

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Spokojenost zaměstnanců v organizaci / Satisfaction of employees in a selected company

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden/2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jaroslava Bičíková / KLZ16

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Robin Čejka, MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 11. 2014, Žehrov

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce ing. Robinu Čejkovi, MBA za metodické vedení a odborné připomínky, které mi poskytl při zpracování mé práce.

Také bych ráda poděkovala vedení společnosti Vrabc a Vrabc s.r.o. za to, že mi zpřístupnilo firemní informace. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu, kterou mi poskytla během studia.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN
<p>1. Cíl práce:</p> <p>Hlavním cílem bakalářské práce je na základě níže uvedených dílčích cílů navrhnout možná doporučení ke zlepšení stávající situace v oblasti spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Vrabec a Vrabec s.r.o. Dílčími cíli pak jsou:</p> <ul style="list-style-type: none">- zmapovat a vyhodnotit jednotlivé oblasti spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Vrabec a Vrabec s.r.o.;- nalézt odpovědi na otázky, zda jsou zaměstnanci ve společnosti Vrabec a Vrabec s.r.o. celkově spokojeni, či spíše nespokojeni;- zjistit, co je převážně zdrojem jejich spokojenosti v práci, s čím jsou naopak nespokojeni a co by si sami zaměstnanci přáli zlepšit ve svém zaměstnání.
<p>2. Výzkumné metody:</p> <p>Dotazování Rozhovor Matematické a statistické metody Srovnávání</p>
<p>3. Výsledky výzkumu/práce:</p> <p>Zaměstnanci jsou ve společnosti celkově spokojeni. Dílčí nespokojenost se ukázala v oblasti odměňování, informovanosti, ve vztazích s nadřízeným, v možnostech osobního rozvoje a teplotě na pracovišti (konkrétně ve skladu).</p>
<p>4. Závěry a doporučení:</p> <p>Bylo navrženo: zveřejnit systém odměňování, informovat o možnostech zvýšení platů, přidat týden dovolené nebo zavést tzv. sick-days, dát zaměstnancům na konci roku poukázku na masáž, zlepšit předávání informací, více chválit podřízené, zavést schránku důvěry, využít hodnocení zaměstnanců k zavedení zvyšování kvalifikace, skladníkům zajistit v létě pitný režim.</p>
KLÍČOVÁ SLOVA
<p>Spokojenost, zaměstnanci, systém odměňování</p>

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the bachelor thesis is to suggest, on the basis of the partial goals, possible recommendations for an improvement of the current situation in the field of the staff satisfaction in the company Vrabec and Vrabec s.r.o.

The partial goals are:

- to monitor and evaluate individual courses of the satisfaction of the staff in the company Vrabec and Vrabec s.r.o.;
- to find answers to questions if the employees are satisfied in the company or rather dissatisfied;
- to find out what is the source of their working satisfaction, what causes their dissatisfaction and what they would like to improve in their jobs.

2. Research methods:

Questioning

Interview

Mathematical and Statistical Methods

Comparison

3. Result of research:

The staff is satisfied in the company on the whole. A partial dissatisfaction has appeared in the course of the reward system, information obtaining, relationship with the superior, in the possibility of a career growth and with the temperature in the workplace (in the storehouse).

4. Conclusions and recommendation:

It was suggested:

to make the reward system publicly seen, to inform about the possibility of the pay rise, to add one week of holiday or establish sick days, to present a voucher for a massage to the whole staff at the end of the year, to make better information passing, to praise subordinates more, to set up a trust box, to use the assessment of staff to establish the rise of qualification, to secure the drink regime for the store staff in the summer.

KEYWORDS

Satisfaction, staff, reward system

JEL CLASSIFICATION

J53 Labor–Management Relations

J32 Nonwage Labor Costs and Benefits

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jaroslava Bičíková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 16
Název BP:	Spokojenost zaměstnanců v organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Cíl a metodika (hlavní a dílčí cíle)3 Teoretická východiska práce – obecné pojednání o spokojenosti pracovníků, příčiny spokojenosti a nespokojenosti, vztah mezi spokojeností a motivací, vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem4 Analytická část práce – charakteristika vybrané organizace, provedení a zhodnocení analýzy v konkrétní organizaci5 Návrh doporučení pro organizaci6 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>ARMSTRONG, M. <i>Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi</i>. 1. vyd. Praha : Fragment, s.r.o., 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.</p> <p>BRANHAM, L. <i>7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem</i>. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2603-9.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.</p>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30.06.2014• Zpracování teoretické části 31.08.2014• Zpracování výsledků do 30.10.2014• Finální verze do 30.11.2014
Vedoucí BP:	Ing. Robin Čejka, MBA

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 26. 3. 2014



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1	Úvod.....	1
1.1	Cíle a struktura práce	1
1.2	Metodika práce.....	2
1.2.1	Stanovení cíle práce a popis zvolených metod práce.....	2
1.2.2	Tvorba dotazníku	3
1.2.3	Vlastní sběr dat.....	4
1.2.4	Zpracování výsledků šetření	4
1.2.5	Doplňkové metody sběru dat	5
2	Pracovní spokojenost v teorii	6
2.1	Spokojenost zaměstnanců – obecné pojetí.....	6
2.2	Vztah mezi spokojeností zaměstnanců a jejich pracovním výkonem.....	7
2.3	Vztah mezi spokojeností zaměstnanců a jejich motivací k práci.....	9
2.3.1	Teorie motivace pracovního jednání.....	9
2.3.2	Ovlivňování pracovní motivace	10
2.4	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	11
2.4.1	Systém odměňování	12
2.4.2	Vztahy na pracovišti a komunikace	13
2.4.3	Organizace práce a informovanost pracovníků.....	13
2.4.4	Vedení pracovních skupin.....	14
2.4.5	Obsah práce.....	15
2.4.6	Vzdělávání a možnosti rozvoje	15
2.4.7	Pracovní prostředí a pracovní podmínky	16
3	Spokojenost zaměstnanců ve společnosti VaV	17
3.1	Představení společnosti Vrabc a Vrabc s.r.o.	17
3.2	Zkoumané oblasti pracovní spokojenosti.....	20
3.2.1	Systém odměňování	20
3.2.2	Vztahy na pracovišti a komunikace	22
3.2.3	Organizace práce a informovanost pracovníků.....	23
3.2.4	Vedení pracovních skupin.....	24
3.2.5	Obsah práce.....	24
3.2.6	Vzdělávání a možnosti rozvoje	24
3.2.7	Pracovní prostředí a pracovní podmínky	25

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3.3	Výsledky dotazníkového šetření	26
3.3.1	Struktura respondentů	26
3.3.2	Názory zaměstnanců na jednotlivé oblasti práce	27
3.3.3	Výsledky šetření o celkové spokojenosti	30
3.3.4	Výsledky šetření spokojenosti s jednotlivými oblastmi práce	32
3.4	Výsledky individuálních rozhovorů	34
3.5	Doporučení na zlepšení stávající situace.....	36
4	Závěr	39

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam zkratk:

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EU – Evropská unie
THP – technicko-hospodářský pracovník
VaV – Vrabec a Vrabec s.r.o.
VÚPSV – Výzkumný ústav práce a sociálních věcí
VZV – vysokozdvizný vozík

Seznam grafů:

Graf 4 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2013	19
Graf 5 Struktura respondentů podle pracovního zařazení v organizaci	27
Graf 6 Struktura respondentů podle věku	27
Graf 7 Struktura respondentů podle místa výkonu práce	27
Graf 11 Celková spokojenost dle pracovního zařazení	31
Graf 12 Celková spokojenost podle věku.....	31
Graf 13 Celková spokojenost podle místa výkonu práce.....	32
Graf 14 Celková spokojenost (všichni zúčastnění zaměstnanci).....	32
Graf 27 Spokojenost s jednotlivými oblastmi práce – všichni zaměstnanci	33
Graf 33 Spokojenost s jednotlivými oblastmi práce (struktura odpovědí)	34

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Náklady na benefity	22
Tabulka 2 Faktory oblasti systému odměňování	28
Tabulka 3 Faktory oblasti vztahů na pracovišti a komunikace	28
Tabulka 4 Faktory oblasti informovanosti pracovníků	29
Tabulka 5 Faktory oblasti vedení pracovních skupin	29
Tabulka 6 Faktory oblasti obsahu práce	29
Tabulka 7 Faktory oblasti vzdělávání a možnosti rozvoje	30
Tabulka 8 Faktory oblasti pracovního prostředí a pracovních podmínek	30
Tabulka 9 Náklady na zavedení doporučení na zlepšení stávající situace	38

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je **spokojenost zaměstnanců v organizaci**. Jedná se o téma, které beze sporu nabývá stále více na aktuálnosti. V dnešním stále se zesilujícím konkurenčním prostředí na trhu se firmy snaží o zvyšování efektivity a produktivity práce za účelem obstání v této tvrdé konkurenci a s cílem dosažení zisku. Manažeři podniků si jsou již dnes většinou vědomi důležitosti lidského kapitálu pro dosažení těchto cílů. Dobře motivovaný pracovník je předpokladem dosahování vyššího výkonu, a aby byl pracovník motivovaný, musí mít možnost uspokojovat své potřeby a musí být v práci spokojený.

I z pohledu zaměstnance je otázka jeho spokojenosti v práci dosti zásadní. Průměrný člověk tráví v zaměstnání téměř třetinu svého aktivního života, proto je důležité, aby se zde cítil dobře. V současné době nepředstavuje práce již jen pouhý zdroj obživy, ale je příležitostí sociální interakce lidí, uspokojením ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, z ocenění, nebo ze získání sociálního postavení. Pro někoho může práce představovat výzvu překonávání problémů nebo sama sebe, pro jiného je příležitostí ke vzdělávání, osobnímu rozvoji a pro dalšího představují kolegové v práci jeho nejbližší přátele. Spokojenost s jednotlivými druhy a způsoby práce a pracovními podmínkami je podmíněna z velké části osobnostními charakteristikami člověka. Existuje mnoho aspektů, které se mohou odrazit na tom, zda je zaměstnanec ve svém zaměstnání spokojen či nespokojen. V zájmu organizace pak je, aby jeho pracovníci byli v zaměstnání spokojeni, což pomáhá vytvářet jejich pozitivní postoj k práci i k celé organizaci a to se pak přímo či nepřímo odráží v jejich angažovanosti, loajalitě k organizaci, nízké absenci a nízké fluktuaci a také zvýšené motivaci k práci. Přeneseně má také dopady na spokojenost zákazníků. Nízká fluktuace zaměstnanců znamená pro firmu nižší náklady na získávání, výběr, přijímání a zaučování zaměstnanců nových. Pokud si je vedení organizace vědomo těchto skutečností, snaží se analyzovat úroveň spokojenosti svých zaměstnanců a hledat faktory vedoucí k tomuto stavu za účelem jejich ovlivňování pro organizaci žádoucím směrem.

1.1 Cíle a struktura práce

Hlavním cílem této práce je na základě níže uvedených dílčích cílů navrhnout možná doporučení ke zlepšení stávající situace v oblasti spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Vrabc a Vrabc s.r.o.

Dílčími cíli pak jsou:

- zmapovat a vyhodnotit jednotlivé oblasti spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Vrabc a Vrabc s.r.o.;
- nalézt odpovědi na otázky, zda jsou zaměstnanci ve společnosti Vrabc a Vrabc s.r.o. celkově spokojeni, či spíše nespokojeni;
- zjistit, co je převážně zdrojem jejich spokojenosti v práci, s čím jsou naopak nespokojeni a co by si sami zaměstnanci přáli zlepšit ve svém zaměstnání.

Teoretická část je vypracována na základě literární rešerše na dané téma. Informace pro tuto část práce jsou čerpány většinou z monografií autorů uvedených na konci práce, dále pak z internetových zdrojů, které se danou problematikou zabývají. Je zde definován pojem pracovní spokojenosti, a to v pojetí více autorů, zaměřuje se na vztah mezi spokojeností v práci a pracovním výkonem a mezi spokojeností a pracovní motivací. V jedné ze subkapitol jsou rozvedeny nejnámější teorie motivace pracovního jednání. V této teoretické části práce jsou pak dále charakterizovány dle různých autorů faktory, které vedou ke spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v organizaci.

V praktické části je krátce představena dotčená organizace, ve které bylo šetření prováděno. Součástí této kapitoly je také vývoj počtu zaměstnanců za posledních 10 let a popis struktury zaměstnanců dle pracovního zařazení v organizaci, dle místa výkonu práce a podle věku. V rámci tohoto představení organizace jsou popsány charakteristiky jednotlivých faktorů působících na spokojenost zaměstnanců ve společnosti Vrabc a Vrabc s.r.o. Ty korespondují s faktory uvedenými v teoretické části.

Stěžejní obsah praktické části bakalářské práce je věnován vyhodnocení výsledků provedeného dotazníkového šetření, které bylo použito jako hlavní zdroj získání primárních dat. Tato data jsou doplněna o informace získané na základě doplňkových metod šetření, a to metody nestrukturovaných a polostrukturovaných rozhovorů. Výsledky jsou sestaveny do přehledných grafů, jsou porovnávány a vyhodnocovány a v neposlední řadě jsou z nich vyvozeny závěry za účelem stanovených cílů.

Úplně na závěr praktické části jsou navržena doporučení ke zlepšení stávající situace v oblasti spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Vrabc a Vrabc s.r.o. U jednotlivých doporučení jsou uvedeny kalkulované roční náklady na jejich zavedení.

1.2 Metodika práce

V následující subkapitole je podrobně popsána metodika celé práce, tedy nejen postup vypracování teoretické části práce, ale především jednotlivé metody získávání sekundárních dat a sběru a vyhodnocení dat primárních.

1.2.1 Stanovení cíle práce a popis zvolených metod práce

Ještě před započítím samotného šetření bylo nutné seznámit se s názory odborníků na danou problematiku. Za tímto účelem byla provedena **literární rešerše** a ze získané literatury vztahující se k danému tématu byla vypracována teoretická část práce, tedy uvedeny definice a shrnuty názory různých autorů k problematice.

Prvním krokem samotného šetření bylo **definování cíle** a ujasnění formy zjišťování vstupních dat a podoby dat výstupních. Ještě před tím však proběhl rozhovor s vedením dotčené společnosti a některými vedoucími pracovníky¹ a na základě tohoto rozhovoru byly zvoleny oblasti šetření, na které by se měl průzkum zaměřit, aby měl pro organizaci praktické využití.

¹ Firma VaV nemá samostatné personální oddělení.

Nejprve byla získávána **data sekundární**, a sice rešerší interních zdrojů firmy. Poté bylo možné přistoupit k vlastnímu **získávání dat primárních**. Tomu předcházelo nastudování odborné literatury s tematikou příslušných výzkumných metod - Disman (2000), Punch (2008), Simová (2010), aby bylo možné zvolit nejvhodnější způsob provedení vlastního šetření.

Jako hlavní metoda získávání primárních dat bylo použito **dotazníkové šetření** formou písemných dotazníků, což je jedna z metod kvantitativního výzkumu. Tato metoda byla doplněna kvalitativními metodami sběru primárních dat, a sice byly použity **individuální nestandardizované a individuální polostrukturované rozhovory**.

1.2.2 Tvorba dotazníku

K získání primárních dat byla použita metoda dotazování, a sice písemnou formou, tedy za použití dotazníku, který zaměstnanci vyplňovali sami, bez účasti tazatele. Tato metoda byla vybrána pro její výhody, což je oslovení velkého počtu respondentů při nízkých nákladech a nižší časová náročnost. Tyto výhody zmiňuje ve své monografii Simová (2010, s. 77) a dále ještě uvádí další přednosti, mezi něž patří neomezená doba na vyplnění dotazníku, dotazování se mohou na vyplňování plně soustředit a nejsou ovlivněni osobou tazatele (jsou v podstatě anonymní). Důležitost anonymity šetření, nebo přesněji, přesvědčení dotazovaných osob o tom, že dotazování probíhá skutečně anonymně, potvrzuje i Disman (2000, s. 152). Posledně jmenovaná skutečnost hrála ve výběru metody také podstatnou roli, jelikož za podmínek nedodržení anonymity by v tomto případě mohlo být šetření značně zkreslené. Důvodem je fakt, že některé otázky mají dosti osobní charakter a zaměstnanci by na ně nemuseli odpovídat pravdivě nebo by se vůbec zdráhali odpovědět. Jedná se např. o otázky ohledně přímého nadřízeného, ale i jiné.

Na základě stanovených cílů byl za tímto účelem sestaven dotazník (viz příloha č. 1), který obsahuje celkem 38 otázek. Na první straně dotazníku jsou otázky sestaveny převážně po čtyřech do skupin, zjišťujících názor zaměstnanců na 7 oblastí pracovní spokojenosti, jak se jim jeví ve společnosti VaV. Dále je zde dotaz na celkovou spokojenost. Druhá strana dotazníku pak obsahuje kromě otázek filtračních také otázku složenou z deseti podotázek přímo zjišťujících spokojenost pracovníků s jednotlivými oblastmi práce. Některé otázky byly převzaty z Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců (VÚPSV, 2007), jiné byly upraveny, aby odpovídaly potřebám podniku. Pro úspěšnou návratnost dotazníků bylo nutné hledět na to, aby dotazník nebyl příliš dlouhý, ale zároveň musel být maximálně vypovídající. Z důvodu správného a jednoznačného porozumění otázkám, byla zvolena jednoduchá a jasná formulace těchto otázek. Otázky jsou uzavřené a jsou formulovány tak, aby bylo možno v odpovědi vyjádřit míru souhlasu či nesouhlasu. Pro hodnocení postoje byla využita tedy Likertova škála o 4 stupních, se stupni „rozhodně souhlasím“, „spíše souhlasím“, „spíše nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“. Pro poslední složenou otázku pak stupně „rozhodně spokojen(a)“, „spíše spokojen(a)“, „spíše nespokojen(a)“ a „rozhodně nespokojen(a)“.

1.2.3 Vlastní sběr dat

Odborníci doporučují provést před samotným šetřením pilotní projekt, což znamená odzkoušení dotazníku na menším vzorku populace. I přesto, že v tomto dotazníku byly použity většinou otázky vyzkoušené a garantované VÚPSV, byl na vzorku zaměstnanců proveden pilotní projekt, jehož úkolem je zlepšení jasnosti otázek, odstranění dvojznačností, potvrzení správného pochopení a kontrola toho, že zaměstnanci nemají potíže s vyplněním dotazníku. Byl rozdán 8 zaměstnancům podniku Vrabec a Vrabec s.r.o. (2 vedoucím pracovníkům, 2 THP, 2 skladníkům a 2 zaměstnancům prodejen). Jelikož nebyl shledán problém s otázkami ani s vyplňováním, bylo možné přistoupit k rozeslání vlastního dotazníku všem zaměstnancům podniku.

Dotazník byl zaměstnancům v centrálním skladu v Loukově rozdán dne 7. 8. 2014. Zaměstnancům na prodejny a obchodním zástupcům byl rozeslán v příloze e-mailového sdělení. Tito zaměstnanci pak dotazníky zasílali zpět mailovou poštou. V předstihu několika dní byla na hlavní nástěnce v jídelně společnosti vyvěšena informace o záměru uskutečnění dotazníkového šetření, kde vedení společnosti apelovalo na zaměstnance, aby se zúčastnili vyplňování dotazníků a o významu pro samotné zaměstnance a zároveň byla odeslána všem zaměstnancům prodejen a obchodníkům e-mailová zpráva ve stejném smyslu. Součástí dotazníku byl průvodní dopis, resp. sdělení o účelu dotazníku. Důležitost průvodního dopisu pro ovlivnění míry návratnosti písemných dotazníků zmiňují ve shodě Disman (2000, s. 143), Punch (2008, s. 82) i Simová (2010, s. 78).

Vyplněné dotazníky pak měli možnost zaměstnanci vhadzovat v průběhu dvou následujících týdnů do uzamykatelné schránky umístěné za tímto účelem v jídelně, nebo posílat zpět mailem. Jak již bylo výše zmíněno, byli osloveni všichni aktivní zaměstnanci firmy, tedy s výjimkou zaměstnanců v dlouhodobé pracovní neschopnosti a žen na mateřské dovolené, což jsou toho času 2 pracovnice. Dále byli z logiky věci ze šetření vyloučeni majitelé firmy s manželkami. Bylo tedy rozesláno 52 dotazníků, což je výběrový soubor ze základního souboru o počtu 58 zaměstnanců. Ve středu 20. 8. 2014 po pracovní době byla schránka vybrána a dotazníky sečteny. Vrátilo se jich 43, tj. téměř 83 %, což je velice úspěšná návratnost s přihlédnutím k faktu, že Punch (2008, s. 59) uvádí adekvátní návratnost alespoň 60 %.

1.2.4 Zpracování výsledků šetření

Vracené dotazníky byly nejprve zkontrolovány a roztríděny. V případě chybně vyplněných dotazníků nebo chybějících filtračních dat by tyto musely být vyřazeny, což se v tomto případě nestalo a k vyhodnocení mohly být použity všechny odevzdané dotazníky. Zpracování dat z dotazníků bylo provedeno v počítačovém programu Microsoft Excel, kde byla všechna data z vrácených dotazníků sestavena do přehledné tabulky. Příloha č. 2 obsahuje 2 obrázky částí této tabulky. Tato souhrnná tabulka se stala výchozím zdrojem dat pro vyhotovení grafů. K uspořádání dat do grafů (sloupcových, pruhových nebo koláčových) bylo využito modulu „kontingenční tabulka“ v programu Microsoft Excel. Informace o struktuře dotazovaných zaměstnanců byly graficky znázorněny v grafech koláčových. Data byla porovnávána a vyhodnocována za účelem stanovených cílů (viz kapitola 3.3).

1.2.5 Doplnkové metody sběru dat

Jako doplňující metody sběru primárních dat byly použity individuální nestandardizované rozhovory a také rozhovory polostrukturované.

Individuální nestandardizované rozhovory byly prováděny v první řadě s vedením společnosti za účelem volby oblastí šetření. Dále pak byly vedeny většinou s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení a prodejen s cílem doplnění sekundárních dat získávaných z interních zdrojů společnosti za účelem popisu jednotlivých oblastí ovlivňujících pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti VaV (viz kapitola 3.2).

Individuální polostrukturovaný rozhovor je typickou metodou kvalitativního výzkumu a slouží k objasnění některých nejasností a nově vzniklých otázek. Při tomto typu rozhovoru je důležité, aby tazatel vytvořil atmosféru důvěry, aby respondenta neovlivňoval a povzbuzoval jej k otevřenosti. Výsledky rozhovorů měly za úkol doplnit data z dotazníkového šetření a v některých případech byly odpovědi z obou metod porovnávány. V rozhovorech byly kladeny tzv. kontrolní otázky, kdy se jednalo o dotaz na tutéž situaci jen jiným způsobem. Okruhy otázek korespondovaly s jednotlivými oblastmi pracovní spokojenosti, na které zaměstnanci odpovídali v dotazníku. Cílem rozhovorů bylo zjistit, jak zaměstnanci tyto oblasti vnímají a také přesněji identifikovat, s čím jsou nespokojeni a co by si přáli na daných oblastech změnit, resp. zlepšit. Vzor otázek individuálního polostrukturovaného rozhovoru je připojen v příloze č. 3. Odpovědi byly pečlivě zaznamenávány, vyhodnoceny a porovnány s odpověďmi z dotazníkového šetření.

