

Měření spokojenosti zaměstnanců v Rožnovském pivovaru

Petra Graclíková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Graclíková**
Osobní číslo: **K13120**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Měření spokojenosti zaměstnanců v Rožnovském pivovaru**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k metodám a technikám měření spokojenosti zaměstnanců.
2. Stanovte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Realizujte kvalitativní a kvantitativní šetření ve zvolené společnosti, které se bude zabývat měřením spokojenosti jejich zaměstnanců.
4. Vyvodte závěry, doporučení a odpovědi na výzkumné otázky.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005, viii, 100 s. ISBN 8025105059.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC. Personalistika pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 8025103749.

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

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

29. ledna 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

29. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 28. 4. 2016

Petra Grachtlová / Grachtlová
Jméno, příjmení, podpis

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.

²⁾ 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.

³⁾ Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí 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 polízkovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

⁴⁾ Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

⁵⁾ 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.

⁶⁾ Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

⁷⁾ 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:

⁸⁾ Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpovídá autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

⁹⁾ Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

¹⁰⁾ Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výděleku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výděleku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá řízením lidských zdrojů, firemní kulturou, motivací, pracovní spokojeností a metodami měření spokojenosti zaměstnanců. V praktické části autorka představí společnost, ve které byl realizován výzkum měření spokojenosti zaměstnanců. Na základě výsledků, které autorka získala, je hodnocena úroveň spokojenosti zaměstnanců a tyto výsledky jsou porovnávány s názory vedoucích jednotlivých oddělení. Pro lepší orientaci v textu jsou použity tabulky a grafy.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, firemní kultura, teorie motivace, motivace, pracovní spokojenost, metody, zaměstnanci, hodnocení, spokojenost zaměstnanců

ABSTRACT

The theoretical part of this Bachelor thesis is focused on human resource management, corporate culture, motivation, work satisfaction and methods of measurement of employee's satisfaction. The empirical part is based on introducing the company where the research measurement of employee's satisfaction was held. Based on the collected results the author was able to evaluate the level of employee's satisfaction. These results are compared with the opinions of individual department leaders. The chief outputs of this thesis are displayed in form of tables and charts for better orientation.

Keywords: human resource management, corporate culture, the theory of motivation, motivation, work satisfaction, methods, employee's, evaluation, employee's satisfaction

PODĚKOVÁNÍ

Autorka bakalářské práce chce především poděkovat svému vedoucímu práce Mgr. Josefu Kocourkovi, Ph.D., za trpělivost a velmi cenné rady při zpracování této práce. Dále by chtěla poděkovat Ing. Martině Juříkové, Ph.D. za pomoc a konzultace při zpracování výzkumu. Autorka také děkuje svým kolegům za ochotu při realizaci výzkumu. V neposlední řadě patří poděkování rodině za podporu.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci na téma Měření spokojenosti zaměstnanců v Rožnovském pivovaru jsem vypracovala sama pod vedením vedoucího bakalářské práce, s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka práce prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob. Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9	
I	TEORETICKÁ ČÁST	10
1	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1	HR ÚTVARY	12
1.2	VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	13
2	FIREMNÍ KULTURA	15
2.1	TYPY FIREMNÍCH KULTUR.....	16
2.2	ZKOUMÁNÍ FIREMNÍ KULTURY	18
3	MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST	19
3.1	PRACOVNÍ MOTIVACE	19
3.2	ZDROJE MOTIVACE	20
3.3	TEORIE MOTIVACE	20
3.3.1	Maslowova teorie	20
3.3.2	Teorie ERG	21
3.3.3	Dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga	22
3.3.4	Teorie kompetence	23
3.3.5	Teorie X a Y	23
3.4	PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	24
3.4.1	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	24
4	MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	27
4.1	ÚČEL ŠETŘENÍ A METODY	27
5	METODIKA PRÁCE.....	30
5.1	CÍL A ÚČEL VÝZKUMU	30
5.2	ZPŮSOB ŠETŘENÍ.....	30
5.3	TIMING	31
II	PRAKTICKÁ ČÁST	32
6	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ROŽNOVSKÝ PIVOVAR	33
6.1	PERSONÁLNÍ POLITIKA A MOTIVAČNÍ PROSTŘEDÍ	34
7	ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH DAT	35
7.1	PRACOVNÍ ATMOSFÉRA	35
7.1.1	Pracovní prostředí	35
7.1.2	Doporučení práce v Rožnovském pivovaru	37
7.1.3	Pracovní doba.....	40
7.1.4	Informovanost	42
7.1.5	Spravedlivé prostředí.....	44
7.1.6	Problémy na pracovišti	47

7.2	MZDA.....	48
7.2.1	Platové ohodnocení	48
7.3	BENEFITY	51
7.3.1	Reálné využití benefitů.....	51
7.3.2	Motivační benefity	52
7.4	SETRVÁNÍ V PRACOVNÍM POMĚRU	53
7.5	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKON	56
8	SHRNUTÍ STĚŽEJNÍCH ZÁVĚRŮ.....	58
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	63
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Autorka bakalářské práce Měření spokojenosti zaměstnanců v Rožnovském pivovaru si téma zvolila z několika důvodů. Hlavním důvodem byla vlastní iniciativa, jelikož v tomto podniku sama již pracuje a chce vědět, jak jsou v tomto zařízení spokojeni její kolegové. Dalším důvodem byl velmi vstřícný přístup právě majitelů Rožnovského pivovaru, které výsledky samotného výzkumu velmi zajímají, jelikož doposud žádné měření spokojenosti v tomto podniku neproběhlo. Společnost Rožnovský pivovar se v posledních letech neuvěřitelně rozvinula a stává se velmi vyhledávaným komplexem v poskytování služeb lázní a pivovaru nejen ve Zlínském kraji. Právě pracovní spokojenost je velmi důležitým motivačním činitelem. V oblasti poskytování služeb pracovní spokojenost zaměstnance ovlivňuje nejen výkon jedince či skupiny, ale také následné vnímání zákazníka, kterému jsou služby poskytovány. Samotné pochopení podstaty pracovní spokojenosti poté napomáhá k zvyšování motivace a zlepšování výkonu pracovní činnosti.

V teoretické části autorka vymezí pojmy řízení lidských zdrojů a také firemní identity. Dále se bude zabírat pracovní motivací, teoriemi motivace a zejména pracovní spokojeností. Zde se bude soustředit na faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují. Autorka se bude věnovat také způsobům, jakými se měření spokojenosti zaměstnanců provádí a zmíní také moderní metody a postupy výzkumu. Dále popíše, jaký způsob měření bude využívat a nastaví harmonogram jednotlivých činností. V praktické části autorka seznámí čtenáře se společností Rožnovský pivovar a popíše personální politiku v této firmě. Následovat bude samotná analýza výsledků, kde bude autorka popisovat názory zaměstnanců a porovnávat je s názory vedoucích jednotlivých oddělení. Cílem šetření je získat skutečný obraz o současné míře spokojenosti zaměstnanců v oblasti pracovní atmosféry, mzdy, benefitů, setrvání v pracovním poměru a faktorů ovlivňující pracovní výkon. Hlavním cílem je na základě získaných informací zhodnotit míru spokojenosti zaměstnanců v Rožnovském pivovaru. Následně budou výsledky dotazníkového šetření v porovnání s názory vedoucích jednotlivých oddělení, předány majitelům Rožnovského pivovaru.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V současné době je pojetí řízení lidských zdrojů koncipováno na veškerou komunikaci a vztahy mezi zaměstnanci a managementem. Řízení lidských zdrojů však obsahuje nejen HR a personalistiku, ale také celkovou atmosféru ve firmě. (Armstrong, 2015)

Pohled různých autorů na definici řízení lidských zdrojů se mnohdy velmi neliší, ovšem malé odlišnosti zde lze najít.

Dle Janišové a Křivánka se řízení lidských zdrojů nezabývá jen personální politikou, HR strategiemi, zdokonalování organizace a plánování rozvoje firmy, ale také různými procesy jako jsou:

- Vyhledávání a výběr zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Hodnocení výkonu
- Odměňování
- Řízení zaměstnaneckých vztahů
- Řízení zdraví a bezpečnosti práce (Janišová a Křivánek, 2013)

Avšak dle Armstronga patří mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů tyto oblasti:

- Podpora dosahování strategických cílů organizace pomocí uplatňování strategií lidských zdrojů
- Příspěvek k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu
- Zabezpečení talentovaných a kvalifikovaných lidí pro organizaci
- Usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navození vzájemných důvěrných vztahů
- Podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí

Pro řízení lidských zdrojů je tedy viditelné, že hlavní odpovědnost na veškeré tyto oblasti nemají pouze lidé v personálním oddělení firmy, ale z velké části zde mají podíl také lidé, kteří jsou ve vedoucích pozicích či právě manažeři daných oblastí ve firmě. (Koubek, 2007)

1.1 HR útvary

Veškeré útvary ve firmě mají nějaké poslání a HR útvary nejsou výjimkou. Jejich hlavních posláním je pomoci při organizaci interních zdrojů tak, ale se firmě podařilo dosáhnout určených strategických cílů. Tyto cíle se obecně dělí do 4 bodů, které zní takto:

- Přijímat kvalitní lidi
- Udržovat jejich motivaci pro výkon
- Rozvíjet jejich schopnosti v souladu se strategií firmy
- Ovlivňovat jejich myšlení směrem k potřebným inovacím (Janišová a Křivánek, 2013)

V praxi to znamená zaměřit se na oblasti, ve kterých se nachází určitý problém a snažit se o jeho vyřešení. Pro tyto skutečnosti bývá sestavována HR strategie. Ta je úzce spojená s celkovou strategií a posláním firmy. Veškeré HR strategie, které se vytvářejí, jsou dlouhodobým plánem minimálně na 3 roky. Pro kvalitní strategii je nutná důkladná znalost současného stavu firmy. Teprve poté je možná určit, jak dosáhnout cílů, které si firma či podnik určila. K prozkoumání současného stavu podniku slouží několik základních nástrojů a těmi jsou statistiky, průzkum názoru zaměstnanců a SWOT analýza. (Janišová a Křivánek, 2013)

Statistiky dávají celkový vhled od firmy a do jejího složení. Zde se nachází informace jak je momentálně velká firma, jaké je věkové rozložení pracovníků, struktura profesí, jak dlouho v podniku pracují, fluktuaci a také velikost či růst průměrných mezd. (Janišová a Křivánek, 2013)

Průzkum názoru zaměstnanců, je dotazník, který vyplní všichni zaměstnanci firmy, ale musí být zaručena anonymita. Dle toho na jakou oblast je dotazník zaměřen, je možné získat představu o vztahu pracovníků v podniku, o úrovni komunikace zaměstnanců, jak se

cítí ve firmě, spokojenost s benefity a odměňováním či s možností dalšího pracovního rozvoje. Při vhodném rozložení dotazníku je také možno zjistit, jak je zaměstnanec osobně spokojen, jaká je jeho motivace pro další setrvání ve firmě, či co se mu ve firmě nelíbí. (Janišová a Křivánek, 2013)

SWOT analýza je jeden z vhodných způsobů komunikace mezi všemi pracovníky firmy, pokud jde o hodnocení řízení lidských zdrojů. Lze tento výzkum uspořádat v rámci hry, kdy se pracovníci nebojí a jsou ochotní spolupracovat a předávat své pocity a poznatky dále. Je třeba tedy zapojit nejen zaměstnance HR útvaru, ale i manažery, kteří vnímají působení HR z interního pohledu zákazníka, ale také z pohledu personálních aktivit. Brainstormingem budou postupně získávány různé pohledy na silné (strengths), slabé (weaknesses) stránky z hlediska řízení HR, ale také na příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), které se poté prodiskutují. (Janišová a Křivánek, 2013)

Těmito způsoby lze tedy shromáždit co nejvíce informací o firmě z interního pohledu. Ovšem tyhle informace nejsou jednoznačné a plně adekvátní k definování strategického plánu a cílů a proto je třeba zapojit i celkovou vizi podniku. Je třeba si uvědomit, že firmu tvoří zaměstnanci, a proto je nutné je neustále motivovat k lepším výkonům. (Armstrong, 1999)

1.2 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

Hlavním cílem procesu vyhledávání a výběrů zaměstnanců je získání takového pracovníka, který bude naplňovat veškeré atributy k uspokojení podnikové potřeby. Jsou obecně známy 3 fáze tohoto procesu:

- Definování požadavků
- Přilákání uchazečů
- Vybírání uchazečů

V první fázi se připravuje popis a specifikace pracovního místa, rozhoduje se o požadavcích a podmínkách. V druhé fázi se rozhoduje a vyhodnocuje se, z jakých zdrojů se budou uchazeči hledat, kde se bude inzerovat a zvažuje se využití agentur. V konečné a tedy třetí fázi se třídí žádosti, uskutečňují se pohovory s potencionálními uchazeči, získávají se reference a připravují se pracovní smlouvy. (Armstrong, 1999)

Firmy se většinou snaží přijmout zaměstnance, který se přirozeně ztotožňuje s vizí podniku a automaticky má snahu ji naplnit. Takový pracovník přináší firmě několik výhod, např.:

- Nižší náklady pro aktivní začlenění do kolektivu a zvýšení produktivity
- Pravděpodobnější spokojenosti zaměstnance
- Loajalita zaměstnance (Janišová a Křivánek, 2013)

2 FIREMNÍ KULTURA

Definice firemní kultury se vztahuje již do minulosti, kdy se nedefinovaly pouze vztahy a náležitosti ve firmách, ale také zvyky a chování ve skupinách lidí, kteří žijí ve společném kruhu a vykazují určité společné zájmy. (Šigut, 2004)

Firemní kultura je vyjádřením charakteru firmy a vnitřního života ovlivňující myšlení a chování zaměstnanců dané firmy. V obecných vzorcích a jednání všech zaměstnanců se hovoří o zvyklostech a rituálech, které se ve firmě využívají. V případě, kdy se aktivity a jednání zaměstnanců opakují, vzniká vzorec chování, který je velmi důležitý při přijímání pravidel určité firemní kultury. Často se spolu s firemní kulturou skloňuje i pojem firemní chování. Tento pojem je s firemní kulturou úzce spjat, jelikož je přímo ovlivňován. Základní zákonitosti firemní kultury jsou odrazem lidských dispozic, myšlením a chováním zaměstnanců a předpokladem úspěšnosti podniku. Firemní kultura je vždy plánovitá a ovlivnitelná, aby podporoval firemní identitu. Většinou se však začíná postupem času formovat pod vlivem každodenního života firmy a proto je nutné, aby se stále upevňovala. (Vysekalová a Mikeš, 2009)

Firemní kulturu lze definovat mnoha různými způsoby. Často se firemní kultura definuje jako označení určitých společných hodnot, cílů, ideí a pravidel, které sdílejí spolupracovníci ve firmě. Současně však obsahuje usměrňování postojů, jednání a chování zaměstnanců za pomoci daných rituálů a symbolů. Za symboly se dají považovat loga, znaky či stejné oblečení. Těmito názory a postoji nejen pracovník, ale i samotný podnik podporuje rozvoj vlastní nezaměnitelné idey a hodnotových systémů, které shodně formují firemní kultura ve stejném smyslu vůči vnějšímu světu. (Šigut, 2004)

Dle Šiguta (Šigut, str.9), lze firemní kulturu definovat takto: „ Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“

Přestože má firemní kultura mnoho definic a úhlů pohledu, celkově nelze nesouhlasit s tvrzením, že firemní kultura a dodržování stejných hodnot a cílů podniku, je základním stavebním kamenem pro úspěch a plnou funkčnost podniku.

