Návrh na zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy

Kateřina Beránková

Bakalářská práce
2023

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Kateřina Beránková**
Osobní číslo:	**K19148**
Studijní program:	**B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor:	**Marketingové komunikace**
Forma studia:	**Prezenční**
Téma práce:	**Návrh na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice významu a metod měření spokojenosti zaměstnanců ve firmě.
2. Stanovte cíl práce, formulujte výzkumné otázky a zvolte vhodné metody výzkumu.
3. Charakterizujte vybranou firmu a její interní prostředí.
4. Realizujte primární výzkum, vyhodnoťte a interpretujte získané data a zodpovězte výzkumné otázky.
5. Na základě výsledku výzkumu navrhněte doporučení na zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage. ISBN 9780749498283.
BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci: a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-8027106486.
LATHAM, Gary P., 2012. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE. ISBN 9781412990936.
TAHAL, Radek a kol, 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada. ISBN 9788027102068.
URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 9788027102273.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D., MBA.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. dubna 2023**

L.S.

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 3. dubna 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

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;
- podle § 60 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 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 18. 4. 2023

Jméno a příjmení studenta: Kateřina Beránková

podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá spokojeností zaměstnanců ve firmě a jejím cílem je navrhnout doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. V teoretické části jsou na základě literární rešerše vymezeny klíčové pojmy, jako motivace, pracovní prostředí, odměňování a finanční ohodnocení, vztahy na pracovišti a komunikace ve firmě. S těmito pojmy se dále pracuje v praktické části, kde je uskutečněno kvantitativní dotazníkové šetření založené na znalosti těchto pojmů. Výsledky dotazníkového šetření jsou důsledně analyzovány a na jejich základě je vytvořeno doporučení pro firmu směřující ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova: spokojenost zaměstnanců, pracovní motivace, motivační faktory, interní komunikace, měření spokojenosti, nástroje motivace, pracovní výkon

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with employee satisfaction in the company and its aim is to propose measures to increase employee satisfaction. In the theoretical part, key concepts such as motivation, working environment, rewarding and financial evaluation, workplace relationships, and communication within the company are defined based on a literature review. These concepts are further used in the practical part, where a quantitative questionnaire survey based on the knowledge of these concepts is carried out. The results of the questionnaire survey are thoroughly analyzed and, based on them, recommendations for the company aimed at increasing employee satisfaction are created.

Keywords: Employee satisfaction, work motivation, motivational factors, internal communication, satisfaction measurement, motivation tools, work performance

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat mé vedoucí práce doc. PhDr. Dagmar Weberové, Ph.D., MBA. za vedení práce. Také děkuji vedení firmy XY za poskytnutí údajů a informací o firmě a za ochotu pomoci.

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

OBSAH

ÚVOD **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **10**
1 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ **11**
1.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST 12
1.1.1 Odměňování pracovníků 13
1.1.2 Náplň práce 14
1.1.3 Pracovní prostředí 14
1.1.4 Vztahy na pracovišti 15
1.2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI 15
1.2.1 Metody měření spokojenosti zaměstnanců 16
1.3 PRACOVNÍ NESPOKOJENOST 17
2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ **19**
2.1 PRACOVNÍ MOTIVACE 19
2.1.1 Maslowova teorie 20
2.1.2 McGregorova teorie 21
2.1.3 Teorie spravedlnosti 22
2.2 VLIV MOTIVACE NA PRACOVNÍ VÝKON 23
2.3 NÁSTROJE MOTIVACE 24
2.3.1 Mzda 24
2.3.2 Benefity 24
2.3.3 Zpětná vazba zaměstnanci 25
2.4 TYPY MOTIVACE 26
2.4.1 Vnitřní faktory 26
2.4.2 Vnější faktory 26
3 KOMUNIKACE **28**
3.1 INTERNÍ KOMUNIKACE 28
3.1.1 Cíl interní komunikace 29
3.1.2 Nástroje a formy interní komunikace 30
4 METODIKA PRÁCE **32**
4.1 VÝZKUMNÉ METODY 32
4.1.1 Kvalitativní výzkum 32
4.1.2 Kvantitativní výzkum 32
4.2 CÍL A ÚČEL 33
4.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY 33
4.4 OBJEKT ZKOUMÁNÍ 33
4.5 METODIKA 33
II PRAKTICKÁ ČÁST **35**

5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 36
5.1 INTERNÍ KOMUNIKACE 36
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY 36
5.3 BENEFITY A ODMĚŇOVANÍ 37
5.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 37
5.5 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ 38
6 REALIZACE KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU 39
6.1 TVORBA DOTAZNÍKU 39
6.2 ČASOVÁ OSA 40
6.3 KOMUNIKACE DOTAZNÍKU 40
7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 41
8 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A DOPORUČENÍ 50
ZÁVĚR 53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 54
SEZNAM OBRÁZKŮ 57
SEZNAM PŘÍLOH 58

ÚVOD

Dnešní doba je přehlcena příležitostmi pro zaměstnance, a tak musí firmy usilovat o zvýšení spokojenosti zaměstnanců, protože jsou to právě oni, kdo ovlivňují úspěšnost firmy. Jejich schopnosti, motivace a loajalita jsou prvky, které ovlivňují, jakým směrem se firma bude ubírat. Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě spokojeni a jejich práce je baví, jsou důležitým pilířem každé firmy. Takový zaměstnanec pracuje na dosažení společných cílů a má vliv i na své kolegy. Ke zvýšení spokojenosti je však důležitá znalost aspektů, které ji ovlivňují.

Práce je rozdělena do dvou částí - teoretické a praktické. V teoretické části je představena problematika spokojenosti zaměstnanců, včetně faktorů ovlivňujících jejich spokojenost. Zabývá se také možnostmi, jak spokojenost měřit a zlepšovat. Tato část vychází z literární rešerše a přibližuje základní pojmy, které se podílí na spokojenosti zaměstnance. Pojmy jako motivace, odměňování zaměstnanců, pracovní prostředí a vztahy na pracovišti.

V praktické části práce je provedena analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě. Na základě informací získaných dotazníkem a poznatků z teoretické části bude navržen plán opatření, který by měl vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané organizaci.

Cílem práce je navrhnout doporučení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců na základě informací o současném stavu a potřebách firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

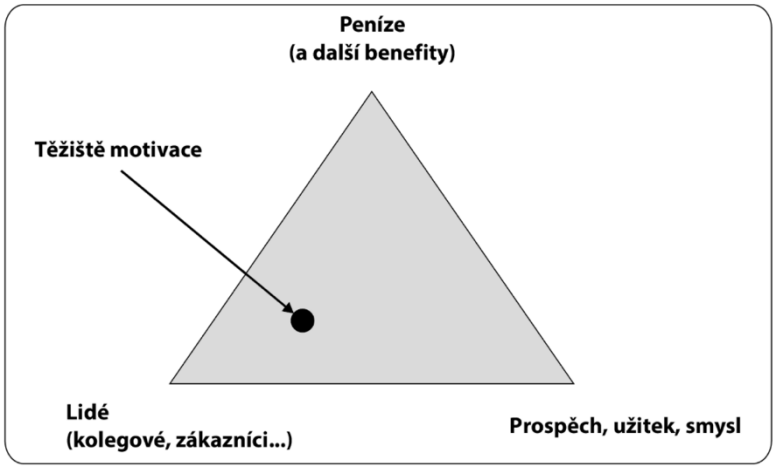
1 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Spokojenost člověka je velmi subjektivní a každý ji vnímá jinak. Celková životní spokojenost člověka se promítá do pracovní spokojenosti. Pro většinu lidí představuje práce velkou část života, a tak může mít i naopak pracovní spokojenost vliv na celkovou spokojenost v životě. Vnímání spokojenosti se liší podle věku, pohlaví i kultury. Mění se i postupem vývoje společnosti, dříve se lidé spokojili s málem, teď už očekávají mnohem víc. (Kocianová, 2010, s. 34)

Pojem pracovní spokojenost není přesně definován a může být chápán různě. Spokojenost může být definována jako celková spokojenost zaměstnance ve firmě a jeho pohled na pracovní podmínky. Zaměstnancům, kteří dokážou naplnit potřebu seberealizace, bude práce ve firmě přinášet radost a budou ji vykonávat rádi. Na druhou stranu může spokojenost zaměstnance utlumit a snížit jeho výkonnost, začne stagnovat a je pasivní. Každý zaměstnanec vnímá spokojenost trochu jinak. Hodnotí ji na subjektivním vnímání náplně práce a podmínek, které ho při práci ovlivňují. (Pauknerová a kol., 2012, s. 178)

Spokojenost pracovníků je pro firmu důležitá, jelikož zajišťuje efektivní vykonávání práce a tím se podílí na chodu firmy.

Pracovní spokojenost je spojena s potřebami zaměstnance. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, bude pracovník ve firmě spokojen. Spokojený pracovník zažívá pozitivní emoční stav z práce, kterou vykonává. Existuje více vlivů, které jsou pro každého pracovníka jiné a přikládá jim jinou váhu. Mezi ně se řadí například různorodost práce, vztahy na pracovišti, finanční odměna, pracovní podmínky, možnost růstu a seberealizace. (Mikuláštík, 2015, s. 132)



Obrázek 1 – Trojúhelník (Bednář, 2018, s. 22)

Na obrázku je znázorněno těžiště motivace, které bude mít každý jiné, protože každý dává jinou váhu různým faktorům, které ovlivňují spokojenost.

Přesto mají mnohdy zaměstnanci jedné firmy podobné názory, potřeby a problémy. I když má pracovník problém např. s kolektivem, je pro něj nejjednodušší uvést, že problémem jsou peníze. Proto je třeba dbát i na jiné aspekty spokojenosti, zkoumat, ptát se a snažit se najít ten počáteční zdroj problému. (Bednář, 2018, s. 22)

1.1 Faktory ovlivňující spokojenost

Velký vliv na zaměstnance má prostředí firmy, vybavení kanceláře, zajištění jídla na pracovišti a celková atmosféra pracovního prostředí. Sociální podmínky, rozsah poskytovaných benefitů a metoda vedení podniku jsou pro zaměstnance důležitými aspekty, které ovlivňují jejich spokojenost a motivaci. Management firmy musí být otevřený a dostupný, podporovat spolupráci v týmech a přijímat názory svých podřízených. Sociální odpovědnost je v poslední době častým benefitem firem a zaměstnanci jsou motivováni v práci tím, že jejich úsilí pomáhá dobré věci. (Horáková et al., 2008, s. 125)

Dobrými pracovními podmínkami a obsahem práce není ovlivněna jen spokojenost pracovníka, ale i jeho ochota práci vykonávat. Spokojenost většinou zvyšuje motivaci pracovníka, to ale jen v případě, že je spojena s vysokými nároky. Naopak motivace klesá u zaměstnanců, kteří jsou sice spokojeni, ale mají nízké nároky. (Pauknerová a kol., 2012, s. 180)

Pracovní spokojenost úzce souvisí s pracovní motivací. Mnoho zaměstnanců vnímá ze strany managementu spíš demotivaci, víc než motivaci. Spokojený zaměstnanec je v první řadě úspěšný zaměstnanec, proto je důležité se zaměřit na zvýšení jeho úspěšnosti. K tomu je zapotřebí, aby byl zaměstnanec motivován stát se úspěšným. Management se musí zaměřit na okolnosti, které k tomuto výsledku povedou. Podílet se na zvyšování jejich schopností, rozšiřovat jejich pravomoci, zlepšovat pracovní podmínky, podporovat v překonávání překážek a jasně zadávat úkoly. To vše jsou nástroje, které povedou k vyšší motivaci. (Urban, 2017, s. 21)

Vnímání spokojenosti je subjektivní a každý má jinak nastavené faktory, které ovlivňují jeho spokojenost. Podle toho může manažer dbát více na faktory, které jsou pro jednotlivce důležité. Rozdílné nastavení faktorů ovlivňuje pohlaví, věk, vzdělání apod.

