

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Loajalita zaměstnanců

Alena Klofcová

© 2010 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Loajalita zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2010

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing Ivaně Tiché, Ph.D. za odborné rady v průběhu zpracování této práce. Zároveň bych chtěla poděkovat společnosti Česká voda – Czech Water a.s. za vstřícnost při provádění průzkumu.

Loajalita zaměstnanců

Employee Loyalty

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá tématem „Loajalita zaměstnanců“.

Je strukturována do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá se pojmem loajalita, přínosy loajálních zaměstnanců pro zaměstnavatele, důležitými aspekty pracovního procesu a prostředí ovlivňujících značnou měrou loajalitu a zároveň metodami používanými pro zjišťování postojů zaměstnanců.

Praktická část je vyhodnocením anonymního průzkumu spokojenosti a loajality, prováděného ve společnosti Česká voda Czech Water a.s. Ten si klade za cíl ověřit u zaměstnanců této společnosti, působení vybraných faktorů z teoretické části na jejich postoj k organizaci, na jejich spokojenost, loajalitu a jejich flukuační tendence. Zjišťuje, co tyto zaměstnance motivuje k setrvání u společnosti a být loajální a co by je potenciálně motivovalo k odchodu.

Summary

This thesis deals with the topic of employee's loyalty.

It is structured into two main parts, theoretical and practical. The theoretical part deal with the concept of loyalty, benefits of loyal employee for employers, how the loyalty is influenced by working process and environment and also with methods used to identify attitude of employees.

The practical part is an anonymous survey assessing the satisfaction and loyalty, carried out at Česká voda - Czech Water Inc. The survey aims to verify, with the staff of this company, the effect of factors selected from the theoretical part of the thesis on their attitude toward the organization, their satisfaction, loyalty and their fluctuation tendencies. The survey finds out motivations of these employees to stay with the company and be loyal and what would potentially motivate them to leave.

Klíčová slova: loajalita, spokojenost, zaměstnanec, společnost, pracovní prostředí, ovlivňování, vztah, postoj, efektivita, stabilita, konflikt.

Keywords: loyalty, satisfaction, employee, company, working environment, influence, relationship, attitude, efficiency, stability, conflict.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	6
2.1	Cíl práce	6
2.2	Metodika.....	6
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	7
3.1	Vymezení pojmu loajalita zaměstnance	7
3.2	Rozdílnost ve vnímání důležitosti loajality	8
3.3	Přínos loajality	8
3.3.1	Přínos v působení na okolní prostředí	9
3.3.2	Přínos ve zvýšení efektivity a produktivity	10
3.3.3	Přínos v poskytnutí stability	10
3.4	Typy vztahů zaměstnanců k organizaci	11
3.5	Možnosti působení na zaměstnance	12
3.5.1	Uspokojování potřeb	12
3.5.2	Respekt a projevování zájmu	14
3.6	Vlivy působící na loajalitu	15
3.6.1	Řízení lidských zdrojů	15
3.6.2	Pověst organizace	16
3.6.3	Pracovní a sociální adaptace s prostředím organizace	18
3.6.4	Vliv přímého nadřízeného	20
3.6.5	Vliv pracovního prostředí	22
3.6.6	Zaměstnanec	23
3.6.7	Hodnocení	26
3.6.8	Odměňování	27
3.6.9	Rušivé vlivy	29
3.7	Měření loajality.....	32
3.7.1	Metody.....	32
3.7.2	Sledované aspekty	33

4	VLASTNÍ PRÁCE	34
4.1	Představení zkoumané společnosti.....	34
4.1.1	Faktické údaje o společnosti z personálního hlediska	34
4.1.2	Benefity a odměňování zaměstnanců	35
4.2	Metodika průzkumu.....	36
4.3	Vyhodnocení průzkumu.....	37
4.3.1	Struktura zúčastněných respondentů	37
4.3.2	Spokojenost	38
4.3.3	Důvody setrvání u společnosti.....	41
4.3.4	Potencionální důvody odchodu od společnosti	43
4.3.5	S jakým pocitem je asociováno zaměstnání	45
4.3.6	Péče společnosti a loajalita zaměstnance	46
4.4	Shrnutí průzkumu	47
5	ZÁVĚR	50
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	52
7	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	53
8	PŘÍLOHY	54

1 ÚVOD

Technologické možnosti společností jsou v současnosti velmi vyrovnané, což je jedním z důvodů, proč se pozornost při hledání konkurenčních výhod obrací zpět k zaměstnancům. Potenciál zaměstnanců se stal zcela vědomě klíčovým faktorem budování úspěchu či neúspěchu společnosti.

Společnost může disponovat špičkovými technologiemi, výbornými nápady a propracovanou strategií, ale aby uvedené tvořilo kompaktní a výkonný celek, je zapotřebí vše propojit pomocí vhodného spojovacího článku, kterým jsou zaměstnanci. Jsou to právě oni, kdo určuje, zda bude strategie naplněna a cíle dosaženy. Zaměstnanci jsou nejdůležitější a zároveň nejobtížněji ovladatelnou složkou úspěchu. Má-li být jejich potenciál využit naplno, je nutné nastavit prostředí spolupráce a vzájemné důvěry. Je pouze volbou každé firmy, jak se „svým“ lidským kapitálem naloží.

Člověk v produktivním věku tráví v zaměstnání v průměru čtvrtinu svého života, což je nezanedbatelná část jeho života. Proto má přirozený zájem, zvolit si zaměstnání, které nebude pouze únavnou činností, ale zároveň uspokojení přinášející aktivitou. To je i důvodem, že většina pracovníků nastupuje do zaměstnání s předpokladem, stát se loajálním. Jejich osobní potřeby: pocit sounáležitosti, touha po uznání, ocenění a dosažení úspěchu, je k tomu podvědomě vedou. V reálném světě se zaměstnancovi potřeby a očekávání střetávají i doplňují s potřebami společnosti a jejím prostředím. Naplní-li se potřeby a očekávání oboustranně, dochází k rovnovážnému stavu, který je předpokladem pro vznik žádaných psychologických vazeb, jako je např. pocit sounáležitosti, který je mnohem významnějším poutem zaměstnance k zaměstnavateli, než formálně definovaný pracovní poměr. Nedojde-li k rovnovážnému stavu, přichází zklamání, nezájem, pokles pozornosti a díky tomu i zhoršení pracovních výsledků zaměstnance. Na straně zaměstnavatele je přirozenou odezvou nespokojenost s vykonanou prací a dosahovanými výsledky. Aby se těmto negativním dopadům předešlo, je zapotřebí vzájemný vztah stále budovat a utužovat a tím zajistit loajalitu a dobré výkony zaměstnanců, vedoucí zároveň ke spokojenosti zaměstnavatele.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Tato práce je věnována loajalitě zaměstnanců. Jejím cílem je zjistit, zda je loajalita zaměstnanců zapotřebí a v čem spočívají její potencionální přínosy. Zároveň se práce zabývá důležitými aspekty, které loajalitu ovlivňují a které by neměly být opomíjeny při jejím případném budování.

Praktická část vlastní práce - Průzkum spokojenosti a loajaliti mezi zaměstnanci ve společnosti Česká voda - Czech Water, a.s. si klade za cíl ověřit působení vybraných faktorů na postoj zaměstnanců k organizaci, na jejich spokojenost, loajalitu a jejich flukuační tendence.

2.2 Metodika

Práce je členěna do dvou hlavních částí, literární rešerše a vlastní práce.

Literární rešerše je shrnutím poznatků doposud publikovaných v odborné literatuře a tematicky zaměřených člancích uveřejněných odborníky, kteří se pracovním vztahům věnují. Na počátku je pojem loajalita vymezen, jsou shrnuty její možné přínosy a jsou definovány vztahy v organizaci. Další kapitoly jednotlivě popisují vlivy působící na loajalitu.

Vlastní práce se věnuje průzkumu spokojenosti a loajaliti zaměstnanců společnosti Česká voda - Czech Water, a.s. Průzkum je realizován formou anonymního dotazníku distribuovaného mezi zaměstnance společnosti. Jeho dotazy jsou zaměřeny na zjištění spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovním prostředím, nadřízenými, pracovní náplní a sociální péčí společnosti. V dotazníku jsou podle charakteru dotazu použity typy otázek otevřené, polootevřené i uzavřené. Výsledky průzkumu jsou vyhodnoceny, popsány, zpracovány do grafů a v závěru je provedeno shrnutí zjištěných poznatků.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Vymezení pojmu loajalita zaměstnance

Loajalita je nejčastěji vnímána jako skutečnost, že zaměstnanec je své organizaci věrný a tudíž z ní neodchází¹. V některých případech, však zaměstnanec zůstává loajální i po svém odchodu. Na pracovním trhu dnes existuje mnoho pozic, které jsou dočasné. Příkladem mohou být projekty, které jsou ze své definice časově omezeny. Větší část členů projektového týmu jsou externí zaměstnanci, pro které ukončení projektu znamená i ukončení zaměstnaneckého nebo smluvního poměru. Probíhala-li spolupráce k oboustranné spokojenosti, zůstávají tyto osoby loajální, ačkoliv se formální charakter vzájemného vztahu změní. Projevem tohoto širšího pojetí loajality může být např. šíření dobrého jména uvedené společnosti, případně ochota kdykoliv opět spolupracovat na dalších projektech.

Konkrétnější definice loajality ji popisuje jako stav, kdy zaměstnanec má svou práci rád, je spokojen a motivován a v ideálním případě, je pyšný na společnost, pro kterou pracuje². Z tohoto vyplývá, že loajalita v sobě obsahuje určitou psychologickou vazbu, která vytváří vnitřní pouto a zároveň zodpovědnost i vůči někomu jinému než vůči sobě samému. Přeneseně by bylo možno loajalitu v tomto kontextu vyjádřit jako identifikaci jednotlivce s cíly společnosti.

Někdy je loajalita definována jako závazek člověka k sobě samému, ale i vůči skupině nebo organizaci³, což koresponduje s výkladem předchozího odstavce. Loajalitu není možné zajistit finančními stimuly, ale je možné ji vyvolat umožněním přímé účasti zaměstnance na definici vizí. I to podporuje předchozí výklad loajality, obsahující jako zásadní složku psychologickou vazbu vznikající primárně na podněty nehmotného charakteru.

Přestože existují i další definice termínu loajalita, vždy se ve své podstatě jedná o určitou formu oddanosti, věrnosti, čestnosti, popřípadě respekt k zájmům druhých,

¹ Stejskalová A., *Loajalita ... co za ní hledat a co už ne?*, HR forum 2008, č. 5, str. 5 - 7

² Moravcová J., *...aby zaměstnanec zůstal a byl na firmu hrdý*, HR forum, 2008, č. 5, str. 8 - 9

³ Vostrovská Z., *Loajalita souvisí s hrdostí?*, HR forum, 2008, č. 5, str. 13

není možno ji však zaměňovat s pouhou bezhlavou poslušností, bezmeznou obětavostí či nepřiměřenou servilitou podřízených vůči nadřízeným.

3.2 Rozdílnost ve vnímání důležitosti loajality

Důležitost role loajality je vnímána rozdílně nejčastěji v závislosti na aspektech:

- Původ organizace – kultura východní / kultura západní
- Strategie organizace – požadavek stabilního personálu / podpora pravidelné obměny
- Pracovní pozice – dělnická manuální / poradenská, konzultační
- Společenský názor – názor platný v dané době

Zatímco východní kultura upřednostňuje klasické hodnoty jako je věrnost, západní preferuje změnu a využití více příležitostí. Taktéž samotné strategie organizací zahrnují přístup k zaměstnancům – upřednostňující pravidelnou obměnu, podporující kreativitu nebo naopak motivaci setrvat a zdokonalovat se. To do jisté míry závisí i na charakteru samotné pozice. Jde-li o zaměstnance, od kterého je vyžadována kreativita a nové nápady, nebo o pracovníka s důrazem na zručnost, od kterého je vyžadována rutinní práce s dlouhodobou zkušeností, či o zaměstnance specialistu, využitelného pouze pro určitý projekt, tedy pro krátkodobou nebo jednorázovou činnost. V neposlední řadě hraje velkou roli společensky uznávaný názor platný pro konkrétní období – odchod v kratší než obvyklé době je pak považován za přílišnou fluktuaci a naopak, příliš dlouhé setrvání za nedostatečnou flexibilitu zaměstnance.⁴

Záleží pouze na každé organizaci, k jakému přístupu se přikloní, jakou důležitost loajalitu přiřadí a v jakém duchu bude se svými zaměstnanci zacházet.

3.3 Přínos loajality

Podporovat loajalitu je v zájmu každá společnost, která chce pracovat na svém růstu. Základem je vytváření tvůrčí atmosféry, snahy o dosažení vysoké produktivity a efektivitu práce a zajištění stability. Podaří-li se minimalizovat flukuační tendence, vzniká pozitivní image společnosti a zaměstnanci jsou loajálnější.

⁴ Stejskalová A., *Loajalita ... co za ní hledat a co už ne?*, HR forum, 2008, č. 5, str. 5 - 7

Přínosy loajálních zaměstnanců pro společnost lze rozdělit následovně:

- **Přímé:**
 - aktivní činností – jsou vytvářeny kvalitnější produkty, přinášející vyšší zisk
 - setrváním u společnosti – jsou snižovány náklady na nábor a zaučování nových zaměstnanců.
- **Nepřímé:** snižování fluktuace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců vytvářející organizaci pozitivní reklamu u veřejnosti i obchodních partnerů.⁵

3.3.1 Přínos v působení na okolní prostředí

Existují společnosti, které svoje zaměstnance neúměrně zatěžují a po vyčerpání jejich kapacity se jich zbavují a nahrazují je novými neopotřebovanými lidmi⁶. Kdo na to doplácí první, je zákazník, který se pak od takové společnosti lehce odvrátí k jiné, kde ho obslouží zkušení zaměstnanci. Z toho vyplývá, že nepostradatelná role loajality zaměstnanců se ukazuje zejména tam, kde zaměstnanec přímo přichází do styku se zákazníkem. Loajální zaměstnanec působí pozitivněji a pravděpodobnost, že zákazník bude spokojen, se velmi zvyšuje. Zaměstnanci, kteří jsou s organizací sžiti, váží si jí a považují ji za svou, jsou velmi důležití pro kvalitní sousedské vztahy a působení firmy navenek. Stávají se přirozenými obhájci a advokáty, pokud o jejich organizaci někdo nemluví dobře⁷.

Nemusí se jednat pouze o kontakt s klienty. Loajální a spokojení zaměstnanci jsou pro společnost nepostradatelní v kontaktu s celým okolním prostředím. Poskytují společnosti nejlepší reklamu, jakou může mít.

Budovat dobré vztahy, důvěru a zakládat vztah na čestném jednání se vyplácí v každé situaci. Je třeba si uvědomit, že okamžikem odchodu se zaměstnanec pro společnost nestává nikým. Pracovní trh je poměrně malý a pravděpodobnost, že se společnost se svým bývalým zaměstnancem znovu setká, je v některých průmyslových

⁵ Škarková D., www.systemonline.cz/clanky/vztah-zamestnancu-k-firme.htm, 2001 [cit. 2009-11-12]

⁶ Plamínek J., *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 20

⁷ Stejskalová A., *Loajalita ... co za ní hledat a co už ne?*, HR forum 2008, č. 5, str. 5 - 7

odvětvích značná. Vztah vybudovaný v pracovním poměru tak může ovlivňovat společnost i po ukončení zaměstnaneckého poměru a to jak pozitivně tak negativně.

3.3.2 Přínos ve zvýšení efektivity a produktivity

Dalším důležitým důvodem, proč usilovat o loajální zaměstnance je efektivita a produktivita práce. Postoje zaměstnanců k pracovnímu prostředí stále více spolurozhodují o tom, zda bude organizace úspěšná a zda bude celkově podávat kvalitní výkon. Spokojení zaměstnanci se projevují zvýšenou produktivitou a také tím, že jsou společnosti věrní.⁸

Efektem investování do lidského kapitálu pro zaměstnavatele je zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což vesměs pramení z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností. Na svém rozvoji se musí taktéž chtít podílet zaměstnanci. Pokud se taková investice zdaří, vytvoří se unikátní a nenapodobitelná kvalita týmu organizace, představující významnou konkurenční výhodu⁹.