Dle Bláhy (Bláha, 2005) lze firemní kulturu a její hodnoty přiřazovat vnějškové symbolice, která bývá uspořádána do tří vrstev. Autorka však více souhlasí s rozdělením do 4 prvků dle Vysekalové, které zní takto:

- **Symbyly** – Prvky, které jsou známý pouze členům a zaměstnancům firmy, které tvoří způsob a styl oblékání, symbyly postavení, slang či různé zkratky
- **Hrdinové** – Za hrdiny se považují často zakladatelé společnosti, kteří jsou vzorem ideálního zaměstnance či manažera. Fungují jako model očekávaného chování a nositelé tradic.
- **Rituály** – Mezi rituály se řadí veškeré společenské události a projevy. Řadí se zde oslavy, neformální schůze, plánování, psaní zpráv a informací pro zaměstnance.
- **Hodnoty** – Tento prvek je nejhlubší úrovní kultury. Jedná se o vědomí věcí, které jsou dobré a špatné, či hodnotné a nehodnotné. Promítají se do pracovní morálky i do celkové orientace firmy. Hodnoty by v ideálním případě měli sdílet všichni zaměstnanci, ale v krajním případě minimálně lidé, kteří jsou ve vedoucích pozicích, právě proto, aby šli ostatním příkladem. (Vysekalová a Mikeš, 2009)

2.1 Typy firemních kultur

Většina malých a středních firem se rozlišuje dle typu firemní kultury, ke které více inklinuje. Ne vždy je však typ zcela vyhraněný a proto je pravděpodobné, že se firma dá zařadit do více typů zároveň. Po dlouhých studiích se rozlišuje 6 základních typů firemních kultur. (Bláha, 2005)

Nevyhraněný typ neefektivní firemní kultury

Tento typ firemní kultury se vyskytuje často u začínajících firem, které zatím ještě nemají zkušený management. Vnitřně nesourodá firemní kultura bývá následkem ne zcela profesionálního řízení, nerozhodností a neefektivností. Management většinou vyčkává a dává nejednoznačné příkazy. Velkým problémem bývá koordinace pomocí vzkazů, odstupem od započatého postupu, využívání intrik a nespolehlivostí přijatých rozhodnutí. (Bláha, 2005)

Paternalistický typ firemní kultury

Při tomto typu firemní kultury se objevuje silná mocenská pozice osoby ve vedoucí pozici. Může se jednat o vedoucího či přímo o vlastníka podniku. Často bývá v souladu s jeho charismatem a uplatňováním prvků libovůle při řízení a prosazování zájmů firmy. (Bláha, 2005)

Tradicionalistická firemní kultura

Tento typ firemní kultury je charakteristický pro zavedené a úspěšné firmy. Je založen na respektování tradičního systému hodnot firmy a očekává se loajalita jak manažerů, tak zaměstnanců vůči firmě. U spolupracovníků se oceňuje spolehlivost, věrnost firmě, dlouhodobé vztahy a obětavost vůči podniku. V ideálním případě také obětování osobních zájmů a schopností vůči prospěchu firmy. (Bláha, 2005)

Ideová firemní kultura

Zde je firemní kultura vyvozena z uznávané vůdčí osobnosti vrcholového manažera či vlastníka. Ten se obklopuje lidmi, kteří jsou velmi schopní a vzhlíží k němu. Manažer je neustále učí nové věci, předává jim zkušenosti a ze svých zaměstnanců si vyškolí špičkové pracovníky. Tímto způsobem zajistí vysokou profesionalitu a výkonnost firmy v dané oblasti. (Bláha, 2005)

Firemní kultura zaměřená na vysokou výkonnost

V případě firmy, která se vyskytuje v prostředí vyhrocené tržní konkurence je tento typ firemní kultury velmi častým. Objevuje se zde zaměření na inovativnost a preference podnikatelského rizika. Objevuje se zde prvek, kdy je dáována přednost lidem, kteří jsou zrovna v danou dobu pro firmu nejužitečnější, jelikož disponují vysokým talentem, zkušenost a mnohdy i známostmi, které mohou podniku pomoci. V tomto momentě je uspřednostňována výkonnost před využitím v budoucnosti a tito lidé bývají často okamžitě odměňováni. (Bláha, 2005)

Adaptivní firemní kultura

V nynější době je tento typ kultury stále častěji používán. Zde se objevuje důraz na zvyšování adaptivních schopností podniku. Využívá se zde vyhodnocování vnějšího prostředí firmy a nabídka produktů, která sedí zákazníkovi na míru. Mezi další prvky patří soustavný

rozvoj firemních potenciálů včetně lidského potenciálu, eticky korektní proinovační firemní kultury a podpora výkonu, rozvoje a trvání firmy. (Bláha, 2005)

2.2 Zkoumání firemní kultury

Při výzkumu firemní kultury, nelze zkoumat pouze firmu jako celek, ale třeba se zaměřit na jednotlivé prvky, ze kterých se skládá. Pro výzkumy jsou často využívány projektivní psychologické techniky, ale základní jsou metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. V okamžiku, kdy se začíná připravovat výzkum firemní kultury, zpravidla zadání formuluje management firmy na základě strategických cílů v oblasti lidských zdrojů. Hlavním důvodem proč se takovéto výzkumy konají, je pomoc orientace managementu ve firemní atmosféře, náhledu do způsobů, jakým zaměstnanci vykonávají svou práci a také způsobu přemýšlení pracovníků. Právě mentální schémata zaměstnanců jsou často klíčovým prvkem výkonnosti celého podniku na trhu. Výsledky bývají podkladem pro změny a následné posunutí firmy žádoucím směrem. Aby byl průzkum kompletní, je vhodné jej doplnit o průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Ten se zpravidla vykonává pomocí dotazníkového šetření, které zaručí anonymitu zaměstnancům. Mnohdy se doplní o výzkum kvalitativní, který dodává výsledku na autentičnosti a také pomáhá při hlubším vhledu do dané problematiky. (Vysekalová a Mikeš, 2009)

3 MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Obecně pojem motivace lze definovat jako skutečnost, kdy v lidské psychice působí specifické, ovšem ne vždy vědomé vnitřní hybné síly, které lze označit jako pohnutky či motivy. Ty člověka a danou činnost určitým směrem orientují a vzbuzenou aktivitu udržují. (Provažník a Komárková, 2004)

V oblasti pracovního jednání je motivace vysvětlována jako probuzení snahy dělat něco požadovaným způsobem, na podněcení zájmu či zvýšení aktivity, čili je zaměřena na budoucnost. S tímto souvisí i hodnocení, které je však zaměřeno na minulost a spolu s motivací nejsou oddělitelné. (Evangelu et al., 2013)

3.1 Pracovní motivace

Z hlediska definování pojmu motivace můžeme říct, že pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují. Každá činnost je však korigována dvěma druhy činitelů a to tedy motivací a kognitivními procesy, kdy motivace určuje cíl a kognitivní procesy ji dávají způsoby v ohledu na danou situaci. Velmi důležitým procesem pracovní motivace je očekávání výsledků činností a to v základě trojím smyslu, které zní takto:

- zda bude pracovní úkol splněn,
- jaká odměna bude tímto získána,
- jaké výdaje budou s tímto spojeny. (Mikuláščík, 2007)

Další důležitým motivačním činitelem je jistota pracovního místa. Po tomto shrnutí se uplatňuje očekávání, že bude dosaženo určitých hodnot, které budou kompenzovat námahu a čas, kterých bylo vynaloženo. Jde tedy o hodnoty dvojího druhu, a to:

- očekávání odměny za práci
- očekávání, že odměna za práci umožní získání určitých hodnot – současných či budoucích (Nakonečný, 2005)

Mezi základní motivační činitele se samozřejmě řadí mzda, sociální prostředí pracoviště, uspokojení z práce samotné a také míra identifikace zaměstnance s organizací. Poslední bod je zvláště výhodný pro zaměstnavatele, jak již autorka vysvětlila v předchozí kapitole. Pracovní motivace je značně soustředěna na problematiku motivování pracovního výkonu

a motiv výkonu. Motiv výkon vyjadřuje obecnou touhu po úspěchu, který je zdrojem pozitivního ohodnocení a sociálního obdivu okolí. Ovšem všichni se také bojí neúspěchu. Obecně lze říci, že motivu výkonu je tendence k různému výkonu a to zejména pracovnímu. Lidé jsou v podstatě děleni na 2 skupiny:

- osoby motivované úspěchem – vyznačují se snahou vyhnout se neúspěchu a to tak, že přijímají úkoly střední obtížnosti, jelikož lehké úkoly, jim nepřinášejí pocity plné spokojenosti a snaží se vyhnout rizikům.,
- osoby motivované strachem z neúspěchu – dávají přednost lehčím úkolům, nebojí se však přijmout i velmi těžké úkoly, jelikož jsou ochotni podstoupit rizikové způsoby chování. (Nakonečný, 2005)

3.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace jsou označovány skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. (Provazník a Komárková, 2004)

Všechny tyto zdroje jsou ovlivňovány danou osobou a nelze je tedy zcela zobecnit. Můžeme však říci, veškeré zdroje motivaci se během života mění a jsou přizpůsobovány dané situaci, kterou člověk právě prožívá, či ve které se nachází.

3.3 Teorie motivace

3.3.1 Maslowova teorie

Maslowova teorie charakterizuje pět hlavních kategorií potřeb, které zní takto:

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

2. Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb
3. Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny
4. Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama a být respektován ostatními
5. Seberealizace – potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.“ (Armstrong, 1999)

Dle Maslowa se člověk po splnění nižších potřeb aktivně podílí na splňování vyšších potřeb a tím pádem stále pracuje a je motivován vyššími potřebami. Ovšem uspokojení ze seberealizace nemůže být nikdy zcela naplněno, jelikož poté by se člověk již neměl kam dále posouvat a nebyl byt tedy dále motivován. Průběžně se člověk vrací k uspokojení nižších potřeb. Tato teorie bývá často shazována, jelikož se zde objevuje jistá nepružnost mezi jednotlivými stupni potřeb a nelze ji zcela zobecnit. (Armstrong, 2015)

Autorka však tuto teorii považuje za vcelku přínosnou, jelikož dle jejího názoru je velmi důležité, aby si člověk uspořádal vlastní potřeby a dle nich postupoval dále a byl stále motivován k vyšším výkonům a dalšího uspokojení.

3.3.2 Teorie ERG

ERG teorie je založena třech základních faktorech a to je E – existenční, R – vztahové, tedy relatedness a G – růstové, tedy growth. Tato teorie se týká uspokojení a přání, kdy uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Přání se v tomto okamžiku se stává poněkud subjektivnějším, jelikož se vztahuje k vnitřnímu rozpoložení osoby, týkající se potřeb, motivů a preferencí. Základní tři kategorie potřeb dle Alderfera zní takto:

1. Potřeby existenční – odrážejí potřebu lidí týkající se výměny materiálu a energie za potřebu dosahovat a udržovat určitou rovnováhu. Řadíme zde hlad a žízeň, v ohledu na práci poté plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky.
2. Potřeby vztahové – definuje, že lidé nejsou samostatné jednotky a musejí se angažovat v transakcích s lidmi kolem sebe. Uspokojení závisí na procesu sdílení, pochopení a schválení.

3. Potřeby růstové – objevují se na základě otevřených systémů v průběhu vnitřního růstu. Tyto potřeby stimulují lidi, aby se ve vlastní prospěch vyvíjeli v produktivním úsilí. Závisí na tom, zda člověk nachází příležitost k tomu, aby naplňoval své představy. (Armstrong, 1999)

V porovnání s Maslowovou teorií můžeme vidět zúžení na pouze 3 kategorie, a je zde vidět rozdíly ve vnímání. Alderfer nerozdělil potřeby na vyšší a nižší, ale pouze na různé stupně potřeb. Také zde zdůrazňuje, že potřeby vztahové a růstové jsou pouze abstraktní a ovlivnitelné pouze danou osobou.

3.3.3 Dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga

Motivačně hygienická teorie se zakládá na předpokladech, že pro člověka jsou aktuální dvě protikladné skupiny potřeb – potřeba vyhnout se bolesti a kulturní potřeba psychického růstu. Zde můžeme vidět podobnost a potřebu vyhnout se neúspěchu a dosáhnout úspěchu, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole. Na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů. (Provazník a Komárková, 2004)

První skupina faktorů jsou faktory vnější, hygienické a to v dimenzi:

PRACOVNÍ NESPOKOJENOST – PRACOVNÍ NE-NESPOKOJENOST

V případě, že jsou vnější faktory v nepříznivé kvalitě či stavu, vyvolávají v zaměstnancích nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Avšak mají tyto faktory příznivou kvalitu, vyvolávají v pracovnících pouze pracovní spokojenost. Tedy na motivaci pracovního jednání nemají vliv. (Provazník a Komárková, 2004)

Druhá skupina faktorů jsou faktory vnitřní, motivátory a mají působnost v dimenzi:

PRACOVNÍ NE-NESPOKOJENOST – PRACOVNÍ SPOKOJENOST + MOTIVACE

V tomto případě lze uvést, že jsou-li skutečnosti těchto faktorů v nepříznivém stavu, vyvolávají u pracovníků nespokojenost a nejsou přiměřeně motivováni k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní motivace a také pracovní spokojenost. (Komárek a Provazníková, 2004)

Pro představu můžeme označit faktory způsobující nespokojenost jako dissatisfactory, faktory vyvolávající spokojenost jako satisfactory. (Provazník a Komárková, 2004)

Mezi dissatisfactory lze zařadit status, mezilidské vztahy s kolegy, nadřízenými, s podřízenými, odbornou kompetenci nadřízeného, personální politiku a personální řízení, jistotu práce, mzdu a pracovní podmínky. (Armstrong, 1999)

Naopak mezi satisfactory se řadí práce samotná, osobní rozvoj, prožitek výkonu a úspěchu, odpovědnost, možnost postupu a uznání za prokázanou práci. (Armstrong, 1999)

Herzberg tedy prokázal, že k pracovní motivaci je nutná pracovní spokojenost a je nutno využít motivátory pro změnění pracovní nespokojenosti. Po určení faktorů pro dané zaměstnance je možné tuto teorii využít.

3.3.4 Teorie kompetence

Autorem této teorie je R.W.White, který chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí. U dospělých jedinců se projevuje v oblasti pracovní a to jako potřeba ukázat své dovednosti, schopnosti a prokázání své profesionální způsobilosti. Tímto způsobem tedy získat obdiv, uznání a respekt druhých lidí. Zde je možná blízkost s potřebou vysokého výkonu, ale není totožná, jelikož potřeba kompetence se projevuje v situacích, které jsou subjektem vnímány jako přiměřeně náročné. V druhé rovině a tedy sociální se tato teorie projevuje jako porovnání vlastních výkonů s výkony spolupracovníků. V praxi to tedy znamená, že své by měl řídicí pracovník vždy pověřovat své spolupracovníky úkoly, které jsou přiměřeně náročné. Zaměstnanci by tedy měli dostávat takové úkoly, které mírně převyšují již prokázané schopnosti a můžou se tedy dále posouvat. (Provazník a Komárková, 2004)

3.3.5 Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je D.McGregor a jde o jakousi reflexi protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházející přístupy. (Bělohávek, 2005)

První typ představ – typ X – představuje názor, že člověk je líný tvor a má vrozenou nechuť k práci a proto je nutné jej k práci nutit a dobrou práci a výkon odměnit finančně. Vyjadřuje názor, že člověk je tvor nesamostatný a vyžaduje kontrolu, vedení a dohled. (Bělohávek, 2005)

Druhý typ představ – typ Y – zde se předpokládá, že pro pracovníka je výdej fyzické i duchovní energie natolik přirozený, že jej bere jako hru a odpočinek. Počítá se zde s přiroze-

ným smyslem pro odpovědnost a povinnosti. Důležitější než finanční odměna je pro člověka pocit a zadostiučinění vlastní práce. Správný řídicí člověk, by měl umět odhadnout pracovníka, který typ v něm převládá a tak i k němu přistupovat. (Bělohávek, 2005)

Autorka se domnívá, že i přestože se v dnešní době začíná tvořit velké zázemí v typu Y, stále je větší zastoupení v typu X, jelikož mnoho lidí pracuje pouze pro mzdu a finance jsou pro ně přednější než dobrý pocit z vykonané práce.

