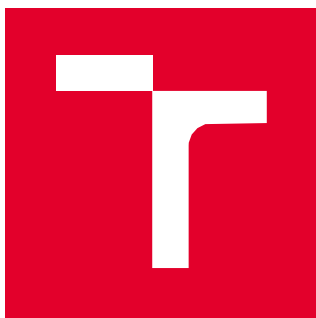




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

THE ANALYSIS OF THE SATISFACTION OF EMPLOYEES IN SELECTED COMPANY AND SUGGESTIONS
OF ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Žáčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Nikola Žáčková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je předložení návrhů, které budou reflektovat výsledky výzkumu provedeném v analytické části práce a které povedou ke zlepšení spokojenosti pracovníků ve vybraném podniku.

Základní literární prameny:

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

JOHN, Arnold et. al. Work psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010. ISBN 978-0273711216.

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

NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců ve firmě AG Transport, s.r.o. Teoretická část práce je věnována představení problematiky spokojenosti zaměstnanců, analytická část je pak zaměřena na popis společnosti. Analýza samotné spokojenosti pracovníků proběhne formou dotazníkového šetření. Na základě výsledků z tohoto šetření budou formulovány návrhy na zlepšení spokojenosti pracovníků v dané firmě.

ABSTRACT

The thesis is concerned with the analysis of satisfaction of employees in the company AG Transport, s.r.o. The theoretical part is devoted to introducing the issues of satisfaction of staff. The analytical part is then focused on the description of the company. The analysis itself will be conducted through a questionnaire. Based on the results of this survey, suggestions on improving the satisfaction of the company's workers will be expressed.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pracovní spokojenost, dotazníkové šetření, zaměstnanci, motivace

KEYWORDS

Employees' Satisfaction, Questionnaire Research, employee, motivation

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

ŽÁČKOVÁ, N. *Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 93 s.
Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě a návrhy na její zlepšení“ vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a materiály uvádím v seznamu použité literatury.

V Brně dne

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu své diplomové práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho cenné rady, které mi poskytoval po celou dobu tvorby této diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy AG Transport, s.r.o. za jejich spolupráci a v neposlední řadě své rodině, která mi byla na blízku po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1.1 Vymezení problému práce	11
1.2 Cíle práce	11
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
2.1 Definice a pojetí pracovní spokojenosti.....	12
2.2 Faktory pracovní spokojenosti	14
2.3 Teorie pracovní spokojenosti	18
2.3.1 Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti	18
2.3.2 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti.....	20
2.4 Vztah pracovní spokojenosti a pracovního výkonu.....	21
2.5 Metody měření pracovní spokojenosti.....	22
2.6 Motivace a další pojmy související s pracovní spokojeností	24
2.6.1 Motivace	24
2.6.2 Proces motivace	27
2.6.3 Typy motivace	28
2.6.4 Pracovní motivace.....	29
2.6.5 Motivace a výkon.....	30
2.6.7 Faktory ovlivňující pracovní výkon a výkonnost	32
2.7 Motivační program	33
2.8 Hodnocení zaměstnanců	36
2.8.1 Hodnotící rozhovor	36
2.9 Odměňování zaměstnanců	37
2.9.1 Systém odměňování	38
2.9.2 Zaměstnanecké výhody	41
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	43
3.1 Představení společnosti	43
3.2 Charakteristika faktorů pracovní spokojenosti.....	45
3.3 Dotazníkové šetření	50
3.3.1 Obecné informace o respondentech	50
3.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	52

3.3.3 Existující závislost mezi spokojeností zaměstnanců v současném zaměstnání na délce jejich působení ve firmě AG Transport, s.r.o.	70
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	73
ZÁVĚR.....	80
LITERATURA.....	83
SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK.....	86
SEZNAM PŘÍLOH	88

ÚVOD

Spokojení a dobře motivovaní zaměstnanci jsou základem pro zajištění správného chodu firmy. Vedení firmy mnohdy nezná názory svých zaměstnanců a dochází tak k podceňování závislosti mezi spokojeností a celkovým úspěchem firmy na trhu. Pokud jsou zaměstnanci spokojení, pak jsou i produktivnější. Mezi základní faktory, které ovlivňují dosahování stanovených cílů firmy a identifikaci s nimi, patří především spokojenost zaměstnanců. V úspěšných firmách, které mají vyspělý přístup k řízení a motivaci zaměstnanců, je měření spokojenosti pracovníků bráno jako standardní nástroj, který se používá k řízení lidských zdrojů.

V současnosti, kdy se nezaměstnanost snižuje, se firmy začínají zabývat otázkou, zda jsou zaměstnanci u nich spokojeni, neboť zajistit stabilní a kvalitní zaměstnance není již dávno samozřejmostí. Je mnoho důvodů, proč je důležité, aby se zaměstnavatelé zajímali a starali o své zaměstnance co nejlépe. Mnoho majitelů firem už ví, že by si mělo udržet pracovitě a pečlivě zaměstnance, neboť pak mají velkou výhodu před konkurenčními firmami.

Nejdůležitější částí této diplomové práce je provedení dotazníkového šetření, díky němuž se zjistí současný stav spokojenosti zaměstnanců a pomůže to ke zlepšení jejich spokojenosti a pochopení jejich potřeb.

S vedením společnosti jsme se domluvili, že budeme zjišťovat spokojenost u dvou pracovních skupin a to u řidičů kamionů a u mechaniků.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část se bude věnovat pojetí pojmu spokojenost zaměstnanců, jejím faktorům a teorii. Dále bude v této části rozebrána motivace a další pojmy, které souvisí s pracovní spokojeností.

Praktická část mé diplomové práce se bude zabývat konkrétním průzkumem spokojenosti zaměstnanců ve firmě AG Transport, s.r.o. V kapitole nebude chybět ani popis současné situace firmy. Na základě dotazníkového šetření budou navržena doporučení pro tuto firmu na zlepšení dané situace.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Vymezení problému práce

V dnešní moderní době si čím dál více podniky uvědomují, že lidské zdroje jsou nedílnou součástí prosperity firmy. Lidské zdroje ovlivňují všechny zdroje, které jsou součástí podniku. Při výběru zdrojů musí být kladen vysoký důraz na jejich výběr. Podnik potřebuje mít takovou pracovní sílu, která se s ním identifikuje a snaží se mu pomoci naplnit jeho cíle a tím mu zvyšuje jeho konkurenční postavení na trhu. Firma by si z tohoto důvodu měla tyto zaměstnance udržet, vytvářet jim co nejlepší pracovní podmínky a snažit se o to, aby pracovníci byli u nich především spokojení a dostatečně motivovaní.