Výsledky průzkumu „*What makes a great employer*“, prováděného personální agenturou Manpower napříč patnácti státy za účasti 12000 uchazečů o zaměstnání, prokazují vliv spokojenosti na zvýšení produktivity. Zaměstnanci spokojení s organizací společnosti, se svým nadřízeným a ti, které práce baví, se své práci dokáží věnovat plně. Tím tito zaměstnanci dle výzkumu přinášejí až o 10 % větší zisk než je průměr. Oproti tomu nespokojení zaměstnanci snižují zisk o 1 – 2 %.¹⁰

3.3.3 Přínos v poskytnutí stability

Loajální zaměstnanci dodávají společnosti potřebnou stabilitu pro krizová období. Kromě flexibilních mechanismů řízení je zapotřebí lidí, kteří tuto flexibilitu akceptují a sami na ni reagují.¹¹ U loajálních zaměstnanců lze očekávat daleko pružnější

⁸ Svítková K., <http://www.cerge-ei.cz/news/in_the_media/data/Svitkova_FM_17-04-2008.pdf> 2008 [cit. 2008-10-26]

⁹ Koubek J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 28

¹⁰ Rezlerová J., *Kvalitní zaměstnavatel spokojený zaměstnanec*, HR forum, 2008, č. 5, str. 30 - 32

¹¹ Plamínek J., *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 34 a 56

reakce a přizpůsobování se novým, často i negativním, podmínkám, než u zaměstnanců, kteří k organizaci nemají žádný citový vztah a setrvávají pouze kvůli výdělku.

3.4 Typy vztahů zaměstnanců k organizaci

Obecně je možno zaměstnance rozdělit do dvou skupin. První zahrnuje ty, kteří pracují pouze pro peníze, zatímco druhá ty, kteří mají v práci zálibu.

Specifikovanější rozdělení uvádí 3 typy vztahů zaměstnanců k organizaci:

- **citový** - je určitým emočním vztahem, kdy se zaměstnanec cítí s organizací spojen
- **pobytový** – je vztahem, ve kterém vytrvávají zaměstnanci, pro něž je odchod spojen s příliš velkými náklady – myšleno spíše po psychické stránce
- **normativní** – je vztah, kdy zaměstnanci cítí silný smysl pro povinnost, zabraňující jim v odchodu ¹²

Odlišně zaměstnance v organizaci rozděluje Plamínek¹³, který přichází s porovnáním postoje versus schopnosti. Na základě kombinace těchto charakteristických vlastností dělí zaměstnance na 4 skupiny a podle zařazení do jednotlivých z nich navrhuje způsob jednání se zaměstnanci a prioritu zaměření se na budování loajality. Přehlednou matici prezentuje obrázek 1.

SCHOPNOSTI	dostatečné	SCHOPNÍ, ALE NEOCHOTNÍ	SCHOPNÍ A OCHOTNÍ
	nedostatečné	NESCHOPNÍ A NEOCHOTNÍ	NESCHOPNÍ, ALE OCHOTNÍ
		nepříznivé	příznivé
		POSTOJE	

Obrázek 1: Porovnání postoje versus schopnosti (Plamínek, 2008)

¹² Škarková D., www.systemonline.cz/clanky/vztah-zamestnancu-k-firme.htm, 2001 [cit. 2009-11-12]

¹³ Plamínek J., *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 62 - 63

Zařazení do jednotlivých skupin se v průběhu zaměstnání může měnit v závislosti působení na schopnosti a postoje zaměstnance. Cílem společnosti je, zařadit a udržet co nejpočetnější skupinu ve čtverci „Schopní a ochotní“. Nejproblematictější skupinou jsou „Schopní, ale neochotní“, kteří jsou pro své schopnosti uznáváni kolektivem, ale kteří zároveň působící svým postojem negativně na ostatní zaměstnance. Pokud se tuto skupinu podaří minimalizovat, přesunutím do zmiňovaného čtverce „Schopní a ochotní“, zajistí se tím pozitivní působení i na ostatní členy kolektivu.¹⁴

3.5 Možnosti působení na zaměstnance

Loajalita není samozřejmostí. Organizace může striktně vyžadovat korektní plnění úkolů, ale loajalitu si vynutit nemůže. Na jejím získání musí pracovat. Důležitou roli v tomto procesu hrají potřeby zaměstnance, prostředí výkonu práce, ostatní lidé zaměstnaní ve společnosti a v neposlední řadě cíle organizace a její politika. Neexistuje jednotný návod, který by šlo jednoduchým způsobem aplikovat na jakékoliv prostředí. Každá organizace je unikátní prostředí, složené z individualit a jako takové musí být řízeno.

3.5.1 Uspokojování potřeb

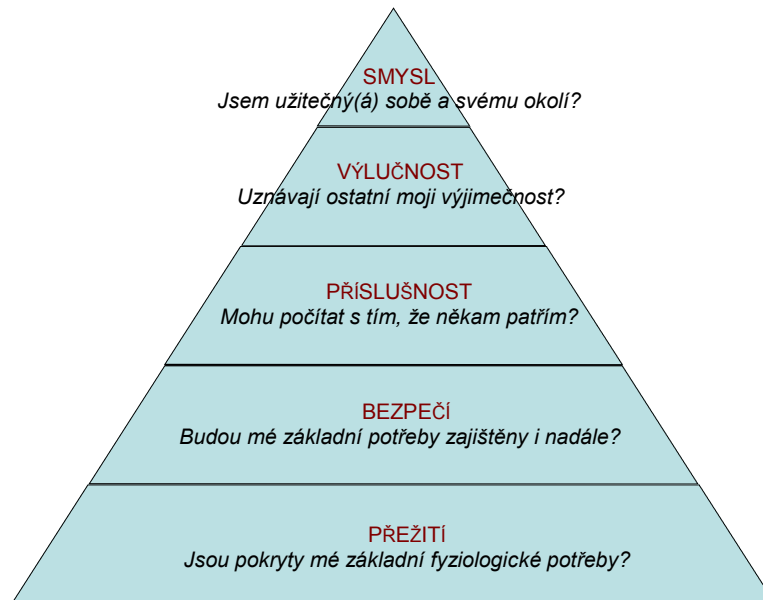
Loajalita úzce souvisí s Maslowovou pyramidou potřeb a s postupným naplňováním všech jejích úrovní. V kontextu organizace je nutné v rámci možností, ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně, zjišťovat jeho potřeby a očekávání a podle toho jej dále rozvíjet, motivovat a stimulovat, aby se co nejefektivněji využil jeho potenciál.¹⁵

Uspokojování potřeb jednotlivých pater Maslowovy pyramidy souvisí s odpověďmi na otázky každého patra, viz. Obrázek 2. Lidské potřeby jsou podobné, ale

¹⁴ Plamínek J., *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 63

¹⁵ Konderlová B., *Loajalita souvisí s hrdostí?*, HR forum, 2008, č. 5, str. 13

je zapotřebí zjistit váhu, kterou jednotlivci svým potřebám přisuzují. To vyžaduje zjištění stupně, na kterém se zaměstnanec nachází.¹⁶



Obrázek 2: Pyramida potřeb upravena o otázky (Plamínek, 2008)

Jiné pojetí uspokojování potřeb zaměstnanců hovoří o pracovních motivech. Jedná se v podstatě přímo o zaměření na pracovní motivaci. Pro každého zaměstnance je hlavním pracovním motivem něco jiného, nejčastěji v závislosti na povahových rysech a situaci v soukromém životě. Je zapotřebí identifikace důležitosti jednotlivých pracovních motivů u každého zaměstnance a podle toho následně zaměření se na vytvoření motivačního programu.

Pracovními motivy jsou nejčastěji:

- vykonávaná práce
- plat
- styl vedení
- sociální motivy¹⁷

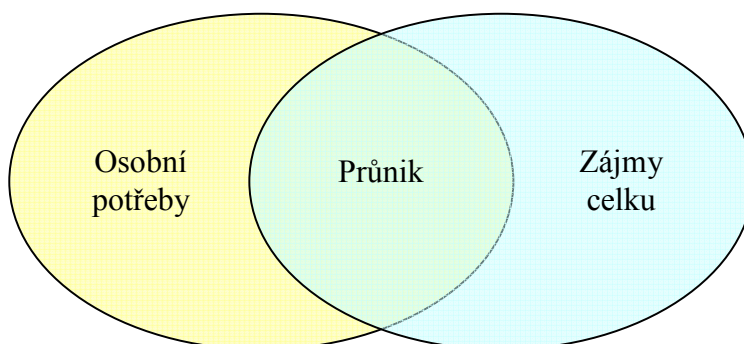
¹⁶ Plamínek J., *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 23

¹⁷ Nakonečný M., *Motivace pracovního jednání a její řízení*, s. 132-156

3.5.2 Respekt a projevování zájmu

Loajalita obsahuje určitý respekt ke druhému a k jeho chování. Aby toto fungovalo, je zapotřebí si uvědomit, že zmiňovaný respekt je oboustranný. Pokud je cítit respekt z protistrany, zvyšuje se přístupnost protistranu respektovat. Respektuje-li tedy zaměstnavatel potřeby zaměstnance, je zaměstnanec ochotnější respektovat potřeby zaměstnavatele.

Důležitou roli v navazování pevného vztahu hraje upřímně projevovaný zájem. Zajímat se o zaměstnance, snažit se pochopit jeho pohnutky a prakticky je zohlednit. Práci ve prospěch společnosti lze pak do určité míry zadávat tak, aby byla v souladu s osobními potřebami zaměstnance a tyto potřeby naplňovala. Osobní potřeby a zájmy organizace lze znázornit jako dvě množiny, viz. Obrázek 3 - čím větší je průnik těchto dvou množin, tím pravděpodobnější je loajalita zaměstnance.¹⁸



Obrázek 3: Osobní potřeby a zájmy organizace (Plamínek, 2000)

Snaha o respektování zájmů a potřeb zaměstnanců podporuje pravděpodobnost motivačního úspěchu.¹⁹ Pochopitelně by nemělo být zacházeno do extrémů, kdy jsou osobní zájmy podřízených nadřazeny práci.

¹⁸ Plamínek, J., *Synergický management*, s. 62

¹⁹ Stýblo J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 23

3.6 Vlivy působící na loajalitu

3.6.1 Řízení lidských zdrojů

V dnešní době už je promyšlené a cílené řízení lidských zdrojů neodmyslitelnou součástí řízení celého chodu společnosti. Není možno spoléhat na jednorázové využití pracovníků, pokud má mít společnost perspektivu dlouhodobějších úspěchů.

Cesta k loajálními a schopným lidem není pochopitelně snadná, ale za námahu určitě stojí, neboť lidské zdroje jsou bezpochyby nejcennější hodnotou, kterou společnost disponuje.²⁰ Cílem managementu by měla být vzrůstající orientace na zaměstnance s cílem získat jejich zájem, jejich pracovní zaujetí, podporovat jejich kreativitu a jejich iniciativu.

Kroky, které pomáhají získat podporu zaměstnanců, jsou následující:

1. Definice – formulace myšlenek organizace a stanovení rolí a úloh jednotlivcům při jejich uskutečňování.
2. Orientace – šíření myšlenek organizace a vysvětlování rolí jednotlivců.
3. Motivace – harmonizace potřeb lidí a zájmů organizace.
4. Habilitace – harmonizace skutečných a požadovaných individuálních schopností.
5. Synergetizace – rozvoj vztahových dovedností.
6. Integrace – zvládnutí konfliktních lidí.²¹

3.6.1.1 Funkce personálního útvaru

Pojetí role personálního útvaru jsou různá, zde se prezentují dvě konkrétní.

První pojetí dochází k tomu, že funkce personálního řízení v organizaci spočívá v zajišťování tří základních oblastí:

- **Personální politika** – určuje zásady v oblasti personálního řízení. Její propracovanost a orientace odráží význam zaměstnanců, který jim organizace přikládá.

²⁰ Plamínek, J., *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 71

²¹ Plamínek, J., *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 71

- **Sociální politika** - je souhrnem zásad v péči o pracovníky pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost a stabilizaci. Jejím úkolem je podporovat personální politiku.
- **Vedení lidí** – jedná se o styl vedení jednotlivců a ovlivňování jejich pracovní ochoty.²²

Druhé pojetí se zabývá pouze pojmem „personální politika“, ale tento nabízí v dvojitým možném výkladu, a sice následně:

- Jako systém zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování.
- Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží působit na lidského činitele a usměrňovat tak chování a jednání lidí.²³

V zásadě spolu názory obou autorů korespondují. Oba přisuzují personálnímu útvaru funkci zprostředkovatele při zajišťování motivace a spokojenosti zaměstnance v rámci strategie celé organizace a podpoře jejích hodnot.

3.6.2 Pověst organizace

V současnosti platí, že zaměstnancům nestačí nabídnout pouze lepší úroveň odměňování než konkurence, ale že je nutné také dbát na celkovou pověst organizace jako zaměstnavatele a obchodního partnera. Nevhodné reference mohou zásadním způsobem ovlivnit rozhodování potenciálních uchazečů o zaměstnání, protože řada lidí si uvědomuje, že získat zaměstnání v nedůvěryhodné organizaci je do jisté míry diskvalifikuje v případě, že se posléze budou ucházet o práci někde jinde.²⁴

Společnosti by se měly zaměřit na rozvoj zaměstnanecké značky, tedy pověsti. Lidé stále vážněji uvažují o sladění svých hodnot s hodnotami organizace, a to je důvodem, že už při výběru zaměstnání sledují, čím by pro ně potenciální zaměstnavatel byl přínosem, stejně jako na to, zda oni sami mají organizaci co

²² Kociánová R., *Personální řízení*, s. 116

²³ Koubek J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 23

²⁴ Koubek J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 159

nabídnout. Kvalita pověsti je výsledkem spolupráce všech prvků organizace – zaměstnanců, prostředí, procesů a produktů.²⁵

Budování dobré pověsti zahrnuje nejen dodržování podnikatelské etiky vůči svým zaměstnancům a dodavatelům, ale také činnost charitativního či ekologického charakteru a podpory veřejných zájmů. Vhodná je snaha o minimalizaci negativních vlivů a dopadů činnosti organizace, dobrovolné přijetí vyšších etických standardů či zpřísnění závazných norem.

To vše je přínosem, který se projevuje v dlouhodobém výhledu, ale mít na své straně veřejnost může být konkurenční výhodou. Zároveň má celý proces budování dobré pověsti příznivý dopad i na samotné zaměstnance, zejména pokud se do prospěšné činnosti sami dobrovolně zapojí. Velký význam má právě zmíněná dobrovolnost, která je známkou vysokých morálních standardů, a sdílení společných hodnot.

3.6.2.1 Personální marketing

Personální marketing je založen na dobré pověsti organizace z pohledu potenciálních i stávajících zaměstnanců a slouží k vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizaci v organizaci a posilování jejich sounáležitosti s ní. Existuje mnoho využitelných nástrojů, které mají organizace k dispozici. Jedná se například o následující:

- Dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb zaměstnanců.
- Péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí.
- Sociální politika a sociální program organizace.
- Vzdělávací programy organizace.
- Jistota zaměstnání, závazek nepropouštění.
- Systém odměňování, mzdová politika a program zaměstnaneckých výhod.
- Participace zaměstnanců na řízení.
- Sponzorování, charitativní činnost či ekologické aktivity.

²⁵ Thorne K., Pellant A., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*, s. 25-26

- Serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání.²⁶

Během svého profesního života vstřebávají potenciální zaměstnanci informace o možných zaměstnavatelích, ať již na základě nynější spolupráce s nimi, nebo z empirických zkušeností svého okolí. Podle těchto vstupů pak vyhodnocují, zda by měli zájem stát se součástí té které společnosti. Vzhledem k tomu, že základna potenciálních kvalitních zaměstnanců je omezená, společnosti by měly využívat veškerých dostupných nástrojů k získání a udržení kvalitních zaměstnanců.