2 Pracovní spokojenost v teorii

Jedním z nejdůležitějších úkolů pracovních organizací je získat své zaměstnance ve prospěch svých cílů a motivovat je k vyšším výkonům a tím si vytvořit či udržet konkurenční výhodu na trhu, což je předpokladem získání vyššího zisku. K dosažení tohoto zájmu je třeba ze strany organizací snažit se vytvářet podmínky, aby se zaměstnanci v práci cítili spokojeně. Tato problematika však není tak jednoduchá, jak by se na první pohled mohlo zdát, jelikož kromě vnějších faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků organizace hrají také určitou roli individuální charakterové vlastnosti lidí (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012. S. 240). Jak ovlivňuje spokojenost zaměstnanců jejich pracovní výkon a jejich motivaci a které faktory hrají důležitou roli při ovlivňování pracovní spokojenosti či nespokojenosti? O tom pojednávají následující kapitoly.

2.1 Spokojenost zaměstnanců – obecné pojetí

Pracovní spokojenost definují Bedrnová, Nový a kol. (2004, s. 283) jako „*subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykonávána*“.

Armstrong (2007, s. 228) obdobně udává, že „*spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci*“. Z pozitivních a příznivých postojů k práci lze usuzovat na spokojenost s prací a naopak.

V souladu s výše uvedenými autory charakterizuje i Mayerová (1997, s. 97) pracovní spokojenost jako „*prožitkové nebo emocionální vyjádření okolností souvisejících s pracovním zařazením*“ a dále uvádí, že zahrnuje všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané činnosti, k organizaci a pracovnímu zařazení v ní, k pracovnímu prostředí, k pracovním podmínkám a k režimu práce, ale také ke spolupracovníkům a nadřízeným. Autorka (Mayerová, 1997, s. 100) také připomíná, že pracovní spokojenost je ovlivňována různými situačními vlivy a její úroveň se v čase mění. Je tedy výslednicí působení různých subjektivních či objektivních činitelů.

Bedrnová, Nový a kol. (2004, s. 281) pojmají spokojenost zaměstnanců hned třemi způsoby:

1. jako kritérium hodnocení personální politiky podniku, z čehož se uvádí přímá úměrnost – čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své pracovníky stará;
2. jako podmínku efektivního využívání jejich pracovního potenciálu (uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění);
3. uspokojení na základě dosahování nízkých cílů (ve smyslu „mně to stačí“, není třeba se více namáhat).

Autoři zdůrazňují, že tyto tři interpretace pracovní spokojenosti se odrážejí zcela odlišně na pracovním výkonu. V prvním případě jde o popis stavu, ve druhém je možné ji chápat jako hnací sílu a ve třetím se může dokonce jednat o brzdu kvalitního výkonu.

Kollárik in Nakonečný (2005, s. 111) zase definuje dva odlišné významy pojmu pracovní spokojenost, a sice **spokojenost v práci**, coby širší význam tohoto pojmu, a pak **spokojenost s prací** v užším smyslu. Přičemž spokojenost v práci podle něho

zahrnuje rysy osobnosti pracovníka vztahující se k pracovním podmínkám, a má úzký vztah k sociálnímu klimatu pracovního prostředí (např. přátelská atmosféra v pracovní skupině). Na druhé straně spokojenost s prací zahrnuje pracovní úkoly, nároky na plnění těchto úkolů, ale také odměnu za vykonanou práci, prestiž atd. Nakonečný (2005, s. 114) zdůrazňuje nutnost rozlišovat tyto dva významy. Zatímco v práci může být spokojený i lenoch, pracovní spokojenost přináší odměnu získanou za pracovní výkon a znamená uspokojení z výkonu samého, zvláště je-li zdrojem obdivu sociálního okolí, pak se stává původcem pozitivního sebehodnocení. Obdobně charakterizuje spokojenost s prací Mayerová (1997, s. 97), jen používá výraz uspokojení z práce, jež definuje jako *„vazbu člověka na vykonávanou činnost a dosahované výsledky, kdy člověk kontroluje svou pracovní aktivitu, je si vědom její náročnosti fyzické, psychické a kvalifikační a cítí uspokojení, když tyto nároky zvládá“*.

2.2 Vztah mezi spokojeností zaměstnanců a jejich pracovním výkonem

Do popředí zájmu vedení organizací se dostává spokojenost zaměstnanců ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu, jelikož zvyšování pracovního výkonu je hlavním důvodem, proč se snaží zjišťovat spokojenost svých zaměstnanců. Je správné tvrzení, které se nabízí, že spokojený zaměstnanec odvádí vždy vyšší výkon než ten, který je v práci nespokojený?

Mayerová (1997, s. 100) toto jednoznačně odmítá a vyjmenovává příklady, kdy pracovník může být spokojený proto, že mu organizace trpí nekvalitní prací nebo nedodržování pracovní doby, a přitom je jeho výkon nízký. Naopak může být velice výkonný pracovník nespokojený, protože nebyl přijat svými spolupracovníky.

K tomuto názoru se přiklání i Wagnerová (2008, s. 18) a dodává, že výzkumy nepotvrdily jakoukoli pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem, tedy nejen, že spokojený pracovník nemusí odvádět vždy výborný výkon, ale ani pracovník s vysokými výkony nemusí být nutně spokojený.

Armstrong (2011, s. 229) sice připouští, že růst spokojenosti s prací může vést ke zlepšení výkonu, ale na druhou stranu dodává, že výzkum toto nepotvrdil. Autor také uvádí, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak že vysoký výkon může vést k pracovní spokojenosti, avšak záleží na individuálním založení jedince.

Je možné tedy konstatovat, že přímý vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem se nepodařilo prokázat. Jak uvádí Wagnerová (2008, s. 18), při zlepšování pracovního výkonu hraje roli mnoho faktorů a mnohé z nich jsou vzájemně závislé. Existuje však vztah mezi výkonem a pracovní motivací a je možné ho vyjádřit vzorcem (Bedrnová, Nový a kol., 2004, s. 255):

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

V – úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),

M – úroveň motivace,

S – úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Motivace² tvoří spolu se schopnostmi dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu. Kromě těchto dvou faktorů motivaci ovlivňují ještě různé vnější podmínky (Bedrnová, Nový a kol., 2004, s. 279), např. organizace práce, technologie, technické vybavení pracoviště, úroveň fyzických podmínek pracoviště (osvětlení, ozvučení, mikroklimatické podmínky, atd.).

Z uvedené rovnice se vztah zdá být jednoznačný a nabízí se interpretace - čím silnější motivace, tím vyšší výkon. Wagnerová (2008, s. 18) však vyvrací lineálnost tohoto vztahu na základě Yerkes-Dodsonova zákona (tzv. „obrácená U-křivka“), který říká, že úroveň motivace by měla být optimální. K nízkým výkonům vede jak nízká motivace, tak i motivace příliš vysoká, která má za následek vysokou míru psychického napětí. Zdroj k tomu dodává, že optimální úroveň motivace je rozdílná v závislosti na obtížnosti úkolu, a liší se i tendence k podávání vysokých výkonů u různých jedinců.

Tuto skutečnost objasňuje výkonová motivace, která souvisí s dvěma lidskými tendencemi, s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a opačnou tendencí vyhnout se neúspěchu a můžeme ji vyjádřit vzorcem (Bedrnová, Nový a kol., 2004):

Výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

Autoři touto teorií objasňují, proč jsou někteří lidé aktivní a jiní naopak spíše pasivní.

Odborníci (Bedrnová, Nový, Nakonečný) se také shodují na tom, že hladinu pracovní motivace ovlivňuje i **aspirační úroveň pracovníků**. Nízká aspirační úroveň jednotlivce znamená nevyužití jeho pracovního potenciálu a výhodná není ani extrémně vysoká aspirační úroveň pracovníka. K seberozvoji, lepšímu hospodářskému výsledku podniku a k vyšší kvalitě života vede přiměřená (spíše vyšší) aspirační úroveň, ve shodě dodávají výše uvedené zdroje.

V této souvislosti je třeba zmínit ještě jeden důležitý pojem, a sice **motivační profil člověka**, který Růžička a kol. (1987) in Bedrnová, Nový a kol. (2004, s. 259) definuje jako „*syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.*“ Autoři k tomu dodávají, že poznání motivačního profilu člověka kromě toho, že umožňuje porozumění projevům jedince a jeho chování a jednání, je také nezbytným předpokladem možnosti úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem, tedy stimulování (viz kapitola 2.3.2).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že sice neexistuje přímá vazba mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem, nicméně existuje jistý vztah mezi pracovním výkonem a motivací. Ani tento vztah však není přímý a jednoznačný, jelikož zde hrají svou roli i jiné faktory, jak bylo vysvětleno v předcházejících odstavcích. Další kapitola již pojednává o vztahu pracovní spokojenosti a pracovní motivace.

² definice viz kapitola 2.3

2.3 Vztah mezi spokojeností zaměstnanců a jejich motivací k práci

Dle autorů Bedrnová, Nový a kol. (2004, s. 262) vyjadřuje pracovní motivace konkrétní podobu pracovní ochoty člověka, jeho přístup k práci, ke konkrétním pracovním úkolům. Armstrong (2007, s. 220) motivaci definuje „*jako cílově orientované chování*“ a dodává, že „*lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby*“.

2.3.1 Teorie motivace pracovního jednání

Základem pochopení motivace pracovního jednání se stávají různé motivační teorie, které vysvětlují pracovní chování lidí a kterých existuje již celá řada. Mezi ty nejznámější patří např. Maslowova pyramida potřeb, Dvoufaktorová teorie motivace F. Herzberga, Teorie kompetence od R.J. Whitea, Adamsova Teorie spravedlnosti (rovnováhy) a Teorie expektance od V. H. Wrooma.

Nejčastěji citovanou motivační teorií je Maslowova pyramida potřeb, která vychází z předpokladu hierarchického uspořádání lidských potřeb. Abraham Harold Maslow (1954) in Armstrong (2007) řadí potřeby od nejzákladnějších v tomto pořadí:

- potřeby fyziologické (patří sem např. potřeba spánku, vody, potravy, vzduchu);
- potřeby bezpečí (např. emocionální a fyzické bezpečí);
- sociální potřeby (potřeba sounáležitosti, lásky, přátelství);
- potřeby uznání (potřeba úcty, úspěchu, respektu);
- seberealizace (uplatnění vlastních schopností).

Maslow byl přesvědčen, že člověk po uspokojení nižších potřeb spojených s existenčním zabezpečením přistoupí k uspokojování potřeb výše postavených.

Wagnerová (2008, s. 14) převádí do oblasti pracovní motivace takto:

- mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby);
- pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení, odborová ochrana;
- přijetí pracovní skupinou;
- tituly, symboly statusu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti;
- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj.

Někteří autoři (např. Armstrong, 2007 nebo Bednář, 2013) poukazují na to, že se předpoklad postupného uspokojování potřeb v praxi příliš neprokázal. Jsou jedinci, kteří se snaží seberealizovat, aniž by byly uspokojeny jejich potřeby nižší (např. potřeba finančního zajištění). Nebo naopak existují lidé, kteří jsou zajištěni v rámci všech potřeb nedostatkových až po potřeby lásky a sounáležitosti a přesto netouží po naplnění potřeb růstových (např. estetických nebo etických).

Souvislost pracovní motivace a pracovní spokojenosti je vyjádřena v Herzbergově dvoufaktorové motivační teorii (Herzberg, 1957 in Wagnerová, 2008), která je také nazývána „*motivačně hygienická teorie*“. Ta pojednává o potřebách přímo ovlivnitelných manažery a rozděluje je do dvou kategorií:

- **hygienické faktory – frustrátory** (vnější) – potřeby odstraňující nespokojenost;
- **motivátory** (vnitřní faktory) – potřeby vytvářející spokojenost.

Vychází z myšlenky, že pokud jsou hygienické faktory nepříznivé, dochází u pracovníka k nespokojenosti a ten není motivován k práci. Příznivé hygienické faktory však ještě nezaručí spokojenost pracovníka a nevedou k motivaci či pozitivnímu přístupu k práci, slouží pouze k prevenci pocitu nespokojenosti. Wagnerová (2008, s. 15) mezi ně zařazuje plat, vedlejší benefity, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky a jistotu práce. Naproti tomu motivátory mohou vést ke spokojenosti pracovníka a patří mezi ně úspěch, uznání, zodpovědnost, možnost autonomní práce, osobní růst a možnost kariérního rozvoje (Wagnerová, 2008).

Dle Armstronga (2007, s. 228) měl Herzberg nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce a hledání práce, která by maximalizovala dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života a jeho teorie je navzdory kritice některých teoretiků stále úspěšná.

2.3.2 Ovlivňování pracovní motivace

Z výše uvedené definice pracovní motivace a motivačních teorií je zřejmé, že motivaci lze ovlivňovat. Aby toho mohli manažeři podniků využívat pro zvýšení pracovních výkonů a ovlivňování pracovního chování svých zaměstnanců, musí znát konkrétní faktory, které působí na pracovní motivaci jedince.

Armstrong (2007, s. 220, 228) vyzdvihuje důležitost Herzbergova rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací, navazuje na tuto myšlenku a popisuje 2 typy motivace. Jednak **motivace vnitřní**, což jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je vedou k určitému chování v určitém směru a tvoří je odpovědnost, autonomie konání, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost kariérního postupu. Na druhé straně je to **motivace vnější** – kam patří to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali – patří sem odměny, jako např. zvýšení mzdy, pochvala nebo povýšení, ale také tresty (např. disciplinární řízení nebo kritika). Rozdělení zdrojů pracovního jednání jedince na vnitřní a vnější zmiňuje i Wagnerová (2008, s. 17) a konstatuje, že ty vnitřní jsou relativně stabilní (povaha, osobnostní rysy, struktura potřeb, zájmy, schopnosti a dovednosti) a že se jedná o motivy jako odpovědnost a samostatnost. Podle autorky bývají vnější pobídky (incentivy) využívány ke korekci, změně nebo zvýšení pracovního jednání a mohou mít podobu odměny nebo trestu.

K ovlivňování pracovních výkonů a chování podřízených slouží manažerům různé stimulační prostředky. Bedrnová, Nový a kol. (2004, s. 289) charakterizují stimulaci jako „**vnější záměrné působení na motivaci člověka**“. Ta působí na motivační strukturu člověka, která je ovlivňována jeho vrozenými a získanými potřebami, hodnotami, zájmy, zkušenostmi, jeho vlastním sebepojetím, aspirační úrovní a navyklými způsoby jednání.

Bedrnová, Nový a kol. (2004, s. 290) uvádějí, že stimulem může být vše, co je pro pracovníka významné a co mu může organizace nabídnout. Jsou to například:

- peněžní odměna;
- obsah práce;

- povzbuzování – neformální hodnocení;
- atmosféra pracovní skupiny;
- pracovní podmínky a režim práce;
- identifikace s prací, profesí a podnikem;
- externí stimulační faktory.

Je však třeba upozornit, že ne všechny potřeby jsou stejně důležité pro každého jedince. Jak podotýká Armstrong (2010, s. 223), záleží na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově, dosavadním životě i současné situaci, v níž se nachází. Podobně i Branham (2009, s. 38) shrnuje své poznatky a upozorňuje na rozdíly ve vnímání potřeb samotných zaměstnanců dle věku nebo délky zaměstnání v organizaci. Zatímco pro mladé lidi může být očekávání kariérního růstu tím nejdůležitějším motivem jejich práce, starší pracovníky budou více zajímat příspěvky na zdravotní péči. Stejně tak i Dvořáková a kol. (2012, s. 224) zmiňují, že jednotlivé nástroje pracovní stimulace mají u různých skupin zaměstnanců odlišnou účinnost působení.

2.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Jak je tedy patrné z výše citovaného, problematika pracovní spokojenosti není tak jednoznačná, jak by se mohlo zdát, autoři (Bedrnová, Nový, Wagnerová, Bělohávek, Nakonečný) jsou však za jedno v tom, že existuje vícero faktorů působících na pracovní spokojenost, resp. nespokojenost. K těm nejčastěji zmiňovaným patří obsah práce, pracovní prostředí a pracovní podmínky, vztahy a komunikace na pracovišti, odměňování, způsob řízení a vedení, organizace práce, možnost rozvoje. Někteří autoři přidávají jistotu pracovního místa nebo úroveň péče o zaměstnance. Jejich názory tedy nejsou naprosto jednotné v jednotlivých činitelích ovlivňujících pracovní spokojenost, většinou se však shodují na tom, že se jedná o dvě skupiny vlivů, a to vnější a vnitřní.

Armstrong (2007, s. 228) kromě rozdělení faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost na vnitřní a vnější dále dodává ještě kvalitu řízení, pracovní podmínky, sociální vztahy se spolupracovníky a míru úspěšnosti v práci. Autor také cituje výsledky výzkumu Purcella a kol. (2003), který zahrnul mezi výše zmiňované faktory tyto jako hlavní: příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmovou práci a podnětnost a náročnost práce.

Vliv osobnostních činitelů na vztah jedince k práci připouští i Mayerová (1997, s. 97). Ve své monografii píše, že vztah člověka k práci vyjadřuje jeho hodnocení, které je ovlivněno kromě jiného i společenským prostředím, ve kterém vyrůstal, dále pak jeho hodnotovou orientací, životními zkušenostmi a společenským postavením. Autorka připomíná také významný vliv vnějších činitelů na pracovní spokojenost.

Armstrong (2007, s. 230) shrnuje výsledky svých zkoumání a činí závěr, že lidé často vyjadřují spokojenost se svou prací, i přesto, že si stěžují na některé její stránky. Z toho vyvozuje, že je tedy vhodné zkoumat konkrétní stránky spokojenosti či nespokojenosti. Zvláště když mnohé z nich mohou zaměstnavatelé přímo či nepřímo ovlivnit. Přímou vytvářejí pracovní prostředí a pracovní podmínky, umožňují rozvoj pracovníků nebo mohou ovlivňovat pracovní vztahy.

Důležitost zjišťování faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků zdůrazňuje i Branham (2009, s. 147) a to z toho důvodu, že manažeři se většinou domnívají, že zaměstnanci si nejvíce cení dobrého platu a jistoty práce, zatímco sami zaměstnanci touží po uznání, ocenění jejich práce a zájem o jejich profesionální růst.

Je možné tedy shrnout autory nejčastěji zmiňované faktory působící na spokojenost zaměstnanců, které v podstatě korespondují se stimuly, které jsou více či méně úspěšně využívány manažery při aktivaci pracovních výkonů. Jedná se o hmotné odměňování, vztahy na pracovišti a komunikace, organizace práce a informovanost pracovníků, vedení pracovních skupin, obsah práce, možnosti rozvoje a v neposlední řadě i pracovní prostředí a podmínky práce.

2.4.1 Systém odměňování

Peněžní odměňování se skládá ze mzdy, a to pevné složky a složek pohyblivých a zaměstnaneckých výhod, tzv. benefitů³. Někteří manažeři se domnívají, že mzda je jedinou motivací pracovníků. Ta má sice značný význam, není však jediným prostředkem motivace. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 231), peníze ve formě platu/mzdy jsou nejobvyklejší vnější odměnou a mají značnou motivační sílu, jelikož poskytují prostředky k uspokojování mnoha potřeb a pokud přicházejí pravidelně, uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Autor také zmiňuje, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Na druhou stranu však dodává, že lidé pracující jenom pro peníze mohou považovat svou práci za méně příjemnou a tudíž ji nemusí odvádět dobře. Zde tedy vzniká základní rozpor v domněnce, že dobře zaplacený pracovník rovná se spokojený pracovník, a tudíž pracovník dobře motivovaný. Záleží tedy na konkrétním jedinci a jeho vztahu k penězům a práci. Ve shodě s tímto tvrzením i Mayerová (1997, s. 101) odmítá, že by byla spokojenost přímo spjata s velikostí výdělků. Již z předchozích kapitol vyplývá, že lidé jsou individuálně založení a mají různý vztah k práci, ale mají i různé potřeby a přání. Z čehož je pak následně možné odvodit různé motivy lidí k práci. Je tedy úkolem manažerů rozpoznat, čemu dávají jejich podřízení přednost a podle toho je motivovat k vyšším výkonům.

Již Herzberg a kol. in Wagnerová (2008, s. 19) vyjádřili pochybnosti ohledně efektivnosti peněz, jelikož jejich teorie vychází z přesvědčení, že zatímco jejich nedostatek vede k nespokojenosti, jejich dostatek k dlouhodobé spokojenosti nevede.

Odměňování na úrovni nebo mírně nad úrovni platů konkurence zdůrazňuje Branham (2009, s. 36) jako jednu ze zásad udržení si zaměstnanců a také dodává, že klíčovým faktorem je zde spíše **spravedlnost odměňování**, které je podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů. A stejně tak i Jaques in Wagnerová (2008, s. 20) připomíná nezbytnost spravedlivého peněžního odměňování, které by mělo zřetelně odrážet úsilí nebo úroveň odpovědnosti a nemělo by být nižší, než si jedinec ve vztahu ke svým kolegům zaslouží.

³ Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje v souvislosti se zaměstnáním (Šikýř, 201, s. 123)

2.4.2 Vztahy na pracovišti a komunikace

Práce je nejen prostředkem uspokojení materiálních potřeb, ale i potřeb sociálních a psychologických. Potřeba vzájemných vztahů je jednou ze základních lidských potřeb, i když každý jedinec toto pociťuje v jiné míře. Nicméně jak konstatuje Bednář a kol. (2013, s. 162), každý člověk je značně ovlivněn kvalitou sociálních vazeb v zaměstnání a to se také odráží na jeho spokojenosti v pracovním procesu. S tím velmi úzce souvisí nutnost vzájemné komunikace mezi spolupracovníky. **Komunikace** je základem dobrých vztahů na pracovišti, a to nejen mezi spolupracovníky, ale i mezi nadřízenými a podřízenými. K příznivým vztahům přispívá i informovanost podřízených jejich vedením o cílech a strategiích organizace, dále také **vzájemná důvěra** a v neposlední řadě i **zpětná vazba** obou stran. Kvalitní komunikace také zahrnuje **schopnost naslouchat**, což ocení zaměstnanci u svých manažerů, zdůrazňuje Bednář a kol. (2013, s. 168).