1.2 Cíle práce

Cílem diplomové práce je předložení návrhů, které budou reflektovat výsledky výzkumu, provedeném v analytické části práce a které povedou ke zlepšení spokojenosti pracovníků ve vybraném podniku.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Motto: „Důležité je, aby každý člověk mohl být hrdý na práci, kterou vykonává.“

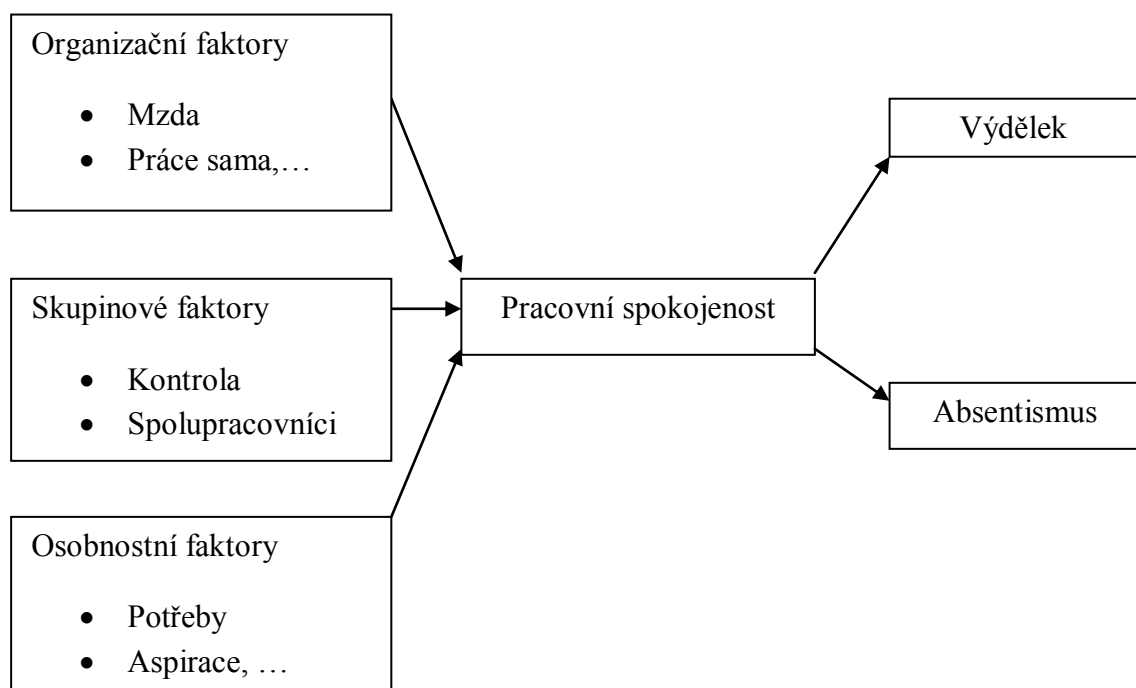
(Lev Nikolajevič Tolstoj)

Tato část práce se zabývá definicí pojmu pracovní spokojenost, jeho obsahu a významu. Jsou zde také charakterizovány pojmy, které s pracovní spokojeností úzce souvisí.

2.1 Definice a pojetí pracovní spokojenosti

Locke definoval pracovní spokojenost jako: „příjemný nebo pozitivní emociální stav, který vychází z práce samotné nebo z pracovních zkušeností.“ [9, str. 260] Míru spokojenosti nadále definoval jako rozdíl mezi očekávanou a skutečnou pracovní situací násobený mírou významnosti daného rozdílu. Definice pracovní spokojenosti je různá. Kauzální vztahy k fenoménu pracovní spokojenosti jsou znázorněny na jednoduchém schématu. [20]

Obrázek č. 1: Kauzální vztahy k fenoménu pracovní spokojenost



Zdroj: [20]

Spokojenost s prací také znamená spokojenost pracovníka s činností, kterou vykonává. Jde o užší pojem, který je spjat s výkonem určité pracovní činnosti a jejími specifiky, či nároky. [27] Spokojenost s prací se netýká jen spokojenosti, která je spjatá s pracovními úkoly, je to pojem, který je spojený s prestiží dané pozice, kterou zaměstnanec vykonává. [20] Pojem spokojenost s prací se projevuje na společenské hodnotě. [27] Nakonečný mluví o rozdílech mezi spokojeností s prací a spokojeností v práci následujícím způsobem: spokojenost s prací zahrnuje více aspektů, zatímco o spokojenosti v práci se dá říci, že „*v práci může být spokojený i lenoch*“, tj. více subjektivní. [20, str. 114]

Armstrong hodnotí spokojenost s prací z hlediska postojů a pocitů, které pracovník ve svém zaměstnání má. [2]

Za to Kocianová mluví o tom, že spokojenost je taková míra, která se vyrovnává se životními okolnostmi, zatímco pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Napříč tomu, že každý člověk bere práci rozdílně, tak pro velkou část lidí je práce jedním z nejdůležitějších životních aspektů. Často se stává, že člověk začne přenášet životní spokojenost do pracovní spokojenosti, ale naopak je to už méně časté. Přelévání subjektivních pocitů mezi prací a mimo ní, je v mnoha profesích obvyklé. [11]

Další autor [3] charakterizuje pracovní spokojenost z pohledu zaměstnanců, především jejich dobrý pocit z dobře vykonané práce a z jejího smyslu. Dá se tedy říci, že se jedná o určitý souhrn faktorů zahrnujících pracovní podmínky, které zaměstnavatel pro zaměstnance vytváří. Dalším způsobem hodnocení pracovní spokojenosti může být hodnocení z hlediska efektivního využívání pracovní síly. Zde je třeba rozlišit dva významy a těmi je spokojenost, která vyjadřuje výsledky zaměstnance s výsledky jeho práce, kdy zaměstnanec v ní vidí smysl. Druhým významem je odlišný postoj zaměstnance, který znamená sebeuspokojení ve smyslu „*mně to stačí, nemusím se více namáhat*.“ [25] Tyto tři postupy znázorňuje následující tabulka.