3.6.3 Pracovní a sociální adaptace s prostředím organizace

Důležitou podmínkou úspěšné adaptace nových pracovníků je již první kontakt se společností, zastoupenou pracovníky personálního oddělení. Je důležité, aby právě oni byli skutečně loajální a plnohodnotní reprezentanti skutečných hodnot organizace.²⁷

3.6.3.1 Proces adaptace

Proces sociální adaptace je základním elementem budoucího „motivačního domu“. Každý zaměstnanec by měl být při nástupu seznámen nejen s provozem organizace, činností jednotlivých útvarů a se svým zařazením na pracovišti, ale také s charakterem podniku - jeho historií i dosaženými úspěchy; se současným stavem a budoucími záměry; i s celkovou organizační strukturou.²⁸ Celý proces probíhá v následujících liniích:

- **formální** - zabezpečované personálním útvarem či přímým nadřízeným
- **neformální** - zprostředkované spolupracovníky

Proces adaptace probíhá v delším, přesně stanoveném období a měl by být prováděn vyváženě, prostřednictvím orálně sdělených informací, vhodně podpořených písemnými informacemi. Všechny skutečně podstatné informace by měly být

²⁶ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 160

²⁷ Thorne K., Pellant A., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*, s. 16

²⁸ Stýblo, J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 65-66

zaměstnanci sděleny během procesu zaškolování opakovaně a jejich pochopení a přijetí by mělo být ověřeno a hodnoceno.²⁹

Hlavní smysl důsledné orientace na samotný proces adaptace je, aby se nový zaměstnanec co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu, útvaru i organizace, osvojil si specifické znalosti a potřebné dovednosti, orientoval se v organizačních mechanismech i v jejím uspořádání a ztotožnil se s jejími cíli.³⁰ Úspěšným začleněním zaměstnance do kolektivu, jeho pochopením vizí a idejí organizace, se otvírají dveře vzájemnému porozumění a důvěře hned v počátku. Zaměstnanec by měl být, co nejdříve po nástupu k organizaci, informován o svých povinnostech, o očekáváních organizace, o způsobu hodnocení a rovněž tak o tom, co nabízí společnost jemu. Dostupné by měly být i informace o osobních rozvojových programech či nabízených benefitech. Vše co je na počátku slíbeno, je zapotřebí splnit, aby nedocházelo k demotivaci, prostřednictvím nenaplněných očekávání.

3.6.3.2 Identita organizace

Identifikace zaměstnance s vizemi a cíli organizace je důležitým faktorem pro budování vzájemného vztahu. Přijetí podnikové identity nastává ve chvíli, kdy zaměstnanci přestávají myslet jako jednotlivci a začínají myslet jako tým či organizace.³¹ Přivlastňovací zájmeno „my“ a „naše“ se pak stává samozřejmou součástí vyjadřování v souvislosti s organizací.

3.6.3.3 Prezentace cílů organizace

Stejně jako vize, poslání nebo cíl, i hodnoty organizace by měly jít do hloubky. Cílem by mělo být, vést každého k tomu, aby tyto hodnoty potvrzoval už svým jednáním. To platí především pro seniorskou úroveň, protože hodně řadových zaměstnanců na ní hledá své vzory.³² Pokud je cílem organizace přimět své zaměstnance věřit v její hodnoty, uznávat je a respektovat je, musí jim jít samotné

²⁹ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 192-194

³⁰ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 192

³¹ Stýblo, J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 67-69

³² Thorne K., Pellant A., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*, s. 28

vedení příkladem. Nestačí pouze sepsat princip chodu organizace a zamýšlených cílů, společně s tím, jak se kdo má či nemá chovat. Někdo s autoritou musí jít příkladem a zásady nejen hlásat, ale především se jimi řídit, dodržovat je a prosazovat. Především tak musí jednat celé vedení organizace a zaměstnanci, kteří řídí další pracovníky. Zkrátka všichni ti, kdo jsou v organizaci respektováni jako autority.

3.6.4 Vliv přímého nadřízeného

Přímého nadřízeného je možno označit za nejdůležitějšího činitele při budování loajality zaměstnance. Jelikož se jedná o osobu, se kterou bývá zaměstnanec v každodenním kontaktu a potřebuje s ním řešit pracovní záležitosti, velmi záleží na vzájemném působení a důvěře. „Lidé přicházejí kvůli společnostem a opouštějí manažery,“ jsou slova Marcuse Buckinghama, citovaná v knize od Thorne a kol. Podkladem pro jeho výrok byla analýza údajů z výzkumu v 700 amerických společnostech. Dále uvedl, že na těsném pracovním trhu, kde lidé mohou získat práci snadněji, jsou ti se špatnými šéfy čtyřikrát více nakloněni tomu odejít, než ti, kteří si svého vedoucího váží a zároveň, že dobu, po kterou zaměstnanci zůstávají a kvalitu výkonu, ovlivňuje vztah k vlastnímu vedoucímu.³³

Hrdost na organizaci vzniká přes lidi, kteří v ní pracují. Za alfu a omegu konceptu loajality lze označit právě nadřízeného, protože on je osobou, která může svým jednáním pozitivně ovlivňovat podřízené a budovat v nich pocit hrdosti na odvedenou práci, na něj samotného i na celou společnost. Záleží tedy především na vedoucích pracovnících, jak na své podřízené působí, zda je stimulují k loajalitě nebo naopak demotivují.³⁴ Svým způsobem je možné vyvodit závěr, že jsou-li pracovníci nespokojeni, je to převážně negativním hodnocení jejich nadřízeného.

3.6.4.1 Osobnost nadřízeného

Předpokladem správného vedoucího pracovníka je v první řadě jeho autorita, jinak nemůže motivačně vést své podřízené.³⁵ Velkou předností je, pokud si vedoucí

³³ Thorne K., Pellant A., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*, s. 40

³⁴ Vostrovská Z., *Loajalita souvisí s hrdostí?*, HR forum, 2008, č. 5, str. 13

³⁵ Stýblo J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 20

tuto autoritu dokáže osvojit přirozeně, neboť se snižuje riziko, že v krizových situacích vypadne ze své role. „Intuitivně skvělí vedoucí mají schopnost vytvářet vztahy velmi přirozeným způsobem. Když toho docílí, provází je velká věrnost.“ Důležité je, nepoužívat k řízení zaměstnanců pouze působivou moc, ale hlavně vynikat uměním vztahů.³⁶

Bezpochyby platí, že snadněji získá autoritu vedoucí, který jde příkladem, tedy používá-li, stejná pravidla pro sebe i na své podřízené. Podřízení mají přirozené tendence kopírovat chování svých nadřízených a to téměř ve všem - v pracovních návycích, filozofii, přístupu k práci nebo dochvilnosti.³⁷ Tyto tendence však mají charakter přímé úměry, proto reagují i opačným směrem, tedy zaměstnanci obdobně kopírují i nežádoucí chování. Toto si ne všichni řídicí pracovníci uvědomují, proto se stává, že nadřízení trestají chování, které sami prezentují.

Důležitou vlastností nadřízeného je umění poznávat lidi. Má-li na své podřízené působit efektivně, musí nejprve vědět, koho vede a jak ho má motivovat.³⁸ Teprve poté je možno zvolit vyhovující a motivující způsob vedení.

Charakteristickým rysem vedoucího pracovníka by měla být psychicky silná osobnost se zdravým sebevědomím, která dokáže odolávat tlakům servility, protože ji nemá zapotřebí, a zároveň dokáže přijmout kritiku, kterou ideálně využívá ke svému zdokonalování.

Je zřejmé, že ne každý má předpoklady stát se úspěšnou vedoucí osobností. Profesní zdatnost a vědomosti ještě nedělají z člověka dobrého vedoucího. Takový člověk dokáže, i přes své profesní klady, v sociálních ohledech naprosto propadnout a velmi negativně působit na své podřízené. Dobrý vedoucí pracovník musí zvládnout, kromě organizačně technické stránky řízení, i metody vedení – ovlivňování pracovního chování podřízených pracovníků. Musí si být vědom své úlohy, spočívající ve vytyčení jasně formulovaných, měřitelných cílů a zajistit, aby je lidé přijali za své a s plným nasazením je realizovali.

³⁶ Thorne K., Pellant A., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*, s. 37 - 38

³⁷ Holková H., *Loajalita souvisí s hrdostí?*, HR forum, 2008, č. 5, str. 13

³⁸ Stýblo J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 23

Při zhodnocení vlivu řídicích pracovníků je možné konstatovat, že neexistují špatní a dobří podřízení, ale pouze vedoucí pracovníci, kteří své pracovníky vedou úspěšně a ti, kteří toto umění neovládají.

3.6.5 Vliv pracovního prostředí

Pracovní prostředí je možné rozdělit na dva hlavní celky, a sice na pracoviště a pracovní vztahy. Obojí přímo ovlivňuje spokojenost zaměstnanců.

Pracovní prostředí je atmosférou na vymezeném pracovišti utvářenou všemi členy skupiny a zároveň působící na všechny členy skupiny. Ačkoliv je tato atmosféra pro všechny stejná, účinek na jednotlivé členy je rozdílný. Výsledný účinek zahrnuje jak osobnost jednotlivce, tak i jeho očekávání na celkové pracovní podmínky a předchozí zkušenosti s nimi. Důsledkem je buď soulad, nebo nesoulad s vytvořeným prostředím.³⁹ Je zřejmé, že aby se zaměstnanec začlenil, musí cítit určité souznění. Pracovní prostředí tvoří především lidé a jejich vzájemné vztahy - dobré či špatné.

3.6.5.1 Pracoviště

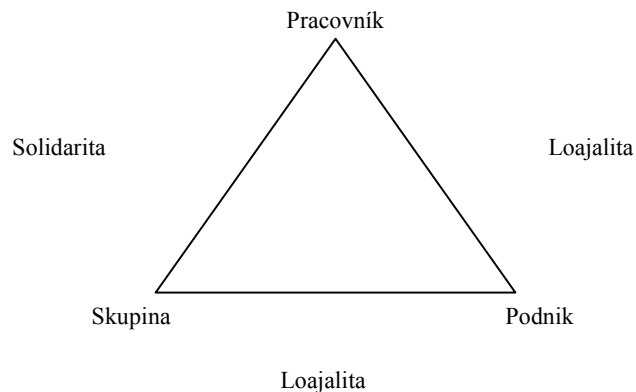
Pracoviště v sobě zahrnuje pracovní prostory a jejich vybavenost. Čistota, upravenost, moderní vybavení a kvalitní pracovní pomůcky podporují kvalitní výkony. Příjemné pracoviště velmi usnadňuje participaci nových zaměstnanců.

3.6.5.2 Pracovní vztahy

Loajalita je produktem vztahu s nejbližším okolím, tedy s lidmi, se kterými zaměstnanec spolupracuje. Tyto vztahy v kolektivu přímo úměrně ovlivňují spokojenost, výkonnost i proces splnutí s organizací.

Je uplatňováno několik pozitivních sociálních vazeb mezi pracovníkem, skupinou a organizací, které se vzájemně ovlivňují při utváření vztahů. Graficky tento vztah znázorňuje obrázek 4.

³⁹ Nakonečný M., *Motivace pracovního jednání a její řízení*, s. 197



Obrázek 4: Schéma pozitivních sociálních vztahů v organizaci (Nakonečný, 1992)

Obrázek lze vysvětlit následovně: Existuje-li solidarita mezi pracovníkem a skupinou, může vzniknout loajalita mezi pracovníkem a organizací a zároveň mezi celou skupinou a organizací. Jelikož zde působí zmiňovaná přímá úměra, je téměř nemožné budovat loajalitu při nedostatku solidarity mezi pracovníky a skupinou.⁴⁰

Nespokojený, nešťastný či frustrovaný zaměstnanec nikterak nepřispívá vhodnému klimatu na pracovišti a tím ani plnění společných úkolů. Pro život skupiny, malého kolektivu nebo celé organizace, je zapotřebí dobré vnitřní komunikace a rozvinutého týmového ducha.⁴¹ Z uvedeného lze usuzovat, že postoj jednotlivce ve skupině ovlivňuje postoje ostatních členů skupiny, jak v pozitivním tak v negativním smyslu, obzvláště jedná-li se o pracovníka ostatními uznávaného.

Frustrovaný zaměstnanec sice dočasně setrvává i v prostředí s problematickými vztahy, ať již z důvodů finančních či jiných, ale jeho výkon nebude kvalitní a vztah k organizaci jako celku, nebude příliš pozitivní.

3.6.6 Zaměstnanec

Pro zaměstnance nalézající ve své činnosti pozitivní smysl, se pracoviště stává místem, kde jsou spokojeni a jejich motivace je vysoká. Bohužel ne vždy se to podaří. Z pohledu organizace je však vždy důležité správné stanovení cílů každého pracovníka, založené na odhadu jeho schopností, stejně jako přidělení odpovídající role, kterou v

⁴⁰ Nakonečný M., *Motivace pracovního jednání a její řízení*, s. 204

⁴¹ Stýblo, J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 19

organizaci bude zastávat. Oboje lze pokládat za důležité předpoklady efektivního pracovního týmového výkonu, který všechny členy skupiny přiměje podávat maximální výkony odpovídající jejich schopnostem.⁴² Týmem je možno rozumět i celou organizaci a dosažení jejích výsledků.

3.6.6.1 Pracovní role

Zaměstnanci potřebují velmi přesně znát svou roli, kterou mají v organizaci zastávat. Musí jim být sděleno, co od nich organizace očekává, jaká pravidla v organizaci platí a jaké mají kompetence.⁴³

Role je definována prostřednictvím tří základních okruhů:

- **Účel role** – vymezuje, co se od pracovníka v této roli očekává.
- **Hlavní oblasti výsledků** – určují hlavní výstupy role.
- **Hlavní schopnosti** – popisují, co musí být pracovník schopen v dané roli dělat a jak se musí chovat.⁴⁴

3.6.6.2 Pracovní náplň

3.6.6.2.1 Smysl činnosti

Zaměstnanec chce v zásadě vědět, proč má určitou aktivitu realizovat, ačkoliv to k výkonu této aktivity nemusí být nezbytně nutné. Informovaný pracovník, který rozumí širším souvislostem své činnosti, pracuje s větším zájmem než ten, kdo takové informace postrádá.⁴⁵ Zaměstnanec musí věřit, že svou prací přináší užitek, že je jeho práce potřebná a má význam.

3.6.6.2.2 Atraktivita činnosti

Doba, kdy pozice byla přesně vytyčena a pracovník se jí přizpůsoboval, ustupuje pokrokovějším postupům. Již se nepovažuje za efektivní, zaměstnanci cíle pevně

⁴² Stýblo, J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 22

⁴³ Thorne K., Pellant, A., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*, s. 29

⁴⁴ Koubek J., *Řízení pracovního výkonu*, s. 54

⁴⁵ Stýblo J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 54

vytyčit. Naopak, cíle jsou optimálně stanovovány na základě schopností a přirozených předpokladů, kterých jsou si zaměstnanci sami vědomi.

V zájmu zlepšení charakteristik práce je možné používat následující postupy:

- rozšiřování obsahu práce
- obohacování obsahu práce
- vytváření nástrojů zpětné vazby
- vytváření přirozených pracovních týmů
- vytváření přirozených celků práce⁴⁶

3.6.6.2.3 Rozvoj zaměstnanců

Zaměstnanci jsou považováni za největší bohatství organizace. Proto je nutné investovat do prohlubování a rozšiřování jejich znalostí. Pocit vlastní hodnoty, který tak zaměstnanci získají, se projeví na jejich zvýšené motivaci a spokojenosti se zaměstnavatelem a trvalejší vazbou na organizaci. Zaměstnavatel tím zároveň formuje bázi dovedností, která mu umožní dosažení jeho cílů.⁴⁷

Výdaje na vzdělání nejsou pouze vynaloženými náklady, ale je třeba je pojmout jako investici do budoucnosti, pro rozvoj svého zaměstnaneckého kapitálu stejně jako motivační nástroj pro zaměstnance. Aby byla zajištěna účelnost, musí vzdělávací program vznikat v součinnosti zaměstnance, přímého nadřízeného a personálního oddělení. Jen tak může vzbuzovat v zaměstnanci následující asociace:

- Naučit se získat pozitivní postoj ke vzdělávání.
- Strukturovat získané informace podle bezprostřední možnosti jejich uplatnění v praxi.
- Podporovat aktivní samo-vzdělávání.⁴⁸

Vzdělání by nemělo být bezúčelné. Proto pokud je zaměstnanec vzděláván, mělo by se jednat o oblast, která je pro něho samotného atraktivní a zároveň oblast, kterou

⁴⁶ Koubek J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 63

⁴⁷ Koubek J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 357

⁴⁸ Stýblo J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 69 - 70

může ihned využít. Pouze tehdy zaměstnanec pocítuje přínos a je přirozeně aktivní při osvojování nových dovedností a poznatků.

