

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci
Evaluation of Job Satisfaction in a Selected Organization

Student: Bc. Petra Fujaková
Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Fujaková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Zhodnocení pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci**
Evaluation of Job Satisfaction in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pracovní spokojenosti
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení v oblasti spokojenosti zaměstnanců
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

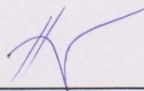
ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEDRNOVÁ, Eva et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

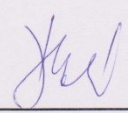
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 25.04.2015




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 25. dubna 2015

Petra Fajaková

Petra Fajaková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala prof. Jiřímu Bláhovi, Csc. za odbornou pomoc, která mi byla nápomocna při zpracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska pracovní spokojenosti	7
2.1	Definice pracovní spokojenosti	7
2.2	Odlišné pohledy na pracovní spokojenost	8
2.3	Charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti	9
2.4	Teorie pracovní spokojenosti a pracovní motivace	10
2.4.1	Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti	10
2.4.2	Dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti	13
2.5	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	15
2.5.1	Vnitřní faktory	15
2.5.2	Vnější faktory	16
2.6	Vliv spokojenosti na pracovní chování	26
2.6.1	Pracovní spokojenost a výkonnost	27
2.6.2	Pracovní spokojenost a absentérství	27
2.6.3	Pracovní spokojenost a fluktuace	28
2.6.4	Pracovní spokojenost a angažovanost	29
2.7	Měření pracovní spokojenosti	30
2.7.1	Písemné dotazování	31
3	Charakteristika vybrané organizace	33
3.1	Historický vývoj společnosti	33
3.2	Současný stav společnosti	33
4	Analýza současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci ..	38
4.1	Cíl výzkumu	38
4.2	Výběrový vzorek a sběr dat	38
4.3	Dotazník.....	39
4.4	Analýza a interpretace dat	41
4.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření	42
4.6	Zkoumání vztahu mezi proměnnými	54
4.6.1	Vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a fluktuací zaměstnanců	54
4.6.2	Vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a loajalitou zaměstnanců	57
5	Interpretace výsledků, návrhy a doporučení v oblasti spokojenosti zaměstnanců.....	59

5.1	Návrhy a doporučení týkající se faktorů s nejmenší spokojeností	61
5.2	Doporučení týkající se návrhů a připomínek ze strany zaměstnanců.....	66
6	Závěr	67
	Seznam použité literatury	69
	Seznam zkratek	71
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V mnoha organizacích je v současné době nahrazován lidský faktor moderními technologiemi a stroji, přičemž v důsledku toho dochází ke globálnímu nárůstu nezaměstnanosti. I přes tuto skutečnost je však lidská práce stále tím nejdůležitějším výrobním vstupem, jelikož jejich znalosti a intelektuální kapitál lze jen stěží nahradit. Zaměstnanci představují nejcennější zdroj každé organizace a právě díky svým zaměstnancům jsou organizace schopny dosahovat stanovených cílů.

Spokojení zaměstnanci mají obecně kladný vztah k vykonávané práci. Jejich pracovní spokojenost se může pozitivně projevit například v podobě vyšší pracovní výkonnosti, vyšší kvality odváděné práce, nižší absenci a fluktuaci, nebo také ve vyšší míře angažovanosti a loajality vůči organizaci. Veškeré tyto projevy pracovního chování zaměstnanců jsou pro každou organizaci žádoucí, a proto je důležité, aby organizace usilovaly o spokojenost svých zaměstnanců. V současné době již však neplatí, že spokojenost zaměstnanců závisí pouze na jejich mzdovém ohodnocení, ale existuje mnoho dílčích faktorů, které mají na celkovou pracovní spokojenost jedinců vliv.

Diplomová práce se zabývá zhodnocením spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti, a je tvořena teoretickou a praktickou částí. Teoretická část práce se opírá zejména o poznatky z odborné literatury. V první části jsou uvedeny základní definice, charakteristiky a přístupy k pracovní spokojenosti a jsou zde také popsány vybrané teorie pracovní spokojenosti. Dále jsou v této části charakterizovány faktory ovlivňující pracovní spokojenost, dopady pracovní spokojenosti na pracovní chování a také možnosti zkoumání a měření pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Na část teoretickou navazuje praktická část, ve které je nejprve charakterizována vybraná společnost HOCHTIEF CZ, a.s. Následuje kapitola, která je zaměřena na analýzu současného stavu zaměstnanců ve společnosti. Je zde popsán cíl výzkumu, výběrový vzorek, způsob analýzy a interpretace dat a nejrozsáhlejší část je věnována vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření. V rámci této kapitoly je také zkoumána vzájemná závislost mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a jejich fluktuací a loajalitou vůči společnosti HOCHTIEF CZ, a.s.

Cílem diplomové práce je zjistit nejen jaká je celková pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ, a.s., ale také do jaké míry jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni či naopak nespokojeni s dílčími faktory týkající se jejich práce a jakou důležitost

zaměstnanci přisuzují jednotlivým faktorům. Na základě zjištěných výsledků budou vypracovány návrhy a doporučení týkající se faktorů, na které by se měla organizace v rámci zvýšení spokojenosti zaměstnanců zaměřit. Dílčím cílem je zjistit, zda mezi celkovou pracovní spokojeností zaměstnanců a jejich fluktuací a loajalitou vůči společnosti existuje vzájemná závislost.

2 Teoretická východiska pracovní spokojenosti

Tato část diplomové práce vychází zejména z odborné literatury a přibližuje problematiku pracovní spokojenosti. Jsou zde objasněny základní teoretické přístupy k pracovní spokojenosti, faktory pracovní spokojenosti, dopady pracovní spokojenosti na pracovní chování a také možné způsoby měření spokojenosti zaměstnanců. Tyto teoretické poznatky budou následně využity při tvorbě praktické části práce.

2.1 Definice pracovní spokojenosti

Z teoretického hlediska doposud neexistuje jednotná definice pracovní spokojenosti, a to zejména z toho důvodu, že je determinována mnoha faktory.

Obecně představují pocity uspokojení v lidském životě míru naplňování cílů, potřeb a očekávání. Pocity spokojenosti či naopak nespokojenosti souvisí také s pracovní oblastí, jelikož s výkonem pracovní činnosti či profese úzce souvisí specifické potřeby, cíle a ambice. Každý zaměstnanec má možnost vnímat a hodnotit průběh i obsah pracovní činnosti, pracovní podmínky a také své pracovní výsledky. Pracovní spokojenost je tedy odrazem vykonávané práce a jejích specifických podmínek, má vliv na celkovou kvalitu života a projevuje se zejména ve fyzické a duševní pohodě jedince (Štikar a kol., 2003).

Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti, přičemž v obou těchto oblastech hrají významnou roli především lidské potřeby, postoje a hodnoty. Pracovní spokojenost pak představuje subjektivní reakci jedince na jeho pracovní působení, podmínky a okolnosti práce a je ovlivněna zejména jeho individuálními charakteristikami a preferencemi (Kocianová, 2010).

„Pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám za nichž je vykonávána“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s.256).

Armstrong (2007) uvádí, že pracovní spokojenost souvisí s postoji a pocity jedinců, které se vztahují k jejich zaměstnání. O pracovní spokojenosti lze hovořit zejména tehdy, pokud jsou postoje zaměstnanců vzhledem k práci kladné. Naopak negativní postoj a pocity mohou poukazovat na pracovní nespokojenost.

Uspokojení z práce může být také definováno také jako „potěšení nebo pozitivní emoční stav z pracovní zkušenosti, z hodnocení zaměstnání.“ Tato definice poukazuje zejména na různorodost práce a nejčastěji se týká pracovních podmínek, platového ohodnocení, vztahů na pracovišti, možností růstu a seberealizace či například vnitřních aspektů práce (Arnold, 2007).

Dvořáková (2012) považuje pracovní spokojenost za souhrnné vyjádření toho, do jaké míry jsou naplněny osobní cíle zaměstnanců. I přesto, že spokojenost zaměstnanců není sama o sobě zárukou výkonnosti, pracovního úsilí či kladným postojům vůči organizaci, je jejím nezbytným předpokladem. Nespokojenost zaměstnanců může vést ke ztrátě loajality vůči organizaci, nezájmu o další rozvoj a v konečném důsledku také k jejich odchodu z organizace.

Pokud chtějí mít organizace spokojené zaměstnance, musí jim také vytvářet vhodné pracovní prostředí a podmínky, které jsou pro zaměstnance žádoucí a vedou k jejich uspokojení, což však není lehký úkol. Pracovní spokojenost je totiž velmi individuální charakteristikou a každého zaměstnance může v práci uspokojovat něco jiného. I přesto lze vymezit určité obecně platné faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců, a právě těmto faktorům bude v rámci teorie věnována podstatná část.

2.2 Odlišné pohledy na pracovní spokojenost

Nejen, že pracovní spokojenost je popsána v mnoha různých definicích, ale autoři na ni také často nahlíží z různých úhlů pohledu.

Pracovní spokojenost lze rozdělit do dvou skupin, a to na spokojenost s prací a spokojenost v práci. Obsahově širší význam má spokojenost v práci, která se vztahuje k pracovním podmínkám. Spokojenost s prací již souvisí se samotným obsahem vykonávané práce a nezávisí na spokojenosti či nespokojenosti v práci (Nakonečný, 2005).

Štikar (2003) uvádí tři dimenze, ve kterých se může spokojenost pracovníků projevat. Pracovní spokojenost pak může představovat:

- emocionální odpověď na konkrétní pracovní situaci,
- reakci na naplněné či nenaplněné očekávání vztahující se k pracovní činnosti a pracovním podmínkám,
- jev vyjadřující určité vzájemně spjaté postoje.

Také Arnold (2007) uvádí, že na uspokojení z práce lze nahlížet třemi odlišnými způsoby, a to jako na funkci:

- celkové osobnosti či dispozic daného jedince,
- názorů jiných lidí na pracovišti daného jedince,
- konkrétních rysů práce daného jedince.

V prvním případě je uspokojení z práce považováno spíše za osobní charakteristiku, než jako postoj k vykonávané práci a jejím podmínkám. Na základě druhého přístupu se uspokojení z práce a další postoje v práci vytváří prostřednictvím zkušeností a informací poskytnutých

jinými lidmi na pracovišti. Poslední přístup se opírá o tvrzení, že uspokojení práce je ovlivněno charakteristikou vykonávané pracovní činnosti a rozsahem, v němž tato charakteristika odpovídá očekáváním jedince.

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) uvádí tři různé interpretace pracovní spokojenosti, které jsou přehledně zachyceny v následující tabulce.

Tab. 2.1: Významy pojmu pracovní spokojenost

1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil „Čím se víc snažím, tím víc mě to baví!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Zdroj: Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s.253

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že spokojenost zaměstnanců může sloužit jako kritérium hodnocení personální politiky organizace, přičemž čím větší je spokojenost pracovníků, tím lépe o ně organizace pečuje. Spokojenost však může představovat také uspokojení člověka z výkonu práce, která je pro něj smysluplná, naplňující a umožňuje mu seberealizaci, což pro člověka představuje jakousi hnací sílu. V neposlední řadě lze spokojenost chápat také jako uspokojení jedince spojené s dosahováním nízkých cílů. V takovém případě si člověk klade nízké nároky, nemá ambice dosáhnout například lepších výsledků a spokojí se současným stavem, což však může z hlediska pracovního výkonu znamenat významnou překážku.

2.3 Charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti

I přes nesourodost definic a přístupů vztahujících se k pracovní spokojenosti existují i některé všeobecně akceptované znaky a charakteristiky pracovní spokojenosti. Jsou důležité nejen z hlediska pochopení celé problematiky, ale také při řešení úkolů v praxi.

Štikar (2003) považuje za důležité rozlišovat v rámci pracovní spokojenosti:

- celkovou a dílčí spokojenost,
- stálost a intenzitu,

- spokojenost vztahující se k jednotlivci a spokojenost jako sociální jev,
- spokojenost jako aktuální stav nebo proces.

Celková a dílčí pracovní spokojenost spolu velmi úzce souvisí a vzájemně se ovlivňují, jelikož souhrn dílčích spokojeností má vliv na spokojenost celkovou a naopak. Celková pracovní spokojenost představuje obecný vztah jedince k vykonávané práci. Dílčí spokojenost pak souvisí s konkrétními faktory, které práci ovlivňují (například vztahy na pracovišti).

Důležité je také rozlišení jednotlivých znaků spokojenosti, a to **stálosti a intenzity**. Stálost představuje vývoj spokojenosti jedince. Spokojenost může být poměrně stabilní, ale také značně proměnlivá, a to na základě působení různých vlivů. Intenzita vyjadřuje míru prožitku člověka, která se může pohybovat od maximální spokojenosti až po krajní nespokojenost.

Pracovní spokojenost se může **vztahovat k jednotlivci nebo ke společnosti** jakožto sociální jev. Pro jednotlivce představuje práce hodnotu, která mu umožňuje uspokojovat potřeby. Pracovní činnost umožňuje jedinci zaujímat určité postavení nejen v rámci organizace, ale také ve společnosti obecně, což ovlivňuje jeho psychiku a chování. Pokud je naopak pracovní spokojenost vnímána jako sociální jev, pak se týká komplikovaných vztahů v rámci pracovních týmů či vztahu zaměstnanců k různým aspektům jejich působení v dané organizaci.

Spokojenost lze také vnímat jako **aktuální stav nebo jako proces**. Pracovní spokojenost jako aktuální stav odráží spokojenost nebo naopak nespokojenost s konkrétní pracovní situací. V určitém časovém intervalu je však možné vysledovat nejen postupný vývoj celkové spokojenosti, ale také proměnlivost spokojenosti dílčí.

2.4 Teorie pracovní spokojenosti a pracovní motivace

Existuje mnoho odlišných přístupů k teoriím pracovní spokojenosti, které často bývají zároveň i motivačními teoriemi. Nejčastěji se teorie pracovní spokojenosti dělí do dvou skupin, a to na takzvané jednofaktorové a dvoufaktorové teorie, kterým je dále věnována tato kapitola.

2.4.1 Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti

V rámci jednofaktorových teorií je pracovní spokojenost chápána jako jednodimenzionální jev. Pracovní spokojenost a nespokojenost jsou zde považovány za krajní hodnoty jedné dimenze. Dle této teorie se pak míra pracovní spokojenosti může pohybovat od

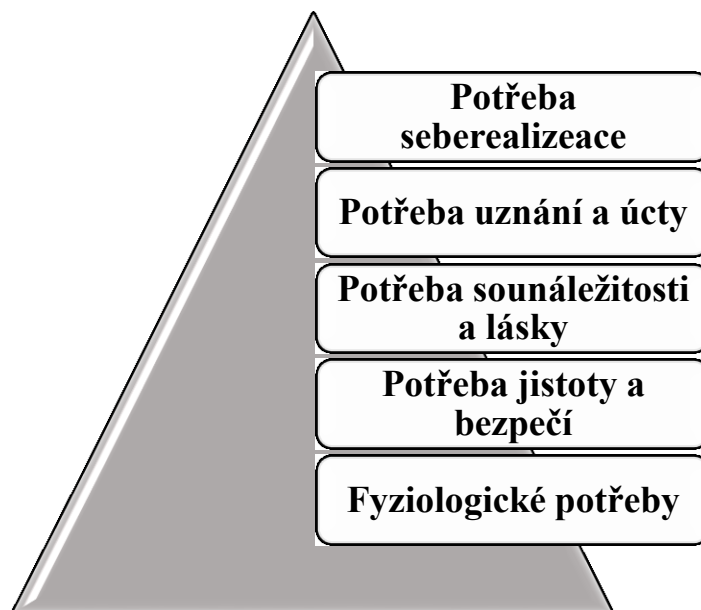
úplné spokojenosti až po úplnou nespokojenost. Zjednodušeně lze říci, že dostatek spokojenosti je vyvolán nedostatkem nespokojenosti, což platí i naopak (Štikar a kol., 2003).

V případě této teorie se předpokládá, že pokud bude organizace pro své zaměstnance vytvářet příznivé pracovní podmínky, pak se bude zvyšovat jejich spokojenost. Pokud však organizace nezajistí optimální pracovní podmínky a ty následně budou pro zaměstnance nevyhovující, dá se očekávat jejich nespokojenost. Z jednofaktorových teorií jsou dále blíže popsány motivačně založené přístupy A.H.Maslowa a V.H.Vrooma.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tato teorie amerického psychologa A.H.Maslowa, vychází z předpokladu, že člověka v životě podněcují právě jeho potřeby. Maslow rozdělil lidské potřeby do pěti kategorií, které jsou společné pro všechny jedince a seřadil je od potřeb nejnižších až po ty nejvyšší. Zmiňované kategorie lidských potřeb lze znázornit pomocí následující pyramidy:

Obr. 2.1: Maslowova hierarchie lidských potřeb



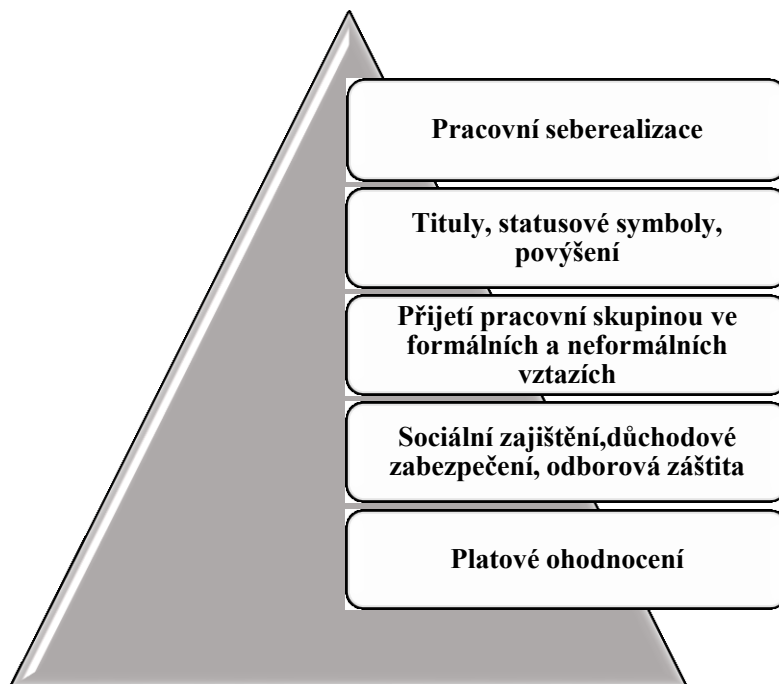
Zdroj: Zpracování dle Armstrong, 2007

Podstatou Maslowovy teorie je skutečnost, že člověk musí nejprve uspokojit potřeby nižšího řádu a až poté je možné zaměřit se na vyšší potřeby. Uspokojování **fyziologických potřeb** je pro člověka prioritou, jelikož jsou nezbytné k přežití. Zahrnují například potřebu spánku, kyslíku, potravy či vody. **Potřeba jistoty a bezpečí** se týká zejména zachování života

a zdraví před nebezpečím. Další skupinou je **potřeba sounáležitosti a lásky**, která je spojena s potřebou někam patřit, být součástí skupiny a vytvářet vztahy s okolím. Hierarchicky vyšší postavení v pyramidě má pak **potřeba uznání a úcty**, která souvisí s touhou po moci, prestiži, ocenění a respektu ze strany ostatních. Nejvýše je v žebříčku umístěna **seberealizace**, která vyjadřuje potřebu osobního rozvoje jedince, rozvíjení vlastních schopností a dovedností za účelem sebenaplnění (Mikuláščík, 2007).

Maslowova teorie kategorizuje základní lidské potřeby, které jsou obecně platné pro všechny jedince. Na základě teorie však můžeme také definovat jednotlivé skupiny potřeb, které se týkají přímo zaměstnanců, a to převedením do podoby hierarchie pracovní motivace:

Obr. 2.2: Hierarchie pracovní motivace



Zdroj: Zpracováno dle Štikar a kol., 2003

Z výše uvedené pyramidy tedy vyplývá skutečnost, že lidé nepracují jen proto, aby získali finanční prostředky nezbytné k uspokojení základních fyziologických potřeb. Práce zaměstnancům umožňuje uspokojit hierarchicky výše postavené potřeby, které následně vedou k jejich spokojenosti. Ve struktuře potřeb zaměstnanců se tak dostávají do popředí například mezilidské vztahy na pracovišti, uznání osobních kvalit jedinců a také možnost seberealizace.

Maslowova teorie patří mezi nejnámější koncepce týkající se motivace lidského jednání. Můžeme se však setkat také s kritikou vztahující se především k možnostem uplatnění této teorie v praxi. Poukazováno je například na vysokou míru obecnosti při zkoumání motivů lidského jednání či na příliš komplikovaný systém potřeb. Za další nedostatek je považováno tvrzení, že po uspokojení nižší potřeby vždy následuje hierarchicky vyšší potřeba, ale nepočítá se zde s faktem, že může nastoupit potřeba zcela jiná a neočekávaná. I přesto však teorie přináší mnoho cenných podnětů, které mohou ovlivnit účinnost motivačních procesů (Dvořáková a kol., 2012; Bělohlávek, 1996).

Vroomova teorie expektace

Ve Vroomově teorii, která se zabývá teorií pracovní motivace, hrají zásadní roli pojmy valence a expektace. Práce je v tomto případě považována za instrumentální činnost, která jedinci slouží jako prostředek k dosažení požadovaných výsledků. Pojem valence vyjadřuje subjektivní hodnotu odměny pro jedince, které je možno dosáhnout prostřednictvím pracovního jednání. Expektace představuje očekávání jedince, že pracovní jednání skutečně povede k žádoucímu výsledku (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Kocianová (2010, s. 31) uvádí, že expektační teorii lze také vyjádřit prostřednictvím následujícího vzorce:

$$M = f(V \cdot E)$$

kde: **M** = úroveň motivace, **V** = valence, **E** = expektace.