Tabulka č. 1: Významy pojmu pracovní spokojenost

1. význam	2. význam	3. význam
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
K pracovním podmínkám pracovníka	K prožitku aktivního naplnění pracovníka	K pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
Úroveň péče o zaměstnance podniku	Mobilizace pracovních sil („čím víc se snažím, tím víc mě to baví“)	Demobilizace pracovních sil („mě to stačí, co bych se snažila“)

Zdroj: [25]

Gebert a Rosenstiel charakterizují hlediska možností pracovní spokojenosti následovně:

- Orientovaná na potřeby – orientovaná na pobídky
- Jednotlivá pracovní spokojenost – celková pracovní spokojenost
- Orientovaná na minulost – orientovaná na budoucnost
- Pracovní spokojenost jako: přechodný stav – časově stabilní reakce [20]

2.2 Faktory pracovní spokojenosti

Nespokojený zaměstnanec se špatně motivuje, má tendenci chápat svoji práci jako málo významnou, nesnaží se a nemá ani nějaký zájem na tom, aby své schopnosti zvýšil. Autor Urban uvádí, že jedním z nejdůležitějších faktorů, který způsobuje ztrátu motivace, je chování přímých nadřízených. K hlavním faktorům demotivace patří nespravedlivé hodnocení a nedůvěra ke schopnostem zaměstnanců. Nespravedlivé chování může být buď slovní anebo finanční. Zaměstnanci se většinou začnou chovat tak, že značně omezí své pracovní úsilí, protože je pro ně zbytečné, aby pracovali více, když se to nijak neprojeví na jejich mzdě. Dalším důsledkem této demotivace může být také ztráta sebedůvěry, nejistota nebo taková myšlenka, že by práci opustili. [29]

Mezi faktory, které mají největší vliv na úroveň spokojenosti a nespokojenosti patří:

- Obsah a charakter práce

- Mzdové ohodnocení
- Pracovní perspektivy
- Organizace práce
- Fyzické podmínky práce
- Úroveň péče o zaměstnance
- Vedoucí pracovník
- Spolupracovníci

Obsah a charakter práce – spokojení bývají zaměstnanci v takových profesích, kdy mají širší prostor pro seberealizaci a tvůrčí uplatnění. Méně spokojenými zaměstnanci můžou být ti, kteří jsou zaměstnaní v méně atraktivních či fyzicky náročných profesích. Problémem může být také to, že se nenaplní jejich očekávání z pracovního místa nebo může dojít k nesouladu mezi zaměstnancem a pracovním místem. Z průzkumů vyplývá, že až na pár výjimek jsou spokojenější ti zaměstnanci, kteří mají práci složitější. Tato práce nese pocit odpovědnosti a smysluplnosti z vlastní práce. [22]

Mzdové ohodnocení – je důležité, aby byl systém odměňování nastaven podle hodnot, které každý zaměstnanec vytváří tak, že z odměňování musí být jasné, jaké zaměstnavatel požaduje chování a výsledky za důležité. Podstatně důležité je, aby postupy, které jsou uplatňované v odměňování, správně propojovaly cíle, hodnoty a potřeby organizace s cíli, hodnotami a potřebami zaměstnanců. Systém, který je správně nastaven, umožňuje firmě zaměstnance pořádně motivovat, získávat si jejich oddanost a angažovanost, zajistit jejich spokojenost a vytvářet si tak kulturu vysokého výkonu, což jim umožňuje získávat si a udržovat zaměstnance vysoké kvality. [1]

Pracovní perspektivy – v dnešní době, kdy bývají pracovní perspektivy u lidí pocíťovány jako omezené, se může stát, že neohrazené pracovní perspektivy nemusí být vždy výhodné. [21]

Organizace práce – faktor organizace práce je velmi důležitým činitelem při spokojenosti zaměstnanců. Úroveň organizace práce je v určitých podmínkách do značné míry závislá na některých faktorech, konkrétně pak na vedoucím pracovníkovi, obsahu a charakteru práce a také vztahů se spolupracovníky. Úroveň organizace práce se týká jasně stanovených cílů a zadávaných úkolů, vybavení informacemi a

spolupracovníky s dostatečným časovým předstihem pro to, aby byla kvalitně vykonávána práce. Důležité je také to, zda si mohou sami zaměstnanci práci organizovat a rozložit si svou pracovní dobu podle svého uvážení. Jsou to faktory, které se většinou berou jako samozřejmé a zpravidla mívají vliv na spokojenost negativní. [16]

Fyzické podmínky práce – tyto podmínky jsou určitým druhem frustrace, tím pádem působí na spokojenost zaměstnanců dosti negativně, a to především tam, kde zaměstnanci pracují ve velmi nepříznivých podmínkách. Nespokojenost se však může projevit i při práci v kanceláři. Fyzické podmínky se mohou rozdělovat podle druhu na prostorové a funkční uspořádání místa pracoviště, světelné podmínky, zvukové podmínky na pracovišti, jaké je barevné řešení pracoviště, aj. Dále se dělí fyzické podmínky práce dle intenzit. Podle toho jakou intenzitou působí na spokojenost zaměstnanců, na jejich zdraví takto:

- nepříjemné pracovní podmínky
- rušivé pracovní podmínky
- škodlivé pracovní podmínky [24]

Úroveň péče o zaměstnance – úrovní, jakou pečují zaměstnavatelé o své zaměstnance, se každý podnik liší. Hodnocení péče stále více souvisí s rysy každého jedince, než se skutečným stavem. [21]

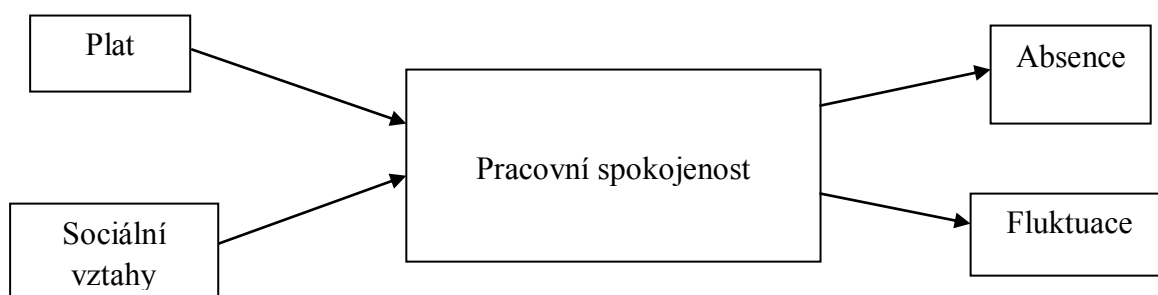
Vedoucí pracovník – vedoucím pracovníkem může být třeba nadřízený, řídící pracovník či manažer. Představují důležitý činitel spokojenosti zaměstnanců, jelikož mají ve své moci ovlivňovat další faktory pracovní spokojenosti. Z jednoho hlediska jsou vedoucí pracovníci zástupcem či prostředníkem pro své podřízené ve vztahu k organizaci, k jejímu vedení. Z hlediska druhého představují vůči podřízeným zástupce za zájmy organizace a v rámci své řídící funkce tlumočí nebo prosazují strategie, cíle, požadavky, aj. Především vedoucí pracovník může svou osobností, řídícím stylem nebo také stylem své práce určovat klima na pracovišti, spokojenost či produktivitu svého týmu i jednotlivých zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by měli být určitým vzorem pro své podřízené. [5]