3.4 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost má mnoho druhů vnímání a stále není jednotně ucelen. T. Kollárik vyznačil dvojí významnou odlišnost tohoto pojmu:

Spokojenost v práci – zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, které se vztahují k pracovním podmínkám

Spokojenost s prací – jedná se o nároky na plnění pracovních povinností a o pracovní úkoly zvláště, o odměnu za vykonanou práci a její prestiž. (Kollárik, 2002)

3.4.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je ovlivňována několika vnitřními a vnějšími faktory. Takto tyto faktory definoval T. Kollárik:

Vnější faktory práce a pracoviště

Pracovní podmínky

Spokojenost zaměstnanců je ovlivněna faktory, jako je například přiměřené osvětlení na pracovišti, nízká míra hluku či klimatizace. Fyzikální podmínky je možno měřit objektivně a následně z výsledků zpracovat na zlepšení. (Kollárik, 2002)

Druh a charakter práce

Základním faktorem spokojeného zaměstnance je různorodost práce. Monotónní a stejná práce po delší době začíná u pracovníků způsobovat nespokojenost a nižší motivaci k vyšším výkonům. (Kollárik, 2002)

Bezpečnost práce

Riziko úrazu a onemocnění je na každém pracovišti, ale pokud jsou zaměstnanci poučeni a jsou si vědomi, že organizace dělá vše proto, aby se úrazům předešlo, bývá jejich spokojenost vyšší. Velký důraz je totiž na práci a snižuje se stresový faktor ze strachu z úrazu. (Kollárik, 2002)

Sociální prostředí

Struktura kolektivu má při vytváření pracovní spokojenosti velký význam, jelikož práce většinou probíhá ve větší skupině pracovníků. Je nutné na pracovišti dodržovat formální a neformální roviny. Jestliže je na pracovišti klidné a přátelské prostředí odráží se to poté i na pracovní spokojenosti zaměstnanců. (Kollárik, 2002)

Finanční odměna

Bez ohledu na pracovní uspokojení zaměstnance je finanční odměna nejvýznamnější prvkem motivace. Může být však velmi často i prvkem nespokojenosti a to zvláště tehdy, pokud nejsou ve firmě nastaveny spravedlivé formy odměňování. (Kollárik, 2002)

Vedoucí pracovník

V pracovním procesu je vedoucí pracovník klíčovým a výrazně ovlivňuje postoj podřízených k organizaci, ale i k samotné práci. Zde je důležitý styl vedení a zda vedoucí pracovník vnímá potřeby, zájmy a postoje svých podřízených, které vede. (Kollárik, 2002)

Vnitřní faktory – osobnostní

Osobnostní faktory lze dále rozdělit na objektivní a subjektivní. Mezi objektivní faktory dle Kollárika, patří:

Věk

Obecně lze říci, že mladší zaměstnanci jsou většinou více nespokojeni než ti starší. Je to dáno značně zvýšenou aktivitou, rozmanitostí a větším zápalem. S vyšším věkem nespokojenost klesá, vyrovnávají se lépe s pracovními podmínkami a většinou již zaujmou racionálnější postavení k práci. (Kollárik, 2002)

Pohlaví

Ženy jsou více orientované na dobré vztahy na pracovišti, jsou více spokojené, pokud se jim dostává oblíbenosti u spolupracovníků. Naopak muži touží po řešení různých úkolů a z větší části po uznání od nadřízených. (Kollárik, 2002)

Délka pracovního poměru

S vyšším rokem pracovního poměru ve stejné organizaci se zvyšuje spokojenost zaměstnanců. Kritické jsou první dva roky po nástupu do nové práce, jelikož si pracovník zvyká na nové podmínky. (Kollárik, 2002)

Úroveň vzdělání

Vyšší úroveň vzdělání umožňuje pracovníkovi zařazení na lepší pracovní pozici a s tímto spojené i vyšší finanční ohodnocení. (Kollárik, 2002)

Rodinný stav

U mužů se může projevovat stres v práci z důvodu osobního tlaku na zabezpečení rodiny. Ovšem v práci se může odrážet nejen spokojenosti zaměstnanců s prací, ale také jejich momentální spokojenost v rodinném životě. (Kollárik, 2002)

Pozice na pracovišti

Míra spokojenosti se zde může odrážet vůči finančnímu ohodnocení, jelikož čím vyšší pozice, tím lepší ohodnocení. (Kollárik, 2002)

Mezi subjektivní faktory se řadí potřeby, očekávání, zájmy, osobní vlastnosti a schopnosti. (Kollárik, 2002)

4 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Ve firmách kde si svých zaměstnanců váží, bývá průzkum spokojenosti zaměstnanců realizován poměrně často. Je to jedna z možností jak dát svým zaměstnancům prostor k vyjádření spokojenosti napříč celou firmou. Mezi často hodnocené faktory patří finanční ohodnocení, pracovní prostředí, využívání benefitů, vize a cíl společnosti a celkový pohled na ni. Průzkum nabízí velmi cennou zpětnou vazbu od zaměstnanců k zaměstnavateli a může dále napomáhat k řešení vzniklých problémů.

4.1 Účel šetření a metody

Určení problému, který bude dále řešen pomocí výzkumu je klíčovým bodem celého procesu. Je nutné, aby zadavatel věděl přesně, co po výzkumníkovi chce a aby byl schopen definovat účel šetření. Dalším krokem je definování cíle výzkumu. Počet cílů výzkumu musí být dostatečný, ale zároveň přiměřené, aby nedošlo k přehlédnutí alternativy či vysokým finančním nákladům. Definováním cíle se výzkumník snaží nalézt hlavní faktory, které dále určí směr práce. Poté se vymezení obsah výzkumu a dokáže se určit přesněji, co přesně se bude zkoumat. (Kozel et al., 2011)

Celkově se proces marketingového výzkumu dá rozdělit na dvě etapy a to přípravnou etapu a realizační etapu. Přípravná etapa zahrnuje:

- definování problému, cíle a hypotéz,
- orientační analýzu situace a pilotáž,
- plán výzkumného projektu,
- předvýzkum. (Kozel et al., 2011)

Realizační etapa zahrnuje:

- sběr dat,
- zpracování dat,
- analýzu dat,
- vizualizace výstupů a jejich interpretace,
- prezentace doporučení. (Kozel et al., 2011)

Celkově by se přípravná a realizační část výzkumu neměla podceňovat a mělo by jí být vyhrazeno větší množství času, aby se žádná skutečnost nepodcenila a výsledky byly relevantní. (Kozel et al., 2011)

Metody

Metody marketingového výzkumu rozdělujeme na kvantitativní dotazování a kvalitativní dotazování. Kvantitativní výzkum získává data o četnosti výskytu něčeho co se děje nyní nebo co už proběhlo. Účelem je získat měřitelná číselná data, kdy se pracuje s větším souborem respondentů v procesu formálního dotazování. Kvalitativní výzkum zjišťuje příčiny, pro něco proběhlo nebo proč tomu tak je. Jeho účelem je zjistit motivy a postoje vedoucí k určitému chování. V praxi se využívají oba druhy výzkumu a volí se podle druhu problému. Většinou se využívá jeden typ výzkumu, ale v některých případech se využívá kombinace těchto dvou. (Kozel et al., 2011)

Nejvyužívanější formou kvantitativní výzkumu v oblasti měření spokojenosti zaměstnanců je dotazníkové šetření. Zde se musí věnovat velká pozornost přípravě samotného dotazníku, aby obsahoval vše, co potřebuje výzkumník zjistit a neobsahoval výplňkové otázky, které by zbytečně odváděly pozornost respondenta. Návratnosti informací a vyplňování záleží velmi na ochotě zaměstnanců a jejich postoji k dotazování. Omezení však nastává, kdy je počet zaměstnanců menší než 100, jelikož pak následně při vyhodnocování výsledků jeden respondent zastupuje více než 1%. (Bělonohý, 2013)

Strukturované hloubkové individuální rozhovory se využívají buď jako doplňkové šetření či hlavní zdroj získávání informací. Zde je velmi důležité kdo bude rozhovor vést a jak bude otázky klást. Pokud by se moderátorem stal nadřízený, můžou být odpovědi zkreslené z důvodu strachu z následků při upřímných někdy negativních odpovědích. Proto je lepší, pokud rozhovory vedou externí agentury, podřízení či nezaangažované osoby. Je tak nutné navázat s respondentem kladný vztah, navodit pocit důvěry, aby se nebál otevřít a naplno vyjádřit svůj názor a tedy dát odpovědi plnou relevantnost. (Bělonohý, 2013)

Metoda SERVQUAL

Tato metoda měření kvality služeb byla vyvinutá v 80. letech v USA. Základním kamenem je rozpor mezi představami zákazníků a tím jaká služba jim je poskytnuta. Výzkumu pomocí této metody je založen na GAP modelu, tedy na modelu mezer. Metodika pracuje s

mezerami mezi jednotlivými složkami procesu v poskytování služeb, které zákazník vnímá. Obecně je dle kvalitativního výzkumu dáno pět základních mezer:

- Mezera 1 – Rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si vedení firmy myslí, že očekává, aby se tato mezera zmenšila, je třeba provádět průzkum mínění zákazníků a zaznamenávat důležitá data, naslouchat personálu, který přichází do styku s klienty.
- Mezera 2 – Nastává při nesouhlasu charakteristik služby, které vytváří firma a očekávání zákazníků.
- Mezera 3 – Vzniká, když systémy doručování služeb nedodrží dané standardy zaručené zákazníkům.
- Mezera 4 – Nastává, když firma prostřednictvím jiných medií propaguje jinou úroveň služby, než nakonec poskytuje.
- Mezera 5 – Je výsledkem všech předešlých mezer, velikost mezer 1-4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají a tím co firma nabízí. (SERVQUAL, ©2016)

Pro vyhodnocení příčin spokojenosti a nespokojenosti zákazníků se službou rozlišujeme 5 rozměrů a to hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistotu a empatii. Mezi těchto 5 částí je rozděleno dalších 21 vlastností, které popisují očekávání a vnímání. Výsledný graf tvoří 42 otázek a tvrzení, které je hodnoceno na stupnici 1 – 9 bodů. (SERVQUAL, ©2016)

Primárně se tedy tato metoda využívá k měření spokojenosti zákazníků, ale začíná se velmi využívat i k měření spokojenosti zaměstnanců. Zde se poté pouze výzkum týká podnikových úrovní, týmů či firem.

5 METODIKA PRÁCE

5.1 Cíl a účel výzkumu

Cílem výzkumu je získat potřebná data, díky kterým bude možno provést analýzy a získat tak informace, které objasní zvolené výzkumné otázky.

Účelem výzkumu je zhodnotit, jak jsou zaměstnanci spokojeni v klíčových oblastech pracovního prostředí. Zároveň porovnat, jak klíčové oblasti vnímají vedoucí pracovníci a jakým způsobem tyto oblasti vnímají zaměstnanci. Tyto výsledky pak předložit samotným majitelům Rožnovského pivovaru a předložit jim, tak relevantní výsledky, které mohou využít ke změnám.

5.2 Způsob šetření

Bude provedeno šetření pomocí kvantitativního dotazníkového šetření v oblastech odměňování, pracovního prostředí, mzdy a motivačních benefitů, vnitropodnikové komunikaci se zaměřením na informovanost atd. Výsledky anonymního dotazníkového výzkumu poslouží k hodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců uvnitř podniku Rožnovský pivovar a napomohou tak odhalit ty části, které jsou problematické a naopak efektivní.

Výzkumné otázky

Jako výzkumné otázky bakalářské práce byly zvoleny tyto:

Jsou zaměstnanci Rožnovského pivovaru spokojeni s pracovní atmosférou, platovým ohodnocením a využívají nabízené benefity?

Jaké faktory, které mohou ovlivnit pracovní výkon, považují zaměstnanci za důležité?

Autorka bakalářské práce nejdříve představí společnost Rožnovský pivovar a jeho složky. Současně popíše personální a motivační systém, který je nastaven v současné době pro tento podnik. Deskriptivní kvantitativní dotazníkový výzkum bude prováděn se zaměstnanci jednotlivých oddělení Rožnovského pivovaru. Současně bude proveden kvalitativní marketingový výzkum pomocí hloubkových rozhovorů, které budou prováděny s majiteli podniku a hlavními vedoucími jednotlivých oddělení. Kombinace těchto dvou variant výzkumu bude dokreslovat a ucelovat celkovou situaci podniku v oblasti spokojenosti zaměstnanců

Rožnovského pivovaru. Po ukončení dotazníkového šetření pomocí písemné metody a ukončení hloubkových rozhovorů s vybranými pracovníky, autorka provede analýzu získaných dat, vyhodnocení těchto dat a shrne získané poznatky. Průběžně budou porovnávány získané informace od zaměstnanců s názory vedoucích na danou problematiku. Autorka bude v práci porovnávat názory z obou dotazovaných stran a vyhodnocovat rozdíly a příčiny rozporu, popřípadě shody výsledku.

5.3 Timing

Kvantitativní anonymní výzkum pomocí písemného dotazníkového šetření a kvalitativní výzkum pomocí metody hloubkových rozhovorů slouží, jako podklad pro celkovou analýzu a právě z něj tedy vychází následující časový harmonogram:

15. 1. 2016 – zpracování dotazníkového formuláře a scénář pro hloubkové rozhovory

20. 1. 2016 – pretest dotazníkového formuláře a scénáře pro hloubkové rozhovory

1. 2. 2016 – zaměstnanci obdrží dotazníky ke zpracování

1. 3. – 7. 3. 2016 – uskutečnění hloubkových rozhovorů s klíčovými aktéry

8. 3. 2016 – termín odevzdání vyplněných dotazníků zaměstnanci

10. 3. 2016 – zpracování výsledků

1. 4. 2016 – vyhodnocení kvalitativního a kvantitativního výzkumu

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ROŽNOVSKÝ PIVOVAR

Celá práce je aplikována na společnost Rožnovský pivovar, který sídlí v Rožnově pod Radhoštěm. Rožnovský pivovar je komplex, jehož součástí jsou především Rožnovské pivní lázně. Právní forma, kterou nese je společnost s ručením omezeným. Vedení společnosti mají na starost právě dva společníci a to PhDr. Tomáš Kupčík, Ph.D a Ing. Jaromír Beneš.

Cílem společnosti je nabídnout svým zákazníkům široký sortiment služeb, ale i výrobků, které potěší tělo i duši. Celý komplex je složen z pivních lázní, mořských lázní, pivní hospůdky a kavárny, zážitkové restaurace, pohádkových lázní a ubytovacích prostor.