Velké rozdíly jsou vidět mezi generací Y a generací Z. Generace Y označuje lidi narozené v rozmezí let 1980 až 1994 a generace Z v rozmezí let 1995 až 2014. Generace Z tráví na internetu mnohdy více než čtyři hodiny denně a vidí mnoho úspěšných mladých lidí. To je často demotivuje a snižuje jejich spokojenost, protože jim přijde nereálné stejného úspěchu dosáhnout. Narodili se do světa, kde mají nespočet možností, a proto je těžké si je jako zaměstnance udržet. Nejsou zastánci tradiční firemní hierarchie a chtějí mít flexibilní pracovní dobu, seberealizace a seberozvoj, je pro ně na prvním místě. Je důležité tyto jejich potřeby uspokojit, jinak jim nedělá problém z firmy odejít. Generace Z žije přítomností a chce se především bavit a poznávat svět, nad budoucností často nepřemýšlí a má ráda svou svobodu. Co se týká pracovních vztahů, netolerují nepříjemné kolegy, kteří vytvářejí negativní atmosféru. (Kouřil, 2023, s. 30)

1.1.1 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnance není vždy jen o finančním ohodnocení. Přestože peněžní složka tvoří velkou část odměny, je důležité zakomponovat i odměnu ve formě uznání, pochvaly a dalších nástrojů. Tyto další nástroje zahrnují například příležitost dalšího rozvoje v podobě školení a kurzů, flexibilní pracovní dobu, kvalitní a důstojné pracovní podmínky, nebo pracovní úkoly, které podporují kreativitu a autonomii pracovníka. (Dvořáková a kol., 2012, s. 305)

Základní forma odměňování je však stále finanční a lidé do práce chodí, aby mohli žít. Finanční ohodnocení formou platu lze rozdělit na tři typy, nejnižší částka, srovnatelný plat a motivační plat. Nejnižší částka je taková, za kterou je člověk schopen pracovat, ale bude vyhledávat jiné zaměstnání, které mu přinese větší výdělek. Srovnatelný plat představuje ohodnocení, které je srovnatelné s ohodnocením zaměstnance v jiné firmě. Pokud je tato částka stejná, ideálně mírně vyšší, je jeho pozice ve firmě stabilní. Tato částka nemotivuje pracovníka k lepším výkonům, ale zároveň pro něj není důvodem k odchodu. Motivační plat je v podobě prémií a bonusů, je to nadstandardní odměna za nadstandardní výkon. (Bednář, 2018, s. 26)

Někteří zaměstnavatelé se silně zaměřují na finanční odměny, zatímco jiní věří v nabídku dobrých firemních benefitů. Tento postoj je řízen jejich přesvědčením a zásadami o tom, co lidi motivuje, čemu organizace věří a co považují za správné. O odměňování rozhoduje nejvyšší management za pomoci zaměstnanců, kteří se na odměňování ve firmě specializují,

nebo za pomoci externích poradců. Tato rozhodnutí musí být sdělena zaměstnancům, aby měli příležitost porozumět, jaký je důvod metody odměňování. (Armstrong, 2020, s. 475)

1.1.2 Náplň práce

Náplň práce bývá většinou uspokojivá pro pracovníky, kteří mají prostor pro seberealizaci a kreativitu. Manažerské a tvůrčí pozice tyto potřeby většinou naplňují, pracovníci tedy nebývají nespokojeni s faktory na nižší hierarchické úrovni. Opakem jsou zaměstnanci, jejichž náplň práce je monotónní, těžká, nebo i nebezpečná. Ti vyhledávají náhradní uspokojení, kterým jim může být dobrá úroveň jiných faktorů jako například dobré pracovní prostředí, péče ze strany zaměstnavatele, dobré vztahy s kolegy apod. (Dvořáková a kol., 2012, s. 181)

1.1.3 Pracovní prostředí

Podle Mikuláštíka (2015, s. 305) je pracovní prostředí označení všech podmínek, za kterých pracovník musí vykonávat svou práci. Podmínky musí být v souladu s normami, které jsou v zákoně. Tyto podmínky musí zajistit bezpečnost práce a mít pozitivní vliv na jeho výkon. Jsou vytvářeny tak, aby vedly ke spokojenosti zaměstnance, takže musí být zahrnuty i jeho potřeby a požadavky. Optimální pracovní prostředí vede k lepším výkonům, lepším vztahům na pracovišti, větší ochotě a vstřícnosti zaměstnance. Pracovní prostředí ovlivňuje mnoho faktorů, ty jsou následující:

- „*Organizační podmínky (styl řízení manažera, jeho organizační schopnosti)*
- *materiálně-technické podmínky (úroveň strojního zařízení, materiálu, surovin)*
- *sociální podmínky (mezilidské vztahy, týmová práce, soutěživost, mocenské prosazování některých jedinců)*
- *fyzikální kvality prostředí (osvětlení, mikroklima…)*
- *informačně-vědomostní podmínky, informační technologie*
- *bezpečnostní podmínky (bezpečnost práce, ochranné pomůcky, chemické látky)*
- *hygienické podmínky (sociální zařízení, čistota prostředí)*
- *subjektivní předpoklady v podobě schopností a dovedností, odolnost pracovníka, jeho kultivovanost, osobnostní rysy, hygienické návyky apod.“* (Mikuláštík, 2015, s. 305)

1.1.4 Vztahy na pracovišti

Dobré vztahy na pracovišti jsou velmi důležitým aspektem pro spokojenost zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska jsou často důležitější než peníze, krátkodobě lze zaměstnance udržet vysokou odměnou, dlouhodobě jsou však špatné vztahy na pracovišti důvodem k odchodu z firmy. Fungující vztahy znamenají pro zaměstnance stabilitu, neznamená to však, že výkon zaměstnanců bude vyšší. V době krize firmy, například při zavádění změn, úbytku práce, krátkodobém nedostatku financí, mohou vztahy zabránit fluktuaci zaměstnanců. (Bednář, 2018, s. 39)

1.2 Měření spokojenosti

Měřením spokojenosti zaměstnanců lze snadno zjistit, jaké jsou jejich skutečné pocity. Výsledky tohoto měření mohou být následně použity pro zlepšení problémů firmy. Tyto problémy zahrnují například fluktuaci zaměstnanců, jejich produktivitu, nebo špatné vztahy na pracovišti. Aby zaměstnanci neodcházeli, je třeba zajistit, aby měli práci rádi a byli s ní spokojeni. Nespokojenost v zaměstnání vede ke snížení produktivity, spokojený pracovník je až dvakrát více produktivní ve srovnání s tím nespokojeným. Pracovní prostředí je z velké části ovlivněno kolektivem a ve chvíli, kdy jsou zaměstnanci nespokojeni vytvářejí toxické prostředí, ve kterém se nikdo necítí dobře. Tito zaměstnanci také poškozují firemní kulturu a jsou důvodem špatného pracovního prostředí. (Nevogt, 2020)

Metody, které jsou k měření spokojenosti většinou využívány jsou dotazníky, nebo rozhovory. Ty se zaměřují na faktory nejvíce ovlivňující spokojenost, to jsou například fyzické podmínky práce, organizace práce a péče firmy o zaměstnance. K zajištění snadno a jasně rozpoznatelných výsledků se používá čtyřstupňová škála, takže zde není prostor pro neutrální odpovědi. (Pauknerová a kol., 2012, s. 180)

Podle Pauknerové a kol. (2012, s. 181) jsou nejčastěji měřené aspekty práce následující:

- obsah a charakter práce
- mzdové ohodnocení
- pracovní perspektivy
- vedoucí pracovník
- spolupracovníci
- organizace práce

- fyzické podmínky práce
- úroveň péče o zaměstnance

Tyto aspekty jsou vnímány rozdílně u každého zaměstnance. Každý jednotlivec, případně skupina zaměstnanců má jiný pohled na důležitost těchto znaků. Názory se liší podle pohlaví, věku, geografické lokace, národnosti, pozice ve firmě apod. Výhodou je většinou anonymita dotazníků, která zajistí získání upřímného názoru na věc. Podle počtu vyplněných dotazníků, lze zjistit, jak moc jsou zaměstnanci zainteresovaní, nebo jestli jim je firma lhostejná. (Nenadál, 2016, s. 118)

Pravidelné formální dotazování zaměstnanců je dobrým způsobem, jak sledovat úroveň morálky a identifikovat možné problémy dříve, než se zhorší. Hlavní nevýhodou dotazníků je jejich nedostatečná hloubka. Dotazník například zjistí, že 60 procent zaměstnanců není spokojeno s přístupem firmy k bezpečnosti. To poskytne firmě dostatek informací, stále však potřebuje více dat. Dotazník totiž neposkytne dostatečné množství informací k tomu, aby mohly být provedeny potřebné kroky k vyřešení problému. K získání podrobnějších dat se používají jiné metody sběru. Jedním z nejlepších způsobů, jak získat tyto data, jsou focus groups, skupiny o 6 až 10 zaměstnancích, kteří se sejdou k důvěrné diskusi o konkrétním problému. Za přítomnosti zkušeného odborníka lze získat mnoho informací, které přesně řeknou, jaký je problém a nabídnou nápady, jak ho řešit. (Brown, 2006, s. 124)

1.2.1 Metody měření spokojenosti zaměstnanců

Přestože nové požadavky v ISO 9001 a ISO 9004 neobsahují konkrétní požadavek na sledování a měření spokojenosti zaměstnanců, je velmi pravděpodobné, že tento aspekt je součástí měření a sledování spokojenosti zákazníků. V této souvislosti je důležité připomenout oficiální definici zákaznické spokojenosti. Můžeme pracovat se dvěma definicemi - definicí EFQM (souhrn pocitů zákazníka, který se odvozuje od rozdílů mezi jeho očekáváním a vnímanou realitou na trhu) a definicí dle novely ISO 9000 (vnímání zákazníka ohledně úrovně, s jakou byly splněny jeho požadavky). V této normě je zákazník definován jako osoba, která produkt obdrží. Zaměstnanec je ale také interním zákazníkem. (Petříková, 2006)

Existuje mnoho metod, jak spokojenost měřit. Jedná se o metody JDI – popisný index práce, škálování pracovní spokojenosti, nebo indikátory pracovního stresu. Měří se klíčové hodnoty, které mají největší vliv na spokojenost. Mezi ně patří loajalita zaměstnance a jeho

vztah k firmě, vztah s kolegy a nadřízeným, efektivita jeho práce, morálka práce apod. (Mikuláštík, 2015, s. 134)

Při hodnocení pracovní spokojenosti v organizacích se často využívá index popisu práce (JDI), který zkoumá pět hlavních faktorů: mzdu, možnosti kariérního postupu, nadřízené, náplň práce a spolupracovníky. Tento index byl rozšířen o další faktory, jsou jimi fyzické podmínky práce, organizace práce a péče firmy o zaměstnance. Metoda, která je také hodně oblíbená, zjišťuje důležitost jednotlivých faktorů a zároveň porovnává, jak jsou s nimi zaměstnanci spokojeni. Metoda je oblíbená kvůli tomu, že dokáže zjistit, které jsou nejvíce problematické oblasti firmy. Firmy hodnotí jak celkovou úroveň pracovní spokojenosti, tak i spokojenost s jednotlivými faktory. (Pauknerová a kol., 2012, s. 180)

Donedávna se používala k měření metoda NPS, která byla zacílena na zákazníka, jakožto hlavního konzumenta značky. Tato metoda byla především používána pro měření spokojenosti zákazníků s firmou a jejich loajality. Firmy si ale uvědomily, že názor zaměstnanců, kteří jsou svým způsobem interními zákazníky, mají také velký vliv na reputaci firmy. Celá metoda je postavena na jedné specifické otázce, která zní: Jaká je pravděpodobnost, že naši firmu doporučíte kamarádům/ rodině? Proto v posledních letech nabrala na popularitě metoda měření eNPS (Employee Net Promoter Score). Tato metoda vychází z měření NPS, takže je postavena na stejné otázce, která je klíčová. Respondenti jsou podle odpovědí rozděleni do tří kategorií, podporovatel, odpůrce a neutrální osoba. Podporovatel je zaměstnanec, který je velmi loajální, dává své práci všechno a je spokojen, takový zaměstnanec firmě přináší velký profit. U těchto pracovníků je velmi pravděpodobné, že firmu doporučí známým. Odpůrci jsou nespokojení zaměstnanci, kteří nepropagují svého zaměstnavatele, a často se i stává, že šíří negativní názory na firmu. (Knight, 2023)

1.3 Pracovní nespokojenost

Bednář (2018, s. 52-55) rozlišuje důvody spokojenosti a nespokojenosti podle kvalifikovanosti zaměstnance. V jeho knize píše, že nejviditelnějším důvodem k odchodu málo kvalifikovaných zaměstnanců jsou peníze. To může být pravdivé, pokud dostává plat nižší, než je minimální plat pro pokrytí jeho potřeb. Pokud je ale jeho plat nejnižší možný, ale dokáže s ním vyžít, může jeho odchod ovlivnit i dobré vztahy s kolegy nebo pocit užitečnosti. U kvalifikovaných zaměstnanců jsou častým důvodem k odchodu také vztahy na pracovišti a smysl práce. Tito pracovníci jsou do firmy nalákáni i na bonusy a benefity, ale hlavně na možnost růstu a přátelské prostředí. Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci

odcházejí většinou z důvodu nemožnosti dalšího růstu. Jsou to lidé motivovaní dělat nové věci a dále se posouvat, takže jakmile narazí na strop a nemají kam růst, odcházejí ke konkurenci. Nespokojenosti a případně následnému odchodu z firmy pomáhá špatná, neadekvátní, neseriózní nebo neprofesionální komunikace ze strany nadřízených.

2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivace ovlivňuje člověka k vykonání nějaké činnosti.

Lidé jsou motivovaní, pokud očekávají, že tato činnost povede k dosažení nějakého výsledku. Lidé, kteří mají jasně vytyčený nějaký cíl a ambiciózně a odhodlaně si za ním jdou, jsou dobře motivovaní lidé. Přesně o takové firma usiluje. To ale znamená, že musí vytvořit postupy a procesy, kterými je budou motivovat, například formou odměňování. Odměňování zaměstnanců souvisí s jejich motivací, čím více jsou odměňováni, tím více jsou motivováni, více se angažují v práci, jsou oddanější a více inklinují ke spontánnímu, dobrovolnému chování. (Armstrong, 2009, s. 109)

Úspěšná firma si je vědoma potřeby implementace motivačního programu, který vytváří správné motivační klima. Tento program je vytvořen vrcholovým managementem v souladu s cíli a finančními i nefinančními možnostmi podniku. Bere v potaz různé formy motivace a je cílený jak na jedince, tak na skupiny (týmy). Motivační program vede ke zvýšení spokojenosti, loajality a výkonu. Důležitým bodem pro vytvoření programu je hmotná i nehmotná složka motivace. Manažer musí vykomunikovat, co od zaměstnance očekává a zároveň s ním sdílet jaké jsou cíle firmy, jaké je postavení na trhu, a další fakta, která mnohdy nejsou se zaměstnanci sdílena. (Chadt, 2021, s. 110)

Správně motivovat může jen ten manažer, který je sám motivován. Pokud mu je práce lhostejná a nebaví ho, nemůže jít příkladem svému týmu. Na motivaci zaměstnanců má vliv několik faktorů, hlavními jsou spravedlivé odměňování, vztahy s kolegy, pracovní prostředí a zpětná vazba. Existuje spousta stylů vedení týmu, zaměstnanci je však nejvíc sympatické, pokud s ním jedná nadřízený otevřeně a s respektem. Mnohem lepší, než rozkazování je žádání nebo přesvědčování. Zde hraje velkou roli komunikace, pracovník potřebuje vědět jaké jsou cíle, co se po něm přesně chce a co by mělo být výstupem. Zaměstnanec bude mnohem víc motivovaný, pokud se bude podílet na chodu firmy a jeho názory budou také vyslyšeny. (Mikuláštík, 2015, s. 123)

2.1 Pracovní motivace

Jedna z nejdůležitějších náplní práce vedoucích pracovníků je motivace zaměstnanců. Motivovaní pracovníci lépe odvádí svou práci, jsou výkonnější a nepotřebují, aby na ně neustále někdo dohlížel. Vykazují větší dávku vstřícnosti, jsou ochotnější a nedělají zbytečné chyby. Správná motivace zaměstnanců vyžaduje pochopení okolností, které k ní přispívají.