3.6.7 Hodnocení

Hodnocení je nedílnou součástí komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho výkonech a výsledcích. Postrádá-li zaměstnanec tuto důležitou informaci, je ochuzen o možnost adekvátní korekce svého chování a podávaných výkonů. Zároveň je mu tím odpírána nepostradatelná možnost učit se z vlastních chyb.

3.6.7.1 Chvála a kritika

Reakce na pracovní výkon zahrnuje jak chválu, tak i kritiku. Efekt působení obou těchto způsobů hodnocení podtrhuje jejich aktuálnost, tedy že musí bezprostředně navazovat na hodnocený výkon – úspěch či případnou chybu. Zároveň nesmí být opomíjeno pravidlo, že chválit je třeba nahlas, zatímco kárat potichu.⁴⁹ V obou situacích je třeba zachovat konstruktivnost, jinak sdělení ztrácí svou motivační působnost.

3.6.7.2 Potřeba uznání

Každý člověk touží po uznání svých skutků. Tato touha ho provází celým životem v soukromé i pracovní sféře. Zatímco ve sféře osobní je uznání provázeno poděkováním, nebo jiným skutkem vyjadřujícím vděčnost, ve sféře pracovní toto vše nahradily peníze. Často se tak zapomíná na lidskou dimenzi uznání, která je z pohledu každodenního uspokojení zaměstnanců mnohem důležitější než finanční ohodnocení.

Lidé si uznání za své výkony a zvláštní aktivity váží. Je ideální, daří-li se výkon odměňovat nejen penězi, ale i osobním uznáním, které by mělo být dávkované raději častěji v malých dávkách, než jen souhrnným ročním hodnocením. Je proto důležité, aby organizace měly vytvořeny systém odměn a pochval, a nespolehály se pouze na finanční prostředky.⁵⁰

⁴⁹ Stýblo J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 32

⁵⁰ Thorne K., Pellant A., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*, s. 31

Vědomí úspěchu povzbuzuje a dodává novou chuť a elán. Podmínkou je, aby zaměstnanci znali hodnocení svých výkonů, poskytující jim informační zpětnou vazbu od nadřízeného. Pokud chybí, může se stát, že se zaměstnanci o efektu své práce ani nedozví a to je vždy špatně. Proto musí pozitivně motivující řídicí pracovník umět využít každé vhodné příležitosti k povzbuzení a k uznání hodnoty výkonu. Důležité je také to, aby se odpovídající míry uznání dostalo i jednotlivcům s menšími zásluhami.⁵¹ Nic by nemělo být bráno jako samozřejmost.

Podlehne-li vedení dojmu, že pokud zaměstnanec dostává za svou práci zapláceno, pak již není potřeba ho chválit, protože již jednou ohodnocen je, dojde dříve či později k poklesu jeho motivace a výkonnosti. Zaměstnanec je totiž v první řadě člověkem, který potřebuje cítit, že není pouhý další faktor potřebný k produkci, ale že je jeho výkon ceněn a on sám je ostatními uznáván. Nepřichází-li odezva, ať již pozitivní nebo negativní, vnímá to zaměstnanec jako fakt, že o něj a jeho práci není zájem.

3.6.8 Odměňování

Bezprostředně na hodnocení by mělo navazovat odměňování zaměstnanců. Hodnocení je proces zhodnocení dosaženého pracovního výkonu - odměňování by mělo být důsledkem hodnocení. Dosažená odměna je zaměstnancem považována nejen za prostředek obživy a uspokojení svých potřeb, ale taktéž za ocenění jeho výkonu, snahy a vydané energie.

V zájmu zvýšení motivovanosti a udržení kvalitních zaměstnanců by se na odměňování nemělo šetřit, ale naopak snažit se, nabízet vždy o trochu více než je na trhu obvyklé. Tento přístup vyjadřuje spokojenost se zaměstnancem, zájem o jeho práci a zároveň podněcuje k setrvání v organizaci. Je důležité si uvědomit, že v případě nedostatečné motivovanosti odcházejí zpravidla ti nejlepší pracovníci.⁵²

Způsob odměňování může být nastaven na základě různých kritérií:

- **podle výkonu** – závisí na předchozí úspěšnosti pracovníka

⁵¹ Stýblo J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 11 - 12

⁵² Stýblo J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 13 - 14

- **podle schopností** – umožňuje stanovení mzdy na základě předpokládaných schopností
- **podle přínosu** – respektuje odměňování jak za výsledky, tak za schopnosti pracovníka⁵³

Nalézt ideální kompromis ve způsobu a míře odměňování je obecně velmi složité. Stejně jako nedostatečná odměna působí demotivujícím způsobem, jelikož vyvolává pocit nedostatečného ocenění, tak naopak nadměrná štedrá odměna způsobuje letargii, protože je považována za fakt, se kterým už míra pracovního úsilí zdánlivě nesouvisí.

3.6.8.1 Cíl odměňování

Odměňování má dvojí úlohu:

- **Podněcování k pracovnímu výkonu** – má charakter pobídky slibující za vykonanou činnost odměnu a jeho orientace směřuje na budoucnost.
- **Oceňování a odměňování za dosavadní práci** – má charakter bonusu za kvalitně odvedenou práci a jeho orientace tím směřuje na minulost.⁵⁴

Je zřejmé, že obě úlohy jsou vzájemně provázané. Podněcování k dalšímu výkonu má lepší odezvu, pokud dosavadní práce byla úspěšná a její ohodnocení uspokojivé.

3.6.8.2 Odměny

Vedle běžné mzdy je zapotřebí nabízet zaměstnancům i další motivační odměny. V zásadě je možno tyto odměny rozlišit na peněžní a nepeněžní.

- **Peněžní** lze podle způsobu vyplácení rozdělit následovně:
 - jednorázová odměna
 - pohyblivá složka mzdy
 - stálé navýšení platu

⁵³ Koubek J., *Řízení pracovního výkonu*, s. 163 - 170

⁵⁴ Koubek J., *Řízení pracovního výkonu*, s. 159

Obecně je za účinnější považováno nepravidelné navyšování mzdy např. za vykonaný úkol, nárazové přesčasy či zvýšené nasazení nebo jako objemový bonus či periodické prémie při splnění povinností. Jednorázové navýšení platu má zpravidla krátkodobý charakter, zaměstnanec novému stavu rychle přivykne – první měsíc je nadšen a pracuje s vyšším nasazením, druhý měsíc je spokojen, ale nasazení klesá a třetí měsíc již téměř nic nepocituje a vrací se do zaběhlých kolejí - přál by si opětovné přidání.

- **Nepeněžní** mohou být psychologické či materiální a jejich škála je variabilní.
 - pochvala a uznání
 - dary
 - benefity

Odměna by se měla vedle pevně stanovené základní mzdy skládat také z motivační složky v podobě nenárokovatelných položek. Účelem této složky by mělo být podněcování ke snaze pracovat efektivněji. Toho je možno dosáhnout pouze v případě, že odměna závisí na úkolech, které může zaměstnanec svým jednáním ovlivnit.⁵⁵

Aby si odměna uchovala svůj motivační charakter, nesmí se stát zaměstnanci jistotou. Systém odměňování je zapotřebí postavit tak, aby zaměstnance udržoval v pozici stálého snažení a tím i pocitu, že lze dosáhnout více. Jen tehdy splňuje své poslání a je efektivní.

3.6.9 Rušivé vlivy

Budování fungujícího a pevného vztahu mezi zaměstnancem a organizací narušují především konflikty, stres, frustrace, neupřímnost či polopravdy, nedostatek komunikace, nenaplněná očekávání, strnulost - neschopnost přizpůsobit se změnám či špatné vztahy na pracovišti. Všechny tyto aspekty jsou vzájemně velmi úzce propojeny a přímo úměrně se ovlivňují. Posiluje-li jeden, nabývají na váze i další negativní aspekty. Proto je zapotřebí tyto faktory včas odhalovat a jejich působení eliminovat.

⁵⁵ Stýblo J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 13 - 14

3.6.9.1 Konflikty

Negativní konflikty by bylo možno považovat za důsledek nežádoucích reakcí. Nejedná se o krátkodobý stav, ale spíše o proces či reakci na předchozí ukazatele.

Příčiny zdroje konfliktů mohou být následující:

- osobnosti a sociální chování jedinců
- nedorozumění
- nedostatky personální práce
- styl vedení lidí v organizaci
- způsob formování týmů
- změny techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur
- umístění pracoviště a pracovní podmínky
- příčiny nacházejících se mimo organizaci ⁵⁶

Nejtypičtějším zdrojem konfliktů však tradičně bývá nedostatek komunikace. Kde chybí skutečné informace, tam se na jejich místo tlačí fámy, polopravdy, fakta vytažená ze souvislostí.⁵⁷ Organizace, prostřednictvím personálního útvaru či vedoucích pracovníků, musí zajišťovat neustálou komunikaci a snažit se o upřímnost v každé situaci. I přesto, že negativní zprávy nejsou v přítomnosti přijímány s nadšením, s odstupem času každý ocení upřímnost a přímou jednaní. Zaměstnanec se necítí obelhán, ocitá se v pozici, kdy ví na čem je a vzrůstá v něm důvěra k zaměstnavateli.

Konfliktům není možno se vyhnout a svým způsobem jsou ve zdravé míře zapotřebí, nesmí však přerůst v neovladatelné incidenty. Konflikty musí být stále sledovány a analyzovány a nežádoucí konflikty je zapotřebí včas odhalovat a řešit. Nadměrné zatížení konflikty přivozuje stav bezvýchodnosti a frustrace, které pak z dlouhodobého hlediska přechází k nežádoucímu stresovému zatížení.⁵⁸

⁵⁶ Koubek J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 338

⁵⁷ Plamínek J., *Synergický management*, s. 81

⁵⁸ Stýblo J., *Manažerské a motivační strategie*, s. 62

3.6.9.2 Neuspokojivé výkony

Při narušení pracovního vztahu klesá výkonnost. Neuspokojivé výkony si nemusí uvědomovat pouze zaměstnavatel, se svým výkonem nemusí být spokojen ani sám zaměstnanec v důsledku jeho pracovních podmínek, které jej dovedli k rezignaci na odpovídající pracovní nasazení a touhu po dobře odvedené práci.

Neuspokojivé výkony jsou převážně reakcí na nepřiměřený styl vedení, špatné řízení a nevyhovující systém práce. Za tyto by neměl nést odpovědnost zaměstnanec. Jde o skutečnosti, které negativně ovlivňují pracovní výkon, ale pracovník sám je nemá pod kontrolou.

Jedná se například o následující:

- nadměrná a nerealistická očekávání
- nedostatečné využití času pracovníka nebo naopak jeho přetížení
- nedostatečná spolupráce ostatních pracovníků
- zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci
- nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci
- typ kontroly pracovníka
- nedostatky ve vzdělávání pracovníka
- nevhodné uspořádání pracoviště, nevhodné podmínky – hluk, osvětlení, teplota
- životní podmínky pracovníka
- štěstí⁵⁹

3.6.9.3 Extrémní chování

Motivaci pracovníků a potažmo i loajalitu ke své organizaci může velmi snadno zničit manažer s extrémním chováním.

Mezi nejběžnější se řadí:

- touha po důležitosti
- pocit nepostradatelnosti

⁵⁹ Koubek J., *Řízení pracovního výkonu*, s. 105

- manipulace
- vyvolávání strachu
- nedostatek empatie
- předvádění dokonalosti
- pesimismus
- workoholismus
- deprese
- syndrom vyhoření⁶⁰

Každé extrémní chování působí na okolí negativně, protože jej následují nepřiměřené a neodhadnutelné reakce, které vyžadují větší pozornost, obezřetnost, stejně jako je zapotřebí vydat více energie na pochopení, usměrňování a reagování na takové chování. Šuleř zmínil výše uvedené extrémní chování pouze v souvislosti s manažerem, ale podobný vliv má taktéž extrémní chování všech lidí, se kterými zaměstnanec musí spolupracovat.

3.7 Měření loajality

Jelikož je loajalita ve své podstatě psychologická vazba, není její měření jednoduché. Postoje zaměstnanců a z toho plynoucí chování je založeno na definici úloh, vlastnostech, schopnostech, požadavcích zaměstnanců a na systematické motivaci lidí. Jelikož jsou postoje odrazem subjektivních pocitů, hledají se vhodné metriky velmi obtížně. Přesto jejich sledování zastává významnou roli při budování loajality.

3.7.1 Metody

Míru loajality či spokojenosti nelze objektivně vyjádřit, ale s využitím níže uvedených metod lze přibližně určit sílu vztahu zaměstnance k organizaci.

Základní metody jsou následující:

- **Neanonymní dotazování** – nemá přílišnou vypovídací schopnost vzhledem k obavám respondentů, že upřímné negativné vyjádření bude trestáno.

⁶⁰ Šuleř O., *Manažerské techniky III.*, s. 108

- **Anonymní dotazování** – postoje respondentů odráží reálněji, ale i v tomto případě zůstává riziko zkreslení výsledků. Lidé mají tendenci neuvádět v dotaznících své skutečné postoje, ale postoje, které před zpracovatelem hodlají prezentovat – ať již proto, že je považují za očekávané, nebo z důvodu, že chtějí dosáhnout nějakého výsledku, například změny.
- **Pozorování skutečného chování** – vytváří nejreálnější obraz. Cílené pozorování lze zaměřit na řešení uměle vyvolaných problémů nebo na pozorování při skutečném pracovním výkonu.⁶¹

3.7.2 Sledované aspekty

Pro efektivní management loajality zaměstnanců je potřebné sledovat dva aspekty loajality:

- **Postoje** - odrážející názor na organizaci.
- **Chování** - vyjadřující ochotu pracovat pro organizaci i v budoucnu případně ochotu doporučit pracovní pozici v organizaci svým známým.⁶²

Konkrétněji jsou průzkumy zaměřovány na následující oblasti:

- vztah k vykonávané činnosti
- názor na organizaci a její péči o zaměstnance
- pracovní faktory:
 - péče o zaměstnance
 - pracovní náplň
 - důvěra v zaměstnance
 - komunikace v organizaci
 - spravedlnost v odměňování ...
- další obecné názory na organizaci
- dobrovolné společenské aktivity
- integrita a celistvost organizace⁶³

⁶¹ Plamínek J., *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 174

⁶² Svítková K., <http://www.cerge-ei.cz/news/in_the_media/data/Svitkova_FM_17-04-2008.pdf> 2008 [cit. 2008-10-26]

⁶³ Škarková D., www.systemonline.cz/clanky/vztah-zamestnancu-k-firme.htm, 2001 [cit. 2009-11-12]

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Představení zkoumané společnosti

Pro průzkum byla vybrána středně velká společnost Česká voda – Czech Water, a.s., působící na trhu pod tímto jménem jeden rok. Vznikla odloučením části jiné společnosti, která si udržuje své postavení na trhu vodohospodářských služeb již desítky let a která je s novou společností stále v jedné skupině nazvané Veolia Voda. Sídlo společnosti je registrováno v Praze, ale provozní jednotky se nacházejí v Praze, Mostě, Olomouci, Káraném a u Želivky.

4.1.1 Faktické údaje o společnosti z personálního hlediska

Následující data jsou čerpána z měsíčních výkazů personálních dat společnosti za období 1.1. - 31.12.2009:

- společnost v současnosti čítá 306 zaměstnanců z toho 34 vedoucích pracovníků
- průměrný hrubý plat činí 34.176 Kč
- věková struktura je spíše vyšší a věk nejčastěji přesahuje 45 let
- dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti:
 - 7 vysokoškolské vzdělání
 - 77 středoškolské s maturitou
 - 222 střední odborné s výučním listem
- měsíční fluktuace se pohybuje v průměru na úrovni 0,56 %
- za uplynulý rok společnost opustilo 18 zaměstnanců z následujících důvodů:
 - 2 z vlastní iniciativy
 - 8 do starobního důchodu
 - 3 skončením smlouvy na dobu určitou
 - 2 mateřská dovolená
 - 3 ostatní (úmrť, invalidita, předčasný důchod)
- pro společnost nadále pracuje 19 důchodců
- za uplynulý rok bylo přijato 46 nových zaměstnanců

4.1.2 Benefity a odměňování zaměstnanců

Nárok na společnosti nabízené benefity a způsob odměňování jsou zapracovány do kolektivní smlouvy, schvalované nově pro každý rok. Údaje uvedené v tomto odstavci jsou čerpány z kolektivní smlouvy na rok 2009⁶⁴.

