

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY

Hana Chovancová

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Chovancová**
Osobní číslo: **M110005**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

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

II. Praktická část

- Proveďte analýzu aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY.
- Na základě výsledků analýzy aktuální spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY navrhnete doporučení pro její zlepšení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 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.

CANNON, Joseph P., William D. PERREAULT a Jerome E. MCCARTHY. Basic marketing: a global-managerial approach. 16th ed. New York: McGraw-Hill, 2008, 790, s. ISBN 978-007-127747-1.

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: 22. února 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou 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 nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků 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 nahlázení 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 výtisky, 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 nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, výjime-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 vzdělávacímu 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. Ústanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 1.5.2014

Chovanecová Hana

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 výsledku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace, péče o zaměstnance, spokojenosti zaměstnanců a následně formovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce je zpracovat analýzu zaměřenou na zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. V rámci této části bakalářské práce je využito zejména kvantitativního výzkumu. Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY.

Klíčová slova: spokojenost zaměstnanců, motivace, péče o zaměstnance, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, kvantitativní výzkum

ABSTRACT

The Bachelor thesis deals with the analysis of employee satisfaction in company XY. The aim of a theoretical part is to elaborate theoretical knowledge in the area of motivation, cares for employee, employee satisfaction and to specify theoretical ground for practical part. The goal of a practical part is set to creating an analysis of present state of employee satisfaction in company XY. In this part of the thesis is mainly used in quantitative research. The Bachelor thesis also includes suggestions and recommendations leading to improvement present satisfaction among employee.

Keywords: Employee Satisfaction, Motivation, Cares for Employee, Remuneration Employee, Employee Benefits, Quantitative Research

V první řadě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za veškerou pomoc při zpracování mé bakalářské práce, za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky, trpělivost a čas, který mi věnoval při vypracování mé bakalářské práce.

Rovněž bych ráda poděkovala všem zaměstnancům společnosti XY za jejich ochotu, čas a poskytnutí podkladů pro zpracování mé bakalářské práce.

Motto:

„Snažte se dělat věci nejlépe na světě a svět si vyšlape cestičku k Vaším dveřím.“

Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PODSTATA A CHARAKTER ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.1 Hlavní účel a zaměření personálního řízení.....	14
1.2 Hlavní personální činnosti	15
1.3 Etapy ve vývoji personálního řízení lidských zdrojů	17
1.4 Vlivy na personální řízení	18
2 PROCES MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	19
2.1 Definice motivace	20
2.2 Stimulace	20
2.3 Proces motivování	20
2.4 Typy motivace.....	21
2.4.1 Vnitřní motivace.....	21
2.4.2 Vnější motivace.....	21
2.5 Teorie motivace.....	22
2.5.1 Teorie instrumentality	22
2.5.2 Maslowova teorie	23
2.5.3 Alderferova teorie	24
2.5.4 Herzbergova teorie	24
2.6 Motivační strategie	25
3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	27
3.1 Péče o zaměstnance a její členění.....	27
3.2 Personální rozvoj zaměstnanců	28
3.3 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti.....	28
3.4 Programy pomoci zaměstnancům.....	29
3.4.1 Kafeteria systém.....	29
3.4.2 Age management v České republice	30
4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	31
4.1 Systém odměňování zaměstnanců.....	31
4.1.1 Základní otázky systému odměňování	32
4.1.2 Typy systémů odměňování	33
4.2 Strategie odměňování.....	33
4.3 Politika odměňování	34
4.4 Zaměstnanecké výhody	35
4.5 Důvody existence zaměstnaneckých výhod	35
4.6 Typy zaměstnaneckých výhod.....	36
4.6.1 Fakta o zaměstnaneckých výhodách	36
4.7 Volba zaměstnaneckých výhod.....	37
5 VZTAHY MEZI ZAMĚSTNANCI	38

5.1	PRACOVNÍ VZTAHY A JEJÍ ČLENĚNÍ.....	38
5.2	ZÁSADY VYTVÁŘENÍ ZDRAVÝCH PRACOVNÍCH VZTAHŮ.....	39
5.3	DŮVĚRA A ZAMĚSTNANECKÝ VZTAH.....	40
5.3.1	Význam důvěry	40
5.3.2	Obnovení důvěry	40
6	SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
7	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY.....	44
7.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	44
7.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI XY	45
7.3	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY	45
7.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY	47
7.4.1	Řízení lidských zdrojů – personální řízení ve společnosti XY	48
7.5	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY.....	48
8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ REALIZOVANÉ VE SPOLEČNOSTI XY	49
8.1	SESTAVENÍ DOTAZNÍKU PRO KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	49
8.1.1	Výčet otázek tvořící základ dotazníkové struktury	50
8.2	REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	50
8.3	ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ A DAT Z VYPLNĚNÝCH DOTAZNÍKŮ	51
8.4	HYPOTÉZY ZKOUMANÉ DOTAZNÍKOVÝM PRŮZKUMEM.....	51
8.5	CHARAKTERISTIKA DOTAZOVANÝCH RESPONDENTŮ.....	51
9	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	54
9.1	PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	54
9.2	SPOKOJENOST S ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÝMI VÝHODAMI VE SPOLEČNOSTI XY	57
9.3	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ SE SPOLEČNOSTÍ XY	60
9.3.1	Existence závislosti mezi spokojeností zaměstnanců v současném zaměstnání na délce jejich působení ve společnosti XY.....	64
10	VYHODNOCENÍ A ZÁVĚRY PROVEDENÝCH ŠETŘENÍ	67
11	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY.....	70
11.1	PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	70
11.2	SPOKOJENOST S ODMĚŇOVÁNÍM A ZAMĚSTNANECKÝMI VÝHODAMI VE SPOLEČNOSTI XY	70
11.3	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ SE SPOLEČNOSTÍ XY	72
11.4	CELKOVÁ ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT SPOLEČNOSTI XY	72
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM TABULEK.....	81

SEZNAM PŘÍLOH.....	82
---------------------------	-----------

ÚVOD

Spokojený zaměstnanec je jedním z klíčových prvků dobře prosperující organizace. I přes to, že organizace může mít sebeschopnější management řízení, nezaručí jí to, že budou její zaměstnanci odvádět vynikající výsledky a budou mít vysoké pracovní nasazení. Každá organizace by se měla především zaměřit na oblast zaměstnaneckých vztahů a přátelské atmosféry uvnitř organizace. Je velmi důležité, aby každá organizace pracovala na prohlubování jedné z nezákladnějších manažerských dovedností – naslouchání svých zaměstnanců.

V dnešní době, kdy se ekonomická situace nevyvíjí úplně nejlépe, se zdá být úplně od věci, klást si otázku, zda jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni a cítí se v organizaci dobře. Existují dobré důvody, proč se zajímat a pečovat o své zaměstnance. Každý úspěšný manažer v dnešní době ví, že udržení si schopných zaměstnanců s sebou také přináší konkurenční výhodu nad ostatními organizacemi. Z toho důvodu by měla každá organizace pracovat na stimulaci zaměstnanců a chovat se ke každému z nich individuálně.

Dotazníkové šetření, které je součástí této bakalářské práce, je jednou z cest zjišťování aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanců a napomůže k efektivnějšímu přístupu stimulace a pochopení potřeb zaměstnanců.

Management společnosti XY vyslovil požadavek, že zjištění aktuálního stavu spokojenosti svých zaměstnanců chce analyzovat na následujících pracovních pozicích: obchodní zástupce, supervizor, skladník a operátor středisek.

V rámci personálních činností se spokojenost zaměstnanců zařazuje do oblasti zabývající se péčí o zaměstnance. Tématika péče o zaměstnance je v posledních letech velmi diskutovaná a objevuje se i v odborných publikacích či periodikách. Logicky se tak dostává i do podvědomí celé podnikové praxe.

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

Cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracovat základní teoretické poznatky z oblasti motivace, péče o zaměstnance, spokojenosti zaměstnanců a poté formovat teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Cílem praktické části bakalářské práce bude zpracovat analýzu zaměřenou na zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. V úvodu praktické části bude mimo jiné popsána společnost XY, její historie a organizační struktura. Analýza

spokojenosti zaměstnanců bude provedena na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Součástí bakalářské práce budou také návrhy a doporučení, které povedou k zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA A CHARAKTER ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Koubek (2011, s. 14) uvádí, že v praxi existují termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a nejnověji také řízení lidských zdrojů. Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti. Termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. Řízení lidských zdrojů klade důraz na strategický aspekt personální práce, což znamená, že věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.

Každá organizace hledá svou vlastní konkurenční výhodu, díky níž může přežít na trhu, budovat svou pozici a budoucnost. Zdroje konkurenční výhody nejsou statické, mění se v čase. To, co fungovalo v minulosti, už dnes nemusí platit. Z toho důvodu je hledání konkurenceschopnosti jednou z nejdůležitějších činností podniku. Pokud se totiž podnik neustále nepřizpůsobuje vnějšímu světu, časem ztratí schopnost konkurovat. Klíčem k úspěchu v podnikání je vytvoření nástrojů, které dokážou vytvářet a generovat konkurenční výhody. Ukazuje se, že nejlepším takovým nástrojem je vlastní podniková soustava řízení. (Zelený, 2011, s. 13)

1.1 Hlavní účel a zaměření personálního řízení

Hlavní význam personálního řízení definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii jako: „Umožňování managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“ Mimo jiné vymezil následující hlavní zaměření personálního řízení (Koubek, 2007, s. 16-18):

- vytvářet prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících a budoucích pracovních činností,
- neustále podporovat lidský potenciál a vytvářet potřebné klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů společnosti,
- napomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob (akcionáři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, vláda a obce, kde společnost sídlí),
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř společnosti,

- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj, který má vliv na praxi zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro podnikovou strategii,
- řízení změn – neboli je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v prosazování a podporování změn, jindy naopak působit jako stabilizační faktor,
- v zájmu fungování společnosti poskytnout řadu služeb.

Podstatou personálního řízení je řízení lidí (zaměstnanců) takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti společnosti. Jedná se o záležitost všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté přispívají tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby. (Armstrong, 2007, s. 65)

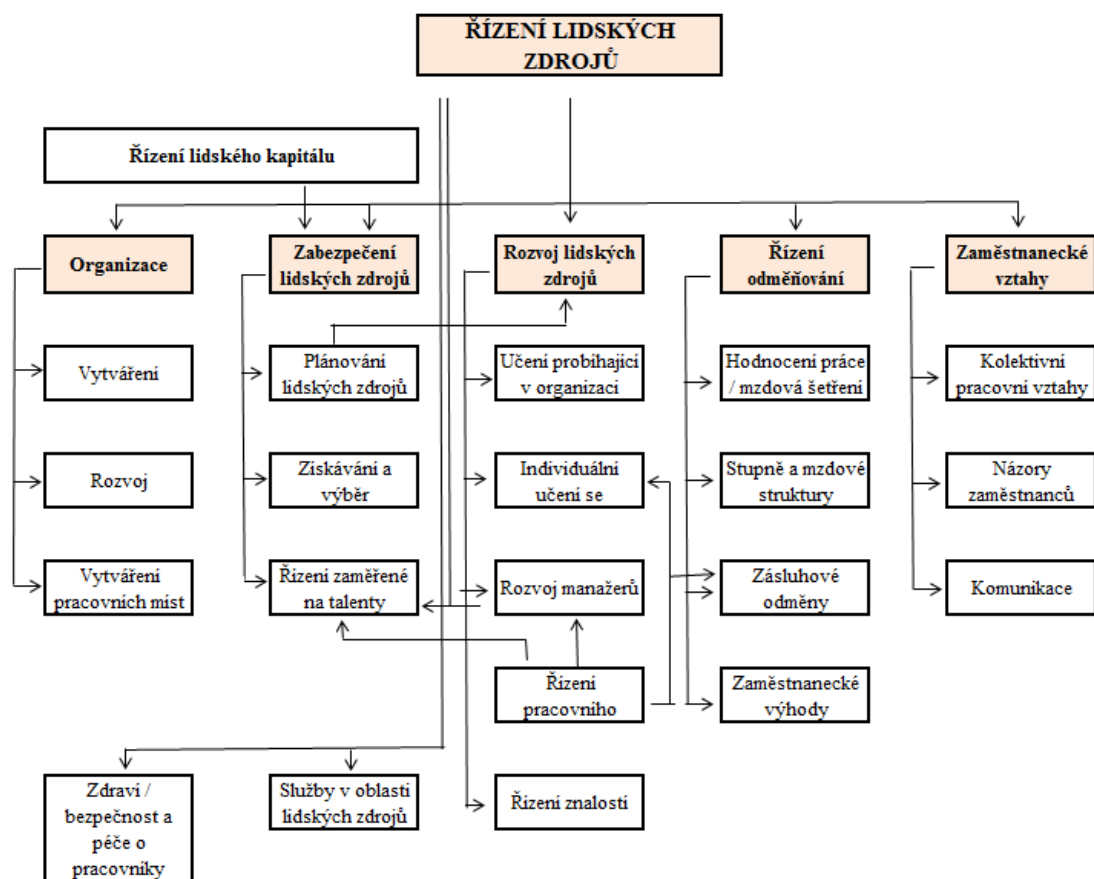
1.2 Hlavní personální činnosti

Personální oddělení má na starosti řadu personálních činností. V následujícím přehledu je uvedeno, o jaké činnosti se jedná (Koubek, 2011, s. 17-18):

1. Vytváření a analýza pracovních míst – definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé zaměstnance, dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracovávání popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
2. Personální plánování – odhadování a plánování potřeby zaměstnanců v organizaci.
3. Získávání, výběr a následně přijímání zaměstnanců – činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni ti s nejlepšími předpoklady pro danou pracovní pozici.
4. Hodnocení zaměstnanců – činnosti, které mají zajistit, aby zaměstnanec vykonával svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení, ocenit jeho úsilí.
5. Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru – zařazování zaměstnanců na vhodné pracovní pozice, jejich povýšení, přeřazování na jiné pracovní pozice, a v neposlední řadě také jejich propouštění.
6. Odměňování – hmotné i nehmotné odměňování za dobře vykonanou práci, motivování zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých výhod.

7. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání zaměstnanců.
8. Pracovní vztahy – organizace především jedná mezi vedením organizace a zaměstnanci, řešení případných konfliktů.
9. Péče o zaměstnance – činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky.
10. Personální informační systém – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se zaměstnanců, práce, mezd a sociálních záležitostí, vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů zaměstnanců.

Armstrong (2007, s. 28) graficky znázornil hlavní aktivity řízení lidských zdrojů dle níže prezentovaného obrázku (Obr. 1).



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

Na výše uvedeném obrázku (Obr. 1) jsou znázorněny hlavní aktivity řízení lidských zdrojů. Tyto aktivity jsou úzce spojeny a vzájemně se ovlivňují a podporují.

1.3 Etapy ve vývoji personálního řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 48-50) prezentuje názor Berridge, který uvádí, že rozvoj personálního řízení ve Velké Británii bylo procesem, který byl nerovnoměrný, neplánovaný a spíše nahodilý, k němuž docházelo spíše pod tlakem okolností v průmyslu, v podnikání a ve společnosti než díky racionálnímu, logickému nebo soustředěnému rozvoji. Ve vývoji personálního řízení je možno vymezit různé etapy, které byly důsledkem okolností a činností lidí (Armstrong, 2007, s. 48-50; Kociánová, 2010, s. 10-13):

1. Péče o zaměstnance – přibližně roku 1915 a ve dvacátých letech. Pro zaměstnance byla budována zařízení jako kantýny a zaměstnavatelé se začali starat o osobní zájmy svých zaměstnanců.
2. Personální administrativa – třicátá léta. Kromě zájmu o zaměstnance, se začíná s učením základního výcviku a vedení evidence o zaměstnancích.
3. Personální řízení – fáze rozvoje – čtyřicátá a padesátá léta. Toto období s sebou přineslo celou řadu personálních služeb.
4. Personální řízení – fáze dospělosti – šedesátá a sedmdesátá léta. Služby, z předchozí fáze byly rozšiřovány o vytváření organizace a rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil.
5. Řízení lidských zdrojů – první fáze – osmdesátá léta. Zaměření se na otázku, jak může personální řízení nebo řízení lidských zdrojů ovlivnit konečný výsledek organizace. Toto desetiletí bylo mimo jiné svědkem rozvoje odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síly a rozvoje systému řízení výkonu. Od personálního ředitele se očekávalo, že bude jednat spíše jako společník podnikatele než jako odborník, který uplatňuje stejný přístup k potřebám organizace i jejích zaměstnanců.
6. Řízení lidských zdrojů – druhá fáze – devadesátá léta. Zde se velmi oceňuje etika týmové práce, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj v učících se organizacích a zároveň rostl význam úlohy lidských zdrojů v orientaci na komplexní řízení jakosti. Personalisté často přebírali roli interních konzultantů a začali využívat metody benchmarkingu, aby zjistili a uplatnili nejlepší praxi. Rostl podíl a význam personální práce.

1.4 Vlivy na personální řízení

Rozhodující vliv na rozvoj současného myšlení v oblasti personálního řízení a řízení lidských zdrojů měli (Armstrong, 2007, s. 55-57):

- *Škola lidských vztahů*, která byla reprezentována univerzitními učiteli, jako byl Elton Mayo (1933), který zdůrazňoval sociální potřeby lidí a věřil, že produktivita přímo závisí na uspokojení z práce.
- *Hnutí behaviorálních věd*, do které lze zařadit autory jako Maslow (1954), Argyris (1957), Herzberg (1957) nebo Likert (1961). Zdůrazňovali význam integrace, zapojení a angažovanosti a zastávali myšlenku, že management by měl přijmout jako základní hodnotu potřebu zvyšovat kvalitu pracovního života, a to jako prostředek zabezpečování vyšší motivace a dosáhnout lepších výsledků.
- *Hnutí organizačního rozvoje*, toto hnutí bylo podporováno ze strany univerzitních učitelů, jako Bennis (1960), Schein (1965; 1969) a Beckhard (1969). Hnutí bylo dále mimo jiné spojeno s pojetím behaviorálních vědců a zaměřovalo se na celkovou efektivnost konkrétní organizace.
- *Škola excellence*, do níž lze zařadit autory Pascala a Athose (1981). Tito populární autoři měli velký dopad na myšlení v oblasti řízení, pokud jde o potřebu silné kultury a vazby zaměstnanců ke společnosti. Také vypracovali seznam atributů, které prohlásili za atributy charakterizující úspěšné organizace.
- *Škola řízení lidských zdrojů*, která je reprezentována americkými univerzitními badateli jako Beer a kolektiv (1984), Fombrun a kolektiv (1984) a Valton (1985). Popularizovali pojetí řízení lidských zdrojů jako strategický a vnitřně provázaný manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu společnosti.

2 PROCES MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Daigeler (2008, s. 63) uvádí, že od počátku devadesátých let se stále více diskutuje na téma měkkých dovedností a do popředí se také dostává téma motivace zaměstnanců. Mnoho vedoucích zaměstnanců v praxi využívá metodu rybaře. Nebo-i ulovte člověku rybu, nasytíte ho na jeden den, naučte člověka rybařit, nasytíte jej na celý život. Nezřídka jsou zaměstnanci manipulováni podobnou návnadou.

Lewthwaite (2007, s. 146) popisuje, že pro manažera je motivace o poskytnutí prostředků k dosažení cílů zaměstnanců a také o zabezpečení, že cíle jednotlivců a organizace budou do určité míry spořádané. Motivace je něco, co se týká vzájemného působení mezi lidmi a organizacemi. Mnoho teorií ve světě pracovní psychologie považuje schopnosti lidí, jejich znalosti, energii, kreativitu a závazek za jeden z nejdůležitějších zdrojů společnosti.