Z výše uvedeného vztahu je zřejmé, že motivace závisí na hodnotě, kterou jedinec přiřazuje dosažení cíle a také na pravděpodobnosti dosažení daného cíle. Člověk je poté motivován k výkonu určité činnosti pouze za předpokladu, že cíl má pro něj význam a je reálné tohoto cíle dosáhnout. Pokud tyto předpoklady splněny nejsou, pak je motivace takřka nulová.

Tato teorie se snaží objasnit průběh motivačního procesu a také sílu motivace k výkonu určité aktivity. Výzkumy obecně prokazují platnost Vroomovy teorie v praxi, avšak osvědčila se především u osob s racionálním způsobem uvažování, kteří věří, že život je především v jejich rukou a vnější vlivy pro ně tak mají menší význam (Bělohlávek, 1996).

2.4.2 Dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti

Základem dvoufaktorových teorií spokojenosti je tzv. dvojdimenzionální přístup, kde je spokojenost či nespokojenost ovlivňována různými skupinami faktorů. Příkladem může být

například plat, který má výrazný vliv na nespokojenost, ale neovlivňuje spokojenost zaměstnanců. V rámci dvoufaktorových teorií se nyní budu blíže věnovat Herzbergově dvoufaktorové teorii.

Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Tato teorie je založena na myšlence, že na pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny faktorů. Tyto faktory jsou označovány jako vnitřní (motivátory) a vnější (hygienické) faktory, a proto je tato teorie často označována jako motivačně – hygienická.

Motivátory představují skupinu faktorů, které se vztahují přímo k osobnosti jedince. Tyto vnitřní faktory ovlivňují pozitivně či negativně pracovní spokojenost, a tím pádem také pracovní úsilí, aktivitu a výkonnost zaměstnanců. Naopak hygienické faktory, nazývané také jako frustrátory, se vztahují k vnějším pracovním podmínkám. Jsou-li hygienické faktory v dobrém stavu, nemají na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců vliv. V případě, že tyto faktory nejsou v požadované kvalitě, pak vyvolávají pracovní nespokojenost (Dvořáková a kol., 2012).

Konkrétní příklady vnitřních a vnějších faktorů jsou uvedeny v následující tabulce:

Tab. 2.2.: Motivátory a hygienické faktory

Motivátory	
Pozitivní účinek: spokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Úspěšný výkon	Neúspěšný výkon
Vyslovená uznání	Nedostatek uznání
Zajímavá práce	Nudná práce
Odpovědnost	Žádná odpovědnost
Možnost postupu	Překážky v postupu
Možnost sebereflexe	Nedostatek možností seberealizace
Hygienické faktory	
Pozitivní účinek: ne-nespokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Špatný plat	Dobré pracovní podmínky
Dobrý plat	Nejistota pracovního místa
Jistota pracovního místa	Špatné pracovní podmínky
Vysoký status	Nízký status
Dobrá podniková a personální politika	Špatná podniková a personální politika

Zdroj: Převzato z Nakonečný, 2005, s.118

Hranice mezi rozdělením faktorů není tak striktní, jak je uvedeno v předchozí tabulce, jelikož některé faktory mohou současně zasahovat do obou oblastí. Příkladem může být plat,

kteřý se v rámci Herzbergovy teorie řadí mezi faktory hygienické, ale částečně může patřit i mezi motivátory.

Herzberg v rámci své teorie upozornil na skutečnost, že motivaci a spokojenost zaměstnanců nelze zvyšovat jen prostřednictvím zlepšování vnějších podmínek a kontextu práce. Motivační potenciál totiž spočívá především v úpravě vnitřních podmínek, tedy v obsahu práce (Bělohávek, 1996).

Také tato dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti však byla podrobena kritice. Objevil se například názor, že příliš velký důraz je v rámci teorie kladen na motivátory, a naopak hygienickým faktorům není přisuzován významný vliv (Aswathappa, 2005).

2.5 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost ovlivňuje velké množství dílčích faktorů. Společně pak tyto vlivy přispívají k celkové spokojenosti nebo také nespokojenosti zaměstnanců. Jaké konkrétní faktory ovlivňují spokojenost pracovníků a do jaké míry již závisí na jejich subjektivním vnímání.

Význam faktorů a pořadí jejich důležitosti na utváření spokojenosti zaměstnanců jsou proměnlivé a závisí také na okolnostech, které jsou dány:

- specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe,
- specifiky jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány,
- individuálními specifiky v závislosti na osobních preferencích (Štikar a kol., 2003).

V této kapitole budou blíže specifikovány jednotlivé faktory ovlivňující spokojenost pracovníků, přičemž pozornost bude věnována jak vnitřním, tak zejména pak vnějším faktorům. V rámci teoretické části diplomové práce, je faktorům pracovní spokojenosti věnována značná část. V praktické části budou tyto teoretické poznatky využity při sestavování dotazníku, ve kterém se otázky budou týkat jednotlivých faktorů.

2.5.1 Vnitřní faktory

Vnitřní faktory souvisí zejména s osobnostní strukturou jednotlivých zaměstnanců. Jsou označovány také jako faktory mimopracovní, jelikož se jedná o vlivy na straně pracovníků.

Obecně lze vnitřní faktory rozdělit do dvou skupin, a to na tzv. individuální a osobnostní charakteristiky. Individuální charakteristiky jedince představují jeho věk, pohlaví, rodinný stav,

vzdělání, pracovní praxi, kulturní specifika, atd. Osobnosti charakteristiky jedince pak zahrnují například sebehodnocení, potřeby, motivaci, postoje, hodnoty, zájmy, aspirace, schopnosti, míru uspokojení jakožto osobní dispozici nebo také míru identifikace s prací jako profesí (Kocianová, 2010).

Individuální dispozice vedou k tomu, aby jedinci hledali a nacházeli zaměstnání určité povahy a povaha této práce následně ovlivňuje jejich pracovní spokojenost (Arnold, 2007).

Jak již bylo zmíněno, tak vnitřní faktory vycházejí z osobnosti a vlastností každého zaměstnance a jsou individuální. I když většinu výše uvedených faktorů nemůže organizace svým působením ovlivnit, je zejména pro manažery důležité poznat a pochopit osobnostní strukturu svých pracovníků, a na základě toho odvodit vhodné prostředky pro zvýšení jejich pracovní spokojenosti.

Mikuláščík (2007) ve své knize uvádí teorii, která vychází z přesvědčení, že na celkové spokojenosti zaměstnanců se vnitřní faktory podílí zhruba deseti až třiceti procenty. Zbylých 70% pak tvoří vnější faktory, kterým je věnována následující část kapitoly.

2.5.2 Vnější faktory

Vnější faktory, které mají vliv na celkovou pracovní spokojenost, jsou již nezávislé na zaměstnancích, avšak je velmi důležité, jak jsou jimi vnímány a hodnoceny. Vnější faktory jsou zejména v rukou konkrétní organizace, která sama vytváří pracovní podmínky pro své zaměstnance a ovlivňuje tak jejich spokojenost.

Pauknerová (2012) řadí mezi vnější faktory determinující spokojenost pracovníků zejména tyto skutečnosti:

- obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnocení,
- pracovní perspektivy,
- vedoucí pracovník,
- spolupracovníci,
- organizaci práce,
- fyzické podmínky práce,
- úroveň péče o zaměstnance.

Mezi další faktory, které mají vliv na pracovní spokojenost, patří například zaměstnanecké benefity, možnost ovlivňovat vykonávanou práci, podnětnost a náročnost práce, pracovní doba či komunikace v organizaci (Armstrong, 2007; Thomson, 2007).

Některé z výše uvedených vlivů budou dále podrobněji charakterizovány, přičemž v rámci dotazníku se pak otázky budou postupně zaměřovat na každý z těchto faktorů.

Obsah a charakter práce

Tento faktor má na spokojenost jedinců značný vliv, avšak vztah vykonávané práce a jejích podmínek ke spokojenosti pracovníků je poměrně složitý. Hlavním důvodem je zejména vysoká variabilita profesí spojená s odlišnými pracovními podmínkami, subjektivní hodnocení či například společenské ocenění dané profesi, atd.

I přes výše uvedené skutečnosti, které poukazují na obtížné vyjádření souvislosti mezi pracovní činností a spokojeností, lze uvést některé obecné okolnosti týkající se obsahu práce, které pracovní spokojenost pozitivně ovlivňují, a to:

- povolání, které vyžaduje vyšší kvalifikaci, což umožňuje vykonávat zajímavější práci s vyšší prestiží a s větší možností seberealizace,
- pracovník zastává řídicí funkci se všemi výhodami tohoto postavení,
- pracovník je zařazen na organizačně výše postaveném pracovišti (Štikar a kol., 2003).

Spokojenost s pracovní náplní se tedy projevuje zejména v manažerských či tvůrčích profesích, kde je prostor pro seberealizaci, sebeprosazení a kreativní přístup. Taková profese je pro jedince zajímavá, naplňující a poskytuje mu také určitý společenský status. Naopak u pracovníků, kteří vykonávají stereotypní, fyzicky náročnou, nezajímavou práci, může být charakter pracovní činnosti zdrojem jejich nespokojenosti. Tito jedinci se pak obvykle snaží kompenzovat nespokojenost prostřednictvím jiných faktorů.

Thomson (2007) uvádí soubor pěti klíčových charakteristik práce vytvořených Hackmanem a Oldhamem, které jsou podstatné při vytváření pracovních míst a úkolů. Mezi tyto klíčové charakteristiky patří rozmanitost práce, identita práce, významnost úkolů, autonomie a zpětná vazba. Přítomnost těchto prvků může vést k tomu, že zaměstnanci budou považovat vykonávanou práci za smysluplnou a významnou, budou mít pocit odpovědnosti za

výsledky své práce a prostřednictvím zpětné vazby budou podněcováni ke zlepšení. Výsledkem pak bude kvalitnější výkon zaměstnanců, vyšší pracovní spokojenost a nižší míra absence v zaměstnání.

Mzdové ohodnocení

Mzda či plat představuje základní hmotnou odměnu, kterou organizace poskytuje svým zaměstnancům za vykonanou práci. Mzda umožňuje jedincům uspokojovat nejen jejich potřeby, ale zajišťuje jim také určitou životní úroveň. Tato forma ohodnocení je proto významným faktorem, který pracovníky motivuje a je zdrojem jejich spokojenosti. Pokud mzda není v souladu s požadavky a očekáváním zaměstnanců, pak se výrazně projeví zejména na jejich pracovní nespokojenosti.

Mzda se skládá ze základní a pohyblivé složky a jejich výše je v organizacích stanovena managementem. Základní mzda je předem daná a závisí zejména na rozsahu a náročnosti vykonávané práce, míře odpovědnosti související s vykonávanou profesí, požadované výkonnosti apod. Pohyblivá složka mzdy zahrnuje různé druhy prémie, odměn či příplatků. Prostřednictvím této složky je hodnocen výkon pracovníků ze strany nadřízeného, což může jedince podněcovat k dosahování lepších výsledků (Stýblo, 2003).

Vysoká mzda či její zvýšení vyvolává pouze krátkodobou pracovní spokojenost, jelikož ji zaměstnanci brzy začnou brát jako samozřejmost či standart, který náleží k dané profesi. V takovémto případě spokojenost významněji ovlivňují některé z ostatních výše uvedených vnějších faktorů. Mzdové ohodnocení je v rámci pracovní spokojenosti klíčovým faktorem zejména u jedinců vykonávajících práci na nižších pozicích (například dělnické profese).

Spokojenost či nespokojenost s platem vystupuje zejména v kontextech, kdy zaměstnanec:

- „srovnává svůj plat s platy ostatních zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí a pracovních výsledků,
- chápe finanční ocenění jako reflexi přínosu pro organizaci vyjádřenou jeho nadřízenými,
- vnímá finanční ohodnocení z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese“ (Štikar a kol., 2003, s.115).

Více než samotná výše mzdy ovlivňují pracovní spokojenost výše uvedené skutečnosti. Velký význam pak pracovníci přikládají zejména srovnávání mzdového ohodnocení se svými kolegy. Touto myšlenkou se zabývá také tzv. Adamsova teorie spravedlnosti, která vychází z přesvědčení, že jedinci hodnotí, zda je jejich odměna adekvátní nejen vůči jejich výkonu, ale také vůči ostatním spolupracovníkům. Zaměstnanci tedy porovnávají své mzdové ohodnocení s ohodnocením kolegů, kteří vykonávají obdobnou pracovní činnost a následně sledují, zda je jejich odměna srovnatelná, a tedy i spravedlivá. Pokud jedinci pociťují v této oblasti nespravedlnost, ovlivňuje to jejich negativně jejich pracovní spokojenost a také výkonnost. V některých případech však může být pocit nespravedlivého odměňování ze strany zaměstnanců neopodstatněný. V konečném důsledku však nezáleží na tom, zda jsou zaměstnanci skutečně nespravedlivě ohodnoceni, nebo zda ohodnocení za nespravedlivé pouze považují, jelikož výsledek je v obou případech stejný a vede k pracovní nespokojenosti jedinců (Cole, 1988; Urban, 2013).

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) uvádí, že aby bylo odměňování zaměstnanců efektivní, podněcovalo jejich výkonnost a tím také zvyšovalo pracovní spokojenost, měla by být ze strany organizace dodržena následující pravidla:

- nutný je přímý vztah hmotné odměny a výkonu,
- odměna by měla přicházet v co nejkratším termínu po dokončení úkolu, nikdy však ne předem,
- odměna by měla náležet za výkon a zaměstnanec by měl přesně vědět, za jaký,
- pravidla vymezující vztah mezi výkonem a odměnou by měla být stanovena předem.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že mzdové ohodnocení má na spokojenost pracovníků velký vliv, avšak ze strany organizace musí být dodrženy podmínky týkající se efektivního a zejména spravedlivého odměňování zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody

Další možnou formou odměňování zaměstnanců jsou zaměstnanecké benefity. Benefity mohou mít peněžitou formu, ale zahrnují především položky, které mají podobu výhod peněžité hodnoty. Na rozdíl od mzdového ohodnocení nezávisí poskytování zaměstnaneckých výhod přímo na zásluhách či výkonu zaměstnance. Organizace poskytují zaměstnanecké výhody dobrovolně nad rámec mzdového ohodnocení. Škála a rozsah, ve kterém organizace poskytují benefity, závisí zejména na jejich ekonomické situaci a výši finančních prostředků, které jsou pro tento účel vyhrazeny.

V současné době je zavádění benefitů stále rozšířenější, jelikož firmy se snaží získat určitou konkurenční výhodu a udržet si stávající zaměstnance či přilákat potenciální pracovníky. Poskytování zaměstnaneckých výhod je významným zdrojem spokojenosti zaměstnanců, který vede ke zvýšení produktivity, ale zvyšuje také pocit sounáležitosti s organizací.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) rozčlenili zaměstnanecké výhody do třech základních skupin:

- sociální a kulturní benefity (zahrnují například společenské akce, různé formy přípojištění, bydlení, doprava do zaměstnání, školky, půjčky, atd.),
- pracovní benefity (patří zde například vzdělávání, školení, stravenky, závodní stravování, apod.),
- poziční benefity (většinou souvisejí s manažerskými pozicemi, zahrnují firemní mobilní telefony, notebooky, automobily, atd.).

Stýblo (2003) se domnívá, že by se zaměstnanecké výhody neměly poskytovat všem zaměstnancům automaticky, ale mělo by se přihlížet k pracovnímu zařazení, délce zaměstnání u dané firmy či například k sociální situaci pracovníků. Definiuje však některé benefity, které mohou být poskytovány všem zaměstnancům plošně, tedy bez rozdílů. Je to například týden dovolené navíc nad rámec zákona, závodní stravování, příspěvek na penzijní a životní přípojištění, příspěvek na rekreaci, atd. Pouze určitým skupinám zaměstnanců by pak měly být poskytovány tyto výhody: pružná pracovní doba, používání mobilních telefonů a automobilů i pro soukromé účely, ozdravné pobyty pro zaměstnance rizikových pracovišť, programy pro seniory, příspěvky na dopravu do zaměstnání, apod.

Zaměstnanecké výhody mohou mít na pracovní spokojenost pozitivní vliv. Pokud jsou benefity v rámci organizace zavedeny, pak je pracovníci brzy začnou považovat za samozřejmost a tím pádem již nebudou mít na jejich spokojenost výrazný vliv. Ne všichni zaměstnanci také mohou považovat benefity poskytované organizací za „výhodu“, a to z toho důvodu, že pro ně vybrané zaměstnanecké výhody nejsou příliš atraktivní. Tento problém mohou organizace vyřešit například zavedením tzv. „cafeteria“ systému, což je pružný systém zaměstnaneckých výhod, který zaměstnancům umožňuje vybírat si v rámci stanoveného finančního rozpočtu svůj vlastní soubor zaměstnaneckých výhod.

Pracovní perspektivy

Pracovní postup má vliv na motivaci a spokojenost, zejména v případě, že pracovníci znají možnosti svého kariérního růstu a podmínek pro jeho dosažení. Povýšení souvisí zejména s uspokojením potřeb týkající se seberealizace jedince.

Kariérní postup má na spokojenost pracovníků různorodý vliv, a to zejména proto, že existuje v různých formách nesoucích odlišné výhody. Například je rozdíl v míře uspokojení při povýšení na základě dlouhodobého působení jedince v organizaci a na základě dosažených pracovních výkonů a výsledků. I když s povýšením často souvisí také zvýšení platu, je prokázáno, že pracovníci přikládají větší význam získané mocenské pozici v rámci hierarchie organizace (Štikar a kol., 2003).

Z výzkumů také vyplývá, že zaměstnanci vnímají své pracovní perspektivy spíše jako omezené. V důsledku probíhajících změn ve společnosti je již pro uplatnění jednotlivců větší prostor, avšak na druhou stranu lidem ubyly některé jistoty, čímž se zvýšila míra rizika. Proto mnozí zaměstnanci nepovažují neomezené pracovní perspektivy za výhodné a nemají proto pozitivní vliv na jejich spokojenost (Pauknerová, 2012).

Vedoucí pracovník

Osobnost vedoucího pracovníka a jeho styl řízení významně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Důležité je také, jakým způsobem manažer formálně i neformálně hodnotí své podřízené, jaké formy komunikace uplatňuje a také jak přistupuje k řešení konfliktů na pracovišti. Vedoucí pracovník má velký vliv i na celkovou atmosféru na pracovišti, kterou může svým jednáním do jisté míry ovlivňovat.

Nadřízený pracovník, který je rozhodný, empatický a jedná spravedlivě má na celkové organizační klima i na spokojenost zaměstnanců rozhodně pozitivní vliv. Na pracovní spokojenost může mít kladný dopad například liberální či participativní styl řízení vedoucího pracovníka. V případě liberálního stylu nadřízený jen mírně zasahuje do práce zaměstnanců a ponechává jim prostor pro vlastní rozhodování. Participativní styl vedení umožňuje zaměstnancům účastnit se důležitých rozhodnutí nadřízeného a přispívat svými názory (Urban, 2013).

Nespokojenost u pracovníků může být naopak vyvolána autokratickým stylem řízení, který se vyznačuje samostatným a nezávislým rozhodováním nadřízeného a nízkým zájmem o potřeby a názory zaměstnanců. Nežádoucí jsou u manažera také vlastnosti jako nerozhodnost, hrubé či nespravedlivé jednání, neochota naslouchat apod.

Velmi účinným prostředkem v rukou manažerů je **povzbuzování pracovníků**, které zvyšuje jejich výkonnost, sebevědomí a také spokojenost. Prostřednictvím neformálního hodnocení poskytuje manažer zaměstnancům zpětnou vazbu na jejich výkon. Pokud zaměstnanec dosáhne dobrých pracovních výsledků, výkonů či splní požadovaný pracovní úkol je namísto pochvaly ze strany nadřízeného. Pochvala by však měla být spravedlivá, adresná a měla by být vyslovena včas (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Vedoucí pracovník přímo ovlivňuje každodenní jednání zaměstnanců. Měl by podněcovat jejich výkonnost, dohlížet na kvalitu provedené práce, navozovat pozitivní pracovní klima, působit na motivaci a spokojenost zaměstnanců a v neposlední řadě podporovat jejich rozvoj. Manažer by proto měl svým podřízeným rozumět, umět s nimi jednat, přistupovat k nim individuálně a přitom jim být příkladem.

Spolupracovníci

Velmi důležitým faktorem ovlivňující pracovní satisfakci jsou spolupracovníci. Téměř v rámci každého pracovního procesu jsou jedinci zařazeni do pracovních skupin, v rámci kterých spolu musejí spolupracovat, aby tak mohli splnit svěřené pracovní úkoly. Jejich spokojenost je pak ovlivněna tím, jaké mezilidské vztahy na pracovišti převládají a jaká je v důsledku toho celková atmosféra na pracovišti. V případě, že vztahy se spolupracovníky vyvolávají nespokojenost, je obtížné ji kompenzovat jiným faktorem.

Pracovní spokojenost pozitivně ovlivňují dobré, přátelské mezilidské vztahy na pracovišti, kde si lidé vzájemně pomáhají, jsou vůči sobě ohleduplní a také tolerantní. Jedinci v takovýchto pracovních skupinách poměrně snadno spolupracují, komunikují a dosahují v práci dobrých výsledků. Pokud na pracovišti panují negativní vztahy, odrazí se to i na snížené výkonnosti a spokojenosti pracovníků. (Provazník, 2002).

