské služby;
- Vzdělávací služby;
- Nadstandardní zdravotní služby;
- Ostatní služby jako péče o děti zaměstnanců.

Dvořáková a kol. (2001) se ještě v této souvislosti zmiňují o programech pomoci zaměstnancům, které mohou zahrnovat možnosti konzultací s právníky, psychology, lékaři a dalšími odborníky, ale také pomoc ve formě dočasné úpravy pracovní doby či neplacené volno.

Jak uvádějí Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001), zaměstnavatel jejich poskytováním sleduje tyto cíle:

- Být atraktivní firmou pro potenciální uchazeče;
- Stabilizovat klíčové pracovníky;
- Motivovat k práci;
- Zvýšit spokojenost s prací v organizaci;
- Zlepšit kvalitu pracovního života;
- Posílit loajalitu pracovníků vůči firmě;
- Poskytnout daňově zvýhodněný způsob odměny některým pracovníkům.

## 2.4.7 Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Beroušek a Hüttllová (2004) definují pojem pracovní prostředí jako „*souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky,*

*osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které v souvislosti s dalšími podmínkami (technologii, organizace práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu i výkon pracovníka.“*

### **Prostorové řešení pracoviště**

Podle Berouška a Hüttllové (2004) je zapotřebí na pracovišti sledovat pracovní polohu, zorné podmínky a vhodnou výšku pracovní plochy, pohybové prostory, barevnou úpravu a bezpečnost práce. Podle autorů je také při vytváření pracovního místa třeba brát v úvahu antropometrické údaje, např. tělesná výška vestoje i vsedě.

### **Barevná úprava pracoviště**

Podle Dvořákové a kol. (2001) „barva slouží v pracovním prostředí jako prostředek signalizace, identifikace, zlepšení světelných podmínek, psychologického ovlivnění zaměstnance a dosažení estetických účinků.“

Dále Dvořáková a kol. (2001) shrnují některé zásady volby barevné úpravy, která se odvíjí od druhu práce, velikosti a členitosti prostoru, tepelných a světelných podmínek:

- Jasně a kontrastní barvy připoutají pohled pracovníka na důležitý sdělovač.
- Použitím světlých barev lze zlepšit podmínky osvětlení.
- Teplé barvy (např. červená, žlutá) zase vyvolávají dojem tepla a podněcují k činnosti.
- Teplé a syté barvy dále prostor opticky zmenšují, kdežto světlé a studené fiktivně zvětšují.

### **Osvětlení**

Beroušek a Hüttllová (2004) upozorňují na to, že pracovník přijímá až 90 % informací zrakově a tak kvalita jeho práce a zraková pohoda jsou závislé převážně na podmínkách osvětlení. Přestože se autoři zmiňují o denním světle jako ideálním osvětlení ze zdravotního hlediska, často jsou lidé z nejrůznějších důvodů nuceni používat světlo umělé. V této souvislosti Beroušek a Hüttllová (2004) zdůrazňují důležitost volby světelného zdroje, druhů svítidel a jejich rozmístění tak, aby osvětlení bylo rovnoměrné

bez rušivých stínů a oslňování. Dvořáková a kol. (2001) dodávají, že „*zlepšováním kvality osvětlení stoupá pracovní výkon, klesá počet chyb a roste rovnoměrnost výkonu tím více, čím je pracovní úkol zrakově náročnější.*“

## **Hluk**

Dvořáková a kol. (2001) také upozorňují na to, že působení hluku zvyšuje pracovní zátěž a snižuje pracovní výkon a zanechává škodlivé následky na zdraví lidí, ať již na samotném sluchovém orgánu, tak na stavu nervové soustavy. Dále autoři varují, že hlavní nebezpečí spočívá ve skrytém a soustavném působení hluku, čímž se jeho účinky kumulují.

## **Mikroklimatické podmínky**

Dvořáková a kol. (2001) shrnují nejdůležitější faktory ovlivňující úroveň mikroklimatických podmínek: teplota, vlhkost vzduchu a rychlost proudění vzduchu. Autoři uvádějí, že jejich optimální hodnoty nelze obecně určit, závisí na podmínkách konkrétního pracoviště a druhu práce. Bedrnová, Nový a kol. (2009) konstatují, že nejen skutečnost, že člověk pracuje v dobrých tepelných, světelných, zvukových, mikroklimatických aj. podmínkách, může člověka uspokojit, ale také zájem organizace neustále zlepšovat pracovní podmínky zaměstnancům vede k dvojímu efektu: lepší podmínky se projeví zlepšeným výkonem v důsledku menší únavy a větší pracovní pohody, a také se zlepšuje vztah mezi samotnou organizací a pracovníky, protože tímto dává management svým zaměstnancům jasný signál, že mu na nich záleží a jsou pro něj důležití.

### **3 Empirické šetření**

V této části práce bude vybraný podnik nejprve stručně charakterizován, následně uveden průběh, výsledky a vyhodnocení samotného empirického šetření a navržena doporučení, která by měla pomoci zlepšit pracovní spokojenost zaměstnanců. Tato doporučení budou předána managementu podniku.

Vzhledem k tomu, že vedení podniku požaduje, aby v bakalářské práci nebylo z důvodu utajení dat uvedeno jméno podniku, bude pro jeho pojmenování v průběhu práce použit fiktivní název ABC Shipping Line.

#### **3.1 Charakteristika podniku ABC Shipping Line**

Charakteristika podniku vychází z podnikových dokumentů A trainee's guide, 2012 (Průvodce nového pracovníka, 2012) a podnikové prezentace ABC Shipping Line presentation, October 2012. ABC Shipping Line je soukromá rejdářská společnost se sídlem v Hamburgu, jež si vydobyla jednu z vedoucích pozic na světě ve svém oboru. Byla založena v roce 1970 a velmi rychle se z malého konvenčního rejdářského operátora stala jednou z vedoucích námořních společností na světě. V současné době provozuje 438 kontejnerových lodí o celkové kapacitě 2 160 000 teu (twenty-foot equivalent unit), což je velikost jednoho dvacetistopého námořního kontejneru. Obsluhuje 310 světových přístavů na 6 kontinentech za pomoci 200 pravidelných týdenních linek (přímých anebo s překladem) a také zajišťuje následné služby spojené s námořní dopravou jako např. následnou pozemní dopravu zboží. Aby byla zajištěna kvalita servisu, organizace vlastní 475 kanceláří ve 165 zemích, kde pracuje celkem 37500 zaměstnanců. Podnik je především zákaznický orientovaný a představuje efektivní řešení dopravy pro mnoho klientů.

Zastoupení tohoto zahraničního podniku v České republice zajišťuje jeho organizační složka, která sídlí v Praze.

#### **3.2 Dotazníkové šetření**

Jak již bylo uvedeno v metodice tohoto výzkumu, dotazník byl předložen všem zaměstnancům podniku v období od 11.10.2012 do 15.10.2012. Podnik čítá celkem

40 zaměstnanců. Vyplnění bylo dobrovolné a zaměstnanci byli informováni o anonymitě šetření. Vzhledem k tomu, že respondenti neformálně přislíbili účast na výzkumu v rámci pilotního prověření, předpokládaná návratnost byla 70%. Dne 16.10.2012 byly dotazníky předány ke zpracování. Z rozdaných 40 dotazníků jich bylo vráceno 29, 2 dotazníky musely být vyřazeny z důvodu neúplného vyplnění, což znemožňovalo další vyhodnocení. Dále ke zpracování postoupilo 27 řádně vyplněných dotazníků, což představuje celkovou návratnost 67,5%. Získaná data byla převedena do elektronické podoby a utříděna podle jednotlivých kritérií za použití tabulkového editoru MS Excel. Odpovědi na otevřené otázky z každé oblasti byly roztríděny dle stejných, popř. podobných odpovědí.

### **3.3 Analýza dat**

Cílem této kapitoly je analyzovat data získaná empirickým šetřením. Nejprve bude představena struktura respondentů podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a délky zaměstnání v podniku. Poté budou zkoumány jednotlivé faktory, a to z pohledu spokojenosti a důležitosti. Zároveň budou hodnoceny celé skupiny faktorů a následně vyhodnoceno 5 faktorů, se kterými jsou pracovníci nejvíce spokojeni a 5 faktorů, se kterými jsou nejvíce nespokojeni. Na tyto faktory budou v závěru práce směřovány návrhy opatření pro zlepšení stavu.

