

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



PODNIKOVÁ EKONOMIKA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Spokojnost' zaměstnanců v organizácii

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Lenka Chvojková/PE 39

JMÉNO VEDOUČÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Robin Čejka

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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: 1.12.2014, Praha

PODĚKOVÁNÍ

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN
1. Cíl práce: Cieľom bakalárskej práce je zistiť, či sú zamestnanci spoločnosti Zátiší group, s. r. o. a spokojní vo svojom zamestnaní a prípadné navrhnutie opatrení k odstráneniu zistených nedostatkov.
2. Výzkumné metody: Dedukcia, deskripcia, pološtruktúrovaný rozhovor
3. Výsledky výskumu/práce: Pozitívnym výsledkom výskumu práce je skutočnosť, že zamestnanci v spoločnosti Zátiší group, s.r.o. sú vcelku spokojní vo svojom zamestnaní, hrozba avšak prichádza v podobe úvah zamestnancov o zmene zamestnania. Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že kritickými faktormi by mohli byť absencia kariérneho rastu, nedostatočné platové ohodnotenie, stres v zamestnaní a nedostatočná komunikácia. Zamestnanci sú naopak spokojní s pracovným prostredím, benefitmi, ktoré zamestnávateľ poskytuje a so vzťahmi s ostatnými zamestnancami.
4. Závěry a doporučení: Krátkodobým riešením je poskytnúť zamestnanom prémie, ktoré by mali vykompenzovať jednak zvýšený stres v zamestnaní, a jednak čiastočne odstrániť nespokojnosť s platovým ohodnotením. Dlhodobým riešením je osobné ohodnotenie, ktoré bude flexibilne stúpať alebo klesať podľa prosperity spoločnosti a podielu, ktorým k zvýšeniu tejto prosperity prispel ten ktorý zamestnanec. Kariérny rast pre zamestnancov by sa nemusel nutne odohrávať v zmysle zmeny pracovnej pozície, ale posunu v rámci súčasnej pozície. To je možné zabezpečiť predovšetkým zvýšením prestíže reštaurácii. Zriadenie odborovej organizácie by pomohlo zamestnávateľovi riešiť preventívne spokojnosť a nespokojnosť svojich zamestnancov.
KLÍČOVÁ SLOVA
Pracovná spokojnosť, motivácia, zamestnanci, dotazníkové šetrenie

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY
1. Main objective: The aim of the bachelor thesis is to determine whether the employees of the Zátíší group, s.r.o. company are satisfied in their jobs, as well as the potential proposal of measurements to eliminate identified deficiencies.
2. Research methods: Reasoning, description, semi-structured interview
3. Result of research: The positive result of the thesis research is the fact that the employees of Zátíší group, s.r.o. are, on the whole, satisfied in their jobs; however, the threat arises in the form of the employees' consideration concerning the job change. The questionnaire survey has shown that the lack of career development, inadequate remuneration, stress at work and inadequate communication could be the critical factors. On the other hand, the employees are satisfied with the working environment, benefits provided by the employer and with the relationship with other employees.
4. Conclusions and recommendation: The short-term solution is to provide the employees with bonus payments, which should both compensate for increased stress at work, and also partially remove dissatisfaction with remuneration. The long-term solution is a personal assessment which will rise or fall flexibly according to the prosperity of the company and the share by which an individual employee has contributed to the rise of such prosperity. The career development of the employees would not have to necessarily take place in terms of job position change, but in terms of a shift within the current position. This can be ensured in particular by increasing the prestige of restaurants. The establishment of a labor union would help the employer to solve the satisfaction and dissatisfaction of his employees preventively.
KEYWORDS
Job satisfaction, motivation, employees, questionnaire survey
JEL CLASSIFICATION
J 28 Safety, Job satisfaction, Related Public Policy M 12 Personnel Management, Executives, Executive Compensation

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lenka Chvojková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 39
Téma:	Spokojenost zaměstnanců v organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod. 2. Cíl a metodika (hlavní a dílčí cíle). 3. Teoretická východiska práce – obecné pojednání o spokojenosti pracovníků, příčiny spokojenosti a nespokojenosti, vztah mezi spokojeností a motivací, vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem. 4. Analytická část práce – charakteristika vybrané organizace, provedení a zhodnocení analýzy v konkrétní organizaci. 5. Návrh doporučení pro organizaci. 6. Závěr.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2. DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. URBAN, J. Řízení lidí v organizaci. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
Vedoucí práce:	Ing. Robin Čejka, MBA



Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 6. 2013

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1	Úvod	1
1.1	Cieľ práce	2
1.2	Metodologická časť	3
2	Teoretická časť	5
2.1	Práca	5
2.2	Spokojnosť	5
2.3	Pracovná spokojnosť	5
2.3.1	Výskumné faktory pracovnej spokojnosti	8
2.3.2	Spokojnosť s prácou	8
2.3.3	Spokojnosť z práce	8
2.3.4	Spokojnosť v práci	9
2.4	Motivácia	9
2.4.1	Pracovná motivácia	9
2.4.2	Motivačné stratégie	10
2.4.3	Nástroje pracovníkov	11
2.5	Vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a motiváciou	12
2.6	Vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom.....	13
3	Praktická časť seminárnej práce	16
3.1	Základné informácie o spoločnosti Zátíší group, s.r.o	16
3.2	Základné údaje o dotazovaných zamestnancoch sledovanej spoločnosti Zátíší group, s. r. o.	17
3.3	Spokojnosť zamestnancov sledovanej spoločnosti Zátíší group, s.r.o.	19
3.3.1	Výsledky dotazníkového šetrenia	19
3.4	Zhrnutie a ďalšie návrhy na zlepšenie	27
4.	Záver	31

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1:	Tri prístupy pracovnej spokojnosti	7
Tabuľka 2:	Faktory Herzbergovej dvojfaktorovej teórie motivácie	13
Tabuľka 3:	Základné údaje o zamestnancoch	18
Tabuľka 4:	Spokojnosť zamestnancov so súčasným pracovným zaradením.....	19
Tabuľka 5:	Stres a prepracovanosť zamestnancov	19
Tabuľka 6:	Vzťahy s kolegami	20
Tabuľka 7:	Spokojnosť s dohľadom nad zamestnancami	20
Tabuľka 8:	Vážnosť názorov kolegov	21
Tabuľka 9:	Očakávanie zamestnávateľa	21
Tabuľka 10:	Komunikácia s vedúcimi zamestnancami	22
Tabuľka 11:	Rozvoj zamestnancov	22
Tabuľka 12:	Rozvoj po profesijnej stránke	23
Tabuľka 13:	Spokojnosť s pracovným prostredím	23
Tabuľka 14:	Možnosť kariérneho rastu	23
Tabuľka 15:	Zamestnanecké benefity	24
Tabuľka 16:	Platové ohodnotenie zamestnancov	25
Tabuľka 17:	Celková spokojnosť zamestnancov	25
Tabuľka 18:	Postoj k spoločnosti.....	26
Tabuľka 19:	Vzťah k zamestnávateľovi	26
Tabuľka 20:	Pravdepodobnosť zmeny zamestnávateľa	27
Tabuľka 21:	Ročné zvýšenie nákladov v reštaurácii Bellevue.....	28
Tabuľka 22:	Ročné zvýšenie nákladov v reštaurácii V zátiší	28
Tabuľka 23:	Ročné zvýšenie nákladov v reštaurácii Mlýnec	29
Tabuľka 24:	Ročné zvýšenie nákladov v reštaurácii Žofín	29
Tabuľka 25:	Celkové ročné zvýšenie nákladov vo všetkých reštauráciách.....	29

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Zoznam obrázkov

Obrázok 1:	Vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom	14
Obrázok 2:	Závislosť medzi silou motivácie a úrovňou výkonu	15

1. Úvod

Bakalárska práca je zameraná na spokojnosť zamestnancov v organizácii, a to konkrétne v spoločnosti Zátíší group, s.r.o.

Ľudský kapitál vo firme predstavuje ľudský faktor, na ktorom závisí úspešnosť podnikania a je jednou z najväčších konkurenčných výhod. Spoločnosti si konkurujú v ponukách, ktorými sa snažia získať kvalitných, kvalifikovaných a oddaných zamestnancov. Po získaní je udržanie takýchto kvalitných zamestnancov však ďalším krokom a práve tu hrá významnú rolu spokojnosť zamestnancov. Preto je práca venovaná práve spokojnosti zamestnancov v organizácii.

Spokojnosť zamestnancov je ovplyvňovaná veľkým množstvom faktorov, ktorým sú zamestnanci vystavení. Keďže každý človek je jedinečnou bytosťou s individuálnymi potrebami, na každého pôsobia tieto faktory inou mierou a preto je veľmi dôležité, aby sa k zamestnancom pristupovalo individuálne a rozoznávalo sa, čo ktorého jedinca vedie k spokojnosti a zároveň motivuje k podaniu lepšieho pracovného výkonu a naopak, čo považuje za najväčšie prekážky k spokojnosti v spoločnosti. Odpovede na tieto otázky priniesol vykonaný výskum spokojnosti zamestnancov spoločnosti Zátíší group, s.r.o. Vďaka tomuto výskumu boli zistené možné príčiny fluktuácie zamestnancov, dôvody nižšej výkonnosti (ako napríklad stres) a ďalšie.

Bakalárska práca sa rozdeľná do štyroch častí.

Prvou časťou je úvod. V úvode práce sú definované hlavný cieľ práce, čiastočné ciele práce a metodika práce.

Druhou časťou práce je časť teoretická. V teoretickej časti práce sú definované základné pojmy, ktoré sa viažu na spokojnosť, faktory pracovnej spokojnosti a nespokojnosti, je definovaný vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a motiváciou a vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom. Teoretické znalosti budú základom pre vlastný výskum. Po úvode práce je samostatná kapitola venovaná metodologickej časti práce.

Tretiu časť práce tvorí praktická časť. V praktickej časti práce je charakterizovaná organizácia, o ktorej je bakalárska práca napísaná a v ktorej je vykonaný kvantitatívny výskum. Praktická časť teda zahŕňa dotazníkové šetrenie a podrobný opis výsledkov tohto šetrenia.

Poslednú, štvrtú časť práce tvorí záver. Na základe empirického šetrenia sú na konci bakalárskej práce vyvedené závery a navrhnuté odporúčania pre sledovanú spoločnosť, ktoré by mohli prispieť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov spoločnosti. Na základe výsledkov výskumu budú navrhnuté opatrenia vedúce k eliminácii nedostatkov a tým pádom k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov. Výsledky výskumu budú predstavené vedeniu spoločnosti a následne tiež budú konzultované návrhy na zlepšenie.

1.1 Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je zistiť, či sú zamestnanci spoločnosti Zátíší group, s. r. o. spokojní vo svojom zamestnaní a prípadné navrhnutie opatrení k odstráneniu zistených nedostatkov.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa boli stanovené čiastočné ciele, ktorými sú:

- zhromaždenie teoretických poznatkov o spokojnosti zamestnancov v súčasnej literatúre,
- formulácia metodiky práce na základe získaných poznatkov,
- zostavenie dotazníku skúmajúceho spokojnosť zamestnancov sledovanej spoločnosti, konkrétne spokojnosť s odmeňovaním a zamestnaneckými benefitmi, so vzdelávaním a osobným rozvojom, zamestnaneckým prostredím, spokojnosť so spolupracovníkmi a nadriadenými a nakoniec dotazník skúma plánované zotrvanie zamestnancov v sledovanej spoločnosti
- preskúmanie a posúdenie spokojnosti zamestnancov sledovanej spoločnosti, a to na základe vykonania dotazníkového šetrenia a polo štruktúrovaného rozhovoru s generálnou riaditeľkou,
- vyvodenie záveru a odporúčania k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov v sledovanej spoločnosti

K dosiahnutiu cieľov bakalárskej práce povedie vysvetlenie základných pojmov spokojnosti zamestnancov a prepojenie teoretických poznatkov a praktickej časti práce.

1.2 Metodologická část

Metódy a techniky využité v práci

Bakalárska práca sa skladá z teoretickej časti a praktickej časti a bola napísaná za použitia primárnych a sekundárnych zdrojov.

Sledovanou spoločnosťou bola spoločnosť Zátíší group, s.r.o., ktorej bola venovaná praktická časť seminárnej práce, kde je porovnávaná s teoretickými východiskami čerpanými z prvej časti práce. V praktickej časti je predstavená organizačná štruktúra spoločnosti.

Sekundárnymi zdrojmi boli informácie získané z odbornej literatúry zapožičanej v knižnici Cerge-ei, Národní knihovně České republiky a z internetových zdrojov. Informácie o spoločnosti boli získané z interných zdrojov spoločnosti a z webových stránok spoločnosti.

Teoretická časť práce bola zostavená v niekoľkých etapách. Najprv bola zhromaždená odborná literatúra, ktorá bola doplnená o ďalšie pramene – internetové zdroje súvisiace s danou témou. Na základe rozboru týchto prameňov bola hodnotená ich dôveryhodnosť a prínosnosť. V prípade, že sa jednalo o využiteľný a vhodný zdroj informácií pre prácu, bol tento zdroj interpretovaný na základe priamych a nepriamych citácií. V poslednej fáze boli jednotlivé pramene komparované a výsledok bol na základe syntézy spracovaný do jedného uceleného komplexu – do teoretickej časti bakalárskej práce.