Zaměstnanci mají také tendenci srovnávat své pracovní výsledky s ostatními kolegy. Ve snaze dosahovat stejně dobrých výsledků jako spolupracovníci ve skupině, se u jedinců může

projevit zdravá míra soutěživosti, která může pracovníka podněcovat k dosahování lepších výkonů. Takováto situace je pro organizaci samozřejmě výhodná, a proto je také v rukou manažerů ovlivňovat dění v pracovní skupině žádoucím směrem.

Organizace práce

Organizace práce bývá obvykle spíše zdrojem pracovní nespokojenosti zaměstnanců. Hlavním důvodem je skutečnost, že na tento faktor pohlíží pracovníci jako na něco, co nemohou svou iniciativou ovlivnit či změnit (Provazník, 2002).

Fyzické podmínky práce

Fyzické pracovní podmínky mohou zahrnovat například hlučnost, osvětlení, teplotu, vlhkost vzduchu, prašnost na pracovišti, atd. Veškeré tyto podněty jsou vnímány lidskými smysly a mohou ovlivňovat nejen pracovní spokojenost, ale také náladu a celkový duševní stav jedinců. Pokud jsou tyto pracovní podmínky nevyhovující, pak mohou u zaměstnanců vyvolat nespokojenost (Arnold, 2007).

Fyzické podmínky práce vyvolávají nespokojenost pracovníků zejména tam, kde výrobní proces či používaná technologie vyžadují takové fyzikální parametry prostředí, které jsou vzhledem k zaměstnancům nepříznivé či dokonce škodlivé. Nespokojenost s tímto se však může objevit také například při práci v kanceláři, kdy může na zaměstnance negativně působit například nevhodné barevné řešení, neuspořádanost a nepořádek na pracovišti (Provazník, 2002).

Pokud organizace usilují o vytvoření příznivých pracovních podmínek pro své zaměstnance, kladně se to odrazí ve zvýšení výkonosti a také spokojenosti jedinců, kteří nabydou pocitu, že se o ně podnik zajímá a váží si jich.

Úroveň péče o zaměstnance

Stýblo (2003) uvádí, že péče o zaměstnance představuje rozsáhlý soubor činností a opatření, které jsou součástí firemní sociální politiky. Cílem je zvýšení výkonnosti, spokojenosti, motivace a angažovanosti pracovníků.

Péči o pracovníky lze rozdělit na péči povinnou, smluvní a dobrovolnou a ve svém nejširším pojetí zahrnuje následující oblasti:

- pracovní doba a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- sociální služby,
- péče o životní prostředí (Kocianová, 2010).

V rámci péče o zaměstnance poskytují podniky také různé formy benefitů, které jsou v rámci této kapitoly již blíže charakterizovány.

Komunikace

Velice významným vnějším faktorem, který ovlivňuje spokojenost pracovníků a nebyl doposud zmíněn, je komunikace uvnitř organizace. Komunikace v podstatě představuje způsob předávání informací mezi vedením a zaměstnanci i napříč celou organizací.

Aby komunikace byla zdrojem spokojenosti, musí být efektivní a obousměrná. Manažeři by měli zaměstnancům poskytovat přesné a včasné informace, které se týkají nejen jejich pracovních úkolů, výkonů, ale také celkového dění v organizaci. Nezbytné je, aby vedoucí pracovníci zadávali podřízeným úkoly srozumitelně a následně jim poskytovali zpětnou vazbu týkající se jejich výkonu. Pokud zaměstnanci nemají dostatečné informace týkající se pracovních úkolů, organizačních cílů a záměrů, pak nemohou správně plnit své úkoly, jelikož neví, co přesně se od nich očekává. Nedostatečná komunikace a informovanost může u zaměstnanců vyvolávat značnou nespokojenost. (Pauknerová, 2012).

V případě, že se v organizaci objeví signály poukazující na problémy ve vnitřní komunikaci, je nutné se jimi vážně zabývat. Mezi tyto signály může patřit například nechuť pracovníků vyjadřovat vlastní názory, problémy se spoluprací a koordinací v různých organizačních útvarech, pokles důvěryhodnosti managementu či pokles motivace i ochoty zaměstnanců ke změnám (Urban, 2013).

Efektivní komunikace má na úspěšnost organizací značný vliv a existují různé prostředky, jak lze úroveň komunikace v organizacích zlepšovat. Patří mezi ně například kurzy komunikačních dovedností manažerů, které v současnosti nabízí mnoho vzdělávacích institucí.

Hodnocení pracovního výkonu

Na pracovní spokojenost může mít vliv také hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení zaměstnanců v podstatě představuje poskytnutí zpětné vazby na jejich pracovní výkon, což souvisí s tím, jak za dané období plnili stanovené úkoly a cíle, zda dodržují pracovní postupy a standardy, atd. Někdy se hodnotí také schopnosti zaměstnanců, které jsou nezbytné pro výkon dané pracovní činnosti. Urban (2013) uvádí, že k hodnocení zaměstnanců lze využít různé metody, které se mohou lišit předmětem hodnocení, využívanými hodnotícími nástroji, načasováním, ale také osobou hodnotitele (ne vždy to musí být nadřízený pracovník).

Na závěr celé této kapitoly je v následující tabulce stručný přehled faktorů, které pracovní satisfakci posilují či naopak zeslabují:

Tab. 2.3: Faktory posilující a zeslabující pracovní spokojenost

Faktory posilující pracovní spokojenost:	Faktory zeslabující pracovní spokojenost:
<ul style="list-style-type: none"> - průhledná organizační a personální politika, - jasně a přiměřeně určené cíle vlastní práce, - různorodá práce, - větší míra autonomie, - využití vlastních schopností při práci, - ocenění práce v organizaci a skupině, - finanční ohodnocení, - optimální spolupráce a mezilidské vztahy, - bezpečnost vykonávané práce. 	<ul style="list-style-type: none"> - převaha nepředvídatelných vlivů na práci, - časový stres, - pracovní zátěž, - nereálné pracovní nároky, - sociální nepohoda na pracovišti, - špatné vztahy s kolegy a nadřízeným, - nedostatek času na osobní život, - psychosomatické důsledky práce.

Zdroj: Zpracováno dle Kocianová, 2010

Jak již bylo zmíněno, tak veškeré tyto faktory jsou dány působením organizace. Dá se předpokládat, že organizace budou usilovat o maximální spokojenost svých zaměstnanců. Pauknerová (2012) však tvrdí, že nejlepší možnou variantou je přiměřená pracovní spokojenost zaměstnanců. Někdy je prospěšná také tzv. zdravá nespokojenost, která podněcuje pracovníky k provádění potřebných změn.

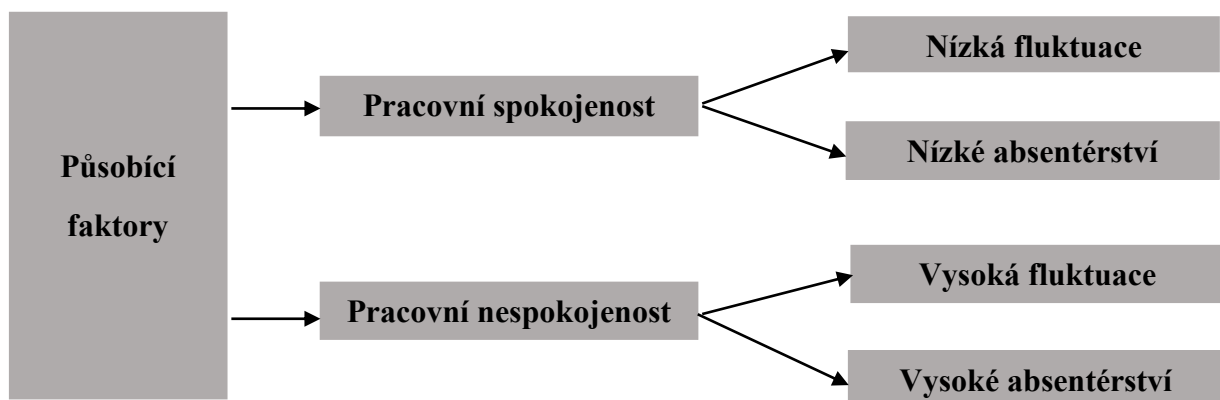
2.6 Vliv spokojenosti na pracovní chování

Existuje celá řada důsledků pracovní spokojenosti popřípadě nespokojenosti zaměstnanců, které mohou mít na organizaci významný dopad. Míra spokojenosti zaměstnanců se odráží například v absentérství a fluktuaci zaměstnanců. Má vliv také na výkonnost a kvalitu odvedené práce, loajalitu či angažovanost pracovníků. Je zřejmé, že vysoká míra spokojenosti má na pracovní chování pozitivní vliv. Pro organizaci je proto důležité, aby sledovala a následně také vhodně reagovala na stav a vývoj celkové i dílčí spokojenosti pracovníků s jednotlivými faktory.

Dalo by se předpokládat, že vysoká pracovní spokojenost bude mít za následek vysokou výkonnost zaměstnanců a nízkou míru absentérství i fluktuace. Není však pravidlem, že spokojený pracovník musí být nutně výkonnější než nespokojený pracovník.

Také Štikar (2003) uvádí, že vzájemné působení spokojenosti a pracovního chování je složité a vstupuje do něj mnoho proměnných. Obecně lze říci, že vztah mezi pracovní spokojeností, absentérstvím a fluktuací lze zachytit a popsat lépe než vztah mezi satisfakcí a výkonností zaměstnanců. V následujícím obrázku, který zjednodušeně znázorňuje příčiny a důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti je zobrazeno, že spokojenost zaměstnanců vede k nízké úrovni absentérství i fluktuace. Naopak vysoká míra fluktuace a absentérství je zapříčiněna nespokojeností pracovníků.

Obr. 2.3: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti



Zdroj: Převzato z Štikar a kol., 2003, str. 118

Tato kapitola je zaměřena na důsledky pracovní spokojenosti a jejím vlivem na pracovní chování zaměstnanců. V následující části se blíže zaměřím a charakterizuji vliv pracovní spokojenosti na výkonnost, absentérství, fluktuaci a angažovanost pracovníků.

2.6.1 Pracovní spokojenost a výkonnost

Logicky se předpokládá, že spokojení zaměstnanci dosahují vyšší výkonnosti než ti, kteří jsou s prací nespokojeni. Toto tvrzení však nemusí vždy platit, a to zejména proto, že výkon zaměstnanců neovlivňuje pouze jejich spokojenost, ale mnoho dalších faktorů.

Výkonnost je definována jako připravenost zaměstnanců podávat pracovní výkon. Pauknerová (2012) uvádí vnitřní i vnější činitele, které výkonnost pracovníků mohou ovlivnit. Patří mezi ně:

- ekonomické, technické, organizační podmínky,
- společenské podmínky,
- osobnostní determinanty,
- situační podmínky.

Na základě výzkumů nebyl zjištěn významný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Armstrong (2007, s. 229) tvrdí, že „to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací.“ Lepších a vyšších výkonů, tedy mohou pracovníci dosahovat v případě, že jim bude ze strany organizace poskytnuta příležitost k výkonu. Nezbytné však také je, aby k dosažení určitého výkonu měli zaměstnanci potřebné schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti. V neposlední řadě je důležité, aby organizace své pracovníky podněcovala k výkonu vhodnými formami peněžních i nepeněžních odměn.

Nakonečný (2005) poukazuje na různá pojetí vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem, kdy:

- spokojenost a odměna vede k vyššímu pracovnímu výkonu,
- pracovní výkon vede k vyšší spokojenosti a odměně,
- na spokojenost i výkon má vliv neznámý činitel.

2.6.2 Pracovní spokojenost a absentérství

Absentérství je v podstatě opakovaná neúčast jedince v zaměstnání. Tento jev může negativně ovlivnit vztahy na pracovišti, snížit pracovní morálku a výkon celé pracovní skupiny. Narušuje tak plnění podnikových cílů a tím i celkový chod organizace.

Armstrong (2007) uvádí, že příčiny absence lze rozčlenit dle tří následujících hledisek:

- faktory související s prací, které zahrnují stres, časté převádění pracovníků na jinou práci, styl vedení, fyzikální podmínky práce a velikost pracovní skupiny,
- faktory osobní, mezi které patří hodnoty jedince, věk, pohlaví a osobnost pracovníka,
- faktory přítomnosti práci představují systém odměňování a nemocenských dávek, normy pracovní skupiny.

Právě ve vzájemném vztahu mezi absentérstvím a spokojeností byla zjištěna nejsilnější závislost. Míra absentérství je vhodným indikátorem, který může poukazovat na úroveň spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců v organizaci. Obecně platí, že čím vyšší je spokojenost pracovníků, tím je nižší jejich nepřítomnost v zaměstnání a naopak (Štikar, 2003). Příliš častá absence pracovníka může předcházet jeho odchodu z organizace a právě fluktuaci je věnována následující část.

2.6.3 Pracovní spokojenost a fluktuace

Fluktuace vyjadřuje počet odchodů zaměstnanců z organizace. Fluktuace má na organizaci jako celek negativní dopad, a to obzvláště v případě odchodu klíčových pracovníků, kteří byli pro podnik přínosem. Vysoká míra odchodů pracovníků z organizace může zapříčinit nedostatek pracovní síly, který může vyvolat snížení objemu produkce a tím pádem i zisku. Tento jev také souvisí s dodatečnými náklady na získání a adaptaci nových zaměstnanců. V organizaci může následkem vysoké fluktuace dojít k přetížení a nejistotě stávajících pracovníků. Celkově může být ohrožena image a pověst, a proto je důležité, aby organizace usilovali o stabilizaci svých zaměstnanců.

Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, pak v organizaci obvykle setrvávají. Nespokojenost pracovníka se může projevit ztrátou zájmu o vykonávanou práci a následným odchodem ze zaměstnání. Mezi spokojeností a stabilitou i mezi nespokojeností a fluktuací tedy existuje pozitivní vztah (Štikar a kol., 2003).

Ne vždy však musí fluktuaci zaměstnanců zapříčinit jejich nespokojenost v zaměstnání. Existuje mnoho dalších příčin fluktuace, přičemž mezi nejčastěji uváděné důvody odchodů ze zaměstnání patří:

- „vyšší mzda nebo plat jinde,

- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde,
- větší jistota zaměstnání jinde,
- více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde,
- lepší pracovní podmínky jinde,
- špatné vztahy s manažerem / vedoucím týmu,
- špatné vztahy se spolupracovníky,
- zastrasování, pronásledování, týraní, obtěžování,
- osobní důvody – například těhotenství, nemoc, stěhování“ (Armstrong, 2007, str. 318).

Organizace by se vždy měla snažit zjistit, například na základě rozhovoru, jaké důvody nespokojenosti vedly zaměstnance k odchodu. Následně by mělo být zjištěno, zda jsou tyto důvody a pocity oprávněné. Pokud ano, měla by se organizace snažit o odstranění nedostatků, aby tak zabránila dalším případným odchodům.

2.6.4 Pracovní spokojenost a angažovanost

Angažovaní zaměstnanci nacházejí ve své práci smysl a naplnění a snaží se aktivně rozvíjet. V případě, že je pracovník angažovaný, vykazuje vysoký stupeň oddanosti vůči své práci a také organizaci. Celkově je hrdý na to, že v dané firmě pracuje a přispívá k šíření dobrého jména svého zaměstnavatele. Co se týká vztahu mezi pracovní spokojeností a angažovaností, pak lze předpokládat, že spokojení zaměstnanci budou více aktivní a budou projevovat vyšší míru angažovanosti vůči své práci i organizaci, než pracovníci nespokojení. Toto tvrzení však nemusí být pravidlem.

Armstrong (2007) uvádí, že mezi faktory ovlivňující angažovanost zaměstnanců patří zejména organizační struktura, systém práce a styl řízení. Nejdůležitější roli přitom sehrává právě styl a kvalita vedení, z čehož vyplývá, že míra angažovanosti zaměstnanců je především v rukou manažerů. Manažeři mají možnost přidělovat práci a delegovat pravomoci. Mají také možnost do jisté míry ovlivnit zajímavost, rozmanitost a významnost pracovního úkolu. Prostřednictvím hodnocení výkonu pak mohou poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a ocenit jejich přínos pro organizaci.

Pro organizaci mohou být angažovaní zaměstnanci velmi přínosní. Nejen, že angažovanost může souviset se spokojeností pracovníků, ale může také například snižovat míru absence či fluktuace v organizaci.

Z kapitoly týkající se důsledků pracovní satisfakce lze tedy odvodit, že pokud organizace usilují o spokojenost svých zaměstnanců v práci, přináší to s sebou pozitivní efekt v podobě zvýšené výkonnosti a produktivity, kvality, loajality a důvěry pracovníků vůči organizaci. Všechny uvedené skutečnosti mohou organizaci zajistit stabilní, kvalitní a loajální pracovníky, kteří mohou představovat významný zdroj konkurenční výhody. Zvýšená produktivita se může kladně odrazit v hospodářském výsledku firmy a v neposlední řadě může kvalitnější produkce zvýšit spokojenost zákazníků. Nespokojenost zaměstnanců může organizaci zapříčinit celou řadu problémů spojenou například s již uvedeným absentérstvím či dokonce s odchodem zaměstnanců z organizace. Vše negativně ovlivní také náklady organizace, související například s přijímáním a zaškolováním nových zaměstnanců. Pokud má firma nespokojené zaměstnance, ovlivní to i jejich image a mnoho dalších skutečností. Proto by organizace měly v rámci řízení lidských zdrojů věnovat pracovní spokojenosti značnou pozornost.

2.7 Měření pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost představuje individuální postoj jedince vůči vykonávané pracovní činnosti a pracovním podmínkám. Spokojenost pracovníků je subjektivním parametrem, a proto je poměrně obtížně měřitelná. Pro zjištění míry pracovní spokojenosti zaměstnanců je důležité zvolit vhodný metodický postup.

V současnosti je měření spokojenosti pracovníků vnímáno jako jeden ze základních nástrojů moderního řízení lidských zdrojů. Šetření spokojenosti je přínosné jak pro organizaci, tak i pro zaměstnance samotné. Zaměstnancům umožňuje vyjádřit své názory a postoje týkající se práce i podmínek, které s jejím výkonem souvisí. Organizace může na základě zjištěných výsledků získat zpětnou vazbu, která zachycuje současný stav spokojenosti zaměstnanců a následně může podniknout kroky a opatření v případě zjištěných nedostatků.

V případě měření pracovní spokojenosti se jedná o zkoumání kvality prožitku. Za nejvhodnější a také nejčastěji využívaný způsob rozboru pracovní spokojenosti je používána metoda dotazování. Nejběžnější je dotazování osobní a písemné, přičemž obě tyto formy mají své klady i zápory. Úskalím této metody v obou případech může být skutečnost, že respondenti mají tendenci odpovídat na otázky tak, jak předpokládají, že je „správně“ a výsledky šetření pak nemusí mít významnou vypovídací schopnost. Ze strany organizace je nezbytné, aby

zaměstnancům objasnila, z jakého důvodu je pracovní spokojenost zkoumána a proč je důležité, aby odpovědi byly nezkreslené. Tento předpoklad je nutný zachovat jak při osobním, tak i písemném dotazování (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Pracovní spokojenost se v zahraničích i tuzemských firmách často měří formou tzv. popisného indexu práce (JDI – Job Description Index), který se zaměřuje na pět aspektů, a to na mzdové ohodnocení, pracovní perspektivy, vedoucího pracovníka, obsah práce a spolupracovníky. Dalšími, avšak v našich podmínkách již méně užívanými metodami šetření spokojenosti, jsou například Job Satisfaction Scales neboli škálování pracovní spokojenosti nebo Accupational Stress Indicator, který představuje měření formou indikátorů pracovního stresu. V případě, že se organizace rozhodnou využít některou z těchto metod, pak je nutné ověřit jejich validitu, reliabilitu a zajistit, aby byly tyto metodiky standardizované (Mikuláščík, 2007).

Pauknerová (2012) uvádí, že další často využívanou formou šetření spokojenosti je souběžné sledování důležitosti dílčích faktorů, které souvisí s vykonávanou prací a spokojenosti s nimi. Taktéž v rámci dotazníkového šetření v praktické části diplomové práce bude zjišťováno, jakou důležitost přisuzují respondenti jednotlivým faktorům pracovní spokojenosti.

V praxi se tedy zjišťuje nejen celková spokojenost pracovníků, ale také jejich spokojenost s jednotlivými stránkami práce a pracovního zařazení. Jak již bylo zmíněno, tak ke zkoumání spokojenosti se obvykle používá dotazování. V rámci písemného nebo ústního dotazování vyjadřují zaměstnanci na určité škále míru své spokojenosti s jednotlivými aspekty práce.

2.7.1 Písemné dotazování

Písemné dotazování patří k poměrně často využívané technice dotazování. Nástrojem písemného dotazování je dotazník, který je sestaven z určitého počtu otázek. Výhodou této formy dotazování je relativně nízká finanční i časová náročnost. Na zodpovězení otázek má respondent většinou dostatečný časový prostor, který umožňuje konstruovat i rozsáhlejší dotazníky. V důsledku zajištění anonymity, jsou respondenti většinou také ochotnější dotazník vyplnit. Mezi nevýhody může patřit nízká návratnost dotazníku, nepochopení některých otázek ze strany respondentů, možnost ovlivnění názoru respondentů a tím pádem i zkreslení výsledků.

Dotazník může obsahovat otázky různého typu, a to například:

- otevřené otázky, kde má respondent možnost volné odpovědi,
- uzavřené otázky, u kterých respondent volí některou z předem formulovaných odpovědí nebo hodnotí spokojenost výběrem čísla na škále.