Soubor těchto okolností je označován jako motivační faktory. Tyto faktory jsou u každého pracovníka jinak nastaveny a působí tedy různě. Důvodů k motivaci ve firmě může být mnoho, například větší loajálnost, vůle, podávání lepšího výkonu apod. (Urban, 2017, s. 12)

Větší motivovanost bude dosažena, jestliže bude práce uspokojovat ekonomické, psychologické a sociologické potřeby zaměstnance. Teorie potřeb bere v potaz, že motivátory mohou být i jiné typy odměn než ty peněžní. Uspokojení těch nejdůležitějších lidských potřeb může být dosaženo například uznáním nebo pochvalou. (Armstrong, 2009, s. 118)

Kvalita a kvantita vykonané práce závisí jak na motivaci, tak na schopnosti.

Zaměstnance nemotivuje jen vidina výsledku nebo odměny. Motivace je vnitřní nutkání podniknout nějakou akci. Spolu s motivací je potřeba také vůle, která donutí zaměstnance tuto akci vykonat. Na co se vedoucí pracovník zaměřuje, je energie a odhodlanost, kterou se snaží postupně rozvíjet a prohlubovat. Zaměstnanec může mít přání a touhy, ale jen velká dávka vůle mu umožní je naplnit. (Adair, 2004, s. 14)

2.1.1 Maslowova teorie

Abraham Maslow sledoval lidské potřeby a studoval, na jakém principu působí. Všechny aktivity, které člověk dělá, dělá s cílem uspokojit nějakou potřebu. Abraham Maslow tyto potřeby hierarchicky seřadil do pěti skupin. Toto rozdělení je známé jako Maslowova pyramida potřeb. (Bělohlávek, 2005, s. 40)

Na Maslowovu pyramidu potřeb odkazuje mnoho nově vzniklých teorií. Pyramida potřeb je založena na těchto pěti skupinách motivačních faktorů:

- *„**Potřeby fyziologické**, jejichž uspokojení je podmínkou přežití. Uspokojuje je především mzda za práci.*
- ***Potřeby jistoty**, bezpečí a zdraví, o jejichž uspokojení rozhodují především pracovní podmínky a prostředí pracoviště.*
- ***Potřeby sociální**, tj. přátelství, sounáležitosti, společenského přijetí* apod., *k jejichž uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakt, které práce umožňuje.*

- ***Potřeby uznání**, tj. ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu, respektu a pozornosti ostatních apod., označované též jako potřeby vlastního ega. Jsou-li uspokojeny, zvyšují vlastní sebehodnocení či sebevědomí.*
- ***Potřeby seberealizace**, ke kterým spadá potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastni schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, byt při práci kreativní apod."* (Urban, 2017, s. 13)

Přestože vzniklo mnoho nových teorií, tato teorie velmi ovlivnila myšlení manažerů o motivaci. Zjistili, že motivace zaměstnanců nebude zvýšena metodou cukru a biče, ale musí být uspokojeny potřeby, které vychází z vnitřního systému potřeb. Pokud je jedna skupina potřeb uspokojena, dostane se na povrch zase další, jiná, která musí být uspokojena. Potřeba, která je uspokojena, není nadále motivací. (Adair, 2004, s. 30)

Jak už bylo uvedeno, každý člověk má jinak nastavené hodnoty a jinak vnímá své potřeby, proto tohle hierarchické pořadí často neplatí pro každého pracovníka stejně. Někteří zaměstnanci nemusí po uspokojení základních potřeb prahnout po uspokojení potřeb na vyšším místě pyramidy. Naopak pokud jsou uspokojeny vyšší potřeby, neznamená to automaticky, že byly uspokojeny i ty nižší. (Urban, 2017, s. 13)

Tohle uspořádání je většinou individuální a musí se tak k zaměstnancům i přistupovat.

Sám Maslow vyjádřil pochybnosti o platnosti této přísně uspořádané hierarchie. Alderfer vytvořil přesvědčivější a jednodušší teorii identifikující tři primární kategorie:

- Existenční potřeby, jako hlad a žízeň. Plat, okrajové výhody a pracovní podmínky jsou další typy existenčních potřeb.
- Potřeba sounáležitosti, která uznává, že lidé nejsou samostatní a mají potřebu zapojení se do interakce s lidmi ve svém prostředí. Přijetí, porozumění a uznání jsou klíčové body potřeby příbuznosti.
- Potřeba růstu představuje touhu nalezení příležitostí, které mu umožňují být tím, čím se nejvíc cítí být a tím, kým chtějí být. (Armstrong, 2012, s. 167)

2.1.2 McGregorova teorie

Douglas McGregor je autorem teorie X a teorie Y. Spíš, než o vědeckou teorii se jedná o teorii populární. Tato teorie je založena na tzv. sebenaplňujícím proroctví, kdy nadřízený

očekává určitý typ chování a po nějakém čase toto chování u svých podřízených vyvolá. (Pauknerová a kol., 2012, s.177)

Při sepisování této teorie vycházel McGregor z teorie potřeb od Maslowa. Označil charakteristiky této teorie jako nedokázané hypotézy, a proto vykonal další výzkum, kterým by tyto hypotézy potvrdil. Teorie X zakládá na tradiční představě o pracovníkovi. Průměrný pracovník musí být k práci nucen, kontrolován a řízen, neboť má vrozený odpor. Práci se vyhýbá, musí být motivován trestem, aby vynaložil dostatečné úsilí ke splnění úkolu. Vyhýbá se zodpovědnosti a chce být řízen. (Adair, 2005, s. 95)

Předpokladem teorie X je, že bez aktivního zásahu managementu jsou lidé pasivní - dokonce odolní - vůči organizačním potřebám. To proto, že průměrný člověk je svou povahou lenivý, bez ambicí, sobecký, a ne příliš chytrý. Podle McGregora tohle chování není důsledkem lidské přirozenosti, spíše je to výsledek řízení zaměstnanců. McGregor tedy dospěl k závěru, že je potřeba jiné teorie lidské motivace, teorie založené na správných předpokladech o lidské přirozenosti. Tuto teorii nazval teorií Y. Teorie Y se liší od teorie X v tom, že ta druhá spoléhá výhradně na vnější kontrolu chování, zatímco teorie Y zdůrazňuje sebekontrolu a seberozvoj. Teorie je založena na těchto pojmech: motivace, potenciál pro rozvoj, schopnost převzít odpovědnost, ochota směřovat chování k organizačním cílům. Odpovědností managementu je umožnit lidem rozpoznat a rozvíjet tyto lidské vlastnosti sami pro sebe. (Latham, 2012, s. 35)

Teorie Y pracuje s tím, že člověku je práce přirozená a baví ho, je to pro něj příležitost k seberealizaci a uplatnění jeho znalostí a schopností. Pracuje ve prospěch organizace, ztotožňuje se s jejími cíli a pracuje tak, aby tyto cíle byly naplněny. Nevyhýbá se odpovědnosti, naopak ji vyhledává a je ambiciózní. (Pauknerová a kol., 2012, s.178)

2.1.3 Teorie spravedlnosti

,,Teorie spravedlnosti podle Adamse tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě.‘‘ (Armstrong, 2009, s.114)

Tato teorie zakládá na tom, jak člověk vnímá, že je s ním zacházeno. Člověk porovnává, jak se okolí chová k ostatním a jestli se chová spravedlivě. Spravedlnost však není o tom, že je s každým zacházeno stejně. Pokud si člověk zaslouží jiné zacházení, není to vnímáno jako nespravedlivé. Je ale důležité vědět, co člověk vidí jako spravedlivé a co už ne. U zaměstnanců je to nejčastěji spojeno s odměňováním, pokud zaměstnanec bude vnímat

odměny jako spravedlivé, pak spravedlivé budou. Naopak jako nespravedlivé by se dalo označit chování, kdy je s různými lidmi zacházeno stejně, přesto, že by vyžadovali zacházení rozdílné. (Armstrong, 2009, s.114)

Zaměstnanec porovnává svou odměnu za odvedenou práci s odměnou jeho kolegy. Pokud tyto odměny neodpovídají objemu odvedené práce a kolega dostane větší odměnu za menší objem práce, vnímá to jako nespravedlivé a jeho pracovní výkon se snižuje. Tomu lze předejít správnou komunikací principu, na kterém odměňování funguje a proč například může být někdy mzda vyšší za nižší objem práce apod. (Pauknerová a kol., 2012, s. 176)

2.2 Vliv motivace na pracovní výkon

Motivace pracovníka má velký vliv na jeho výkon a efektivitu práce. Nemotivovaní pracovníci nejsou loajální, nesouzní s cíli a s identitou firmy, práce jim nepřináší radost a nevidí v ní smysl, nemají pocit seberealizace a uspokojení. Manažer musí umět propojit potřeby zaměstnance s těmi firemními. Manažer musí umět najít kompromis mezi uspokojením potřeb a zájmy zaměstnance a firmy. Velkou chybou manažerů je, že málo zapojují své zaměstnance do chodu organizace. Ti nemají přehled, co se ve společnosti děje, to mnohdy vedení vyhovuje a umožňuje autoritativní a rychlé rozhodování. (Mikuláštík, 2015, s. 124)

Zvýšená produktivita práce je výsledkem motivace zaměstnance. Existuje spousta pohledů na motivaci a každý autor teorie ji vykládá jinak. Základní podnět pro motivaci vychází z vnitřní pohnutky, ze které vzniká touha uspokojení nějaké potřeby. Samotný výkon by měl odpovídat schopnostem a kvalifikaci zaměstnance. (Chadt, 2021, s. 98)

„*Vztah mezi motivací, výkonem a pracovními podmínkami může být vyjádřen jednoduchým vztahem: VÝKON = MOTIVACE X SCHOPNOSTI X MOŽNOSTI.“*

To znamená, že pokud náplň práce neodpovídá schopnostem a možnostem pracovníka a není schopen dosáhnout cíle, může dojít k demotivaci a tím ke snížení výkonu. Všechny tyto proměnné musí být v rovnováze, aby bylo dosaženo optimální výkonnosti. Zvýšení výkonnosti lze dosáhnout zdokonalením pracovní schopnosti např. odborným školením. V případě optimální motivace i schopnosti, je k zvýšení výkonu potřeba zlepšit pracovní podmínky. (Chadt, 2021, s. 100)

2.3 Nástroje motivace

V rámci motivace je potřeba přistupovat k pracovníkům individuálně. Zatímco zaměstnance s vysokou úrovní pracovní morálky bude motivovat větší prostor pro samostatnost, seberealizaci a možnost sám si o práci rozhodovat, zaměstnanec s horší morálkou tyto potřeby mít nebude. Takovému zaměstnanci musí manažer vytvořit podmínky, aby měl možnost růst a časem se u něj tyto potřeby také projevily. (Mikuláštík, 2015, s. 125)

Zaměstnance můžeme buď stimulovat, nebo motivovat. Stimulace funguje na vnějším působení, vyvolává potřebu uspokojení nižších potřeb, jako jsou potřeby biologické a potřeba bezpečí. K tomu, aby mohl uspokojit tyto potřeby, musí vyvinout větší snahu zlepšit své pracovní výsledky. Stimulace může být pozitivní nebo negativní, ve formě odměny nebo sankce. Motivace naopak posiluje potřeby, které jsou na vyšší pozici, jako je potřeba sounáležitosti, uznání a seberealizace. (Barták, 2021, s. 227)

Motivační plán nebo systém musí být jasný, a co je důležité, musí být dobře komunikován. Stav, kdy zaměstnanec ví o benefitech, na které má nárok a které jeho firma nabízí, může být argumentem při jeho rozhodování o odchodu za prací v jiné firmě, která komunikuje lepší benefity. (Bednář, 2018, s. 63)

2.3.1 Mzda

Peněžní odměna ve formě mzdy patří mezi nejdůležitější faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Pracovník je častěji nespokojen, že je jeho mzda nízká, než že by byl spokojen, že je jeho mzda vysoká. Mzdové ohodnocení musí být spravedlivě vyčísleno podle vykonané práce. Může se stát, že pracovník bude v práci nespokojen, pokud je jeho mzda vysoká, ale pracovní výkon nízký. (Pauknerová a kol., 2012, s. 181)

Mzdové ohodnocení je odměnou za vykonanou práci. Mzda může být hodinová, týdenní, nebo měsíční. Je to forma odměny, která tvoří největší část celého odměňovacího systému firmy. Pro firmu je systém platů jednoduchým způsobem, jak zajistit spravedlivé a srovnatelné ohodnocení zaměstnanců. Existuje mnoho typů mzdového ohodnocení. Úkolová mzda odměňuje pracovníka za provedený úkol, podílová mzda závisí na počtu prodaného zboží, nebo odměna za splnění vytyčených cílů. (Koubek, 2001, s. 288)

2.3.2 Benefity

Benefity jsou dobrým způsobem, jak budovat vztah mezi zaměstnancem a firmou, utužovat vztahy v kolektivu a přiblížit výše postavené zaměstnance s těmi na nižších pozicích.