V době realizace průzkumu byla nabídka nemzdových benefitů následující:

- pracovní doba 37,5 h týdně
- 1 týden dovolené nad rámec určující zákoník práce (tj. 5 týdnů)
- stravenky v hodnotě 90 Kč s příspěvkem 64 % od zaměstnavatele (58 Kč/stravenka)
- příspěvek na penzijní připojištění
- nabídka nákupu akcií mateřské společnosti s příspěvkem až 50 %
- sociální výpomoci a půjčky - při tíživé životní situaci nebo na bytové účely
- odměny a dary při životních a pracovních jubileích
- navýšení odstupného podle počtu odpracovaných let
- program vzdělávání zaměstnanců v jejich oboru
- závodní preventivní péče – vstupní, preventivní a výstupní prohlídky
- příspěvky dárcům krve
- kulturní akce pro zaměstnance, jejich děti a důchodce v rámci schváleného rozpočtu (dětský den, vánoční besídka, výlety, setkání důchodců, sportovní hry apod.)
- zapůjčování vozidel a mechanismů se slevou až 50 % oproti cenám pro zákazníky
- poskytování nápojů na pracovišti

Při mzdovém odměňování společnost vychází z následujících pravidel:

- Základním ekonomickým parametrem jsou ceny vodného a stočného pro daný rok.
- Zvyšování mezd je spojeno se zvyšováním produktivity.
- Rozdělovat můžeme jen to, co vytvoříme.
- Odměňování motivuje výkonnost a diferencuje zásluhy jednotlivců.
- Preferujeme dlouhodobou stabilitu před okamžitou výhodou.

⁶⁴ Kolektivní smlouva Česká voda Czech Water 2009

Na uvedených pravidlech je závislé:

- navyšování mezd k 1. 1. každého roku - část je dána procentuálně a část variabilně
- prémie v podobě 13. a 14. platu - pokud společnost splní předpoklady plánu je vypláceno 50 % běžného hrubého platu ke mzdě za červen a listopad daného roku.

4.2 Metodika průzkumu

Průzkum byl prováděn formou anonymního dotazníku (viz. Příloha 2). Aktivní účast v průzkumu, byla zaměstnancům prezentována jako velmi žádoucí, ale fakticky byla účast naprosto dobrovolná. Dotazníky byly distribuovány mezi zaměstnance prostřednictvím nadřízených. Na vyplnění byl ponechán čas 14 - ti dnů a podle preference jednotlivých osob byly během této doby dotazníky v zalepených obálcích odevzdávány zpět nadřízeným nebo přímo na personální oddělení.

Dotazník byl strukturován do šesti následujících částí:

1. část zjišťovala údaje o respondentech, tj. pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, dobu strávenou u společnosti a mzdové ohodnocení.
2. – 6. část obsahovala konkrétní dotazy na názory a postoje zaměstnanců v následujícím rozsahu:
 - Nabízené benefity – míru spokojenosti, co více by uvítali, co shledávají nadbytečné.
 - Pracovní prostředí – míru spokojenosti a v čem by navrhli zlepšení.
 - Pracovní pozice – míru spokojenosti, co se jim líbí a nelíbí.
 - Pracovní kolektiv – míru spokojenosti.
 - Nadřízený pracovník – míru spokojenosti, co na něm oceňují a co se jim nelíbí.
 - Co je důvodem setrvání a co by mohlo být příčinou odchodu od společnosti.
 - S jakým pocitem si spojují zaměstnání.
 - Zda mají pocit, že se o ně společnost stará.
 - Zda by se označili za loajálního zaměstnance.

Typy otázek se lišily. Podle potřeby byly použity otázky uzavřené, otevřené i polootevřené s možností výběru jedné nebo více možností zároveň.

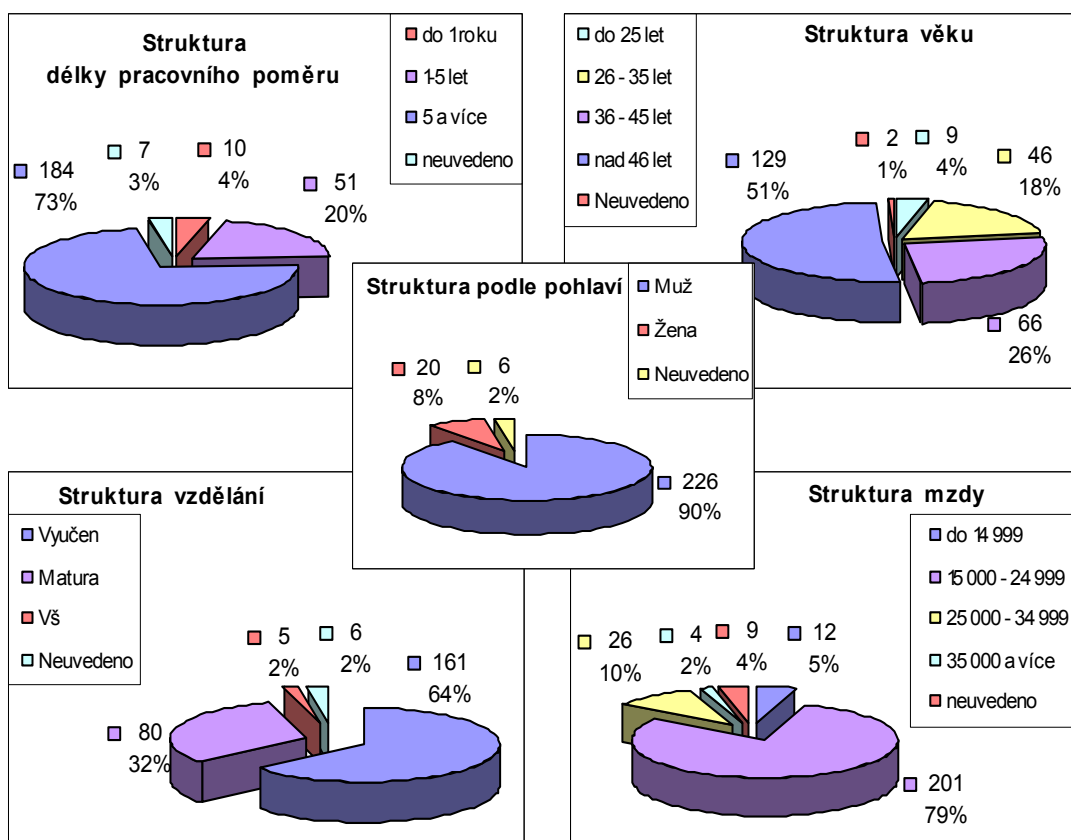
Konečné zpracování dat bylo provedeno pomocí tabulek a grafů v MS Excel.

4.3 Vyhodnocení průzkumu

Rozdáno bylo 306 dotazníků a vyplněných jich bylo odevzdáno zpět 252. V procentuálním vyjádření je návratnost 82,4 %.

4.3.1 Struktura zúčastněných respondentů

Struktura zúčastněných respondentů je zobrazena ve skupině následujících grafů souhrnně označených Graf 1 a popsána v následujícím textu.



Graf 1: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru, věku, pohlaví, dosaženého vzdělání a mzdy

- 73 % dotazovaných působí u společnosti déle než 5 let;
- nejvíce zastoupenou věkovou skupinou se ukázala skupina „46 let a více“, do níž se zařadilo 51 % respondentů;

- podle pohlaví převládají vzhledem k zaměření společnosti muži, jejichž zastoupení je celých 90 %;
- podle úrovně vzdělání převažuje skupina s nejvyšším dosaženým vzděláním vyučen – 64%, následuje středoškolské vzdělání – 32 %;
- z pohledu mzdové kategorizace vyjádřené v hrubé měsíční mzdě se 79 % dotazovaných zařadilo do mzdového intervalu 15 – 24.999 Kč.

4.3.1.1 Porovnání získaných dat na personální údaje

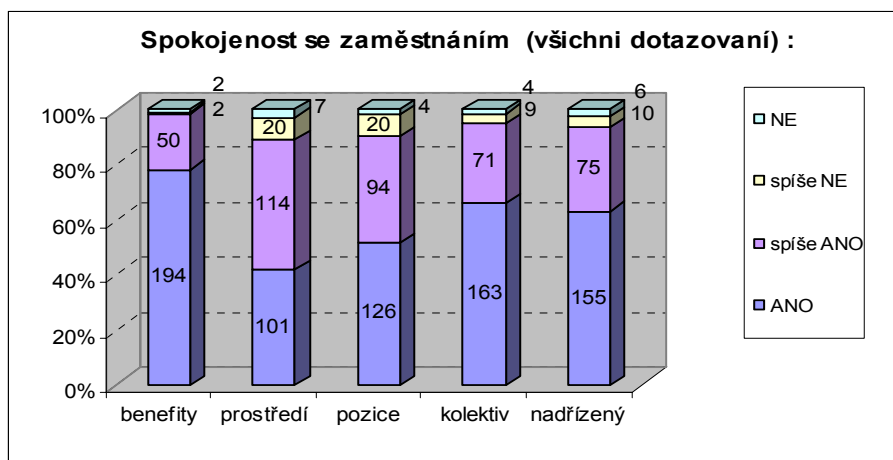
Při porovnání získaných dat se základními údaji o společnosti získanými z personálního oddělení, viz. Kapitola 1.1, dochází k mírnému nesouladu, a sice ve struktuře vzdělanosti a mezd.

Ve struktuře podle věku, se ke středoškolskému vzdělání přihlásilo o 3 zaměstnance více, než je evidenční stav personálního oddělení. Vysvětlitelné je to buď chybou při vyplňování dotazníků, nebo nezapočítáním některé skupiny do ukazatele vzdělanosti na personálním oddělení např. důchodci a dohody o pracovní činnosti.

Podle mzdové struktury se nejpočetnější skupina zaměstnanců nachází v intervalu 15 - 24.999 Kč, zatímco personální údaje vykazují průměrný měsíční plat ve výši 34.176 Kč. Zde může být rozdíl způsoben buď velkou disparitou mezd jednotlivých pracovníků, nebo započítáváním prémie do průměrné roční mzdy na personálním oddělení.

4.3.2 Spokojenost

Spokojenosti ohledně benefitů, pracovního prostředí, vlastní pozice, kolektivu a nadřízeného, byla zjišťována ve dvou částech. První část zahrnovala přímé otázky s výběrem z možností ANO / spíše ANO / spíše NE / NE a její výsledek vyobrazuje graf 2. Druhá část nabízela respondentům možnost heslovitě vyjádřit, co konkrétně jim vyhovuje či nevyhovuje. Tyto odpovědi jsou zapracovány do komentáře k výsledkům z grafu.



Graf 2: Spokojenost s oblastmi pracovního prostředí

V grafu na každém sloupci je uveden počet odpovědí zvolených pro danou možnost v rámci všech jednotlivých oblastí. Možnost odpovědět nevyužili všichni zapojení respondenti, proto se celkový součet ve sloupcích nerovná počtu odevzdaných dotazníků (252). Počty odpovědí jsou uvedeny konkrétně u vyjádření ke každé z oblastí.

Pouze 118 zaměstnanců, tedy necelá polovina všech odpovídajících, využilo ve druhé části možnosti uvést důvody spokojenosti či nespokojenosti a poskytnout tím případně svůj návrh na zlepšení.

Vyjádření k jednotlivým oblastem pracovního prostředí dle grafu 2

Benefity (248 odpovědí) – spokojenost uvádí 98 % (244) zaměstnanců. Na 244 kladných odpovědí jsou pouze 4 záporné. I přesto by se našla škála benefitů, o které by bylo možno stávající rozšířit. Nejčastěji se mezi návrhy objevovaly příspěvky na dopravu, kulturu, sport či rekreaci. Dále příspěvky na vodné a stočné - jejichž požadavek vychází z charakteru činnosti zkoumané společnosti (vodohospodářství). V době realizace průzkumu už se evidentně mezi zaměstnanci hovořilo o restrikcích do nového roku, a proto bylo opakovaným požadavkem zachování 13. a 14. platu.

Prostředí (242 odpovědí) – je zde patrné snížení poměru jednoznačného ANO k spíše ANO, ale i přesto spokojenost v této oblasti pociťuje 89 % (215) zaměstnanců. Z následných doplňujících otázek se zdá, že respondenti vybírali své odpovědi velmi optimisticky. Otázka „Co byste vylepšili na svém pracovním prostředí?“ poskytující

možnost heslovitě se vyjádřit, se stala nejvíce rozváděnou otázkou týkající se nedostatků. Značné množství dotazovaných se vyjadřovalo k zastaralému vybavení kanceláří, dílen a celých budov a k nepříliš čistému zázemí (toalety, sprchy). Možnosti zlepšení by proto viděli ve vymalování, častějším úklidu, ve větším soukromí např. méně zaměstnanců v jedné místnosti. Ocenili by taktéž lepší vybavení kanceláří a kuchyněk např. mikrovlnou troubou, novější zařízení, ale i větší vybavenost pracovními pomůckami (vybavení dílen). Jelikož má společnost pobočky na různých místech tudíž v různých prostorách, je zde znát rozdílnost v nedostatecích každého z nich.

Pozice (244 odpovědí) – se svým zařazením, potažmo pracovní náplní, je spokojeno 90 % (220) zaměstnanců. Ovšem s rozdílem, že zde je opět větší poměr rozhodného ANO k spíše ANO. Odpověď spíše NE zvolilo 20 respondentů a k rozhodnému NE se kloní pouze 4 dotazovaní. Ti, kteří zvolili rozhodné ne, neuvedli pro svou volbu žádný důvod, zatímco 4 z 20-ti spíše nespokojených respondentů svůj výběr zdůvodnilo následovně: finanční ohodnocení, nulová motivace, malá šance postupu; nevyužití zkušeností (kvalifikace); vysoká zodpovědnost a nízké pravomoci; nedostatek nářadí. Otázka „Na své pracovní pozici si nejvíce cením?“ byla pochopena velmi rozdílně a odpovědi byly nejčastěji: různorodost a samostatnost, jistota a zázemí, kolektiv a důvěra. Byla zmíněna i samotná náplň práce. Naopak u dotazu „Co vám na pozici nejvíce vadí?“ byla jednoznačně nejčastěji uvedena nadměrná administrativa, poté větší zodpovědnost než pravomoci či nemožnost postupu.

Kolektiv (247 odpovědí) – i zde je výsledek velmi kladný. S odpověďmi ANO či spíše ANO se ztotožňuje 94,7 % (234) zaměstnanců. Společnost se může pochlubit velmi dobrým a oceňovaným kolektivem, což dokazují i následující otázky viz. odst. 4.3.3. Mezi zaměstnanci se nachází pouze několik málo respondentů, kteří pravděpodobně se svým kolektivem nesplynuli, a proto jim nevyhovuje. Pro oblast „kolektiv“ nebyly položeny doplňující otázky, takže není možno uvést jejich důvod pro nespokojenost.