Primárne zdroje tvorilo dotazníkové šetrenie, ktoré skúma spokojnosť zamestnancov sledovanej spoločnosti. Údaje, ktoré boli získané z dotazníkového šetrenia, boli spracované do prehľadných tabuliek a grafov. Ďalším primárnym zdrojom bol polo štruktúrovaný rozhovor s generálnou riaditeľkou spoločnosti, kde boli získané bližšie informácie o chode spoločnosti.

Dotazníkové šetrenie bolo pripravené za pomoci knihy „Jak se vyrábí sociologická znalost“ od M. Dismana. Cieľom dotazníku bolo zistiť, ako sú zamestnanci sledovanej spoločnosti spokojní so svojím zamestnaním, preto bol dotazník štruktúrovaný do nasledujúcich častí, ktoré sledovali konkrétne: spokojnosť s platovým ohodnotením, spokojnosť s možnosťou profesijného rastu, spokojnosť s kolegiálnymi vzťahmi (či už kolegovia alebo nadriadení), spokojnosť s pracovným prostredím a nakoniec celková spokojnosť zamestnancov

Dotazníkové šetrenie bolo vykonané vo všetkých štyroch pražských reštauráciách, ktoré sledovaná spoločnosť vlastní. Každá z reštaurácie bola navštívená v dva pracovné dni, keďže zamestnanci pracujú formou krátkeho a dlhého týždňa. Šetrenie bolo určené pre zamestnancov na pozíciách čašník/servírka, kuchár/ka, šéfkuchár/ka, manažér/ka, zástupca/kyňa manažéra/ky, hosteska.

Reštaurácie Bellevue a V zátiší majú v súčasnosti 15 zamestnancov, reštaurácia Mlýnec má 17 zamestnancov a reštaurácia Žofín garden má v súčasnosti len 4 stálych zamestnancov. Základný súbor je veľký: 51 zamestnancov. Tohto šetrenia sa vzhľadom k pracovnej vyťažnosti zamestnancov zúčastnilo 43 zamestnancov, čo je výberový súbor. Z dotazníkov pre zamestnancov sledovanej spoločnosti sa len dva vyplnené dotazníky dali považovať za nespoľahlivé a preto boli z výskumu vyradené. Návratnosť dotazníkov teda bola 96%, dalo by sa teda konštatovať, že bola vysoká. Z reštaurácie Bellevue sa dotazníkového šetrenia zúčastnilo 11 zamestnancov sledovanej spoločnosti, z reštaurácie Mlýnec to bolo 17 zamestnancov, z reštaurácie V zátiší 11 zamestnancov a z reštaurácie Žofín vyplnili dotazník 4 zamestnanci.

Dotazník bol štruktúrovaný formou otázok s možnosťou výberu jednej odpovede. Obsahoval 22 otázok, z ktorých 5 otázok bolo zameraných na identifikáciu konkrétneho zamestnanca, ako napríklad vek, pracovné zaradenie a pod. Ďalšie dve otázky boli zamerané na spokojnosť so súčasným pracovným zameraním a toho týkajúcim sa stresom, ktorý môžu zamestnanci pociťovať. V ďalších piatich otázkach sa dotazník zameriaval na vzťahy s kolegami a s vedúcimi pracovníkmi spoločnosti, s ich vzájomnou komunikáciou a s očakávaniami vedúcich pracovníkov od zamestnancov. Nasledovné 4 otázky boli zamerané na možnosť rozvoju a kariérneho rastu zamestnancov sledovanej spoločnosti a ich spokojnosť s pracovným prostredím. Spokojnosť s platovým ohodnotením a zamestnaneckými benefítmi skúmali ďalšie dve otázky. Posledné štyri otázky dotazníkového šetrenia zisťovali celkovú spokojnosť zamestnancov, to, či sú hrdí na značku spoločnosti, ktorá ich zamestnáva, či majú radi svojho zamestnávateľa a poslednou otázkou dotazníkového šetrenia bolo, či je pravdepodobné, že zamestnanci v najbližšej dobe plánujú odchod zo sledovanej spoločnosti.

Praktická časť obsahuje vypracované tabuľky, ktoré zaznamenávajú výsledky dotazníkového šetrenia. Posledná podkapitola praktickej časti je venovaná zhrnutiu a ďalším návrhom na zlepšenie.

Posledná časť seminárnej práce – záver, je zhodnotením dotazníkového šetrenia a odporúčaním autorky seminárnej práce pre zlepšenie systému personálnej práce v sledovanej organizácii.

2. Teoretická časť

V tejto kapitole sa bude práca zaoberať teoretickými východiskami podstatnými pre spracovanie praktickej časti práce. Budú definované základné pojmy ako spokojnosť, práca, motivácia a ďalšie.

2.1 Práca

Práca je každodenná činnosť človeka, pokiaľ hovoríme o práci v užšom zmysle slova, tak ide o určitú činnosť, ktorú dospelý jedinec vykonáva zaodmenu. Michael Armstrong (2007, str. 185) uvádza pre pojem práca nasledujúcu definíciu: „*Práca je účelové vynakladanie úsilia a aplikácia znalostí a vedomostí.*“ Podľa Veľkého sociologického slovníka (1996, s. 747) je práca definovaná ako účelná produkcia predmetov a služieb, ktoré majú hodnotu pre ostatných členov spoločnosti a ako cieľavedomá činnosť človeka, ktorá slúži na uspokojovanie potrieb. Dvořáková (2007, str. 160) prácu vymedzila nasledovne: „*Práca významne angažuje vnútorný svet motívov, odhaľuje človeku nové potreby a záujmy. Stáva sa sama o sebefaktorom životného záujmu, po nemalú časť života až ústrednou životnou hodnotou.*“

Na prácu môžeme prihliadať z viacerých pohľadov, ako zmieňuje Provazník a kol. (1997, s. 122). *Prvým pohľadom je sociálno-ekonomický*, kde je práca chápaná ako základ existencie spoločnosti a každý človek svojou prácou spoluvytvára hodnoty celej spoločnosti. *Druhým pohľadom je psychologický*, a teda pohľad zo strany jedinca, pretože každý človek vkladá do práce svoje vedomosti, znalosti, zručnosti, skúsenosti a energiu. Tu hrá zásadnú rolu ľudská psychika, pretože: „*Práca je základom sebarealizácie človeka, ale aj základom jeho uplatnenia v spoločnosti.*“ (Provazník a kol., 1997, s. 122)

2.2 Spokojnosť

Stav spokojnosti či nespokojnosti je daný povahou každého človeka. Ide teda o subjektívny pocit, ktorý nastupuje v okamihu, kedy jedinec nepocituje žiadnu potrebu a má všetkého dostatok. Spokojnosť je často nahradzovaná pojmi satisfakcia („satis“ latinsky znamená dosť) alebo zadost'učinenie. Každý vníma spokojnosť inak (dôležitú rolu hrá skromnosť) a čo napríklad jednému človeku k spokojnosti stačí, inému ani zďaleka nestačí. Či človek je alebo nie je spokojný je dané vnútorným sebahodnotením každého človeka.

2.3 Pracovná spokojnosť

Na pracovnú spokojnosť v súčasnej literatúre taktiež neexistuje presná a jednoznačná definícia, no autori ju rozlišujú na niekoľko druhov.

Kollárik (1986, s. 14) rozlišuje *spokojnosť s prácou* oproti *spokojnosť v práci*, sú to dva obsahovo odlišné pojmy:

- *spokojnosť s prácou* – zahŕňa konkrétnu pracovnú činnosť človeka, jeho osobné hodnoty, pracovné prostredie, vzťahy na pracovisku a podobne. Sú to všetky charakteristiky tvoriace celkový charakter práce.
- *spokojnosť v práci* – obsahovo širší pojem, ktorý zahŕňa všetky komponenty pracovnej činnosti.
- *pracovná spokojnosť* – tento špecifický pojem je treba chápať ako sumárnu hodnotu, kde sa odráža množstvo faktorov súvisiacich s pracovnou činnosťou a s pracovnými aj mimopracovnými podmienkami.

Kollárik (1986, s.14) rozlišuje dve dimenzie pracovnej spokojnosti, jednak ako sociálneho javu a jednak ako psychologického obsahu. Pracovná spokojnosť ako sociálny jav odráža zložitý vzťah pracovníkov a pracovných tímov k rôznym aspektom ich pôsobenia v organizácii. Z psychologického hľadiska zdôrazňuje význam práce pre človeka. Charakter a obsah pracovnej činnosti určuje postavenie pracovníka v organizácii a v spoločnosti, vďaka práci získava prostriedky pre uspokojenie rôznych potrieb. Tieto skutočnosti výrazne pôsobia na psychiku človeka a tým ovplyvňujú jeho správanie.

Pokiaľ hovoríme o psychologickom význame pracovnej spokojnosti, podľa Buchtovej (2004, s. 67) je možné pojem *pracovná spokojnosť* rozdeliť na :

- objektívnu stránku, ktorá je vyjadrená prejavmi pracovného správania, je definovaná ako výkonnosť, efektivita, kvalita výsledkov pracovnej činnosti a podobne,
- subjektívnu stránku, ktorá predstavuje spokojnosť ako odraz práce a jej podmienok, ktoré sú preplnené normami, aspiráciou, hodnotovou orientáciou a očakávaniami jedinca premietajúcich sa do vykonávanej činnosti. Obe stránky sú úzko prepojené, no nie sú priamo úmerné – tzn., že pokiaľ je pracovník spokojný, neznamená to, že bude výkonný.

Kubáni (2011, s. 125) ponúka iné kritériá pre delenie pracovnej spokojnosti, a to na celkovú a čiastočnú pracovnú spokojnosť. Celková pracovná spokojnosť odráža všeobecnú mieru vzťahu k vykonávanej práci, zatiaľ čo čiastočná pracovná spokojnosť vyjadruje spokojnosť s jednotlivými faktormi vzťahujúcimi sa na pracovnú situáciu.

Provazník a Komárková (2004, s. 84) sa domnievajú, že sa na pracovnú spokojnosť môžeme pozerat' z troch rôznych prístupov, vid' nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 1: Tri prístupy pracovnej spokojnosti

PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ		
1. význam	2. význam	3. význam
Subjektívne vyjadrenie ku kvalite starostlivosti o zamestnancov podniku	Vnútorne uspokojenie z práce	Nízka úroveň nárokov
VZŤAHUJE SA		
K pracovným podmienkam pracovníka	K prežitku aktívneho naplnenia pracovníka	K pasívnemu sebauspokojeniu pracovníka
ZNAMENÁ		
Úroveň starostlivosti o zamestnancov podniku	Mobilizáciu pracovných síl „Čím viac sa snažím, tým viac ma to baví!“	Demobilizáciu pracovných síl „Mne to stačí, na čo by som sa snažil/a!“

Zdroj: Provazník a Komárková (2004, s. 84)

Prvý prístup sa na pracovnú spokojnosť pozerá z pohľadu starostlivosti o zamestnanca. Miera spokojnosti sa líši u jednotlivých zamestnancov, keďže každý zamestnanec má rozdielne požiadavky na starostlivosť a pracovné podmienky, ktoré mu podnik poskytuje. Spokojnosť je vyjadrená subjektívnym postojom každého jedinca a platí: *čím lepšiu starostlivosť poskytuje podnik svojim zamestnancom a čím kvalitnejšie podmienky k práci im vytvára, tým sú jeho zamestnanci spokojnejší.*

Druhý prístup nahliada na spokojnosť cez vnútorné uspokojenie z práce. Na rozdiel od prvého prístupu je zameraný na vnútorné stotožnenie zamestnanca s vlastnou prácou. Na základe tohto prístupu platí: *čím viac bude práca zamestnanca naplňovať a bude sa mu úspešne dariť plniť zadané úlohy, bude pociťovať uspokojenie z dobre vykonanej práce.*

Tretí prístup sa na spokojnosť pozerá z pohľadu zamestnanca, ktorý dosiahne uspokojenie pri splnení pracovných úloh na úrovni, ktorú on považuje za dostačujúcu. Na základe tohto prístupu platí: *zamestnanec sa nesnaží o čo najlepší výkon a splnenie zadanej práce, ale len o splnenie na úrovni, ktorá mu prinesie uspokojenie.*

Na základe tohto rozdelenia je možné odvodiť vplyv spokojnosti na pracovný výkon. Prvý prístup predstavuje spokojnosť popis stavu, v druhom hybnú silu a v treťom brzdnú silu.

2.3.1 Výskumné faktory pracovnej spokojnosti

Podľa Kubániho (2011, s. 126) patria medzi *najčastejšie sledované výskumné faktory pracovnej spokojnosti*: samotná práca, plat, pracovný postup, pracovné podmienky, nadriadený a spolupracovníci.