K benefitům totiž nepatří jen stravenky, připojištění, mobilní tarif atd., ale i různé akce, na kterých se mohou všichni společně podílet. Výroční benefity a firemní dárky, na které se zaměstnanec těší celý rok, jsou příkladem skvělého benefitu, který dokáže budovat pozitivní vztah zaměstnance k firmě. Při zvažování, zda odejít bude brát v potaz i tenhle nevelký benefit a může se cítit být až zavázán firmě. Dalším příkladem jsou firemní akce, například letní zájezd, který může být z velké části dotován firmou a zaměstnanec si jen malou část doplatí. Tím, že je zájezd plánován dopředu, je také zaměstnanec zainteresován z důvodu vkladu vlastních peněz do zájezdu. V obou případech se mohou zaměstnanci podílet na uskutečnění těchto benefitů a budovat pocit sounáležitosti. (Bednář, 2018, s. 65-68)

2.3.3 Zpětná vazba zaměstnanci

Hodnocení zaměstnance je formou zpětné vazby. Efektivní a fungující hodnocení umožňuje ovlivňování výkonu zaměstnance. Jde o dobrý nástroj pro správné určení mzdy, odměny, dalšího vzdělávání pracovníků a zkvalitnění pracovních podmínek. Hodnocení zaměstnance může být zaměřeno na výkon, vztahy na pracovišti, nebo schopnost dosahování výsledků. I v dnešní době je ale tato forma zpětné vazby nechtěná a považovaná za zbytečnou a pracnou. Přitom je to ale efektivní nástroj, který projevuje, že má vedení zájem zlepšovat pracovní podmínky pro své zaměstnance a zapojit je do řízení firmy. (Chadt, 2021, s. 132)

Existuje mnoho metod hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnance představuje dobrou zpětnou vazbu od nadřízeného. Tímto může být objasněno, jestli zaměstnanec dělá to, co se po něm chce a jestli to dělá správně.

Hodnocení zaměstnanců se soustředí na jejich spokojenost, jestli jsou loajální, spolehliví a motivovaní. Další faktory, které lze zjistit, jsou například výsledky jejich práce, které jsou poté porovnávány s cíli, které měli nastavené. Tak se zjistí, do jaké míry byly tyto cíle splněny. (Fiala, únor 2002, díl 4, část 10, kapitola 2, str. 2)

Aspekty, které se hodnotí, jsou například znalosti zaměstnanců, jeho schopnosti, charakterové rysy, pracovní výsledky a motivace. Některé z uvedených hodnocených faktorů jsou celkem objektivní a mohou být posuzovány a měřeny, jako například znalosti, dovednosti, pracovní výsledky či kompetence. Na druhou stranu, existují i faktory, které jsou méně porovnatelné, jako osobnost a motivace. Můžeme také pozorovat, že některé složky hodnocení jsou poměrně stálé (schopnosti, osobnost), zatímco jiné se mohou časem měnit (pracovní výsledky, motivace). Je důležité si uvědomit, že některé faktory jsou silně

ovlivněny prostředím, ve kterém se zaměstnanec nachází. (Fiala, únor 2002, díl 4, část 10, kapitola 2, str. 2)

2.4 Typy motivace

Podle Herzberg a kol., existují dva typy motivace, a to vnitřní a vnější motivace.

Vnitřní motivace je motivace vycházející z náplně práce. Zaměstnanec, kterého práce baví a naplňuje, je motivovaný k vyššímu výkonu. K tomu, aby zaměstnance práce bavila, je potřeba aby vnímal práci jako důležitou a inspirativní. Díky Maslowově pyramidě je zřejmé, že velkou roli hraje i rozsah pravomocí, odpovědnosti a autonomie, kterou zaměstnanec dostane. Spolu s příležitostí rozvíjet své dovednosti a schopnosti, má možnost uspokojit svou potřebu seberealizace. Pokud je ve firmě příležitost pro kariérní růst, vnitřní motivace zaměstnance se rapidně zvedá. Vnější motivace přichází zvenčí a může být pozitivní, například ve formě odměny, vyššího platu, nabídky povýšení, slov pochvaly a uznání. Jsou ale i negativní vnitřní motivátory, těmi jsou postihy ve formě nevyplacení mzdy, kritiky, nebo disciplinárního řízení. Vnější motivace je krátkodobá, zatímco vnitřní motivátory působí dlouhodobě a jsou silnější, protože vychází z člověka samého. (Armstrong, 2009, s.110)

2.4.1 Vnitřní faktory

Vnitřní faktory tvoří takzvané satisfaktory neboli motivátory. Do vnitřních faktorů se řadí úspěch nebo úspěšné splnění cíle, uznání, růst, práce sama o sobě, odpovědnost a pravomoci. (Armstrong, 2009, s.112)

Spolu s odpovědností a pravomocemi je důležitá samostatnost pracovníka. Zaměstnanec má pravomoc odpovídat za svoji práci a sám si ji řídit. V tomhle případě je ale důležitá zpětná vazba, která zabrání chybám v rozhodování. Nadřízený by měl umožnit rozvíjení schopností a dovedností zaměstnance, aby se mohl dostat do tohoto bodu samostatnosti.

Nejsilnější z vnitřních faktorů je touha vidět výsledky práce. Člověk vynaloží v práci velké úsilí, aby byly výsledky co nejlepší, viditelné výsledky zvyšují jeho sebevědomí. Práce musí zaměstnance naplňovat a být přínosná pro společnost. (Urban, 2017, s. 15)

2.4.2 Vnější faktory

Vnější faktory motivace jsou ty, které motivují člověka zvenčí. Pokud má zaměstnanec dobré výsledky a provádí svou práci efektivně, dobře a rychle, dostává za ni odměnu, která

ho motivuje. Tato motivace není tak dlouhodobá a silná jako vnitřní. Odměna za odvedenou práci může být buď hmotná, nebo nehmotná. Hmotné odměny jsou například mzda, prémie, nebo bonusy. Nehmotné formy odměny mohou být někdy přehlíženy, jsou však také důležitým motivátorem, mezi ně patří pochvala, uznání, možnost kariérního růstu a prestiž, která se pojí s pracovním místem nebo organizací. (Urban, 2017, s.16)

Herzberg tyto faktory nazývá ,,hygienické faktory'' nebo ,,vyhýbání se nespokojenosti''. Tyto faktory sami o sobě nevyvolávají spokojenost, ale pokud nejsou uspokojivé, mohou vyvolat nespokojenost. Bezprostředně po zlepšení vnějších faktorů zaměstnanec sice cítí spokojenost, ta ale netrvá dlouhodobě. Důležité je, že peněžní odměna není dlouhodobým motivátorem, avšak nedostatečná finanční odměna za odvedenou práci může vést k demotivaci. (Armstrong, 2009, s.112)

2.4.3 Motivace hmotná a nehmotná

Účinná motivace zaměstnanců je zajištěna faktory vnitřními a také „nehmotnými", jak vyplynulo z Maslowovy pyramidy potřeb. Většina firem se zaměřuje na hmotné faktory motivace a motivátory jako pochvala, uznání, nebo udělení větší autonomie, jsou podceňovány. Přitom jsou pro zaměstnance velmi důležité a uspokojují potřeby na vyšší úrovni pyramidy potřeb, jako potřeba seberealizace a sebehodnocení. (Urban, 2017, s.16)

Nehmotné faktory motivace představují podporu manažera. Jak už bylo zmíněno, zaměstnanci se chtějí podílet na chodu firmy, proto je vhodné je informovat o postupech, výsledcích firmy a jak k tomu přispívá jejich práce. Při plnění úkolu by měl být manažer nápomocný s případnými překážkami a pracovník by měl dostávat pravidelnou zpětnou vazbu o správnosti plnění úkolů. Složitost úkolů by měla být správně nastavena jeho schopnostem, musí být dostatečně motivující, ale zároveň ne příliš těžká, to by mohlo naopak demotivovat. Úplně základní podmínky, které musí být splněny, jsou hygienické a bezpečnostní podmínky, zdravé prostředí a dobré vztahy na pracovišti. (Mikuláštík, 2015, s. 128)

Hmotné jsou takové, které jsou odměnou za provedenou práci. Patří sem například úměrná výše mzdy, pravidelné zvyšování platů, odměny a prémie, dary k výročí, zajímavost práce, pokud je to možné tak i podíly na zisku nebo akcie firmy. Zaměstnanci by měly být uhrazeny náklady na zvyšování kvalifikace a pracovní oděv. Dalšími možnostmi motivace jsou i služební auto, příspěvky na stravování, na dopravu do zaměstnání, příspěvek na důchod apod. (Mikuláštík, 2015, s. 126)

3 KOMUNIKACE

Komunikace je už po dlouhá staletí využívána k dorozumívání mezi lidmi. Každá společnost si vytvořila svou řeč, která jim slouží jako základní dorozumívací prostředek. Pomocí komunikace si mohou lidé vyměňovat informace, data a znalosti. Proces komunikace je oboustranný, a ne vždy správně používaný. V komunikaci se vyskytují různé komunikační šumy a často se stává, že dojde k nedorozumění. To se může stát i přesto, že je použita stejná řeč a gesta. Komunikace nezahrnuje jen tu verbální část, ale také neverbální. Signály, které vysíláme okolí, když něco děláme, představují neverbální komunikaci. Jaký máme postoj, jakou máme pozici končetin a jaký máme výraz. I když jen stojíme a mlčíme, dáváme okolí signály, jak se cítíme. (Holá, 2006, s.3)

V dnešní době stále není komunikace vnímána jako důležitá součást managementu. Přesto, že si jsou firmy vědomy přínosu zaměstnanců, nevidí komunikaci s nimi jako významný nástroj rozvíjení vztahu s nimi. Henry Fayol ve svých publikacích nedával velký důraz na komunikaci, protože mu pravděpodobně připadala samozřejmá. (Holá, 2011, s.11)

Účinná komunikace uvnitř firmy zvyšuje úroveň služeb a následně i spokojenost zákazníků. Spokojený zaměstnanec je totiž ochoten dát své práci víc než jen profesionální dovednosti, které jsou od něho očekávány. Takové chování lze očekávat od člověka, který ve své práci vidí smysl a dává do ní emoce. Toho nelze dosáhnout pouhými příkazy a pravidly. Pracovníci by neměli brát práci hlavně jako zdroj příjmu, ale jako činnost, která je baví a dává jim smysl. Interní komunikace je stejně jako komunikace se zákazníky obousměrná a je důležité mít zpětnou vazbu a být otevřený názorům pracovníků. (Horáková et al., 2008, s.125)

3.1 Interní komunikace

Interní komunikace firmy není jen o zaměstnancích, ale patří do ní také externí pracovníci, smluvní partneři a odborní poradci. Interní komunikace slouží hlavně k informování zaměstnanců, zároveň je ale také motivuje a ovlivňuje jejich názor na firmu, ve které pracují. Pomocí zvládnuté komunikace dostáváme zpětnou vazbu, podněty a připomínky a nové nápady. Komunikace souvisí s firemní vizí a kulturou, pokud firma po zaměstnancích chce, aby podávali co největší výkon, ale nebuduje s nimi vztah, nelze od nich očekávat, že budou podávat zpětnou vazbu a komunikovat s nadřízenými. To se pak odráží i na jejich chování vůči zákazníkům. Přestože je v dnešní době kladen velký důraz na interní komunikaci, má většina zaměstnanců pocit, že je nedostatečná. Interní komunikace funguje na oboustranné

výměně informací, názorů atd. Často to však ve firmě takto nefunguje a zaměstnanci jsou nespokojeni s naslouchánim manažerů a manažeři s neochotou zaměstnanců se o názor podělit. (Horáková et al., 2008, s. 125-127)

Podle Svobody (2006, s. 86) je interní PR ve firmách často podceňováno vedoucími pracovníky, protože si jejich podřízení dělají, co chtějí. Přitom pro zaměstnance je velmi důležité, aby se s nimi vedení podělilo o úspěchy firmy, plány na budoucí produkty, nebo spokojenost kolegů na pracovišti. Zaměstnanci ocení větší zapojení do dění firmy.

3.1.1 Cíl interní komunikace

Holá (2006, s. 21) definuje cíle interní komunikace jako informační propojenost firmy, která zohledňuje návaznost a koordinaci procesů. Dobrá interní komunikace má za následek efektivní práci zaměstnanců, buduje jejich vztah s firmou a zajišťuje pochopení cílů firmy. Může zároveň ovlivnit pracovní chování, pokud je pracovníkovi poskytnuta dostatečná zpětná vazba, zvyšovat stabilitu a loajalitu, díky lepšímu pochopení společných cílů. O správnou komunikaci se musí usilovat jak mezi managementem a zaměstnanci, tak mezi manažerem a jeho týmy, a v neposlední řadě mezi spolupracovníky navzájem. Zpětná vazba od zaměstnanců je pro firmu stěžejní, a na základě zpětné vazby mohou být implementovány potřebná opatření. Díky tomu získají zaměstnanci pocit, že jsou jejich názory vyslyšeny a v budoucnosti nebudou mít strach přijít s novými nápady, případně sdělit nadřízenému, co ve firmě zrovna nefunguje. Cíle interní komunikace má každá firma nastaveny jinak a dále jsou rozpracovány v plánu interní komunikace společnosti. Tyto cíle jsou základem pro vytvoření strategie a plánu jejich dosažení.

Podle Armstronga (2020, s. 560) je dobrá komunikace ze strany managementu k zaměstnancům důležitá ze tří důvodů:

1. Je nezbytnou součástí jakéhokoli programu řízení změn. Pokud je navrhována jakákoli změna - v podmínkách zaměstnání, HR procesech jako je výkonnostní odměňování, pracovních metodách, technologiích, produktech a službách nebo organizaci (včetně fúzí a akvizic) - zaměstnanci potřebují vědět, co je navrhováno a jaký to na ně bude mít vliv. Odpor ke změnám často vzniká jednoduše proto, že lidé nevědí, co změna znamená nebo co pro ně představuje.

2. Závazek vůči organizaci bude posílen, pokud zaměstnanci budou vědět, čeho organizace dosáhla nebo se snaží dosáhnout a jak to prospívá jim.