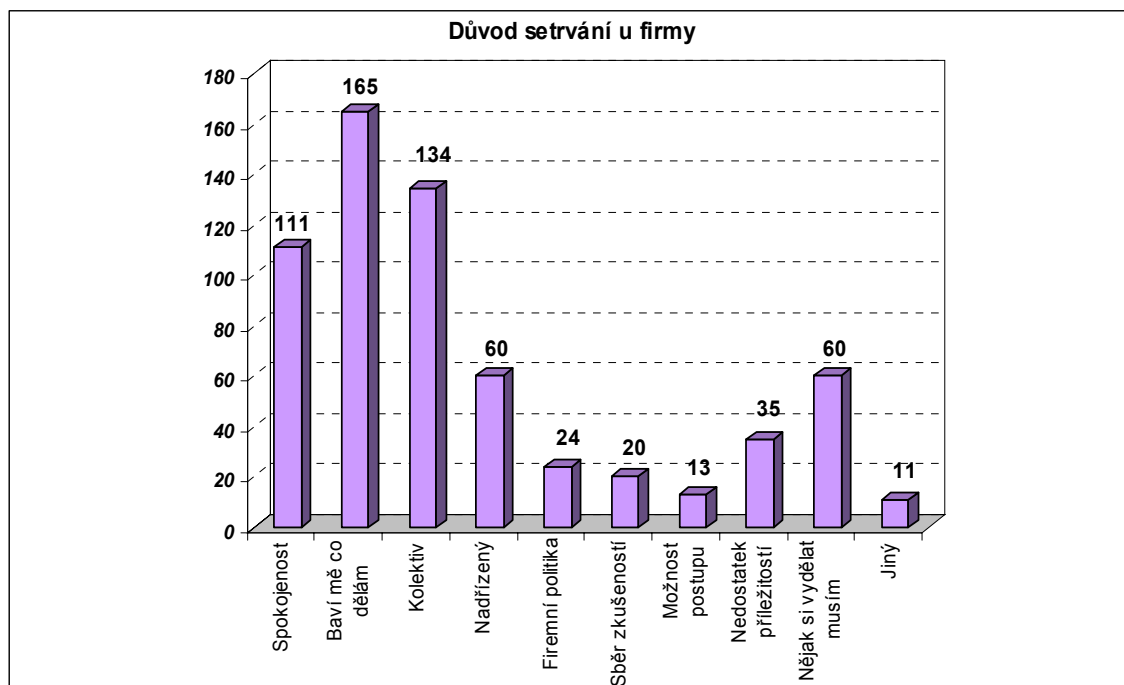
Nadřizený (246 odpovědí) – výsledek je jednoznačně kladný s dvoutřetinovou převahou určitého ANO k spíše ANO. Celkem se s odpověďmi ANO či spíše ANO ztotožňuje 93,5 % (230) zaměstnanců. Odpovědi spíše NE a NE označilo 6,5 % (16) zaměstnanců a slovně tyto volby doplnili konkrétními důvody: nepružnost při řešení

problémů, špatná organizace práce, neschopnost, zaneprázdněnost, nerozhodnost, komunikace, jednání. Také kladné odpovědi byly doprovázeny konkrétními důvody. Zaměstnanci si na svých přímých nadřízených cení: upřímnosti, smyslu pro fair-play, lidského přístupu, odbornosti, pracovního nasazení, přístupu k řešení problémů, čestnosti a mnohých dalších.

4.3.3 Důvody setrvání u společnosti

Zjišťování důvodů setrvávání u společnosti vycházelo z otázky: „Jaký je váš důvod setrvání u firmy?“ Jednalo se o polootevřenou výčtovou otázku. Možností na výběr bylo devět plus jedna možnost „Jiný“, kde mohl respondent důvod doplnit.

Někteří zaměstnanci nezvolili možnost žádnou, někteří více. V této kategorii se aktivně zapojilo 249 zaměstnanců, kteří společně označili 633 odpovědí. Průměrně bylo vybráno 2,5 odpovědi na jednoho zaměstnance. Počet zvolených možností se pohyboval v rozmezí 1 - 7 možností zároveň. Výsledek za celou společnost zachycuje graf 3.



Graf 3: Důvody setrvání u společnosti

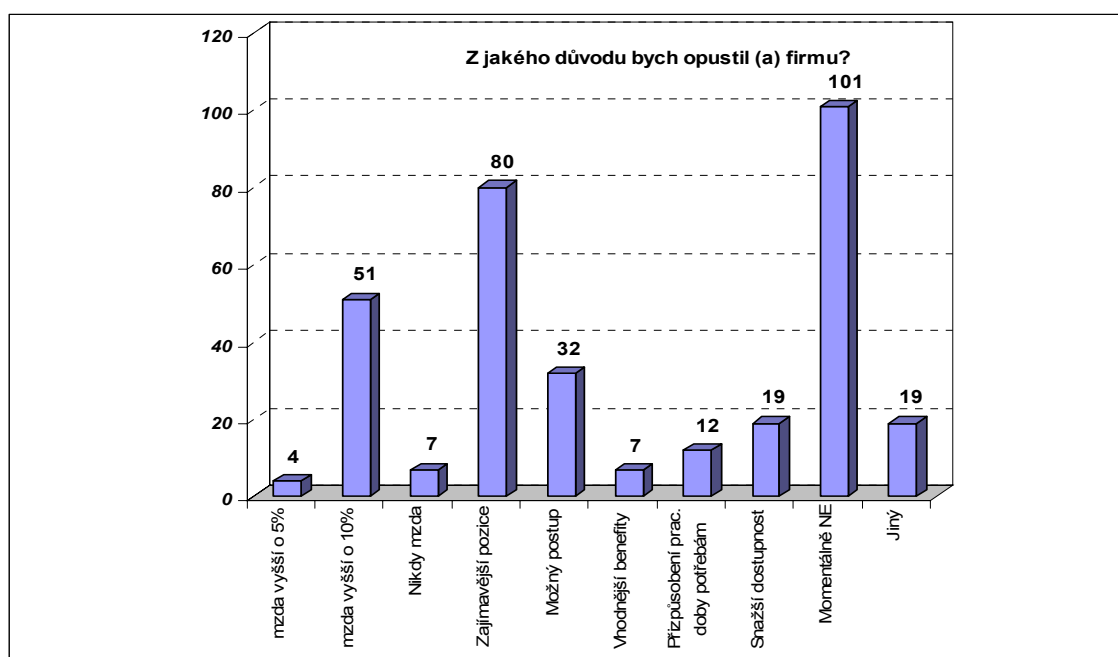
- Pro 66,2 % (165) zaměstnanců je důvodem setrvání u společnosti, že je jejich práce baví. Tento výsledek je skutečně úctyhodný a napomáhá vysvětlit, proč 73 % zaměstnanců setrvává ve společnosti déle než 5 let.
- Už z předchozí části byla zřejmá vazba s kolektivem a nadřízeným. 53 % (134) zaměstnanců označilo za jeden z důvodů setrvání svůj pracovní kolektiv a 24 % (60) zaměstnanců svého přímého nadřízeného.
- Po předchozích výsledcích již není překvapivé, že pro 44 % (111) zaměstnanců je důvodem setrvání ve svém zaměstnání jejich celková spokojenost, spíše by mohl být výsledek opět ještě vyšší. Je však třeba brát v úvahu, že mezi možnostmi byly voleny ty nejužitečnější, což nepopírá, že zaměstnanci alespoň částečně nezůstávají i z jiných důvodů.
- 24 % (60) zaměstnanců využila odpovědi „Nějak si vydělávat musím“, ale překvapivě neměla tato možnost negativní podtext, s jakým byla do dotazníku zařazena. Ve většině případů byla zvolena spolu s pozitivními možnostmi: „Baví mě, co dělám“ nebo „Spokojenost“. Lze tedy předpokládat, že byla vybrána pouze jako konstatování faktu a nikoliv jako bezvýchodnost respondenta, kterému nic jiného nezbývá.
- Pouze 8 % (20) zaměstnanců označilo možnost „Sbírání zkušeností pro další kariéru“. Do určité míry bude tento výsledek ovlivněn stupněm vzdělanosti respondentů – u zaměstnanců s nižším vzděláním nejsou v takové míře vyvinuty tendence postupovat někam výše a zároveň je tento postoj zřejmý ze struktury podle let setrvání u společnosti - zaměstnanci tráví u společnosti dlouhé období, vykonávají svou práci ve vyhovujícím kolektivu, jsou spokojeni, jejich práce je baví a nemají tendence odcházet jinam.
- 14 % (35) zaměstnanců se ztotožnilo s důvodem „Nedostatek jiných příležitostí“. V kombinaci s důvodem „Nějak si vydělávat musím“ jej označilo 15 zaměstnanců, kteří by se pravděpodobně odchodu nebránili, ale nemají k tomu možnosti (či předpoklady). Zbývajících 20 zaměstnanců tento důvod zvolilo v kombinaci s možnostmi „Spokojenost“ a „Baví mě, co dělám“, proto je u nich možné tento důvod považovat také za pouhé konstatování. Připouští, že příležitostí mnoho není, ale odchod by pravděpodobně velmi zvažovali, jelikož jsou spokojeni tam, kde jsou.

- Alternativu „Jiný“ zvolilo 4,4 % (11) zaměstnanců a jako důvody doplnili: 99 % jistota zaměstnání, stabilita zaměstnání, věk, pracovní doba (pozn. Pracovní doba je 37,5 h / týdně), vzdálenost do zaměstnání, různorodost, neochota měnit zaměstnání.

4.3.4 Potencionální důvody odchodu od společnosti

Zjišťování potencionálních důvodů odchodu od společnosti vycházelo z otázky: „Z jakého důvodu byste opustil (a) firmu?“ Opět se jednalo o polootevřenou výčtovou otázku. Možností na výběr bylo opět devět plus jedna možnost „Jiný“, kde mohl zaměstnanec důvod doplnit.

K této otázce se vyjádřilo 237 zaměstnanců, kteří celkem označili 332 možnosti. V průměru připadá 1,4 zvolené možnosti na jednoho zaměstnance. Volby byly značeny v četnosti 1 – 6 možností společně. Vyhodnocení této otázky za všechny dotazované souhrnně znázorňuje graf 4.



Graf 4: Důvody, které by mohly vést k opuštění společnosti

- Z uvedeného grafu vyplývá, že momentálně by společnost nechtěla opustit 42,6 % (101) zaměstnanců. Pouze 3% (7) z nich přesto zvolilo potenciálně možné důvody

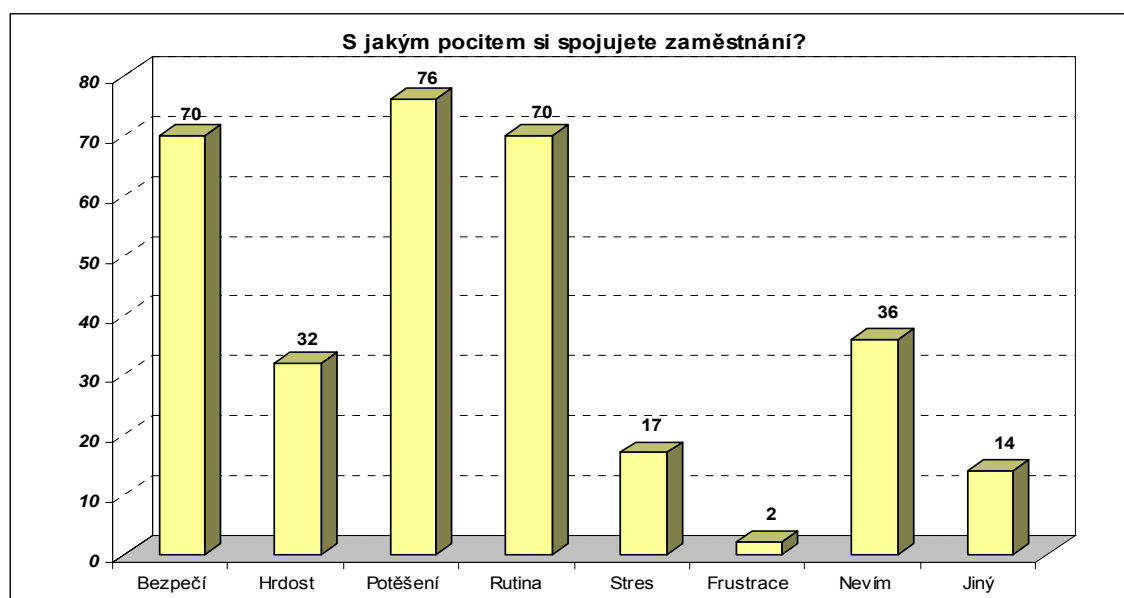
odchodu: zvýšení mzdy o 10 % (2), zajímavější pozice (3), snazší dostupnost do zaměstnání (2) a jinou - zvýšení mzdy o více než 10 % (1). Ze 101 zaměstnanců, kteří by momentálně společnost neopustili, je jich 59 ve věku „nad 46 let“ a 26 ve věku „36 – 45 let“ (viz. Příloha č. 1, graf 9). Bylo by možno usuzovat, že se jedná o věkové skupiny, upřednostňující jistoty před změnou.

- Z následující otázky (v odstavci 3.3) vyplývá, že práce je občas stereotypní - rutinní, proto pak neudivuje, že jako nejlákavější důvod k zamyšlení nad odchodem by byl „Nabídka zajímavější pozice“. S touto odpovědí se identifikovalo 33,8 % (80) zaměstnanců. Překvapivé je vcelku velké množství zaměstnanců nad 36 let, kteří by byli potenciálně ochotni odejít kvůli zajímavější pozici (viz. Příloha č. 1, graf 9). Je jich celkem 25 ve věku 36 - 45 let (v této věkové kategorii stejný počet jako těch, kteří by společnost momentálně neopustili) a 25 ve věku nad 45 let (v této věkové kategorii o trochu méně než polovina těch, kteří by společnost momentálně neopustili).
- Kvůli nabídce vyšší mzdy by svůj odchod zvažovalo také poměrně velké procento zaměstnanců. Pokud jsou sečteny možnosti „zvýšení o 5 %“, „zvýšení o 10 %“ spolu s „o více než 10 %“ skrývající se v možnosti „jiný“, jedná se celkem o 27,4 % (65) zaměstnanců. Oproti tomu jich pouze 3 % (7) uvedlo, že by nikdy jejich důvodem k odchodu nebyla nabídka vyšší mzdy. Ale je asi přirozené, využít možnosti zvýšit si životní standard. Podílově je nejméně lákavé navýšení mzdy pro zaměstnance, působící u společnosti do 1 roku (viz. Příloha č. 1, graf 10). Pravděpodobně si ještě cení svého nástupního platu.
- Přednost možnému postupu před stávající pozicí by dalo 13,5 % (32) zaměstnanců, z čehož největší podíl se jich nachází ve věkové skupině 26 - 35 let a mezi pracovníky působícími u společnosti 1 - 5 let (viz. Příloha č. 1, graf 9 a 10).
- Možnost jiný zvolilo 8 % (19) zaměstnanců a skrývá důvody: nemoc; důchod; špatný kolektiv; finance; vyšší mzda o více než 10 %.

4.3.5 S jakým pocitem je asociováno zaměstnání

Pocity asociované se zaměstnáním byly zjišťovány na základě otázky: „S jakým pocitem se vám spojuje zaměstnání?“ Otázka byla i zde polootevřená a výčtová. Možností na výběr bylo nabídnuto 7, opět spolu s možností „jiný“.

Odpovědi poskytlo 233 zaměstnanců, kteří se společně ztotožnili s 317 pocity. Statisticky připadá v průměru 1,4 odpovědi na jednoho zaměstnance, reálně však byl nejmenší počet možností 1 a nejvyšší 4 možnosti zároveň. Výsledek je vyobrazen v grafu 5.



Graf 5: S jakým pocitem je spojováno zaměstnání

Respondenti mají své zaměstnání spojeno převážně s kladnými pocity, což podporuje výsledky z předchozí části, že jsou spokojeni a jejich práce je baví.

- 32,6 % (76) zaměstnanců si své zaměstnání ztotožňuje s pocitem „Potěšení“. „Potěšení“ bylo často vybíráno společně s dalšími možnostmi, a sice: „Bezpečí“ (26x), „Hrdost“ (16x), ale i „Rutina“ (11x).
- Pocit „Bezpečí“ si se zaměstnáním asociuje 30 % (70) zaměstnanců. Pravděpodobně plyne z velikosti společnosti a předmětu činnosti, které poskytují společnosti stabilitu a relativní jistotu na trhu.

- Pocit „Rutina“ je evokován také u 30 - ti % (70) zaměstnanců. Poměr zastoupení volby „Rutina“ se zvyšuje s délkou setrvání u společnosti (viz. Příloha č. 1, graf 12).
- „Hrdost“ pociťuje 13,7 % (32) zaměstnanců, z toho podílově podle věku je nejpočetnější skupina 36 - 45 let (viz. Příloha č. 1, graf 11).
- Stres má se zaměstnáním spojeno pouze 7,3 % (17) zaměstnanců. Překvapivě nebyl tento pocit volbou vedoucích, tedy vyšších mzdových skupin, ale 90 % odpovědí (15 ze 17 - ti) patřilo řadovým zaměstnancům, tedy těm v mzdovém intervalu 15 – 24.999 Kč.
- Možnost „Jiný“ zvolilo 6 % (14) zaměstnanců a byla doplněna následovně: poctivá práce; jistota; zvyk; mám rád své zaměstnání jako takové; že mám zaměstnání; sranda. Ale také: nutné zlo a znechucení z nejbližšího kolektivu.
- K možnosti „Nevím“ se uchýlilo 15,5 % (36) zaměstnanců.

