

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Měření spokojenosti zaměstnanců

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Jiří Kubiček / MF28

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28.11.2020 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je navrhnout konkrétní doporučení v oblasti měření pracovní spokojenosti ve společnosti AUTO JAROV.

2. Výzkumné metody:

Na základě tématu práce byla prostudována odborná literatura a další zdroje vztahující se k problematice zaměstnanecké spokojenosti. Tyto zdroje byly následně zpracovány literární rešerší. Na základě analýzy sekundárních zdrojů byla provedena syntéza teoretických poznatků a pomoci explanace shrnuty teoretické poznatky.

Pro účely šetření proto byla aplikována kvantitativní výzkumná metoda. Konkrétně bylo zvoleno dotazníkové šetření, a to standardizované dotazníky Gallup Q12 a JDI. Pomocí deskriptivní statistiky a explanace byly zpracovány jednotlivé položky dotazníků. Ucelení komplexního rámce výzkumu bylo doplněno o dedukci a komparaci jednotlivých zjištěných poznatků.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Oba dotazníky byly zaslány 420 zaměstnancům ze čtyř úseků – administrativa, servis, sklad, prodej. Výsledky obou dotazníků napříč jednotlivými úseky vzájemně potvrdily, že nejvyšší míra spokojených zaměstnanců byla naměřena v rámci úseku administrativy. Stejně tak se výsledky shodují v tom, že naopak nejnižší hodnocení, tedy hodnocení ve škálách disangažovaných a nespokojených zaměstnanců, byla naměřena v úseku skladu. Největší část zaměstnanců se svým hodnocením řadí mezi neangažované či neutrální zaměstnance. Jelikož jsou obě metody založené na jiném způsobu hodnocení, nejsou získané celkové výsledky sami o sobě mezi sebou porovnatelné. Proto byly pro vzájemnou porovnatelnost výsledky obou dotazníků převedeny na procentuální hodnotu, kdy nejnižší možná hodnota obou dotazníků je rovna 0 % a nejvyšší je rovna 100 %. Na základě tohoto přepočtu mohla být výsledná pracovní spokojenost porovnána napříč dotazníky. Procentuální výsledek dotazníku Gallup Q12 dosahuje výše 72,44 %, zatímco JDI dosahuje 61,28 %.

V obou dotaznicích se projevila stejná kritická oblast v rámci spokojenosti zaměstnanců, a to jsou vedoucí pracovníci. V dotazníku JDI se jako další pak ukázala i oblast odměňování.

4. Závěry a doporučení:

Jako optimální návrhy na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti AUTO JAROV bylo doporučeno: provedení personálního auditu na revizi stávajícího systému odměňování a benefitů, realizace development centra pro vedoucí pracovníky, na základě jeho výsledků poté nastavení rozvojových aktivit pro jednotlivé vedoucí. Dále bylo doporučeno začít okamžitě s výběrem vedoucích pracovníků i z externích zdrojů, nastavit systém hodnocení pracovního výkonu pracovníků, a to metodou 360stupňové zpětné vazby a realizovat pravidelná měření spokojenosti. Jako konkrétní metoda měření spokojenosti byla společnosti AUTO JAROV doporučena kombinace metody kvantitativní a kvalitativní. Ideálně by to mohla být kombinace metody Gallup Q12 a strukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci konkrétních pracovních profesí. Touto kombinací by se eliminovaly obecně známe nedostatky vyplývající z použití pouze dotazníkového šetření. Co je pro měření bezpodmínečně důležité je jeho pravidelnost a jasné vyhodnocení i vůči těm, kteří jej absolvovali. Jen pravidelné měření dokáže vedení firmy zajistit relevantní informace o aktuálním stavu spokojenosti a zároveň o změnách a vývoji spokojenosti v čase.

KLÍČOVÁ SLOVA

pracovní spokojenost, angažovanost, měření spokojenosti, pracovní chování, dotazníkové šetření, vnější faktory, vnitřní faktory

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this diploma thesis is to propose specific recommendations in the field of measuring job satisfaction in the company AUTO JAROV.

2. Research methods:

Based on the topic of the thesis, professional literature and other sources related to the issue of employee satisfaction were studied. These sources were subsequently processed by literary research. Based on the analysis of secondary sources, a synthesis of theoretical knowledge was performed and theoretical knowledge was summarized with the help of explanation.

Therefore, a quantitative method was applied for the purposes of the research. Specifically, a questionnaire survey was chosen, namely the standardized Gallup Q12 and JDI questionnaires. Using descriptive statistics and explanations, the individual items of the questionnaires were processed. The comprehensiveness of the comprehensive research framework was supplemented by a deduction and comparison of individual findings.

3. Result of research:

Both questionnaires were sent to 420 employees from four departments – administration, service, warehouse, sales. The results of both questionnaires across the departments mutually confirmed that the highest level of satisfied employees was measured within the administration department. Likewise, the results agree that, the lowest evaluation, was measured in the warehouse department. The largest part of employees is with their evaluation ranks among non-engaged or neutral employees. As the two methods based on a different method of evaluation are not comparable in themselves, the results of both questionnaires were converted to a percentage value for mutual comparability. Based on this, the resulting job satisfaction could be compared across questionnaires. The percentage result of the Gallup Q12 questionnaire is 72.44 % while JDI is 61.28 %.

Both questionnaires reflected the same critical area in terms of employee satisfaction, and that is managers performance. In the JDI questionnaire, the area of financial rewards also appeared as another critical area.

4. Conclusions and recommendation:

Recommendation for AUTO JAROV for increasing employee satisfaction in the company were: conducting a personnel audit to revise the existing remuneration and benefits system, implementing a development center for managers and based on its results setting up development activities for individual managers. Furthermore, it was recommended to start immediately with the selection of managers from external sources and to set up a system for evaluating work performance, using the method of 360degree feedback and the implementation of regular satisfaction measurements. A combination of quantitative and qualitative methods was recommended to AUTO JAROV as a specific method of measuring satisfaction. Ideally, it could be a combination of the Gallup Q12 method and structured interviews with selected employees of specific occupations. This combination would eliminate the well-known shortcomings resulting from the use of only a questionnaire survey. Only regular measurement can provide the company's management with relevant information about the current state of satisfaction, as well as changes and the development of satisfaction over time.

KEYWORDS

job satisfaction, engagement, satisfaction measurement, work behavior, questionnaire survey, external factors, internal factors

JEL CLASSIFICATION

J28 Safety, Job Satisfaction, Related Public Policy

J30 General

M12 Personnel Management – Executives, Executive Compensation

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jiří Kubiček
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 28
Název DP:	Měření spokojenosti zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Pracovní spokojenost a její charakteristika2.2 Teoretické přístupy k pracovní spokojenosti2.3 Indikátory pracovní spokojenosti2.4 Pracovní chování v souvislosti s pracovní spokojeností2.5 Měření pracovní spokojenosti2.6 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Základní informace o firmě3.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců – metoda JDI3.3 Průzkum spokojenosti zaměstnanců – metoda Gallup Q123.4 Vyhodnocení výsledků průzkumu3.5 Porovnání zvolených metod3.6 Návrhy a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BEDNÁŘ, V. <i>Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji</i>. Praha : Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.• KOCIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání</i>. Praha : Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.• URBAN, J. <i>Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší</i>. Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 5. 2020• Zpracování teoretické části do 30. 6. 2020• Zpracování výsledků do 31. 8. 2020• Finální verze do 30. 9. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 22. 4. 2020

Prof. Ing.
Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ,
o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2020.04.22 18:23:29 +02'00'

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoreticko-metodologická část práce	5
2.1	Pracovní spokojenost a její charakteristika	5
2.2	Teoretická východiska pracovní spokojenosti	7
2.3	Faktory pracovní spokojenosti	8
2.3.1	Vnější faktory pracovní spokojenosti	10
2.3.2	Vnitřní faktory pracovní spokojenosti	15
2.4	Pracovní chování v souvislosti s pracovní spokojeností	17
2.5	Měření pracovní spokojenosti	24
2.5.1	Gallup Q12 Employee Survey	25
2.5.2	Job Descriptive Index (JDI)	27
2.5.3	Utrecht Work Engagement Scale (UWES)	27
2.6	Metodika práce	29
3	Analytická část práce	39
3.1	Charakteristika společnosti	39
3.2	Průzkum spokojenosti zaměstnanců-metoda Gallup Q12	43
3.3	Průzkum spokojenosti zaměstnanců-metoda JDI	50
3.4	Vyhodnocení výsledků průzkumu	56
3.4.1	Vyhodnocení výsledků Gallup Q12	56
3.4.2	Vyhodnocení výsledků JDI	58
3.5	Porovnání zvolených metod	60
3.6	Návrhy a doporučení	63
4	Závěr	69
	Literatura	70
	Přílohy	I

Seznam grafů

Graf 1 Porovnání počtu kompletně vyplněných dotazníků Gallup Q12 a JDI.....	60
Graf 2 Porovnání výsledků dotazníků Gallup Q12 a JDI v rámci jednotlivých úseků	61

Seznam obrázků

Obrázek 1 Celková odměna	12
Obrázek 2 Faktory ovlivňující oddanost	19
Obrázek 3 Faktory angažovanosti	20
Obrázek 4 Motivační trojúhelník	23
Obrázek 5 Organizační struktura AUTO JAROV	41

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnotící škály výsledků dotazníku Gallup Q12	34
Tabulka 2 Bodování odpovědí JDI.....	35
Tabulka 3 Hodnotící škály výsledků dotazníku JDI	35
Tabulka 4 Návratnost dotazníku Gallup Q12.....	36
Tabulka 5 Návratnost dotazníku JDI.....	37
Tabulka 6 Průměrná doba vyplnění dotazníku Gallup Q12.....	37
Tabulka 7 Průměrná doba vyplnění dotazníku JDI.....	38
Tabulka 8 Výsledky otázky č.1 dotazníku Gallup Q12	43
Tabulka 9 Výsledky otázky č.2 dotazníku Gallup Q12	44
Tabulka 10 Výsledky otázky č.3 dotazníku Gallup Q12.....	45
Tabulka 11 Výsledky otázky č.4 dotazníku Gallup Q12.....	45
Tabulka 12 Výsledky otázky č.5 dotazníku Gallup Q12.....	46
Tabulka 13 Výsledky otázky č.6 dotazníku Gallup Q12.....	47
Tabulka 14 Výsledky otázky č.7 dotazníku Gallup Q12.....	47
Tabulka 15 Výsledky otázky č.8 dotazníku Gallup Q12.....	48
Tabulka 17 Výsledky otázky č.9 dotazníku Gallup Q12.....	48
Tabulka 18 Výsledky otázky č.10 dotazníku Gallup Q12.....	49
Tabulka 19 Výsledky otázky č.11 dotazníku Gallup Q12.....	49
Tabulka 20 Výsledky otázky č.12 dotazníku Gallup Q12.....	50
Tabulka 21 Výsledky 1. oddílu otázek dotazníku JDI	51
Tabulka 22 Výsledky 2. oddílu otázek dotazníku JDI	52
Tabulka 23 Výsledky 3. oddílu otázek dotazníku JDI	53
Tabulka 24 Výsledky 4. oddílu otázek dotazníku JDI	54
Tabulka 25 Výsledky 5. oddílu otázek dotazníku JDI	55
Tabulka 26 Výsledky 6. oddílu otázek dotazníku JDI	56
Tabulka 27 Celkové výsledky dotazníku Gallup Q12	57
Tabulka 28 Rozdělení respondentů dle odpovědí v dotazníku Gallup Q12.....	57
Tabulka 29 Celkové výsledky dotazníku JDI	58
Tabulka 30 Počet kompletních dotazníků napříč oddíly dotazníku JDI	59
Tabulka 31 Rozdělení respondentů dle odpovědí v dotazníku JDI.....	59
Tabulka 32 Porovnání průměrných sekund potřebných pro vyplnění dotazníků Gallup Q12 a JDI	61
Tabulka 33 Vykázané hodiny v rámci projektu měření spokojenosti ve společnosti AUTO JAROV	62
Tabulka 34 Porovnání celkových výsledků dotazníků Gallup Q12 a JDI	62
Tabulka 35 Shrnutí návrhů a doporučení	67

Tabulka 36 Náklady na jednotlivá opatření	68
---	----

1 Úvod

Lidské zdroje patří mezi největší bohatství každé firmy. Zaměstnanci představují stěžejní faktory úspěchu firem, neboť mohou svým chováním významně ovlivnit spokojenost a loajalitu zákazníků, především však celkovou výkonnost společnosti. Je obecně známo, že spokojenost patří mezi individuální a subjektivní pocity člověka. Záleží tudíž především na konkrétní osobě, jak ona sama spokojenost chápe a co vše dělá pro to, aby uspokojila své potřeby. Na celkovou spokojenost člověka má samozřejmě vliv i jeho pracovní spokojenost. A to i s ohledem na fakt, že člověk většinu svého produktivního věku stráví v práci.

Pracovní spokojenost je tak významným hlediskem pracovní činnosti, který má bezesporu vliv na samotnou výkonnost pracovníků, efektivitu práce, motivaci, na jejich angažovanost, rozvoj, loajalitu či fluktuaci nebo absentérství. Pracovní spokojenost nepřímo ovlivňuje třeba i fyzický stav a psychiku pracovníků. Lze tudíž konstatovat, že pracovní spokojenost zaměstnanců má vliv na fungování firem, na dosahování ekonomických cílů a jejich identifikaci s nimi, na dobré jméno firmy, na dlouhodobé postavení firmy na trhu, na její stabilitu. Vzhledem k těmto uvedeným skutečnostem je proto nesmírně důležité, aby si zaměstnavatelé uvědomovali, jak je nutné při řízení firem pracovat se spokojeností svých lidí. Aby ji zohledňovali při organizaci práce, při vytváření pracovních podmínek, při motivaci, rozvoji, odměňování, hodnocení svých zaměstnanců. Protože právě tyto aspekty mají často stěžejní vliv na konkrétní spokojenosti v práci.

Moderní firmy tak dnes používají měření spokojenosti zaměstnanců jako jeden ze základních nástrojů při řízení lidských zdrojů. Tato měření vychází ze základních principů sociálně-psychologického výzkumu. Dokáží mapovat aktuální stav ve firmě, identifikovat příčiny problémů, napomáhají nacházet vhodná řešení ke zlepšení atmosféry ve firmě a k dalším případným negativním dopadům, která mohou plynout z nespokojenosti pracovníků. Díky těmto průzkumům dokáže vedení firem získat poměrně relevantní zpětnou vazbu na aktuální situaci spokojenosti pracovníků ve firmě. A na základě této zpětné vazby poté v případě potřeby připravit a aplikovat opatření, která povedou k jejímu zvýšení.

Cílem této diplomové práce je navrhnout konkrétní doporučení v oblasti měření pracovní spokojenosti ve společnosti AUTO JAROV.

Tato práce je rozdělena na dvě části. Na část teoreticko-metodickou a část analytickou.

Teoretická část analyzuje sekundární zdroje, jež se zaměřují na problematiku pracovní spokojenosti. Na základě této detailní analýzy je provedena syntéza všech relevantních poznatků. Zpracovává oblast pracovní spokojenosti, její teoretické přístupy, faktory, chování související s pracovní spokojeností či metody jejího měření.

Metodologická část navazuje na část teoretickou a představuje kvantitativní výzkum, jež bude aplikován v analytické části. Konkrétně se jedná o standardizované dotazníkové šetření, a to dotazník Gallup Q12 a dotazník JDI.

Analytická část práce analyzuje konkrétní situaci pracovní spokojenosti ve vybrané firmě. Na základě aplikování dvou kvantitativních výzkumů budou tyto vyhodnoceny, porovnány, a poté budou navržena konkrétní doporučení v oblasti měření pracovní spokojenosti v této firmě.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část této diplomové práce se zabývá vysvětlením problematiky pracovní spokojenosti. Konkrétně představí její charakteristiku, teoretické přístupy, faktory, pracovní chování, jež pracovní spokojenost ovlivňují a metody jejího měření.

Klíčová metoda, která byla při této části práce použita, byla především řešerše české a zahraniční literatury, internetových zdrojů a konkrétních názorů současných odborníků, kteří se touto problematikou zabývají. Na základě všech zjištěných informací, jejich pečlivé analýzy a následné syntézy poznatků představených v teoretické části, byla v části metodické vybrána nejvhodnější metoda pro praktickou část.

2.1 Pracovní spokojenost a její charakteristika

Pojem pracovní spokojenost nelze úplně jednoznačně charakterizovat, v literatuře se setkáváme s mnoha pohledy a názory na toto téma. Dle Armstronga (2015, s. 228) lze však obecně, a to již jen z logiky pojmu, pracovní spokojenost spojovat s uspokojením či naplněním představ pracovníků o dokonalé náplni práce či o ideálních pracovních podmínkách. Tyto představy jdou ruku v ruce s postoji a pocity lidí k práci. Negativní postoje naznačují nespokojenost s prací. Naopak pozitivní postoje naznačují spokojenost s prací.

I Kociánová (2010, s. 35) tvrdí, že pracovní spokojenost není dosud v teorii chápána jednotně a že zobecnění poznatků k pracovní spokojenosti je složité z důvodu vlivu mnoha proměnných. Pracovní spokojenost nebo nespokojenost proto lze chápat jako komplexní jev. Je totiž reakcí osob na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jejich pracovního působení. Je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce a je ovlivněna osobnostní člověka, jeho preferencemi a pracovními postoji.

Termín pracovní spokojenost je dle Koubka (2011, s. 14) definován jako zcela individuální míra pozitivnosti vztahu a vlastního přístupu k vykonávané práci. Jedná se o individuální poměr souladu mezi vykonávanou prací a pracovní orientací člověka.

Psycholožka a jednatelka firmy Shine Leadership s.r.o. Šárka Pojerová (2011) tvrdí, „že spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi.“

Dále vymezuje pojem pracovní spokojenost Pauknerová (2012, s. 178), ta ji definuje jako „spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami (...) nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly.“

Oproti tomu Tomšík (2013, s. 256) spokojenost chápe jako velice subjektivní a individuální pocit každého jedince, u kterého záleží zejména na něm samotném, jak vlastní spokojenost chápe a jakou aktivitu je ochoten vyvinout, aby své potřeby uspokojil.

Armstrong (2015, s. 228) uvádí, že „Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které jedinci prožívají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé pocity pak signalizují nespokojenost s prací.“

Mužik a Krpálek (2017, s. 56) definují pracovní spokojenost jako vnitřní psychický stav a jako pocit, jež odráží míru a kvalitu uspokojení potřeb při pracovní činnosti. Tvrdí, že se jedná o sociální jev zahrnující v sobě tato hlediska: ekonomické, právní, sociologická, psychosomatická, zdravotní a organizační.

Armstrong (2014, s. 68) zdůrazňuje, že na spokojenost zaměstnanců má významný vliv jejich vlastní postoj k dané práci, k organizaci, k pracovnímu týmu či nadřízeným.

Podle Kmoška (2018) míra spokojenosti pracovníků závisí na jejich individuálních potřebách, očekáváních a prostředí, ve kterém pracují.

Hoffman, Casnocha a Yeh (2016, s. 127-128) uvádí, že spokojenost souvisí i se spojenectvím mezi firmou a zaměstnanci. Toto spojenectví vede k tomu, aby do sebe firma i zaměstnanci navzájem investovali. A přestože může spojenectví vypadat jako drobnost ve srovnání se stěžejními ukazateli, jako je systém vzdělávání či odměňování, může ve skutečnosti vést v dlouhodobém horizontu k vyšším firemním ziskům, respektive k vyšší spokojenosti.

Spokojenost zaměstnance dle Carberyho (2013, s. 123) může kladně ovlivnit nejen jeho pracovní výkon, ale také jeho zdraví (duševní i fyzické) a v rámci organizace ovlivňuje mezilidské vztahy a výši fluktuace.

Dle Pauknerové (2012, s. 180-181) může být pracovní spokojenost popsána ze dvou možných pohledů. Může jít o spokojenost ze strany zaměstnance, tj. spokojenost se samotnou prací, podmínkami práce apod., anebo ze strany zaměstnavatele, tj. spokojenost jako nutnost pro to, aby zaměstnanec efektivně pracoval a byla zaručena dlouhodobá efektivnost dané organizace.

Arnold a Randall (2010, s. 260) definuje pracovní spokojenost jako „*příjemný nebo pozitivní emoční stav, který vychází z práce samotné, nebo z pracovní zkušenosti.*“ Samotnou míru spokojenosti popisuje jako rozdíl mezi očekáváním a skutečnou pracovní situací násobený mírou významnosti daného rozdílu pro jedince.

Kocianová (2010, s. 34) uvádí rozdíl mezi životní spokojeností, kterou popisuje jako míru, se kterou se jedinec vyrovnává se životními okolnostmi, a pracovní spokojeností, která je součástí celkové životní spokojenosti. Navzdory tomu, že každý jedinec vnímá práci rozdílně, lze tvrdit, že pro velkou část lidí je práce jedním z nejdůležitějších životních aspektů. V mnoha případech se stává, že člověk přenáší životní spokojenost do pracovní spokojenosti, ale opačný postup je zpravidla aplikován méně. Přesouvání subjektivních pocitů mezi pracovním a soukromým životem je v mnoha profesích obvyklé. Autorka zde dále uvádí, že pracovní spokojenost je významným aspektem řízení organizace. Přičemž je vymezována v závislosti na uspokojování potřeb pracovníků nebo v souvislosti s postoji k práci, a to jako jev blízký či shodný. Upozorňuje, že v postojích člověka k práci se následně zobrazuje i uspokojení jeho potřeb.

U pracovní spokojenosti předpokládá Fejfarová a Urbancová (2015, s. 83-95), že je zaměstnanec způsobilý provádět svou práci, pokud je pro něj na pracovišti zajištěna optimální komunikace, kterou ovlivňuje hlavně vedoucí pracovník. Z tohoto důvodu je nezbytně důležité, aby manažeři a vedoucí pracovníci věnovali pozornost 6 stěžejním pravomocím svých pracovníků. Mezi tyto pravomoce patří speciální vědomosti, kvality, zručnost, dovednosti, pohnutky, postavení a důležitost, které jsou nezbytné k plnění stanovených úrovní výkonu.

Kollárik, Lisá, Ritomský (2013, s. 38) tvrdí, že je důležité se při sledování pracovní spokojenosti zaměřit na několik hledisek, které se vztahují ke konkrétní osobě a k jejím postojům k práci a k osobnostním charakteristikám. Nejčastěji se tak pracuje s pěti hledisky pracovní spokojenosti:

- současná úroveň sledovaného jevu – tzn. je nyní;
- důležitost pro jedince – tzn. je důležité;
- požadovaná úroveň ve vztahu k danému jevu – tzn. mělo by být;
- očekávání jedince o úrovni daného jevu – tzn. chtěl by;
- spokojenost s faktory práce.

Kollárik, Lisá, Ritomský (2013, s. 38) dále uvádí, že při použití tohoto principu lze sledovat celkovou pracovní spokojenost a zároveň spokojenost s jednotlivými faktory práce, poté míru očekávání pracovníka, význam jednotlivých faktorů, jejich postavení v hierarchii důležitosti a v neposlední řadě jejich vzájemné kombinace a vztahy. Díky tomu je možné vypracovávat takové nástroje pro měření spokojenosti, které nebudou mít jen jednoduchý záběr (např. přímá otázka), ale budou brát do úvahy variabilitu různých hledisek a vlivů. Všechny takto zjištěné údaje poté mohou sloužit k definování a pochopení postojů pracovníků, a to k faktorům práce, jež si vytvořili na základě vlastních kritérií.

Na to navazují Dugguh a Ayaga (2014), kteří odlišují afektivní pracovní spokojenost a kognitivní pracovní spokojenost. Přičemž afektivní pracovní spokojenost představuje jednodimenzionální subjektivní konstrukci, která odráží celkový pocit člověka z jeho práce jako celku. Oproti tomu kognitivní pracovní spokojenost představuje objektivní či logické posouzení různých aspektů práce. Kognitivní a afektivní pracovní spokojenost se liší a přímo spolu nesouvisí, nicméně je možné, že kognitivní pracovní spokojenost může pomoci dosáhnout afektivní pracovní spokojenosti v organizaci.

Haider a Azmi (2019, s. 65-77) uvádí, že pokud je člověk spokojený se svou prací, dodává mu to pozitivní emocionální status. Ten obvykle směřuje k výrazně kladným pracovním východiskům. Rovněž tvrdí, že pro udržení a získání kvalifikovaných a způsobilých zaměstnanců je potřeba mnoho faktorů, jedním z nejdůležitějších je pro člověka spokojenost s prací.

Bedrnová, Nový, Jarošová (2012, s. 252-253) pak rozlišují pracovní spokojenost ze tří úhlů pohledu.

- Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami je uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky organizace, proto z tohoto hlediska bývá uváděna přímá úměrnost. Tzn. čím větší je spokojenost, tím lépe organizace o své zaměstnance pečuje.
- Spokojenost zaměstnanců představuje podmínku efektivního využívání pracovního potenciálu zaměstnanců. Spokojenost v tomto případě poté vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění či radost z vlastního uplatnění.
- Spokojenost zaměstnanců může rovněž představovat spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů, ve smyslu „mě to stačí“, není potřeba se více namáhat.

Tyto tři uvedené výklady se dle Bedrnové, Nového a Jarošové (2012, s. 253) projektují do kvality výkonu odlišně. Zatímco v prvním případě jde o spokojenost s popisem stavu, ve druhém jde o hnací sílu a ve třetím může jít i o překážku či přímo brzdu očekávaného pracovního výkonu.

Spokojenost zaměstnanců je tak podle Oneybu a další (2017) prioritou pro bezproblémový chod firem a pro jejich úspěch, především pro firmy, které poskytují služby. Protože spokojení zaměstnanci jsou nezbytně důležití pro konkurenční boj a jsou přidanou hodnotou, která může firmu odlišit od ostatních. Spokojenost zaměstnanců tak poměrně často bývá prediktor chování zaměstnanců. Ať jde o jejich záměry, loajalitu, morálku či hodnotu přikládanou cílům firmy.

2.2 Teoretická východiska pracovní spokojenosti

Ve vztahu k pracovní spokojenosti můžeme dle Jermáře (2012, s. 135) vidět hlavní význam ve zdůraznění nestejněho vlivu různých potřeb. Manažeři jsou vedeni k uvědomění si faktu, že uspokojováním zaměstnaneckých potřeb fyziologických a potřeb bezpečí a jistoty formou finanční odměny za práci, není ani zdaleka vyčerpán možný potenciál pro motivování

a ovlivňování spokojenosti potažmo výkonu zaměstnanců. Tento potenciál mají také potřeby, které jsou v rámci Maslowovy teorie potřeb a jeho známé pyramidy hierarchie potřeb uváděny na vyšších pozicích.

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 220-222), se spokojeností s prací se pojí i Herzbergova motivační teorie tzv. Herzbergův dvou faktorový model. Tato teorie byla založena na zkoumání zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti s prací. Na základě Herzbergova výzkumu vyplynulo, že na člověka a jeho pracovní spokojenost působí dva typy faktorů. První jsou motivační faktory, ty se týkají obsahu práce a představují vnitřní motivátory a souvisejí s vnitřní motivací. Druhé jsou hygienické faktory, ty se týkají kontextu práce, včetně záležitostí jako jsou mzdy či pracovní podmínky.

Právě hygienické faktory jsou dle Jermáře (2012, s. 136) podněty vnější. Tyto podněty si zaměstnanec uvědomuje až v okamžiku, kdy mu podoba daných faktorů nevyhovuje či není zcela v pořádku. Nepříznivý stav těchto faktorů vyvolává nespokojenost zaměstnance a negativně působí na jeho motivaci. Autor dále uvádí, že pokud jsou hygienické faktory v pořádku, nelze říct, že by byl zaměstnanec spokojený. V tomto ohledu můžeme použít pojem „ne-nespokojený“. Motivaci k práci uspokojení hygienických faktorů nijak výrazně kladně neovlivní.

Pauknerová (2012, s. 173-174) uvádí, že není vhodné hygienické faktory opomíjet a věnovat se jim až ve chvíli, kdy dochází k nespokojenosti zaměstnance. Pokud je o tyto faktory podnikem pečováno nepodmíněně, může pozitivním způsobem ovlivnit vnitřní pocit důležitosti a významnosti zaměstnance, a tím také jejich motivaci a efektivitu.

Druhou skupinou faktorů jsou dle Jermáře (2012, s. 136) podněty vnitřní, tzv. motivační. Tyto faktory souvisí přímo s obsahem práce, s její zajímavostí a uspokojením, které jedinci přináší. Konkrétně se může jednat například o uznání, úspěch, zodpovědnost, povýšení, růst či práci samotnou. Dle Pauknerové (2012, s. 174) tyto faktory odrážejí vzájemný vztah pracovníka a pracovní výkonnosti. Autorka dále uvádí, že motivátory tedy dokážou přímo ovlivňovat motivaci a efektivitu zaměstnance. Nepříznivý stav těchto faktorů způsobí, že zaměstnanci nejsou motivováni k práci ani spokojeni. Jejich příznivý stav naopak zvyšuje pracovní spokojenost a zvýšení pracovní motivace.

Herzbergova teorie ovlivnila i pohled Urbana (2017 s. 20-21), který tvrdí, že některé z motivačních faktorů zvyšují pracovní motivaci i spokojenost (např. zajímavá práce, projevené uznání či vyšší odpovědnost a možnost osobního růstu). Nicméně jiné faktory, byť důležité, působí jinak. Odstraňují sice pracovní nespokojenost, ovšem k vyšší motivaci nevedou. Zároveň tvrdí, že samotné odstranění nespokojenosti zaměstnanců nemusí vést k jejich motivaci. Právě tato skutečnost způsobuje ve skutečnosti v praxi mnoho nedorozumění. Proto doporučuje, zaměřit se na takové pracovní podmínky, které vedou jak ke spokojenosti, tak i k motivaci, a to jsou především ty podmínky, které zvyšují úspěšnost zaměstnanců.

2.3 Faktory pracovní spokojenosti

Podle různých teorií pracovní spokojenosti existuje mnoho faktorů, které pracovní spokojenost více či méně ovlivňují.

Kociánová (2010 s. 36) rozlišuje dva druhy faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost. Jsou to faktory, které posilují pracovní spokojenost a faktory, které zeslabují spokojenost.

Mezi faktory posilující pracovní spokojenost, patří:

- průhledná organizační a personální politika;

- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce;
- různorodá práce;
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací;
- příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci;
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině;
- finanční ohodnocení;
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy;
- bezpečnost vykonávané práce.

Mezi faktory, které zeslabují pracovní spokojenost patří:

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci;
- časový stres;
- pracovní zátěž;
- nereálné pracovní nároky;
- sociální nepohoda na pracovišti a špatné vztahy;
- nedostatek času na osobní a rodinný život;
- psychosomatické důsledky práce.

Kmošek (2018), který vlivy, jež ovlivňují pracovní spokojenost, zkoumal detailněji, zařazuje mezi hlavní faktory pracovní spokojenosti: mzdu, spravedlivý systém odměňování, transparentnost odměňování, možnosti kariérního růstu, kompetentní řízení, zajímavé úkoly, vysoký stupeň samostatnosti a kontroly nad tempem a způsobem práce.

I profesor Jan Urban (2017) potvrzuje, že „*nespokojenost zaměstnanců vyvolávají především podmínky práce. Její nejčastější příčinou bývají pocity nespravedlnosti a finančního či osobního nedocení, omezené pravomoci nebo špatné vztahy na pracovišti, nejčastěji s přímým nadřízeným. Pokud tyto okolnosti dlouhodoběji přežívají, mohou pracovníky vést k odchodu.*“

Jak je již zřejmé z výše uvedených informací, existuje velké množství faktorů, které pomáhají určovat míru pracovní spokojenosti lidí. Dle Kollárika (2011, s. 148-149) lze tyto faktory, rozdělit na:

- vnější – zpravidla nebývají závislé na zaměstnanci, ale jsou z velké míry ovlivňovány a tvořeny organizací, např. pracovní náplň a charakter práce, finanční ohodnocení a benefity, možnost pracovního růstu, vedoucí pracovník, pracovní kolektiv, identifikace s prací a s organizací samotnou;
- vnitřní – velmi individuální vliv související s osobností jedince. Zaměstnavatelem jsou poměrně složitě ovlivnitelné, např. věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, pracovní zařazení, délka zaměstnání v rámci organizace.

Armstrong (2015, s. 228) mezi faktory, které ovlivňují úroveň pracovní spokojenosti či nespokojenosti s prací, řadí: vnitřní motivační faktory, které se týkají obsahu práce jako je rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce či zpětná vazba. Jako další faktory sem řadí úroveň kvality. Ta představuje faktor, který výrazně ovlivňuje postoje lidí a jako další sem řadí úspěch nebo neúspěch.

