

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY

Jakub Bukovjan

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Bukovjan**
Osobní číslo: **M110410**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY.
- Na základě výsledků analýzy současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY navrhněte doporučení pro její zlepšení.

Závěr



Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a řídit lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 7.8.2013

Bilovan Jolita

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s. Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce je vypracovat analýzu zaměřenou na zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s. Pro tuto analýzu je využito dotazníkového šetření a osobních interview se zaměstnanci společnosti. Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současné spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Klíčová slova: spokojenost zaměstnanců, motivace, hodnocení, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, kvantitativní výzkum.

ABSTRACT

The Bachelor thesis deals with the analysis of employee satisfaction in MANAG, Plc. company. The aim of a theoretical part is to elaborate theoretical knowledge in the area of motivation and employee satisfaction and to specify theoretical ground for practical part. The goal of a practical part is set to creating an analysis of current state of employee satisfaction in MANAG, Plc. Company. Questionnaire research was used for the analysis, as well as personal interviews with corporate employees. The Bachelor thesis also includes suggestions and recommendations leading to improvement in current employee satisfaction at the company.

Keywords: employee satisfaction, motivation, staff evaluation, remuneration, employee benefits, quantitative research.

Úvodem bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za veškerou pomoc při zpracování mé bakalářské práce, za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas, který mi věnoval při vypracování mé bakalářské práce. Rovněž bych rád poděkoval řediteli společnosti MANAG, a.s. Ing. Jaroslavu Cekotovi za umožnění zpracování mé bakalářské práce právě ve společnosti MANAG, a.s. a personálce společnosti paní Jarmile Preisnerové za její rady, zkušenosti a postřehy, které mi během celého průběhu zpracování mé bakalářské práce poskytla.

Motto:

„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODSTATA A DŮLEŽITOST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 Hlavní účel a zaměření personálního řízení.....	13
1.2 Hlavní činnosti personálního řízení	13
1.3 Cíle řízení lidských zdrojů	15
1.4 Etapy vývoje personálního řízení.....	15
2 MOTIVACE	16
2.1 Proces motivace	17
2.2 Typy motivace.....	18
2.2.1 Vnitřní a vnější motivace	18
2.3 Teorie motivace.....	19
2.3.1 Teorie instrumentalisty.....	20
2.3.2 Maslowova hierarchie potřeb	20
2.3.3 Alderferova ERG teorie	21
2.3.4 McClellandovy potřeby výkonu, spolenectví a moci.....	22
2.3.5 Herzbergův dvoufaktorový model	23
3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	24
3.1 Důvody poskytování péče zaměstnancům	24
3.2 Psychologická smlouva	25
3.3 Firemní kultura	26
3.4 Hodnocení zaměstnanců.....	27
3.4.1 Hodnocení pracovního výkonu	28
3.4.2 Systematické hodnocení zaměstnanců	28
3.4.3 Zásady hodnotícího pohovoru.....	29
3.5 Odměňování zaměstnanců.....	29
3.5.1 Strategie odměňování	30
3.5.2 Zaměstnanecké výhody a jejich typy	31
4 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY	34
5 VÝZNAM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	36
5.1 Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	36
5.2 Metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců	36
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	40

7.1	HISTORIE A PROFIL SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	40
7.2	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	41
7.3	POSÍLÁNÍ, VIZE A HODNOTY SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	43
7.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	43
7.5	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	44
7.6	ÚSPĚCHY A KONKURENCE SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	45
8	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	46
8.1	VYBAVENÍ KANCELÁŘÍ.....	46
8.2	VYBAVENÍ ŠATEN A HYGIENICKÝCH ZAŘÍZENÍ	47
9	ZAJIŠTĚNÍ STRAVOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	48
9.1	SAMOOSLUŽNÉ STRAVOVÁNÍ	48
9.2	ZAJIŠTĚNÍ EXTERNÍCH SLUŽEB STRAVOVÁNÍ	48
10	ODMĚŇOVÁNÍ A ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	50
10.1	FINANČNÍ OHODNOCENÍ	50
10.2	NEPENĚŽNÍ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	50
10.3	ODBORNÉ VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	50
11	CHARAKTERISTIKA A PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	52
11.1	SESTAVENÍ DOTAZNÍKU PRO KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	52
11.2	ROZDĚLENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	53
11.3	REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	53
11.4	ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ A DAT Z VYPLNĚNÝCH DOTAZNÍKŮ	53
11.5	HYPOTÉZY ZKOUMANÉ DOTAZNÍKOVÝM ŠETŘENÍM	54
11.6	CHARAKTERISTIKA DOTAZOVANÝCH RESPONDENTŮ.....	54
12	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	56
12.1	PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	56
12.2	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	57
12.3	ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	59
12.4	ZÁKLADNÍ INFORMACE SOUVISEJÍCÍ SE SPOLEČNOSTÍ MANAG, A.S.	59
12.5	OSOBNÍ INFORMACE CHARAKTERIZUJÍCÍ RESPONDENTY	62
12.6	ZÁVISLOST CELKOVÉ SPOKOJENOSTI SE ZAMĚSTNÁNÍM NA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S FINANČNÍM OHODNOCENÍM VE SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	62
12.7	ZÁVISLOST NEJVYŠŠÍHO UKONČENÉHO VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA VŮLI OPUSTIT SPOLEČNOST MANAG, A.S. PŘI NABÍDNUTÍ PRÁCE S VYŠŠÍM FINANČNÍM OHODNOCENÍM	64
13	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ REALIZOVANÉ ANALÝZY	66
14	NÁVRHY A DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.	68

14.1	SPRCHY A TOALETY.....	68
14.2	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	69
14.3	HODNOCENÍ A POCHVALA ZAMĚSTNANCŮ.....	70
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Každý zaměstnanec je základním prvkem dobře fungující společnosti. Organizace může mít sebeschopnější management, ale pokud dostatečně nepracuje se svými podřízenými a nenaslouchá jejich potřebám, jen těžko po nich může chtít vynikající výsledky a vysoké pracovní nasazení. Je velmi důležité neustále oblast vztahů a atmosféry uvnitř firmy rozvíjet, neustrnout v minulosti, na něčem, co dříve možná fungovalo. Schopnost naslouchat svým zaměstnancům je jednou ze základních manažerských dovedností a zdatný vedoucí zaměstnanec by si měl uvědomit, že každý spokojený zaměstnanec je velmi cenným pro udržení konkurenceschopnosti společnosti a jako takového by si jej měl dostatečně vážít a rozvíjet jeho schopnosti. Proto je nezbytné zaměstnance motivovat k lepším výkonům a neustále zkoumat stav jejich spokojenosti v zaměstnání. Jednou z cest zjišťování aktuálního stavu spokojenosti je dotazníkové šetření, které je také součástí této bakalářské práce.

Pro zpracování své bakalářské práce jsem si vybral společnost MANAG, a.s., neboť samotná společnost si přála zjistit, jaká je současná spokojenost jejich zaměstnanců a co by zaměstnanci uvítali změnit v oblasti jejich motivace, odměňování a jiných faktorů, týkajících se oblasti řízení lidských zdrojů.

Společnost MANAG, a.s. se řadí mezi malé organizace, ale i přesto by měla věnovat značnou pozornost oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců, aby nedocházelo k situaci, že schopní a výkonní zaměstnanci budou tuto společnost opouštět z důvodu nespokojenosti s vedením či řízením a podobně.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí – části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace, odměňování a spokojenosti zaměstnanců a stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Cílem praktické části bakalářské práce bude vypracovat analýzu zaměřenou na zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s. V úvodu praktické části bude stručně společnost MANAG, a.s. představena. Analýza spokojenosti zaměstnanců bude provedena na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Cílem osobních interview se zaměstnanci pak bude získání doplňujících informací. Součástí bakalářské práce budou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA A DŮLEŽITOST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá zaměstnanci. Personální řízení je jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace, je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky a je součástí práce každého vedoucího zaměstnance. (Kociánová, 2010, s. 9)

Armstrong (2003, s. 3) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a souvislý přístup k řízení té nejcennější složky, kterou organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří se individuálně i kolektivně podílejí na dosažení cílů organizace.

Moderní úspěšné a vysoce efektivní podniky pochopily, že největší bohatství, které mají, je v lidech, kteří u nich pracují, v lidech se schopností myslet, komunikovat a tvořit. Proto se personální řízení v těchto společnostech dostává na pozici nedílné součásti strategického řízení. Celkové schopnosti, znalosti a dovednosti v oblasti organizace a řízení lidských zdrojů dostupné v daném čase rozhodují o efektivitě, produktivitě a ziskovosti organizace, vedoucím postavení na trhu, o harmonickém pracovním prostředí pro zaměstnance, vysoké zaměstnanecké morálce a nízké fluktuaci zaměstnanců uvnitř organizace. (Gregar, 2010, s. 7; Shivarudrappa, Ramachandra a Gopalakrishna, 2010, s. 3)

1.1 Hlavní účel a zaměření personálního řízení

Hlavní účel personálního řízení definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii takto: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“ (Armstrong, 1999, s. 43)

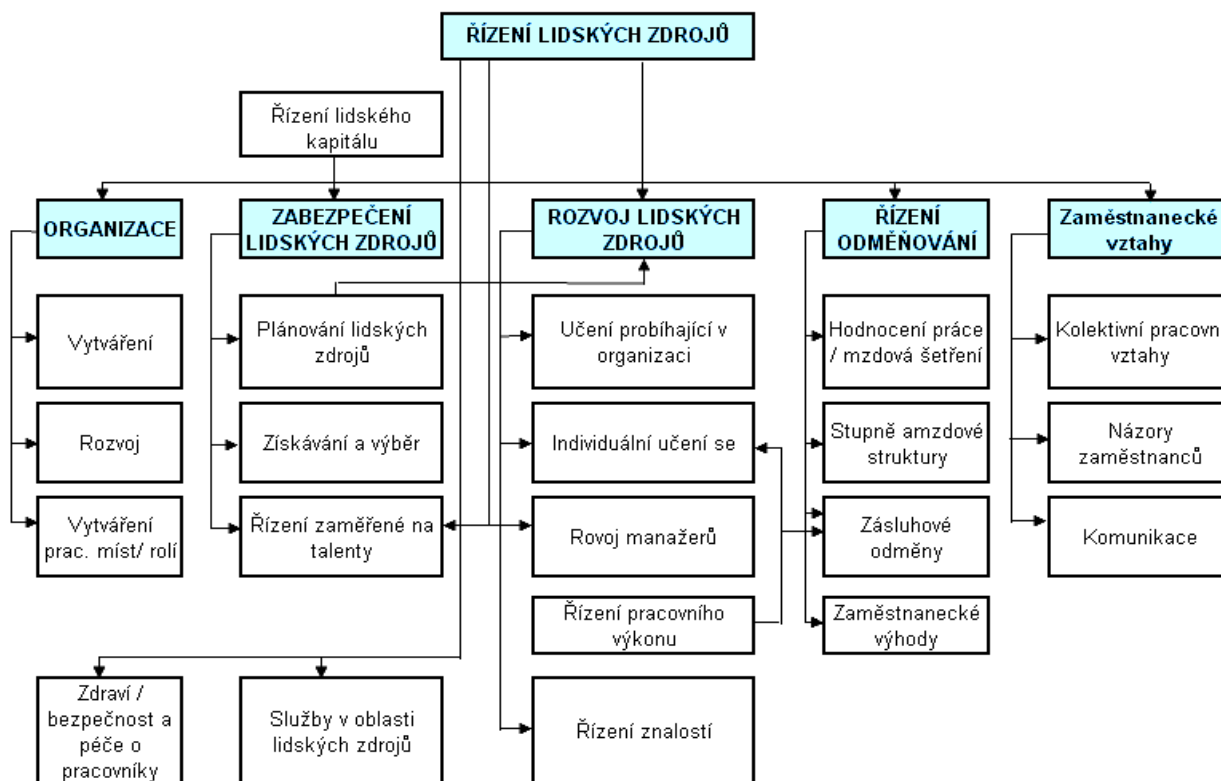
1.2 Hlavní činnosti personálního řízení

Mezi hlavní úkony související s oblastí řízení lidských zdrojů v současných moderních organizacích lze sepsat takto (Foot a Hook, 2005, s. 5):

- nábor a výběr zaměstnanců,
- výcvik a rozvoj personálu,
- plánování lidských zdrojů,
- uzavírání smluv,
- zajišťování slušného zacházení,

- zajišťování rovných příležitostí,
- posuzování výkonu zaměstnanců,
- poradenství pro zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody,
- odměňování a příjem zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců,
- zacházení se stížnostmi,
- propouštění,
- řešení nadbytečnosti personálu,
- vyjednávání,
- povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.

Armstrong (2007, s. 28) graficky znázornil hlavní aktivity personálního řízení dle následujícího obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Aktivity spojené s řízením lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28)

1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. (Armstrong, 2007, s. 30)

Cílem je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti zaměstnanců s vykonanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.

Jak tvrdí Kociánová (2010, s. 9), hlavním úkolem personálního řízení je umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přístupy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace, tzn. vytváření prostředí umožňující managementu zajištění současných i budoucích pracovních činností, rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující zaměstnance k plnění cílů, posilovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci.

Strategická role v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřuje na propojení personálních strategií a postupů s podnikovou strategií. Personalisté při hraní této role usilují o to, aby byli strategickými partnery, pomáhajícími zajišťovat úspěšnost podnikových strategií. (Ulrich, 2011, s. 46)

1.4 Etapy vývoje personálního řízení

Berridge (1992) uvádí, že rozvoj personálního řízení ve Velké Británii byl procesem, uskutečňujícím se nerovnoměrně, neplánovitě a spíše nahodile, k němuž docházelo spíše pod tlakem okolností v průmyslu, v podnikání a také ve společnosti než díky racionálnímu, logickému či soustředěnému rozvoji. (Armstrong, 1993, s. 47)

Vývoj řízení lidských zdrojů lze rozdělit na různé etapy, které byly důsledkem okolností a činností lidí (Armstrong, 2007, s. 47):

1. péče o zaměstnance (od roku 1915 a ve dvacátých letech),
2. personální administrativa (třicátá léta),
3. personální řízení – fáze rozvoje (čtyřicátá a padesátá léta),
4. personální řízení – fáze dospělosti (šedesátá a sedmdesátá léta),
5. řízení lidských zdrojů – první fáze (osmdesátá léta),
6. řízení lidských zdrojů – druhá fáze (devadesátá léta).

2 MOTIVACE

Thomson (2007, s. 90) tvrdí, že každý manažer potřebuje vědět, proč lidé pracují uspokojivě nebo neuspokojivě; proč někteří lidé se zdají oddaní své práci a jiní jsou často nepřítomní nebo indisponovaní. Potřebujeme zjistit, jakých odměn či pobídek si jednotliví lidé cení, abychom je mohli tam, kde je to možné, nabídnout. Krátce řečeno, musíme zabezpečovat motivaci lidí, za které odpovídáme.

Moderní teorie řízení lidských zdrojů považuje motivaci za jednu z klíčových oblastí vedoucí k řízení výkonnosti zaměstnanců. Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonnosti zaměstnanců. (Armstrong, 2007, s. 219; Gregar, 2010, s. 34)

Podle Lewthwaita (2007, s. 145) jsou znalosti motivace nezbytné k tomu, aby pomohly porozumět, proč lidé dělají věci, které chceme, aby dělali, a proč někdy dělají, co od nich vůbec nevyžadujeme. Motivace je studie rozhodujících faktorů celého lidského chování. Jde o hledání základních důvodů, proč se lidé chovají způsobem, jakým se chovají.

Moderní organizace musejí věnovat zvýšenou pozornost nejefektivnějším způsobům motivování zaměstnanců pomocí takových nástrojů, jako jsou různé odměny a stimuly. (Armstrong, 1999, s. 295)

Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní motivační síly (motivy) jsou definovány především potřeby, dále postoje, hodnoty a zájmy. Platí, že k optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Pokud není člověk dostatečně motivován, bývá výsledek jeho konání málo uspokojivý, pokud je nadměrně motivován (jeho snaha zvítězit a být úspěšný je extrémně vysoká), může taková motivace omezovat jeho chování a vést až k případné destrukci jeho činnosti. Je známo, že schopnosti člověka, jeho vědomosti, vlohy, dovednosti, zkušenosti nejsou samy o sobě zárukou jeho úspěchu a uplatnění. K plnému využití schopností člověk většinou potřebuje také určité vlastnosti, a to i motivační. (Kociánová, 2010, s. 22)

Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje. Formou motivačních pozic mohou být potřeby, pudy, zájmy, ideje, postoje, hodnoty.

Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, která uspokojí jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní zaměstnanci jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. (Armstrong, 2009, s. 109; Mikuláščík, 2007, s. 116)

Některé věci se musí udělat a musí být zřejmé, že jsou prováděny způsobem, který se zaměřuje na motivaci. Podřízení očekávají, že se této věci bude věnovat pozornost a pracovat pro někoho, kdo se stará o své lidi a snaží se brát v potaz jejich situaci, je samo o sobě motivující. (Forsyth, 2009, s. 13)

2.1 Proces motivace

Proces motivace může být schematicky zobrazen tak, jak je uveden na obrázku (Obr. 2). Je to model vztahující se k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb.

Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi (zaměstnance) k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé (zaměstnanci) vkládají do své práce, jejich míru zainteresovanosti a příspěví a jejich dobrovolné, spontánní chování. (Armstrong, 2009, s. 109)



Obr. 2. Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)

Obrázek (Obr. 2) zjednodušeně popisuje, jak dochází k motivaci jedince. Je založen na motivačních teoriích týkajících se potřeb, cílů a očekávání. Model je také ovlivněn třemi

koncepty týkajícími se chování a motivace: posilování přesvědčení člověka, homeostáza a teorie otevřeného systému.

Armstrong (1999, s. 296) uvádí, že z hlediska organizace lze tento model použít i jako ilustraci k procesu motivace obsahujícího stanovování záměrů, které mohou uspokojit vlastní potřeby a přání a také povzbudit chování vedoucí k dosažení cílů.

2.2 Typy motivace

Teoretici jako Maslow a Herzberg, stanovili některé společné či obecné potřeby. Nelze však předpokládat, že tyto potřeby jsou přítomny v jakékoliv chvíli ve stejné míře nebo dokonce přítomny u všech členů společnosti, jako jsou například soubor zaměstnanců nějaké firmy. Platí, že lidé jsou různí, a je také pravdou, že někdy organizace tuto skutečnost nedoceňují, když například předpokládají, že všechny zaměstnance budou ve stejné míře motivovat peníze. (Armstrong, 2009, s. 110)

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 220), k pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby. Lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo pak alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem organizace prostřednictvím takových metod, jako je povyšování, pochvala, odměňování atd. Jak původně charakterizoval Herzberg a kolektiv, rozlišují se dva typy motivace – motivace vnitřní a motivace vnější.

2.2.1 Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivace se týká „kvality pracovního života“, jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu aj.). Dochází k ní tehdy, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá a je v ní obsažena pravomoc a odpovědnost. (Armstrong, 2009, s. 110, Kociánová, 2010, s. 27)

Vnější motivace je cílevědomým vnějším působením, záměrným ovlivňováním vnitřní motivace (odměny – zvýšení platu, pochvala, povýšení, rovněž tresty atd.). Vnější motivace je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. V tomto významu se jedná o stimulaci (ve smyslu ovlivňování motivace zaměstnanců). Stimulaci odlišujeme od motivace působením na psychiku zvně, jejím úkolem je změna motivace. Obecným cílem pracovní stimulace je ovlivňování pracovní ochoty lidí. Žádoucí účinek má taková stimulace, při níž

jsou užívány podněty v souladu s vnitřní motivací jedince. (Armstrong, 2009, s. 110; Kociánová, 2010, s. 27)

Ve shodě s vnitřní a vnější motivací jsou rozlišovány i tzv. vnitřní a vnější odměny. Kociánová (2010, s. 27) poukazuje na to, že mnozí odborníci zahrnují finanční odměny bez výhrad mezi vnější motivy. Avšak je možno polemizovat o tom, zda nejsou peníze vnitřním motivem některých zaměstnanců. Finanční ohodnocení může uspokojovat jejich potřebu postavení a sebeúcty, výše příjmů je pro ně sebestvrzující skutečností, je vnitřně spojena s potřebou úspěšného výkonu a moci.

Vnější stimuly mohou mít výrazný a bezprostřední účinek, ale nemusí však nutně působit dlouhodobě. Vnitřní stimuly, které se týkají hodnoty pracovního života, budou mít asi dlouhodobější a hlubší účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu z vnějšího prostředí. (Armstrong, 2007, s. 221)

2.3 Teorie motivace

Proces motivace je založen na řadě teorií, které se snaží podrobněji vysvětlit, co to motivace přesně je. Tyto motivace se během let rozmnožily. Nejvlivnější a nejoblíbenější teorie motivace zformulované Maslowem (1954) a Herzbergem (1957) byly tvrdě kritizovány, ačkoliv je dodnes mnozí lidé považují za stěžejní teorie motivace. Během let pak byla vytvořena řada dalších teorií, významnějších a přesvědčivějších, které nám různým způsobem pomáhají uvědomit si složitost procesu motivace. (Armstrong, 1999, s. 299)

Hlavními teoriemi motivace jsou (Armstrong, 1999, s. 299; Armstrong, 2007, s. 221):

- *teorie instrumentality* – založená do značné míry na Taylorových pracích (1911).
- *teorie zaměřená na obsah* – také známá jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954), Alderfer (1972) a McClelland (1957).
- *Herzbergova teorie* (1957) – dvoufaktorová (motivátory – hygienické faktory) teorie.