Mezi vzájemné vztahy na pracovišti je možno zařadit i pojem **sociální klima skupiny** a výše uvedený zdroj (Bednář a kol., 2013, s. 176) jej definuje jako „*dlouhodobější sociálně-psychologickou charakteristiku vnitřního prostředí skupiny*“, které je závislé na komunikaci, úrovni vztahů a interakcí uvnitř skupiny. Jako takové přímo působí na spokojenost jejích členů, na kvalitu a úroveň mezilidských vztahů, soudržnost skupiny a její motivovanost a aktivitu při dosahování stanovených pracovních cílů.

Bednář a kol., (2013, s. 189) také označuje komunikaci za primární **prostředek předcházení konfliktům**, a dodává, že to však není možné bez oboustranné vůle, kooperativního nastavení, motivace, poctivých úmyslů a vzájemného respektu. Lze tedy jen souhlasit s autorem, že vytváření pozitivních mezilidských vztahů a vyrovnané interakce mezi členy pracovního kolektivu je jedním z hlavních cílů vedoucích pracovníků. Vyvážené a přátelské vztahy na pracovišti tvoří základ pro úspěšnou a kvalitní práci.

2.4.3 Organizace práce a informovanost pracovníků

Organizační podmínky považuje Pauknerová (2006, s. 124) za důležitou součást pracovního prostředí, které ovlivňují nejen výkonnost, ale i spokojenost a celkové sociální klima na pracovišti. Mezi organizační podmínky ve vztahu k organizaci pracoviště a práce zahrnuje zajištění efektivního a bezporuchového výkonu práce, racionální a efektivní **koordinaci pracovního úsilí** členů pracovní skupiny a v neposlední řadě **organizační zajištění plynulosti práce**, kam patří plynulý přísun pracovních úkolů, materiálu, energie, aj. Autorka také podotýká, že organizační podmínky mohou být narušeny např. nedostatečným předáváním informací.

Ve shodě s výše uvedeným zmiňuje Dvořáková a kol. (2007, s. 357) výsledky průzkumů uvádějící nedostatečnou míru **informovanosti zaměstnanců** o problémech a cílech zaměstnavatele, nedostatečná komunikace a nemožnost vyjádřit se aktuálními otázkám vývoje podniku za jeden z hlavních faktorů vyvolávajících pracovní nespokojenost. Autorka dodává, že nejistota způsobuje obavy z budoucího a nedůvěru, blokuje aktivitu a spolupráci, zatímco jistota podporuje důvěru a je předpokladem aktivizace schopností pracovníků.

Způsob sdružování činností a lidí za účelem zabezpečování potřebných úkolů organizování, řeší **organizační struktury**, uvádějí Vodáček a Vodáčková (2001, s. 104) a dodávají, že organizační struktury pomáhají koordinovat činnosti kolektivů lidí za účelem zajišťování cílů firmy a zároveň mají vytvářet příznivé podmínky pro spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci k dobré práci.

2.4.4 Vedení pracovních skupin

Manažeři svojí činností bezprostředně působí na své podřízené, podněcují pracovní ochotu jednotlivců i celé skupiny a motivují k podávání co nejlepších pracovních výkonů, píše Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 411), ale zároveň dodávají, že manažeři ovlivňují také spokojenost zaměstnanců v práci a v organizaci, iniciují a usměrňují jejich pracovní a osobnostní rozvoj.

Ve shodě s výše uvedenými autory je podle Bednáře a kol. (2013, s. 173) cílem vedení skupiny pracovníků nejen dosahování pouhé efektivity, ale zároveň také spokojenosti jejich členů. Podle autora (Bednář a kol., 2013, s. 176) vedoucí skupiny je osobnost, která kontroluje činnost, má značný vliv na soudržnost skupiny a na atmosféru v ní, a též reprezentuje skupinu navenek. Jako příklad uvádí podporování soutěživosti ve skupině a z toho plynoucí obtížné nastolení spolupráce členů skupiny a také zmiňuje výsledky výzkumu, kdy bylo prokázáno, že **optimismus manažera** pozitivně ovlivňuje pracovní výkon jeho skupiny.

Bedrnová, Nový a kol. (2004, s. 293) udávají jako nutnou podmínku snadnějšího ovlivňování skupinových dějů vytvoření **vzájemného vztahu důvěry**, kdy se ze strany manažera jedná zejména spravedlivý přístup ke všem podřízeným a respektování skupiny. Stejně tak zmiňuje důležitost vytvoření tzv. klima důvěry i Armstrong (2007, s. 198) a vyjmenovává podmínky, za nichž budou pracovníci s větší pravděpodobností důvěřovat managementu. Patří mezi ně např. dodržování slova, přesvědčení, že činy manažerů odpovídají jejich slovům a v neposlední řadě pocit, že je s nimi zacházeno slušně, spravedlivě a důsledně.

Mezi významné nástroje stimulování zaměstnanců v rukách řídicích pracovníků udává Bedrnová, Nový a kol. (2004, s. 292) kromě **formálního hodnocení**, které je podkladem pro odměňování, i **neformální hodnocení** (povzbuzování pracovníků). Toto neformální hodnocení je pro pracovníka zpětnou vazbou, kdy pracovník cítí, že je pro podnik důležitý, zvyšuje se jeho sebedůvěra a celkově se povzbuzuje jeho motivace a ochota pracovat.

Dvořáková a kol. (2007, s. 254) vyzdvihuje pozitivní význam tzv. **participativních metod řízení** pro získání důvěry a aktivního přístupu zaměstnanců. Při tomto způsobu vedení je pracovník vnímán jako partner při stanovení úkolů, v průběhu jejich plnění i hodnocení výsledků. Důležitou roli zde hraje informování pracovníků ze strany manažerů, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4.3.

2.4.5 Obsah práce

Práce, která je pro člověka zajímavá, rozmanitá, relativně nezávislá a taková, která mu dodává žádoucí sociální status, obecně příznivě ovlivňuje dle Wagnerové (2008, s. 20) pracovní spokojenost.

Podle Koubka (2010, s. 48) je obsah práce dán množstvím a typy úkolů, složením a propojením dané práce. Autor také uvádí, že v minulosti byla snaha o co nejužší specializaci pracovních činností pomocí jednoduchých operací za účelem zvyšování produktivity práce. Specializace s sebou nese také negativa, jako např. jednostranné zatížení organismu, práce je monotónní a nudná, oslabení těch dovedností pracovníka, které se v jeho práci nevyžívají aj. Tyto negativní důsledky vyvolávají pracovní nespokojenost. V poslední době se od specializace práce ustupuje a prosazují se nové trendy organizace práce. Podle Koubka (2010, s. 50) je to důsledek **humanizace práce**, zlepšování kvality pracovního života a orientace na motivování a zvyšování spokojenosti pracovníků. Na vyšší spokojenost s obsahem práce má podle autora vliv **rotace práce, rozšiřování obsahu a obohacování práce**, což zahrnuje i **delegování a posilování pravomocí**. Mezi výhody tohoto nového pojetí patří kromě zastupitelnosti pracovníků a jejich vyšší flexibility také fakt, že se práce stává zajímavější a je pro ně zdrojem motivace a uspokojení, dodává výše zmíněný autor (Koubek, 2010).

2.4.6 Vzdělávání a možnosti rozvoje

Armstrong (2007, s. 462) definuje vzdělávání jako „*nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly*“. Obecně lze konstatovat, že vyšší kvalifikace umožňuje vykonávat zodpovědnější a zajímavější práci, skýtající větší možnost seberealizace a vyšší prestiž. Bělohávek (2008, s. 77) píše, že vykonávání a zvládání obtížnějších úkolů uspokojuje potřeby uznání a seberealizace pracovníků. Podle výsledků výzkumů zveřejněných Wagnerovou (2008, s. 20) si zaměstnanci zpravidla více cení možnosti dosažení vyšší mocenské pozice než vyššího platu.

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 274) zmiňují výsledky výzkumů, z nichž vyplývá, že poskytování vzdělávání zaznamenává dlouhodobě vzrůstající trend. Je to z toho důvodu, že jde o benefit, který je výhodný pro obě strany, na straně zaměstnanců jde o jeden z nástrojů jejich získávání a udržení a na straně zaměstnavatele se jedná o nástroj udržení konkurenceschopnosti podniku.

Rozvoj je dle kolektivu autorů Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 192-195) výsledkem procesu učení se. Cílem je, aby pracovníci získali vědomosti, dovednosti a postoje, které povedou k odbornému i osobnímu růstu. Z pohledu organizace jde o zvýšení její efektivnosti. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 194) upozorňují, že za vzdělávání a rozvoj mají odpovědnost kromě personalistů i vedoucí zaměstnanci a velice důležitá je motivace účastníků.

Dvořáková a kol. (2007, 298-304) rozděluje **metody vzdělávání** na metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště a metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Mezi metody na

pracovišti řadí instruktáž při výkonu práce, asistování, rotace práce, coaching a mentoring. Mezi metody mimo pracoviště zahrnuje např. přednášky, demonstrování, případové studie, workshopy, hraní rolí, assesment centre a simulace. Do třetí skupiny metod autorka zařazuje např. pracovní porady, poradenství, samostudium a E-learning.

2.4.7 Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Pracovním prostředím označuje Dvořáková a kol. (2012, s. 184) **fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele**, které působí na pracovníky v průběhu pracovního procesu. Je determinováno charakterem práce, prostorem, technickým a hygienickým, ale i estetickým vybavením pracoviště. Autorka také dodává, že pracovník dlouhodobě vystavený nepříznivým pracovním podmínkám může utrpět zdravotní nebo morální poškození a náročná adaptace na tyto podmínky může vyvolávat u zaměstnance nespokojenost.

Koubek (2010, s. 55-57) zahrnuje do pracovního prostředí prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně **psychologické podmínky práce** (sem patří mezilidské vztahy na pracovišti). **Prostorové řešení pracoviště** dle autora tvoří vhodná pracovní poloha (nutnost střídání poloh z důvodu prevence jednostranné zátěže), optimální zorné podmínky pro práci, vhodná výška pracovní plochy, vhodný manipulační prostor a také pohodlný přístup na pracoviště a možnost pohodlného pohybu po něm. Mezi fyzikální podmínky práce zařazuje autor (Koubek, 2010) **osvětlení, teplota, hluchost, prašnost, vibrace, vlhkost vzduchu, ale i např. barevné řešení prostoru nebo uspořádání pracoviště** (tzv. space office). Dle Wagnerové (2008, s. 21) jejich význam vzrůstá, pokud jsou nepříznivé.

Bedrnová, Nový a kol. (2004, s. 295) připomínají dvojí efekt vznikající zlepšováním pracovních podmínek: primárně se projeví ve zlepšení výkonu důsledkem ulehčení práce a lepší pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi organizací a pracovníky, kteří zlepšování podmínek práce vnímají jako zájem managementu o ně. Podle autorů působí vždy destruktivně, pokud vedení podniku o pracovní podmínky nejeví zájem.

K vytváření příznivých pracovních podmínek patří též **zajišťování bezpečnosti práce a ochrana zdraví při práci** (BOZP). Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 168) souvisí pracovní výkon se zdravotním stavem, psychickou pohodou a pocitem bezpečí zaměstnanců. Zaměstnavatelé mají sice zákonnou povinnost se BOZP zabývat, mnohé podniky však dnes již řeší tuto problematiku nad rámec jim stanovených povinností, čímž zdůrazňují, jak si svých zaměstnanců váží, uvádí autorka.

K řadě důležitých pracovních podmínek, které ovlivňují vztah pracovníků k práci, patří i rozvržení pracovní doby. Na jedné straně se jedná o práci ve směnném nebo nepřetržitém provozu, kdy se zaměstnavatel snaží maximálně využít kapacity strojů a zařízení a uspokojit poptávku svých zákazníků. Na straně druhé se prosazují, především u THP pracovníků, tzv. **flexibilní pracovní režimy**. Dvořáková a kol. (2012, 178-179) jmenuje jako nejčastější model pružnou pracovní dobu. Dalšími jsou např. kratší pracovní doba, smlouvy o roční pracovní době, zavedení individuálních kont odpracované doby nebo sdílení pracovního místa.

3 Spokojenost zaměstnanců ve společnosti VaV

I přesto, že přímá závislost mezi spokojeností zaměstnanců a pracovním výkonem nebyla prokázána, je pro vedení organizace žádoucí, aby jeho zaměstnanci byli spokojeni a stabilizováni. Rozhodně se vyplatí věnovat této oblasti pozornost a snažit se zmapovat smýšlení a prožívání svých zaměstnanců. Z těchto informací pak mohou vycházet manažeři podniku při vytváření motivačního programu a zjištěné situaci přizpůsobit své řídicí činnosti.

Následující kapitoly představují praktickou část práce. V jedné z nich bude představena společnost Vrabc a Vrabc s.r.o., kde bylo provedeno šetření spokojenosti zaměstnanců. Informace pro tuto část práce byly čerpány z interních zdrojů firmy, z internetu a od samotného vedení společnosti. V další kapitole pak budou popsány jednotlivé oblasti ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců, tak jak jsou nastaveny v dotčené firmě. Kapitola 3.3 shrnuje výsledky dotazníkového šetření a kapitola 3.4 sumarizuje výsledky individuálních rozhovorů. V poslední kapitole této praktické části práce jsou pak navržena opatření za účelem zlepšení stávající situace.

3.1 Představení společnosti Vrabc a Vrabc s.r.o.

Firma Vrabc a Vrabc s.r.o. (dále jen VaV) se řadí do kategorie malých podniků, v současné době (ke konci srpna roku 2014) čítá 58 zaměstnanců (včetně 4 majitelů) a její roční obrat dosáhl v roce 2013 160 mil. Kč.

Firma VaV prodává především spojovací materiál, jako jsou šrouby, matice, podložky, závitové tyče, vruty, nýty, hřebíky aj. Na prodejnách byl tento běžný sortiment nabízeného materiálu rozšířen o motorové stroje (např. elektrocentrály, čerpadla), elektrické a ruční nářadí pro dílny, stavby a zahrady, a také vodovodní baterie, což je shrnuto na 320 stranách katalogu z roku 2014.

Historie a vývoj firmy

Společnost Vrabc a Vrabc byla založena roku 1995 jako soukromé rodinné sdružení bratrů Lubomíra a Milana Vrabcových, které v roce 2002 změnilo právní formu na společnost s ručením omezeným.

Zpočátku spočívala podnikatelská činnost sdružení pouze v prodeji dřezů, což se během dvou let ukázalo jako neefektivní a tak se firma zaměřila na prodej spojovacího materiálu. S tímto sortimentem začínala jako prodejce turnovského výrobce Šroubárna Turnov a.s. Sílicí tlak konkurence vedl firmu k vyhledávání dalších dodavatelů. Od roku 2002 se společnost VaV po dohodě se Šroubárnou rozhodla k dovozům materiálu především z Dálného Východu a zaměřila se na velkoobchod a maloobchod se spojovacím materiálem z celého světa.

V roce 1996 majitelé firmy koupili starý pivovar a bramborárnu v Loukově, které kompletně zrekonstruovali, až do dnešní podoby - viz příloha č. 4. V nově zrekonstruovaném areálu se nachází administrativní budova, kde mají kanceláře prodejní a nákupní oddělení, fakturace, účtárna, ředitel a majitelé společnosti. Jsou zde situovány i dva sklady s celkovým úložným prostorem 4500 paletových míst. Hlavní

sklad disponuje kapacitou cca 3000 paletových míst, kde je uloženo tzv. ceníkové zboží. Jedná se o zboží, u kterého firma VaV garantuje dodávku do 24 hodin. Druhý sklad o úložném prostoru 1500 paletových míst slouží z části jako konsignační sklady nejvýznamnějších zákazníků, tedy pro 45 firem, u kterých je podepsána závazná smlouva o zásobování a pojistných skladech. Další část skladu tvoří přípravná kanbanů, tedy prostor kde jsou skladovány kanbanové krabičky, speciální váhy a další vybavení nutné pro tuto službu. Součástí skladu je prostor pro příjem zboží vybavený technikou na provádění kontroly na vstupu a vyhrazený prostor pro neshodné zboží.

Během let 2002 - 2014 bylo vybudováno postupně celkem devět prodejen po celé České republice – v Liberci, Turnově, Ústí nad Labem, Klatovech, Šumperku, Hradci Králové, Trhových Svinech, Písku a zatím poslední byla otevřena v dubnu 2014 v Kolině. V příloze č. 5 jsou umístěny fotografie prodejen.

Firma VaV má již dlouhou historii i v oblasti certifikovaného systému řízení. První certifikaci podle normy ISO 9002 prošlo tehdejší sdružení již v roce 1998. V průběhu let následovaly úspěšné recertifikační a dozorové audity podle ISO 9001. V roce 2008 doplnila firma certifikaci ještě o ČSN EN ISO 1400:2005 a ČSN EN ISO 18001:2008.

Zaměření firmy

Společnost se zabývá dodávkami standardního i nestandardního spojovacího materiálu v systémech just in time, kanban, konsignační sklad, dodání do 24 hodin a maloobchodní prodej. Dodávky jsou zacíleny z 95 % na koncové zákazníky, nezaměřuje se tedy na dodávky do distribuční sítě spojovacího materiálu (do velkoobchodů nebo např. do železářství).

Ze standardního sortimentu zboží se jedná o dodávky spojovacího materiálu, který je vyráběn dle norem DIN, ISO či ČSN ze železa bez povrchové úpravy nebo v zinku a dále pak spojovací materiál nerezový. Patří sem především šrouby, matice, závitové tyče, podložky, vruty, stavební vruty, aj. Jedná se cca o 3500 položek spojovacího materiálu, který je dodáván přímo z velkoskladu v Loukově nebo nabízen na prodejnách. Jeho celková hodnota se pohybuje kolem 60 mil. Kč.

V rámci rozšiřování služeb zákazníkům firma VaV zajišťuje dodávky speciálních spojovacích prvků, zvláště pro elektrotechnický a automobilový průmysl. Jedná se o díly vyráběné dle výkresové dokumentace. Mezi ně se řadí spojovací materiál s nadstandardně odolnými povrchovými úpravami, které jsou určeny především pro použití v automobilovém průmyslu, strojírenství či potravinářském odvětví. Toto zboží je vyráběno a dodáváno na základě speciálních smluv se zákazníky a je k němu nabízen poradenský servis a vývoj produktu přímo na míru ve spolupráci s technologi z Taiwanu a také potřebná dokumentace pro automobilový průmysl.

Prioritou firmy je vybudování dlouholetých obchodních vztahů se svými zákazníky, založených na důvěře a bezchybném servisu se zaměřením na dodávky v kanbanových systémech a konsignačních skladech. Klade důraz na vysokou kvalitu dodávaného materiálu. Společnost se zaměřuje na komplikovanější dodávky do automobilového

průmyslu a vlastní největší síť maloobchodních prodejen spojovacího materiálu v Čechách. Rozdělením rizika podnikání mezi velkoobchod a maloobchod je zajištěna stabilita společnosti. Velkoobchod se zabývá dodávkami do velkých strojírenských podniků, automobilek a výroben, které jsou finančně i logisticky velmi náročné. Maloobchod je zaměřen na konečného zákazníka, propagaci dobrého jména firmy a případnou logistiku pro strategické zákazníky velkoobchodu. Společnost VaV má také svůj internetový obchod, který obhospodařuje prodejní oddělení z velkoskladu v Loukově.

Vedlejší investiční aktivity

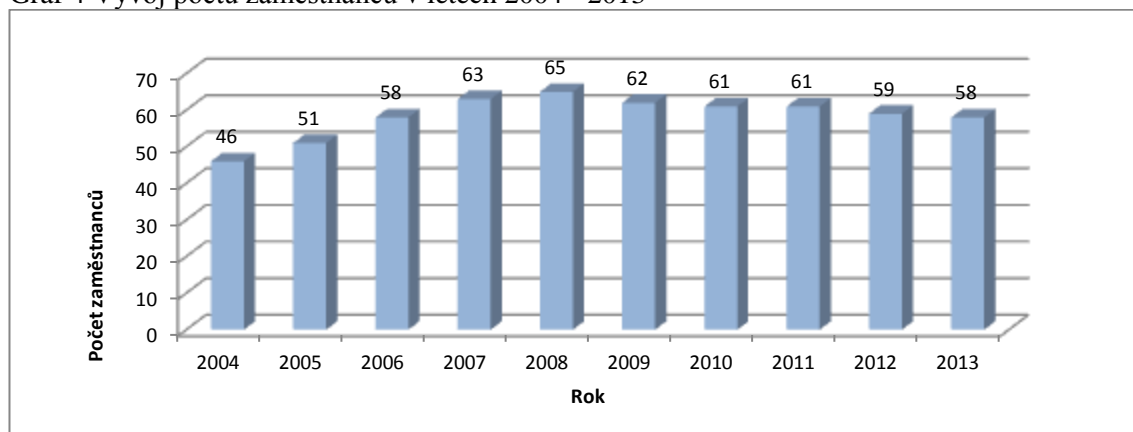
V r. 2000 koupili majitelé společnosti VaV horskou chatu v Kořenově, kterou pronajímají. Používají ji však také pro občasně akce firmy VaV a mohou ji využít i zaměstnanci s rodinnými příslušníky k rekreaci.

Struktura zaměstnanců

K 31. 7. 2014 společnost zaměstnává 58 zaměstnanců (včetně čtyř majitelů)⁴. Společnost řídí ředitel jmenovaný majiteli, dále firma zaměstnává 15 technicko-hospodářských pracovníků, 8 skladníků a 27 zaměstnanců v síti maloobchodních prodejen (z toho 18 prodavačů a 9 vedoucích). O zákazníky pečují 3 obchodní zástupci, v Loukově, v Plzni a v Ostravě, jejichž úkolem je starat se o stávající zákazníky a získávat nové, a také mapovat trh a zjišťovat informace o aktivitách konkurence v přiděleném regionu. Oba majitelé dohlížejí na chod společnosti a aktivně se účastní na jejím řízení. Struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení, místa výkonu práce a podle věku je vyobrazena v grafech 1-3 v příloze č. 6.

Počet zaměstnanců se zvýšil od roku 2004 ze 46 na 58. Nejvíce lidí zaměstnávala firma v roce 2008 (65 zaměstnanců), pak se stav pracovníků zredukoval z důvodu krize i organizačních důvodů postupně na dnešních 58. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti VaV za posledních 10 let znázorňuje graf 4.

Graf 4 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 - 2013



Zdroj: Mzdové výkazy společnosti VaV

⁴ Majitelé - bratři Lubomír a Milan Vrabcovi s manželkami.

3.2 Zkoumané oblasti pracovní spokojenosti

Následující kapitola se zaměřuje na popis jednotlivých oblastí, které mají vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců, ve společnosti Vrabc a Vrabc s.r.o.

Jedná se o následující oblasti:

- systém odměňování;
- vztahy na pracovišti a komunikace;
- organizace práce a informovanost pracovníků;
- vedení pracovních skupin;
- obsah práce;
- možnosti rozvoje;
- pracovní prostředí a pracovní podmínky.