Rožnovský pivovar nabízí přibližně 15 druhů piva, přičemž sortiment se postupně rozšiřuje. Pivní hospůdka nabízí svým zákazníkům různé druhy piva dle aktuální nabídky. Zákazníci zde mají možnost vybrat si také občerstvení z menší nabídky. Pivní kavárna zahrnuje pro změnu bohatou nabídku domácích dortů. V nejbližší době se také očekává otevření nové čokoládovny jako přidané hodnoty. (Rožnovské pivo, © 2010)

V případě, že si zákazníci potrpí na moderní a netradiční gastronomii mohou navštívit zážitkovou restauraci Albert Málek. Čtyřhvězdičková restaurace je umístěna v restaurovaných pivovarních sklepeních. Jsou zde využívány nejnovější technologie a lokální suroviny, což přináší zákazníkům gastronomický zážitek. (Albert Málek restaurant, © 2015 – 2016)

Pohádkové lázně jsou největším dětským centrem v Beskydech. Jedná se plochu větší než 1000m², kde si děti mohou hrát za každého počasí, rovněž mohou využít solnou křišťálovou jeskyni z himalájské soli. (Pohádkové lázně, © 2015 – 2016)

Pivní lázně nabízejí celou řadu procedur. Speciální typy procedur jsou pak zaměřeny na páry, které si tak mohou vychutnat například společnou koupel v pivu a při takovéto relaxaci zároveň vychutnávat plnými doušky rožnovské pivo, které je jim podáváno po celou dobu péče. (Pivní lázně, © 2011 – 2016)

Mořské lázně jsou originálním a unikátním projektem, který dokáže zprostředkovat atmosféru moře pomocí nejmodernějších technologií, klasických lázeňských postupů a alternativního přístupu. (Mořské lázně, © 2011 – 2016)

Celou návštěvu mohou lázeňští hosté zakončit v pivovarském obchůdku, který je součástí recepce. Zde mají zákazníci možnost zakoupit si celou řadu pivní a mořské kosmetiky. V nabídce je také láhvvé Rožnovské pivo, které si zákazníci často zakupují jako dárky pro své drahé. (Pivovarský obchůdek, © 2011 – 2016)

6.1 Personální politika a motivační prostředí

Vedení Rožnovského pivovaru má jasně stanoveno, co je nejdůležitější a to je přístup k lidem. Klade důraz na spokojeného zákazníka, stejně dobře však ví, že jestliže nebude spokojen zaměstnanec, tento jev se bude odrážet i na spokojenosti zákazníka. Koncept personální politiky je tedy zaměřen na rozvoj lidských zdrojů pomocí vzdělávání a rozvíjení vlastností a dovedností. Firma si klade za cíl, mít motivované a vzdělané zaměstnance, kteří si budou navzájem pomáhat, budou společně komunikovat a předávat si zkušenost a utvoří tak kvalitní pracovní tým. Celkem pracuje v Rožnovském pivovaru okolo 85 zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců patří mezi priority Rožnovského pivovaru. Téměř každý měsíc se zaměstnanci z oddělení obsluhy, účastní školení. Zaměstnanci absolvovali kromě zákonných školení také odborné kurzy a semináře z oblasti přípravy kávy, aperitivů, whisky, vína a podobně. Současně společnost nabízí jazykové kurzy zdarma pro všechny zaměstnance. V rámci vzdělávacího programu se zaměstnanci vydávají na exkurze, poslední byla zaměřena na větší pivovar v kraji a jeho produkci.

Rožnovský pivovar nabízí svým zaměstnancům také sérii benefitů. Zaměstnanci získávají spolu se mzdou odměny. Výše odměn je variabilní a stanovuje ji jednatel, dle svého uvážení. Jestliže zaměstnanec odpracuje 60 hodin měsíčně má právo získat poukaz do restaurace Albert Málek v hodnotě 200 Kč, ke své mzdě.

Benefity poskytované časově omezeně jsou především permanentky do fitness centra, permanentky do krytého plaveckého bazénu a jízdy na koni zdarma. Zaměstnanec, který je zaměstnán minimálně po dobu třech měsíců a každý měsíc odpracuje minimálně 60 hodin, obdrží zaměstnaneckou kartu, díky které má možnost čerpat slevy na nabízený sortiment celého Rožnovského pivovaru.

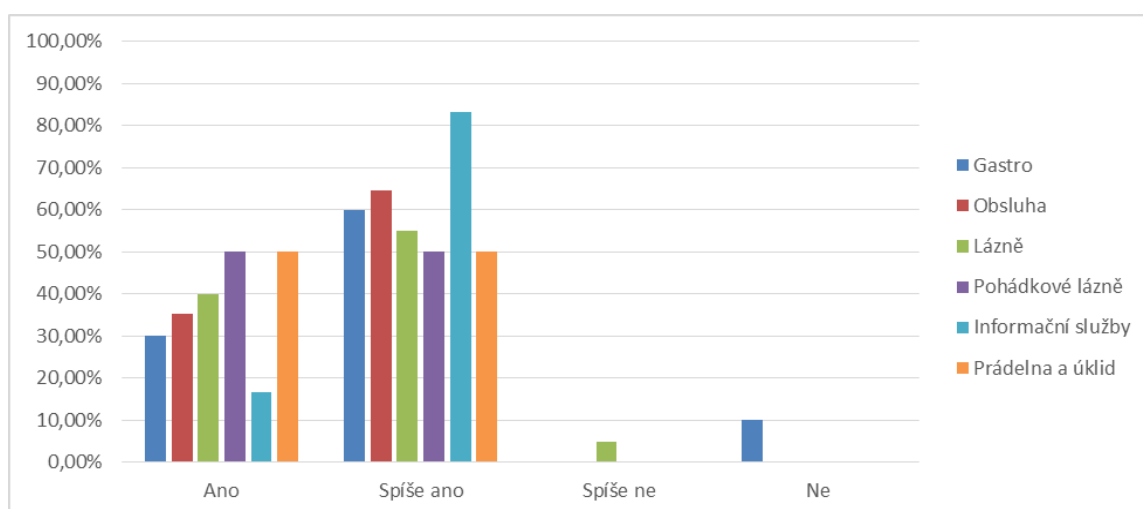
7 ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH DAT

Mezi zaměstnance bylo rozdáno celkem 85 dotazníků a pro zpracování dat jich bylo vráceno 69, návratnost dotazníků byla tedy celkem 81%.

7.1 Pracovní atmosféra

Analýza pracovní atmosféry byla pro přehlednost rozdělena na analýzu pracovního prostředí, doporučení práce v Rožnovském pivovaru, spokojenosti s pracovní dobou, spokojenosti s informovaností, otázky spravedlivého prostředí a jako poslední problémy na pracovišti.

7.1.1 Pracovní prostředí



Graf č.1 – Jste spokojen (a) s pracovním prostředím?

Zdroj: Vlastní

Gastro a obsluha

Převážná většina 60% zaměstnanců ze sekce gastronomie zvolila, že je spíše spokojena s pracovním prostředím, 30% zaměstnanců je zcela spokojeno a naopak jenom 10% respondentů je zcela nespokojena, což je celkem pozitivní. Ovšem je pozoruhodné, že zcela nespokojeno je pouze několik (10%) zaměstnanců ze sekce gastronomie. Zaměstnanci z obsluhy jsou převážně spokojeni co se týče pracovního prostředí a nevykazuje se nikdo, kdo by byl spíše či vůbec nespokojen.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí, která má na starosti vedení týmu gastronomie a obsluhy vnímá spokojenost svých zaměstnanců v poměru spíše ano a spíše ne. Je si vědoma nedostatků v prostorech kavárny a hospůdky kde schází sociální zázemí jako jsou šatny. V otázce celkové spokojenosti s prostředím jej vnímá v pořádku, což vcelku odpovídá hodnocení zaměstnanců.

Lázně

Zaměstnanci v pivní lázních jsou spíše spokojeni s pracovním prostředím a tvoří celkem 55% označení odpovědi spíše ano, zcela spokojeno je 45% a pouze 5% je spíše nespokojeno. Tento výsledek vykazuje pozitivní ohlasy na otázku spokojenosti s pracovním prostředím a lze tedy předpokládat, že v pivních lázních se nenachází žádné větší problémy, které by vykazovaly nespokojenost.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí, která má na starost provoz a fungování pivních lázních předpokládá, že jsou její zaměstnanci s pracovním prostředím spokojeni, jelikož to prostředí čisté, bezpečné, jsou školeni a sociální zázemí je pro zaměstnance také v pořádku.

Pohádkové lázně

Přesně polovina čili 50% zaměstnanců pohádkových lázní je zcela spokojena a 50% spíše spokojena s pracovním prostředím v dětských pohádkových lázních. Žádní zaměstnanci z této sekce nejsou nespokojeni a je tedy velmi pravděpodobné, že se zde nevyskytují nevyhovující prostory či aspekty, které by mohly vyvolat nespokojenost s pracovním prostředím:

Názor liniového vedoucího: Vedoucí má na starost provoz dětských pohádkových lázní a zodpovídá za své zaměstnance. V oblasti pracovního prostředí si jistá spokojenost svých zaměstnanců, jelikož i po přímém rozhovoru s nimi dostala pozitivní zpětnou vazbu a také se zde nachází přátelský kolektiv.

Informační služby

Převážná většina 85% zaměstnanců, kteří se potýkají s komunikací s klienty jsou spíše spokojeni s pracovním prostředím, které jim nabízí Rožnovský pivovar. 15% zaměstnanců je zcela spokojeno a žádní nejsou nespokojeni. Lze to přikládat i zcela ženskému kolektivu a tedy téměř žádnými neshodami na pracovišti.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí, který má na starosti tuto sekci vnímá pracovní prostředí jako vyhovující a nevnímá žádné aspekty, které by tento prostor mohly narušovat.

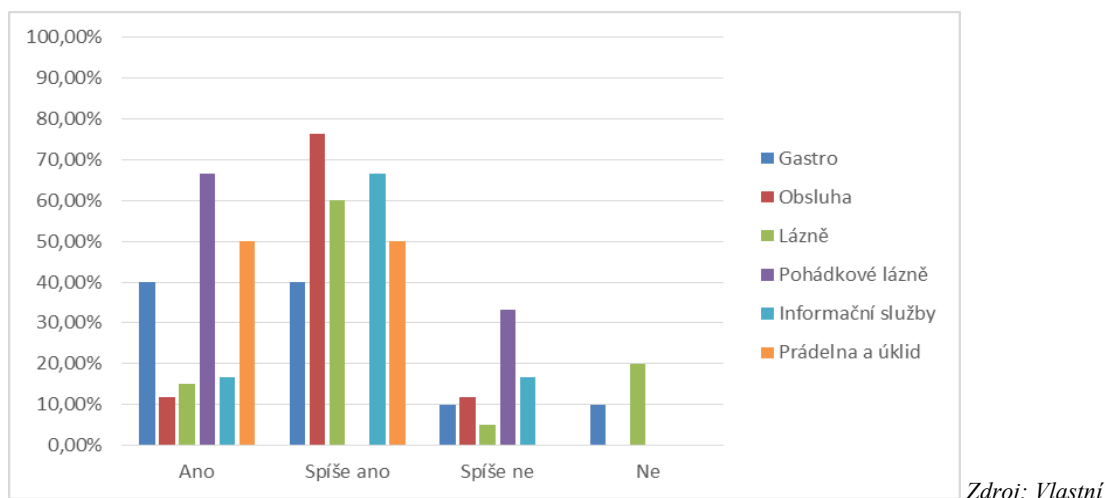
Prádelna a úklid

V otázce na spokojenost s pracovním prostředím se odpovědi řadily do pozitivní části a to tedy na odpovědi ano a spíše ano a procentuálně přesně na 50% a 50%. Můžeme tedy usuzovat, že pro tuto oblast zaměstnanců je prostředí vyhovující.

Názor liniového vedoucího: Zaměstnance prádelny a pro úklid má na starosti mladá vedoucí, která vnímá pracovní prostředí jako vyhovující a zajišťující pohodlí pro zaměstnance. Nevidí zde žádné problémy v sociálním zázemí.

Názor majitelů: První označuje pracovní prostředí jako zcela vyhovující. Je si jistý, že z hlediska estetiky a zázemí je pro zaměstnance velmi příjemné. Z hlediska koležičtství věří, že jsou zaměstnanci spokojeni, jelikož si není vědom fakt, že by zde pracovali netýmoví lidé. Dle druhého majitele je pracovní prostředí pěkné a vhodné pro zaměstnance. Snaží se stále navyšovat počet zaměstnanců, aby byla práce rozprostřena rovnoměrně a tedy vysoce se nezvyšoval nárok na výkon zaměstnanců. V rámci sociálního zázemí se pro zaměstnance snaží stále vylepšovat právě třeba šatny. V rámci výsledků šetření názorů zaměstnanců autorka usuzuje, že se názory ohledně spokojenosti shodují.

7.1.2 Doporučení práce v Rožnovském pivovaru



Graf č.2 – Doporučil (a) byste práci v Rožnovském pivovaru někomu jinému?

Gastro a obsluha

V sekci gastro můžeme vidět poměrně vysoké zastoupení celkem 80% v pozitivním ohodnocení práce a jejího doporučení dalším osobám. Pouze 20% respondentů se přiklonilo spíše k negativnímu ohodnocení a tedy by nedoporučilo práci v Rožnovském pivovaru. V sekci obsluhy je celkem 75% pro odpověď spíše ano a tedy by tuto práci doporučili a nikdo ze zaměstnanců neodpověděl přímo odpověď ne. Vypovídá to o kladnému postoji k práci.

Názor liniového vedoucího: Liniová vedoucí by práci doporučila dále, jelikož již několik jejich přátel na její popud zde pracuje a myslí si, že kolektiv lidí, kteří zde pracují je přátelský a také práce zde je zajímavá. Můžeme tedy říci, že názor této sekce včetně její vedoucí je shodný.

Lázně

Zaměstnanci, kteří pracují v lázních by práci doporučili dále a to téměř 74% z nich. Negativní pocit z práce má 26% zaměstnanců a ti by práci dále nedoporučili. Je zde tedy vidět určitá nespokojenost a možné problémy, na kterých by se mělo zapracovat.

Názor liniového vedoucího: Liniová vedoucí by práci v lázních doporučila a nevidí zde žádné důvody, proč by tomu tak nemělo být. Má pocit, že v lázních je zaměstnancům dopřáván dostatečný komfort a proto by měli být spokojeni a nemají důvod proč by práce právě v tomto sektoru neměla být doporučována. Zde můžeme tedy vidět jisté rozpory mezi názory zaměstnanců a jejich vedoucí..

Pohádkové lázně

Lidé, kteří pracují v této sekci jsou rozděleni v názorech pouze na dvě sekce. Naprosto jistě ano, což tvoří 65% odpovědí a spíše ne, kde vidíme 35%. Je zajímavé, že odpovědi jsou rozděleny celkem váhavě u negativního postoje, kdy není označena celkem razantní odpověď ne.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí tohoto oddělení by doporučila práci v pivovaru dalším osobám a už zde pár lidí, kterým tuto práci doporučila pracuje. Vidí tuto práci jako rozmanitou a shledává zde prostor pro rozvíjení se a určitou seberalizaci. V porovnání s názorem zaměstnanců, zde vidíme určitou sounáležitost.

Informační služby

Zaměstnanci této oblasti by práci doporučili ostatním a to celkem 82% z nich. Což je velmi pozitivní výsledek a můžeme zde vidět vysokou spokojenost. Pouze 18% by práci spíše nedoporučilo a nikdo z respondentů neoznačil odpověď ne.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí zcela jednoznačně odpověděla ano a to hned z několika důvodů. Jako hlavní důvod uvedla fajn lidi v kolektivu, vstřícnost majitelů a také zaměstnanecké výhody, které mohou zaměstnanci čerpat.

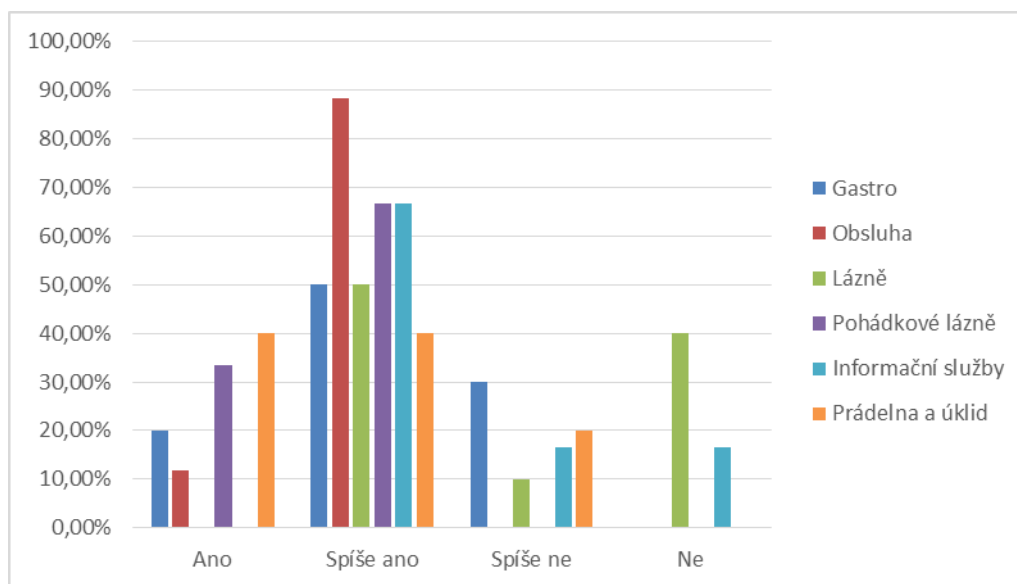
Prádelna a úklid

Zde můžeme vidět nejvyšší spokojenost ze všech oddělení. Všechny odpovědi byly pozitivní, a to konkrétně ano 50% a spíše ano 50%. Nikdo ze zaměstnanců neoznačil negativní odpovědi, což vypovídá o velmi pěkném vztahu k práci a prostředí.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí uvedla, že by práci doporučila a je si jistá tím, že její zaměstnanci to vidí stejně. Jako hlavní důvod uvádí flexibilitu práce a nutně pozitivní vztah k práci, kterou zaměstnanci provádí. Zde můžeme vidět naprostou sounáležitost mezi názorem vedoucího a jejich zaměstnanců.