4.3.6 Péče společnosti a loajalita zaměstnance

Poslední dvě otázky zjišťovaly vědomí si péče společnosti a posouzení loajality zaměstnanců z jejich pohledu. Otázky jsou specifikovány níže. Obě byly uzavřené a nabízely možnost výběru ze čtyř variant: ANO / spíše ANO / spíše NE / NE.

1. otázka: Máte pocit, že se o vás firma stará?

K otázce se vyjádřilo 251 zaměstnanců. Výsledek je graficky zpracován v grafu 6.

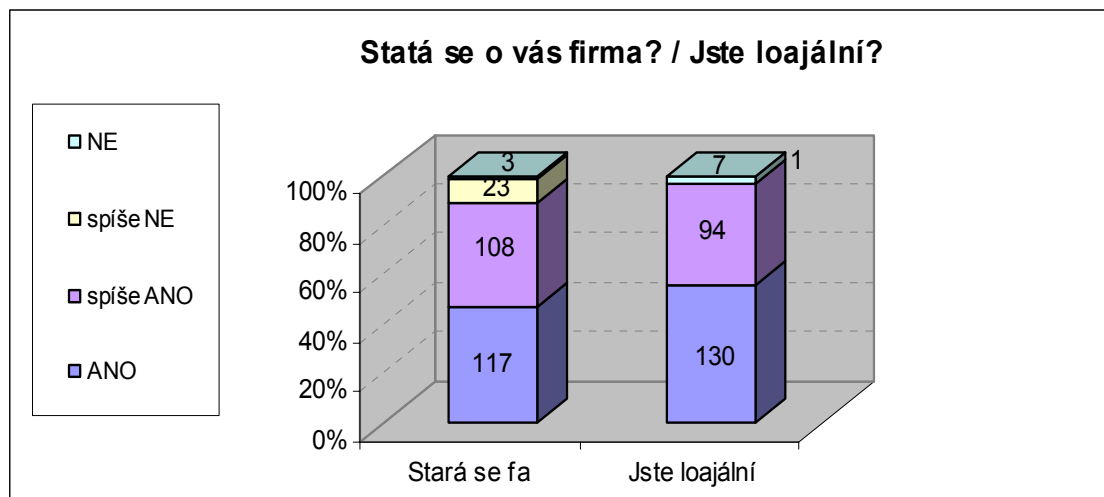
- 89,6 % (225) zaměstnanců se vyjádřilo kladně a je si vědomo snahy zaměstnatele o jejich spokojenost.
- Názor 10 - ti % (26) zaměstnanců, že se společnost nestará, je trochu překvapivý, neboť tak velké procento nespokojených u předchozích dotazů nebylo. 23 z nich však zvolilo variantu spíše NE a pouze 3 rozhodné NE.

2. otázka: Označil (a) byste se za loajálního zaměstnance?

K otázce se vyjádřilo 232 zaměstnanců. Výsledek je graficky zpracován v grafu 6.

- Za loajální se označilo 96,6 % (224) zaměstnanců. Z tohoto počtu 130 zaměstnanců zvolilo rozhodné ANO a 94 spíše ANO.

- Neloajálnost přiznává 3,4 % (8) zaměstnanců, z toho 1 váhavě a 7 rozhodným NE.



Graf 6: Stará se o vás firma? a Označili byste se za loajálního zaměstnance?

4.4 Shrnutí průzkumu

Průzkum je možno označit za úspěšný jak z hlediska počtu zapojených zaměstnanců, který nasvědčuje určitému zájmu zaměstnanců o dění ve společnosti a jejich ochotě podílet se na dalším případném vývoji a zlepšování, tak i z hlediska jeho samotného výsledku. Pozitivní výsledek průzkumu byl do jisté míry předvídatelný vzhledem k průměrné délce pracovního poměru a k fluktuaci, vykazované personálním oddělením. Fluktuaci lze skutečně označit za nízkou, obzvláště s přihlédnutím k faktu, že nejčastějším důvodem opuštění společnosti je odchod do starobní důchod.

Před počátkem konečné analýzy je třeba upozornit ještě na tři skutečnosti, které mohou do jisté míry ovlivňovat výsledek průzkumu:

1. Je třeba zohlednit 54 zaměstnanců, tvořících 17,6 % celkového počtu, kteří se do průzkumu nezapojili. Možnost jejich neúčasti může být způsobena jejich nepřítomností na pracovišti v době realizace výzkumu, nebo nezájmem o dění ve společnosti, což by mohlo signalizovat jejich negativní postoj.

2. Stejně jako u každého průzkumu zůstává otázkou, do jaké míry byly odpovědi otevřené a pravdivé. Přes všechnu snahu o zajištění naprosté anonymity mohly přetrvat pochybnosti a obavy z odhalení a na základě toho nežádoucí snaha volit více pozitivní odpovědi než představuje skutečnost. Tento dopad by bylo možno minimalizovat pouze následným ústním pohovorem s každým z respondentů, který však z důvodů kapacity a členitosti společnosti nebylo možno realizovat.

3. Každý průzkum je do značné míry ovlivněn momentálním stavem respondentů a jejich současnou životní situací. Tyto skutečnosti nemusí mít nic společného se zaměstnáním, ale ovlivňují pohled na něj. Každý šálek může být poloprázdný stejně jako poloplný, záleží, jestli je na něj nahlíženo optimisticky či pesimisticky.

I se zohledněním těchto faktů se domnívám, že zkoumaná společnost může být spokojena. Disponuje stálou a loajální základnou zaměstnanců, kteří jsou velmi spokojeni se svou prací i se svým pracovním kolektivem. Taktéž je neopomenutelné, že si z převážné většiny uvědomují péči svého zaměstnavatele. Až na drobné výjimky se dá usuzovat na dobře vybrané řídicí pracovníky, mající autoritu a schopnost zajišťovat lidský přístup ke svým podřízeným.

Je patrné, že se ve společnosti vyskytuje několik málo zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni a to téměř se vším. Jejich důvody k setrvání jsou pravděpodobně následující – nedostatečné vzdělání a zkušenosti, nedostatek příležitostí, věk nebo pohodlnost. Bylo by zajímavé tyto zaměstnance identifikovat a pokusit se je taktéž motivovat. Je však otázkou, zda se nejedná o stálé pesimisty, mající nespokojenost v povaze.

Lze usuzovat, že na vysokou míru spokojenosti a loajality má vliv věkové složení - spíše vyšší věkový průměr. Starší lidé jsou již méně ochotni měnit zaměstnání, netouží po bezpodmínečném růstu jako mladší generace, mají větší obavu, že by jiné zaměstnání nenašli, cení si více jistoty a jsou méně nároční ohledně firemních benefitů i okolí. Záporům by se mohlo zdát, že tito zaměstnanci budou neflexibilní, méně přístupní změnám a méně ochotní se učit novým věcem, což může být částečně pravda, ale pokud je charakter činnosti převážně manuální, není toho v takové míře zapotřebí. Je třeba si předem uvědomit, jakou pozici společnost nabízí a kdo by pro ni byl

nejideálnější. Mladí a kreativní zaměstnanci toužících po růstu nejsou vždy zapotřebí. Každá společnost má pouze omezené možnosti pro postup, ti ostatní odchází po zaučení a nasbírání zkušeností, růst jinam a fluktuace se velmi zvyšuje. Ve zkoumané společnosti je zapotřebí pracovníků se zkušenostmi, praxí, pečlivostí a ochotou pracovat. To vše splňuje starší generace ideálně a navíc je i vděčnější za nabídnutou příležitost stabilního zaměstnání, která je v dnešní době značně omezená.

Dalším aspektem působícím u zkoumané společnosti na míru spokojenosti a loajality je mzda vzhledem ke stupni vzdělanosti zaměstnanců, ti jsou převážně vyučeni. Nejpočetnější skupina se nachází v mzdovém intervalu 15 – 24.999 Kč. Z této informace sice není zřejmé, zda se platy pohybují spíše u dolní či horní hranice, ale vezme-li se v úvahu, že doposud bylo vypláceno 13 celých platů, je možné předpokládat, že se nejedná o hranici spodní. Částka se pohybuje u hranice průměrné hrubé republikové mzdy, která za 3. čtvrtletí roku 2009 činila 23.350,-Kč. S ohledem na vzdělanost strukturu zaměstnanců pak mzdová výše není nikterak nízká, obzvláště, přičtou-li se ještě firemní benefity.

Velkou rezervu má podle všeho společnost v kvalitě pracovního prostředí, čehož si je vědoma značná část zaměstnanců. Bylo by vhodné realizovat určité kroky k nápravě. Nemusí se jednat o kroky příliš nákladově náročné, ale postačilo by vzít v úvahu alespoň některé připomínky. Zaměstnanci by ocenili, že je na jejich názor brán zřetel, a to by ještě více utužilo jejich pocit sounáležitosti se společností. Možností by bylo vybavit zázemí mikrovlnou troubou, dělnická pracoviště PC s připojením k internetu, které by zaměstnanci mohli po pracovní době využívat pro soukromé účely. K větší kultuře pracovního prostředí by přispěl pravidelnější úklid případně vymalování.

Také by bylo vhodné zamyslet se nad efektivností procesů ve společnosti a případným snížením administrativní zátěže kladené na zaměstnance. Výtky ohledně nadměrné administrativy byly uváděny opakovaně.

5 ZÁVĚR

Ve vyspělých organizacích by měla být orientace na spokojenost zaměstnanců považována za standardní nástroj řízení lidských zdrojů. Nevyvratitelná se ukazuje skutečnost, že osobní postoje zaměstnanců k organizaci spolurozhodují o tom, jestli společnost dokáže stabilně podávat kvalitní výkon, zda obstojí mezi stále silnější konkurencí a zda bude dlouhodobě úspěšná.

Zaměstnanci, kteří mají kladný vztah ke své společnosti, v ní chtějí nejen setrvat, ale taktéž pro ni pracují, jak nejlépe mohou - tedy i více než jim předepisují pracovní smlouvy, a to bez nutnosti speciálních pobídek či působení striktních kontrolních systémů. Důležité je také uvědomění, že loajalita jednotlivce má přímý vliv nejen na jeho osobní pracovní výkon, ale dokáže rovněž působit na ostatní zaměstnance a tím příznivě či nepříznivě formovat celé klima organizace. Stejně tak ovlivňuje i působení organizace navenek a vytváří tak její pozitivní obraz.

Na základě této práce lze učinit shrnutí, že přínosy loajálních zaměstnanců jsou následující:

- vyšší pracovní nasazení
- vyšší výkonnost organizace
- opora i v nestabilní době
- dobrovolná práce nad rámec pracovní smlouvy
- pozitivní reklama - na trhu práce
- pozitivní reklama - ve vztazích k zákazníkům
- spoluvytváření kvalitního pracovního prostředí – klima organizace
- snížení nákladů spojených s fluktuací
- zamezení časovým prostojeům způsobeným zaučováním

To vše je v dnešní konkurenčně velmi silné době pro organizaci nepostradatelným přínosem. Proto je v zájmu každého zaměstnavatele, pokusit se využít co největší části potenciálu, se kterým noví zaměstnanci do zaměstnání nastupují a snažit se je nadchnout pro cíle celé organizace. Zároveň by se neměl obávat investovat

do jejich rozvoje a pokusit se nabídnout jim o něco více než konkurence. Základním předpokladem je vytvořit si představu, do jaké míry stojí za to loajalitu prohlubovat, tedy jaká investice do zaměstnanců se organizaci vyplatí a potom věřit tomu, že se jedná o dobrou investici. Důležitými aspekty, na které je třeba se při budování loajality soustředit jsou:

- Cíle organizace
- Firemní klima
- Vedoucí pracovník
- Pracovní náplň
- Motivující mzdové ohodnocení a benefity
- Uznání

Cílem praktické části bylo ověření teoretických poznatků na konkrétní skupinu zaměstnanců. Z výsledku průzkumu je patrné, že zaměstnanci zkoumané společnosti jsou velmi spokojeni a sami se v převážné většině označili za loajální. Důvody jejich spokojenosti spočívají ve značné míře v pracovním kolektivu a potěšení z vykonávané práce. Nejsilnějšími důvody setrvání u společnosti jsou pro ně právě kolektiv, potěšení z práce a celková spokojenost. Ve značné míře i jejich nadřízený pracovník. Důvody k odchodu by pro ně potencionálně byly vedle vyšší mzdy hlavně zajímavější pozice, což potvrzuje důležitost uspokojení z vykonávané práce.

Závěrem je možno podtrhnout, že skutečná loajalita, je důsledek hrdosti. Je-li člověk na něco hrdý, logicky s tím chce být spojován, nebo k tomu i přímo patřit. Úplným základem pro budování loajality je tedy utvořit takové pracovní prostředí, ke kterému budou zaměstnanci rádi náležet. Dalšími kroky jsou motivující formy benefitů a nadstandardních ohodnocení. Bez prvního kroku však loajality zaměstnanců nikdy dosaženo nebude a všechny navazující investice ztrácí na své účinnosti.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2008. 158 s. ISBN 80-86432-97-7

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 3.aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5

PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení lidí, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1.vyd. Praha: Agro, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5

STÝBLO, Jiří. *Manažerské motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3

THORNE, Kaye, PELLANT, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0

- **Časopisy**

HR forum, č. 5 Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2008.

- **Internetové zdroje**

SVÍTKOVÁ K., Loajalita zaměstnanců – investice, která se vyplatí. Finanční management 17.4.2008 [online][citace 2008-10-26] Dostupné z <http://www.cerge-ei.cz/news/in_the_media/data/Svitkova_FM_17-04-2008.pdf>

ŠKARKOVÁ, Daniela. Vztah zaměstnanců k firmě. Časopis IT SYSTEM 1-2/2001 [online][cit. 2009-11-12] Dostupné z <<http://www.systemonline.cz/clanky/vztah-zamestnancu-k-firme.htm>>

- **Ostatní**

Kolektivní smlouva na rok 2009 Česká voda – Czech Water, a.s., Praha, 2008

7 SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porovnání postoje versus schopnosti (Plamínek, 2008).....	11
Obrázek 2: Pyramida potřeb upravena o otázky (Plamínek, 2008)	13
Obrázek 3: Osobní potřeby a zájmy organizace (Plamínek, 2000).....	14
Obrázek 4: Schéma pozitivních sociálních vztahů v organizaci (Nakonečný, 1992)	23

Seznam grafů v textu

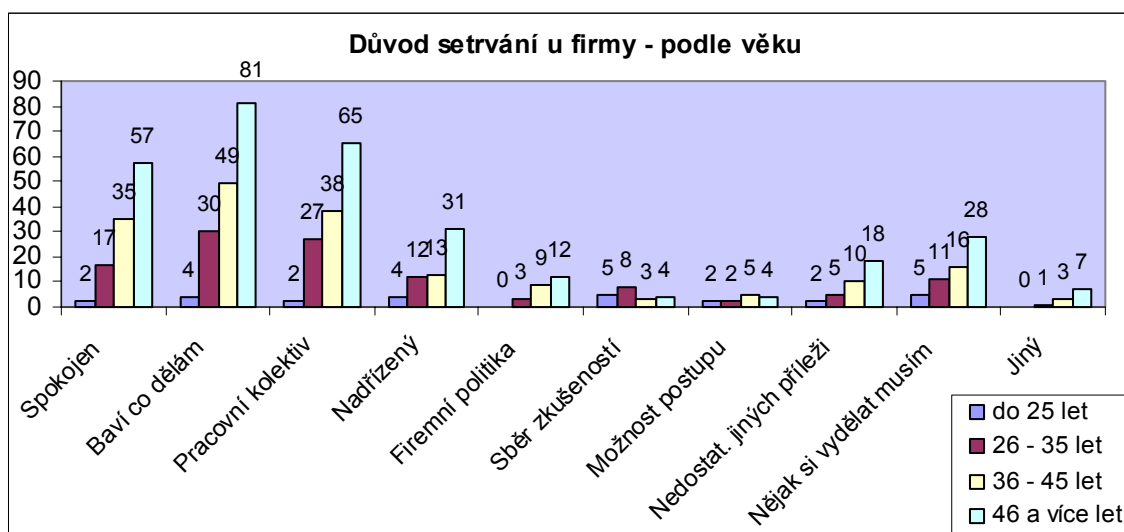
Graf 1: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru, věku, pohlaví, dosaženého vzdělání a mzdy.....	37
Graf 2: Spokojenost s oblastmi pracovního prostředí.....	39
Graf 3: Důvody setrvání u společnosti.....	41
Graf 4: Důvody, které by mohly vést k opuštění firmy	43
Graf 5: S jakým pocitem je spojováno zaměstnání.....	45
Graf 6: Stará se o vás firma? a Označili byste se za loajálního zaměstnance?	47
Graf 7: Důvod setrvání u firmy – rozděleno podle věkových kategorií	54
Graf 8: Důvod setrvání u firmy – rozděleno podle let strávených u firmy.....	54
Graf 9: Důvod možného odchodu – rozděleno podle věkových kategorií	55
Graf 10: Důvod možného odchodu – rozděleno podle let strávených u firmy	55
Graf 11: Pocity spojované se zaměstnáním – rozděleno podle věkových kategorií	56
Graf 12: Pocity spojované se zaměstnáním – rozděleno podle let strávených u firmy.....	56