Při popisování uvedených činitelů působících na pracovní spokojenost bylo čerpáno z vnitřních zdrojů podniku, rozhovorů s nejvyšším vedením společnosti a vedoucími zaměstnanci jednotlivých oddělení a některých prodejen.

3.2.1 Systém odměňování

Při odměňování vychází společnost Vrabc a Vrabc s.r.o. z reálných možností firmy a sleduje také situaci v odměňování u ostatních srovnatelných podniků v regionu. Obecně jsou platy v regionu vyšší, což je způsobeno působením mnoha výrobních i obchodních firem zaměřených na automobilový průmysl, které jsou svou činností navázány na nedalekou mladoboleslavskou společnost Škoda Auto a.s. (necelých 25 km od sídla firmy Vrabc a Vrabc). Velké výrobní společnosti zaměřené na automobilový průmysl pak nabízejí nadprůměrné platy a množství zaměstnaneckých benefitů. S nimi se samozřejmě firma VaV, jakožto firma obchodní, nemůže svými zisky a také vyplácenými mzdami rovnat. Důležitější pro vedení společnosti VaV je zaručit práci ve stabilní společnosti a dbát na to, aby zaměstnanci dostávali spravedlivé odměny, které odpovídají úrovni a kvalitě jejich odvedené práce. Je si vědomo, že nespravedlivé odměňování se řadí k jednomu z nejčastějších důvodů demotivace a také může být příčinou špatných mezilidských vztahů.

Mzda vedoucích, administrativních pracovníků a prodavačů se skládá z pevné složky a osobního ohodnocení. Mzdu skladníků představuje fixní hodinová mzda a v případě práce přesčas a v sobotu nebo v neděli mají nárok na příplatek dle zákona. Mzda obchodníků zahrnuje základní fixní mzdu a provizi ve výši 1 % ze zaplacených faktur z obchodů s jimi získanými zákazníky. V případě, že firma dosahuje dobrých hospodářských výsledků, dostávají všichni zaměstnanci odměnu (zde není konkrétně stanoveno v jaké výši, určuje ji nejvyšší vedení společnosti). Tato odměna je vyplácena jedenkrát či dvakrát ročně, vždy v červnové a prosincové výplatě. Při splnění nějakého náročného úkolu nebo dlouhodobého zastupování za nemoc víc jak týden, je zastupujícímu pracovníkovi přidělena odměna za pracovní nasazení.

Společnost nabízí svým zaměstnancům následující benefity:

- Příspěvek na penzijní připojištění – v hodnotě 300,- Kč - po odpracovaném prvním roce u firmy, v hodnotě 500,- Kč - po pěti odpracovaných letech a v hodnotě 1.000,- Kč – po 10 odpracovaných letech.
- Stravenky – jsou poskytovány za každý odpracovaný den a má na ně nárok každý zaměstnanec počínaje 1. dnem pracovního poměru. Mají hodnotu 70,- Kč a zaměstnanec na ně přispívá 37,- Kč, částku 43,- Kč hradí zaměstnavatel.
- Kurzy anglického jazyka – mohou se přihlásit všichni zaměstnanci společnosti. Zaměstnanci si vyberou sami kurz a po odsouhlasení vedením společnosti jim ho firma uhradí. Tento benefit není spojen s žádnou kvalifikační dohodou, tzn. že se nemusí zavazovat k odpracovaným letům ani v případě ukončení pracovního poměru splatit náklady kurzu.
- Firemní akce – viz kapitola 3.2.2
- Podpora sportu – v roce 2011 byla dokončena přímo v budově firmy v Loukově tělocvična, kde mohou zaměstnanci využít 3 rotopedů, zahrát si ping-pong, floorball, házenou nebo jiné míčové hry. Vedení firmy podporuje sportovní aktivity svých zaměstnanců i tím, že jim čas od času uhradí nějakou sportovní akci (např. turnaj v bowlingu nebo golf).
- Služební automobil – mohou využít kromě ředitele firmy pouze obchodní zástupci a někteří vedoucí, jejichž pracovní činnost je spojena s nutností cestování. Soukromé kilometry si pak hradí sami.
- Služební mobilní telefon – mají k dispozici vedoucí zaměstnanci a obchodní zástupci a mohou je využívat i k soukromým účelům.
- Využití podnikové chaty v Kořenově – pro zaměstnance a rodinné příslušníky za zvýhodněné ceny – 150,- Kč/noc.
- Nákup zboží firmy – všichni zaměstnanci mají možnost zakoupení zboží, se kterým společnost obchoduje, za nákupní ceny.

Vedení společnosti vydává ročně na tyto benefity nemalé náklady. Ty jsou vyčísleny v následující tabulce 1.

Tabulka 1 Náklady na benefity

Benefit	Náklady na zaměstnance v Kč	Počet zaměstnanců	Roční náklady v Kč
Příspěvek na penzijní připojištění (1-5 let) *)	300,-	15	4.500,-
Příspěvek na penzijní připojištění (5-10 let) *)	500,-	37	18.500,-
Příspěvek na penzijní připojištění nad 10 let *)	1.000,-	6	6.000,-
Stravenky	43,-	58	2.494,-
Služební mobil **)	350,-	17	5950,-
Kurzy Aj	6.247,-	2	12.494,-
Firemní akce	x	x	59.000,-
Podpora sportu	x	x	12.000,-
Využití podnikové chaty	150,-	22	3.300,-
Nákup zboží firmy	x	x	34.500,-
Celkem	x	x	158.738,-

Vysvětlivky: *) Počet let v závorce vyjadřuje dobu pracovního poměru u firmy VaV.

**) Průměrné měsíční náklady na soukromé volání.

Zdroj: vlastní zpracování dle informací vedení společnosti

O všech benefitech, které společnost nabízí, jsou zaměstnanci informováni při přijímání do pracovního poměru.

3.2.2 Vztahy na pracovišti a komunikace

Více než na cokoli jiného klade společnost důraz na vztahy na pracovištích. Podle toho vybírá i nové pracovníky do svých pracovních týmů, aby to byli lidé zapadající do kolektivu. Při přijímání nových pracovníků bere také ohled na doporučení stávajících zaměstnanců, což by mělo být zárukou výběru lidí splňujících toto kritérium.

Na pracovištích panují převážně neformální vztahy. Mezi zaměstnanci na jednotlivých pobočkách jsou také většinou vztahy neformální, ale je zde samozřejmě znát, že se tito lidé nestýkají tak často.

Jak bylo uvedeno výše, vedení společnosti má velký zájem na tom, aby se zaměstnanci v práci cítili dobře, aby vztahy mezi nimi byly přátelské a otevřené. Z toho důvodu pořádá dvakrát ročně pro všechny zaměstnance večírek s občerstvením a hudbou. Jedná se o vánoční večírek, konající se vždy v prosinci, a pak večírek k výročí založení firmy, který se koná vždy v dubnu. Vánočního večírku se mohou zúčastnit i partneři zaměstnanců.

Majitelé společnosti VaV podporují také vzájemné vztahy mezi zaměstnanci pořádáním setkání i s dětmi. Před Vánoci se pravidelně scházejí v Loukově ve firmě, kde je pro ně připraven ozdobený stromeček s dárky a také nějaký program (např. divadelní představení). Mimo výročí firmy se ještě koná každý rok v červnu posezení s grilováním v Loukově nebo na firemní chatě v Kořenově, kde se slaví den dětí a zároveň blížící se začátek prázdnin.

Na tyto akce přijíždějí zaměstnanci i ze vzdálených prodejen a obchodní zástupci. Vzhledem k vzdálenosti svých pracovišť jsou to jedny z mála možností, kdy mají zaměstnanci z těchto odloučených pracovišť příležitost se vzájemně poznat. Kromě zmíněných večírků a setkání se však mohou zaměstnanci na odloučených pracovištích zúčastnit i některé z kulturních a pobytových akcí. Naposledy to byla např. návštěva moravského sklípku.

Více příležitostí ke „stmelování kolektivu“ mají zaměstnanci na centrále v Loukově. Čas o čas pro ně majitelé uspořádají sportovní nebo kulturní akci na jeden večer v blízkém okolí. Nebo si akci vymyslí sami zaměstnanci a předloží návrh vedení, které ji odsouhlasí a zafinancuje. Z těch posledních je to např. bowlingový turnaj nebo turnaj v golfu.

Pracovníci nebo jejich rodinní příslušníci mohou také využít nově dokončenou tělocvičnu v budově firmy, kde mají možnost zajezdit si na rotopedech, zahrát si ping-pong, floorball nebo některé míčové hry.

Známkou toho, že se na pracovišti firmy vytvářejí také velice úzké přátelské vztahy je i fakt, že se někteří zaměstnanci scházejí ve svém soukromém čase, účastní se společně soukromých akcí nebo se vzájemně navštěvují. To se však týká menších skupinek jedinců.

Komunikace na pracovišti probíhá v rámci formálních i neformálních setkání. Mezi formální způsoby komunikace patří pravidelné týdenní porady vedoucích pracovníků, operativní porady vedoucích se svými pracovními skupinami a jednou za 3 měsíce porady vedoucích prodejen s vedením společnosti, které se koná v Loukově. S kolegy na odloučených pracovištích probíhá především telefonická a mailová komunikace, ať již formální, tak také neformální.

3.2.3 Organizace práce a informovanost pracovníků

Obecné organizační záležitosti firmy řeší Pracovní řád společnosti, který je přístupný všem zaměstnancům společnosti na všech pracovištích, u vedoucích pracovníků, na počítačové síti a na hlavní nástěnce ve vstupní hale. Pro každou pracovní pozici je ve firmě vytvořen přesný popis pracovní činnosti, který obsahuje pravomoci a odpovědnosti pro každou pracovní pozici a který je umístěný společně s pracovním řádem na všech pracovištích a dalších zmíněných místech ve firmě. U popisů pracovních činností je k nahlédnutí organigram firmy, který vyjadřuje vztahy nadřízených a podřízených ve společnosti.

Organizace práce na jednotlivých pracovištích je v rukou přímých nadřízených, kteří jsou zodpovědní řediteli, případně majitelům společnosti. Každá prodejna má svého vedoucího, který má jednoho, dva nebo i tři podřízené (prodavače). Tito vedoucí prodejen jsou podřízeni vedoucímu prodejen. Obchodní zástupci jsou zodpovědní přímo řediteli společnosti.

Informování zaměstnanců o aktuálních záležitostech firmy probíhá na poradách (viz výše), formou e-mailových sdělení a pomocí hlavní nástěnky v hlavní kanceláři (kancelář nákupu a obchodu) a také vyvěšením na nástěnky v ostatních kancelářích a na prodejních. Zde by měli pracovníci nalézt všechny důležité a aktuální informace.

3.2.4 Vedení pracovních skupin

Ve společnosti VaV panují většinou pracovní neformální vztahy, a to i mezi nadřízenými a podřízenými. Každý měsíc objíždí vedoucí prodejen za účelem kontroly všechny prodejny. Minimálně 3x za rok navštíví jeden z majitelů každou z prodejen a cca 2x za rok provede kontrolu ředitel firmy.

Jedenkrát ročně dochází k pravidelnému hodnocení pracovního výkonu, kde zaměstnanec dostává zpětnou vazbu od svého nadřízeného o jeho pracovním výkonu a chování. Formuláře „Záznam o hodnocení zaměstnance THP“ a „Záznam o hodnocení zaměstnance SKLAD“ obsahuje příloha č. 7 a č. 8 na konci této práce. Toto hodnocení zaměstnanců je využíváno k rozhodnutí o udělení odměny dle hospodářských výsledků firmy. Kromě tohoto oficiálního hodnocení jsou nadřízenými v průběhu roku operativně vyhodnocovány jednotlivé úkoly, případně řešeno chování pracovníků.

3.2.5 Obsah práce

Společnost VaV patří k malým firmám, i když z hlediska počtu zaměstnanců by spadala již do středně velkých podniků a zaměstnanci zde vykonávají práci, která není pouze úzce specializována a není rutinní, jako ve výrobním procesu velkého podniku. Práce je tedy dostatečně různorodá jak v kancelářích, ve skladech i na prodejních. Rozmanitost práce je zajištěna i tím, že každý zaměstnanec musí být zastupitelný, tzn. že každého práci musí umět ještě další pracovník a každý pracovník musí umět práci někoho jiného, koho zastoupí v době jeho nepřítomnosti.

Úkoly jednotlivých zaměstnanců na sebe více či méně navazují a doplňují se nebo se prolínají a je potřeba spolupracovat s ostatními kolegy.

Každý zaměstnanec má zodpovědnost za svou přidělenou činnost a do určité míry si volí způsob vykonávání práce. Práce je tedy pro většinu zaměstnanců firmy VaV autonomní pouze do určité míry. Více autonomní práci vykonávají obchodní zástupci, kteří jsou přímo odměňováni a motivováni na výsledcích své práce.

Zda se jedná o práci zajímavou, závisí do značné míry na subjektivním vnímání jedince a také na jeho předešlých zkušenostech, se kterými ji porovnává.

3.2.6 Vzdělávání a možnosti rozvoje

Společnost nemá propracovaný systém řízení kariéry. Jednou za rok probíhá sice hodnocení zaměstnanců, ale to je využíváno pouze pro účely zhodnocení výkonu a chování a k rozhodnutí o vyplacení roční či pololetní odměny (viz kapitola 3.2.4). Toto hodnocení zaměstnanců se však k řízení kariéry ve společnosti VaV nepoužívá.

Ve firmě je používán anglický jazyk, ne všichni zaměstnanci ho však využijí k výkonu své práce. V práci ho nepoužijí skladníci, pracovníci na prodejnách ani obchodní zástupci. I přesto mají všichni zaměstnanci možnost účastnit se výuky anglického jazyka, což jim firma zprostředkovává jako benefit (viz kapitola 3.2.1 o systému odměňování).

Z dalších kurzů a školení, které firma svým zaměstnancům zprostředkovává, je např. pravidelné školení v účetnictví pro prodejny, školení v systému Intrastat⁵ pro nákup, kurz týkající se vyřizování reklamací pro nákup, jednou za dva roky kurz asertivity a jednání po telefonu pro všechny, jednou za tři roky proškolení v programu Excel a MS Office. Samozřejmostí u řidičů referentského vozu a řidičů VZV je školení řidičů, a pak také pro všechny zaměstnance školení BOZP.

Zaškolování nového zaměstnance provádí odcházející zaměstnanec nebo zaměstnanec, který práci ovládá, např. zastupující pracovník odcházejícího kolegy, a to především formou instruktáže při výkonu práce a asistováním.

3.2.7 Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Firma VaV sídlí v zrekonstruovaném objektu, kanceláře jsou moderně a vkusně vybavené. Jsou zde 3 malé kanceláře a 2 kanceláře velké. V jedné z nich sídlí oddělení účtárny a fakturace a sdílejí ji 4 zaměstnanci. Ve druhé velké kanceláři je umístěno nákupní a obchodní oddělení s 8 pracovníky, včetně vedoucích.

Kanceláře jsou osvětleny denním světlem, není zde zřízena klimatizace, ale dá se dobře větrat okny. Pracoviště jsou vybavena moderní technikou.

Pracovní prostředí prodejen je hodně podobné jako na centrále v Loukově. Všechny prodejny jsou zrekonstruované, moderně zařízené. Společnost má kromě 9 prodejen i dvě externí kanceláře, které využívají obchodní zástupci v Plzni a Ostravě a i tyto jsou nově vybavené a velice příjemné.

I sklady jsou nově zrekonstruované a vybavené moderní technikou. Práce ve skladech je, i přes veškeré technické vybavení, fyzicky namáhavá, jelikož práce zde vyžaduje ruční manipulaci s břemeny různých hmotností. Vedení společnosti se však snaží o neustálé zlepšování podmínek a investuje do techniky, která pomáhá odstranit nebo ulehčit namáhavou ruční práci a přispívá ke zlepšení ergonomie práce. K přepravování břemen, jejich zakládání do regálů a nakládání na nákladní auta mají skladníci k dispozici 2 elektrické VZV a jeden čelní vysokozdvížený vychystávací vozík.

Sklady jsou osvětleny střešními okny. Problémem je teplota, kdy v horkých letních dnech dosahuje v skladových prostorách až 40 °C. V zimě je zde naopak velká zima, jelikož zde není žádné topení. Pracovníci skladu dostávají od firmy na zimu teplé oblečení a teplé boty. Pouze ve skladu, kde se balí zboží je zřízeno topení SAHARA. Kromě nepříznivé teploty se ve skladech nevyskytují žádné další zatěžující podmínky,

⁵ Intrastat je statistický systém, sledující pohyb zboží mezi plátcí DPH v rámci Evropské unie.

jako je nadměrná prašnost, hluchost, vlhkost či vibrace. Součástí skladu je zázemí pro skladníky – šatny a sprchy.

Jak již bylo zmíněno výše, jedním z benefitů, které společnost svým zaměstnancům nabízí, jsou stravenky. Zaměstnanci tak mají možnost si za ně nechat přivést oběd z nedaleké vývařovny nebo si obědy vozí z domova a stravenky pak využívají na nákup potravin. Ve firmě je velká jídelna vybavená 3 mikrovlnnými troubami, kde si pracovníci mohou oběd ohřát a v klidu se najíst.

Pracovní dobu v centrálním skladu v Loukově mají zaměstnanci stanovenou od 7.00 do 15.00 hod. Doba odchodu ani příchodu nemusí být tak striktně dodržovaná a je možné po domluvě s přímým nadřízeným odejít i dříve či přijít ráno později, je ovšem nutné odpracovat celý časový fond v rámci každého měsíce. Jelikož je otevírací doba skladu od 7.00 do 16.00 hod., zůstává vždy jeden pracovník oddělení až do 16.00 hod. Tato „služba“ vychází na každého průměrně jednou za týden. Na prodejnách je otevírací doba od 7.00 do 17.00 hod. a zaměstnanci se zde střídají po dohodě, aby pokryli celou otevírací dobu prodejny.

Čas od času se stává, že se práce nestihne dokončit v pracovní době a zaměstnanci musí pracovat přesčas nebo jít do práce mimořádně i o víkend. Tyto přesčasy si pak mohou vybrat kdykoliv v průběhu celého roku nebo jsou jim po domluvě s vedením proplaceny.

Pracovníci mají nárok na 4 týdny dovolené, kterou mohou čerpat kdykoliv v průběhu roku po domluvě se svými vedoucími a kolegy z důvodu zachování zastupitelnosti.

Zaměstnanci se musí řídit pokyny BOZP, z kterých jsou při přijímání a pak pravidelně jednou do roka proškoleni. Ve všech objektech areálu je přísný zákaz kouření. Zaměstnanci ve skladech nosí pracovní oblečení a předepsané bezpečnostní boty s ocelovou špičkou a ochranné rukavice.

3.3 Výsledky dotazníkového šetření

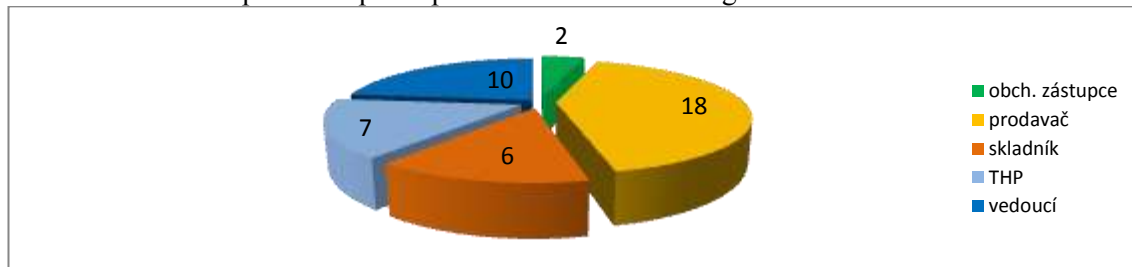
Jednou z metod získání primárních dat pro vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti VaV bylo dotazníkové šetření, jehož přesný postup je popsán v kapitole 1.2. Následující kapitoly shrnují kromě struktury respondentů především výsledky samotného šetření.

3.3.1 Struktura respondentů

Jak již bylo výše zmíněno, pro vyplnění dotazníků byli osloveni všichni zaměstnanci společnosti VaV, kromě majitelů a jejich manželek, jedné pracovnice, která je v dlouhodobé pracovní neschopnosti a jedné zaměstnankyně toho času na mateřské dovolené. Bylo tedy rozdáno 52 dotazníků. Vrátilo se 43 vyplněných dotazníků, což představuje téměř 83% návratnost. Následující grafy vyobrazují strukturu respondentů, tedy těch zaměstnanců, kteří dotazník odevzdali. Jedná se o strukturu podle pracovního zařazení, podle místa výkonu práce a podle věku.

Z grafu 5 je patrné, že se šetření zúčastnilo 10 vedoucích pracovníků, 7 administrativních (THP), 6 skladníků, 18 prodavačů a 2 obchodní zástupci.

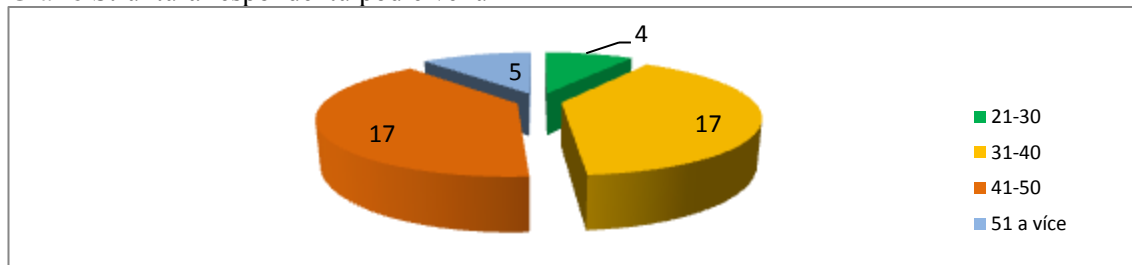
Graf 5 Struktura respondentů podle pracovního zařazení v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

Graf 6 rozděluje respondenty podle věkových kategorií. Je z něho patrné, že dotazník odevzdali 4 zaměstnanci ve věku 21-30 let, 5 zaměstnanců ve věku 31-40 let a po 17 pracovních ve věkových kategoriích 41-50 let a 41-50.

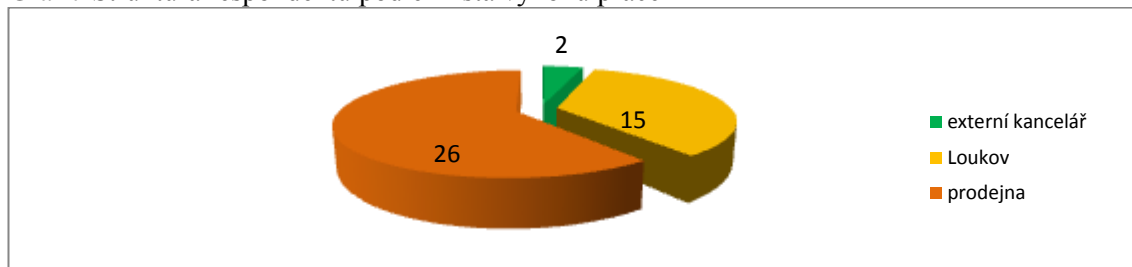
Graf 6 Struktura respondentů podle věku



Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

Graf 7 vyobrazuje počty 26 pracovníků prodejen, 15 zaměstnanců pracujících v centrálním skladu v Loukově a 2 pracujících v externí kanceláři, kteří odevzdali vyplněný dotazník.