Názor majitelů: První majitel by práci v pivovaru doporučil jen těm lidem, kteří souhlasí s vizí celého podniku. Je přesvědčen, že pouze takový pracovník je schopen odvádět produktivní výkon a proto zde právě takové lidi zaměstnává. Druhý z majitelů by práci v pivovaru doporučil lidem, kteří jsou kreativní a chtějí být ve firmě kde stále něco děje. Dále lidem, kteří disponují týmovým duchem a bylo by pro ně snazší zapadnout do kolektivu a tedy odvádět produktivní práci. Oba majitelé by tedy práci doporučili dále a tento názor se shoduje s názorem valné většiny zaměstnanců.

7.1.3 Pracovní doba



Graf č.3 – Jste spokojen (a) s pracovní dobou?

Zdroj: Vlastní

Gastro a obsluha

V gastro se pohybujeme vcelku v pozitivnímu hodnocení vůči pracovní době a to celkem 70% označení. Pouze 30% zaměstnanců je spíše nespokojeno. Tento rozdíl můžeme přisuzovat faktu, že gastro je rozděleno na několik sekcí v Rožnovském pivovaru a každá tato podsekce má odlišnou pracovní dobu. Naopak obsluha je víceméně spokojená, jelikož 89% zaměstnanců je spíše spokojeno a 11% zcela spokojeno. Tato sekce je jedna ze dvou, která se pohybuje pouze v pozitivním hodnocení.

Názor liniového vedoucího: Liniová vedoucí byla v této oblasti co týče pracovní doby celkem nejistá. Nebyla zcela schopna určit, zda jsou její zaměstnanci spokojeni a byly zde vidět určité obavy, že to některým nemusí vyhovovat. To se tedy projevilo i na hodnocení zaměstnanců a proto můžeme říct, že si vedoucí je vědoma ne zcela spokojenosti všech pracovníků. Ovšem i pro ni může být pozitivní překvapení, že poměrně velká většina lidí na jejím oddělení s pracovní dobou spokojena je.

Lázně

Zde se názory zaměstnanců rozdělují na dvě poloviny. 50% zaměstnanců je spíše spokojeno s pracovní dobou a 40% ne a 10% spíše ne. Tento názor se nejpravděpodobněji

odvíjí od faktu, že se pracovní doba zaměstnanců odvíjí od počtu zákazníků daného dne a tedy se pracovní doba může prodloužit bez toho, aniž by o tom předem věděli.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí této sekce zastává názor, že zaměstnanci spokojeni jsou ikdyž si je vědoma faktu, že někdy se může pracovní doba prodloužit. Tedy se zde potvrzuje předpoklad, proč je téměř polovina zaměstnanců s pracovní dobou nespokojena.

Pohádkové lázně

Druhá sekce zaměstnanců, která se pohybuje pouze v pozitivní hodnocení ohledně pracovní doby, je právě sekce pohádkových lázní. Téměř 66% zaměstnanců je spíše spokojeno a 34% je zcela spokojeno. Tento výsledek je důsledkem toho, že pracovní doba je přesně stanovená a tedy zaměstnanci přesně ví, jak dlouho budou daný den pracovat.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí si je jistá, že jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní dobou, jelikož rozdělení pracovních hodin je dáno po domluvě, všichni zaměstnanci jsou s ní ztotožnění a se systémem krátkého/dlouhého týdne, který byl nastaven souhlasili.

Informační služby

Téměř 66% zaměstnanců je z této sekce spíše spokojeno s pracovní dobou. 34% je spíše nespokojeno či zcela nespokojeno. Větší polovina vidí tedy pracovní dobu jako vyhovující, ale objevuje se zde téměř 1/3 nespokojených, což přivádí otázku, zda je pracovní doba opravdu v pořádku a zda by se nemělo něco změnit.

Názor liniového vedoucího: Liniová vedoucí předpokládá, že jsou zaměstnanci spokojeni, jelikož pokud zaměstnancům připadá pracovní doba dlouhá, je možné si odpracovat pouze polovinu pracovního dne. Je tedy otázkou, zda zaměstnanci tuto možnost využívají pravidelně nebo ji nevyžívají a proto je téměř 1/3 nespokojená.

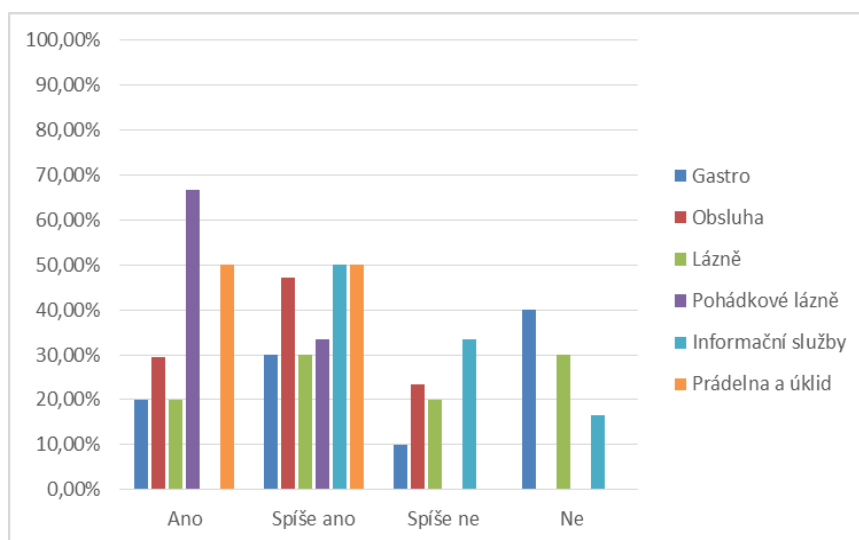
Prádelna a úklid

Téměř všichni zaměstnanci a to konkrétně 80% jsou spokojeni s pracovní dobou a vyhovuje jim. Pouze 20% je spíše nespokojeno a lze to přisuzovat faktu, že pracovní doba v tomto oddělení je převážně v nočních a brzkých ranních hodinách a ne každému může tento čas vyhovovat. Tento čas je vyhrazen kvůli nerušenému provedení práce a také aby tyto práce nezasahovaly do klidného provozu ve dne, kdy se v prostorech Rožnovského pivovaru nachází zákazníci a také aby prádlo bylo připraveno na ráno.

Názor liniového vedoucího: Zde vedoucí předpokládá, že jsou zaměstnanci převážně spokojeni, jelikož si pracovní dobu domlouvají dopředu a mohou si tedy zvolit, které dny chtějí pracovat a které ne.

Názor majitelů: Podle prvního z majitelů je pracovní doba vyhovující pro zaměstnance, kteří jsou ochotní práci obětovat především volná odpoledne a víkendy, kdy do Rožnovského pivovaru přichází většina zákazníků. Také si je vědom toho, že zaměstnanci si směny volí po domluvě s vedoucím daného oddělení a proto vše závisí na komunikaci. Z důvodu, aby zaměstnanci byli spokojeni zaměstnávají mnoho brigádníků. Druhý majitel zastává názor, že pracovní doba zaměstnancům vyhovuje, jelikož si dle něj mohou volit směny kdy chtějí po dohodě s vedoucím oddělení. V porovnání s výsledky analýzy se vnímání spokojenosti lehce odlišuje.

7.1.4 Informovanost



Zdroj: Vlastní

Graf č.4 – Jste spokojen (a) s informovaností v oddělení, ve kterém pracujete?

Gastro a obsluha

U sekce gastru můžeme vidět poměrně vyrovnané výsledky. 50% zaměstnanců je s informovaností spokojena či spíše spokojena a druhá polovina není. Poměrně velké procento označilo odpověď ne a to téměř 40%. Zde můžeme vidět poměrně velké mezery v komunikaci, které se poté můžou odrážet na spokojenosti s informacemi. U obsluhy převažuje spokojenost a to téměř u 74% zaměstnanců. Pouze 26% je spíše nespokojeno a autorka předpokládá, že je to způsobeno jednotným podáváním informací, ale může se zde objevit nedostatek, že se informace k zaměstnancům nedostávají včas.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí zastává názor, že svým zaměstnancům informace předává dostatečně srozumitelně a pokud tomu tak není a zaměstnanci určitým věcem nerozumí, znovu jim tyto informace podá.

Lázně

I v tomto oddělení se objevují vyrovnané názory zaměstnanců v pozitivním a negativním hodnocení. Opět se dělí na přesně dvě poloviny. Pokud bychom hledali důvod proč tomu tak je, je pravděpodobné, že nespokojenost plyne z velkého počtu zaměstnanců a častého střídání směn, kdy ne všechny informace se ke všem dostanou.

Názor liniového vedoucího: Liniová vedoucí předpokládá, že jsou její zaměstnanci spokojeni s informovaností na oddělení, jelikož se jim snaží veškeré informace předat co nejrychleji a dostatečně srozumitelně je vysvětlit. Zde tedy můžeme vidět určitý rozpor v názorech vedoucí a zaměstnanců, jelikož polovina zaměstnanců lázní, kteří se zúčastnili výzkumu je s informovaností nespokojená.

Pohádkové lázně

Zaměstnanci jsou jako jedna ze dvou sekcí spokojeni s informovaností na daném oddělení a nikdo z nich neoznačil negativní odpověď. Odpovědi se rozprostřely mezi ano, kde je to přesně 68% a spíše anob 32%. Svědčí to o přímém přístupu jejich vedoucí a menší počtu zaměstnanců a tedy lehčímu způsobu, jak jim sdělit veškeré potřebné informace.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí je přesvědčená, že veškeré informace svým zaměstnancům předává dostatečně a to buď formou ústní či písemnou pomocí sms, emailu či lístečků na pracovišti.

Informační služby

Překvapivě i zde se objevují vyrovnané výsledky. Jako jediná sekce však není s informovaností zcela spokojena, ale spíše spokojeno je 50% zaměstnanců. Zbylá polovina je rozdělena mezi 32% spíše nespokojených a 18% zcela nespokojených. Zde by se tedy mohla objevovat jistá nespokojenost s komunikací.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí má pocit, že veškeré informace podává svým zaměstnancům a dostatečně je vysvětluje. Ovšem vidí možný problém v oblasti, kdy se ne zcela shodné vedení a může tedy nastat komunikační šum. Tento problém se tedy zjevně odrazil na hodnocení zaměstnanců této sekce.

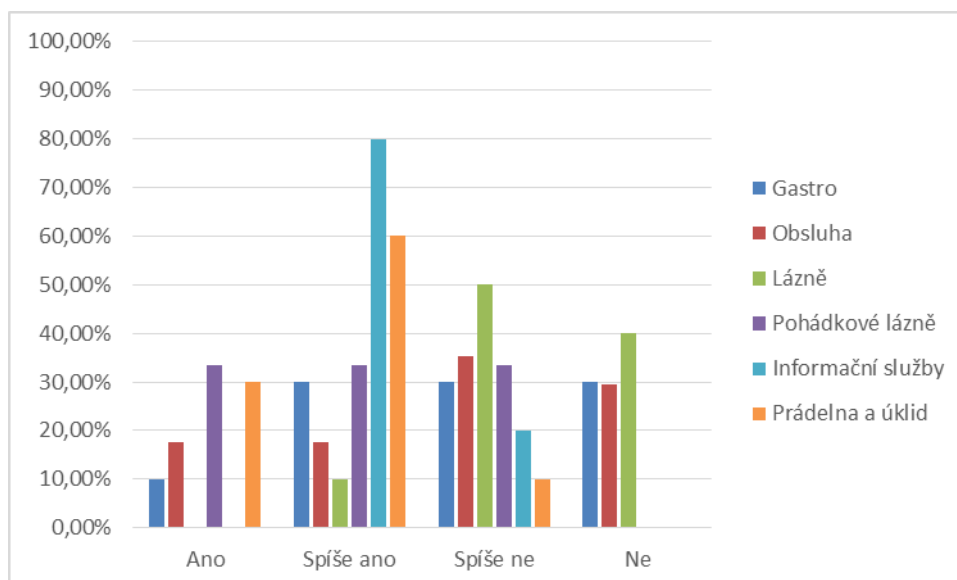
Prádelna a úklid

Druhá sekce, která je pouze v pozitivním hodnocení v oblasti informovanosti je právě toto oddělení. 50% zaměstnanců je zcela spokojeno a druhá polovina spíše spokojena. Svědčí to důkladným předáváním informací a vysvětlení povinností.

Názor liniového vedoucího: Liniová vedoucí je silně přesvědčená, že její zaměstnanci jsou dostatečně informováni, jelikož v případě, že se najde na pracovišti problém s jejich odvedenou prací, tato zpětná vazba jde přímo k nim a můžou se tedy okamžitě začít pracovat na problému. Informace, které dostává od vedení hned předává svým zaměstnancům, aby se předešlo komunikačnímu šumu.

Názor majitelů: Dle obou majitelů informace dostatečně vysvětlují liniovým vedoucím, kteří mají tyto informace poté dále distribuovat svým podřízeným. Počítají s tím, že vedoucí informace dále předávají tak jak mají dané, ale jsou si vědomi faktu, že ne vždy tomu tak musí být. Stále se však snaží pracovat na tom, aby se předcházelo ztracení se informací mezi lidmi.

7.1.5 Spravedlivé prostředí



Graf č.5 – Je podle Vás podnik Rožnovský pivovar spravedlivý ke všem zaměstnancům?

Zdroj: Vlastní

Gastro a obsluha

Zde v gastru se projevuje jistá nespokojenost se spravedlivým prostředím. Téměř 60% zaměstnanců necítí spravedlivé chování ke všem stejně. Odpověď spíše ano zvolilo 30% a 10% ano, přece jen je to menší polovina a proto si autorka myslí, že by se zde mělo zapracovat na postoji zaměstnanců a jejich nadřízených. Obsluha je na tom velmi podobně a to 65% nepocituje spravedlivé chování. Odpovědi v pozitivní půlce tvoří 35% a odpovědi ano a spíše se rozdělují na polovinu. Zde bude určitou roli hrát rozdíl mezi délkou pracovního poměru každého zaměstnance.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí obsluhy a gastru vnímá prostředí jako spravedlivé a konkrétně ona sama ke svým zaměstnancům spravedlivá je, ikdyž si jistá tím, že mnohdy to tak zaměstnanci nevnímají. Pokud však někdo pocituje určitou křivdu, předpokládá, že zaměstnanci se tento problém s ní nebojí řešit. Tady můžeme tedy vidět určitý nesrovnalost s výsledky názorů zaměstnanců, ovšem vedoucí si je vědoma, že negativní výsledky se mohou objevit.