#### **3.3.1 Struktura respondentů**

V podniku je zaměstnáno celkem 40 pracovníků, z toho 28 žen a 12 mužů. Z celkového počtu 27 respondentů, kteří odevzdali řádně vyplněný dotazník, bylo 20 žen a 7 mužů, tzn. že z celkového počtu zaměstnankyň dotazník odevzdalo 71,43 %, zatímco z celkového počtu zaměstnaných mužů dotazník odevzdalo 58,33 %, což je o 13,10 % méně než žen. Lze tedy konstatovat, že ženy byly k danému výzkumu vstřícnější než muži.

Následující tabulka uvádí rozdělení respondentů podle pohlaví.

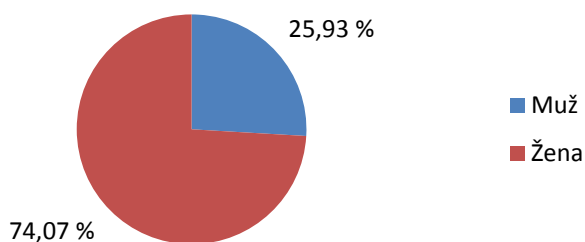
**Tabulka 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví**

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Muž	7	25,93
Žena	20	74,07
Celkem	27	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

Mnohem výraznější zastoupení žen (74,07 %) než mužů (25,93 %) znázorňuje obrázek 2.

**Obrázek 2 Rozdělení respondentů podle pohlaví**



Zdroj: vlastní zpracování

Věková struktura respondentů je uvedena v tabulce 2.

**Tabulka 2 Rozdělení respondentů podle věku**

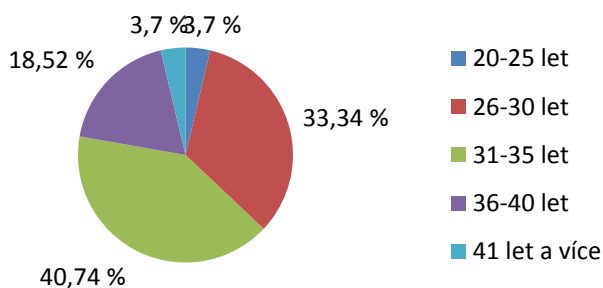
Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
20-25 let	1	3,70
26-30 let	9	33,34
31-35 let	11	40,74
36-40 let	5	18,52
41 let a více	1	3,70
Celkem	27	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

Z věkové kategorie respondentů lze vyčíst nejvyšší zastoupení respondentů mezi 31-35 lety. Nejmenší zastoupení tvoří věkové skupiny 20-25 let a 41 let a více. Osoby mladší 20 let v podniku zaměstnány nejsou, proto tato věková kategorie není uvedena.

Věkovou strukturu respondentů znázorňuje obrázek 3.

**Obrázek 3 Rozdělení respondentů podle věku**



Zdroj: vlastní zpracování



Tabulka 3 ukazuje strukturu respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.

**Tabulka 3 Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání**

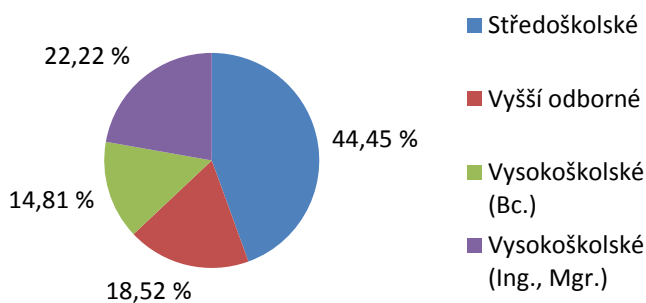
Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Středoškolské	12	44,45
Vyšší odborné	5	18,52
Vysokoškolské (Bc.)	4	14,81
Vysokoškolské (Ing., Mgr.)	6	22,22
Celkem	27	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

Podmínkou pro práci v podniku je středoškolské vzdělání s maturitou. Z tabulky je zřejmé, že největší počet respondentů (44,45 %), má středoškolské vzdělání. Vzhledem k tomu, že nikdo s vyšším stupněm vzdělání než vysokoškolským (Ing., Mgr.) v podniku zaměstnán není, není tato kategorie v tabulce uvedena.

Počet respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání také znázorňuje obrázek 4.

**Obrázek 4 Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání**



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4 je zachycena struktura respondentů podle délky zaměstnání v podniku.

**Tabulka 4 Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání v podniku**

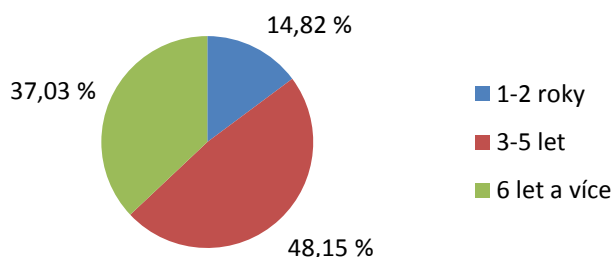
Délka zaměstnání v podniku	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
1-2 roky	4	14,82
3-5 let	13	48,15
6 let a více	10	37,03
Celkem	27	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

Jak je z tabulky patrné, nejvyšší procento pracovníků (48,15 %) je v podniku zaměstnáno 3-5 let. V současné době v podniku nepracuje nikdo méně než 1 rok, tudíž tato kategorie není v tabulce zohledněna. Maximální délka pracovního poměru kmenových zaměstnanců v podniku je 8 let.

Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání znázorňuje také níže obrázek 5.

**Obrázek 5 Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání v podniku**



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.2 Vyhodnocení výsledků dotazníku

Výsledná data jsou porovnávána podle interpretační tabulky:

**Tabulka 5 Interpretace výsledků**

HODNOTA	SPOKOJENOST	DŮLEŽITOST
1,00 - 2,00	spokojenost	důležitost
2,01 - 2,50	spíše spokojenost	spíše důležitost
2,51 - 3,00	spíše nespokojenost	spíše nedůležitost
3,01 - 4,00	nespokojenost	nedůležitost

Zdroj: vlastní zpracování

Četnosti odpovědí na jednotlivé otázky jsou uvedeny v přílohách 1-16.

#### Vnímání podniku

Následující tabulka ukazuje, jak podnik vnímají zaměstnanci.

**Tabulka 6 Vnímání podniku**

Faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	I <sup>s</sup>
Můj vztah k podniku	1,85	1,59	0,86
Dobrá pověst podniku	1,37	1,15	0,84
Informovanost o aktivitách podniku	1,59	1,3	0,82
Informovanost o cílech a záměrech podniku	1,56	1,44	0,92

Zdroj: vlastní výzkum

Pro názornost následuje vzorový výpočet průměrné hodnoty spokojenosti s faktorem Můj vztah k podniku.

Počet četností odpovědí na tuto otázku je znázorněn v příloze 1. Z tabulky lze vyčíst, že 12 respondentů je *spokojeno* s uvedeným faktorem, jelikož na škále od 1 do 4 označilo stupeň 1. 7 respondentů je *spíše spokojeno*, jelikož označilo stupeň 2. 8 respondentů je *spíše nespokojeno*, jelikož označilo stupeň 3. Nikdo z respondentů neoznačil stupeň 4 – *spíše nespokojen*.

Výpočet je pak proveden dosazením do vzorce (Surynek, Kašparová a Komárková, 2001):

$$x = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k X_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

$$x = \frac{1.12+2.7+3.8+4.0}{27} = 1,85$$

Průměrná hodnota spokojenosti se vztahem k podniku činí 1,85. Stejným způsobem je vypočítána průměrná hodnota důležitosti tohoto faktoru, jež činí 1,59.

Průměrné hodnoty spokojenosti i důležitosti ostatních faktorů jsou vypočteny obdobným způsobem.

Pro výpočet  $I^s$  se vztahem k podniku je pak průměrná důležitost vydělena průměrnou spokojeností (vlastní výpočet):

$$I^s = \frac{\text{Průměrná důležitost}}{\text{Průměrná spokojenost}} = \frac{1,59}{1,85} = 0,86$$

$I^s$  tohoto faktoru činí 0,86.  $I^s$  je obdobným způsobem vypočten i u ostatních faktorů.