Graf 7 Struktura respondentů podle místa výkonu práce



Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

3.3.2 Názory zaměstnanců na jednotlivé oblasti práce

V kapitole 3.2 byly popsány zkoumané oblasti pracovní spokojenosti dle informací získaných z interních zdrojů firmy, ale také od nejvyššího vedení a od vedoucích oddělení a některých prodejen. Tato subkapitola shrnuje názory a postoje samotných zaměstnanců ke zkoumaným oblastem a jednotlivým faktorům pracovní spokojenosti, tak jak byly získány z dotazníkového šetření. Souhrnný graf 8 zaznamenávající postoje

zaměstnanců k jednotlivým zkoumaným pracovním oblastem (vyjádřeno v průměrných hodnotách odpovědí) je umístěn na konci této práce v příloze č. 9. Graf 9 v příloze č. 10 zachycuje strukturu odpovědí ohledně postojů zaměstnanců k jednotlivým faktorům pracovní spokojenosti. V příloze č. 11 je připojen graf 10 mapující postoje ke všem zjišťovaným faktorům pracovní spokojenosti (vyjádřeno v průměrných hodnotách odpovědí).

Systém odměňování

Systém odměňování hodnotili zaměstnanci v průměru nejhůře ze všech dotazovaných oblastí (viz graf 8 v příloze 9). Pracovníci byli dotazováni na následující 4 faktory práce.

Tabulka 2 Faktory oblasti systému odměňování

1a	Rozumím systému odměňování v naší firmě
1b	Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé
1c	Domnívám se, že mzdy ve srovnání s ostat. firmami v regionu jsou přiměřené
1d	Firma poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod (benefitů)

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné hodnoty odpovědí zachycuje graf 10 v příloze č. 11 a je možné si všimnout, že všechny faktory této oblasti jsou umístěny v poslední třetině grafu. Ze struktury odpovědí (viz graf 9 v příloze č. 10) je patrné, že nejvíce nesouhlasných odpovědí bylo přiděleno právě faktorům systému odměňování.

Vztahy na pracovišti a komunikace

Tato oblast práce se umístila v souhrnu jako druhá nejlépe vnímaná zaměstnanci (viz graf 8 v příloze č. 9), ovšem její jednotlivé faktory jsou hodnoceny dosti rozdílně, kdy převážná většina zaměstnanců je názoru, že ve firmě panuje ochota poradit a pomoci ovšem naopak zas tak jednoznačně nesouhlasí s vyjádřením, že je zde dobrá spolupráce s ostatními odděleními (viz graf 10 v příloze č. 11).

Tabulka 3 Faktory oblasti vztahů na pracovišti a komunikace

2a	Vztahy na pracovišti jsou přátelské
2b	Spolupracovníci na pracovišti jsou ochotni mi kdykoli poradit a pomoci
2c	Spolupráce s ostatními odděleními je dobrá
2d	Mám možnost sdělovat své připomínky a nápady ke zlepšení

Zdroj: vlastní zpracování

Objevily se jen ojedinělé nesouhlasné odpovědi na tvrzení, že vztahy na pracovišti jsou přátelské a že zaměstnanci mají možnost sdělovat své připomínky a nápady na zlepšení (viz graf 9 v příloze č. 10).

Organizace práce a informovanost pracovníků

Jako třetí nejlépe vnímanou oblast vyhodnotili zaměstnanci v průměru organizaci práce a informovanost (viz příloha č. 9, graf 8). I zde však byly odpovědi zaměstnanců na jednotlivé faktory značně rozdílné. Převážná většina zaměstnanců dle jejich odpovědí znají postup své práce. Výrazný souhlas získaly i faktory dostatek času a dostatek informací k práci, vyskytly se jen 2-3 nesouhlasné odpovědi. Ovšem 13 zaměstnanců si myslí, že nejsou dostatečně informováni o vývoji a plánech společnosti (viz příloha č. 9 a příloha č. 10).

Tabulka 4 Faktory oblasti organizace práce a informovanosti pracovníků

3a	Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce
3b	Znám přesně postup výkonu své práce
3c	Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce
3d	Jsem dostatečně informován(a) o vývoji a plánech společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Vedení pracovních skupin

Oblast vedení pracovních skupin v průměru umístili zaměstnanci svými odpověďmi do druhé poloviny grafu (viz příloha č. 9). Z níže uvedených čtyř faktorů souhlasili zaměstnanci převážně s ochotou nadřízeného pomoci (5 nesouhlasilo). U ostatních tří faktorů se vyskytlo více nesouhlasných odpovědí. Důvěra v nadřízeného 6, spravedlivé jednání 8 a pochvala od nadřízeného dokonce 11 nesouhlasných odpovědí od zaměstnanců (viz příloha č. 10).

Tabulka 5 Faktory oblasti vedení pracovních skupin

4a	Můj nadřízený má u zaměstnanců důvěru
4b	V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit
4c	Můj nadřízený umí pochválit a ocenit dobrou práci
4d	Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě

Zdroj: vlastní zpracování

Obsah práce

Zaměstnanci většinou shledávají svou práci jako zajímavou, rozmanitou a užitečnou a svým souhlasem zařadili v průměru obsah práce do středu všech pracovních oblastí (viz přílohy č. 9 a 11). Vyskytly se zde pouze ojedinělé „spíše nesouhlasné“ odpovědi na jednotlivé faktory práce (viz graf 9 v příloze č. 10).

Tabulka 6 Faktory oblasti obsahu práce

5a	Moje práce je podnětná a zajímavá
5b	Práce, kterou vykonávám, je rozmanitá
5c	Mám pocit, že dělám užitečnou práci.

Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávání a možnosti rozvoje

Dotazovaní vesměs nevidí své možnosti rozvoje ve firmě příliš perspektivně. Odpovědi na níže uvedené faktory se dosti rozcházejí, zatímco si téměř všichni respondenti myslí, že mají možnost využívat své schopnosti a dovednosti a mají dostatek příležitostí k jejich rozšiřování, perspektivu dalšího postupu vidí jako méně možnou. 19 zaměstnanců je názoru, že firma neposkytuje perspektivu pracovního postupu. Na střední stupnici se pak umístila perspektiva zvyšování kvalifikace (viz graf 10 v příloze č. 11), 14 zaměstnanců nesouhlasí s tvrzením, že firma poskytuje perspektivu zvyšování kvalifikace (viz příloha č. 10, graf 9).

Tabulka 7 Faktory oblasti vzdělávání a možnosti rozvoje

6a	Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti
6b	Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností
6c	Firma mi poskytuje perspektivu odborného rozvoje (zvyšování kvalifikace)
6d	Firma poskytuje perspektivu dalšího postupu

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní prostředí a pracovní podmínky

V průměru hodnotí pracovníci oblast pracovního prostředí a pracovních podmínek nejlépe ze všech šetřených oblastí (viz graf 8 v příloze č. 9). Rozhodně odsouhlasili vyhovující a bezpečné pracoviště i vyhovující pracovní dobu. Tak jednoznačně však nesouhlasí s přijatelnou teplotou na pracovišti, o čemž je možné se přesvědčit v příloze č. 11, grafu 10. Podle výsledků šetření si 7 zaměstnanců ze 43 nemyslí, že teplota na pracovišti je přijatelná (viz příloha č. 10, graf 9).

Tabulka 8 Faktory oblasti pracovního prostředí a pracovních podmínek

7a	Pracovní doba mi vyhovuje
7b	Pracoviště je bezpečné
7c	Teplota na pracovišti je přijatelná
7d	Pracoviště mi vyhovuje

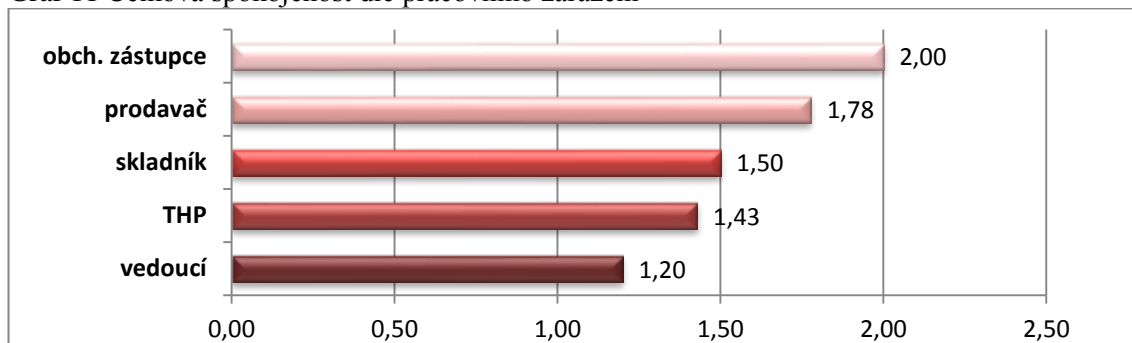
Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Výsledky šetření o celkové spokojenosti

Z výsledků šetření vyšlo najevo, že ačkoliv si zaměstnanci ve společnosti VaV stěžují na některé oblasti práce, celkově jsou spokojeni.

Následující graf 11 představuje celkovou spokojenost zaměstnanců jednotlivých profesí, kdy se vyslovovali mírou souhlasu či nesouhlasu k vyjádření: „*Celkově jsem ve společnosti spokojen(a)*“. Ukázalo se, že nejvíce spokojeni jsou vedoucí pracovníci, dále pak administrativní pracovníci (THP), o něco méně skladníci a ještě méně než skladníci jsou spokojeni prodáváči. Nejméně spokojeni jsou obchodní zástupci, kteří odpověděli, že jsou „spíše spokojeni“.

Graf 11 Celková spokojenost dle pracovního zařazení

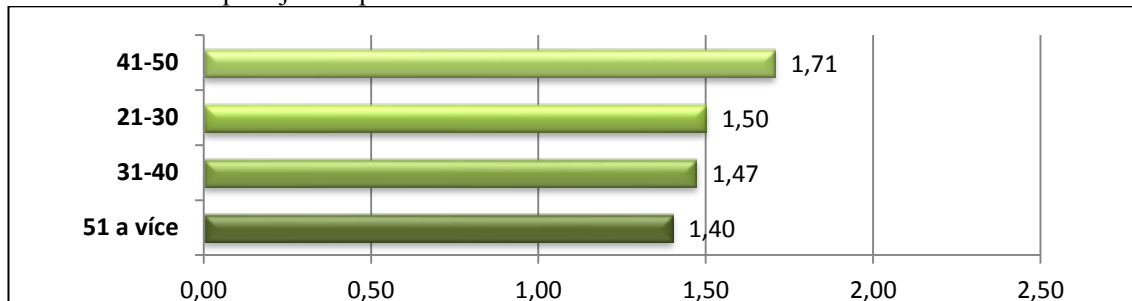


Vysvětlivky: Hodnoty na horizontální ose vyjadřují průměrnou hodnotu spokojenosti, 1 = rozhodně souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = spíše nesouhlasím, 4 = rozhodně nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

Graf 12 znázorňuje celkovou spokojenost podle věkových skupin. Nejspokojenější jsou zaměstnanci ve věkové kategorii 51 a více let, o něco méně spokojeni pak jsou pracovníci ve věkových skupinách 31-40 let a 21-30 let. Nejméně spokojeni jsou pracovníci zařazení do kategorie 41-50 let, ovšem z průměrné hodnoty je patrné, že ani tito zaměstnanci nejsou nespokojeni. Mezi jednotlivými věkovými kategoriemi jsou však v odpovědích rozdíly jen malé. Z těchto výsledků nelze tedy vyvozovat, že by větší či menší spokojenost souvisela s věkem.

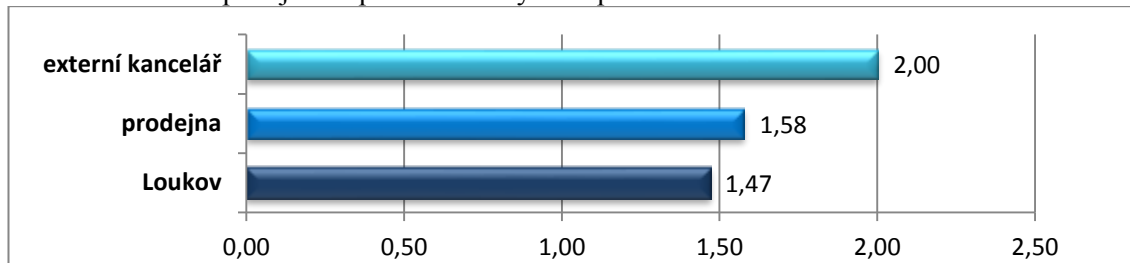
Graf 12 Celková spokojenost podle věku



Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

Dle grafu 13 lze konstatovat, že nejméně spokojení jsou zaměstnanci vykonávající práci z externí kanceláře, více spokojeni jsou pak na prodejnách a nejspokojenější jsou zaměstnanci na centrále v Loukově.

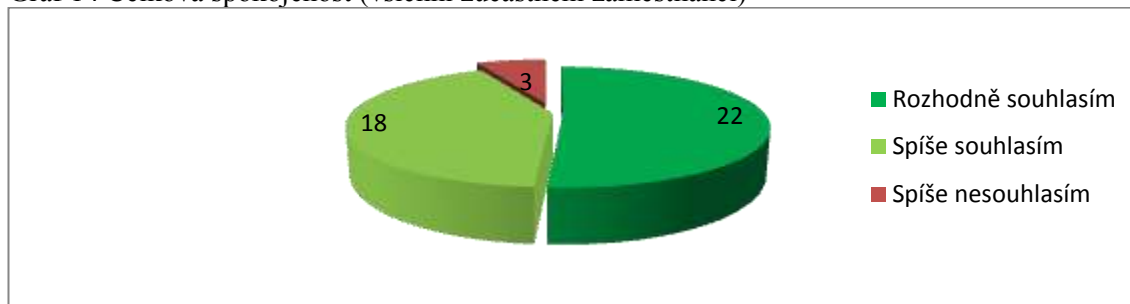
Graf 13 Celková spokojenost podle místa výkonu práce



Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

Ze všech zúčastněných zaměstnanců odpověděli pouze 3, že jsou „spíše nespokojeni“ a žádný ze zaměstnanců není rozhodně nespokojen, což zobrazuje níže uvedený koláčový graf 14. Převážná většina je celkově pracovní spokojena (22 rozhodně a 18 spíše spokojených).

Graf 14 Celková spokojenost (všichni zúčastnění zaměstnanci)



Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

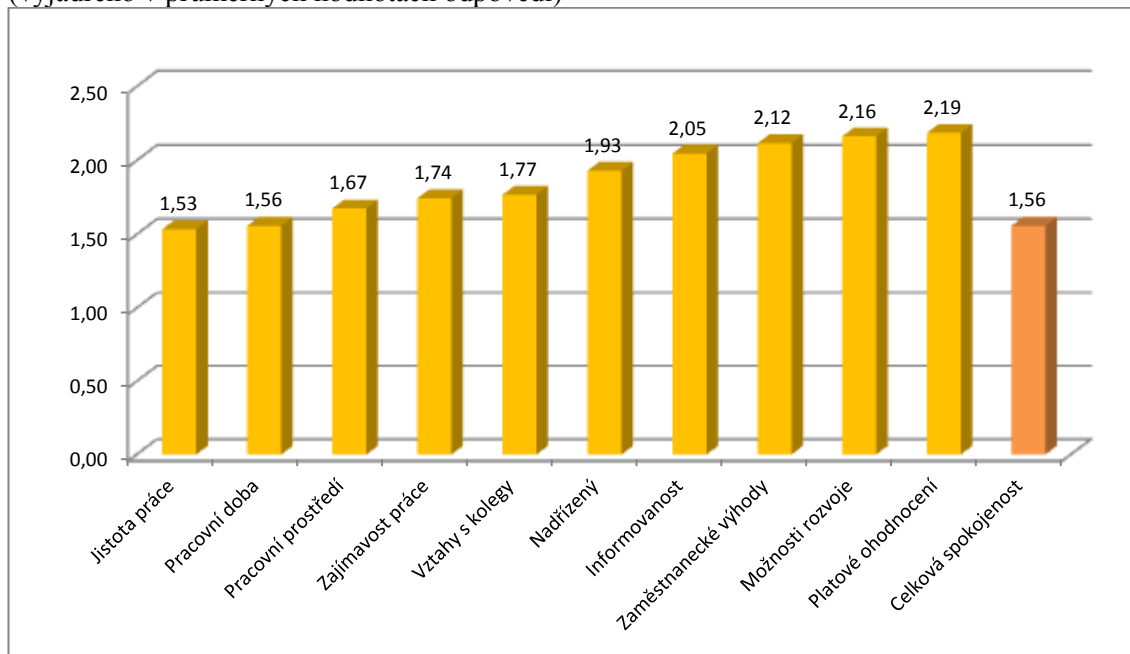
V příloze č. 12 jsou obsaženy další grafy 15-26, které vyobrazují strukturu odpovědí na celkovou spokojenost podle pracovního zařazení, podle věku a podle místa výkonu práce. Z grafů uvedených v příloze je možné zjistit, že 3 nespokojení zaměstnanci pracují na pozici prodavačů, jejich místem výkonu práce je tedy jedna z 9 prodejen a 1 z nich je ve věku 31 – 40 let a 2 ve věkové kategorii 41 – 50 let. Jinak ve firmě převládá celková pracovní spokojenost.

3.3.4 Výsledky šetření spokojenosti s jednotlivými oblastmi práce

Dle výsledků šetření jsou zaměstnanci ve společnosti VaV nejvíce spokojeni s jistotou zaměstnání, o něco méně s pracovní dobou a pracovním prostředím. Dále pak následují oblasti jako je zajímavost práce, vztahy s kolegy a spokojenost s přímým nadřízeným. V průměru jsou zaměstnanci méně než „spíše spokojeni“ s informovaností ve firmě, poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, s možností svého osobního rozvoje a úplně nejméně jsou spokojeni s platovým ohodnocením, i když ani v této oblasti nejsou zaměstnanci v průměru nespokojeni. Tyto výsledky jsou znázorněny v níže uvedeném

grafu 27. Pro porovnání je zde uvedena i průměrná hodnota celkové spokojenosti, která je nižší než většina hodnot jednotlivých zkoumaných faktorů.

Graf 27 Spokojenost s jednotlivými oblastmi práce – všichni zaměstnanci (vyjádřeno v průměrných hodnotách odpovědí)



Vysvětlivky: Hodnoty na vertikální ose vyjadřují průměrnou hodnotu spokojenosti, 1 = rozhodně spokojen(a), 2 = spíše spokojen(a), 3 = spíše nespokojen(a), 4 = rozhodně nespokojen(a)

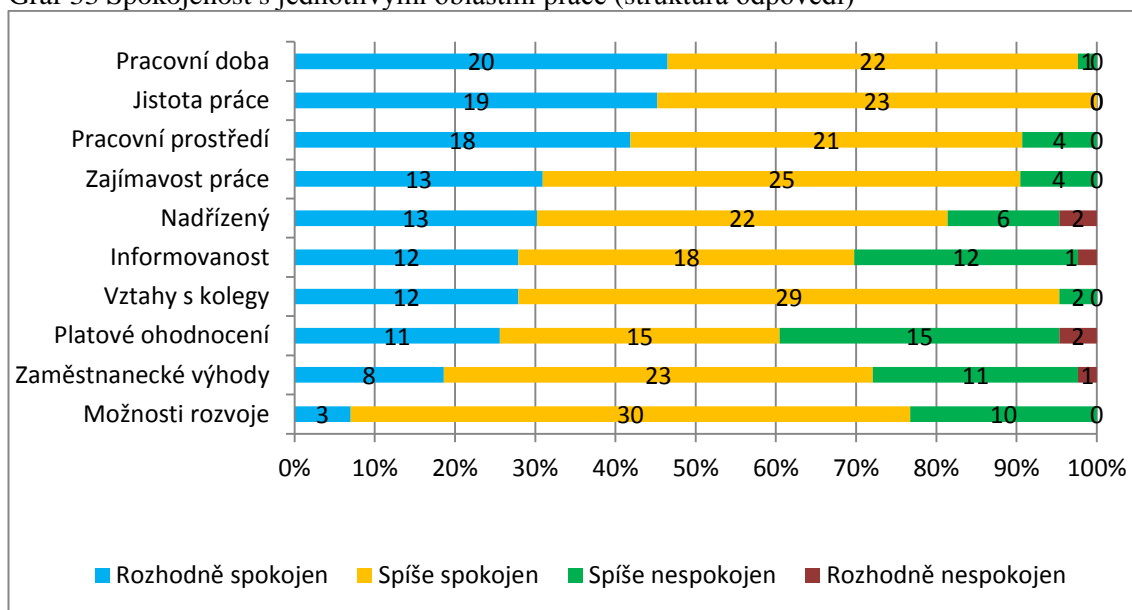
Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

Více grafů obsahuje příloha č. 13 na konci této práce, které zobrazují spokojenost s jednotlivými oblastmi práce podle pracovního zařazení. Z nich je možné vyčíst, že zatímco prodavači jsou nejvíce spokojeni s pracovním prostředím a nejméně s možností rozvoje, obchodní zástupci si nejvíce cení jistoty práce, pracovní prostředí umístili na druhé místo a nespokojeni jsou platovým ohodnocením (průměrná hodnota jejich odpovědí dosáhla 3). Také skladníci si cení jistoty práce, ale ještě více jsou spokojeni s pracovní dobou, spokojenost s pracovními podmínkami se umístila až ve druhé polovině grafu společně s informovaností a platovým ohodnocením, nejméně jsou spokojeni s možností rozvoje. Administrativní pracovníci jsou stejně jako skladníci nejvíce spokojeni s pracovní dobou a jistotou práce, nejméně pak se zaměstnaneckými výhodami a platovým ohodnocením. Na rozdíl od všech předchozích zaměstnanců jsou vedoucí pracovníci nejspokojenější s informovaností, což se zdá být pochopitelné, jelikož právě vedoucí mají nejbližší k informacím přímo od vedení společnosti. Nejméně spokojeni jsou s platovým ohodnocením a zaměstnaneckými výhodami.