Dále pak (Armstrong, 1999, s. 230):

- *teorie zaměřená na proces, neboli kognitivní (poznávací) teorie* – teorie expektační, cíle, reaktance a spravedlivosti,
- *teorie týkající se chování,*

- *společenskovědní teorie* – Bandura (1977),
- *teorie atribuce*,
- *teorie vytváření vzorů*.

2.3.1 Teorie instrumentalisty

Tato teorie je založena do značné míry na Taylorových pracích (1911). Teorie se objevila v druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na snahu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomický přístup. Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. (Gregar, 2010, s. 35)

Tato teorie je založena na principu, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Ve své zjednodušené podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou provázány přímo s jeho výkonem, tedy že odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Motivování zaměstnanců, které využívá tento přístup, bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Je však založeno výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. (Armstrong, 2007, s. 223; Gregar, 2010, s. 35)

2.3.2 Maslowova hierarchie potřeb

Lidské potřeby jsou předmětem teorie, která pomáhá popsat základní lidské situace, jež musí být při všech motivačních snahách zohledněny. Teorie Abrahama Maslowa uvádí, že lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Jinými slovy, jen pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být následně uspokojeny ty další a dosaženo ostatních cílů, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena. (Bělohlávek, 2008, s. 41; Forsyth, 2009, s. 17)

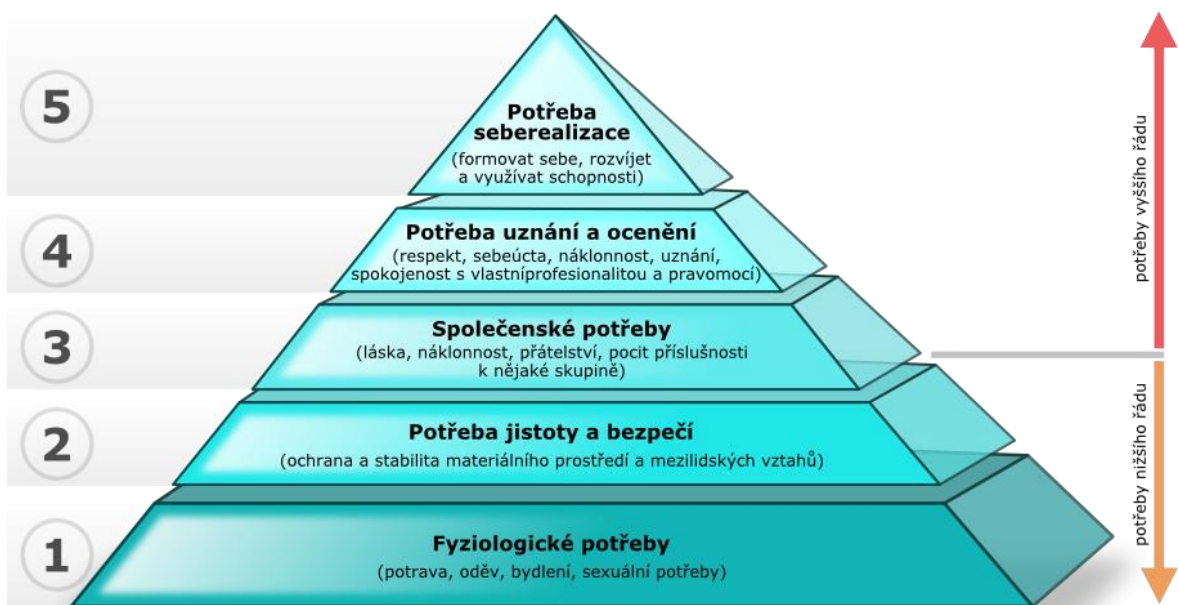
Jak uvádí Armstrong (2007, s. 223), Maslow se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech.

Maslowova hierarchie potřeb je uspořádána následovně (Armstrong, 2007, s. 224):

1. Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.

2. Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
3. Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž).
5. Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Na obrázku (Obr. 3) je uveden Maslowův hierarchický model potřeb.



Obr. 3. Maslowův hierarchický model potřeb (Hálek, © 2013)

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná. (Armstrong, 2007, s. 224)

2.3.3 Alderferova ERG teorie

Alderfer (1972) vytvořil teorii ERG, která postihuje tři kategorie potřeb, a to (Kociánová, 2010, s. 28):

1. Existenční potřeby (E – Existency)
 - Existenční potřeby reprezentují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu prostřednictvím materiálních předmětů.
 - Typy existenčních potřeb mohou být plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky.
2. Vztahové potřeby (R – Relatedness)
 - Uspokojování vztahových potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti.
 - Prvky vztahového procesu jsou např. pochopení, potvrzení a vliv.
3. Růstové potřeby (G – Growth)
 - Růstové potřeby jsou důsledkem tendence otevřených systémů vnitřně růst (ERG vychází z teorie otevřeného systému ve vztahu k osobnosti člověka).
 - Růstové potřeby stimulují k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na příležitostech k růstu.

Dle Kociánové (2010, s. 29) se Alderferova teorie týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím, je to subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali, co chtěli. Přání je ještě subjektivnější, protože se vztahuje k vnitřnímu rozpoložení člověka v souvislosti s potřebami, preferencemi a motivy.

2.3.4 McClellandovy potřeby výkonu, spojenectví a moci

Odlíšný způsob klasifikace potřeb vytvořil McClelland (1975), který ji založil hlavně na studiu manažerů. Identifikoval tři nejdůležitější potřeby (Armstrong, 1999, s. 303):

1. Potřebu výkonu (úspěchu), popsal jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti.
2. Potřebu spojenectví, popsanou jako potřebu vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními.
3. Potřebu moci, popsanou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.

Různí lidé mají přirozeně odlišné úrovně těchto potřeb. Vysoká potřeba výkonu je důležitá zejména pro úspěch v mnoha nižších a středních manažerských funkcích, v nichž je možné pociťovat přímou odpovědnost za splnění úkolů. Naopak ve vyšších manažerských funkcích

je důležitější zájem o institucionalizovanou moc jako protiklad moci osobní. Například silná potřeba spojenectví není tak významná na žádné úrovni. (Armstrong, 2007, s. 303)

2.3.5 Herzbergův dvoufaktorový model

Teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu říká, že faktory zvyšující spokojenost s prací se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací.

Existují dvě skupiny faktorů. První skupinu tvoří satisfaktory, neboli motivátory, které jsou vlastní práci, pramení z ní, jsou jejími vnitřními faktory. Patří sem úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení/postup a možnost růstu. Tyto všechny faktory, ať již pozitivní nebo negativní, pramení z vnitřních kvalit lidské povahy a nabízejí nejlepší příležitosti k tomu, aby je manažeři využili ke zlepšení pracovních výkonů svých zaměstnanců. (Armstrong, 2009, s. 12, Forsyth, 2009, s. 19)

Druhá skupina obsahuje to, co Herzberg nazývá „*vyhýbání se nespokojenosti*“ (Armstrong, 2009, s. 112) nebo „*hygienické faktory*“, které jsou z hlediska práce vnějšími faktory a zahrnují politiku dané společnosti a administrativní procesy, míru kontroly, pracovní podmínky, mzdu či plat, vztah s ostatními, osobní život (a vliv práce na něj), pracovní pozice a pracovní jistotu.

Všechny jsou externími faktory, které ovlivňují jedince (někdy nazývané jako environmentální faktory). Pokud jsou všechny zmíněné záležitosti v pořádku, pak je v pořádku i motivace. Pokud se vyskytuje problém, všechny tyto oblasti představují významný potenciál pro zmenšení základních motivačních pocitů. (Armstrong, 2009, s. 12, Forsyth, 2009, s. 19)

Armstrong (2009, s. 112) uvádí, že Herzbergův dvoufaktorový model obrací pozornost na rozdíl mezi vnitřními a vnějšími motivátory a jeho tvrzení, že spokojenost vycházející ze zvyšování peněžní odměny nemá trvalý a dlouhodobý efekt, je zjevně správné.

3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Zaměstnanci jsou nejdůležitější zdrojem, který má organizace k dispozici, proto je velmi důležité věnovat péči o zaměstnance a vytváření pozitivních pracovních vztahů značnou pozornost. Péči o zaměstnance lze vedle odměňování chápat jako rozhodující součást řízení lidských zdrojů ovlivňující produktivitu práce a také pohodu zaměstnanců. (Koubek, 2007, s. 343; Stýblo, 2003, s. 116)

Koubek (2007, s. 343) rozdělil péči o zaměstnance do tří skupin:

- *povinná péče* – daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně,
- *smluvní péče* – daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- *dobrovolná péče* – výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Dle Koubka (2007, s. 343) péče o zaměstnance v organizaci reprezentuje tři druhy zájmů a z nich vyplývajících cílů:

1. Celospolečenské zájmy a cíle, které se týkají občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka.
2. Individuální zájmy a cíle, které uspokojují potřebu člověka.
3. Zájmy a cíle zaměstnavatele týkající se zabezpečení potřebných zaměstnanců, rozvoje jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, jejich motivace a výkonu a v neposlední řadě vytváření zdravých pracovních vztahů.

3.1 Důvody poskytování péče zaměstnancům

Štěstí a radost z práce se dostávají tehdy, pokud jsou při každodenní činnosti uspokojeny i naše osobní potřeby a přání a pokud jsou naše osobní hodnoty v souladu s hodnotami podniku, ve kterém pracujeme. (Fritz, 2006, s. 7)

Pro efektivní řízení zaměstnanců je nezbytné rozumět faktorům, které působí na chování jedinců při práci a ovlivňují jejich motivaci a oddanost (Armstrong, 2007, s.):

- individuální rozdíly,
- povaha kvalifikovaného pracovního výkonu a kompetencí,

- co se s lidmi děje v průběhu času,
- zdroje vlivu společnosti na jedince,
- teorie atribuce – jak posuzujeme lidi při práci,
- chování při práci – faktory, které ovlivňují chování a jeho projevy v postojích, frustracích a agresi, stresu a odporu ke změně,
- orientace lidí týkající se práce,
- role, které lidi při práci hrají,
- psychologická smlouva.

3.2 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva v podstatě vyjadřuje kombinaci nebo druh spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekávají. Lze ji charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, které existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavateli. (Armstrong, 2007, s. 201)

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 202), očekávání zaměstnance či zaměstnavatele mají formu nevyslovených předpokladů. Rozčarování na straně managementu či na straně zaměstnanců může být nevyhnutelné.

Psychologická smlouva nepřetržitě řídí utváření zaměstnaneckého vztahu, který se během času vyvíjí. Ale princip, podle kterého se tyto smlouvy vytvářejí a působí, nemůže žádná ze stran přesně pochopit. Lidé, kteří nemají přesnou představu o tom, co chtějí a očekávají (v případě, že tato nevyjádřená očekávání nebyla naplněna), nemají žádnou jasnou představu o tom, z jakého důvodu jsou nespokojeni. Budou si však vědomi toho, že něco není v pořádku. A podnik, kde pracují „podvedení“ lidé, kteří očekávají více a dostávají méně, se řítí do problémů. (Armstrong, 2007, s. 202)

Jak již bylo řečeno, problém s psychologickou smlouvou je v tom, že zaměstnanci často nevědí, co od organizace požadují nebo čím jí mohou prospět. Někteří zaměstnavatelé také netuší, co od svých zaměstnanců očekávají. Cokoliv manažeři udělají je vnímáno jako něco, co ovlivňuje zájmy zaměstnanců a mění psychologickou smlouvu. Podobně skutečné či jen vnímané chování zaměstnanců ovlivňuje zaměstnavatelovo pojetí této konkrétní smlouvy. (Armstrong, 2007, s. 202)

3.3 Firemní kultura

Jedním ze stěžejních a aktuálních témat mezinárodních i českých firem zůstává propojování firemní strategie s myšlením a jednáním zaměstnanců a vytváření firemní kultury, která motivuje lidi k vyšším výkonům. Tím jim současně dává pocit, že se o ně firma stará, že jsou součástí organizace, která je umí ocenit. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009, s. 755)

Dle Maxové (© 2010) je firemní kultura jev, který má značný vliv na úspěšnost firmy i efektivitu práce zaměstnanců. Lze ji vnímat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných, které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich, aby byli přijati do pracovního kolektivu firmy.

V současné době je podniková kultura jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku, kterou může svým působením zcela výrazně ovlivnit. Úspěch podniku závisí nejen na ekonomické moci, ale i na síle podnikové kultury zprostředkovává význam jednotlivých událostí podniku. (Maxová, © 2010)

Maxová (© 2010) uvádí, že systém podnikové kultury se formuje buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, nebo cílevědomě ze strany vedení dané organizace v podobě určitých zásad a norem. V nejširší rovině jde o psaná nebo nepsaná pravidla společenského styku, hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k podniku, vztahu k zákazníkům a podnikovým partnerům. Tvoří východisko pro nejvyšší rovinu podnikové kultury, kterou je oblast symbolů a výrazových forem jednání.

Podniková kultura zvyšuje motivaci a týmový duch. Snaha přispět k dosažení podnikových cílů se neomezuje pouze na vlastní práci uvnitř podniku, ale je zřetelná i ve snaze dobře reprezentovat podnik při jakékoliv příležitosti. Být zaměstnancem v úspěšném podniku s dobrým image a projevit k němu loajalitu, zvyšuje společenské postavení, vlastní sebe-důvěru a zpětně i další motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu. (Maxová, © 2010)

Motivovaný a výkonný zaměstnanec, kterého chce mít každá firma, je zaměstnanec identifikovaný s firemní kulturou a jejími hodnotami. Podle zkušeností podniků např. cíleným využíváním assessment center při náboru zaměstnanců, motivací lidí k výkonu a pravidelným hodnocením zaměstnanců (prostřednictvím modelu kompetencí a podobně). Dále pak plánovaným rozvojem a vzděláním zaměstnanců, interní komunikací např. firemním časo-

pisem, pořádáním rodinného dne, sportovních her, volba Osobnosti roku, průzkumy spokojenosti a dalšími možnými způsoby.

Jiné firmy mají dobré zkušenosti s uplatněním metody měření podle cílů. Je to jeden ze způsobů, jak podporovat samostatnost a tvořivost a tím současně zvyšovat odpovědnost lidí za jejich výkon. Zaměstnanec tak dostává návod, jak sám může ovlivnit svůj výkon a mzdu. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009, s. 756)

3.4 Hodnocení zaměstnanců

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké zaměstnance má, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Na druhé straně i každý zaměstnanec potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá a jak je spokojen s jeho prací. Lze říci, že dobře zvládnuté hodnocení zaměstnanců je jedním z nejúčinnějších nástrojů motivování zaměstnanců a zlepšování pracovního výkonu v organizaci. (Koubek, 2011, s. 124; Koubek, 2000, s. 280)

Podle Koubka (2011, s. 124) hodnocení zaměstnanců spočívá v:

- zjišťování toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho chování v zaměstnání a vztahy ke spolupracovníkům či zákazníkům,
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a
- hledání cest ke zvýšení pracovního výkonu a v realizaci postupů, které tomu mají pomoci.

Proces hodnocení zaměstnanců má dvě podoby. Neformální hodnocení, což je průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během vykonávání práce. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a zpravidla nebývá nikterak zaznamenáváno.

Naopak formální hodnocení je racionálnější a standardizované, je periodické a jeho charakteristickými rysy jsou systematičnost a plánovitost. Pořizují se z něj dokumenty, které pak slouží jako podklady pro další personální činnosti. (Koubek, 2011, s. 124)

3.4.1 Hodnocení pracovního výkonu

Arthur (2010, s. 12) uvádí, že hlavním cílem hodnocení pracovního výkonu je zajistit maximální využití znalostí, schopností a zájmů každého zaměstnance. Organizace, které se soustředí na plné využití schopností a oblastí zájmu každého pracovníka, mají mnohem lépe motivované pracovní síly. Tato skutečnost pak působí pozitivně na produktivitu, čímž se zvyšuje konkurenční výhoda dané organizace.

Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni vykonávání úkolů tvořící náplň práce určitého pracovníka. Může zahrnovat množství a kvalitu práce, ale i např. přístup k práci, pracovní chování, absenci, pozdní příchody aj. Řízení pracovního výkonu tedy v sobě integruje na dohodě založené zlepšování individuálního pracovního výkonu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností a adaptaci zaměstnanců na hodnoty organizace. Tomuto řízení však musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení formováním postojů vedoucích zaměstnanců. Na ty pak klade řízení pracovního výkonu požadavek zabezpečit motivující vedení zaměstnance a průběžné poskytování zpětné vazby na jeho pracovní výkon. (Koubek, 2007, s. 203)

3.4.2 Systematické hodnocení zaměstnanců

Bělohlávek (2008, s. 62) uvádí, že pokud chce organizace připravit spravedlivý a motivující systém hodnocení, lze doporučit následující postup:

1. Uložení úkolů – vedoucí ukládá zaměstnanci úkoly na nastávající období, případně také způsob plnění úkolů.
2. Sledování plnění úkolů – při plnění úkolů by si měl vedoucí zaznamenat termín plnění a také úroveň plnění a případné nedostatky. Tyto záznamy budou důležitými pomůckami při hodnocení zaměstnance.
3. Výzva k hodnocení a příprava hodnocení – vedoucí týden před hodnocením sdělí zaměstnanci termín a místo hodnocení a vyzve jej, aby se na hodnocení připravil. Zaměstnanec si tak může zrekapitulovat své úspěchy a neúspěchy a připravit si jejich vysvětlení.
4. Hodnotící rozhovor – zde je vhodné začít dotazem na práci. Poté probírá vedoucí dobré a špatné stránky práce, kdy zaměstnanec může na tyto skutečnosti reagovat. Pohovor je uzavřen stanovením cílů zaměstnanci na další období.

3.4.3 Zásady hodnotícího pohovoru

Nemá-li hodnotící pohovor ztratit svůj motivační význam, měl by být veden podle určitých pravidel (Bělohlávek, 2008, s. 63):

- vedoucí i zaměstnanec přicházejí na hodnotící pohovor připraveni,
- pro pohovor je třeba zajistit klidnou místnost,
- vhodným začátkem je dotaz na práci,
- následuje uznání pozitivních výsledků,
- teprve poté se orientovat na negativní výsledky,
- každá výtka musí být doložena konkrétními fakty,
- hodnotí se konkrétní pracovní výsledky a nesrovnávají se s ostatními,
- hodnotící rozhovor se vztahuje k výsledkům práce, k úrovni výkonu zaměstnance a k možnostem zlepšení,
- mzda či plat pak odráží pracovní náročnost i výsledky vykonávané funkce,
- hodnotí se celé sledované období, nikoliv jen posledních pár dnů,
- hodnocení má být zakončeno konkrétními úkoly vedoucími ke zlepšení výkonu zaměstnance a k odstranění nedostatků v jeho práci.

3.5 Odměňování zaměstnanců

Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů. Odměna se v dnešní době používá pro označení systémů odměňování, zejména od té doby, co mnoho systémů odměňování usilovalo motivovat lidi k vyššímu pracovnímu úsilí. Jde o odměnu navíc za mimořádné úsilí zaměstnance. Pojem odměna je užitečný v tomto smyslu a může mít peněžní i nepeněžní povahu. (Dvořáková a kol., 2012, s. 305; Foot a Hook, 2005, s. 259)

Odměňování zaměstnanců je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak zaměstnanců, tak jejich zaměstnavatelů. Z toho důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný

a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k zaměstnancům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve společnosti. Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnanci jako kompenzace za vykonávanou práci. Moderní personální řízení však chápe odměňování poněkud širě a zahrnuje do něj také (Koubek, 2011, s. 156):

- zaměstnanecké výhody,
- povýšení zaměstnance, pověřování významnými úkoly, pověření vedení lidí, pověření úkoly školitele nových zaměstnanců,
- formální uznání, pozvání na slavnostní oběd,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré přátelské vztahy na pracovišti, příjemný styl vedení lidí v organizaci.

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 305) systémy odměňování představují pouze jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a stimuluje k pracovnímu výkonu.

3.5.1 Strategie odměňování

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni jedna trh a zákonné regulace, jednak organizační kultura, struktura zaměstnanců, manažerské postupy a klima organizace, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. Strategie odměňování v podstatě definuje (písemně i ústně) deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak zaplatit. Stává se tak základem pro rozvíjené mzdové politiky, mzdového systému a řízení. (Dvořáková a kol., 2012, s. 306)

Účinná strategie odměňování je založena na podnikových hodnotách, vychází z podnikové strategie, ale také k ní přispívá, je vedena potřebami podniku, spojuje v sobě organizační a individuální schopnosti, je propojena s jinými personálními strategiemi, je v souladu s interním a externím prostředím organizace, zajišťuje odměňování za výsledky a chování, je praktická a proveditelná. (Armstrong, 1999, s. 603)

Dle Armstronga (1999, s. 604) obsahem strategie odměňování jsou aspekty jako konkurenceschopná odměna, použití odměny jako nástroj zlepšení výkonu, rozvíjení týmové práce, převedení rozhodování o mzdách na liniové manažery a dosažení spravedlivějšího a definovatelnějšího systému odměňování.

3.5.2 Zaměstnanecké výhody a jejich typy

Zaměstnanecké výhody (benefity) slouží osobním potřebám zaměstnanců a jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti k organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé o ně pečují. Nikoli všem zaměstnavatelům jde o péči a blahobyt zaměstnanců, ale stejně jako ti, kterým o to jde, rovněž nabízejí zaměstnanecké výhody, aby si zajistili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn. Některé zaměstnanecké výhody, jako je mateřská dovolená, musejí být zabezpečeny ze zákona. Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které společnost poskytuje zaměstnancům jen za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle benefity vázány na výkon zaměstnance. (Armstrong, 2009, s. 382, Koubek, 2007, s. 319)

Koubek (2007, s. 320) uvádí, že některé zaměstnanecké výhody konzumují zaměstnanci povinně, některé podle svého uvážení. Na některé příplácení, jiné jsou zcela bezplatné.