3. Efektivní komunikace posiluje důvěru, protože organizace si dává tu práci vysvětlit, co dělají a proč.

Je třeba zdůraznit, že tyto tři přínosy dobré komunikace budou plně realizovány pouze tehdy, pokud budou zaměstnanci mít hlas - možnost komentovat a reagovat na informace, které získávají od managementu. (Armstrong, 2020, s. 560)

3.1.2 Nástroje a formy interní komunikace

Existují tři základní formy interní komunikace, osobní, písemná a elektronická. Každá z těchto forem je jinak efektivní a má jiné využití. Jinou formu využijeme pro standardní komunikaci a jinou pro řešení aktuálního problému. Výběr formy závisí na základě manažerských znalostí a zkušeností a vzájemném vztahu komunikujících. Obecně se nedá brát jednu formu komunikace jako efektivnější než jinou. Účinnost každé z forem závisí na určitých podmínkách a konkrétní situaci. (Holá, 2006, s. 61)

Pro interní komunikaci jsou využívány tyto PR nástroje:

- „*Prostředky ústní komunikace – rozhovory se zaměstnanci, kvalifikační a hodnotící rozhovory, skupinové pohovory a podniková shromáždění zaměstnanců.*
- *Prostředky písemné komunikace – podnikové noviny, podniková sdělení k rychlému informování zaměstnanců, brožury, podnikový intranet s rubrikami.*
- *Právně zakotvené prostředky – podnikové shromážděni informující o personální, sociální a hospodářské situaci nebo budoucím vývoji podniku, návrhy a hodnocení kolektivních smluv.*
- *Vizuální a audiovizuální prostředky – nástěnky a tabule, zvukové informátory, videokazety a světelné panely, stěny či poutače.*
- *Sociální prostředky – podnikové kantýny a jídelny, dárky k osobním svátkům, podpora zájmů volného času, sociální výpomoc a podnikové zaopatření zaměstnanců ve stáří.*“ (Svoboda, 2006, s. 87)

3.2 Komunikační plán

K vytvoření správného prostředí podporující výkonnost zaměstnanců je potřeba mít správně nastavenou interní komunikaci ve firmě. Ta podporuje pracovníky v pozitivním postoji k cílům firmy a také zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci. Zapojení zaměstnanců do chodu firmy, jejich informovanost a oboustranná výměna názorů, jsou důležitými faktory, které

umožňují participativní styl vedení. Interní komunikace je ideálně sledována pravidelnými výzkumy, jak už kvalitativními, tak i kvantitavními. (Dvořáková a kol., 2012, s. 401)

4 METODIKA PRÁCE

Spokojenost zaměstnance má vliv na pověst značky. Zaměstnanec je velmi důležitým článkem ve firmě a mělo by o něj být dobře postaráno. Spokojený zaměstnanec nejen že o své firmě dobře mluví, ale i jeho výkony jsou ovlivněny a svou práci odvádí efektivněji a lépe. Praktická část je věnována právě spokojenosti vybrané společnosti. Pomocí dotazníku bude zjištěno, jestli firma dostatečně přispívá ke spokojenosti svých zaměstnanců.

4.1 Výzkumné metody

Pro výzkum je stanoven výzkumný problém, který vychází z teorie problematiky, která je uvedena v odborné literatuře, nebo je už prozkoumána v provedených výzkumech. Výzkumný problém představuje nápad, názor, zkušenost apod., který vychází z pozorování. (Zháněl a spol., 2014, s. 24)

4.1.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum slouží ke zjištění odpovědi na otázku „proč?“, sleduje způsob rozhodování a myšlenkové pochody vedoucí k tomuto rozhodnutí. Nezaměřuje se na statistickou analýzu dat, ale spíše analyzuje obsah pořízených dat. Kvalitativní výzkum je veden pomocí strukturovaného rozhovoru s menší skupinou lidí nebo s jednotlivcem. Výzkumník má odborné znalosti ze sociologie a umí zjistit informace o tom, jak respondent nad tématem přemýšlí a jaké jsou jeho myšlenky vedoucí k závěru. Pro tento výzkum je přesně vymezena cílová skupina, aby bylo zaručeno, že respondenti mají k tématu co říct. Velikost skupiny respondentů je v řádu několika desítek. (Tahal a kol., 2017, s. 42)

4.1.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum hledá odpověď na otázku „kolik?“. Zkoumá se četnost stejných jevů a názorů mezi respondenty. Pro vytvoření grafů a tabulek, které jsou výstupem, se používá buď absolutní četnost, nebo relativní četnost. Absolutní četnost je počet lidí, kteří mají stejný názor, nebo se u nich objevuje stejný jev. Relativní četnost je stejná jako absolutní, jen vyjádření je v procentech. Pro sběr dat je možné využít pozorování, experiment, nebo dotazování, které je nejčastější metodou sběru. (Tahal a kol., 2017, s. 46)

4.2 Cíl a účel

Realizovaný průzkum má za cíl zjistit, jak jsou zaměstnanci této firmy spokojeni s atributy, které jejich spokojenost ovlivňují. Průzkum má zjistit, zdali jsou spokojeni s mzdovým ohodnocením, se vztahy na pracovišti, ať už s kolegy, nebo nadřízenými, jestli se cítí v práci naplněni a jak vnímají firemní benefity. Pomocí dotazníku se zjistí, jak dobře funguje motivační plán a co je potřeba zlepšit.

Průzkum má za účel ukázat vedení společnosti, jak jsou jejich zaměstnanci v práci spokojeni a kde by potřebovali něco zlepšit. Zlepšení některých oblastí vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnance a ten pak pracuje efektivněji a má pro firmu větší hodnotu. Výsledky průzkumu využije HR oddělení, které spolu s vedením může připravit plány do budoucnosti, aby byli zaměstnanci spokojenější a podávali lepší výkon.

Výsledky mohou být také porovnány s výsledky dotazníků z minulých let. Toto porovnání může vést k zavedení některých již ověřených opatření, která měla pozitivní dopad na spokojenost zaměstnance.

4.3 Výzkumné otázky

VO1: Jsou zaměstnanci v této firmě spokojeni? Vyvíjí se jejich spokojenost v čase?

VO2: Jaké jsou hlavní faktory, které zaměstnanci zajišťují spokojenost v pracovním životě?

4.4 Objekt zkoumání

Respondenty jsou všichni zaměstnanci firmy XY. Výzkumný vzorek respondentů nebyl nijak specifikován z důvodu sledování celkové spokojenosti ve firmě. Firma zaměstnává kolem 110 lidí a další vymezení vzorku respondentů by se odrazilo na malém počtu vyplnění. Do dotazníkového šetření byl zapojen jak vysoký a střední management, tak i řadoví zaměstnanci.

4.5 Metodika

Výzkum je proveden pomocí dotazníkového šetření. Dotazník bude distribuován mezi všechny zaměstnance vybrané společnosti. Metoda kvantitativního výzkumu byla vybrána z důvodu vysokého počtu respondentů a možnost anonymity. Tato metoda zajistí snadné porovnávání odpovědí a ucelenou strukturu. Díky tomu se potom budou data lépe vyhodnocovat. Výsledky dotazníkového šetření budou po sběru vyhodnoceny a zpracovány

do grafů. Podle výsledků budou navrženy další postupy a doporučení. Ty by měly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Dotazník je strukturován tak, aby vyplňování nezabralo příliš mnoho času. Velké množství otázek by mohlo některé respondenty odradit a zdržovalo by je od práce. V potaz byl brán také dotazník, který je každoročně ve firmě distribuován. Zaměstnanci by tedy mohli protestovat proti dalšímu vyplňování.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola vychází z interních materiálů společnosti. Použity byly informace z výročních zpráv, rozhovoru s vedoucím společnosti a také výsledky firemního dotazníku z minulých let.

Pro realizaci kvantitativního výzkumu byla vybrána výrobní firma XY se sídlem ve Zlínském kraji, která na trhu působí již 32 let. Firma dodává kvalitní produkty z oblasti plastikářské technologie pro průmyslová odvětví. Zaměřuje se na automobilový průmysl, potravinářství, stavebnictví apod. Firma má dobré jméno a zaměstnanci jsou většinou stabilní a nedochází k velké fluktuaci.

Společnost si přála zůstat v anonymitě, proto bude v práci označena názvem XY.

5.1 Interní komunikace

Interní komunikace probíhá především pomocí e-mailové zprávy, kterou využívá většina zaměstnanců. Každý týden je uskutečněna porada, na které se schází vyšší management a výstupy z nich jsou poté sdíleny s ostatními zaměstnanci pomocí firemního intranetu, nebo osobním sdělením. Častou komunikací je také ta telefonická, která je využívána během dne mezi zaměstnanci. Jedná se o nejrychlejší a nejjednodušší způsob komunikace ve firmě. Jednou měsíčně se pak koná větší porada i pro vedoucí směn, skladníky apod.

Firma chtěla v posledních letech komunikaci se zaměstnanci podpořit a vedení se rozhodlo vydávat měsíční zpravodaj, který zaměstnancům přibližuje dění ve firmě a důležité informace. Představují v něm nové zaměstnance a ukazují výroční jubilea zaměstnanců. Každý měsíc se zde objevuje soutěžní otázka, která souvisí s firmou a podporuje tak znalost firmy. Soutěž je pomocí zpravodaje vyhlášena každý měsíc a soutěží se o menší ceny. Objevují se v něm i aktuality o reklamacích a zmetkovitosti výrobků. Pracovníky motivuje, když vidí, že jejich výrobky jsou kvalitní a podílejí se na menším objemu reklamací.

5.2 Organizační struktura firmy

Organizační struktura firmy je hierarchicky uspořádána tak, aby byla zajištěna efektivní komunikace a rozhodování. Na vrcholu hierarchie stojí představenstvo, které určuje strategické směry a rozhoduje o klíčových otázkách. Pod ním působí ředitel, který má na starosti celkové vedení firmy a koordinaci jednotlivých oddělení. Zástupce ředitele pak plní funkci jeho pravé ruky a zastupuje ho v případě nepřítomnosti.

Další úrovní jsou THP pracovníci, kteří zahrnují specialisty v oblasti IT, kontroly a správy. Jejich úkolem je zajistit bezpečné a fungující pracovní podmínky pro všechny zaměstnance. Na nejnižší úrovni hierarchie se nacházejí nejen dělníci, ale také zaměstnanci z oblasti výzkumu a vývoje, logistiky a obchodu, ekonomického sektoru a pracovníci v kvalitě. Každý z nich přispívá k cílům a úspěchu firmy svou odborností, což podtrhuje důležitost každého jednotlivce v rámci celkové organizace.

5.3 Benefity a odměňovaní

Finanční ohodnocení zaměstnanců se skládá z fixní složky a podle pozice ve firmě jsou pak součástí i prémie a odměny. Společnost nabízí svým zaměstnancům řadu atraktivních benefitů, které zvyšují jejich motivaci a spokojenost v práci. Jedním z těchto benefitů je roční příspěvek 5 tisíc korun na FlexiPass, který umožňuje zaměstnancům volit si z široké nabídky služeb a aktivit pro volný čas. Po třech letech mají zaměstnanci nárok na penzijní připojištění. Společnost tak podporuje dlouhodobé pracovní vztahy a cení si loajalitu.

V tomto roce se firma rozhodla nabídnout možnost růstu a profesního rozvoje na dělnických pozicích, například postupem na pozici zástupce vedoucího směny. Tato příležitost má umožnit zaměstnancům rozšířit své dovednosti a zvýšit hodnotu své práce.

THP pracovníci mají nárok na roční prémie. Tyto prémie odrážejí důležitost jejich práce pro celkový úspěch firmy. Osobní prémie podle výkonu jsou určeny manažerům a pracovníkům na vedoucích pozicích, které je motivují k dosažení lepších výsledků a zvyšují jejich angažovanost. Tyto prémie jsou udělovány na základě individuálního hodnocení. Zaměstnancům ve výrobě jsou odměny vypláceny měsíčně. Tato forma vyplácení se ukázala jako nejefektivnější a tyto zaměstnance motivuje nejvíce.

5.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá každý rok. Jde o dotazníkové šetření podřízených a následné strukturované rozhovory, které dotazník doplňují. Tato zpětná vazba je vzájemně důležitá a slouží k vyjasnění očekávání a cílů. Pro nadřízeného je cílem komunikovat, co se od podřízeného očekává a sdělit mu zpětnou vazbu za jeho výkon. Naopak podřízený má možnost sdělit své názory, touhy a potřeby. Tyto názory se týkají například i jeho vzdělávání a může vznést návrh na potřebné rozvojové aktivity, které by mu mohly pomoci k dalšímu zlepšení. Zároveň je cílem zjistit, které motivační faktory jsou pro něj důležité, a na které by se měl nadřízený více zaměřit. Samozřejmě to není jediná metoda zpětné vazby a tyto názory

jsou předávány po celý rok během pracovního dne, odvíjí se od plnění cílů, zvládání úkolů apod.

5.5 Rozvoj a vzdělávání

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou klíčem ke zlepšení jejich výkonnosti a efektivity práce. Firma poskytuje školení ohledně strojů pro pracovníky ve výrobě. Vedoucí výroby má na starost pravidelně školit svůj tým o bezpečnosti práce. Firma velmi dbá na ochranu firmy a snaží se předcházet úniku firemních dat a jejího know-how. Proto se zaměstnanci školí ohledně důležitosti ochrany citlivých informací a duševního vlastnictví. Skladníci denně komunikují s mnoha lidmi, firma tedy těmto pracovníkům poskytuje kurz měkkých dovedností, aby byla jejich práce vykonávána správně.

6 REALIZACE KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

Dotazníkové šetření je realizováno podle metodiky, která je uvedena v teoretické části. Výzkum vychází i ze sekundárních dat, které byly firmou poskytnuty. Jedná se o dotazník spokojenosti, který je ve firmě vyplňován každoročně. Dotazník se během let měnil svým obsahem a objemem otázek. Nyní se dotazník skládá z devíti otázek, které vychází z výsledků dotazování z minulých let.