Spolupracovníci – spolupracovníci jsou hodně důležitým faktorem nejen pracovní spokojenosti, ale také motivace a výkonu. Kvalita těchto faktorů je určována charakterem pracovní činnosti v organizaci, pro kterou je dané, že není vykonávána izolovaně, ale je jasně závislá na spolupráci mezi pracovníky. Pro lidi je především důležité, jaké mají společné nároky a očekávání, vzájemnou odpovědnost, spolupráci a pomoc. [24]

Někteří autoři dělí faktory pracovní spokojenosti na vnitřní a vnější. Podle Jurovského do vnitřních faktorů patří třeba: zaangažovanost, stabilita v zaměstnání, odborný růst a postup, aj. Do vnějších faktorů pak zařadil: věk zaměstnance, vzdělání, mzdu, spolupracovníky, organizaci práce, atd. [10]

Branham se domnívá, že pro zaměstnance je důležité, aby bylo zachováno psychické zdraví zaměstnanců, tj.: aby se naplnily potřeby důvěry, naděje, ocenění. Zaměstnanci čekají od zaměstnavatele rovné a čestné jednání, že dohody budou plněny a zaměstnanci budou pravidelně odměňováni. Dále by měl být naplněn předpoklad, že budou mít příležitost rozvíjet svůj profesionální růst a rozvoj a budou mít příležitost kariérního postupu. V práci by měl mít zaměstnanec možnost využít svůj talent a schopnosti. Pokud se nenaplní tyto potřeby, může to vést k narušení osobnosti zaměstnance a v krajním případě jeho rozhodnutí odejít. [4]

Obrázek č. 2: Zjednodušené schéma pracovní spokojenosti



Zdroj: [20]

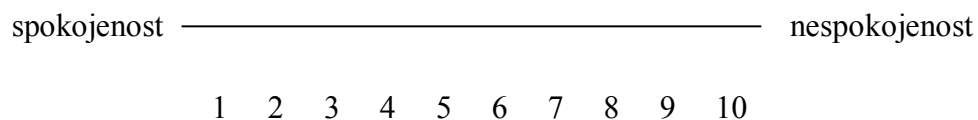
2.3 Teorie pracovní spokojenosti

Autoři, kteří se zabývají pracovní spokojeností, rozdělují spokojenost buď na jednodimenzionální, nebo dvojdimenzionální jev.

2.3.1 Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti

V jednodimenzionální teorii je spokojenost či nespokojenost brána jako „*krajní stavy jedné dimenze*.“ [27, str. 113] V obrázku níže je číselná stupnice, která charakterizuje jednofaktorovou teorii. Krajní hodnota (1) značí spokojenost a hodnota (10) zase nespokojenost.

Obrázek č. 3: Jednodimenzionální teorie



Zdroj: [13]

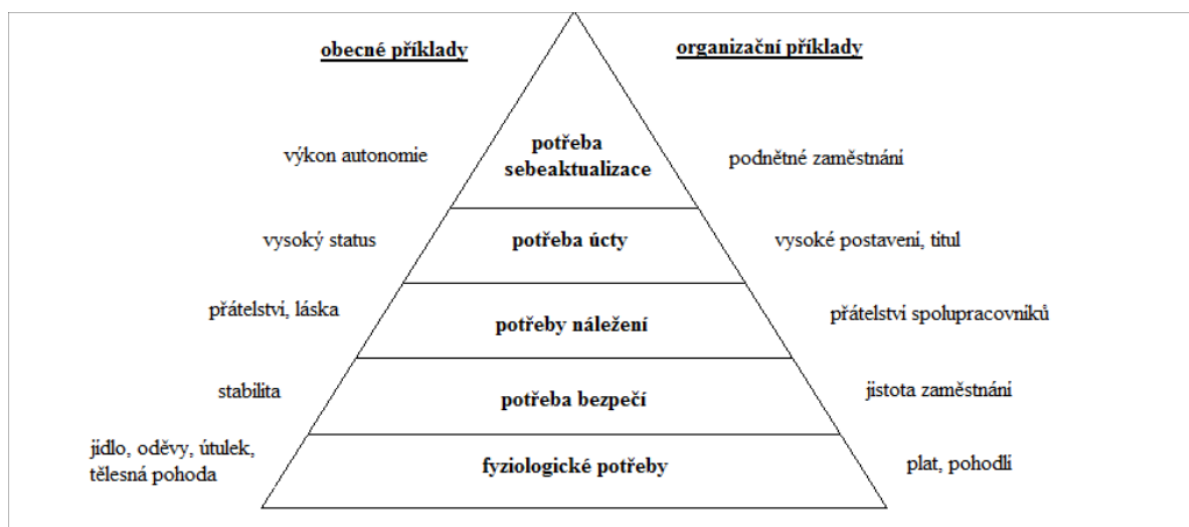
Každý pracovník má jinou míru hodnoty, která může značit úplnou nespokojenost nebo naopak úplnou spokojenost. [27] Obě dvě hodnoty (1 a 10) jsou na sobě závislé, když se spokojenost zaměstnance sníží, znamená to, že se tím pádem začne zvyšovat jeho nespokojenost. [1]

Štikar říká, že: „*mezi jednofaktorové teorie jsou zařazovány také motivačně založené přístupy A.H.Maslowa, nebo V.H.Vrooma*“ [27, str. 114]

Maslow rozdělil potřeby do pěti skupin podle naléhavosti od nejzákladnějších po nejvyšší, a to:

- fyziologické potřeby (např. jídlo, pití, sex,...)
- potřeba bezpečí
- potřeba sounáležitosti
- potřeba úcty
- potřeba sebeaktualizace [9]

Obrázek č. 4: Pyramida potřeb podle A. Maslowa



Zdroj: [20]

Pyramidě se říká hierarchická, jelikož lidské potřeby v ní jsou uspořádány do hierarchického systému. Potřeby, které jsou vyšší, se nachází výše a ty nejzákladnější potřeby jsou ty nejnižší, jde o potřeby fyziologické. V hierarchii potřeb se uplatňuje funkční princip, v němž se vyšší potřeby vyskytují až po té, co dojde k uspokojení potřeb nižších. Příkladem může být, že potřeba náležení nastane až po částečném uspokojení potřeb fyziologických. **Princip redukce** daného nedostatku se používá k uspokojení prvních čtyř kategorií u nižších potřeb. Potřeba je uspokojena tehdy, až se odstraní podmínky jejího vzniku (např. potřeba náležení poté, co získáme nová přátelství). U nejvyšší potřeby a to sebeaktualizace tento princip neplatí. Potřeba sebeaktualizace vytváří komplex tendencí, které jsou podle Maslowa označovány jako **potřeby růstu**. Potřeby růstu se spíše vnímají jako zájmy, do kterých patří například potřeba poznávání, estetické dojmy, aj. Kromě toho zahrnuje také tzv. **meta potřeby**, jako je např. mateřství, ideály, poznání. Tyto potřeby jsou brány jako neuspokojivé, neboť cíl, kterého je dosaženo tyto potřeby spíše posiluje. V neposlední řadě stojí za zmínění také **potřeba seberealizace**, která se vyskytuje u existenčně zajištěných, či zdravých lidí. Lidé, jako jsou tito, se snaží o růst svého osobního potencionálu, zejména pak dosáhnutím určité kompetence či autonomie, a to nejen v zaměstnání, ale i v životě. Potřeba seberealizace je obvyklá u vedoucích pracovníků. [20]