2.3.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti

Ze dvou výše zmíněných druhů faktorů pracovní spokojenosti by se dle Pauknerové (2012, s. 175-176) měla věnovat větší pozornost vnějším faktorům, protože mají větší vliv na spokojenost zaměstnanců (více než 70 procent). Zaměstnanec tyto faktory vnímá a následně hodnotí. Autorka dále uvádí, že mezi hlavní faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost patří:

- obsah a charakter práce;
- finanční ohodnocení a benefity;
- pracovní perspektivy;
- vedoucí pracovník;
- pracovní skupina (spolupracovníci);
- organizace práce;
- fyzické podmínky práce;
- péče o zaměstnance.

Dle Armstronga (2015, s. 228) může zaměstnavatel působením vnějších faktorů cíleně ovlivňovat jednání zaměstnanců, čímž dochází ke stimulaci. Výsledky této stimulace jsou však úzce navázány na motivační profil zaměstnance.

Obsah a charakter práce

Dle Pauknerové (2012, s. 180) s mírou spokojenosti úzce souvisí obsah a charakter práce. Z tohoto pohledu obecně platí, že zaměstnanci jsou pracovně nejspokojenější v kreativních typech zaměstnání s možností vlastního rozvoje, seberealizace, uplatněním tvůrčích schopností, s možnostmi prosazení vlastních názorů, postojů či cílů. Zaměstnanci pracující v zaměstnáních, která jsou rutinní a monotónní či nezajímavá, jsou většinou nespokojeni s obsahem a charakterem své práce. Problém může také často nastat, když se nenaplní představa a očekávání z pracovního místa, nebo když dojde k nesouladu mezi zaměstnancem a pracovním místem. Naopak zaměstnanci pracující v profesích tvůrčích a manažerských jsou zpravidla se svou prací spokojenější.

Wagnerová (2011, s. 58) dále doplňuje, že pracovní spokojenost je kladně ovlivňována prací, která je zajímavá, rozmanitá, dává zaměstnanci žádoucí sociální status, poskytuje relativní nezávislost a zaměstnanci je poskytována zpětná vazba o dosažených výsledcích. Takovéto typy prací mají větší šanci získat jedinci s vyšší kvalifikací. Plamínek (2010, s. 15-16) vnímá sladění výše uvedených předpokladů spokojenosti zaměstnance ve vztahu k obsahu a charakteru práce jako tzv. zlaté pravidlo motivace. Dle autora je tedy nejlepší možností, jak přiřadit správného jedince ke správnému úkolu, vybírat zaměstnance dle povahy jejich budoucí práce.

Zaměstnanci, kteří dle Mayfielda (2013) zastávají náročnější pozice, které vyžadují větší dovednostní rozptyl, vykazují větší iniciativu na pracovišti. U zaměstnanců, kterým je poskytnuta větší míra autonomie, můžeme pozorovat větší angažovanost v pomáhajícím chování. Tyto skutečnosti mohou být odraženy nejen ve výkonu zaměstnance, ale také v jejich pracovní spokojenosti.

Pauknerová (2012, s. 180) dále uvádí, že jedinec potřebuje ke své pracovní spokojenosti určitou rovnováhu mezi pracovní aktivitou, naplněním a činorodostí, zároveň ale i odpočinkem, volnočasovým aktivitám a klidem. Můžeme tedy konstatovat, že ani velmi vysoká

a dlouhodobá (i když naplňující) pracovní aktivita, nevede k vyšší pracovní spokojenosti. Naopak nedostatek práce či případná pasivita může vést k nudě, pocitu nedůležitosti a nespokojenosti se zaměstnáním.

Bedrnová, Nový, Jarošová (2012, s. 261) tvrdí, že mezi základní apely, kdy obsah práce působí stimulačně patří např. potřeba uplatňovat tvořivé, koncepční či systematické myšlení, možnost uplatňovat vlastní autonomii, sebekontrola nebo potřeba pečovat o druhé lidi a být s nimi v kontaktu. Mezi další apely může patřit apel moci či vlastní prestiže a hrdosti na vlastní schopnosti, případně apel jistoty a jasné perspektivy (např. práce v oboru).

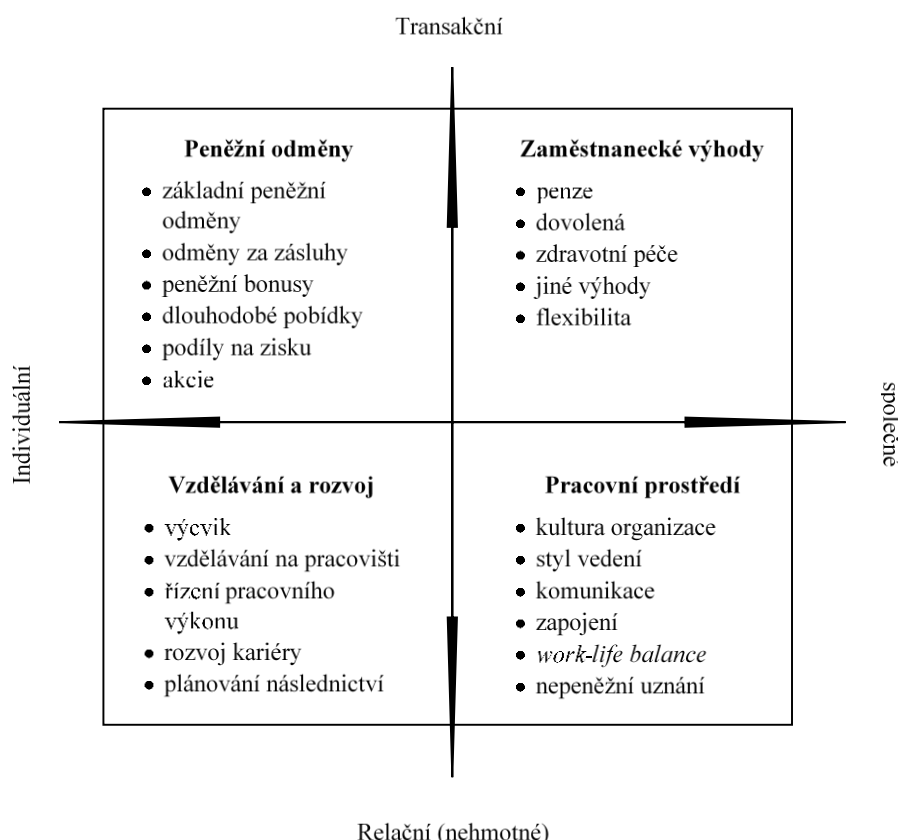
Finanční ohodnocení a benefity

Výše finančního ohodnocení se dle Čábelkové, Abraháma, Strielkowského (2015) řadí mezi klíčové faktory při zvažování změny zaměstnavatele. Zároveň se jedná o významný predikátor spokojenosti v budoucím zaměstnání. Významnost tohoto faktoru je dle Wagnerové (2011, s. 55) určena zejména skutečností, že peníze jsou prostředkem k dosažení mnoha cílů a potřeb. Stálý příjem může uspokojovat potřebu přežití a bezpečí. V závislosti na výši peněžních příjmů může být zároveň uspokojována potřeba prestiže, společenského postavení či uznání. Díky finančním prostředkům si může jedinec dovolit vynakládat své zdroje za věci a činnosti, které budou uspokojovat jeho potřebu seberealizace. Peníze tedy mohou zvyšovat spokojenost jedince z důvodu, že lidé peníze chtějí a potřebují, ale také proto, že jsou jasným důkazem pozitivního hodnocení a ocenění, což samo o sobě motivuje zaměstnance k lepšímu výkonu a zvyšuje jeho pracovní spokojenost.

Koubek (2011, s. 156-157) uvádí, že jedním z nejdůležitějších faktorů, který má vliv na harmonické vztahy ve firmě, je přehledná a efektivní struktura odměňování. Ta musí být především přiměřená, spravedlivá a motivující. Zároveň by měla zaujmout vhodné uchazeče o práci, umět udržet a stabilizovat stávající kmen zaměstnanců, vést je ke zvyšování kvalifikace a k co nejlepšímu výsledku práce a v neposlední řadě zvýšit firemní konkurenceschopnost na trhu.

Armstrong (2015, s. 428-429) zdůrazňuje důležitost nastavení systému výše odměňování podle výše hodnot, které zaměstnanec pro firmu vytváří. Z finančního ohodnocení tedy musí být patrné, jaké zaměstnavatel požaduje chování a dosahované výsledky. Právě správně nastavený systém dokáže dle autora zaměstnance dostatečně motivovat, zvyšovat jejich spokojenost s prací, získávat si jejich oddanost, zajistit požadovaný výkon a udržet si zaměstnance vysoké kvality. Naopak špatně navržený systém může zaměstnance spíše demotivovat a odrazovat od požadovaného výkonu. Autor dále představuje (2015, s. 423-424) pojem tzv. celkové odměny. Ta představuje kombinaci peněžních a nepeněžních odměn. Pojetí celkové odměny vyjadřuje určitý přístup k odměňování, jež upozorňuje na nutnost, zvážit veškeré možnosti ocenění zaměstnanců za odvedenou práci a dosažené úspěchy, a to nejen peněžní odměny či zaměstnanecké výhody. Přístup, který je založený právě na celkové odměně, bezesporu přispívá k vytváření atraktivní hodnotové nabídky. Armstrong (2015, s. 424) popisuje tento přístup v obrázku 1.

Obrázek 1 Celková odměna



Zdroj: Armstrong (2015, s. 424)

Jako významný aspekt pracovní spokojenosti vnímá Urban (2013, s. 120-121) samotné srovnávání výše mezd či platů mezi kolegy nebo pracovníky ze stejného odvětví u jiných firm. Samotné toto srovnání může mít na spokojenost větší vliv než samotná výše daného finančního ohodnocení. Zaměstnanci mezi sebou porovnávají své vstupy a výstupy. A pokud existuje určitá nespravedlnost v odměňování zaměstnanců na trhu, způsobí to u jedinců, kteří budou mít nižší finanční ohodnocení než kolegové, pracovní nespokojenost, která může mít za následek snížení výkonu, nebo v krajních případech i odchod ze zaměstnání. Jak uvádějí Chaudhry, Sabir, Rafi a Kalyar (2011), ani vysoké finanční ohodnocení nemusí být vždy přínosné, zejména v případě, pokud není zajištěna naprostá spravedlivost v systému odměn.

Mezi formu ohodnocení mající vliv na pracovní spokojenost zaměstnance řadíme dle Hruškové (2011) také zaměstnanecké výhody neboli benefity, které jsou nad rámec běžné mzdy. V dnešní době se můžeme setkat s širokým rozsahem zaměstnaneckých výhod poskytovaných v rámci organizací. Mohou být v peněžní i hmotné formě, nebo v podobě nadstandardních služeb. Za nejvíce rozšířené můžeme v dnešní době považovat: příspěvky na důchodové pojištění, nadstandardní délku dovolené, příspěvky na stravování, zdravotní pojištění, služební vůz, notebook, mobilní telefon, práci z domova. Jako důležitou dále autorka vnímá možnost volby daných benefitů, tak aby vyhovovaly danému zaměstnanci. Tato volba je totiž značně individuální a benefity, které přispívají ke zvýšení pracovní spokojenosti u jednoho zaměstnance, nemusí mít u druhého takový efekt. Volba benefitů je ovlivněna především věkem, rodinným stavem, zájmy atd.

Pracovní perspektivy

Pauknerová (2012, s. 182) ve své publikaci uvádí, že v současné době můžeme pozorovat úbytek základních jistot zaměstnanců, který způsobil širší prostor pro uplatnění jedinců v rámci organizace nebo oboru, zároveň má za následek neohraničené pracovní možnosti. Tímto se však také zvýšila míra rizika pro zaměstnance, což někteří nepovažují za výhodné a případný výstup z jejich komfortní zóny nemusí nutně pozitivně ovlivňovat jejich pracovní spokojenost. Autorka dále uvádí, že mnozí zaměstnanci naopak vnímají možnost kariérního postupu či obohacení práce, jako významný faktor pro zvýšení pracovní spokojenosti. Mnoho zaměstnavatelů využívá tento faktor jako motivační nástroj i jako lákadlo potenciálních uchazečů o zaměstnání. Možnost pracovního postupu může pozitivně ovlivnit pracovní spokojenost. Často je však spojena s určitou pracovní neohraničeností, která může naopak pracovní spokojenost ovlivňovat negativně z důvodu nejistoty a dlouhodobého nenaplněného očekávání.

Při možnostech kariérního růstu je dle Hashemiho a další (2015) nezbytně důležité, aby si zaměstnanci uvědomovali, že mají kariérně stoupat všichni, že tento systém je nastaven spravedlivě a pro všechny. Tento faktor ovlivňuje především ty osoby, které jsou pracovité, orientované na práci, které věnují maximum své energie.

Vedoucí pracovník

Je všeobecně známo, že vedoucí pracovníci výrazně svým jednáním ovlivňují spokojenost svých podřízených, resp. svých týmů. Pauknerová (2012, s. 182) tvrdí, že vedoucí pracovníci stylem svého řízení a autoritou ovlivňují sociální klima na pracovišti. Poměrně nepříznivě může na spokojenost působit např. nerozhodnost vedoucího nebo nespravedlivé jednání, nedůslednost či hrubost. Oproti tomu pozitivně na spokojenost působí, když vedoucí pracovníci při svém řízení uplatňují principy spravedlnosti a férového přístupu, sociální citlivosti, rozhodnosti. Důležitými aspekty jsou v tomto smyslu i uplatňování principů koučování a umění dávání objektivní zpětné vazby.

Přímí nadřízení nebo vyšší manažeři by dle Hashemiho (2015) měli poskytovat emoční a technickou podporu, přičemž se očekává, že budou umět s přiřazeným úkolem svým lidem poradit. Zároveň mají vedoucí pracovníci za úkol i kontrolovat své podřízené. Je všeobecně známo, že demokratický styl vedení vede k vyšší spokojenosti.

Optimální zpětná vazba je dle Jarošove, Pauknerové, Lorenzové (2014, s. 32-55) pro každého zaměstnance důležitá, a to po celou dobu jeho pracovního působení. Vhodně zvolená zpětná vazba totiž vede k efektivní spolupráci, odstraňuje bariéry v komunikaci a přispívá pracovníkům uvědomovat si své silné a slabé stránky. A přestože jsou všechny tyto přínosy zcela logické, v praxi zdaleka ne všichni vedoucí se svými podřízenými pravidelně komunikují. Proto se často personalisté v praxi snaží zajistit alespoň pomocí formalizovaných pravidelných hodnocení, obvykle na půlroční nebo roční bázi, tyto pravidelné pracovní rozhovory.

Pracovní skupina (Spolupracovníci)

Bedrnová, Nový, Jarošová (2012) uvádí, že každá sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy. Přičemž manažer má nepochybně výraznou možnost ovlivňovat dění ve skupině, a to žádoucím směrem. V rámci pracovní skupiny si lidé obvykle navzájem porovnávají své pracovní výkony. Jestliže je dobrá pracovní skupina, tak z výsledků porovnávání člověk posiluje své sebevědomí, pokud je samozřejmě výsledek porovnávání pozitivní. V případě negativního porovnání, toto srovnání poté povzbuzuje ochotu se zlepšit

a přiblížit svůj výkon k těm úspěšnějším ve skupině. V případě špatných pracovních skupin naopak působí na individuální výkony negativně. Často se v praxi ukazuje, že dobrý výkon člena skupiny se posuzuje nepříznivě. Určitá míra soutěživost mezi skupinami je ve skutečnosti žádoucí, nesmí však přerůst do soupeření a revnivosti.

Dle Armstronga (2013, s.170) mají samotné pracovní skupiny vliv na postoje a jednání jejich členů, stejně jako míru uspokojení, kterou členové pocítují. Pokud je skupina ideologicky silná a členové jsou úzce spjati, poté bude skupina soudržnější.

Organizace práce

Dle Pauknerové (2012, s. 182) se organizace práce stává obvykle zdrojem pracovní nespokojenosti. Je to především z toho důvodu, že je pracovníky chápána jako poměrně nepřístupná pro změny pocházející z jejich iniciativy (tj. na nich je nezávislá).

I Tomšík (2013, s. 285-298) upozorňuje na významný vliv organizace práce, která významně ovlivňuje spokojenost, resp. nespokojenost pracovníků. Do organizace práce zahrnuje tyto základní oblasti:

- rozdělení úkolů – to by mělo být efektivní a spravedlivé;
- pracovní postupy – každý pracovník by měl vědět, co má dělat a jak;
- pracovní normy – ty by měly být optimálně nastavené;
- pracovní doba – ta se liší podle odvětví a zaměření firmy;
- pracovní prostředí – tím se rozumí vybavení pracoviště, čistota a fyziologické vlivy (teplota, osvětlení, hluchost atd.).

Fyzické podmínky práce

Kociánová (2010, s. 178-179) řadí mezi podmínky práce ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky. Konkrétněji je poté rozděluje na organizaci pracovní doby, prostorové a fyzikální podmínky práce, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, sociálně-psychologické podmínky práce a povinnou péči o pracovníky. Tvrdí, že pokud jsou pracovní prostředí, fyzikální podmínky práce, bezpečnost práce, pořádek na pracovišti a další pracovní podmínky pro zaměstnance nepříznivé, tak způsobují lidem nespokojenost. Na nespokojenost stejně tak působí i rizikové a škodlivé vlivy.

Péče o zaměstnance

Pauknerová (2012 s. 183-184) poukazuje na skutečnost, že u tohoto faktoru převažuje spokojenost nad nespokojeností. Úroveň péče o zaměstnance se výrazně liší u jednotlivých firem. Její hodnocení obvykle více souvisí s osobnostními rysy pracovníka než s reálným stavem.

Koubek (2015, s. 340-350) uvádí, že si jsou zaměstnavatelé dnes stále více vědomi skutečnosti, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost závisí ve veliké míře na jejich pracovnících. Především na jejich motivaci, pracovním chování, jejich vztahu k zaměstnavateli a v neposlední řadě na jejich pracovní spokojenosti. Ze všech těchto důvodů je proto nezbytností věnovat svým lidem náležitou péči.

2.3.2 Vnitřní faktory pracovní spokojenosti

Kollárik (2011, s. 148-160) tvrdí, že vnitřní faktory se vztahují k osobnosti člověka a mají veliký podíl na tom, jak člověk aktuálně hodnotí vnější faktory a celkovou pracovní spokojenost vůbec.

Objektivní osobnostní faktory

Věk

Kollárik (2011, s. 152) uvádí, že věk výrazně ovlivňuje spokojenost s prací, přičemž mladší zaměstnanci (cca do 30 let) bývají v zaměstnání méně spokojeni než zaměstnanci středního věku. U nich je spokojenost vyšší, nicméně stagnuje věkem či mírně klesá. I Linz a Semykin (2012) uvádí, že tendence k vyšší spokojenosti se objevují u starších pracovníků. Ovšem přidávají stejnou tendenci i pracovníkům nejmladším.

Podle psychologa Radka Ptáčka (2016), je pro spokojenost v práci pro mladé lidi velice důležité, aby se dokázali s firmou identifikovat. Dále je pro ně důležitá potřeba neustále udržovat příjemné pracovní prostředí, fungovat na bázi např. teambuildingů, mít možnost vzdělávat se a kariérně růst.

Večerník (2016, s. 249-273) při svém zkoumání trhu práce, vzdělání a subjektivních a objektivních aspektů světa práce a života uvádí, že věk se ukazuje jako statisticky významný především u vyšší věkové skupiny lidí (60-69 let). Což ve skutečnosti znamená, že lidé v této věkové kategorii vykazovali větší spokojenost se zaměstnáním, stejně tak se svým životem, na rozdíl od respondentů ve věkové kategorii 20-29 let. Ti sice dosahovali vyšší životní spokojenosti, ale až postupem času a získáváním zajímavějších pracovních pozic se jim zvyšuje i míra spokojenosti s prací.

Seniorita

Kollárik (2011, s. 152) uvádí, že právě seniorita rovněž výrazně ovlivňuje pracovní spokojenost. Tvrdí, že čím déle je člověk ve firmě, tím vykazuje vyšší pracovní spokojenost. Naproti tomu lidé s kratším působením ve firmě vykazují nižší pracovní spokojenost. Jako mezní dobu definuje období dvou let od nástupu do zaměstnání, kdy bývají zaměstnanci nejvíce nespokojeni. Jako důvod této nespokojenosti vidí v nedokonalé adaptaci na firemní kulturu, pracovní náplň a pracovní skupinu v dané firmě.

Pohlaví

Dle Kollárika (2011, s. 152) lze konstatovat, že pracovní spokojenost není primárně ovlivněna pouze pohlavím, spíše se jedná o kombinace různých faktorů, jež se vztahují k vykonávaným pracovním činnostem.

Večerník (2016, s. 249-253) sice uvádí, že se v případě pohlaví ukazuje projevuje nižší spokojenost u mužů než u žen. Jejich šance na dosažení nejvyšší spokojenosti je nižší oproti ženám o zhruba 27 %. Nicméně dále uvádí, že demografické faktory jako věk a pohlaví nemají v kontextu celkové pracovní spokojenosti významný vliv.

Rodinný stav

Rodinný stav jako faktor pracovní spokojenosti je dle Kollárika (2011, s. 153) velice složitý. A to především proto, že do tohoto vztahu vstupuje mnoho dalších specifických veličin, jako je např. konflikt rodiny a práce, počet dětí v rodině, zdravotní stav rodinných příslušníků apod. Kollárik proto tvrdí, že u tohoto faktoru nelze úplně jednoznačně prokázat jeho významnější vliv na pracovní spokojenost.

Večerník (2016, s. 255) uvádí, že osoby, které žijí v partnerském vztahu mají větší předpoklady na spokojenost v zaměstnání, a to nezávisle na tom, zda mají děti nebo nemají. Důvody lze hledat ve stabilizaci jejich pracovního i mimopracovního života a obvykle v souvisejícím uspokojivém bydlení. Oproti tomu neúplné rodiny, obvykle rozvedené ženy, jsou na tom z hlediska pracovní spokojenosti výrazně hůře.

Úroveň dosaženého vzdělání

Ng a Feldman (2010) poukazují na fakt, že výše dosaženého vzdělání určuje druh vykonávané práce, stejně jako místo v hierarchii společnosti. A přestože se dosažené vzdělání neodráží na pracovní spokojenosti přímo, tak je nezpochybnitelné, že vyšší vzdělání umožňuje získat vyšší, zajímavější a různorodější práce. Dle autorů má na větší pracovní spokojenost rovněž vliv vyšší mzda, společenský status, postavení, moc, která právě s vyššími pracovními pozicemi souvisí. Toto vše velice úzce souvisí s úrovní dosaženého vzdělání. Nelze však samozřejmě jednoznačně konstatovat, že čím vyšší úroveň vzdělání člověk dosáhne, tím více je v zaměstnání spokojený.

I Večerník (2016, s. 250-256) při svém zkoumání došel k závěru, že dosažené vzdělání má značný vliv na vyšší spokojenost se zaměstnáním, a to především u lidí s vysokoškolským diplomem. Ti mají dokonce o 38 % větší šanci na vyšší spokojenost s prací než osoby se vzděláním základním či s vyučením.

Subjektivní osobnostní faktory

Zájmy

Kollárik (2011, s. 158) tvrdí, že zájmy pracovníků, jestliže jde o zaměstnání či konkrétní práce, mají pozitivní vliv na pracovní spokojenost. Jestliže si zaměstnanec vybere zaměstnání, které se váže na jeho zájmy, očekává se, že v takovéto práci bude pociťovat větší spokojenost. Existuje tedy předpoklad, že si člověk volí pracovní činnosti podle svých osobních zájmů, případně podle sympatií k dané profesi.

Očekávání

Očekávání jsou dle Kollárika (2011, s. 156) součástí flexibilní struktury jedince. Každá osobnost má jinou míru očekávání, a to na základě individuálních požadavků zaměstnanců vůči zaměstnavateli. Jestliže nejsou očekávání splněna, dochází ke vzniku nespokojenosti. Ta může vést k fluktuaci, absenci, pasivitě a v další negativní vlivy pracovního chování.

Osobnostní vlastnosti

Jak uvádí Kollarik (2011, s. 156-157), u osobnostních vlastností není možné jednoznačně konstatovat, že jsou stěžejním faktorem pracovní spokojenosti. Proto je důležité na rozdíl mezi pracovní spokojeností a nespokojeností v důsledku osobnostních vlastností pohlížet ze dvou úhlů pohledu. Za první je to předpoklad, že je přímá souvislost mezi projevem celkové spokojenosti a jednotlivými faktory práce. Za druhé je to předpoklad, že mezi spokojenými a nespokojenými zaměstnanci panují rozdíly v osobnostních charakteristikách.

Schopnosti

Obecně lze dle Kollárika (2011, s. 160) konstatovat, že lidé mají tendence směřovat k pracovní spokojenosti v případě, kdy pracovní činnosti, které vykonávají, vyžadují schopnosti, které mají. V opačném případě, tzn. jestliže nedochází k využívání takovýchto schopností, logicky pociťuje zaměstnanec nespokojenost. Faktem je, že do tohoto vztahu vstupuje mnoho proměnných jako jsou variabilita pracovních činností, spojitost schopností a osobnostních charakteristik atd.

2.4 Pracovní chování v souvislosti s pracovní spokojeností

Dle Urbana (2013, s. 120-122) může mít jak pracovní spokojenost, tak i nespokojenost pro organizace mnoho důsledků. Pokud jsou totiž zaměstnanci spokojeni s prací nebo naopak nespokojeni, má zásadní vliv na jejich pracovní chování. Ať se to projevuje na jejich výkonnosti, fluktuaci, absentérství, na jejich loajalitě, ale i na kvalitě výroby. Autor dále uvádí, že chování zaměstnanců má v neposlední řadě dopady i na samotné zákazníky, a to ve formě míry jejich spokojenosti a loajality. Na pracovní spokojenost je zde tudíž pohlíženo jako na faktor, který vyjadřuje subjektivní uspokojování potřeb, jež má nezpochybnitelné dopady na chování zaměstnanců. Protože se míra pracovní spokojenosti odráží na jejich chování.

Pracovní výkon vs. pracovní spokojenost

Vztah mezi pracovním výkonem a pracovní spokojeností nelze jednoznačně potvrdit. V odborné veřejnosti se tomuto tématu věnuje poměrně velická pozornost, nicméně názory na jejich vliv se liší.

Podle Orhana (2015, s. 122-123) lze konstatovat, že pracovní spokojenost velice úzce souvisí s pozitivním postojem k práci. Obecně je možno předpokládat, že lidé mají potřebu růst, být iniciativní, proaktivní, oddaní firmě a angažovaní v práci. Což znamená, že lidé dosahují kvalitních výkonů, a tím se následně vytváří základy, které vedou k vyšší pracovní spokojenosti.

Oproti tomu Achor (2014, s. 25-26) tvrdí, že pracovní výkon nezlepšuje pracovní spokojenost. Vnímá totiž pracovní spokojenost jako určitou konkurenční výhodu jedince. Přičemž taková výhoda znamená, že pokud je člověk spokojený, má pozitivní mysl, je výrazně motivovanější, produktivnější a celkově tedy úspěšnější. Prostě spokojení pracovníci dosahují vyšších pracovních výkonů.

I profesor Urban (2017, s. 26) tvrdí, že vztah mezi pracovním výkonem a spokojeností určitě existuje. Nicméně není takový, jak by se dalo na první pohled zdát. Přestože totiž firmy aktivně vytváří mnoho zaměstnaneckých výhod, intenzivně pracují na optimálním pracovním prostředí a zvyšují tak zaměstnaneckou spokojenost, nelze potvrdit, že se tím zvyšuje i pracovní výkon. Tudíž příčiny spokojenosti mohou být různé.

Další zajímavý názor na vztah pracovní spokojenosti a výkonu je od Linze a Semykina (2012), kteří tvrdí, že výkonnost zaměstnanců a jejich efektivnost je konečným výsledkem pracovní spokojenosti, zájmu a tréninku dovedností.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 21) uvádí, že vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem není zcela jednoznačný. Je totiž ovlivňován mnoha proměnnými. Autoři upozorňují na závěry mnoha empiriků a teoretiků, kteří předpokládají, že existují tři základní vztahy. Pracovní úspěchy vedou ke spokojenosti. Pracovní spokojenosti vede k výkonu. Nebo pracovní spokojenost a výkon mají vzájemný vztah, nicméně zprostředkovaný jinou třetí proměnnou (obvykle odměnou).

Spokojenost a úspěšnost

To, co člověka dle Urbana (2017, s. 20-21) motivuje, a tím i vytváří vyšší spokojenost, je potřeba být úspěšný. A je jedno, zda jde o úspěšnost finanční, společenskou či osobní. Aby mohli zaměstnanci dosahovat vyšší úspěšnosti, je důležité posílit jejich schopnosti a vytvořit jim takové podmínky, které budou jejich iniciativu podporovat. Je předpoklad, že čím větší úspěšnosti zaměstnanci dosahují, tím větší snahu vynaloží ve své práci, což se projeví v jejich výkonu a v konečném důsledku v jejich vyšší spokojenosti. Spokojenost zaměstnanců, která se opírá o jejich úspěšnost je tak obvykle vyšší a trvalejší. Z pohledu firmy je tato spokojenost i výrazně efektivnější.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 25) uvádí, že pokud převažuje u jedince potřeba úspěchu, projevuje se u něj vyšší pravděpodobnost, že bude vykazovat větší množství aktivit orientovaných na úspěch. Oproti tomu, jestliže u něj budou převažovat potřeby vyhnout se neúspěchu, lze předpokládat spíše jeho relativní pasivitu. Osoby, které mají vysokou výkonovou motivaci považují obvykle za úspěch dosažení konkrétního cíle. Přičemž vysoce výkonově orientované osoby bývají zaměřeni na dosažení cíle velice silně.

Oddanost

Dle Bláhy (2013, s. 23-28) lze oddanost popsat jako závazek, sounáležitost a spolupatříčnost pracovníka ve firmě. Přestože je někdy oddanost zaměňována za loajalitu, jde o něco jiného. Loajalita zdůrazňuje především povinnost a kázeň. Naopak oddanost je více dobrovolným závazkem.

Armstrong (2015, s. 234-235) tvrdí, že oddanost není příliš prostředkem, který bude mít zásadní, přímý a bezprostřední dopad na výkon. Neboť s oddaností to není stejné jako s motivací. Je totiž možné být i nespokojený s určitými specifiky práce, ovšem přitom být oddaný firmě jako celku. Ovšem lze předpokládat, že vysoká míra oddanosti práci přináší svědomité a zodpovědné vykonávání pracovních činností, pravidelnou docházku v práci, více pracovního úsilí či menší potřebu dohledu. Oddanost tak bude určitě spojena s úmyslem zůstat ve firmě a neodcházet jinam.

Bláha (2013, s. 23-28) rozděluje oddanost na tři části, a to na emocionální, trvající a normativní. Emocionální oddanost stanovuje, jak dobře se pracovník v organizaci cítí a jak hodně chce v organizaci zůstat. Trvající oddanost určuje, jak hodně potřebuje pracovník pro firmu pracovat. Normativní oddanost vyjadřuje, jak moc chce ve firmě dále pokračovat.

Armstrong (2015, s. 237) uvádí tři základní typy faktorů, které mají na oddanost zásadní vliv. Jsou to:

- strategická úroveň – podporuje konkurenční strategie, oddanost vrcholového vedení hodnotám či podporuje role personalistů při vytváření a uskutečňování strategií;
- funkcionální úroveň – formuluje pracovní síly ve firmě, investuje do vzdělání, rozvoje a odměňování podle zásluh jednotlivce; podporuje spolupráci, participaci a přínos;
- úroveň pracoviště – je založena na vysokých standardech, podporuje úkoly a týmovou spolupráci, zapojuje zaměstnance do řešení problémů.

Bláha (2013, s. 27) představuje faktory oddanosti ještě konkrétněji a uvádí je i se vztahy v obrázku 2.