Odbory zpravidla vytvářejí při kolektivním vyjednávání tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou pak často předmětem kolektivní smlouvy. (Koubek, 2007, s. 320)

Pokud jde o množství, vyšší počet nabízených výhod nemusí automaticky znamenat efektivnější nabídku a větší motivaci či spokojenost zaměstnanců. Je proto vhodné zavedení systému pravidelně hodnotit a podle výsledků provádět korekce s důrazem na efektivitu nákladů vynaložených na zaměstnanecké výhody a na spokojenost zaměstnanců. (d'Ambrosiová, 2011, s. 188)

Zkušenosti ukazují, že navzdory existenci značného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má průměrný zaměstnanec malou představu o to, jaké výhody může čerpat. Základními problémy jsou nepřilísné úsilí organizace, aby zaměstnanec byl o zaměstnaneckých výhodách informován a nesrozumitelnost výhod. Informace o výhodách by měly být pro zaměstnance srozumitelné a jasné. Informovanost se pak zvýší, pokud je písemná informace adresně zaslána každému zaměstnanci (např. v podobě informace o nově zavedené zaměstnanecké výhodě). Vhodné je i využívat schůzí, nápadných plakátů vhodně umístěných nebo podnikového rozhlasu. (Koubek, 2007, s. 320)

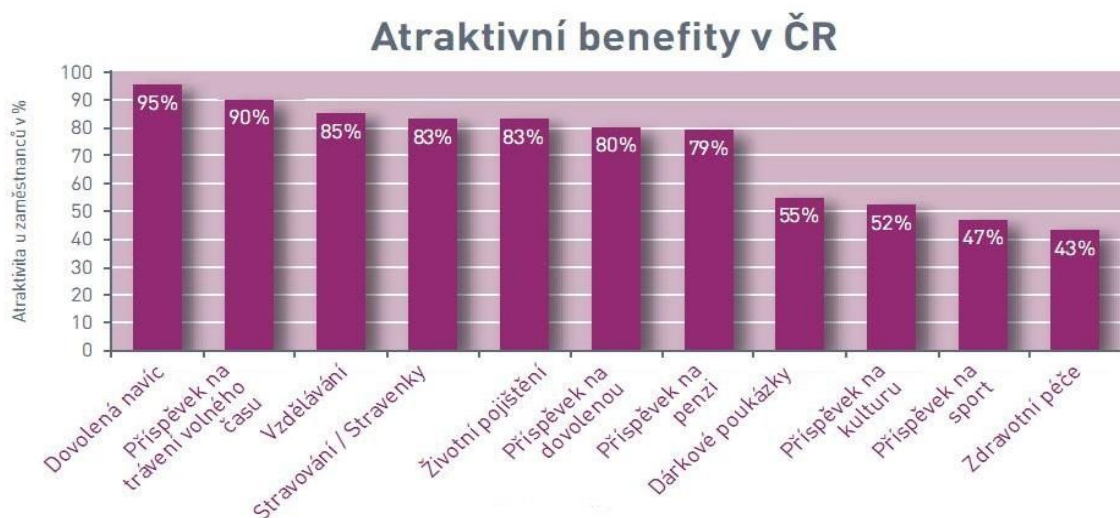
Dle d'Ámbrosové (2011, s. 188) benefity lze poskytovat po neomezenou dobu (např. zvýhodněné stravování) nebo po předem vymezenou dobu (třeba rok nebo dva) s tím, že před vypršením doby platnosti se systém posoudí a buď se v něm bude pokračovat, nebo se nastaví znovu. Umožňuje to zhodnotit efektivitu jednotlivých plnění, zjistit, zda o nabízené zaměstnanecké výhody je zájem, ale je to také signál, že benefity mají charakter nadstandardních plnění a jejich poskytování (respektive výše) závisí na ekonomické pozici firmy. Výzkumy ukazují, že některé benefity jsou po určité době zaměstnanci považovány za samozřejmost a nejsou vnímány jako motivace, jako „něco navíc“. Zaměstnavatelé se proto snaží posílit motivační efekt těchto plnění zdůrazňováním jejich hodnoty např. tak, že jejich hodnotu uvádí jako speciální položku na výplatní pásce zaměstnance. Na druhou stranu však existují důkazy, že na odbourávání zaměstnaneckých výhod jsou zaměstnanci velice citliví a může se to projevit na jejich výkonnosti a vést až ke ztrátě jejich loajality a sounáležitosti s firmou.

Jestliže společnost chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. (Koubek, 2007, s. 320)

Podle serveru Flek.cz (© 2012) mezi nejoblíbenější benefity v České republice pro rok 2012 patří:

- Dovolena navíc – benefit na papíře velmi lákavý, jde však zejména o pozici, na které konkrétní zaměstnanec pracuje. Nemusí jít totiž o takovou výhru a to zejména v případech, kdy je zaměstnanec ve firmě nenahraditelný a jeho náplň práce nikdo nemůže nahradit. Po takovém týdnu dovolené navíc totiž zpravidla nastává měsíc dohánění nahromaděných úkolů, čemuž se chtějí lidé přirozeně vyhnout.
- Stravenky – zcela běžný benefit, díky kterému dostávají zaměstnanci část peněz formou poukázek na nákup potravin. Toto drobné omezení účelu je vynahrazeno daňovými úlevami, které jsou u stravenek do určité celkové měsíční výše samozřejmostí.
- Služební mobilní telefon, notebook či vůz – tyto benefity bývají poskytovány zejména na pracovních pozicích, kde jsou zároveň nepostradatelnými pracovními nástroji.

- Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění – hned po stravenkách ten nej-užitečnější benefit. Zaměstnavatel může přispět dohromady až 24 tisíc korun ročně na tyto dva spořicí produkty svého zaměstnance. Příspěvek se sice ukládá na dlouhou dobu mimo dosah zaměstnance, ale zároveň je i dále zhodnocován. Jde o čisté peníze, které si jednou zaměstnanec vybere bez nutnosti je danit (pokud tedy například nezruší penzijní připojištění předčasně, nebo podobně neporuší podmínky uznání benefitu).
- Rekreace, sporty, pobyty – schopnost a čas pořádně vypnout, to chybí mnoha zaměstnancům, kterým hrozí syndrom vyhoření, zdravotní potíže, nebo dlouhodobá nespokojenost se svým zaměstnáním. To si uvědomují i zaměstnavatelé a svým zaměstnancům nezřídka kdy nabízejí i benefity v podobě pobytů a rekreací, ať už víkendových, nebo i týdenních. Podobně pak fungují i příspěvky na pravidelnou sportovní aktivitu, která pomáhá udržovat fyzickou i duševní pohodu, nepostradatelné to složky kvalitního pracovního výkonu. (Flek.cz, © 2012)



Obr. 4. Atraktivní benefity v ČR (ČMKOS, ©2011)

Na obrázku (Obr. 4) lze vidět grafické označení nejatraktivnějších benefitů v České republice. Z tohoto obrázku vyplývá, že nejatraktivnějšími benefity pro zaměstnance jsou dovolená navíc a příspěvek na trávení volného času. Naopak nejméně atraktivními benefity jsou pak příspěvky na sport a zdravotní péče.

4 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY

Armstrong (2007, s. 611) uvádí, že zaměstnanecké vztahy jsou tvořeny všemi oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztahy se zaměstnanci – přímé anebo realizované prostřednictvím kolektivních smluv v těch organizacích, kde se uznávají odbory.

Praxe zaměstnaneckých vztahů zahrnuje formální procesy, postupy a komunikační cesty. Je však důležité si uvědomit, že zaměstnanecké vztahy se realizují hlavně při běžném ne-formálním styku liniových manažerů a vedoucích týmů se zaměstnanci; manažeři jednají v rámci politiky zaměstnávání a politiky zaměstnaneckých vztahů, ale převážně ze své vlastní iniciativy. (Armstrong, 2007, s. 611)

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahům. Vztahy mezi lidmi vznikají v souvislosti s vykonáváním práce. (Koubek, 2007, s. 325)

Koubek (2007, s. 325) rozdělil vztahy vznikající při práci do následujících skupin:

- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tzv. zaměstnanecké vztahy, které jsou zpravidla upraveny zákonem práce, pracovní smlouvou či kolektivní smlouvou.
- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců.
- Vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců, a zaměstnavatelem, popřípadě vedení organizace či sdruženími zaměstnavatelů. Pro tyto vztahy se používá termín kolektivní vztahy nebo průmyslové vztahy.
- Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným.
- Vztahy k zákazníkům a veřejnosti.
- Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci, upravovány organizačním či pracovním řádem.
- Vztahy mezi spolupracovníky, které jsou většinou neformální, a tedy neupravené žádnými zvláštními předpisy, ale mnohé organizace usilují o to, dát zčásti i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec a upravují je interními předpisy, při nichž se opírají např. o zákoník práce. V případě neformálních vztahů

mezi spolupracovníky jde v podstatě o běžné sociální, mezilidské vztahy. U vztahů mezi spolupracovníky pak lze rozlišovat mezi horizontální a vertikální linií.

Lze pozorovat, že přední a úspěšné firmy či organizace ve světě věnují oblasti personální práce, jako jsou personální vztahy, zvýšenou pozornost. Protože zdravé pracovní vztahy výrazně přispěly k jejich úspěchu, a tyto organizace jsou si toho vědomy, mají pochopitelně zájem na tom i nadále vztahy zlepšovat. V tom je ovšem hromadně napodobují ostatní organizace.

A tak o problematiku pracovních vztahů je v poslední době ve vyspělých zemích mimořádný zájem jak v praxi, tak mezi teoretiky řízení lidských zdrojů.

Nejnovější zahraniční literatura a praxe uplatňována v organizacích v zahraničí poukazuje, že při vytváření zdravých pracovních vztahů se uplatňují zásady jako striktní dodržování zákonů, respektování odborů jako partnera zaměstnavatele, vedení zaměstnanců ke striktnímu dodržování zákonů, respektování zaměstnance jako rovného partnera zaměstnavatele, péčování o sociální rozvoj zaměstnance a jiné. (Koubek, 2007, s. 327)

5 VÝZNAM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanci jsou nejcennějším aktivem každé společnosti. Většinou je velmi obtížné nahradit jejich znalosti a intelektuální kapitál. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, je jejich produktivita vyšší, počet absencí je naopak nižší. Posiluje se jejich loajalita, narůstá jejich angažovanost nejen v rámci zadaných úkolů, ale i mimo ně. Záleží jim na tom, aby organizace prosperovala a rozvíjela se. (TOP C, © 2013)

Proto je zásadní, aby manažeři věděli (TOP C, © 2013):

- co nejvíce zaměstnanci na společnosti oceňují,
- co by chtěli nejvíce změnit.

5.1 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Přeměna zaměstnanců v oddané a loajální je přáním každého managementu, ale znalost jak toho docílit často chybí. Provádění pravidelných výzkumů spokojenosti zaměstnanců a využití jejich výsledků přináší pozitivní změny firmě a je jednou z možností, jak zlepšit dialog mezi zaměstnanci a manažery. Provádění analýzy spokojenosti zaměstnanců ve firmě je věc velmi důležitá, a proto vyžaduje hlubokou znalost tématu a dostatek času, aby výsledky mohly být později použity pro vypracování akčních plánů a realizaci kroků ke zlepšení.

Oddaní a spokojení zaměstnanci přinášejí konkurenční výhodu své společnosti tím, že poskytují vysoce kvalitní služby zákazníkům. Důsledkem toho je vysoká spokojenost zákazníků, která zajišťuje dlouhodobou prosperitu společnosti. (TOP C, © 2013)

5.2 Metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Dle společnosti Survio (© 2013) spokojenost zaměstnanců lze zjistit například pomocí osobního rozhovoru. Tato metoda je však časově a finančně náročná. Pokud probíhají rozhovory v rámci organizace, mohou mít zaměstnanci potíže hovořit o citlivějších tématech ze strachu z možných následků.

Další metodou získání zpětné vazby ze strany zaměstnanců je dotazníkové šetření, které poskytuje dostatek anonymity a času vyjádřit se k jednotlivým tématům. Tato metoda je finančně i časově méně nákladná, a to zejména v případě, kdy je dotazování provedeno online. (Survio, © 2013)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem každé organizace je, mimo jiné, být dostatečně konkurenceschopnou. Aby tak organizace dosahovala svých strategických cílů, musí vytvořit zaměstnance, který bude kvalifikovaný, motivovaný a loajální ke své organizaci. Toho dosáhne tak, že bude o svého zaměstnance pečovat a nastaví kvalitní systém odměňování a motivace.

V rámci teoretické části této práce byly zmíněny základní oblasti řízení lidských zdrojů, jako je péče o zaměstnance, jejich odměňování a motivace. Zvládnutí všech těchto okruhů vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, která zvyšuje výkonnost, efektivitu a produktivitu jejich práce a napomáhá ke splnění požadovaných výsledků.

Motivaci, respektive motivování zaměstnanců, lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Tito činitelé jsou vnitřní a vnější. Znalosti motivace jsou nezbytné k tomu, aby pomohly porozumět, proč lidé dělají věci, které vedení chce, aby dělali, a proč někdy dělají, co od nich vůbec nevyžadujeme. Dobře motivovaní jedinci jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Teorií motivace se zabývalo hned několik autorů, díky kterým vznikly motivační teorie jako teorie instrumentality, Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova ERG teorie, Herzbergův dvoufaktorový model a mnoho dalších.

Jak již bylo uvedeno, je velmi důležité o své zaměstnance pečovat, jelikož jsou nejdůležitějším zdrojem, který organizace má k dispozici. Péči o zaměstnance lze vedle odměňování chápat jako rozhodující součást řízení lidských zdrojů ovlivňující produktivitu práce a také pohodu zaměstnanců. Velmi podstatné je také zaměstnance správně a efektivně ohodnotit. Lze říci, že dobře zvládnuté hodnocení zaměstnanců je jedním z nejúčinnějších nástrojů motivování zaměstnanců a zlepšování pracovního výkonu v organizaci. Hlavním cílem hodnocení pracovního výkonu je zajistit nejefektivnější využití znalostí, schopností a zájmů každého zaměstnance. Organizace, které se soustředí na plné využití schopností a oblastí zájmu každého zaměstnance, mají mnohem lépe motivované pracovní síly.

Klíčovou oblastí v řízení lidských zdrojů je systém odměňování. Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod. Mezi nejvyužívanější zaměstnanecké výhody v České republice patří do-

volená navíc, stravenky, služební mobil, notebook či vůz, příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění a benefity v podobě pobytů a rekreací.

V neposlední řadě významnou oblastí v řízení zaměstnanců je podniková kultura, kterou lze chápat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných, které se tak osvědčily a jsou chápány jako všeobecně platné. V současné době je podniková kultura jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku, kterou může svým působením zcela výrazně ovlivnit. Nepřehlédnutelné jsou i zaměstnanecké vztahy, a to jak ve vztahu nadřízený – podřízený, tak i mezi zaměstnanci jako týmem. Praxe zaměstnaneckých vztahů zahrnuje formální procesy, postupy a komunikační cesty.

Na základě těchto teoretických poznatků byly stanoveny následující hypotézy, které budou verifikovány v praktické části této bakalářské práce:

H1: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno se svým dosavadním zaměstnáním.

H2: Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno se zajištěním možnosti stravování.

H3: Více než 80 % zaměstnanců je spokojeno s atmosférou na pracovišti.

H4: Více než 20 % zaměstnanců by ze společnosti neodešlo, byla-li by jim nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Na základě výše uvedených skutečností se tak domnívám, že jsem splnil hlavní cíl teoretické části své bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.

Ke zpracování své bakalářské práce jsem si vybral společnost MANAG, a.s., které se orientuje na stavební práce. Firma klade velký důraz na kvalitu svých staveb i služeb a také na spokojenost svých zákazníků či klientů. Zajímalo mne tedy, zda firma klade stejný důraz na motivaci a celkovou spokojenost svých zaměstnanců.

Cílem praktické části bakalářské práce je vypracovat analýzu, která bude zaměřena na zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s. a po zhodnocení tohoto stavu navrhnout společnosti MANAG, a.s. doporučení pro zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců.

7.1 Historie a profil společnosti MANAG, a.s.

MANAG je skupina firem, jejíž základ tvoří stavební akciové společnosti MANAG, a.s. se sídlem ve Zlíně a MANAG MS, a.s. se sídlem v Brně. Skupina vznikla postupným rozvojem z malé stavební společnosti založené v r. 1991. V současné době je MANAG středně velkým uskupením, které dosahuje se svými cca 400 zaměstnanci ročního obratu kolem CZK 1.100 mil. Vlastníkem skupiny je několik fyzických osob, které jsou zastoupeny v představenstvech společností. (MANAG, ©2012)

Společnost MANAG provádí kompletní dodávky bytových, občanských, průmyslových i ostatních pozemních staveb „na klíč“, a to jak novostaveb, tak i rekonstrukcí. Realizuje však také hrubé stavby, specializované části staveb a vybraná stavební řemesla. Vynikajícími výsledky dosáhl MANAG zejména v provádění monolitických konstrukcí. Práce hlavní stavební výroby i jednotlivých řemesel jsou prováděny především vlastní kapacitou. (MANAG, ©2012)

MANAG působí na tuzemském trhu v rámci celé ČR, nejčastěji realizuje zakázky na Zlínsku a Brněnsku. V zahraničí má MANAG bohaté a dlouholeté zkušenosti zejména s výstavbou v SRN, z východních trhů také na Ukrajině. Zkušenosti ze zahraničí začali zaměstnanci firmy jako jedni z prvních uplatňovat v domácích podmínkách.

Významnou součástí aktivit skupiny MANAG se stala také developerská činnost, zvláště v oblasti bytových, integrovaných a polyfunkčních objektů, která zahrnuje komplexní služby od přípravy projektů přes provádění výstavby až po vlastní prodej, pronájem a dále pak i správu nemovitostí. (MANAG, ©2012)

Správa nemovitého majetku ve vlastnictví skupiny MANAG a jeho hospodárné využívání probíhá odděleně od výrobní stavební činnosti v samostatných subjektech MANAG, s.r.o. a MANAG SMZ, a.s. a MANAG správní a.s. (MANAG, ©2012)

Za svou několikaletou historii si skupina MANAG dokázala vybudovat velmi dobré postavení na trhu, zejména ve svých sídelních městech. Základem je vysoká profesní odbornost kmenových zaměstnanců a velmi dobrá, stabilní finanční situace společností skupiny. O vysoké úrovni práce svědčí celá řada realizovaných staveb a projektů v ČR i zahraničí. (MANAG, ©2012)



*Obr. 5. Logo firmy MANAG, a.s.
(MANAG, ©2012)*

7.2 SWOT analýza společnosti MANAG, a.s.

Tato analýza slouží pro celkové zhodnocení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek společnosti, jejich příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).

Je také nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí. Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, respektive utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91; Kotler a Keller, 2013, s. 80)

V následující tabulce (Tab. 1) je uvedena SWOT analýza společnosti MANAG, a.s.

Při jejím sestavování jsem vycházel ze svého pozorování, které jsem provedl ve společnosti MANAG, a.s. a studia elektronických a interních zdrojů této společnosti.

Tab. 1. SWOT analýza společnosti MANAG, a.s. (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ✓ vysoká profesní odbornost. ✓ tradice a zkušenosti (na trhu působí 22 let). ✓ vhodné umístění sídla společnosti. ✓ stabilní finanční situace společnosti. ✓ pozitivní vnímání značky. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ neefektivní systém zaměstnaneckých výhod. ✓ věková nevyváženost zaměstnanců společnosti. ✓ absence motivačního programu pro zaměstnance společnosti.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ✓ překonání recese ekonomiky. ✓ chyby konkurenčních společností. ✓ vstup na nové zahraniční trhy. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ silné konkurenční prostředí na trhu. ✓ změny a úpravy legislativy a zákonů. ✓ zvýšení cen energií. ✓ nižší kupní síla obyvatel. ✓ sezonní výkyvy.

Z tabulky (Tab. 1) lze říci, že má společnost MANAG, a.s. velké množství silných stránek, ale i hrozeb, které by mohly společnost ohrozit. Mezi silné stránky firmy patří vysoká profesní odbornost, vhodné umístění sídla společnosti (v centru Zlína), stabilní finanční situace (roční obrát přesahuje CZK 0,5 mld.), pozitivní vnímání značky a také tradice a zkušenosti firmy, jelikož na trhu působí již 22 let.

Mezi slabé stránky pak patří současný neefektivní systém zaměstnaneckých výhod, absence motivačního programu pro zaměstnance společnosti a věková nevyváženost zaměstnanců společnosti (více než 75 % zaměstnanců je ve věku vyšším než 40 let).

Zásadní příležitostí společnosti MANAG, a.s. jsou chyby konkurenčních společností. Téměř pro každou společnost je příležitostí také vstup na nové zahraniční trhy. Vzhledem ke zkušenostem společnosti MANAG, a.s. se zakázkami v zahraničí skýtá tato příležitost velký potenciál. V dnešní době nejistého ekonomického vývoje je pro firmy stále těžší udržet své postavení na trhu. Ovšem pokud společnost MANAG, a.s. tuto situaci překoná, potvrdí tím svou silnou pozici v konkurenčním boji a otevřou se jí tím nové příležitosti.