U otázek, které využívají škál, lze využít jednofaktorové škály, které hodnotí spokojenost od maximálně pozitivní po maximálně negativní, nebo dvoufaktorové škály, které měří spokojenost a nespokojenost zvlášť. Na základě výzkumů se ukázala jako nejvhodnější škála čtyřstupňová, která je očištěna od možnosti „ani spokojenost, ani nespokojenost“, a jedinci se tak musí přiklonit k pozitivní či negativní odpovědi (Pauknerová, 2012). V praktické části, je v rámci dotazníku využita právě zmíněná škála čtyřstupňová

Existují určité zásady pro sestavování dotazníku, který by měl být celkově přehledný, srozumitelný, jazykově korektní a měl by obsahovat konkrétní cíl daného výzkumu. Dotazník by měl být pokud možno stručný, aby udržel pozornost respondenta. Otázky v dotazníku musí být taktéž srozumitelné a jednoznačné.

Písemné dotazování bývá při měření spokojenosti zaměstnanců často využíváno. Taktéž v praktické části diplomové práce bude tato metoda využita pro zjištění míry spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci. Dotazník jsem zvolila zejména z důvodu pokrytí velkého množství respondentů v relativně krátkém čase. Struktura a obsah dotazníku je blíže popsán v praktické části diplomové práce.

3 Charakteristika vybrané organizace

V této části diplomové práce je představena společnost HOCHTIEF CZ, a.s. V rámci této kapitoly budou nejprve uvedena důležitá data a události v historii společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. Následně bude pozornost věnována současnému stavu společnosti. Informace o společnosti byly získány zejména z internetových stránek společnosti, vnitropodnikových materiálů a výroční zprávy.

3.1 Historický vývoj společnosti

Vznik společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. spadá až do roku 1938, kdy Jan Baťa založil vlastní stavební společnost pod názvem „Stavební divize společnosti Baťa“. Po druhé světové válce se z této společnosti stal národní podnik „Vodní stavby“, který byl jedním z nejvýznamnějších stavebních dodavatelů v Československu. Období po roce 1989 se neslo v duchu privatizace a společnost několikrát změnila svůj název, který ale vždy odkazoval na historickou značku Vodní stavby (například Vodní stavby Temelín, a.s. či Vodní stavby Bohemia, a.s.).

K důležitým mezníkům v období po revoluci patřil rok 1999, ve kterém došlo ke změně vlastníka. Majoritním akcionářem Vodních staveb Bohemia, a.s. (VSB, a.s.) se stal nadnárodní stavební koncern HOCHTIEF. Tímto krokem počal integrační proces, na jehož konci v roce 2002 již stála silná stavební společnost HOCHTIEF VSB. Došlo tak k vyhlášení nové vize a řídicích principů, došlo ke změně loga i obchodního jména a dceřiné společnosti byly přeměněny na odštěpené závody.

V roce 2006 dostala společnost nový název, a to HOCHTIEF CZ. Společnost také založila dvě nové divize a v závěru roku 2005 se stal jediným vlastníkem společnosti nadnárodní stavební holding HOCHTIEF AG.

3.2 Současný stav společnosti

Stavební společnost HOCHTIEF CZ, a.s. je již patnáctým rokem součástí silného nadnárodního stavebního koncernu HOCHTIEF, který působí po celém světě a zaměstnává více než 80 000 zaměstnanců. V roce 2013 dosáhl tento koncern obratu přesahujícího 25 miliard a oslavil také 140. výročí svého založení.

Společnost HOCHTIEF CZ má na českém trhu pevné postavení a v současnosti patří ke špičkám ve svém oboru, přičemž vyniká zejména v oblasti pozemního a dopravního stavitelství. Společnost realizuje stavby v rámci celé České republiky a zaměřuje se především na bytovou,

občansko-administrativní, průmyslovou, ekologickou a vodohospodářskou výstavbu, včetně projektů dopravní a liniové infrastruktury. Mezi některé významné projekty, které společnost realizovala, lze zařadit například Multifunkční stadion SK Slavia v Praze, Fakultu elektrotechniky a informatiky VŠB-TU v Ostravě nebo rekonstrukci Národního památníku na pražském Vítkově. HOCHTIEF CZ je také držitelem několika významných ocenění. Například v roce 2014 byla společnost v žebříčku soutěže 100 obdivovaných firem České republiky 2014 zvolena nejobdivovanější firmou v odvětví stavebnictví.

Společnost HOCHTIEF CZ je tvořena pěti divizemi, mezi které patří: divize Pozemní stavby Čechy, divize Pozemní stavby Morava, divize Dopravní stavby, divize Správa majetku, divize Property Development. Z hlediska diplomové práce je podstatná divize Pozemní stavby Morava, kde provoz probíhá ve městech Brno a Olomouc. Sídlo této divize je v Ostravě, a právě zde bude probíhat průzkum spokojenosti zaměstnanců.

Zaměstnanci

HOCHTIEF CZ, a.s. v současné době zaměstnává celkem 1066 zaměstnanců. Z hlediska profesního zařazení, lze zaměstnance rozdělit na dělníky a technicko - hospodářské pracovníky. Početnější skupinu představují technicko – hospodářští pracovníci, kterých je ve společnosti zaměstnáno celkem 612. Dělníků ve společnosti pracuje 454. Personální strukturu zaměstnanců zachycuje následující tabulka:

Tab. 3.1: Personální struktura zaměstnanců

Profesní zařazení	Počet zaměstnanců
zedník	92
tesař	49
železobetonář	33
svářeč	14
zámečnick	47
elektrikář	29
stavební dělník	49
řidič + řidič strojník	47
ostatní dělníci	94
Celkem dělníci	454
mistr	73
stavbyvedoucí	94
ostatní THP	445
Celkem THP	612

Zdroj: vnitropodnikové materiály

Ve společnosti pracují převážně muži. Celkem je jich zde zaměstnáno 907, což představuje 85% z celkového počtu zaměstnanců. Zbýlých 15% tvoří ženy, kterých je ve společnosti zaměstnáno 159. V následující tabulce je znázorněna struktura zaměstnanců dle profesního zařazení a pohlaví.

Tab. 3.2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Kategorie a pohlaví	Celkem
Celkem zaměstnanci	1066
Muži	907
Ženy	159
Celkem dělníci	454
Muži	451
Ženy	3
Celkem THP	612
Muži	456
Ženy	156

Zdroj: vnitropodnikové materiály

Co se týká úrovně vzdělání zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. pak nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je střední odborné s vyučením. Vzdělanostní struktura zaměstnanců je uvedena v následující tabulce.

Tab. 3.3: Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet	%
VŠ	245	23%
SŠ	363	34%
Vyučení	405	38%
ostatní	53	5%

Zdroj: vnitropodnikové materiály

Jak již bylo zmíněno, průzkum spokojenosti zaměstnanců bude probíhat v divizi Pozemní stavby Morava, konkrétně pak v sídle této divize v Ostravě. Na centrále v Ostravě pracuje celkem 52 technicko – hospodářských pracovníků. Pracují zde převážně muži, kterých je 36 a žen je zde zaměstnáno jen 16. Z celkového počtu tedy tvoří 70% muži a 30% ženy.

Odměňování a hodnocení zaměstnanců

Základní **mzda** je ve společnosti poskytována na základě příslušných tarifních stupňů a mzdových tarifů. Jednotlivé pracovní činnosti jsou zařazeny dle katalogu pracovních činností, a na základě toho jsou následně stanoveny příslušné tarifní stupně a mzdové tarify. Ve společnosti jsou uplatňovány mzdové tarify hodinové i měsíční. Měsíční mzdové tarify jsou platné pro zaměstnance, kteří jsou zařazeni ve vyšším tarifním stupni a přísluší jim tak i vyšší platové ohodnocení. K základní mzdě náleží zaměstnancům také různé formy mzdových příplatků (např. příplatek za přesčas, příplatek za práci o svátcích, sobotách a nedělích, atd.).

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti probíhá 1x ročně prostřednictvím hodnotícího rozhovoru, kdy vedoucí pracovník projednává se zaměstnanci jejich pracovní výsledky. Hodnotící systém společnosti je zaměřen na plnění úkolů a kompetencí, a také na stanovení cílů pro nadcházející období. Na základě hodnocení pracovního výkonu jsou zaměstnancům udělovány také roční odměny. Každoročně také probíhá vyhlášení a následné ocenění nejlepších zaměstnanců.

Co se týká **zaměstnaneckých benefitů**, pak společnost organizuje pro své zaměstnance řadu akcí, do kterých jsou zapojeni i rodinní příslušníci. Z prostředků sociálního fondu zajišťuje společnost sociální potřeby zaměstnanců a preventivní zdravotní péči. Podporovány jsou také kulturně vzdělávací a sportovní činnosti. Zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravování, rekreaci nebo například příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění. Zaměstnanci mohou využívat mobilní telefon či notebook také k soukromým účelům a v případě potřeby mohou ze sociálního fondu čerpat bezúročné půjčky. Společnost HOCHTIEF CZ poskytuje také odměny při významných pracovních či životních jubileích.

Péče o zaměstnance

Péči o zaměstnance považuje společnost HOCHTIEF za velmi důležitou. Zvláštní pozornost je věnována oblasti **bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**. Společnost se snaží pravidelně zdokonalovat a prohlubovat nastavený systém BOZP a je také držitelem osvědčení „Bezpečný podnik“. Toto tvrzení podporuje také skutečnost, že se ve společnosti úspěšně daří snižovat počet pracovních úrazů. Zatímco v roce 2000 se počet úrazů na pracovišti pohyboval okolo 140 úrazů za rok, v roce 2013 jich bylo jen deset. Zaměstnance se snaží vést k výkonu bezpečné práce zejména prostřednictvím školení a kontrolní činnosti.

Systém **vzdělávání** je aplikován napříč celé společností. Zaměstnanci společnosti se pravidelně účastní workshopů a školení, prostřednictvím kterých mohou aktivně rozvíjet své

schopnosti a následně je využít i v praxi. Společnost podporuje také zaměstnance mající předpoklady pro další růst a umožňuje jim účastnit se dvouletého programu pro začínající manažery, který zaměstnance seznamuje s prací a odpovědnostmi vedoucího zaměstnance.

Ve společnosti je podporována otevřená **komunikace** na pracovišti. Pro zefektivnění a usnadnění komunikace uvnitř společnosti je zde zaveden intranet a pravidelně vychází také firemní časopis, který zaměstnancům umožňuje sledovat dění ve společnosti. Konají se zde také porady, a to ať už pravidelné či nepravidelné, které jsou svolávány například v důsledku nepředvídaných událostí nebo problémů.

Společnost HOCHTIEF CZ považuje spokojenost zaměstnanců za důležitou součást svého úspěchu. V důsledku toho se snaží o sladování osobního a pracovního života svých zaměstnanců a nabízí také možnost zkrácených pracovních úvazků. Do budoucna si společnost klade za cíl nadále posilovat svou pozici atraktivního zaměstnance.

4 Analýza současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této části diplomové práce je nejprve popsán cíl výzkumu, dále jsou zde uvedeny informace týkající se výběrového vzorku a způsobu sběru dat. Blíže je zde specifikována struktura dotazníku a objasněn je také způsob analýzy a interpretace dat. Nejvýznamnější je pak část, která je zaměřena na vyhodnocení dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření. V závěru této kapitoly je u vybraných proměnných zkoumána vzájemná závislost.

4.1 Cíl výzkumu

Cíl výzkumu je již nastíněn v úvodu diplomové práce. Cílem je tedy zjistit jaká je celková pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ, a.s., a také do jaké míry jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni či naopak nespokojeni s dílčími faktory týkající se jejich práce a jakou důležitost zaměstnanci přisuzují jednotlivým faktorům.

4.2 Výběrový vzorek a sběr dat

Výběrovým vzorkem bylo všech 52 technicko – hospodářských pracovníků, kteří pracují na centrále v Ostravě. Spadají tak pod divizi Pozemní stavby Morava, jejíž sídlo se nachází právě v Ostravě.

Aby bylo možné zobecnit výsledky získané prostřednictvím dotazníkového šetření pro všechny technicko - hospodářské pracovníky společnosti HOCHTIEF CZ a.s., bylo nutné zajistit **reprezentativní výběrový vzorek**. Společnost HOCHTIEF CZ zaměstnává dohromady 612 THP, přičemž z tohoto celkového počtu je 456 mužů (75%) a 156 žen (25%). V sídle divize Pozemní stavby Morava v Ostravě, kde probíhal průzkum, pracuje celkem 52 THP. Z tohoto počtu je 36 mužů (70%) a 16 žen (30%). Struktura respondentů tedy relativně odpovídá struktuře všech THP pracujících ve společnosti, a lze tedy říci, že vzorek je reprezentativní. Výsledky získané dotazníkovým šetřením je tak možné vztáhnout na všechny THP, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti HOCHTIEF CZ, a.s.

Sběr dat probíhal od 2. 3. 2015 do 6. 3. 2015. V pondělí 2. 3. 2015 byly dotazníky rozdány všem 52 zaměstnancům, kteří pracují na centrále v Ostravě, což je sídlo divize Pozemní stavby Morava. Zaměstnanci měli na vyplnění dotazníků stanovený čas do pátku 6. 3. 2015, kdy byly dotazníky od zaměstnanců zpětně vysbírány. Celkem bylo vyhotoveno a následně rozdáno 52 dotazníků. Návratnost činila **85%**, což představuje 44 dotazníků.

4.3 Dotazník

Jak již bylo uvedeno, pro výzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci byla využita metoda písemného dotazování, a to zejména z důvodu možnosti oslovení většího množství respondentů v poměrně krátkém čase.

Zaměstnancům společnosti byl rozdán „Dotazník pracovní spokojenosti“, který je uveden v příloze (viz Příloha č. 1). Dotazník obsahuje celkem 75 otázek, z nichž je pouze jedna otázka otevřená a zaměstnanci zde mají možnost libovolné odpovědi. Převážnou část dotazníku však tvoří otázky uzavřené, kde respondenti volí některou z předem stanovených odpovědí, popřípadě vyjadřují svůj postoj či spokojenost výběrem čísla na čtyřstupňové škále. Při hodnocení na čtyřstupňové škále není uvedena možnost „nevím“, a proto se respondenti museli přiklonit k pozitivní či negativní odpovědi.

Dotazník je na základě obsahu a charakteru otázek koncipován do několika pomyslných částí. U každé části je uvedeno, jakým způsobem mají respondenti dané otázky zodpovědět. V úvodu jsou zaměstnanci seznámeni s účelem a cílem průzkumu a jsou upozorněni na skutečnost, že dotazník je anonymní a poskytnuté informace nebudou zneužity.

První část dotazníku (**otázka č. 1 – č. 3**) tvoří **identifikační otázky**, v rámci kterých jsou respondenti tázáni na jejich pohlaví, věk a délku zaměstnání u společnosti. Otázky jsou uzavřené a zaměstnanci zde volí variantu odpovědi, která odpovídá jejich současnému stavu.

Druhá část dotazníku (**otázka č. 4 – č. 5**) se týká **celkové pracovní spokojenosti** zaměstnanců. Na základě čtyřstupňové škály mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj souhlas či nesouhlas s následujícími výroky: „jsem se svou prací celkově spokojen/a“ a „je pro mě důležité, abych byl/a v zaměstnání spokojen/a“. Respondenti mohou označit číslici 1 v případě, že s výroky rozhodně souhlasí, číslici 2 pokud s výroky spíše souhlasí, číslici 3 pokud spíše nesouhlasí, nebo číslici 4 v případě, že s danými výroky rozhodně nesouhlasí.

Ve třetí části dotazníku (**otázka č. 6 – č. 33**) respondenti vyjadřují svou **spokojenost či nespokojenost s dílčími faktory** týkající se jejich práce. Opět zde mají možnost vybírat číslici na stupnici od 1 do 4, přičemž číslice 1 znamená, že jsou s daným aspektem velice spokojeni a číslice 4 naopak představuje značnou nespokojenost. Jednotlivé otázky jsou zařazeny dle charakteru do následujících oblastí:

- **oblast týkající se charakteru a obsahu práce** – tato oblast obsahuje 5 otázek, které se zaměřují na náplň a zajímavost práce, možnost uplatňování znalostí a dovedností v práci, kariérní růst a jistotu zaměstnání,

- **oblast týkající se odměňování** – zahrnuje 6 otázek, zkoumající spokojenost s platovým ohodnocením, systémem odměňování, systémem hodnocení výkonu, provázaností odměny a výkonu, spravedlivostí odměn a se systémem zaměstnaneckých výhod,
- **oblast týkající se vedoucího pracovníka** – v této části je formulováno 7 otázek, které se posupně týkají vztahů a komunikace s nadřízeným, stylu řízení, spravedlivého jednání ze strany vedoucího pracovníka, pochvaly za dobře odvedenou práci, ochotou nadřízeného pomoci v případě potřeby a také srozumitelnosti přidělených pracovních úkolů.
- **oblast týkající se spolupracovníků** – zde je tázáno na vztahy a komunikaci se spolupracovníky, míru spolupráce s kolegy a také na celkovou atmosféru v kolektivu. Celkem jsou v dotazníku položeny 4 otázky, které souvisí se spolupracovníky.
- **oblast týkající se pracovních podmínek** – dohromady obsahuje 4 otázky, které jsou zacíleny na fyzikální podmínky práce, vybavení pracoviště, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a na celkovou organizaci práce.
- **oblast týkající se péče o zaměstnance** – zahrnuje 2 otázky ohledně spokojenosti s možnostmi vzdělávání v oboru a s celkovou úrovní péče o zaměstnance.

Následující, tedy čtvrtá část dotazníku (**otázka č. 34 – č. 61**), obsahuje stejné otázky jako předcházející část. Rozdíl však spočívá v tom, že respondenti zde již nevyjadřují svou spokojenost s jednotlivými faktory, ale hodnotí, do jaké míry jsou pro ně dané faktory obecně **důležité**. Opět je zde využita čtyřstupňová škála, kdy číslice 1 znamená, že dílčí faktor je pro zaměstnance velice důležitý a číslice 4 v hodnocení představuje naprostou nedůležitost faktoru.

Pátá část (**otázka č. 62 – č. 71**) je zaměřena na oblast **zaměstnaneckých výhod**. V dotazníku jsou uvedeny následující benefity: příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, dovolená nad rámec 4 týdnů, příspěvky na sport, kulturu, stravování a dovolenou, možnost bezúročných půjček, mobilní telefon a notebook k soukromým účelům, firemní školka, zdravotní péče a jubilejní odměny. Zaměstnanci mají na stupnici od 1 do 4 označit číslici na základě toho, zda příslušné zaměstnanecké výhody: (1) společnost poskytuje a respondenti je využívají, (2) společnost poskytuje, ale respondenti osobně výhody nevyužívají, (3) společnost výhody neposkytuje, ale respondenti by je popřípadě uvítali, (4) společnost výhody neposkytuje a respondenti by o jejich zařazení ani neměli velký zájem.

Šestá část (**otázka č. 72 – č. 73**) se skládá z otázek, které jsou zaměřeny na zjištění **vztahu respondentů k zaměstnavateli**. Jsou zde uvedeny následující výroky: „doporučil/a bych tuto společnost jako dobrého zaměstnavatele“ a „jsem hrdý/á na to, že pracuji pro tuto společnost“. Dle toho do jaké míry s těmito tvrzeními zaměstnanci souhlasí či nesouhlasí, mají opět možnost označit číslicí 1 až 4, přičemž možnost 1 znamená maximální souhlas a naopak 4 vyjadřuje naprostý nesouhlas s výrokiem.

Poslední, sedmá část, obsahuje 2 otázky (**otázka č. 74 – č. 75**). První z otázek je uzavřená a respondenti jsou zde tázáni, zda by v případě možnosti **změnili současné zaměstnání**. Mohou vybírat z předem stanovených odpovědí „rozhodně ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „rozhodně ne“. Poslední otázka v dotazníku je otevřená a zaměstnanci zde mají možnost projevit svůj **vlastní názor** a uvést, co by se podle nich mělo ve společnosti změnit v souvislosti se zvýšením pracovní spokojenosti.

4.4 Analýza a interpretace dat

Pro statistické zpracování dat bylo využito třídění prvního a druhého stupně. Aby mohly být údaje získané z vyplněných dotazníků vyhodnoceny, byly odpovědi respondentů nejprve převedeny do elektronické podoby v programu Microsoft Office Excel.

Jelikož v dotazníku byla použita čtyřstupňová škála, nebylo nutné získané odpovědi očistit od možnosti „nevím“ a bylo možné rovnou přejít ke zpracování dat v programu Excel, ze kterého byly následně získány průměrné hodnoty jednotlivých odpovědí.

Průměrné hodnoty byly při vyhodnocování odpovědí interpretovány následujícím způsobem:

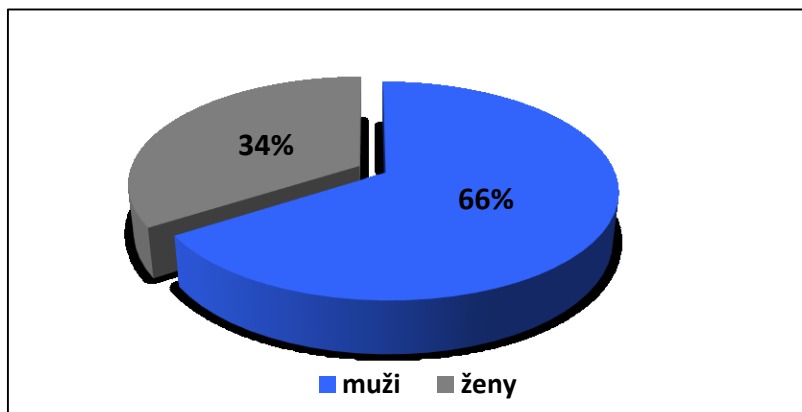
- průměrná hodnota **1,00 – 1,74 = velmi spokojen** (velmi důležité, zcela souhlasím)
- průměrná hodnota **1,75 – 2,49 = spíše spokojen** (spíše důležité, spíše souhlasím)
- průměrná hodnota **2,50 – 3,24 = spíše nespokojen** (spíše nedůležité, spíše nesouhlasím)
- průměrná hodnota **3,25 – 4,00 = velmi nespokojen** (zcela nedůležité, zcela nesouhlasím)

S využitím programu Excel byly výsledky dále znázorněny pomocí tabulek a grafů, ke kterým byl doplněn vysvětlující komentář. Veškeré výše uvedené činnosti jsou součástí třídění prvního stupně. Na základě třídění druhého stupně následně proběhlo zkoumání vztahů mezi proměnnými, a to prostřednictvím regresní a korelační analýzy. Zjišťována takto byla vzájemná míra závislosti mezi celkovou pracovní spokojeností a fluktuací a loajalitou zaměstnanců.