Obrázek 2 Faktory ovlivňující oddanost

Faktory ovlivňující oddanost	Vztah	Typ oddanosti
Osobnostní rysy – autonomie, svědomitost, etika.	+	Emocionální
Vzájemné přizpůsobení osobnostních rysů a pracovních podmínek.	+	Emocionální
Podmínka pro realizaci pracovníků – seberealizace, rozhodování, využití více dovedností.	+	Emocionální
Pocit spravedlivého zacházení ze strany nadřízeného.	+	Emocionální
Proces rozhodování, personální politika.	+	Emocionální
Formy komunikace při realizaci změn – citlivý přístup, počet sdělených informací.	+	Emocionální
Vhodnost kompetencí pracovníka pro práci v jiné organizaci.	-	Trvající
Odměny, které pracovník ztratí při odchodu z organizace.	+	Trvající
Být v roli živitele.	+	Trvající
Úroveň internalizace pravidel spolupráce: plnění závazků vůči jiným lidem.	+	Normativní
Soulad hodnot organizace s individuálními hodnotami a s hodnotami, které jsou typické pro danou kulturu.	+	normativní

Zdroj: Bláha (2013, s. 27)

Dle Armstronga (2015, s. 239) je v tomto tématu velice důležitá role personalistů, kteří by měli hrát zásadní roli při vytváření vysoce oddané společnosti. A to všemi personálními nástroji, které mají při své činnosti k dispozici.

Angažovanost

Armstrong (2015, s. 235-246) uvádí, že angažovanost v práci je stav, který představuje zájem pracovníků o svou práci. Kdy k ní přistupují pozitivně, s nadšením a vynakládají vlastní úsilí, aby dosáhli vysokého výkonu.

Angažovanost je dle Bláhy a kol. (2013, s. 17) vesměs totožná s pojmem oddanost, přičemž u oddanosti jde spíše o hodnoty firmy, u angažovanosti se mají na mysli více emoce. Angažovanost se tak týká především práce, oddanost se vztahuje k firmě.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 36) uvádí mezi průkopníky zájmu o angažovanost poradenskou společnost Hay Group. Ta na základě spolupráce s mnoha celosvětově úspěšnými firmami vyvinula model angažovaného výkonu – The Hay Group Engaged Performance Model. Tento model identifikuje 6 skupin faktorů, které ovlivňují výkon zaměstnanců a vytváří tak „angažované pracoviště“. Jednotlivé skupiny faktorů zastávají oblasti hmotných/hmatatelných odměn, kvality práce, rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, inspirací a hodnot, příznivého, možnosti poskytujícího prostředí a budoucího růstu a příležitostí. Z výzkumu vyplývá, že největší význam má skupina faktorů týkajících se inspirací a hodnot, pak faktory budoucího růstu. Teprve poté následuje odměňování. Faktory angažovanosti popisuje Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 36) v obrázku 3.

Obrázek 3 Faktory angažovanosti

<p>Hmotné odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurenceschopná mzda • Benefity • Pobídky k vyšším výkonům (variabilní složky) • Potenciál vlastnictví: (zaměstnanecké akcie) • Udělování uznání /ocenění • Spravedlnost odměňování 	<p>Kvalita práce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vnímání hodnoty práce (smysluplnost) • Podnětnost a zajímavost • Příležitost k úspěchu: • Svoboda a autonomie • Pracovní zátěž • Kvalita pracovních vztahů 	<p>Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Příznivé, podporující okolí • Uznání potřeb životního • Jistota příjmu • Sociální podpora a pomoc (společné obědy, výlety)
<p>Příznivé možnosti poskytující prostředí:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fyzické prostředí • Nástroje a vybavení • Vzdělávání pro práci • Informace a procesy 	<p>Budoucí růst a příležitost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání a rozvoj • Příležitost k postupu v kariéře • Zlepšování pracovního výkonu a zpětná vazba 	<p>Inspirace a hodnoty</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalita vedení • Hodnoty a chování organizace • Pověst organizace • Uznání • komunikace

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 36) – vlastní zpracování

Jiří Jemelka (2019), ředitel společnosti J.I.P., vysvětluje: „Lidé, kteří neznají smysl své práce, mají tendenci pracovat mechanicky, stereotypně – zkrátka jako roboti. Angažovaní zaměstnanci – ti, kteří vědí, proč danou práci dělají, navíc znají i vizi a hodnoty své firmy – jsou oproti tomu výkonnější, pracují s nadšením a jsou též kreativnější.“

Podle Marciana (2013, s. 65-87) je oddanost ve spojitosti s motivací. Tvrdí, že při vysoké úrovni angažovanosti je možné omezit negativní působení vnějších faktorů na motivaci. To ve skutečnosti znamená, že jde o stav, kdy jsou zaměstnanci motivováni i přesto, že na ně působí negativní faktory, jako jsou například omezené zdroje nebo neúspěchy. Autor dále upozorňuje na fakt, že je angažovanost spojená s vnitřním závazkem, hrdostí a loajalitou. Motivace je naopak silně ovlivněna i očekáváním. Z tohoto důvodu je více spojena s dosažením krátkodobých cílů, se kterými se pojí osobní úspěch.

Work life balance

Kociánová (2012, s. 105-108) pokládá termín work-life balance jako rovnováhu mezi prací a osobním/soukromým životem či jako harmonizaci pracovního a osobního života, případně jako rovnováhu pracovního a mimopracovního života. V kontextu životní a pracovní spokojenosti jde o určitý koncept, který zaměstnancům firem pomáhá vyrovnávat jejich osobní a profesní život. Optimální rovnováha práce a mimopracovního života je u každého člověka individuální. Vyváženost pracovního života podněcuje pracovníky k rozdělování svého času, a to na základě jejich osobních priorit. Optimální rovnováhu si poté pracovníci udržují tím, že věnují čas rodině, zdravému životnímu stylu, koníčkům či dalšímu vzdělávání, a to společně s budováním kariéry. U nás je dnes work-life balance spojován především s problematikou rovných příležitostí a péčí o zaměstnance. Hlavním nástrojem se stávají různé formy alternativních pracovních úvazků.

Dle Sokačové a Kolářové (2010, s. 74-78) má možnost svobodného rozhodování zaměstnanců nastavit si vlastní pracovních rozvrh podle vlastních preferencí významný vliv na zvýšení jejich spokojenosti. Různé nástroje, které podporují work-life balance, tak mohou pomáhat zaměstnancům k jejich odpočinku, regeneraci nebo k řešení jejich osobních záležitostí, tím se poté snižuje jejich případný stres. Autorky (2010, s.87-90) dále zařazují work-life balance do konceptu společenské odpovědnosti firem. Ten definují jako způsob podnikání, při kterém se firmy cíleně zaměřují na ekonomické, ale zároveň na environmentální, etická a sociální hlediska podnikání. V České republice patří work-life balance mezi témata, kterým se věnují nejen samotné firmy, ale pomalu je reflektují i zákony. A to především u rodičů nebo těch, kteří pečují o závislé osoby. Zde jim právo umožňuje získat od zaměstnavatele flexibilnější pracovní režimy. Work-life balance se zabývá i Evropská unie, především v souvislosti s vyrovnáním příležitostí žen a mužů na trhu práce a se snižováním nezaměstnanosti. Z výzkumů Evropské komise vyplynulo, že work-life balance přináší zvýšenou spokojenost zaměstnanců, příležitost pro získání a udržení kvalitních a talentovaných zaměstnanců, zvýšenou produktivitu práce, zvýšenou konkurenceschopnost firem, nižší fluktuaci a méně absencí.

Armstrong (2015, s. 509) popisuje work-life balance (neboli rovnováhu mezi pracovním a osobním životem) jako snahu zaměstnanců dosáhnout uspokojivé rovnováhy mezi aktivitami v zaměstnání a mimo něj. Díky tomu pak mohou zaměstnanci splnit nároky, které jsou na ně kladeny, a to jak v práci, tak mimo ni. Tím dosahují vyšší spokojenosti, protože uspokojují jak svoje potřeby, tak potřeby svých zaměstnavatelů.

Lustyková (2013) ve svém článku uvádí, že firmy, jež respektují potřeby svých pracovníků a uplatňují principy work-life balance, bývají vnímány veřejností velice kladně. A to z toho důvodu, že působí coby firmy vstřícným dojmem a v očích zákazníků mívají dobré jméno. Je zřejmé, že firmy, které uplatňují principy work-life balance, budují díky tomu svou pozitivní image, ale rovněž dosahují výrazně lepších výsledků. Díky nižšímu počtu absencí a vyšší loajálnosti rychleji plní své firemní cíle a posilují svou konkurenceschopnost. Zaměstnanci pracující v prostředí, kde je systém work-life balance nastaven, jsou výrazně loajálnější, s větší

radostí pracují pro svého zaměstnavatele, jsou více motivovaní, efektivnější a projevují výrazně vyšší známky pracovní spokojenosti.

Negativní projevy pracovního chování

Absentismus

Kollárik (2011) uvádí že absentismus vyjadřuje vynechávání práce, obvykle pramení z negativního vztahu k práci. Přičemž vidí mezi absentismem a pracovní spokojeností silnou závislost.

Příčiny absencí lze dle Armstronga (2015, s. 307-308) rozdělit podle faktorů, které je způsobují, a to takto:

- faktory, které souvisejí s prací – sem patří rutinní stále se opakující úkoly, stres, převádění pracovníků na jinou práci, pracovní podmínky, styl řízení managementu nebo velikost pracovních skupin;
- osobní faktory – sem patří hodnoty pracovníka, věk, pohlaví a osobnost;
- faktory přítomnosti v práci – sem patří systém odměňování (kde platí vztah, pokud roste odměna, klesá absence), systém nemocenských dávek.

Autor (2015, s. 307) dále uvádí, že nejlepší způsob, jak mohou firmy absence svých zaměstnanců řídit, je především poznat a pochopit samotné příčiny absence, zavést politicky řízení absence, umět zaznamenat a měřit krátkodobé i dlouhodobé absence a v neposlední řadě co nejdříve začít uplatňovat postupy zaměřené na ovlivňování absencí.

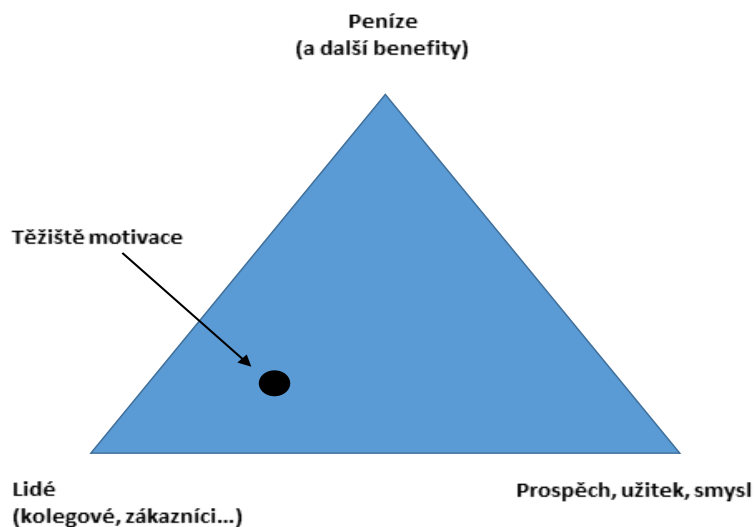
Fluktuace

Mezi další důsledek zaměstnanecké nespokojenosti řadí Jandourek (2012, s. 88) fluktuaci. Termín fluktuace v oblasti řízení lidských zdrojů vystihuje kolísání počtu osob v konkrétní organizaci za určitý časový úsek.

Bednář uvádí (2018, s. 25), že určitá míra fluktuace je ve firmě naprosto normální, dokonce pro ni prospěšná, nicméně je důležité, aby nepřekročila mez, při které by se vymkla kontrole. Dále tvrdí (2018, s. 15), že pokud chtějí firmy vědět, proč jejich lidé odcházejí, musí nejdříve zjistit, co je v práci ve skutečnosti drží. Je přesvědčen, že lidí v práci drží tyto tři vzájemně se kombinující důvody:

- potřebují peníze pro svou existenci;
- chtějí a potřebují být s lidmi, se kterými se jim dobře pracuje;
- chtějí být užiteční, dělat práci, která má pro ně smysl a která jim přináší prospěch.

Obrázek 4 Motivační trojúhelník



Zdroj: Bednář (2018, s. 15)

Pro ilustraci je uveden v obrázku 4 motivační trojúhelník dle Bednáře (2018, s. 16), ve kterém jsou vyznačeny všechny tři výše uvedené důvody a těžiště motivace, které se nachází u každého zaměstnance v jiném místě trojúhelníku. Faktem ovšem je skutečnost, že na pracovišti jsou obvykle lidé, kteří mají svá těžiště podobná. Příčinou rozhodnutí, proč tedy odchází z firmy, znamená, že selhává nějaká kombinace faktorů. Zjednodušeně shrnuto, zaměstnanci něco chybí a cítí se nespokojen. Autor dále uvádí (2018, s. 28-29), že je tedy nezbytně důležité přijmout taková proti flukтуаční opatření, která povedou k její regulaci a systematickému řízení. Přestavuje tak tři typy těchto opatření. Jako první to jsou opatření zaměřená na konkrétní jednotlivce. Tato opatření však mají v praxi obvykle nepředvídatelné dopady jejich kolegy. Nicméně jejich výsledek je znatelný velmi rychle. Mezi další opatření řadí ta, která se vztahují ke konkrétním týmům. Ty jsou určitým kompromisem mezi podporou jednotlivců a prací s kulturou a pravidly firmy. Jejich účinek je na konkrétní osobu menší a nástup efektu je pomalejší. Nicméně tato opatření jsou výrazně univerzálnější. A mezi poslední patří opatření systémová celofiremní. Ta ovlivňují firemní kulturu, hodnocení, motivační systémy, organizaci práce apod. Mají největší efekt v dlouhodobém horizontu, nicméně z krátkodobého hlediska jsou nejméně účinná.

Podle Vnoučkové L. (2013, s. 14) lze příčiny fluktuace chápat jako nesoulad mezi prací a vnitřní motivací pracovníků. Tudiž, jestliže nejsou splněny základní podmínky, které jsou pracovníky očekávány, dochází u nich k frustraci. Tím se vytrácí i časem nahromaděná motivační energie.

Tejnorová (2014, s. 22) uvádí, že přestože má fluktuace mnoho negativních vlivů, tak může i velice vhodně napomáhat dobrému fungování vnitřního pracovního trhu, protože uvolněná pracovní pozice představuje příležitost pro nového uchazeče, který hledá změnu a pracovní naplnění. Fluktuace tak často v pozitivním slova smyslu dle autorky znamená „*příchod nových lidí a nápadů do firmy, narušení stereotypů a provozní slepoty, stabilizaci produktivního personálu.*“

2.5 Měření pracovní spokojenosti

Kroupa (2012, s. 28-30) uvádí, že vedení zaměstnanců předpokládá, mít dostatečný počet informací. Ty lze v malých firmách získat pouhým přirozeným zájmem o své podřízené. Nicméně ve větších firmách je nutné využívat nástroje, které zajistí systematický sběr a vyhodnocování těchto informací. Součástí sběru informací mohou být i různé firemní průzkumy, které pomohou získat výrazně detailnější informace o postojích a hodnotách pracovníků. Přestože mnoho vedoucích pracovníků poukazuje, že je zbytečné takovéto průzkumy provádět, protože své podřízené dobře znají, je zřejmé, že anonymita dotazování umožňuje zjistit neverbalizované postoje a kvantifikovat je v podobě různých škál, srovnávat je mezi jednotlivými útvary, mezi profesemi, sociálními skupinami nebo mezi firmami navzájem. Je nezpochybnitelné, že takovéto průzkumy přináší firmám velikou přidanou hodnotu.

Vinopal (2011, s. 941) tvrdí, že především využití dotazníkové metody umožňuje získávat aktuální informace o stavu zaměstnanecké spokojenosti, zároveň ale poskytuje možnosti k vyjádření se k problémům, které zaměstnanec trápí. Výstupem z takového dotazníku je statistické zpracování získaných dat.

Dle Pauknerové (2012, s. 184) mohou mít prováděné výzkumy spokojenosti v organizaci (samozřejmě při dodržení zásad anonymity, pravidelnosti a práce s výsledky) pozitivní vliv nejen na výkon zaměstnanců, ale i na jejich stabilitu, loajalitu a důvěru. Pauknerová (2012, s.180) dále uvádí, že lze pracovní spokojenost interpretovat jako bipolární kontinuum, kde na jedné straně leží výrazná nespokojenost zaměstnanců a na druhé straně jejich výrazná spokojenost (od -1 do 1, kdy 0 zde znamená neutrální vztah člověka k práci, tedy lhostejnost). Rovněž představuje nejobvyklejší nástroje ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti. Jsou to:

- Job description index (JDI) – ten se zaměřuje na pět hlavních kritérií, těmi jsou mzda, možnost postupu, nadřizený, samotná práce a spolupracovníci;
- souběžné sledování důležitosti řady dílčích faktorů, kterou souvisí s prací a spokojeností s nimi.

K ověřování úrovně pracovní spokojenosti pak Pauknerová (2012, s. 180) představuje různé dotazníky a řízené rozhovory. Díky nimž pracovníci na konkrétní škále vyjadřují míru své spokojenosti s dílčími aspekty práce. Tvrdí, že se v praxi ukázala jako nejvhodnější čtyřstupňová škála, a to z důvodu, že cílem při ověřování úrovně je obdržet od respondentů výhradně pozitivní či negativní odpovědi. Ty totiž poskytují možnost ověřit si, jaký je převažující trend spokojenosti či nespokojenosti pracovníků. Nejčastěji bývá pozornost věnována skutečnostem, které se v různé míře podílejí na kvalitě, obvykle v závislosti na profesi a pracovním zařazení a na osobních charakteristikách pracovníka.

Vinopal ve své práci (2011, s. 939-942) přichází s konceptem pro měření subjektivně vnímané kvality pracovního života. Tu reprezentují tři základní pilíře:

- a) duální koncept kvality pracovního života – pro tento pilíř je specifické členění na hledisko skutečných objektivních podmínek a hledisko jejich subjektivního vnímání pracovníky. Zohledňuje rovněž další úroveň, na které je možné měřit (tzn. lze provádět měření na úrovni jednotlivce, týmu, firmy, odvětví, lokality či na úrovni států);
- b) konceptualizace subjektivního vnímání kvality pracovního života (tj. kombinace dimenzí důležitosti a spokojenosti) – pro tento pilíř je specifické, že je zde možné aplikovat dva dominantní teoretické přístupy z oblasti studia kvality pracovního života obecně (tj. uspokojování potřeb a teorií vedlejších efektů). Koncept měření subjektivně vnímané kvality pracovního života vychází především z teorie uspokojování potřeb, je

však doplněn o další dimenzi pracovní spokojenosti, a to důležitost jednotlivých aspektů pro samotného pracovníka;

- c) definice struktury věcných domén a aspektů pracovního života a jejich pokrytí adekvátními faktory – tento pilíř lze považovat za formu, kdy jejím obsahem je sada aspektů, které tematicky vhodně pokrývají prostor práce a zaměstnání.

Kociánová (2010, s. 34-35) uvádí, že snahou každého tazatele hodnotícího pracovní spokojenost by mělo být získání specifických informací o motivech, významu, názorech, postavení, sociálních vazbách apod. Dotazník by měl být orientován a upraven přímo na míru dotazované skupiny, měl by jasně odpovídat danému tématu a měl by vykazovat přehlednou tematickou strukturu. Zároveň by dle autorky mělo docházet ke střídání jednoduchých, složitých a oblíbených či problematických otázek. Konkrétně získané informace o pracovní spokojenosti by měly být dále zpracovány za účelem získání zpětné vazby a identifikace závažných problémů v organizaci.

V kapitolách níže jsou popsány vybrané metody dotazníkového šetření zaměřené na měření spokojenosti zaměstnanců

2.5.1 Gallup Q12 Employee Survey

Samotná firma Gallup (2016) uvádí, že tato technika je založena na více než 30 letech důkladného behaviorálního a ekonomického výzkumu zahrnujícího přes 35 milionů zaměstnanců po celém světě. Skrze tento výzkum Gallup identifikoval 12 základních prvků, které jsou pro organizace klíčové. Tyto prvky jsou vyjádřeny 12 otázkami – Q12, které jsou zpracovány tak, aby dokázaly co nejlépe měřit zaměstnaneckou spokojenost a angažovanost. Otázky jsou hodnoceny na 5 bodové škále, díky které jsou jasně identifikovány jednotlivé silné a slabé stránky.

Russel (2016) popisuje Gallup Q12 Employee Survey jako metodu, která má za cíl zajištění vysoké úrovně spokojenosti a sní spojenou angažovanost zaměstnanců. Tyto ukazatele by měly být dle autora jedním z hlavních cílů každé organizace.

Dotazník Gallup Q12 byl dle Schaufeliho a Bakker (2010) do současnosti aplikován ve více než 112 zemích a předložen více než 7 miliónům zaměstnanců. Gallup Q12 byl dlouhodobě vyvíjen a vytvářen právě na základě praktických úvah. Je to jeden z efektivních nástrojů pro managementy firem nejen pro zjišťování míry spokojenosti a angažovanosti, ale např. při implementaci případných změn na pracovišti.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 57) uvádí, že díky přiřazení konkrétní číselné hodnoty lze jednoduše statisticky hodnoty vyhodnotit a změřit. Na základě tohoto vyhodnocení poté rozděluje společnost Gallup zaměstnance do tří kategorií:

- angažovaní zaměstnanci – zaměstnanci oddaní své práci mající zájem přinést organizace nějaký užitek. Chtějí vědět, co se od nich očekává, aby mohli plnit či předčít očekávání;
- neangažovaní zaměstnanci – zaměstnanci, kteří se spíše soustředí na plnění dílčích úkolů než na komplexní cíle společnosti. Obvykle si myslí, že jejich přínos je přehlížen a potenciál nevyužit. Nemají příliš produktivní vztah s kolegy a vedoucím;
- disangažovaní (aktivně neangažovaní) zaměstnanci – zaměstnanci, kteří jsou hrozbou každé organizace. Obvykle veřejně demonstrují svou nespokojenost a šíří tak negativitu ve svém okolí. Tím vědomě či nevědomě sabotují výkon celé organizace.

Russel (2016) popisuje význam jednotlivých otázek v jejich seznamu níže:

1. **Vím, co se ode mě v práci očekává** – tato otázka je zaměřena na schopnost jedinců porozumění jejich role ve společnosti. Ví zaměstnanec, jak je jeho role definována? Jsou mu jasné všechny jeho pravomoci a zodpovědnosti?
2. **Mám všechny nástroje a vybavení potřebné ke správnému výkonu své práce** – bez potřebných a kvalitních nástrojů nemohou zaměstnanci kvalitně vykonávat svou práci. Tato otázka si klade za cíl zjistit nedostatky mezi tím, jakým vybavením zaměstnanec disponuje a jaké by potřeboval k tomu, aby dosahoval co nejkvalitnějších výsledků.
3. **V práci mám příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe** – má zaměstnanec pocit, že je regulován souborem úkolů, které efektivně nevyužívají jeho jedinečnou sadu dovedností? Tato otázka odhaluje, zda je zaměstnanec ve vhodné pozici a zda společnost chápe, jak maximalizovat úsilí svých zaměstnanců budováním na jejich silných stránkách.
4. **Za posledních 7 dní jsem dostal uznání nebo pochvalu za dobře odvedenou práci** – tato otázka se zaměřuje na schopnost organizace přesně určit a zdůraznit přínos daného zaměstnance.
5. **Můj nadřízený nebo někdo v práci se zajímá o můj osobní život** – bohužel, některé organizace považují své zaměstnance za nic jiného než pracovní sílu. Tato otázka si klade za cíl odhalit, jak emocionálně angažovaní jsou vůdci v organizaci.
6. **V práci je někdo, kdo podporuje můj rozvoj** – otázka se zaměřuje na zjištění, zda je na pracovišti daného zaměstnance někdo, kdo ho povzbuzuje ke zlepšování. Bez účinného vedení nebo povzbudivé atmosféry na pracovišti nemůže docházet ke zvýšení spokojenosti a angažovanosti zaměstnance.
7. **V práci se můj názor zdá být důležitý** – otázka si klade za cíl zjistit, zda vedoucí zaměstnanci berou v úvahu myšlenky a názory svých podřízených.
8. **Poslání nebo účel společnosti ve mně vyvolává pocit, že moje práce je důležitá** – určuje pocit sounáležitosti zaměstnance s firemními hodnotami. Pokud zaměstnanec není v souladu s tím, kam společnost směřuje a s rolí, kterou sám zaměstnanec v tomto směřování zastává, je jeho spokojenost a angažovanost odsouzena k neúspěchu, protože dlouhodobě nemá o co usilovat.
9. **Moji kolegové odvádějí kvalitní práci** – lidé v okolí zaměstnance hrají aktivní roli v jeho víře ve společnost samotnou. Pokud se zaměstnanec domnívá, že spolupracovníci neodvádějí tak kvalitní práci jako on, může mít pocit, že musí kompenzovat nedostatek jejich úsilí. Organizace by se měla snažit zajistit, aby týmy pracovaly jednotně a mohly vykonávat svou práci na nejvyšší možné úrovni.
10. **Mám v práci dobré přátele** – neformální vztahy jsou důležité a jsou znamením toho, že tým funguje jako jeden celek. Pokud všichni v organizaci pracují na jiné „vlně“, bude to nakonec bránit schopnosti týmu fungovat jako celek.
11. **Za posledních 6 měsíců se mnou někdo v práci mluvil o mém zlepšení** – pokud zaměstnanec dělá něco špatně, a nikdo ho o této skutečnosti neinformuje, je odsouzen pokračovat v opakování stejných chyb. Pravidelnou kontrolou, podporou osobního růstu a poskytováním zpětné vazby dochází ke zlepšení pracovního výkonu a morálky na pracovišti.
12. **Za poslední rok jsem měl v práci dostatek příležitostí k učení a růstu** – v každé firmě by měl existovat program, který podporuje osobní růst a umožňuje učení či prohlubování schopnosti a dovedností. Tato otázka je navržena tak, aby odhalila aktuální úrovně zapojení organizace týkající se školení a vzdělávání.

Výsledky dotazníku dle firmy Gallup (2016) jasně ukazují, že vztah mezi každým prvkem a výkonem na úrovni pracovní skupiny je udržitelný a vysoce zobecnitelný napříč

organizacemi. To znamená, při zlepšení skóre Q12 dochází ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců, a tím i výsledků společnosti.

2.5.2 Job Descriptive Index (JDI)

Castanheira (2014) uvádí, že Job Descriptive index byl původně vyvinut Smithem, Kendallem a Hulinem (1969) k měření pracovní spokojenosti definované jako „pocity, které má pracovník ohledně své práce“. Tento nástroj byl revidován v letech 1985, 1997 a naposledy v roce 2009. Castanheira dále objasňuje, že metoda JDI měří pět aspektů spokojenosti s prací:

- samotnou práci;
- dohled;
- odměňování;
- povýšení;
- spolupracovníky.

Tyto aspekty jsou dle informací od Castanheira (2014) měřeny na soustavě stupnic, přičemž každá stupnice obsahuje kontrolní seznam adjektiv nebo adjektivních frází a respondenti jsou požádáni, aby vyplnili mezeru vedle každé položky následujícím způsobem: „Y“ (souhlas), „N“ (nesouhlas) a „?“ (nemůže se rozhodnout).

Na portále Bowling Green State University (2020) je dále doplněno, že JDI je neustále zdokonalován skupinou Job Descriptive Index Research Group, která se skládá z členů fakulty a Ph.D. studentů. Tito členové výzkumné skupiny využili své odborné znalosti v oblasti psychologie, metod vědeckého výzkumu a organizačního chování ke studiu postojů a chování na pracovišti pomocí stupnic. JDI je „fasetovým“ měřítkem spokojenosti s prací, což znamená, že účastníci jsou požádáni, aby přemýšleli o konkrétních aspektech své práce a hodnotili tak svou spokojenost s těmito konkrétními aspekty.

Portál firmy Normative Express (2020) upřesňuje, že JDI pokládá 72 standardizovaných otázek průzkumu spokojenosti s prací a generuje skóre indikující spokojenost s prací v klíčových aspektech pracovního prostředí. Tři sady fazet mají 18 otázek a dvě sady fazet mají 9 otázek. Přičemž každá otázka je zhodnocení přídavného jména nebo krátké fráze, jež popisuje práci. JDI používá tři druhy možných odpovědí, a to „ano“, „nevím“, „ne“. Konečný seznam otázek pro každý aspekt byl vybrán na základě jeho schopnosti jasně oddělit vysoké a nízké skóre, jeho vysoké korelace s ostatními otázkami v rámci tohoto aspektu a jasnosti jeho významu. Normative Express dále uvádí, že měření silných a slabých stránek v jednotlivých aspektech sdělují odborníkům, kde lze co zlepšit. Otázky průzkumu spokojenosti s prací jsou navrženy ve snadno zodpověditelném formátu, kterému bez problémů porozumí všechny úrovně zaměstnanců.

2.5.3 Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Schaufeli a Bakker (2010, s. 16-22) představují třídimenzionální dotazník UWES. Tento dotazník měří zaměstnaneckou spokojenost v kontextu zaměstnanecké angažovanosti. O třídimenzionálním se hovoří z toho důvodu, že je sestaven na základě tří složek, a to energie, oddanosti a pohlcení. Energie představuje pracovní nasazení, oddanost odkazuje na silné zapojení do práce a zažívání pocitu důležitosti, inspirace či hrdosti a pohlcení představuje schopnost být plně koncentrován a šťastně ponořen do práce. Dotazník je vytvořen v delší verzi, kdy obsahuje 17 otázek, anebo ve verzi kratší, která obsahuje otázek 9. Položky dotazníku jsou bodovány na sedmibodové stupnici frekvence rozsahu od 0 bodů, což znamená „nikdy“ do 6 bodů, což znamená „vždy“. Všechny tři faktory dotazníku spolu úzce souvisí,

a to dokazuje jejich vzájemná korelace, jež zde obvykle přesahuje hodnotu 0,65. Dotazník je možno vyhodnotit výpočtem průměrné hodnoty pro každou dimenzi zvlášť nebo celkovým aritmetických průměrem tří dimenzí.

Shrnutí teoretické části

Teoretická část této diplomové práce byla zpracována metodou rešerše české a zahraniční literatury, internetových zdrojů a konkrétních názorů současných odborníků, kteří se zabývají touto problematikou. Pomocí analýzy sekundárních zdrojů byla následně provedena syntéza teoretických poznatků. Tématem této diplomové práce je spokojenost zaměstnanců, tedy téma, kterému se v dnešní době věnuje poměrně velická pozornost, a to jak ze strany veřejnosti, tak ze strany zaměstnavatelů i samotných zaměstnanců. Teorie spokojenosti zaměstnanců není chápána zcela jednoznačně. Zobecnění poznatků k pracovní spokojenosti je totiž složité především z důvodu vlivu mnoha proměnných. Pracovní spokojenost nebo nespokojenost je tudíž chápána jako poměrně složitý komplexní jev. Pracovní spokojenost je možné spojovat s uspokojením či naplněním představ pracovníků o dokonalé náplni práce nebo o ideálních pracovních podmínkách. Protože se týká i pocitů a postojů pracovníků ve vztahu k práci, jedná se tak o sociální jev, který zohledňuje ekonomická, právní, sociologická, psychologická, zdravotní či organizační hlediska.

Pracovní spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů. Na ty lze pohlížet z celé řady úhlů pohledu. Např. podle Kociánové (2010, s. 36) to jsou faktory, které posilují pracovní spokojenost nebo faktory, které ji naopak zeslabují. Kollárik (2011, s. 148-149) rozděluje faktory na vnější a vnitřní. Přičemž vnější zpravidla nebývají závislé na zaměstnanci, ale jsou z velké míry ovlivňovány a tvořeny organizací (např. pracovní náplň a charakter práce, finanční ohodnocení a benefity, možnost pracovního růstu, vedoucí pracovník, pracovní kolektiv, identifikace s prací a s organizací samotnou). Vnitřní faktory jsou velmi individuální a souvisí s osobností jedince. Zaměstnavatelem jsou tak poměrně složitě ovlivnitelné (např. věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, pracovní zařazení, délka zaměstnání v rámci organizace).

Z dostupných informací lze konstatovat, že mezi faktory, které pracovní spokojenost obecně nejvíce ovlivňují je možno řadit mzdu, spravedlivý systém odměňování, transparentnost odměňování, možnosti kariérního růstu, kompetentní řízení, zajímavé úkoly, vysoký stupeň samostatnosti a kontroly nad tempem a způsobem práce.

Pracovní spokojenost i nespokojenost mají za následek mnoho odlišných projevů chování samotných pracovníků. To se může projevat buď v pozitivním smyslu, a to jejich zvýšeným výkonem, oddaností, angažovaností, loajalitou. Anebo naopak snížením jejich výkonu, absentérstvím, zvýšenou fluktuací. Proto je důležité, aby firmy nastavovaly své firemní politiky tak, aby eliminovaly všechna rizika, která mohou pracovní spokojenost negativně ovlivňovat. Aby rovněž pracovaly s výše uvedenými faktory, které mají na míru pracovní spokojenosti vliv. Jedním z nástrojů, který může pomoci ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců, je například možnost využití konceptu work-life balance. Tento koncept, který sladuje pracovní a soukromý život zaměstnanců, dnes patří mezi jeden z nejučinnějších nástrojů a konkurenčních výhod na trhu práce.