Celkový počet je však väčší a ich význam a poradie sú potom individuálne odlišné a premenlivé v závislosti na okolnostiach, ktoré sú dané:

- špecifikami práce v určitých oblastiach spoločenskej praxe (napr. školstvo, zdravotníctvo a pod.),
- odlišnosťami jednotlivých profesií a prostredia, kde sú vykonávané (napr. rovnaký odbor v praxi, vo výskume),
- individuálnymi zvláštnosťami a preferenciami (napr. kladenie väčšieho dôrazu na medziľudské vzťahy ako na plat).

Pri výskume pracovnej spokojnosti sa pozornosť venuje najmä tým činiteľom, ktoré sa v rôznej miere podieľajú na jej kvalite, spravidla v závislosti od profesie a pracovného zaradenia, ako aj od individuálnych charakteristík každého pracovníka.

2.3.2 Spokojnosť s prácou

Ako bolo uvedené vyššie, spokojnosť s prácou je jedným z druhov pracovnej spokojnosti. Podľa Armstronga (2007, s. 228) sa termín spokojnosť s prácou týka postojov a pocitov, ktoré ľudia majú vo vzťahu k svojej práci. Pozitívne a priaznivé postoje k práci signalizujú spokojnosť s prácou, naopak negatívne a nepriaznivé postoje k práci signalizujú nespokojnosť s prácou. Úroveň spokojnosti s prácou je ovplyvňovaná vnútornými a vonkajšími motivačnými faktormi, kvalitou riadenia, sociálnymi vzťahmi s pracovnou skupinou a mierou, v akej sú jedinci vo svojej práci úspešní alebo neúspešní. Purcell a kol. (2003, citované podľa Armstronga, 2007, s. 228) sa domnievajú, že k správne a uvedomelému správaniu, ktoré prispieva k úspešnosti firmy, dochádza najpravdepodobnejšie vtedy, ak sú pracovníci dobre motivovaní a majú pocit záväzku k organizácii (sú oddaní) a práca im prináša vysokú mieru uspokojenia. Ich výskum zistil, že hlavnými faktormi ovplyvňujúcimi spokojnosť s prácou sú príležitosti ku kariére, možnosť ovplyvňovať svoju prácu, tímová práca a podnetnosť a náročnosť práce.

2.3.3 Spokojnosť z práce

Spokojnosť z práce chápu Kreitner a Kinicki (1989, s. 52) ako citovú a emocionálnu reakciu zamestnanca na rôzne aspekty svojej práce, a teda sa pracovná spokojnosť prejavuje pozitívnymi alebo negatívnymi pocitmi v súvislosti s prácou.

Podľa Provazníka a Komárkovej (2004, s. 43) je pracovná spokojnosť kritériom hodnotenia personálnej politiky podniku : čím väčšia spokojnosť, tým sa podnik

o svojich zamestnancov lepšie stará. Na druhej strane môžeme spokojnosť zamestnancov vymedziť ako podmienku pre efektívne využívanie pracovnej sily.

Z tohto pohľadu rozlišujeme dva druhy spokojnosti:

- uspokojenie zo zmysluplnej práce – pocit naplnenia,
- sebauspokojenie, v zmysle „mne to stačí“ – táto spokojnosť je ale prekážkou dobrého pracovného výkonu.

2.3.4 Spokojnosť v práci

Ako poddruh pracovnej spokojnosti Kollárik (1986, s.14) uvádza, ako je vyššie uvedené, spokojnosť v práci. Tá napĺňa nasledujúce znaky:

- stálosť – pohybuje sa od maximálnej stability po maximálnu nestálosť. Vplyvom rôznych premenných sa môže spokojnosť meniť, aj keď výskumy dokazujú, že pre každého človeka existuje určitá individuálna rovina spokojnosti,
- intenzita – pohybuje sa od maximálnej spokojnosti po maximálnu nespokojnosť. Ide o pomerne pohyblivú zložku, pretože rôzne situácie môžu spokojnosť výrazne zvýšiť (napr. odmena) či znížiť (napr. neobjektívne hodnotenie vedúceho).

2.4 Motivácia

Pojem motivácia vychádza z latinského slovesa *movere*, ktoré odpovedá slovenskému slovesu *pohybovať sa*. Už z tejto skutočnosti je zrejmé, že motivácia je akási hybná sila, ktorá pohybuje človekom k nejakému cieľu, ktorý má spravidla uspokojiť jeho potrebu. Armstrong (2007, s. 220) uvádza, že motív je príčina ľudského správania, ktorá vychádza z vnútorných človeka. Motívy vznikajú ako ciele k uspokojeniu potreby, stimulom môže byť odmena, ktorá podnieti človeka k dosiahnutiu cieľa.

Motivácia podľa Pauknerovej (2006, s. 173) predstavuje súbor vnútorných hnacích síl človeka, ktoré ho určitým smerom zameriavajú, aktivizujú a vzniknutú aktivitu udržujú. Navonok sa tieto sily prejavujú v podobe motivovaného jednanie (motivovanej činnosti).

Armstrong (2007, s. 220) ďalej uvádza, že proces motivácie začína zistením neuspokojených potrieb, či už vedomým alebo mimovoľným. Tieto potreby sa prejavujú vo forme prianí niečo získať alebo niečoho dosiahnuť. Za týmto účelom sú stanovené ciele, ktorých splnenie má uspokojiť dané potreby. Pokiaľ bude potreba uspokojená, je pravdepodobné, že sa chovanie vedúce k uspokojeniu potreby bude opakovať v prípade jeho vzniku.

2.4.1 Pracovní motivácia

Pracovní motivácia je zvláštnym druhom motivácie. Táto motivácia sa viaže len k jednému objektu, ktorým je pracovná činnosť, ktorú zamestnanec vykonáva pre danú organizáciu. Pauknerová (2006, s. 173) tvrdí, že v organizácii má motivácia význam hlavne v súvislosti s podávaním pracovného výkonu a celkovou výkonnosťou pracovníka, preto v tejto súvislosti hovoríme špecificky o motivácii pracovného jednanja.

Vždy je nevyhnutné počítať s tým, že každý človek je individualita a preto nejde určiť univerzálny motivátor, ktorý bude pôsobiť na všetkých rovnako. Túto skutočnosť je potreba si uvedomiť i pri riadení spoločnosti. Zamestnávateľ ťažko nájde jediný nástroj motivácie, ktorý by vyhovoval všetkým zamestnancom, pretože každý z týchto zamestnancov má iné ciele a iné potreby. Armstrong (2007, s. 220) k tomu uvádza, že motivovanie bude efektívne až potom, čo podnik spozná svojich zamestnancov a ešte len potom nastaví konkrétne motivačné nástroje.

Armstrong následne rozlišuje dve formy pracovnej motivácie, ktorými sú:

- vnútorná motivácia,
- vonkajšia motivácia.

Toto delenie je založené na tom, že pracovnú motiváciu zakladajú rôzne faktory, ktoré buď vychádzajú z okolitého sveta, alebo priamo z potrieb toho, kto je motivovaný.

Vnútorná motivácia je založená na tom, že ľudia motivujú sami seba tým, že vykonávajú prácu, ktorá ich baví a uspokojuje ich potreby, prípadne vedie k tomu, že od nej očakávajú splnenie svojich cieľov. Ako vnútorné faktory pracovnej motivácie je možné uviesť možnosť rozvíjať svoje schopnosti a vedomosti, nezávislosť, zodpovednosť, získanie práce, ktorá je zároveň zábavou či príležitosť k postupu na lepšiu pracovnú pozíciu a ďalšie.

Vonkajšia motivácia vzniká zo strany vedenia spoločnosti, ktorá sa snaží pozitívne ovplyvniť svojich zamestnancov, aby boli v spoločnosti spokojní a podávali väčší výkon. V tomto prípade je motivácia tvorená finančnými alebo nefinančnými odmenami, možnosťou kariérneho postupu, pochvaly atď. Motivácia ale môže mať tiež podobu trestov, ako napríklad zníženie platu, upomienka a podobné. Obecne je lepšie, keď pracovná motivácia vychádza aspoň z časti z vnútorných faktorov, pretože tie pôsobia dlhodobo, pretože vychádzajú z presvedčenia motivovaného človeka.

2.4.2 Motivačné stratégie

Motivačné stratégie zhrňuje Armstrong (2007, s. 232) do šiestich bodov s odporúčaním pre personálny útvar, ktorý by mal na naplňovanie týchto bodov pri jednaní s ľudskými zdrojmi dohliadať:

- rešpektovať zložitosť procesu motivácie – personálny útvar musí počítať s individualitami pracovníkov a nezjednodušovať proces motivácie,
- nezanedbávať potrebu uznania pracovníkov – vhodne ich odmeňovať podľa predom stanovených systémov, propagovať vytváranie procesu riadenia pracovného výkonu, kde bude stanovené vzájomné očakávanie a tiež forma feedbacku,
- zohľadniť potrebu, kde pracovníci chcú, aby ich práca poskytovala prostriedky k dosiahnutiu ich cieľov, samostatnosť a priestor pre využívanie ich schopností a vedomostí – personálny útvar má podporiť vytváranie takých pracovných miest a pracovných úloh, ktoré ponúkajú rozmanitú prácu, autonómiu a s tým spojenú zodpovednosť a tiež čo najväčšiu mieru kontroly pri vykonávaní práce,
- cítiť potrebu kariérneho postupu a tiež rastu vedomostí – personálny útvar musí zaistiť vzdelávacie programy, vytvárať procesy plánovania kariéry,
- zamerať sa na kultúru organizácie, či je naklonená k tomu motivovať pracovníkov – personalisti by sa mali u vedenia zasadzovať o vytváranie a rozvíjanie kultúry spoločnosti, ktorá podporuje procesy odmeňovania pracovníkov,
- dostatočne skúsené vedenie, ktoré dokáže pracovníkov motivovať ako prirodzená autorita – personalisti musia navrhnúť systém schopností manažérov a vedúcich pracovníkov, ktoré zvýšia kvalitu vedenia a motivovania ľudí, zaistiť vzdelávanie k prehlbeniu ich vodcovských kvalít.

2.4.3 Nástroje pracovníkov

Podľa Bedrnovej a Nového (2007, s 400) môže byť stimulom k pracovnému výkonu všetko, čo pracovník považuje za významné a čo mu môže podnik ponúknuť. Obecne môžeme motivačné nástroje, teda prostriedky, ktorými sú zamestnanci motivovaní či už zamestnávateľom alebo sami, rozdeliť na dve skupiny – hmotné a nehmotné.

Do hmotných motivačných nástrojov je možné začleniť rôzne podoby odmien, do nehmotných motivačných nástrojov v prvej rade pravidelné hodnotenie pracovníkov, vzťahy na pracovisku, vzdelávacie programy, možnosť kariérneho rastu a ďalšie. Forsyth (2009, s. 25 a násl.) uvádza niekoľko druhov motivačných nástrojov:

- odmeny – do tejto skupiny „hmatateľných“ stimulov môžeme zahrnúť napr. firemné autá, provízie (musia mať osobný charakter a musia byť vyplácané na základe predom daných pravidiel), finančná pomoc (pôžičky, príplatok na bývanie, zľava na dopravu a ďalšie), penzijné výhody, úhradu výdajov (spojených s výkonom zamestnania), podiel na zisku, bonusy, podielové schémy (ide o nástroje, ktoré pútajú zamestnancov k spoločnosti a väčšinou sú adekvátne výkonu zamestnanca), dovolenka (jej dĺžka či možnosť čerpania) a napríklad i pohyblivú pracovnú dobu (motivačný charakter predovšetkým pre rodiny s deťmi).
- možnosť kariérneho rastu – kariérny rast môže priniesť tiež vyšší plat, lepšie pracovné pozície so zaujímavejšou náplňou práce, istú mieru zodpovednosti, ktorá poskytne práci zmysluplnosť a ďalšie.

- systém hodnotenia – je potreba, aby boli nastavené pravidlá hodnotenia, aby boli hodnotené len pracovné výkony schopností a vedomostí s pracovnou činnosťou spojené a aby bolo hodnotenie pravidelné. Hodnotenie môže pracovníkovi priniesť uspokojenie z pochvaly jeho práce a uznanie, čo sú sami o sebe významné motivačné faktory.
- vzdelávacie programy – jedná sa o rôzne školenia alebo napríklad cudzojazyčné kurzy, ktoré zamestnávateľ zabezpečuje, tiež je možné sem zaradiť študijné voľno, ktoré zamestnávateľ poskytuje zamestnancom.
- vzťahy na pracovisku – človek je sociálny tvor, ktorý v práci trávi denne v priemere 8 hodín. Po túto dobu musia byť pracovníci schopní spolu vychádzať. Vzťahy na pracovisku sú významné tiež z toho hľadiska, že niektoré projekty vyžadujú tímovú prácu. Do tejto skupiny motivačných nástrojov spadajú napr. teambuildingy organizované zamestnávateľom a ďalšie.