Z výše uvedené tabulky 6 vyplývá, že pracovníci jsou *spokojeni* se všemi uvedenými faktory v této oblasti a přikládají jim také vysokou *důležitost*. Nejvíce jsou spokojeni s dobrou pověstí podniku (1,37). Tomuto faktoru také přikládají nejvyšší důležitost (1,15), tudíž index spokojenosti dosahuje příznivé hodnoty 0,84. Nejméně spokojeni ze všech těchto faktorů jsou však se svým vztahem k podniku (1,85). Nejvyšší index spokojenosti v této oblasti je zaznamenán u faktoru informovanost o cílech a záměrech podniku (**0,92**), naopak nejnižší index spokojenosti (**0,82**) byl vypočítán u faktoru informovanost o aktivitách podniku. Přesto však lze říci, že oblast vnímání podniku je zaměstnanci hodnocena velmi dobře, jelikož celkový průměrný index spokojenosti všech faktorů této oblasti dosahuje příznivé hodnoty 0,86. Výsledky výzkumu dokonce ukázaly oblast vnímání podniku jako nejlepší ve srovnání průměrných indexů spokojenosti jednotlivých oblastí (viz příloha 17).

Na otevřenou otázku *Čeho si nejvíce ceníte na Vašem podniku?* odpovědělo 26 % respondentů „jistota zaměstnání“, 22 % respondentů si nejvíce cení zázemí velké silné organizace a 19 % zaměstnanců považuje podnik za prestižní.

*Co se Vám na Vašem podniku nelíbí?* 37 % respondentů vyplnilo do kolonky „nevím“, 22 % se nelíbí velké množství práce a 11 % zaměstnanců je nespokojeno s vedením.

## Obsah práce

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, obsah práce je jedním z nejdůležitějších faktorů, které na jedince působí. Pokud zaměstnanec práce nebaví, těžko může dosahovat dobrých výsledků. Níže uvedená tabulka ukazuje, jak obsah práce vnímají zaměstnanci.

**Tabulka 7: Obsah práce**

Faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	I <sup>s</sup>
Náplň práce	2,04	1,63	0,8
Rozsah a množství práce	2,48	1	0,4
Zajímavost a rozmanitost	1,67	1,56	0,93
Psychická náročnost	2,48	1,67	0,67
Možnost uplatnit v práci své vlastní myšlenky	2,52	1,56	0,62
Pocit osobního uspokojení	2,11	1,44	0,68

Zdroj: vlastní výzkum

Z dat týkajících se obsahu práce lze zjistit, že zaměstnanci považují svoji práci za zajímavou a rozmanitou, jelikož vyjádřili nevyšší *spokojenost* právě s tímto faktorem (1,67). Zajímavosti a rozmanitosti práce také přiřkládají poměrně velkou *důležitost* (1,56), proto tento faktor dosahuje nejvyššího indexu spokojenosti (**0,93**), což znamená téměř vyrovnaný poměr *důležitost / spokojenost*. Z nabídky faktorů uvedených v této oblasti považují zaměstnanci za *nejdůležitější* rozsah a množství práce (1), který však dosahuje nejnižší hodnoty indexu spokojenosti (**0,4**) a ukazuje tak značný rozpor ve vztahu *důležitost / spokojenost*. Naopak zaměstnanci vyjádřili nejnižší míru spokojenosti – *spíše spokojenost* - s možností uplatnit v práci své vlastní myšlenky (2,52), přičemž tento faktor ale také považují za poměrně důležitý (1,56), což činí index spokojenosti druhý nejnižší, co se týče obsahu práce (0,62). Průměrný index spokojenosti všech faktorů oblasti obsahu práce činí 0,68.

Právě odpovědi typu velké množství práce a nemožnost přijít s vlastními nápady se objevovaly nejčastěji v doplňujících otázkách tohoto okruhu. Naopak velké procento respondentů jejich práce baví.

*Nejvíce mi na mé práci vadí:* „časově nezvládnutelné množství práce“ (37 % respondentů), „nemožnost přijít s vlastními nápady“ (15 %), dále byly často zaznamenány odpovědi „mzda“ (15 %) a „stres“ (11 %).

Nejvíce mi na mé práci vyhovuje: „práce mě baví“ (41 %) a dále „dopravní dostupnost“ (11 %) a „různorodost práce“ (11 %).

### Odměňování

Další zkoumaným faktorem bylo odměňování. Tento faktor má obrovský vliv na motivaci pracovníků. Tabulka 8 ukazuje, jak tento faktor hodnotí zaměstnanci.

**Tabulka 8: Odměňování**

Faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	I <sup>s</sup>
Výše pevné složky mzdy	2,7	1,15	0,43
Výše pohyblivé složky mzdy	2,19	1,48	0,68
Růst mzdového ohodnocení	1,93	1,04	0,54
Zaměstnanecké výhody	2,56	2,07	0,81

Zdroj: vlastní výzkum

Zaměstnanci v tomto případě považují za nejdůležitější růst mzdového ohodnocení (1,04), avšak jejich spokojenost s tímto faktorem je nižší (1,93), přesto však ještě spadá do intervalu *spokojenost*. Poměrně vysokou důležitost přikládají také výši pevné složky mzdy (1,15), ale spokojenost v tomto případě dosahuje nejnižšího ohodnocení ze všech uvedených faktorů v této skupině – *spíše nespokojenost* (2,7). Index spokojenosti činí **0,43**, což značí největší nespokojenost pracovníků právě s tímto faktorem. Zaměstnanci jsou *spíše nespokojeni* (2,56) se zaměstnaneckými výhodami, avšak ty jsou pro ně *spíše důležité* (2,07), tudíž rozpor mezi důležitostí a spokojeností není tak výrazný a tomu odpovídá i poměrně vysoká hodnota indexu spokojenosti (**0,81**). Průměrný index spokojenosti všech faktorů v oblasti odměňování dosahuje výše 0,62.

Na otevřenou otázku *Co byste změnil/a, zlepšil/a na systému odměňování v podniku?* 26 % respondentů odpovědělo, že by uvítalo více zaměstnaneckých výhod, 22 % zaměstnanců uvedlo vyšší mzdu a 15 % by nezměnilo nic.

### Přímý nadřízený

Tento faktor je dalším důležitým prvkem majícím vliv na spokojenost zaměstnanců. Následující tabulka znázorňuje vztah podřízených ke svému nadřízenému.

**Tabulka 9: Přímý nadřízený**

Faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	I <sup>s</sup>
Styl řízení	2,59	1,67	0,64
Odborné znalosti	1,37	1,15	0,84
Organizační schopnosti	1,93	1,3	0,67
Komunikace s podřízenými	2,74	1	0,36
Zájem o výsledky práce	1,7	1,15	0,68
Snaha řešit problémy svých podřízených	2,81	1,07	0,38

Zdroj: vlastní výzkum

Nejvíce jsou zaměstnanci *spokojeni* s odbornými znalostmi svého nadřízeného (1,37), tento faktor se také objevil na třetím místě, co se důležitosti týče. Index spokojenosti dosahuje hodnoty **0,84**, což je nejvyšší hodnota v tomto okruhu otázek. *Spíše nespokojeni* jsou pak se snahou nadřízeného řešit problémy svých podřízených (2,81). Tento faktor je pro ně velice *důležitý* (1,07), a tak poměr důležitost / spokojenost je zde výrazně v nepoměru – index spokojenosti činí 0,38. Nejproblémovější oblastí se však jeví komunikace s podřízenými, kde spokojenost dosáhla druhé nejhorší hodnoty 2,74, což značí *spíše nespokojenost*, přičemž tento faktor je pro zaměstnance *nejdůležitější* ze všech otázek v této oblasti (1). Index spokojenosti v tomto případě dosahuje nejhorší hodnoty z této skupiny faktorů **0,36**. Průměrný index spokojenosti všech faktorů v oblasti přímý nadřízený dosahuje výše 0,6.

Na otevřenou otázku *Čeho si nejvíce vážíte na Vašem nadřízeném?* odpovědělo 28 % dotázaných „řešení firemních problémů“, 19 % si cení zájmu nadřízeného o podnik a 11 % obdivuje jeho průbojnost.