Lázně

U zaměstnanců v lázni velmi vysoce převažuje negativní postoj ke spravedlivému chování Rožnovského pivovaru. Celkem 90% zaměstnanců pocituje nespravedlivost a to konkrétně 50% spíše a 40% zcela. Pouze 10% si myslí, že se Rožnovský pivovar chová ke všem zaměstnancům spravedlivě. Zde by se určitě mělo zapracovat na postoji zaměstnanců a dát jim prostor se vyjádřit, proč si myslí že tomu tak je. Otázkou pak zůstává, zda li se tento pocit nezakládá na rivalitě jednotlivých pracovníků.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí lázni stejně jako vedoucí gastru a obsluhy předpokládá, že zaměstnanci pocítují spravedlivé chování a ona sama se k nim snaží chovat férově. Ovšem zde se tedy názor vedoucího a zaměstnanců zcela kříží, jelikož většina zaměstnanců nepocituje spravedlivé chování.

Pohádkové lázně

Zde výsledky výzkumu oproti předchozím oddělení vyšly celkem pozitivně. 66% zaměstnanců má pocit, že je podnik ke všem spravedlivý a pouze 34% má spíše negativní postoj. Celkově je to pozitivní výsledek a zaměstnanci pohádkových lázní zde pocítují jistotu ve spravedlivém chování.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí má pocit že v zařízení spravedlivé prostředí není. Má pocit že různé pozice nejsou spravedlivě ohodnoceny a majitelé zde dělají rozdíly. Zde je tedy překvapivé že vedoucí pracovník má negativní názor, ale její zaměstnanci vidí spravedlivost celkem pozitivně.

Informační služby

Zaměstnanci tohoto oddělení také zcela výrazně nepocítují, že by byl podnik nespravedlivý. Sice si nikdo ze zaměstnanců není spravedlivým přístupem zcela jistý, ale spíše jistých je 80% zaměstnanců. Což je téměř většina z tohoto oddělení. Pouhých 20% je spíše nespokojeno, ale není to razantní ne a je to celkem malé číslo.

Názor liniového vedoucího: Liniová vedoucí má pocit, že spravedlivé není nikdy nic. Dle ní záleží na tom jaké podmínky si člověk vyjedná, ale je zde vždy možnost domluvy. Tedy lze říci, že vedoucí pro své zaměstnance dělá mnoho, aby pocítovali spravedlivé chování a to se zde i odrazilo na hodnocení, které je převážně pozitivní.

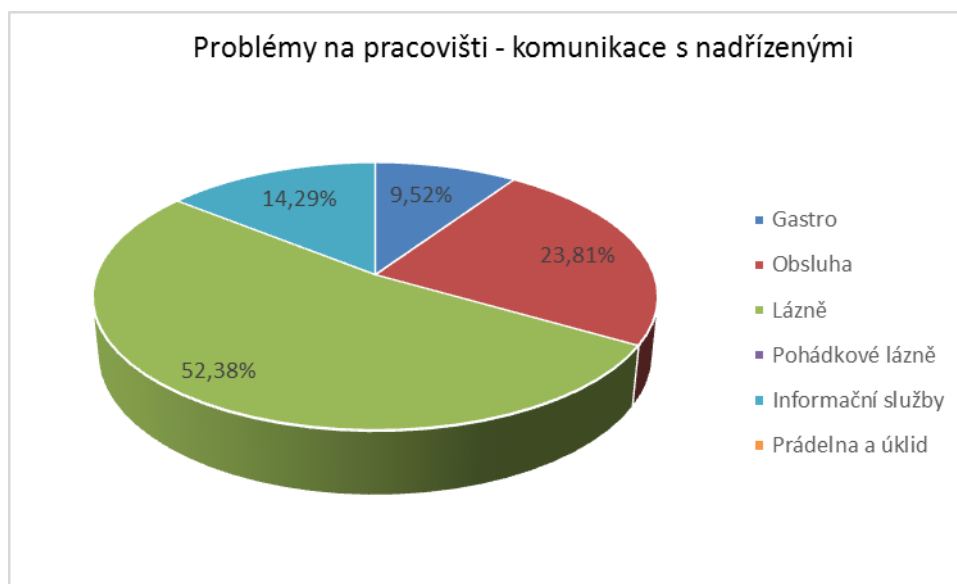
Prádelna a úklid

Zde zaměstnanci pocítují férové jednání a to celkem v 90% odpovědí. Tedy velmi převážně pozitivní hodnocení a pouze 10% zaměstnanců má spíše pocit, že se zde uskutečňuje jistá nespravedlivost. Tohle oddělení je na tom s pocitem zatím nejlépe a je zde vidět velká spokojenost.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí má pocit, že v pivovaru je spravedlivé prostředí, jelikož všichni mají stejně dané podmínky a je jen na nich jak se k nim postaví. Může tedy říci, že zde se názor vedoucího a zaměstnanců shoduje.

Názor majitelů: První majitel si myslí, že spravedlivé prostředí v pivovaru je, jelikož v otázce peněz mají zaměstnanci fixní plat a odměny. Pokud odvádí práci kterou mají, jsou jim tyto odměny vyplaceny. Druhý z majitelů nemá důvod proč si myslet, že by zde bylo nespravedlivé prostředí. Snaží se řešit problémy pokud se vyskytnu nejlépe hned a nemá tedy pocit, že by se věci řešily zákulisně. On sám se snaží ke všem zaměstnancům chovat stejně. Zde se názory majitelů krásně doplňují, jelikož jeden z nich odpovědi pojal z hlediska peněz a druhý z hlediska přístupu k lidem.

7.1.6 Problémy na pracovišti



Graf č.6 – S jakými problémy se na pracovišti setkáváte?

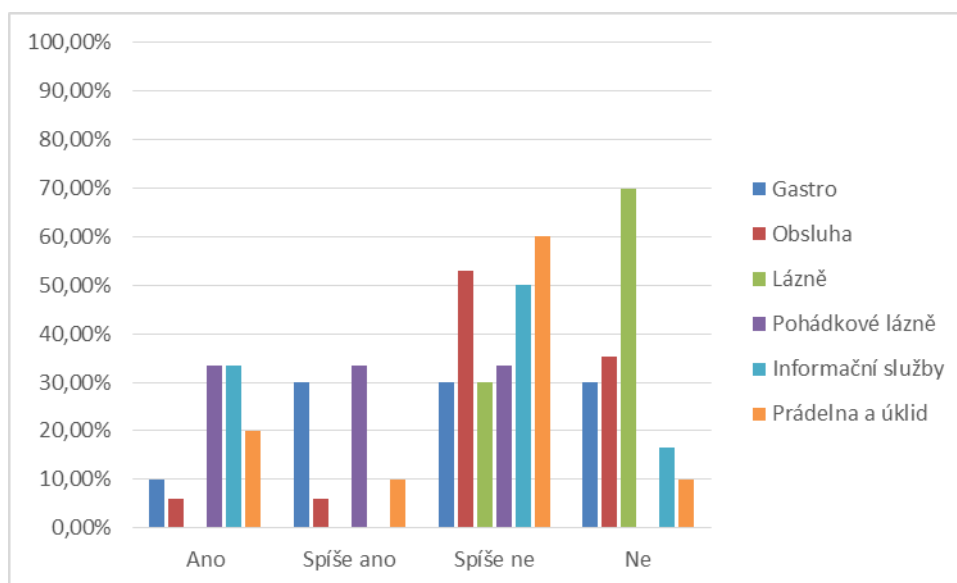
Zdroj: Vlastní

V dotazníkovém šetření se autorka zaměstnanců dotazovala, s jakými problémy se na pracovišti setkávají. Převážná většina jako jednu z možností označila odpověď komunikace s nadřízenými. Autorka zde rozbor tohoto grafu zařadila zejména proto, jelikož všichni vedoucí jednotlivých oddělení při hloubkové rozhovoru, na otázku zda-li si myslí, že se s nimi zaměstnanci nebojí řešit problémy pokud je pociťují, odpověděli, že jsou přesvědčení že se nebojí. Myslí si, že jsou k zaměstnancům otevření a tedy nemají důvod, proč se bát vyjádřit svůj názor. Ovšem v této otázce můžeme vidět určitý rozpor, jelikož zaměstnanci mají problém v komunikaci s nimi. Pouze zaměstnanci prádelny a úklidu a pohádkových lázní nemají v komunikaci s jejich vedoucími žádný problém. Při hloubkovém rozhovoru s majiteli firmy autorka zjistila, že mají stejné pocity jako vedoucí daných oddělení. Tedy že zaměstnanci nemají strach řešit problémy přímo s nimi, avšak jsou si vědomi faktu, že málo který zaměstnanec za nimi přijde a řeší problémy přímo s nimi. Jeden z majitelů však zdůraznil vznik fám, že pokud si budou zaměstnanci stěžovat, bude jim vypovězena smlouva. Tento postup však zcela odmítá. Oba majitelé věří, že zaměstnanci řeší problémy přímo s jejich nadřízenými, tedy vedoucímu oddělení. Autorka předpokládá, že v důsledku problému v komunikaci s nadřízenými může hodně dalších problémů vést právě z této problematiky. Právě tento problém se může odrazit ve spokojenosti s informovaností či spravedlivém chování, kde výsledky dopadly relativně

špatně. Předpokladem špatné komunikace s nadřízenými může být i absence pracovních porad ve větším počtu lidí, které zaměstnanci taky velmi často postrádají.

7.2 Mzda

7.2.1 Platové ohodnocení



Graf č.7 – Jste spokojen (a) s výší platu?

Zdroj: Vlastní

Platové hodnocení je jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňující pracovní spokojenost. Zde se autorka zaměstnanců dotazovala, zda jsou spokojeni s platovým ohodnocením.

Gastro a obsluha

Gastro je převážně nespokojeno s platovým ohodnocením a to přímo 60% ze zaměstnanců. Na druhou stranu 40% respondentů odpovědělo, že spokojení s platem jsou a v porovnání s některými jinými sekcemi výsledky dopadly překvapivě dobře. U obsluhy je již výsledek poněkud horší a to právě proto, že 90% zaměstnanců je s platem nespokojeno a pouhých 10% ano. Autorka předpokládá, že zaměstnanci pocítují nepřiměřené platové ohodnocení vůči odváděné práci.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí usuzuje, že platové ohodnocení určitě nevyhovuje všem zaměstnancům, ale nevidí zde problém ve vedení či systému, který byl zaveden

ohledně platového ohodnocení. Důraz příkládá někdy příliš vysokému samoocňování se vůči stavu trhu práce.

Lázně

Zde můžeme vidět naprostou nespokojenost s platovým ohodnocením. Celých 70% zaměstnanců je zcela nespokojeno a 30% spíše nespokojeno. Jako z jediného oddělení se nenašel žádný zaměstnanec, který byl alespoň spíše či zcela spokojen. Tedy i zde lze předpokládat, že zaměstnanci nepocítují dostatečné odměnění za vykonanou práci.

Názor liniového vedoucího: Liniová vedoucí také prohlásila, že si je jistá, že platové ohodnocení jejím zaměstnancům nevyhovuje a nejsou s ním spokojeni. Tedy názor vedoucího a zaměstnanců je totožný.

Pohádkové lázně

U zaměstnanců této sekce jako u jediné převažuje vyšší počet spokojenosti než nespokojenosti. Celkem 66% lidí je spokojeno a pouze 34% nespokojeno. Autorka si myslí, že je to velmi pěkný a zároveň překvapivý výsledek.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí tohoto oddělení si myslí, že zaměstnanci jsou s platovým ohodnocením nespokojeni a snaží se tuto nespokojenost vyrovnávat pomocí odměn. To se tedy zřejmě i odrazilo na hodnocení spokojenosti jejich zaměstnanců.

Informační služby

Zde je celkem 40% zaměstnanců s platem spokojeno a bohužel 60% zaměstnanců nespokojeno. Opět se zde setkáváme s předpokladem, že zaměstnanci mají pocit, že by za práci, kterou vykonávají mělo dostat vyšší plat.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí je přesvědčená, že jejím zaměstnancům platové ohodnocení nevyhovuje a nejsou spokojeni. Názor je tedy jednotný se zaměstnanci, ale je zde pozitivní, že menší polovina zaměstnanců spokojená je.

Prádelna a úklid

Poprvé ze všech zkoumaných oblastí se setkáváme s faktem, že je více zaměstnanců z této sekce nespokojených než spokojených. A to konkrétně 70% nespokojeno a pouze 30% spokojeno. Zatím se vždy zaměstnanci pohybovali v kladném hodnocení a až nyní a

platové složky se dostáváme do negativního hodnocení. Autorka tedy předpokládá, že pro zaměstnance je platová složka velmi důležitým faktorem.

Názor liniového vedoucího: Liniová vedoucí předpokládá, že jsou zaměstnanci nespokojeni jelikož je tady v této sekci nižší stupeň ohodnocení, než v jiných zařízeních.

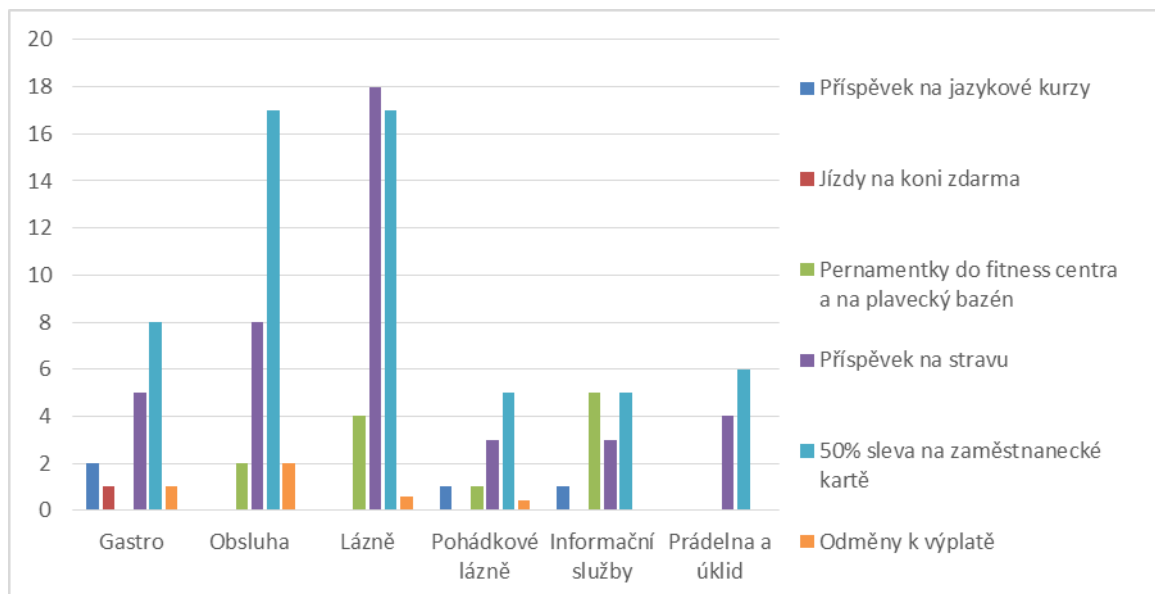
Názor majitelů: Jeden z majitelů si je zcela jist, že platové ohodnocení zaměstnancům nevyhovuje a nikdy vyhovovat nebude. Zastává však názor, že zaměstnancům má být dán průměrný fixní plat dle daného regionu a dále pak odměny, na kterých se odráží vykonaná práce a její přidaná hodnota. Druhý majitel se ve svém názoru naprosto shoduje s prvním majitelem Rožnovského pivovaru.

Přestože výsledky této oblasti zaměstnanecké spokojenosti s platovým ohodnocením dopadly celkově relativně špatně, je nutné podotknout, že platovým ohodnocením je míněna pouze fixní složka platu. Dále zaměstnanci dostávají odměny v podobě dalších financí, které jsou tedy složkou variabilní. Následně mohou ještě využívat další benefity, které jim zaměstnavatel nabízí.

7.3 Benefity

7.3.1 Reálné využití benefitů

Zaměstnanci mají od majitelů v nabídce benefity níže vyjmenované, které mohou dle libosti využívat. Všechny benefity jsou limitovány podmínkou odpracování min. 60 hodin za uplynulý měsíc.