Naproti tomu do hrozeb společnosti MANAG, a.s. lze zařadit silné konkurenční prostředí, vývoj a změny legislativy a zákonů (snížení maximální výše státní podpory pro jednoho

účastníka stavebního spoření za kalendářní rok na max. CZK 2000 a zdanění úroků z příjmů ze stavebního spoření srážkovou daní 15 % od roku 2011), zvýšení cen energií a také sezonní výkyvy, jelikož firma provádí stavební práce, které v zimních měsících nemůže naplno vykonávat.

7.3 Poslání, vize a hodnoty společnosti MANAG, a.s.

Provádění stavby je složitý proces, na kterém se podílí mnoho lidských činností a jehož výsledkem je většinou originální dílo přetrvávající desetiletí. Je to poslání tvořit trvalé hodnoty. (MANAG, ©2012)

Lidé společnosti MANAG, a.s. svým úsilím, umem a zkušeností tento náročný proces dokonale zvládají. Vycházejí vstříc představám svých zákazníků a odevzdávají jim dílo nejvyšší možné hodnoty. (MANAG, ©2012)

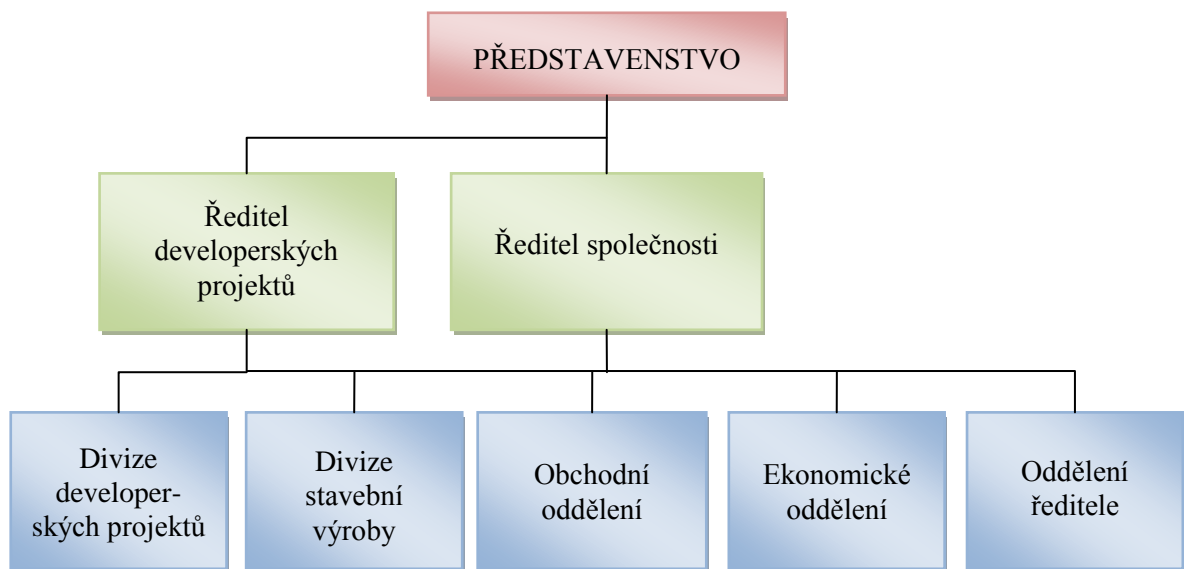
MANAG, a.s. spoléhá především na odbornost a profesionalitu svých zaměstnanců. Klíč k prosperitě spatřuje v trvalém rozvoji firmy. Prosazuje se kvalitou práce, rychlostí, pružností a uplatňováním progresivních technologií. Solidnost a kultura podnikání jsou samozřejmostí. Zaměstnanci společnosti MANAG, a.s. najdou ve své firmě stabilitu, možnost uplatnění svých schopností a seberealizaci osobnosti.

MANAG, a.s. si klade za cíl být vždy na čele mezi stavebními firmami. Individuálním přístupem k projektům uspokojí i ty nejnáročnější klienty. (MANAG, ©2012)

7.4 Organizační struktura společnosti MANAG, a.s.

Na obrázku (Obr. 6) je znázorněna organizační struktura společnosti MANAG, a.s. Na vrcholu této organizační struktury je představenstvo společnosti, které řídí chod celé společnosti a kontroluje činnost ředitele developerských projektů a ředitele společnosti. Ti pod sebou mají divizi developerských projektů, která se skládá ze tří projektů a jedné správy nemovitostí, divizi stavební výroby sestávající se ze tří středisek stavební výroby a dvou servisů výroby a obchodní oddělení, starající se o marketing, zakázky, přípravy staveb a subdodávky.

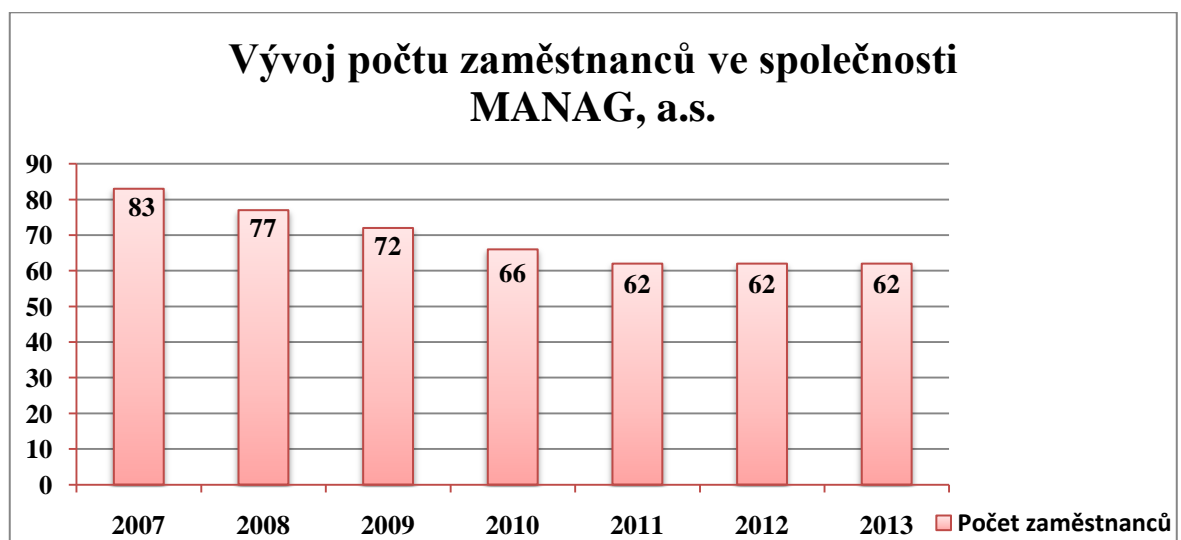
Dále tito ředitelé řídí činnost ekonomického oddělení zajišťující všeobecnou účtárnu, mzdovou účtárnu, metodiku a daně a oddělení ředitele skládající se ze sekretariátu, personalistky, právní služby, BOZ a informatiky. (Interní materiály společnosti MANAG, a.s.)



Obr. 6. Organizační struktura společnosti MANAG, a.s. (Interní materiály společnosti MANAG, a.s.)

7.5 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s.

Z obrázku (Obr. 7) lze vyčíst, že vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s. má klesající charakter od roku 2007 po rok 2011. Důvod snižování počtu zaměstnanců ve společnosti byla ekonomická krize, díky které společnost neměla dostatečný počet zakázek. Od roku 2011 se počet zaměstnanců ustálil na 62 zaměstnancích. K datu 15. 7. 2013 má společnost celkem 62 zaměstnanců. (Interní materiály společnosti MANAG, a.s.)



Obr. 7. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti MANAG, a.s. v letech 2007 – 2013 (Vlastní zpracování)

7.6 Úspěchy a konkurence společnosti MANAG, a.s.

Společnost MANAG, a.s. byla založena v roce 1991, na trhu tedy působí již 22 let. Za tuto dobu získala mnoho ocenění.

V roce 2008 získala v soutěži Stavba roku Zlínského kraje 2007 Hlavní cenu v kategorii „Domy pro bydlení“ za realizaci stavby Bytové domy Bařov Otrokovice. V témže roce získala společnost pro rok 2008 v kategorii stavebnictví, stavební řemesla 1. místo.

V roce 2009 získala společnost MANAG a.s. v soutěži Stavba roku Zlínského kraje 2008 Hlavní cenu v kategorii "Stavby občanské vybavenosti" za realizaci stavby onkologického centra Krajské nemocnice Tomáše Bati, a.s. Zlín.

Ve stejné soutěži získala společnost MANAG a.s. čestné uznání za stavbu Dům s chráněnými byty Zlín – Malenovice v kategorii "Domy pro bydlení". (MANAG, ©2012)

Mezi největší konkurenty společnosti patří takové stavební firmy ze Zlínského kraje jako PSG Zlín, Moravská stavební a inženýrská společnost Zlín, s.r.o., Pozemní stavitelství Zlín a.s., SMO, a.s., STAVYMA spol. s.r.o. a KKS, spol. s.r.o. Velkými konkurenty jsou i firmy nesídlící ve Zlínském kraji, např. Metrostav a.s. a Skanska a.s. (Interní materiály společnosti MANAG, a.s.)

8 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.

Následující kapitola bakalářské práce se zabývá pracovním prostředím společnosti MANAG, a.s.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části bakalářské práce, podle Herzbergovy teorie dvou faktorů kvalitní pracovní prostředí nezbuzuje v zaměstnancích spokojenost, avšak práce v nepříznivých podmínkách v lidech vyvolává nespokojenost. Proto pro kvalitní a profesionální výkon zaměstnanců je nutné zajistit vyhovující pracovní prostředí, které bude vhodně přizpůsobeno jejich práci.

Potřebné informace k tomuto tématu byly získány dotazovým šetřením a osobní návštěvou sídla společnosti MANAG, a.s.

8.1 Vybavení kanceláří

Sídlo společnosti MANAG, a.s. se nachází v centru Zlína na ulici Zarámí. Zde má ve vlastnictví dvě patra, kde se nachází jejich patnáct uzavřených kanceláří. Na základě vlastního pozorování lze říci, že jsou tyto kanceláře moderně vybaveny dřevěným kancelářským nábytkem se spoustou přihrádek a úložného prostoru pro skladování a zálohování potřebných dokumentů a šanonů. Stěny kanceláří jsou vymalovány klasickou bílou barvou. Jak mi i samotní zaměstnanci sdělili, tuto barvu považují za uklidňující. Hlavní podlahovou krytinou ve všech kancelářích je linoleum se vzorem imitujícím plovoucí podlahu. Je tedy vhodně zvoleno k rázu vybavení kanceláře a zároveň je nenáročná na údržbu.

V rámci vlastního pozorování bylo dále zjištěno, že každý zaměstnanec má k dispozici svůj vlastní stůl s množstvím odkládacího prostoru. Součástí pracovního prostředí jsou i pohodlné židle, na něž společnost klade zvláště velký důraz, protože si je vědoma, že na nich zaměstnanci tráví většinu své pracovní doby.

Počítače jsou také nedílnou součástí pracovního vybavení zaměstnanců (THP) a jako takové musí splňovat technické a estetické požadavky pro plnění pracovních povinností. Aktualizaci programů těchto počítačů provádí společnost MANAG, a.s. v pravidelných intervalech, protože si je vědoma nutnosti modernizace pro udržení konkurenceschopnosti firmy. Na těchto počítačích mají zaměstnanci neustálý přístup k internetovému připojení.

Okna kanceláří propouští dostatek denního světla, ovšem v případě potřeby zajišťují osvětlení kanceláří velké stropní zářivky, které jsou hlavním zdrojem umělého světla. Vedle těchto zářivek má každý zaměstnanec k dispozici svou stolní lampu, kterou může použít

v případě nedostatku světla. Celkový systém osvětlení se mi jeví jako vhodně zvolený z důvodu různé potřeby intenzity osvětlení v průběhu celého roku, zvláště pak v zimních měsících, kdy je často potřeba většího využití umělého osvětlení.

Všechny zmíněné prvky pracovního prostředí jsou vhodně zvoleny tak, aby splňovaly ergonomické požadavky a tak usnadňovaly zaměstnancům jejich práci.

8.2 Vybavení šaten a hygienických zařízení

Vybavení šaten a hygienického zařízení ve společnosti MANAG, a.s. je nutno rozdělit na dvě složky, a to na hygienické zařízení v sídle společnosti a na šatny a hygienické zařízení pro dělníky na stavbách.

Šatny v sídle firmy pro administrativní zaměstnance nejsou. Pracovní prostory kanceláří zaměstnanců jsou vybaveny úložnými prostory na kabáty a svršky a mobilními věšáky pro klienty, kteří společnost MANAG, a.s. navštíví z důvodu schůzek či konzultací.

Toalety pro zaměstnance, které jsou rozděleny na pánské a dámské, jsou umístěny na společných chodbách. Jak mi personalistka společnosti v rámci interview sdělila, o tyto toalety se stará externí úklidová služba, která každý den zajišťuje jejich čistotu a vyměňuje hygienické a toaletní potřeby, jako jsou toaletní papír a mýdla. V budově je umístěna i sprcha, která slouží pro všechny uživatele budovy, tedy nejen pro zaměstnance společnosti MANAG, a.s., ale i pro zaměstnance jiných společností zde sídlících. Jak dále zaměstnanci uvedli při interview, pozitivně by uvítali vybudování vlastního sprchového koutu, zejména pak v letních měsících. V hlavní kanceláři personalistky a administrativní zaměstnankyně je také umyvadlo, které slouží k umytí rukou, popřípadě k omytí potravin. Toto umyvadlo je součástí kuchyňského koutku.

Šatny a sociální zařízení pro dělníky jsou umístěny v mobilních buňkách. Tyto mobilní buňky jsou již starší, ale svému účelu stále slouží. Buňku lze rozdělit na dvě části.

První částí jsou šatny, ve kterých má každý dělník svoji uzamykatelnou skříňku pro ukládání osobních věcí a cenností. Druhou částí jsou pak sprchy a toalety, které jsou udržovány v čistotě. Sami dělníci jsou se sociálním zařízením poměrně spokojeni, i když v dotazníku uvedli, že by mohlo být sociální zařízení zmodernizováno. (Interview se zaměstnanci společnost MANAG, a.s.)

9 ZAJIŠTĚNÍ STRAVOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.

Zajištění stravování ve společnosti MANAG, a.s. lze opět rozdělit na dvě složky, a to zajišťování stravování pro administrativní zaměstnance a stravování pro dělníky na stavbách. Pro administrativní zaměstnance je stravování zajištěno dvěma způsoby a to samoobslužným stravováním přímo v prostorách firmy, nebo využití příspěvků na stravovací poukázky SYAS. Ani jedna z těchto forem stravování není poskytnuta dělnickým zaměstnancům na stavbách.

9.1 Samoobslužné stravování

Administrativním zaměstnancům společnost MANAG, a.s. umožňuje přípravu pokrmů v přímo v prostorách společnosti a to v podobě malé kuchyňky umístěné v hlavní kanceláři personalistky a administrativní zaměstnankyně, kterou mají zaměstnanci možnost využívat během celého dne. Tento kuchyňský kout se skládá z kuchyňské linky pro přípravu potravin, rychlovarné konvice, moderního kávovaru na přípravu různých druhů káv a malého dřezu pro očištění potravin. Součástí tohoto koutku je i malá lednice, kde si zaměstnanci mohou ukládat potraviny, které musejí být uchovávány v chladu. Tento kuchyňský kout lze využít na přípravu nejen drobných svačin, ale lze si zde i přichystat hlavní jídlo, jelikož součástí výbavy je i malý elektrický sporák. Na ohřátí potravin slouží mikrovlnná trouba, která je taktéž přístupná všem zaměstnancům. V horní části kuchyňského koutu se nachází poličky pro úschovu nápojů a dalších potravin.

Kuchyň také disponuje řadou mycích prostředků na nádobí, čímž jsou ve společnosti dodržována hygienická a bezpečnostní opatření.

Jak již bylo řečeno dříve, tuto formu samoobslužného stravování nemají k dispozici dělníci na stavbách. Do práce si musejí nosit svou svačinu předem přichystanou z domova. Z dotazníku vyplynulo, že by dělníci uvítali, kdyby měli k dispozici místo na přípravu a ohřátí potravin.

9.2 Zajištění externích služeb stravování

Společnost MANAG, a.s. neposkytuje svým zaměstnancům stravování v rámci společnosti jako některé firmy, které jsou vybaveny jídelnou a pokrmy se v těchto firmách připravují nebo jsou dováženy. Administrativní zaměstnanci společnost MANAG, a.s. však mají možnost čerpat zaměstnanecký benefit v podobě příspěvku na stravovací poukázky SYAS.

Tyto stravenky pak mohou zaměstnanci směnit v restauračních zařízeních a zařízeních veřejného stravování. Zaměstnavatel přispěje zaměstnanci na jedno hlavní jídlo v průběhu jedné pracovní směny, a to 55-ti procentní částkou z hodnoty jedné stravenky, tedy CZK 33. Za odpracovanou směnu se pro účely stravování považuje přítomnost zaměstnance v práci po dobu nejméně 3 hodin během jeho stanovené směny, pokud zaměstnanec čerpá náhradní volno nebo placené pracovní volno. Zaměstnanec nemá nárok na příspěvek, pokud je vyslán na pracovní cestu nebo školení, při kterém mu přísluší stravné nebo má stravu zajištěnu jiným způsobem.

S tímto způsobem stravování jsou administrativní zaměstnanci spokojeni a za jiný druh stravování by neměnili.

Dělníci na stavbách tento benefit v podobě příspěvku na stravování nemají, jelikož většina si zvolila možnost čerpání příspěvku na stravování formou cestovních náhrad. Více než polovina dotazovaných však uvedla, že by uvítala i benefit příspěvku na stravování. Z celkového šetření tedy vyplývá, že společnost MANAG, a.s. svým dělníkům nijak stravování nezajišťuje.

10 ODMĚŇOVÁNÍ A ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.

10.1 Finanční ohodnocení

Pro finanční ohodnocení je ve společnosti MANAG, a.s. uplatňována časová mzda u všech zaměstnanců. Dělníci jsou odměňováni hodinovou mzdou, ostatní měsíční časovou mzdou. Každý zaměstnanec je zařazen podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané pracovní činnosti pomocí Jednotného katalogu prací do jednotlivých tarifních stupňů. Mzda zaměstnance se skládá z pevné složky (základní mzda) a pohyblivé složky mzdy (prémie). Základem pro výpočet prémie je skutečně dosažená základní mzda za příslušný měsíc a tato prémie zaměstnanců může dosahovat maximálně 40 % základní mzdy. V případě nesplnění pracovních úkolů a povinností a porušení pracovní kázně vedoucí zaměstnanec může zkrátit dle míry nedostatků stanovenou prémie. Prémiové období je měsíční pro všechny zaměstnance společnosti MANAG, a.s.

10.2 Nepeněžní zaměstnanecké výhody

Nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnosti MANAG, a.s. je značně omezena. Tuto skutečnost však nelze společnosti MANAG, a.s. vyčítat. Každá společnost musí volit takovou strukturu zaměstnaneckých výhod s ohledem na své ekonomické podmínky.

Společnost MANAG, a.s. svým administrativním zaměstnancům poskytuje benefit v podobě příspěvku na stravování (stravovací poukázky SYAS). Stavbyvedoucí a mistři pak mají k dispozici firemní automobil a mobilní telefon z důvodu mobility mezi více stavbami a sídlem společnosti. Administrativní zaměstnanci získávají občas od vedení společnosti MANAG, a.s. lístky na kulturní akce do divadla či na koncerty. Tento benefit je však velmi nepravidelný, jak vyplynulo z osobního interview se zaměstnanci společnosti MANAG, a.s.

10.3 Odborné vzdělání zaměstnanců

Od konce roku 2010 probíhal ve společnosti MANAG, a.s. projekt nazvaný Projekt komplexního dlouhodobého vzdělávání ve společnosti MANAG a.s. Hlavním cílem projektu bylo vzděláním zaměstnanců zvýšit jejich adaptabilitu na trhu práce a také konkurenceschopnost společnosti MANAG, a.s. Dalším cílem projektu bylo nastavení systému

vzdělávání a realizace vzdělávacích programů, které braly ohled na požadavky pracovního místa a stávající úroveň osobnostních i vědomostních charakteristik zaměstnanců.

Cílovými skupinami projektu byli TOP manažeři společnosti MANAG, a.s., zaměstnanci pozic středního a nižšího managementu, zaměstnanci obchodu a nákupu a zaměstnanci administrativy. Zaměstnanci zapojení do projektu byli do cílových skupin rozčleněni na základě jejich umístění v organizační struktuře, kompetenčních požadavků na pracovní pozici, výkonové charakteristiky a výsledky analýzy aktuálních dovedností a znalostí jednotlivých zaměstnanců. TOP, střední a nižší management byl vzděláván v oblastech moderní metody řízení, personální řízení, manažerské dovednosti. Cílová skupina Obchod a nákup se zúčastnila vzdělávání v okruzích odchodní dovednosti a nákupní efektivita. Zaměstnanci se dále zúčastnili školení PC gramotnosti (pro mírně pokročilé a pokročilé), aktivity profesionalizace firemní komunikace a aktivit pro zvýšení znalostí v oblastech moderních technologií a produktové specializace.

Projekt byl ukončen na konci roku 2012 a zúčastnilo se jej 35 zaměstnanců společnosti MANAG, a.s. Cíleným vzděláváním zaměřeným na zlepšení ve výše uvedených oblastech dosáhla společnost zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. (Interní materiály společnosti MANAG, a.s.)