2.5 Vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a motiváciou

Súvislosť medzi motiváciou a pracovnou spokojnosťou je podľa Urbana (2003, s. 99) veľmi úzka. Pokiaľ je motivácia pre zamestnancov určujúca k ich výkonnosti, potom je spokojnosť zamestnancov kľúčom k ich správne motivovaniu. Nespokojných zamestnancov je veľmi ťažké motivovať k vyššiemu výkonu. Spokojnosť zamestnancov môže mať pre firmu rôzne dôsledky, akými sú spokojnosť zákazníkov, absencie v zamestnaní, kvalita práce či lojalita zamestnancov. Zároveň ale Urban uvádza, že plnej spokojnosti všetkých zamestnancov prakticky nejde dosiahnuť. Častokrát ale nespokojnosť zamestnancov ovplyvňujú štyri odstrániteľné problémy, ktorými sú sociálne zlyhanie manažéra, nevhodný výber zamestnancov, nevhodné vymedzenie pracovných pozícií a neobjektívnosť v hodnotení. V prípade, že budú tieto štyri problémy odstránené, bude nespokojnosť zamestnancov znateľne limitovaná.

Ku vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou a motiváciou Armstrong (2007, s. 227) preberá Herzbergovu teóriu a rozlišuje dve formy pracovnej motivácie, a to vnútornú motiváciu a vonkajšiu motiváciu, ako už bolo spomenuté.

Kocianová (2010, s. 30) vo svojej knihe opisuje, že Herzberg vo svojej dvojfaktorovej teórii rozlíšil skupinu faktorov, ktoré sa viažu k osobnosti, a skupinu faktorov, ktoré sa vzťahujú k objektívnym vonkajším podmienkam práce.

Autorka ďalej uvádza, že prvou skupinou faktorov, ktoré sa týkajú osobnosti sú motivátory alebo satisfaktory, druhou skupinou faktorov sú hygienické vplyvy alebo dissatisfaktory či frustrátory. Kým motivátory ovplyvňujú pracovnú spokojnosť (a pracovné úsilie a výkonnosť) pozitívne alebo negatívne, hygienické vplyvy v prípade svojho optimálneho stavu nepôsobí, nemajú vplyv na spokojnosť, v prípade negatívneho stavu pôsobí na nespokojnosť pracovníkov. Pokiaľ sú hygienické vplyvy v poriadku, človek si ich neuvedomuje, pokiaľ sú však v neporiadku, pociťuje nespokojnosť.

- Medzi *motivátory s pozitívnym účinkom*, tj. faktory pôsobiace na spokojnosť pracovníkov, patrí úspešný výkon, vyslovené uznanie, zaujímavá práca, zodpovednosť či možnosť postupu
- Medzi *motivátory s negatívnym účinkom*, t.j. faktory spôsobujúce nespokojnosť, patrí neúspešný výkon, nedostatok uznania, nudná práca, žiadna zodpovednosť, prekážky v postupe, nedostatok príležitostí k seberealizácii.
- Medzi *frustrátory s pozitívnym účinkom*, t.j. faktory neovplyvňujúce spokojnosť, patrí plat, istota pracovného miesta, vysoký status, dobrá podniková a personálna politika.
- Medzi *frustrátory s negatívnym účinkom*, t.j. faktory spôsobujúce nespokojnosť, patria špatné pracovné podmienky, neistota pracovného miesta, nízky status, špatná podniková a personálna politika.

Faktory Herzbergovej dvojfaktorovej teórie motivácie

Kocianová (2010, s. 30)ďalej uvádza, že Herzberg odlíšil vymedzením týchto faktorov spokojnosť s prácou a spokojnosť v práci, ako ukazuje tabuľka 1. V jeho pojatí je spokojnosť s prácou, s jej obsahom relatívne nezávislá na spokojnosti či nespokojnosti v práci, t.j. s pracovným prostredím. Herzberg pre tieto faktory použil prirovnanie: u motivátorov ide o človeka, o jeho seberealizáciu, rast a u frustrátorov sa jedná o vyhnutie sa strastiam, o animálnu stránku človeka.

Tabuľka 2: Faktory Herzbergovej dvojfaktorovej teórie motivácie

Motivátory	
Pozitívny účinok: spokojnosť	Negatívny účinok: nie - spokojnosť
Úspešný výkon	Neúspešný výkon
Vyslovenie uznania	Nedostatok uznania
Zaujímavá práca	Nudná práca
Zodpovednosť	Žiadna zodpovednosť
Možnosť postupu	Prekážky postupu
Možnosť sebareflexie	Nedostatok možnosti seberealizácie
Hygienické faktory	
Pozitívny účinok: nie - nespokojnosť	Negatívny účinok: nespokojnosť
Dobrá plat	Zlý plat
Dobré pracovné podmienky	Zlé pracovné podmienky
Istota pracovného miesta	Neistota pracovného miesta
Vysoký status	Nízky status
Dobrá podniková a personálna politika	Zlá podniková a personálna politika

Zdroj: Nakonečný (2005, s.118)

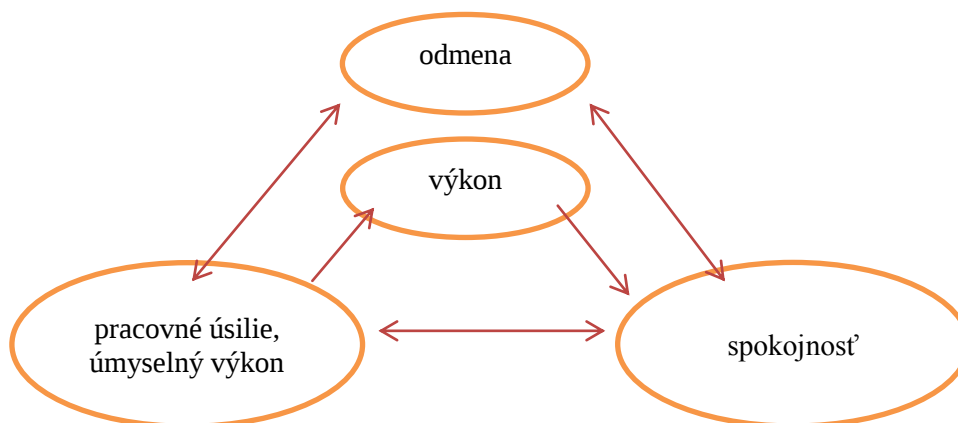
2.6 Vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom

Koubek (2007, s. 202) uvádza, že pracovný výkon bol a je hlavným zmyslom personálnej práce, pretože organizácia si najíma pracovníkov z dôvodov podávania čo

najvyššieho pracovného výkonu, ktorý je nevyhnutný k naplneniu daných cieľov organizácie. V záujme zamestnávateľa teda inými slovami je, aby zamestnanec podával čo najvyšší výkon, a musí teda v tomto zmysle činiť kroky, čo pre zamestnávateľa síce znamená vynaloženie určitých prostriedkov, ktoré sa mu ale vrátia zvýšeným pracovným výkonom zamestnancov.

Podľa Nakonečného (2005, s 114) môžu odmena a spokojnosť viesť k väčšiemu pracovnému úsiliu, pracovný výkon môže ďalej viesť k väčšej odmene a k pracovnej spokojnosti a obojstranne je závislý vzťah zámerného pracovného úsilia a odmeny za prácu, ako je uvedené v nasledujúcej schéme.

Obrázok 1: Vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom



Zdroj: Nakonečný (2005, s 114)

Armstrong (2009, s. 117) ale s touto tézou nesúhlasí. Tvrdí, že neexistujú žiadne dôkazy, ktoré by vychádzali z výskumu, že vždy existuje nejaký silný a pozitívny vzťah medzi spokojnosťou s prácou a pracovným výkonom. Preto spokojný pracovník nie je nutne vysoko výkonným pracovníkom a naopak, výkonný pracovník nie je nutne spokojným. Spokojnosť môže síce viesť k dobrému pracovnému výkonu, no dobrý výkon môže práve tak byť príčinou spokojnosti.

Kollárik (1986, s. 110) tvrdí, že nie je jednoduché určiť príčinné vzťahy týchto dvoch javov, pretože nie je zrejmé, či je pracovník spokojný preto, že dobre pracuje, a tým pádom sa mu dostáva patričnej odmeny, alebo pracuje dobre preto, pretože vďaka práci uspokojuje jeho potreby.

Podľa Nakonečného (1996, s. 28) túžia po úspechu všetci ľudia, no líšia sa silou motívu výkonu, ktorá je daná pomerom túžby po úspechu k strachu z neúspechu, tzn. že čím je strach z neúspechu väčší, tým je motív výkonu slabší. To vedie k vytváraniu dvoch typov ľudí s ohľadom na ich výkony. Prvý typ je orientovaný na dosahovanie úspechu a druhý na vyhýbanie sa neúspechu.

Autor ďalej uvádza, že výkon a jeho kvalita sú ovplyvňované úrovňou motivácie a rovnako tak aj úrovňou príslušných schopností a teda platí:

$$\text{výkon} = \text{schopnosti} \times \text{motivácia}$$

Je to základná rovnica - no neúplná, preto je treba doplniť ju o objektívne možnosti.

$$\text{výkon} = \text{schopnosti} \times \text{motivácia} \times \text{objektívne možnosti}$$

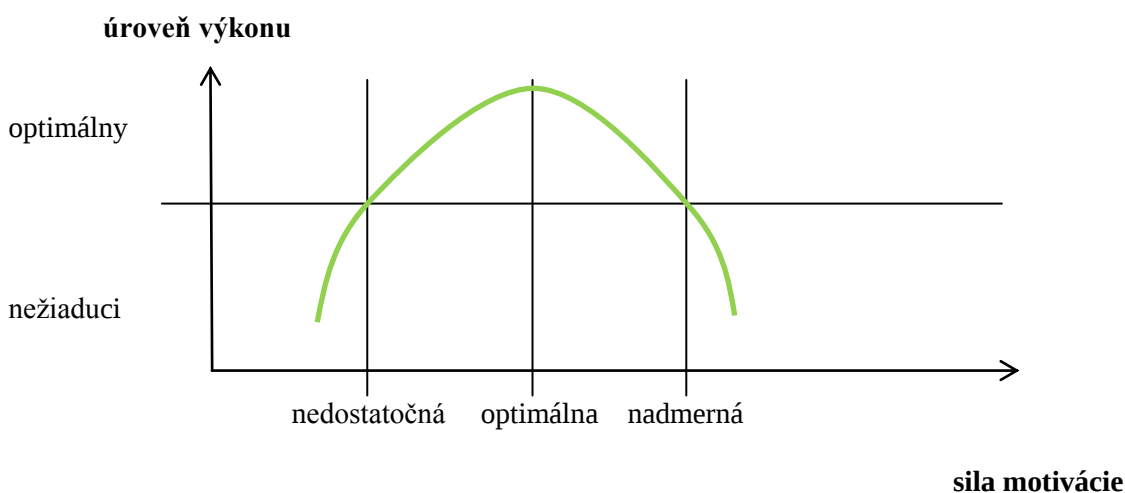
Nakonečný (1992, s. 110) sa domnieva, že ak sú úroveň motivácie a schopnosti dobré a výkon je aj napriek tomu nízky, môže byť zlepšenie pracovných podmienok rozhodujúcim činiteľom zvýšenia pracovného výkonu.

Závislosť medzi silou motivácie a úrovňou výkonu

Obrátená U krivka

Podľa Provazníka a Komárovej (2004, s. 42) vyjadruje priebeh obrátenej U krivky skutočnosť, že úroveň výkonu za predpokladu nízkej úrovne motivácie bude nízka, s rastom intenzity motivácie – zodpovedajúceho zamerania – sa bude (za inak rovnakých okolností pri rovnakej úrovni schopností a podmienok pre výkon) úroveň výkonu zvyšovať, avšak len do určitej úrovne motivácie. Ak motivovanosť človeka presiahne určité medze, úroveň výkonu sa paradoxne znižuje.

Obrázok 2: Závislosť medzi silou motivácie a úrovňou výkonu



Zdroj: RŮŽIČKA, J. (1992, s. 7)

3 Praktická časť seminárnej práce

3.1 Základné informácie o spoločnosti Zátíší group, s.r.o

Nasledujúce údaje boli získané z interných zdrojov, webovej stránky sledovanej spoločnosti a z polo štruktúrovaného rozhovoru s generálnou riaditeľkou spoločnosti.

Spoločnosť Zátíší group, s.r.o. bola založená v roku 1991. Od založenia sa táto spoločnosť rozrástla do štyroch skvelých pražských reštaurácií a po celej Európe pôsobiaceho cateringu. Spoločnosť patrí k špičke súčasnej pražskej gastronomickej scény a sú odporúčané legendárnym kulinárskym sprievodcom Michelin 2007 a bola vyhlásená ako najlepší prevádzkovateľ cateringových a reštauračných služieb v Českej republike v rokoch 2005-2007 (Českých 100 najlepších).

Hlavným cieľom spoločnosti je vytvorenie nekompromisnej kombinácie perfektného servisu, výborného jedla a nezabudnuteľnej atmosféry s dôrazom na sebe menší detail tak, aby hostia odchádzali z reštaurácií a cateringových akcií plní gastronomických a estetických zážitkov a s pocitom dobre vynaložených prostriedkov.