Všechny společnosti se zajímají, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Lze říci, že to znamená, že se věnuje velká pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce. Cílem motivace je, aby zaměstnanci dosahovali co nejvíce výsledků odpovídajících očekávání. (Armstrong, 2007, s. 219)

Forsyth (2009, s. 13) tvrdí, že některé věci se musí udělat a musí být vidět tak, že jsou dělány způsobem, který se zaměřuje na motivaci. Zaměstnanci očekávají, že této věci bude věnována pozornost a pracovat pro někoho, kdo se stará o své lidi a snaží se brát jejich situaci v úvahu, je samo o sobě dost motivující.

Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které regulují jeho jednání. Za základní motivační síly bývají především vymezovány potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. Obecně platí, že k žádoucí, optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. (Kociánová, 2010, s. 22)

Dle šetření britského Chartered Institute of Personnel and Development je dobrý vztah mezi zaměstnancem a liniovým manažerem nejdůležitějším faktorem motivování zaměstnanců a vytváření pozitivní psychologické smlouvy. (Thomson, 2007, s. 94)

2.1 Definice motivace

Slovo motivace pochází z latinského slova movere neboli hýbat, pohybovat. Motivace je podnět, aby člověk (zaměstnanec) něco udělal. Týká se faktorů, které mají vliv na lidi, aby se určitým způsobem chovali. Dobře motivovaní lidé (zaměstnanci) mají předem jasné definované cíle a podnikají takové kroky, které je vedou k dosažení těchto cílů. Motivaci také lze definovat jako vnitřní stav dodávající jedinci energii při dosahování cíle. (Armstrong, 2007, s. 219 – 220; Kassin, 2007, s. 407)

Motivace je proces působení mezi subjekty managementu, ve kterém subjekty s vlastnickými nebo vyššími manažerskými pravomocemi mají vliv na spolupracovníky, s cílem dosahovat co nejvyšší výkonnost nebo s úmyslem dosáhnout stanoveného cíle. Motivace je složitý pojem s fyziologickými, biologickými, ekonomickými, psychologickými, sociologickými, ale i dalšími projevy. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 198)

2.2 Stimulace

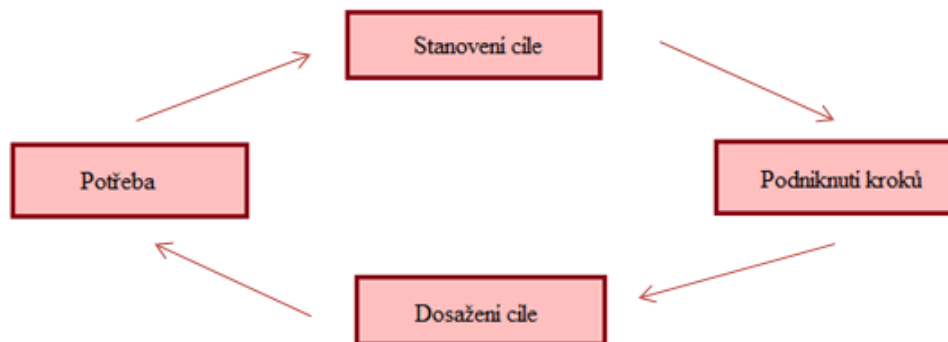
Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů a prostřednictvím změny motivace člověka. (Provazník, 2002, s. 156)

Stimulace zaměstnanců je nezbytnou součástí manažerské práce. K ovlivňování zaměstnance dochází v jakémkoli procesu sociální interakce. Z pohledu manažerské praxe je ale stěžejní záměrné, vědomé ovlivňování zaměstnanců a pracovních skupin. (Pauknerová, 2012, s. 220; Plamínek, 2008, s. 78)

2.3 Proces motivování

Model procesu motivace je zobrazen na níže uvedeném obrázku (Obr. 2). Model procesu motivace popisuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb.

Právě tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho, nebo něco získat. Následně jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání. Jestliže je určitého cíle dosaženo, je potřeba uspokojena. V opačném případě se musí najít jiná cesta uspokojení. (Armstrong, 2007, s. 219)



Obr. 2. Model procesu motivace (Armstrong, 2007, s. 220)

Proces, který je zobrazen na obrázku (Obr. 2) se mimo jiné nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku.

2.4 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe a to tím, že hledají, nalézají nebo vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od toho očekávají splnění svých snů. V tom druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povýšení, pochvala. Jak již Herzberg a kolektiv zjistili, lze definovat motivaci vnitřní a vnější. (Armstrong, 2007, s. 220)

2.4.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace jedince (zaměstnance) jako takového, vychází především z jeho zájmu, představuje jeho výzvy nebo třeba jen radost. Vnitřní puzení bez přítomnosti vnější odměny či trestu. (Kassin, 2007, s. 433)

2.4.2 Vnější motivace

Vnější motivaci podmiňují faktory vně jedince. Touha angažovat se v nějaké činnosti kvůli uznání, penězům, či jiným konkrétním odměnám. (Kassin, 2007, s. 429)

Mnoho výzkumů poukazuje na skutečnost, že jakmile začnou lidé brát peníze za práci, která je baví, někdy o ní ztratí zájem. Při prvním zkoumání tohoto jevu dali vysokoškolským studentům řešit zábavné hádanky. Jedna polovina studentů, dostala za každou vyřešenou hádanku zapláceno, kdežto ta druhá nikoli. Přišlo se k závěru, že zájem

neodměňovaných jedinců zůstal stejný, zato těch, kteří měli za uhádnuté hádanky zapláceno, pomalu ustupoval. Jaký z toho plyne závěr? Peníze dokážou udělat z oblíbené činnosti práci. Jestliže peníze negativně působí na vnitřní motivaci, znamená to, že by se za vykonanou práci neměly brát peníze? V první řadě je důležité si uvědomit, že odměnu si lze vysvětlovat dvěma způsoby, v závislosti na tom, jak je prezentována. Jestliže někdo poskytne zaměstnanci za vykonanou práci peníze, může mít dojem, že se jej snaží podplatit, což může mít v závěru negativní vliv na motivaci. Anebo zaměstnanci sděluje pozitivní informaci o kvalitě jeho výkonu, například při odměnách, stipendiích či slovní pochvaly z úst lidí, kterých si váží. Výzkumy dospívají k jednoznačným závěrům, a to, že odměny se skrytou tendencí ovládat snižují vnitřní motivaci, naopak odměny informačního charakteru mají výrazně pozitivní účinky na motivaci. (Kassin, 2007, s. 430)

2.5 Teorie motivace

Proces motivace vychází z mnoha teorií motivace, které se jej pokoušejí podrobně vysvětlit. Tyto teorie se během let rozmnožily a rozšířily. Nejstarší z nich, teorie instrumentality, se do značné míry zdiskreditovala, zejména mezi psychology, ačkoliv se mnozí manažeři o tuto teorii opírají.

Nesmírně populární a vlivné teorie motivace utvořené Maslowem byly tvrdě kritizovány, i když v dnešní době jsou považovány za jedny z nejlepších. Během let bylo vytvořeno nesmírně velké množství teorie (Armstrong, 2003, s. 218):

- *teorie instrumentality* – založená do značné míry na pracích Taylora.
- *teorie potřeb, čili teorie zaměřené na obsah* – vypracovali je Maslow, Alderfer a McClelland.
- *Herzbergova teorie* – dvoufaktorová teorie.

2.5.1 Teorie instrumentality

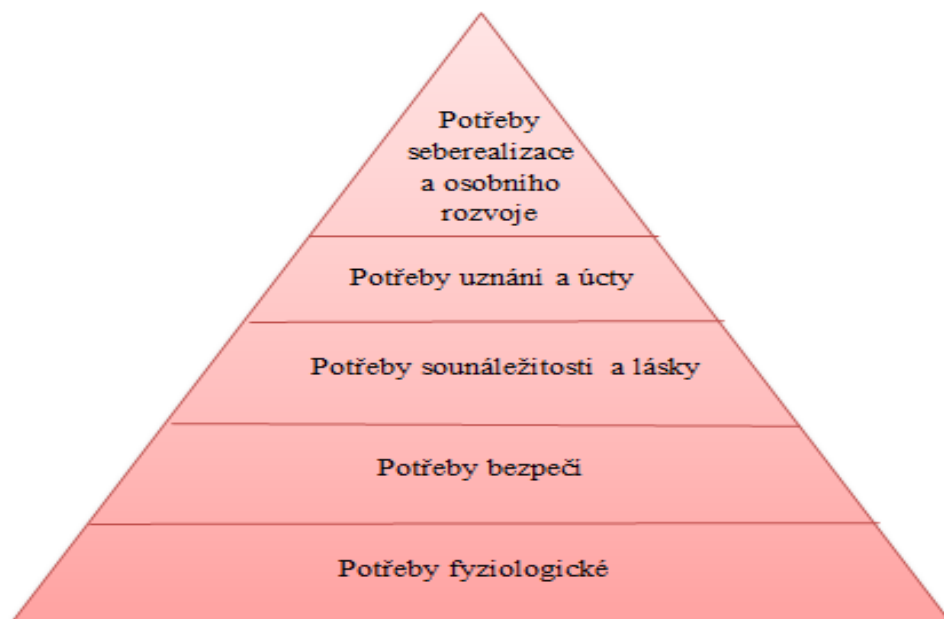
Instrumentalita je přesvědčení, že pokud je udělaná jedna věc, bude to směřovat k věci druhé. Teorie tvrdí, že lidé (zaměstnanci) pracují pouze pro peníze. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století s rázným důrazem na potřebu zracionalizovat práci a také s důrazem na ekonomické výsledky. Teorie se domnívá, že člověk (zaměstnanec) bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka. (Armstrong, 2007, s. 223)

Motivování zaměstnanců touto metodou je široce používáno a v mnoha případech i úspěšně. Na druhou stranu nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také nebere v úvahu, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci. (Armstrong, 2007, s. 223)

2.5.2 Maslowova teorie

Nejpopulárnější teorií pracovní motivace je teorie Abrahama Maslowa. Jejím základem je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba může vytvořit stav napětí a nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je nezbytné rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí. Každé chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami. Jestliže jsou uspokojeny potřeby základní, pak vystupuje do popředí potřeba vyšší úrovně. Čili potřeby sociální se dle Maslowa objevují až tehdy, jakmile jsou uspokojeny potřeby fyziologické. (Armstrong, 2007, s. 223-224; Bělohávek, 2008, s. 40-41; Mikuláščík, 2007, s. 139-140)

Maslowova teorie potřeb je graficky prezentována na níže uvedeném obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Maslowa pyramida potřeb (Mikuláščík, 2007, s. 139)

Maslowovy úrovně potřeb lze charakterizovat (Armstrong, 2007, s. 228; Mikuláščík, 2007, s. 140):

- potřeby fyziologické umožňují biologické přežití a jsou prioritní – potrava, voda, spánek, odpočinek, sex, aktivita.
- potřeby bezpečí jsou zachování života a zdraví před nebezpečím, uchování jistoty a ochrany.
- potřeby sounáležitosti a lásky znamenají být přijímán, někam patřit, být součástí celku, komunity, milovat a také být milován.
- potřeby uznání a úcty znamená mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama – sebeúcta, být oceňován a uznáván jinými.
- potřeba seberealizace a osobního rozvoje je nalezení uspokojení v aktivitách života, smysluplnosti života, nalezení potěšení v těchto aktivitách, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

2.5.3 Alderferova teorie

Teorie Clayтона Alderferova navazuje na teorii Maslowa. Ten zredukoval pět úrovní potřeb na pouhé tři následující (Mikuláščík, 2007, s. 140; Bělohávek, 2008, s. 42):

- potřeby existenční – zahrnují potřeby fyziologické a potřeby bezpečí.
- potřeby vztahové – sem patří velká část sociálních potřeb interakčních.
- potřeby růstové – zde je zahrnuta seberealizace i s oceněním a s pocitem přijetí a sebepřijetí jako důsledek dosažení určité pozice.

2.5.4 Herzbergova teorie

Dvoufaktorový model satisfaktorů – motivační faktory a motivátory, a dissatisfaktorů – udržovací a hygienické faktory, vypracoval Herzberg a kolektiv na základě zkoumání zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti na účetních a techniků. Předpokládal, že jsou lidé (zaměstnanci) schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují či nikoli. Také byli požádáni, aby informovali tazatele o tom, v jakém období se cítí výjimečně dobře nebo výjimečně špatně a jak dlouho tyto pocity mají. Bylo zjištěno, že nejčastěji měli pocitu dobrého v období uznání a zlé pocity převládali v období zadávání nových úkolů práce. (Armstrong, 2007, s. 227-228)

Výhrady k Herzbergově teorii

Hlavním důvodem, proč je metoda kritizována, je způsob, jakým byl udělán samotný výzkum, protože nikdo se nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. I navzdory této kritice má Herzbergova teorie pořád úspěch. Zčásti proto, že je pro laika dobře pochopitelná a dokáže si ji představit na skutečném životě. Je také v souladu s elementární vírou v důstojnosti – práce je dobrá sama o sobě.

Výsledek toho je, že měl Herzberg nesmírně velký vliv na hnutí za obohacování práce, která bude mít takovou podobu, že bude dosaženo vnitřního uspokojení z práce a tím i zlepšení kvality pracovního života. (Armstrong, 2007, s. 228)

2.6 Motivační strategie

Motivační strategie mají za úkol vytvořit takové pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu všech zaměstnanců. Tyto strategie se mimo jiné zabývají (Armstrong, 2007, s. 232):

- měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je potřeba zlepšit motivační postupy – neexistují žádné přímé nástroje, jejichž pomocí je možné měřit motivaci, ale představu o úrovni motivace lze získat pomocí zkoumáním postojů, ukazatelů produktivity, fluktuace zaměstnanců a jejich absence, analýzy výsledků hodnocení zaměstnanců.
- zabezpečením toho, aby měli všichni zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje – v praxi to znamená, že organizace investuje do jejich úspěchu a bude s nimi zacházet jako s lidskými bytostmi než jako se stroji, a také jim poskytovat odměny, které názorně ukážou, jak si jich organizace váží.
- formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců – odpovědné a angažované chování znamená, že jedinci budou směřovat své úsilí k dosažení cílů organizace i pracovního místa. Lze toho dosáhnout, když jim organizace poskytne větší zodpovědnost.
- vytvářením potřebného klimatu, které povede k posílení motivace a stimulace všech zaměstnanců.
- zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí – manažerům by měla být nabídnuta pomoc v oblasti prohloubení znalostí k lepšímu využívání motivace členů svých týmů.

- vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst.
- řízením pracovního výkonu – bere v úvahu stanovení cílů, zpětnou vazbu a posilování vědomí člověka o příčinách a následcích.
- řízením odměňování – proces řízení odměňování může přímo ovlivnit motivaci pomocí různých forem odměňování.
- používáním metod modifikace chování.

Dagmar Ševčíková, personální ředitelka Microsoftu ČR prohlásila, že se domnívá, že důležitými prvky naší kultury jsou motivovanost, osobní odpovědnost, spolupráce a důvěra. Snaží se nabírat lidi (zaměstnance), které jejich práce baví, dokáží si ji samostatně řídit, dělat rozhodnutí a nést za to odpovědnost a kteří chtějí sebe i svou práci dál rozvíjet a posunovat. Mají vyžralý přístup a tady nepotřebují být neustále řízeni a kontrolováni. Právě tato důvěra je důležitým prvkem jejich motivace (stimulace) a rozvoje. (Frejtichová, 2014, s. 30)

3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Nemá-li být výrok, že nejcennějším kapitálem každé organizace jsou její zaměstnanci, pouhou frází, musí se vlastníci i management zaměřit na péči o zaměstnance a vytváření pozitivních pracovních vztahů. Péče o zaměstnance v praxi představuje rozsáhlý soubor činností a opatření. Cílem péče o zaměstnance je zvýšení jejich výkonnosti, spokojenosti s vykonávanou prací, zvýšení stimulace a motivace k vykonávané práci, posilování vztahů k organizaci a stabilizací kvalitních zaměstnanců. (Stýblo, 2003, s. 116)

Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších článků, které má organizace k dispozici. Pokud jde o kvalifikované zaměstnance, tak zpravidla bývají také i nejdražším zdrojem. Zaměstnavatelé si čím dál tím více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na zaměstnancích a jejich schopnostech, stimulaci, motivaci a pracovním chováním, jejich spokojenosti a vztahem k zaměstnavateli a pracovišti. (Koubek, 2007, s. 343)

3.1 Péče o zaměstnance a její členění

Péči o zaměstnance lze rozdělit do tří skupin (Koubek, 2007, s. 343):

- a) **povinná péče** – dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně.
- b) **smluvní péče** – dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace.
- c) **dobrovolná péče** – výraz personální politiky zaměstnavatele, jehož úsilí je získání konkurenční výhody na trhu práce.

Dle Armstronga (2007, s. 686) lze služby péče o zaměstnance rozdělit do dvou kategorií:

- **individuální nebo osobní služby**, které úzce souvisí s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných zaměstnanců.
- **skupinové služby**, které jsou zaměřené na sportovní či společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinným organizacím.

Péči o zaměstnance v organizaci reprezentují tři základní druhy zájmů a z nich vyplývajících cílů (Koubek, 2007, s. 344):

1. celospolečenské zájmy a cíle týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka.
2. individuální zájmy a cíle člověka, sloužící k uspokojování jeho potřeb.
3. zájmy a cíle zaměstnavatele týkající se zabezpečení potřebných zaměstnanců, rozvoje jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, jejich stimulace či motivace a výkonu.

3.2 Personální rozvoj zaměstnanců

Péče o personální rozvoj zaměstnanců je hlavně péčí o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování. Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců zaměstnavatel má pozitivní vliv na stimulaci, motivaci, spokojenost zaměstnanců a také vazbu na organizaci. Zaměstnavatel zvyšuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. Mimo jiné do personálního rozvoje patří i kariéra zaměstnanců. (Koubek, 2007, s. 357)

Na první pohled se zdá, že služby péče o zaměstnance by měl zabezpečovat personální útvar. Personalisté se nutně budou zabývat jednotlivými případy a poskytnou individuální radu manažerům, protože jsou to oni, kteří jsou se zaměstnanci v neustálém kontaktu, a lze je považovat za nezaujaté a objektivní. Stále častěji se lze setkat s názorem, že péče o zaměstnance je záležitostí liniových manažerů a bezprostředních nadřízených. Služby péče o zaměstnance lze provozovat pomocí vnitropodnikových konzultačních služeb nebo pomocí externích agentur provozujících programy pomoci zaměstnancům. (Armstrong, 2007, s. 690)

3.3 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti

Lze se setkat s celou řadou služeb, které jsou poskytovány zaměstnancům. V následujících bodech jsou uvedeny ty nejdůležitější příklady těchto služeb (Koubek, 2007, s. 357-359):

- *stravování zaměstnanců a možnost občerstvení* – má pozitivní vliv na pracovní výkon zaměstnance, zpravidla se jedná o povinnost zaměstnavatelů.

- *zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí zaměstnance* – umývárny, záchody, odpočívárny, šatny, parkoviště – tyto služby vycházejí ze zákona a musejí odpovídat určitým normám.
- *zdravotní služby* v podobě vlastního zdravotnického zařízení organizace – bývají spíše ve větších organizacích.
- *poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek* – tyto služby jsou povinné jenom v některých organizacích či provozech, zpravidla se jedná o dobrovolnou činnost zaměstnavatele, mnoha zaměstnavatelů dává přednost jednotným pracovním oděvům s výrazným označením organizace.
- *zajišťování dopravy do zaměstnání*, popřípadě příspěvků na náklady dopravy, tato služba u nás existovala v poměrně široké míře, v zahraničí se stále více používá k získání konkurenceschopnosti.
- *poradenské služby* týkající se pracovních záležitostí zaměstnance a zaměřené například na jeho vzdělání, směřování kariéry, právní záležitosti, tyto služby jsou například v USA běžným standardem zaměstnavatelů.