Pro zajištění vysoké míry pracovní spokojenosti je samozřejmě důležité pracovní spokojenost pravidelně měřit a vyhodnocovat. Měřením pracovní spokojenosti se věnuje v posledních desetiletích mnoho odborníků a profesionálních firem. Existuje veliké množství standardizovaných metod a nástrojů. Tak jak se jednotlivé metody vyvíjí, dochází v posledních letech k závěru, že více než měřit samotnou míru spokojenosti zaměstnanců, je důležité umět změřit jejich angažovanost. Protože spokojenost zaměstnanců nutně neznamená vyšší pracovní

výkon pracovníků, nicméně vyšší angažovanost pracovníků, která je součástí celkové pracovní spokojenosti, má na pracovní výkon vliv bezesporu. Proto i ve zvolených metodách v praktické části budou porovnávány dvě dotazníková šetření. První dotazník bude dotazník JDI, který měří spokojenost zaměstnanců a druhý Gallup Q2, který měří především angažovanost s ohledem na pracovní spokojenost.

2.6 Metodika práce

Pro zpracování této diplomové práce bylo použito několik stěžejních metod. Přičemž jednotlivé metody byly určovány s ohledem na splnění cíle této práce.

Na základě tématu práce byla prostudována odborná literatura a další zdroje vztahující se k problematice zaměstnanecké spokojenosti. Tyto zdroje byly následně zpracovány literární rešerší. Na základě analýzy sekundárních zdrojů byla provedena syntéza teoretických poznatků a pomoci explanace shrnuty teoretické poznatky.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout konkrétní doporučení v oblasti měření pracovní spokojenosti společnosti AUTO JAROV, s.r.o. Pro účely šetření proto byla aplikována kvantitativní výzkumná metoda. Ta svým charakterem umožňuje získat a měřit potřebná data. Konkrétně bylo zvoleno dotazníkové šetření, a to standardizované dotazníky Gallup Q12 a JDI. Pomocí deskriptivní statistiky a explanace byly zpracovány jednotlivé položky dotazníků. Ucelení komplexního rámce výzkumu bylo doplněno o dedukci a komparaci jednotlivých zjištěných poznatků.

Metodologie dotazníkových šetření má nesporně mnoho výhod, nicméně i některé nevýhody, které je nutno brát předem v potaz. Tyto výhody a nevýhody jsou obecně známy, přesto zde budou s ohledem na skutečnost, že jsou dotazníky stěžejní metodou této práce, uvedeny. Mezi velké výhody dotazníků patří možnost získání údajů od většího počtu respondentů oproti např. rozhovoru. Údaje z dotazníku lze úspěšně kvantifikovat. Díky anonymitě může být zajištěna větší upřímnost při jeho vyplňování. Nejsou zde kladeny vysoké požadavky na komunikační dovednosti a pozornost dotazovaných. Zároveň jsou téměř vyloučeny chyby sociální percepce a preference určitého druhu odpovědi. Autora dotazníku zároveň předem upozorňuje i na případné nedostatky, což je určité omezení variant odpovědí, i z tohoto důvodu nemusí existovat pro některé odpovědi například žádná vhodná odpověď. Rovněž nelze odhalovat hlubší souvislosti, existuje totiž riziko při vyplňování odpovědí tzv. ve „prospěch výzkumníka“.

Mezi další obecně známé výhody dotazníku patří nízké náklady a jednoduchá distribuce. Zároveň díky anonymitě budí dotazníková šetření mezi dotazovanými větší pocit důvěry, tudíž i upřímnější a vypovídající odpovědi. Mezi další případné nevýhody patří např. možnost nezachycení některých důležitých jevů. V dotazníku tudíž lze zjistit pouze ty informace, na které se přímo tazatel ptá.

Oba dotazníky (Gallup Q12 i JDI) byly zvoleny z několika důvodů, mezi které patří např. prokazatelná aplikovatelnost v praxi u mnoha milionů respondentů po celém světě, tudíž i ověřitelnost, že oba dotazníky fungují a pomáhají firmám získávat potřebné informace. Dále to je jejich srozumitelnost, jednoduchá distribuce či rychlost potřebná na jejich vyhodnocení.

Výzkum spokojenosti zaměstnanců byl realizován ve společnosti v letošním roce. A přestože je doposud rok 2020 velice specifický kvůli pandemii covid-19, nebylo ani v průběhu projektu, ani při jeho vyhodnocení zjištěno, že by měla tato situace na výsledky hodnocení přílišný vliv. Patrně to bylo tím, že firma s ohledem na obor působení (prodej a servis vozidel) nezaznamenala výrazný pokles zájmu zákazníků o její služby. Projekt byl zahájen v dubnu, kdy byl i vedením společnosti schválen. Realizační týmem bylo personální oddělení společnosti.

To, na základě svých předchozích zkušeností s dotazníkovými šetřeními ve firmě a po konzultaci s externími poradci v oblasti lidských zdrojů a firemních průzkumů, připravilo ucelený projekt, který měl zjistit aktuální stav spokojenosti pracovníků ve firmě a následně připravit opatření, která by spokojenost zvýšila. Před realizací konkrétního měření spokojenosti si muselo personální oddělení odpovědět na mnoho otázek. Stěžejní otázky byly:

- 1) Co konkrétně se bude sledovat a měřit?
- 2) Jaké metody a nástroje budou použity?
- 3) Kdo to bude dělat?
- 4) Jakou formou se budou použité metody měření aplikovat?
- 5) Jak se budou zjištěné údaje vyhodnocovat?
- 6) Jaké budou stanoveny otázky a hodnotící škály?
- 7) Kdy se bude zjišťování provádět? A jaký je celkový časový rámec projektu?
- 8) Kdo budou respondenti?
- 9) Jaké budou celkové finanční náklady?
- 10) Jaká rizika mohou v průběhu projektu nastat?
- 11) Jak se bude pracovat s výsledky?

Definování konkrétního záměru výzkumu

Před spuštěním samotného projektu bylo nejdříve potřeba, aby si realizační tým přesně definoval, co konkrétně bude chtít sledovat a měřit. S ohledem na skutečnost, že vedení firmy chtělo zvýšit spokojenost zaměstnanců, proto aby se následně co nejdříve zvýšil jejich pracovní výkon a snížila se celková fluktuace, bylo stanoveno, že se bude zjišťovat celková míra spokojenosti a angažovanosti ve firmě a konkrétní faktory, které je nejvíce ovlivňují. Nezbytně nutné bylo rovněž stanovit, jaké jsou očekávané hodnoty výzkumu. Tzn. jaké hodnoty budou stanoveny jako přijatelné/nepřijatelné.

Zvolené metody výzkumu

Pro celý projekt zjišťování spokojenosti byla realizačním týmem zvolena dotazníková šetření. Při diskusi o výběru vhodné metody byly nakonec vybrány právě dotazníky z toho důvodu, že coby metody kvantitativního výzkumu, dokáží velice přesně, na základě znalostí určité teorie, formulovat konkrétní očekávání, ke kterým se chce dojít. Tato metoda na rozdíl od kvalitativního výzkumu (např. rozhovor), využívá spíše neosobní vztah mezi výzkumníkem a respondentem. Což realizačnímu týmu vyhovovalo, a to s ohledem na skutečnost, že všichni členové personálního oddělení pracují ve firmě již mnoho let, mají se zaměstnanci často velmi přátelské vztahy a obávali se tak, že by při rozhovorech nemuseli poskytovat respondenti pravdivé informace. Ale odpovídali by ve „prospěch“ tazatelů. Při dotazování byl využit především nomotetický přístup (tj. vysvětlení lidského chování pomocí obecně platných principů, které mohou být uplatněny pro široké spektrum jevů). Při výběru dotazníků se přihlíželo i k jejich validitě (tj. platnosti metody). Bylo tudíž důležité, umět odpovědět na to, zda použitý nástroj skutečně měří to, o čem se domníváme, že měřit má. Dále byla pro výběr konkrétního dotazníku důležitá reliabilita (tj. spolehlivost), se kterou se měří daný jev (neboli přesnost měření).

Protože bylo stanoveno, že se bude sledovat spokojenost zaměstnanců a zároveň jejich angažovanost, byly nakonec zvoleny dotazníková šetření dvě. Přestože dnes existují nástroje, které dokáží detailně měřit oba ukazatele, došlo se nakonec k závěru, že s ohledem na přehlednost, rychlost, a především finanční nákladnost, byly nakonec vybrány dotazníky Gallup Q12 a dotazník JDI.

Dotazníkem Gallup Q12 se měří především angažovanost, která výrazně ovlivňuje konečnou míru spokojenosti. Tento dotazník byl zvolen obzvláště z toho důvodu, že je prokazatelně ověřen v praxi, a to mnoho desetiletí, kdy jej už využilo více než 35 milionů respondentů. Dalším důvodem bylo, že je jednoduchý, má jen 12 otázek, zároveň už s ním někteří členové personálního oddělení měli zkušenost z minulosti. Tudíž věděli, jak se s ním pracuje, jaká je jeho metodika. A posledním důvodem pro jeho výběr byla poměrně nízká finanční náročnost.

Dotazník JDI byl zvolen z toho důvodu, že je to jeden z nejstarších a osvědčených dotazníků, který měří pracovní spokojenost. Jeho interpretace je poměrně jednoduchá. Finanční nákladnost je u tohoto dotazníku minimální. Tento dotazník byl personálnímu oddělení doporučen externími poradci.

Rizika spojená s dotazníkovým šetřením

Při výběru optimální metody měření spokojenosti zaměstnanců si realizační tým odpovídal na otázky, jaká případná rizika mohou nastat a jak je již dopředu minimalizovat. Jedním z rizik bylo, že se zaměstnancům nebudou chtít dotazníky vyplňovat. Nebo nebudou uvádět objektivní a pravdivé informace. Těmto rizikům se předešlo tak, že se připravila silná komunikační strategie celého projektu a již od počátku byli vedoucí pracovníci jednotlivých týmů do projektu aktivně zapojováni. Dalším rizikem mohlo být technologické zajištění distribuce dotazníků. Právě proto byly vybrány tyto dva dotazníky, které byly svou konstrukcí poměrně jednoduché na implementování do elektronické podoby a IT oddělení samo přišlo s návrhem, jak co nejefektivněji a nejbezpečněji zajistit elektronické zpracování a vyhodnocení dat. Mezi další riziko, které by mohlo projekt ohrozit bylo nepochopení celé metodiky jednotlivých dotazníků včetně interpretace výsledných hodnot. Toto riziko se eliminovalo tak, že se hned při výběru obou dotazníků nastudovali jednotlivé principy dotazníků Gallup Q12 a JDI a celý realizační tým se kalibračními schůzkami naučil s dotazníky perfektně pracovat.

Tvorba dotazníků

Oba dva dotazníky (tj. Gallup Q12 i JDI) sestavilo personální oddělení (viz příloha 1 a příloha 2). Při tvorbě obou dotazníků vycházeli tvůrci z dostupných literárních a internetových zdrojů (viz teoretická část) a z informací a konzultací, které jim poskytla externí poradenská firma Ottima s.r.o. Dotazníky byly vytvořeny v elektronické podobě v programu MS Excel. Nejdříve byly otestovány na vzorku 10 zaměstnanců, kteří je vyplnili a sdělili tvůrcům své zkušenosti s vyplněním a připomínky, které k dotazníkům na základě osobní zkušenosti měli. Na základě tohoto testovacího vzorku respondentů byla vytvořena finální podoba dotazníků. Vytvořené soubory byly poté předány oddělení IT. Oddělení IT vytvořilo speciální aplikaci v rámci firemního informačního systému. Kde se jednotlivé položky dotazníků nejen vyplňovaly, ale zároveň i ukládaly k dalšímu zpracování. Pro personální oddělení to znamenalo, že všechna data, která z dotazníků vzešla, byla vyexportována do MS Excel. Tudíž s nimi poté mohli tvůrci jednoduše pracovat a zpracovávat je do přehledných tabulek, grafů a finální prezentace.

Distribuce dotazníků

Oba typy dotazníků obdrželi respondenti elektronickou formou. Kdy jim byl na jejich služební email doručen email s instrukcemi k vyplnění dotazníku. Tento email jim byl zaslán celkem 3x v průběhu 14 dnů, což byl termín, který byl pracovníkům stanoven na jeho vyplnění. První email tedy odešel 14 dnů před vypršením termínu, další email byl odeslán 5 dnů před vypršením termínu a poslední email byl zaslán 1 den před vypršením termínu na vyplnění. Email kromě instrukcí obsahoval i link na samotný dotazník a jedinečné přihlašovací údaje respondenta. Link byl směřován na firemní intranet, kde jej respondenti formou zaškrtování vyplňovali. Dotazník byl nastaven tak, že se musel vyplnit najednou, tzn. nešlo jej v průběhu vyplňování přerušit a vrátit se k vyplňování zpět. To, že se musel dotazník vyplnit najednou byl určitý limit, kterého si byli tvůrci vědomi. Protože pokud respondent z jakéhokoli důvodu vyplňování testu přerušil, stal se dotazník neplatný. To, že se dotazník musel vyplnit najednou, bylo z důvodu jednoduchosti IT řešení. Protože, pokud by tvůrci trvali na požadavku, že mohou respondenti vyplňování přerušit a vrátit se k vyplňování znovu, znamenalo by to, že by IT pracovníci museli tomuto kroku věnovat zhruba 16 hodin práce. Proto bylo rozhodnuto, že se bude dotazník vyplňovat najednou bez možnosti přerušení. Na dotazník byl nastaven časový limit 30 minut, což se po vyplnění dotazníků všech respondentů potvrdilo jako dostatečná doba.

Informování zaměstnanců

O celém projektu byli v první řadě informováni vedoucí pracovníci. Ti dostali od personální ředitelky na pravidelné měsíční poradě vedoucích ucelenou informaci o záměru a realizaci projektu. Tudíž se podrobně dozvěděli o důvodech, proč se projekt zjišťování spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců realizuje, jaké jsou jeho cíle, kdo budou respondenti, jak se bude spokojenost zjišťovat, jaký je časový rámec projektu, kdy se dozví výsledky. A samozřejmě se rovněž dozvěděli, jaká je jejich role v tomto projektu. Jejich rolí bylo předat jasné informace ve svých týmech, vysvětlit důvody a namotivovat a nadchnout své týmy pro vyplnění dotazníků. Všichni vedoucí dostali možnost se projektu aktivně účastnit a někteří této možnosti i využili. Všichni vedoucí pracovníci rovněž obdrželi emailem jednoduchou prezentaci projektu.

Zaměstnanci, kteří byli do dotazníkové šetření coby respondenti zařazeni, byli následně o projektu informováni emailem od personální ředitelky (zhruba 7 dní před spuštěním dotazníků), kde dostali shrnutí základních informací k projektu. Email obsahoval i sdělení o vyplnění dotazníku a kdy jim bude dotazník zaslán. Po ukončení vyplnění dotazníků byl zaslán všem email s poděkováním za aktivitu a čas, který vyplňování respondenti věnovali. Emaily s informacemi, instrukcemi k vyplnění, s upozorněním na termíny vyplnění a poděkováním byly u obou dotazníků (tj. Gallup Q12 a JDI) totožné.

Výzkumný soubor

Základním souborem obou dotazníkových šetření byli zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr, konkrétně byli vybráni zaměstnanci prodeje, administrativy, skladu a servisních služeb. Všichni vybraní respondenti museli ve firmě pracovat minimálně tři měsíce (tzn. nebyli ve zkušební době). Do výzkumu tak nebyli zapojeni zaměstnanci ve zkušební době, rovněž zaměstnanci technického úseku (úklid, údržba a ostraha) a podpůrných servisních služeb (obsluha mycí linky, přípraváři v lakovně a repaséři). Pracovníci ve zkušební době nebyli do výzkumu zařazeni z důvodu, že byli ve firmě příliš krátkou dobu, často ještě neprošli adaptačním procesem, neměli ve firmě ještě potřebné vazby a neměli ještě zcela osvojeny všechny pracovní procesy. Ostatní vyloučení pracovníci (technický úsek a úsek podpůrných

servisních služeb) nebyli do výzkumu zařazeni z důvodu předchozích zkušeností, kdy při realizování dotazníkových šetření měli často s vyplněním dotazníků problém. Pro některé z nich byly dotazníky např. těžko pochopitelné, byli z vyplňování nervózní nebo se báli, že odpoví „špatně“. Jejich odpovědi tak následně negativně zkreslovaly celkové výsledky. U těchto pracovníků tak byla spokojenost zjišťována jinými metodami, které nejsou součástí této práce (např. krátkými rozhovory).

Celkem bylo osloveno dotazníkem Gallup Q12 420 respondentů. Stejný počet respondentů byl osloven i dotazníkem JDI. Z tohoto počtu bylo 50 pracovníků z administrativy, 200 pracovníků ze servisu, 80 pracovníků ze skladu a 90 pracovníků z prodeje. Pracovníky administrativy tvoří tyto pracovní pozice: účetní, ekonom, fakturant, pokladní, personalista, asistentka, referent, operátor call centra, technik BOZP a PO, kontrolní technik. Pracovníky servisu tvoří tyto pracovní pozice: automechanik, autoelektrikář, mistr, servisní poradce, vedoucí servisu, garanční technik, technik autopůjčovny, klempíř, lakýrník, řidič. Pracovníky skladu tvoří tyto pracovní pozice: vedoucí skladu, skladník, referent skladu, nákupčí, zásobovač. Pracovníky prodeje tvoří tyto pracovní pozice: prodejce, vedoucí prodeje, asistent prodeje, asistent infopultu, disponent, výkupčí, vedoucí výkupu, pracovník marketingu, fleet specialista.

Časový rámec výzkumu a časová náročnost

Celý projekt zjišťování spokojenosti byl spuštěn 16.dubna letošního roku, kdy se na něm začalo pracovat a ukončen byl 20.října 2020. Celý projekt byl rozdělen do tří částí: přípravné, realizační a závěrečné. Na tyto tři části bylo vykázáno celkem 785 hodin.

Přípravná fáze, kdy se nastavovala metodika, vytvářely se dotazníky, připravovalo se technické zajištění dotazování a komunikační strategie, trvala celkem 2,5 měsíce. Ve vykázaných hodinách pracovníků, které se vztahovaly k tomuto projektu, to bylo celkem 382 hodin práce. Z toho na dotazníkové šetření Gallup Q12 bylo vykázáno 103 hodin a na dotazníkové šetření JDI 155 hodin. Ostatní čas byl vykázán na společné činnosti vztahující se k oběma dotazníkům a celému projektu.

Realizační fáze, kdy se spustilo dotazníkové šetření a vyhodnocovaly se jednotlivé položky dotazníků, trvala zhruba 2 měsíce. Celkově bylo na tuto část projektu vykázáno 153 hodin.

Příčemž dotazník Gallup Q12 byl spuštěn 8.června a respondenti na něj mohli odpovídat do 21. června. Výsledky poté personální oddělení vyhodnocovalo, a to od 22.června do 26. června. Celkový počet vykázaných hodin na tuto fázi byl 65 hodin.

Dotazník JDI byl spuštěn 7.září a respondenti na něj mohli odpovídat do 20. září. Výsledky poté personální oddělení vyhodnocovalo, a to od 21.září. do 30. září. Celkový počet vykázaných hodin na tuto fázi byl 88 hodin.

Fáze závěrečná, kdy se kompletně vyhodnocovaly a porovnávaly výsledky obou měření, formulovaly se závěry, návrhy na zlepšení a vytvářela se prezentace vedení společnosti, trvala od 1.října do 20.října, kdy byly výsledky projektu odprezentovány vedení společnosti. Celkový počet vykázaných hodin na tuto fázi byl 250 hodin.

Finanční náročnost

Do celkových nákladů projektu se započítávají náklady za odpracované hodiny na projektu (spočítány interní hodinovou sazbou) a k tomu jsou přičteny náklady ostatní (např. náklady na IT služby, kdy se musely uhradit např. licence na speciální aplikaci, která byla poté naimplementována do interního informačního systému, náklady na marketingové služby, kdy

byly vytvořeny plakáty na firemní nástěnky informující o projektu či služby poradenské firmy, která z počátku projektu poskytla své konzultační služby).

Finanční náročnost celého projektu byla v rámci interního sledování nákladů vyčíslena na částku 219 800 Kč (zjednodušený výpočet této částky je: počet hodin vykázaných na projektu tj. 785 hodin krát mzdová hodinová sazba pracovníků + ostatní náklady).

Pokud bychom do celkových nákladů na projekt nepočítali mzdové náklady pracovníků, s ohledem na skutečnost, že mají stanovenou mzdu, kterou by dostali, i kdyby vykonávali jiné činnosti, tak by celkové náklady tvořily jen náklady, které byly uhrazeny externím firmám. Poté by náklady na celý projekt činily pouze částku 23 550 Kč.

Stanovení otázek a hodnotících škál

U dotazníku Gallup Q12 odpovídali respondenti celkem na 12 otázek, přičemž odpovědi uváděli na škále 1–5 od hodnocení silně nesouhlasím až po hodnocení silně souhlasím. U každé otázky byl poté vypočítán vážený průměr, ke kterému se došlo sečtením celkových bodů u dané odpovědi a vydělením této hodnoty celkovým počtem odpovědí u dané otázky. Výsledná hodnota určuje v rozmezí 1-5 úroveň angažovanosti, potažmo pracovní spokojenosti s danou oblastí ve společnosti. Po zprůměrování výsledků ze všech otázek byla získána výsledná hodnota za celou organizaci.

Při vytváření dotazníku byly předem definovány tři škály výsledků, na jejichž základě byla definována úroveň angažovanosti zaměstnanců. Pro každou úroveň angažovanosti byla připravena i případná nápravná opatření či další kroky k jejímu zlepšení. Rozdělení jednotlivých škál dle dosažených výsledků dotazníku můžeme vidět v tabulce 1:

Tabulka 1 Hodnotící škály výsledků dotazníku Gallup Q12

Hodnocení	Výsledný průměr	Barevné rozlišení
Angažovaný zaměstnanec	4 - 5	zelená
Neangažovaný zaměstnanec	2 - 3,9	žlutá
Disangažovaný zaměstnanec	1 - 1,9	oranžová

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že celkové hodnocení dosáhne výsledku v rozmezí 4 - 5, znamená to, že zaměstnanci ve společnosti jsou angažovaní, tudíž spokojeni. AUTO JAROV tak má v plánu nadále tuto oblast monitorovat, ale nebude přijímat žádná okamžitá opatření.

Pokud celkové hodnocení dosáhne výsledku v rozmezí 2 - 3,9 znamená to, že zaměstnanci ve společnosti jsou neangažovaní, tedy ani spokojení ani nespokojení. AUTO JAROV se v tomto případě zaměří na oblasti, ve kterých bylo dosaženo nejnižších výsledků a pokusí se zjistit příčiny toho, proč k takto nízkému hodnocení došlo. Na základě těchto zjištění bude poté navržen postup zlepšování těchto oblastí s cílem zvýšení celkové spokojenosti.

Za předpokladu, že by celkové hodnocení dosáhlo nízké úrovně v rozmezí 1 - 1,9, tedy z dotazníkového šetření by vyplynulo, že lidé v organizaci jsou disangažovaní, rozhodlo se AUTO JAROV do hloubky zkoumat všechny oblasti, ve kterých dosáhli úrovně 3,9 a méně. Organizace by se postupně zaměřila na jednotlivé oblasti od nejnižšího hodnocení až po nejvyšší a zkoumala příčiny nízkého hodnocení a možnosti zlepšení. V tomto případě by se využilo i služeb externích specialistů.

Organizace si v rámci dotazníku Gallup Q12 určila za cíl dosáhnout minimálně hodnoty 3,5, při níž by hodnocení považovala za dostatečné k tomu, aby mohla říct, že spokojenost zaměstnanců ve společnosti dosahuje takové úrovně, při které je dostatek prostoru ke zlepšení, ale zároveň není tak nízká, aby mohla způsobit výrazné snížení pracovního výkonu či vysokou fluktuaci zaměstnanců.

U dotazníku JDI vyjadřovali respondenti svůj postoj k šesti oblastem určujících pracovní spokojenost. V rámci těchto oblastí zaměstnanci vyjadřovali svůj názor na 90 různých frází, které danou oblast vystihovaly. Tyto fráze byly dále rozděleny na pozitivní či negativní, přičemž toto rozdělení bylo respondentům skryto. Odpověď mohla být buď ano (souhlasím), ne (nesouhlasím), nebo „?“ (neutrální postoj). V závislosti na tomto rozdělení bylo každé možné odpovědi přiřazeno bodování. Bodování jednotlivých odpovědí je znázorněno v tabulce 2.

Tabulka 2 Bodování odpovědí JDI

Odpověď	Body
Pozitivní ANO	3
Negativní NE	3
?	1
Pozitivní NE	-3
Negativní ANO	-3

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako u metody Gallup Q12 byly určeny hodnotící škály, které na základě výsledného průměru určují, zda je respondent spokojený, neutrální či nespokojený zaměstnanec. Rozdělení těchto škál můžeme vidět v tabulce 3.

Tabulka 3 Hodnotící škály výsledků dotazníku JDI

Hodnocení	Výsledný průměr	Barevné rozlišení
spokojený	3,00 - 1,51	
neutrální	1,50 - (-1,50)	
nespokojený	(-1,51) - (-3,00)	

Zdroj: Vlastní zpracování

I v tomto případě bylo předem stanoveno, jaká opatření budou realizována při jednotlivých výsledných hodnotách.

Jestliže celkové hodnocení dosáhne výsledku v rozmezí 3 – 1,51 znamená to, že zaměstnanci ve společnosti jsou angažovaní, tudíž spokojeni. AUTO JAROV tak má v plánu nadále tuto oblast monitorovat, ale nebude přijímat žádná okamžitá opatření.

Pokud celkové hodnocení dosáhne výsledku v rozmezí 1 – (-1,50), znamená to, že zaměstnanci ve společnosti jsou neangažovaní, tedy ani spokojení ani nespokojení. AUTO JAROV se v tomto případě zaměří na oblasti, ve kterých bylo dosaženo nejnižších výsledků a následně se pokusí zjistit příčiny toho, proč k takto nízkému hodnocení došlo. Na základě těchto zjištění bude poté navržen postup zlepšování těchto oblastí s cílem zvýšení celkové spokojenosti.

Za předpokladu, že by celkové hodnocení dosáhlo nízké úrovně v rozmezí (-1,51) – (-3,00), tedy z dotazníkového šetření by vyplynulo, že lidé v organizaci jsou disangažovaní, rozhodlo se AUTO JAROV do hloubky zkoumat všechny oblasti, ve kterých dosáhli úrovně (-1,50)

a méně. Firma by se postupně zaměřila na jednotlivé oblasti od nejnižšího hodnocení až po nejvyšší a zkoumala příčiny nízkého hodnocení a možnosti zlepšení. V tomto případě by se opět využilo i služeb externích specialistů.

Organizace si v rámci dotazníku JDI vytyčila cíl dosáhnout minimálně hodnoty 0,5, při níž by úroveň pracovní spokojenosti ve společnosti byla považována za dostatečně vysokou k tomu, aby případná opatření nemusela být přijímána pod tlakem a s rizikem zvýšené fluktuaci či snížené pracovní efektivity. V případě nižšího hodnocení by společnost AUTO JAROV vnímala pracovní spokojenost jako významné riziko pro chod firmy.

Návratnost jednotlivých dotazníků

Dotazník Gallup Q12 byl rozeslán celkem 420 zaměstnancům společnosti z úseků prodeje, administrativy, skladu a servisních služeb. Z celkové počtu se vrátilo 385 částečně vyplněných a 371 kompletně vyplněných dotazníků. Společnost AUTO JAROV si předem stanovila hranici celkové návratnosti dotazníků na minimum 75 %, při které budou výsledky dostatečně validní na to, aby se z nich daly vyvodit určité závěry týkající se celkové úrovně pracovní spokojenosti v organizaci.

Celková návratnost dotazníku dosáhla 88,3 % přičemž největší návratnost byla zaznamenána z úseku administrativy a nejmenší ze skladu. Stanovená hranice 75 % tedy byla splněna a firma se rozhodla s výsledky dále pracovat. Přehled celkové návratnosti dotazníku je uveden v tabulce 4 níže:

Tabulka 4 Návratnost dotazníku Gallup Q12

	Administrativa	Servis	Sklad	Prodej	Celkem
Odeslané	50	200	80	90	420
Částečně vyplněné	49	184	67	85	385
Kompletně vyplněné	49	175	64	83	371
Procento návratnosti	98,00 %	87,50 %	80,00 %	92,22 %	88,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Procento návratnosti bylo vypočítáno jako podíl mezi odeslanými a kompletně vyplněnými dotazníky. Částečně vyplněné dotazníky nebyly při počítání procenta návratnosti brány v potaz a v tabulce 2 jsou uvedeny pro zajímavost. Rozdíl mezi částečně vyplněnými a kompletně vyplněnými dotazníky může být dán tím, že někteří zaměstnanci začali na dotazníku pracovat, ale z nějakého důvodu nechtěli či nemohli v jeho dokončení pokračovat. Důvodem může být například nečekané vyrušení v práci, příjem zakázky či telefonát, neochota dále ve vyplňování pokračovat, nebo nepochopení některé z otázek.

Největší míru navrácených dotazníků můžeme pozorovat v úsecích administrativy a prodeje, což byl očekávaný výsledek vzhledem k tomu, že všichni pracovníci v těchto úsecích mají přístup k počítači v pracovní době a mohli se tedy dotazníku věnovat během volné chvíle bez rizika ztráty, nebo zdržení zakázky, ke které by mohlo dojít v případě servisu nebo skladu.

Dotazník JDI byl stejně jako Gallup Q12 rozeslán celkem 420 zaměstnancům opět v rámci oddělení administrativy, servisu, skladu a prodeje. Celkem respondenti odevzdali zpět 385 částečně vyplněných dotazníků z čehož pouze 272 dotazníků bylo vyplněných kompletně. Klesající tendenci návratnosti můžeme pozorovat mezi jednotlivými oblastmi, kdy počet respondentů klesá v závislosti na tom, jak daleko respondent v dotazníku došel. Stejně jako u Gallup Q12 byla před rozesláním stanovena minimální požadovaná hranice návratnosti 75 %, při jejíž dosažení budou výsledky považovány za validní.

Celková návratnost dotazníku JDI dosáhla 64,76 %, což bylo pod stanovenou hranicí určenou společností AUTO JAROV. Po obdržení výsledků se však společnost rozhodla, že i přes nedosažení 75 % bude vyhodnocení dotazníku provedeno. Počet 272 kompletně vyplněných dotazníků může stále podat firmě dostatečný obraz toho, jaké úrovně pracovní spokojenost v rámci společnosti dosahuje. Přehled návratnosti dotazníku JDI je zobrazen v tabulce 5.

Tabulka 5 Návratnost dotazníku JDI

	Administrativa	Servis	Sklad	Prodej	Celkem
Odeslané	50	200	80	90	420
Částečně vyplněné	45	158	61	74	338
Kompletně vyplněné	43	129	42	58	272
Procento návratnosti	86,00 %	64,50 %	52,50 %	64,44 %	64,76 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Procento návratnosti bylo stejně jako v předchozí metodě vypočítáno jako podíl mezi odeslanými a kompletně vyplněnými dotazníky. Částečně vyplněné dotazníky nebyly při počítání procenta návratnosti brány v potaz a v tabulce 5 jsou uvedeny pro zajímavost. Výrazný rozdíl mezi částečně vyplněnými a kompletně vyplněnými dotazníky je v případě dotazníku JDI dán zejména tím, že respondenti museli procházet celkem 90 otázek, což může jedinci zabrat v rámci pracovní doby více času, a tím může dojít k více vyrušením při vyplňování dotazníku či k neochotě věnovat se dotazníku příliš dlouho.

Nejvyšší návratnost byla zaznamenána od úseku administrativy následující s relativně velkým odstupem úseky prodeje a servisu s téměř totožnými procenty návratnosti. Nejnižší poměr navrácených dotazníků byl obdržen stejně jako u Gallup Q12 od zaměstnanců z úseku skladu.