4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V první části dotazníku (otázka č. 1 – č. 3) jsou obsaženy **identifikační otázky**, které se týkají pohlaví respondentů, jejich věku a délky zaměstnání ve společnosti HOCHTIEF CZ, a.s.

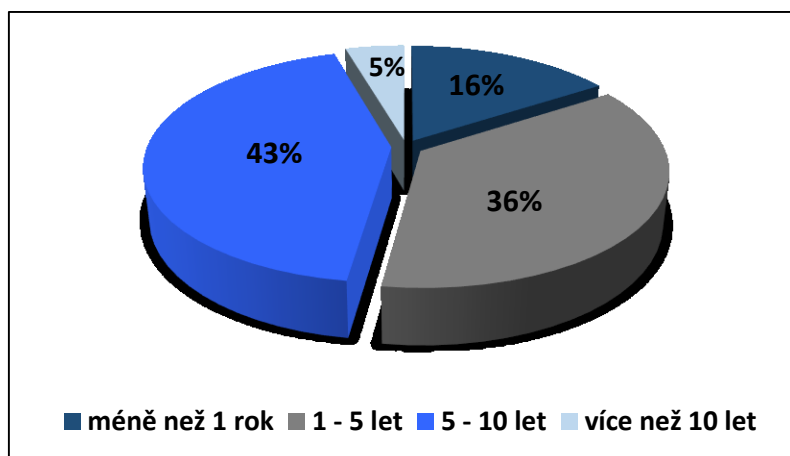
Graf 4.1: Otázka č. 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 44 respondentů vyplnilo dotazník 29 mužů (66%) a 15 žen (34%). S tímto výsledkem koresponduje i skutečnost, že ve společnosti HOCHTIEF CZ převážně pracují muži, a to nejen v rámci dělnických profesí, ale také v kategorii technicko-hospodářských pracovníků.

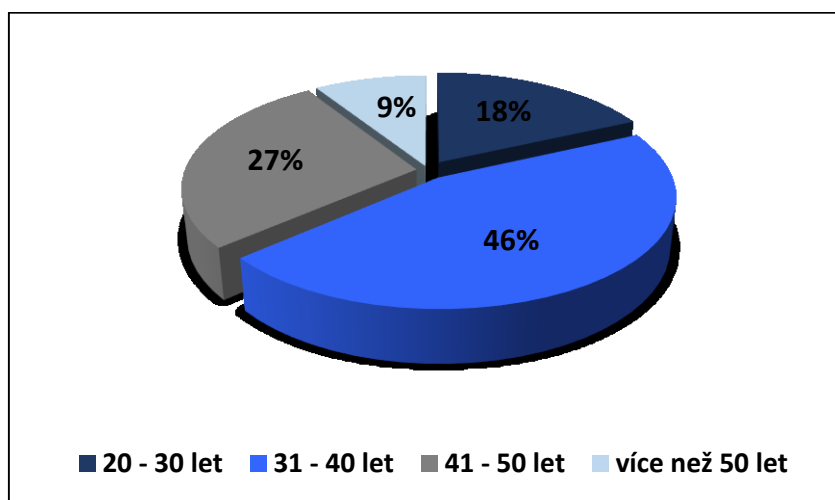
Graf 4.2: Otázka č. 2 Délka zaměstnání respondentů ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří ve společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. pracují 5 až 10 let. Tuto možnost zvolilo 19 respondentů, což představuje 43% z celkového počtu. Celkem 16 respondentů (36%) uvedlo, že je u společnosti zaměstnáno 1 až 5 let. Méně než 1 rok zde pracuje 7 respondentů (16%) a pouze 2 respondenti (5%) zvolili možnost, že jejich délka zaměstnání ve společnosti je více než 10 let.

Graf 4.3: Otázka č. 3 Věková struktura respondentů

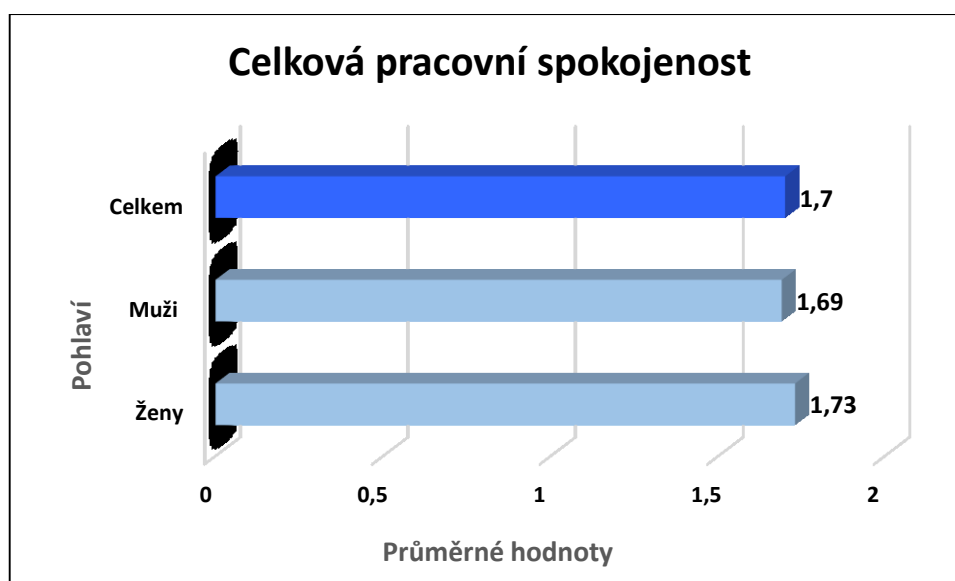


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.3 lze vyčíst, že největší zastoupení ve společnosti mají zaměstnanci ve věku 31 - 40 let, kterých je zde 46% (20 respondentů). 12 dotázaných (27%) uvedlo, že jejich věk je v rozmezí 41 – 50 let. Ve věku 20 – 30 let ve společnosti pracuje celkem 8 respondentů (18%). Nejméně početnou skupinu tvoří respondenti, kterým je více než 50 let – těch je pouze 9% (4 respondenti).

Druhá část dotazníku (**otázka č. 4 – č. 5**) se týká **celkové pracovní spokojenosti** respondentů. Otázky se zaměřují na to, jak jsou dotazovaní celkově spokojeni se svou prací a jak je pro ně důležité, aby v zaměstnání byli spokojeni.

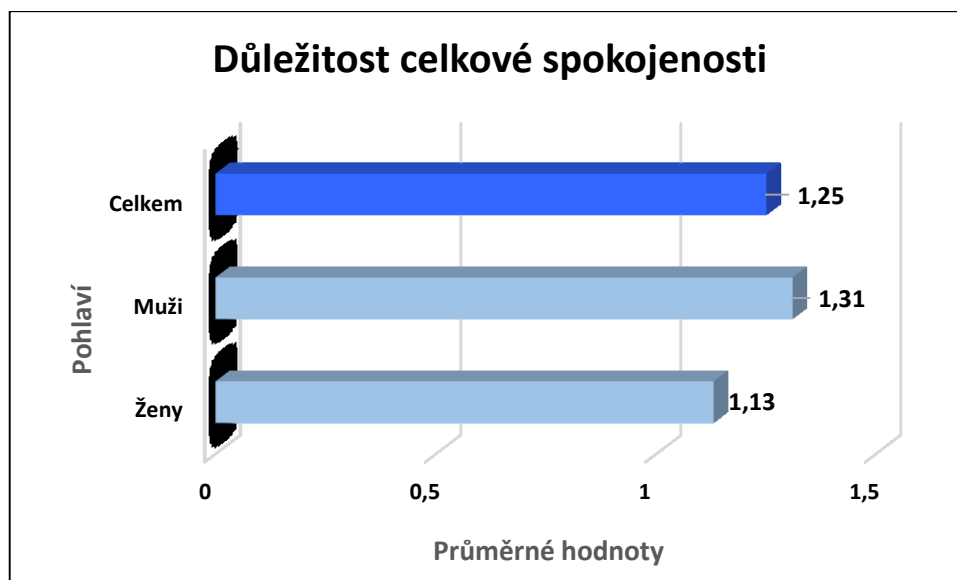
Graf 4.4: Otázka č. 4 Celková pracovní spokojenost respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf zachycuje celkovou pracovní spokojenost dotazovaných. Celková spokojenost zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ dosahuje hodnoty 1,7, což znamená, že jsou v zaměstnání velice spokojeni. Při zohlednění pohlaví respondentů jsou více spokojeni muži než ženy, avšak rozdíl není příliš významný.

Graf 4.5: Otázka č. 5 Důležitost celkové pracovní spokojenosti

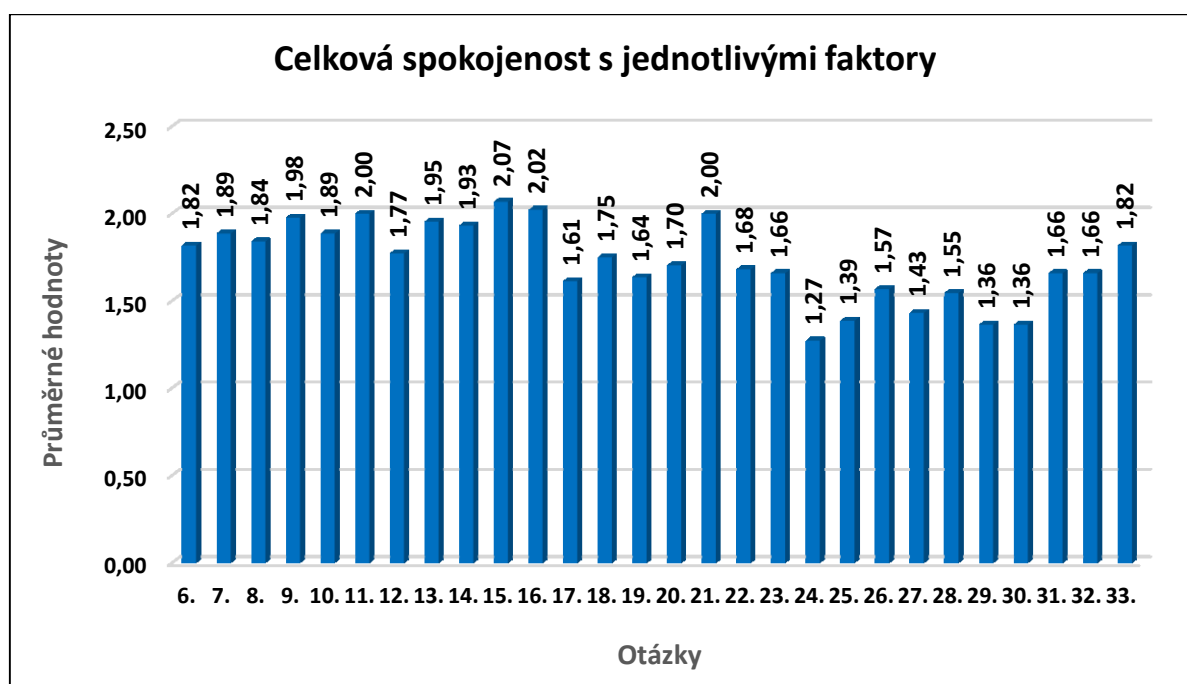


Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4.5 je znázorněno, jak je pro respondenty důležité, aby byli v zaměstnání celkově spokojeni. Obecně považují zaměstnanci spokojenost v práci za velmi důležitou, o čemž svědčí výsledná průměrná hodnota 1,25. O něco důležitější je celková pracovní spokojenost pro ženy, u kterých je výsledná průměrná hodnota 1,13. U mužů pak důležitost dosahuje hodnoty 1,31.

Třetí část dotazníku (**otázka č. 6 – č. 33**) je zaměřena na **spokojenost** dotazovaných s **jednotlivými faktory pracovní spokojenosti**. Otázky jsou na základě charakteru rozčleněny do jednotlivých oblastí (obsah a charakter práce, odměňování, vedoucí pracovník, spolupracovníci, pracovní podmínky, péče o zaměstnance). Každá oblast pak obsahuje několik souvisejících otázek (např. oblast týkající se vedoucího pracovníka zahrnuje otázky, které jsou zaměřeny na spokojenost se vztahy s nadřízeným pracovníkem, s komunikací s nadřízeným, se stylem jeho vedení, atd.)

Graf 4.6: Otázka č. 6 – č. 33 Celková spokojenost respondentů s jednotlivými faktory



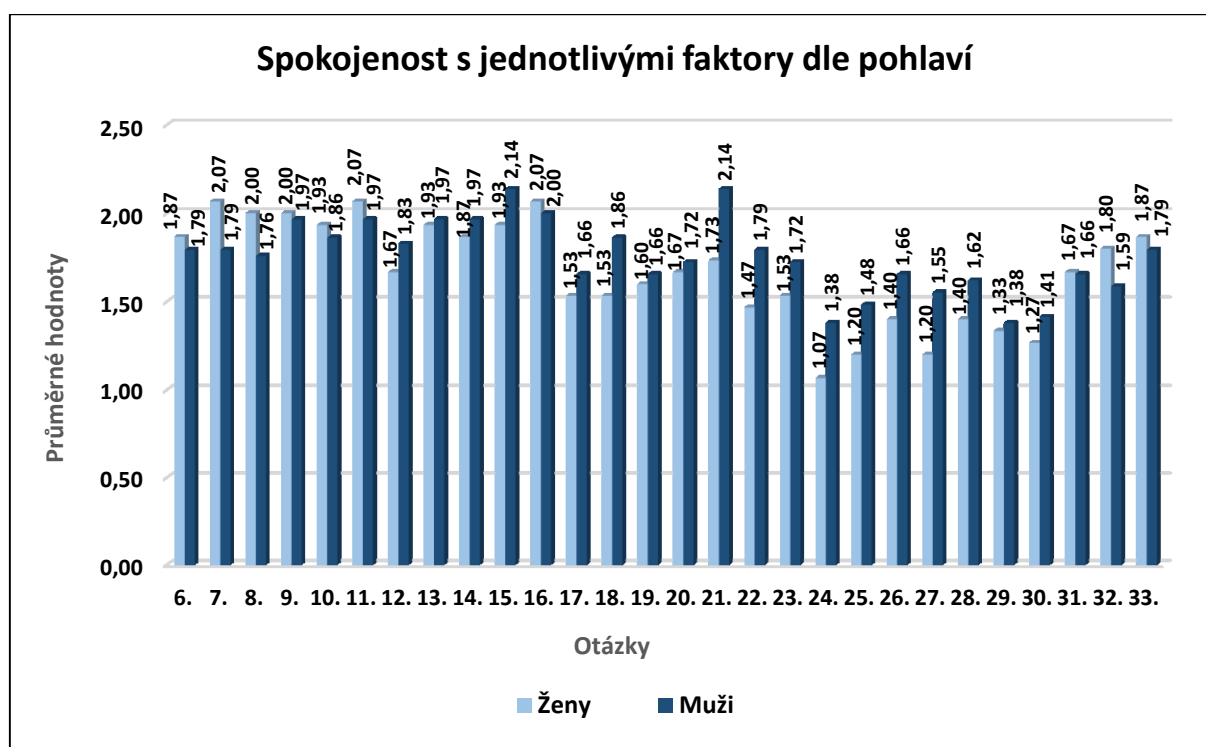
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.6 přehledně znázorňuje, jakou hodnotu respondenti přiřadili k jednotlivým otázkám, které byly zaměřeny na jejich spokojenost s jednotlivými faktory souvisejícími s vykonávanou pracovní činností. Z grafu lze vyčíst, že žádná z výsledných hodnot nepřesáhla hranici 2,5, která již signalizuje nespokojenost. Dá se tedy říci, že zaměstnanci jsou obecně s jednotlivými faktory spokojeni. S tímto výsledkem koresponduje také skutečnost, že respondenti jsou v zaměstnání celkově velice spokojeni, což dokazuje graf 4.4.

Mezi nejlépe hodnocené otázky patří otázka č. 24, č. 29, č. 30 a č. 25. Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci se vztahy se svými spolupracovníky (otázka č. 24), o čemž svědčí průměrná hodnota 1,27. Dále jsou respondenti velice spokojeni s vybavením pracoviště (otázka č. 29) a s bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti (otázka č. 30). Oba tyto faktory získaly hodnotu 1,36. Hodnota 1,39 pak náleží komunikaci se spolupracovníky (otázka č. 25), což také poukazuje na vysokou míru spokojenosti s tímto faktorem.

Naopak mezi nejhůře hodnocené otázky patří otázka č. 15 s průměrnou hodnotou 2,07, která se týká spravedlnosti při odměňování ve společnosti. Dále je to otázka č. 16, která má hodnotu 2,02 a je zaměřena na systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Mezi další dva nejhůře hodnocené faktory s hodnotou 2,00 patří platové ohodnocení (otázka č. 11) a uznání či pochvala ze strany nadřízeného za dobře odvedenou práci (otázka č. 21).

Graf 4.7: Spokojenost respondentů s jednotlivými faktory dle pohlaví



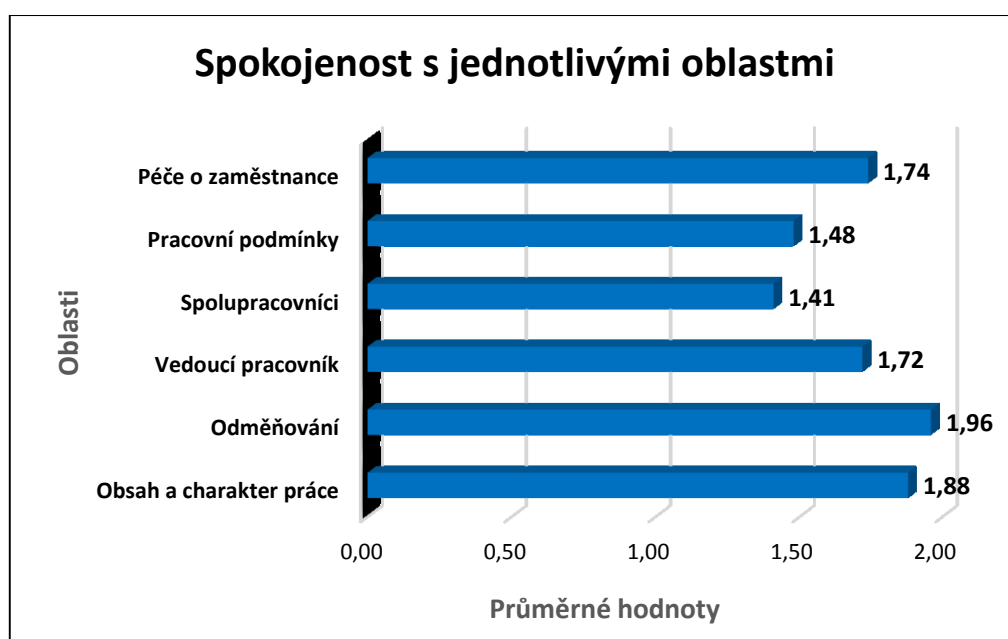
Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4.7 je zobrazena spokojenost zaměstnanců s dílčími faktory pracovní spokojenosti, která je rozdělena dle jejich pohlaví. Ženy projevily největší spokojenost se vztahy mezi spolupracovníky (otázka č. 24; průměrná hodnota 1,07), s komunikací se spolupracovníky (otázka č. 25; průměrná hodnota 1,20), s celkovou atmosférou na pracovišti (otázka č. 27; průměrná hodnota 1,20) a také s bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti (otázka č. 30; průměrná hodnota 1,27).

Mezi faktory, se kterými jsou ve společnosti nejvíce spokojeni muži, patří opět vztahy s kolegy (otázka č. 24; průměrná hodnota 1,38), dále vybavení pracoviště (otázka č. 9; průměrná hodnota 1,38), bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti (otázka č. 30; průměrná hodnota 1,41) a také komunikace se spolupracovníky (otázka č. 25; průměrná hodnota 1,48). Jak muži, tak i ženy, kteří pracují ve společnosti HOCHTIEF CZ, zvolili téměř stejné faktory, se kterými jsou v zaměstnání nejvíce spokojeni (otázka č. 24, č. 25, č. 30). Rozdíly jsou zde pouze minimální a liší se pouze v hodnotách, které jsou jednotlivým faktorům přiřazovány. Zajímavostí je, že u všech těchto faktorů s nejvyšší spokojeností, se průměrné hodnoty blížily k hodnotě 1,00 u žen, což znamená, že vyšší spokojenost s danými faktory je právě u žen pracujících ve společnosti.

Mezi otázky, které u žen získaly nejhorší hodnocení, patří otázka č. 7 (atraktivnost a zajímavost práce), otázka č. 11 (platové ohodnocení) a otázka č. 16 (poskytované zaměstnanecké výhody), u kterých byla výsledná hodnota stejná, a to 2,07. U mužů to pak jsou otázky č. 21 (uznání a pochvala za dobře odvedenou práci) a č. 15 (spravedlnost při odměňování), u kterých hodnota dosáhla 2,14. Otázka č. 16, která se týká platového ohodnocení, získala u respondentů mužského pohlaví průměrnou hodnotu 2,00. V případě faktorů, se kterými jsou zaměstnanci nejméně spokojeni, došlo ke shodě u mužů a žen pouze u platového ohodnocení, přičemž s tímto faktorem jsou v zaměstnání méně spokojeny ženy.