6.1 Tvorba dotazníku

Oblasti, na které se dotazník zaměřuje vychází z teoretické části práce a otázky jsou zaměřeny na spokojenost v zaměstnání, vztahy na pracovišti, vztah s nadřízeným, pracovní prostředí a motivaci. Je inspirován dotazníkem, který si management firmy dělá sám. To z důvodu možnosti porovnání s výsledky z minulých let a následné doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Toto porovnání je pouze přibližné, protože počet respondentů byl u dotazníku firmy větší. Dotazník tvoří 20 uzavřených i otevřených otázek, kdy uzavřené otázky zjišťují názor na konkrétní téma a otevřené otázky se pak snaží zjistit detailnější informace důvodu nespokojenosti, nebo návrh na zlepšení. Dotazník je k dispozici k nahlédnutí v příloze bakalářské práce.

Dotazník byl vytvořen za účelem zodpovězení výzkumných otázek. Obsahuje otázky, které povedou k zodpovězení. První výzkumná otázka se ptá na vývoj spokojenosti v čase, právě kvůli téhle otázce byly použity i výsledky dotazníku, který si firma dělá sama.

VO1: Jsou zaměstnanci v této firmě spokojeni? Vyvíjí se jejich spokojenost v čase?

Jak jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Považujete svou práci za důležitou?

Baví Vás vaše práce?

Plánujete ve firmě dlouhodobě zůstat?

Jste spokojen/a s prostředím, ve kterém pracujete?

Motivuje vás dostatečně váš nadřízený?

Jste za svou práci spravedlivě ohodnocen?

VO2: Jaké jsou hlavní faktory, které zaměstnanci zajišťují spokojenost v pracovním životě?

Jste spokojen/a s firemními benefity, které firma nabízí?

Se kterým z benefitů jste nejvíce spokojeni?

Které další benefity byste uvítal/a?

Které z faktorů považujete ve svém zaměstnání za nejdůležitější?

Jaké máte vztahy s kolegy?

Jak hodnotíte vztah s nadřízeným?

Jak byste seřadil/a následující faktory z hlediska motivace?

Jste spokojen/a s vybavením a nástroji, které v práci používáte?

6.2 Časová osa

Zaměstnanci byli o dotazníku informováni týden před distribuováním pomocí e-mailové komunikace. Zaměstnancům ve výrobě byla dodána papírová forma dotazníku pomocí vedoucího směny. Sběr u těchto pracovníků probíhal přibližně měsíc, než se vrátil dostatek vyplněných dotazníků z důvodu střídání směn. Ostatní zaměstnanci obvykle vyplnili dotazník v rámci týdne, ale celkově byl dotazník přístupný celý měsíc.

6.3 Komunikace dotazníku

Dotazník byl rozeslán pomocí e-mailové zprávy s odkazem na dotazník. Ten byl vytvořen pomocí Google Forms. Zaměstnancům ve výrobě musel být dotazník dodán v papírové off-line formě, protože nemají v práci přístup k počítači. Výsledky těchto dotazníků byly převedeny zpět do Google Forms, aby byly všechny odpovědi po hromadě a snadno se vyhodnocovaly. Vedoucím směn bylo vysvětleno, z jakého důvodu se tento dotazník uskutečňuje, vedoucí poté předali tyto informace zaměstnancům své směny.

7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazník byl rozeslán, nebo rozdán většině zaměstnanců, to znamená, že skupina respondentů měla činit kolem 110 zaměstnanců. Vyplněných dotazníků se vrátilo 67, což tvoří větší polovinu společnosti. Větší počet vyplnění byl předpokládán u online verze, což se potvrdilo. Správně vyplněných dotazníků v papírové verzi se vrátilo jen 17, taková návratnost je i tak překvapující. Očekávaný počet vyplnění od zaměstnanců z výroby byl ještě menší. Důvodem je nižší míra zapojení těchto pracovníků do chodu firmy. Tady byla očekávána menší návratnost, protože jak už bylo řečeno, zaměstnanci ve výrobě se tolik nezapojují do dění firmy a nemají utvořen vztah s firmou, takže jim je víceméně lhostejné něco, za co nemohou být postihnuti.

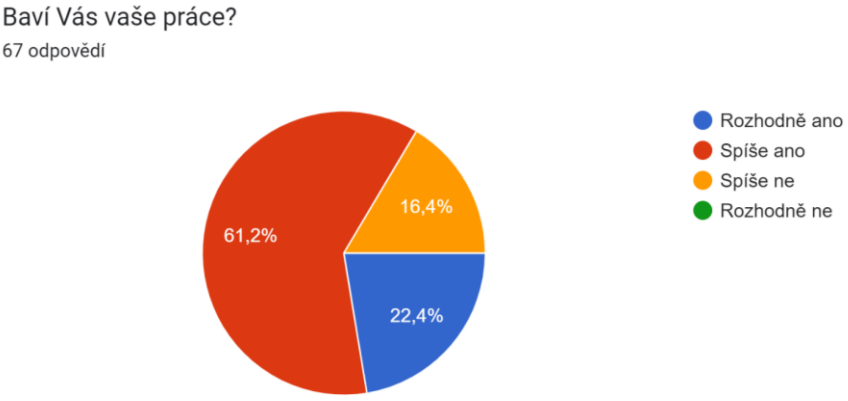
První otázka se zaměřovala na celkovou spokojenost zaměstnanců ve firmě. Většina respondentů je spokojena se svým zaměstnáním. Velmi spokojeno je 25,4 % zaměstnanců, spíše spokojeno je 65,7 % a pouhých 9 % je spíše nespokojeno. Z jednotlivých odpovědí lze zjistit, že důvodem k nespokojenosti je většinou nízká motivace od nadřízeného, špatné vztahy s kolegy, nebo nízký plat. Velmi spokojení zaměstnanci měli naopak velmi dobré vztahy jak s kolegy, se kterými se schází i po práci, tak i s nadřízeným.

Obrázek 2

Další otázka měla za cíl zjistit, jestli zaměstnanci považují svoji práci za smysluplnou. Většina respondentů (74,6 %) vidí svoji práci spíše jako důležitou, 16,4 % rozhodně souhlasí s tím, že je jejich práce důležitá a jen 9 % ji uvedlo jako spíše nedůležitou. Tento fakt neměl velký vliv na spokojenost, zaměstnanci, kteří nevidí svoji práci jako důležitou, určili zase jiné benefity jako důležité. Z toho lze odvodit, že jsou velmi dobře uspokojeny potřeby, které jsou hierarchicky níže na pyramidě potřeb a smysluplnost práce je kompenzována platem, benefity a vztahy ve firmě.

Obrázek 3

Otázka, jestli zaměstnance práce baví ukázala, že většinu respondentů (61,2 %) práce spíše baví, 22,4 % respondentů práce rozhodně baví, jen 16,4 % práce spíše nebaví. To ukazuje, že zaměstnancům přijde práce zajímavá a je pro ně radostí ji vykonávat. Samozřejmě se v každé firmě najdou pracovníci, které jejich práce nebaví, ať už z důvodu náplně práce, nebo náročnosti práce.



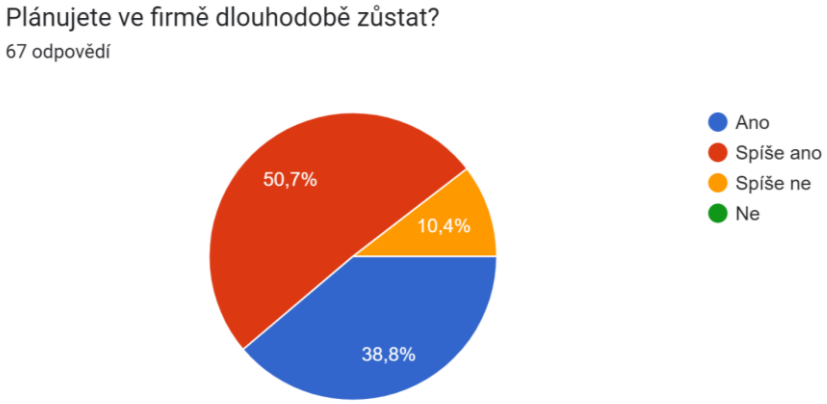
Obrázek 4

Otázka, která se používá v metodě eNPS, zjišťuje názor na firmu a loajalitu zaměstnanců. Respondenti by většinou práci ve firmě spíše doporučili (63,2 %), plně přesvědčeno o doporučení je 26,3 % respondentů a 10,5 % uvádí, že by spíše nedoporučilo zaměstnavatele. Tato otázka samozřejmě souvisí se spokojeností zaměstnanců. Ti, kteří jsou spokojeni, nemají důvod firmu nedoporučit.

Obrázek 5

Další otázka měla za úkol zjistit, proč by firmu nedoporučili. V odpovědích byl hlavní důvod většinou malý plat, monotónnost a náročnost práce, nebo špatný kolektiv. Tyto odpovědi se však vyskytly jen u pár respondentů a neznamenají, že si firma vede špatně.

Šestá otázka se také věnovala loajalitě zaměstnanců, ptala se jich na to, jestli plánují ve firmě dlouhodobě setrvat. Velká většina (38,8 %) uvedla, že spíše plánuje zůstat ve firmě, 50,7 % respondentů zaznačila odpověď ano a jen 10,4 % respondentů spíše neplánuje ve firmě zůstat. Vzhledem k množství pracovních míst na trhu pravděpodobně není důvodem setrvání strach z nezaměstnanosti. Ukazuje to spíše, že jsou zde zaměstnanci spokojeni a nemají důvod odcházet. Ti, kteří označili odpověď spíše ne, jsou většinou respondenti pod 30 let a je tedy pochopitelné, že chtějí do budoucna práci změnit, i přesto, že jsou ve firmě spokojeni.

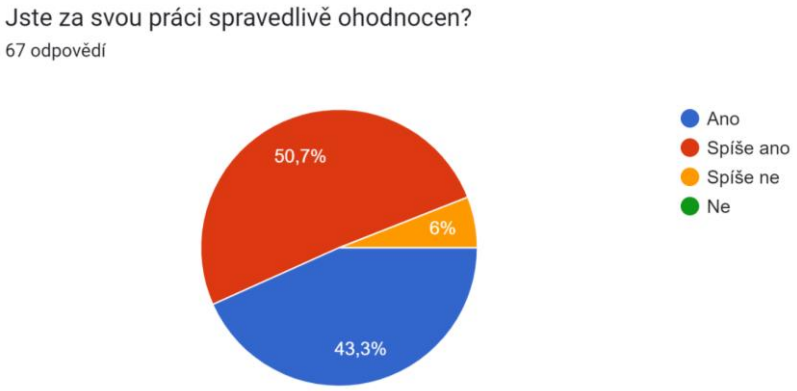


Obrázek 6

Následující otázky se zaměřují na spokojenost s ohodnocením a odměňováním pracovníků. První otázka v této sekci se ptá na spravedlivost ohodnocování. Pouze 6 % respondentů se

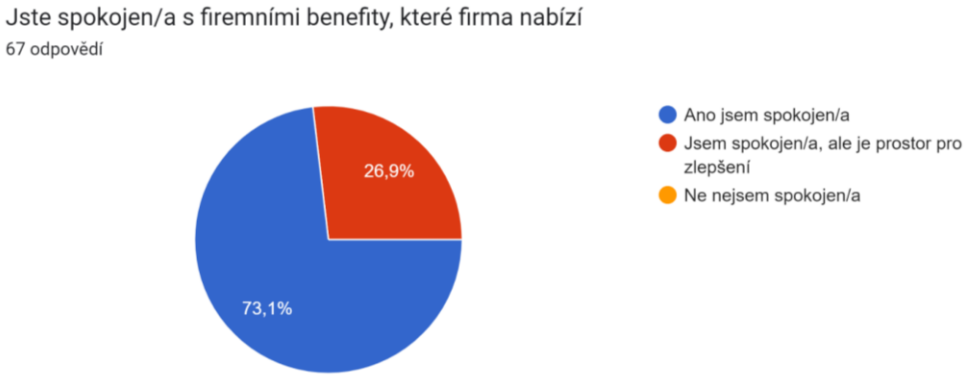
cítí spíše nespravedlivě ohodnoceno, spíše spravedlivě ohodnoceno se cítí 50,7 % respondentů a plně přesvědčeno o spravedlnosti jejich ohodnocení je 43,3 % respondentů.

Většina zaměstnanců si tedy myslí, že za svůj výkon dostávají adekvátní mzdu.



Obrázek 7

Otázka na spokojenost s firemními benefity, které firma nabízí, ukázala, že 73,1 % respondentů je spokojeno s benefity, které jim jsou poskytovány. Nikdo ze zaměstnanců není nespokojen s benefity, jen 26,9 % pracovníků uvádí, že by benefity mohly být lepší.



Obrázek 8

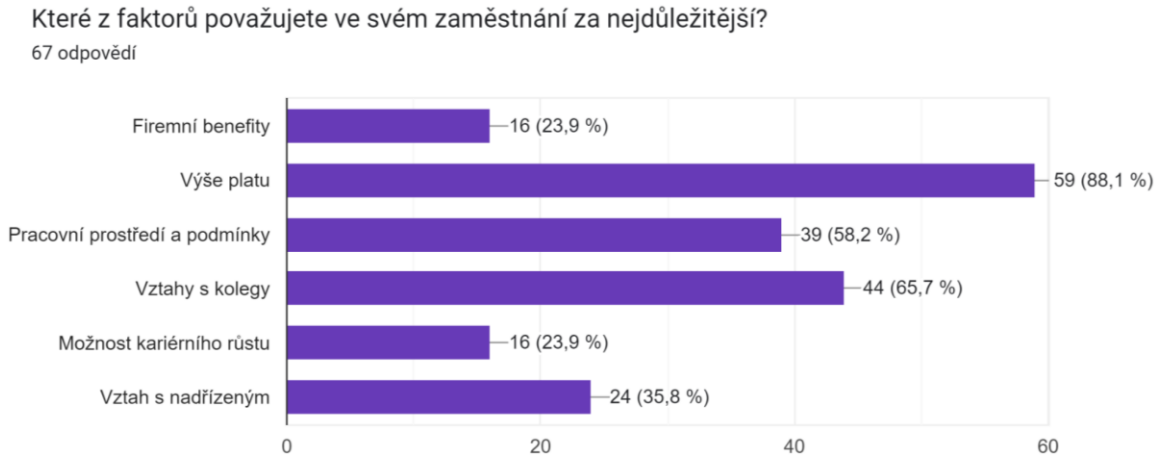
Pro více informací o zlepšení benefitů je dále v dotazníku doplňující otázka, která má za úkol zjistit, které další benefity by zaměstnanci uvítali.