Z dalšího uvedeného grafu 33 je možné vyčíst strukturu jednotlivých odpovědí všech respondentů na uvedené oblasti pracovní spokojenosti. Tyto oblasti jsou seřazeny na rozdíl od předchozího grafu podle odpovědi „rozhodně spokojen(a), tudíž se pořadí

oblastí od předešlého grafu trochu liší. Z grafu je patrné, že pouze 2 dotázaní jsou rozhodně nespokojeni se svým přímým nadřízeným, 2 s platovým ohodnocením. Jeden pracovník uvedl, že rozhodně není spokojen s informovaností, které se mu dostává od svého zaměstnavatele a jeden není spokojen s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Spíše nespokojených je 15 pracovníků s platovým ohodnocením, 11 se zaměstnaneckými výhodami, 10 s možnostmi rozvoje, 12 s informovaností, 6 se svým nadřízeným, po 4 s pracovním prostředím a obsahem práce, 2 se vztahy s kolegy a 1 s pracovní dobou.

Graf 33 Spokojenost s jednotlivými oblastmi práce (struktura odpovědí)



Vysvětlivky: Hodnoty u jednotlivých oblastí práce vyjadřují počty odpovědí respondentů

Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

3.4 Výsledky individuálních rozhovorů

Výsledky individuálních rozhovorů pomohly blíže specifikovat a lépe pochopit výsledky získané z dotazníkového šetření. Byly vedeny celkem s 10 zaměstnanci, z toho 3 prodavači, 2 vedoucími prodejen, 2 skladníky, 2 administrativními pracovníky a 1 vedoucím z centrály v Loukově. Vzhledem k dostupnosti byli zvoleni pracovníci nejbližších prodejen, tedy v Turnově a v Liberci.

V rámci oblasti **systému odměňování** se téměř polovina dotázaných shodla na tom, že nejsou spokojeni s výší své mzdy a více než polovina se vyjádřila, že téměř nedochází k nárůstu mzdy. Všichni byli názoru, že spravedlnost odměňování je pro ně důležitá, ale většina zároveň vyjádřila pochybnosti o spravedlivém postupu odměňování ve firmě, kde pracují. Vesměs by si přáli jasné a průhledné odměňování. Tyto odpovědi se v celku shodují s výsledky dotazníkového šetření. Se zaměstnaneckými výhodami, byli vesměs spokojeni, i když by si dovedli představit ještě další, jako například týden dovolené navíc nebo několik dní volna v případě nemoci (tzv. sick days) nebo pružnou

pracovní dobu, což neodráží výsledky dotazníkového šetření, jelikož tam zaměstnanci vesměs vyjádřili spokojenost s pracovní dobou.

Naproti tomu **atmosféru na pracovišti** hodnotili všichni dotázaní kladně. Vesměs hovořili o přátelských vztazích. Přibližně polovina z nich má pocit, že by se měli zlepšit vztahy mezi jednotlivými odděleními, resp. prodejny, a to v oblasti předávání informací. I v tomto směru se odpovědi vesměs shodují s výsledky dotazníkového šetření.

V oblasti **organizace práce** byla opět polovinou dotázaných kritizována stránka nedostatečné informovanosti. Všichni pak odpovídali, že občas se ocitají v časovém stresu, ale současně si většinou uvědomují, že to není zapříčiněno špatnou organizací práce, ale že to vyžaduje jejich práce, kdy jsou ať přímo či nepřímo ve styku se zákazníky a těm musí vyjít vstříc. 7 z 10 dotázaných odpovědělo, že neznají cíle a dlouhodobou strategii společnosti a chtěli by ji znát.

Všichni dotázaní se vyjádřili vesměs pochvalně o svém přímém **nadřazeném**, což se poněkud rozchází s výsledky dotazníků. Může to být způsobeno menší mírou anonymity při rozhovoru nebo i faktem, že právě tito zaměstnanci jsou opravdu se svým přímým nadřazeným spokojeni.

Účastníci rozhovorů jsou většinou spokojeni s **obsahem své práce**. 8 z 10 má pocit, že vykonávají užitečnou práci a jsou celkem spokojeni s náplní i samostatností práce. Zbylí 2 pak jsou spíše nespokojeni a přáli by si vykonávat práci více rozmanitou. I zde jsou výsledky podobné těm získaným z dotazníkového šetření.

Oblast **osobního rozvoje** zaměstnanců ve firmě je značně diskutabilní. Většina z dotázaných pracovníků si je vědoma, že nemají velké možnosti osobního růstu nebo povýšení. Podle jejich výpovědi je to důvod, proč netouží po dodatečném vzdělávání, jelikož by to na svých pozicích stejně nevyužili. To je zrovna případ nabízeného benefitu ve formě výuky anglického jazyka, který využívají pouze dva zaměstnanci. Dva z tázaných nejsou spokojeni s malou možností osobního růstu a rádi by si svou kvalifikaci zvýšili, např. v podobě vzdělávacích kurzů.

V oblasti **pracovního prostředí a pracovních podmínek** se odpovědi dotázaných značně rozcházejí, a zatímco s pracovním prostředím je spokojena polovina z nich, druhá polovina není spokojena s technickým vybavením nebo se zázemím na pracovišti. Skladníci potvrdili, že ve skladu je v létě horko a v mrazivých dnech je jim zima a chtěli by, aby zde byla zavedena klimatizace a topení. Zaměstnanci v kancelářích a na prodejnách považují teplotu za přijatelnou. V tomto bodě odpovědi korespondují s výsledky dotazníkového šetření. Všichni tázaní si cení možnosti pracovat pouze na ranní směnu, nicméně čtyři z nich by uvítali pružnou pracovní dobu. Ani větší počet lidí v kancelářích není problém, naopak pracovníci to vidí jako výhodu, jelikož mají možnost si sdělovat rychle a snadno informace. Dva zaměstnanci uvedli, že jim příliš nevyhovuje sedavé zaměstnání, ale berou to jako nutnost, která k této práci patří. Skladníci i někteří prodavači uvedli, že součástí jejich práce je i manipulace s těžšími břemeny a jejich zdvihání, což se projevuje občasnou bolestí zad.

3.5 Doporučení na zlepšení stávající situace

Z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření a doplňujících individuálních rozhovorů je patrné, že nejproblematictější oblastí je oblast **systemu odměňování**. Jelikož si někteří zaměstnanci firmy VaV myslí, že u nich nedochází ke spravedlivému odměňování a s tímto faktem jsou nespokojeni, nabízí se zde možnost transparentního **zveřejnění systému odměňování**, aby byl pro všechny srozumitelný, přehledný a všem přístupný, čímž by se zabránilo pochybnostem a spekulacím. Každý by měl mít možnost se ke svému platovému ohodnocení vyjádřit a mělo by se mu dostat řádného vysvětlení, proč je ohodnocen právě tímto způsobem.

I přesto, že v současné době není prostor na zvyšování mezd, bylo by velice doporučeníhodné, **aby vedení tuto situaci se zaměstnanci komunikovalo**, např. v rámci pravidelných porad, a případně jim i nastínilo možný vývoj mezd do budoucnosti.

Cestou pro zvýšení spokojenosti v této oblasti, i přes ponechání mezd na současné úrovni, by mohlo být navýšení počtu zaměstnaneckých výhod. Na základě výpovědi zaměstnanců se zde nabízí možnost **zvýšení dovolené** ze čtyř na pět týdnů nebo zavedení několika dnů (např. 3 dny/rok) na nemoc (tzv. **sick-days**), kdy zaměstnanci v případě nemoci zůstanou doma a nemusí mít potvrzení od lékaře. Toto opatření by mělo mít i několik druhotných efektů, kdy by zaměstnanci místo času stráveného u lékaře, zůstali v klidu a teple doma a tím rychleji by se uzdravili a v neposlední řadě by nepřecházeli nachlazení (jak je obvyklé), z čehož se později může vyvinout vážnější onemocnění, a také by nenakazili své kolegy v práci.

Jako jeden z benefitů lze též doporučit dárek na konci roku pro každého zaměstnance ve formě např. **poukázky na masáž**, což by jistě uvítali jak zaměstnanci pracující ve skladu a na prodejnách, kde zvedají břemena, tak i pracovníci sedící u počítačů, kdy tato poloha je velice náročná na krční a bederní páteř.

Další z oblastí, kde byla dotazováním zjištěna nespokojenost, je **informovanost ve firmě** a to především informovanost o cílech a dlouhodobé strategii podniku. Zde se ukázalo, že pouze vedoucí zaměstnanci jsou s tímto faktorem práce spokojeni. Je tedy zřejmé, že vedení společnosti informuje vedoucí pracovníky s vývojem a plány společnosti, ti ovšem nepovažují za důležité předávat tyto informace svým podřízeným. Je tedy potřeba **zlepšit předávání těchto informací** až na poslední články organizační struktury. Je nezbytné, aby cíle podniku a jeho strategie znali všichni zaměstnanci, pokud se s nimi mají ztotožnit a být tak motivováni na jejich naplňování. Na tomto místě je doporučeníhodné, aby o tak důležitých záležitostech, jako jsou cíle, plány a vývoj společnosti, informovalo nejlépe přímo nejvyšší vedení společnosti (tedy majitelé nebo ředitel). Je možné toto provést např. na celofiremním večírku, kterého se účastní převážná většina zaměstnanců, ale i rozeslat mailovou poštou, aby informaci obdrželi i nezúčastnění zaměstnanci.

Z výsledků šetření vyšlo také najevo, že ne všichni zaměstnanci jsou spokojeni se svým **přímým nadřízeným**. Ti si myslí, že nejedná spravedlivě, neumí ocenit jejich práci a nemají k němu důvěru. Tady by mělo vedení společnosti apelovat na všechny vedoucí pracovníky oddělení na centrále v Loukově i na prodejnách, aby **nešetřili chválou**, kdykoliv se jejich podřízeným něco povede, aby pochválili i za dílčí úspěchy, aby zaměstnanci cítili, že je jejich práce oceňována. Případná kritika by měla být vedena konstruktivně. Tito vedoucí by měli dát svým podřízeným více důvěry, ponechat jim **více samostatnosti v práci** a měli by být **otevření jejich nápadům**. I sami majitelé a ředitel společnosti by se měli zamyslet nad tím, zda takto jednájí se svými přímými podřízenými, tedy vedoucími jednotlivých oddělení a prodejen a co by sami mohli na tomto chování a jednání zlepšit. Tak by se měla zvýšit oboustranná důvěra. K tomu by mohlo napomoci i **zřízení schránky důvěry**, tedy schránky, kam by všichni zaměstnanci měli možnost vhadzovat lístky se svými názory, návrhy, dotazy a připomínkami, a vedení by na tyto názory a dotazy reagovalo buď činem či odpovědí, čímž by se zlepšila oboustranná komunikace.

I **oblast kariérního růstu** zaznamenala nespokojenost. Ve výpovědích se odráží individuální postoj a rozdílné preference zaměstnanců. Zatímco jedni jsou spokojeni se stávající situací, i přesto, že nevidí moc možností ke zvyšování své kvalifikace a povýšení, jiní by rádi pracovali na svém odborném rozvoji a uvítali by podporu ze strany firmy. Zde by mohlo napomoci pravidelné roční **hodnocení zaměstnanců**, které se sice ve firmě provádí, ale využívá se pouze za účelem zvyšování pracovního výkonu a zlepšení chování, nikoliv pro nastavení efektivního systému řízení kariéry zaměstnanců. Touto cestou by se vedoucí zaměstnanci dozvěděli od svých podřízených o jejich potřebách a přáních zvyšovat svou kvalifikaci a mohli by navrhnout vhodný způsob vzdělávání, který by byl optimální i z hlediska potřeb firmy. To by umožnilo individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům a prostředky na vzdělávání by se vynakládaly efektivně. I toto opatření stejně jako to předešlé by mohlo napomoci zlepšit vztah pracovníků ke svým nadřízeným. Na druhé straně je však třeba si uvědomit, že zaměstnanci ve firmě tohoto rozsahu mají jen omezené možnosti osobního rozvoje.

V **oblasti pracovního prostředí** se ukázala být teplota ve skladu jako faktor, se kterým jsou pracovníci nespokojeni. V teplých letních dnech je zde horko a v zimě velice chladno. V současnosti je to řešeno tak, že skladníci dostávají teplé oblečení a boty od firmy, v létě se pak větrá vraty skladu. Jedna z možností, jak zmírnit nepříznivé podmínky v létě je **zajištění pitného režimu** a v rámci toho i určitého množství iontových nápojů, které vykompenzují ztrátu vitamínů a minerálů, ke které dochází pocením. Samozřejmě optimální by bylo zavedení klimatizace a topení, ale to je v současné době nad finanční možnosti firmy.

Výše uvedená doporučení jsou shrnuta v následující tabulce 9, která obsahuje také náklady na jednotlivá opatření a celkové roční náklady, které by musely být vynaloženy na zavedení doporučení do podnikové praxe.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 9 Náklady na zavedení doporučení na zlepšení stávající situace

Benefit	Náklady na zaměstnance v Kč	Počet zaměstnanců	Náklady celkem v Kč
Zveřejnění systému odměňování	0,-	x	0,-
Komunikace možnosti zvyšování platů	0,-	x	0,-
Zavedení tzv. sick-days (3 dny) *)	4.771,-	58	276.743,-
Poukaz na masáž	500,-	58	29.000,-
Zlepšení předávání informací	0,-	x	0,-
Více chvály, konstruktivní kritika	0,-	x	0,-
Zavedení „schránky důvěry“ **)	x	x	300,-
Využití hodnocení zaměstnanců ke zvyšování kvalifikace	0,-	x	0,-
Pitný režim v létě pro skladníky - iontové nápoje ***)	80,-	8	640,-
- balená voda (60 dní ***)	20,- /osoba/den	8	9.600,-
Roční náklady celkem	x	x	316.283,-

Vysvětlivky a poznámky: *) Pro výpočet byla použita průměrná hrubá mzda na zaměstnance ve firmě VaV (24.880,- Kč), na tuto částku musí firma vynaložit 33.400,- Kč, což činí při průměrném měsíčním počtu 21 pracovních dnů 4.771,- Kč/3 dny (33.400/21 x 3).

**) Jednorázový náklad.

***) Pro výpočet nákladů na pitný režim byl použit počet 8 zaměstnanců, kteří pracují ve skladu.

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by se vedení společnosti rozhodlo místo zavedení tzv. sick-days zvýšit dovolenou o jeden týden, pak by se celkové roční náklady zvýšily ještě o 184.495,- Kč (33.400/21 x 2 x 58). V tom případě by celkové roční náklady činily 500.778,- Kč.

4 Závěr

Tématem této bakalářské práce je **Spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci**. Pro tuto práci byla zvolena společnost Vrabc a Vrabc s.r.o. se sídlem v Loukově v okrese Mladá Boleslav.

Dílčími cíli této práce bylo zmapovat a vyhodnotit jednotlivé oblasti spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Vrabc a Vrabc s.r.o., nalézt odpovědi na otázky, zda jsou zaměstnanci ve společnosti celkově spokojeni, či spíše nespokojeni, a v neposlední řadě zjistit, co je převážně zdrojem jejich spokojenosti v práci, s čím jsou naopak nespokojeni a co by si sami přáli zlepšit ve svém zaměstnání. **Hlavním cílem** pak bylo na základě výše uvedených dílčích cílů navrhnout možná doporučení ke zlepšení stávající situace v oblasti spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Vrabc a Vrabc s.r.o.

Práce byla rozdělena do dvou hlavních částí, z nichž první je teoretická a druhá praktická. **Teoretická část** se zaměřuje na objasnění pojmů a teoretických východisek souvisejících s pracovní spokojeností. Je zde několika autory definován pojem pracovní spokojenosti. Popisuje vztah mezi spokojeností v práci a pracovním výkonem a mezi spokojeností a pracovní motivací opět v pojetí několika autorů. V jedné ze subkapitol jsou rozvedeny nejznámější teorie motivace pracovního jednání a v další jsou pak charakterizovány faktory, které vedou ke spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v organizaci. Ještě před samotnou teoretickou část byla zařazena metodika práce, kde je podrobně rozveden proces získávání a zpracování primárních dat, v jejímž rámci je popsána především tvorba dotazníku a způsob použití v organizaci, ale také použité doplňkové metody sběru primárních dat (individuální rozhovory).

V úvodní kapitole **praktické části** je představena vybraná organizace, ve které bylo šetření prováděno. Součástí tohoto představení se stal i popis charakteristik jednotlivých oblastí a faktorů pracovní spokojenosti tak, jak je to v organizaci v současnosti nastaveno. Popsané oblasti se shodují s těmi, které obsahuje teoretická část.

Stěžejní obsah praktické části bakalářské práce je věnován vyhodnocení výsledků provedeného dotazníkového šetření, které bylo použito jako hlavní zdroj získání primárních dat. Tato data byla zanesena do tabulky v programu Microsoft Excel a zpracována s pomocí kontingenčních tabulek a grafů. Výsledné informace byly doplněny o informace získané provedenými nestrukturovanými a polostrukturovanými rozhovory. Tyto informace pak byly vzájemně porovnávány a byly z nich vyvozeny závěry, na základě kterých byla navržena doporučení na zlepšení současného stavu v oblasti pracovní spokojenosti.

Ze základního souboru, který čítá 58 zaměstnanců, bylo osloveno 52 zaměstnanců, což je soubor výběrový pro provedené dotazníkové šetření. Návratnost dosáhla téměř 83 %, dotazník vyplnilo a odevzdalo 43 pracovníků.

Ze získaných výsledků je patrné, že **zaměstnanci jsou ve společnosti VaV celkově spokojeni**. Pouze 3 zaměstnanci ze 43, kteří odevzdali vyplněný dotazník, vyjádřili svou celkovou pracovní nespokojenost.

Dílčí nespokojenost byla zaznamenána především v **oblasti systému odměňování**, kde by si zaměstnanci přáli kromě vyššího platu také spravedlivé a transparentní odměňování. Také by chtěli více benefitů, jako např. delší dovolenou. Další oblastí vyvolávající nespokojenost se jeví **nedostatečné informování** pracovníků. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci v této oblasti především s faktorem informovanosti o cílech a dlouhodobých strategiích podniku. Zde bylo zjištěno, že vedoucí jednotlivých oddělení a prodejen tyto informace od nejvyššího vedení mají, ale ti už je nepředávají svým podřízeným. Někteří zaměstnanci vyjádřili svou **nespokojenost s jejich přímým nadřízeným**, ve kterého údajně nemají důvěru, myslí si, že není spravedlivý a neumí ocenit jejich práci. Problematická se jeví i **oblast možnosti rozvoje zaměstnanců a kariérního růstu**, kdy někteří zaměstnanci jsou spokojeni, jiní se ovšem domnívají, že nemají žádnou možnost kariérního růstu a tudíž nemají zájem na zvyšování své kvalifikace. A pak je zde skupina pracovníků, kteří by rádi pracovali na svém rozvoji a uvítali by podporu ze strany organizace. **V oblasti pracovního prostředí** byl shledán pouze jeden faktor zapříčínující pracovní nespokojenost, a to pouze jedné skupiny pracovníků. Jedná se o **teplotu ve skladu**. Jelikož zde není zavedena klimatizace a ve velkém skladu ani topení, je zde v teplých letních dnech horko a ve dnech, kdy mrzne, značná zima.

Naopak velice dobře co se týče, spokojenosti zaměstnanců, dopadla oblast vztahů na pracovišti, organizace práce a komunikace a oblast obsahu práce. Také s většinou faktorů z oblasti pracovního prostředí a pracovních podmínek **jsou zaměstnanci spokojeni**.

V poslední kapitole této bakalářské práce byla shrnuta navržená doporučení, která by měla vést ke zlepšení stávající situace v oblasti spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Vrabec a Vrabec s.r.o.

Jedná se o **následující doporučení**:

- zveřejnit systém odměňování;
- komunikovat se zaměstnanci možnosti zvyšování platů;
- zvýšení řádné dovolené o jeden týden nebo zavedení tzv. sick-days;
- poukaz na masáž na konci roku jako poděkování všem zaměstnancům;
- zlepšit předávání informací od vedoucích zaměstnanců na své podřízené;
- více chválit, kritizovat konstruktivně;
- zavést „schránku důvěry“;
- využít pravidelné hodnocení zaměstnanců k zavedení zvyšování kvalifikace;
- skladníkům zajistit pitný režim v létě.

U jednotlivých doporučení byly z kalkulovány přibližné náklady, které by musela firma vynaložit na jejich zavedení.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, V. a kol., *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha : Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

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

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha : Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck. 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing. 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing. 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha : Oeconomica. 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

PUNCH, K. F., *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha : Portál. 2008. 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SIMOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. 2. vyd. Liberec : TUL, 2010. 138 s. ISBN 978-80-7372-662-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

Oficiální internetové stránky společnosti Vrabec a Vrabec s.r.o. [online]. 2006 [cit. 2014-06-10] Dostupné z WWW: <http://www.vrabecavrabec.cz/>.

VÚPSV. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z WWW: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>.