Graf 4.8: Spokojenost respondentů s jednotlivými oblastmi

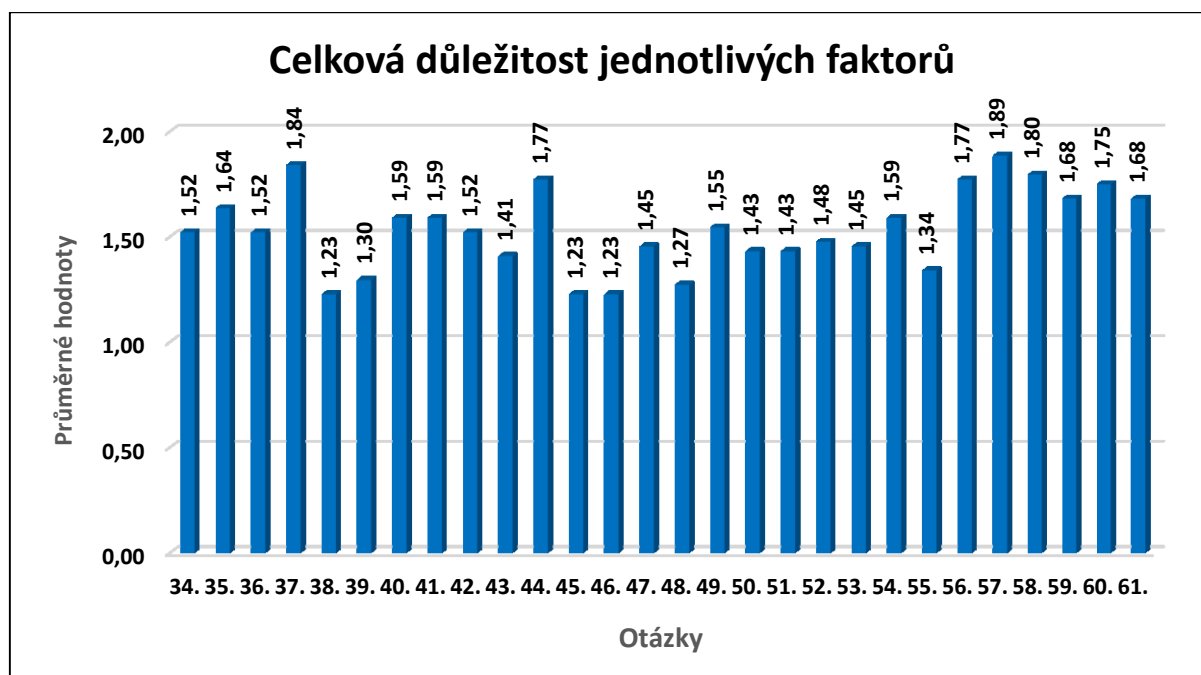


Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, otázky č. 6 – č. 33, které jsou zaměřeny na spokojenost s dílčími faktory, jsou koncipovány do několika oblastí. Na základě výsledných hodnot u jednotlivých otázek, lze získat také průměrné hodnoty u jednotlivých oblastí. Z grafu 4.8 lze vyčíst, že obecně jsou respondenti nejvíce spokojeni se svými spolupracovníky a nejméně s oblastí, která se týká odměňování ve společnosti.

Předchozí okruh otázek byl zaměřen na zjištění spokojenosti dotazovaných s jednotlivými aspekty pracovní spokojenosti. Následující část dotazníku (**otázka č. 34 – č. 61**) obsahuje tytéž otázky jako předešlá část. Rozdíl je však v tom, že respondenti zde již nevyjadřují svou spokojenost s danými faktory, ale hodnotí, jak jsou pro ně **jednotlivé faktory obecně důležité**.

Graf 4.9: Otázka č. 34 – č. 61 Důležitost jednotlivých faktorů pro respondenty

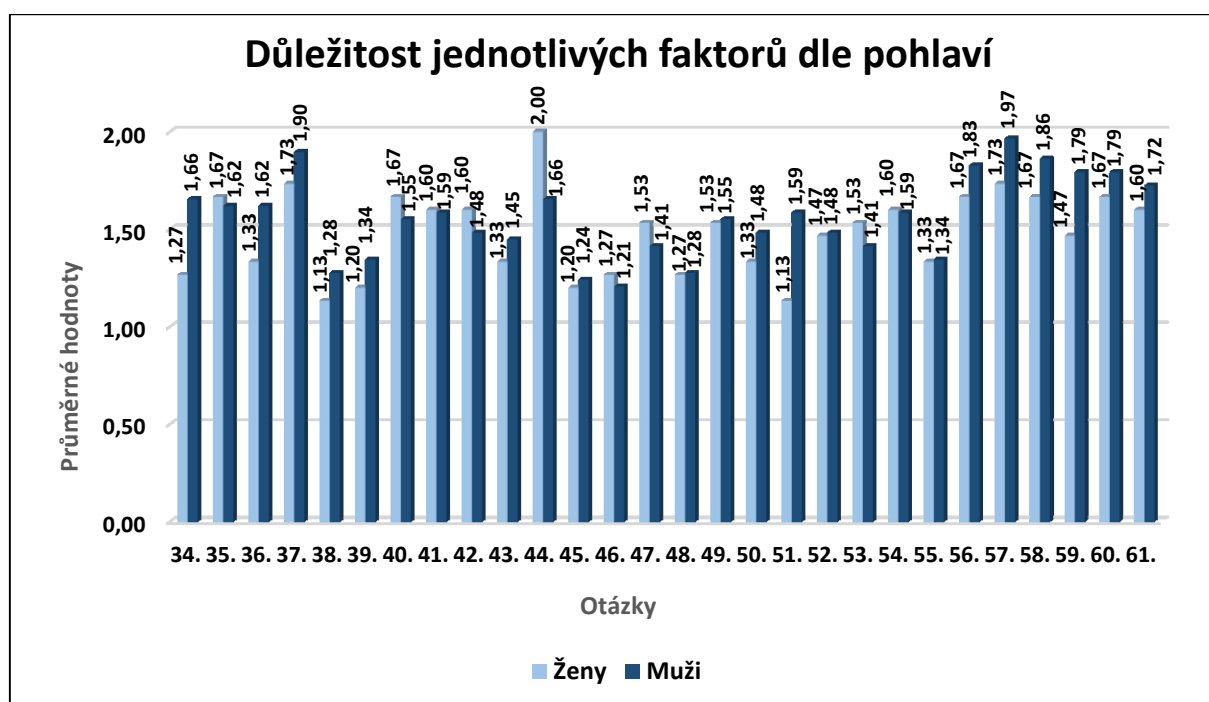


Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4.5 bylo uvedeno, že pro respondenty je velice důležité, aby byli ve svém zaměstnání celkově spokojeni. Graf 4.9 již znázorňuje, jakou důležitost zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ přisuzují jednotlivým faktorům pracovní spokojenosti. S průměrnou hodnotou 1,23 byly jako nejdůležitější faktory zvoleny: jistota zaměstnání (otázka č. 38), vztahy s nadřízeným pracovníkem (otázka č. 45) a komunikace s nadřízeným (otázka č. 46). Mezi další faktory, které respondenti hodnotí jako nejdůležitější, patří spravedlivé jednání ze strany nadřízeného (otázka č. 48) a platové ohodnocení (otázka č. 39).

Žádná z průměrných hodnot nedosáhla hranice 2,00 a lze tak vyvodit, že pro dotazované jsou v rámci pracovního života důležité všechny vybrané faktory. I přesto lze určit některé aspekty, které jsou považovány za méně důležité, a to konkrétně vybavení pracoviště (otázka č. 57; průměrná hodnota 1,89), možnost kariérního růstu (otázka č. 37; průměrná hodnota 1,84) a bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti (otázka č. 58; průměrná hodnota 1,80). Faktor bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti je zde respondenty zvolen jako méně důležitý, avšak zároveň byl zařazen mezi faktory, se kterým jsou v zaměstnání nejvíce spokojeni. Pokud by však společnost neusilovala o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví svých zaměstnanců na pracovišti, mohlo by to u zaměstnanců vyvolat nespokojenost s tímto faktorem, a následně by také nejspíše přehodnotili důležitost tohoto faktoru v souvislosti s jejich pracovní spokojeností.

Graf 4.10: Důležitost jednotlivých faktorů dle pohlaví

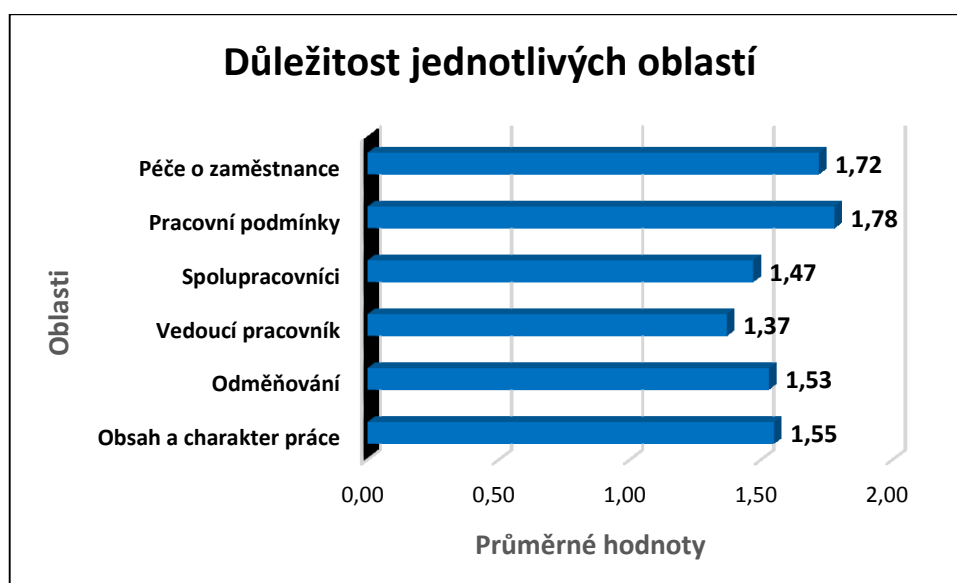


Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedeném grafu je důležitost jednotlivých faktorů rozdělena na základě pohlaví respondentů. Ženy pracující ve společnosti HOCHTIEF CZ označili za nejdůležitější faktory jistotu zaměstnání (otázka č. 38) a srozumitelnost přidělených pracovních úkolů (otázka č. 51), přičemž oba mají výslednou hodnotu 1,13. Mezi další dva faktory, které jsou pro ženy nejvíce důležité a získaly průměrnou hodnotu 1,20, patří vztahy s nadřízeným (otázka č. 45) a platové ohodnocení (otázka č. 39). Pro muže je v zaměstnání nejdůležitější komunikace s nadřízeným pracovníkem (otázka č. 46; průměrná hodnota 1,21). Stejně jako u žen byly také u mužů zvoleny jako nejdůležitější tyto faktory: vztahy s nadřízeným (hodnota 1,24) a jistota zaměstnání (hodnota 1,28). Hodnota 1,28 pak byla přiřazena i otázce č. 48, která se týká spravedlivého jednání ze strany vedoucího pracovníka.

Nejméně důležitým faktorem s průměrnou hodnotou 2,00 jsou pro ženy poskytované zaměstnanecké výhody (otázka č. 44). Muži přiřadili nejmenší důležitost vybavení pracoviště (otázka č. 57; hodnota 1,97) a možnosti kariérního růstu (otázka č. 37; hodnota 1,90). Faktor vybavení pracoviště je u mužů považován za méně důležitý, ale zároveň jej označili jako jeden z faktorů, se kterým jsou v zaměstnání nejvíce spokojeni.

Graf 4.11: Důležitost jednotlivých oblastí pro respondenty



Zdroj: vlastní zpracování

Největší spokojenost respondenti projevili s oblastí spolupracovníků (viz Graf 4.8). Z grafu 4.11 je možné vysledovat, že respondenti celkově považují za nejdůležitější oblast související s vedoucím pracovníkem (průměrná hodnota 1,37). Nejmenší důležitost pak připisují oblasti týkající se pracovních podmínek (hodnota 1,78).

Pátá oblast (**otázka č. 62 – č. 71**) je zaměřena na **zaměstnanecké výhody**. Každá z otázek představuje konkrétní benefit. Respondenti měli možnost u jednotlivých zaměstnaneckých výhod uvést, zda je společnost poskytuje (pokud ano, zda tyto benefity respondenti využívají či nikoli) či neposkytuje (pokud ne, zda by o benefity měli případně zájem či nikoli). V následující tabulce jsou znázorněny četnosti odpovědí respondentů v procentech.

Tab. 4.1: Otázka č. 62 – č. 71 *Poskytuje společnost HOCHTIEF CZ následující benefity? Pokud ano, využíváte je? Pokud ne, měl/a byste o ně zájem?*

Otázky	Vybrané zaměstnanecké benefity	Poskytuje, využívám	Poskytuje, nevyžívám	Neposkytuje, chtěl/a bych	Neposkytuje, nemám zájem
62.	příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění	79%	21%	0%	0%
63.	týden dovolené navíc (nad rámec 4 týdnů)	100%	0%	0%	0%
64.	příspěvek na sport a kulturu	43%	39%	14%	4%
65.	příspěvek na stravování	96%	2%	2%	0%
66.	příspěvek na dovolenou	7%	14%	75%	4%
67.	možnost bezúročné půjčky	18%	50%	7%	25%
68.	mobilní telefon a notebook i k soukromým účelům	59%	30%	4%	7%
69.	firemní školka	0%	0%	30%	70%
70.	preventivní zdravotní péče	61%	18%	7%	14%
71.	odměny při významném pracovním a životním výročí	32%	32%	25%	11%

Zdroj: vlastní zpracování

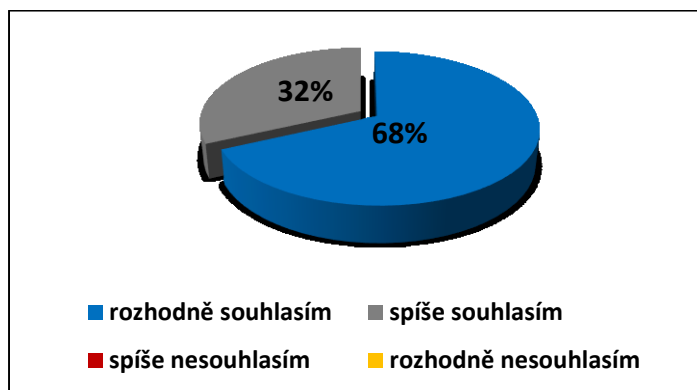
S výjimkou možnosti využívání firemní školy, o kterou respondenti neprojeвили zájem, poskytuje společnost HOCHTIEF CZ svým zaměstnancům veškeré benefity uvedené v tabulce 4.1. Škála nabízených zaměstnaneckých výhod je tedy poměrně široká. V případě možnosti využít týden dovolené nad rámec stanovený zákonem došlo k 100% shodě respondentů, kteří bez výjimky označili, že tento benefit využívají. 96% zaměstnanců využívá také poskytovaný příspěvek na stravování. Převážná většina zaměstnanců (76%) čerpá příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění.

V případě ostatních zaměstnaneckých výhod byly odpovědi respondentů rozporuplné. Z tabulky lze vysledovat, že respondenti často poskytované benefity nevyžívají, což může znamenat, že nejsou pro zaměstnance atraktivní. Příkladem je možnost čerpání bezúročné půjčky, jubilejní odměny či příspěvku na sport a kulturu.

Mnoho respondentů zvolilo u jednotlivých zaměstnaneckých výhod možnost, že ve společnosti nejsou vůbec poskytovány, a to i přesto, že ve skutečnosti jsou tyto benefity zaměstnancům nabízeny. Například 75% zaměstnanců označilo, že příspěvek na dovolenou poskytován není, což však neodpovídá realitě. Tato skutečnost může signalizovat nedostatečnou informovanost zaměstnanců ohledně možnosti využívání zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

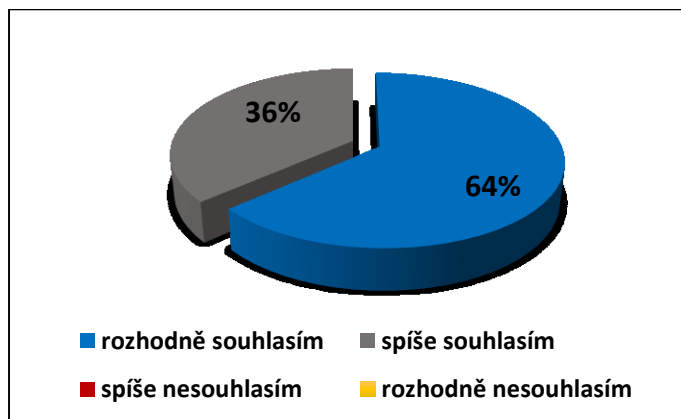
Šestá část dotazníku obsahuje otázky (otázka č. 72 – č. 73), které jsou zaměřeny na zjištění vztahu respondentů vůči svému zaměstnavateli, tedy společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. Zaměstnancům je položena otázka, zda by doporučili společnost jako dobrého zaměstnavatele a zda jsou hrdí, že pro společnost HOCHTIEF CZ pracují.

Graf 4.12: Otázka č. 72: Doporučil/a bych společnost HOCHTIEF CZ jako dobrého zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.13: Otázka č. 73: Jsem hrdý na to, že pracuji pro společnost HOCHTIEF CZ



Zdroj: vlastní zpracování

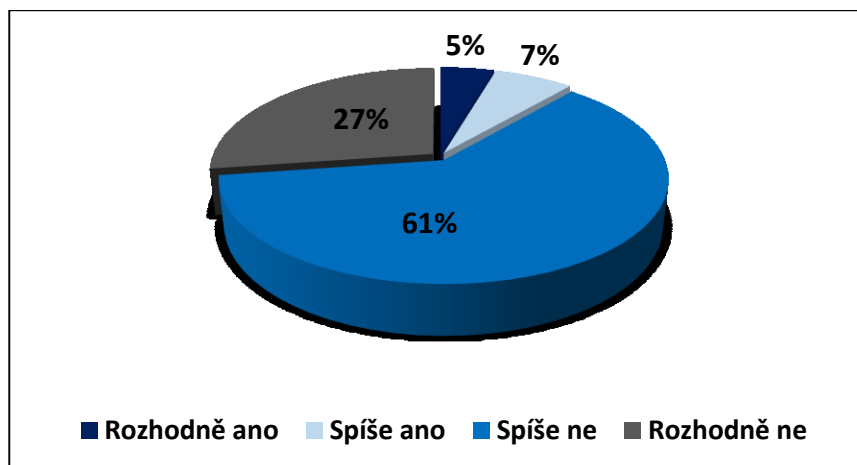
Z obou výše uvedených grafů lze vyčíst, že s výroky „Doporučil/a bych společnost HOCHTIEF CZ jako dobrého zaměstnavatele“ a „Jsem hrdý na to, že pracuji pro společnost HOCHTIEF CZ“ všichni zaměstnanci souhlasí. V obou případech se většina respondentů přiklonila k možnosti, že s výroky rozhodně souhlasí (u otázky č. 72 celkem 68% a u otázky č. 73 celkem 64%). Zbytek dotazovaných označilo, že s výroky spíše souhlasí. Žádný

z respondentů nevyjádřil nesouhlas s danými výroky, což je velmi pozitivní výsledek, jelikož naznačuje, že zaměstnanci mají vůči společnosti celkově velmi kladný vztah.

Na základě zjištění průměrných hodnot odpovědí u otázek č. 72 a č. 73 lze následně odvodit, zda jsou zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ **loajální**. U otázky č. 72 byla zjištěna průměrná hodnota 1,32 a u otázky č. 73 hodnota 1,36. Průměrem z obou těchto hodnot byla získána výsledná hodnota 1,34, což znamená, že společnost HOCHTIEF zaměstnává velice loajální zaměstnance. Loajální zaměstnanci jsou pro každou společnost velkým přínosem, jelikož neuvažují o odchodu z organizace, odvádějí lepší a kvalitnější výkony, aktivně přispívají k plnění podnikových cílů a mají pozitivní dopad na celkovou image společnosti. Spokojený zaměstnanec však nemusí být nutně loajální vůči organizaci, ve které pracuje. Právě vztah mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a jejich loajalitou bude zkoumán v další části této kapitoly.

Poslední část dotazníku obsahuje 2 otázky (**otázka č. 74 – č. 75**). První z otázek je zaměřena na **fluktuaci**, přičemž jsou zaměstnanci tázáni, zda by v případě možnosti změnili zaměstnání. U druhé otázky, která je otevřená, mají respondenti možnost uvést libovolné **návrhy na zlepšení** ve společnosti, které by vedly ke zvýšení jejich pracovní spokojenosti.

Graf 4.14: Otázka č. 74: Změnili byste v případě možnosti současné zaměstnání?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf znázorňuje, že pouze 12% z celkového počtu respondentů by v případě možnosti ze společnosti HOCHTIEF CZ odešlo. Převážná většina respondentů (88%) má však tendenci ve společnosti setrvat, a ani v případě, že by se jim naskytla příležitost, nezvažují, že by současné zaměstnání změnili.

Na základě průzkumu bylo zjištěno, že respondenti jsou v zaměstnání celkově velice spokojeni, o čemž svědčí také výsledná hodnota 1,7. Dalo by se tedy předpokládat, že právě celková pracovní spokojenost je důvodem, proč zaměstnanci ve společnosti setrvávají, což však není pravidlem. Tendence zaměstnanců setrvat ve společnosti totiž nemusí být vždy důsledkem toho, že jsou v zaměstnání spokojeni. Důvodem může být například skutečnost, že jedinci mají averzi ke změnám či riziku, obávají se, že si lepší práci nenajdou, atd. Zda existuje vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací zaměstnanců ve společnosti bude ověřováno v další části práce.