*Co se Vám nelíbí na Vašem nadřízeném?* 30 % zaměstnancům se nelíbí jeho přístup k podřízeným (arogance), 22 % považuje svého nadřízeného za nespravedlivého a 11 % dotázaných uvedlo „nedůslednost“. 7 % respondentů se nelíbí manipulace s podřízenými.

## Spolupracovníci

Vztahy v kolektivu patří k velmi důležitým kritériím na pracovišti. Ovlivňují celkovou atmosféru v podniku a významně ovlivňují samotnou práci. Pro některé zaměstnance je mnohdy přátelský kolektiv cennější než jiné faktory pracovní spokojenosti. Tato oblast však dosáhla nejhoršího výsledku, co se týče srovnání průměrných indexů spokojenosti posuzovaných oblastí (viz příloha 17). Následující tabulka ukazuje, jak vztahy v kolektivu vnímají zaměstnanci.

**Tabulka 10: Spolupracovníci**

Faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	I <sup>s</sup>
Mezilidské vztahy na pracovišti	2,81	1,3	0,46
Ochota pomoci či poradit	1,93	1	0,52
Důvěra mezi spolupracovníky	2,56	1,37	0,54
Týmová spolupráce	2,67	1,67	0,63

Zdroj: vlastní výzkum

Je patrné, že vztahy na pracovišti nejsou v pořádku. Ne příliš pozitivní hodnota spokojenosti zaměstnanců s mezilidskými vztahy (2,81) spadá do intervalu *spíše nespokojeni*, avšak důležitost je zde poměrně vysoká (1,3), což se odráží i v indexu spokojenosti, který dosahuje nejnižší hodnoty z celé této oblasti **0,46**. Pracovníci jsou také *spíše nespokojeni* (2,67) s týmovou spoluprací, avšak ta je pro ně z okruhu otázek v této oblasti nejméně důležitá (1,67), tudíž index spokojenosti dosahuje nejvyšší hodnoty z uvedených faktorů - **0,63**. Průměrný index spokojenosti všech faktorů v oblasti spolupracovníci činí 0,54.

Na otázku *Čeho si na Vašem kolektivu nejvíce ceníte?* odpovědělo 33 % respondentů „ničeho“ a 11 % z nich si cení zábavy.

*Co byste zlepšil/a v pracovních vztazích?* 30 % dotázaných by zlepšilo komunikaci, 15 % by pořádalo více společných akcí a 11 % pracovníků neví.



## Vzdělávání a rozvoj

Následující tabulka ukazuje, jak možnosti vzdělávání a rozvoje v podniku hodnotí zaměstnanci.

**Tabulka 11: Vzdělávání a rozvoj**

<b>Faktor</b>	<b>Průměrná spokojenost</b>	<b>Průměrná důležitost</b>	<b>I<sup>s</sup></b>
System vzdělávání zaměstnanců	2,63	1,63	0,62
Možnost zvyšování kvalifikace	2,74	2,04	0,74
Možnost pracovního postupu	2,85	1,33	0,47

Zdroj: vlastní výzkum

S možností vzdělávání a rozvojem jsou zaměstnanci vcelku *spíše nespokojeni*. Nejnižší hodnoty dosahuje index spokojenosti u možnosti pracovního postupu (**0,47**). Plochá organizační struktura podniku tak negativně ovlivňuje tento faktor. Nejvyšší hodnoty index spokojenosti dosahuje u možnosti zvyšování kvalifikace (**0,74**). Důvod lze však najít v tom, že pro pracovníky je tento faktor *spíše nedůležitý* (2,04). Průměrný index spokojenosti všech faktorů v oblasti vzdělávání a rozvoje dosahuje hodnoty 0,61.

*Co byste změnil/a na systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?*

Naprostá většina pracovníků (41 %) by uvítala jazykové kurzy a 15 % by rozšířilo nabídku školení a kurzů.

## Organizace práce na pracovišti

Tato oblast dosáhla druhé nejnižší hodnoty průměrného indexu spokojenosti ve srovnání s ostatními skupinami faktorů (viz příloha 17).

Následující tabulka znázorňuje hodnocení organizace práce pracovníky podniku.

**Tabulka 12: Organizace práce na pracovišti**

Faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	I <sup>s</sup>
Pracovní doba	2,3	1,37	0,6
Rozvržení pracovní doby	1,41	1	0,71
Způsob rozdělování práce	2,81	1,67	0,6
Dostatek času na plnění úkolů	2,63	1	0,38
Spolupráce mezi odděleními	2,89	1,52	0,53

Zdroj: vlastní výzkum

Nejvíce jsou zaměstnanci *spokojeni* s rozvržením pracovní doby (1,41), která je pro ně také *nejdůležitější* (1). Index spokojenosti činí v tomto případě **0,71**. *Spíše nespokojeni* jsou pracovníci se způsobem rozdělování práce, spoluprací mezi odděleními a dostatkem času na plnění úkolů. Posledně zmíněný faktor je pro zaměstnance zároveň *velice důležitý*, a tak se tento nepoměr odráží v nepříznivé hodnotě indexu spokojenosti (**0,38**). Průměrný index spokojenosti všech faktorů v oblasti organizace práce dosahuje výše 0,56.

Odpovědi na otázku *Co byste změnil/a na organizaci práce?* byly velmi rozmanité. 19 % respondentů požadovalo více času na zadané úkoly, 15 % zaměstnanců by uvítalo lepší informovanost o pracovních úkolech, 11 % dotazovaných by zvýšilo počet zaměstnanců a 11 % by omezilo přesčasy.

## Pracovní podmínky

Oblast pracovních podmínek dosáhla spolu s obsahem práce druhé nejvyšší hodnoty průměrného indexu spokojenosti zkoumaných skupin faktorů (viz příloha 17).

Tabulka 13 uvádí hodnocení pracovních podmínek zaměstnanci.

**Tabulka 13: Pracovní podmínky**

Faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	I <sup>s</sup>
Vybavenost pracoviště	1,7	1,3	0,76
Úroveň sociálního zařízení	2,81	1	0,36
Zázemí pro zaměstnance	3,7	1,7	0,46
Čistota – úklid	1,37	1	0,73
Rovnoměrnost osvětlení	2,04	1,48	0,73
Hluk	1,63	1,44	0,88
Mikroklimatické podmínky	2,67	1,48	0,55
Dopravní dostupnost pracoviště	1,33	1,26	0,95

Zdroj: vlastní výzkum

Značnou nespokojenost v této skupině faktorů projeví zaměstnanci v otázce úrovně sociálního zařízení. Pracovníci jsou zde *spíše nespokojeni* (2,81), avšak přikládají tomuto faktoru vysokou *důležitost* (1). Index spokojenosti odráží tento nepoměr a čítá hodnotu **0,36**. Výrazně *nespokojeni* jsou zaměstnanci se zázemím pro ně (3,7). Úroveň indexu spokojenosti vyšel druhý nejhorší výsledek v této skupině (**0,46**). Nejlépe ze všech faktorů respondenti hodnotí dopravní dostupnost (1,33), index spokojenosti **0,95**, což je nejvyšší hodnota ze všech faktorů napříč skupinami. Podnik je situován na Florenci, která je dopravním uzlem pro autobusy, tramvaje i metro a dopravní dostupnost je velmi dobrá. Průměrný index spokojenosti všech faktorů v oblasti pracovních podmínek dosahuje výše 0,68.

Na otázku *Co Vám nejvíce ztěžuje práci na pracovišti?* odpověděla převážná část respondentů (57 %) „pomalý počítačový systém“.

*Co byste zlepšil/a na pracovišti, aby se Vám pracovalo lépe?* 22 % dotázaných by změnilo teplotu a 19 % by zrušilo klimatizaci.

### **3.3.3 Rozhovory se zástupci vedení podniku**

Aby bylo možné získat ucelenější pohled na pracovní spokojenost, získané informace z dotazníku byly ještě doplněny rozhovory s personálním ředitelem a obchodním ředitelem podniku. Jednalo se o individuální nestrukturované rozhovory na témata, která byla zmíněna v dotazníku. Rozhovor s každým z uvedených zástupců vedení proběhl zvlášť. Z důvodu zabezpečení kompaktnosti celé bakalářské práce, budou odpovědi prezentovány reprodukovanou formou, tedy ve třetí osobě.