Po ukončení výše uvedeného projektu společnost MANAG, a.s. i nadále podporuje možnost dalšího vzdělávání svých zaměstnanců. Zaměstnanec si může vyhledat kurz či školení, o který by měl zájem, a pokud prokáže a zdůvodní potřebu tohoto kurzu pro zvýšení kvality vykonávané pracovní činnosti, vedení společnosti jej rádo na školení vyšle.

11 CHARAKTERISTIKA A PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jen spokojený zaměstnanec je schopen pro danou společnost pracovat naplno a tak docílit toho, aby společnost prosperovala a byla konkurenceschopná. Společnost MANAG, a.s. si je vědoma důležitosti péče o zaměstnance, a proto projevila zájem o šetření spokojenosti jejich zaměstnanců.

Dotazníkové šetření tvoří kvantitativní část analýzy spokojenosti zaměstnanců, která byla zaměřena na zjištění současného stavu spokojenosti a metoda osobních interview přímo se zaměstnanci společnosti MANAG, a.s. pro doplnění výzkumu, což lze charakterizovat jako kvalitativní část analýzy.

V dotazníkovém šetření byly otázky zaměřeny na zjištění spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, odměňováním a zaměstnaneckými výhodami a postoji zaměstnanců k samotné společnosti MANAG, a.s. Cílem osobních interview bylo zachytit doplňující informace a připomínky pro důkladné zaznamenání všech názorů a postojů zaměstnanců k danému tématu a vysvětlení tak některých záležitostí, které nevyšly jasně a zřejmě z dotazníkového šetření. Pro získání dalších doplňujících informací, které se týkají interních zdrojů společnosti MANAG, a.s., byla realizována osobní interview s personalistkou společnosti MANAG, a.s., Jarmilou Preisnerovou.

Průzkum byl zcela anonymní a zaměstnancům byl dán prostor i pro jejich náměty a připomínky týkajících se samotné společnosti MANAG, a.s.

11.1 Sestavení dotazníku pro kvantitativní výzkum

Dotazník byl sestaven takovým způsobem, aby co nejvhodněji a co nejpřesněji podával informace a názory zaměstnanců o spokojenosti v oblastech pracovního prostředí, odměňování a zaměstnaneckých výhod a o vztahu zaměstnanců ke společnosti.

Pro dotazník byly zvoleny jak uzavřené, tak otevřené typy otázek. Příprava a sestavování dotazníku bylo důkladně konzultováno s ředitelem společnosti Ing. Jaroslavem Cekotou, jehož zájmem bylo získat tímto průzkumem co nejpřesnější informace o spokojenosti zaměstnanců a také návrhy na případné zlepšení.

Korekturu dotazníku pak provedla personalistka společnosti paní Jarmila Preisnerová, která později i dotazník distribuovala mezi zaměstnance společnosti MANAG, a.s.

Dotazník byl rozdělen na pět částí a složen z 28 otázek. Hlavní části dotazníku předchází také úvod, ve kterém byli zaměstnanci ujištěni o anonymitě, informováni o průběhu dotazníkového šetření a o použití získaných informací pouze pro studijní účely. Také jim bylo poděkováno za pomoc a čas, který využili pro vyplnění dotazníku. V každé oblasti dotazníku byl respondentům ponechán prostor, kde se mohli vyjádřit k tématu.

V příloze (Příloha – P I) této bakalářské práce je uveden dotazník pro zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti MANAG, a.s. V příloze (Příloha – P II) této bakalářské práce je uvedeno grafické zpracování vyhodnocení dotazníkového šetření realizovaného ve společnosti MANAG, a.s.

11.2 Rozdělení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců

Kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření ve společnosti MANAG, a.s. byl rozdělen celkově do pěti částí, a to:

- *pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti MANAG, a.s.,*
- *pracovní prostředí ve společnosti MANAG, a.s.,*
- *odměňování a zaměstnanecké výhody ve společnosti MANAG, a.s.,*
- *základní informace související se společností MANAG, a.s.,*
- *osobní informace.*

11.3 Realizace dotazníkového šetření

Sběr dat tímto dotazníkovým průzkumem byl realizován v časovém období jednoho dne, kdy byl dotazník mezi zaměstnance společnosti MANAG, a.s. rozdán personalistkou společnosti MANAG, a.s. a shromáždění vyplněných dotazníků bylo provedeno tentýž den.

Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance společnosti MANAG, a.s. Celkem bylo nashromážděno 62 vyplněných dotazníků, ale pro statistické vyhodnocení bylo použito 59 z důvodu neúplného vyplnění některých otázek dotazníku.

11.4 Zpracování informací a dat z vyplněných dotazníků

Zpracování dotazníků proběhlo nejprve manuálně, kdy byla provedena kontrola správnosti a úplnosti dat z vyplněných dotazníků, tato data byla dále sumarizována a přenesena do programu Microsoft Excel pro snadnější manipulaci a interpretaci výsledků a generování grafických zobrazení.

Pro podání nejpřehlednějšího obrazu zpracovaných výsledků kvantitativního výzkumu byly zvoleny výšečové grafy.

11.5 Hypotézy zkoumané dotazníkovým šetřením

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny hypotézy, jejichž platnost bude verifikována kvantitativním výzkumem. Jedná se o následující hypotézy:

H1: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno se svým dosavadním zaměstnáním.

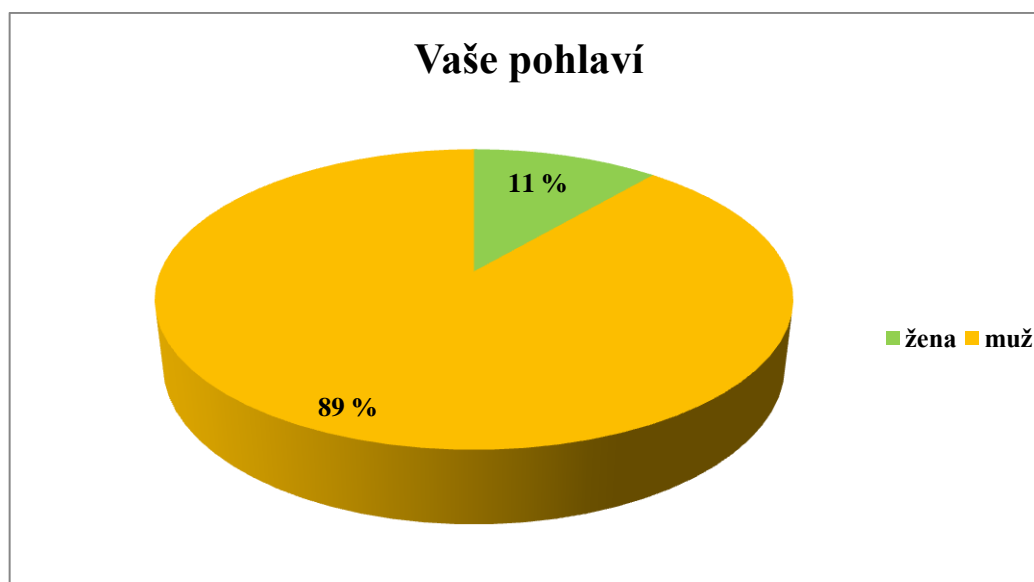
H2: Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno se zajištěním možnosti stravování.

H3: Více než 80 % zaměstnanců je spokojeno s atmosférou na pracovišti a vztahy s kolegy.

H4: Více než 20 % zaměstnanců by ze společnosti neodešlo, byla-li by jim nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením.

11.6 Charakteristika dotazovaných respondentů

Společnost MANAG, a.s. se zabývá podnikáním v oblasti stavebnictví, a jak lze vyčíst z grafického znázornění (Obr. 8), zaměstnaneckou strukturu společnosti MANAG, a.s. tvoří z velké části muži (89 %).

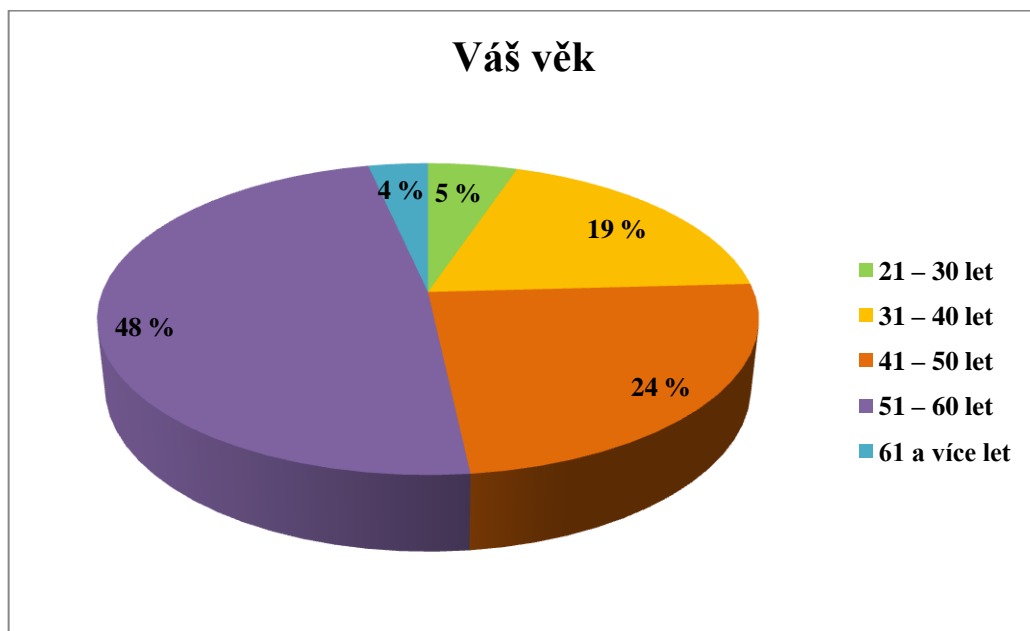


Obr. 8. Zaměstnanecká struktura společnosti MANAG, a.s (Vlastní zpracování)

Na následujícím obrázku (Obr. 9) je uvedena věková struktura zaměstnanců společnosti MANAG, a.s. Z obrázku je patrné, že nejpočetnější věkovou skupinou se 72 % je skupina

ve věku 41 – 60 let, což by mohlo být chápáno jako slabá stránka společnosti MANAG, a.s., jelikož řada zaměstnanců může brzy odejít do důchodu a společnost bude muset zaškolovat nové zaměstnance. Věková skupina do 20 let není ve společnosti MANAG, a.s. zastoupena vůbec.

Vzdělanost zaměstnanců společnosti MANAG, a.s. je rozdělena rovnoměrně mezi všechny stupně vzdělání. Největší skupinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou, druhou pak vyučení zaměstnanci. Naopak nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci s nejvyšším dokončeným vzděláním základním.



Obr. 9. Věková struktura společnosti MANAG, a.s. (Vlastní zpracování)

12 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V následující části bakalářské práce jsou interpretovány odpovědi, konkrétní názory a postoje zaměstnanců společnosti MANAG, a.s. k tématu spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Informace byly získány dotazníkovým šetřením a osobním interview se zaměstnanci společnosti MANAG, a.s.

Odpovědi jsou pro přehlednost strukturovány do pěti částí, které se týkají odlišných oblastí spokojenosti zaměstnanců.

12.1 Pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti MANAG, a.s.

Jak již bylo dříve zmíněno, společnost MANAG, a.s. má velmi loajální zaměstnance. Fluktuace zaměstnanců společnosti je nižší než 5 %. Toto tvrzení bylo prokázáno i dotazníkovým šetřením, průměrná doba působení jednoho zaměstnance ve společnosti je 13 let, což je značně vysoké číslo v porovnání s délkou působení společnosti na trhu (22 let). Z dotazníku také vyplývá, že trend nízké fluktuace zaměstnanců společnosti bude nadále pokračovat. Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných uvádí, že z hlediska jejich dalšího kariérního růstu jsou rozhodnuti ve společnosti MANAG, a.s. dlouhodobě zůstat. Pouze 5 % zaměstnanců by rádo změnilo práci, pokud by to bylo možné.

Společnost MANAG, a.s. je skoro rodinnou firmou, což dokazuje i dotazník. Celkem 34 % zaměstnanců se rozhodlo začít pracovat ve společnosti na základě doporučení přátel, 17 % pak na základě své dosavadní praxe. Ani jeden z dotazovaných nevedl, že by ve společnosti začal pracovat z důvodu doporučení úřadu práce.

Jednou ze silných stránek společnosti MANAG, a.s. je vysoká profesní odbornost. Celkem 83 % zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že jejich vzdělání odpovídá pracovnímu zařazení ve společnosti MANAG, a.s.

Z výsledků dotazníkového šetření lze říci, že zaměstnanci jsou ve společnosti MANAG, a.s. spokojeni. Z celkového počtu zaměstnanců 78 % uvedlo, že *je se svým současným zaměstnáním velmi spokojeno nebo spíše spokojeno*. Zbýlých 22 % zaměstnanců uvedlo, že je ve společnosti spíše nespokojeno či velmi nespokojeno. Těchto 22 % zaměstnanců pak bylo požádáno, aby uvedli, co by dopomohlo ke zvýšení jejich spokojenosti. Více než polovina (54 %) uvedlo odpověď vyšší finanční ohodnocení, 22 % zaměstnanců by uvítalo lepší pracovní vztahy a atmosféru. Pouze 8 % zaměstnanců uvedlo, že by jim dopomohlo ke zvýšení spokojenosti možnost zvyšovat si kvalifikaci.

Grafická interpretace této oblasti je znázorněna na obrázku (Obr. 10).



Obr. 10. Celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti MANAG, a.s. (Vlastní zpracování)

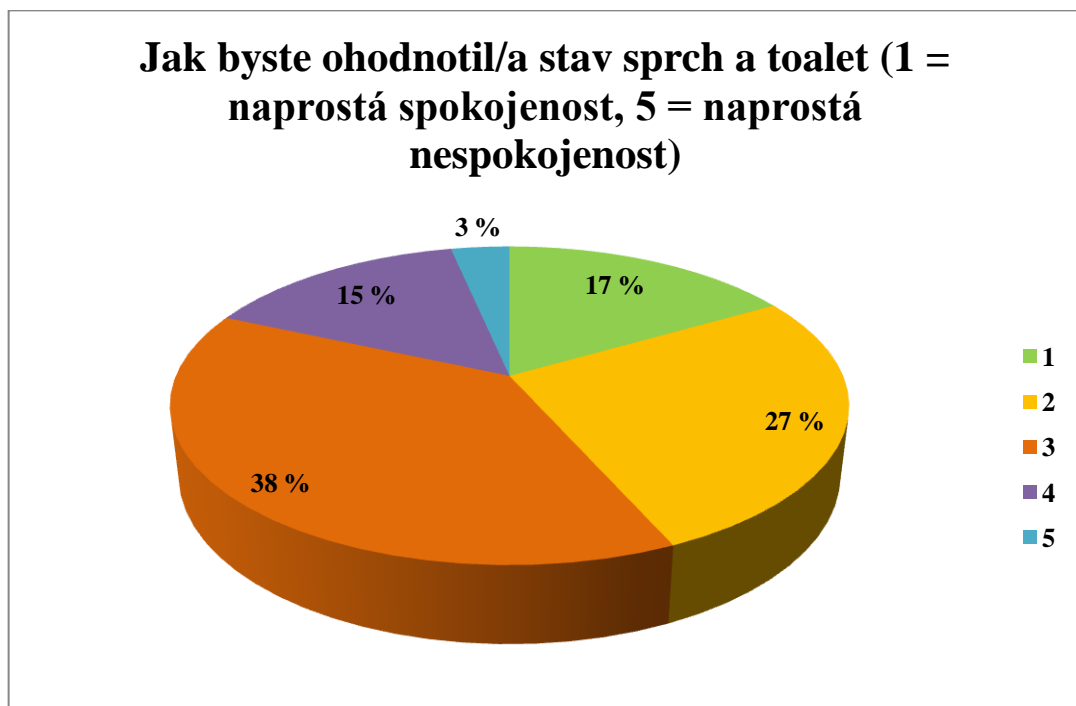
K celkovému zvyšování spokojenosti zaměstnanců MANAG, a.s. také přispívá volba času a délky pracovní doby. Skoro všichni zaměstnanci (99 %) v dotazníkovém šetření uvedli, že jsou s pracovní dobou spokojeni.

12.2 Pracovní prostředí společnosti MANAG, a.s.

Pracovní podmínky (čistota prostředí, pracovní pomůcky a vybavenost pracoviště) společnosti MANAG, a.s. byla účastníky dotazníkového šetření shledána jako vyhovující. Celkem 90 % dotazovaných uvedlo, že jsou pracovní podmínky velmi vyhovující nebo poměrně vyhovující. Pouze 10 % zaměstnanců je s pracovními podmínkami nespokojeno. Na otázku „Se kterými faktory pracovního prostředí ve společnosti nejste spokojeni?“ uvedla $\frac{1}{3}$ dotazovaných (33 %), že nejsou spokojeni s technickou vybaveností pracoviště. Z osobních interview se zaměstnanci poté vyšlo najevo, že těchto 33 % zaměstnanců jsou dělníci na stavbách, kteří si stěžují na zastaralé a poškozené pracovní pomůcky. Celkem 18 % zaměstnanců si také stěžuje na prašnost prostředí (opět na stavbách). Ale 85 % dotazovaných si však myslí, že vedení společnosti MANAG, a.s. dostatečně a pravidelně kontroluje pracovní prostředí a pracovní podmínky pro výkon práce svých zaměstnanců. Zbylých 15 % dotazovaných s tímto tvrzením nesouhlasí.

Stav a vybavení šaten bylo shledáno z 58 % jako nevyhovující. Zbylých 42 % dotazovaných uvedlo, že je se stavem spokojeno. Zde však bylo vyzkoumáno z osobních interview, že těmito spokojenými zaměstnanci jsou administrativní zaměstnanci a nespokojenými pak dělníci na stavbách. Jak již bylo dříve uvedeno, dělníci mají k dispozici šatny v podobě starší mobilní buňky, jejíž vybavení je již značně opotřebováno. Ještě hůře pak dopadlo hodnocení stavu a vybavení sprch a toalet. Ty shledalo 56 % dotazovaných jako neuspokojivé, dokonce 3 zaměstnanci uvedli, že jsou v naprosto bídném stavu. Z osobních interview pak vyplynulo, že sprchy jsou v tak špatném stavu, že se v nich dělníci ani raději nechtějí sprchovat. Celkem 44 % zaměstnanců pak uvedlo, že je se sprchami a toaletou spokojeno (opět administrativní zaměstnanci v sídle společnosti MANAG, a.s.).

Hodnocení stavu sprch a toalet ve společnosti MANAG, a.s. je uvedeno na níže uvedeném obrázku (Obr. 11).



Obr. 11. Hodnocení stavu sprch a toalet ve společnosti MANAG, a.s.
(Vlastní zpracování)

Společnost MANAG, a.s. nedisponuje svou vlastní firemní jídelnou. Proto na otázku, zda zaměstnanci *využívají stravovacích služeb společnosti*, odpovědělo **62 % dotazovaných**, že *spíše ne nebo ne* (54 % zaměstnanců stravovacích služeb vůbec nevyužívá). Zbylých

32 % stravovacích služeb využívá v podobě samoobslužného stravování či benefitu v podobě příspěvku na stravování (stravovací poukázky SYAS).

12.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody společnosti MANAG, a.s.

System odměňování ve společnosti MANAG, a.s. byl již popsán dříve. S tímto systémem je podle dotazníkového šetření spokojeno 45 % dotazovaných. Celkem 48 % zaměstnanců je s tímto systémem spíše nespokojeno a 7 % pak velmi nespokojeno. Na otázku, co byste na systému zlepšil/a, odpověděli dotazovaní, že by uvítali změnu výše mzdy. Spokojenost se současným finančním ohodnocením při zohlednění pracovní náplně, zodpovědnosti či pracovním zatížením ohodnotilo 60 % dotazovaných ze škály 1 – 5 (přičemž 1 = naprostá spokojenost, 5 = naprostá nespokojenost) hodnotou 3, což ukazuje, že 60 % zaměstnanců není s finančním ohodnocením ani spokojeni ani nespokojeno. Celkem 2 % dotazovaných je pak s finančním ohodnocením naprosto spokojeno a 2 zaměstnanci (3 %) jsou s tímto systémem naprosto nespokojeni.

Nabídka zaměstnaneckých výhod je ve společnosti MANAG, a.s. značně omezena. I přesto jsou však $\frac{2}{3}$ dotazovaných (66 %) s touto nabídkou velmi spokojeny či spíše spokojeny. Celkem 27 % dotazovaných pak uvádí, že je se zaměstnaneckými výhodami spíše nespokojeno a 4 zaměstnanci uvedli (7 %), že jsou velmi nespokojeni. Zaměstnanci by nejvíce uvítali, kdyby do nabídky zaměstnaneckých výhod byl přidán pátý týden dovolené (23 %), 21 % žádá zavedení 13. platu a 17 % dotazovaných by si přálo zavedení příspěvku na penzijní připojištění. Dalšími žádanými benefity pak byly příspěvek na dovolenou (10 %), vstupenky na masáže, bazén a fitness (9 %), vstupenky do divadla a na koncerty (6 %) a příspěvek na školení a kurzy (4 %). Celkem 3 zaměstnanci (2 %) uvedli, že by uvítali příspěvek na stravovací poukázky, naproti tomu žádný z dotazovaných neoznačil potřebu přechodného ubytování.