3.4 Programy pomoci zaměstnancům

Programy, které mají za úkol pomoci zaměstnancům, vznikly v šedesátých letech v USA. Lze se setkat s řadou externích agentur, které se na služby programu pomoci zaměstnancům zaměřují. Na základě smlouvy nabízejí čtyřicetihodinovou telefonní službu, poskytující zaměstnancům, ale i jejich příslušníkům možnost získat konzultaci o celé řadě problémů, včetně stresu, problémů s alkoholem nebo drogami, manželského rozvratu, finančních či právních problémů. Mezi další služby tohoto programu patří semináře na pracovištích, které se zabývají častými problémy, dále pak zabezpečují vzdělávání manažerů a personalistů. (Armstrong, 2007, 690-691)

3.4.1 Kafeteria systém

Jedná se o systém, který poskytuje zaměstnanecké výhody pomocí volitelného menu firemní nabídky. Největší přínos kafeteria systému spočívá v tom, že se ponechá pouze na jednotlivém zaměstnanci, aby si vybral podle svého přání a v rozsahu předem daného rozpočtu, jaké složky odměny za práci, popřípadě služby, mu mají být organizací poskytovány. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 170)

Kafeteria systém v České republice

Na českém trhu je hned několik organizací, které program benefitů ušitý jim na míru nabízejí. Jednou z výhod je to, že personalisté se mohou starat o strategické rozhodnutí a nemusejí tak ztrácet čas nepříjemnou administrativou, nerozlučně spojenou s čerpáním benefitů. Elektronická cafeteria je dosud nejdokonalejším systémem. Na jedné straně uspokojí zaměstnance, tak je také velice výhodný pro zaměstnavatele. Jediná podmínka pro fungování je ta, že zaměstnanci mají, ať už v práci či doma, přístup k Internetu. Každý zaměstnanec si volí pouze takový benefit, o který má největší zájem. Tím, že za něj zaplatí, třebaže benefičními body, si také uvědomuje daleko více jeho skutečnou finanční hodnotu. A je jedno, zda si zvolí jazykový kurz, stravenky nebo důchodové pojištění. Záleží na organizaci, jaké benefity chce do svého programu zařadit. (Myslivočková, 2013, s. 6-7)

3.4.2 Age management v České republice

Pojem Age management lze charakterizovat jako řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců. Tento pojem se začíná pomalu ale jistě dostávat i do podvědomí českého prostředí. Age management se stará o všechny věkové kategorie a každý zaměstnanec by měl mít možnost využít svůj potenciál a nebýt znevýhodněn kvůli svému věku. Age management zahrnuje všechny věkové kategorie zaměstnanců od absolventů až po zaměstnance v důchodovém věku. Mladým lidem se pomůže zařadit do pracovního procesu, zaměstnancům ve středním věku nepřerušenu kariéru a starší zaměstnancům poskytuje příležitosti a ukazuje smysl pokračování v práci. Důležitým principem je důraz na individualitu každého jednotlivce – zaměstnance. (Štorová, 2014, s. 10-11)

4 ODMĚNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejdůležitější činností personálního oddělení organizace. Přitahuje na sebe mimořádnou pozornost jak ze strany vedení organizace, tak zaměstnanců. Odměňování neznámá pouze mzdu nebo plat, v moderním pojetí je odměňování mnoho širší. Zahrnuje povýšení, pochvaly, a také zaměstnanecké výhody. Odměny také mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou úplně samozřejmé, jako třeba vybavení kanceláře, přidělení nějakého elektronického zařízení. Kromě hmatatelných odměn je také důležité věnovat se vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností zaměstnance. I přesto, že mají vnitřní i vnější odměny jinou povahu, jsou navzájem provázány. Vnitřní a vnější odměna tvoří celkovou odměnu. Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování je více než zasypávání zaměstnanců penězi. (Armstrong, 2009, s. 43; Gregar, 2010, s. 26; Koubek, 2007, s. 283-284)

Jednou z klíčových otázek odměňování zaměstnanců je otázka přiměřeného, zaslouženého a motivujícího/stimulujícího systému odměňování v konkrétní organizaci. (Koubek, 2007, s. 283-284)

4.1 Systém odměňování zaměstnanců

Systém odměňování zaměstnanců se skládá z politik, procesů a praktických postupů organizace, které jsou vzájemně propojeny. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a odměn. (Armstrong, 2009, s. 23)

Správně nastavený systém odměňování stojí na čtyřech základních principech – na interní rovnováze, externí konkurenceschopnosti, individuální motivaci a na výkonu. Princip interní rovnováhy patří k nejdůležitějším součástem systému odměňování, ale také je velmi často podceňován. Ohodnocení velikosti pracovních pozic, které je hlavní součástí principu interní rovnováhy, je jednoznačně páteří celého odměňovacího systému zaměstnanců, na kterou navazuje vše ostatní. (Kopecký, 2013, s. 13)

Úkoly, jaké by měl efektivní systém odměňování zaměstnanců plnit (Gregar, 2010, s. 27; Koubek, 2007, s. 285):

- přitáhnout potřebný počet kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání.
- stabilizovat potřebné zaměstnance.

- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí a dosažené výsledky.
- systém musí být racionální a musí odpovídat potřebám organizace.
- musí být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy.
- musí sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace.
- musí zajistit, aby náklady práce byly vhodným způsobem kontrolovány.

4.1.1 Základní otázky systému odměňování

Mezi tři nejdůležitější otázky v oblasti odměňování lze zařadit (Armstrong, 2007, s. 286):

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout daným systémem odměn?
2. Jaký význam mají pro zaměstnance odměny?
3. Které vnější faktory mohou mít vliv na odměňování zaměstnanců?

Je nezbytné, aby si organizace uvědomila, že potřebuje vytvořit konkurenční výhody pro získávání zaměstnanců. Zaměstnanci potřebují uspokojit své potřeby, potřebují určitou sociální jistotu a životní stabilitu, a do vnějších faktorů lze mimo jiné zařadit populační vývoj, životní styl a sociální politiku vlády, nabízejí se tak konkrétnější otázky (Armstrong, 2007, s. 286-287):

- **úroveň mezd a platů** – v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci organizace.
- **vnitřní struktura mezd a platů** – hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst.
- **placení jednotlivců** – jak vysokou mzdu či plat jedinci dát.
- platit za *odpracovaný čas* nebo za *výsledky*.
- **zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů** – různé pobídkové formy odměňování.
- **zaměstnanecké výhody a příplatky** – pojištění placené zčásti organizací nebo úplně.
- **řízení a kontrola mezd a platů** – zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis specializace pracovních míst.
- **výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování** – potřeba zjišťovat preference zaměstnanců v organizaci.

4.1.2 Typy systémů odměňování

Existuje mnoho faktorů, které mají vliv na odměňování zaměstnanců. Výběr systému odměňování však zaměstnancům naznačuje, do jaké míry jsou jaké hodnoty a cíle pro organizaci důležité. Je mnoho variant systému odměňování. Zde jsou uvedeny ty nejběžnější (Foot a Hook, 2005, s. 282):

- časová mzda.
- individuální úkolová mzda.
- skupinová úkolová mzda.
- měřená denní práce.
- celopodnikové systémy odměňování.
- podíl na zisku.
- mzda odrážející výkon nebo odměňování podle výkonu.
- cafeteria systém odměňování nebo flexibilní peněžní odměna.

4.2 Strategie odměňování

Strategie odměňování stanovuje to, co organizace plánuje v dlouhodobém horizontu udělat pro formování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou rozvíjet dosahování jejích podnikatelských cílů. Skutečnost, že náklady mohou tvořit až 70 % z celkových nákladů, vysvětluje potřebu uplatnit takový strategický přístup k odměňování, který zajistí, aby každá investice ve mzdách či platech se vrátila v podobě přidané hodnoty. (Armstrong, 2007, s. 516)

Účinná strategie odměňování (Armstrong, 2007, s. 532-534):

- je založena na podnikových hodnotách a přesvědčení.
- vychází z podnikové strategie, ale na druhou stranu k ní také přispívá.
- vedena potřebami organizace a je v souladu s podnikovou strategií.
- spojuje v sobě organizační a individuální schopnosti.
- propojena s jinými personálními strategiemi.
- v souladu s interním a externím prostředím organizace.
- zajišťuje odměňování za výsledky a chování, které jsou v souladu s hlavními cíli organizace.
- spojena s výkonem organizace a zahrnuje v sobě hledisko kompetitivní strategie.

- praktická a proveditelná.
- byla připravena po konzultaci s klíčovými partnery a zainteresovanými stranami a bere plně v úvahu jejich názory na to, co považují pro sebe za nejlepší.

Strategie odměňování by měla být vypracována jako nedílná součást celkové personální strategie organizace. Jejím cílem by mělo být zajistit podporu všech kroků v oblasti formování pracovní síly organizace, jejího rozvoje a celkových cílů organizace. Měla by také brát v úvahu klima zaměstnaneckých vztahů a procesy vyjednávání o odměnách s odbory. (Armstrong, 2007, s. 534)

4.3 Politika odměňování

Politika odměňování poskytuje přehledný návod pro rozhodování a jednání. Může obsahovat prováděcí pokyny, nebo obecné cíle. Zaměřuje se na následující body (Armstrong, 2007, s. 534-536):

- **konkurenceschopná peněžní odměna** – mzdová politika nebo také mzdové postavení organizace ukazuje, nakolik chce být vedoucí na trhu, to je, jaký vzájemný vztah mezi svou úrovní mezd a platů a tržními sazbami si přeje udržovat.
- **vnitřní spravedlnost** – tato politika ukazuje míru, v jaké je vnitřní spravedlnost prvořadým hlediskem.
- **odvozenost či závislost odměny** – míra, v jaké organizace považuje za účelné, aby se odměny diferencovaly v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech.
- **pohyblivá odměna** – míra, v jakém by odměna měla být vystavena riziku, to znamená, nebýt zahrnutá do základů daně.
- **individuální nebo týmové odměňování** – potřeba orientovat odměny.
- **zaměstnanecké výhody** – typy a úroveň zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány.
- **složení celkové odměny** – podíl základní, pohyblivé a nepřímé odměny k celkové odměně a využití nepeněžitých odměn.
- **struktura** – míra, v níž chce organizace uplatnit hierarchickou a relativně formální strukturu.
- **priority odměňování** – stupeň, v němž se chce organizace zaměřit na hromadění odměn do výše pro relativně malý počet klíčových hráčů, nebo uznávat potřebu poskytnout odměny, které budou podporovat neustálé zlepšování mnoha lidí.

- *diferenciace* – úroveň odměny na vrcholu organizace ve srovnání s průměrnými a minimálními úrovněmi odměn.
- *flexibilita* – stupeň důslednosti žádoucí při uplatňování politiky.
- *postoupení pravomocí* – množství pravomocí týkajících se rozhodování o odměňování.
- *kontrola* – na kolik by mělo být odměňování v organizaci kontrolováno.
- *neutralita z hlediska pohlaví* – vyloučení diskriminace z důvodu pohlaví.
- *partnerství* – míra, v jaké organizace připouští podíl zaměstnanců na dosažených úspěších.
- *zapojení* – nakolik budou sami zaměstnanci zapojeni do určování výše odměn.
- *transparentnost* – kolik by toho mělo být publikováno o politice a praxi odměňování.

4.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele určená pro jeho zaměstnance. Tyto výhody zlepšují blahobyt těchto zaměstnanců. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn. Zaměstnaneckým výhodám se také někdy pohrdavě říká privilegia či sociální výhody. (Armstrong, 2009, s. 382)

Cannon, Perreault a McCarthy (2008, s. 48) uvádějí, že úroveň zaměstnaneckých výhod závisí na postavení firmy na trhu. Jestliže chce mít zaměstnavatel pod sebou ty nejlepší zaměstnance, musí jim také nabídnout kvalitní zaměstnanecké výhody, nejlépe však takové, které konkurence nenabízí a on tak získá konkurenční výhodu.

4.5 Důvody existence zaměstnaneckých výhod

Mnoho zaměstnavatelů nabízí zaměstnanecké výhody, aby získali konkurenceschopnosti svého celkového souboru hmotný odměn. Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám zaměstnancům, jsou nástroj zvyšování jejich oddanosti organizaci. Některé zaměstnanecké výhody, jako třeba mateřská dovolená, musejí být zabezpečeny ze strany zákona. (Armstrong, 2009, s. 382)

4.6 Typy zaměstnaneckých výhod

Hlavní zaměstnanecké výhody se týkají osobní bezpečnosti, peněžními pomoci, osobních potřeb. Nyní jsou uvedeny ty nejdůležitější z nich (Armstrong, 2009, s. 383-384):

Osobní bezpečnost

- *zdravotní péče* – zabezpečení soukromé zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, které kryje náklady na léčení.
- *pojištění* pro případ úmrtí v zaměstnání.
- *nemocenské dávky* – nárok na nemocenské dávky má vazbu na délku zaměstnání.
- dodatečné *odstupné při propouštění* z důvodu nadbytečnosti – může existovat navíc k odstupnému ze zákona.
- *poradenství* týkající se kariéry – v případě propuštění z důvodu nadbytečnosti může specializovaná organizace poskytnout zaměstnancům pomoc.

Peněžní pomoc

- *podnikové půjčky* – bezúročné nebo s nízkým úrokem.
- *půjčky na permanentky* – bezúročné půjčky na jízdenky či předplatné na kulturní, sportovní akce.
- *členské příspěvky v profesních organizacích* – například sdružení personalistů, účetních, manažerů a podobně.

Jiné zaměstnanecké výhody

- bezplatné parkování.
- bezplatné poskytování kávy.
- vánoční večírky.
- školky pro děti zaměstnanců.
- a jiné.

4.6.1 Fakta o zaměstnaneckých výhodách

V současné době se na prvních místech uvádí nefinanční benefity – možnost vzdělávání a dalšího růstu a flexibilní pracovní dobu. Žebříček benefitů stále vedou stravenky (45 % zaměstnanců), následuje pružná pracovní doba (26 % zaměstnanců), dovolená navíc (24 % zaměstnanců), penzijní připojištění (23 % zaměstnanců) a mobilní telefon sloužící i k soukromým účelům (23 % zaměstnanců). V zaměstnaneckých výhodách si výrazně

pohoršilo vzdělání a mírný pokles byl zaznamenán u všech nefinančních benefitů. V Praze nemá žádný benefit pouze 19 % zaměstnanců, v Brně 22 % zaměstnanců. (Červenková, 2013, s. 8-9)

4.7 Volba zaměstnaneckých výhod

Některé zaměstnanecké výhody, jako je dovolená, mateřská dovolená a odstupné musejí být poskytovány na základě zákona – neexistuje tedy žádná výjimka. Některé volitelné zaměstnanecké výhody, jako je zdravotní péče, péče o děti, lze zvolit i proto, že jsou často nabízeny jinými zaměstnavateli. Faktory, které mají vliv na volbu poskytování zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2009, s. 386):

- typ zaměstnanecké výhody, o kterou mají zaměstnanci zájem.
- jaké zaměstnanecké výhody poskytují jiní zaměstnavatelé.
- co si může daná organizace dovolit.

5 VZTAHY MEZI ZAMĚSTNANCI

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahů. Je samozřejmé, že takové vztahy vznikají i mezi zaměstnanci v souvislosti s vykonáváním práce. Přitom může jít o běžné neformální vztahy příležitostné povahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků, ale i o vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly, platnými buď pouze v rámci určité pracovní skupiny v rámci společnosti. (Koubek, 2007, s. 325)

Zaměstnanecký vztah lze charakterizovat jako vzájemné spojení, které existuje mezi zaměstnavateli a zaměstnanci či vůbec spolupracovníky. Jedná se o jakousi paralelu příbuzenského vztahu. (Armstrong, 2007, s. 193)

5.1 Pracovní vztahy a její členění

Při práci ve společnostech či organizacích vznikají vztahy, které lze členit do následujících skupin (Koubek, 2007, s. 325-326):

- a) *vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem* – zaměstnanecké vztahy, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou či jiným dokumentem, na jehož základě vykonává jedinec pro zaměstnavatele práci, pracovním řádem.
- b) *vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením*, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců, popřípadě stavovskými organizacemi hájícími zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezující práva a povinnosti člena.
- c) *vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců, a zaměstnavatelem*, popřípadě vedením společnosti či sdruženími zaměstnavatelů, upravované zpravidla celostátními zákonnými normami.
- d) *vztahy mezi nadřízeným a podřízeným*, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem společnosti, pracovním řádem, popřípadě dalšími předpisy společnosti.
- e) *vztahy k zákazníkům a veřejnosti*, upravované řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených společností, například i pracovním řádem.
- f) *vztahy mezi pracovními kolektivy* ve společnosti bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem.

- g) *vztahy mezi spolupracovníky* jsou obvykle neformální, a tedy neupravené žádnými zvláštními předpisy.

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. Obě stránky jsou přítomny ve všech uvedených skupinách pracovních vztahů. U vztahů mezi spolupracovníky převahuje neformální stránka vztahů, u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo mezi odbory a zaměstnavatelem převažuje formální stránka vztahů. (Koubek, 2007, s. 326)

5.2 Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů

Lze pozorovat, že přední a úspěšné organizace ve světě věnují oblasti personální práce, jako jsou mimo jiné pracovní vztahy, zvýšenou pozornost. A to nejenom z toho důvodu, že zdravé pracovní vztahy výrazně přispěly k jejich úspěchu, a tyto organizace jsou si toho vědomy, mají zájem na tom, aby se pracovní vztahy i nadále zlepšovaly. Při vytváření zdravých pracovních vztahů se zejména uplatňují následující zásady (Koubek, 2007, s. 327-328):

- striktní dodržování zákonů, smluv či dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv.
- vedení zaměstnanců k tomu, aby striktně dodržovali zákony, předpisy stanovené organizací a pravidla slušnosti, v této souvislosti se vytvářejí i jakési kodexy chování zaměstnanců.
- respektování odborů jako partnera zaměstnavatele a vedení organizace.
- respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele a vedení organizace.
- formulování a realizace jasné, slušné a spravedlivé politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmísťování a personálního rozvoje zaměstnanců.
- neustálé zlepšování stylu vedení lidí.
- kladení důrazu na formování osobnosti člověka.
- vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek a důsledná orientace na ochranu zdraví.
- intenzivní informování zaměstnanců o všech záležitostech organizace.
- pečování o sociální rozvoj zaměstnanců.

- vytváření žádoucích mezilidských vztahů organizováním kulturních, sociálních či sportovních aktivit.
- důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace nebo preferování, subjektivních antipatií či sympatií k zaměstnancům ze strany vedoucích manažerů.

5.3 Důvěra a zaměstnanecký vztah

Britský Institute of Personnel and Development ve své zprávě uvedl, že budování důvěry je pouze základnou, na níž se může vyvíjet určitý stupeň oddanosti. Mimo jiné také poznamenal, že nedůslednost mezi tím, co se hlásá a co se dělá, v příliš mnoha organizacích podkopává důvěry, plodí mravní otrlost zaměstnanců a přináší důkazy o rozporech manažerů. (Armstrong, 2007, s. 197)

Důvěra zaměstnanců v zaměstnavatele ve Velké Británii (a nejen tam) již delší dobu klesá. Je to tím, že se zaměstnavatelé zaměřují na zastaralé manažerské techniky a odměňují lidi za krátkodobé myšlení. Tradiční direktivní model řízení a vedení lidí pomocí příkazů a kontroly již dnes nefunguje. Alespoň to tvrdí guru managementu Dan Pink. (Tejnorová, 2014, s. 24-25)

5.3.1 Význam důvěry

Definice důvěry, jak definuje Oxfordský slovník, je silné přesvědčení, že na nějakou osobu je spolehnutí. Shaw prohlásil, že důvěra je přesvědčení, že ti, na kterých jsme závislí, splní naše očekávání s nimi spojená. (Armstrong, 2007, s. 197)

5.3.2 Obnovení důvěry

Herriot a kolektiv uvádí, že v případě ztráty důvěry je třeba pro její obnovení uplatnit program, který se skládá z následujících čtyř kroků (Armstrong, 2007, s. 199):

1. vrcholový management si musí přiznat, že nevěnoval potřebnou pozornost různým potřebám zaměstnancům.
2. smlouvy, které jsou mezi zaměstnanci, by měly brát v potaz potřeby jedinců.
3. vytvořit důvěru založenou na znalosti, která je vystavěna na pocitu věrohodnosti či spolehlivosti.
4. dosáhnout důvěry založené na ztotožnění, kdy se každý z účastníků snaží vcítit do potřeb toho druhého (této konečné fáze bývá v praxi dosaženo zřídka).