Doba vyplnění

Výhodou dotazníku Gallup Q12 je bezpochyby jeho délka z hlediska počtu otázek. Otázky jsou navíc jasně formulovány a většina respondentů jim zvládne bez problému porozumět. To také dokazuje relativně krátká průměrná doba vyplňování dotazníku 234 sekund, tedy necelé 4 minuty. Přehled průměrné doby vyplnění můžeme vidět v tabulce 6 níže:

Tabulka 6 Průměrná doba vyplnění dotazníku Gallup Q12

	Administrativa	Servis	Sklad	Prodej	Celkem
Průměrná doba (sek.)	184	256	273	223	234

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky můžeme vypočítat určitou korelaci mezi procentem návratnosti a průměrnou dobou vyplnění v závislosti na jednotlivých úsecích. Administrativa a prodej, úseky, které dosáhly nejvyšší návratnosti, zároveň vykazují nejkratší dobu potřebnou pro vyplnění dotazníku. Naopak servis a sklad, u kterých byla návratnost nižší, vykazují delší průměrnou dobu potřebnou na vyplnění dotazníků. Tento trend může být dán tím, že lidé ze servisu a skladu mohli být rozptýleni při vyplňování dotazníků, neovládají tak dobře technologie, nebo složitěji porozuměli některým otázkám.

Dotazník JDI obsahuje celkem 6 oblastí s 90 výroky. Právě s ohledem na výrazně větší počet výroků, na které se v dotazníku odpovídá, se oproti Gallupu Q12 více než zdvojnásobil průměrný čas na vyplnění dotazníku. Průměrná doba vyplňování dosáhla 492 dvou vteřin.

Tabulka 7 Průměrná doba vyplnění dotazníku JDI

	Administrativa	Servis	Sklad	Prodej	Celkem
Průměrná doba (sek.)	401	571	583	413	492

Zdroj: Vlastní zpracování

I zde můžeme u výše uvedené tabulky 7 vypočítat určitou korelaci mezi procentem návratnosti a průměrnou dobou vyplnění v závislosti na jednotlivých úsecích. Opět úseky prodeje a administrativy vykazují nejkratší dobu potřebnou pro vyplnění dotazníku, a přitom největší návratnost dotazníků. Oproti tomu úseky servisu a skladu, u kterých byla návratnost nižší, vykazují delší průměrnou dobu potřebnou na vyplnění dotazníků. Tento fakt kopíruje stejný trend jako u vyplňování dotazníku Gallup Q12. Tzn. i zde to může způsobeno tím, že lidé ze servisu a skladu mohli být rozptýleni při vyplňování dotazníků, neovládají tak dobře technologie, nebo složitěji porozuměli některým otázkám. Vzhledem k tomu, že doba vyplnění je přes 8 minut, tak je rovněž možné, že v průběhu vyplňování ztratili respondenti koncentraci, vyplňování je po chvíli přestalo bavit či se jim otázky zdály zbytečné.

Práce s konečnými výsledky

Po získání všech dat z vyplněných dotazníků se postupně začaly dotazníky zpracovávat dle předem stanovené metodiky. Po pečlivém vyhodnocení došlých odpovědí dotazníku Gallup Q12 i dotazníku JDI byly výsledky obou dotazníků porovnány a na základě zjištěných informací byla připravena závěrečná zpráva pro vedení firmy. Tato zpráva obsahovala: shrnutí základních informací o projektu, časovou a finanční náročnost, konečné výsledky obou dotazníků, zajímavosti z průběhu projektu, ucelenou informaci o zjištěném aktuálním stavu spokojenosti zaměstnanců ve firmě, návrhy na opatření, která by zlepšila výsledné hodnoty. Po představení závěrečné zprávy vedení společnosti, byli následně o výsledcích výzkumu informováni všichni vedoucí pracovníci, kteří poté interpretovali ve svých týmech dílčí závěry dle instrukcí personálního oddělení.

3 Analytická část práce

Analytická část této diplomové práce se zabývá zjišťováním spokojenosti zaměstnanců v konkrétní vybrané firmě, což je společnost AUTO JAROV, s.r.o. Nejdříve je v této části práce, na základě dostupných informací z webových stránek a z interních zdrojů společnosti, představena společnost AUTO JAROV, poté popsán aktuální stav ve firmě a důvody, proč se spokojenost zaměstnanců ve firmě zjišťovala. Použitím metod kvantitativního výzkumu, konkrétně dotazníkovým šetřením Gallup Q12 a dotazníkovým šetřením JDI, jsou následně vyhodnoceny a interpretovány výsledky jednotlivých šetření. V závěru analytické části jsou porovnány jednotlivé metody měření spokojenosti zaměstnanců a navržena konkrétní doporučení pro oblast měření pracovní spokojenosti ve společnosti v budoucnu.

3.1 Charakteristika společnosti

Dle informací z portálu AUTO JAROV (2020) je AUTO JAROV, s.r.o. ryze česká společnost, která vznikla v roce 1993. Od začátku ji vlastní Josef Fojtík se svými syny. Všichni tři také společnost po celou dobu aktivně řídí. Od samotného vzniku se firma zabývá prodejem a servisem koncernových značek Volkswagen. Mezi tyto koncernové značky patří Škoda, Volkswagen osobní, Volkswagen užitkové, Seat a Audi. V roce 2005 přibyla do tohoto portfolia i nekoncernová značka Honda, a to prodej a servis automobilů, motocyklů a zahradní techniky. Společnost je rovněž výhradním distributorem italské značky Alpinestars, což je světová jednička v profesionálním závodním oblečení pro motosport. Společnost kromě jiného nabízí i další podpůrné služby v oblasti automobilismu, ať to je možnost koupě originálních náhradních dílů, doplňků a autopříslušenství, uskladnění pneumatik v pneu hotelu, operativní leasing, autopůjčovna, čerpací stanice, odtah vozidla, nonstop servis, autosklo servis. V areálu na Jarově se nachází stanice technické kontroly se stanicí měření emisí, registr motorových vozidel a zastoupení jednotlivých pojišťoven např. Generali Česká pojišťovna. AUTO JAROV má hlavní sídlo na Praze 3 na Jarově a v roce 2013 postavila novou pobočku na Praze 4 v Kunraticích. Ročně se ve společnosti prodá více než 10 000 vozidel. Servis vozidel denně přijme zhruba 200 zakázek. Společnost si zakládá na zákaznickém přístupu, nakonec její slogan zní „Prodejem naše služby nekončí“. Férovost, poctivý přístup, rovné zacházení, transparentnost chování, společenská zodpovědnost, filantropie a vysoká péče o zaměstnance to vše patří mezi hodnoty, které ve firmě ctí a dodržují. Po celou dobu svého působení patří AUTO JAROV mezi špičku ve svém oboru a každoročně se umísťuje na předních příčkách v prodeji i servise v České republice. Několikrát již získala ocenění diamantové a brilantové jehlice, což jsou nejvyšší ocenění vztahující se k výborným výsledkům a férovému přístupu koncernu Volkswagen.

Podle interních zdrojů AUTO JAROV v současné době zaměstnává 520 kmenových zaměstnanců, z toho jich 450 pracuje přímo na centrále na Jarově a 70 pracovníků vykonává svou činnost na pobočce v Kunraticích. Z celkového počtu zaměstnanců je 465 mužů a 55 žen. Průměrný věk ve firmě je 37 let, nejmladšímu zaměstnanci je 19 let, nejstaršímu 80. Největší zastoupení mají ve firmě zaměstnanci se středním vzděláním s výučním listem, těch je 52 %, nejmenší podíl mají vysokoškoláci, těch je 5 %.

Současná situace ve společnosti

Dostupné informace z interní zprávy a statistik uvádí, že při vzniku společnosti v roce 1993 byl počet zaměstnanců 90. Přičemž většina zaměstnanců zde již pracovala i před založením společnosti, protože AUTO JAROV vznikl na místě původní Mototechny. Během následujících let počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr vzrostl až na dnešních 520. K tomuto počtu

kmenových zaměstnanců se dnes řadí dalších zhruba 50 pracovníků na různé formy dohod a bezmála 70 studentů, kteří zde vykonávají své povinné odborné praxe. Největší nárůst v počtu pracovníků firma zaznamenala v průběhu posledních deseti let. Tudíž z firmy, kde panovala rodinná atmosféra a všichni se dobře znali, vznikla postupně velká firma s určitou mírou anonymity.

Podle sdělení personální ředitelky dnes musí společnost čelit mnoha problémům, tak jako většina podobných firem. Zvyšující se nároky zákazníků i zaměstnanců, stále se zpřísňující technické normy vozidel, nové technologie spojené především s elektromobilitou, tlak na kvalitu služeb, tlak na zajištění bezpečnosti zákazníků i zaměstnanců, složitější a drsnější trh prodeje, to jsou jen některé aspekty, se kterými se aktuálně společnost potýká. I v souvislosti se zaměstnanci musí firma reflektovat na aktuální trendy trhu práce. Nároky zaměstnanců na zaměstnavatele stále rostou, již zdaleka nestačí být dobře zaplacen a získat balíček benefitů. Zaměstnanci dnes od zaměstnavatele očekávají mnohem více a nebojí se to říci. A vzhledem k tomu, že je na trhu práce dlouhodobě nedostatek kvalifikované pracovní síly, projevuje se tento trend i ve firmě při získávání nových pracovníků a udržení těch stávajících, a to především u stěžejních pozic ve firmě, jako jsou automechanici a autoelektrikáři.

Z interních statistik vyplývá, že od roku 2015 se ve firmě výrazně zvýšila fluktuace zaměstnanců, v roce 2019 dosáhla rekordní hodnoty, bezmála 19 %, a to především u dělnických profesí. Ve skutečnosti to znamená, že jen za loňský rok odešlo z firmy skoro 100 pracovníků a stejný počet musel být pro optimální zajištění chodu firmy i znovu nabrán. Většina odchodů byla zaznamenána u zaměstnanců, kteří ve firmě pracovali do jednoho roku a pracovali na dělnických profesích v servise, skladu, úklidu a ostraze. Dalším negativním trendem, který se ve společnosti prohlubuje, je skutečnost, že od roku 2017 postupně klesá produktivita práce na zaměstnance, což není především v souvislosti s plněním hospodářských cílů pozitivní. Odpovídá to však vývoji fluktuace, kdy noví pracovníci nemají zdaleka tak vysokou produktivitu práce jako ti stávající. Vzhledem ke stále větší složitosti oprav vozidel a náročnosti na kvalifikaci pracovníků servisu a prodeje toto může být do budoucna pro firmu velkým problémem. Protože zaškolení nového pracovníka, aby zvládal všechny servisní procesy oprav, bude trvat mnohem déle než v minulosti.

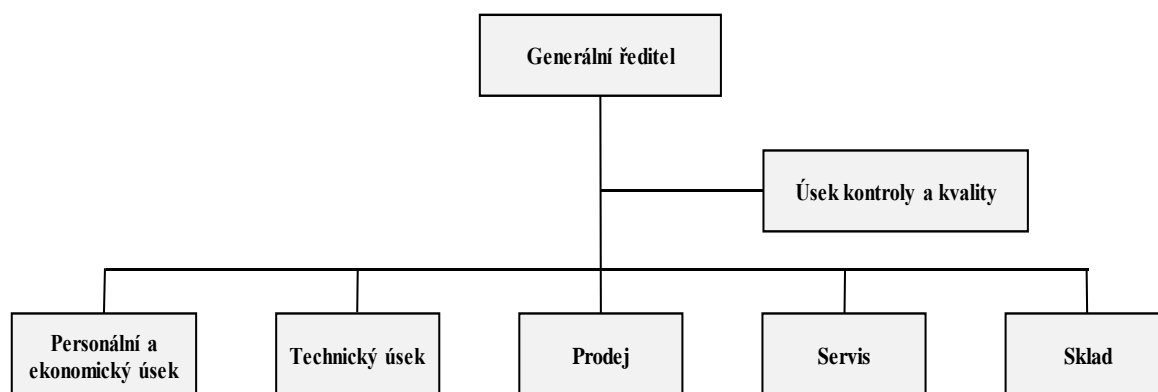
Dle informací, které dále sdělila personální ředitelka, mají oba tyto aspekty za následek, že si management společnosti stále intenzivněji uvědomuje, že aktivně pracovat na spokojenosti a angažovanosti svým zaměstnancům je nesporně důležité. Že nástroje a přístupy pro řízení pracovníků, které fungovaly před několika lety, přestávají nebo mohou v blízké budoucnosti přestávat fungovat. A pokud chce firma i nadále plnit své stanovené cíle a hospodářské výsledky, udržet vysokou kvalitu služeb, udržet stávající kmen zákazníků, nadále umět získávat zákazníky nové a neohrozit své místo na trhu, je nezbytné mít stabilní tým spokojených a angažovaných zaměstnanců. Nakonec ty patří mezi stěžejní faktory úspěchu firmy. Ze všech výše uvedených informací je zřejmé, proč vedení společnosti došlo k záměru realizovat ve společnosti projekt týkající se zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Počátkem letošního roku, krátce po kompletním vyhodnocení hospodářských výsledků roku 2019, tak dostalo personální oddělení prioritní úkol pro stávající rok. Tím bylo zjištění aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Na základě zjištěných informací, měli poté personalisté připravit efektivní návrhy opatření, která budou mít za následek nejen zvýšení spokojenosti a angažovanosti pracovníků, ale především povedou k nárůstu jejich výkonů, tzn. ke zvýšení produktivity práce, tak aby byly plněny firemní cíle i v dalších letech. Vzhledem k tomu, že průzkum spokojenosti zaměstnanců v minulosti nikdy ve firmě realizován nebyl, mělo vedení firmy od tohoto projektu poměrně vysoké očekávání a kladlo tomuto úkolu vysokou prioritu.

Pro podrobnější popis aktuálního stavu ve společnosti byly pro dále uvedené informace využita data z interních směrnic, předpisů a metodik a informace, které poskytly pracovníci personálního oddělení.

Organizační struktura

Dle firemní organizační struktury je zřejmé, že firmu řídí generální ředitel. Firma je členěna na jednotlivé úseky: úsek kontroly a kvality, úsek ekonomický a personální, technický úsek, úsek prodeje, úsek servisu a úsek skladu. Jednotlivé úseky řídí odborní ředitelé. Zjednodušená organizační struktura je zobrazena na obr. č.5 viz níže.

Obrázek 5 Organizační struktura AUTO JAROV



Zdroj: Vlastní zpracování

Informování pracovníků

Všichni pracovníci, kteří nastupují do společnosti, jsou informováni první den při svém nástupu od personalistů o všech důležitých skutečnostech vztahující se k jejich práci. Na nástupním dni, kromě formálních záležitostí spojených s uzavřením pracovní smlouvy, jsou noví zaměstnanci seznámeni s pravidly BOZP a PO, s etickým kodexem, organizačním a mzdovým řádem, dále s firemními benefity a organizačními pravidly. Tato organizační pravidla představují informace, jak si značit příchody a odchody, jak hlásit nepřítomnost, jak využít zaměstnanecké parkoviště, jak a kde využít závodní stravování, jak se přihlásit do firemního intranetu apod. Součástí prvního dne je i prohlídka celého areálu včetně jednotlivých pracovišť nastupujících zaměstnanců. Tyto ucelené informace, kterých je poměrně dost, se dozví zaměstnanci pouze při nástupu, poté jsou to především vedoucí pracovníci, kteří zaměstnancům informace předávají. Personální oddělení pravidelně informuje emailem všechny zaměstnance, kteří mají email (to jsou zhruba dvě třetiny firmy) o nástupech a výstupech zaměstnanců a o změnách či novinkách ve firmě, které se vztahují na personální oblast. Ostatní informace, které se týkají operativních úkolů, střednědobých či strategických cílů, se dozívají vedoucí pracovníci na pravidelných poradách s managementem firmy. Ostatní řadoví pracovníci se tyto informace dozívají pouze sporadicky, a to na základě rozhodnutí konkrétního vedoucího. Tzn. vedoucí pracovníci dle vlastní iniciativy rozhodují, jaké informace poskytnou svým týmům.

Výběr a získávání pracovníků

Ve firmě je propracovaný systém kvalifikačních požadavků na jednotlivé pracovní pozice, zároveň jsou vytvořeny na každou pracovní pozici pracovní náplně. Celý proces získávání a výběru zaměstnanců provádí, na základě požadavku na obsazení pracovního místa, personální oddělení. Tzn. pracovníci personálního oddělení vytvoří inzerát, zvolí, jakou formou bude zveřejněn, udělají předvýběr z externích i interních kandidátů. Provedou první kola pohovorů včetně testování znalostí a předpokladů na dané pozice. Druhá kola jsou již za přítomnosti vedoucích pracovníků, kteří si následně vybírají konkrétního doporučeného uchazeče. Při obsazování volných pracovních míst jsou nejdříve osloveni interní zaměstnanci, teprve poté je inzerát zveřejněn externě. Volné pracovní pozice na vedoucí pracovníky jsou vždy obsazovány pouze z interních kandidátů. Ve firmě využívají na zveřejňování pracovních nabídek své webové stránky, portály společnosti LMC s.r.o., což je portál jobs.cz a prace.cz. Poté portály carjobs.cz a skodamabudoucnost.cz, které poskytují importér a výrobce. Dále personalisté využívají externí firmu Předvýběr a důležitým zdrojem kandidátů je i doporučení od stávajících zaměstnanců.

Organizace práce

S ohledem na obor, ve kterém firma působí, kopíruje stanovená pracovní doba otevírací dobu pro zákazníky. Pro pracovníky prodeje, servisu, skladu to znamená, že pracují na dvě směny. Ranní směna je od 7 do 15:30 hodin, odpolední od 10:30 do 19 hodin. Pracovníci se ve směnách střídají po týdně. Pracovníci ostrahy mají nastaven režim 24/7, což znamená, že pracují ve dvanáctihodinových směnách a musí zajistit ostrahu areálu 24 hodin denně, 7 dní v týdně. Pracovníci administrativy mají nastavenou pružnou pracovní dobu od pondělí do pátku, kdy pevná pracovní doba je od 9 do 15 hodin.

Pracovní podmínky a prostředí

Zaměstnanci vykonávají svou práci buď v areálu na Jarově nebo na pobočce v Kunraticích. Areál na Jarově prošel za svou existenci postupnou rekonstrukcí skoro všech pracovišť, zároveň byly vystaveny nové servisní díly a salony. Zaměstnanci administrativy pracují v moderní administrativní budově, kde mají své kanceláře, ty jsou vybavené speciálním kancelářským nábytkem splňující vysoké ergonomické požadavky. V této administrativní budově mají kuchyňku a zázemí na odpočinek. Zaměstnanci servisu pracují na jednotlivých servisních dílnách dle značek, které opravují. Servisní dílny jsou vybaveny hevery a speciálními pracovními stoly pro každého mechanika. Haly splňují veškeré hygienické normy, včetně osvětlení, tepla či odvětrávání. Všichni pracovníci servisu mají možnost pro oddech využít odpočinkovou místnost nebo kantýnu s jídelnou. Pracovníci prodeje vykonávají svou činnost na moderních salonech, kde mají i svá pracoviště. K odpočinku mohou využít rovněž odpočinkovou místnost nebo kuchyňku na jednotlivých salonech. I salony splňují ty nejpřísnější hygienické normy. Pracovníci skladu vykonávají svou činnost v centrálním skladu. Vzhledem ke skutečnosti, že pracovníci skladu představují ve firmě „pouze“ podpůrný servisní personál, věnovalo se jim do této chvíle nejméně pozornosti v rámci optimalizace jejich pracovních podmínek. Centrální sklad se nachází v suterénu hlavní servisní budovy. Toto pracoviště je nejméně komfortní, a to s ohledem na jeho velikost, vytápění či osvětlení. Přestože toto prostředí splňuje hygienické normy, vnímají jej zaměstnanci skladu jako poměrně nekomfortní s ohledem na pracoviště jiných úseků. Zaměstnanci skladu mohou pro oddech využít odpočinkovou místnost pracovníků servisu. Jiné odpočinkové zázemí na svém pracovišti nemají.

Odměňování a benefity

Ve firmě je mzda stanovená mzdovým výměrem. Všichni zaměstnanci mají tedy základní fixní mzdu a k tomu poté flexibilní složku. Pracovníci administrativy mají základní mzdu a stanovené kvartální prémie. Pracovníci servisu mají základní mzdu a mzdu za „výkon“, tj. podíl z odpracovaných normohodin na zakázce, k tomu mají rovněž stanoveny kvartální prémie. Pracovníci prodeje mají základní mzdu a k tomu prémie a provize za prodaná vozidla a doplňkové služby, k tomu mají pololetní odměny. Pracovníci skladu mají základní mzdu a k tomu prémie za měsíční výdej náhradních dílů, jiné odměny nemají nastaveny. Firemní benefity jsou stanoveny shodně pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci mohou využít 5 dní sick day, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou, dále mají dotované obědy, možnost využít firemního ubytování, kartu Multisport či bezúročnou půjčku. Vedoucí pracovníci poté mají ke svým pozicím přiděleno služební vozidlo, notebook a mobilní telefon dle vlastního výběru.

Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Výrobní závod Škoda Mladá Boleslav a importér Porsche Česká republika stanovují pravidla vzdělávání a rozvoje pracovníků prodeje a servisu. Tito pracovníci prochází kontinuálním systémem vzdělávání a následnou certifikací. U prodeje se tato školení týkají prodejců, u servisu jde o automechaniky, autoelektrikáře, lakýrníky, karosáře, servisní poradce. Vedoucí pracovníci prodeje a servisu absolvují především školení technického charakteru a minimálně školení soft skills. Ostatní pracovníci ve firmě nemají jasně nastaveny rozvojové a vzdělávací aktivity a je spíše na jednotlivcích a jejich vedoucích, jaké vzdělávací aktivity jim budou schváleny. Ve firmě je podporováno jazykové vzdělávání. Zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zákazníky mají možnost získat příspěvek na jazykovou výuku 5000 až 15 000 Kč ročně. Přestože této nabídky může využít až 150 zaměstnanců, ve skutečnosti ji využívá zhruba 10 %.

3.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců-metoda Gallup Q12

Součástí této kapitoly je vyhodnocení všech dvanácti otázek, které jsou předmětem zkoumání angažovanosti v dotazníku Gallup Q12.

Otázka 1 – Víím, co se ode mě v práci očekává

Na tuto otázku odpovědělo celkem 385 respondentů a jedná se tedy o jednu z otázek, která získala největší počet odpovědí. To mohlo být způsobeno tím, že otázka byla úplně první a respondenti tedy nebyly „unavení“ vyplňováním dotazníku, nebo tím, že otázka byla jasně formulována a respondenti na ní snadněji a ochotněji nacházeli odpověď. Počty jednotlivých odpovědí a celkový výsledek dané oblasti za celou organizaci je uveden v tabulce 8.

Tabulka 8 Výsledky otázky č.1 dotazníku Gallup Q12

1	2	3	4	5	Celkem
Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální (ani nesouhlasím, ani souhlasím)	Souhlasím	Silně souhlasím	
11	18	58	172	126	385
2,86 %	4,68 %	15,06 %	44,68 %	32,73 %	
Celková angažovanost					4,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka v rámci celé organizace dosáhla hodnocení 4,00, což je nadprůměrná hodnota, při níž lze soudit, že zaměstnanci jsou v rámci této oblasti angažovaní. Celkem 78 % respondentů uvedlo, že souhlasí, nebo silně souhlasí, díky čemuž lze soudit, že pracovní náplň a požadované úkoly jsou zaměstnancům srozumitelně vysvětleny. Pro angažovanost, a tedy i pracovní spokojenost je velice důležité, aby zaměstnanci věděli, jaká přesně je jejich náplň práce, pravomoci, úkoly a další požadavky. Pokud zaměstnanec tyto skutečnosti nezná či nebyly předem jasně definovány, je logické že bude v práci méně angažovaný a spokojený, protože nebude mít možnost plně splynout a ztotožnit se svou pozicí a organizací a dosahovat maximálního výkonu.

Otázka 2 – Mám všechny nástroje a vybavení potřebné ke správnému výkonu své práce

Na tuto otázku odpovědělo celkem 384 respondentů a stejně jako předchozí se řadí mezi otázky s největší návratností odpovědí. Otázka měla za účel zjistit, zda zaměstnanci vnímají, že jsou dostatečně vybaveni k tomu, aby mohli efektivně plnit své pracovní činnosti. Stejně jako v otázce č. 1, i zde lze předpokládat, že vysoký počet odpovědí byl zaznamenán zejména díky jasné formulaci otázky a relativně jednoduchém subjektivním hodnocení každého z respondentů. Téměř každý si je, s ohledem na každodenní provádění pracovních úkonů, jistě vědom skutečnosti, zda se má pro svou práci dostatek potřebných nástrojů a kvalitního vybavení. Pokud takovéto nástroje a vybavení nemá, nebo jen v omezené míře, je logické, že se mu nemůže pracovat dlouhodobě dobře, a že s největší pravděpodobností nemůže dosahovat i optimálních výsledků. Počty jednotlivých odpovědí a celkový přehled je zaznamenán v tabulce 9.

Tabulka 9 Výsledky otázky č.2 dotazníku Gallup Q12

1	2	3	4	5	Celkem
Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální (ani nesouhlasím, ani souhlasím)	Souhlasím	Silně souhlasím	
33	29	52	201	69	384
8,59 %	7,55 %	13,54 %	52,34 %	17,96 %	
Celková angažovanost					3,64

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 byla v rámci organizace vyhodnocena celkovým průměrem 3,64. Hodnocení je stále nadprůměrné, ale dle nastavených kritérií AUTO JAROV lze konstatovat, že zaměstnanci nejsou s poskytovaným vybavením ani spokojeni, ani nespokojeni. Firma může hledat odpovědi na otázku, proč zaměstnanci nejsou s používanými nástroji spokojeni a jak docílit toho, aby se spokojenost v této oblasti zvýšila. Je v zájmu samotné organizace, aby poskytovala co nejlepší vybavení v dostatečné míře, čímž zajistí maximální pracovní efektivitu.

Otázka 3 – V práci mám příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe

S celkovým počtem 380 obdržených odpovědí se tato otázka řadí mezi ty s nejmenší návratností z celého dotazníku. Důvodem mohla být složitější formulace otázky, na kterou se respondentům hůře hledala odpověď. Cílem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci cítí, že je jejich potenciál využíván v maximální možné míře a že na své pozici mohou využít všechny své schopnosti a dovednosti a zkušenosti. Výsledky otázky č. 3 jsou zaznamenány v tabulce 10.

Tabulka 10 Výsledky otázky č.3 dotazníku Gallup Q12

1	2	3	4	5	Celkem
Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální (ani nesouhlasím, ani souhlasím)	Souhlasím	Silně souhlasím	
16	28	43	109	184	380
4,21 %	7,36 %	11,31 %	28,68 %	48,42 %	
Celková angažovanost					4,10

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota z odpovědí všech respondentů činí u této otázky 4,10 a je tedy druhou nejvýše hodnocenou otázkou ze všech. Zaměstnanci vnímají, že na své pozici mohou využít a plně využít všechny své schopnosti a dovednosti. Zároveň lze říct, že se respondenti vidí jako „lidé na svém místě“, což výrazně přispívá k pozitivnímu vnímání své práce. Dle uvedeného průměru jsou zaměstnanci v dané oblasti dostatečně angažováni a firma AUTO JAROV může na základě tohoto hodnocení předpokládat, že obsazuje pracovní pozice správnými lidmi se správnou kvalifikací.

Otázka 4 – Za posledních 7 dní jsem dostal uznání nebo pochvalu za dobře odvedenou práci

Na 4. otázku odpovědělo celkem 381 respondentů a řadí se mezi otázky s větším počtem obdržených odpovědí. Účelem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci vnímají, že je jim poskytována pravidelná pozitivní zpětná vazba za vykonávanou práci. Zpětná vazba obecně je totiž důležitým nástrojem zvyšování motivace, efektivity a spokojenosti zaměstnanců. Patří tak mezi klíčové činnosti vedoucích pracovníků. Přehled výsledků je zobrazen v tabulce 11.

Tabulka 11 Výsledky otázky č.4 dotazníku Gallup Q12

1	2	3	4	5	Celkem
Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální (ani nesouhlasím, ani souhlasím)	Souhlasím	Silně souhlasím	
50	94	111	100	26	381
13,12 %	24,67 %	29,13 %	26,24 %	6,82 %	
Celková angažovanost					2,89

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka patří mezi jediné dvě, které získaly podprůměrné hodnocení, tedy méně než 3. Z výsledného průměru 2,89 lze usoudit, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s poskytovanou zpětnou vazbou a jejich nadřízení či kolegové je nechválí tak často, jak by očekávali. Celkový průměr spadá do kategorie neangažovaných, ale již se blíží k hodnotě 1,9, která je hraniční pro hodnocení zaměstnanců v dané oblasti jako disangažovaných, tedy nespokojených.

Jev, který můžeme v této otázce pozorovat, je vysoký podíl neutrálních odpovědí, celkem 29 %, což je nejvíce ze všech otázek. Zaměstnanci mohou oblast hodnotit neutrálně z důvodů:

- neochoty odpovídat, aby nepoškodili svého nadřízeného či kolegy;
- strachu z toho, že nadřízený zjistí, jak odpovídali;
- neutrálnímu postoji k dané oblasti;
- neporozumění otázce.

Neutrální odpovědi ve velkém množství jsou nežádoucí pro většinu typu dotazníku, protože nedávají jasný obraz o situaci v podniku a v konečném důsledku mohou zkreslovat celkový výsledek.

Otázka 5 – Můj nadřízený nebo někdo v práci se zajímá o můj osobní život

Otázka se zaměřením na subjektivní vnímání zaměstnance toho, zda se jeho nadřízený či kolegové zajímají o jeho osobu jako takovou, o jeho koníčky, zájmy, rodinu, trávení volného času apod. Celkem 384 respondentů zodpovědělo tuto otázku a díky těmto odpovědím může firma AUTO JAROV určit, zda zaměstnanci v rámci organizace navazují i neformální vztahy a zda je zaměstnancům vycházeno vstřícně například v těžkých životních situacích apod. Odpovědi na danou otázku jsou zaznamenány v tabulce 12.

Tabulka 12 Výsledky otázky č.5 dotazníku Gallup Q12

1	2	3	4	5	Celkem
Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální (ani nesouhlasím, ani souhlasím)	Souhlasím	Silně souhlasím	
19	35	35	250	45	384
4,94 %	9,11 %	9,11 %	65,10 %	11,72 %	
Celková angažovanost					3,70

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledku dané otázky 3,70 lze soudit, že zaměstnanci v relativně vysoké míře navazují na pracovišti neformální vztahy a vnímají, že se o ně kolegové či nadřízení zajímají. Výsledná hodnota sice stále spadá do kategorie neangažovaných, nicméně se velice přibližuje hraniční hodnotě 4,00, která je určující pro angažované zaměstnance. Firma AUTO JAROV se může pokusit zvýšit tuto hodnotu například společnými teambuildingovými aktivitami, workshopy či mimopracovními aktivitami jednotlivých týmů.

Otázka 6 – V práci je někdo, kdo podporuje můj rozvoj

Na tuto velice důležitou otázku, která je určující pro mnoho jedinců z hlediska motivace, perspektiv a jejich pracovní spokojenosti, odpovědělo celkem 381 respondentů. Pro mnoho zaměstnanců je velice důležité rozvíjet se na své pozici s vidinou budoucího povýšení či zdokonalení svých dovedností. Tento aspekt je často určující zejména pro mladé zaměstnance, u kterých může vidina nedostatečného pracovního a osobního rozvoje negativně ovlivnit nejen spokojenost, ale také jejich výkonnost. Je pro ně tedy velice důležité, aby v práci byl jejich růst podporován jejich kolegy, nadřízeným i vrcholovým vedením. V krajním případě, pokud vnímají, že firma jejich rozvoj nepodporuje, mohou tito zaměstnanci organizaci opustit a hledat takovou práci, ve které bude jejich rozvoj podporován. Odpovědi na otázku 6 jsou uvedeny v tabulce 13.

Tabulka 13 Výsledky otázky č.6 dotazníku Gallup Q12

1	2	3	4	5	Celkem
Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální (ani nesouhlasím, ani souhlasím)	Souhlasím	Silně souhlasím	
31	48	65	174	64	382
8,12 %	12,57 %	17,02 %	45,55 %	16,75 %	
Celková angažovanost					3,50

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledku za danou oblast 3,50 může firma AUTO JAROV předpokládat, že lidé hodnotí možnost a podporu rozvoje v rámci organizace nadprůměrně. Určitě je však vhodné na této oblasti i dále pracovat a více ji zlepšovat. Organizace může zajistit zvýšení spokojenosti s touto oblastí například prostřednictvím rozvojových programů, nastavením plánů nástupnictví, podporou sebevzdělávání, nastavením programů pro „talenty“, využíváním mentoringu, koučinku apod.