Reštaurácia V Zátíší sa stala za 15 rokov svojej existencie nerozdielnou súčasťou pražskej obchodnej scény. Umiestnenie medzi TOP 10 českými reštauráciami podľa Maurerova sprievodcu Grand Restaurant 2007 ja posledným v rade mnoho ocenení, ktoré reštaurácia získala.

Reštaurácia Bellevue je obľúbená nielen pre špičkovú medzinárodnú kuchyňu, ale tiež pre neopakovateľný výhľad na Pražský hrad a Karlov most. The New York Times o tejto reštaurácii prehlásil : „Jasná špička súčasnej scény v Prahe“.

Reštaurácia Mlýnec je tým pravým miestom pre príjemnú večeru na terase s exkluzívnym výhľadom priamo na Karlov most. Táto reštaurácia je vyhlásenou medzinárodnou kuchyňou šéfkuchára, ktorý ako prvý český šéfkuchár získal už trikrát prestížne ocenenie Michelin Bibendum (vynikajúca kvalita za rozumnú cenu).

Reštaurácia Žofín Garden ponúka obedové bufetové menu Live Cooking Lunch, ktoré je ideálne pre rýchle pracovné jednanie, bufetové večere Live Cooking Night vrátane neobmedzenej konzumácie nealkoholických a alkoholických nápojov a v neposlednej rade rodinné víkendové brunch-e s programom.

Zátíší catering sa špecializuje na gastronomické zaistenie gala večerov, rautov, bufetov, Fun Parties a kokteílův na mieste podľa prania zákazníka. Svoje služby poskytuje v Českej republike, na Slovensku, v Rakúsku, Maďarsku a ďalších Európskych zemiach. Spoločnosť je exkluzívnym dodávateľom cateringu gala večerí summitu NATO, exkluzívnym catererem pre najvýznamnejšie spoločnosti behom zasadania Medzinárodného menového fondu v Prahe a pri ďalších významných udalostiach ako World Presidents Organization University, the Young Presidents Organization's University, zaist'uje významné akcie renomovaných spoločností, napríklad Svetovú konferenciu dilerov značky Škoda v rokoch 2005 a 2007, oslavu otvorenia predajne Cartier v Prahe a mnoho ďalších.

Spoločnosť je držiteľom certifikátu ISO 9001:2000 – Systémy managementu akosti a ISO 14001:2004 – Systémy environmentálneho managementu (prebieha II. stupeň certifikácie).

3.2 Základné údaje o dotazovaných zamestnancoch sledovanej spoločnosti Zátiší group, s. r. o.

V reštauráciách spoločnosti Zátiší group, s.r.o. bolo vykonané dotazníkové šetrenie zamerané na spokojnosť zamestnancov.

Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo 43 zamestnancov spoločnosti z celkového počtu 51. V reštauráciách Bellevue a V zátiší pracuje v súčasnosti 15 zamestnancov, v reštaurácii Mlýnec 17 zamestnancov a v reštaurácii Žofín Garden pracujú momentálne len 4 zamestnanci.

Dotazníkového šetrenia sa zúčastnil nasledovný počet zamestnancov:

- Bellevue – 11 zamestnancov,
- Mlýnec – 17 zamestnancov,
- V zátiší – 11 zamestnancov,
- Žofín – 4 zamestnanci.

Pohlavie

Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že spoločnosť Zátiší group, s.r.o. zamestnáva vo svojich 4 reštauráciách 7 žien a 36 mužov, preto by sa dalo skonštatovať, že pri získavaní pracovníkov uprednostňuje mužské pohlavie pred ženským.

Vek

Vo veku 15-19 je u sledovanej spoločnosti zamestnaný jeden pracovník, najväčšiu skupinu zamestnancov tvorí veková kategória 20-29 o počte 20 zamestnancov, len o jedného zamestnanca menej tvorí skupina vo veku 30-39, teda o počte 19 zamestnancov a vo veku 40-49 zamestnáva sledovaná spoločnosť troch zamestnancov.

Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

Čo sa týka najvyššieho dosiahnutého vzdelania, prevažná väčšina zamestnancov -28 ľudí absolvovalo stredoškolské štúdium s maturitou, 7 zamestnancov spoločnosti je vyučených v odbore – kuchár/čaišník, jeden zamestnanec úspešne absolvoval vyššie odborné štúdium a nakoniec 5 zamestnancov uviedlo ako najvyššie dosiahnuté vzdelanie vysokú školu.

Pracovné zaradenie

Je nutné vziať v úvahu, že dotazníkového šetrenia sa nemohli zúčastniť všetci zamestnanci, no rozhodne v reštauračných prevádzkach platí, že najväčší podiel zamestnancov tvoria čašníci, ďalšou najväčšou skupinou zamestnancov sú kuchári, a najmenší podiel tvoria dvaja šéfkuchári a dvaja manažéri – každý na jednej smene. Tieto skutočnosti dokazuje aj dotazník, kde najväčší počet zamestnancov o počte 20 pracuje na pozícii čašník/servírka, 10 pracovníkov pracuje na pozícii kuchára/ky, 7 zástupcov manažéra, dvaja manažéri, 1 šéfkuchár a nakoniec tri hostesky. Nasledovná tabuľka obsahuje základné údaje o zamestnancoch sledovanej spoločnosti.

Tabuľka 3: Základné údaje o zamestnancoch

	Možnosti	V zátiší	Žofin	Mlýnec	Bellevue	CELKEM
Pohlavie	žena	3	-	3	1	7
	muž	8	4	14	10	36
Vek	15-19	-	-	-	1	1
	20-29	5	2	7	6	20
	30-39	6	-	10	3	19
	40-49	-	2	-	1	3
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	Vyučený/á	1	1	4	1	7
	Stredoškolské s maturitou	9	1	10	10	30
	Vyššie odborné	-	-	1	-	1
	Vysokoškolské	1	2	2	-	5
Pracovné zaradenie	Kuchár/ka	3	-	5	2	10
	Šéfkuchár/ka	-	-	1	-	1
	Čašník/Servírka	5	1	7	7	20
	Manažér	-	1	1	-	2
	Zástupca manažéra	2	2	2	1	7
	Hosteska	1	-	1	1	3
Počet rokov v spoločnosti	Menej ako 1 rok	3	1	2	3	9
	1-3 roky	2	2	4	3	11
	3-5 rokov	2	0	4	2	8
	Viac ako 5 rokov	4	1	7	3	15

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Údaje získané z dotazníkového šetrenia preukazujú, že sledovaná spoločnosť uprednostňuje mužské pohlavie pri výbere zamestnancov pred ženským, ďalej najväčší podiel zamestnancov tvoria 20-29 roční zamestnanci, najväčší počet zamestnancov o počte 30 uviedlo ako najvyššie dosiahnuté vzdelanie stredoškolské s maturitou a najväčší podiel zamestnancov tvoria zamestnanci na pozícii čašník/servírka.

3.3 Spokojnosť zamestnancov sledovanej spoločnosti Zátíší group, s.r.o.

3.3.1 Výsledky dotazníkového šetrenia

Spokojnosť zamestnancov so súčasným pracovným zaradením

Prvou otázkou na zamestnancov spoločnosti Zátíší group, s.r.o. po získaní ich základných údajov bolo, či sú so svojim súčasným pracovným zaradením spokojní. Výsledky zachytáva nasledovná tabuľka 4.

Tabuľka 4: Spokojnosť zamestnancov so súčasným pracovným zaradením

<i>Ako ste spokojný/á so svojim súčasným pracovným zaradením?</i>					
Odpovede	V zátíší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Spokojný/á	6	2	11	6	25
Skôr spokojný/á	5	2	6	3	16
Skôr nespokojný/á	-	-	-	2	2
Nespokojný/á	-	-	-	-	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Prevažná väčšina zamestnancov – o počte 25 je so svojim pracovným zaradením spokojná. Ďalších 16 zamestnancov je skôr spokojných, a nakoniec 2 zamestnanci sú skôr nespokojní so svojim súčasným pracovným zaradením.

Stres zamestnancov

Ďalšia otázka dotazníkového šetrenia bola zameraná na stres, ktorý zažíva množstvo zamestnancov. Výsledky týkajúce sa stresu sú zaznamenané v nasledovnej tabuľke 5.

Tabuľka 5: Stres a prepracovanosť zamestnancov

<i>Ako často sa behom svojho pracovného týždňa cítite prepracovaný/á alebo v strese?</i>					
Odpovede	V zátíší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Vôbec	0	0	1	0	1
Nijak zvlášť často	4	1	7	3	15
Občas	7	3	8	6	24
Veľmi často	0	0	1	2	3

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Na otázku, ako často sa behom svojho typického týždňa cítia prepracovaný a v strese odpovedali nasledovne: Len jeden zamestnanec nepociťuje prepracovanosť a stres, ďalších 15 zamestnancov nijak zvlášť často nepociťujú stres a prepracovanosť, občas prepracovaných sa cíti 24 zamestnancov, čo je najväčší počet zamestnancov a nakoniec traja zamestnanci sa veľmi často cítia prepracovaní a v strese.

Vzt'ahy na pracovisku

V ďalších piatich otázkach sa dotazník zameriaval na vzťahy s kolegami a s vedúcimi pracovníkmi spoločnosti, s ich vzájomnou komunikáciou a s očakávaniami vedúcich pracovníkov od zamestnancov. Prvá otázka rozoberá vzťahy s kolegami, ako ich hodnotia zamestnanci sledovanej spoločnosti. Výsledky boli spracované do nasledujúcej tabuľky 6.

Tabuľka 6: Vzt'ahy s kolegami

<i>Ako by ste zhodnotil/a svoje vzťahy s kolegami?</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Veľmi spokojný/á, naša spolupráca nemá chybu	4	1	8	6	19
Skôr spokojný/á, občas sa na niečom nezhodneme	7	3	9	5	24
Skôr nespokojný/á, často máme iné názory	0	0	0	0	0
Nespokojný/á, nespokojne sa nám dobre	0	0	0	0	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Na túto otázku odpovedali všetci zamestnanci pozitívne, keďže ani jeden z nich nezvolil možnosť, že je skôr alebo úplne nespokojný so vzťahmi na pracovisku. Veľmi spokojných je devätnásť zamestnancov, spolupráca s kolegami podľa nich nemá chybu, zvyšných 24 zamestnancov uviedlo, že sú skôr spokojní než nespokojní, občas sa so svojimi kolegami na niečom nezhodnú.

Ďalšia otázka bola zameraná na spokojnosť zamestnancov s vedením (manažérmi a ich zástupcami) – dohľadom nad nimi. Tabuľka 7 zobrazuje zistené skutočnosti.

Tabuľka 7: Spokojnosť s dohľadom nad zamestnancami

<i>Ako ste spokojný/á s dohľadom nad Vami?</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Veľmi spokojný/á	2	1	5	5	12
Spokojný/á	5	2	9	3	20
Ani spokojný/á, ani nespokojný/á	3	1	3	3	10
Nespokojný/á	1	0	0	0	1
Veľmi nespokojný/á	0	0	0	0	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Veľmi spokojných s vedením spoločnosti je 12 zamestnancov, ďalších 20 zamestnancov je spokojných, zvyšných 10 zamestnancov sledovanej spoločnosti nie je ani spokojných a ani nespokojných s nadriadenými a jeden zamestnanec je so svojimi nadriadenými nespokojný.

Odpovede zamestnancov na otázku, do akej miery si Vaši spolupracovníci vážia Vašich pracovných názorov, zachytáva nasledovná tabuľka 8.

Tabuľka 8: Vážnosť názorov kolegov

<i>Do akej miery si Vaši spolupracovníci vážia Vaše názory?</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Veľmi	1	2	2	0	5
Viac, než názorov ostatných	1	1	1	2	5
Zhruba rovnako, ako názorov ostatných	7	1	14	7	29
Menej, než názorov ostatných	2	0	0	2	4
Vôbec	0	0	0	0	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Päť zamestnancov uviedlo, že ich spolupracovníci si veľmi vážia ich názory, ďalších 5 dotazovaných zamestnancov sa domnievajú, že ich názory si vážia spolupracovníci viac než názorov ostatných, ďalej najväčší počet zamestnancov – 29 – uviedlo, že ich názorov si kolegovia vážia zhruba rovnako ako názorov ostatných zamestnancov a zvyšných 4 zamestnanci sa domnievajú, že ich spolupracovníci si ich názory vážia menej než názorov ostatných zamestnancov.

Očakávanie zamestnávateľa

Ďalšou otázkou dotazníkového šetrenia bolo, aké realistické sú očakávania nadriadeného. Výsledky zobrazuje nasledovná tabuľka 9.

Tabuľka 9: Očakávanie zamestnávateľa

<i>Ako realistické sú očakávania Vášho nadriadeného?</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Veľmi nadhodnotené	0	0	1	0	1
Ľahko nadhodnotené	0	0	6	1	7
Realistické	11	4	10	10	35
Ľahko podhodnotené	0	0	0	0	0
Veľmi podhodnotené	0	0	0	0	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Na otázku, aké realistické sú očakávania nadriadeného, odpovedalo 35 ľudí odpoveďou – realistické. Sedem zamestnancov považuje očakávania nadriadeného za ľahko nadhodnotené a len jeden zamestnanec za veľmi nadhodnotené.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Odpovede na otázku: „Ako by ste zhodnotili komunikáciu s vedúcimi zamestnancami (zástupca manažéra, manažér, šéfkuchár, majiteľ...), dostávate všetky potrebné informácie a dostávate ich včas?“, zobrazuje nasledovná tabuľka 10.