U **otázky č. 75** měli respondenti uvést, co by se ve společnosti HOCHTIEF CZ mělo zlepšit, změnit, popřípadě zavést či zrušit v souvislosti se zvýšením jejich pracovní spokojenosti. Možnost vyjádřit v této oblasti svůj názor využilo pouze 7 respondentů. Připomínky se téměř ve všech případech týkaly zkrácení pracovní doby. Dále se zde návrhy týkaly zlepšení komunikace uvnitř společnosti, zjednodušení administrativní činnosti a objevil se zde také názor, že by se společnost měla usilovat o rovné postavení žen a mužů.

4.6 Zkoumání vztahu mezi proměnnými

V této kapitole je prostřednictvím regresní a korelační analýzy zjišťována závislost mezi závisle a nezávisle proměnnou veličinou. Nezávisle proměnnou (x) reprezentuje celková pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. Jako závisle proměnná (y) je nejprve zvolena fluktuace zaměstnanců a následně loajalita zaměstnanců ve společnosti. Obecně lze tedy říci, že celková pracovní spokojenost, která je nezávisle proměnnou, zde vystupuje jako faktor, který ovlivňuje pracovní chování ve společnosti, a to konkrétně fluktuaci a loajalitu zaměstnanců. Ověření existence vzájemné závislosti mezi těmito proměnnými je stanoveno jako dílčí cíl diplomové práce.

4.6.1 Vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a fluktuací zaměstnanců

Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. jsou v obecně v zaměstnání velice spokojeni. Dále také bylo zjištěno, že 88% z celkového počtu zaměstnanců by v případě možnosti současné zaměstnání nezměnilo. Míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti je tedy velmi nízká, což je pro společnost velmi pozitivní. Otázkou však je, zda spolu vysoká pracovní spokojenost a nízká míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti vzájemně souvisejí.

Jak již bylo uvedeno, pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti představuje nezávisle proměnnou (x) a fluktuace je závisle proměnná (y). Cílem bylo zjistit, zda má celková pracovní spokojenost zaměstnanců vliv na jejich fluktuaci. Veškeré výpočty pro zjištění vztahu těchto dvou proměnných byly provedeny prostřednictvím programu Microsoft Excel.

Získané hodnoty týkající se fluktuace zaměstnanců a jejich celkové pracovní spokojenosti byly nejprve převedeny do elektronické podoby. Tyto hodnoty byly získány vyhodnocením otázek č. 4 („Jste se svou prací celkově spokojen/a?“) a č. 74 („Kdybyste měl/a možnost, změnil/a byste současné zaměstnání?“), na které respondenti v rámci dotazníkového šetření odpovídali. Pomocí statistické funkce „LINTREND“ byly následně získány vyrovnané hodnoty (\hat{y}), čímž byly získány základní údaje potřebné k dalším výpočtům.

Lineární funkce má obecný tvar $y = ax + b$. Pro zjištění hodnot parametrů a a b byla využita funkce „SLOPE“ (zjišťující parametr a) a „INTERCEPT“ (zjišťující parametr b). Po dosazení parametrů do výše uvedeného obecného tvaru byla zjištěna následující lineární funkce:

$$y = -0,6477x + 4,2176$$

Záporné znaménko u parametru a znamená, že je výsledná lineární funkce klesající, což indikuje nepřímou lineární závislost mezi proměnnými x a y . Nárůst jedné proměnné (x) tak bude vyvolávat pokles druhé proměnné (y). V tomto kontextu by tedy teoreticky měl nárůst celkové spokojenosti zaměstnanců vyvolávat pokles fluktuace.

Pro výpočet míry závislosti bylo nezbytné zjistit, jaká je hodnota empirického a teoretického rozptylu. Empirický rozptyl představuje rozptyl skutečně zjištěných hodnot (y) a rozptyl teoretický je rozptylem vyrovnaných hodnot (\hat{y}). Obecně lze hodnoty zjistit na základě následujících vzorců:

- empirický rozptyl $s_y^2 = \frac{1}{n} \sum (y_i - \bar{y})^2$,
- teoretický rozptyl $s_{\hat{y}}^2 = \frac{1}{n} \sum (\hat{y}_i - \bar{y})^2$.

Pro zjištění obou těchto rozptylů byla využita statistická funkce „SMODCH“, přičemž byly zjištěny tyto výsledné hodnoty:

- *empirický rozptyl* = **0,4961**
- *teoretický rozptyl* = **0,3541**

Výše uvedené hodnoty dále slouží k výpočtu indexu determinace. Obecně lze díky tomuto indexu zjistit závislost proměnné y na proměnné x , přičemž platí, že čím vyšší je podíl teoretického rozptylu na rozptylu celkovém, tím je závislost silnější a naopak. V našem případě je podíl rozptylu vyrovnaných hodnot na rozptylu celkovém nižší, což signalizuje, že závislost bude slabší. Index determinace může nabývat hodnot z uzavřeného intervalu $\langle 0; 1 \rangle$. Čím více se výsledná hodnota indexu blíží k 0, tím je závislost menší a naopak čím blíže je hodnota k 1, tím je závislost silnější. Vzorec pro výpočet indexu determinace má následující podobu:

- index determinace $I^2 = \frac{s_y^2}{s_y^2}$

Druhou odmocninou indexu determinace lze zjistit index korelace, který stejně jako index determinace poskytuje informace o těsnosti závislosti dvou proměnných. Index korelace nabývá hodnot $\langle -1; 1 \rangle$ a vzorec pro jeho výpočet je uveden níže:

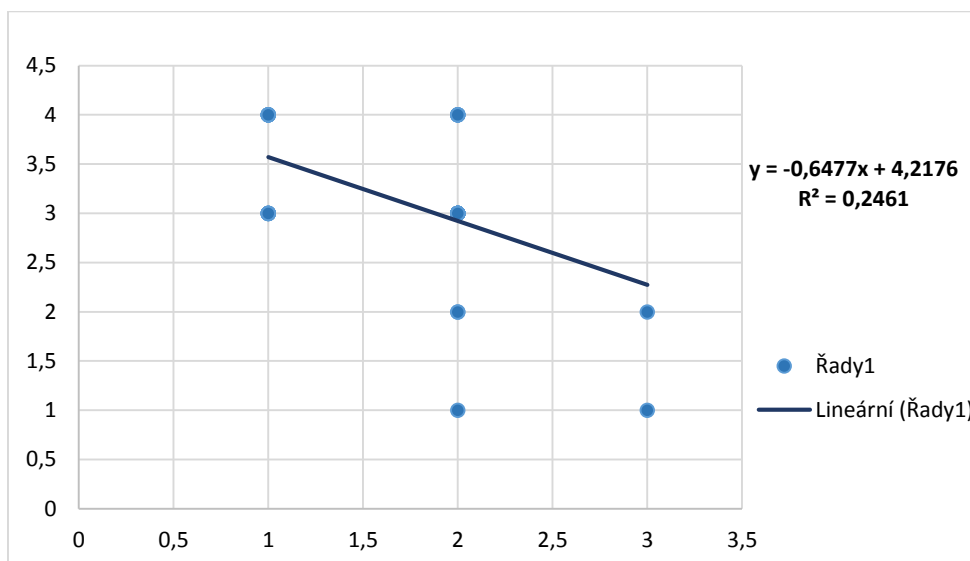
- index korelace $I = \sqrt{\frac{s_y^2}{s_y^2}}$

Dosazením hodnot rozptylů do výše uvedených vzorců byly získány tyto výsledné hodnoty obou indexů:

- *index determinace* = **0,2461**
- *index korelace* = **0,4961**

Index korelace má v praxi nižší vypovídací schopnost, a proto bude závislost proměnné y na proměnné x zjišťována na základě indexu determinace. Z výsledků lze vyčíst, že hodnota tohoto indexu se blíží více k 0. Znamená to tedy, že určitá závislost mezi celkovou spokojeností a fluktuací zaměstnanců ve společnosti existuje, avšak tato závislost je velice nízká. Lze tedy říci, že pracovní spokojenost zaměstnanců nemá na fluktuaci významný vliv. Nízká míra fluktuace zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ je tedy determinována i jinými faktory, než pouze celkovou pracovní spokojeností. Níže uvedený graf znázorňuje závislost proměnných prostřednictvím regresní funkce.

Graf 4.15: Regresní funkce zachycující vztah mezi celkovou spokojeností a fluktuací zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

4.6.2 Vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a loajalitou zaměstnanců

Vyhodnocením otázek zaměřených na vztah respondentů vůči svému zaměstnavateli bylo zjištěno, že zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ jsou velice loajální. Nyní bude zjišťováno, zda mezi pracovní spokojeností a loajalitou zaměstnanců existuje závislost. Přesněji řečeno, zda má pracovní spokojenosti vliv na loajalitu zaměstnanců ve společnosti. Za nezávisle proměnnou (x) byla opět zvolena celková spokojenost. Loajalita zaměstnanců poté představuje závisle proměnnou (y).

Vstupní hodnoty byly získány z dotazníku, a to konkrétně z otázky č. 4 („Jste se svou prací celkově spokojen/a?“), a dále průměrem otázek č. 72 („Doporučil/a bych společnost jako dobrého zaměstnavatele“) a č. 73 („Jsem hrdý na to, že pracuji pro tuto společnost“).

Při zjišťování závislosti spokojenosti a loajality zaměstnanců byl využit naprosto stejný postup jako v předchozím případě, kdy byl zjišťován vztah mezi spokojeností a fluktuací. Proto jsou zde již uvedeny pouze výsledné hodnoty, které jsou doplněny komentářem.

- *lineární funkce:* $y = 0,2608x + 0,8964$

Kladná hodnota parametru a naznačuje, že výsledná lineární funkce bude mít rostoucí trend. V praxi znamená, že nárůst jedné proměnné (x) způsobuje nárůst druhé proměnné (y). V našem případě by teoreticky růst celkové pracovní spokojenosti měl vyvolat nárůst loajality zaměstnanců.

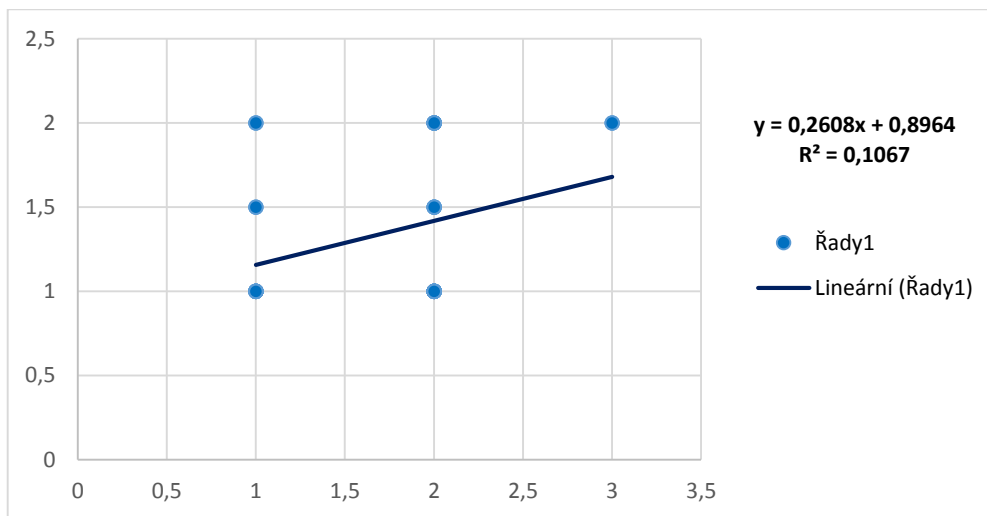
- *empirický rozptyl* = 0,4366
- *teoretický rozptyl* = 0,1426

Opět, zde nastává situace, kdy je podíl teoretického rozptylu na rozptylu celkovém menší. Proto lze očekávat, že závislost proměnných bude nízká.

- *index determinace* = 0,1067
- *index korelace* = 0,3227

Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a jejich loajalitou vůči společnosti určitá závislost existuje. Hodnota indexu determinace, která zde dosahuje 0,1067, se výrazně blíží nule. Závislost mezi těmito proměnnými je tedy velice nízká a lze říci, že celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. nemá na jejich loajalitu téměř žádný vliv. Potvrzuje se tak, že ne vždy musí spokojenost zaměstnanců zapříčinit jejich loajalitu vůči společnosti. Také v tomto případě je tedy loajalita zaměstnanců ovlivňována nejen celkovou spokojeností, ale také dalšími faktory. Graf 4.16 znázorňuje výslednou regresní funkci.

Graf 4.16: Regresní funkce zachycující vztah mezi celkovou spokojeností a loajalitou zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Účelem této kapitoly bylo zjistit, zda má celková spokojenost zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ vliv na jejich fluktuaci a loajalitu vůči společnosti. V obou případech však byla zjištěna velmi nízká míra závislosti mezi proměnnými, což je poměrně překvapující výsledek. Lze tak předpokládat že nízkou míru fluktuace a vysokou loajalitu zaměstnanců společnosti způsobují zejména jiné faktory, než jejich celková spokojenost v práci.

5 Interpretace výsledků, návrhy a doporučení v oblasti spokojenosti zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, společnost HOCHTIEF CZ považuje spokojenost zaměstnanců za klíč svého úspěchu. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. jsou v zaměstnání velice spokojeni, což je pro společnost samozřejmě výborný výsledek. Svědčí to tedy o tom, že společnost považuje oblast řízení lidských zdrojů za velmi důležitou a o své zaměstnance náležitě pečuje.

Zaměstnanci měli možnost ohodnotit nejen, jak jsou v zaměstnání spokojeni celkově, ale také jak jsou spokojeni s jednotlivými faktory, které souvisí s jimi vykonávanou prací. I v tomto směru však dopadly výsledky více než dobře. Respondenti totiž u žádného z vybraných faktorů neprojevili svou nespokojenost. Mezi faktory, se kterými jsou zaměstnanci společnosti nejvíce spokojeni, patří:

- vztahy se spolupracovníky,
- vybavení pracoviště,
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti.

Jelikož jsou s těmito faktory zaměstnanci v práci nejvíce spokojeni, není zde nutné doporučovat zlepšení. Nejlépe jsou ze strany zaměstnanců hodnoceny a vnímány vztahy se spolupracovníky na pracovišti. Bylo také zjištěno, že celkově jsou s oblastí týkající se spolupracovníků respondenti spokojeni nejvíce. Zaměstnanci také projevili velkou spokojenost s faktorem bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Jak již bylo výše uvedeno, této oblasti společnost HOCHTIEF CZ věnuje zvláštní pozornost a neustále se nastavený systém snaží zdokonalovat. Zde je vidět, že investice se v tomto směru společnosti vyplatila, jelikož zaměstnanci hodnotí tuto oblast velmi pozitivně.

I přesto, že žádný z dílčích faktorů nevyvolává u zaměstnanců nespokojenost, byly zjištěny následující faktory, se kterými jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni nejméně:

- spravedlnost při odměňování,
- systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod,
- platové ohodnocení,
- uznání a pochvala ze strany nadřízeného za dobře odvedenou práci.

Zaměstnanci uvedli, že celkově jsou nejméně spokojeni s oblastí týkající se odměňování. U výše uvedených dílčích aspektů s nejmenší spokojeností se oblastí odměňování týkaly hned tři faktory (spravedlnost při odměňování, poskytované zaměstnanecké výhody, platové ohodnocení). Další faktor „uznání a pochvala za dobře odvedenou práci“, již spadá pod oblast týkající se vedoucího pracovníka, kterou respondenti považují celkově za nejdůležitější. K jednotlivým faktorům s nejmenší spokojeností budou v této kapitole formulovány návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s vybranými dílčími faktory.

V rámci dotazníkového šetření bylo také zjišťováno, jak jsou pro respondenty jednotlivé faktory obecně důležité v souvislosti s jejich pracovní spokojeností. Nejdůležitější faktory pracovní spokojenosti jsou pro zaměstnance:

- jistota zaměstnání,
- vztahy s nadřízeným,
- komunikace s nadřízeným.

Jak již bylo zmíněno, pro zaměstnance společnosti HOCHTIEF je obecně nejdůležitější oblast související s vedoucím pracovníkem. Konkrétně zaměstnanci přisuzují největší význam celkovému vztahu a komunikaci s přímým nadřízeným, přičemž s oběma faktory jsou ve společnosti velmi spokojeni, a proto u těchto konkrétních faktorů není nutné formulovat doporučení pro zlepšení. Již v teoretické části bylo uvedeno, že vedoucí pracovník velmi významně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců na pracovišti, přičemž se v tomto případě tvrzení potvrdilo.

Při vyhodnocování dotazníkového šetření bylo u některých oblastí (např. u celkové spokojenosti, spokojenosti s dílčími faktory, důležitosti faktorů) rozlišováno hodnocení na základě pohlaví respondentů. Mezi hodnocení u mužů a u žen pracujících ve společnosti HOCHTIEF CZ však nebyly zjištěny významné rozdíly, a proto se následující doporučení týkají všech zaměstnanců s profesním zařazením THP.

5.1 Návrhy a doporučení týkající se faktorů s nejmenší spokojeností

V následující části jsou formulovány konkrétní návrhy, které by mohly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. s jednotlivými faktory, u kterých byla zjištěna nejnižší satisfakce.

Spravedlnost při odměňování

Zaměstnanci vyjádřili nejmenší spokojenost se spravedlností při odměňování ve společnosti. Již v teoretické části byla zmínka o Adamsově teorii spravedlnosti, která je založena na předpokladu, že nespravedlnost při udělování odměn ve vztahu k ostatním zaměstnancům snižuje pracovní úsilí, motivaci i spokojenost jednotlivců.

Otázkou však je, zda je tato nespravedlnost ze stany zaměstnanců společnosti pocíťována oprávněně. Pokud ano, znamenalo by to, že zaměstnanci vykonávající stejnou či obdobnou práci nejsou hodnoceni a odměňováni na základě stejných kritérií. Zaměstnanci však nemusí být obeznámeni s přesnou výší mezd a odměn svých spolupracovníků, tedy pokud si to mezi sebou vzájemně nesdělí, a proto je pocit nespravedlnosti v této oblasti často neopodstatněný. I přesto, že tento pocit může být neoprávněný, vyvolává u zaměstnanců stejné pocity nespokojenosti, jako v případě, že by společnost skutečně neobjektivně hodnotila a odměňovala své zaměstnance.

Zvýšit spokojenost zaměstnanců s tímto faktorem tedy není jednoduché. Osobně předpokládám, že společnost HOCHTIEF CZ a.s., která si na pověsti dobrého zaměstnavatele skutečně zakládá, by k nespravedlivému a neférovému odměňování svých zaměstnanců nepřistoupila. Proto se i v tomto případě bude nejspíše jednat o pouhé domněnky zaměstnanců, na základě kterých vyvozují, že jsou ohodnoceni nespravedlivě. To může být také zapříčiněno jejich nízkou informovaností týkající se systému odměňování, který je ve společnosti uplatňován.

Společnosti bych proto doporučila, aby byl zaměstnancům důkladně objasněn nastavený systém odměňování, přičemž by k této příležitosti měla být svolána schůze, které se budou účastnit všichni zaměstnanci. Konkrétně by v rámci schůze mělo být důkladněji objasněno, na základě jakých kritérií jsou zaměstnanci zařazeni do jednotlivých tarifních stupňů a jaké konkrétní mzdové ohodnocení jim na základě mzdových tarifů náleží. Dále by také mělo být ujasněno, na jaké konkrétní mzdové příplatky mají nárok, a v neposlední řadě by měli být

zaměstnanci informováni o tom, za jakých konkrétních podmínek jsou udělovány prémie či osobní odměny, popřípadě v jaké výši.

Osobní odměny jsou zaměstnancům společnosti udělovány na základě ročního hodnocení výkonu zaměstnanců. Doporučila bych, aby hodnotící pracovník v rámci hodnotícího pohovoru zaměstnancům vždy zdůraznil, za jaký konkrétní pracovní výkon jim náleží odměna a také v jaké je výši. Také by měl být v případě hodnotícího pohovoru kladen důraz na objasnění úkolů, cílů a výkonů, které musí zaměstnanci pro získání osobní odměny splnit v následujícím období, aby se tak předešlo dalším nejasnostem v oblasti hodnocení a odměňování výkonů.

Pokud budou zaměstnanci o systému a pravidlech odměňování lépe informováni, může to vést ke zvýšení jejich spokojenosti v této oblasti. Navrhla bych proto také, aby na viditelném a zaměstnancům přístupném místě byly umístěny směrnice, které se týkají odměňování a hodnocení. V případě nesrovnalostí či nejasností by tak měli všichni zaměstnanci možnost do těchto dokumentů nahlédnout.

Platové ohodnocení

Dalším faktorem, se kterým jsou zaměstnanci ve společnosti méně spokojeni je jejich platové ohodnocení. Tento faktor spadá do oblasti odměňování, a proto lze říci, že některá doporučení formulovaná pro zvýšení spokojenosti se spravedlností při odměňování, lze využít i v případě platového ohodnocení. Spokojenost zaměstnanců lze tedy také v tomto případě do jisté míry zvýšit prostřednictvím lepší informovanosti zaměstnanců ohledně systému odměňování ve společnosti.