Otázka 7 – V práci se můj názor zdá být důležitý

Celkem 385 zaměstnanců firmy AUTO JAROV odpovědělo na otázku, zda vnímají, že je jejich názor brán v potaz, zda má váhu a zda je pro organizaci důležitý. Pro spokojenost zaměstnanců je důležité, když mohou říct, že je jejich hlas v práci „slyšet“ a mohou přispět k rozhodování v rámci své společnosti. Výsledky dané otázky jsou zobrazeny v tabulce 14.

Tabulka 14 Výsledky otázky č.7 dotazníku Gallup Q12

1	2	3	4	5	Celkem
Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální (ani nesouhlasím, ani souhlasím)	Souhlasím	Silně souhlasím	
24	50	80	163	68	385
6,23 %	12,99 %	20,78 %	42,34 %	17,66 %	
Celková angažovanost					3,52

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě odpovědí respondentů dosáhl celkový průměr dané otázky 3,52 a opět se řadí do kategorie, kdy jsou zaměstnanci neangažovaní. AUTO JAROV by se mohlo pokusit zvýšit angažovanost v této oblasti pomocí zavedení efektivnějšího systému sbírání návrhů, připomínek a zpětné vazby zaměstnanců. Další možností je školení pro nadřízené, které by mělo za cíl připravit a pomoci vedoucím zaměstnancům k podněcování svých podřízených k vyjadřování jejich názorů. Řadoví zaměstnanci mají často nejbližší k operativnímu chodu společnosti a jejich názory mohou napomoci k výraznému zvýšení efektivity.

Otázka 8 – Poslání nebo účel mé společnosti ve mně vyvolává pocit, že moje práce je důležitá

Na otázku č. 8 odpovědělo celkem 382 respondentů. Otázka měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci hrdí na firmu a obor, ve kterém pracují. Zda vnímají, že je jejich práce pro ostatní důležitá, zda má smysl či s sebou nese nějaké vyšší poslání. Zaměstnanci často bývají více spokojeni v odvětvích či v organizacích, které pomáhají něco budovat či vytváří přidanou hodnotu pro zákazníka. V tabulce 15 jsou zobrazeny výsledky otázky 8.

Tabulka 15 Výsledky otázky č.8 dotazníku Gallup Q12

1	2	3	4	5	Celkem
Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální (ani nesouhlasím, ani souhlasím)	Souhlasím	Silně souhlasím	
20	15	81	168	98	382
5,24 %	3,93 %	21,20 %	43,98 %	25,65 %	
Celková angažovanost					3,81

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný průměr odpovědí zaměstnanců na tuto oblast je 3,81 a lze tedy soudit, že zaměstnanci nadprůměrně hodnotí poslání a účel společnosti AUTO JAROV. Firma se zabývá prodejem a servisem vozidel, což zaměstnanci vnímají jako důležitou a prestižní roli na trhu. Firma pečuje v rámci servisních služeb o mnoho neziskových organizací, pravidelně se účastní benefičních akcí a přispívá vysoké částky na pomoc potřebným. A rovněž podporuje školství a podílí se na rozvoji učňovského školství, Tyto skutečnosti zaměstnanci vnímají velice kladně, nicméně i zde je možnost pro zvýšení jejich hodnocení. Toho by AUTO JAROV mohlo dosáhnout, kdyby dokázalo své „dobré skutky“ lépe propagovat uvnitř i vně společnosti například pomocí interních oběžníků nebo sociálních sítí.

Otázka 9 – Moji kolegové odvádějí kvalitní práci

Cílem další otázky bylo zjistit jaký mají zaměstnanci názor na své kolegy z hlediska kvality práce, kterou vykonávají. O svůj názor se podělilo celkem 378 respondentů. Většina zaměstnanců je spokojena, když pracují s kompetentními kolegy, se kterými mohou sdílet znalosti, vzájemně si vypomáhat a zastupovat se. Negativně na spokojenost naopak působí to, když zaměstnanec musí vynakládat větší úsilí kvůli nekompetentnosti svých kolegů. Přehled odpovědí a celkových výsledků je uveden v tabulce 17.

Tabulka 17 Výsledky otázky č.9 dotazníku Gallup Q12

1	2	3	4	5	Celkem
Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální (ani nesouhlasím, ani souhlasím)	Souhlasím	Silně souhlasím	
38	36	69	177	58	378
10,05 %	9,52 %	18,25 %	46,83 %	15,34 %	
Celková angažovanost					3,48

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka získala v rámci organizace celkové hodnocení 3,48, což ukazuje, že zaměstnanci jsou ve vztahu ke kvalitě odváděné práce jejich kolegu neangažovaní, tedy ani spokojení, ani nespokojení. Otázka je hodnocena nadprůměrně, avšak organizace má velký prostor pro zlepšení názoru zaměstnanců na kvalitu práce jejich kolegů. AUTO JAROV má několik možností, jak toho docílit. Jako první se nabízí nahradit neefektivní zaměstnance novými, více kvalifikovanými. Další možnost je rozvíjet stávající zaměstnance a zvýšit jejich pracovní výkonnost. Tato opatření by mohla ve výsledku pozitivně ovlivnit vnímání této oblasti u zbývajících zaměstnanců, kteří mají pocit, že odvádějí svou práci kvalitněji než ostatní.

Otázka 10 – Mám v práci dobré přátele

Otázka č. 10 zkoumá podobně jako otázka č. 5 neformální vztahy na pracovišti. Tentokrát se zaměřuje na jednoduchý pocit toho, zda zaměstnanec vnímá, že má mezi svými kolegy dobré přátele. Na tuto otázku odpovědělo celkem 384 respondentů, kteří hodnotili neformální vztahy, které na pracovišti navázali. Spokojenost a angažovanost může být přátelskými vztahy na pracovišti pozitivně ovlivňována. Přehled odpovědí je zobrazen v tabulce 18 níže.

Tabulka 18 Výsledky otázky č.10 dotazníku Gallup Q12

1	2	3	4	5	Celkem
Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální (ani nesouhlasím, ani souhlasím)	Souhlasím	Silně souhlasím	
12	28	42	95	207	384
3,13 %	7,29 %	10,94 %	24,74 %	53,91 %	
Celková angažovanost					4,19

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku 10 odpovídali zaměstnanci nejkladněji ze všech 12 otázek. Celkový výsledek 4,19 ukazuje, že se díky velmi dobrým neformálním vztahům na pracovišti cítí zaměstnanci spokojeni a dle nastavené škály jsou tedy firmou považováni za angažované. Zároveň se jedná o otázku s nejvyšším celkovým hodnocením a nejvyšším počtem odpovědí „Silně souhlasím“. Pokud by se společnost rozhodla spokojenost v této oblasti zvyšovat, mohla by toho docílit podporou neformálních vztahů pomocí teambuildingů, celofiremních mimopracovních aktivit apod.

Otázka 11 – Za posledních 6 měsíců se mnou někdo v práci mluvil o mém zlepšení

Předposlední otázka dotazníku Gallup Q12 je zaměřena na to, zda zaměstnanci vnímají, že v delším časovém horizontu s nimi byl řešen jejich pracovní posun, zlepšení výkonnosti, případný kariérní růst apod. Otázka také zjišťuje, zda zaměstnanec obdržel adekvátní zpětnou vazbu na svůj výkon od svých kolegů či nadřízeného. Celkem bylo zaznamenáno 385 odpovědí a jejich přehled je zobrazen v tabulce 19.

Tabulka 19 Výsledky otázky č.11 dotazníku Gallup Q12

1	2	3	4	5	Celkem
Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální (ani nesouhlasím, ani souhlasím)	Souhlasím	Silně souhlasím	
83	89	79	92	42	385
21,56 %	23,12 %	20,52 %	23,90 %	10,91 %	
Celková angažovanost					2,79

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka dosáhla nejnižšího výsledného průměru z celého dotazníku. S průměrem 2,79 se společně s otázkou 4 řadí mezi jediné dvě, které mají hodnocení podprůměrné, tedy menší než 3. Dle stanovených hodnotících škál jsou zaměstnanci v této oblasti neangažovaní. Dá se ale očekávat, že oblast poskytování zpětné vazby z hlediska zlepšování výkonu zaměstnanců bude jednou z hlavních, na které se AUTO JAROV bude v návaznosti na výsledky dotazníku Gallup Q12 zaměřovat. Organizace může zvýšit angažovanost a spokojenost nastavením

pravidelných a častějších hodnocení výkonu či systematickým proškolením a rozvojem vedoucích zaměstnanců v oblasti řízení týmů vč. poskytování zpětné vazby.

Otázka 12 – Za poslední rok jsem měl v práci dostatek příležitostí k učení a růstu

Poslední otázka je stejně jako otázka 5 zaměřena na rozvoj zaměstnance, konkrétně na dostatek příležitostí k učení a růstu. Na otázku 12 odpovědělo nejméně respondentů z celého dotazníku a to pouze 371. Nejpravděpodobnější příčinou může být to, že se jedná o poslední otázku z dotazníku a někteří respondenti už nemuseli mít dostatek času na její zodpovězení, nebo již neměli chuť dále v dotazníku pokračovat. Další možností je, že respondenti otázce zcela neporozuměli, nebo na ní nechtěli odpovídat, aby nepoškodili svého nadřízeného. Výsledky poslední otázky dotazníku Gallup Q12 jsou zobrazeny v tabulce 20.

Tabulka 20 Výsledky otázky č.12 dotazníku Gallup Q12

1	2	3	4	5	Celkem
Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální (ani nesouhlasím, ani souhlasím)	Souhlasím	Silně souhlasím	
12	25	64	176	94	371
3,23 %	6,74 %	17,25 %	47,44 %	25,34 %	
Celková angažovanost					3,85

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota této otázky dosáhla na základě odpovědí respondentů výše 3,85, což je hodnota, při níž respondenti spadají do škály neangažovaných zaměstnanců. Nutno však říct, že výsledek se velice blíží hranici 4, která je určující pro škálu angažovaných zaměstnanců. Firma AUTO JAROV by se mohla pokusit vnímání spokojenosti zaměstnanců v této oblasti zvýšit například pomocí zavedení plánů rozvoje, školení, koučinku, mentoringu, účastí na workshopech či podporou sebevzdělávání prostřednictvím kurzů, kvalifikací apod.

3.3 Průzkum spokojenosti zaměstnanců-metoda JDI

Součástí této kapitoly je vyhodnocení všech šesti oblastí dotazníku JDI.

Oddíl 1 – Lidé ve Vaší současné práci

První oddíl dotazníku JDI je zaměřen na to, jak jednotliví respondenti vnímají své spolupracovníky, nadřízené a vedení společnosti. V rámci tohoto oddílu bylo zaevidováno 328 kompletních dotazníků a jedná se o nejvíce z celé metody JDI. Oddíl se zaměřuje na zjištění názoru na lidi, se kterými respondenti přicházejí v práci do každodenního styku. To, jak jedinec vnímá své kolegy a nadřízené, má velký dopad na jeho pracovní spokojenost. V tabulce 21 jsou uvedeny výsledky oddílu č. 1.

Tabulka 21 Výsledky 1. oddílu otázek dotazníku JDI

Pozitivní / negativní	Fráze	ANO	NE	?	Průměr	Počet odpovědí
Pozitivní	Stimulující	99	71	168	0,75	338
Negativní	Nudní	81	175	79	1,08	335
Negativní	Pomalí	107	150	75	0,61	332
Pozitivní	Ochotní	175	87	71	1,01	333
Negativní	Hloupí	45	125	162	1,21	332
Pozitivní	Odpovědní	143	51	139	1,25	333
Pozitivní	Sympatičtí	152	85	95	0,89	332
Pozitivní	Inteligentní	157	72	104	1,08	333
Negativní	Nepřátelští	75	168	95	1,11	338
Negativní	Hrubí	74	162	98	1,08	334
Pozitivní	Chytří	154	75	104	1,02	333
Negativní	Liní	79	158	98	1,00	335
Negativní	Nepříjemní	85	164	87	0,96	336
Pozitivní	Podporující	149	55	128	1,23	332
Pozitivní	Aktivní	153	68	112	1,10	333
Pozitivní	Přímočaří	164	72	98	1,12	334
Negativní	Frustrující	70	166	102	1,15	338
Negativní	Tvrdohlaví	78	178	72	1,13	328
VÝSLEDNÝ PRŮMĚR					1,04	

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto oddílu bylo dosaženo výsledné hodnoty 1,04, která v rámci určených hodnotících škál patří do té neutrální. Firma AUTO JAROV by se měla pokusit spokojenost v této oblasti zvýšit a pomocí zaměstnancům zlepšit mínění o svých spolupracovnících. Tak, aby své kolegy vnímali jako kompetentní pracovníky, kteří jsou specialisté ve svém oboru. Cílem by mělo být pomoci budovat formální i neformální vztahy na pracovišti, a to pomocí teambuildingových aktivit, workshopů či jiných celofiremních akcí, na které by se mohli zaměstnanci vzájemně lépe poznat. Rovněž by se měla podporovat týmová spolupráce např. formou vzdělávacích a rozvojových aktivit. Důležitým nástrojem by mohlo být i zapojení pracovníků navzájem v rámci předávání svých zkušeností a znalostí.

Oddíl 2 – Vaše práce obecně

V oddílu 2 byly otázky zaměřené na zjišťování názoru zaměstnanců na jejich práci v obecném slova smyslu. Tím je myšleno, jak vnímají své pracovní odvětví, svou specializaci a náplň práce nezávisle na organizaci, ve které tuto práci vykonávají. Druh práce, kterou jedinec vykonává, může mít sám o sobě vliv na pracovní spokojenost. Zaměstnání, ve kterém pracovník pomáhá ostatním, něco buduje či se slučuje s jeho vnitřním přesvědčením, může pozitivně ovlivňovat úroveň jeho pracovní spokojenosti. Na tento oddíl kompletně odpovědělo 315 respondentů, což je o 13 méně než v prvním oddílu. Výsledky dané oblasti jsou uvedené v tabulce 22.

Tabulka 22 Výsledky 2. oddílu otázek dotazníku JDI

Pozitivní / negativní	Fráze	ANO	NE	?	Průměr	Počet odpovědí
Pozitivní	Příjemná	125	98	99	0,56	322
Negativní	Špatná	98	134	86	0,61	318
Pozitivní	Skvělá	119	105	98	0,43	322
Negativní	Ztráta času	81	154	80	0,95	315
Pozitivní	Dobrá	141	95	87	0,70	323
Negativní	Nežádoucí	99	124	98	0,54	321
Pozitivní	Stojí za to	137	98	88	0,63	323
Negativní	Horší než většina	95	135	92	0,66	322
Pozitivní	Přijatelná	139	87	94	0,78	320
Pozitivní	Skvělá	145	101	77	0,65	323
Pozitivní	Lepší než většina	135	99	87	0,61	321
Negativní	Nepříjemná	78	161	81	1,03	320
Pozitivní	Naplňující	119	102	98	0,47	319
Negativní	Neadekvátní	74	98	145	0,68	317
Pozitivní	Vynikající	125	99	95	0,54	319
Negativní	Strašná	69	158	91	1,13	318
Pozitivní	Užívám si jí	172	84	65	1,02	321
Negativní	Nenaplňující	99	149	75	0,70	323
VÝSLEDNÝ PRŮMĚR					0,70	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný průměr z dané oblasti dosáhl hodnoty 0,70, což opět značí, že respondenti se staví ke své práci v obecném slova smyslu neutrálně. Zlepšení výsledků v této oblasti může být v porovnání s ostatními oblastmi pro zaměstnavatele jedním z nejsložitějších cílů. Organizace se musí zaměřit na podstatu toho, jak zaměstnanec vnímá svou pracovní pozici či odvětví, ve kterém pracuje. Ke zvýšení spokojenosti s touto oblastí může dojít například častějším informováním zaměstnanců vedením firmy o novinkách, strategiích rozvoje a aktuálním dění ve firmě, ale i u výrobců jednotlivých značek vozidel. Tak aby si zaměstnanci mohli více uvědomit, že pracují v oboru, který patří mezi klíčové v rámci naší ekonomiky. Že pracují v oboru, který se neustále vyvíjí, mohou využívat nejmodernější technologie a jsou prostě u zdroje toho, co se v oboru děje. Dalším nástrojem by mohlo být zapojení vybraných pracovníků do spolupráce s odbornými školami, které vyučují obory automechanik, autotronik, autoelektrikář, lakýrník, karosář a předávat tak studentům své znalosti nejen v rámci odborných praxí, ale i v rámci odborných seminářů či konzultací s mistry odborného výcviku. Další možností, jak zvýšit vnímání své pozice, je nastavení pravidelného hodnocení pracovního výkonu, kde budou řídicí pracovníci formou kvalitních zpětných vazeb podporovat toto vnímání.

Oddíl 3 – Práce na současné pozici

V tomto oddílu byly zkoumány názory respondentů na pracovní pozici a pracovní náplň, kterou vykonávají v rámci společnosti AUTO JAROV. Pro spokojenost zaměstnanců je důležité, aby měli pro výkon své práce vhodné pracovní podmínky, které jim dovolují vykonávat svou práci co nejefektivněji. Zároveň je důležité, aby byl zaměstnanec spokojený se svou náplní práce, která pro něj nebude nepříjemná či neakceptovatelná. Ve 3. oddílu dotazníku JDI bylo zaznamenáno celkem 311 kompletně vyplněných dotazníků, přičemž opět můžeme pozorovat pokles v četnosti odpovědí. Výsledky oddílu č. 3 jsou v tabulce 23.

Tabulka 23 Výsledky 3. oddílu otázek dotazníku JDI

Pozitivní / negativní	Fráze	ANO	NE	?	Průměr	Počet odpovědí
Pozitivní	Fascinující	98	101	115	0,34	314
Negativní	Rutinní	54	179	80	1,45	313
Pozitivní	Uspokojivá	172	65	78	1,27	315
Negativní	Nudná	62	178	71	1,35	311
Pozitivní	Dobrá	198	94	23	1,06	315
Pozitivní	Dává pocit úspěchu	151	89	73	0,83	313
Pozitivní	Vzbuzující respekt	128	82	105	0,77	315
Pozitivní	Vzrušující	134	84	97	0,78	315
Pozitivní	Odměňující	131	78	104	0,84	313
Pozitivní	Užitečná	175	75	62	1,16	312
Negativní	Náročná	92	134	87	0,68	313
Pozitivní	Jednoduchá	105	72	135	0,75	312
Negativní	Opakující se	87	169	57	0,97	313
Pozitivní	Tvořivá	149	57	105	1,23	311
Negativní	Nudná	71	179	62	1,24	312
Negativní	Nezajímavá	59	162	90	1,28	311
Pozitivní	Mohu vidět výsledky	167	59	87	1,31	313
Pozitivní	Využívá mé schopnosti	169	82	61	1,03	312
VÝSLEDNÝ PRŮMĚR					1,02	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný průměr odpovědí v oddílu 3 dosahuje hodnoty 1,02 a stejně jako předchozí odpovědi byly v průměru názory respondentů vyhodnoceny jako neutrální. Společnost AUTO JAROV může úroveň pracovní spokojenosti v této oblasti zvýšit opět pomocí pravidelného hodnocení pracovního výkonu (tak jako u předchozí oblasti), kdy role podporovatele pozitivního vnímání své pracovní pozice zde bude rovněž na vedoucím pracovníkovi. Proto by bylo vhodné na tuto roli vedoucí pracovníky co nejlépe připravit např. formou vzdělávacích aktivit či osobního koučinku. Další možností, jak tuto oblast zvýšit, je nastavit systém mimořádných odměn za jedinečný pracovní výkon nebo připravit soutěže v rámci pracovního výkonu. V praxi se osvědčili i ohodnocení za „zlepšováky“ v rámci nastavených procesů. Osobní pochvalou a poděkováním od řídicích pracovníků za dobře odvedenou práci nelze nikdy nic zkazit. Vnímání smysluplnosti své pracovní pozice lze zvýšit i přidělováním specifických úkolů či zapojením do firemních projektů.

Oddíl 4 – Finanční ohodnocení

Tento oddíl je jedním ze dvou, ve kterém respondenti odpovídali na 9 výroků, zatímco ve zbývajících čtyřech oddílech bylo výroků 18. Oddíl 4 byl zaměřen na to, jak respondenti vnímají své finanční ohodnocení v rámci organizace AUTO JAROV. Z hlediska pracovní spokojenosti se jedná o jeden z klíčových parametrů, který na ni má výrazný vliv a jehož příčina je relativně snadno zaměstnavatelem odhalitelná. V oddílu bylo evidováno celkem 304 kompletně vyplněných dotazníků, stále je potvrzován trend postupně klesajících odpovědí. Výsledné hodnocení respondentů oddílu č. 4 můžeme vidět v tabulce 24.

Tabulka 24 Výsledky 4. oddílu otázek dotazníku JDI

Pozitivní / negativní	Fráze	ANO	NE	?	Průměr	Počet odpovědí
Pozitivní	Dostatečné	179	85	43	1,06	307
Pozitivní	Ferové	162	95	49	0,82	306
Negativní	Stěží s ním vyžiji	125	159	24	0,41	308
Negativní	Špatné	121	149	38	0,40	308
Pozitivní	Komfortní	129	74	101	0,88	304
Negativní	Méně, než si zasloužím	144	158	3	0,15	305
Pozitivní	Dobré	159	120	27	0,47	306
Pozitivní	Dost na vyžití	179	90	39	0,99	308
Negativní	Nedostatečné	120	146	40	0,39	306
VÝSLEDNÝ PRŮMĚR					0,62	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek oddílu 4 dosahuje hodnoty 0,62 a opět je zařazen do neutrální škály. Jedná se však o druhou nejnižší hodnotu z celého dotazníku, z čehož lze soudit, že zaměstnanci nevnímají finanční hodnocení v rámci organizace zcela pozitivně a organizace by se měla v této oblasti zaměřit na její zlepšení. Při dosažení tohoto skóre, byť se nejedná o nijak negativní výsledek, by měla organizace nejlépe provést audit stávajícího systému odměňování. A zároveň si zjistit, jaké jsou aktuální trendy v rámci odměňování na trhu i mezi konkurencí a s čím konkrétně nejsou zaměstnanci úplně spokojeni. Poté si ověřit, zda je systém transparentní, spravedlivý a zda lidé přesně vědí, za co a jak jsou odměňováni. Teprve poté je možno provádět následné další kroky, které mohou znamenat např. změnu výše a formy odměňování, změnu v benefitech nebo nastavení individuálních či týmových odměn za konkrétní nadstandardní výkon apod.

Oddíl 5 – Příležitosti pro povýšení

Oddíl 5 je zaměřen na hodnocení oblasti pracovních perspektiv, tedy toho, jak respondenti vnímají potenciální příležitosti pro povýšení a kariérní růst. Jedná se také o druhý oddíl, který se skládá pouze z 9 frází, které popisují postoj zaměstnanců vůči dané oblasti. Pracovní spokojenost je úzce spjata s tím, zda zaměstnanec vnímá, že má možnost povýšení v rámci organizace. Pro některé zaměstnance je tento aspekt dokonce jedním z nejdůležitějších a často vidina povýšení převažuje potřebu finančního ohodnocení či dobrých vztahů na pracovišti. V tomto oddílu kompletně odpovědělo celkem 291 respondentů, což je opět méně než v předchozích oddílech. Počty jednotlivých odpovědí a výsledky 5. oddílu jsou uvedeny v tabulce 25.

Tabulka 25 Výsledky 5. oddílu otázek dotazníku JDI

Pozitivní / negativní	Fráze	ANO	NE	?	Průměr	Počet odpovědí
Pozitivní	Hodně příležitostí	139	114	40	0,39	293
Negativní	Trochu omezené	104	149	38	0,59	291
Pozitivní	Podporující schopnosti	127	50	117	1,18	294
Negativní	Nemožné	80	169	50	1,06	299
Pozitivní	Velká šance	131	95	70	0,60	296
Negativní	Velmi omezené	68	159	68	1,16	295
Pozitivní	Občasné povyšování	124	90	79	0,62	293
Pozitivní	Pravidelné povyšování	154	101	39	0,67	294
Pozitivní	Docelá dobrá šance	169	85	40	0,99	294
VÝSLEDNÝ PRŮMĚR					0,81	

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové hodnocení tohoto oddílu dosahuje hodnoty 0,81. Stejně jako všechny předchozí se nachází v neutrální škále. Ze strany společnosti AUTO JAROV je však v této oblasti velký prostor pro další zlepšování. Firma by se měla zaměřit na motivování zaměstnanců z hlediska příležitostí k povýšení a tyto příležitosti náležitě propagovat a podněcovat. Zároveň by se měla zaměřit na proškolení vedoucích zaměstnanců a nastavení plánů nástupnictví. Rovněž práce s talenty je nezbytně důležitá. Obvykle v tomto případě funguje i možnost rotace v rámci společnosti či spolupráce na konkrétních firemních projektech. Další možností je proaktivita firmy v rámci zvyšování a prohlubování kvalifikace svých pracovníků. Ti v případě, že se účastní takovýchto programů, vědí, že díky zvýšení svých kvalifikačních dovedností zvyšují i své perspektivy na další růst ve své kariéře.

Oddíl 6 – Nadřízený

Poslední oddíl dotazníku JDI je zaměřen na to, jakým způsobem vnímají respondenti svého nadřízeného. Spokojenost s vedoucím pracovníkem je totiž stěžejní pro udržení vysoké úrovně celkové pracovní spokojenosti. V posledním oddílu byl zcela potvrzen trend klesajícího počtu odpovědí, jelikož bylo obdrženo 272 kompletních dotazníků, což je zároveň finální číslo celkového počtu kompletně dokončených dotazníků v rámci celého dotazníku JDI. Výsledky 6. oddílu jsou uvedeny v tabulce 26.

Tabulka 26 Výsledky 6. oddílu otázek dotazníku JDI

Pozitivní / negativní	Fráze	ANO	NE	?	Průměr	Počet odpovědí
Pozitivní	Podporující	91	139	49	-0,34	279
Negativní	Těžce potěšitelný	128	101	50	-0,11	279
Negativní	Nedvořilý	121	85	70	-0,14	276
Pozitivní	Chválí dobrou práci	101	124	50	-0,07	275
Pozitivní	Taktní	112	131	30	-0,10	273
Pozitivní	Vlivný	110	124	45	0,01	279
Pozitivní	Aktuální	95	85	95	0,45	275
Negativní	Ne příliš laskavý	134	102	38	-0,21	274
Negativní	Má své oblíbence	159	85	32	-0,69	276
Pozitivní	Řekne mi jak si stojím	92	153	30	-0,56	275
Negativní	Nepříjemný	143	101	29	-0,36	273
Negativní	Tvrdohlavý	120	113	40	0,07	273
Pozitivní	Zná svou práci dobře	124	133	20	-0,03	277
Negativní	Špatný	135	100	38	-0,25	273
Pozitivní	Inteligentní	124	138	10	-0,12	272
Negativní	Špatný plánovač	122	105	50	0,00	277
Pozitivní	Blízko když je třeba	84	158	35	-0,68	277
Negativní	Líný	86	148	40	0,82	274
VÝSLEDNÝ PRŮMĚR					-0,13	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný průměr posledního oddílu dosáhl hodnoty -0,13. Jedná se tak o nejnižší hodnocení v rámci celého dotazníku JDI, zároveň jde o jedinou hodnotu menší než 0. Toto hodnocení je pro firmu AUTO JAROV indikací toho, že zaměstnanci nejsou zcela spokojeni se svým nadřízeným, čímž je výrazně ovlivňována jejich celková pracovní spokojenost. Organizace by se měla zaměřit na to, aby vedoucí pracovníci byli zcela kompetentní k výkonu své práce a k vedení lidí. AUTO JAROV může zvýšit spokojenost v této oblasti např. realizováním development centra pro vedoucí pracovníky a následnému nastavení rozvojových aktivit pro jednotlivé vedoucí. Rovněž je důležité zaměřit se na správný výběr vedoucích pracovníků, tzn. nastavit si přesná kritéria, která by měli vedoucí pracovníci splňovat. Rovněž nastavit jasná kritéria hodnocení vedoucích zaměstnanců.

3.4 Vyhodnocení výsledků průzkumu

Tato kapitola je zaměřena na shrnutí výsledků a vyvození závěrů z jednotlivých dotazníků. Nejdříve bude vyhodnocen dotazník Gallup Q12 z důvodu, že byl realizován jako první, poté dotazník JDI. Vyhodnocení bude sledovat celková dosažená skóre u obou dotazníků, poté se zaměří na jednotlivé otázky či oblasti, kritické dosažené hodnoty, na návratnost či rozdělení respondentů dle odpovědí.

3.4.1 Vyhodnocení výsledků Gallup Q12

Po zprůměrování výsledných hodnot ze všech 12 otázek získáváme hodnotu celkové angažovanosti v rámci organizace AUTO JAROV. Úroveň celkové angažovanosti dosahuje hodnoty 3,62, dle které řadíme zaměstnance v organizaci do škály neangažovaných zaměstnanců. Výsledek se nicméně nenachází daleko od hodnoty 4, která je určující hranicí pro škálu angažovaných zaměstnanců a tedy hodnoty, na kterou organizace cílí.

V rámci celého dotazníku Gallup Q12 bylo u tří otázek dosaženo hodnoty rovnající se nebo vyšší než 4. Dvě otázky získaly podprůměrné celkové hodnocení, tedy méně než 3. Na tyto otázky budou navržena doporučení, která se týkají možného budoucího zvýšení angažovanosti a spokojenosti, přednostně. Zbývajících sedm otázek se pohybuje mezi hodnotami 3 až 4. Přehled výsledků všech dvanácti otázek a celkový výsledek dotazníku Gallup Q12 je zobrazen v tabulce 27.

Tabulka 27 Celkové výsledky dotazníku Gallup Q12

Č. otázky	Znění otázky	Výsledný průměr
1.	Vím, co se ode mě v práci očekává	4,00
2.	Mám všechny nástroje a vybavení potřebné ke správnému výkonu své práce	3,64
3.	V práci mám příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe	4,10
4.	Za posledních 7 dní jsem dostal uznání nebo pochvalu za dobře odvedenou práci	2,89
5.	Můj nadřízený nebo někdo v práci se zajímá o můj osobní život	3,70
6.	V práci je někdo, kdo podporuje můj rozvoj	3,50
7.	V práci se můj názor zdá být důležitý	3,52
8.	Poslání nebo účel mé společnosti ve mně vyvolává pocit, že moje práce je důležitá	3,81
9.	Moji kolegové odvádějí kvalitní práci	3,48
10.	Mám v práci dobré přátele	4,19
11.	Za posledních 6 měsíců se mnou někdo v práci mluvil o mém zlepšení	2,79
12.	Za poslední rok jsem měl v práci dostatek příležitostí k učení a růstu	3,85
Celková angažovanost		3,62

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze všech 371 kompletních dotazníků byl vyhodnocen počet zaměstnanců, kteří se svým hodnocením zařadili do jedné ze tří definovaných škál. Rozdělení respondentů do jednotlivých škál je znázorněno v tabulce 28.

Tabulka 28 Rozdělení respondentů dle odpovědí v dotazníku Gallup Q12

	Administrativa	Servis	Sklad	Prodej	Celkem
Počet respondentů	49	175	64	83	371
Angažovaní zaměstnanci	27 55,10 %	14 8,00 %	9 14,06 %	15 18,07 %	65 17,52 %
Neangažovaní zaměstnanci	16 32,65 %	132 75,43 %	43 67,19 %	56 67,47 %	247 66,58 %
Disangažovaní zaměstnanci	6 12,24 %	29 16,57 %	12 18,75 %	12 14,46 %	59 15,90 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 28 můžeme také vidět úroveň angažovanosti po jednotlivých úsecích firmy AUTO JAROV. Z výsledků dotazníku můžeme pozorovat, že nejvyšší úroveň angažovanosti existuje v rámci úseku administrativy, ve kterém je 55,10 % zaměstnanců angažovaných, což znamená že v rámci dotazníku museli na otázky odpovídat tak, že jejich celkový průměr dosahoval hodnoty 4 a více.

Nejmenší poměr angažovaných zaměstnanců, pouze 8 %, vychází u zaměstnanců z úseku servisu, kteří naopak vykazují nejvyšší poměr 75,43 % ve škále neangažovaných zaměstnanců, tedy v rozmezí hodnot 2 – 3,9.

Nejvíce disangažovaných zaměstnanců, pro které je určující výsledek dotazníku v rozmezí hodnot 1 – 1,9, patří do úseku skladu. Celkové procento těchto pracovníků dosahuje výše 18,75 %. Nutno však zdůraznit, že procentuální rozdíly v rámci škály disangažovaných zaměstnanců nejsou výrazné a mezi jednotlivými úseky se pohybují v rozmezí jednotek procent.