8 PŘÍLOHY

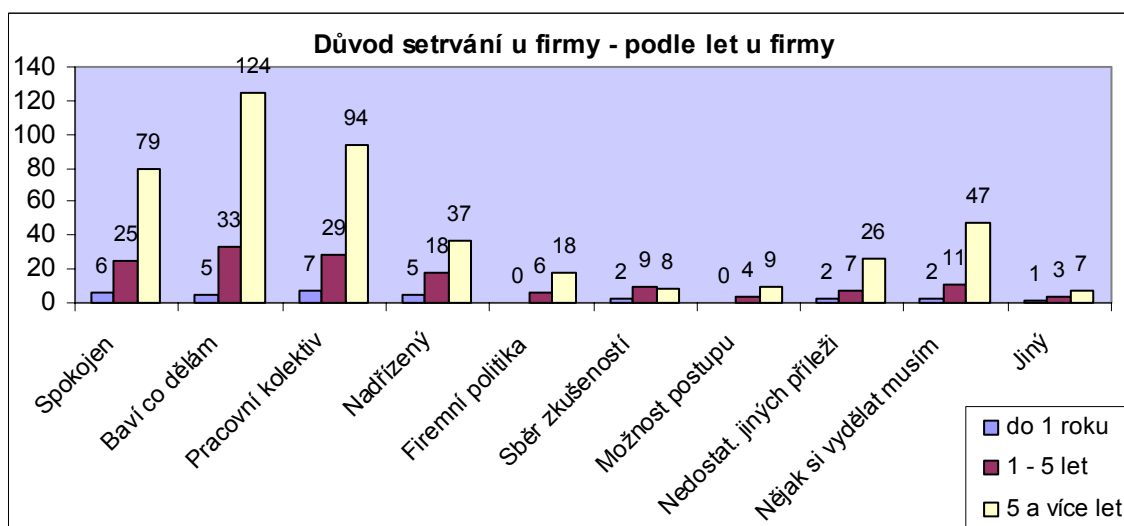
Příloha č. 1 – Dodatečné grafy z vyhodnocení průzkumu

Příloha č. 2 – Dotazník k prováděnému průzkumu

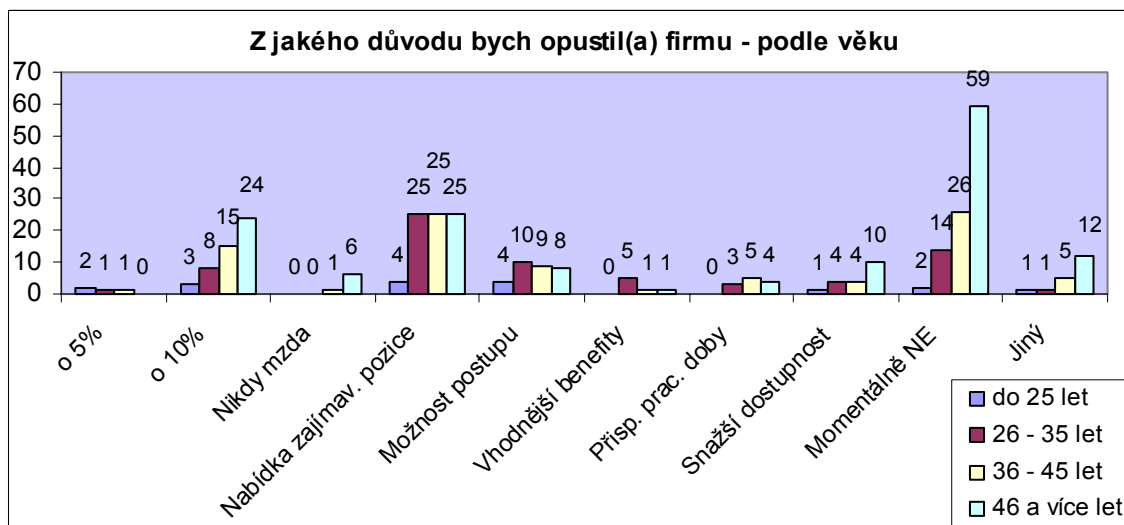
Příloha č. 1 – Dodatečné grafy z vyhodnocení průzkumu



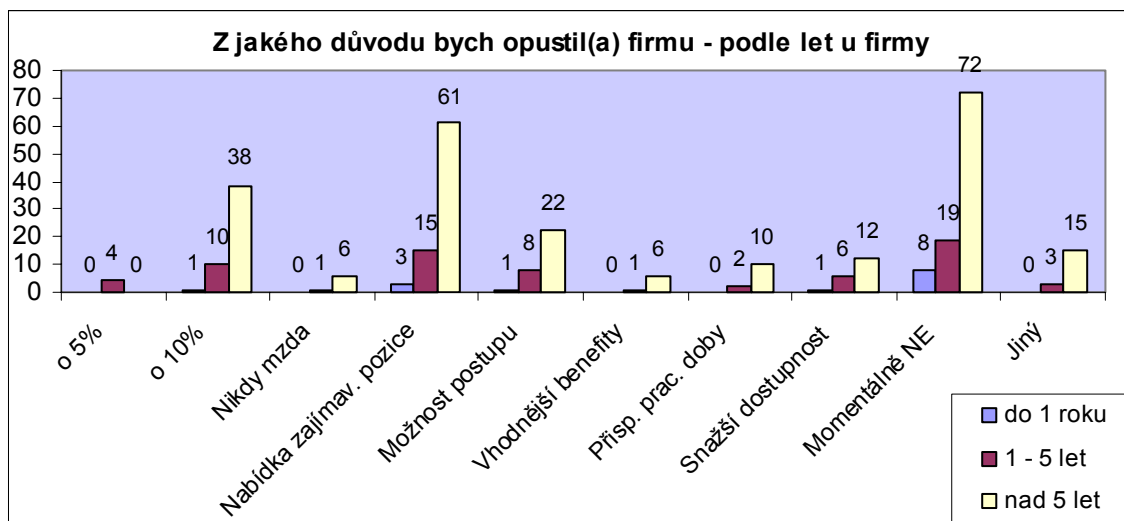
Graf 7: Důvod setrvání u firmy – rozděleno podle věkových kategorií



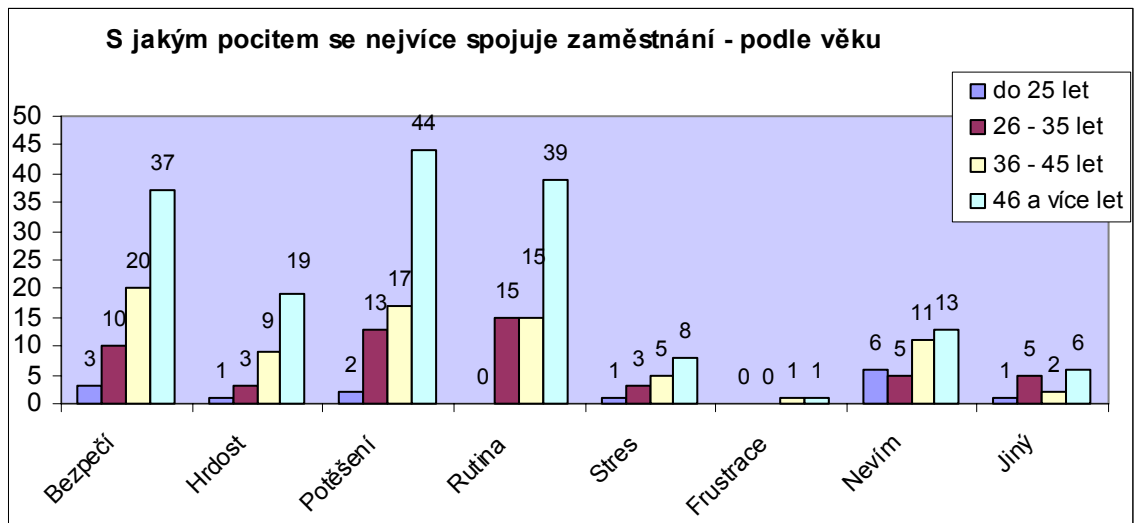
Graf 8: Důvod setrvání u firmy – rozděleno podle let strávených u firmy



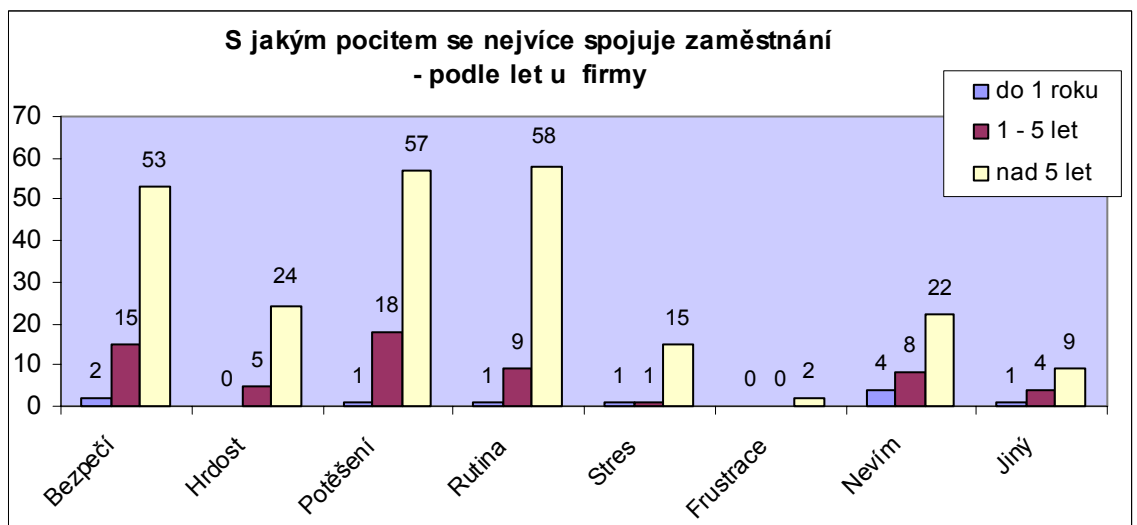
Graf 9: Důvod možného odchodu – rozděleno podle věkových kategorií



Graf 10: Důvod možného odchodu – rozděleno podle let strávených u firmy



Graf 11: Pocity spojované se zaměstnáním – rozděleno podle věkových kategorií



Graf 12: Pocity spojované se zaměstnáním – rozděleno podle let strávených u firmy

Příloha č. 2 – Dotazník k prováděnému průzkumu

DOTAZNÍK		průzkum spokojenosti a loajality zaměstnanců			
PROSÍM, VYPLŇUJTE TISKACÍM PÍSMEM A ČITELNĚ.					
I. Zaškrtněte odpovídající možnost.					
Věk:	<input type="checkbox"/> do 25 let	<input type="checkbox"/> 26 - 35 let	<input type="checkbox"/> 36 - 45 let	<input type="checkbox"/> 46 let a více	
Pohlaví:	<input type="checkbox"/> muž		<input type="checkbox"/> žena		
Dosažené vzdělání:	<input type="checkbox"/> vyučen(a)		<input type="checkbox"/> maturita	<input type="checkbox"/> vysokoškolské	
Doba strávená u firmy (včetně vodáren):	<input type="checkbox"/> do 1 roku	<input type="checkbox"/> 1 - 5 let	<input type="checkbox"/> 5 let a více		
Základní (hrubá) mzda:	<input type="checkbox"/> do 14 999	<input type="checkbox"/> 15 000 - 24 999	<input type="checkbox"/> 25 000 - 34 999	<input type="checkbox"/> 35 000 a více	
II. Zaškrtněte vhodnou odpověď.					
Spokojenost s firemními benefity (stravenky, telefon, penzijní pojištění ...):		<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> spíše ANO	<input type="checkbox"/> spíše NE	<input type="checkbox"/> NE
Spokojenost s pracovním prostředím (zázemí, vybavení ...):		<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> spíše ANO	<input type="checkbox"/> spíše NE	<input type="checkbox"/> NE
Spokojenost se svou pracovní pozicí (náplň práce, odbornost ...):		<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> spíše ANO	<input type="checkbox"/> spíše NE	<input type="checkbox"/> NE
Spokojenost s pracovním kolektivem (přímí spolupracovníci):		<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> spíše ANO	<input type="checkbox"/> spíše NE	<input type="checkbox"/> NE
Spokojenost se svým přímým nadřízeným:		<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> spíše ANO	<input type="checkbox"/> spíše NE	<input type="checkbox"/> NE
III. Heslovitě doplňte (nebo proškrtněte, pokud není co vylepšovat či vytýkat).					
Mezi benefity bych nadále uvítal(a)					
Na pracovním prostředí bych vylepšil(a)					
Na své pracovní pozici si nejvíce cením					
Na mé pracovní pozici mi nevyhovuje					
Na mém nadřízeném si nejvíce cením					
Na mém nadřízeném mi nejvíce "vadí"					
IV. Zaškrtněte (popř. doplňte), s čím se ztotožňujete. Může být i více odpovědí.					
a) Co je důvodem setrvávání právě u Vaší firmy?					
<input type="checkbox"/>	Spokojenost.				
<input type="checkbox"/>	Baví mě co dělám.				
<input type="checkbox"/>	Pracovní kolektiv.				
<input type="checkbox"/>	Nadřízený.				
<input type="checkbox"/>	Líbí se mi firemní politika.				
<input type="checkbox"/>	Sbírám zde zkušenosti pro další kariéru.				
<input type="checkbox"/>	Mám zde možnost postupu.				
<input type="checkbox"/>	Nedostatek jiných příležitostí.				
<input type="checkbox"/>	Nějak si vydělávat musím.				
<input type="checkbox"/>	Jiný důvod.				
b) Z jaké příčiny byste opustil(a) svou nynější firmu?					
<input type="checkbox"/>	Nabídka vyšší mzdy o 5%.				
<input type="checkbox"/>	Nabídka vyšší mzdy o 10%.				
<input type="checkbox"/>	Nikdy bych neopustil(a) firmu kvůli vyšší mzdě.				
<input type="checkbox"/>	Nabídka zajímavější pozice.				
<input type="checkbox"/>	Možnost postupu na vyšší pozici.				
<input type="checkbox"/>	Vhodnější benefity. Například				
<input type="checkbox"/>	Možnost přizpůsobení pracovní doby mým potřebám.				
<input type="checkbox"/>	Snadnější dostupnost / vzdálenost do zaměstnání.				
<input type="checkbox"/>	Momentálně bych firmu neopustil(a) z žádného důvodu.				
<input type="checkbox"/>	Jiný důvod.				
c) S jakým pocitem se Vám nejvíce spojuje zaměstnání?					
<input type="checkbox"/>	Bezpečí				
<input type="checkbox"/>	Hrdost				
<input type="checkbox"/>	Potěšení				
<input type="checkbox"/>	Rutina				
<input type="checkbox"/>	Stres				
<input type="checkbox"/>	Frustrace				
<input type="checkbox"/>	Nevím				
<input type="checkbox"/>	Jiný				
V. Zaškrtněte vhodnou odpověď.					
Máte pocit, že se o vás firma stará?		<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> spíše ANO	<input type="checkbox"/> spíše NE	<input type="checkbox"/> NE
Označil(a) byste se za loajálního zaměstnance?		<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> spíše ANO	<input type="checkbox"/> spíše NE	<input type="checkbox"/> NE
VI. Pokud si přejete doplnit něco více.					
PRŮZKUM JE ZCELA ANONYMNÍ A VÁMI VYPLNĚNÁ DATA NEBUDOU NIKÝM ZNEUŽITA !!!!!					
Děkuji Vám za Váš čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.					