Jiné zdroje

Interní zdroje společnosti Vrabec a Vrabec

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 1 Dotazník (přední a zadní strana)

Dobrý den,							
jsem studentkou VŠEM a chtěla bych Vás požádat o spolupráci při psaní bakalářské práce na téma "Spokojenost zaměstnanců v organizaci". Za tímto účelem Vám předkládám k vyplnění tento dotazník.							
Dotazník je přísně anonymní a data z něho nebudou zpřístupněna třetím osobám.							
V případě zájmu mohu zpřístupnit pouze celkové výsledky šetření.							
Vyplněný dotazník prosím vhoďte do schránky umístěné v jídelně, do středy 20.08.2014.							
Děkuji Vám předem za Váš čas a vyplnění dotazníku. Jaroslava Bičíková s podporou vedení firmy							
Označte křížkem políčko s příslušnou odpovědí							
DOTAZNÍK				Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1a	Rozumím systému odměňování v naší firmě						
1b	Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé						
1c	Domnívám se, že mzdy ve srovnání s ostat. firmami v regionu jsou přiměřené						
1d	Firma poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod (benefitů)						
2a	Vztahy na pracovišti jsou přátelské						
2b	Spolupracovníci na pracovišti jsou ochotni mi kdykoli poradit a pomoci						
2c	Spolupráce s ostatními odděleními je dobrá						
2d	Mám možnost sdělovat své připomínky a nápady ke zlepšení						
3a	Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce						
3b	Znám přesně postup výkonu své práce						
3c	Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce						
3d	Jsem dostatečně informován(a) o vývoji a plánech společnosti						
4a	Můj nadřízený má u zaměstnanců důvěru						
4b	V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit						
4c	Můj nadřízený umí pochválit a ocenit dobrou práci						
4d	Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě						
5a	Moje práce je podnětná a zajímavá						
5b	Práce, kterou vykonávám, je rozmanitá						
5c	Mám pocit, že dělám užitečnou práci.						
6a	Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti						
6b	Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností						
6c	Firma mi poskytuje perspektivu odborného rozvoje (zvyšování kvalifikace)						
6d	Firma poskytuje perspektivu dalšího postupu						
7a	Pracovní doba mi vyhovuje						
7b	Pracoviště je bezpečné						
7c	Teplota na pracovišti je přijatelná						
7d	Pracoviště mi vyhovuje						
8	Celkově jsem ve společnosti spokojen(a)						

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Označte křížkem políčko s příslušnou odpovědí					
		Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)
9	Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?				
9a	Platové ohodnocení				
9b	Zaměstnanecké výhody				
9c	Vztahy s kolegy				
9d	Informovanost o hospodaření podniku				
9e	Přímý nadřízený				
9f	Organizace práce				
9g	Možnosti rozvoje				
9h	Pracovní prostředí				
9i	Pracovní doba				
9j	Jistota zaměstnání				
Označte křížkem políčko před příslušnou odpovědí					
Zařadte se prosím do své profesní skupiny:					
<input type="checkbox"/>	vedoucí zaměstnanec				
<input type="checkbox"/>	referent v administrativě (THP)				
<input type="checkbox"/>	skladník				
<input type="checkbox"/>	obchodní zástupce				
<input type="checkbox"/>	prodavač				
Zaškrtněte prosím křížkem políčko před místem, kde pracujete:					
<input type="checkbox"/>	v Loukově				
<input type="checkbox"/>	na prodejně				
<input type="checkbox"/>	kancelář mimo firmu				
Zařadte se prosím do své věkové kategorie:					
<input type="checkbox"/>	do 20 let				
<input type="checkbox"/>	21 - 30 let				
<input type="checkbox"/>	31 - 40 let				
<input type="checkbox"/>	41 - 50 let				
<input type="checkbox"/>	51 a více let				

Zdroj: vlastní vyhotovení

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 2 Souhrnná tabulka dat z dotazníků

Obrázek 1 Souhrnná tabulka dat z dotazníků – část 1

Obrázek 2 Souhrnná tabulka dat z dotazníků – část 2

Zdroj: vlastní vyhotovení

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 3 Základní okruhy otázek polostrukturovaného rozhovoru

- 1) Jak vnímáte současný systém odměňování (z pohledu výše své mzdy, možnosti nárůstu mzdy, spravedlnosti odměňování, zaměstnaneckých výhod)?
- 2) Jak vnímáte současnou atmosféru na pracovišti (vztahy s kolegy, vztahy s ostatními odděleními nebo prodejny)?
- 3) Jak vnímáte organizaci práce (po stránce předávání informací, podmínek a času k výkonu své práce)? Do jaké míry znáte cíle a dlouhodobou strategii společnosti?
- 4) Co oceňujete na svém přímém nadřízeném? Umí Vás pochválit, vytknout chybu? Má u zaměstnanců autoritu?
- 5) Jak jste spokojen(a) s obsahem své práce (ohledně náplně práce, samostatnosti, smyslu a užitečnosti práce)?
- 6) Jak vnímáte možnost osobního rozvoje ve společnosti (z pohledu účasti na vzdělávacích kurzech, možnosti povýšení)?
- 7) Jak vnímáte současné pracovní prostředí a pracovní podmínky ve firmě (pracovní zázemí, vybavení a bezpečnost pracoviště, pracovní dobu)?
- 8) Co byste na výše uvedených oblastech změnil(a)?

Příloha č. 4 Fotografie centrálního skladu v Loukově

Obrázek 3 Centrální sklad v Loukově



Zdroj: vlastní vyhotovení

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 5 Maloobchodní síť prodejen

Klatovy



Ústí nad Labem



Liberec



Hradec Králové



Zdroj: internetové stránky Vrabeč a Vrabeč

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Turnov



Šumperk



Písek



Kolín



Zdroj: internetové stránky Vrabc a Vrabc

Vysoká škola ekonomie a managementu

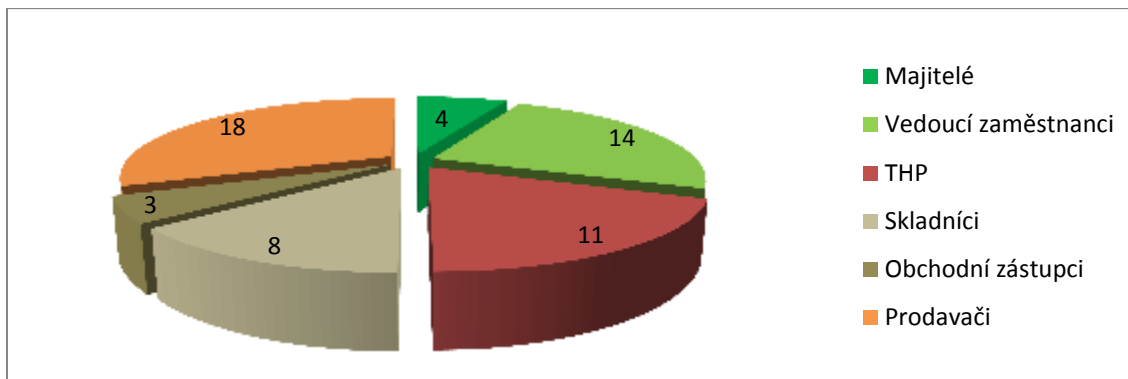
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

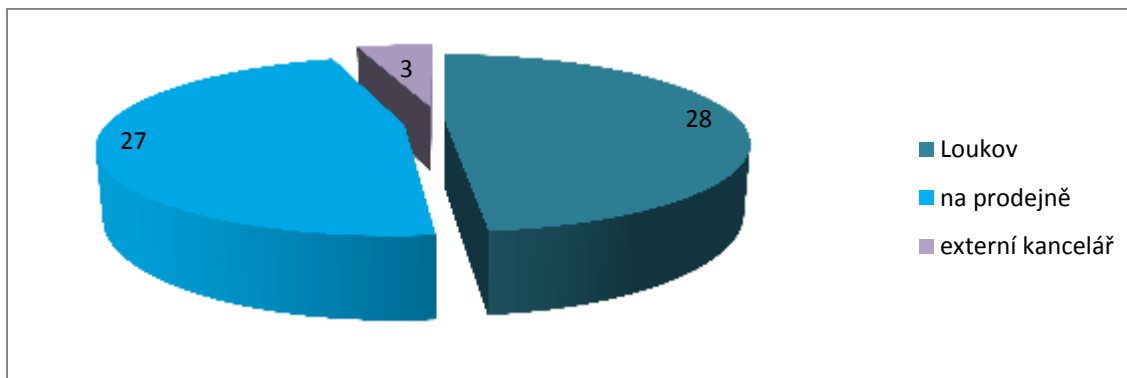
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 6 Struktura zaměstnanců ve společnosti Vrabec a Vrabec s.r.o.

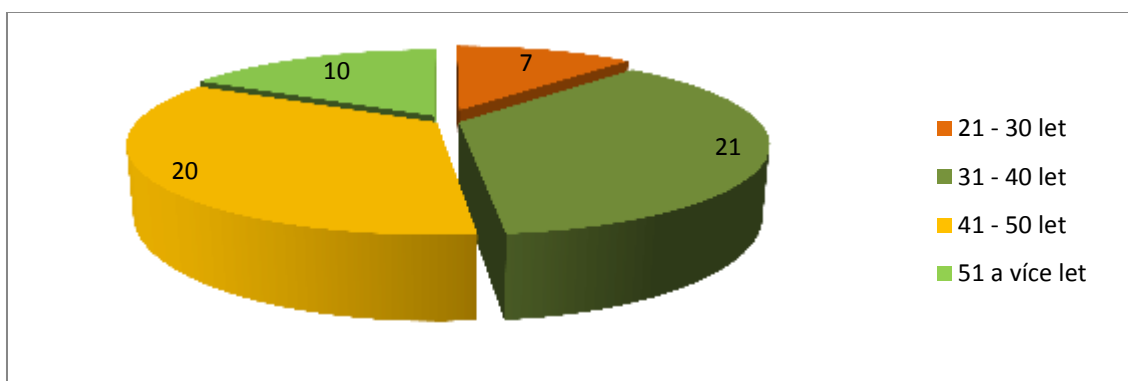
Graf 1 Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení



Graf 2 Struktura zaměstnanců dle místa výkonu práce



Graf 3 Struktura zaměstnanců podle věku



Zdroj všech grafů na této straně: vlastní zpracování dle vlastního šetření

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 7 Záznam o hodnocení zaměstnance THP

VRABEC a VRABEC s.r.o.				Období	
Záznam o hodnocení zaměstnance THP				Útvar	fakturace
FB1_06_1					
	<i>jméno</i>				
	<i>příjmení</i>				
1) je délka zaměstnání přínosem pro jeho/její práci					
2) je ochotný/ná učit se nové věci					
3) je ochotný/ná udělat práci za ostatní					
4) je samostatný/ná, aktivní při hledání práce za druhé					
5) ovládá a používá samostatně pro svoji práci BW					
6) ovládá a používá EXCEL, WORD					
7) ovládá pracovní postupy jiných pracovišť					
8) používá samostatně a automaticky					
9) je odborně způsobilý/lá pro práci se spojovacím materiálem					
10) má zájem a snahu samostatně se odborně vzdělávat					
11) je jazykově vybaven/na a použitelný/ná					
12) ochota jazykově se vzdělávat					
13) ochota zapojit se do řešení problémů jiných pracovních míst					
<i>Legenda k hodnocení:</i>					
ano - 3 body					
částečně - 2 body					
ne - 1 bod					

Příloha č. 8 Záznam o hodnocení zaměstnance SKLAD

VRABEC a VRABEC s.r.o.				Období	
Záznam o hodnocení zaměstnance SKLAD				Útvar	Sklad
FB1_06_2					
	<i>jméno</i>				
	<i>příjmení</i>				
1) je délka zaměstnání přínosem pro jeho/její práci					
2) je ochotný/ná učit se nové věci					
3) je ochotný/ná udělat práci za ostatní					
4) je samostatný/ná, aktivní při hledání práce za druhé					
5) ovládá a používá samostatně pro svoji práci BW					
6) ovládá a používá čtečku					
7) ovládá pracovní postupy jiných pracovišť-výdej,příjem,atd.					
8) používá samostatně a automaticky					
9) je odborně způsobilý/lá pro práci se spojovacím materiálem					
10) má zájem a snahu samostatně se odborně vzdělávat					
11) je ochotný/ná dělat přesčas z důvodu dokončení práce					
12) je ochotný/ná samostatně a bezchybně pracovat					
13) ochota zapojit se do řešení problémů jiných pracovních míst					
<i>Legenda k hodnocení:</i>					
ano - 3 body					
částečně - 2 body					
ne - 1 bod					

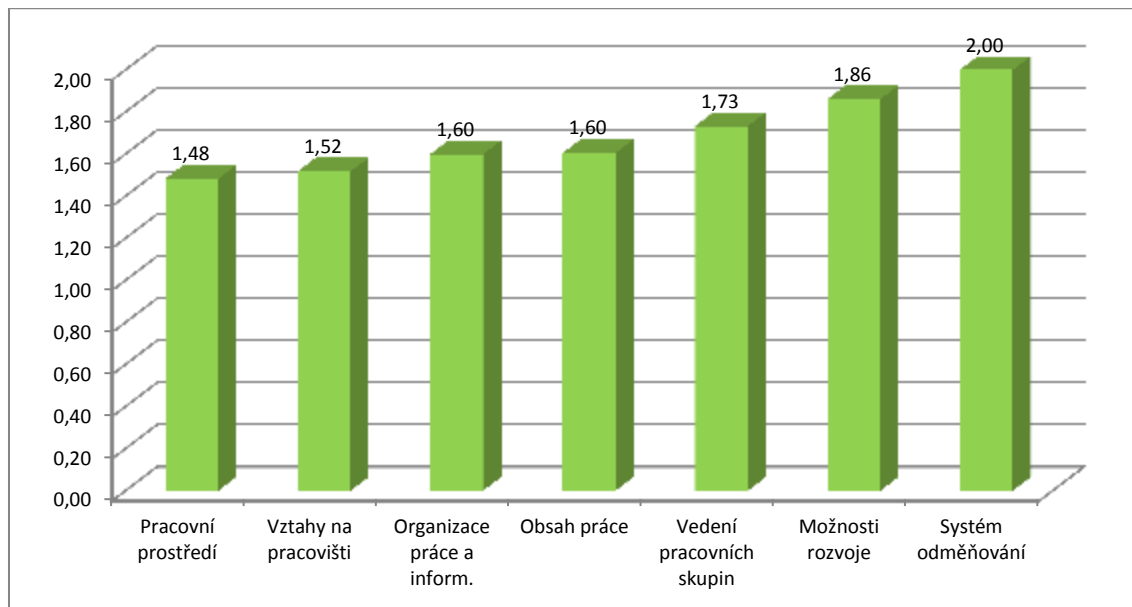
Zdroj: Interní zdroj firmy Vrabec a Vrabec

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

Příloha č. 9 Postoje zaměstnanců k jednotlivým oblastem pracovní spokojenosti

Graf 8 Postoje zaměstnanců k jednotlivým oblastem pracovní spokojenosti (vyjádřeno v průměrných hodnotách odpovědí)



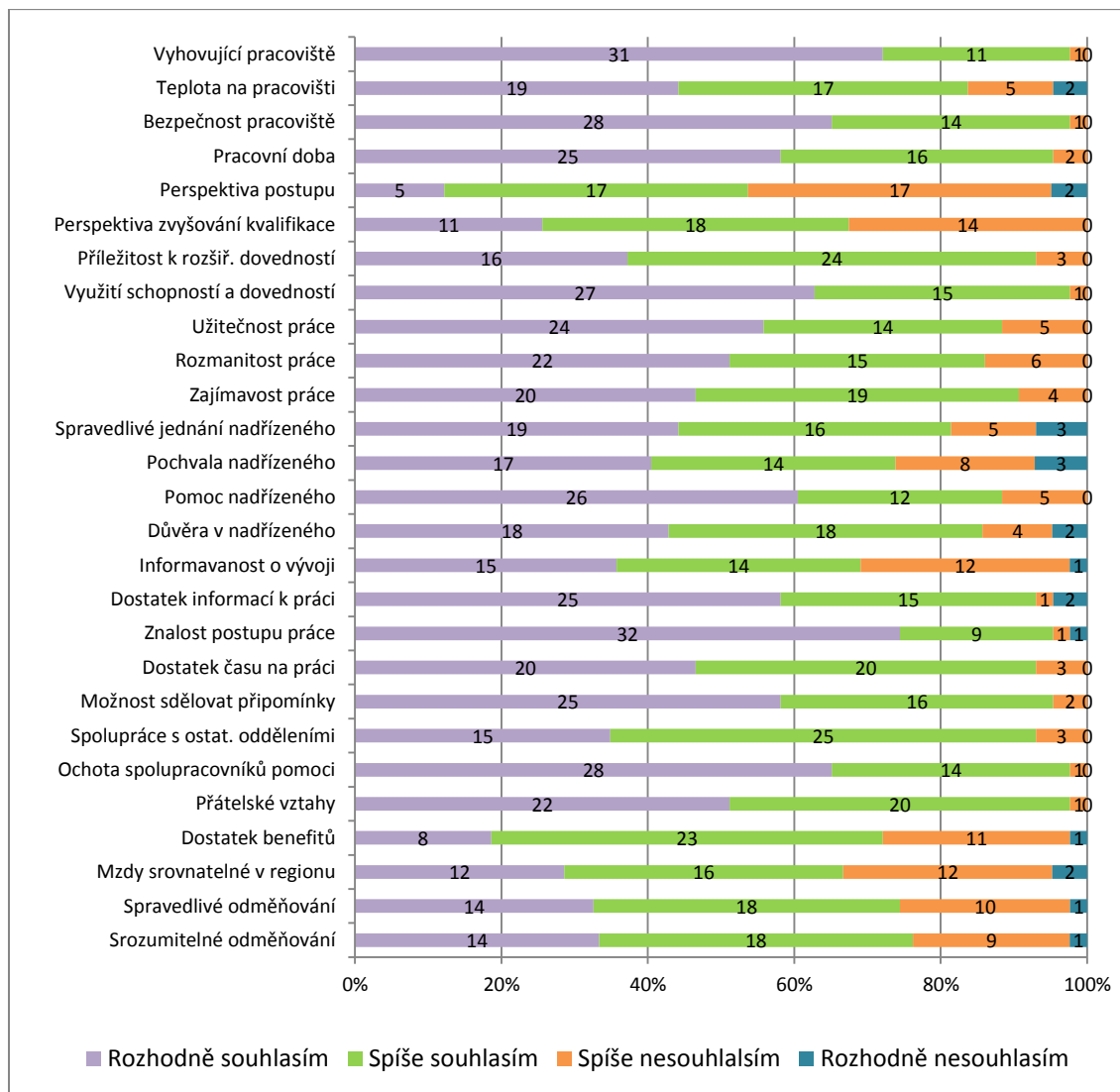
Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 10 Postoje zaměstnanců k jednotlivým oblastem pracovní spokojenosti

Graf 9 Postoje zaměstnanců k jednotlivým oblastem pracovní spokojenosti - struktura odpovědí



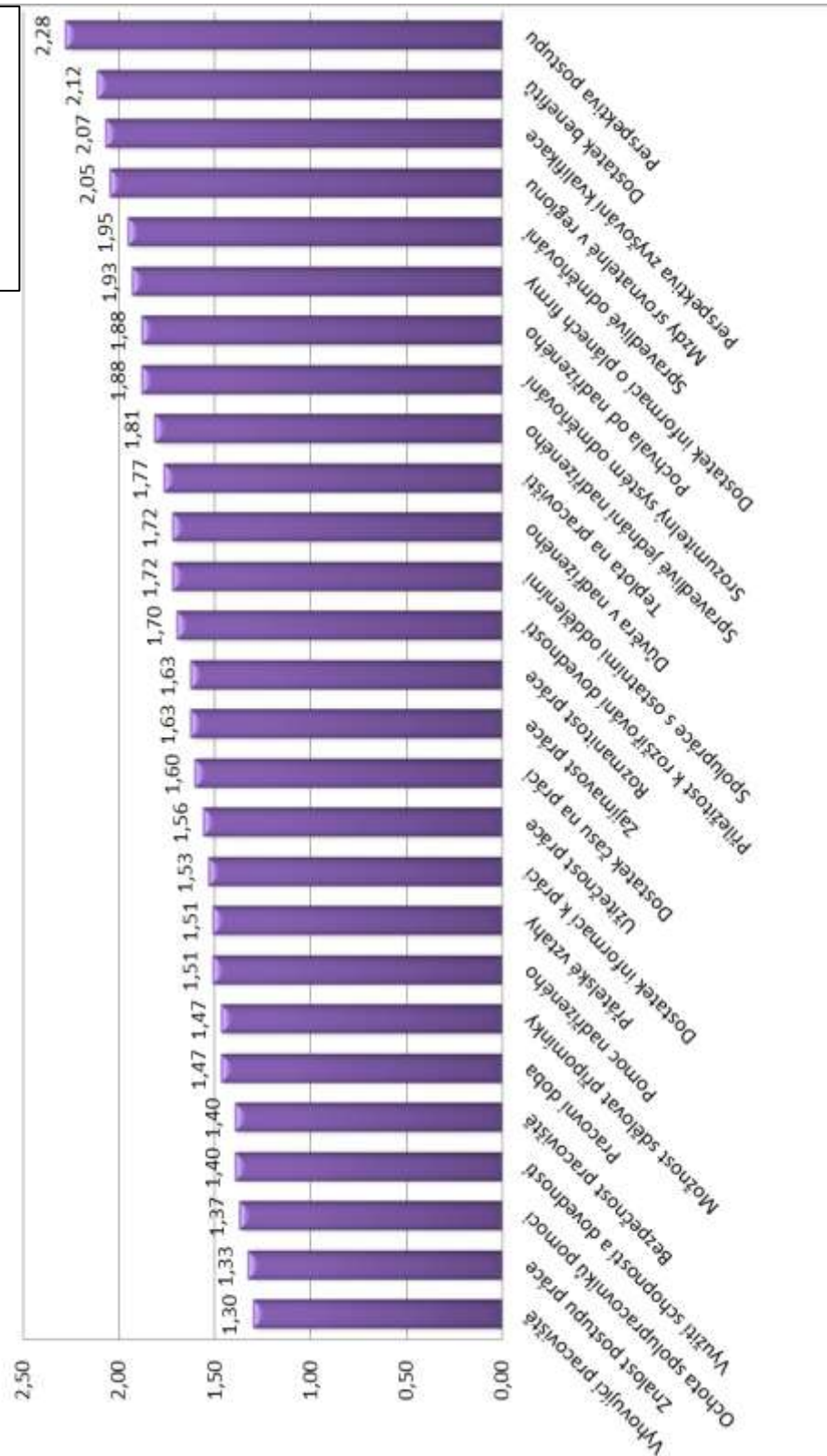
Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 11

Graf 10
Jednotlivé faktory
pracovní
spokojenosti
(vyjádřeno v
průměrných
hodnotách odpovědí)



Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

Vysoká škola ekonomie a managementu

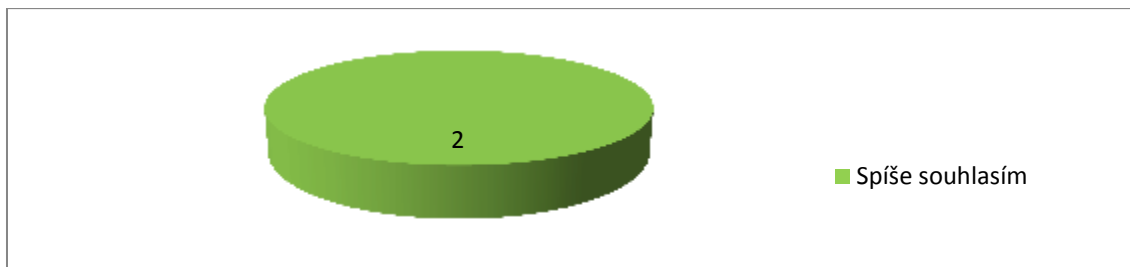
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

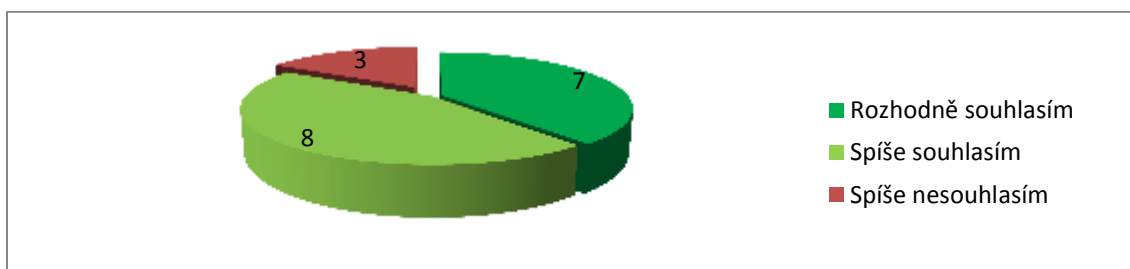
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 12 Celková spokojenost