12.4 Základní informace související se společností MANAG, a.s.

Znalost strategie společnosti MANAG, a.s. zaměstnanci je velmi důležitou záležitostí. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 15 % dotazovaných je se strategií a cíli společnosti MANAG, a.s. obeznámeno, 44 % zaměstnanců jen částečně. Naproti tomu 23 % dotazovaných spíše nezná strategii a cíle společnosti a 18 % zaměstnanců vůbec o strategii a cílech společnosti MANAG, a.s. neví.

Podle 34 % dotazovaných má společnost MANAG, a.s. jednoznačně dobrou pověst v okolí, 56 % si pak myslí, že má společnost MANAG, a.s. dobrou pověst. Ani jeden z dotazovaných neodpověděl, že by společnost měla špatnou pověst v okolí.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 63 % dotazovaných má pocit jistoty svého zaměstnání (17 % určitě ano, 46 % částečně ano). Celkem 35 % si pak myslí, že spíše jistotu svého zaměstnání nemá a 1 dotazovaný (2 %) odpověděl, že si nemyslí, že by měl pocit jistoty svého zaměstnání.

Celkem 17 % dotazovaných si myslí, že má určitě možnost si zvyšovat svou kvalifikaci ve společnosti MANAG, a.s., 25 % zaměstnanců pak uvedlo, že s tímto tvrzením souhlasí částečně. Naproti tomu celých 42 % dotazovaných si myslí, že si dále kvalifikaci ve společnosti zvyšovat nemůže a 16 % si je tímto tvrzením naprosto jisto. Se zvyšováním kvalifikace také souvisí možnost kariérního růstu. Pouhých 22 % zaměstnanců si myslí, že je schopna ve společnosti MANAG, a.s. nadále růst (6 % určitě ano, 16 % spíše ano). Celých 59 % dotazovaných si myslí, že je spíše nemožné se dostat na vyšší pozici ve společnosti MANAG, a.s. a dokonce 19 % dotazovaných si je jisto, že nemá ve společnosti MANAG, a.s. možnost dalšího kariérního růstu. Z osobních interview dále vyšlo najevo, že zaměstnanci, kteří odpověděli na tuto otázku kladně, jsou administrativní zaměstnanci, naproti tomu zápornou odpověď uvedli dělníci a zaměstnanci na nejvyšších postech.

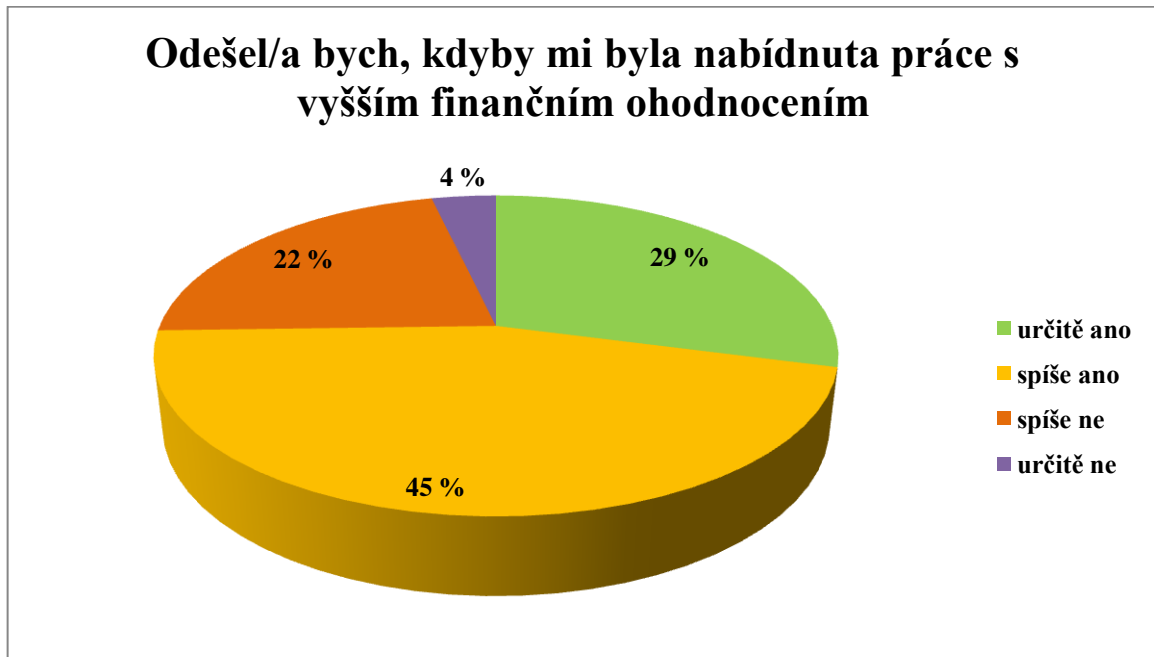
Pouhých 38 % dotazovaných si myslí, že je spíše nemožné se ve společnosti MANAG, a.s. svobodně vyjádřit. Pozitivně pak vyznělo, že celých 62 % zaměstnanců si myslí, že je určitě či částečně možné svobodně vyjádřit svůj názor bez jakékoli újmy či postihu.

Velmi pozitivně také vyšla informovanost zaměstnanců o důležitých skutečnostech, které se týkají jejich práce. Celkem 68 % dotazovaných si myslí, že je dostatečně informováno. A 32 % zaměstnanců si myslí, že by se informovanost mohla zlepšit.

Na otázku, zda by zaměstnanci odešli ze společnosti MANAG, a.s. v případě, že by jim byla nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením, odpovědělo 29 % dotazovaných, že určitě ano a celých 45 % spíše ano. Tato skutečnost je velmi alarmující. Z osobních interview však vyplynulo, že toto rozhodnutí by bylo učiněno pouze z touhy po vyšším finančním ohodnocení (v předchozí podkapitole bylo uvedeno, že skoro polovina dotazovaných je nespokojeno se systémem finančního ohodnocení ve společnosti MANAG, a.s.). Celkem **23 % dotazovaných by pak společnost MANAG, a.s. nejspíše neopustilo a 4 % by**

určitě ve společnosti MANAG, a.s. zůstalo i v případě, že by jim byla nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením.

Grafická interpretace otázky zaměřené na loajalitu zaměstnanců společnosti MANAG, a.s. je uvedena na obrázku (Obr. 12).



Obr. 12. *Vůle zaměstnanců opustit společnost MANAG, a.s. (Vlastní zpracování)*

Celkem 16 % zaměstnanců by určitě doporučilo svým přátelům práci ve společnosti MANAG, a.s., 37 % dotazovaných pak by nejspíše práci doporučilo. Naproti tomu celých 40 % dotazovaných by práci ve společnosti MANAG, a.s. přátelům spíše nedoporučovalo a 7 % dotazovaných by určitě odmítlo doporučit práci ve společnosti přátelům.

Osobní vztahy v rámci pracovního kolektivu jsou ve společnosti MANAG, a.s. dobré. Celkem 28 % dotazovaných tvrdí, že vztahy v kolektivu jsou velmi přátelské, 66 % pak tvrdí, že jsou vztahy spíše přátelské. Pouhých 6 % dotazovaných uvedlo, že jsou vztahy poměrně nepřátelské a žádný z dotazovaných nevedl, že si myslí, že jsou vztahy v kolektivu velmi nepřátelské.

I vztahy s nadřízenými lze hodnotit ve společnosti MANAG, a.s. velmi pozitivně. Celých 72 % dotazovaných uvedlo, že se může svému nadřízenému svěřovat s jakýmkoli (i osobním) problémem. Celkem 18 % zaměstnanců si myslí, že se spíše s problémy svému nadřízenému svěřovat nemůže a pouhých 10 % si je jisto, že se s problémy svěřovat určitě ne-

může. V případě, že některý ze zaměstnanců udělá chybu, pak 31 % dotazovaných uvedlo, že mu tuto chybu nadřízený vyčte před kolektivem. Stejných 31 % dotazovaných uvedlo, že tuto chybu vyřeší nadřízený se zaměstnancem v klidu v kanceláři. Celkem 16 % dotazovaných si myslí, že by tuto chybu nadřízený řešil rázným rozhovorem v kanceláři a 14 % zaměstnanců uvedlo, že mu nadřízený poradí, jak se chyby v budoucnu vyvarovat. Zbýlých 5 % zaměstnanců uvedlo, že s nimi nadřízený chyby neřeší.

Celkem 16 % dotazovaných v dotazníkovém šetření uvedlo, že je nadřízený chválí za vynikající výsledky. Dále 32 % dotazovaných si myslí, že jsou částečně chváleni za své vynikající výsledky. Na nedostatečnou pochvalu od nadřízeného poukazuje 39 % dotazovaných, 13 % zaměstnanců pak uvedlo, že za své vynikající výsledky nejsou vůbec chváleni.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 65 % dotazovaných společnost MANAG, a.s. stimuluje/motivuje k podávání lepších pracovních výkonů (12 % ano, 53 % částečně ano). Celkem 27 % zaměstnanců spíše není společností MANAG, a.s. motivováno a 8 % dotazovaných není společností MANAG, a.s. vůbec motivováno.

12.5 Osobní informace charakterizující respondenty

V této části dotazníkového šetření byly zjišťovány informace o dotazovaných zaměstnancích společnosti MANAG, a.s. pro zjištění jejich pohlaví, věku a nejvyšším ukončeném vzdělání. Tyto informace již byly interpretovány v kapitole 11. 6 Charakteristika dotazovaných respondentů.

Dále v této části bylo zjišťováno, jaký druh dopravního prostředku zaměstnanci využívají k dopravě do zaměstnání. Celkem 58 % respondentů uvedlo, že nejčastěji využívá osobní automobil, 25 % využívá služby městské hromadné dopravy a 17 % dotazovaných chodí do práce pěšky. Doprava do zaměstnání zabere 19 % dotazovaných méně než 15 minut, 29 % respondentům 16 – 30 minut, 31 % zaměstnancům 31 – 60 minut a 21 % zabere cesta do práce více než hodinu.

12.6 Závislost celkové spokojenosti se zaměstnáním na spokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením ve společnosti MANAG, a.s.

V následující části bude dle kontingenční tabulky obsahující empirické četnosti uvedené v tabulce (Tab. 2), tabulky teoretických četností uvedených v tabulce (Tab. 3) a tabulky pro výpočet koeficientu kontingence (Tab. 4) zjištěno, jak vysoká je závislost celkové spo-

kojenosti zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s. se současným zaměstnáním na spokojenosti s finančním ohodnocením.

Hodnoty empirických četností pro kontingenční tabulku (Tab. 2) byly získány z dotazníkového šetření a zpracovány v programu Microsoft Excel.

Tab. 2. Kontingenční tabulka s empirickými četnostmi (Vlastní zpracování)

<i>Empirické četnosti</i>	<i>Jak jste spokojen/a s Vaším současným finančním ohodnocením?</i>					
Celková spokojenost	1	2	3	4	5	Σ
velmi spokojen/a	1	1	0	1	0	3
spíše spokojen/a	0	3	30	10	2	45
spíše nespokojen/a	0	3	4	5	0	12
velmi nespokojen/a	0	1	1	0	0	2
	1	8	35	16	2	62

Dále byl proveden přepočítání hodnoty z kontingenční tabulky a získány tzv. teoretické četnosti, které jsou interpretovány v tabulce (Tab. 3).

Tab. 3. Tabulka teoretických četností (Vlastní zpracování)

<i>Teoretické četnosti</i>	<i>Jak jste spokojen/a s Vaším současným finančním ohodnocením?</i>					
Celková spokojenost	1	2	3	4	5	Σ
velmi spokojen/a	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	3
spíše spokojen/a	9	9	9	9	9	45
spíše nespokojen/a	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	12
velmi nespokojen/a	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	2
	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	62

Z empirických a teoretických četností, získaných předchozími dvěma tabulkami, jsou vy počítány hodnoty koeficientu kontingence G pomocí vzorce $G = (\text{empirická četnost} - \text{teoretická četnost})^2 / \text{teoretická četnost}$. Tato skutečnost je uvedena v následující tabulce (Tab. 4).

Tab. 4. Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (Vlastní zpracování)

<i>G</i>	<i>Jak jste spokojen/a s Vaším současným finančním ohodnocením?</i>					
Celková spokojenost	1	2	3	4	5	Σ
velmi spokojen/a	0,27	0,27	0,60	0,27	0,60	2,00
spíše spokojen/a	9,00	4,00	49,00	0,11	5,49	67,56
spíše nespokojen/a	2,40	0,15	1,07	2,82	2,40	8,83
velmi nespokojen/a	0,40	0,90	0,90	0,40	0,40	3,00
	12,07	5,32	51,57	3,59	8,84	81,39

Díky předchozím výpočtům jsou známy veškeré potřebné hodnoty pro výpočet koeficientu kontingence C , který se vypočítá pomocí vzorce:

$$C = \sqrt{\frac{G}{G+n}} \quad (1)$$

C = koeficient kontingence,

G = celkový součet výpočtů z tabulek (Tab. 2 a Tab. 3),

n = celkový součet empirických četností z kontingenční tabulky (Tab. 2).

Po dosazení do vzorce (1) vyšel koeficient kontingence $C = 0,753$.

Koeficient kontingence C nabývá hodnot z intervalu (0,1) a dále, platí, že čím se číslo blíží k hodnotě 1, tím je závislost silnější a naopak.

Ve výše uvedeném případě vyšel koeficient kontingence 0,753, což značí poměrně významnou závislost, z čehož vyplývá, že *celková spokojenost se zaměstnáním je poměrně významně závislá na spokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením.*

12.7 Závislost nejvyššího ukončeného vzdělání zaměstnanců na vůli opustit společnost MANAG, a.s. při nabídnutí práce s vyšším finančním ohodnocením

Pro zjištění závislosti nejvyššího ukončeného vzdělání zaměstnanců na vůli opustit společnost MANAG, a.s. při nabídnutí práce s vyšším finančním ohodnocením bude použit stejný postup jako při zjišťování předchozí závislosti.

V následujících tabulkách (Tab. 5, Tab. 6 a Tab. 7) jsou uvedeny potřebné výpočty související s touto výzkumnou oblastí.

Tab. 5. Kontingenční tabulka s empirickými četnostmi (Vlastní zpracování)

Empirické četnosti	Zvažoval/a byste možnost opustit zaměstnání při nabídce práce s vyšší mzdou?				Σ
	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	
Vzdělání					
základní	6	3	2	1	12
vyučen	6	10	1	1	18
středoškolské	4	10	3	2	19
vysokoškolské	2	4	4	3	13
	18	27	14	3	62

Tab. 6. Tabulka teoretických četností (Vlastní zpracování)

Teoretické četnosti	Zvažoval/a byste možnost opustit zaměstnání při nabídce práce s vyšší mzdou?				Σ
	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	
Vzdělání					
základní	3	3	3	3	12
vyučen	4,5	4,5	4,5	4,5	18
středoškolské	4,75	4,75	4,75	4,75	19
vysokoškolské	3,25	3,25	3,25	3,25	13
	15,5	15,5	15,5	15,5	62

Tab. 7. Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (Vlastní zpracování)

G	Zvažoval/a byste možnost opustit zaměstnání při nabídce práce s vyšší mzdou?				Σ
	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	
Vzdělání					
základní	3,00	0,00	0,33	1,33	4,66
vyučen	0,50	6,72	2,72	2,72	12,67
středoškolské	0,12	5,80	0,64	1,59	8,16
vysokoškolské	0,48	0,17	0,17	0,02	0,85
	4,10	12,70	3,87	5,67	26,34

Při použití vzorce (1) pro výpočet koeficientu kontingence byla zjištěna hodnota koeficientu kontingence $C = 0,546$, který značí středně silnou závislost.

Existuje tedy *středně silná závislost nejvyššího ukončeného vzdělání zaměstnanců na vůli opustit společnost MANAG, a.s. při nabídnutí práce s vyšším finančním ohodnocením.*

13 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ REALIZOVANÉ ANALÝZY

Analýza současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s. byla provedena mimo jiné prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Analyzovány byly oblasti pracovní spokojenosti, pracovního prostředí, systému odměňování a zaměstnaneckých výhod, základních informací souvisejících se společností MANAG, a.s. a osobních informací dotazovaných.

Z výsledků dotazníkového šetření lze vyvodit, že většina zaměstnanců (78 %) společnosti MANAG, a.s. je spokojena se svým současným zaměstnáním. Většina ze zbylých 22 % dotazovaných uvedla, že by ke zvýšení jejich spokojenosti dopomohlo vyšší finanční ohodnocení. Celkem 83 % zaměstnanců uvedlo, že jejich pracovní zařazení odpovídá jejich vzdělání. Z šetření také vyplynulo, že 78 % dotazovaných plánuje zůstat ve společnosti MANAG, a.s. dlouhodobě, pokud to bude možné. Na druhou stranu 74 % dotazovaných uvedlo, že by společnost MANAG, a.s. opustilo, pokud by jim byla nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením. Z osobních interview však bylo zjištěno, že toto rozhodnutí by bylo učiněno pouze z touhy po vyšším finančním ohodnocení. Celkem 90 % dotazovaných charakterizovalo pracovní podmínky jako velmi nebo poměrně vyhovující. Poukazují však na nedostatečnou technickou vybavenost pracoviště (33 % dotazovaných). Velmi negativně také vyšlo dotazování na stav sprch a toalet. V dotazníkovém šetření uvedlo více než 55 % dotazovaných, že je spíše nebo velmi nespokojeno se stavem sprch a toalet. Z osobních interview pak vyplynulo, že těmito nespokojeným zaměstnanci jsou dělníci na stavbách, kteří se z důvodu velmi neuspokojivého stavu odmítají sprchovat v sanitárních buňkách, které jsou jim k dispozici na stavbách.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že 55 % dotazovaných je spíše nebo velmi nespokojeno se systémem finančního ohodnocení ve společnosti MANAG, a.s. Naproti tomu 66 % zaměstnanců je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami. Zaměstnanci by nejvíce uvítali rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod pátým týdnem dovolené (23 %), 13. platem (21 %) a příspěvkem k penzijnímu připojištění (17 %).

Vztahy na pracovišti jsou velmi dobré. Celkem 94 % dotazovaných uvedlo, že osobní vztahy v rámci pracovního kolektivu jsou velmi nebo poměrně přátelské. Dále 72 % dotazovaných uvedlo, že se může svěřovat svému nadřízenému s jakýmkoli (i osobním) problémem a pokud zaměstnanec udělá chybu, vyřeší ji nadřízený se zaměstnancem v klidu v kanceláři (31 %). Obě tyto skutečnosti lze hodnotit velmi pozitivně. Naproti tomu,

52 % dotazovaných uvedlo, že si myslí, že je nedostatečně chváleno za vynikající pracovní výkon od svého nadřízeného.

Celkem 65 % dotazovaných si myslí, že je velmi nebo dostatečně motivováno společností MANAG, a.s. Avšak 58 % zaměstnanců uvedlo, že spíše nebo určitě nemá možnost kariéřního růstu ve společnosti MANAG, a.s.

V rámci verifikace hypotéz lze říci, že na základě zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření byly potvrzeny hypotézy H1, H3 a H4. Hypotéza H2 byla zamítnuta.

Závěrem lze tedy zaměstnance společnosti MANAG, a.s. charakterizovat jako spíše spokojené. Svou spokojenost či nespokojenost projeví v některých oblastech realizovaných výzkumů.

Společnost MANAG, a.s. by měla zavést určitá opatření, která by vedla ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců a zaměstnanci by se stali loajálními a věrnými natolik, že by se společnost MANAG, a.s. nerozhodli opustit ani v případě, že by jim bylo nabídnuto vyšší finanční ohodnocení.

14 NÁVRHY A DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.

Společnost MANAG, a.s. se dennodenně snaží své zaměstnance stimulovat/motivovat a vytvářet jim co nejvhodnější (pracovní) prostředí pro výkon jejich práce. Po zpracování dotazníkového šetření a provedení osobních interview se zaměstnanci však došlo k odhalení několika nedostatků společnosti MANAG, a.s. v oblasti jejich spokojenosti.

Proto byly navrženy následující opatření, vedoucí ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s.

14.1 Sprchy a toalety

Z dotazníkového šetření a osobních interview vyplynulo, že zaměstnanci společnosti MANAG, a.s. pracující na stavbách, jsou nejvíce nespokojeni se současným stavem sprch a toalet. V dotazníkovém šetření uvedlo více než 55 % dotazovaných, že je spíše nebo velmi nespokojeno se stavem sprch a toalet. Sami dělníci v osobních interview uvedli, že sprchy jsou v tak špatném stavu, že se v těchto sprchách odmítají umývat a raději provedou hygienu až doma po práci.