Ve společnosti HOCHTIEF je zaměstnancům poskytována mzda na základě jednotlivých tarifních stupňů a mzdových tarifů. K základní mzdě zaměstnancům náleží také různé formy mzdových příplatků, a na základě hodnocení výkonu mají možnost získat osobní odměny. Vedení společnosti mi neumožnilo nahlédnout do kolektivní smlouvy, ve které jsou zveřejněny konkrétní výše mezd, příplatků a odměn. Proto není z mé strany možné posoudit, zda nespokojenost zaměstnanců s tímto faktorem pramení právě z výše jejich mzdového ohodnocení. Pokud by tomu tak skutečně bylo, nabízela by se možnost doporučit společnosti, aby s ohledem na své finanční možnosti zaměstnancům platy jednoduše zvýšila. Jak již však bylo uvedeno v teoretické části, zvýšení mzdy vyvolává u zaměstnanců pouze krátkodobou

pracovní spokojenost. Důvodem je skutečnost, že vyšší mzdu začnou zaměstnanci brzy vnímat jako samozřejmost. Společnost by měla usilovat zejména o dlouhodobou spokojenost svých zaměstnanců, a proto nepovažují navýšení platového ohodnocení za vhodné řešení. Doporučila bych proto, aby se společnost snažila kompenzovat nižší spokojenost s platovým ohodnocením zvýšením spokojenosti u jiného faktoru, který spadá do oblasti odměňování. Osobně bych proto navrhla, aby se společnost více zaměřila na faktory, které mají dlouhodobější motivační charakter, což jsou například poskytované zaměstnanecké výhody. Návrhy pro oblast zaměstnaneckých výhod je uvedeny v následující části.

Systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod

Společnost HOCHTIEF CZ nabízí svým zaměstnancům poměrně rozsáhlou škálu benefitů. Hlavním zjištěným nedostatkem je však skutečnost, že zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni s možnostmi využívání a čerpání poskytovaných výhod a někteří z nich dokonce neví, že dané benefity společnost nabízí. Zásadním problémem je tak opět nedostatečná informovanost zaměstnanců v této konkrétní oblasti. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci v mnoha případech nabízené benefity nevyužívají, což svědčí o tom, že pro ně nejsou zajímavé a atraktivní. Je logické, že takovéto benefity, nebudou mít na pracovní spokojenost zaměstnanců žádoucí vliv a lze tedy říci, že nastavený systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti je poměrně neefektivní.

Doporučila bych společnosti zavedení pružného systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria systému. Toto doporučení je formulováno také s ohledem na skutečnost, že společnost HOCHTIEF CZ si klade za cíl i nadále posilovat svou pozici atraktivního zaměstnavatele, a právě z toho důvodu, považují zavedení cafeteria systému, který je v současné době v oblasti benefitů velkým trendem, za vhodné doporučení.

Podstatou cafeteria systému je, že si zaměstnanci volí z nabízeného portfolia zaměstnaneckých výhod benefity dle svých vlastních preferencí, přičemž tato volba je periodicky opakována. Zaměstnanci jsou omezeni pouze finančním popřípadě bodovým limitem, v jehož rámci si mohou benefity libovolně vybírat. Finanční či bodové limity se můžou ve společnosti lišit například dle profesního zařazení, délky zaměstnání, atd. Velkou výhodou cafeteria systému je skutečnost, že umožňuje zaměstnancům zvolit si takové benefity, které vyhovují jejich osobním potřebám a jsou pro ně atraktivní, což zvyšuje jejich spokojenost. Tento systém poskytovaných benefitů může být také lákadlem pro potenciální zaměstnance.

Pro společnost spočívá další výhoda také v možnosti daňového uplatnění některých druhů zaměstnaneckých výhod a také možnost ušetřit náklady u těch benefitů, o které nejvíce zaměstnanci velký zájem.

Velkou nevýhodou cafeteria systému je vysoká náročnost na administrativu, která souvisí například s objednávkami zaměstnaneckých pro jednotlivé zaměstnance, nebo také s evidováním rozpočtů jednotlivých zaměstnanců. Pokud by se společnost rozhodla zavést tento systém na vlastní pěst, podstoupila by tím riziko neúspěchu či chyb spojené s nízkými zkušenostmi v této oblasti, s čímž také souvisí dodatečné skryté náklady.

Společnosti HOCHTIEF CZ bych proto doporučila, aby využila služeb některé ze společností, které se přímo specializují na outsourcing cafeteria systémů. Obecně pak při zavádění cafeteria systému ve společnosti outsourcingové společnosti využívají následující postup. Nejprve je provedena analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti s benefity, které jsou jim nabízeny, a následně je srovnáváno, jaké benefity nabízejí ostatní společnosti v odvětví. Na základě toho jsou poté vybrány konkrétní benefity do portfolia, ze kterého mají zaměstnanci možnost výhody vybírat. Pro zaměstnance jsou vyhotoveny instrukce týkající se toho, jakým způsobem mohou na základě finančního či bodového limitu benefity čerpat. Za výhodnější považují nastavení bodových limitů, které umožňují rozdělit výhody dle toho, jaké mají pro společnost daňové dopady. Důležité je také zvolit způsob, jakým budou body přidělovány, přičemž jako nejvhodnější považují pro společnost odlišit bodové limity dle profesního zařazení. Nejpodstatnější část, která je z celého procesu implementace cafeteria systému nejnáročnější, je realizace IT systému, v rámci kterého zaměstnanci mohou benefity „nakupovat“. Outsourcingová společnost spravuje tento IT systém, zajišťuje objednávky a dodávky benefitů, což považují za velkou výhodu. Celý proces zavedení cafeteria systému při využití outsourcingu trvá zhruba 2 měsíce.

Zavedení pružného systému poskytování benefitů je spojeno s vysokou počáteční investicí, a proto záleží zejména na finančních možnostech společnosti HOCHTIEF CZ. Společnost by si však také měla stanovit, jak zásadní roli by měly zaměstnanecké benefity hrát v nastaveném systému odměňování, a na základě toho učinit rozhodnutí o zavedení cafeteria systému.

Uznání a pochvala za dobře odvedenou práci

Celkově jsou zaměstnanci se vztahem a komunikací se svým nadřízeným spokojeni. I přesto zaměstnanci zařadili mezi faktory s nejmenší spokojeností uznání a pochvalu ze strany nadřízeného za dobře odvedenou práci. Vedoucí pracovník má na pracovní spokojenost zaměstnanců a celkovou atmosféru na pracovišti zásadní vliv. Neměl by proto zapomínat také na neformální hodnocení pracovníků, které je pro zaměstnance velice důležité a má téměř okamžitý motivační efekt. Pokud nadřízený vyjádří své uznání vůči odvedenému výkonu a zaměstnance pochválí, dá se předpokládat, že v budoucnu se zaměstnanec zachová obdobným způsobem.

Pokud se ve společnosti zaměstnancům nedostává uznání a pochvaly ze strany nadřízeného, může to samozřejmě negativně ovlivnit jejich celkovou spokojenost, a to i v případě, že jsou s ostatními dílčími faktory v práci spokojeni. Zaměstnanci totiž mohou mít pocit, že i přesto, že odvádějí dobrou práci, nikdo jejich snahu a výkon neocení. Důvodem, proč nadřízení příliš nechválí své zaměstnance, nemusí být skutečnost, že pochvalu udělit nechtějí. Příčinou také může být, že si manažeři zkrátka neuvědomí, že by bylo potřebné zaměstnance chválit a nepovažují to v souvislosti se zvýšením jejich motivace či spokojenosti za důležité. Může za tím také stát skutečnost, že nadřízení neví jak správně pochvalu zaměstnanci udělit. V tomto případě je možné se opět opřít o poznatky z teoretické části, ve které bylo uvedeno, že pochvala by měla být vždy osobní, konkrétní a měla by ze strany nadřízeného přicházet co nejdříve po odvedeném výkonu. Čím delší doba uplyne od dobře odvedeného výkonu a vyřčením pochvaly, tím je účinnost neformálního hodnocení nižší. Důležité je také chválit spravedlivě, což znamená, že by se nadřízení měli vyvarovat osobním sympatiím a hodnotit na základě skutečně odvedených výkonů.

Společnosti HOCHTIEF CZ doporučuji, aby této oblasti věnovala zvýšenou pozornost. Pochvala totiž nic nestojí, ale přínosy pro společnost mohou být značné. Pro vedoucí pracovníky by měla být svolána schůze, v rámci které jim bude zdůrazněna důležitost uznání výkonů zaměstnanců, povzbuzování a udělování pochval na pracovišti. Důležitost pochval a zásady pro jejich udělování by měli všichni mít všichni nadřízení vytištěny a umístěny na viditelném místě v kanceláři, aby jim tak bylo neustále připomínáno, že je neformální hodnocení nezbytnou součástí vedení lidí.

5.2 Doporučení týkající se návrhů a připomínek ze strany zaměstnanců

V rámci dotazníkového šetření měli zaměstnanci možnost uvést, co by se mělo ve společnosti zlepšit v souvislosti se zvýšením jejich pracovní spokojenosti. Svými návrhy přispělo pouze 7 zaměstnanců, přičemž téměř všichni by uvítali **zkrácení pracovní doby**. V důsledku tohoto požadavku technicko-hospodářských pracovníků navrhuji, aby společnost u této kategorie zaměstnanců zvažila zavedení **pružné pracovní doby**.

Od pondělí do čtvrtku je pracovní doba ve společnosti stanovena od 7:30 do 16:45 hod. V pátek je to od 7:30 do 14:15 hod. Nejpočetnější skupina zaměstnanců je ve věku mezi 31 až 40 lety, a dá se tedy předpokládat, že je pro ně důležitý také rodinný život. Společnost HOCHTIEF CZ, tvrdí, že se v rámci dosažení spokojenosti svých zaměstnanců snaží sladit jejich osobní a pracovní život. Proto by návrh na zavedení flexibilní pracovní doby mělo vedení společnosti vzít v potaz. Konkrétně bych doporučila, aby společnost zavedla základní pracovní dobu od pondělí do pátku např. od 9:00 do 15:00, přičemž v tomto časovém úseku musí být na pracovišti přítomni všichni zaměstnanci. Volitelná pracovní doba by pak mohla být stanovena např. od 7:00 do 9:00 a od 15:00 do 17:00. V rámci této doby zaměstnanci mohou sami volit začátek popřípadě konec pracovní směny, přičemž v součtu musí odpracovat 40 hodin za týden.

6 Závěr

Zaměstnanci mají na úspěch každé organizace zásadní vliv. Pokud jsou však v zaměstnání nespokojeni, mohou svým jednáním úmyslně či neúmyslně společnost poškodit. Na rozdíl od toho spokojení zaměstnanci jsou pro společnost přínosem, jelikož je jejich počet absencí v zaměstnání nižší, mohou vykazovat vyšší produktivitu, loajalitu a také vyšší míru angažovanosti vůči společnosti. Tato diplomová práce je zaměřena na zhodnocení pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci, konkrétně tedy ve společnosti HOCHTIEF CZ, a.s.

Cílem diplomové práce bylo zjistit míru celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ, a.s., a také ověřit, do jaké míry jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni či naopak nespokojeni s dílčími faktory týkající se jejich práce a na základě zjištěných výsledků vypracovat návrhy a doporučení týkající se faktorů, na které by se měla organizace v rámci zvýšení spokojenosti zaměstnanců zaměřit. Dílčím cílem pak bylo zjistit, zda mezi celkovou pracovní spokojeností zaměstnanců a jejich fluktuací a loajalitou vůči společnosti existuje vzájemná závislost.

Téma pracovní spokojenost zaměstnanců je na základě poznatků z odborné literatury nejprve zpracováno v teoretické části diplomové práce. Dílčí kapitoly jsou zaměřeny na základní definice, teoretické přístupy k pracovní spokojenosti, faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců a dopady pracovní spokojenosti na pracovní chování. V neposlední řadě jsou v rámci teoretické části uvedeny metody zkoumání a měření pracovní spokojenosti zaměstnanců.

V praktické části je nejprve charakterizována společnost HOCHTIEF CZ, a.s. Následně je analyzován současný stav pracovní spokojenosti zaměstnanců v této společnosti, a to na základě dotazníkového šetření, pro jehož účely byl sestaven dotazník pracovní spokojenosti. Výběrovým vzorkem byli zaměstnanci s profesním zařazením THP, kteří pracují na centrále v Ostravě a spadají tak pod divizi Pozemní stavby Morava. Data získané prostřednictvím dotazníkového šetření byly v diplomové práci interpretovány pomocí grafů a tabulek. Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. jsou celkově v zaměstnání velmi spokojeni. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou velice spokojeni s jednotlivými faktory ovlivňující jejich práci, a pouze u některých aspektů se projevila nižší míra spokojenosti. V rámci této kapitoly bylo také zkoumáno, zda má celková spokojenost zaměstnanců vliv na fluktuaci a loajalitu zaměstnanců ve společnosti. V obou

případech však byla prostřednictvím regresní a korelační analýzy zjištěna velmi nízká míra závislosti mezi zkoumanými proměnnými, čímž byl splněn dílčí cíl práce.

V poslední kapitole praktické části byly formulovány návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. s jednotlivými faktory, u kterých byla zjištěna nejnižší míra spokojenosti. Konkrétně se tyto návrhy týkaly doporučení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců se spravedlností při odměňování ve společnosti, s platovým ohodnocením, se systémem poskytovaných zaměstnaneckých výhod a také s množstvím pochval za dobře odvedenou práci ze strany nadřízeného. Tímto byl dle mého názoru splněn cíl diplomové práce.

Seznam použité literatury

- ASWATHAPPA, K. Human Resource and Personnel management. 4. vyd. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2005. ISBN 0-07-059930-0.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, John a kol. Psychologie práce. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- COLE, Gerald. Personnel management Tudory and practice. 2. vyd. London:D.P.Publications LTD, 1988. ISBN 1-870941-160.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnost a metody personální práce. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

- NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0470.
- STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- ŠTIKAR, Jiří a kol. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- THOMSON, Rosemary. Řízení lidí. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.
- URBAN, Jan. Řízení lidí v organizacích: personální rozměr managementu. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Internetové zdroje

- EKOFUN.CZ: Regresní a korelační analýza. [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://ekofun.cz/kategorie.aspx?subCatId=113>
- HOCHTIEF CZ, a.s. [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.hochtief.cz/>

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
THP	technicko – hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2015

Petra Fujaková

Petra Fujaková

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pracovní spokojenosti

Dotazník pracovní spokojenosti

Vážení respondenti,

jsem studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostravě a chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká problematiky spokojenosti zaměstnanců. Cílem tohoto průzkumu je, na základě výsledků dotazníkového šetření formulovat návrhy, které by mohly přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve Vaší společnosti. Dotazník je **anonymní** a Vámi poskytnuté informace nebudou nijak zneužity.

Děkuji Vám předem za ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Petra Fujaková

U následujících otázek (1-3) označte prosím křížkem vhodnou odpověď.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
 žena

2. Jak dlouho pracujete u Vaší společnosti?

- méně než 1 rok
 1 – 5 let
 5 – 10 let
 více než 10 let

3. Jaký je Váš věk?

- 20-30 let
 31-40 let
 41-50 let
 více než 50 let

U následujících otázek (4-5) označte, prosím, na stupnici od 1 do 4 číslici podle toho, do jaké míry s daným výrokem souhlasíte.

	Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
4.	Jsem se svou prací celkově spokojen/a.	1	2	3	4
5.	Je pro mě důležité být v zaměstnání spokojen/a.	1	2	3	4

U následujících otázek (6-33) označte na stupnici od 1 do 4 číslici podle toho, jak jste s jednotlivými faktory ve Vaší práci spokojen/a.

Jak jste spokojen/a:		Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
<i>Oblast týkající se charakteru a obsahu Vaší práce</i>					
6.	s náplní Vámi vykonávané práce	1	2	3	4
7.	s atraktivností a zajímavostí Vámi vykonávané práce	1	2	3	4
8.	s možností využívat své znalosti a dovednosti při práci	1	2	3	4
9.	s možností kariérního růstu ve společnosti	1	2	3	4
10.	s jistotou zaměstnání ve společnosti	1	2	3	4
<i>Oblast týkající se odměňování</i>					
11.	s Vaším platovým ohodnocením	1	2	3	4
12.	se systémem odměňování ve společnosti	1	2	3	4
13.	se systémem hodnocení pracovního výkonu	1	2	3	4
14.	s provázaností odměny a pracovního výkonu	1	2	3	4
15.	se spravedlností při odměňování ve společnosti	1	2	3	4
16.	se systémem poskytovaných zaměstnaneckých výhod	1	2	3	4
<i>Oblast týkající se vedoucího pracovníka</i>					
17.	se vztahy s Vaším nadřízeným	1	2	3	4
18.	s komunikací s Vaším nadřízeným	1	2	3	4
19.	se stylem vedení Vašeho nadřízeného	1	2	3	4
20.	se spravedlivým jednáním ze strany nadřízeného	1	2	3	4
21.	s uznáním a pochvalou za dobře odvedenou práci	1	2	3	4
22.	s ochotou nadřízeného pomoci v případě potřeby	1	2	3	4
23.	s jasností a srozumitelností přidělených pracovních úkolů	1	2	3	4
<i>Oblast týkající se spolupracovníků</i>					
24.	se vztahy s Vašimi spolupracovníky	1	2	3	4
25.	s komunikací se spolupracovníky	1	2	3	4
26.	s mírou spolupráce mezi kolegy	1	2	3	4
27.	s celkovou atmosférou v pracovním kolektivu	1	2	3	4
<i>Oblast týkající se pracovních podmínek</i>					
28.	s fyzikálními podmínkami práce (hluk, osvětlení, barevné řešení, teplota na pracovišti, atd.)	1	2	3	4
29.	s vybavením pracoviště	1	2	3	4
30.	s bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti	1	2	3	4
31.	s organizací práce	1	2	3	4
<i>Oblast týkající se péče o zaměstnance</i>					
32.	s možnostmi vzdělávání se v oboru (např. školení)	1	2	3	4
33.	s celkovou úrovní péče o zaměstnance	1	2	3	4

U následujících otázek (34-61) označte na stupnici od 1 do 4 číslici dle toho, jak jsou pro Vás jednotlivé faktory důležité.

Jak je pro Vás důležité:		Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
34.	náplň Vámi vykonávané práce	1	2	3	4
35.	atraktivnost a zajímavost vykonávané práce	1	2	3	4
36.	možnost využívat své znalosti a dovednosti při práci	1	2	3	4
37.	možnost kariérního růstu ve společnosti	1	2	3	4
38.	jistota zaměstnání ve společnosti	1	2	3	4
39.	platové ohodnocení	1	2	3	4
40.	systém odměňování ve společnosti	1	2	3	4
41.	systém hodnocení pracovního výkonu	1	2	3	4
42.	provázanost odměny a pracovního výkonu	1	2	3	4
43.	spravedlnost při odměňování ve společnosti	1	2	3	4
44.	systémem poskytovaných zaměstnaneckých výhod	1	2	3	4
45.	vztahy s Vaším nadřízeným	1	2	3	4
46.	komunikace s Vaším nadřízeným	1	2	3	4
47.	styl vedení Vašeho nadřízeného	1	2	3	4
48.	spravedlivé jednání ze strany nadřízeného	1	2	3	4
49.	uznání a pochvala za dobře odvedenou práci	1	2	3	4
50.	ochota nadřízeného pomoci v případě potřeby	1	2	3	4
51.	jasnost a srozumitelnost přidělených pracovních úkolů	1	2	3	4
52.	vztahy se spolupracovníky	1	2	3	4
53.	komunikace se spolupracovníky	1	2	3	4
54.	míra spolupráce mezi kolegy	1	2	3	4
55.	celková atmosféra v pracovním kolektivu	1	2	3	4
56.	fyzikální podmínky práce (hluk, teplo, osvětlení, atd.)	1	2	3	4
57.	vybavení pracoviště	1	2	3	4
58.	bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti	1	2	3	4
59.	organizace práce	1	2	3	4
60.	možnost vzdělávat se v oboru (např. školení)	1	2	3	4
61.	celková úroveň péče o zaměstnance	1	2	3	4

U následujících otázek (62-71) označte na škále od 1 do 4 číslici, na základě toho, zda příslušné zaměstnanecké výhody: (1) společnost poskytuje a Vy je využíváte, (2) společnost poskytuje, ale Vy výhody nevyžíváte, (3) společnost výhody neposkytuje, ale Vy byste je uvítal/a, (4) společnost výhody neposkytuje a ani byste o ně neměl/a velký zájem.

Poskytuje společnost následující zaměstnanecké výhody? A Vy osobně, využíváte tyto výhody? V případě, že společnost uvedené výhody neposkytuje, chtěl/a byste, aby je poskytovala?		Poskytuje a využívám	Poskytuje, ale nevyžívám	Neposkytuje, ale chtěl/a bych	Neposkytuje, ale neměl/a bych zájem
62.	příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění	1	2	3	4
63.	týden dovolené navíc (nad rámec 4 týdnů)	1	2	3	4
64.	příspěvek na sport a kulturu	1	2	3	4
65.	příspěvek na stravování	1	2	3	4
66.	příspěvek na dovolenou	1	2	3	4
67.	možnost bezúročné půjčky	1	2	3	4
68.	mobilní telefon a notebook i k soukromým účelům	1	2	3	4
69.	firemní školka	1	2	3	4
70.	preventivní zdravotní péče	1	2	3	4
71.	odměny při významném pracovním a životním výročí	1	2	3	4

U otázek 72. a 73. označte na stupnici číslici od 1 od 4 dle toho, do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s danými výroky týkající se Vašeho vztahu k zaměstnavateli.

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
72.	Doporučil/a bych společnost jako dobrého zaměstnavatele.	1	2	3	4
73.	Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro tuto společnost.	1	2	3	4

74. Kdybyste měl/a možnost, změnil/a byste současné zaměstnání?

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Rozhodně ne

75. Uved'te prosím, co by se podle Vás mělo ve společnosti zlepšit, změnit, popřípadě zavést či zrušit v souvislosti se zvýšením Vaší pracovní spokojenosti?

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