Tabuľka 10: Komunikácia s vedúcimi zamestnancami

<i>Ako by ste zhodnotil/a komunikáciu s vedúcimi zamestnancami? (zástupca manažéra, manažér, šéfkuchár, majiteľ...)Dostávate všetky potrebné informácie a dostávate ich včas?</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Spokojný/á s komunikáciou a s predávaním informácií	6	2	8	6	22
Skôr spokojný/á, komunikácia občas viazne	4	2	9	3	18
Skôr nespokojný/á	1	0	0	1	2
Nespokojný/á	0	0	0	1	1

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Spokojných s komunikáciou a predávaním informácií je 22 zamestnancov, ďalších 18 zamestnancov je skôr spokojných, no komunikácia podľa nich občas viazne, ďalej skôr nespokojní sú 2 zamestnanci a zvyšný jeden zamestnanec je nespokojný s komunikáciou s vedúcimi zamestnancami a predávaním informácií.

Rozvoj zamestnancov a kariérny rast

Rozvoj zamestnancov sledovanej spoločnosti bol nasledujúcim zameraním dotazníkového šetrenia. Odpovede na otázku týkajúcu sa možnosti rozvoja zachytáva nasledujúca tabuľka 11.

Tabuľka 11: Rozvoj zamestnancov

<i>Ponúka Vám Váš zamestnávateľ možnosť rozvoja? (školenia a pod.)</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Áno, ponúka	8	4	14	10	36
Nie, neponúka	3	0	3	1	7

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Tridsaťšesť zamestnancov je názoru, že im ich zamestnávateľ ponúka možnosť rozvoja, zvyšných 7 zamestnancov sú názoru, že im zamestnávateľ túto možnosť neponúka.

Ďalšou otázkou dotazníkového šetrenia zameranou na rozvoj zamestnancov a kariérny rast bola otázka, ako často pomáhajú rozvíjať sa zamestnancom po profesijnej stránke zadané úlohy.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Odpovede na túto otázku boli spracované do nasledovnej tabuľky 12.

Tabuľka 12: Rozvoj po profesijnej stránke

<i>Ako často Vám pomáhajú zadané úlohy rozvíjať sa po profesijnej stránke?</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Veľmi často	0	1	4	2	7
Často	3	2	6	5	16
Zhruba v polovici prípadov	4	1	4	3	12
Zriedka	4	0	3	1	8
Vôbec	0	0	0	0	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Na túto otázku odpovedalo 7 zamestnancov veľmi často, ďalších 16 zamestnancov označilo odpoveď často, 12 zamestnancov zvolilo možnosť zhruba v polovici prípadov, 8 zamestnancov označilo možnosť zriedka a možnosť vôbec neoznačil ani jeden zamestnanec sledovanej spoločnosti.

Rozvoj zamestnancov sledovanej spoločnosti súvisí aj s ich pracovným prostredím a teda aj s pracovným vybavením a preto bola ďalšia otázka dotazníkového šetrenia zameraná na spokojnosť s pracovným prostredím. Výsledky zachytáva nasledovná tabuľka 13.

Tabuľka 13: Spokojnosť s pracovným prostredím

<i>Ako ste spokojný/á s Vaším pracovným prostredím/vybavením reštaurácie, s ktorým denne pracujete?</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Spokojný/á	6	1	14	8	29
Skôr spokojný/á	5	2	3	3	13
Skôr nespokojný/á	0	0	0	0	0
Nespokojný/á	0	1	0	0	1

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Dvadsaťdeväť zamestnancov je s týmto vybavením a s pracovným prostredím spokojných, ďalších 13 je skôr spokojných a jeden zamestnanec je s týmto vybavením nespokojný.

Odpovede na ďalšiu otázku zaoberajúcou sa rozvojom zamestnancov, a teda či majú zamestnanci možnosť kariérneho rastu, zachytáva nasledovná tabuľka 14.

Tabuľka 14: Možnosť kariérneho rastu

<i>Máte možnosť kariérneho rastu?</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Áno	6	3	11	8	28
Nie	5	1	6	3	15

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Dvadsaťosem zamestnancov tvrdí, že majú možnosť kariérneho rastu, zvyšných 15 zamestnancov má opačný názor.

Ohodnotenie zamestnancov a motivácia

Ohodnotenie zamestnancov je veľmi dôležitým faktorom pre podanie vysokého výkonu zamestnancov, preto boli do dotazníkového šetrenia zahrnuté otázky zameriavajúce sa na mzdu a zamestnanecké benefity.

Čo sa týka motivácie zamestnancov, asi najväčším faktorom tejto motivácie je ohodnotenie zamestnancov. Ohodnotenie zamestnancov zahrňujú aj zamestnanecké benefity, ktoré sledovaná spoločnosť ponúka.

S spoločnosť Zátiši group, s.r.o. ponúka svojim zamestnancom zamestnanecké benefity, ktorú sú pre zamestnancov spoločnosti veľkou vonkajšou motiváciou, na ktorej si sledovaná spoločnosť dáva záležať. Sú to napríklad *pravidelné jazykové kurzy*, kde si zamestnanci zaplatia polovicu kurzu, zvyšnú polovicu hradí zamestnávateľ, ďalej *stáže v zahraničí* – napríklad degustácia vín pre čašníkov v Taliansku alebo spoznávanie medzinárodných kuchýň pre kuchárov.

Asi najväčším benefitom, ktorý spoločnosť ponúka je *firemné auto*, ktoré je určené pre vrcholových zamestnancov – asistentov manažéra, manažérov, šéfkuchárov, a to za podmienok, že títo zamestnanci, ktorí využívajú firemné auto, hradia polovicu všetkých poplatkov, ako napríklad leasing, diaľničné poplatky, benzín apod., a po skončení leasingu – po piatich rokoch sa toto firemné vozidlo stáva vlastníctvom zamestnanca. Preto sa dotazníkové šetrenie zameralo aj na tieto zamestnanecké benefity.

Odpovede na otázku, či sú zamestnanci s týmito benefitmi, ktoré spoločnosť ponúka, zachytáva nasledovná tabuľka 15.

Tabuľka 15: Zamestnanecké benefity

<i>Ste spokojný/á so zamestnaneckými benefitmi?</i>					
Odpovede	V zátiši	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Áno, veľmi	1	0	6	3	10
Áno	9	4	9	7	29
Nie	1	0	2	1	4
Nie, vôbec	0	0	0	0	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Desať zamestnancov je veľmi spokojných s týmito zamestnaneckými benefitmi, 29 zamestnancov je spokojných a zvyšných 4 zamestnanci nie sú spokojní s ponúkanými benefitmi.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Odpovede na ďalšiu otázku na zamestnancov, či sú za svoju prácu adekvátne platovo ohodnotení, zachytáva nasledovná tabuľka 16.

Tabuľka 16: Platové ohodnotenie zamestnancov

<i>Ste za svoju prácu adekvátne platovo ohodnotený/á?</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofin	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Rozhodne áno	0	0	1	1	2
Áno	8	4	13	4	29
Nie	3	0	3	6	12
Rozhodne nie	0	0	0	0	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Len dvaja zamestnanci sú názoru, že sú rozhodne adekvátne platovo ohodnotení, najviac zamestnancov – 29 – sa domnieva, že sú za svoju prácu adekvátne platovo ohodnotení, a zvyšných 12 zamestnancov je opačného názoru.

Celková spokojnosť zamestnancov

Ďalšie otázky dotazníkového šetrenia sú zamerané na celkovú spokojnosť zamestnancov v spoločnosti.

Odpovede zamestnancov na túto otázku zachytáva nasledovná tabuľka 17.

Tabuľka 17: Celková spokojnosť zamestnancov

<i>Ste celkovo spokojný/á so svojim zamestnaním?</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofin	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Áno, veľmi	4	1	4	2	11
Áno	7	3	13	9	32
Nie	0	0	0	0	0
Nie, vôbec	0	0	0	0	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Jedenásť zamestnancov je celkovo veľmi spokojných so svojim zamestnaním, „len“ spokojných je zvyšných 32 dotazovaných zamestnancov.

Postoj zamestnancov k zamestnávateľovi

Ďalšie dve otázky boli zamerané na postoj zamestnancov k zamestnávateľovi a k spoločnosti. Zamestnanci preto odpovedali na otázku, či sú hrdý na značku spoločnosti,

ktorá ich zamestnáva. Odpovede zamestnancov na túto otázku zachytáva nasledovná tabuľka 18.

Tabuľka 18: Postoj k spoločnosti

<i>Ste hrdý/á na značku spoločnosti, ktorá Vás zamestnáva?</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Áno, veľmi	3	2	5	2	12
Áno	5	2	6	8	21
Neviem	2	0	6	1	9
Nie	1	0	0	0	1
Nie, vôbec	0	0	0	0	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Veľmi hrdí na značku spoločnosti je 12 ľudí, ďalších 21 zamestnancov odpovedalo, že sú hrdí na túto značku, jeden zamestnávateľ na prácu pre sledovanú spoločnosť hrdý nie je a 9 zamestnancov odpovedalo neviem.

Tabuľka 19 zachytáva odpovede na otázku : „Máte rád/a svojho zamestnávateľa?“.

Tabuľka 19: Vzťah k zamestnávateľovi

<i>Máte rád/rada svojho zamestnávateľa?</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Rozhodne áno	2	2	1	1	6
Áno	6	2	7	4	19
Nemám k nemu vzťah	3	0	8	5	16
Skôr nie	0	0	1	1	2
Vôbec nie	0	0	0	0	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Šesť zamestnancov má rozhodne rado svojho zamestnávateľa, možnosť áno zvolilo 19 zamestnancov, 16 zamestnancov nemá vzťah k svojmu zamestnávateľovi a nakoniec dvaja zamestnanci skôr nemajú radi svojho zamestnávateľa.

Fluktuácia pracovníkov v spoločnosti Zátiší group, s.r.o.

Podľa poskytnutých informácií z polo štruktúrovaného rozhovoru s pani generálnou riaditeľkou sledovanej spoločnosti je v spoločnosti veľmi nízka fluktuácia zamestnancov, a to pod 5%. Preto najnečakanejšie a najmenej pravdepodobnejšie odpovede uviedli zamestnanci pri poslednej otázke, ktorou bola: „Je pravdepodobné, že

budete hľadať iné zamestnanie mimo spoločnosť Zátiší group, s.r.o.“. Výsledky poslednej otázky dotazníkového šetrenia zachytáva nasledovná tabuľka 20.

Tabuľka 20: Pravdepodobnosť zmeny zamestnávateľa

<i>Je pravdepodobné, že budete hľadať iné zamestnanie mimo našu spoločnosť?</i>					
Odpovede	V zátiší	Žofín	Mlýnec	Bellevue	CELKOM
Určite nie	1	0	4	2	7
Pravdepodobne nie	2	4	6	4	16
Uvažujem o tom	5	0	2	2	9
Pravdepodobne áno	2	0	5	1	8
Určite áno	1	0	0	2	3

Zdroj: výsledky dotazníkového šetrenia, vlastné spracovanie do tabuľky

Traja zamestnanci určite budú hľadať iné zamestnanie mimo sledovanú spoločnosť, ďalších 8 zamestnancov bude pravdepodobne hľadať iné zamestnanie, 9 zamestnancov o zmene zamestnávateľa uvažuje, 16 zamestnancov sa domnieva, že pravdepodobne nebude meniť zamestnávateľa a nakoniec len 7 zamestnancov si je istých, že pre sledovanú spoločnosť budú pracovať aj naďalej.

3.4 Zhrnutie a ďalšie návrhy na zlepšenie

Z dotazníkového šetrenia vyplynuli nasledovné skutočnosti: najväčší podiel zamestnancov tvoria vzdelané osoby, ktoré majú vyštudovanú strednú školu s maturitou, najviac zamestnancov v spoločnosti pracuje na pozícii čašník/servírka (20 zamestnancov) a na druhom mieste kuchár/kuchárka (10 zamestnancov), viac než tretina dotazovaných zamestnancov pracuje v spoločnosti viac než 5 rokov a najväčší podiel zamestnancov tvoria 20-29 roční zamestnanci.

Čo sa týka vzťahov s kolegami, veľmi spokojných je devätnásť zamestnancov, spolupráca s kolegami podľa nich nemá chybu, zvyšných 24 zamestnancov uviedlo, že sú skôr spokojní než nespokojní, občas sa so svojimi kolegami na niečom nezhodnú. S manažmentom je väčšina - 20 zamestnancov spokojných, no komunikácia podľa 18 zamestnancov občas viazne. S pracovným prostredím a vybavením je spokojných dvadsaťdeväť zamestnancov.