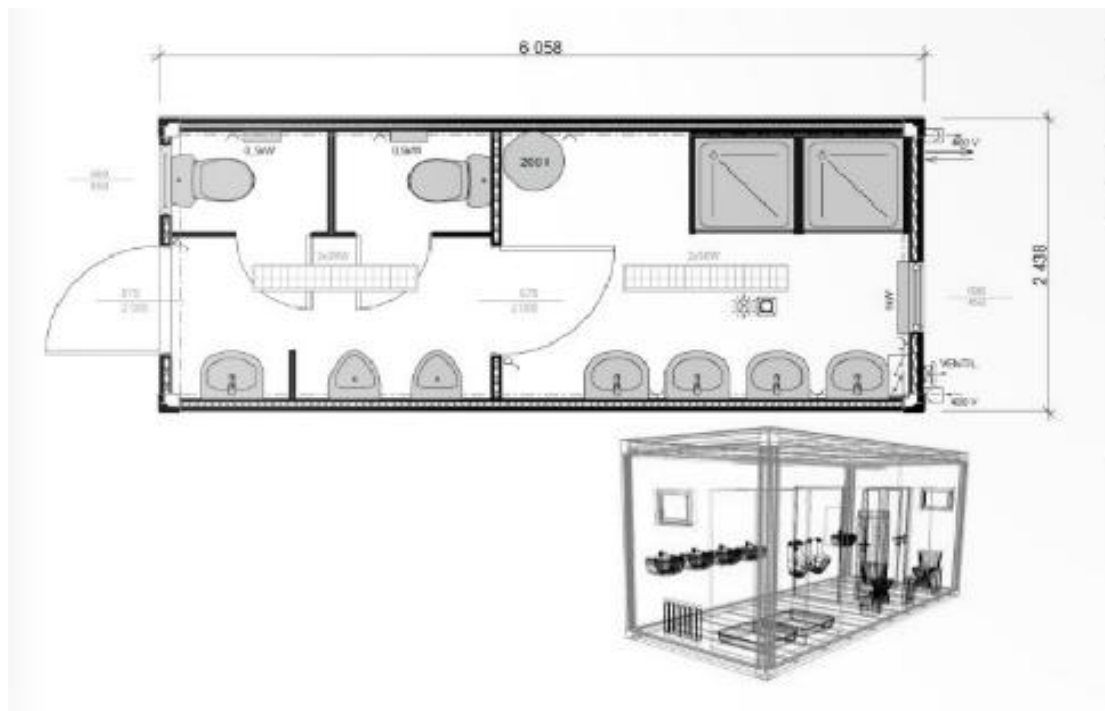
Tento nedostatek by mohl být odstraněn nákupem nové sanitární buňky. Společnost KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. nabízí jedny z nejlepších sanitárních kontejnerů na českém trhu. Z jejich široké nabídky by se pro společnost MANAG, a.s. nejvíce hodil model C2S 10, jehož rozměry jsou 6058 x 2438 mm a výška 2500 mm. Mezi vybavení kontejneru patří 2 ks WC, 2 ks pisoáru, 4 ks umyvadel se zrcadlem, poličkou a háčkem na ručník (teplá i studená voda), 2 ks sprchy, 1 ks bojleru o objemu 200 litrů a 1 ks ostydové stěny.

Plán sanitárního kontejneru je uveden na následujícím obrázku (Obr. 13). Cena tohoto kontejneru je vyčíslena na částku CZK 229.500 bez DPH. (KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o., ©2012)

Je třeba zvážit skutečnost, že cena kontejneru se do nákladů společnosti MANAG, a.s. nepromítne jednorázově pouze v roce pořízení buňky, ale ovlivní hospodářské výsledky po dobu několika let ve formě odpisů.

Jelikož ale lze jednoznačně určit přesnou výši odpisů pro každý rok odepisování, může tato položka posloužit jako vhodný a účinný nástroj pro finanční plánování. Výnosy nákupu

nového sanitárního zařízení jsou nevyčíslitelné, ale dá se předpokládat, že tato investice povede ke **snížení hrozící fluktuace zaměstnanců**, jelikož zaměstnanci (děláci) budou více spokojeni s pracovním prostředím. Zavedení tohoto doporučení by také mohlo ovlivnit ty zaměstnance, kteří by v případě nabídky jiné práce s vyšším finančním ohodnocením uvažovali o opuštění společnosti MANAG, a.s. (v dotazníku uvedlo 74 % dotazovaných, že by v případě nabídnutí práce s vyšším finančním ohodnocením společnost MANAG, a.s. opustilo), aby ve společnosti zůstali.



Obr. 13. Navrhovaná sanitární buňka pro společnost MANAG, a.s. (KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o., ©2012)

14.2 Zaměstnanecké výhody

Nabídka zaměstnaneckých výhod je, v současné době, ve společnosti MANAG, a.s. značně omezena. Každá společnost musí volit strukturu zaměstnaneckých výhod zejména podle svých ekonomických podmínek, s ohledem na priority samotných zaměstnanců.

Pokud by se však společnost MANAG, a.s. rozhodla nabídku svých zaměstnaneckých výhod rozšířit, jistě by uspěla s navýšením dnů dovolené o 5. týden. Společnost MANAG, a.s. je však malou firmou, proto tato varianta není pro společnost možná. Dalším mým návrhem na zlepšení stavu spokojenosti, který by mohl být pro zaměstnance velmi zajímavý,

je zavedení finanční odměny pro každého z nich na konci roku. Šlo by o individuální prémie rozdělované dle pracovních výkonů.

Toto doporučení bych zavedl pouze v letech, kdy společnost MANAG, a.s. zaznamená mimořádně dobrý hospodářský výsledek. Určitý podíl z realizovaného zisku by tak mohl být rozdělen mezi zaměstnance. Zavedení tohoto doporučení by pravděpodobně vedlo ke zvýšení motivace zaměstnanců a mohlo by být vhodným impulsem pro podávání vyššího výkonu v pracovní činnosti.

Toto doporučení také reaguje na výsledek z dotazníkového šetření, kde 54 % dotazovaných uvedlo, že ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti by dopomohlo vyšší finanční ohodnocení. Společnost MANAG, a.s. by tímto krokem svým zaměstnancům ukázala, že si jich váží, a že je otevřena možnosti rozdělit se s nimi o realizovaný zisk. To by pak u nich mohlo vést ke zvýšení pocitu významnosti a ke zvýšení loajality a sounáležitosti ke společnosti MANAG, a.s.

14.3 Hodnocení a pochvala zaměstnanců

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že si 52 % dotazovaných myslí, že je nedostatečně chváleno za vynikající pracovní výkon od svého nadřízeného. Ve společnosti MANAG, a.s. by měla být tato skutečnost napravena.

Vedoucí zaměstnanci a mistři by měli být obeznámeni, že zaměstnanci by za svůj vynikající výkon měli být chváleni. Pochvalou společnosti MANAG, a.s. nevzniknou žádné náklady, ale dopady mohou být značné. Zaměstnanci se budou cítit hrdí na svou vykonanou práci a pochvala je bude motivovat k podání dalšího skvělého či dokonce lepšího výkonu. I ostatní zaměstnanci budou mít potřebu této pochvaly dosáhnout a budou se snažit podat vynikající výkon. Veřejná pochvala tak může ve společnosti MANAG, a.s. nastolit vhodné podmínky pro „soutěž“ mezi zaměstnanci a dalo by se předpokládat, že každý bude chtít být veřejně pochválen.

Dalším doporučením pro společnost MANAG, a.s. je zavedení pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců. Ve společnosti dosud nic takového nebylo zavedeno. Smyslem pracovního hodnocení je souhrnně posoudit za určité období zaměstnance z hlediska jeho výkonnosti (výsledků), souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky jeho současného a předpokládaného pracovního zařazení a jeho osobních vlastností ve vztahu k práci (pracovní a sociální chování).

Náklady na oblast pracovního hodnocení jsou minimální, pouze čas strávený tímto hodnocením, a přínosy pro zaměstnance jsou velké, jako například lepší orientace v prioritách daného období, aktivní vyjádření zaměstnance k jeho výkonu, možnost vyjádřit se o překážkách bránící jeho plnému výkonu a možnost otevřeně hovořit o jeho očekávání a jeho ambicích.

Pro management společnosti MANAG, a.s. by mohla mít tato pracovní hodnocení také značné přínosy v oblasti upevnění vztahu a spolupráce mezi vedoucím a jeho podřízenými, poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci o jeho výkonu a motivování či uznání za dobrý výkon. Hodnocení je podkladem pro další personální činnosti, jako je například odměňování či vzdělávání. Na základě pracovního hodnocení může být stanovena individuální odměna pro každého zaměstnance vyplácená na konci roku, která byla zmíněna v předchozí podkapitole. Hlavními kritérii hodnocení zaměstnance by měly být pracovní znalosti a zkušenosti zaměstnance, osobní zájem, spolehlivost, spolupráce, kvalita a kvantita odvedené práce, adaptabilita a flexibilita zaměstnance.

ZÁVĚR

Zaměstnanci jsou nejcennějším aktivem každé společnosti. Většinou je velmi obtížné nahradit jejich znalosti a intelektuální kapitál. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, je jejich produktivita vyšší, počet absencí je naopak nižší. Posiluje se jejich loajalita, narůstá jejich angažovanost nejen v rámci zadaných úkolů, ale i mimo ně. Záleží jim na tom, aby organizace prosperovala a rozvíjela se. Proto je velmi důležité, aby tito zaměstnanci byli správně stimulováni/motivováni a spokojeni při výkonu pracovní činnosti. (TOP C, © 2013)

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s. a po jejím vyhodnocení nastavit doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí – části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace, odměňování a spokojenosti zaměstnanců a stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s. V úvodu praktické části byla společnost MANAG, a.s. stručně představena a následně byla provedena analýza současné spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Z výsledků kvantitativního výzkumu – dotazníkového šetření – vyplynulo, že 78 % zaměstnanců je spokojeno se svým současným zaměstnáním, zbylých 22 % oslovených zaměstnanců by nejvíce uvítalo zvýšení finančního ohodnocení, což by je ve společnosti MANAG, a.s. udělalo více spokojenými a motivovanými k práci. V dotazníkovém šetření zaměstnanci společnosti MANAG, a.s. uvedli, že pokud by jim byla nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením, tak by 74 % zaměstnanců nejspíše společnost opustila. Z dotazníkového šetření dále vzešlo, že dělníci jsou nejvíce nespokojeni se stavem sprch a toalet v sanitárních buňkách, které jsou jim k dispozici na stavbách a nedostatečným technickým vybavením pracoviště. Administrativní zaměstnanci pracující v sídle společnosti MANAG, a.s. jsou s pracovním prostředím, stavem sprch a toalet a celkovou atmosférou uvnitř společnosti spokojeni.

Z výsledků kvalitativního výzkumu – osobních interview se zaměstnanci – byly získány doplňující informace, které sloužily k doplnění a vysvětlení některých problémů společnosti MANAG, a.s., týkajících se spokojenosti zaměstnanců.

Součástí bakalářské práce byly také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MANAG, a.s. Těmito návrhy a doporučeními byly pořízení nové sanitární buňky, zavedení systému hodnocení zaměstnanců a zvýšení frekvence pochval zaměstnanců nadřizenými za vynikající výsledky práce. Ekonomická náročnost související s pořízením nové sanitární buňky od společnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. by byla celkem CZK 229.500 bez DPH.

K vypracování bakalářské práce byly použity odborné monografické publikace, elektronické zdroje, interní zdroje společnosti MANAG, a.s. a osobní interview se zaměstnanci společnosti MANAG, a.s.

Při zpracování bakalářské práce bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání bakalářské práce. Domnívám se, že se mi podařilo zpracovat všechny uvedené body a tím tedy splnit stanovené a navržené cíle bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

D'AMBROSOVÁ, Hana, 2011. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 462 s. ISBN 8072265156.

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

FRITZ, Hannelore, 2006. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 199 s. ISBN 80-7367-113-1.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 400 s. ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.

SHIVARUDRAPPA, D., RAMACHANDRA, K. and K. S. GOPALAKRISHNA, 2010. *Human Resource Management*. 2nd ed. New Delhi: Himalaya Pub. House, 193 s. ISBN 978-935-0431-382.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 807261097x.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2009. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, sv. Meritum (ASPI), 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. 1. vyd. Praha: ASPI, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. vyd. Praha: Grada, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Internetové zdroje

ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ, 2011. ČMKOS. *Nejpopulárnější benefity mezi zaměstnanci v ČR*. [online]. [cit. 2013-07-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.neberte-nam-stravenky.cz/dalsi-informace/>>.

Flek.cz, 2012. Flek.cz. *Nejoblíbenější zaměstnanecké výhody a benefity 2012*. [online]. [cit. 2013-07-16]. Dostupný z WWW: <<http://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/zamestnanecke-vyhody>>.

HÁLEK, Vítězslav, 2013. Halek.info. *Maslowova teorie motivace: Maslowova hierarchie potřeb a hodnot*. [online]. [cit. 2013-07-16]. Dostupný z WWW:

<http://www.halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/mngcv3-print.php?projection&l=06>.

KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o., 2012. koma-modular.cz [online]. [cit. 2013-07-16]. Dostupný z WWW: <http://www.koma-modular.cz/cenik>.

MANAG, a.s., 2012. Pozemní stavby na klíč, železobetonové, monolitické konstrukce, specializované části staveb, 2012. Manag.cz [online]. [cit. 2013-07-16]. Dostupný z WWW: www.manag.cz.

MAXOVÁ, Simona, 2010. Asistentka.cz. *Firemní kultura I. díl: Co je to podniková kultura?*. [online]. [cit. 2013-07-16]. Dostupný z WWW: <http://www.asistentka.cz/firemni-kultura-i-dil-co-je-podnikova-kultura>.

Survio, 2013. Survio.com. *Průzkum spokojenosti zaměstnanců*. [online]. [cit. 2013-07-16]. Dostupný z WWW: <http://www.survio.com/cs/dotazniky-spokojenosti-zamestnancu>.

TOP C, 2013. *Analýza spokojenosti zaměstnanců*. [online]. 2013 [cit. 2013-07-16]. Dostupný z WWW: <http://www.topc.cz/analyza-spokojenosti-zamestnancu>.

Interní zdroje

Interní zdroje a dokumenty společnosti MANAG, a.s.

Interview se zaměstnanci společnosti MANAG, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MHD Městská hromadná doprava Zlín – Otrokovice.

SWOT Analýza silných (Strengths), slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) společnosti.

THP Technicko hospodářský zaměstnanec/pracovník.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Aktivita spojené s řízením lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28)</i>	14
<i>Obr. 2. Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)</i>	17
<i>Obr. 3. Maslowův hierarchický model potřeb (Hálek, © 2013)</i>	21
<i>Obr. 4. Atraktivní benefity v ČR (ČMKOS, ©2011)</i>	33
<i>Obr. 5. Logo firmy MANAG, a.s. (MANAG, ©2012).....</i>	41
<i>Obr. 6. Organizační struktura společnosti MANAG, a.s. (Interní materiály společnosti MANAG, a.s.)</i>	44
<i>Obr. 7. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti MANAG, a.s. v letech 2007 – 2013 (Vlastní zpracování)</i>	44
<i>Obr. 8. Zaměstnanecká struktura společnosti MANAG, a.s (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 9. Věková struktura společnosti MANAG, a.s. (Vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obr. 10. Celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti MANAG, a.s. (Vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obr. 11. Hodnocení stavu sprch a toalet ve společnosti MANAG, a.s. (Vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obr. 12. Vůle zaměstnanců opustit společnost MANAG, a.s. (Vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obr. 13. Navrhovaná sanitární buňka pro společnost MANAG, a.s. (KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o., ©2012)</i>	69

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. SWOT analýza společnosti MANAG, a.s. (Vlastní zpracování)</i>	42
<i>Tab. 2. Kontingenční tabulka s empirickými četnostmi (Vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tab. 3. Tabulka teoretických četností (Vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tab. 4. Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (Vlastní zpracování).....</i>	64
<i>Tab. 5. Kontingenční tabulka s empirickými četnostmi (Vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 6. Tabulka teoretických četností (Vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 7. Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (Vlastní zpracování).....</i>	65

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Dotazník pro zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti MANAG, a.s.
- P II Grafická interpretace dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Jakub Bukovjan a jsem studentem třetího ročníku bakalářského studijního programu Ekonomika a management na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „*Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MANAG, a. s.*“. V rámci vypracování praktické části bych Vás chtěl požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který mi poskytne informace potřebné ke zpracování výše uvedeného tématu.

Instrukce k vyplnění dotazníku: U otázek, prosím, zaškrtněte křížkem odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor.

Dotazník je zcela anonymní a ujišťuji Vás, že veškeré informace získané tímto dotazníkem nebudou nikterak zneužity. Jsou určeny výhradně pro výsledky tohoto průzkumu.

Jakub BUKOVJAN

ČÁST 1. – PRACOVNÍ SPOKOJENOST

1. Jak dlouho jste ve společnosti MANAG, a. s. zaměstnán/a?

.....

2. Jaká je Vaše současná pracovní pozice ve společnosti MANAG, a. s.?

.....

3. Odpovídá Vaše vzdělání pracovnímu zařazení?

ano

ne

4. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat ve společnosti MANAG, a. s.?

společnost je v místě mého bydliště

na základě doporučení přátel (známých)

dobrá pověst a prestiž společnosti

na základě doporučení úřadu práce

dobré platové podmínky

na základě své dosavadní praxe

možnost kariérního růstu

jiný:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> hluk | <input type="checkbox"/> vizuálně nepříjemné prostředí (barvy) |
| <input type="checkbox"/> nečistota | <input type="checkbox"/> nedostatečná technická vybavenost pracoviště |
| <input type="checkbox"/> zápach | <input type="checkbox"/> špatná uspořádanost pracoviště |
| <input type="checkbox"/> špatná klimatizace či odvětrávání | <input type="checkbox"/> jiný: |

10. Jak byste ohodnotil/a stav a vybavení (k dispozici máte číselnou škálu od 1 do 5, přičemž 1 = naprostá spokojenost, 5 = naprostá nespokojenost):

10a) šaten 1 2 3 4 5

10b) sprch a toalet 1 2 3 4 5

11. Kontroluje vedení společnosti MANAG, a. s. pravidelně pracovní prostředí a pracovní podmínky pro výkon práce svých zaměstnanců?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> určitě ne |

12. Využíváte stravovacích služeb, které Vám společnost MANAG, a. s. nabízí?

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |

ČÁST 3. – ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY)

13. Jak jste spokojen/a se systémem finančního ohodnocení ve společnosti MANAG, a. s.?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> velmi spokojen/a | <input type="checkbox"/> spíše spokojen/a |
| <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a | <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a |

13a) Pokud jste odpověděl/a „spíše nespokojen/a“ či „velmi nespokojen/a“, co byste zlepšil/a?

.....

14. Jak jste spokojen/a s Vaším současným finančním ohodnocením při zohlednění Vaší pracovní náplně, zodpovědnosti, výkonu či pracovního zatížení (k dispozici máte

číselnou škálu od 1 do 5, přičemž 1 = naprostá spokojenost, 5 = naprostá nespokojenost)?

1 2 3 4 5

14a) Pokud *nejste spokojen/a* se svým současným finančním ohodnocením, můžete, prosím, uvést důvod Vaší nespokojenosti?

.....
.....

15. Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami společnosti MANAG, a. s.?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> velmi spokojen/a | <input type="checkbox"/> spíše spokojen/a |
| <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a | <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a |

15a) Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste rád/a uvítal/a ve společnosti MANAG, a. s. (označte libovolné množství zaměstnaneckých výhod)?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> přechodné ubytování | <input type="checkbox"/> zvýhodněné půjčky |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na školení a kurzy | <input type="checkbox"/> 13. plat |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na dopravu | <input type="checkbox"/> odměny při různých jubileích |
| <input type="checkbox"/> příspěvek k penzijnímu připojištění | <input type="checkbox"/> vstupenky na masáže, bazén, fitness |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na dovolenou | <input type="checkbox"/> vstupenky do divadla, na koncerty |
| <input type="checkbox"/> pátý týden dovolené | <input type="checkbox"/> jiná: |

ČÁST 4. – VY A SPOLEČNOST MANAG, A. S.

16. Znáte strategii a cíle společnosti MANAG, a. s.?

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> částečně ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> vůbec |

17. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

a) Společnost MANAG, a. s. má

v okolí dobrou pověst.

*b) Mám pocit jistoty svého
zaměstnání.*

*c) Mám možnost zvyšovat
svou kvalifikaci.*

*d) Mám možnost kariérního
růstu.*

*e) Mám pocit, že můžu svobodně
vyjádřit svůj názor bez jakékoli
újmý či postihu.*

*f) Jsem dostatečně informován/a
o všech důležitých skutečnostech,
které se týkají mě nebo mé práce.*

*g) Odešel/a bych, kdyby mi
byla nabídnuta práce s vyšším
finančním ohodnocením.*

*g) Svým přátelům bych doporučil/a
práci ve společnosti MANAG, a. s.*

18. Jak byste ohodnotil/a osobní vztahy v rámci Vašeho pracovního kolektivu?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> velmi přátelské | <input type="checkbox"/> poměrně přátelské |
| <input type="checkbox"/> poměrně nepřátelské | <input type="checkbox"/> velmi nepřátelské |

19. Když uděláte chybu, jak se zachová Váš nadřízený?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> vyčte mi chybu před kolektivem | <input type="checkbox"/> rázně si se mnou promluví v kanceláři |
| <input type="checkbox"/> vyřešíme chybu v klidu v kanceláři | <input type="checkbox"/> poradí mi, jak se chyby vyvarovat |
| <input type="checkbox"/> nadřízený se mnou chyby neřeší | <input type="checkbox"/> jinak: |

19a) Jaká forma řešení chyb by pro Vás byla nejlepší (můžete uvést možnosti z otázky 19 či uvést odpověď zcela jinou – vlastní)?

.....

20. Můžete se svěřovat svému nadřízenému s jakýmkoli (i osobním) problémem?

- ano částečně ano
 spíše ne vůbec

21. Chválí Vás nadřízený za vynikající výsledky Vaší práce?

- ano částečně ano
 spíše ne vůbec

22. Motivuje Vás společnost MANAG, a. s. k podávání lepších výkonů?

- ano částečně ano
 spíše ne vůbec

22a) Pokud jste odpověděl/a „spíše ne“ či „vůbec“, můžete, prosím, uvést zdůvodnění Vaší odpovědi?

.....
.....

23. Máte nějaké další připomínky ke společnosti MANAG, a. s.?

.....
.....
.....
.....