Celkově v rámci organizace bylo identifikováno 65 angažovaných zaměstnanců, což tvoří 17,52 % ze všech respondentů, kteří vyplnili kompletní dotazník. Největší část respondentů spadá do škály neangažovaných zaměstnanců a jedná se celkem o 247, tedy 66,58 % účastníků dotazníku. 59 zaměstnanců, celkem 15,90 %, je dle jejich odpovědí disangažovaných a firma AUTO JAROV by se měla bez prodlení zaměřit na zjištění příčin nízkého hodnocení těchto osob a přijmout rychlá efektivní opatření, která přinesou co nejdříve zvýšení jejich angažovanosti a s ní spojené pracovní spokojenosti v rámci organizace.

3.4.2 Vyhodnocení výsledků JDI

Po obdržení všech dotazníků byly výsledné hodnoty za jednotlivé oblasti zprůměrovány, čímž byla zjištěna výsledná hodnota celkové spokojenosti v organizaci na základě dotazníkového šetření JDI. Celková spokojenost dosahuje hodnoty 0,68, což je hodnota lehce nad průměrem a dle vytyčených škál spadá do škály prostřední, neutrální. V této škále, kam patří všechny hodnoty v rozmezí 1,5 až -1,5, jsou zároveň zařazeny i všechny výsledné hodnoty v rámci samostatných oddílů. Tyto výsledky jsou zaznamenány v tabulce 29.

Tabulka 29 Celkové výsledky dotazníku JDI

Č. oddílu	Název oddílu	Průměr
1	Lidé ve Vaší současné práci	1,04
2	Vaše práce obecně	0,70
3	Práce na současné pozici	1,02
4	Finanční ohodnocení	0,62
5	Příležitosti pro povýšení	0,81
6	Nadřizovaný	-0,13
Celková spokojenost		0,68

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle údajů v tabulce 29 můžeme dále pozorovat, že nejnižších hodnot dosáhly oblasti 4 a 6, přičemž oblast 6 je jediná, která dosahuje záporné hodnoty. Organizace by se měla přednostně zaměřit na tyto oblasti, avšak dle výsledků dotazníku by měly být podniknuty kroky, které zvýší spokojenost zaměstnanců v rámci všech zkoumaných oblastí, protože ani jedna nedosahuje ve výsledku hodnoty vyšší než 1,5, která dle hodnotících škál určuje, že zaměstnanci jsou s danou oblastí spokojeni.

V rámci dotazníku JDI můžeme také sledovat trend klesajícího počtu kompletních dotazníků v každém následujícím oddílu. Z celkového počtu 420 rozeslaných dotazníků bylo z prvního oddílu obdrženo 328 kompletních dotazníků. Na konci dotazníku v oddílu 6 jich již bylo evidováno pouze 272. To může mít za následek to, že dotazník JDI je více náročný na pochopení a nutností se nad jednotlivými výroky více zamýšlet. Zároveň velkou roli hraje časová náročnost, jelikož se respondent musí vyjadřovat k celkem 90 výroky. Přehled počtu kompletních dotazníků napříč oddíly je zobrazen v tabulce 30.

Tabulka 30 Počet kompletních dotazníků napříč oddíly dotazníku JDI

	Oddíl 1	Oddíl 2	Oddíl 3	Oddíl 4	Oddíl 5	Oddíl 6
Kompletní dotazníky	328	315	311	304	291	272

Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkových 272 kompletních dotazníků byl vyhodnocen počet zaměstnanců, kteří se svým hodnocením zařadili do jedné ze tří definovaných škál. Rozdělení respondentů z jednotlivých úseků je znázorněno v tabulce 31.

Tabulka 31 Rozdělení respondentů dle odpovědí v dotazníku JDI

	Administrativa	Servis	Sklad	Prodej	Celkem
Počet respondentů	43	129	42	58	272
Spokojení	19	18	4	6	47
	44,19 %	13,95 %	9,52 %	10,34 %	17,28 %
Neutrální	20	95	32	44	191
	46,51 %	73,64 %	76,19 %	75,86 %	70,22 %
Nespokojení	4	16	6	8	59
	9,30 %	12,40 %	14,29 %	13,76 %	12,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 31 je uveden přehled výsledků v jednotlivých oslovených úsecích. Nejvyšší míra spokojenosti 44,19 % byla zaznamenána v úseku administrativy, což znamená, že celkem 19 zaměstnanců z tohoto úseku odpovídalo tak, že jejich celkový průměr z dotazníku JDI dosáhl úrovně vyšší než 1,5.

Největší část respondentů spadá do neutrální škály a v rámci úseků se v nejvyšší míře do této škály řadí pracovníci skladu s celkovými 76,19 %. Jejich výsledku se však velice přibližují úseky prodeje (75,86 %) i servisu (73,64 %).

Obdobná situace jako v neutrální škále nastává ve škále nespokojených zaměstnanců. Zde se opět v nejvyšší míře zařadili pracovníci skladu, a to ve výši 14,29 %, následování těsně úsekem prodeje (13,76 %) a servisu (12,40 %).

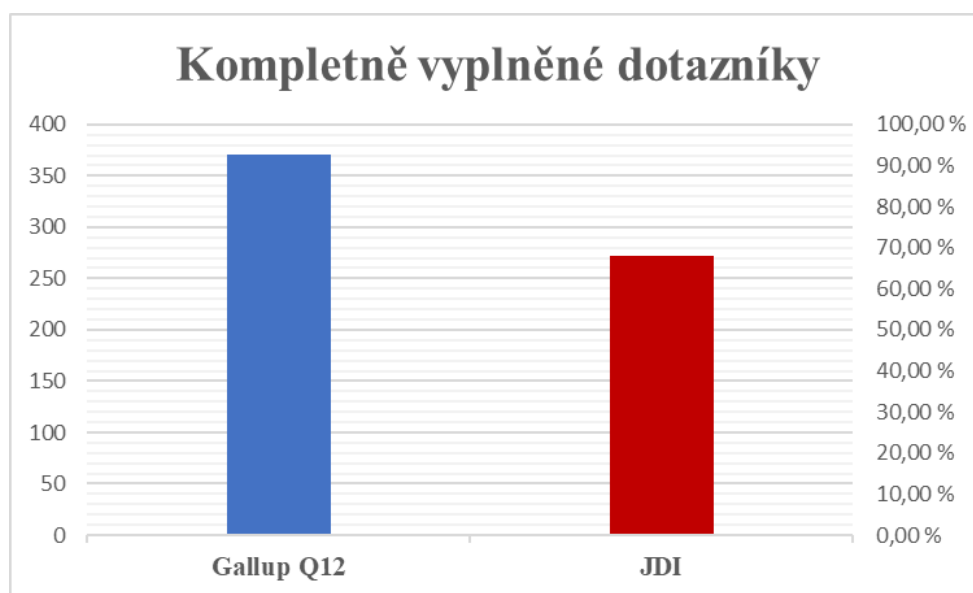
Celkem bylo v rámci firmy AUTO JAROV identifikováno 47 spokojených zaměstnanců, což je 17,28 % z celkového počtu respondentů, kteří vyplnili dotazník kompletně. Největší část respondentů spadá do škály neutrálních zaměstnanců, což znamená, že jejich celkové hodnocení se pohybovalo v rozmezí 1,5 až -1,5. Do této škály patří celkem 191 zaměstnanců, kteří tvoří část 70,22 %. Do poslední škály, nespokojení zaměstnanci, patří zbylých 59 respondentů, kteří představují 12,25 % ze všech evidovaných kompletně vyplněných dotazníků. Společnost AUTO JAROV by se měla přednostně zaměřit na zvýšení pracovní spokojenosti u zaměstnanců ze škály nespokojených. Nicméně je nutné zdůraznit, že celkově se v dotazníku JDI nevyskytuje v průměru žádná oblast, která by byla hodnocena tak, aby spadala do 1. škály – spokojení zaměstnanci. Můžeme tedy říci, že by se dle dotazníku JDI měla společnost AUTO JAROV více či méně zabírat všemi hodnocenými oblastmi a v každé implementovat určitá zlepšení, která by zvýšila pracovní spokojenost jejich zaměstnanců.

3.5 Porovnání zvolených metod

Tato kapitola je zaměřena na porovnání metod Gallup Q12 a JDI z hlediska dílčích ukazatelů jako je návratnost, doba potřebná pro vyplnění, výsledky napříč úseky a celkové výsledky obou dotazníků.

V grafu 1 je znázorněno porovnání návratnosti, tedy počtu získaných kompletně vyplněných dotazníků obou dotazníků. Oba dotazníky byly zaslány 420 zaměstnancům v rámci úseků administrativy, servisu, skladu a prodeje. Z těchto 420 dotazníků vykazuje Gallup Q12 návratnost 88,33 % s celkovým počtem 371 kompletních dotazníků. JDI oproti tomu vykazuje nižší návratnost 64,76 % s počtem 272 dotazníků.

Graf 1 Porovnání počtu kompletně vyplněných dotazníků Gallup Q12 a JDI



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi oběma metodami můžeme pozorovat relativně vysoký rozdíl v počtu odpovědí. V dotazníku JDI evidujeme o 99 odpovědí méně, což představuje celkový rozdíl 23,57 %. Tento výrazný rozdíl mohly způsobit s největší pravděpodobností dvě možné příčiny.

První příčinou mohla být nedostatečná srozumitelnost otázek v dotazníku JDI v porovnání s Gallup Q12, což mohlo některé respondenty demotivovat k dalšímu vyplňování s následkem předčasného ukončení dotazníku.

Druhou možnou příčinou je samotná délka, tedy počet otázek, v rámci jednotlivých metod. Zatímco v Gallupu Q12 respondenti odpovídali na 12 otázek, tak v JDI naproti tomu byla vyžadována odpověď na celkových 90 otázek. Tato možnost je také podpořena tím, že v rámci dotazníku JDI byl pozorován postupný úbytek počtu odpovědí v každém následujícím oddílu, tak jak bylo uvedeno v tabulce 30.

Dalším ukazatelem, který znázorňuje výrazný rozdíl obou metod je doba potřebná pro jejich vyplnění. Pro dotazník JDI bylo napříč všemi úseky potřeba průměrně 492 sekund, což je o 258 sekund (52,44 %) více času, než bylo potřeba na vyplnění dotazníku Gallup Q12. Oba typy dotazníku se naopak shodují v délce vyplňování jednotlivými úseky. V obou případech zabralo vyplnění nejméně času administrativě, poté prodeji, servisu a nejdéle času byly dotazníky vyplňovány úsekem skladu. Porovnání doby vyplnění obou typů dotazníků je uvedeno v tabulce 32.

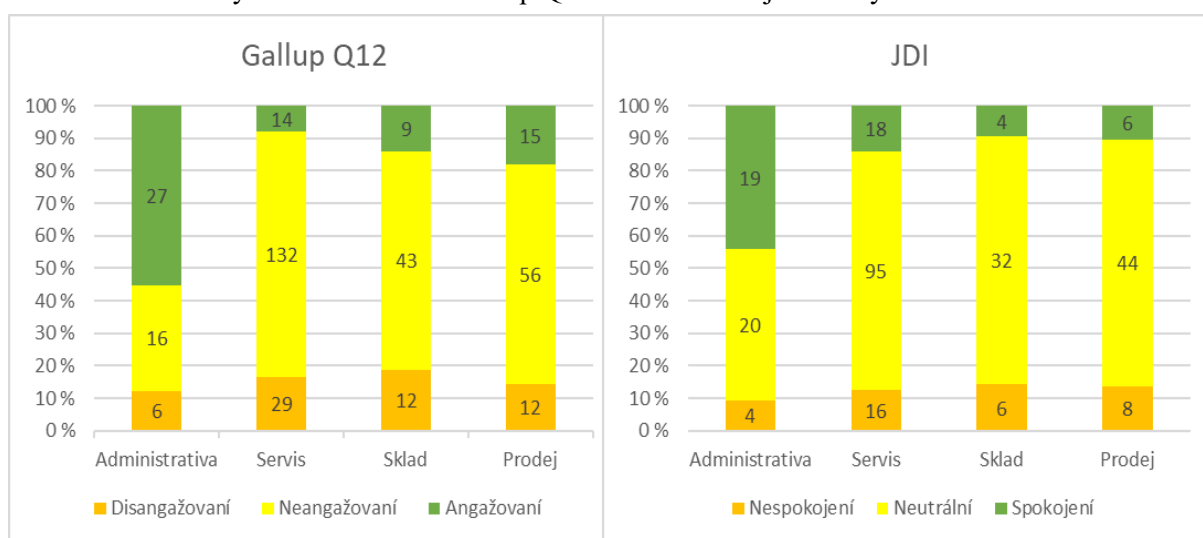
Tabulka 32 Porovnání průměrných sekund potřebných pro vyplnění dotazníků Gallup Q12 a JDI

	Administrativa	Servis	Sklad	Prodej	Celkem
Gallup Q12	184	256	273	223	234
JDI	401	571	583	413	492

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky obou dotazníků napříč jednotlivými úseky vzájemně potvrdily, že nejvyšší míra angažovaných či spokojených zaměstnanců byla naměřena v rámci úseku administrativy. Stejně tak se výsledky shodují v tom, že naopak nejnižší hodnocení, tedy hodnocení ve škálách disangažovaných a nespokojených zaměstnanců byla naměřena v úseku skladu. Největší část zaměstnanců se svým hodnocením řadí mezi neangažované či neutrální zaměstnance. Porovnání výsledků napříč úseky je znázorněno v grafu 2.

Graf 2 Porovnání výsledků dotazníků Gallup Q12 a JDI v rámci jednotlivých úseků



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výše uvedeného porovnání můžeme hledat příčinu toho, proč dochází k významné disparitě mezi hodnocením úseků administrativy a skladu.

Mezi zaměstnance administrativy, kteří dosáhli nejvyššího skóre v počtu angažovaných pracovníků, se řadí pozice účetních, personalistů, IT specialistů, kontrolorů, pracovníků BOZP apod. Mnoho těchto zaměstnanců aktivně směřovalo svou kariéru směrem k pozici, na které aktuálně pracují a svou práci vnímají jako poslání či osobní úspěch. Zároveň má spousta těchto pozic potenciál k budoucímu profesnímu růstu, což je výrazným aspektem motivace a pracovní spokojenosti. Práce na těchto pozicích je navíc pro většinu zaměstnanců zajímavá a okolím pozitivně vnímána. Tito zaměstnanci mívají jednoduchou strukturu odměňování (tzn. obvykle mají fixní mzdu a k tomu mohou mít předem stanovené prémie), tudíž ví, jak a za co jsou hodnoceni. Zároveň mají tyto pozice jasně definované popisy funkčního místa, což znamená, že přesně ví, co mají dělat a co se od nich očekává. Tyto aspekty pravděpodobně přispěly ke kladnému hodnocení od zaměstnanců z úseku administrativy.

Oproti tomu nejhorší výsledky vzešly z úseku skladu. Zde vykonávají práce především skladníci. Pracovníci skladu mají svá pracoviště na hlavní pobočce na Jarově v centrálním skladu. Kvalifikační požadavky na tuto pozici nejsou příliš vysoké, pracovníci nemusí mít vzdělání v oboru (tj. automobil), stačí jim základní znalosti obsluhy počítače a musí být fyzicky zdatní, protože práce skladníka náhradních dílů je fyzicky náročná. U těchto pozic je tedy

zřejmě, že se na tyto pozice často hlásí lidé z úplně jiných oborů či bez předchozích zkušeností skladníka. Pozice skladníka není ve firmě vnímána příliš prestižně, protože patří mezi „podpurné“ pozice servisu (náhradní díly jsou skladníky vydávány především na dílny automechanikům). Na této pozici je rovněž těžké počítat v dlouhodobém horizontu s nějakým kariéřním růstem. Tyto důvody s největší pravděpodobností ovlivnily konečné výsledky.

Další výrazný rozdíl můžeme pozorovat v oblasti vykázaných hodin potřebných pro zastřešení celého projektu měření pracovní spokojenosti ve společnosti AUTO JAROV. V tabulce 33 můžeme vidět, že celý projekt, který byl rozdělený na tři fáze, zabral celkem 785 vykázaných pracovních hodin zaměstnanců. Z tohoto času bylo celkem 168 hodin potřeba čistě na úkony spojené s dotazníkem Gallup Q12, zatímco pro JDI jich bylo vykázáno 243, což je o 75 hodin (30,86 %) více. Na společné činnosti, u kterých nelze čas jednoznačně rozdělit mezi dvě dotazníkové metody, bylo vykázáno zbývajících 374 hodin. Vzhledem k rozdílnému obsahu obou dotazníků můžeme však předpokládat, že z těchto 374 hodin jich byla větší část využita na zpracování výsledků dotazníku JDI.

Tabulka 33 Vykázané hodiny v rámci projektu měření spokojenosti ve společnosti AUTO JAROV

	Gallup Q12	JDI	Společné činnosti	Celkem
Přípravná fáze	103	155	124	382
Realizační fáze	65	88	0	153
Závěrečná fáze	0	0	250	250
Celkem	168	243	374	785

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední část této kapitoly je věnována porovnání celkových výsledků obou dotazníků. V dotazníku Gallup Q12 bylo dosaženo výsledku 3,62, čímž bylo vyhodnoceno, že zaměstnanci v organizaci AUTO JAROV jsou neangažovaní. V dotazníku JDI bylo dosaženo výsledku 0,68, což řadí zaměstnance do škály neutrálních zaměstnanců. V obou dotaznících byly určeny tři hodnotící škály a na základě výsledků obou metod byli zaměstnanci zařazeni do škály střední.

Jelikož jsou obě metody založené na jiném způsobu hodnocení, nejsou získané celkové výsledky sami o sobě mezi sebou porovnatelné. Gallup Q12 je hodnocen v rozmezí 1 až 5. JDI je hodnocen v rozmezí -3 až 3. Pro porovnatelnost výsledků byly výsledky obou dotazníků převedeny na procentuální hodnotu, kdy nejnižší možná hodnota obou dotazníků je rovna 0 % a nejvyšší je rovna 100 %. Na základě tohoto přepočtu mohla být výsledná pracovní spokojenost porovnána napříč dotazníky. Procentuální výsledek dotazníku Gallup Q12 dosahuje výše 72,44 %, zatímco JDI dosahuje 61,28 %. Porovnání celkových výsledků je zobrazeno v tabulce 34.

Tabulka 34 Porovnání celkových výsledků dotazníků Gallup Q12 a JDI

	Škála	Výsledek	Procentuální výsledek
Gallup Q12	Neangažovaní	3,62	72,44 %
JDI	Neutrální	0,68	61,28 %

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6 Návrhy a doporučení

Výsledné hodnoty dotazníku Gallup Q12 i dotazníku JDI byly v konečném důsledku stejné. Je tak nezpochybnitelné, že obě metody jsou kvalitně propracované a prokazatelně v praxi fungují. Tím, že u obou dotazníků bylo dosaženo obdobných výsledků v průběhu několika měsíců, kdy byla obě dotazníková šetření realizována, lze jen potvrdit, že se situace ve firmě nijak v tomto období významně nezměnila. Výsledky v obou případech potvrdily, že většina zaměstnanců spadá do kategorie neangažovaných, nicméně celkový výsledek spadl do předem stanoveného optima, proto se firma zaměřila na řešení kritických oblastí.

V obou dotaznících se projevila stejná kritická oblast v rámci spokojenosti zaměstnanců, a to jsou vedoucí pracovníci. V dotazníku JDI se jako další pak ukázala i oblast odměňování. Již v teoretické části bylo uvedeno, že vedoucí pracovníci a systém odměňování patří mezi klíčové faktory, které spokojenost zaměstnanců výrazně ovlivňují. S ohledem na výši fluktuace ve firmě a se snižováním produktivity práce zaměstnanců je zřejmé, že výsledky obou dotazníků potvrdily, že toto budou faktory, které budou mít na tyto negativní trendy také (a možná velice výrazně) vliv.

Proto by mělo AUTO JAROV přijmout okamžitá opatření, jak tyto oblasti zkvalitnit. Nejefektivnější by bylo realizovat tyto kroky:

- provést audit systému odměňování a benefitů, tj. jeho revizi a návrh na optimalizaci;
- začít s aktivním náborem vedoucích pracovníků i z externích zdrojů (a nejen z interních);
- provést development centrum pro vedoucí pracovníky;
- nastavit metodu 360stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků;
- nastavit pravidelná měření spokojenosti zaměstnanců kombinací metody Gallup Q12 a metody strukturovaných rozhovorů.

Audit systému odměňování a benefitů

Transparentní, spravedlivé a motivující ohodnocení patří mezi základní nástroje řízení pracovníků. Jestliže z dotazníkového šetření vzešlo, že jsou zaměstnanci s tímto nástrojem nespokojeni, je to jistě velmi alarmující vzkaz pro vedení firmy. Na tuto informaci by mělo tudíž okamžitě reagovat. Opět nejdříve zmapováním stávající situace, a poté přehodnocením aktuálního systému odměňování a systému benefitů. Je důležité zjistit, s čím konkrétně nejsou zaměstnanci spokojeni, zda to je celková výše mzdy, nebo jen způsob, jak se mzda vypočítává či neznalost systému odměňování. U firemních benefitů je poté důležité zjistit, zda jsou zaměstnanci se stávajícím portfoliem spokojeni, kolik lidí jednotlivé benefity využívá či zda není potřeba aktuální benefity aktualizovat dle trendů na trhu práce.

Nejvhodnějším nástrojem, jak toto zjistit, je provedení personálního auditu. Ten se bude týkat revize stávajícího systému odměňování a benefitů, zároveň bude obsahovat návrhy na jeho optimalizaci. Tento audit si firma nebude zajišťovat sama, ale poptá externí firmu. Výhody externí firmy jsou v tomto případě především v prokazatelné zkušenosti v realizaci těchto auditů, zároveň jsou externí auditoři nezávislí na firemním prostředí a zachovávají si větší objektivitu než člověk, který je součástí firmy. Další výhodou je obecně vyšší důvěryhodnost, kterou externí auditor má. Poté to jsou i náklady, které se mohou na první pohled zdát vysoké, nicméně se vyváží obvykle rychlejším a snazším akceptováním výsledků auditu. A v neposlední řadě externí audit nevyžaduje pracovní čas interních zaměstnanců, kteří by jinak audit prováděli.

S ohledem na termín dokončení zjišťování spokojenosti zaměstnanců, který byl v říjnu 2020, by bylo nejvhodnější začít personální audit nejpozději do konce roku 2020. Tento audit by zastřešovalo personální oddělení, které by nejdříve provedlo výběrové řízení na poskytovatele služeb. Tudiž by aktivně oslovilo dvě až tři externí firmy s poptávkou na provedení auditu. Poptávka, příloha 3 této práce, obsahuje jasné zadání, co bude obsahem auditu, což je revize systému odměňování a benefitů a návrh na jeho optimalizaci. Poté obsahuje termín a místo realizace, základní údaje o firmě, jako je počet zaměstnanců, strukturu pracovních pozic, základní strukturu mezd a benefitů. Vzhledem k tomu, že společnost již v minulosti spolupracovala s firmami jako PwC, Ernst & Young či Deloitte a byla se službami těchto firem spokojená, bylo by vhodné i některé z těchto nejúspěšnějších poradenských firem poptat. Po obdržení nabídek poptaných firem, je personální oddělení vyhodnotí, porovná, doplní případné další požadované informace a absolvuje osobní setkání s vybranou či vybranými firmami pro sladění vzájemných očekávání. Nakonec vybere vítězného dodavatele. Po podepsání smlouvy o poskytnutí služby zajistí personální oddělení informování zaměstnanců o tomto auditu. Zároveň osloví zaměstnance, kteří se budou tohoto projektu aktivně účastnit. Což budou zástupci personálního oddělení, kontrolingu, vybraní vedoucí pracovníci jednotlivých úseků a vybraní zaměstnanci konkrétních pracovních pozic (především z úseku servisu, prodeje a skladu). Rovněž připraví veškeré potřebné dokumenty, přehledy a další podklady, které bude dodavatel potřebovat. Po realizování auditu představí personální ředitelka se zástupci dodavatele závěrečnou zprávu vč. návrhů na optimalizaci vedení společnosti. Poté poskytne vybrané informace i ostatním zaměstnancům. Dle zkušeností z praxe by tento audit neměl trvat déle než 2 měsíce. Cenová náročnost by se pohybovala zhruba kolem 400 000 Kč. Tato částka je předběžný odhad, který byl stanoven na základě obvyklých cen externích firem a rozhovoru s personální ředitelkou firmy.

Získávání vedoucích pracovníků z externích zdrojů

Jestliže chce mít firma kvalitní vedoucí, musí je umět v první řadě správně vybrat. V AUTO JAROV je nastavena tradice, že se pozice vedoucích pracovníků vždy obsazují pouze z interních zdrojů. Výhody interních kandidátů jsou nezpochybnitelné, znají prostředí, procesy, mají vztah k firmě, jsou ztotožnění s firemní kulturou, mají ve firmě nastavené sociální kontakty. Nicméně ne vždy disponuje AUTO JAROV v případě potřeby dostatečně kvalitními kandidáty, což znamená, že se na pozice vedoucích v minulosti vybrali i kandidáti, kteří neměli dostatečné předpoklady pro řízení týmů.

Proto by se měl tento stav okamžitě změnit a při obsazování vedoucích pozic by se měly tyto pozice inzerovat i externě. Tzn. že by personalisté měli začít neprodleně nabídky zveřejňovat, tak jako pozice ostatní. Ve firmě využívají na zveřejňování pracovních nabídek své webové stránky, portál jobs.cz, prace.cz, carjobs.cz a skodamabudoucnost.cz. Dále personalisté využívají externí agenturu Předvýběr a důležitým zdrojem kandidátů je i doporučení od stávajících zaměstnanců. Vzhledem ke skutečnosti, že všechny tyto komunikační kanály fungují na ostatní pozice, není důvod je nevyužívat na získávání vedoucích pracovníků. Rovněž by se u těchto pozic mělo vždy využívat psychodiagnostiky. A to například pomocí Thalentu online diagnostiky od společnosti Image Lab s.r.o., ta dokáže měřit schopnosti a dovednosti kandidátů a jejich předpoklady pro danou pozici.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.1, společnost využívá pro zveřejňování inzerátů především portály společnosti LMC s.r.o., a to jobs.cz a prace.cz. Roční předplatné této služby činí 169 800 Kč, přičemž zveřejnění jednoho inzerátu na portále jobs.cz stojí 1 698 Kč a na portále prace.cz 566 Kč. V případě, že firma využije služeb agentury Předvýběr, poté 1 obsazovaná pozice stojí 20 000 Kč, nicméně agentura provede i předvýběr kandidátů. Jestliže firma začne

pro získávání vedoucích pracovníků využívat i externích kandidátů, odhadují se náklady na jejich nábor (s přihlédnutím na interní statistiku obsazování vedoucích pozic z posledních pěti let) ročně přibližně na 50 000 Kč.

Development centrum

V AUTO JAROV je aktuálně zhruba 40 vedoucích pracovníků. Ti za posledních 8 let neabsolvovali žádné kontinuální vzdělávací aktivity podporující a rozvíjející jejich schopnosti a dovednosti v řízení týmu. Výrobce Škoda Mladá Boleslav a importér Porsche Česká republika sice provádí školení vedoucích pracovníků prodeje a servisu, nicméně jsou to pouze jednotlivá dílčí školení zaměřující se na řízení týmu, která na sebe obvykle nenavazují a zaměstnanci je absolvují ze své iniciativy, protože nejsou povinná. AUTO JAROV do této chvíle nevnímal potřebu rozvoje svých vedoucích pracovníků jako důležitou. Nicméně po výsledcích, které vzešly z měření spokojenosti zaměstnanců, je zřejmé, že se těmto rozvojovým potřebám bude muset začít intenzivně věnovat.

Důležité je proto zjistit aktuální stav schopností a dovedností vedoucích pracovníků. Proto se jako ideální nástroj jeví development centrum. Development centrum je spolehlivá moderní metoda, která slouží ke zmapování kompetencí zaměstnanců a nastavení plánů jejich dalšího rozvoje. AUTO JAROV by jej mělo realizovat co nejdříve, ideálně začátkem roku 2021. Personální oddělení by mělo opět tento krok zastřešovat. Začne výběrovým řízením na dodavatele. Tak jako u výběru dodavatele na audit revize systému odměňování, bude i zde muset vytvořit poptávku a oslovit několik firem. Poptávka je uvedena v příloze 4. V poptávce by měly být specifikovány cíle a těmi jsou: identifikace silných a slabých stránek, rezerv a rozvojových potřeb jednotlivých účastníků, zmapování skupinové dynamiky a úrovně týmové spolupráce, analýza potenciálu dalšího rozvoje účastníků, rozvoj jednotlivých kompetencí, návrh na tvorbu rozvojového plánu konkrétních účastníků. Mezi známé firmy, která development a assessment centra provádí patří např. Image Lab s.r.o, Ottima s.r.o. či TCC s.r.o. Při realizování development centra je velice důležitá jeho komunikace účastníkům. Protože ve firmě ještě nikdy development centrum nerealizovali, je důležité, aby se připravila silná komunikační strategie. Ideální by bylo, kdyby přímo zástupci firmy, která bude development centrum realizovat, seznámili účastníky s tím, co je čeká, proč budou development absolvovat, co je development centrum obecně, jak dostanou zpětnou vazbu a co to pro ně bude mít za přínos. Samotná realizace development centra bude jednodenní záležitostí, kdy budou účastníci absolvovat několik konkrétních úkolů, ať to bude psychodiagnostika, jejich prezentace či různé modelové situace. Konečným výstupem bude vyhodnocení jednotlivých účastníků, jejich doporučení či nedoporučení k jejich dalšímu rozvoji a samozřejmě konkrétní návrhy na jejich rozvojové aktivity. Celý tento projekt by měl být realizován nejpozději v průběhu prvního kvartálu 2021, tak aby nejpozději v druhém pololetí roku 2021 mohli účastníci začít absolvovat nastavené rozvojové aktivity. Finanční náročnost realizace Development centra by byla zhruba 250 000 Kč. Tato cena byla stanovena dle informací zjištěných z telefonického rozhovoru se zástupci společnosti Ottima s.r.o. a společností Image Lab s.r.o.

Metoda 360stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků

Tím, že byli vedoucí pracovníci identifikováni jako hlavní faktor, který negativně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, měla by se věnovat pozornost i jejich pravidelnému hodnocení. Pokud by se realizovaly výše uvedené kroky, tzn. audit revize stávajícího systému odměňování, začali by se vedoucí pracovníci vybírat i z externích zdrojů a zrealizovalo by se development

centrum, které by ukázalo stávající stav schopností a potenciálu k rozvoji jednotlivých vedoucích a ti se co nejdříve začali systematicky rozvíjet, bylo by následně vhodné využít např. metody 360stupňové zpětné vazby hodnocení pracovníků. Je to anonymní metoda hodnocení pracovního výkonu jednotlivce pomocí dotazníkového šetření. Je rychlá, účinná, pomáhá získávat koncentrovanou zpětnou vazbu ze svého pracovního okolí, nejčastěji od nadřízených, kolegů, podřízených či zákazníků, důležitou součástí je i vlastní sebehodnocení.

Tuto metodu by bylo vhodné začít využívat nejdříve po absolvování development centra a nastavení rozvojových aktivit vedoucích pracovníků. Vzhledem k tomu, že od počátku roku 2021 budou vedoucí pracovníci absolvovat development centrum, poté jim bude nastaven plán rozvojových aktivit, bylo by vhodné je úplně nepřehltnit těmito „nestandardními“ aktivitami, a tudíž by bylo nejlepší s tímto hodnocením začít nejdříve ve třetím čtvrtletí roku 2021. Pokud by to provozní potřeby nedovolovaly, tak nejpozději začátkem roku 2022. Realizaci tohoto pravidelného hodnocení by opět zajistilo personální oddělení. Nejdříve by se tuto metodu naučili přímo personalisté. S IT pracovníky by poté připravili konkrétní dotazníkové formuláře v elektronické podobě, tak aby mohli zaměstnanci provádět hodnocení online formou. Personalisté by následně sami výstupy vyhodnocovali a dávali účastníkům zpětnou vazbu. Důležité je i připravit komunikační strategii a zaměstnancům vysvětlit důvody, proč se tato metoda používá a co to pro ně bude znamenat. Nejvhodnější by bylo v prvním roce zkusit hodnocení jako pilotní projekt, například u vedoucích a u obchodního úseku, který je na určitou formu hodnocení již zvyklý (pracovníci zde mají pravidelná pololetní hodnocení výkonu či absolvují mystery shopping). Poté by se zavedla metoda na další úseky a pozice. Důležitá je u této metody její pravidelnost, protože jen tak se dají výsledky porovnávat v čase a sledovat trendy. S ohledem na její poměrně náročnou administraci by bylo vhodné ji v AUTO JAROV realizovat 1x ročně. Odhadové finanční náklady by se v tomto případě pohybovaly zhruba kolem částky 50 000 Kč. Jiné externí náklady by s tímto krokem spojeny nebyly.