#### **Vnímání podniku zaměstnanci**

K tomuto tématu personální ředitel uvedl, že vzhledem k tomu, že se jedná o významnou mezinárodní společnost, je zaměstnání u podniku prestižní záležitostí v rámci oboru. Všichni nově přijatí zaměstnanci jsou seznámeni s historií firmy, jejími hodnotami a tradicemi. Podnik klade důraz především na zákaznický servis a partnerství. Firma si je vědoma toho, že na jejím úspěchu mají zásadní podíl právě její zaměstnanci. Tudíž i v době, která je ekonomicky nepříznivá, se společnost snaží najít taková opatření, která se nedotknou jejích vlastních pracovníků, např. optimalizaci pravidelných lodních linek (zkrácení, vynechání méně vytížených linek), nahrazení větších lodí menšími, z personálního hlediska pak stop stav přijímání nových zaměstnanců či nehledání náhrady za zaměstnance na rodičovské dovolené. Vedení je přesvědčeno, že zaměstnanci tuto podporu intenzivně vnímají. Obchodní ředitel zdůraznil, že podnik se těší velmi dobré pověsti na trhu, a to jak z obchodního tak z personálního hlediska. Identifikace zaměstnanců s podnikem je také zřejmá na tom, že zaměstnanci s oblibou nosí oblečení s firemním logem a používají taktéž označené předměty, které firma nechává vyrábět za účelem poděkování svým klientům a zaměstnancům za spolupráci.

#### **Charakteristika a obsah práce**

Práce v rejdařské společnosti má několik úrovní. V rámci české pobočky funguje obchodní oddělení, jehož úkolem je především prodávat přepravní služby klientům, neustále sledovat vývoj konkurence, porovnávat ceny, které se v současné době velmi rychle mění, např. z důvodu kolísání cen paliva, sledovat vývoj situace v zahraničí z důvodu predikce objemu přeprav na další období apod. Práce v obchodním oddělení je velice bohatá, různorodá, ale také stresující. Také oddělení operativy bývá často

pod silným psychickým tlakem. Práce by se mohla na první pohled zdát monotónní, jelikož se při přijímání objednávek, zadávání do systému a následné fakturace, musejí striktně dodržovat nastavené pracovní postupy, avšak zaměstnanci musejí být při těchto činnostech velmi pozorní a precizní. I malé přehlédnutí či špatně zaknihovaná zásilka může v případě nalodění způsobit firmě vysokou finanční ztrátu nejen z hlediska transportních nákladů ale i případných pokut ze strany celních úřadů.

### **Odměňování**

Výše pevné složky mzdy závisí na několika faktorech – pracovní pozici, délce pracovního poměru a také výši vzdělání. Zvyšování mezd probíhá pravidelně jednou ročně, přičemž když se podniku daří, což je téměř každý rok, je všem zaměstnancům vyplacen na konci kalendářního roku bonus. V některých letech, kdy byl výsledek hospodaření nadprůměrný, byly vyplaceny ještě mimořádné prémie, avšak jen klíčovým zaměstnancům firmy. Co se týče zaměstnaneckých benefitů, podnik jich nenabízí mnoho. Všichni zaměstnanci dostávají stravenky. Asi polovina zaměstnanců disponuje služebními telefony, a to i pro soukromé účely. Dále podnik pořádá na vlastní náklady koncem každého roku vánoční večírek pro zaměstnance.

### **Vztahy v podniku**

Vedení se domnívá, že vztahy mezi spolupracovníky jsou v zásadě dobré, avšak zmiňuje se o nezdravé rivalitě mezi odděleními, kdy každé oddělení se cítí být tím nejdůležitějším v podniku. Co se týče vztahů zaměstnanců k nadřízeným, liší se nadřízený od nadřízeného. Na pracovníky je v současné ekonomicky nepříznivé době vyvíjen velký tlak zvýšit co nejvíce přepravované objemy zboží z důvodu udržení tržní pozice firmy. Již koncem roku 2008, kdy byly rozpuštěny námořní konference, tedy jakési kartelové dohody nejsilnějších hráčů na trhu v oblasti námořní dopravy, mezi které ABC Shipping Line patří, se otevřel trh i pro další rejdaře, kteří zvýšili konkurenční prostředí a tlak na ceny. Rejdaři začali bojovat o přežití, přičemž někteří skutečně zkrachovali či byli nuceni uzavřít své pobočky v některých zemích včetně České republiky. ABC Shipping Line si stále svoji silnou pozici na trhu drží, ale se zvyšujícími náklady za palivo a na druhé straně silným tlakem na cenu námořného musí obzvlášť dbát na efektivitu práce svých zaměstnanců.

## **Vzdělávání a rozvoj**

Na otázku, zda podnik věnuje dostatečnou pozornost vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, personální ředitel odpověděl, že podnik si sám své pracovníky školí, jelikož práce v tomto oboru je dost specifická. Co se však týče osobního rozvoje, podnik nepřispívá na další vzdělávání ani jazykové či počítačové kurzy, jelikož znalost minimálně angličtiny a práce s počítačem (MS Office) je základním požadavkem při přijímání uchazečů do zaměstnání. Na druhou stranu ale velmi oceňuje, pokud si zaměstnanci sami doplňují vzdělání, ať již studiem např. vysoké školy či návštěvou jazykových kurzů. V průběhu pracovního procesu pak jsou zaměstnanci dále školeni ohledně nových pracovních postupů či jejich změn.

## **Organizace práce na pracovišti**

Pracovní doba je rovnoměrně rozvržená, pondělí - pátek od 8,30 do 17,00 hod. s půlhodinovou přestávkou na oběd. Zaměstnanci mohou využívat v omezené míře i home office, jelikož je možné se díky speciální aplikaci připojit na počítačový server i z domova, čehož využívají zejména zaměstnankyně s nemocnými dětmi, anebo na rodičovské dovolené, které pracují z domova na částečný pracovní úvazek. Částečné pracovní úvazky byly zavedeny nedávno v období tzv. „baby boomu“, kdy mnoho zaměstnankyň začalo plánovat rodinu a podnik se tak rozhodl jim vyjít po pracovní stránce vstříc a pomoci jim se po šestiměsíční mateřské dovolené vrátit zpět do pracovního procesu.

## **Pracovní podmínky**

Podnik se snaží v rámci Prahy přesídlit do nových, větších a modernějších prostor. Jak počet zaměstnanců narůstá (v roce 2005 zde pracovalo 8 zaměstnanců, jejich počet v letošním roce dosáhl 40), je zapotřebí najmout větší prostory, jelikož současné jsou již nevyhovující, malé, sociální zařízení je staré, pracovníci nemají možnost, kde si odpočinout a občerstvit se. Také vzhledem k nízkým stropům v kancelářích je zde špatná cirkulace vzduchu a v létě doslova nedýchatelno.

Cílem rozhovorů bylo i získat některé konkrétní ekonomické údaje podniku týkající se odměňování, vzdělávání a rozvoje či pracovních podmínek. Jak však personální i obchodní ředitel naznačili, údaje jsou důvěrného charakteru a podnik si nepřeje tyto informace šířit.

Na konci rozhovoru jsem byla ujištěna, že vedení se snaží o to, aby jejich zaměstnanci byli v práci spokojeni, jelikož jedině spokojení zaměstnanci odvedou dobrou práci a pomohou podniku dosáhnout vytčených cílů.

### 3.4 Shrnutí

Pro podnik by nebylo možné ani účelné se snažit dosáhnout co nejvyšší možné úrovně spokojenosti u všech faktorů. Avšak měl by se zaměřit a usilovat o zlepšení především těch faktorů pracovní spokojenosti, které jsou pro zaměstnance velmi důležité, ale nejsou s nimi spokojeni. Tam totiž dochází k nežádoucímu pnutí, které je třeba odstranit.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci podniku ABC Shipping Line jsou nejvíce *spokojeni* s dopravní dostupností pracoviště ( $I^s - 0,95$ ), dále se zajímavostí a rozmanitostí práce ( $I^s - 0,93$ ), informovaností o cílech a záměrech podniku ( $I^s - 0,92$ ), mírou hluku ( $I^s - 0,88$ ) a svým vztahem k podniku ( $I^s - 0,86$ ), jak ukazuje tabulka 14 níže.