2.3.2 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Autorem dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti je Frederick Herzberg (1957). Základní myšlenka této teorie je rozdělit lidské potřeby do dvou odlišných kategorií. Jde o potřebu vyhnout se bolesti a o potřebu psychického růstu. Herzberg charakterizoval dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost. [25] V první skupině jsou tzv. „motivační faktory“, které tvoří faktory související s obsahem práce. Pokud tyto faktory existují nebo se naplní, dojde k tomu, že bude vyvolána spokojenost. Druhá skupina faktorů je tvořena tzv. „hygienickými faktory“, které mají vztah k vnějším podmínkám práce. Jestliže je v těchto faktorech nepříznivá konstelace, dojde k nespokojenosti. [27]

Herzberg ve své teorii poukázal na rozdíl mezi spokojeností v práci a spokojeností s prací. „Pracovní spokojenost je tedy spokojenost s prací, s jejím obsahem, a to je relativně nezávislé na spokojenosti či nespokojenosti v práci, tj. s pracovním prostředím. Herzberg pro ilustraci obou těchto faktorů použil příměru: u motivátorů jde o člověka, o jeho seberealizaci, růst, kdežto u frustrátorů jde o vyhnutí se strastem, o animální stránku člověka“ [20, str. 117] Uvedené pojetí je velmi sporné, díky tomu vyvolala jeho teorie silnou kritiku a poukázala na to, že neodpovídá skutečným faktům. Ale i přes to všechno jde o stále nepřekonanou teorii a celkově je jeho vliv na pojetí práce, pracovní spokojenosti a motivace nepopíratelný. [2]

Tabulka č. 2: Motivátory a frustrátory

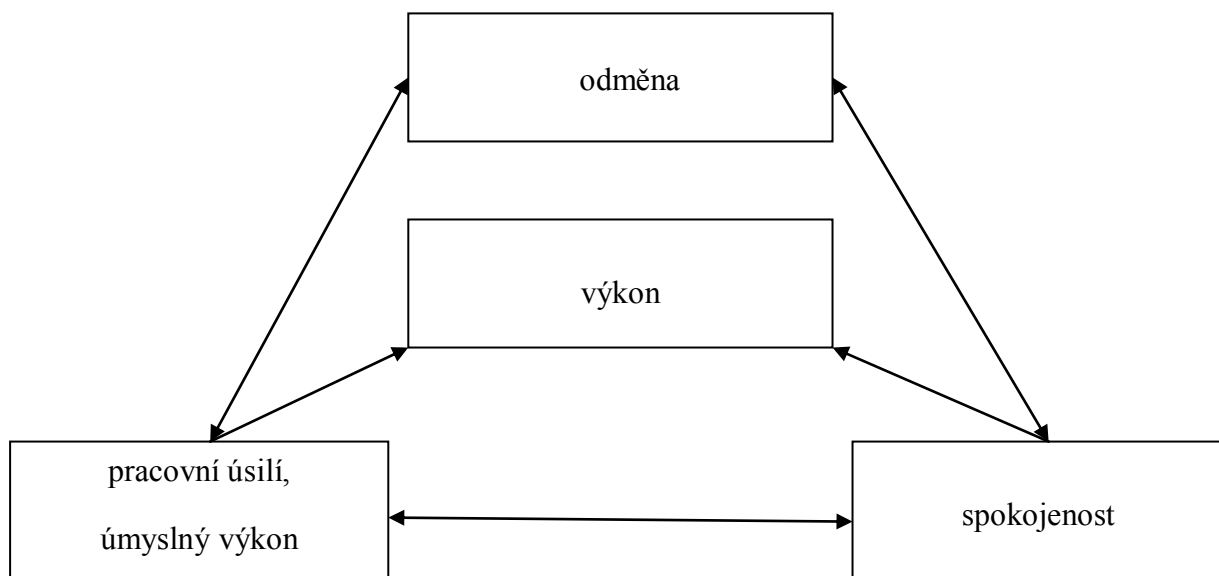
Motivátory	
Spokojenost	Nespokojenost
Úspěšný výkon Zajímavá práce Odpovědnost Možnost kariérního růstu Možnost seberealizace	Neúspěšný výkon Nedostatek uznání Nudný obsah práce Žádná odpovědnost Překážky v kariérním růstu
Frustrátory	
Ne-nespokojenost	Nespokojenost
Špatný a dobrý plat Jistota pracovního místa Vysoký status, dobrá reputace Dobrá podniková a personální politika	Nejistota pracovního místa Špatné pracovní podmínky Nízký status, špatná reputace Špatná podniková a personální politika

Zdroj: [20]

2.4 Vztah pracovní spokojenosti a pracovního výkonu

Pro vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem existuje mnoho významů, z nichž nejznámější je model Smitha a Crannyho (1968). Podle modelu vede k většímu pracovnímu úsilí odměna a spokojenost, tím pádem pak lepší pracovní výkon vede k větší odměně a pracovní spokojenosti. Mezi vztahem záměrného pracovního úsilí a vztahem pracovní spokojenosti a zároveň vztahu mezi záměrným pracovním úsilím a odměně za práci se vyskytuje oboustranný vztah. Vztahy jsou znázorněny na obrázku 5.