ČÁST 5. – OSOBNÍ INFORMACE

24. Vaše pohlaví:

- žena muž

25. Váš věk:

- do 20 let 21 – 30 let 31 – 40 let
 41 – 50 let 51 – 60 let 61 a více let

26. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:

- základní vyučen/a
 středoškolské – maturita vysokoškolské

27. Kolik času Vám zabere doprava do zaměstnání?

- do 15 minut 16 – 30 minut
 31 – 60 minut více než 60 minut

27a) Jaký/é dopravní prostředek/dky využíváte k dopravě do zaměstnání?

.....

28. Jak velkou částku měsíčně vydáte za dopravu do zaměstnání v českých korunách?

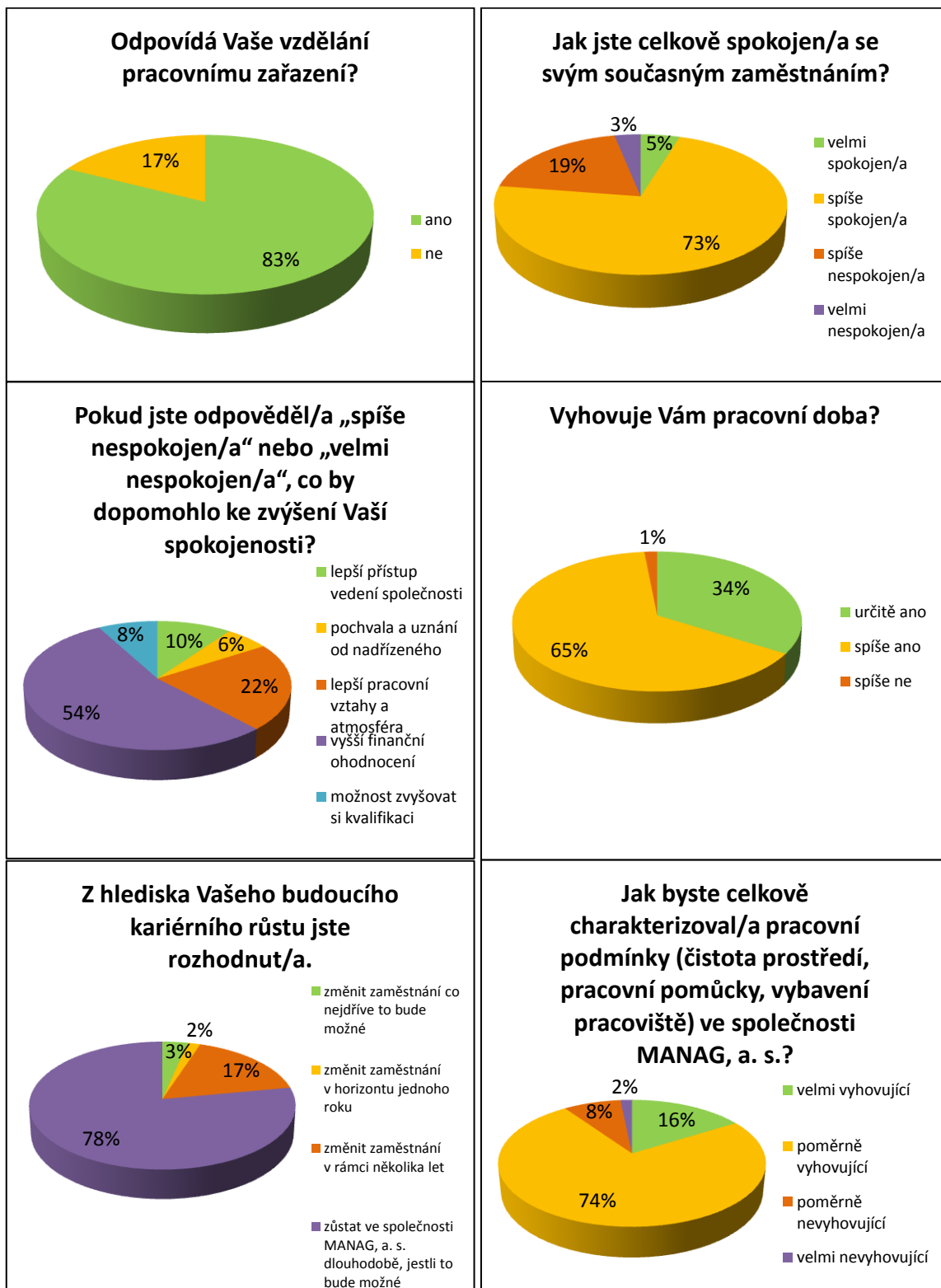
..... Kč

Vřele Vám děkuji za Váš čas a ochotu, kterou jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky vyhodnocení dotazníkového průzkumu Vám v případě Vašeho zájmu velmi rád poskytnu. Přeji Vám mnoho pracovních i osobních úspěchů.

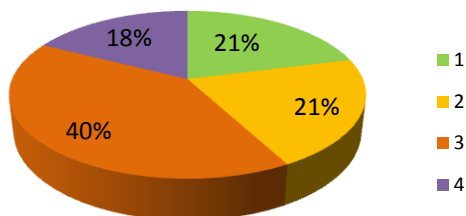
Jakub BUKOVJAN

e – mail: bukyn@seznam.cz

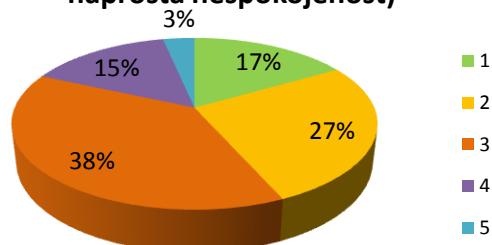
PŘÍLOHA P II: GRAFICKÁ INTERPRETACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



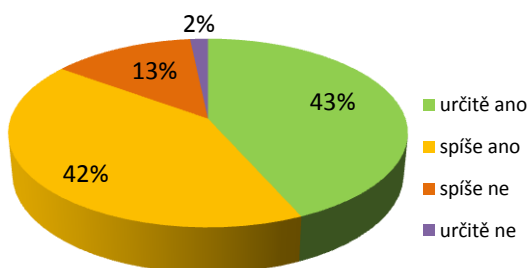
Jak byste ohodnotil/a stav šaten (k dispozici máte číselnou škálu od 1 do 5, přičemž 1 = naprostá spokojenost, 5 = naprostá nespokojenost)



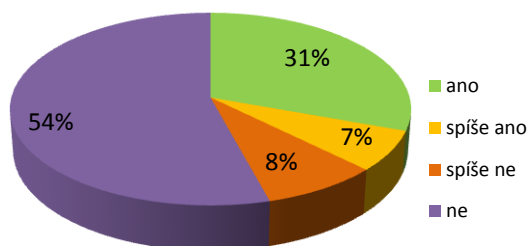
Jak byste ohodnotil/a stav sprch a toalet (k dispozici máte číselnou škálu od 1 do 5, přičemž 1 = naprostá spokojenost, 5 = naprostá nespokojenost)



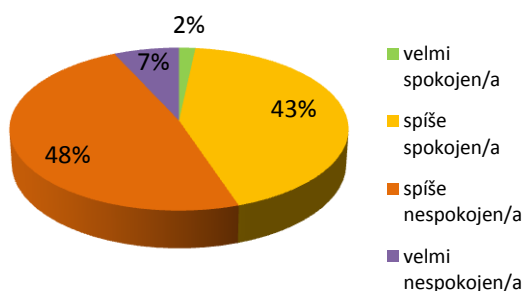
Kontroluje vedení společnosti MANAG, a. s. pravidelně pracovní prostředí a pracovní podmínky pro výkon práce svých zaměstnanců?



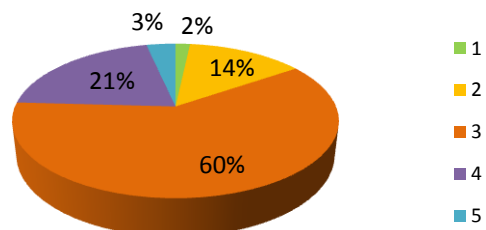
Využíváte stravovacích služeb, které Vám společnost MANAG, a. s. nabízí?



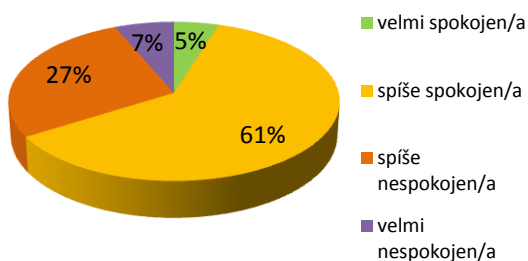
Jak jste spokojen/a se systémem finančního ohodnocení ve společnosti MANAG, a. s.?



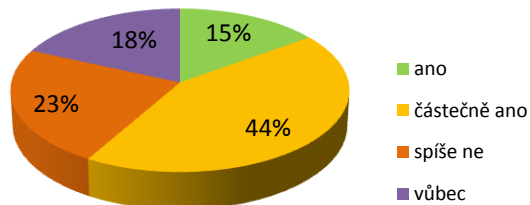
Jak jste spokojen/a s Vaším současným finančním ohodnocením při zohlednění Vaší pracovní náplně, zodpovědnosti, výkonu či pracovního zatížení (k dispozici máte číselnou škálu od 1 do 5, přičemž 1 = naprostá spokojenost, 5 = naprostá nespokojenost)?



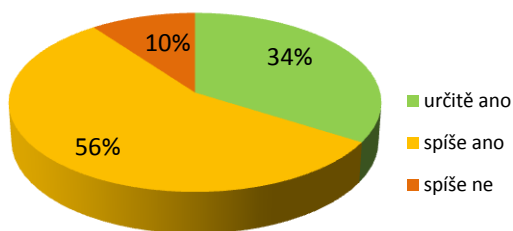
**Jak jste spokojen/a se
zaměstnaneckými výhodami
společnosti MANAG, a. s.?**



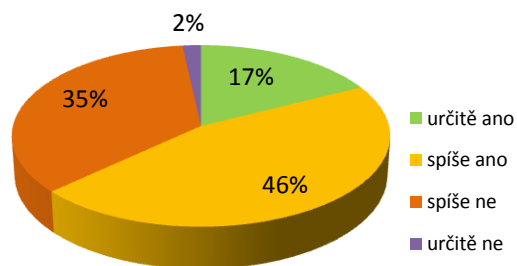
**Znáte strategii a cíle společnosti
MANAG, a. s.?**



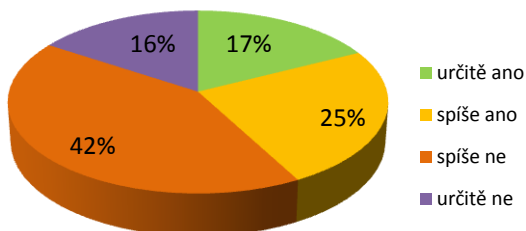
**Společnost MANAG, a. s. má v
okolí dobrou pověst.**



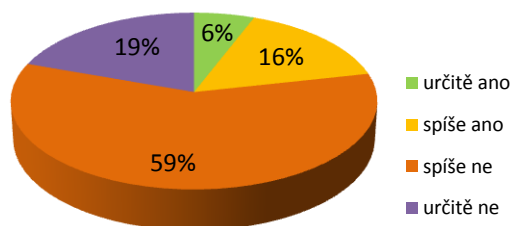
**Mám pocit jistoty svého
zaměstnání.**



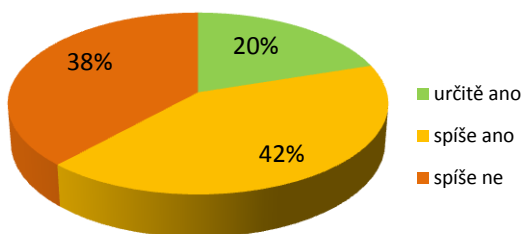
**Mám možnost zvyšovat svou
kvalifikaci.**



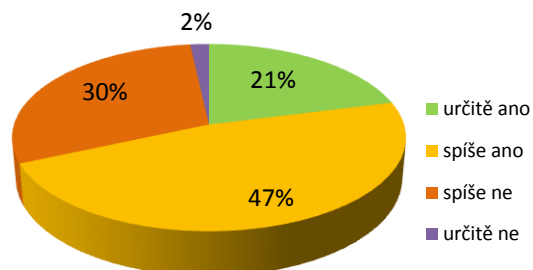
Mám možnost kariérního růstu.



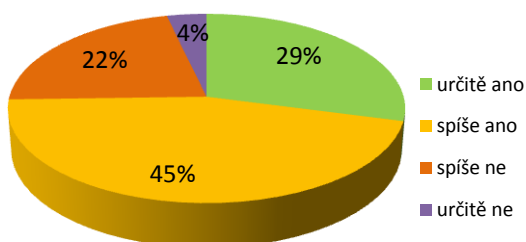
Mám pocit, že můžu svobodně vyjadřovat svůj názor bez jakékoli újmy či postihu.



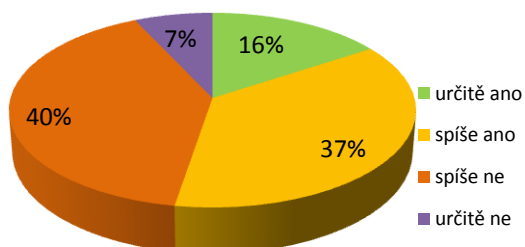
Jsem dostatečně informován/a o všech důležitých skutečnostech, které se týkají mě nebo mé práce.



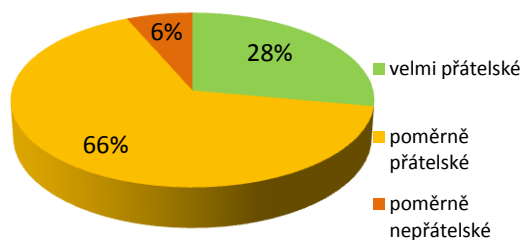
Odešel/a bych, kdyby mi byla nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením.



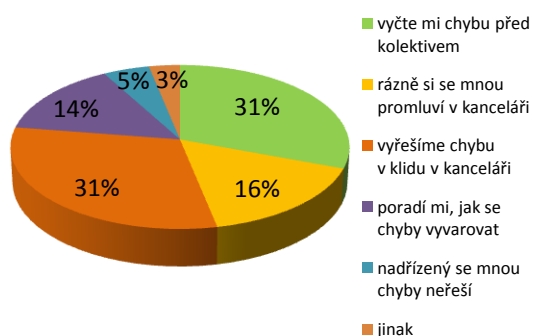
Svým přátelům bych doporučil/a práci ve společnosti MANAG, a. s.



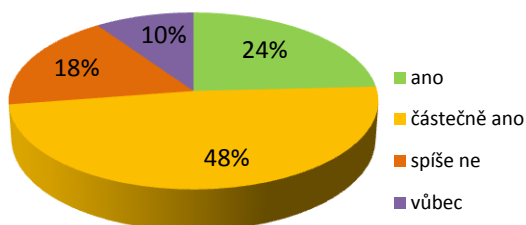
Jak byste ohodnotil/a osobní vztahy v rámci Vašeho pracovního kolektivu?



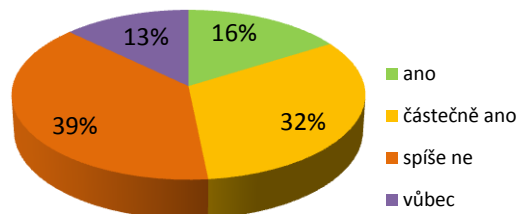
Když uděláte chybu, jak se zachová Váš nadřízený?



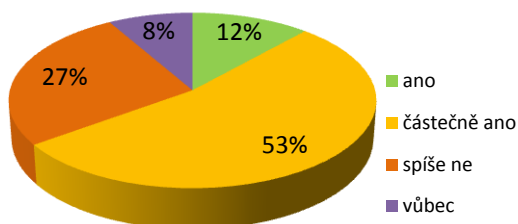
Můžete se svěřovat svému nadřízenému s jakýmkoli (i osobním) problémem?



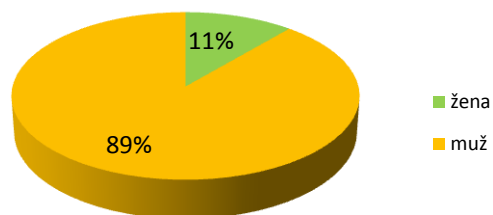
Chválí Vás nadřízený za vynikající výsledky Vaší práce?



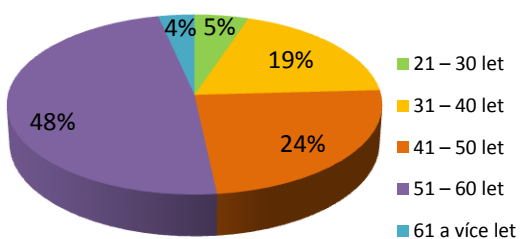
Motivuje Vás společnost MANAG, a. s. k podávání lepších výkonů?



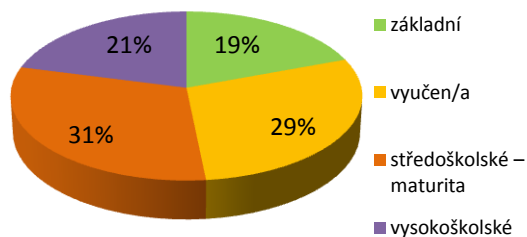
Vaše pohlaví



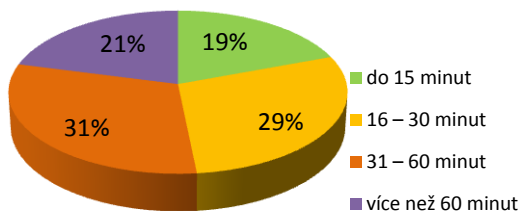
Váš věk



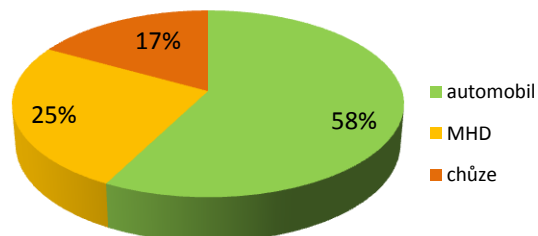
Vaše nejvyšší ukončené vzdělání.



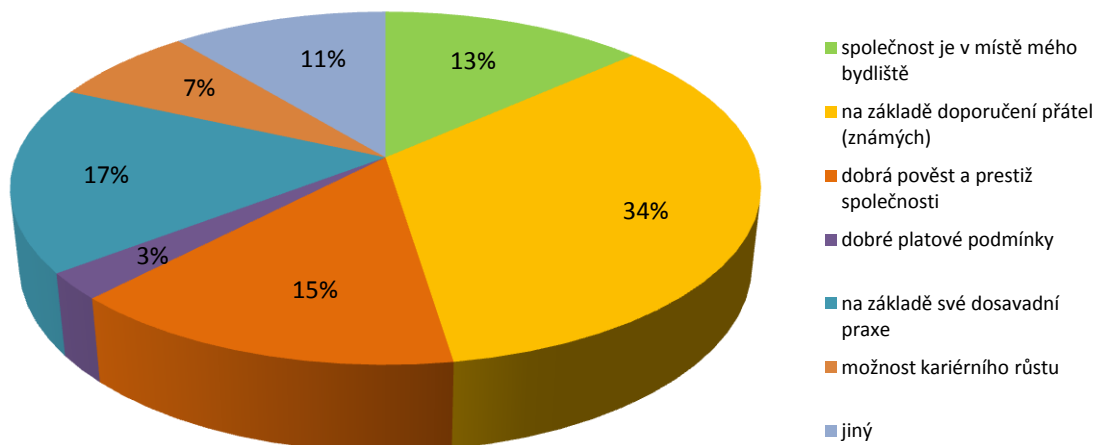
Kolik času Vám zabere doprava do zaměstnání?



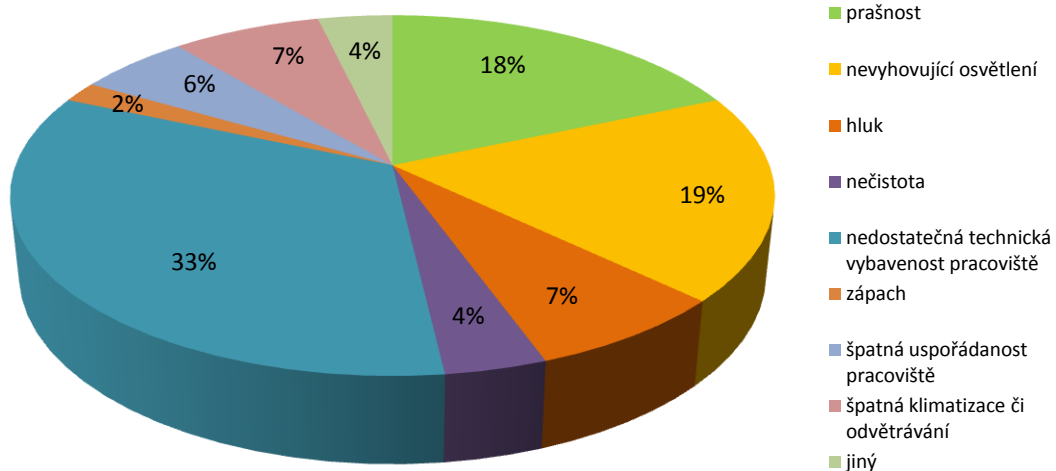
Jaký/é dopravní prostředek/dky využíváte k dopravě do zaměstnání?



Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat ve společnosti MANAG, a. s. ?



U níže uvedených faktorů označte, prosím, ty faktory, se kterými nejste spokojeni v rámci pracovního prostředí ve společnosti MANAG, a. s.



Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste rád/a uvítal/a ve společnosti MANAG, a. s.?