**Tabulka 14 Faktory s nejvyšší hodnotou indexu spokojenosti**

<b>Faktor</b>	<b>Průměrný <math>I^s</math></b>
Dopravní dostupnost pracoviště	0,95
Zajímavost a rozmanitost práce	0,93
Informovanost o cílech a záměrech podniku	0,92
Hluk	0,88
Můj vztah k podniku	0,86

Zdroj: vlastní výzkum

Avšak na druhé straně, jak uvádí tabulka 15, jsou nejvíce *nespokojeni* s komunikací vedoucích pracovníků s podřízenými ( $I^s - 0,36$ ), úrovní sociálního zařízení ( $I^s - 0,36$ ), dostatkem času na plnění pracovních úkolů ( $I^s - 0,38$ ), snahou nadřízených řešit problémy svých podřízených ( $I^s - 0,38$ ) a rozsahem a množstvím práce ( $I^s - 0,4$ ).

**Tabulka 15 Faktory s nejnižší hodnotou indexu spokojenosti**

<b>Faktor</b>	<b>Průměrný <math>I^s</math></b>
Komunikace s podřízenými	0,36
Úroveň sociálního zařízení	0,36
Dostatek času na plnění úkolů	0,38
Snaha řešit problémy svých podřízených	0,38
Rozsah a množství práce	0,4

Zdroj: vlastní výzkum

### 3.5 Návrh opatření a doporučení

Následující opatření a doporučení jsou navržena na základě studia zkoumané problematiky, výsledků dotazníkového šetření a rozhovory s vedoucími pracovníky podniku a týkají se faktorů, které vyšly v provedeném šetření nejméně příznivě, nebo-li pracovníci s nimi nejsou spokojeni, avšak považují je za důležité. Pravděpodobně nebude možné všechny faktory napravit ze dne na den, avšak podstatné je, aby podnik problémy neignoroval.

Jako nejzávažnější problém se ukázala **komunikace** mezi vedením a zaměstnanci. Ta by měla probíhat obousměrně – shora dolů i sdola nahoru. Vedoucí pracovník by měl se svými podřízenými komunikovat denně, naslouchat jejich názorům a připomínkám a dávat jim najevo, že mu nejsou lhostejní. Zaměstnanci by měli vědět, jaký je jejich úkol, jaké činnosti jsou s ním spojeny a pokud jim některé informace, které jim sdělil nadřízený, nejsou jasné, měli by požádat o upřesnění. Jasná formulace cílů, úkolů a jejich rozdělení úzce souvisí s produktivitou. Řešením by mohlo být neformální setkávání nadřízených se skupinami zaměstnanců, kde by bylo možné prodiskutovat nevyřešené otázky a zároveň se nechat inspirovat novými nápady. Setkávání by mohla probíhat i na neutrální půdě jako je kavárna nebo restaurace. Při této příležitosti by bylo možné prodiskutovat i ostatní problémové oblasti jako minimální **snaha nadřízených řešit problémy svých podřízených** či **nedostatek času**



**na plnění pracovních úkolů.** Další možností by byla organizace kulturních či sportovních akcí, teambuildingů nebo společných víkendů apod. Tyto akce by pomohly zlepšit vztahy nejen mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, ale také mezi samotnými spolupracovníky.

Problémem v oblasti pracovních podmínek je především **úroveň sociálního zařízení.** Jak vyplynulo z rozhovoru s vedoucími pracovníky podniku, management si je stavu sociálního zařízení vědom a zamýšlí problém vyřešit přestěhováním do nových a zároveň větších prostor. Zde je potřeba si ujasnit, v jakém časovém horizontu by mělo ke stěhování dojít. Pokud se totiž podniku nepodaří najít vhodné prostory či přijatelné podmínky včas, bude zapotřebí provést rekonstrukci sociálního zařízení v souladu s hygienickými normami a předpisy (Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a předpis 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci).

Dále jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni s **rozsahem a množstvím práce,** s čímž také souvisí již výše zmiňovaný nedostatek času na plnění pracovních úkolů. Povinností vedoucích pracovníků by mělo být zjistit, kteří pracovníci jsou vytíženi či přetíženi, z jakého důvodu a snažit se přidělované úkoly lépe rozvrhnout. Také by měli dohlédnout na organizaci času k plnění pracovních úkolů svých podřízených. K odhadu spotřeby pracovního času lze doporučit metodu autosnímkování, nebo-li zápis spotřeby pracovního času na jednotlivé úkony, aby bylo objektivně prokazatelné, že zaměstnanci nemají dostatek času na plnění svých pracovních úkolů, či využití technik Time managementu. Dále je zapotřebí zjistit, zda by byla možnost vylepšit stávající počítačový systém, aby urychlil zaměstnancům některé kroky v práci s počítačem. I kdyby jejich práce byla sebezajímavější, avšak nemohli ji časově zvládat, uspokojeni z práce nikdy nebudou.

## 4 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala analýzou faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost v podniku ABC Shipping Line.

Hlavním cílem práce bylo získat ucelený obraz o aktuálním stavu pracovní spokojenosti v podniku a na základě zjištěných skutečností navrhnout opatření, jež povedou ke zlepšení stavu.

Problematika pracovní spokojenosti je velmi obsáhlá a složitá. Existuje řada různých pohledů, přístupů, definic a názorů. Představit tuto problematiku, upozornit na odlišná pojetí různými autory a uvést čtenáře do souvislostí, jež jsou důležité pro pochopení a správnou interpretaci výsledků výzkumu, bylo úkolem teoreticko-metodologické části práce. V této části byl nejprve popsán metodický postup výzkumu, poté byla vymezena problematika pracovní spokojenosti, definovány teorie pracovní spokojenosti a dílčí faktory ovlivňující pracovní spokojenost.

Analytická část práce byla zaměřena na samotný výzkum pracovní spokojenosti v podniku ABC Shipping Line. Po stručné charakteristice podniku následovala analýza výsledků výzkumu, jejich vyhodnocení a na základě odhalení problematických oblastí byla navržena opatření a doporučení ke zlepšení stavu pracovní spokojenosti.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že v poměru důležitost / spokojenost, nebo-li s ohledem na průměrný index spokojenosti, jsou pracovníci podniku nejvíce spokojeni s následujícími faktory:

<b>Faktor</b>	<b>Průměrný I<sup>s</sup></b>
- Dopravní dostupnost pracoviště	0,95
- Zajímavost a rozmanitost práce	0,93
- Informovanost o cílech a záměrech podniku	0,92
- Hluk	0,88
- Můj vztah k podniku	0,86

Tyto své silné stránky by měl podnik dále posilovat a rozvíjet. Naopak nejzávažnějším faktorem se ukázala být komunikace zaměstnanců s vedoucími pracovníky. Jak ukazují průměrné indexy spokojenosti, výzkum odhalil další problémové oblasti jako špatnou úroveň sociálního zařízení pro zaměstnance, nedostatek času pracovníků pro plnění

svých pracovních úkolů, malou snahu nadřízených řešit problémy svých podřízených a značný rozsah a množství práce, s kterou se zaměstnanci potýkají.

<b>Faktor</b>	<b>Průměrný I<sup>s</sup></b>
- Komunikace s podřízenými	0,36
- Úroveň sociálního zařízení	0,36
- Dostatek času na plnění úkolů	0,38
- Snaha řešit problémy svých podřízených	0,38
- Rozsah a množství práce	0,4

Jak potvrdily rozhovory s personálním a obchodním ředitelem podniku, vedení již problém se špatným stavem sociálního zařízení řeší. Také se ukázalo, že management si je vědom, že jeho zaměstnanci trpí nedostatkem času k plnění velkého množství pracovních úkolů, avšak tento problém v současné době neřeší.

V subkapitole 3.5 byla vedení navržena opatření, která by mohla pomoci zlepšit stav pracovní spokojenosti. Především je zapotřebí zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a vedením, např. formou neformálního setkávání nadřízených se skupinami zaměstnanců, kde by bylo možno prodiskutovat nevyřešené otázky a oblasti, které pracovníci považují za problémové, jako malá snaha nadřízených řešit problémy svých podřízených či rozsah a velké množství práce a s tím související nedostatek času na plnění pracovních úkolů. Řešením na posledně zmíněnou problémovou oblast by mohl být Time management nebo metoda autosnímkování. Špatnou úroveň sociálního zařízení již management podniku řeší, nicméně je zapotřebí tento problém řešit v rámci hygienických norem a předpisů (Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a předpis 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci) a ujasnit si časový horizont, ve kterém bude tento problém vyřešen.