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že najcitlivejším problémom je neadekvátne platové ohodnotenie. Z celkového počtu 43 zamestnancov si 12 z dotazovaných zamestnancov myslí, že nie sú adekvátne platovo ohodnotení a 4 zamestnanci nie sú spokojní s benefitmi, ktoré im spoločnosť ponúka. Ďalej 15 z dotazovaných zamestnancov je presvedčených, že v súčasnom zamestnaní nemôže kariérne rásť, 24 pripúšťa, že je občas v strese pri výkone svojho zamestnania, ďalší 3 zamestnanci dokonca uvádzajú, že sa cítia v strese často.

Z dotazníku nakoniec vyplynulo, že *všetci* dotazovaní zamestnanci sú celkovo spokojní so svojou prácou, a aj napriek tomu chce zo vzorku 43 zamestnancov 11 z nich zmeniť zamestnanie a 9 o tom uvažuje.

Krátkodobým riešením by bolo poskytnúť zamestnancom prémie, ktoré by mali vykompenzovať jednak zvýšený stres v zamestnaní, a jednak čiastočne odstrániť nespokojnosť s platovým ohodnotením. Ďalšou variantom by mohlo byť odmeňovanie vo forme zamestnaneckých výhod, ktoré organizácia poskytuje zamestnancom len za to, že sú jej zamestnancami, ako napríklad platená dovolenka, platené prestávky alebo napríklad zamestnanecké zľavy na konzumáciu v reštauráciách patriacich spoločnosti Zátíší group, s.r.o..

Dlhodobým riešením by bolo osobné ohodnotenie, ktoré bude flexibilne stúpať alebo klesať podľa prosperity spoločnosti a podielu, ktorým k zvýšeniu tejto prosperity prispel ten ktorý zamestnanec. Ako príklad slúžia nasledovné tabuľky, ktoré zobrazujú, aké by boli ročné náklady zamestnávateľa, keby svojim zamestnancov zvýšil mzdu o 1000,- Kč/mesačne. Je na uvážení zamestnávateľa, či mu tieto náklady stoja za zvýšenie spokojnosti zamestnancov.

Tabuľka 21: Ročné zvýšenie nákladov v reštaurácii Bellevue

Bellevue				
Počet zamestnancov	Počet mesiacov	Zvýšenie mzdy v Kč/rok	Odvody SPZP (34%) za zam.	Spolu v Kč
15	12	180 000	61 200	241 200

Zdroj: vlastné spracovanie

Prvá tabuľka sa zaoberá finančnou nákladnosťou navýšenia platu každého zamestnanca reštaurácie Bellevue o 1 000,-Kč mesačne. Vzhľadom k tomu, že má reštaurácia 15 zamestnancov, jednalo by sa o výdaj vo výši 15 000,- Kč mesačne, t.j. 180 000,- Kč ročne. K tejto čiastke je avšak potreba pričítať ročné odvody na sociálne a zdravotné poistenie (ďalej len „SPZP“), ktoré tvorí 34% z uvedenej čiastky. Odvody teda celkom činia 61 200,- Kč. Celkovo zvýšenie mzdy každého zamestnanca reštaurácie Bellevue zamestnávateľa vyjde na 241 200,- Kč ročne.

Nasledovná tabuľka zobrazuje ročné navýšenie mzdových nákladov v reštaurácii V zátíši.

Tabuľka 22: Ročné zvýšenie nákladov v reštaurácii V zátíši

V zátíši				
Počet zamestnancov	Počet mesiacov	Zvýšenie mzdy v Kč/rok	Odvody SPZP (34%) za zam.	Spolu v Kč
15	12	180 000	61 200	241 200

Zdroj: vlastné spracovanie

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Rovnaká situácia je v reštaurácii V zátiší, ktorá zamestnáva rovnaký počet pracovníkov a náklady na mesačné zvýšenie platu o 1 000,- Kč každého zamestnanca tejto reštaurácie zamestnávateľa vyjde na 241 200,- Kč ročne vrátane odvodu SPZP.

Tabuľka 23 zobrazuje ročné navýšenie mzdových nákladov v reštaurácii Mlýnec.

Tabuľka 23: Ročné zvýšenie nákladov v reštaurácii Mlýnec

Mlýnec				
Počet zamestnancov	Počet mesiacov	Zvýšenie mzdy v Kč/rok	Odvody SPZP (34%) za zam.	Spolu v Kč
17	12	204 000	69 360	273 300

Zdroj: vlastné spracovanie

Najvyššie ročné náklady je možné očakávať v reštaurácii Mlýnec, v ktorej pracuje 17 zamestnancov. Ich zvýšenie mzdy o 1 000,- Kč mesačne pre zamestnávateľa znamená mesačný výdaj vo výške 17 000,- Kč, t.j. ročne 204 000,- Kč. K tejto čiastke je avšak znovu potreba pripočítať výdaje na odvody SPZP (34%). Celkový náklad na zvýšenie platu zamestnancov v reštaurácii Mlýnec o 1 000,- Kč mesačne zamestnávateľa vyjde na 273 300,- Kč ročne.

Nasledovná tabuľka zobrazuje ročné navýšenie mzdových nákladov v reštaurácii Žofín.

Tabuľka 24: Ročné zvýšenie nákladov v reštaurácii Žofín

Žofín				
Počet zamestnancov	Počet mesiacov	Zvýšenie mzdy v Kč/rok	Odvody SPZP (34%) za zam.	Spolu v Kč
4	12	48 000	16 320	64 320

Zdroj: vlastné spracovanie

Naopak najnižší náklad na zvýšenie mzdy zamestnancov by bol v reštaurácii Žofín, ktorá zamestnáva len 4 pracovníkov. Z toho vyplýva mesačné navýšenie výdajov zamestnávateľa o 4 000,- Kč, tj. ročne 48 000,- Kč a s odvodmi SPZP vychádza navýšenie platu všetkých zamestnancov o 1 000,- Kč mesačne zamestnávateľa na 64 320,- Kč ročne.

Nasledovná tabuľka spracováva informácie o navýšení celkových mzdových ročných nákladov vo všetkých štyroch reštauráciách.

Tabuľka 25: Celkové ročné zvýšenie nákladov vo všetkých reštauráciách

Spoločnosť Zátíší group, s.r.o.				
Počet zamestnancov	Počet mesiacov	Zvýšenie mzdy v Kč/rok	Odvody SPZP (34%) za zam.	Spolu v Kč
51	12	612 000	225 420	837 420

Zdroj: vlastné spracovanie

Vzhľadom k tomu, že spoločnosť Zátíší group, s.r.o. prevádzkuje všetky tieto reštaurácie, je potreba tieto náklady sčítať. Celkom je u spoločnosti zamestnaných 51 pracovníkov. Ich zvýšením mzdy o 1 000,- Kč mesačne sa dostaneme na čiastku 51 000,- Kč mesačne, čo je 612 000,- ročne. S navýšením tejto čiastky o 34% pripadajúcich na sociálne a zdravotné poistenie dospejeme k ročnej čiastke 837 420,- Kč, ktorá predstavuje konečný ročný náklad pre zamestnávateľa, pokiaľ každému svojmu zamestnancovi zvýši mzdu o 1 000,- Kč mesačne.

Práca by ďalej mohla pokračovať prieskumom, ktorý by sa zameriaval na porovnanie miezd v týchto štyroch reštauráciách s priemerom podobných reštaurácií. Výsledky takéhoto prieskumu by mohli pomôcť odporúčať zamestnávateľovi, o koľko by sa mzdy mohli navýšiť. Pre tento prieskum sa avšak nepodarilo získať dostatok informácií.

V spoločnosti Zátíší group, s.r.o. sú pracovné miesta usporiadané hierarchicky, kde základňu tvoria pomocné sily, kuchári a čašníci, v druhej rade stoja šéfkuchári a zástupcovia manažérov a najvyššie patro tvorí management spoločnosti. Vzhľadom k tomu, že sa jedná o spoločnosť, ktorá má dohromady len 51 zamestnancov, je počet vrcholových miest značne obmedzený a nie je možné teda počítať s povýšením na inú pracovnú pozíciu v rámci spoločnosti, napríklad po odpracovaní určitého počtu rokov v spoločnosti.

Kariérny rast pre zamestnancov by sa teda nemusel nutne odohrávať v zmysle zmeny pracovnej pozície, ale posunu v rámci súčasnej pozície. Kariérny rast môže spoločnosť zabezpečovať aj tým, že bude rozvíjať a vzdelávať svojich zamestnancov, to znamená zaisťovať im rôzne kurzy, školenia a podporovať ich k účasti na rôznych gastronomických súťažiach, ako napríklad barmanské či baristické súťaže a podobne. Ďalšou možnosťou je zvyšovať prestíž celej spoločnosti, kde samotná možnosť, byť v tejto spoločnosti a v týchto reštauráciách zamestnaný, bude znamenať zásadný kariérny posun.

4. Závěr

Téma bakalárskej práce je spokojnosť zamestnancov v spoločnosti Zátíší group, s.r.o., kde hlavným cieľom práce bolo zistiť, či zamestnanci vo vyššie zmienenej spoločnosti sú alebo nie sú spokojní, a v druhom prípade navrhnúť riešenie tejto situácie.

Spoločnosť Zátíší group, s.r.o. sa zameriava na gastronomické služby. Prevádzkuje štyri pražské reštaurácie Bellevue, V Zátíší, Žofín a Mlýnec. Spoločnosť tiež mimo týchto reštaurácií ponúka cateringové služby.

K dosiahnutiu hlavného cieľa práce bol zostavený papierový dotazník, ktorý bol predložený konkrétne 43 zamestnancom spoločnosti, čo je väčšina z celkového počtu zamestnancov spoločnosti. Z dotazníku vyplynuli nasledujúce skutočnosti.

Zo skúmaného vzorku zamestnancov (tj. 43, tj. asi 5/6 z celkového počtu zamestnancov) je väčšina mužského pohlavia. Najväčší podiel tvoria vzdelané osoby, ktoré majú vyštudovanú strednú školu s maturitou a takmer výhradne sa jedná o ľudí mladého veku, tj. do 40 rokov. Čo sa týka doby, ktorú zamestnanci v spoločnosti pracujú, tá sa líši. Každopádne viac než jedna tretina dotazovaných zamestnancov pracuje v spoločnosti viac než 5 rokov. Najviac zamestnancov v spoločnosti pracuje na pozícii čašník/servírka (20 zamestnancov) a na druhom mieste kuchár/kuchárka (10 zamestnancov).

Z dotazníku ďalej vyplynulo, že všetci dotazovaní zamestnanci sú celkovo spokojní so svojou prácou, a aj napriek tomu chce zo vzorku 43 zamestnancov 11 z nich zmeniť zamestnanie a 9 o tom uvažuje. To je pre zamestnávateľa veľmi alarmujúca situácia, pretože sa jedná takmer o polovicu dotazovaných zamestnancov. Pokiaľ by sa uvedení zamestnanci zo dňa na deň rozhodli, že zo zamestnania odídu, malo by to pre zamestnávateľa – spoločnosť Zátíší group, s.r.o. závažné dôsledky. Predovšetkým by bola ohrozená prevádzka reštaurácií, čo by znamenalo nielen finančné straty, ale tiež stratu na mene spoločnosti.

Prekvapivá je skutočnosť, že všetci dotazovaní zamestnanci sú celkovo so svojim súčasným zamestnaním spokojní. Z tejto skutočnosti je možné dovodiť, že chcú zamestnanie opustiť bez súvislosti s jednaním zamestnávateľa. Tu je potreba sa vrátiť k vyššie zistenej informácii, že sú v spoločnosti zamestnaní prevažne mladí ľudia, ktorí nemusia byť rozhodnutí, ako naložiť so svojim životom a chcú vyskúšať aj iné príležitosti. V dotazníku si avšak môžeme všimnúť otázky týkajúcej sa možnosti kariérneho rastu, kde je 15 z dotazovaných zamestnancov presvedčených, že v súčasnom zamestnaní nemôže kariérne rásť. Viac než tretina dotazovaných zamestnancov si teda myslí, že pokiaľ zostanú v súčasnom zamestnaní, nebude pre nich existovať možnosť posunúť sa niekam ďalej. Vzhľadom k tomu, že sa prevažne jedná o osoby do 40 rokov, javí sa táto skutočnosť ako možný dôvod pre zmenu zamestnania.

Ďalej si môžeme všimnúť, že aj napriek tomu, že sú všetci zamestnanci celkovo spokojní, tak 12 z dotazovaných zamestnancov si myslí, že nie sú adekvátne platovo ohodnotení. To je takmer tretina zo skúmaného vzorku a najhoršia situácia je v reštaurácii Bellevue (polovica z nespokojných).

Významnú roli v rozhodnutí zamestnancov odísť zo spoločnosti môže hrať tiež stres, ktorý vo svojom zamestnaní pracovníci pociťujú. Z celkového počtu 43 dotazovaných zamestnancov 24 pripúšťa, že je občas v strese pri výkone svojho zamestnania, ďalší 3 zamestnanci dokonca uvádzajú, že sa cítia v strese často.