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Jestliže chce organizace splnit své cíle a také obstát mezi konkurenty, musí mít kvalifikované, schopné a stimulované (motivované) zaměstnance, schopný management a dobrou organizační kulturu. Toho lze dosáhnout, bude-li o své zaměstnance pečovat, nastaví řádný systém odměňování a také je bude umět stimulovat (motivovat).

V rámci teoretické části této práce byly zmíněny základní oblasti řízení lidských zdrojů, jako je motivace (stimulace) zaměstnanců, péče o zaměstnance, odměňování zaměstnanců a v neposlední řadě také vztahy mezi zaměstnanci. Zvládnutí všech těchto okruhů vede mimo jiné ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, která úzce souvisí s výkonností, efektivitou a produktivitou práce a napomáhá k splnění cílů organizace.

Teorií motivace se zabývalo několik autorů, kteří dospěli hned k několika teoriím. Vznikla teorie instrumentalisty, Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova teorie, Herzbergův dvoufaktorový model a mnoho dalších, užitečných teorií. Všechny teorie motivace mají společné jednu věc, a to, že motivace, respektive motivování zaměstnanců, lze charakterizovat jako soubor činitelů, kteří mají vliv na naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Všechny teorie mimo jiné spojuje to, že vrcholový management organizace by měl znát motivaci, protože je nezbytná pro udržení zaměstnanců a získání tak konkurenční výhody. Dobře motivovaní (stimulovaní) zaměstnanci, kteří mají jasné a dobře definované cíle jsou pro organizaci nutností, protože dokáží splnit její cíle.

Organizace, která chce obstát v konkurenčním boji, ví, že musí o své zaměstnance pečovat, jelikož je si dobře vědoma, že zaměstnanci jsou tím nejdůležitějším zdrojem, s jakým mohou disponovat. Péče o zaměstnance je součástí řízení lidských zdrojů a má velký vliv nejenom na produktivitu práce. Organizace může svým zaměstnancům poskytnout služby, díky kterým se zajistí zlepšení pracovního výkonu. Organizace, které se snaží pečovat o každého zaměstnance individuálně, mají lépe motivovanou (stimulovanou) pracovní sílu, protože každý zaměstnanec ocení jiný typ zaměstnaneckých výhod. Některým se můžou zamlouvat stravenky, jiní preferují vstupenky na kulturní či sportovní akce.

Jednou z klíčových oblastí řízení lidských zdrojů je systém odměňování zaměstnanců. Efektivní, transparentní a komplexní odměňování znamená, že organizace stanoví mzdy za vykonanou práci, ale také zaměstnance odmění, ať už v podobě dovolené navíc, sick days či využití služebního automobilu či telefonu k soukromým účelům. V poslední době je

velmi oblíbený systém zvaný cafeteria systém, který soustřeďuje všechny benefity a nabízí je, po dohodě se zaměstnavateli, svým zaměstnancům. Jediná podmínka je, že zaměstnanci musí mít, ať už v práci, či doma, přístup k Internetu. Poté si mohou vybrat zaměstnaneckou výhodu, ke které se nejvíce přiklání.

Organizace také musí brát v potaz zaměstnanecké vztahy, které mají vliv na celkovou atmosféru a image organizace. Dobré vztahy na pracovišti jsou předpokladem pro lepší výkony. Zaměstnanci, kteří se do práce těší i na své kolegy, pracují mnohem efektivněji, než ti, kteří mají zhoršené vztahy mezi spolupracovníky.

Na základě těchto teoretických poznatků byly stanoveny následující hypotézy, jejichž platnost bude verifikována v praktické části této bakalářské práce:

H1: Více než 80 % zaměstnanců může říct svému nadřízenému i o svém osobním problému.

H2: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno s managementem společnosti XY.

H3: Více než 60 % je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost XY nabízí.

H4: Existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců v současném zaměstnání na délce jejich působení ve společnosti XY?

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace, péče o zaměstnance, odměňování a poté stanovit teoretické hlediska pro zpracování části praktické.

Na základě výše uvedených skutečností se domnívám, že jsem splnila všechny cíle teoretické části své bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Ke zpracování své bakalářské práce jsem si vybrala společnost XY, která se soustřeďuje na velkoobchod s tabákem. Společnost XY klade velký důraz na kontakt se zákazníkem a soustřeďuje se na celkovou spokojenost svých zákazníků. Z toho důvodu mne zajímalo, jestli se management společnosti XY zaměřuje i na spokojenost a stimulaci (motivaci) svých zaměstnanců.

Cílem praktické části bakalářské práce je zpracovat analýzu, která bude orientovaná na zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY a po zhodnocení tohoto stavu navrhnout společnosti XY doporučení pro zlepšení nynějšího stavu spokojenosti zaměstnanců.

7.1 Představení společnosti XY

Společnost XY se zaměřuje na velkoobchod s tabákem a čistírnu šatstva. Její sídlo se nachází ve městě Jihlava a má rozsáhlou distribuční síť. Celkově má 11 středisek, ve městech Děčín, Jihlava, Most, Nymburk, Praha, Karlovy Vary, Přerov, Čkyně, Krnov, Ostrava a Plzeň. Hlavním předmětem činnosti dle Obchodního zákoníku je (Interní materiály společnosti XY):

- zprostředkování obchodu.
- velkoobchod.
- maloobchod se smíšeným zbožím.
- specializovaný maloobchod.
- maloobchod s tabákovými výrobky.
- maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů.
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny.
- praní, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží.
- zprostředkování služeb.
- silniční motorová doprava nákladní.
- čištění textilu a oděvů.

Základní kapitál společnosti XY byl k 31. 12. 2012 CZK 13 750 000. Základní kapitál je tvořen 1375 ks akcií na jméno. Hodnota jedné akcie je CZK 10 000. (Interní materiály společnosti XY)

7.2 Historie společnosti XY

Společnost XY byla založena v roce 2002 zapsáním do obchodního rejstříku a zahájila tak svou činnost. Sídlo má společnost XY v Jihlavě. Společnost XY byla založena se základním kapitálem v hodnotě CZK 2 000 000. Společnost XY začínala pouze s jedním hlavním střediskem v Jihlavě, v nynější době disponuje 11 středisky. V současné době patří mezi přední distributory tabákových výrobků. (Interní materiály společnosti XY)

7.3 SWOT analýza společnosti XY

Tato analýza slouží pro celkové zhodnocení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek společnosti, jejich příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Mimo jiné je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí. Snahou organizace by mělo být využití silných stránek a příležitostí a naopak snažit se odstranit a eliminovat slabé stránky a hrozby. (Jakubíková, 2008, s. 103; Kotler a Keller, 2013, s. 80)

SWOT analýza společnosti XY je uvedena v tabulce (Tab. 1). Pro její sestavení jsem vycházela z poznatků, které jsem získala z vlastního pozorování ve společnosti XY a z interních zdrojů společnosti XY.

Tab. 1. SWOT analýza společnosti XY (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • tradice a zkušenosti (12 let na trhu), • individuální přístup k požadavkům zákazníka, • pevné vztahy s dodavateli, • celorepublikové pokrytí distribučních sítí. 	<ul style="list-style-type: none"> • špatná interní komunikace ve společnosti XY, • nízká aktivita společnosti XY v oblasti reklamy a marketingu, • soustředění se pouze na tuzemský trh.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • překonání recese ekonomiky, • chyby konkurenčních společností, • technologický rozvoj v oblasti tabákového průmyslu, • ukončení činnosti konkurenčních společností. 	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení daňového zatížení, • sezonní výkyvy, • vstup nových konkurentů na trh, • reklamní kampaně zaměřené na zdraví obyvatelstva, • nepříznivé meteorologické podmínky.

Na základě výše uvedené tabulky (Tab. 1) lze říci, že má společnost XY mnoho silných stránek a příležitostí. Na druhou stranu se ve společnosti XY objevují také slabé stránky a hrozby, které by ji mohly případně ohrozit. Mezi silné stránky patří tradice a zkušenosti. Je tomu díky dlouholeté existenci na trhu. Na českém trhu se objevuje už bezmála 12 let. Další silnou stránkou společnosti XY je její individuální přístup k požadavkům zákazníka. Snaží se uspokojit všechny své potencionální zákazníky. Se svými dodavateli spolupracuje řadu let, proto jsou jednou ze silných stránek pevné vztahy s dodavateli. Jednou ze silných stránek společnosti XY je její celorepublikové pokrytí. Společnost XY zásobuje celkově 80 % míst v České republice.

V dnešní nestabilní ekonomické situaci nikdo nemůže říct, zda bude na trhu fungovat v následujících měsících. Z toho důvodu, kdyby společnost XY překonala všechny ekonomické obavy, upevnila by tak svoji konkurenceschopnost. Zásadní příležitosti společnosti XY jsou chyby konkurenčních společností a s tímto faktem souvisí i případné ukončení činnosti konkurenčních společností. Technologický rozvoj v oblasti tabákového průmyslu by mohl společnosti XY napomoci – tím by se zrychlila i výroba tabákových výrobků.

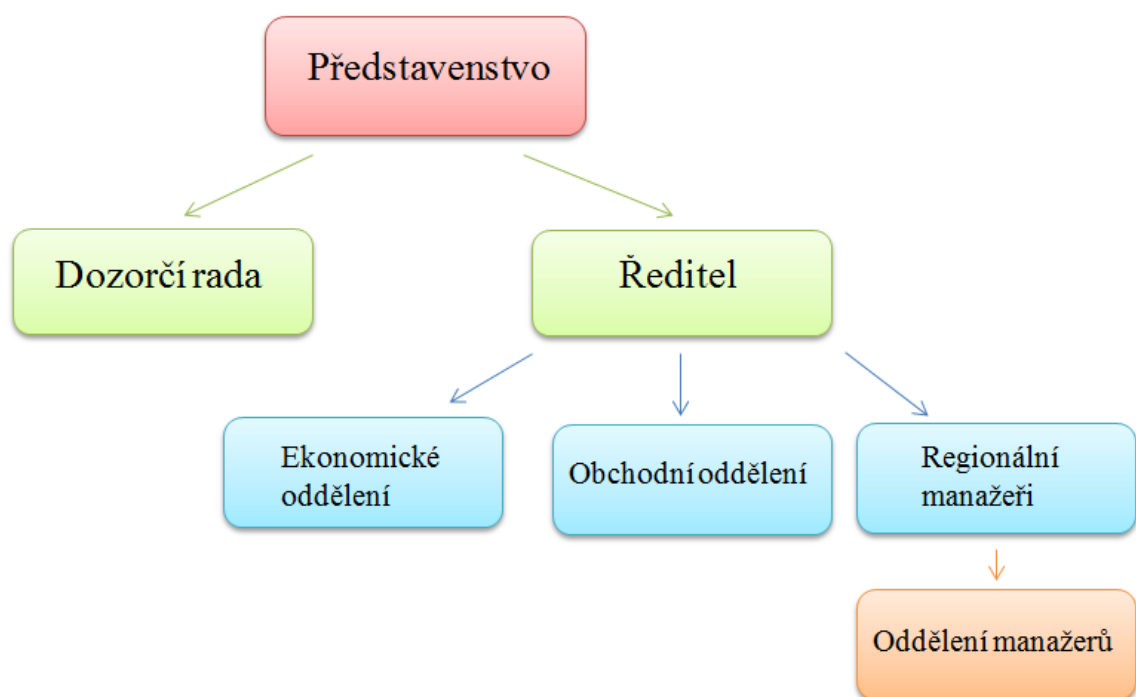
Jednou ze slabých stránek společnosti XY je její špatná interní komunikace. Střediska málo komunikují s vedením společnosti XY. Jednou z nejpodstatnějších slabých stránek je nízká aktivita v oblasti reklamy a marketingu. Kdyby se dokázala společnost XY více zviditelnit, nalákala by jistě více potencionálních zákazníků. Jak již bylo uvedeno výše, společnost XY se soustřeďuje pouze na tuzemský trh, což z toho dělá další slabou stránkou společnosti XY. Při pokrytí, jaké společnost XY má, by jistě nebyl problém tuto slabou stránku proměnit na silnou a zvýšit i tak svou produktivitu a získat nové zákazníky.

Zvýšení daňového zatížení je největší hrozbou pro společnost XY. Jelikož tabákové výrobky podléhají spotřební dani, která neustále roste, dá se i očekávat, že poroste cena tabákových výrobků. Jakmile stoupne cena nákladů, odrazí se to i v celkovém zisku společnosti XY. Jednou z hrozeb jsou sezonní výkyvy, kdy se nejvíce tabákové výrobky prodávají v období velkých letních prázdnin a v období Vánoc. Oproti těmto měsícům jsou zbylé měsíce slabší, což se projeví v tabákových výrobcích. Jak to už na trhu bývá, pro všechny stávající společnosti je jedním z hrozeb vstup nových konkurentů. Z toho důvodu by se měly společnosti mimo jiné zabývat spokojeností zaměstnanců, aby se nestalo, že by chtěli odejít jinam. Jednou z hrozeb jsou reklamní kampaně, které jsou zaměřené na zdraví obyvatelstva. Čím dál častěji je prosazován zdravý životní styl a s tím jsou silně v rozporu

tabákové výrobky. Reklamní kampaně jsou zaměřeny na možný výskyt rakovin při využívání tabákových výrobků. Jednou z potencionálních hrozeb mohou být i nepříznivé meteorologické podmínky. V případě, že bude sucho, či naopak budou nadměrné deště, tak to bude mít nepříznivý vliv na produkci tabáku. Jestliže se sníží produkce tabáku, tak stoupne jeho celková cena, která se odrazí i na ceně spotřebitele.

7.4 Organizační struktura společnosti XY

Na obrázku (Obr. 4) je uvedena organizační struktura společnosti k datu 31. 03. 2014.



Obr. 4. Organizační struktura společnosti XY (Interní materiály společnosti XY)

Na obrázku (Obr. 4) je znázorněna organizační struktura společnosti XY, na jejímž vrcholu stojí představenstvo, které řídí chod celé společnosti XY a kontroluje dozorčí radu i ředitele společnosti XY. Pod ředitelem společnosti XY jsou oddělení ekonomické a obchodní, které se starají o marketing a reklamu. Společně s těmito odděleními jsou pod ředitelem společnosti XY regionální manažeři, kteří vedou svá střediska. Jak již bylo řečeno v úvodu, celkem je 11 středisek, čili i 11 regionálních manažerů. Dále tito regionální manažeři mají pod sebou obchodní zástupce, supervizory, skladníky a operátory. Hlavní činností regionálních manažerů je mimo jiné plánování, kontrola, řízení předem stanovených cílů a plánů. (Interní zdroje společnosti XY)

7.4.1 Řízení lidských zdrojů – personální řízení ve společnosti XY

Oblast personálního řízení – řízení lidských zdrojů ve společnosti XY spadá pod ředitele společnosti XY, který obstarává přijímání, zaškolení, kontrolu a případné propouštění regionálních manažerů.

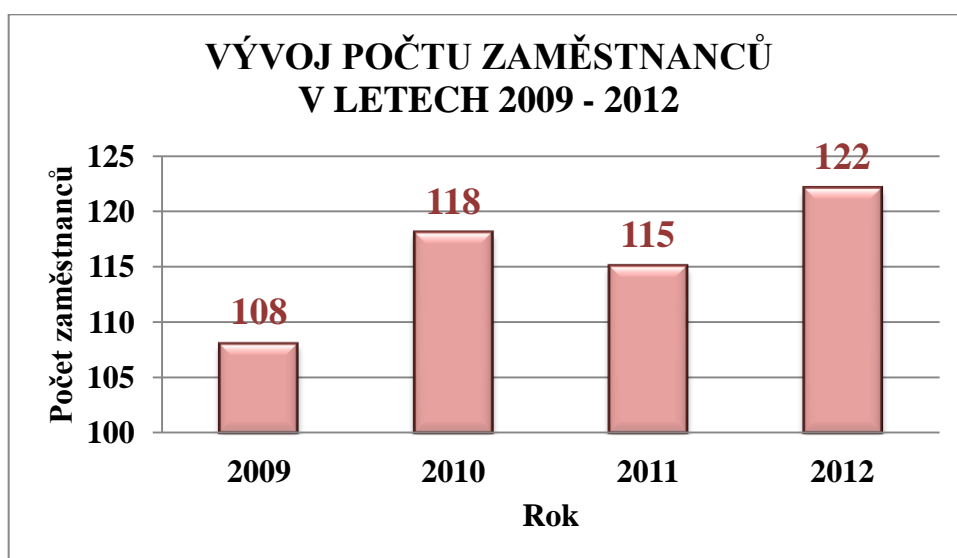
Tito regionální manažeři mají na starosti přijímání obchodních zástupců, supervizorů, skladníků a operátorů na své střediska. Mimo jiné regionální manažeři odměňují, motivují (stimulují) a rozvíjí schopnosti zaměstnanců společnosti XY. (Interview se zaměstnanci společnosti XY)

7.5 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY

Z následujícího obrázku (Obr. 5) lze říci, že vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY má klesající charakter pouze na přelomu let 2010 a 2011.

V období roku 2010 se ve světě projevila ekonomická krize, která ale společnost XY zasáhla minimálně. Důvodem výrazného nárůstu zaměstnanců v roce 2010 je to, že společnost XY v roce 2009 otevřela nové středisko v Přerově, ale svou činnost zahájilo toto středisko až v roce 2010.

K datu 31. 03. 2014 má společnost XY celkem 125 zaměstnanců. (Výroční zprávy společnosti XY za roky 2009 – 2012)



Obr. 5. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2009 – 2012
(Interní materiály společnosti XY)

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ REALIZOVANÉ VE SPOLEČNOSTI XY

Jedině zaměstnanec, který je ve společnosti spokojený, může pracovat naplno a docílit tak, aby společnost plnila svoje cíle a byla konkurenceschopná. K tomu, aby byl zaměstnanec spokojený, je potřeba mnoho opatření. Je nutné zjistit jeho motivační faktory a potřeby, přizpůsobovat ke každému zaměstnanci individuálně a zjistit, s čím je ve společnosti spokojený a také na druhou stranu odhalit, co mu v zaměstnání chybí a co zlepšit tak, aby byl spokojený a mohl plnit cíle společnosti.

Společnost má mnoho možností, jak zjistit, zda jsou její zaměstnanci spokojeni. Jednou z těchto možností je provést přímo ve společnosti XY výzkum, což je také jedním z cílů mé bakalářské práce.

Ve společnosti XY jsem provedla se zaměstnanci společnosti kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření a kvalitativní výzkum formou interview. Interview byla vedena se zaměstnanci společnosti XY.

Komplexně byl výzkum zaměřen na zjištění současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY, přičemž na základě požadavku managementu společnosti XY bylo dotazníkové šetření a interview určeno pro následující pracovní pozice: obchodní zástupce, supervizor, skladník a operátor středisek.

V dotazníkovém šetření byly pokládány otázky zaměřené na zjištění spokojenosti zaměstnanců, dále na jejich spokojenost s finančním ohodnocením či zaměstnaneckými výhodami, které společnost XY nabízí, s komunikací a vztahy na pracovišti a zjištění celkového názoru na společnost XY. Tento průzkum byl zcela anonymní.