Uvedená opatření by mohla být podnětným materiálem, který podniku ABC Shipping Line přinese nezaujatý pohled na současnou situaci a pomůže zlepšit pracovní spokojenost.

## Literatura

### Monografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEROUŠEK, P., HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce v podniku*. 1. vyd. Praha : VŠE Nakladatelství Oeconomica, 2004. 113 s. ISBN 80-245-0782-X.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha : VŠE, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.

HERZBERG, F. *Work and the Nature of Man*, N.Y. : The World Publishing Company, 1971.

KLEIBL, J. a kol. *Personální řízení 2, část 2*. 2. vyd. Praha : VŠE Nakladatelství Oeconomica, 2005. 94 s. ISBN 80-245-0960-1.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOLLÁRIK, T. *Člověk v sociálnom systéme práce*, Bratislava : Práca, 1983.

KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*, Bratislava : Práca, 1986.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha : VŠE Nakladatelství Oeconomica, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.

NĚMEC, O., BUCMAN, P. ŠENKÝŘ, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 253 s. ISBN 80-247-1706-9.

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

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

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.

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

### **Odborné knihy a časopisy**

MODERNÍ ŘÍZENÍ. Pracovní spokojenost. *Moderní řízení*, 2012, roč. 47, č. 8, s. 27. ISSN 0026-8720.

URBAN, J. Peníze a pracovní motivace. *Human Resources Management*, 2012, roč. 8, č. 5, s. 37. ISSN 1801-4690.

### **Internetové zdroje**

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. *Portál veřejné správy* [online]. 2007 [cit. 2012-11-16]. Dostupné z WWW:

<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=3&idBiblio=65267&recShow=59&fulltext=&nr=361~2F2007&part=&name=&rpp=15#parCnt>

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. *Portál veřejné správy* [online]. 2000 [cit. 2012-11-16]. Dostupné z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=49577&fulltext=&nr=258~2F2000&part=&name=&rpp=15#local-content>.

## **Podnikové dokumenty**

ABC Shipping Line. *A trainee's guide*. Hamburg, 2012.

ABC Shipping Line. *ABC Shipping Line presentation, October 2012*. Hamburg, 2012.

## Přílohy

### Příloha 1 Spokojenost s vnímáním podniku – četnosti odpovědí

<b>Jak jste spokojený/á:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Můj vztah k podniku	12	7	8	0	1,85
Dobrá pověst podniku	17	10	0	0	1,37
Informovanost o aktivitách podniku	14	10	3	0	1,59
Informovanost o cílech a záměrech podniku	14	11	2	0	1,56

Zdroj: vlastní výzkum

### Příloha 2 Důležitost vnímání podniku - četnosti odpovědí

<b>Jak je to pro mě důležité:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Můj vztah k podniku	17	4	6	0	1,59
Dobrá pověst podniku	23	4	0	0	1,15
Informovanost o aktivitách podniku	19	8	0	0	1,3
Informovanost o cílech a záměrech podniku	15	12	0	0	1,44

Zdroj: vlastní výzkum

### Příloha 3 Spokojenost s obsahem práce - četnosti odpovědí

<b>Jak jste spokojený/á:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Náplň práce	9	10	6	2	2,04
Rozsah a množství práce	5	8	10	4	2,48
Zajímavost a rozmanitost	14	8	5	0	1,67
Psychická náročnost	5	10	6	6	2,48
Možnost uplatnit v práci své vlastní myšlenky	7	8	3	9	2,52
Pocit osobního uspokojení	8	10	7	2	2,11

Zdroj: vlastní výzkum

#### Příloha 4 Důležitost obsahu práce - četnosti odpovědí

<b>Jak je to pro mě důležité:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Náplň práce	10	17	0	0	1,63
Rozsah a množství práce	27	0	0	0	1
Zajímavost a rozmanitost	16	7	4	0	1,56
Psychická náročnost	13	10	4	0	1,67
Možnost uplatnit v práci své vlastní myšlenky	15	9	3	0	1,56
Pocit osobního uspokojení	15	12	0	0	1,44

Zdroj: vlastní výzkum

#### Příloha 5 Spokojenost s odměňováním - četnosti odpovědí

<b>Jak jste spokojený/á:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Výše pevné složky mzdy	4	8	7	8	2,7
Výše pohyblivé složky mzdy	7	12	4	4	2,19
Růst mzdového ohodnocení	10	9	8	0	1,93
Zaměstnanecké výhody	7	4	10	6	2,56

Zdroj: vlastní výzkum

#### Příloha 6 Důležitost odměňování - četnosti odpovědí

<b>Jak je to pro mě důležité:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Výše pevné složky mzdy	23	4	0	0	1,15
Výše pohyblivé složky mzdy	14	13	0	0	1,48
Růst mzdového ohodnocení	26	1	0	0	1,04
Zaměstnanecké výhody	11	6	7	3	2,07

Zdroj: vlastní výzkum



### Příloha 7 Spokojenost s přímým nadřízeným - četnosti odpovědí

<b>Jak jste spokojený/á:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Styl řízení	7	5	7	8	2,59
Odborné znalosti	17	10	0	0	1,37
Organizační schopnosti	10	9	8	0	1,93
Komunikace s podřízenými	6	6	4	11	2,74
Zájem o výsledky práce	12	11	4	0	1,7
Snaha řešit problémy svých podřízených	5	5	7	10	2,81

Zdroj: vlastní výzkum

### Příloha 8 Důležitost přímého nadřízeného - četnosti odpovědí

<b>Jak je to pro mě důležité:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Styl řízení	13	10	4	0	1,67
Odborné znalosti	23	4	0	0	1,15
Organizační schopnosti	19	8	0	0	1,3
Komunikace s podřízenými	27	0	0	0	1
Zájem o výsledky práce	23	4	0	0	1,15
Snaha řešit problémy svých podřízených	25	2	0	0	1,07

Zdroj: vlastní výzkum

### Příloha 9 Spokojenost se spolupracovníky - četnosti odpovědí

<b>Jak jste spokojený/á:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Mezilidské vztahy na pracovišti	4	6	8	9	2,81
Ochota pomoci či poradit	10	9	8	0	1,93
Důvěra mezi spolupracovníky	6	7	7	7	2,56
Týmová spolupráce	5	7	7	8	2,67

Zdroj: vlastní výzkum

**Příloha 10 Důležitost spolupracovníků - četnosti odpovědí**

<b>Jak je to pro mě důležité:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Mezilidské vztahy na pracovišti	19	8	0	0	1,3
Ochota pomoci či poradit	27	0	0	0	1
Důvěra mezi spolupracovníky	17	10	0	0	1,37
Týmová spolupráce	13	10	4	0	1,67

Zdroj: vlastní výzkum

**Příloha 11 Spokojenost se vzděláváním a rozvojem - četnosti odpovědí**

<b>Jak jste spokojený/á:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Systém vzdělávání zaměstnanců	7	4	8	8	2,63
Možnost zvyšování kvalifikace	4	6	10	7	2,74
Možnost pracovního postupu	6	3	7	11	2,85

Zdroj: vlastní výzkum

**Příloha 12 Důležitost vzdělávání a rozvoje - četnosti odpovědí**

<b>Jak je to pro mě důležité:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Systém vzdělávání zaměstnanců	13	11	3	0	1,63
Možnost zvyšování kvalifikace	9	8	10	0	2,04
Možnost pracovního postupu	19	7	1	0	1,33

Zdroj: vlastní výzkum

**Příloha 13 Spokojenost s organizací práce na pracovišti - četnosti odpovědí**

<b>Jak jste spokojený/á:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Pracovní doba	8	8	6	5	2,3
Rozvržení pracovní doby	19	5	3	0	1,41
Způsob rozdělování práce	6	4	6	11	2,81
Dostatek času na plnění úkolů	7	4	8	8	2,63
Spolupráce mezi odděleními	6	2	8	11	2,89