Na to navazuje otázka, ohledně spokojenosti s konkrétními firemními benefity. Nejvíce spokojeni jsou respondenti s 13./14. platem. Tento benefit uvedlo jako nejvíce uspokojivý 43 respondentů a nezáleželo na tom, jak dlouho ve firmě působí, nebo jaký mají věk. S tímto benefitem byli spokojeni jak zaměstnanci výroby, tak i ostatní ve firmě. Druhý nejvíce označený byl benefit ve formě příspěvku na stravování. Tomu přispívá i to, že ve firmě je jídelna, kde mají velký výběr a pracovníci nemusí utrácet nemalé peníze v restauracích, nebo

se zdržovat cestou na oběd. Home office a flexibilní pracovní doba byli už méně časté odpovědi, to z důvodu směnného provozu ve výrobě, kde tuto možnost zaměstnanci nemají. Flexi Pass a firemní akce skončily na nižších příčkách spokojenosti, ne z důvodu nespokojenosti s nimi, ale pravděpodobně jsou výše uvedené benefity pro respondenty důležitější.

Následující otázka se dostává k tomu, které benefity by zaměstnanci uvítali. Odpovědí bylo dost a byly velmi rozmanité. Nejčastější benefit, který by uvítali byly sick days, více dní dovolené, nebo například kratší pracovní doba při splnění povinností. Dalšími benefity byly poukazy na masáže, nebo masáže přímo ve firmě, příspěvek na sportovní aktivity, nebo pojistka na „blbost“. Zaměstnanci by také uvítali více firemních akcí, jako firemní wellness pobyty, výlety, nebo více akcí pro děti zaměstnanců. Benefity, které by uvítali jednotlivci, byly například vyšší plat, firemní auto, školení měkkých dovedností, proplacená doprava, home office, zdravotní prevence, nebo firemní chata.

V následující otázce, měli zaměstnanci za úkol seřadit faktory podle důležitosti ve své práci. Těmito faktory byly firemní benefity, výše platu, pracovní podmínky a prostředí, vztahy s kolegy, možnost kariérního růstu a vztah s nadřízeným. Odpovědi nebyly nijak překvapující, nejvíce důležitý faktor byl výše platu, který označilo 88,1 % respondentů. Pracovní podmínky a prostředí a vztahy s kolegy měly podobný počet označení. Vztahy s kolegy označilo 65,7 % respondentů a pracovní prostředí a podmínky vidí jako důležité 58,2 %. Firemní benefity byly nejvíce uváděny u papírové formy dotazníků, z toho lze odvodit, že jsou nejvíce důležité pro zaměstnance ve výrobě. Odpovědi „možnost kariérního růstu“ a „vztah s nadřízeným“ byly nejdůležitější u mladších zaměstnanců, nebo zaměstnanců, kteří uvedli, že jsou velmi spokojeni ve firmě.



Obrázek 9

Třetí část dotazníku se zabývá spokojeností s prostředím. První otázka byla, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením a nástroji, které v práci používají. Těmi se myslí stroje, které se používají ve výrobě, vozíky, které používají skladníci, nebo vybavení kanceláří. Jen jeden respondent uvedl, že není spokojen. Firma dbá na kvalitu a snaží se poskytnout nejmodernější nástroje, které přispívají k výkonnosti zaměstnanců.

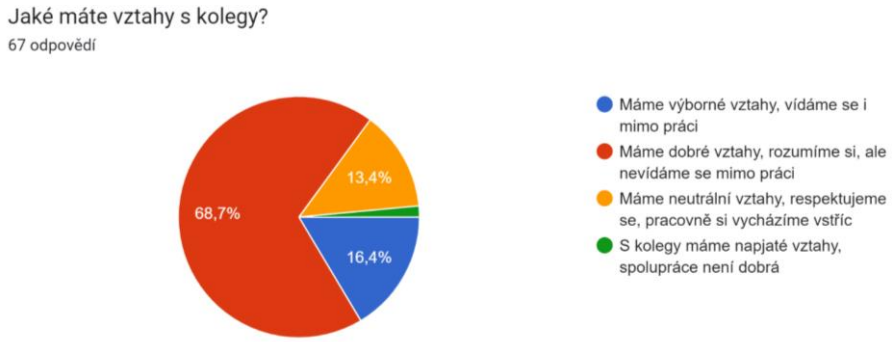
Obrázek 10

Spokojenost s pracovním prostředím také ovlivňuje výkonnost pracovníka. Na pracovišti musí být dobré osvětlení, čisté a bezpečné prostředí, aby se zaměstnanci mohli soustředit na práci. Spíše spokojeno s těmito faktory je 29,9 % respondentů, rozhodně spokojeno je 67,2 %, spíše nespokojeni jsou jen dva respondenti.

Obrázek 11

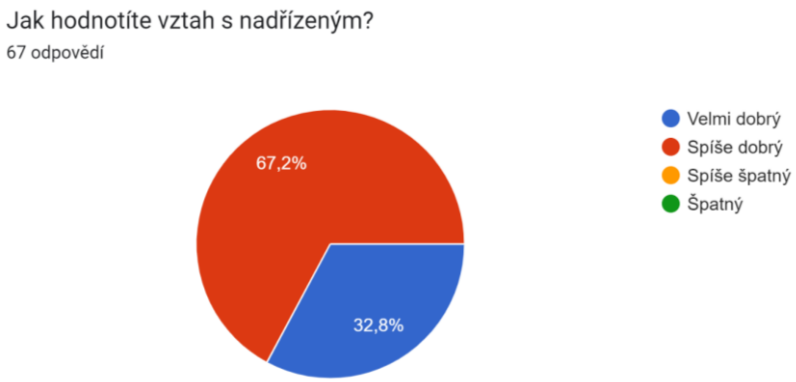
Tito dva respondenti v další otázce uvedli důvod své nespokojenosti. Jeden uvedl, že kolegové po sobě nechávají nepořádek a nedávají věci na své místo a druhý si také stěžoval na kolegy, kteří nechávají „bordel“ na pracovišti.

Vztah s kolegy je velmi důležitý pro dobré prostředí ve firmě. Ve firmě podle odpovědí panuje dobrá atmosféra a zaměstnanci si rozumí, protože 16,4 % respondentů uvedlo, že mají s kolegy výborné vztahy, a dokonce se i scházejí mimo práci. Většina (68,7 %) má s kolegy dobré vztahy, ale nescházejí se mimo pracovní dobu, 13,4 % má neutrální vztahy s kolegy, kdy se respektují a pracovně si vychází vstříc. Pouze 1 člověk uvedl, že jsou vztahy napjaté a spolupráce není dobrá. Po bližším zkoumání jednotlivých odpovědí bylo zjištěno, že velmi dobré vztahy na pracovišti mají velký vliv na spokojenost, protože většina respondentů, která se schází s kolegy mimo práci, je ve firmě velmi spokojena.



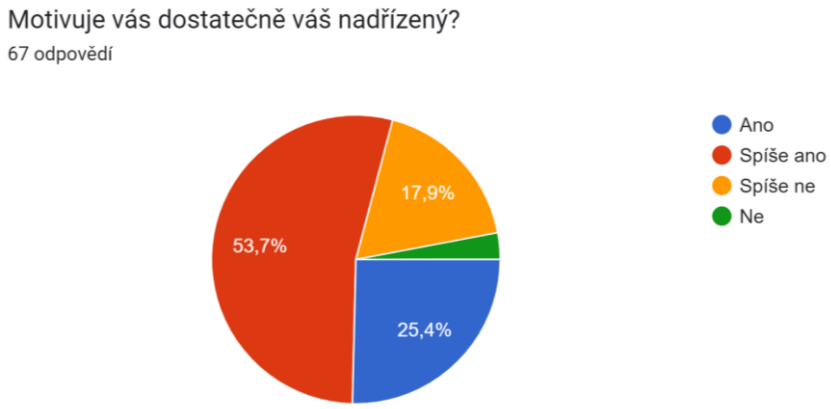
Obrázek 12

Stejně jako vztahy s kolegy i vztah s nadřízeným vnímají respondenti pozitivně, velká část (32,8 %) má velmi dobrý vztah s nadřízeným a zbytek uvedl jejich vztah jako spíše dobrý. Tomu pravděpodobně přispívá dobrá komunikace nadřízených s jejich týmem.



Obrázek 13

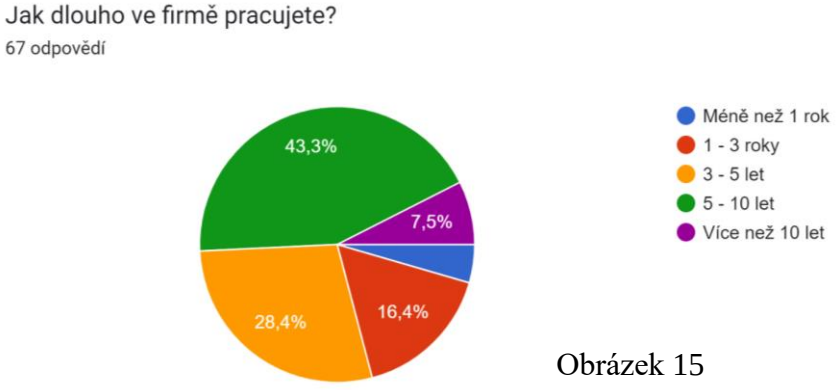
S motivací od nadřízeného už to není tak jednoznačné. Nemotivovaní svým nadřízeným se cítí 2 respondenti, spíše nemotivovaných je 17,9 % respondentů. Převážná většina zaměstnanců se ale cítí motivována od svého nadřízeného (53,7 %).



Obrázek 14

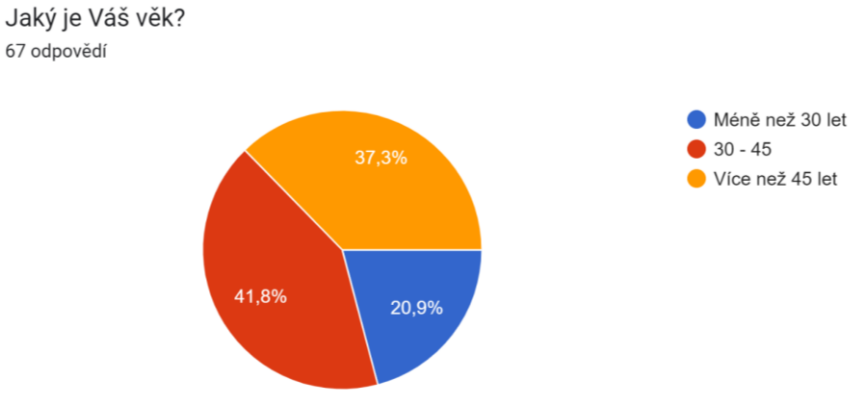
K zjištění důležitosti faktorů motivace měli respondenti v následující otázce seřadit motivační faktory. Ani zde nebyly výsledky překvapivé, nejvíce totiž zaměstnance motivuje finanční ohodnocení. Dalším důležitým faktorem byl respekt a úcta ze strany nadřízeného a vztahy na pracovišti. Náplň práce, nebo vztahy na pracovišti byly nejdůležitější u zaměstnanců, kteří zaznačili, že je práce baví, nebo že se s kolegy schází i po práci. Zaměstnanecké benefity a možnost růstu se zde objevovaly až na posledním místě. To však neznamená, že tyto faktory jsou méně důležité, jen z důvodu seřazení byli priority určeny jinak.

Poslední dvě otázky zjišťují osobní data respondenta. Zjišťují, jak dlouho ve firmě pracuje, což může ovlivnit jeho odpovědi a jaký je jeho věk, který také může mít vliv na názory zaměstnance. Respondentů, kteří ve firmě pracují více než 10 let bylo 7,5 % a méně než 1 rok bylo jen 4,5 %, nejvíce respondentů pracuje ve firmě 5-10 let (43,3 %), 3 – 5 let (28,4 %) a 1 – 3 roky pracuje ve firmě 16,4 % respondentů.



Obrázek 15

Většina zaměstnanců (42,4 %), která dotazník vyplnila je ve věku 30 – 45 let, zaměstnanců ve věku nad 45 let je 37,3 % a nejméně je pak zaměstnanců pod 30 let.



Obrázek 16

8 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A DOPORUČENÍ

Hlavním cílem dotazníku bylo zjistit, jaká je úroveň spokojenosti zaměstnanců firmy XY. Faktory spokojenosti, které dotazník sleduje, jsou ohodnocení zaměstnanců, vztahy na pracovišti, smysluplnost práce a firemní benefity. Výsledky dotazníků byly zpracovány a budou sloužit k zodpovězení výzkumných otázek a vytvoření doporučení pro firmu.

Výzkumná otázka 1: Jsou zaměstnanci v této firmě spokojeni? Vyvíjí se jejich spokojenost v čase?