8.1 Sestavení dotazníku pro kvantitativní výzkum

Dotazník byl sestaven tak, aby co nejpřesněji a co nejdůvěryhodněji poskytl přehled o celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. Pro dotazník byly zvoleny jak otevřené, tak uzavřené otázky.

Dotazník byl strukturován do čtyř částí – pracovní spokojenost, odměňování a zaměstnanecké výhody, pohled na společnost XY a osobní informace o zaměstnancích. Celkově se skládal z 20 otázek. U dvou otázek byly také podotázky, které navazovaly na předchozí odpovědi.

Hlavní částí dotazníku předchází také úvod, kde byli zaměstnanci ujištěni o anonymitě dotazníkového šetření a použití získaných informací pouze pro účely bakalářské práce. Také byly napsány instrukce k vyplnění dotazníku, aby se zamezilo tomu, že by si některý ze zaměstnanců nevěděl rady se správným vyplněním, a aby tak nedošlo k špatnému vyplnění dotazníku, který by nemohl sloužit k výzkumu. Na závěr bylo napsáno poděkování za ochotu a čas, který zaměstnanci vynaložili na vyplnění.

8.1.1 Výčet otázek tvořící základ dotazníkové struktury

Výčet otázek tvořící základ dotazníkové struktury je následující:

- *Jak dlouho jste ve společnosti XY zaměstnán/a?*
- *Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat ve společnosti XY?*
- *Jak jste spokojen/a se současným managementem společnosti XY?*
- *Do jaké míry jste spokojen/a se systémem finančního ohodnocení ve společnosti XY?*
- *Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které společnost XY nabízí?*
- *Znáte strategii a cíle společnosti XY?*
- *Jak byste ohodnotil/a osobní vztahy v rámci Vašeho pracovního kolektivu?*
- *Můžete se svěřovat svému nadřízenému s jakýmkoli (i osobním) problémem?*
- *Stimuluje Vás Váš nadřízený k podávání lepších výkonů?*
- *Vaše pohlaví?*
- *Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?*

8.2 Realizace dotazníkového šetření

Sběr dat byl realizován v časovém období dvou týdnů, kdy byl dotazník poslán k regionálním manažerům jednotlivých středisek. Tito regionální manažeři rozdali dotazník svým obchodním zástupcům, supervizorům, skladníkům a operátorům.

Dotazník byl primárně určen pro ně, nikoli pro celkové vedení společnosti XY. Celkově byl dotazník vyplněn 82 zaměstnanci společnosti XY. V konečném důsledku se dále pracovalo s 67 dotazníky od zaměstnanců společnosti XY.

K vyplnění dotazníku nebyl nikdo ze zaměstnanců společnosti XY nucen. Vyplnění bylo zcela dobrovolné a anonymní.

8.3 Zpracování informací a dat z vyplněných dotazníků

Zpracování dotazníků proběhlo nejprve manuálně, kdy byly jednotlivé odpovědi za všech vyplněných dotazníků sumarizovány a zaneseny do programu Google Drive, kde byl k tomuto účelu sestaven dotazník.

Tato aplikace slouží k přehledu všech výsledků z dotazníkového šetření. Poté byly výsledky přeneseny do programu Microsoft Excel pro snadnější manipulaci s výsledky a generování grafických znázornění. Všechny výsledky byly přeneseny do výšečových grafů, které poskytují přehled nad komplexními výsledky.

8.4 Hypotézy zkoumané dotazníkovým průzkumem

Výsledkem teoretických poznatků bakalářské práce jsou čtyři hypotézy, jejichž platnost bude verifikována kvantitativním výzkumem. Jedná se o následující hypotézy:

H1: Více než 80 % zaměstnanců může říct svému nadřízenému i o svém osobním problému.

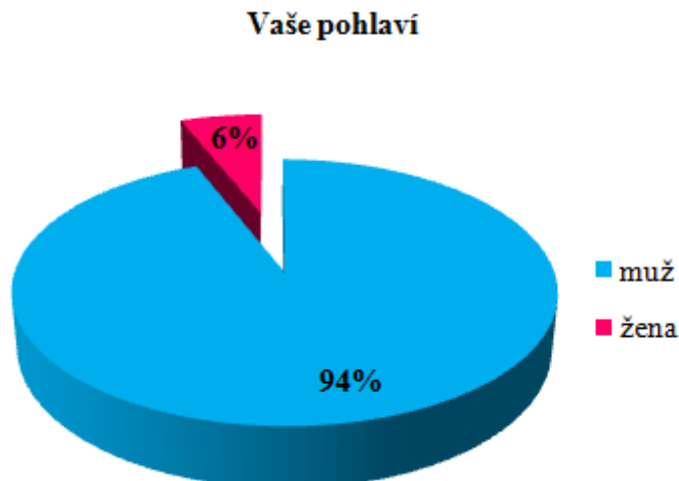
H2: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno s managementem společnosti XY.

H3: Více než 60 % je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost XY nabízí.

H4: Existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců v současném zaměstnání na délce jejich působení ve společnosti XY?

8.5 Charakteristika dotazovaných respondentů

Společnost XY se zaměřuje na distribuci s tabákovými výrobky, z toho důvodu lze vidět na grafickém znázornění (Obr. 6), že drtivou většinu tvoří mužská část populace (94 %) a pouze 4 % tvoří ženy. Zaměstnaneckou strukturu tedy tvoří celkem 4 ženy a 63 mužů z celkového počtu respondentů.



Obr. 6. Zaměstnanecká struktura ve společnosti XY
(Vlastní zpracování)

Na níže uvedeném obrázku (Obr. 7) lze vidět, že více než 50 % tvoří zaměstnanci mezi 26 rokem a 35 roky.

Další značnou část tvoří zaměstnanci mezi 36 roky a 45 lety (34 %). Společnost XY také zaměstnává mladé zaměstnance ve věku od 18 do 25. Celkově tito zaměstnanci tvoří 6 % z celkové struktury zaměstnanců.

Nejnižší procento, 5 %, tvoří zaměstnanci ve věku od 46 do 60. Společnost XY nezaměstnává zaměstnance, kteří by měli více než 60 let.



Obr. 7. Věková struktura společnosti XY (Vlastní zpracování)

Jak lze vidět na níže uvedeném znázornění (Obr. 8), společnost XY nemá mezi svými zaměstnanci nikoho, kdo by měl nejvyšší ukončené vzdělání základní, nebo vysokoškolské.

Společnost XY zaměstnává celkem 73 % zaměstnanců, kteří mají nejvyšší ukončené vzdělání středoškolské bez maturity. Celkem 27 % zaměstnanců má vzdělání středoškolské ukončené maturitní zkouškou.

Celkově 49 zaměstnanců má nejvyšší ukončené vzdělání středoškolské bez maturity a 18 zaměstnanců ukončilo střední školu maturitní zkouškou.



Obr. 8. Vzdělanost ve společnosti XY (Vlastní zpracování)

Obrázek (Obr. 8) prezentuje výsledky strukturu zaměstnanců společnosti XY na základě jejich nejvyššího ukončeného vzdělání.

9 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

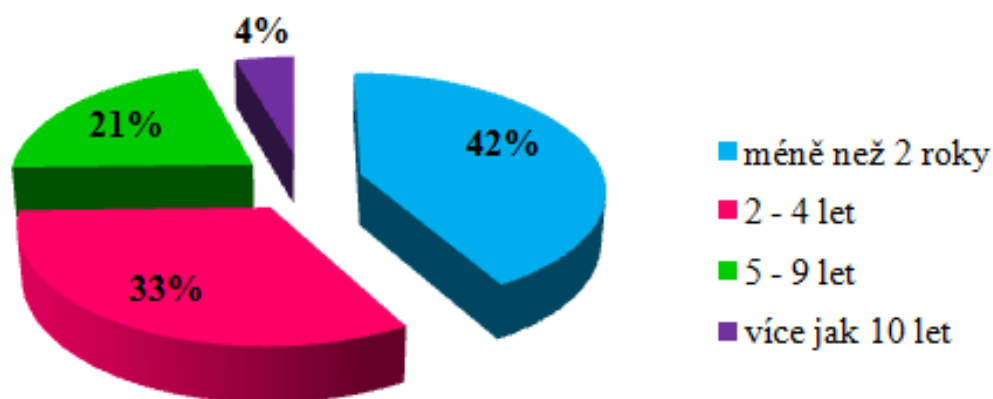
V následující části bakalářské práce jsou uvedeny odpovědi, názory a připomínky zaměstnanců ve společnosti XY vztahující se na téma jejich aktuální spokojenosti ve společnosti XY. Informace byly zjištěny z dotazníkového šetření a osobních interview se zaměstnanci společnosti XY.

9.1 Pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY

Na níže uvedeném grafickém znázornění (Obr. 9) lze vidět, že 42 % zaměstnanců pracuje ve společnosti XY méně než dva roky, druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří ve společnosti XY pracují dva až čtyři roky (33 %).

Zaměstnanci, kteří působí ve společnosti XY pět až deset let tvoří z celkového počtu 21 %. Nejmenší část, a to pouze 4 %, zaměstnanců tvoří ti, kteří ve společnosti XY pracují déle jak deset let. Zaměstnanci také uvedli, že 50-ti z nich odpovídá dosavadní vzdělání jejich pracovnímu zařazení. Na druhou stranu celkem 17 zaměstnanců pracují na jiné pozici, než jaká by měla odpovídat jejich pracovnímu zařazení.

Jak dlouho jste již ve společnosti XY zaměstnán/a?



Obr. 9. Délka období pracovního poměru ve společnosti XY (Vlastní zpracování)

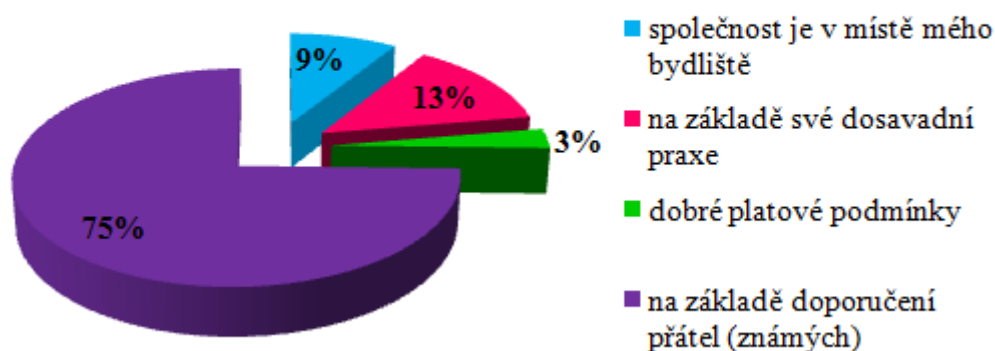
Zaměstnanci měli vybrat, z jakého důvodu se rozhodli pracovat ve společnosti XY. Na výběr měli možnosti a to buď, že se společnost XY nachází v místě jejich bydliště, na základě doporučení přátel (známých), na základě své dosavadní praxe, na základě doporučení úřadu práce, dobré platové podmínky, dobrá pověst a prestiž společnosti XY, možnost kariérního růstu nebo uvést jiný důvod.

Na níže uvedeném grafickém znázornění (Obr. 10) lze vidět pouze ty možnosti, které byly vybrány zaměstnanci. Možnosti, ke kterým se žádný zaměstnanec nepřikláněl, nejsou uvedeny z důvodu pro přehlednější znázornění.

Tři čtvrtiny ze všech zaměstnanců uvedlo, že důvod, proč se rozhodli pracovat ve společnosti XY bylo doporučení přátel (známých). Na základě dosavadní praxe se rozhodlo 13 % zaměstnanců společnosti XY.

Celkem 9 % zaměstnanců se přiklonilo k tomu, že důvodem je umístění společnosti v místě jejich bydliště. Pouze 3 % ze všech oslovených zaměstnanců uvedlo, že rozhodujícím faktorem byly dobré platové podmínky.

Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat ve společnosti XY?

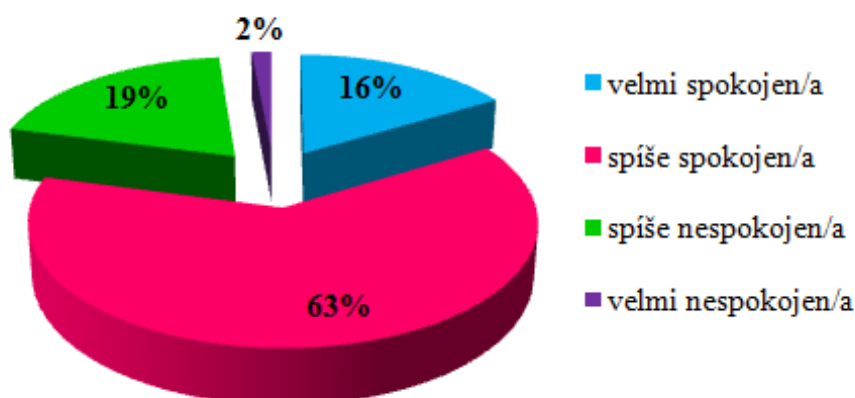


Obr. 10. Důvody pro vznik pracovního poměru ve společnosti XY (Vlastní zpracování)

Na níže prezentovaném obrázku (Obr. 11) lze vidět, že 79 % zaměstnanců je velmi spokojeno, nebo spíše spokojeno se současným managementem společnosti XY. Celkem

19 %, skládající se ze 13 zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše nespokojeni s vedením společnosti, pouze jeden zaměstnanec uvedl, že je velmi nespokojen.

Jak jste spokojen/a se současným managementem společnosti?

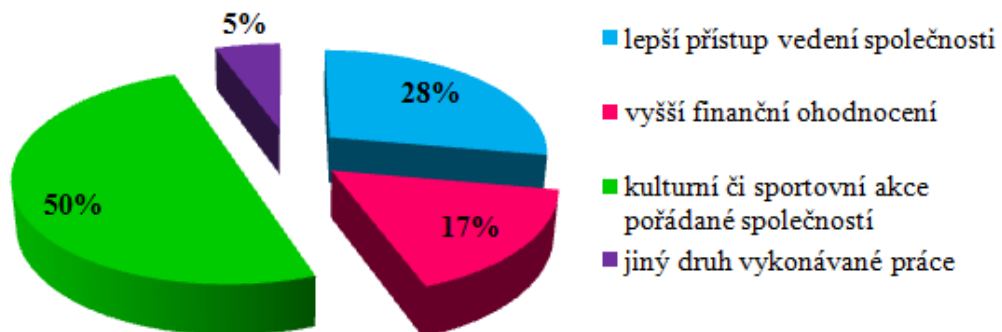


Obr. 11. Celková spokojenost zaměstnanců se současným managementem společnosti XY (Vlastní zpracování)

Celkovou spokojenost zaměstnanců ve svém současném zaměstnání hodnotilo pozitivně 49 ze všech zaměstnanců, zbylých 18 zaměstnanců je nespokojeno v současném zaměstnání. Těchto 18 lidí se celkově rozhodlo, že 10 z nich, kteří jsou nespokojeni, by k celkové lepší spokojenosti pomohlo, kdyby společnost pořádala kulturní či sportovní akce pořádané společností.

Čtyřem by se zamlouval lepší přístup společnosti, tři zaměstnanci by ocenili vyšší finanční ohodnocení a jeden by pozitivně přijal, kdyby měl jiný druh vykonávané práce. Grafické znázornění těch, kteří jsou nespokojeni v současném zaměstnání, lze vidět na následujícím obrázku (Obr. 12).

Pokud jste odpověď/a „spíše nespokojen/a“ nebo „velmi nespokojen/a“, co by dopomohlo ke zvýšení Vaší spokojenosti?
(vyberte prosím jednu možnost)



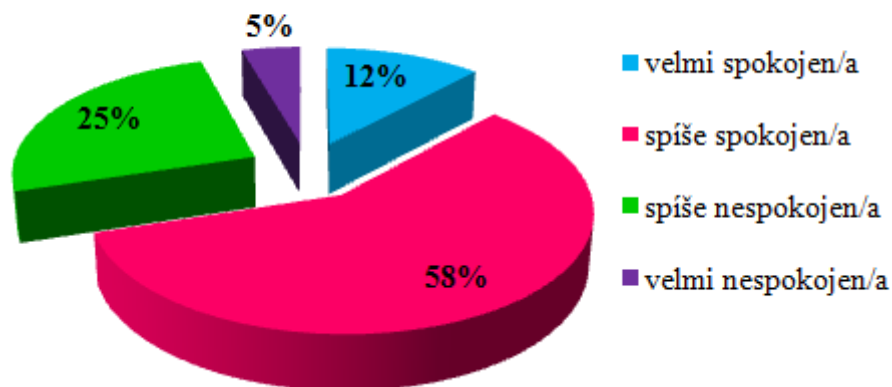
Obr. 12. Faktory pomáhající k lepší spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY (Vlastní zpracování)

9.2 Spokojenost s odměňování a zaměstnaneckými výhodami ve společnosti XY

Na následujícím obrázku (Obr. 13) lze vidět, že se současným systémem ohodnocení je spokojeno 58 % zaměstnanců a 12 % je dokonce velmi spokojeno. Na druhou stranu, 25 %, což odpovídá jedné čtvrtině ze všech zaměstnanců je spíše nespokojeno se současným finančním ohodnocením ve společnosti XY.

Celkem 5 % dokonce uvedlo, že jsou velmi nespokojeni se dosavadním systémem ohodnocení. V přepočtu na zaměstnance je velmi spokojeno se současným systémem finančního ohodnocení 8 zaměstnanců, 39 je spíše spokojeno, spíše nespokojeno uvedlo 17 zaměstnanců a 3 uvedli, že jsou velmi nespokojeni.

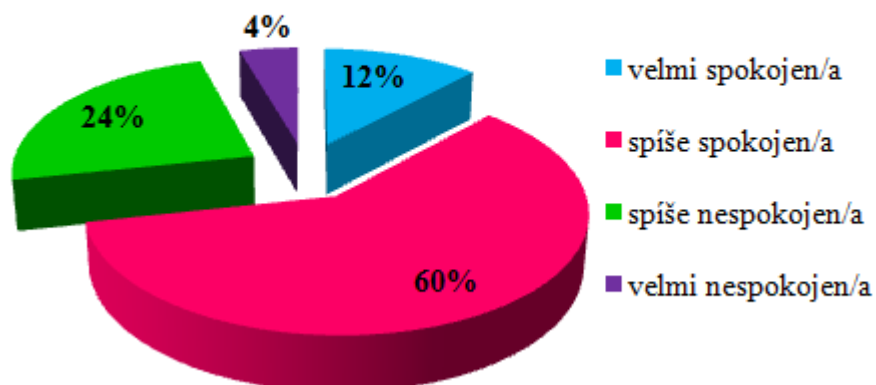
Do jaké míry jste spokojen/a se systémem finančního ohodnocení ve společnosti XY



Obr. 13. Spokojenost se systémem finančního ohodnocení ve společnosti XY (Vlastní zpracování)

Velmi pozitivní je následující grafické znázornění (Obr. 14) že v součtu 62 % je spokojeno se současnými výhodami, které společnost XY nabízí. Toto procento odpovídá 48 zaměstnancům. Společnost XY by se měla zaměřit na zaměstnance, kteří uvedli, že jsou spíše nespokojeni nebo velmi nespokojeni s výhodami. Chce – li se společnost XY udržet své dosavadní zaměstnance, měla by se zajímat, o jaké výhody by měli její zaměstnanci zájem. Právě tento zájem bude znázorněn na dalším obrázku (Obr. 15).

Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám společnost XY nabízí?