Zdroj: vlastní výzkum

**Příloha 14 Důležitost organizace práce na pracovišti – četnosti odpovědí**

<b>Jak je to pro mě důležité:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Pracovní doba	17	10	0	0	1,37
Rozvržení pracovní doby	27	0	0	0	1
Způsob rozdělování práce	15	8	2	2	1,67
Dostatek času na plnění úkolů	27	0	0	0	1
Spolupráce mezi odděleními	16	8	3	0	1,52

Zdroj: vlastní výzkum

**Příloha 15 Spokojenost s pracovními podmínkami - četnosti odpovědí**

<b>Jak jste spokojený/á:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Vybavenost pracoviště	12	11	4	0	1,7
Úroveň sociálního zařízení	3	8	7	9	2,81
Zázemí pro zaměstnance	0	0	8	19	3,7
Čistota – úklid	20	4	3	0	1,37
Rovnoměrnost osvětlení	15	2	4	6	2,04
Hluk	18	4	2	3	1,63
Mikroklimatické podmínky	6	4	10	7	2,67
Dopravní dostupnost pracoviště	19	7	1	0	1,33

Zdroj: vlastní výzkum

### Příloha 16 Důležitost pracovních podmínek - četnosti odpovědí

Jak je to pro mě důležité:	1	2	3	4	Průměrná hodnota
Vybavenost pracoviště	19	8	0	0	1,3
Úroveň sociálního zařízení	27	0	0	0	1
Zázemí pro zaměstnance	13	9	5	0	1,7
Čistota – úklid	27	0	0	0	1
Rovnoměrnost osvětlení	14	13	0	0	1,48
Hluk	15	12	0	0	1,44
Mikroklimatické podmínky	17	7	3	0	1,48
Dopravní dostupnost pracoviště	20	7	0	0	1,26

Zdroj: vlastní výzkum

### Příloha 17 Spokojenost podle skupin faktorů

Skupina faktorů	Průměrný I <sup>s</sup>
Vnímání podniku	0,86
Obsah práce	0,68
Pracovní podmínky	0,68
Odměňování	0,62
Vzdělávání a rozvoj	0,61
Přímý nadřízený	0,6
Organizace práce na pracovišti	0,56
Spolupracovníci	0,54

Zdroj: vlastní výzkum

## **Anonymní dotazník**

### **Spokojenost zaměstnanců**

Vážené kolegyně a kolegové,

chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude podkladem k vypracování mé bakalářské práce na téma Analýza pracovní spokojenosti v podniku na Vysoké škole ekonomie a managementu. **Dotazník je zcela anonymní.** Jednotlivá data nebudou nikde zveřejněna a budou ihned po zpracování skartována. Souhrnná data prezentována jako celek budou poskytnuty managementu organizace společně s návrhy řešení/zlepšení. Můžete tak nyní právě Vy přispět k pozitivním změnám ve firmě.

Vyplněný dotazník prosím vhod'te do 15.10.2012 do papírové urny na recepci označené „DOTAZNÍK“.

V případě jakýchkoliv dotazů jsem k dispozici na e-mailu: [marketa.beranova@vsem.cz](mailto:marketa.beranova@vsem.cz).

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci,

Markéta Beranová



## 1. Vnímání podniku

	Jak jsem spokojený/á?				Jak je to pro mě důležité?			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Můj vztah k podniku	1	2	3	4	1	2	3	4
Dobrá pověst podniku	1	2	3	4	1	2	3	4
Informovanost o aktivitách podniku	1	2	3	4	1	2	3	4
Informovanost o cílech a záměrech podniku	1	2	3	4	1	2	3	4

Čeho si nejvíce ceníte na Vašem podniku?

.....

Co se Vám na Vašem podniku nelíbí?

.....

## 2. Obsah práce

	Jak jsem spokojený/á?				Jak je to pro mě důležité?			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Náplň práce	1	2	3	4	1	2	3	4
Rozsah a množství práce	1	2	3	4	1	2	3	4
Zajímavost a rozmanitost	1	2	3	4	1	2	3	4
Psychická náročnost	1	2	3	4	1	2	3	4
Možnost uplatnit v práci své vlastní myšlenky	1	2	3	4	1	2	3	4
Pocit osobního uspokojení	1	2	3	4	1	2	3	4

Nejvíce mi na mé práci vyhovuje

.....

Nejvíce mi na mé práci vadí

.....

### 3. Odměňování

	Jak jsem spokojený/á?				Jak je to pro mě důležité?			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Výše pevné složky mzdy	1	2	3	4	1	2	3	4
Výše pohyblivé složky mzdy	1	2	3	4	1	2	3	4
Růst mzdového ohodnocení	1	2	3	4	1	2	3	4
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	1	2	3	4

Co byste změnil/a / zlepšil/a na systému odměňování v podniku?

.....

### 4. Přímý nadřízený

	Jak jsem spokojený/á?				Jak je to pro mě důležité?			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Styl řízení (autoritativní, demokratický, liberální)	1	2	3	4	1	2	3	4
Odborné znalosti	1	2	3	4	1	2	3	4
Organizační schopnosti	1	2	3	4	1	2	3	4
Komunikace s podřízeným	1	2	3	4	1	2	3	4
Zájem o výsledky práce	1	2	3	4	1	2	3	4
Snaha řešit problémy svých podřízených	1	2	3	4	1	2	3	4

Čeho si nejvíce vážíte na Vašem nadřízeném?

.....

Co se Vám nelíbí na Vašem nadřízeném?

.....



## 5. Spolupracovníci

	Jak jsem spokojený/á?				Jak je to pro mě důležité?			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Mezilidské vztahy na pracovišti	1	2	3	4	1	2	3	4
Ochota pomoci či poradit	1	2	3	4	1	2	3	4
Důvěra mezi spolupracovníky	1	2	3	4	1	2	3	4
Týmová spolupráce	1	2	3	4	1	2	3	4

Čeho si na Vašem kolektivu nejvíc ceníte?

.....

Co byste zlepšil/a v pracovních vztazích?

.....

## 6. Vzdělávání a rozvoj

	Jak jsem spokojený/á?				Jak je to pro mě důležité?			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Systém vzdělávání zaměstnanců	1	2	3	4	1	2	3	4
Možnost zvyšování kvalifikace	1	2	3	4	1	2	3	4
Možnost pracovního postupu	1	2	3	4	1	2	3	4

Co byste změnil/a na systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

.....

## 7. Organizace práce na pracovišti

	Jak jsem spokojený/á?				Jak je to pro mě důležité?			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Pracovní doba	1	2	3	4	1	2	3	4
Rozvržení pracovní doby	1	2	3	4	1	2	3	4
Způsob rozdělování práce	1	2	3	4	1	2	3	4
Dostatek času na plnění úkolů	1	2	3	4	1	2	3	4
Spolupráce mezi odděleními	1	2	3	4	1	2	3	4

Co byste změnil/a na organizaci práce?

.....

## 8. Pracovní podmínky

	Jak jsem spokojený/á?				Jak je to pro mě důležité?			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Vybavenost pracoviště	1	2	3	4	1	2	3	4
Úroveň sociálního zařízení	1	2	3	4	1	2	3	4
Zázemí pro zaměstnance	1	2	3	4	1	2	3	4
Čistota (úklid)	1	2	3	4	1	2	3	4
Rovnoměrnost osvětlení	1	2	3	4	1	2	3	4
Hluk	1	2	3	4	1	2	3	4
Mikroklimatické podmínky (teplota, vlhkost a rychlost proudění vzduchu)	1	2	3	4	1	2	3	4
Dopravní dostupnost pracoviště	1	2	3	4	1	2	3	4

Co Vám nejvíce ztěžuje práci na pracovišti?

.....

Co byste zlepšil/a na pracovišti, aby se Vám pracovalo lépe?

.....

## **II. část** (vhodnou odpověď prosím zakřížkujte)

### **Pohlaví**

- Muž
- Žena

### **Věková skupina**

- 20 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 35 let
- 36 – 40 let
- 41 let a více

### **Nejvyšší dosažené vzdělání**

- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské (Bc.)
- Vysokoškolské (Ing., Mgr.)

### **Jak dlouho pracujete ve společnosti ABC Shipping Line?**

- 1 – 2 roky
- 3 – 5 let
- 6 let a více

**Děkuji za Vaše odpovědi.**