Z výsledků dotazníků vyplývá, že je většina zaměstnanců ve firmě spokojena. Jejich práce je většinou baví a vidí v ní smysl. K velké míře spokojenosti rozhodně přispívá fakt, že ve firmě panuje dobrá atmosféra a spolupracovníci mají mezi sebou dobré vztahy. Vztahy mezi zaměstnanci jsou podporovány různými firemními akcemi, kterých si zaměstnanci váží, ale uvítali by jich ještě více. Akce, které by uvítali, jsou sportovní firemní události, zábavné dny pro jejich děti, nebo odpočinkové akce, které by ještě utužily jejich vztahy. Prostředí a podmínky na pracovišti jsou velmi uspokojivé a jen pár respondentů odpovědělo negativně.

Při porovnání výsledků dotazníku s výsledky dotazníku firmy z minulého roku bylo zjištěno, že spokojenost se velmi nezměnila. V roce 2022 bylo spokojených a velmi spokojených zaměstnanců poměrově zhruba stejně jako v tomto roce. Výsledky dotazníku dokonce ukázali, že poměr nespokojených zaměstnanců je ještě menší. V dotazníku firmy vyšlo, že 15,2 % respondentů neplánuje ve firmě zůstat, v dotazníku autorky bylo toto procento kolem 10 %. Výsledky interního dotazníku firmy ukázali, že 30 % respondentů by nedoporučilo práci ve firmě, v dotazníku autorky to bylo 10 %. Vzhledem k rozdílu počtu respondentů, je tento výsledek srovnatelný. Důvodem respondentů byl nízký plat, náročná práce, nebo problémový kolektiv. Ke snížení negativních názorů mohlo přispět zvýšení mzdy a vyřešení problému s lidmi, kteří byli důvodem špatné atmosféry na pracovišti.

Celkově je tedy spokojenost zhruba stejná jako minulý rok, ale jde vidět, že se firma z výsledků poučila a zaměstnanci jsou loajálnější a nemají důvod nedoporučit firmu ostatním.

Výzkumná otázka 2: Jaké jsou hlavní faktory, které zaměstnanci zajišťují spokojenost v pracovním životě?

Faktory, které spokojení zaměstnanci uvedli jako důležité byly výše platu, vztahy s kolegy, pracovní prostředí a podmínky a vztahy s nadřízeným. Tyto faktory jsou tedy těmi hlavními, které jim zajišťují spokojenost v práci.

U každého respondenta se pak důležitost faktorů lišila, záleželo na věku, nebo na celkové spokojenosti. Pro mladší zaměstnance jsou nejdůležitější vztahy s kolegy a s nadřízeným a možnost kariérního růstu. Pro starší zaměstnance byly důležité benefity, pracovní podmínky a prostředí a také vztahy na pracovišti. Zaměstnanci, kteří jsou velmi spokojeni se svým zaměstnáním také uvedli vztahy jak s kolegy, tak s nadřízeným jako nejdůležitější. U méně spokojených zaměstnanců lze vidět, že častým důvodem jsou špatné nebo horší vztahy. Z toho vyplývá, že kromě výše platu jsou pro spokojenost zaměstnanců velmi důležité i vztahy s kolegy a nadřízeným.

Doporučení pro firmu jsou tedy následující.

Pro firmu by bylo dobré zařadit některé z navrhovaných benefitů, které by nadále zajistily spokojenost zaměstnanců a daly jim najevo, že jejich přání jsou brány v úvahu. Z pohovoru s personalistou bylo zjištěno, že na základě výsledku jejich dotazníku byly některé benefity zařazeny do motivačního plánu firmy. To ukazuje, jak dobře firma svým zaměstnancům naslouchá a proč je většina z nich spokojena. Tento dotazník jim poskytuje nové nápady na další benefity. Příspěvek na dopravu do práce je jedním z benefitů, které mají dobré odůvodnění a mohl by zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Firma by do budoucna měla pokračovat ve firemních akcích a mohla by i nějaké přidat. Uskutečnit by mohla wellness pobyt pro zaměstnance, kde si všichni odpočinou, na chvíli nebudou řešit pracovní věci a budou mít šanci se ještě více sblížit. Nebo se firma může inspirovat odpovědí jednoho z respondentů a zařídit firemní chatu, kde se budou všichni scházet a budou o ni společnými silami pečovat. Tyto firemní akce se ukazují jako oblíbené u zaměstnanců a zlepšují vztahy na pracovišti.

Dále by měla pokračovat dobrá komunikace mezi zaměstnanci a nadřízeným, protože dotazník ukazuje, že to má velký vliv na jejich spokojenost. Nadřízený by měl s pracovníky často mluvit, dávat jim jasné instrukce a brát v potaz i jejich názory a připomínky. Co by mohlo být lepší je motivace zaměstnanců, ať už ve formě benefitů, pochvaly, nebo poskytnutí větší míry odpovědnosti a autonomie.

Firma by do budoucnosti měla zajistit větší angažovanost zaměstnanců z výroby. Tito zaměstnanci se mohou cítit málo zapojení do chodu firmy a nemají příležitost budovat

vztahy s ostatními zaměstnanci ve firmě. To potom může vést k napjatým vztahům. Pracovníci výroby jsou během dne nejvíce v kontaktu jen s ostatními dělníky u linky. S velkou pravděpodobností by ocenili větší začlenění do kolektivu mimo výrobu. Firma by měla mezi pracovníky více sdílet různé interní informace a snažit se zvýšit jejich zapojení do firemních akcí. Vedení by mělo zajistit větší účast těchto zaměstnanců na akcích firmy. Zapojit je lze taky do procesu příprav akcí, což jim dodá pocit většího zapojení ve firmě.

ZÁVĚR

Téma této bakalářské práce bylo velmi zajímavé, ale také velmi obsáhlé a nebylo možné zahrnout všechny oblasti související se spokojeností zaměstnanců ve firmě. Z toho důvodu byla práce zaměřena na nejdůležitější faktory, motivaci a komunikaci. V teoretické části jsou rozebrány aspekty související se spokojeností, motivací a komunikací ve firmě. Tato část vychází z rešerše literárních zdrojů a definuje základní pojmy.

V praktické části byly využity interní data a informace firmy. Firma byla v této části obecně popsána, byly zde uvedeny, jaké benefity svým zaměstnancům poskytují, jak ve firmě funguje interní komunikace a také jak v posledním roce implementovala návrhy zaměstnanců do motivačního plánu. Na základě těchto informací a poznatků z teoretické části byl sestaven dotazník, který měl za úkol zjistit, jak je na tom celková spokojenost zaměstnanců nyní. Dotazník byl distribuován ve firmě Zlínského kraje. Dále byla analyzována spokojenost s jednotlivými benefity, s prostředím firmy a se vztahy na pracovišti.

Cílem práce bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s různými faktory, které se spokojeností souvisí. Bylo zjištěno, že převážná většina zaměstnanců je ve firmě spokojena, podobně jako minulý rok. Co by mohla firma zlepšit je motivace zaměstnanců, což nebude lehké vzhledem k množství benefitů, které nabízejí. S náplní práce zaměstnanců ve výrobě nic převratného dělat nelze, a tak se musí firma snažit tyto zaměstnance kompenzovat jinak. Kompenzace lze formou vyšší mzdy, benefitů, nebo zlepšení podmínek a prostředí ve výrobní hale.

Výsledky dotazníku byly srovnány s výsledky z minulého roku a ukázaly, že spokojenost zaměstnanců je zhruba stejná. Z informací HR o zavedení benefitů lze vidět, že se vedení opravdu snaží svým zaměstnancům naslouchat, a to se také projevilo na výsledcích dotazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John. 2004. *Efektivní motivace.* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-00-1

ADAIR, John. 2005. *100 tipů, jak řídit a vést lidi.* 1. vyd. Brno: CP Books, 130 s. ISBN 80-251-0529-6

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael. 2012. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership.* London: Kogan Page, 369 s. ISBN 978 0 7494 6552 0

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2020. *Armstrong's Handbook of human resource management practice.* 15th edition. London: Kogan Page, 776 s. ISBN 978 0 7494 9827 6

BARTÁK, Jan. 2021. *Osobnostní management.* Praha: Grada, 296 s. ISBN 978-80-271-3114-3

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji.* 1. vyd. Praha: Grada, 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6

BĚLOHLÁVEK, František. 2005. *Jak řídit a vést lidi.* 4. vydání. Brno: CP Books, 100 s. ISBN 80-251-0505-9

BROWN, Mark. 2006. *Keeping Score, Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance.* USA: Taylor & Francis Group, 224 s. ISBN 978-1-56327-355-1

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9

FIALA, Alois. 2006. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*. Svazek 2. Praha: Dashöfer. ISBN 80-86229-19-X

HOLÁ, Jana. 2006. *Interní komunikace ve firmě.* Brno: Computer Press, 176 s. ISBN 80-251-1250-0

HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků.* Brno: Computer Press, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3

HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. 2008. *Strategie firemní komunikace.* 2. vyd. Praha: Management Press, 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2

CHADT, Karel. 2021. *Psychologie řízení a vedení v hotelnictví.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 186 s. ISBN 978-80-7676-210-7.

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

KOUBEK, Josef. 2001. *Řízení lidských zdrojů.* 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3

KOUŘIL, Petr, 2023. *PROGRAM SALDO+ k posílení obchodní kapacity Kooperativy na AG jižní Morava.* Brno. Disertační práce. SAMBA, MBA pro majitele a manažery.

LATHAM, Gary P. 2012. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. 2nd ed. California: SAGE, 456 s. ISBN 978-1-4129-9093-6

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2015. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2

NENADÁL, Jaroslav. 2016. *Systémy managementu kvality*. Praha: Management Press, 298 s. ISBN 978-80-7261-426-4

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

SVOBODA, Václav. 2006. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0564-8

TAHAL, Radek a kol. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy.* Praha: Grada, 261 s. ISBN 978-80-271-0206-8

URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3

ZHÁNĚL, Jiří, Vladimír HELLEBRANDT a Martin SEBERA, 2014. *Metodologie výzkumné práce.* Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6857-5

Internetové zdroje

KNIGHT, Natasha E. 2023. *How to get started with the Employee Net Promoter Score*. In: Netigate.net [online]. 21.3.2023 [cit. 1.4.2023] Dostupné z: https://www.netigate.net/articles/human-resources/employee-net-promoter-score-enps-the-ultimate-guide/#h-what-is-the-enps

NEVOGT, Dave, 2020. *How to Measure and Improve Employee Satisfaction.* In: blog.hubstuff.com [online]. 16.10.2020 [cit. 01.04.2023]. Dostupné z: https://blog.hubstaff.com/measuring-employee-satisfaction-with-survey/

PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2006. *Monitoring a měření spokojenosti zaměstnanců.* In: Verlag Dashöfer [online]. 24.4.2006 [cit. 29.03.2023] Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/monitoring-a-mereni-spokojenosti-zamestnancu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GwVz7_-KLaPg/

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Trojúhelník (Bednář, 2018, s. 22) 11
Obrázek 2 41
Obrázek 3 42
Obrázek 4 42
Obrázek 5 43
Obrázek 6 43
Obrázek 7 44
Obrázek 8 44
Obrázek 9 45
Obrázek 10 46
Obrázek 11 46
Obrázek 12 47
Obrázek 13 47
Obrázek 14 48
Obrázek 15 48
Obrázek 16 49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

Jsem studentka vysoké školy a tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění krátkého dotazníku. Výstupy dotazníků budou použity pro bakalářskou práci na téma „Návrh na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě“. S údaji získanými dotazníkem bude zacházeno anonymně a pouze pro bakalářskou práci. Vyplňte prosím dotazník poctivě, aby byly výsledky objektivní. Děkuji Vám za ochotu vyplnit dotazník.

Beránková Kateřina

Jak jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

a) velmi spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) velmi nespokojen/a

Považujete svou práci za důležitou?

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

Baví Vás vaše práce?

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

Doporučil/a byste práci ve firmě svým známým?

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

Proč byste nedoporučil/a práci ve firmě svým známým?

_____

Plánujete ve firmě dlouhodobě zůstat?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Jste za svou práci spravedlivě ohodnocen?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Jste spokojen/a s firemními benefity, které firma nabízí?

a) ano jsem spokojen/a b) jsem spokojen/a, ale je prostor prozlepšení c) ne nejsem spokojen/a

Se kterým z benefitů jste nejvíce spokojeni? Seřaďte firemní benefity dle preference.

1. Firemní akce 2. Zvýhodněný mobilní tarif 3. Příspěvek na stravování 4. Flexi pass 5. Flexibilní pracovní doba 6. Home office 7. 13./14. plat

Které další benefity byste uvítal/a?

_____

Které z faktorů považujete ve svém zaměstnání za nejdůležitější?

1. firemní benefity 2. výše platu 3. pracovní prostředí a podmínky 4. vztahy s kolegy 5. možnost kariérního růstu 6. vztah s nadřízeným

Jste spokojen/a s vybavením a nástroji, které v práci používáte?

a) ano b) ne

Jste spokojen/a s prostředím, ve kterém pracujete?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Pokud nejste spokojen/a, uveďte prosím proč.

_____

Jaké máte vztahy s kolegy?

a) máme výborné vztahy, vídáme se i mimo práci b) máme dobré vztahy, rozumíme si, ale nevídáme se mimo práci

b) máme neutrální vztahy, respektujeme se, pracovně si vycházíme vstříc d) s kolegy máme napjaté vztahy, spolupráce není dobrá¨

Jak hodnotíte vztah s nadřízeným?

a) velmi dobrý b) spíše dobrý c) spíše špatný d) špatný

Motivuje vás dostatečně váš nadřízený?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Jak byste seřadil/a následující faktory z hlediska motivace?

Finanční ohodnocení, Možnost růstu, Vztahy na pracovišti, Respekt a úcta ze strany nadřízeného, Zaměstnanecké benefity, Náplň práce

Jak dlouho ve firmě pracujete?

a) méně než 1 rok b) 1-3 roky c) 3-5 let d) 5-10 let e) více než 10 let

Jaký je Váš věk?

a) méně než 30 let b) 30 – 45 let c) více než 45 let