Pravidelná měření spokojenosti zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že se při měření spokojenosti zjistilo, jak zaměstnanci vnímají klíčové oblasti ovlivňující celkovou spokojenost, byla obě dotazníková šetření pro vedení firmy, pro personalisty i vedoucí pracovníky velmi přínosná. Projekt měření spokojenosti zaměstnanců byl ve firmě za celou dobu jejího působení realizován poprvé, což si vedení firmy po realizaci projektu uvědomilo jako zásadní chybu. Proto by bylo vhodné pravidelně tato měření opakovat, tak aby se mohl sledovat vývoj ve spokojenosti a předcházet případným budoucím nespokojenostem. V projektu měření spokojenosti byly využity dvě metody kvantitativního výzkumu. Pro další měření by bylo efektivnější využít opět metody dvě, ale ideální by bylo zkombinovat kvantitativní výzkum s kvalitativním. Mezi kvalitativní metodu by se mohlo využít strukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci napříč firmou.

Pro doporučení, která z použitých metod (tj. Gallup Q12 a JDI) je pro měření spokojenosti v AUTO JAROV výhodnější, je nutné se podívat na klíčové momenty projektu. Metoda Gallup Q12 byla lehčí na přípravu. Realizačnímu týmu trvalo výrazně kratší dobu, než tuto metodu pochopil a připravil dotazník až do fáze spuštění. Respondenti vyplněním tohoto dotazníku strávili bezmála o polovinu času méně (cca 4 min), než u dotazníku JDI. Rovněž se vrátilo o více než 20 % kompletně vyplněných dotazníků, než u JDI. To patrně způsobila skutečnost, že dotazník obsahoval pouze 12 jasně srozumitelných otázek. Nicméně tento dotazník nedokázal změřit spokojenost s odměňováním, což je jeden z klíčových faktorů ovlivňující zaměstnaneckou spokojenost. Příprava dotazníku JDI trvala realizačnímu týmu výrazně déle, a to především z důvodu, než se celý tým sjednotil v jeho interpretaci. Respondenti tento

dotazník vyplňovali déle (zhruba 10 minut) a návratnost byla nižší. Důvodem může být fakt, že zde respondenti odpovídali na celkem 90 výroků, které jim nebyly zcela jasné a srozumitelné. Dotazník na ně rovněž působil spíše jako psychologický test, i to byl jeden z důvodů, proč jej nakonec tolik respondentů nedokončilo, a to především u dělnických profesí.

Přestože oba dotazníky splnily svou roli, pro společnost AUTO JAROV by bylo vhodnější při dalším měření spokojenosti využít metodu Gallup Q12. A to z důvodu, že je již ověřeno, že zaměstnanci na tento dotazník reagovali pozitivně a že výstupy z něj jsou pro vedení společnosti dostatečné. Pokud by se tudíž měření ještě doplnilo o strukturované rozhovory, byl by přehled o aktuálním stavu ještě objektivnější. Otázky na strukturované rozhovory připraví personální oddělení. Tyto otázky by měli rozvíjet otázky v dotazníku Gallup Q12, případně by měli být rozšiřující. Pro strukturované rozhovory vyberou personalisté konkrétní pracovní pozice a konkrétní jedince. Výsledky rozhovorů budou následně převedeny do přehledných tabulek a grafů, tak aby se z jejich závěrů dalo co nejefektivněji pracovat. Pro měření je rovněž důležité provádět jej pravidelně a sledovat tak trendy, kam se celková spokojenost vyvíjí, stejně jako je důležité sledovat jednotlivé dílčí oblasti.

Tudíž v roce 2021 by se mělo měření spokojenosti ve firmě zopakovat ideálně po roce od letošního měření, tedy na podzim 2021. Protože již zaměstnanci s měřením zkušenost mají, budou mít personalisté jednodušší práci s jeho komunikací. Dotazník Gallup Q12 personalisté použijí stávající. Výhodou je, že již budou moci konečné výsledky porovnat s předchozím měřením. Strukturované rozhovory by měli realizovat souběžně s dotazníkovým šetřením, tak aby dodrželi skutečnosti, že provádí hodnocení ve stejné době, tzn. za stejných podmínek. Výsledky dotazníku a rozhovorů by měly dát opět objektivní zpětnou vazbu na aktuální stav spokojenosti a ukázat směr, kam se za rok od prvního měření posunula. Jestliže budou výsledky lepší než u prvního měření, poté by se mělo měření opakovat pravidelně 1x za 2 až 3 roky. Finanční náročnost této aktivity by v dalších letech nevyžadovala žádné externí náklady, vzhledem k tomu, že by ji celou zastřešovalo personální oddělení, které již s měřením zkušenosti má z letošního roku.

Souhrnné shrnutí všech doporučených opatření

V níže uvedené tabulce 35 je představen stručný přehled všech navrhovaných opatření.

Tabulka 35 Shrnutí návrhů a doporučení

	Proč?	Co?	Kdo?	Kdy?
aktivita	důvod pro zavedení aktivity	obsah aktivity	kdo bude aktivitu zajišťovat	termín aktivity
personální audit	snížení fluktuace zvýšení produktivity práce zvýšení spokojenosti zaměstnanců	zjištění aktuálního stavu systému odměňování a benefitů ve společnosti, tzn. revize stávajícího systému a návrhy na jeho optimalizaci	personální oddělení interně ve spolupráci s externí dodavatelskou firmou	do konce roku 2020
získávání vedoucích pracovníků z externích zdrojů	snížení fluktuace zvýšení produktivity práce zvýšení spokojenosti zaměstnanců	získávání vedoucích pracovníků nově i z externími	personální oddělení (s využitím nástrojů, které již nyní využívá - tj. portály společnosti LMC, s.r.o., vlastní webové stránky, portály carjobs.cz a skodamabudoucnost.cz, doporučení stávajících zaměstnanců a agentura Předvůběr)	ihned
development centrum	snížení fluktuace zvýšení produktivity práce zvýšení spokojenosti zaměstnanců	realizace development centra pro vedoucí pracovníky a na jeho základě následně příprava rozvojových aktivit	personální oddělení interně ve spolupráci s externí dodavatelskou firmou	první kvartál roku 2021
360stupňová zpětná vazba hodnocení pracovníků	snížení fluktuace zvýšení produktivity práce zvýšení spokojenosti zaměstnanců	nastavení systematického hodnocení pracovníků ve společnosti metodou 360stupňové zpětné vazby	personální oddělení (pouze pro nastavení metodiky spolupráce s externí agenturou)	začátek nejdříve ve třetím kvartále roku 2021, nejpozději první kvartál roku 2022
pravidelná měření spokojenosti	snížení fluktuace zvýšení produktivity práce zvýšení spokojenosti zaměstnanců	nastavení pravidelných měření spokojenosti zaměstnanců, a to kombinací kvantitativní a kvalitativní metody - konkrétně použitím dotazníku Gallup Q12 a strukturovaných rozhovorů	personální oddělení (s využitím nástrojů, které již nyní využívá - tj. portály společnosti LMC, s.r.o., vlastní webové stránky, portály carjobs.cz a skodamabudoucnost.cz, doporučení stávajících zaměstnanců a agentura Předvůběr)	třetí kvartál roku 2021 (tj. zhruba rok od prvního měření spokojenosti zaměstnanců)

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 36 jsou poté vyčísleny náklady na jednotlivá opatření. Jak je z tabulky zřejmé, předběžné celkové náklady jsou odhadnuty na cca 750 000 Kč. Což se může jevit jako poměrně vysoká částka. Ovšem pokud se tato opatření, která jsou ověřena v praxi, zrealizují, není pochyb, že návratnost této investice bude velice rychlá. Protože není důvod, aby tato opatření nepomohla ke snížení fluktuace, zvýšení produktivity práce a ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Tabulka 36 Náklady na jednotlivá opatření

aktivita	finanční náročnosti aktivity
personální audit	400 000 Kč
získávání vedoucích pracovníků z externích zdrojů	50 000 Kč
development centrum	250 000 Kč
360stupňová zpětná vazba hodnocení pracovníků	50 000 Kč
pravidelná měření spokojenosti	0 Kč
CELKEM NÁKLADY	750 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Závěr

Spokojenost zaměstnanců znamená určité pozitivní hodnocení zaměstnanců firmě, ve které pracují. Spokojenosti se dnes věnují nejen personalisté a manažeři firem, ale je to téma, které zajímá i odbornou a laickou veřejnost. Protože právě spokojený zaměstnanec má výrazně vyšší předpoklady vykonávat své pracovní činnosti dlouhodobě efektivně a s vysokou mírou loajality. I z tohoto důvodu se v současné době firmy tolik snaží mít spokojené a angažované zaměstnance. Vytváří proto personální strategie, které v sobě obsahují činnosti a nástroje, jež spokojenost zaměstnanců podporují a udržují. A tak jak se snaží spokojenost pracovníků podporovat, postupně se i učí, jak ji měřit a hodnotit.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout konkrétní doporučení v oblasti měření pracovní spokojenosti ve společnosti AUTO JAROV. Proto, aby mohla být tato doporučení navržena, bylo nutné zjistit aktuální stav spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Pro účely zjištění bylo použito dotazníkové šetření coby kvantitativní výzkumná metoda. Konkrétně byly aplikovány dotazníky Gallup Q12 a JDI. Pomocí deskriptivní statistiky a explanace byly zpracovány jednotlivé položky těchto dotazníků. Ucelení komplexního rámce celého výzkumu byl doplněn o dedukci a komparaci jednotlivých zjištěných poznatků.

Měření spokojenosti bylo provedeno v průběhu letošního roku dvěma na sobě nezávislými šetřeními. V červnu vyplňovali respondenti dotazník Gallup Q12, v září poté dotazník JDI. Dotazníky byly rozdány stejnému počtu zaměstnanců (420) napříč celé firmy. Výsledky obou dotazníků byly obdobné, což pro AUTO JAROV znamenalo, že většina zaměstnanců je neangažovaných či neutrálních, nicméně celková míra spokojenosti ve firmě dopadla dle stanoveného optima, tudíž se ve firmě aktuálně zaměří na nápravu kritických oblastí. Z dotazníkových šetření vyplynulo, že mezi kritické faktory spokojenosti patří vedoucí pracovníci a systém odměňování. Na nápravě těchto oblastí se začne pracovat bezodkladně. Největší počet neangažovaných a neutrálních zaměstnanců se projevil v úseku skladu, což odpovídá charakteru práce ve skladu, malé možnosti profesního růstu, nízkému vnímání ostatních pracovníků vůči tomuto úseku i nižší výši finančního ohodnocení oproti jiným úsekům. Naopak nejvyšší angažovanost a spokojenost se projevila v úseku administrativy.

V případě porovnání použitých metod byl pro další měření ve společnosti doporučen dotazník Gallup Q12, a to z důvodu, že obsahuje jen 12 jednoduchých a srozumitelných otázek. Respondenti na tento dotazník reagovali výrazně pozitivněji, než u dotazníku JDI. Což se projevilo především v jeho návratnosti, kdy se vrátilo o více než 20 % dotazníků oproti JDI. Rovněž náklady a čas na jeho přípravu a vyhodnocení byly výrazně levnější.

Jako optimální návrhy na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti bylo AUTO JAROV doporučeno: provedení personálního auditu na revizi stávajícího systému odměňování a benefitů, realizace development centra pro vedoucí pracovníky, na základě jeho výsledků poté nastavení rozvojových aktivit pro jednotlivé vedoucí. Dále bylo doporučeno začít okamžitě s výběrem vedoucích pracovníků i z externích zdrojů, nastavit systém hodnocení pracovního výkonu, a to metodou 360stupňové zpětné vazby a v neposlední řadě realizovat pravidelná měření spokojenosti. Jako konkrétní metody měření spokojenosti byla společnosti AUTO JAROV doporučena kombinace metod kvantitativní a kvalitativní. Ideálně by to mohla být kombinace metody Gallup Q12 a strukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci konkrétních pracovních profesí. Touto kombinací by se eliminovaly obecně známe nedostatky vyplývající z použití pouze dotazníkového šetření. Co je pro měření bezpodmínečně důležité je jeho pravidelnost a jasné vyhodnocení i vůči těm, kteří jej absolvovali. Jen pravidelné měření dokáže vedení firmy zajistit relevantní informace o aktuálním stavu spokojenosti a zároveň o změnách a vývoji spokojenosti v rámci času.

Literatura

ACHOR, S. *Výhoda spokojenosti: sedm principů pozitivní psychologie, které jsou hnací silou úspěchů a výkonnosti v práci*. Olomouc : ANAG, 2014. 224 s. ISBN 978-80-7263-882-6.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition*. Philadelphia : Kogan Page, 2014. 800 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-247-5258-7.

ARNOLD, J., RANDALL, R. et al. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2010. 656 s. ISBN 978-02-737-1121-6.

BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno : Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0

CARBERRY, R., CROSS, Ch. *Human resource management: a concise introduction*. New York: Palgrave Macmillan, 2013. 300 s. ISBN 978-1-137-00939-5.

FEJFAROVÁ, M., URBANCOVÁ, H., Perspectives on human resource management in organisations in the Czech Republic and the Slovak Republic. *Ekonomická revue - Central European review of Economic Issues*, 2015, č. 2, s. 83-95. ISSN 1805-9481.

HAIDER, M., AZMI, F., A Review of Literature: Work Life Balance and Job Satisfaction. *Journal of General Management Research*, 2019, č. 6, s. 65-77. ISSN 2348-2869

HOFFMAN, R., CASNOCHA, B., YEH, CH. *Spokojený zaměstnanec: Váš spojenec*. Praha: Management Press, 2016. 152 s. ISBN 978-80-7261-283-3.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANÁČEK, K. et al. Czech Economy in 2016: Struggling for Survival. *Prague Economic Papers*, 2016, vyd. 8, č. 2, s. 99-144. ISSN 1210-0455.

JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha : Grada, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3679-2.

JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, E., LORENCOVÁ, H. *Nové trendy v leadershipu, koncepcí, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7261-479-0.

JERMÁŘ, M. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2012. 176 s. ISBN 978-80-261-0147-5.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti, východiska a vývoj*. Praha : Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLLÁRIK, T., LISÁ, E., RITOMSKÝ, A. *Psychodiagnostika manažerů*. Žilina : Eurokódex, 2013. 152 s. ISBN 978-80-8155-013-3

- KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia + psychológia práca = sociálna psychológia práce?*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011. 401 s. ISBN 978-80-2232-965-1
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KROUPA, A. Spokojený zaměstnanec rovná se spokojený klient. *Forum sociální politiky. Odborný recenzovaný časopis*, 2012, roč. 6, č. 5, s. 28-30. ISSN 1802-5854.
- MARCIANO, P., L. *Cukr a bič nefungují*. Brno: Motiv Press, 2013. 240 s. ISBN 978-80-904133-9-9.
- MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha : Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. Praha: Stanislav Juhaňák – TRITON, 2014. 600 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- ORHAN, M. *Moving toward task virtuality in organizations*. Praha : Carter, 2015. 227 s. ISBN 978-80-260-9259-9.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali – 3., rozšířené vydání*. Praha : Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- SCHAUFELI, B., BAKKER, B., *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. New York : Psychology Press, 2010. 14 s. ISBN 978-1-136-98087-9.
- SOKAČOVÁ, L., KOLÁŘOVÁ, J. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života: Work-Life Balance: Hestia 2 - podpora realizace partnerství k rodinné politice na místní a regionální úrovni a procesů komunitního plánování v oblasti sladování pracovního a rodinného života*. Ústí nad Labem : Centrum komunitní práce, 2010. 99 s. ISBN 978-80-254-8038-0.
- TEJNOROVÁ, J. Zatočte s fluktuací ve vaší firmě. *HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů*, 2014, č. 1, s. 22. ISSN 1212-690X.
- TOMŠÍK, P. et al. *Management lidských zdrojů*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. 411 s. ISBN 978-80-87839-01-0.
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha : Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizacích: personální rozměr managementu*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2013. 272 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VEČERNÍK, J. ed. *Práce, hodnoty, blahobyt: české realie v evropském kontextu*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2016. 415 s. ISBN 978-80-7330-295-5.
- VINOPAL, J. Indikátor subjektivní kvality pracovního života. *Sociologický časopis*, 2011, vyd. 5, s. 939-942. ISSN 0038-0288.
- VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha : Adart, 2013. 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.

WAGNEROVÁ, I. Psychologie práce a organizace. Praha : Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

AUTO JAROV: *O firmě* [online]. Praha : AUTO JAROV, 2020 [cit. 2020-11-08]. Dostupné z WWW: <<https://www.autojarov.cz/o-firme>>.

BOWLING GREEN STATE UNIVERSITY: *Job Descriptive Index* [online]. Ohio : Bowling Green State University, 2020 [cit. 2020-02-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html>>.

CASTANHEIRA, F.: *Job Descriptive Index* [online]. Springer : Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research, 2014 [cit. 2020-11-02]. Dostupné z WWW: <https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5_1565>.

CVVM: *Postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání – červen 2019* [online]. Praha : CVVM, 2019 [cit. 2020-11-08]. Dostupné z WWW: <https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4976/f9/eu190717.pdf>.

ČÁBELKOVÁ, I., ABRAHÁM, J., STRIELKOWSKI, W.: *Factors influencing job satisfaction in post-transition economies: The case of the Czech Republic* [online]. Varšava : International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 2015 [cit. 2020-10-27]. Dostupné z WWW: <https://www.researchgate.net/publication/288021052_Factors_influencing_job_satisfaction_in_post-transition_economies_The_case_of_the_Czech_Republic>.

DUGGUH, S., AYAGA, D., *Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations* [online]. Gurugram : Journal of Business and Management, 2014 [cit. 2020-10-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf>>.

GALLUP: *Gallup Q12 Employee Engagement Survey* [online]. Washington D.C.: Gallup, Inc., 2016 [cit. 2020-11-01]. Dostupné z WWW: <<https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>>.

HASHEMI, S.M., JUSOH, J., KIUMARSI, S., HASHEMI, F. *Determinant of Employees Job Satisfaction and the Role of Male and Female Differences: An Empirical Study at Hotel Industry in Iran* [online]. Johar : Journal of Hospitality Application & Research, 2015, [cit. 2020-10-29]. Dostupné z WWW: <<https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1733209381/abstract/E7B796574F6E4EE7PQ/1?accountid=17203>>.

HAYS: *Jak zvýšit angažovanost a motivaci zaměstnanců?* [online]. Praha: Nitemedia, 2017 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z WWW: <<http://hrmag.cz/jak-zvysit-motivaci-a-angazovanost-zamestnancu/>>.

HRUŠKOVÁ, M.: *Nejoblíbenější benefity jsou dovolená navíc a služební auto* [online]. Praha : MAFRA, a. s., 2011 [cit.2020-09-14]. Dostupné z WWW: <https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/nejoblibenejsimi-benefity-jsou-dovolena-navic-a-sluzebni-auto.A110310_135814_viteze_hru>.

CHAUDHRY, M., SABIR, H., RAFI, N., KALYAR, M.: *Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: A comparison of public and private sector organizations* [online]. Punjab : Hailey College of Commerce, University of the Punjab, 2011 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z WWW: <https://www.researchgate.net/publication/321905698_EXPLORING_THE_RELATIONSHI>

P_BETWEEN_SALARY_SATISFACTION_AND_JOB_SATISFACTION_A_COMPARISON_OF_PUBLIC_AND_PRIVATE_SECTOR_ORGANIZATIONS>.

JEMELKA, J.: *Jak docílit spokojenosti zaměstnanců* [online]. Olomouc : Ing. Mgr. Bc. Jiří Jemelka, MBA, 2019 [cit. 2020-11-03]. Dostupné z WWW: <<https://www.btcí.cz/leadership-aneb-jak-byt-spravny-manazer/jak-docilit-spokojenosti-zamestnacu>>.

KMOŠEK, P.: *Generace X Y Z. Rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit?* [online]. Brno : Mgr. Petr Kmošek, 2018 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z WWW: <<https://kmošek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>>.

KREJČOVÁ, Markéta.: *Jak mohou firmy pomoci s hledáním rovnováhy pracovního a osobního života svých zaměstnanců?* [online]. Praha : Markéta Krejčová, 2017 [cit. 2020-10-29] Dostupné z WWW: <<http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-60046920-jak-mohou-firmy-pomoci-s-hledanim-rovnohahy-pracovniho-a-osobniho-zivota-svych-zamestnancu>>

LINZ, S. J., SEMYKINA, A.: *What Makes Workers Happy? Anticipated Rewards and Job Satisfaction* [online]. Michigan : Michigan State University and Florida State University, 2012 [cit.2020-10-25]. Dostupné z WWW: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1699302>.

LUSTYKOVÁ, A.: *Work life balance je in* [online]. Praha : Asociace společenské odpovědnosti, 2013 [cit. 2020-10-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.svetbyznysu.cz/work-life-balance-je-in/>>.

MAYFIELD, C.: *Promoting Organizational Citizenship Behavior through Job Design* [online]. Shippensburg : Journal of Business Disciplines, 2013 [cit. 2020-09-14]. Dostupné z WWW: <https://www.researchgate.net/publication/261365491_Promoting_organizational_citizenship_behavior_through_job_design_Job_characteristics_versus_job_satisfaction>.

Ng. T. W. H., Feldman, D. C.: *The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis Personnel Psychology* [online]. Portland : Portland State University and University of Exeter, 2010 [cit. 2020-09-14]. Dostupné z WWW: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>>.

NORMATIVE EXPRESS: *Job satisfaction questionnaire* [online]. Boca Raton : Amplitude Research, Inc., 2020 [cit. 2020-11-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.employeesatisfactionstudy.com/job-satisfaction-question.html>>.

ONYEBU, Ch., OMOTAYO, O.: *Employee Job Satisfaction and Organizational Performance: An Insight from Selected Hotels in Lagos Nigeria.* [online]. Kuwait : Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 2017 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z WWW: <<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.12816/0039071>>.

POJEROVÁ, Š., SVÁTEK, T., BOJANOVSKÝ, M.: *Průzkum spokojenosti zaměstnanců a jeho význam pro management firmy* [online]. Praha : Shine Leadership, 2011. [cit. 2020-10-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.shineleadership.cz/blog/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu-a-jeho-vyznam-pro-management-firmy/>>.

PROCHÁZKOVÁ, T.: *Teorie motivace podle Maslowa* [online]. Brno : Mentem, 2018 [cit. 2020-11-02]. Dostupné z WWW: <<https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>>.

PTÁČEK, R.: *Proč mladí tolik střídají práci? Nedokážou navázat trvalý vztah* [online]. Praha : Redakce Peníze.cz, 2016 [cit. 2020-10-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.penize.cz/pracovni-pomer/316070-proc-mladi-tolik-stridaji-praci-nedokazou-navazat-trvaly-vztah>>.

RUSSEL, S.: *Getting In-depth with the Gallup Q12 Employee Surveys* [online]. Shelby : C.A. Short, 2016 [cit. 2020-11-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.cashort.com/blog/getting-in-depth-with-the-gallup-q12-employee-surveys>>.

URBAN, J.: *Je spokojený zaměstnanec výkonnější zaměstnanec?* [online]. Praha : European Business School, 2017 [cit. 2020-10-28]. Dostupné z WWW: <<https://ebschool.cz/je-spokojeny-zamestnanec-vykonnejsi-zamestnanec>>.


Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník Gallup Q12.....	I
Příloha 2 Dotazník JDI.....	III
Příloha 3 Poptávka Development Centre	V
Příloha 4 Poptávka Personální audit.....	VI

Přílohy

Příloha 1 Dotazník Gallup Q12

DOTAZNÍK SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ FIRMY AJ



Vážení zaměstnanci,

věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku, který nám poslouží ke kvalitnějšímu řízení firmy.
Prosíme o vyplnění nejpozději do 15.6.2020.

Nápověda k otázkám: Vyberte jednu odpověď.

- 1. Jste muž / žena?**
 - Muž
 - Žena
- 2. Kolik je Vám let?**
 - 18 až 25 let
 - 25 až 35 let
 - 35 až 50 let
 - nad 50 let
- 3. Jak dlouho pracujete ve firmě?**
 - 0 až 2 roky
 - 2 až 5 let
 - 5 až 10 let
 - 10 až 20 let
 - nad 20 let
- 4. Na jakém úseku pracujete?**
 - Servis
 - Prodej
 - Sklad
 - Administrativa

DOTAZNÍK SPOKOJENOST ZAMĚŠTNANCŮ FIRMY AJ



Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku (označte „X“)

	Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální (ani nesouhlasím, ani souhlasím)	Souhlasím	Silně souhlasím
Vím, co se ode mě v práci očekává					
Mám všechny nástroje a vybavení potřebné ke správnému výkonu své práce					
V práci mám příležitost dělat každý den to, co umím nejlépe					
Za posledních 7 dní jsem dostal uznání nebo pochvalu za dobře odvedenou práci					
Můj nadřízený nebo někdo v práci se zajímá o můj osobní život					
V práci je někdo, kdo podporuje můj rozvoj					
V práci se můj názor zdá být důležitý					
Poslání nebo účel mé společnosti ve mně vyvolává pocit, že moje práce je důležitá					
Moji kolegové odvádějí kvalitní práci					
Mám v práci dobré přátele					
Za posledních 6 měsíců se mnou někdo v práci mluvil o mém zlepšení					
Za poslední rok jsem měl v práci dostatek příležitostí k učení a růstu					

DĚKUJEME ZA VYPLNĚNÍ TOHOTO DOTAZNÍKU.

Zdroj: Vlastní zpracování

DOTAZNÍK**SPOKOJENOST ZAMĚŠTNANCŮ FIRMY AJ**

Vážení zaměstnanci,
věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku, který nám poslouží ke kvalitnějšímu řízení firmy.
Prosíme o vyplnění nejpozději do 15.6.2020.

Nápověda k otázkám: Vyberte jednu odpověď.

1. Jste muž / žena?

- Muž
 Žena

2. Kolik je Vám let?

- 18 až 25 let
 25 až 35 let
 35 až 50 let
 nad 50 let

3. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- 0 až 2 roky
 2 až 5 let
 5 až 10 let
 10 až 20 let
 nad 20 let

4. Na jakém úseku pracujete?

- Servis
 Prodej
 Sklad
 Administrativa

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku (označte „X“).

Lidé ve Vaší současné práci			
Pomyslete na většinu lidí, se kterými pracujete nebo se kterými se setkáváte v souvislosti s vaší prací. Jak dobře tyto lidi popisuje každé z následujících slov nebo frází?			
Fráze	ANO	NE	?
Stimulující			
Nudní			
Pomalí			
Ochotní			
Hloupí			
Odpovědní			
Sympatičtí			
Inteligentní			
Nepřátelští			
Hrubí			
Chytří			
Líní			
Nepříjemní			
Podporující			
Aktivní			
Přímočaří			
Frustrující			
Tvrdohlaví			

Vaše práce obecně			
Myslete na svou práci obecně. Jak jí celkově většinou vnímáte?			
Fráze	ANO	NE	?
Příjemná			
Špatná			
Skvělá			
Ztráta času			
Dobrá			
Nežádoucí			
Stojí za to			
Horší než většina			
Přijatelná			
Skvělá			
Lepší než většina			
Nepříjemná			
Naplňující			
Neadekvátní			
Vynikající			
Strašná			
Užívám si jí			
Nenaplňující			

DOTAZNÍK

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ FIRMY AJ



1. obchodní úřad automobilů
 Diakovo, 118 00 Praha 11, tel. 30 900 12308

Práce na současné pozici			
Přemýšlejte o práci, kterou v současné době děláte. Jak dobře popisuje vaše práce každé z následujících slov nebo frází?			
Fráze	ANO	NE	?
Fascinující			
Rutinní			
Uspokojivá			
Nudná			
Dobrá			
Dává pocit úspěchu			
Vzbuzující respekt			
Vzrušující			
Odměňující			
Užitečná			
Náročná			
Jednoduchá			
Opakující se			
Tvořivá			
Nudná			
Nezajímavá			
Mohu vidět výsledky			
Využívá mé schopnosti			

Finanční ohodnocení			
Přemýšlejte o vašem finančním ohodnocení. Jak dobře popisuje vaše současná mzda každé z následujících slov nebo frází?			
Fráze	ANO	NE	?
Adekvátní pro normální výdaje			
Ferové			
Stěží s ním vyžiji			
Špatné			
Komfortní			
Méně, než si zasloužím			
Dobré			
Dost na vyžití			
Nedostatečné			

Příležitosti pro povýšení			
Pomyslete na příležitosti k povýšení, které nyní máte. Jak dobře je popisuje každé z následujících slov nebo frází?			
Fráze	ANO	NE	?
Hodně příležitostí			
Trochu omezené			
Podporující schopnosti			
Nemožné			
Velká šance			
Velmi omezené			
Občasné povyšování			
Pravidelné povyšování			
Docela dobrá šance			

Nadřízený			
Pomyslete na nadřízeného ve vaší práci. Jak dobře ho popisuje každé z následujících slov nebo frází?			
Fráze	ANO	NE	?
Podporující			
Těžce potěšitelný			
Nezdvořilý			
Chválí dobrou práci			
Taktní			
Vlivný			
Aktuální			
Ne příliš laskavý			
Má své oblíbence			
Řekne mi, jak si stojím			
Nepřijemný			
Tvrdohlavý			
Zná svou práci dobře			
Špatný			
Inteligentní			
Špatný plánovač			
Blízko když je třeba			
Líný			

DĚKUJEME ZA VYPLNĚNÍ TOHOTO DOTAZNÍKU.

Zdroj: Vlastní zpracování



AUTO JAROV, s.r.o.

Osiková 2, 130 00 Praha 3

tel.: +420 251 002 111, fax: +420 251 002 413, www.autojarov.cz

POPTÁVKA:

Požadavek:	Development Centre (DC)
Komu je kurz určen?	<ul style="list-style-type: none">• Vedoucí pracovníci
Měřené kompetence	<ul style="list-style-type: none">• schopnost vést• orientace na výsledek• spolupráce / zákaznická orientace• strategická orientace• respekt k pravidlům
Počet účastníků:	40 vedoucích pracovníků
Časový rámec:	6 cyklů po 5 účastnících v období od 5.1.2021 – 28.2.2021
Místo konání:	AUTO JAROV, s.r.o. – školící centrum Osiková 2688/2 130 00 Praha 3 - Žižkov

V Praze

.....
podpis objedávajícího

AUTO JAROV, s.r.o.
Adresa: Osiková 2, 130 00 Praha 3
Zapsaná u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 13567

IČ: 45789584
DIČ: CZ45789584

Tel.: +420 251 002 111
Fax: +420 251 002 413
autojarov@autojarov.cz

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Poptávka Personální audit



AUTO JAROV, s.r.o.

Osiková 2, 130 00 Praha 3
tel.: +420 251 002 111, fax: +420 251 002 413, www.autojarov.cz

POPTÁVKA:

Požadavek:	Personální audit: revize stávajícího systému odměňování a benefitů a tvorba návrhů na jeho optimalizaci
Požadavky na dodavatele služeb	<ul style="list-style-type: none">• Prokazatelné zkušenosti s realizací obdobných auditů• Poskytnutí min. 3 referencí v období 5ti let
Základní vstupní informace	<ul style="list-style-type: none">• 520 zaměstnanců• Úseky: prodej, servis, sklad, administrativa, technický• Klíčové pozice: dělníci v servise, prodejci, skladníci, servisní poradci, vedoucí jednotlivých středisek, administrativní pracovníci, strážníci, úklizeči, údržbáři• Struktury mezd: základní mzda + flexibilní složka (dle pracovního zařazení)• Výše ročních mezd ve firmě cca 320 mil. Kč
Časový rámec:	Realizace do konce roku 2020
Místo auditu:	AUTO JAROV, s.r.o. Osiková 2688/2 130 00 Praha 3 - Žižkov

V Praze

.....
podpis objedávajícího

AUTO JAROV, s.r.o.
Adresa: Osiková 2, 130 00 Praha 3
Zapsaná u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 13567

IČ: 45789584
DIČ: CZ45789584

Tel.: +420 251 002 111
Fax: +420 251 002 413
autojarov@autojarov.cz

Zdroj: Vlastní zpracování