Graf č.8 – Jaké benefity, které firma nabízí, využíváte?

Zdroj: Vlastní

Z grafu vyplývá, že všechny benefity, které jsou nabízeny, alespoň část zaměstnanců využívá. Nejmenší reálné využití můžeme vidět u jízd na koni, které využívá pouze oddělení gastru a další oddělení jej absolutně nevyužívají. Jako nejvyužívanější benefit je 50% sleva na zaměstnanecké kartě, který využívají všichni zaměstnanci. Nejvíce však zaměstnanci v obsluze a v lázních. Příspěvek na stravu má nejvyšší zastoupení v lázních a může to být důsledkem toho, že ve svých prostorech nemají vlastní kuchyňku a proto využívají příspěvku na stravu v pivovaru. Permanentky na plavecký bazén využívají všechny oddělení kromě gastru a prádelny a úklidu. Autorka to přikládá k faktu, že práce na odděleních, které tento benefit využívají, je vcelku fyzicky náročná a proto se zaměstnanci udržují v kondici, aby tuto práci zvládali. Také zde může být určitým faktorem věk zaměstnanců.

Názor liniových vedoucích: Většina vedoucích se shodla na tom, že dle nich zaměstnanci využívají nejvíce 50% slevu na zaměstnanecké kartě a poté příspěvek na stravu. Tento od-

had se tedy potvrdil. Vedoucí gastru a obsluhy si dále myslí, že obsluha využívá ještě navíc permanentky do fitness centra, což se ve výsledcích také potvrdilo. Lze tedy říci, že vedoucí mají přehled o využívání benefitů jejich zaměstnanci. Z pohledu majitelů na využívání benefitů je nutné říci, že jsou si jistí tím, že si každý zaměstnanec z nabídky benefitů, vybere ten, který mu nejvíce vyhovuje. Myslí si, že nabídka je dostatečně široká a proto je na každém zaměstnanci, který bude benefit využije. Ovšem mají také strach z toho, že mnoho benefitů, které nabízejí, není využíváno dostatečně. Podle jednoho z majitelů jejich zaměstnanci chtějí hodně věcí a když jim je dají, už o ně poté ztrácejí zájem.

7.3.2 Motivační benefity

Autorka dále položila zaměstnancům otázku ohledně benefitů, které by využívali, kdyby byly v nabídce a aby je ohodnotili na škále od 1 do 5, kdy 1 byla nejmenší důležitost a 5 bodů nejvyšší důležitost.

Motivační faktor	Počet bodů	Pořadí
Odměny k výplatě	313	1.
1 jídlo denně zdarma	291	2.
Příspěvek na masáže	272	3.
Vstupenky na kulturní události	223	4.
Permanentky do fitness centra a na plavecký bazén	222	5.
Příspěvek na vzdělávání a jazykové kurzy	204	6.

Tab. č.1 – Jakým benefitům ve firmě byste dal(a) přednost?

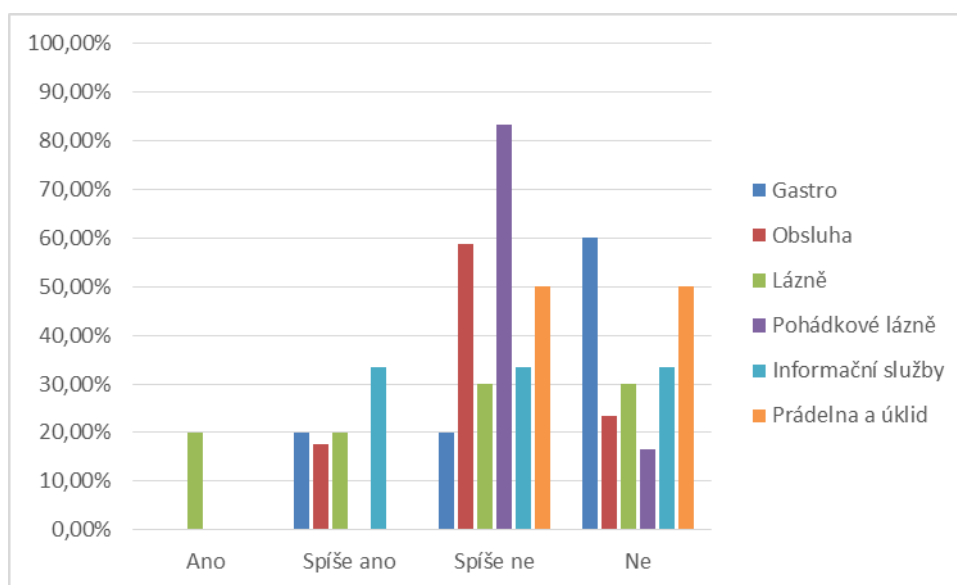
Zdroj: Vlastní

Zde můžeme vidět, že nejvíce by využívali odměny k výplatě. Byl to velmi předpokládaný výsledek, jelikož odměny jsou rozdávány ve formě hotovosti a je to tedy další příplatek k již stávajícímu platu. Druhé potenciální nejvyšší využití by dostalo 1 jídlo denně zdarma. Jelikož momentálně zaměstnanci dostávají na jídlo pouze příspěvek a to tedy polovinu ceny jídla hradí zaměstnavatel a druhou polovinu si hradí zaměstnanci sami. Ne hotově, ale částka se jim odečítá z celkového obnosu, který mohou za měsíc vyčerpat ze zaměstnanecké karty. Je tedy dle výsledků velmi pravděpodobné, že pokud by tohle jídlo bylo zcela zdarma, zaměstnanci by jej využívali zdaleka více, než doposud využívá příspěvek na stravu. Příspěvek na masáže by byl pravděpodobně také velmi využíván, což je poněkud zajímavé, jelikož již nyní jej zaměstnanci mohou využívat, ale pouze při splnění odpracování

daného počtu hodin. Další benefitem, který Rožnovský pivovar nabízí je po odpracování 120 hodin měsíčně návštěva lázní či masáž zdarma. Jelikož v nynější nabídce benefitů schází jakákoliv forma kulturního vzdělávání, zaměstnanci by také velmi ocenili vstupenky na kulturní události. Na posledních dvou příčkách se umístily permanentky do fitness centra a příspěvky na jazykové kurzy, které se i v nynějším využívání benefitů ne zcela často využívají a vyplývá z toho, že pro zaměstnance nejsou zcela atraktivní.

7.4 Setrvání v pracovním poměru

V této části se autorka dotazovala zaměstnanců, zda uvažují o změně zaměstnání.



Graf č.9 – Přemýšlel(a) jste, že v nejbližší době změníte zaměstnání?

Zdroj: Vlastní

Gastro a obsluha

V gastru můžeme říct že 80% zaměstnanců o změně pracoviště neuvažuje a pouhých 20% ano. To je poměrně pozitivní zpráva pro vedoucího i majitele pivovaru, jelikož naprostá většina těchto zaměstnanců v této práci chce zůstat. V obsluze je tomu velmi podobně a to právě 83% zaměstnanců o změně neuvažuje a spíše ano 17%. Můžeme tedy říci, že nikdo ze zaměstnanců zcela razantně neuvažuje o naprosté změně.

Názor liniového vedoucího: Vedoucí doufá a pevně věří v to, že její zaměstnanci s práci v pivovaru nadále počítají a nemají v plánu ji měnit. Dle jejího názoru se tady zaměstnanci mají šanci stále posouvat dál formou určité seberealizace.

Lázně

Zde se jako v naprosto jediné sekci objevuje naprostě jisté ano a to téměř u 20% zaměstnanců. Stejně procento zaměstnanců spíše uvažuje o změně zaměstnání. Zbýlých 60% o změně neuvažuje a plánuje zde zůstat. Tady se může odrážet vysoká nespokojenost s platovým ohodnocením, kde všichni zaměstnanci byli nespokojeni.

Názor liniového vedoucího: Liniová vedoucí předpokládá, že její zaměstnanci neplánují opuštění práce, kterou nyní vykonávají. Pravidelně se jich ptá zda s prací počítají do budoucna. Tady je poněkud rozpor, jelikož téměř 40% zaměstnanců z toho oddělení uvažuje o změně.

Pohádkové lázně

Celých 85% zaměstnanců spíše neuvažuje o změně a 15% zcela neuvažuje o změně zaměstnání. To vypovídá o celkové spokojenosti v práci v kladném směru. Tyto vysoké číslo také odpovídají celkovému stavu, jelikož tohle oddělení se při celé výzkumu drželo spíše v kladném hodnocení jednotlivých oblastí.

Názor liniového vedoucího: Dle vedoucí zaměstnanci nemají v plánu práci změnit a počítají s ní i nadále. Dle jejího názoru zaměstnanci tato práce baví, rozvíjí se a dává jim prostor se vyjádřit. Tady jde vidět, že vedoucí má přehled o plánech svých zaměstnanců, jelikož názory se shodují.

Informační služby

Zde 66% zaměstnanců neuvažuje o změně a pouhých 33 spíše ano. V této oblasti by tento výsledek nemusel být způsoben celkovou nespokojeností s Rožnovským pivovarem, ale spíše vůči stereotypnosti samotné práce.

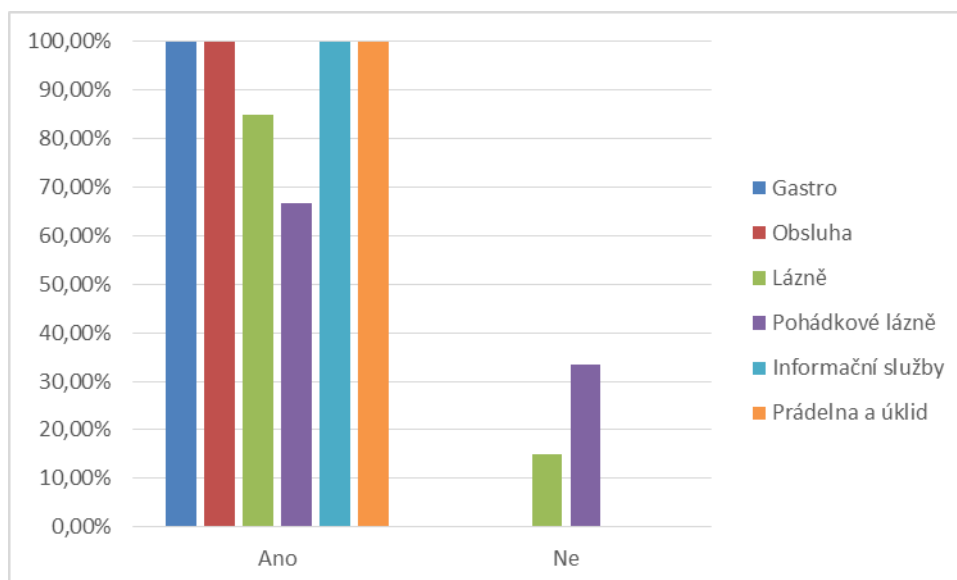
Názor liniového vedoucího: Vedoucí se vyjádřila, že většina jejich zaměstnanců dle jejího úsudku s prací v pivovaru do budoucna počítá a nemá v plánu jej měnit. Dle ní mají možnost říct svůj názor, vyjádřit připomínky a zapracovat na důvodech, proč by případně pivovar chtěli opustit.

Prádelna a úklid

Jak vyplynulo i z předchozích výsledků ostatních oblastí, ani nyní tito zaměstnanci neprojevují negativní hodnocení. Žádní zaměstnanci v této sekci neuvažují o změně zaměstnání.

Názor liniového vedoucího: Liniová vedoucí si myslí, že zaměstnanci o změně neuvažují. Dává jim prostor k vyjádření a je přesvědčená, že pokud je vše v pořádku na obou stranách, ani jedna ze stran nemá důvod k ukončení pracovního poměru. Zde lze vidět stejné smýšlení zaměstnanců a jejich vedoucí, jelikož výsledky zkoumání se shodují.

Nyní se dostáváme ke grafu, který je v návaznosti na předchozí. Zde se autorka dotazovala, zda zaměstnanci počítají s prací v pivovaru v blízké budoucnosti a to přesněji 1 – 2 let. Z rozboru předchozí grafu můžeme vidět, že výsledky se shodují. Potvrzuje se zde postoj zaměstnanců lázní, kteří ve velké počtu uvažují o změně. Ovšem překvapivý výsledek je zde u pohádkových lázní, kdy celkem 30% zaměstnanců s prací v blízké budoucnosti nepočítá. Je tedy pravděpodobné, že momentální o změně neuvažují, ale v budoucnosti by se chtěli věnovat práci jiné.



Graf č.10 – Máte v plánu v Rožnovském pivovaru pracovat nadále v blízké budoucnosti (1-2 roky) ?

Zdroj: Vlastní

Názor majitelů: Oba majitelé předpokládají mírnou fluktuaci zaměstnanců. Přes letní sezónu vždy naberou více zaměstnanců na dohodu o provedení práce a ti po konci sezóny odcházejí. Ovšem u pracovníků, kteří zde pracují stále a více než 1 rok, nepředpokládají, že by práci chtěli změnit. Snaží se s nimi komunikovat a dávají jim prostor se vyjádřit.

7.5 Faktory ovlivňující pracovní výkon

Důležitost	Počet bodů	Pořadí
Jistota pracovního místa	115	1.
Zaměstnanecké benefity	116	2.
Náplň práce	132	3.
Velikost měsíčního platu	135	4.
Pracovní prostředí	136	5.
Vztahy na pracovišti	139	6.
Dobré jméno firmy	142	7.
Osobnost nadřízeného	171	8.
Seberealizace	173	9.

Tab. č.2 – Hodnocení faktorů ovlivňujících pracovní výkon, dle důležitosti pro zaměstnance

Zdroj: Vlastní

Jednou z výzkumných otázek bylo zjistit, jaké faktory, které by mohly ovlivňovat pracovní výkon zaměstnanců, jsou pro ně nejdůležitější. Zaměstnanci měli ohodnotit 9 faktorů na stupnici od 1 do 5, kdy 1 označovala nejvyšší důležitost a 5 nejnižší důležitost. Stejně faktory měli ohodnotit v rámci toho, jak jsou s těmito faktory nyní spokojeni. Dle výsledků ohledně spokojenosti s platovým ohodnocením autorka předpokládala, že tento faktor obsadí první místo, ale mylila se. Důležitost velikosti měsíčního platu se objevila až na 4.místě, což je velmi zvláštní. Pro zaměstnance je tedy nejdůležitější jistota pracovního místa. Může to vycházet i z určitého pocitu zodpovědnosti, kdy lidé musí živit své rodiny, anebo musí být schopni se sami o sebe postarat a proto jistota je pro ně nejdůležitější. Benefity, které jsou přídatkem k platu, obsadily druhé místo. Zde je tedy vidět, že benefity jsou pro zaměstnance velmi důležité a nechtějí o ně přijít. Třetím nejdůležitějším faktorem pro zaměstnance je náplň práce a to odpovídá již uvedené teorii. Pokud zaměstnanec vykonává rozmanitou práci, jeho motivace je vyšší a stále se uspokojuje nové potřeby. Dále vidíme pracovní prostředí, vztah na pracovišti, dobré jméno firmy, osobnost nadřízeného a na posledním místě seberealizace. Autorka předpokládá, že seberealizace je na posledním místě z toho důvodu, že v určitých sekcích pracují starší lidé a chtíč seberealizace je ve vyšším věku již nižší než u mladších jedinců.

Spokojenost	Počet bodů	Pořadí
Dobré jméno firmy	127	1.
Zaměstnanecké benefity	132	2.
Pracovní prostředí	148	3.
Osobnost nadřízeného	161	4.
Vztahy na pracovišti	164	5.
Náplň práce	173	6.
Jistota pracovního místa	187	7.
Seberealizace	188	8.
Velikost měsíčního platu	248	9.