Posledným poznatkom, ktorý by mohol mať vplyv na pochyby zamestnancov, či majú zostať v súčasnom zamestnaní, a ktorý vyšiel z dotazníkového šetrenia, je vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancami. Ten sa dá všeobecne charakterizovať ako dobrý, väčšina zamestnancov má svojho zamestnávateľa rada alebo k nemu nemá vyhranený vzťah. Iná situácia je ale čo sa týka komunikácie s nadriadeným. Tam najviac zamestnancov uvádza, že je dobrá, avšak občas viazne.

Tieto štyri faktory (kariérny rast, platové ohodnotenie, stres v zamestnaní a komunikácia) môžeme na základe dotazníkového šetrenia označiť za pôvodcov pochybností síce spokojných, avšak napriek tomu o zmene uvažujúcich zamestnancov. Možnosti riešení sa ponúkajú dve, a to krátkodobé a dlhodobé. Krátkodobým riešením je poskytnúť zamestnancom prémie, ktoré by mali vykompenzovať jednak zvýšený stres v zamestnaní, a jednak čiastočne odstrániť nespokojnosť s platovým ohodnotením. Prémie však ťažko odstránia potrebu kariérneho rastu alebo viaznucu komunikáciu so zamestnancami. Tu sa teda ponúka dlhodobé riešenie situácia.

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že najcitlivejším problémom je neadekvátne platové ohodnotenie. V tomto prípade musí zamestnávateľ postupovať obzvlášť opatrne. Jednak je potreba, aby zvážil, či si môže dovoliť navýšenie mzdy svojim zamestnancom, a jednak je dôležité, aby bol systém odmeňovania založený na spravodlivom ohodnotení adekvátnemu výkonu jednotlivých zamestnancov. Ideálnym spôsobom je osobné ohodnotenie, ktoré bude flexibilne stúpať alebo klesať podľa prosperity spoločnosti a podielu, ktorým k zvýšeniu tejto prosperity prispel ten ktorý zamestnanec.

Ku kariérnemu rastu je treba si uvedomiť, že spoločnosť Zátíši group, s.r.o. sa zameriava na prevádzku reštaurácii v Hlavnom meste Praha. Kariérny rast pre zamestnancov by sa nemusel nutne odohrávať v zmysle zmeny pracovnej pozície, ale posunu v rámci súčasnej pozície. To je možné zabezpečiť predovšetkým zvýšením prestíže reštaurácii. Pokiaľ sa zdvihne úroveň jednotlivých reštaurácii, bude to znamenať i kariérny rast pre jej zamestnancov. Tu teda leží práca predovšetkým na managementu spoločnosti. Úroveň spoločnosti sa dá zvýšiť rôznymi nástrojmi, či už je to napríklad zacielenie na vybranú klientelu alebo zacielenie na vybranú kulinársku službu. Základom je zvýšenie kvality kuchyne a predovšetkým servisu v reštauráciách, a to je nevyhnutné zabezpečiť neustálym vzdelávaním zamestnancov.

Posledným rizikovým faktorom, ktorý môže ovplyvňovať spokojnosť zamestnancov je nedostačujúca komunikácia so zamestnávateľom. V spoločnosti Zátíši group, s.r.o. neexistuje žiadna odborová organizácia, aj napriek tomu, že zamestnáva okolo 50 zamestnancov (ak máme na mysli len reštaurácie, inak je to až 200 zamestnancov), čo je už pomerne vysoké číslo a vzťahy so zamestnávateľom teda nemôžu byť riešené na osobnej úrovni. Zriadenie odborovej organizácie je výhradne v rukách zamestnancov a pre zamestnávateľa ide o orgán, ktorý je povinný rešpektovať na jednej strane, ale na strane druhej môže spokojnosť a nespokojnosť svojich zamestnancov riešiť preventívne.

Ako už bolo uvedené vyššie, strata tretiny zamestnancov môže viesť k významným komplikáciám chodu spoločnosti a navyiac nábor nových zamestnancov so sebou nesie výdaje (zaučenie, čas manažérov atď.) a neistotu.

Pokiaľ by sme teda mali z vyššie uvedeného urobiť záver, za pozitívne je treba označiť skutočnosť, že zamestnanci v spoločnosti Zátíší group, s.r.o. sú vcelku spokojní vo svojom zamestnaní, hrozba avšak prichádza v podobe úvah zamestnancov o zmene zamestnania. Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že kritickými faktormi by mohli byť absencia kariérneho rastu, nedostatočné platové ohodnotenie, stres v zamestnaní a nedostatočná komunikácia. Zamestnanci sú naopak spokojní s pracovným prostredím, benefitmi, ktoré zamestnávateľ poskytuje a so vzťahmi s ostatnými zamestnancami.

Literatúra Monografia

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 442. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 789. ISBN 978-80-24714-07-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 798. ISBN 978-80-72611-69-0.

BUCHTOVÁ, B. *Psychologie pro ekonomy: distanční studijní opora*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, str. 202. ISBN 80-21033-96-7

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 485. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 98. ISBN 978-80-247-2128-6.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 224. ISBN 978-80-24724-97-3.

Kollárik, T. *Spokojnosť v práci*. 1. vyd. Bratislava: ROH, 1986. str. 237

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 399. ISBN 978-80-72611-68-3.

KREITNER, R., KINICKI, A. *Organizational behavior*. 3.vyd. Mc Graw-Hill Higher Education, 2007. str. 479. ISBN 978-80-07128-57-73.

KUBÁNI, V. *Psychológia práce*. 1.vyd. Prešov: Prešovská univerzita, 2011. str. 174. ISBN 978-80-555-0318-9.

LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H. *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1996. str. 747. ISBN 80-7184-310-5.

NAKONEČNÝ, M., *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, str. 225. ISBN 978-80-24705-77-4.

NAKONEČNÝ, M., *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996, str. 270. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, str. 258. ISBN 80-85603-01-2.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 254. ISBN 978-80-24717-06-7.

PROVAZNÍK, V., a kol., *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, str. 230. ISBN 978-80-71694-34-2.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R., *Motivace pracovního jednání*, 1. vyd. Praha: Nakladatelství VŠE, 2004, str. 128. ISBN 978-80-24507-03-3.

PURCELL, J. a kol., *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, 2. vyd. CIPD Publishing, 2003, str. 88. ISBN 978-80-85292-987-2. (citované podle Armstronga, 2007).

RŮŽIČKA, J., *Motivace pracovního jednání*, 2. vyd. Praha: Nakladatelství VŠE, 1992, str. 170. ISBN 978-80-70796-26-9.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003, str. 298. ISBN 978-80-86395-46-3.

Prílohy

Príloha č. 1: Dotazník

Spokojenost zaměstnanců v organizaci

Dobrý den, věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, pomůžete tak vypracovat analytickou část mé bakalářské práce s názvem Spokojenost zaměstnanců organizace. Prosím Vás proto o jeho pravdivé vyplnění. Dotazník je anonymní a údaje jsou určeny pouze pro zpracování mé práce. Děkuji.

1. Zvolte vaše pohlaví, prosím:

- žena
- muž

2. Váš věk je v rozmezí:

- 15-19
- 20-29
- 30-39
- 40-49

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Na jaké pozici pracujete?

- Číšník/Servírka
- Kuchař/ka
- Šéfkuchař/ka
- Manažer
- Zástupce manažera
- Hosteska

5. Jak dlouho pracujete pro společnost?

- Míň než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- Víc než 5 let

6. Jak jste spokojen/á se svým současným pracovním zařazením?

- Spokojen/á
- Spíše spokojen/á

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Spíše nespokojen/á
 - Nespokojen/á
- 7. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?**
- Vůbec
 - Nijak zvlášť často
 - Občas
 - Velmi často
- 8. Jak byste zhodnotil/a své vztahy s kolegy?**
- Velmi spokojen/a, naše spolupráce nemá chybu
 - Spíše spokojen/a, občas se na něčem neshodneme
 - Spíše nespokojen/a, často máme jiné názory
 - Nespokojen/a, nespolupracuje se nám dobře
- 9. Jak jste spokojen/a s dohledem nad Vámi?**
- Velmi spokojen/a
 - Spokojen/a
 - Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
 - Nespokojen/a
 - Velmi nespokojen/a
- 10. Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?**
- Velmi
 - Více než názorů ostatních
 - Zhruba stejně jako názorů ostatních
 - Méně než názorů ostatních
 - Vůbec
- 11. Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?**
- Velmi nadhodnocená
 - Lehce nadhodnocená
 - Realistická
 - Lehce podhodnocená
 - Velmi podhodnocená
- 12. Jak byste zhodnotil/a komunikaci s vedoucími zaměstnanci? (zástupce manažera, manažer, šéfkuchař, majitel...)Dostáváte všechny potřebné informace a dostáváte je včas?**
- Spokojen/a s komunikací a s předáváním informací
 - Spíše spokojen/a, komunikace občas vážne
 - Spíše nespokojen/a
 - Nespokojen/a
- 13. Nabízí Vám Váš zaměstnavatel možnost rozvoje? (školení apod.)**
- Ano nabízí
 - Ne nenabízí

14. Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

- Velmi často
- Často
- Zhruba v polovině případů
- Zřídka
- Vůbec

15. Jak jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím/vybavením restaurace, se kterým denně pracujete?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

16. Máte možnost kariérního růstu?

- Ano
- Ne

17. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

18. Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

- Rozhodně ano
- Ano
- Ne
- Rozhodně ne

19. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

20. Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

- Ano, velmi
- Ano
- Nevím
- Ne
- Ne, vůbec

21. Máte rád/a svého zaměstnavatele?

- Rozhodně ano

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Ano
- Nemám k němu vztah
- Spíše ne
- Vůbec

22. Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?

- Určitě ne
- Pravděpodobně ne
- Uvažuji o tom
- Pravděpodobně ano
- Určitě ano

Príloha č. 2: Polo štruktúrovaný rozhovor s generálnou riaditeľkou spoločnosti Zátíši group, s. r. o. – s pani Danou Krautstenglovou

OTÁZKA: *Kedy bola založená spoločnosť Zátíši group, s.r.o.?*

ODPOVEĎ: Spoločnosť bola založená v roku 1991.

OTÁZKA: *Koľko zamestnancov zamestnáva spoločnosť?*

ODPOVEĎ: Spoločnosť zamestnáva cez 200 stálych zamestnancov, z toho 50 sú pracovníci reštaurácií. Na cateringové akcie sú najímaní zamestnanci brigádne, ako napr. z vytypovaných škôl. (Títo brigádnici majú po škole možnosť naviazať pracovný pomer).

OTÁZKA: *Zapája sa majiteľ spoločnosti do riadenia spoločnosti? Komunikuje so zamestnancami?*

ODPOVEĎ: Majiteľ spoločnosti je aktívny, hlavne pri výbere zamestnancov a je taktiež prítomný na všetkých strategických meetingoch spoločnosti, ktoré sa uskutočňujú každých 14 dní.

OTÁZKA: *Akých zamestnancov preferujete pri prijímaní nových zamestnancov a prečo?*

ODPOVEĎ: Preferujeme mladých ľudí a to z dôvodu, aby zapadli do kolektívu. Starší pracovníci v našej spoločnosti sú tí, ktorí tu pracujú viac ako 15 rokov. Výnimku pri prijímaní starších pracovníkov tvoria uchádzači, ktorí majú skúsenosti zo zahraničia, kde sú na pracovníkov kladené vyššie nároky.

OTÁZKA: *Aké používate metódy hodnotenia zamestnancov? Majú zamestnanci len fixnú mzdu alebo tvorí ich mzda aj pohyblivá forma mzdy?*

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ODPOVEĎ: Hodnotenie zamestnancov vykonávajú priebežne manažéri reštaurácii, následne sa hodnotenie vykonáva raz ročne s vedením firmy. Otázky odmeňovania nezverejňujeme.

OTÁZKA: *Aké zamestnanecké benefity poskytuje spoločnosť?*

ODPOVEĎ: Jazykové kurzy (určité jazyky preferujeme, teraz momentálne nemčina a ruština (angličtina by mala byť samozrejmosťou)) v pracovnej dobe, školiť navštevuje reštaurácie- pohodlnosť pre zamestnancov,

OTÁZKA: *Majú zamestnanci spoločnosti možnosť kariérneho rastu? Ako postupuje spoločnosť pri zvyšovaní zamestnancov na vyššie pozície?*

ODPOVEĎ: Spoločnosť takmer výhradne zvyšuje zamestnancov z interných zdrojov (napr. z čašníka na zástupcu manažéra, zo zástupcu manažéra na manažéra a pod.)

OTÁZKA: *Aká je fluktuácia zamestnancov spoločnosti?*

ODPOVEĎ: 90% kľúčových zamestnancov (šéfkuchár, manažér apod.) pracuje v spoločnosti viac, ako 15 rokov. Celková fluktuácia zamestnancov je v spoločnosti veľmi nízka, a to pod 5%.

OTÁZKA: *Poznáte dôvody, prečo zamestnanci ukončujú pracovný pomer v spoločnosti?*

ODPOVEĎ: Pracovný pomer ukončuje spoločnosť v prípade, že je nespokojná s výkonom zamestnancov, naopak zamestnanci ukončujú pracovný pomer v prípade, že im nevyhovuje systém a pracovné podmienky, ktoré sú v spoločnosti nastavené a zhruba v období do pol roka opúšťajú spoločnosť.