Obrázek č. 5: Vztah pracovní spokojenosti a pracovního výkonu



Zdroj: [20]

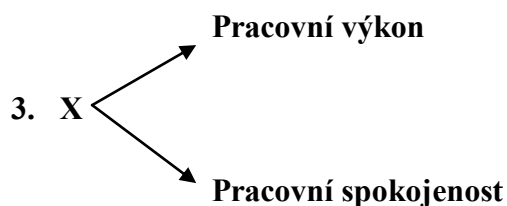
Staehle uvádí, že pracovní spokojenost je spjata s pozitivním postojem k práci. Opět zde visí otazník nad tím, co je příčinou čeho. V souvislosti s tímto problémem existují možné kauzální vztahy:

1. pracovní spokojenost → pracovní výkon

- pracovní spokojenost může i nemusí být příčinou pracovního výkonu, základní ideou je hnutí „human relations“ a na něj navazující hnutí „human resources“

2. pracovní výkon → pracovní spokojenost

- charakter této spokojenosti je založený na vnitřní (intrinsické) odměně, podstatou této odměny je uspokojení z výkonu pracovní činnosti samotného



- poslední pojetí charakterizuje, že pracovní výkon a pracovní spokojenost ovlivňuje dosud neznámý činitel X [20]

Někteří další odborníci se snažili o zkoumání pracovní spokojenosti s výkonem pomocí statické závislosti. Výzkumy se zabývaly zjišťováním korelace mezi nimi. Mnoho odborníků se celou řadu let podílelo na výzkumu, aniž by byli na sobě nějak závislí. Tito odborníci zjišťovali a poté odstraňovaly chyby po svých předchůdcích. Úplně první odborníci zjistili velmi nízkou korelaci (0,17) mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Až poté, co provedli novou analýzu, opravili novou korelaci na hodnotu 0,30. I když toto číslo není příliš silná korelace, výzkum přinesl zjištění, že nejvyšších hodnot korelace mezi spokojeností z práce a pracovním výkonem je u náročných zaměstnání, které nesou vysoké požadavky na kvalifikaci. [9]

2.5 Metody měření pracovní spokojenosti

V praxi se jen málo setkáváme s rozsáhlejším šetřením, které by obsahovalo všechny sociální objekty. Vyčerpávající šetření se využívá tehdy, pokud je malý okruh respondentů. Ve velké většině se využívá šetření výběrové. Toto šetření používá pouze část základního souboru s jeho vzorkem. Soubor výběrový se volí tak, že musí volit podstatné charakteristiky základního souboru.

Autoři Výrost a Slaměník uvádějí jako nejpoužívanější způsoby zjišťování pracovní spokojenosti: dotazník, metodu kritických událostí, interview a metodu zjišťování tendencí k činům. [31]

Dotazník

Dotazník je standardní technika. Dotazníky bývají uspořádány do bloků, které jsou tematicky zaměřené na jednotlivé aspekty práce. Výsledky z dotazníků pomáhají zjistit, jaký mají zaměstnanci vztah k profesi a faktorům, které mají největší vliv na jejich spokojenost. Dotazovaný vyjadřuje své výběry pomocí škál. Pro základní orientaci

postačí škála 2 – 5 bodů. [26] Provazník doporučuje čtyřstupňovou škálu, protože vyjádření typu „ani spokojenost, ani nespokojenost“ mnohdy vypovídala o normálním rozdělení. [24]

Cílem dotazníků při zjišťování spokojenosti je získat vyhraněné pozitivní nebo negativní výpovědi od dotazovaných. Výpovědi mohou ověřit trendy spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců v daném podniku. Pokud se vyskytne přílišná spokojenost či nespokojenost je to považováno za škodlivé, nesouvisí to totiž se skutečným stavem v organizaci, ale spíše se specifickými osobnostními rysy jedince. Není žádoucí ani neutrální spokojenost, protože to ukazuje o lhostejnosti jedince. Správná situace je mírná spokojenost a tzv. zdravá nespokojenost. [26]

Nejznámější dotazníky pracovní spokojenosti podle Fieldse a Kollárika jsou:

- **Minnesota Satisfaction Questionnaire:** obsahuje 150 položek hodnotících spokojenost s pracovními faktory, odpovídá se na 5 stupňové škále.
- **Job Satisfaction Scale:** je sestavený Wernimontem na základě Herzbergova modelu, hodnotí se jednotlivé aspekty pracoviště na škálách podobného typu.
- **Porter's Need Satisfaction Questionnaire:** je zaměřený na uspokojování potřeb vedoucích pracovníků.
- **Brayfield-Rothe Job Satisfaction Blank:** dotazník obsahuje 18 výroků o povolání a respondenti na pětibodové škále vyznačují svůj postoj.
- **General Motor Faces Scale:** tento typ dotazníku je velmi osobitý, je založen na výrazech tváře, vyjadřuje se míra spokojenosti a nespokojenosti.
- **Job Dimension Inventory:** tato metoda měří 5 hledisek uspokojení z práce - její výkon, dozor nadřízeného a spolupracovníků, plat a možnost povýšení.
- **Škála OAZ:** si klade za cíl zjistit stupeň osobní vyrovnanosti jednotlivce s jeho zaměstnáním a jeho pozicí a doprovodnými podmínkami
- **Skála zur Messung der Arbeitszufriedenheit:** sleduje celkovou pracovní spokojenost v rozsahu 37 položek na 5 stupňové škále. [7, str. 5-42], [13, str. 130-138]

Metoda kritických událostí

Metoda se zabývá popisem událostí, které buď vyvolávají spokojenost anebo nespokojenost. Obsah analýzy může odhalit aspekty, které by měly vést k pozitivním nebo negativním postojům.

Interview

Tento způsob měření pracovní spokojenosti se používá při hlubším zjišťování důvodů pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti. Nevýhoda tohoto způsobu je, že je náročný jak z finančního, tak i časového hlediska.

Metoda zjišťování tendencí k činům

V tomto způsobu se má možnost dotazovaný vyjadřovat kladně či záporně k výrokům, které nějakým způsobem souvisejí s jeho pracovní činností nebo organizací. Nejlepším příkladem této metody je zjišťování, zda zaměstnanec po každém probuzení ráno cítí odpor jít do práce nebo jestli na dovolené stále myslí na to, co se asi ve firmě děje. Pomocí této metody jsou získány odpovědi na postoje zaměstnance k práci či firmy jako celku.

2.6 Motivace a další pojmy související s pracovní spokojeností

V této podkapitole se budu zabývat motivací k práci. Nejprve je však nutné popsat samostatný koncept motivace, také je důležité popsat rozdíly mezi stimulací a motivací. Je také důležité se zmínit o způsobu odměňování pracovníků.

2.6.1 Motivace

Dle Armstronga se motivací rozumí „cílově orientované chování“. [2, str. 220] Domnívá se, že nejde jen o regulaci jiných lidí, ale také o tzv. sebe-motivování. Většina lidí si postačí se sebe-motivací, avšak někteří z nich mimo to vyžadují i motivaci vnější, která přichází ze strany jejich nadřízeného. Provazník, Komárková si pod pojmem motivace představují: „skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak

působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“ [25, str. 23]

Plamínek radí devět doporučení obecných motivačních pravidel:

1. Pravidlo: Motivace není jedinou cestou k ovlivňování lidí

- Toto pravidlo poukazuje na rozdíly mezi motivací a stimulací. Při motivaci jsou úlohy plněné na základě vnitřních podnětů a při stimulaci na základě vnějších, přičemž není vyloučené, že by vzájemně působily oba a posilňovaly se. Nevýhoda stimulace je, že funguje do té doby, než začnou působit stimuly. Avšak tvrdí, že pokud se jedná o práci, kde není nutný samostatný výkon a neustálá kontrola, je dobré volit jednodušší alternativu motivace a tou je stimulace.