Tab. č.3 - Hodnocení faktorů ovlivňujících pracovní výkon, dle současné spokojenosti

Zdroj: Vlastní

Nyní si můžeme porovnat, jak jsou zaměstnanci s těmi faktory spokojeni vůči jejich důležitosti. Například nejspokojenější jsou s dobrým jménem firmy, ve které pracují, ale u faktorů důležitosti skončilo až na 7. místě, čímž můžeme říct, že přestože jsou s ním spokojeni, nijak závratně to neovlivňuje jejich pracovní výkon. Ve spokojenosti i v důležitosti obsadili druhé místo benefity, což je velmi pěkné a pozitivní pro majitele, jelikož jestliže jsou zaměstnanci s benefity velmi spokojeni a zároveň velmi výrazně ovlivňují pracovní výkon, předpokládá se tedy vysoká produktivita. Oproti tomu jistota pracovního místa skončila až na 7. místě, přičemž je pro zaměstnance nejvyšším faktorem důležitosti. Zde by se mělo určitě zapracovat na zajištění toho, aby si zaměstnanci byli pracovním místem jistí a nemuseli být v obavách. Nejméně spokojeni jsou s velikostí měsíčního platu, což se nám již potvrdilo i v dřívější analýze spokojenosti s platovým ohodnocením.

8 SHRUTÍ STĚŽEJNÍCH ZÁVĚRŮ

Analýza měření spokojenosti zaměstnanců v Rožnovském pivovaru byla rozdělena na několik hlavních sekcí, mezi které řadíme pracovní atmosféru, mzdu, benefity, setrvání v pracovním poměru a faktory ovlivňující pracovní výkon. Tyto oblasti jsou stěžejní pro účelné měření spokojenosti zaměstnanců. Celý výzkum byl analyzován pomocí třídění druhého stupně a to vůči oddělení, na kterém zaměstnanci pracují. Výsledky byly dále porovnávány s názory liniových vedoucích, jak oni vidí spokojenost svých zaměstnanců. Na konci každé sekce byl dále vyjádřen názor majitelů, jak si právě oni myslí, že jsou zaměstnanci spokojeni.

V pracovní atmosféře bylo několik hlavních podsekcí, které autorka analyzovala. V oblasti pracovního prostředí můžeme říci, že jsou zaměstnanci celkově převážně spokojeni. Názory vedoucích se ve většině případů neodlišovaly od vyjádření názorů jejich zaměstnanců a můžeme tedy říci, že v této oblasti mají vedoucí přehled.

Velmi podobně tomu bylo u doporučení práce v Rožnovském pivovaru dalším osobám, kdy by většina zaměstnanců práci doporučila. Zde se odráží i fakt, že převážná většina zaměstnanců nehodlá v blízké době změnit zaměstnání. Vedoucí jednotlivých oddělení odpovídali velmi obdobně a taktéž by práci doporučili dále.

V oblasti pracovní doby se již názory zaměstnanců velmi mísily. Převážně se odlišovaly názory jednotlivých oddělení, ale tento jev odpovídá tomu, že každá sekce má rozdílnou pracovní dobu. Zde se již ukázal určitý rozpor s názory vedoucích a to zejména u oddělení lázní a informačních služeb.

U informovanosti byly výsledky jednotlivých oddělení poměrně vyrovnané. Jediná oblast prádelny a úklidu byla spokojena. Ostatní oddělení se celkem souměrně rozptýlila do všech nabízených odpovědí. Nejvyšší nespokojenost s informovaností autorka zaznamenala u oddělení gastru. Většina vedoucích zastávala názor, že se snaží informovat oddělení dostatečně a srozumitelně, ovšem jsou si vědomi možných komunikačních šumů.

Ohledně spravedlivého prostředí se hodnocení dostalo již do negativní části. Velmi vysoký počet zaměstnanců necítí v pivovaru spravedlivé chování a to zejména zaměstnanci v lázních. Názory vedoucích se v této oblasti velmi neshodovaly s názory zaměstnanců. Přes veškerou snahu, kterou vyvíjejí, zaměstnanci nepocítují přílišnou spravedlivost.

V části kdy se autorka dotazovala na problémy na pracovišti, vyšel z výzkumu jako největší problém komunikace s nadřízenými. Tady jsme se dostali do situace, kdy vedoucí a zaměstnanci, mají naprosto odlišné názory. Vedoucí odpovídali, že mají pocit, že se zaměstnanci nebojí s nimi řešit problémy, pokud je pociťují. Ovšem zaměstnanci pociťují problém v komunikaci s nimi a autorka si tedy myslí, že právě na této problematice by se mělo zapracovat.

Druhou sekcí byla mzda a konkrétně spokojenost s platovým ohodnocením. Zde byla valná většina zaměstnanců nespokojená. Vedoucí jsou si těchto názorů vědomi, ovšem vyjadřují se, že kompenzací vůči výši platu jsou odměny a benefity, které zaměstnanci dostávají.

Třetí sekcí zkoumání byly benefity, kdy autorka analyzovala reálné využívání benefitů a potenciální využívání nových. Z výsledků vyplynulo, že všichni zaměstnanci benefity využívají, i přestože pouze v omezeném množství. Některé jsou však využívány naprosto minimálně a proto by bylo vhodné je nahradit některými, které byly ohodnoceny jako velmi důležité při zkoumání potenciálních nových. Vedoucí správně odhadli, které benefity jejich zaměstnanci využívají a jde zde vidět určitý přehled.

Čtvrtou sekcí zkoumání bylo setrvání v pracovním poměru. Zde jsme se dozvěděli, že většina pracovníků o změně zaměstnání neuvažuje a pokud ano, tak jsou to zaměstnanci lázní. Při otázce na setrvání v nynější práci v blízké budoucnosti, zaměstnanci počítají s prací v pivovaru. Výsledky se shodují s názory vedoucích, pouze v případě lázní, byl názor vedoucí a zaměstnanců rozdílný.

Poslední sekcí zkoumání byly faktory ovlivňující pracovní výkon, kdy zaměstnanci hodnotili faktory z pohledu důležitosti a současné spokojenosti. V případě důležitosti je pro zaměstnance nejdůležitější jistota pracovního místa a v otázce s čím jsou nejvíce spokojeni, byl zvolen faktor dobrého jména firmy.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo Měření spokojenosti zaměstnanců v Rožnovském pivovaru. V teoretické části se autorka zabývala firemní identitou, řízením lidských zdrojů, pracovní motivací, pracovní spokojeností a na závěr metoda měření spokojenosti zaměstnanců. V praktické části autorka získané vědomosti z odborné literatury převedla do praxe. Ve společnosti Rožnovský pivovar, kde byl prováděn výzkum, autorka již momentálně pracuje a dění uvnitř firmy ji není lhostejné. Proto se snažila zjistit, jaká je úroveň spokojenosti zaměstnanců v tomto podniku. Autorka zvolila výzkum formou písemného dotazníkového šetření, které je formou kvantitativní, které dále doplnila kvalitativním šetřením a to konkrétně hloubkovými rozhovory, které byly vedeny s vedoucími jednotlivých oddělení v Rožnovském pivovaru. Pro kvantitativní šetření oslovila 85 zaměstnanců. Aktivně se výzkumu zúčastnilo 69 respondentů, tedy návratnost bylo 81%. Hloubkových rozhovorů se účastnilo 7 osob a to konkrétně 2 majitelé a 5 osob na vedoucích pozicích. Anonymní dotazník byl rozdělen na 5 hlavních částí a to pracovní atmosféra, mzda, benefity, setrvání v pracovním poměru a faktory ovlivňující pracovní výkon. Výsledky analýzy měření spokojenosti a stěžejních závěrů autorka shrnula v poslední kapitole. Závěrem autorka může říct, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni s pracovní atmosférou a také s podnikem, ve kterém pracují, jelikož většina z nich by práci zde doporučila svým známým či přátelům. V této společnosti by se mělo zapracovat na informovanosti zaměstnanců. Nejvíce nespokojeni jsou zaměstnanci s platovým ohodnocením, o čemž však majitelé vědí. Navzdory tomu jsou jim nabízeny benefity, které zaměstnanci hojně využívají. Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci s dobrým jménem firmy, což se odráží i na faktu, že většina z nich práci v blízkém budoucnosti nehodlá změnit. Veškeré výsledky výzkumu autorka bude dále prezentovat samotným majitelům firmy, kteří s výzkumem souhlasili a byli k němu velmi vstřícní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005. Business books. ISBN 8025105059.
- [4] BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books. ISBN 8025103749.
- [5] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie. ISBN 9788074181986.
- [6] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024743370.
- [7] KOLLÁRIK, Theodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK, 2002. 190 s. ISBN 80-223-1731-4.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 9788024735276.
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [11] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. Psyché. ISBN 802470577X.
- [12] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x.
- [13] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 8073570467.

[14] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 9788024727905.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

[1] Ivo Bělonohý, 2013. Deník veřejné zprávy [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6597474>

[2] Albert Málek, 2015. In: www.malekrestaurant.cz [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.malekrestaurant.cz/>

[3] Mořské lázně, 2011. In: www.morskelazne.cz [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.morskelazne.cz/>

[4] Pohádkové lázně, 2015. www.pohadkovelazne.cz [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.pohadkovelazne.cz/>

[5] Pivní lázně, 2011. In: www.roznovskepivnilazne.cz [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://roznovskepivnilazne.cz/>

[6] Pivovarský obchůdek, 2011. In: www.pivovarskyobchudek.cz [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.pivovarskyobchudek.cz/>

[7] Rožnovské pivo, 2010. In: www.roznovskepivo.cz [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://roznovskepivo.cz/>

[8] SERVQUAL, 2016. www.servqual.cz [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tab. č.1 – Jakým benefitům ve firmě byste dal(a) přednost?

Tab. č.2 – Hodnocení faktorů ovlivňují pracovní výkon, dle důležitosti pro zaměstnance

Tab. č.3 - Hodnocení faktorů ovlivňují pracovní výkon, dle současné spokojenosti

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1 – Jste spokojen (a) s pracovním prostředím?

Graf č.2 – Doporučil (a) byste práci v Rožnovském pivovaru někomu jinému?

Graf č.3 – Jste spokojen (a) s pracovní dobou?

Graf č.4 – Jste spokojen (a) s informovaností v oddělení, ve kterém pracujete?

Graf č.5 – Je podle Vás podnik Rožnovský pivovar spravedlivý ke všem zaměstnancům?

Graf č.6 – S jakými problémy se na pracovišti setkáváte?

Graf č.7 – Jste spokojen (a) s výší platu?

Graf č.8 – Jaké benefity, které firma nabízí, využíváte?

Graf č.9 – Přemýšlel(a) jste, že v nejbližší době změníte zaměstnání?

Graf č.10 – Máte v plánu v Rožnovském pivovaru pracovat nadále v blízké budoucnosti (1-2 roky) ?

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Dotazník

Příloha P II – Individuální hloubkový rozhovor

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den milé kolegyně a kolegové,

Jmenuji se Petra Graclíková a jsem studentkou 3. ročníku oboru Marketingových komunikací ve Zlíně. Dotazník, který máte v ruce, bude velmi podstatným podkladem pro mou bakalářskou práci na téma „Měření spokojenosti zaměstnanců v Rožnovském pivovaru“. Dotazník je zcela anonymní a Vaše odpovědi neuvidí nikdo jiný než já. Tudíž Vás prosím o pravdivé odpovědi na uvedené otázky.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

1. Práce, kterou vykonávám v podniku Rožnovský pivovar, je pro mne zajímavá:

Rozhodně souhlasím

- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

2. Jste spokojen (a) s pracovním prostředím?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Doporučil (a) byste práci v Rožnovském pivovaru někomu jinému?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Jste spokojen (a) s pracovní dobou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Jste spokojen (a) s výší platu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Odpovídá výše Vaší mzdy, Vaším pracovním výkonům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Je pro Vás dostatečně motivující systém mzdy a mzdových bonusů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Jsem spokojen/a s komunikací a informovaností v oddělení, ve kterém pracujete?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Je množství benefitů, které nabízí firma dostačující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jakým benefitům ve firmě byste dal (a) přednost? (označte číslo od 1 do 5, 1 = nejméně důležité 5 = nejvíce důležité)

- Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy 1 2 3 4 5
- Příspěvek na masáže 1 2 3 4 5
- Permanentky do fitness centra a na plavecký bazén 1 2 3 4 5
- 1 jídlo denně zdarma 1 2 3 4 5
- Vstupenky na kulturní události 1 2 3 4 5
- Odměny k výplatě 1 2 3 4 5
- Jiné : _____

11. Jaké benefity, které firma nabízí, využíváte? (můžete označit více odpovědí)

- Jazykové kurzy
- Jízdy na koni
- Permanentky do fitness centra a na plavecký bazén
- Příspěvek na stravu
- 50% sleva na zaměstnanecké kartě
- Odměny k výplatě

12. Je podle vás podnik Rožnovský pivovar spravedlivý ke všem zaměstnancům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Co na pracovišti postrádáte?

- Lidský přístup
- Pracovní porady
- Spravedlivý systém odměňování
- Nic, vše je perfektní
- Jiná možnost: _____

14. Na pracovišti se setkáváte s problémy týkající se:

- Komunikace s nadřízenými
- Způsobu organizace práce
- Přesného vymezení pracovních povinností
- Komunikace se spolupracovníky
- S žádnými problémy se na pracovišti neseťkávám
- Jiná možnost: _____

15. Nyní zde máte vypsány jednotlivé faktory, které by mohly ovlivňovat Váš pracovní výkon. Prosím ohodnoťte každý z nich, jak je podle Vás důležitý (1 – nejvíce důležitý, 5 – nejméně důležitý) a také jak jste s ním spokojený (1 – nejvíce spokojen, 5 – nejméně spokojen). Zakroužkujte.

Důležitost		Spokojenost
1 2 3 4 5	velikost měsíčního platu	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	vztahy na pracovišti	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	jistota pracovního místa	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	náplň práce	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	seberealizace	1 2 3 4 5

1 2 3 4 5	osobnost nadřízeného	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	dobré jméno firmy	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	pracovní prostředí	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	zaměstnanecké benefity	1 2 3 4 5

16. Cítíte se dobře v kolektivu, který je Vám nejbliže (lázně, obsluha, pohádkové lázně, atd.) ?

- Ano, líbí se mi, cítím se v něm dobře
- Převážně ano, občas jsou neshody, ale nic vážného
- Ne, atmosféra kolektivu na pracovišti je napjatá

17. Co je pro vás nejvíce stresující v práci?

18. Vyhovuje vám týmová práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Přivítal(a) byste změnu pozice?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Přemýšlel (a) jste, že v nejbližší době změníte zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Co by bylo pro Vás vážným důvodem k tomu, pokud byste se rozhodli sami ukončit pracovní poměr v Rožnovském pivovaru. Označte max. 3 odpovědi.

- Nespokojenost s pracovním ohodnocením
- Odebrání zaměstnaneckých benefítů
- Nespokojenost s pracovním zařazením
- Změna pracovní pozice/ náplně, se kterou nesouhlasím
- Neustále neshody s nadřízeným
- Neshody v pracovním kolektivu
- Vlastní pracovní selhání
- Vlastní lidské selhání

- Výhodnější pracovní nabídka
- Jiné: _____

22. Máte v plánu v Rožnovském pivovaru pracovat nadále v blízké budoucnosti (1 – 2 roky) ?

- Ano
- Ne

23. Jste

- Muž
- Žena

24. Věk

- Do 24 let
- 25 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 -50 let
- Více než 50 let

25. V jakém pracovním poměru jste zaměstnán/a?

- Dohoda o provedení práce
- Stálý pracovní poměr

26. Ve kterém oddělení podniku pracujete?

- Gastro
- Obsluha
- Lázně
- Dětské pohádkové lázně
- Informační služby

27. Jak dlouho v podniku Rožnovský pivovar pracujete?

- Méně než 3 měsíce
- 3 – 6 měsíců
- 7 měsíců – 3 roky
- 3 – 5 let
- Více než 5 let

PŘÍLOHA P II: INDIVIDUÁLNÍ HLOUBKOVÝ ROZHOVOR