Obr. 14. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami ve společnosti XY (Vlastní zpracování)

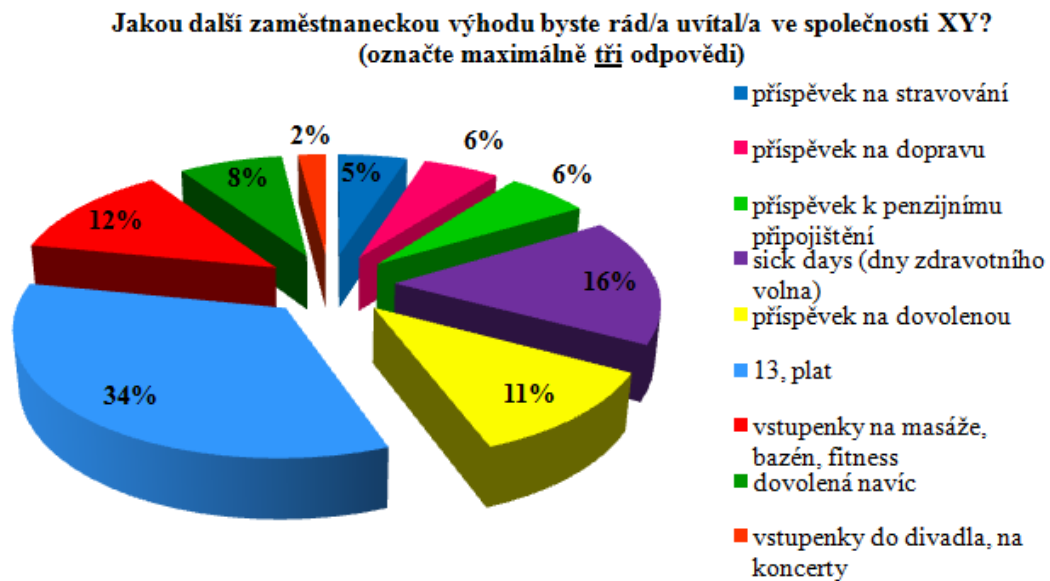
Zaměstnanci měli v dotazníku uvést, o jakou zaměstnaneckou výhodu by měli zájem. Měli si vybrat maximálně tři výhody. Na výběr měli příspěvek na stravování, příspěvek na školení a kurzy, příspěvek na dopravu, příspěvek k penzijnímu připojištění, sick days (dny zdravotního volna), příspěvek na dovolenou, využívání služebního automobilu/telefonu k soukromým účelům, zvýhodněné půjčky, 13. plat, odměny při různých jubileích, vstupenky na masáže, bazén, fitness, dovolená navíc, vstupenky do divadla, na koncerty nebo uvést vlastní typ výhody.

Na níže uvedeném grafickém znázornění (Obr. 15) jsou znázorněny pouze ty, o které projeví zaměstnanci zájem. V grafickém znázornění tedy nejsou vidět výhody jako příspěvek na školení a kurzy, využívání služebního automobilu/telefonu k soukromým účelům, zvýhodněné půjčky a odměny při různých jubileích.

Zaměstnanci měli možnost si vybrat tři výhody, všichni zaměstnanci vybrali všechny tři výhody, tudíž byl celkový počet odpovědí 201. Společnost XY nenabízí svým zaměstnancům 13. platy, z toho důvodu se dalo předpokládat, že zaměstnanci projeví největší zájem právě o tuto možnost výhod. Velmi překvapivé je, že zaměstnanci projeví o volno na léčení, neboli sick days.

V České republice se tato výhoda stává čím dál tím víc oblíbenější. Jedná se, zpravidla, o 3 až 5 dny placeného volna, které zaměstnanci můžou využít na léčení a nemusejí si tak brát volno. O tento benefit projevilo zájem 16 % zaměstnanců.

Zaměstnanci by také ocenili, kdyby dostávali vstupenky na masáže, bazén a fitness. Tato výhoda by udělala radost 12 % ze zaměstnanců. 8 % ze zaměstnanců by udělalo radost, kdyby společnost XY dávala dovolenou navíc. Příspěvky na dopravu a penzijní připojištění by uvítalo 6 % zaměstnanců. Zaměstnanci často připisovali, že by byli pro, kdyby společnost XY dávala vyšší příspěvky na stravování. Společnost XY dává k dispozici svým zaměstnancům stravenky, ale i tak by byl o tento typ výhody zájem. Dvou procentům by se společnost zavděčila, kdyby dávala vstupenky do divadla či na koncerty.



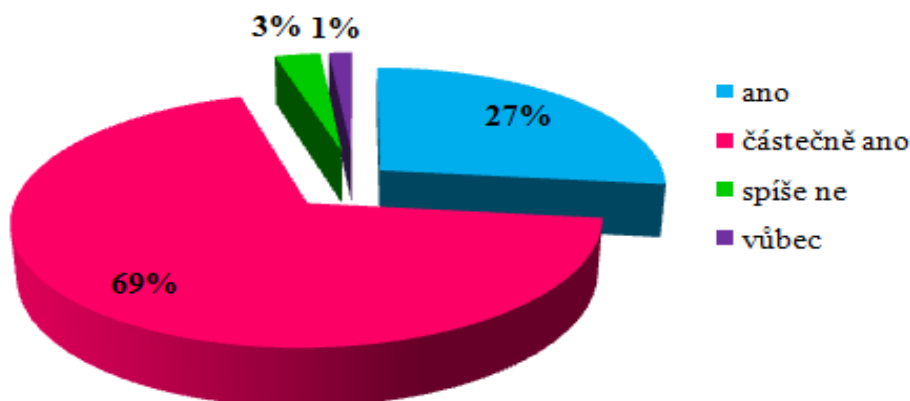
Obr. 15. Preference zaměstnaneckých výhod (Vlastní zpracování)

9.3 Spokojenost zaměstnanců se společností XY

Na níže uvedeném obrázku (Obr. 16) lze vidět, do jaké míry znají zaměstnanci strategii a cíle společnosti XY. Velmi pozitivní je, že 96 % zaměstnanců zná tuto strategii a cíle společnosti XY.

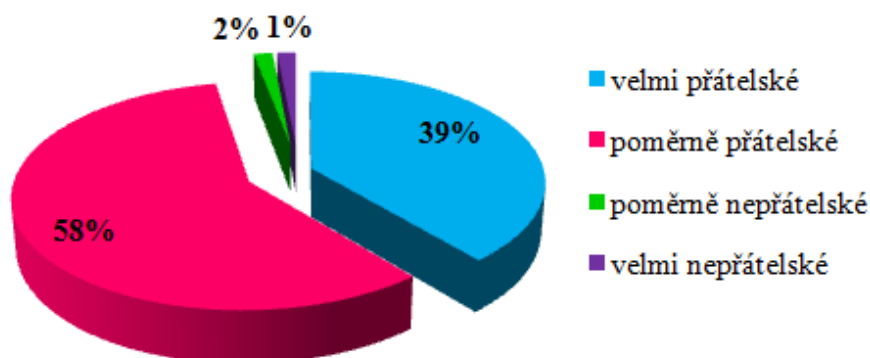
Po osobních interview se zaměstnanci bylo zjištěno, že pouze 4 % zaměstnanců neznají strategii a cíle společnosti XY a je to zapříčiněno tím, že mají málo informací, nebo že jim management společnosti XY tuto strategii a cíle nesdělil.

Management společnosti XY by měl informovat všechny své zaměstnance, aby všichni věděli, jakou má jejich společnost strategii a cíle (ať již strategické či operativní).

Znáte strategii a cíle společnosti XY?

Obr. 16. Znalost strategie a cílů společnosti XY zaměstnanci (Vlastní zpracování)

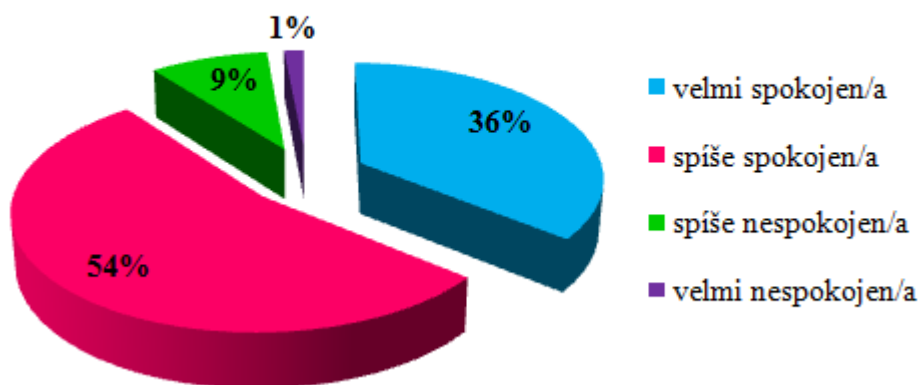
Na základě níže uvedeného grafického zpracování (Obr. 17) lze uvést, že 39 % ze všech oslovených zaměstnanců vnímá pracovní kolektiv velmi přátelsky, 58 % poměrně přátelsky. Pouze 3 % zaměstnanců se necítí ve společnosti XY nejlépe, proto ohodnotili osobní vztahy v rámci svého pracovního kolektivu poměrně nepřátelské a velmi nepřátelské.

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

Obr. 17. Osobní vztahy v rámci pracovního kolektivu (Vlastní zpracování)

Komunikace je jedním z nejdůležitějších prvků dobře prosperující společnosti. Na níže uvedeném grafickém znázornění (Obr. 18) lze vidět, že více než polovina zaměstnanců je spokojena s komunikací se svým nadřízeným. Velmi spokojeni s komunikací je 36 % ze zaměstnanců. Celkově 9 % zaměstnanců je s komunikací se svým nadřízeným spíše nespokojeno a pouze 1 % je velmi nespokojeno se svým nadřízeným. Celkově je spíše spokojeno s komunikací 36 zaměstnanců, velmi spokojeno je 24 zaměstnanců, 4 jsou spíše nespokojeni a pouze jeden zaměstnanec uvedl, že je velmi nespokojen s komunikací se svým nadřízeným.

Jak jste celkově spokojen/a s komunikací se svým nadřízeným?



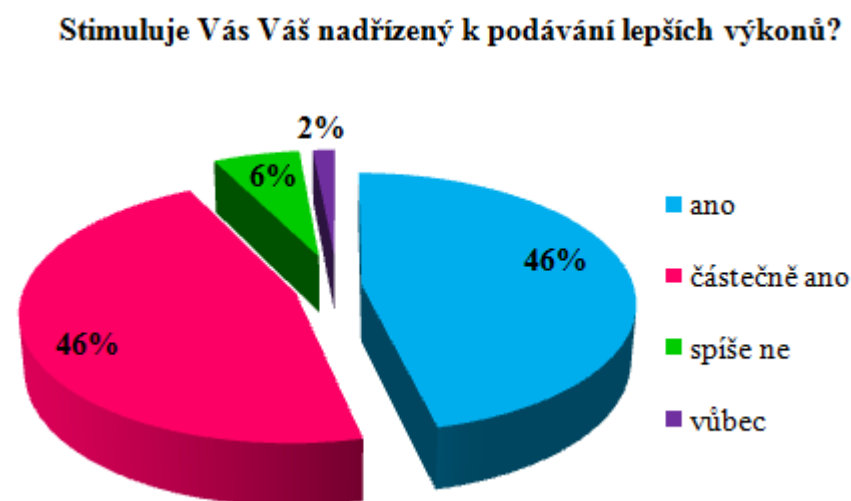
Obr. 18. Celková spokojenost zaměstnanců s komunikací se svým nadřízeným (Vlastní zpracování)

Velmi pozitivně se zaměstnanci vyjádřili i u otázky, která je graficky znárodněna na níže uvedeném obrázku (Obr. 19) týkající se svěřování svému nadřízenému. Celkově 57 % zaměstnanců odpovědělo, že se může svému nadřízenému svěřovat i se svým osobním problémem. Z toho 39 % z nich odpovědělo, že se může svému nadřízenému částečně svěřovat. Tyto hodnoty jsou pozitivní z toho hlediska, že znázorňují, že mezi nadřízenými a podřízenými fungují dobré vazby a zaměstnanci nemají obavy se svému nadřízenému svěřit. Pouze 4 % zaměstnanců má pocit, že svému nadřízenému nemůže důvěřovat, tudíž mu ani nesdělují problémy.



Obr. 19. Svěřování se svému nadřízenému (Vlastní zpracování)

Následující grafické znázornění (Obr. 20) je také velmi pozitivní. Týká se stimulace zaměstnanců jejich nadřízenými. V součtu více jak 90 % zaměstnanců uvedlo, že je jejich nadřízený dokáže stimulovat, tedy dovést k lepším pracovním výkonům i pracovnímu nasazení. Celkově se pro kladné odpovědi rozhodlo 62 zaměstnanců. Celkem 4 zaměstnanci tvořící 6 % ze všech oslovených zaměstnanců uvedlo, že je jejich nadřízený spíše nedokáže stimulovat k lepším výkonům. Pouze 2 % ze všech zaměstnanců uvedlo, že je jejich nadřízený nedokáže vůbec stimulovat k lepším výkonům.



Obr. 20. Stimulace zaměstnanců nadřízeným (Vlastní zpracování)

9.3.1 Existence závislosti mezi spokojeností zaměstnanců v současném zaměstnání na délce jejich působení ve společnosti XY

Nyní bude podle 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) zjišťováno, jak vysoká je existence závislosti priorit zaměstnanců v zaměstnání na délce období, ve kterém působí ve společnosti XY.

Hodnoty empirických četností pro kontingenční tabulku (Tab. 2) byly získány z dotazníkového šetření na základě údajů z dotazníkového šetření z otázek číslo 1 a číslo 5. Výsledky byly zpracovány v programu Microsoft Excel.

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

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Součet
méně než 2 roky	5	13	9	1	28
2 - 4 let	6	10	5	1	22
5 - 9 let	2	10	2	0	14
více jak 10 let	1	2	0	0	3
Součet	14	35	16	2	67

Následně musí být hodnoty z kontingenční tabulky (empirické četnosti) přepočítány a výsledkem jsou teoretické četnosti, které se zapíší do následující tabulky (Tab. 3). Přepočet je dán součinem počtu respondentů a zjištěné pravděpodobnosti.

$$\text{Příklad výpočtu: } (28/67) \times (14/67) \times 67 = 5,851$$

Čísla jsou zaokrouhlována na tři desetinná místa pro přesnější výpočty. Podrobnější výpočty jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 3).

Tab. 3. Tabulka teoretických četností (Vlastní zpracování)

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Součet
méně než 2 roky	5,851	14,627	6,687	0,836	28
2 - 4 let	4,597	11,493	5,254	0,657	22
5 - 9 let	2,925	7,313	3,343	0,418	14
více jak 10 let	0,627	1,567	0,716	0,090	3
Součet	14	35	16	2	67

Z empirických a teoretických četností, které byly získány předchozími tabulkami (Tab. 2) a (Tab. 3), je nyní nezbytné vypočítat hodnoty koeficientu kontingence dle vzorce.

$$G = (\text{empirická četnost} - \text{teoretická četnost})^2 / \text{teoretická četnost}$$

$$\text{Příklad výpočtu: } (5 - 5,581)^2 / 5,581 = 0,124$$

Čísla jsou také zaokrouhlována na tři desetinná místa pro přesnější výpočty. Podrobnější výpočty jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 4).

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

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Součet
méně než 2 roky	0,124	0,054	0,800	0,032	1,010
2 - 4 let	0,428	0,194	0,012	0,179	0,814
5 - 9 let	0,293	0,987	0,540	0,418	2,237
více jak 10 let	0,222	0,120	0,716	0,090	1,148
Součet	1,067	1,354	2,069	0,719	5,209

Nyní jsou již známy veškeré potřebné hodnoty G a N pro výpočet koeficientu kontingence, který má vzorec:

$$C = \sqrt{\frac{G}{G + N}}$$

Kde: C – koeficient kontingence,

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

N – celkový součet empirických četností z kontingenční tabulky (Tab. 2).

Výpočet:

$$C = \sqrt{\frac{5,209}{5,209 + 67}} = 0,269$$

Čím více se hodnota C blíží k jedné, tím je závislost vyšší. Proto lze říci, že závislost mezi spokojeností zaměstnanců v jejich současném zaměstnání na délce jejich působení ve společnosti XY je nízká.

Z toho důvodu lze říct, že zde není velká závislost mezi spokojeností zaměstnanců v současném zaměstnání v závislosti na počtu odpracovaných let společnosti XY.

10 VYHODNOCENÍ A ZÁVĚRY PROVEDENÝCH ŠETŘENÍ

Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY byla provedena prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Analyzována byla pracovní spokojenost, odměňování a zaměstnanecké výhody, systém odměňování a spokojenost se společností XY. Analýzou byly tyto faktory nejen podrobně rozebrány, ale také byla zkoumána a vyjádřena celková spokojenost zaměstnanců s těmito oblastmi, které mají vliv na jejich celkový pracovní výkon. Do výzkumů byli na základě požadavku management společnosti XY zapojeni zaměstnanci na následujících pracovních pozicích: obchodní zástupce, supervizor, skladník a operátor středisek.

Celkem 50 zaměstnanců, z celkového počtu 67 dotázaných, odpovědělo, že jejich dosavadní vzdělání odpovídá současnému pracovnímu zařazení. Pouze jedna čtvrtina zaměstnanců pracuje na jiné pozici, než odpovídá vzdělání. Celkem 75 % zaměstnanců se rozhodlo pracovat ve společnosti XY na základě doporučení svých přátel či známých. Necelých

80 % zaměstnanců je spokojeno se současným managementem společnosti XY. Negativně se vyjádřilo pouze 14 zaměstnanců. V současném zaměstnání je spokojeno 73 % zaměstnanců. Zbylí zaměstnanci, jejichž počet na 18, se vyjádřili, že jsou spíše nespokojeni ve svém dosavadním zaměstnání. Z 18 zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni v současném zaměstnání, se více než polovina vyjádřila, že by jejich spokojenost zvýšily kulturní či sportovní akce pořádané společností XY. Pouze třem zaměstnancům by udělalo radost větší finanční ohodnocení.

Se systémem finančního ohodnocení je spokojeno 70 % zaměstnanců. Celkem 20 zaměstnanců je spíše nespokojeno nebo velmi nespokojeno se systémem stávajícího finančního ohodnocení ve společnosti XY.

Celkem 72 % zaměstnanců považuje systém finančního ohodnocení za objektivní, zbylí zaměstnanci jej za objektivní nepovažují. Přes 70 % zaměstnanců je spokojeno se současnými zaměstnaneckými výhodami, které společnost XY nabízí. Celkem 28 % zaměstnanců jsou s těmito výhodami nespokojeni, a to z důvodu, že jim připadá, že by společnost XY mohla poskytovat více výhod. Výhoda, o kterou by měli zaměstnanci největší zájem, je 13. plat, který společnost XY neposkytuje svým zaměstnancům. Zaměstnanci projeví zájem o dny zdravotního volna, sick days. Tuto výhodu by ocenilo 16 % zaměstnanců. Další, velmi vítanou, výhodou by byly vstupenky na masáž, bazén či

fitness. Zaměstnanci by mimo jiné ocenili příspěvky na dovolenou, dopravu a penzijnímu připojištění. Příspěvek na stravování společnost XY svým zaměstnancům poskytuje, přesto se našlo 5 % zaměstnanců, kteří by byli vděční za vyšší finanční příspěvky na tento druh výhody. Celkem 8 % zaměstnanců by si přálo dostávat více dovolené navíc. Celkem 4 zaměstnanci uvedli, že by si přáli dostat vstupenky do divadla a na koncerty.