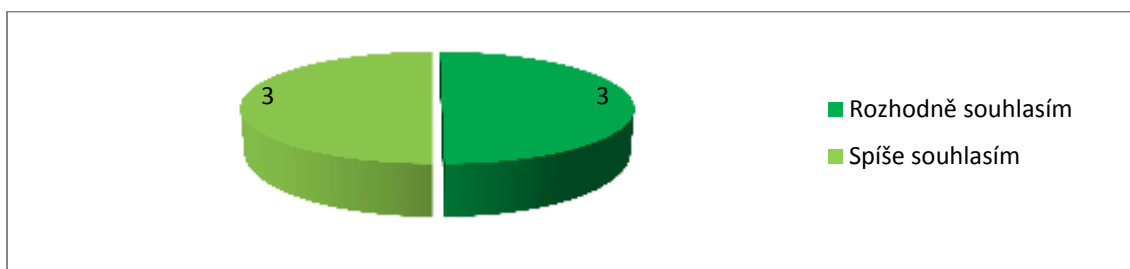
Graf 15 Celková spokojenosti podle pracovního zařazení – obchodní zástupci



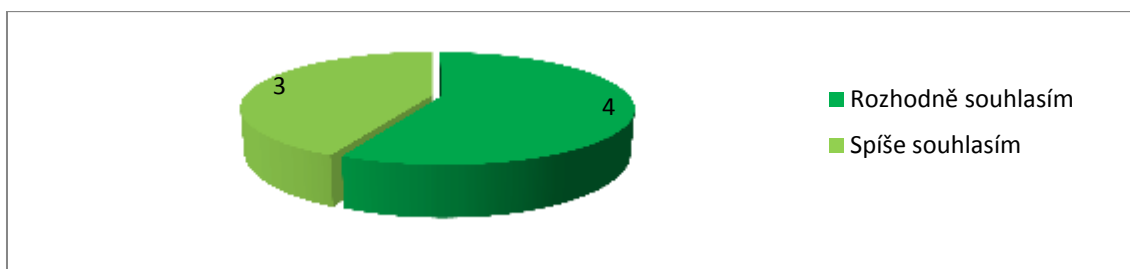
Graf 16 Celková spokojenosti podle pracovního zařazení – prodavači



Graf 17 Celková spokojenosti podle pracovního zařazení – skladníci



Graf 18 Celková spokojenosti podle pracovního zařazení – THP

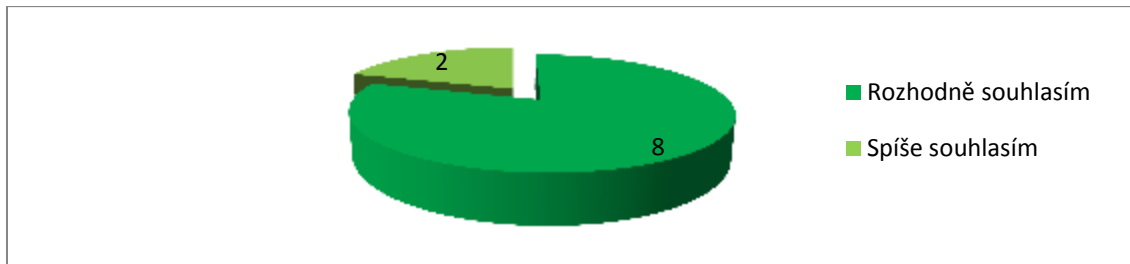


Zdroj všech grafů na této straně: vlastní zpracování dle vlastního šetření

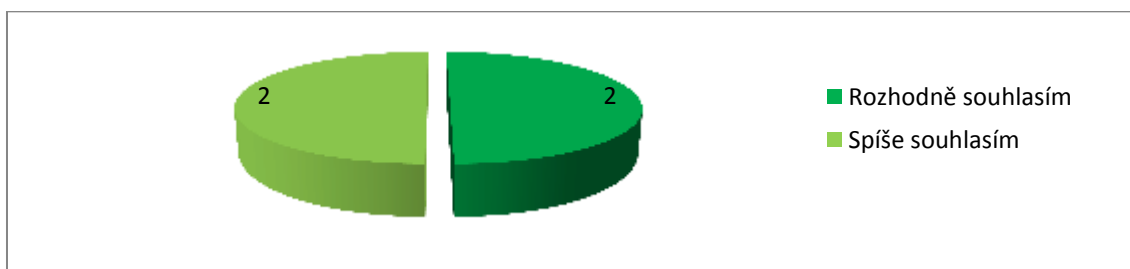
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

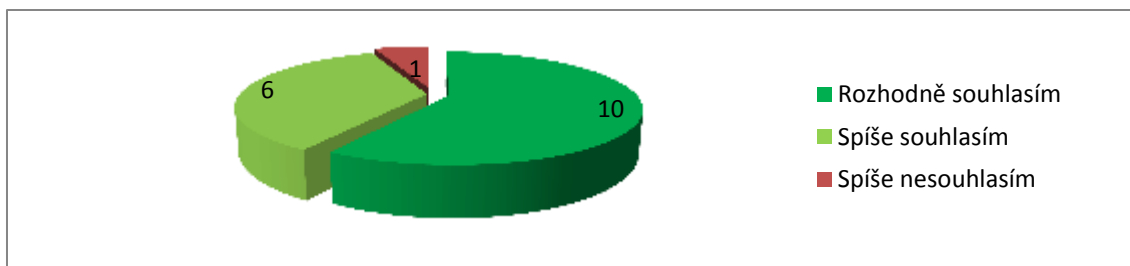
Graf 19 Celková spokojenosti podle pracovního zařazení – vedoucí zaměstnanci



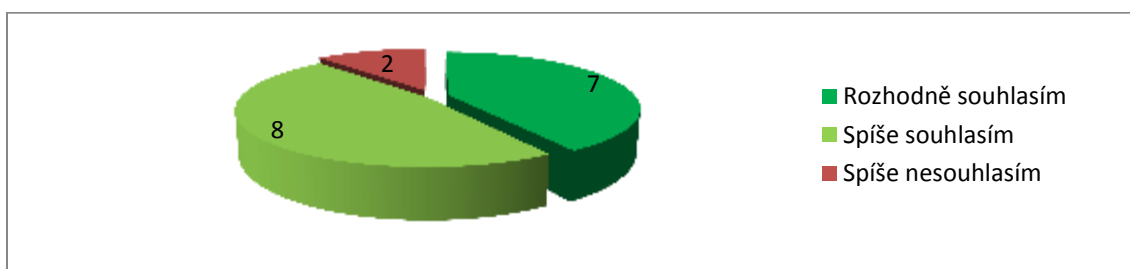
Graf 20 Celková spokojenosti podle věku – 21 – 30 let



Graf 21 Celková spokojenosti podle věku – 31 – 40 let



Graf 22 Celková spokojenosti podle věku – 41 – 50 let

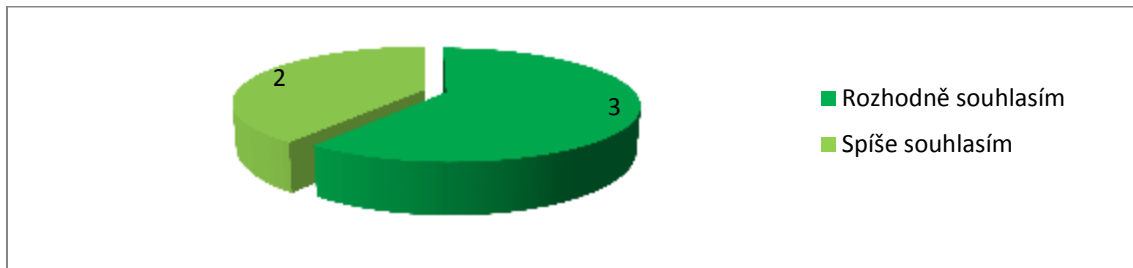


Zdroj všech grafů na této straně: vlastní zpracování dle vlastního šetření

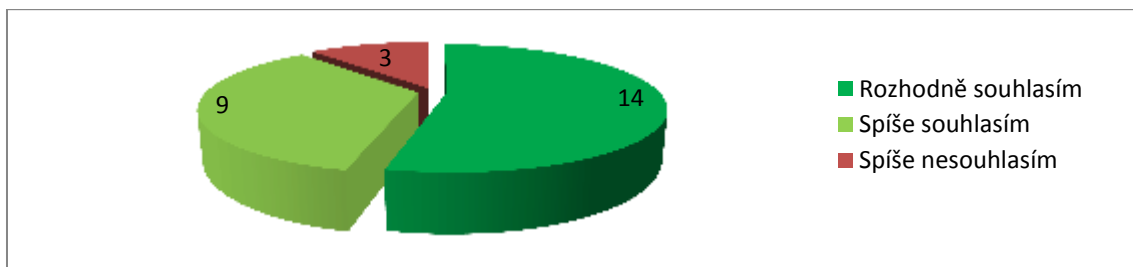
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

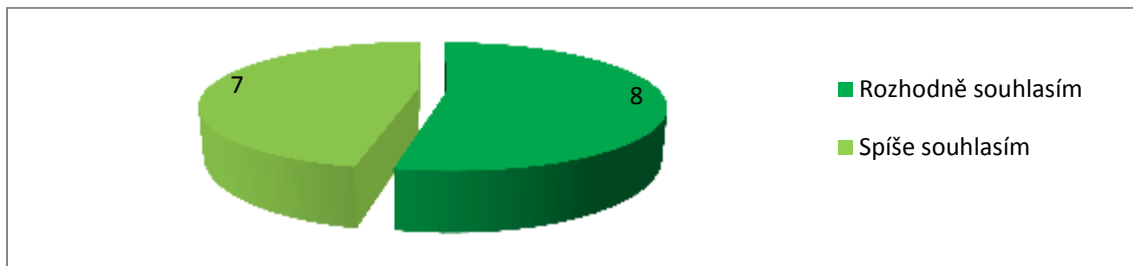
Graf 23 Celková spokojenosti podle věku – 51 a více let



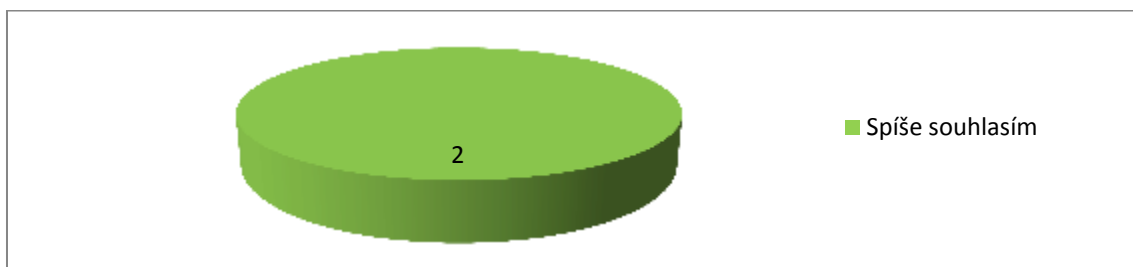
Graf 24 Celková spokojenosti podle místa výkonu práce - prodejna



Graf 25 Celková spokojenosti podle místa výkonu práce – centrální sklad Loukov



Graf 26 Celková spokojenosti podle místa výkonu práce – externí kancelář



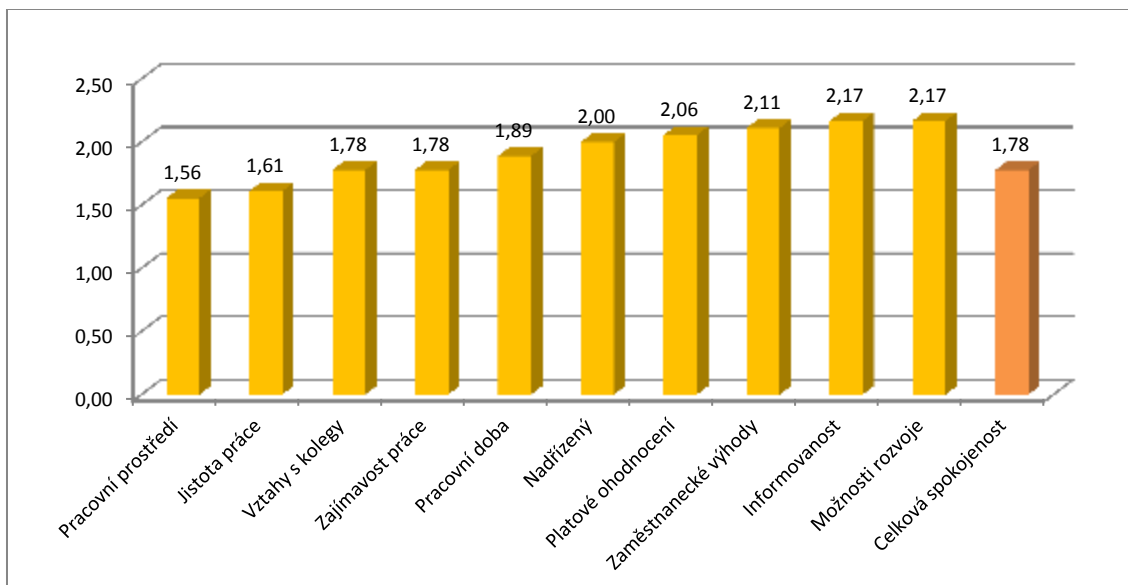
Zdroj všech grafů na této straně: vlastní zpracování dle vlastního šetření

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

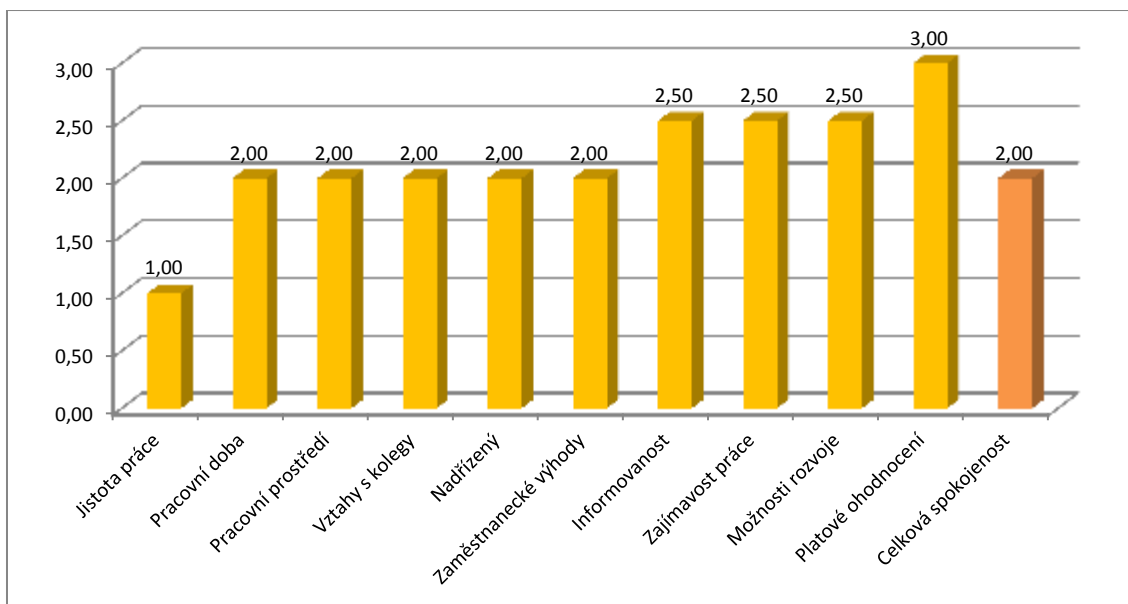
Příloha č. 13 Spokojenost s jednotlivými oblastmi práce

Graf 28 Spokojenost s jednotlivými oblastmi práce dle pracovního zařazení – prodavači (vyjádřeno v průměrných hodnotách odpovědí)



Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

Graf 29 Spokojenost s jednotlivými oblastmi práce dle pracovního zařazení – obchodní zástupci (vyjádřeno v průměrných hodnotách odpovědí)



Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

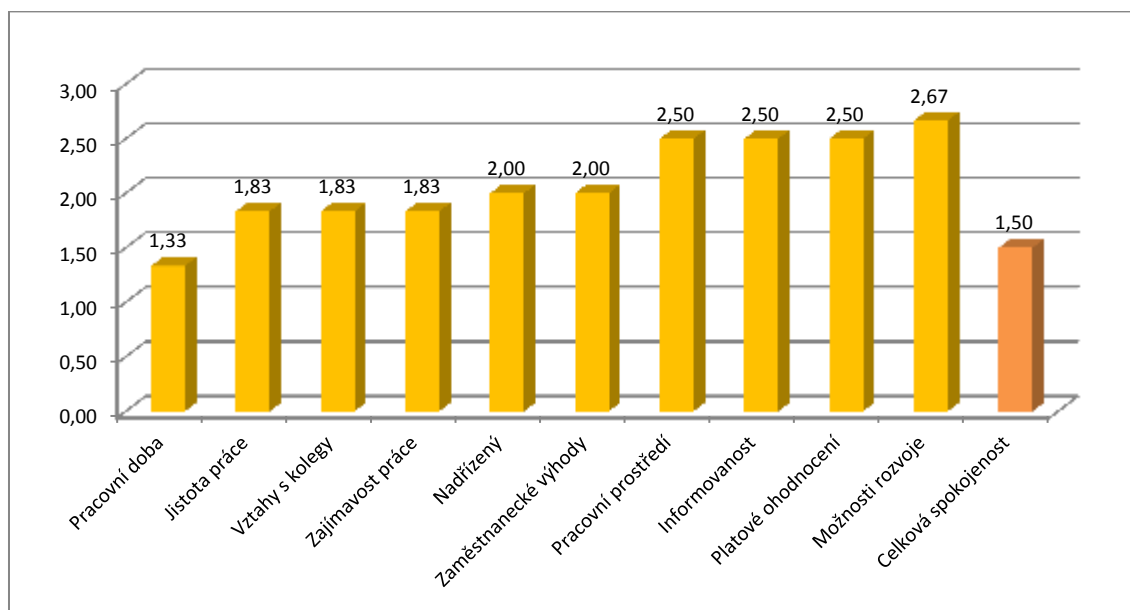
Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

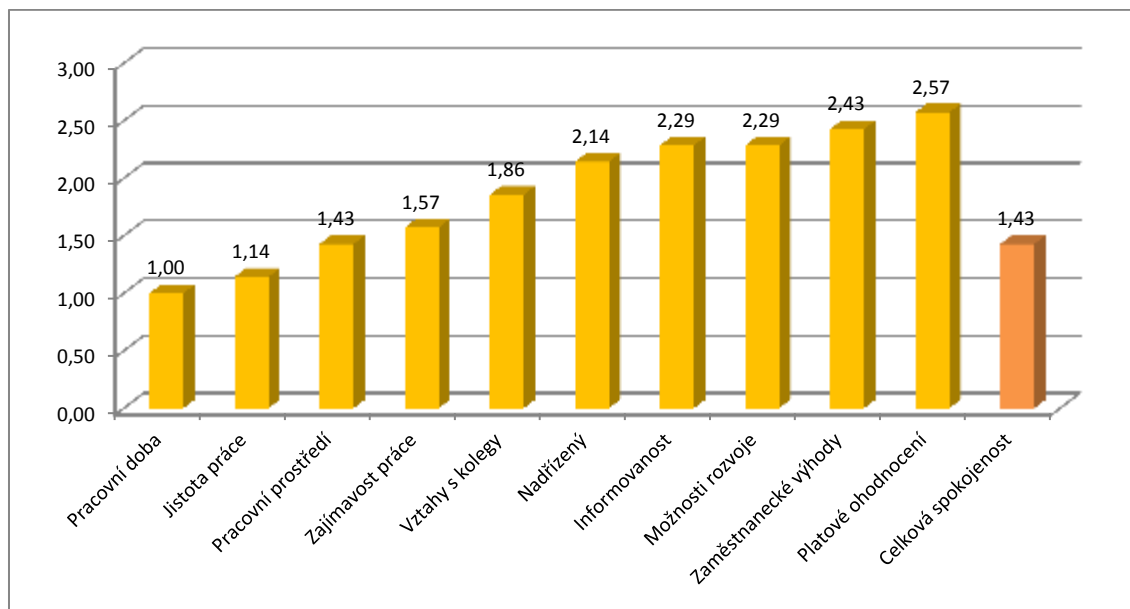
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 30 Spokojenost s jednotlivými oblastmi práce dle pracovního zařazení – skladníci (vyjádřeno v průměrných hodnotách odpovědí)



Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

Graf 31 Spokojenost s jednotlivými oblastmi práce dle pracovního zařazení – THP (vyjádřeno v průměrných hodnotách odpovědí)

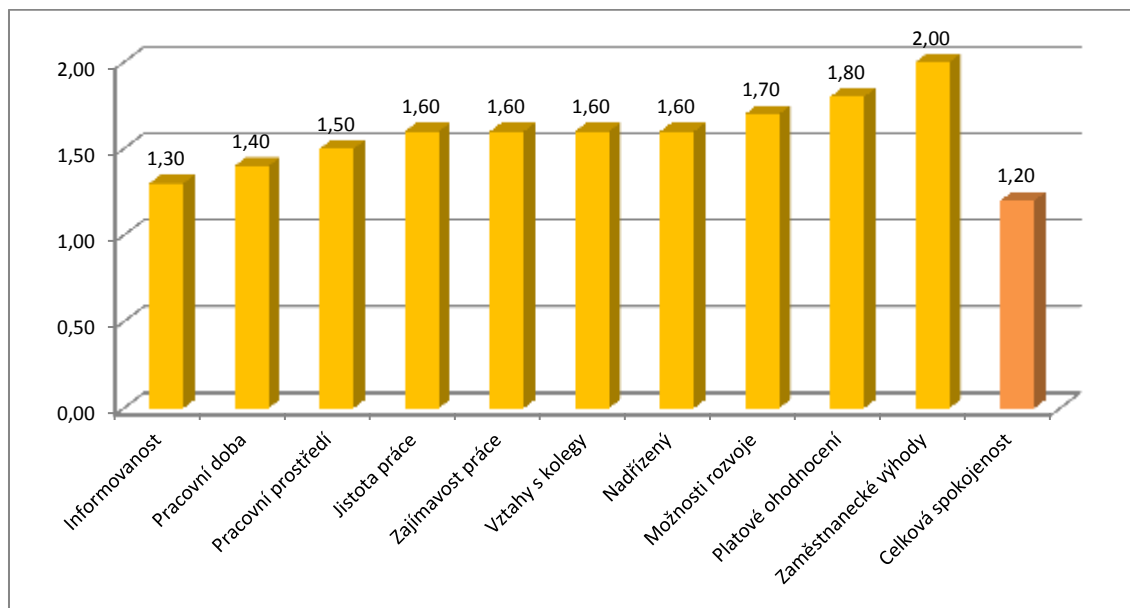


Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 32 Spokojenost s jednotlivými oblastmi práce dle pracovního zařazení – vedoucí zaměstnanci (vyjádřeno v průměrných hodnotách odpovědí)



Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního šetření