2. Pravidlo: Nepřizpůsobujte lidi k úkolům, ale úkoly lidem

- Jde o to, že pokud někdo dostane úlohu, nemusí se s ní ztotožnit a nemá chuť ji vykonávat. Na to, aby ji člověk vykonal, musíme použít stimulaci. Je-li to možné, je vhodnější volit jiný přístup, a tím je přizpůsobení úlohy člověku. Jádrem věci je, že nezměníme obsah práce, ale formu jakou úlohu zadáme. Jde o tón řeči, vhodné slova, ale i řeč těla, která prozradí, že to myslíme vážně.

3. Pravidlo: Lidé musí být spokojení alespoň s něčím

- Jestli existuje v práci nějaká oblast, která nás baví a dělá nám radost, je pravděpodobné, že se smíříme i s ostatními povinnostmi. Tato radost z práce představuje určitou kotvu, která nás drží k vykonávání práce.

4. Pravidlo: Lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy

- Je důležité si uvědomit, že na každého z nás platí jiné podněty. U motivace je důležité vědět, na jaké podněty je citlivý člověk, kterého chceme motivovat. Podstatou je zjistit, co je pro něj příjemné a postupně to začít používat.

5. Pravidlo: Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném

- Lidé reagují na podmínky, které jsou jim příjemné, ale i na ty, které jim jsou nepříjemné. Takovéto chování se přemítá do motivační praxe ve formě odměn a trestů. V základě se dá říct, že potřebné chování můžeme vyvolat tím, že budeme člověku něco dávat, ale také tím, že mu něco sebereme.

6. Pravidlo: Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit

- Pokud někdo nedělá práci tak jak má, nemusí to hned značit, že má k dané práci odpor nebo je k ní chladný. Může to být zapříčiněno tím, že mu nikdo správně nevysvětlil, jak má konkrétní práci dělat. Pak je jednodušší formou motivace podání konkrétních informací o úloze, vysvětlení účelu, výsledku úlohy a poskytnutí zpětné vazby.

7. Pravidlo: Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo také „nemohu“

- Pokud chceme docílit toho, že budou lidé dostatečně motivovaní a budou dělat to, co se od nich vyžaduje, musí se první zjistit, zda to vědí (mají dost znalostí a schopností) a mohou (z hlediska firemní kultury, mezilidských vztahů) vykonávat.

8. Pravidlo: Při motivaci myslíte na sebe, ne na druhého

- Je nezbytné dávat si pozor, aby se z motivace nestala manipulace. Tudíž musíme při motivaci dávat pozor na člověka, kterého chceme ovlivnit a ne na sebe. Při mluvení musíme být lidští a poukázat, že konkrétnímu člověku chceme usnadnit práci a udělat ji útulnější.

9. Pravidlo: Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace

- U motivace musíme brát zřetel na to, že ji ovlivňuje naše osobnost, která se během života až tak moc nezmění. V prostředí, které zrcadlí podmínky, v kterých žijeme a pracujeme a situace ukazující, jak je člověk naladěný a jak reaguje na průběžné podmínky. [23]

Další autor formuluje pojem motivace jako proces, jenž vychází z motivu. Tento autor se domnívá, že motiv je faktorem procesu a původem jednání. [20] Motivace ztělesňuje soubor vnitřních činitelů, které přispívají k nějakému chování člověka. Motivem se tedy dá porozumět psychologická pohnutka, jež udává lidskému chování smysl. [25]

Je nedílnou součástí vysvětlit také rozdíl mezi motivací a stimulací. Mnoho lidí o motivaci a stimulaci hovoří jako o možných ekvivalentech. Opak je ale pravdou, jsou to dva rozdílné pojmy. Motivace a stimulace se odlišují v tom, že v jednom případě jde o podněty vnější a v tom druhém o podněty vnitřní. V případě stimulů jde o podnět vnější, avšak v případě motivů jde o vnitřní pohnutky jedince. Jestli je člověk ochotný k nějaké činnosti a vyvolá to stimul, tak se mluví o stimulaci. Naopak jestli k tomu přispívají vnitřní pohnutky, jde o motivaci. Stimul i motiv mohou účinkovat společně. [23]

2.6.2 Proces motivace

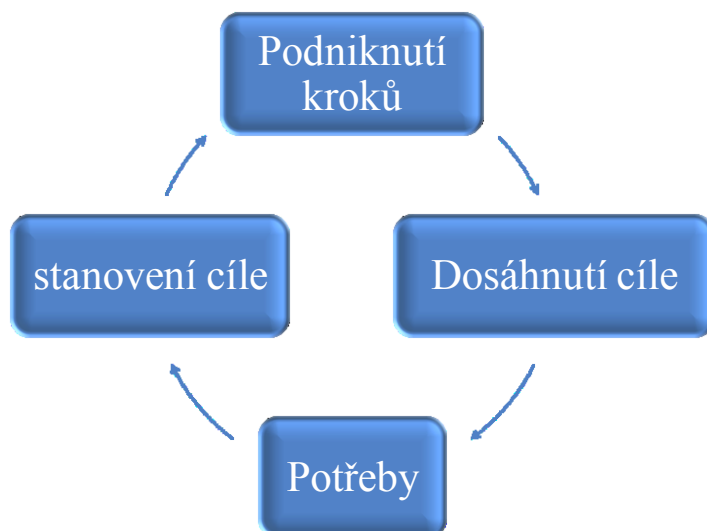
Armstrong uvádí tři složky motivace:

- Směr - čeho chce člověk dosáhnout
- Úsilí – jak moc se o to snaží
- Vytrvalost – jak moc dlouho se o to pokouší [2]

Pokud lidi správně motivujeme, snažíme se je navést směrem, kterým my sami chceme, aby se ubírali. Když se člověk motivuje sám, nezávisle na expertním vlivu, tak si hledá sám směr, kterým by se chtěl vydat a vykonává kroky, které vedou k jeho cíli a zároveň také uspokojí jeho potřeby. Plyne z toho, že motivace je chování zaměřující se na takový cíl, který zahrnuje hodnotnou odměnu, jež uspokojuje naše potřeby.

Každá firma by potřebovala mít takové zaměstnance, kteří jsou schopni se sami motivovat, určit si cíle a podniknout kroky k jejich dosažení. Mnoho lidí potřebuje ještě vnitřní motivaci, aby je donutila k pohybu. Těmto podmínkám se říká stimuly. Ve firmách se může i nemusí vyskytovat motivační prostředí, které zahrnuje stimulaci a další odměny, které vedou k uspokojení z práce. Hlavní slovo má ve firmě manažer, který díky svým schopnostem musí docílit toho, že jeho spolupracovníci využijí naplno svoje schopnosti. Kvůli tomuto je důležité, aby věděl, jak pracuje proces motivace a jaké typy motivace existují.