Strategii a cíle společnosti XY zná 96 % zaměstnanců. Ti, kteří strategii a cíle neznají, uvedli, že jim chybí potřebné informace, nebo že jim management tuto strategii nesdělil. Největší problém, který společnost XY má je, že zaměstnanci jsou si vědomi, že na jejich pozicích není možné kariérního růstu. Tato skutečnost vadí 42 % zaměstnancům. Přes 90 % zaměstnanců by doporučilo svým přátelům práci ve společnosti XY. Zaměstnanci velmi pozitivně vnímají osobní vztahy na pracovišti. Celkem 97 % zaměstnanců je spokojeno s pracovním kolektivem, který hodnotí jako přátelský. Devadesát šest procent zaměstnanců se může svěřovat svému nadřízenému i se svým osobním problémem. Devadesát procent oslovených zaměstnanců má pocit, že je jejich nadřízený chváli za jejich výsledky v práci. Pouze 7 zaměstnanců takový pocit nemá. Zaměstnanci uvedli, že 92 % z nich je jejich nadřízený dokáže stimulovat k podávání lepších výkonů. Pouze 5 zaměstnanců, z celkového počtu 67 oslovených, uvedlo, že je jejich nadřízený nestimuluje k podávání lepších výkonů.

Na základě výše uvedených výsledků, připomínek a závěrů byly potvrzeny všechny čtyři hypotézy H1, H2, H3 i H4, a to následovně:

H1: Více než 80 % zaměstnanců může říct svému nadřízenému i o svém osobním problému.

Potvrzeno s úspěšností 97 %.

H2: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno s managementem společnosti XY.

Potvrzeno s úspěšností 79 %.

H3: Více než 60 % je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost XY nabízí.

Potvrzeno s úspěšností 72 %.

H4: Existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců v současném zaměstnání na délce jejich působení ve společnosti XY?

Závislost mezi spokojeností zaměstnanců v jejich současném zaměstnání na délce jejich působení ve společnosti XY je nízká.

Závěrem lze říct, že zaměstnanci společnosti XY jsou spokojeni jak v oblasti vedení společnosti, tak i se současným finančním systémem ohodnocení. Zároveň pozitivně vnímají zaměstnanecké výhody, jaké jim společnost XY nabízí. Jediný problém nestal v otázce týkající se kariérního růstu. Tato otázka byla vnímána spíše negativně. Jelikož bylo dotazníkové šetření určeno pro obchodní zástupce, supervizory, skladníky a operátory středisek, dalo se s takovým výsledkem počítat. Na takových pozicích není možné většího kariérního postupu. Závislost spokojenosti zaměstnanců v současném zaměstnání nemá velký vliv na počet odpracovaných let zaměstnance ve společnosti XY.

11 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY je na dobré úrovni. I přes to, že zaměstnance společnosti XY lze charakterizovat jako spokojené, bylo navrženo několik kroků a návrhů pro zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců a zlepšení tak dobrého jména společnosti v povědomí zaměstnanců.

11.1 Pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY

Pracovní spokojenost zaměstnanců je na dobré úrovni. Zaměstnanci vyjádřili kladný vztah k managementu společnosti XY a také k současné spokojenosti v zaměstnání. Přesto se zde našlo drobné doporučení, které by mohlo pomoci k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Společnosti XY bych doporučila, kdyby zvažila možnost, že by jeden krát či dvakrát ročně pořádala pro své zaměstnance kulturní či sportovní akci spojenou s letním grilováním. Zaměstnanci projeví o tento typ akce zájem. Protože společnost XY disponuje 11 středisky po celé České republice, je takřka nemožné, aby se všichni zaměstnanci scházeli na pravidelných team buildingech. Z toho důvodu vidím tento krok je velmi přínosný. *Celkové náklady na jednu sportovní či kulturní akci by management společnosti XY stál přibližně CZK 10 tisíc.*

Jelikož je vedení společnosti XY v úzkém kontaktu pouze s regionálními manažery, navrhovala bych vedení společnosti XY, aby každý měsíc navštívili jedno ze středisek a setkali se obchodními zástupci, supervizory, skladníky a operátory středisek. Jednalo by se o krátký meeting, kde by dostali prostor všichni zaměstnanci společnosti XY si popovídat s vedením společnosti XY. Toto opatření by mohlo vést k lepšímu vnímání vedení společnosti XY zaměstnanci. *Náklady na pravidelné meetingy jsou finančně nenáročné, už z toho důvodu, že management společnosti XY pravidelně navštěvuje svá střediska, z toho důvodu nic nebrání tomu, aby jednou za měsíc věnovali meetingu se všemi zaměstnanci daných středisek.*

11.2 Spokojenost s odměňováním a zaměstnaneckými výhodami ve společnosti XY

Největší důraz z hlediska doporučení z oblasti zaměstnaneckých výhod je zavedení určité *zjednodušené formy cafeteria systému*. Jedná se o systém zaměstnaneckých výhod, které si

zaměstnanci vybírají individuálně. Na základě zaměstnaneckého účtu si zaměstnanci mohou vybírat ze sortimentu zaměstnaneckých výhod, které by jim management společnosti XY poskytl.

Další výhodou je, že si zaměstnanci uvědomují cenu výhod, které jsou jim nabízeny, protože každá výhoda je za určitý počet bodů či peněz.

Na začátku zavedení cafeteria systému by bylo potřeba trpělivosti a pečlivosti s vybíráním zaměstnaneckých výhod, o které by byl největší zájem. Musel by se udělat (kvantitativní či kvalitativní) průzkum, jaký sortiment by zaměstnanci společnosti XY nejvíce potěšil a jaké druhy zaměstnaneckých výhod by upřednostnili.

Poté by bylo pro vedení společnosti XY snazší a byla by zajištěna jistota, že zaměstnanci dostanou takový typ výhody či benefit, na který mají jednak nárok a o jaký mají skutečně zájem.

Jedním z opatření by bylo, kdyby se čas od času nabídka odměn obměnila či obohatila, aby zaměstnanci měli pořád něco nového.

Do nabídky lze zahrnout nejrůznější dárkové poukazy, například na vstupenky na masáže, bazény či fitness, vstupenky do divadla a koncerty, poukázky na konzumaci v restauracích a podobně. Také by se v nabídce mohly objevit dle ročního období slevové poukázky na zájezdy či relaxační pobyty. *Celkové náklady na zavedení a udržování takto nastaveného cafeteria systému by se přibližovaly kolem CZK 50 tisíc ročně*, což je pro společnost XY finančně přijatelné. Systém lze obohatit kvalitnějšími benefity a ve větším množství – vše by záleželo na aktuálních finančních možnostech společnosti XY.

Výsledky ze svých výzkumů jsem předala k dispozici managementu společnosti XY, což by jim mohlo ušetřit čas při hledání vhodných zaměstnaneckých výhod.

Přínosem pro společnost XY by mohlo být zavedení „*sick days*“ neboli dnů zdravotního volna. Nikdo v dnešní době nerad zůstává doma na neschopence a raději jde do práce, kde nepodává stoprocentní výkony, z toho důvodu by společnost XY mohla zavést 3 až 5 dní v roce, které by zaměstnanci mohli využít k odpočinku a uzdravení.

Managementu společnosti XY bych mimo jiné doporučila, aby svým zaměstnancům jednou ročně přispíval na penzijní připojištění. Zaměstnanci by takový typ přilepšení uvítali a určitě by se to projevilo v jejich loajalitě. *Celkové náklady na přispívání k penzijnímu připojištění by činily CZK 500 ročně za jednoho zaměstnance.*

Setkala jsem se také s připomínkami na příspěvek na stravování. Zaměstnanci dostávají stravenky, ale našli se takoví, kteří by ocenili vyšší příspěvky.

Střediska začínají svůj pracovní týden pravidelnou ranní schůzkou, z toho důvodu bych navrhovala zavedení *pravidelných pondělních snídaní na střediscích*. Náklady by nebyly vůbec vysoké, jejich celková výše by byla ve výši *CZK 1 tisíc za měsíc na středisko*. Tuto skutečně bych doporučila společnosti XY zavést.

11.3 Spokojenost zaměstnanců se společností XY

Pracovní vztahy jsou na pracovišti velmi přátelské, přesto se zde našel jeden problém a to, že zaměstnanci společnosti XY nemají možnost dalšího kariérního růstu. Z toho důvodu bych navrhovala zavedení *hodnocení zaměstnanců*.

Porovnávaly by se výsledky za půlroční prodej tabákových výrobků a vítěz každého střediska by mohl dostat *finanční bonus se výší CZK 1 tisíc*. Takové opatření by mělo pozitivní vliv na celkovou soutěživost a stimulaci (motivaci) zaměstnanců.

Toto opatření je výhodné pro obě strany, jak pro management společnosti XY, tak pro samotné zaměstnance.

Pro zaměstnance je velmi důležitá pochvala a uznání za dobře odvedené pracovního výkony. *Veřejná pochvala* před všemi zaměstnanci střediska *není nijak finančně náročná* a jistě by měla přínos k zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY.

Přesto, že ve společnosti XY pracují převážně muži, navrhovala bych zavést vyplácené *bonusy k významným jubileím či narození dítěte*. Celkové částka takového jednorázového bonusu by byla *ve výši CZK 4 tisíce*. Takový druh prémie by mohl podpořit dobré jméno společnosti XY.

11.4 Celková závěrečná doporučení pro management společnosti XY

Závěrečným doporučením společnosti XY je, aby se i nadále starala o spokojenost svých zaměstnanců a jejich spokojenost zjišťovala pravidelně, nejlépe 1x ročně.

Zpětná vazba zaměstnanců je pro každou společnost velmi přínosná, efektivní a důležitá. Jak jinak zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni, či nikoli.

A jak již bylo několikrát zmiňováno, pouze spokojený zaměstnanec dokáže podat vynikající výkony a zajistit tak i konkurenceschopnost.

Shrnou-li se celková doporučení pro společnost XY na základě nákladové analýzy, vyjdou jejich celkové náklady přibližně CZK 220 tisíc. Tyto výsledné náklady jsou v souladu s požadavkem managementu společnosti XY, kdy management společnosti XY uvedl požadavek na celkové náklady na doporučení v rozmezí CZK 250 – 300 tisíc.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů hraje důležitou a významnou roli v každé organizaci. Zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod řízení lidských zdrojů. Od základního procesu získávání zaměstnanců, osobního rozvoje zaměstnanců, stimulaci pracovní až po odměňování zaměstnanců. Zaměstnanci jsou ti, kteří celou společnost ovlivňují a všichni úspěšní manažeři vědí, že jenom spokojení zaměstnanci dokáží ze sebe vydat to nejlepší a splňovat tak veškeré cíle organizace. Mimo jiné, má-li organizace spokojené zaměstnance, má i konkurenční výhodu nad ostatními organizacemi. Z toho důvodu je nesmírně důležité věnovat značnou pozornost řízení lidských zdrojů, motivaci (stimulaci) zaměstnanců, odměňování, péči a jejich odbornému vzdělávání.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současnou spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY a po jejím hodnocení vypracovat doporučení, která povedou k zlepšení stávající spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY.

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

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat základní teoretické poznatky z oblasti motivace, péče o zaměstnance, spokojenosti zaměstnanců a poté formovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Byly také navrženy a formulovány čtyři hypotézy, jejichž verifikace byla provedena na základě kvantitativního výzkumu.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo zpracovat analýzu zaměřenou na zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. V úvodu praktické části byla mimo jiné popsána společnost XY, její historie a organizační struktura. Na základě zjištěných skutečností byla navržena opatření vedoucí ke zlepšení stávající spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. Analýza spokojenosti zaměstnanců byla provedena na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Lze konstatovat, že drtivá většina zaměstnanců je spokojena ve své dosavadní pozici. Našel se pouze jediný zaměstnanec, který není spokojený se současnou situací a informovaností ve společnosti XY. Z toho důvodu by bylo vhodné zavést pravidelné akce pořádané společností XY, aby se všichni zaměstnanci poznali i jinak, než z čistě pracovního prostředí. K celkové spokojenosti by přispělo, kdyby společnost XY každému zaměstnanci přispívala na vstupenky na masáže, bazény či fitness. Toto opatření by se mohlo pozitivně odrazit na lepší psychické pohodě všech zaměstnanců.

Pro zpracování bakalářské práce byly použity zdroje monografické publikace, odborné články, časopisy a také interní zdroje společnosti XY, jako jsou interní materiály společnosti XY, interview se zaměstnanci společnosti XY, internetové stránky společnosti XY a výroční zprávy společnosti XY za roky 2009 – 2012.

Celková ekonomická náročnost navrhovaných opatření byla vyčíslena na částku celkem CZK 220 tisíc, což je v souladu s požadavkem managementu společnosti XY, který byl, aby byly celkové náklady v rozmezí CZK 250 – 300 tisíc.

Bakalářská práce byla zpracována dle stanovených Zásad pro vypracování. Na základě těchto zásad se domnívám, že jsem splnila všechny body v nich uvedené a tudíž se mi podařilo dosáhnout všech cílů 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, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vyd. Praha: Grada, 778 s. ISBN 978-80-247-1470-3.

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

CANNON, Joseph P, William D. PERREAULT a Jerome E. MCCARTHY, 2008. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 16th ed. New York: McGraw-Hill, 760 s. ISBN 978-007-127747-1.

DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

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.

LEWTHWAITE, Julie, 2007. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem – vše, co byste měli znát a umět*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 211 s. ISBN 978-80-251-1727-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 80-7179-389-2.

KASSIN, Saul M, 2007. *Psychologie*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 771 s. ISBN 978-80-251-1716-3.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 264 s. ISBN 8071793892.

KOCIÁNOVÁ, 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, 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.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

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

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4. vyd. Bratislava: IRIS, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

PROVAZNÍK, Vladimír, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 226 s. ISBN 8024704706.

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

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

ZELENÝ, Milan, 2011. *Hledání vlastní cesty: listy a reporty o moderním managementu: executive summary*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 319 s. ISBN 978-80-251-1611-1.

Odborné časopisy a články

ČERVENKOVÁ, Alena, 2013. Mladá generace manažerů oceňuje flexibilní práci. *HR forum*. Praha: People Management Forum, č. 3. s. 32. ISSN: 1212-690X.

FREJTICHOVÁ, Jarmila, 2014. Jak motivovat zaměstnance? Zeptali jsme se nejlepších (2). *Moderní řízení*. Praha: Economia, č. 1. s. 66. ISSN 0026-8720.

KOPECKÝ, Martin, 2013. Interní rovnováha – hodnocení velikosti pracovních pozic. *HR forum*. Praha: People Management Forum, č. 10. s. 32. ISSN: 1212-690X.

MYSLIVEČKOVÁ, Olga, 2013. Benefity: Samozřejmost, nebo výsada? *HR forum*. Praha: People Management Forum, č. 3. s. 33. ISSN: 1212-690X.

ŠTOROVÁ, Ilona, 2014. Age management v České republice. *CSR fórum*. Agentura PubliCon. roč. 2014, VIII. č. 1. s. 34. ISSN: 0862-9315.

TEJNOROVÁ, Jitka, 2014. Neříkejte mi, co mám dělat! *Moderní řízení*. Praha: Economia, č. 2. s. 74. ISSN 0026-8720.

Interní zdroje společnosti XY

Interní materiály společnosti XY.

Interview se zaměstnanci společnosti XY.

Internetové stránky společnosti XY.

Výroční zprávy společnosti XY za roky 2009 – 2012.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

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

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Aktivita řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28)</i>	16
<i>Obr. 2. Model procesu motivace (Armstrong, 2007, s. 220)</i>	21
<i>Obr. 3. Maslowova pyramida potřeb (Mikuláščík, 2007, s. 139)</i>	23
<i>Obr. 4. Organizační struktura společnosti XY (Interní materiály společnosti XY)</i>	47
<i>Obr. 5. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2009 – 2012 (Interní materiály společnosti XY)</i>	48
<i>Obr. 6. Zaměstnanecká struktura ve společnosti XY (Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obr. 7. Věková struktura společnosti XY (Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obr. 8. Vzdělanost ve společnosti XY (Vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obr. 9. Délka období pracovního poměru ve společnosti XY (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 10. Důvody pro vznik pracovního poměru ve společnosti XY (Vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obr. 11. Celková spokojenost zaměstnanců se současným managementem společnosti XY (Vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obr. 12. Faktory pomáhající k lepší spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY (Vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obr. 13. Spokojenost se systémem finančního ohodnocení ve společnosti XY (Vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obr. 14. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami ve společnosti XY (Vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obr. 15. Preferenze zaměstnaneckých výhod (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obr. 16. Znalost strategie a cílů společnosti XY zaměstnanci (Vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obr. 17. Osobní vztahy v rámci pracovního kolektivu (Vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obr. 18. Celková spokojenost zaměstnanců s komunikací se svým nadřízeným (Vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obr. 19. Svěřování se svému nadřízenému (Vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obr. 20. Stimulace zaměstnanců nadřízeným (Vlastní zpracování)</i>	63

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. SWOT analýza společnosti XY (Vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 2. Kontingenční tabulka s empirickými četnostmi (Vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 3. Tabulka teoretických četností (Vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 4. Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (Vlastní zpracování).....</i>	65

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazníkové šetření pro zjištění spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY
- P II Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Hana Chovancová a jsem studentkou třetího bakalářského ročníku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY“. V rámci vypracování praktické části bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který mi poskytne informace potřebné ke zpracování výše uvedeného tématu. Vyplnění dotazníku Vám zabere pár minut.

Instrukce k vyplnění dotazníku: U otázek, prosím, zaškrtněte křížkem odpověď, ke které se nejvíce přikláníte.

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

Hana Chovancová

ČÁST 1. – PRACOVNÍ SPOKOJENOST

1. Jak dlouho jste ve společnosti XY zaměstnán/a?

- | | |
|------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> méně než 2 roky | <input type="checkbox"/> 2 – 4 let |
| <input type="checkbox"/> 5 – 9 let | <input type="checkbox"/> více jak 10 let |

2. Odpovídá Vaše dosavadní vzdělání pracovnímu zařazení?

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

3. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat ve společnosti XY?

- | | |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> společnost je v místě mého bydliště | <input type="checkbox"/> na základě doporučení přátel (známých) |
| <input type="checkbox"/> na základě své dosavadní praxe | <input type="checkbox"/> na základě doporučení úřadu práce |
| <input type="checkbox"/> dobré platové podmínky | <input type="checkbox"/> dobrá pověst a prestiž společnosti |
| <input type="checkbox"/> možnost kariéerního růstu | <input type="checkbox"/> jiný: |

4. Jak jste spokojen/a se současným managementem společnosti?

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

5. Jak byste celkově hodnotili Vaši spokojenost ve Vašem současném zaměstnání?

- velmi spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a

5a) Pokud jste odpověděl/a „spíše nespokojen/a“ nebo „velmi nespokojen/a“, co by dopomohlo ke zvýšení Vaší spokojenosti? (vyberte prosím jednu možnost)

- lepší přístup vedení společnosti jiný druh vykonávané práce
 pochvala a uznání od nadřízeného lepší pracovní vztahy a atmosféra
 vyšší finanční ohodnocení možnost (zvyšování) kvalifikace
 kulturní či sportovní akce pořádané společností jiné:

ČÁST 2. – ODMĚŇOVÁNÍ A VÝHODY ZAMĚSTNANCŮ

6. Do jaké míry jste spokojen/a se systémem finančního ohodnocení ve společnosti XY?

- velmi spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a

7. Považujete systém finančního ohodnocení ve společnosti XY za objektivní?

- spíše ano ano spíše ne ne

8. Myslíte si, že finanční ohodnocení Vaší pracovní pozice odpovídá ekonomickým možnostem společnosti?

- spíše ano ano spíše ne ne

9. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám společnost XY nabízí?

- velmi spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a

10) Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste rád/a uvítal/a ve společnosti XY? (označte maximálně tři odpovědi)

- příspěvek na stravování zvýhodněné půjčky
 příspěvek na školení a kurzy 13. plat
 příspěvek na dopravu odměny při různých jubileích
 příspěvek k penzijnímu připojištění vstupenky na masáže, bazén, fitness
 sick days (dny zdravotního volna) dovolená navíc
 příspěvek na dovolenou vstupenky do divadla, na koncerty

- využívání služebního automobilu/telefonu k soukromým účelům
 jiná:

ČÁST 3. – VY A SPOLEČNOST XY

11. Znáte strategii a cíle společnosti XY?

- ano částečně ano spíše ne vůbec

11a) Pakliže jste uvedl/a „spíše ne“ nebo „vůbec“ uved'te, prosím, důvod.....

12. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
<i>a) Společnost má dobrou pověst</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>b) Mám pocit jistoty svého zaměstnání.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>c) Mám možnost zvyšovat svou kvalifikaci.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>d) Mám možnost kariérního růstu.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>e) Mám pocit, že můžu svobodně vyjádřit svůj názor bez jakékoli újmy či postihu.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>f) Jsem dostatečně informován/a o všech důležitých skutečnostech, které se týkají mě nebo mé práce.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>g) Svým přátelům bych doporučil/a práci ve společnosti XY</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

- velmi přátelské poměrně přátelské poměrně nepřátelské velmi nepřátelské

14. Jak jste celkově spokojen/a s komunikací se svým nadřízeným?

- velmi spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a

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

- ano částečně ano spíše ne vůbec

16. Chválí Vás nadřízený za vynikající výsledky Vaší práce?

- ano částečně ano spíše ne vůbec

17. Stimuluje Vás Váš nadřízený k podávání lepších výkonů?

- ano částečně ano spíše ne vůbec

ČÁST 4. – OSOBNÍ INFORMACE

18. Vaše pohlaví:

- žena
 muž

19. Váš věk?

- 18 – 25 let 26 – 35 let 36 – 45 let
 46 – 60 let 61 a více let

20. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

- základní středoškolské bez maturity
 středoškolské s maturitou vysokoškolské

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas a ochotu, kterou jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku. V případě Vašeho zájmu o výsledky vyhodnocení dotazníkového průzkumu mi napište na níže uvedený e-mail a já Vám výsledky ráda poskytnu.

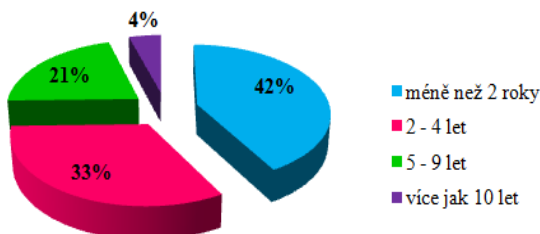
Přeji Vám mnoho pracovních i osobních úspěchů.

Hana Chovancová

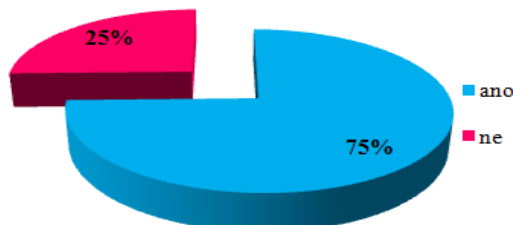
Hanicka.chovancova@seznam.cz

PŘÍLOHA II: GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

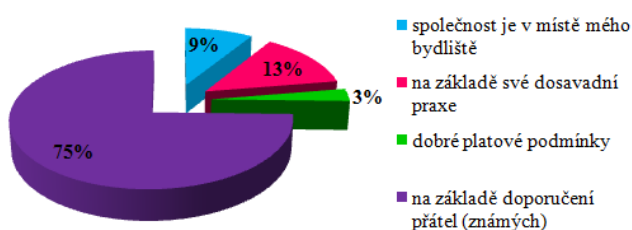
Jak dlouho jste již ve společnosti XY zaměstnán/a?



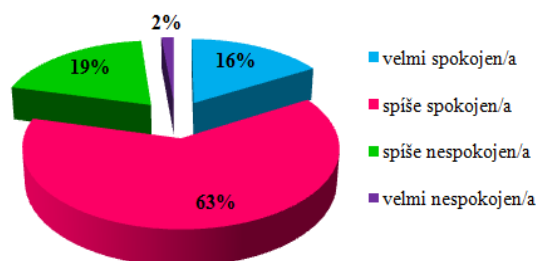
Odpovídá Vaše dosavadní vzdělání pracovnímu zařazení?



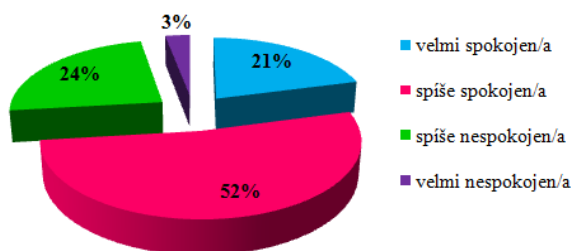
Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat ve společnosti XY?



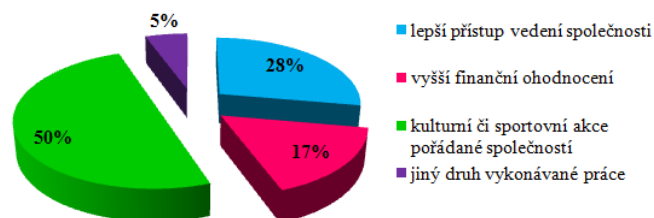
Jak jste spokojen/a se současným managementem společnosti?



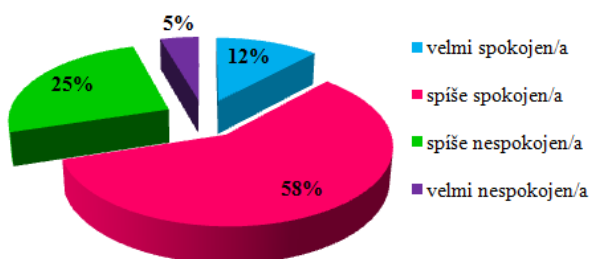
Jak byste celkově hodnotili Vaši spokojenost ve Vašem současném zaměstnání?



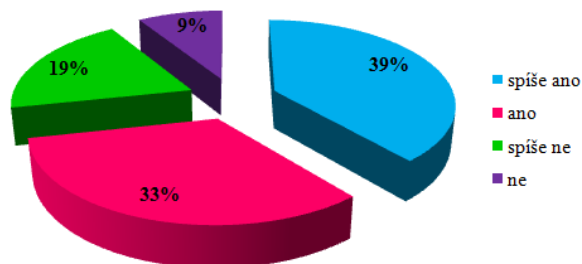
Pokud jste odpověděl/a „spíše nespokojen/a“ nebo „velmi nespokojen/a“, co by dopomohlo ke zvýšení Vaší spokojenosti? (vyberte prosím jednu možnost)



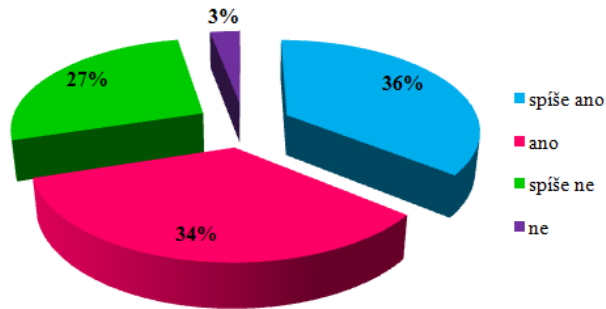
Do jaké míry jste spokojen/a se systémem finančního ohodnocení ve společnosti XY



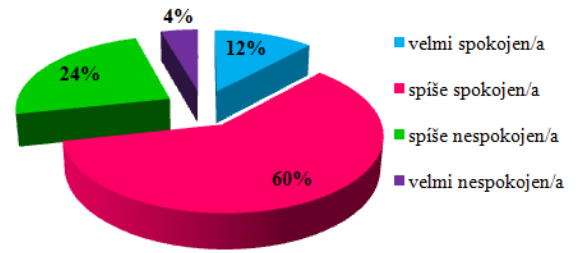
Považujete systém finančního ohodnocení ve společnosti XY za objektivní?



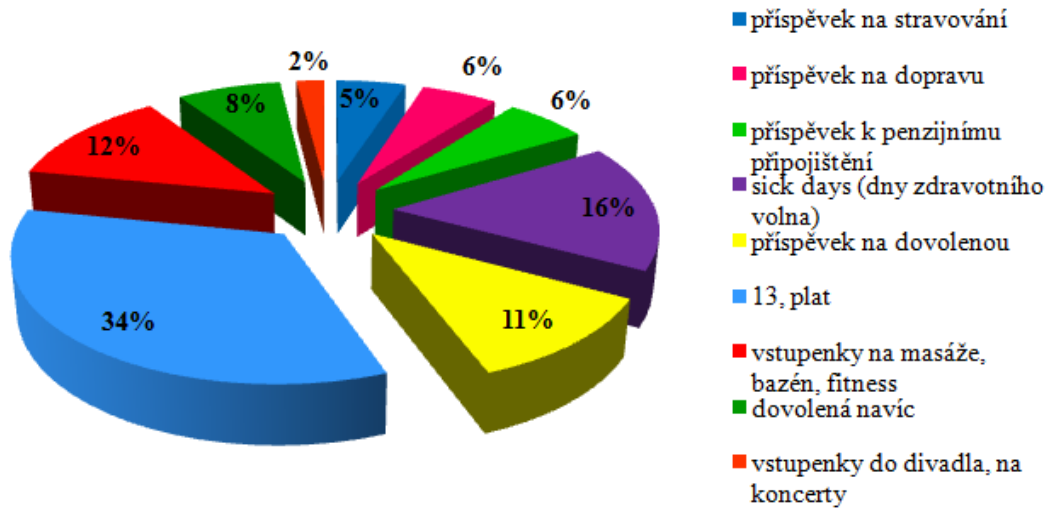
Myslíte si, že finanční ohodnocení Vaší pracovní pozice odpovídá ekonomickým možnostem společnosti XY?



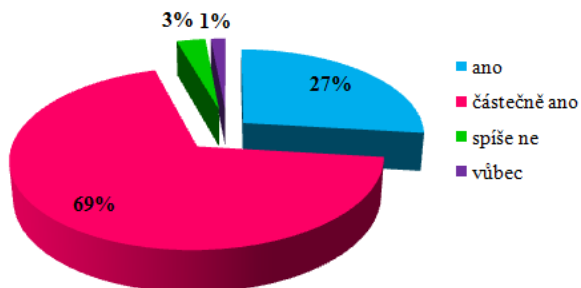
Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám společnost XY nabízí?



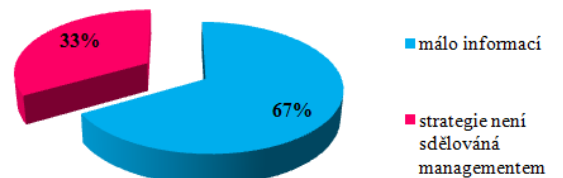
Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste rád/a uvítal/a ve společnosti XY? (označte maximálně tři odpovědi)



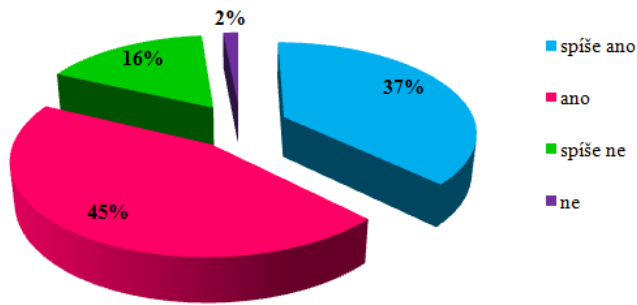
Znáte strategii a cíle společnosti XY?



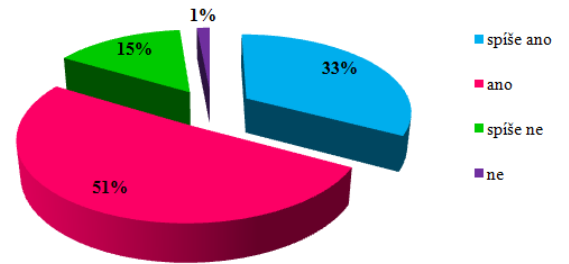
Pakliže jste uvedl/a „spíše ne“ nebo „vůbec“ uveďte, prosím, důvod



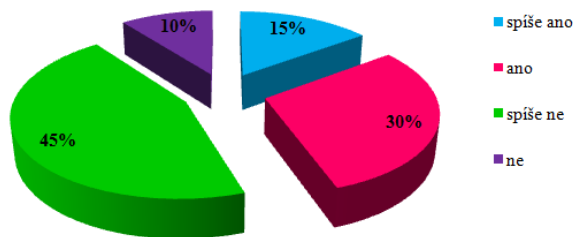
Společnost má dobrou pověst
[Do jaké míry souhlasíte s níže uvedeným tvrzením?]



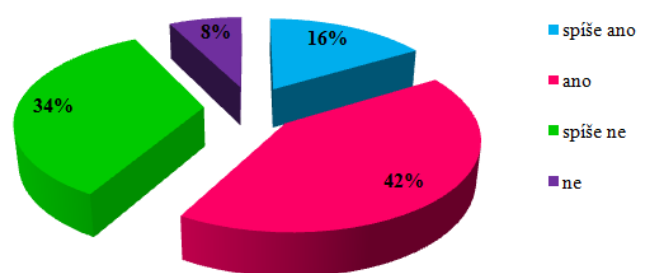
Mám pocit jistoty svého zaměstnání
[Do jaké míry souhlasíte s níže uvedeným tvrzením?]



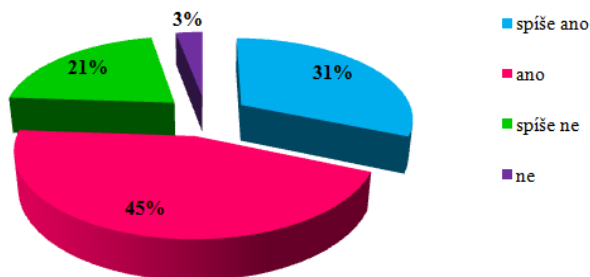
Mám možnost zvyšovat svou kvalifikaci
[Do jaké míry souhlasíte s níže uvedeným tvrzením?]



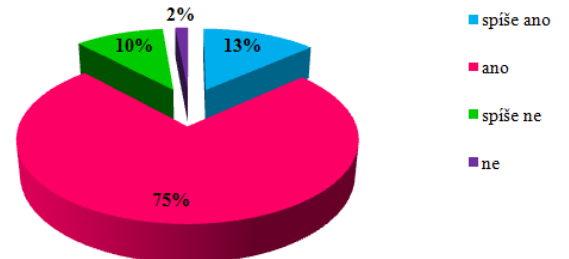
Mám možnost kariérního růstu
[Do jaké míry souhlasíte s níže uvedeným tvrzením?]



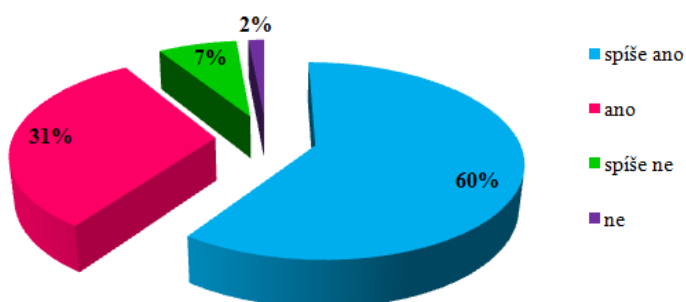
Mám pocit, že můžu svobodně vyjádřit svůj názor bez jakékoli újmy či následku
[Do jaké míry souhlasíte s níže uvedeným tvrzením?]



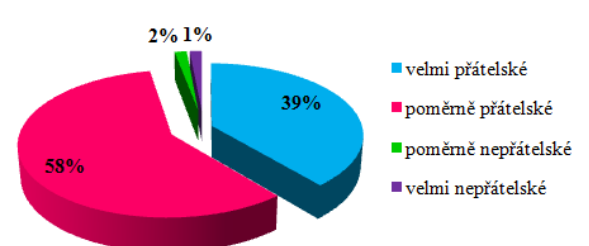
Jsem dostatečně informován/a o všech důležitých skutečnostech, které se týkají mě nebo mé práce
[Do jaké míry souhlasíte s níže uvedeným tvrzením?]



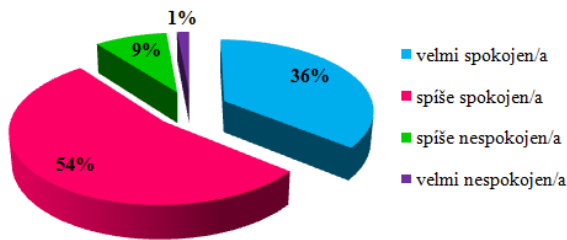
Svým přátelům bych doporučil/a práci ve společnosti XY
[Do jaké míry souhlasíte s níže uvedeným tvrzením?]



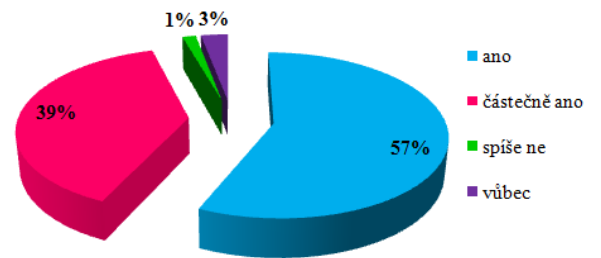
Jak byste ohodnotil/a osobní vztahy v rámci Vašeho pracovního kolektivu?



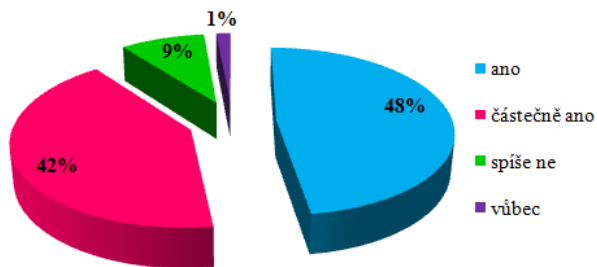
Jak jste celkově spokojen/a s komunikací se svým nadřízeným?



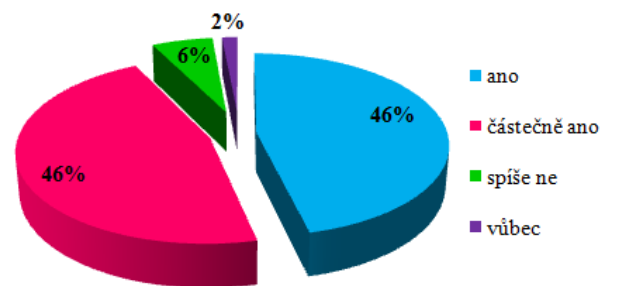
Můžete se svěřovat svému nadřízenému s jakýmkoli (i osobním) problémem?



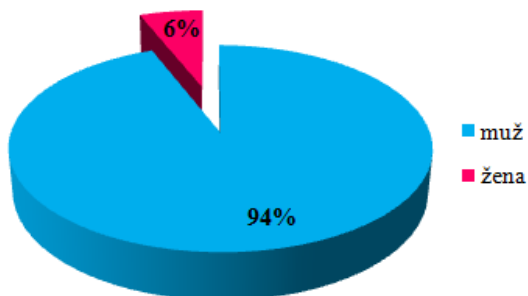
Chválí Vás nadřízený za vynikající výsledky Vaší práce?



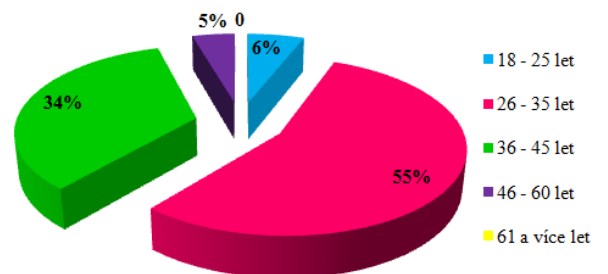
Stimuluje Vás Váš nadřízený k podávání lepších výkonů?



Vaše pohlaví



Váš věk?



Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