Obrázek č. 6: Proces motivace



Zdroj: [2]

Obrázek 6 popisuje, jak pracuje proces motivace, který je postaven na uspokojování potřeb. Vychází z toho, že tento proces je iniciován vědomím nebo nevědomím pocitem nouze, tedy nějaké potřeby. Tady ty potřeby v nás navozují přání něco dosáhnout nebo získat. Podle toho si pak určujeme cíle a následně kroky, jak toho cíle dosáhneme. V tomto případě je cílem utiшит potřeby, které byly na začátku cyklu. Pokud se tento cíl podaří uskutečnit, existuje předpoklad, že v budoucnu, pokud se naskytne podobná potřeba, se tento cyklus zopakuje. Pokud se to nepodaří, cyklus se neopakuje. Tomuto procesu chování s opakujícími se kroky k úspěchu se jmenuje upevňování přesvědčení anebo zákon příčiny a účinku. Armstrong zdůrazňuje to, že tento proces nemá v úvaze vliv očekávání, tím pádem to může vypadat jako „požitkářství minulosti“. [2]

2.6.3 Typy motivace

Podle Armstronga existují dva typy motivace a těmi jsou:

- **Vnitřní motivace** – uvnitř této motivace existují faktory, které si každý člověk vytváří sám a které mají vliv na to, že se člověk začne chovat určitým způsobem a vybere si sám směr, kterým půjde. K těmto faktorům patří zodpovědnost (pocit, že je naše práce důležitá a můžeme si ji sami kontrolovat), autonomie, šance využít vlastních schopností a znalostí, podnětná a přitažlivá práce s možností pracovního růstu.

- **Vnější motivace** – jde o to, co musíme udělat, abychom správně motivovali lidi. Tvoří je odměny v podobě vyššího platu, pochvaly či povýšení. Také sem patří i tresty jako je disciplinární řízení nebo odeprání platu. Nevýhoda této motivace je, že může i nemusí dlouhodobě působit na jedince. [2]

Za to Mikuláščík dělí motivaci na vnitřní primární a vnější sekundární. Primární motivace je chápána jako potěšení z činnosti jako takové. Oba typy motivace můžou mít odlišné hluboké projevy, přičemž poukazuje na dva mechanismy, díky kterým dochází k synergickému motivačnímu účinku. První mechanismus je ustanoven na tom, že vnější motivace je vnímána jako posílení kompetencí a poskytnutí lepších prostředků a podmínek ze strany vedení firmy. Druhý mechanismus je založený na tom, že je důležité, aby ve správnou chvíli byl k dispozici podmět z venku. Sekundární motivace je méně založená na aktivitě. Potěšení vychází ne z vykonané činnosti, ale z pocitu, že něco dokázal. Tento typ motivace zahrnuje např. vnější kontrolu, tlak, pocit sebeúcty, ale také ztotožnění se s hodnotami vykonávané aktivity. Je důležité dbát zřetel na to, že existuje možnost, kdy sekundární motivace může tu primární zničit. [18]

2.6.4 Pracovní motivace

Je chybou si myslet, že existuje jen jeden model motivace, který by byl univerzální a platí stejně na každého člověka. Každý člověk má rozdílné potřeby, cíle a na kohokoliv platí něco jiného ve formě uspokojení potřeb.

Dle Kociánové jsou v psychologii dvě skupiny motivů k práci:

- **Intrinsické motivy** – jde o motivy, které jsou přímo spojeny s vykonávanou prací. Mezi nejdůležitější řadíme: potřebu dělat činnost jako takovou, potřeba být ve stálém kontaktu s druhými lidmi, potřeba uspokojení z výkonu, touha po moci.
- **Extrinsické motivy** – jde o motivy mimo vlastní práci. Patří sem potřeba mít peníze, jistotu, sociální kontakty a také potřeba partnerského vztahu. [11]

Na bázi toho, že existuje dost faktorů, které ovlivňují pracovní procesy, se vytvářely různé teorie pracovní motivace, které dopomáhají při motivaci lidí. Tyto teorie se odlišují různými východisky a specifikami příčin lidského chování. [6]

Ve výkladovém slovníku autora Urbana je pracovní motivace definována takto: „*Motivace vychází z neuspokojených potřeb a směřuje chování k dosažení cílů, které potřeby uspokojí. Ve vztahu k pracovnímu chování je rozlišována vnitřní motivace související s uspokojováním potřeb vlastním výkonem práce (v důsledku zajímavé práce, pocitu odpovědnosti a důležitosti, možnosti uplatnit a rozvíjet schopnosti, možnosti pracovní autonomie apod.) a vnější motivace, kterou tvoří odměny (mzda, pochvala, povýšení apod.) a tresty (snížení platu, disciplinární řízení, kritika apod.). Vnější motivace působí zpravidla bezprostředněji a výrazněji, vnitřní naopak hlouběji a dlouhodoběji. K povzbuzování motivace zaměstnanců dochází jejich stimulací – vazbou odměn na výsledky práce, tvorbou uspokojujících pracovních míst, příležitostmi ke vzdělávání a růstu. Pracovní motivaci posilují i jasně stanovené a realistické cíle a zpětná vazba.*“ [29, str. 101]

Potom se může pracovní motivace také rozdělovat podle zdrojů na motivaci sociální, ekonomickou a především na motivaci, která je spokojena s pracovní spokojeností. Do sociální motivace patří vztahy mezi pracovníky na jejich pracovišti nebo také komunikace mezi nimi. Ekonomická motivace je chápána jako mzda či plat. [13] Nakonečný uvádí dalšího činitele pracovní motivace a tím je identifikace zaměstnance s firmou. Podle něj se zaměstnanci mohou s firmou více ztotožňovat v tom případě, jestli cíle organizace budou také jejich vlastními cíli. [20]

Pracovní motivace je především závislá na tom, jakým způsobem jsou pracovníci za odvedenou práci odměňováni. Aby byli pracovní dostatečně motivováni, musí být vedle vnějších odměn odměňování také odměnami vnitřními. Vnitřní odměnou může pracovník myslet například úspěch či pocit důležitosti nebo užitečnosti. Mimo rozdělení na vnitřní a vnější odměny se můžou odměny také dělit na peněžní nebo nepeněžní. Nepeněžní odměnou se rozumí např. pochvala od nadřízeného, povýšení, svěření důležitých úkolů či udržování přátelské atmosféry a přátelských vztahů na dobré úrovni. Pojmem peněžní odměna se rozumí především mzda/plat, kromě toho také prémie, příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, ale také i podíl na zisku. [15]

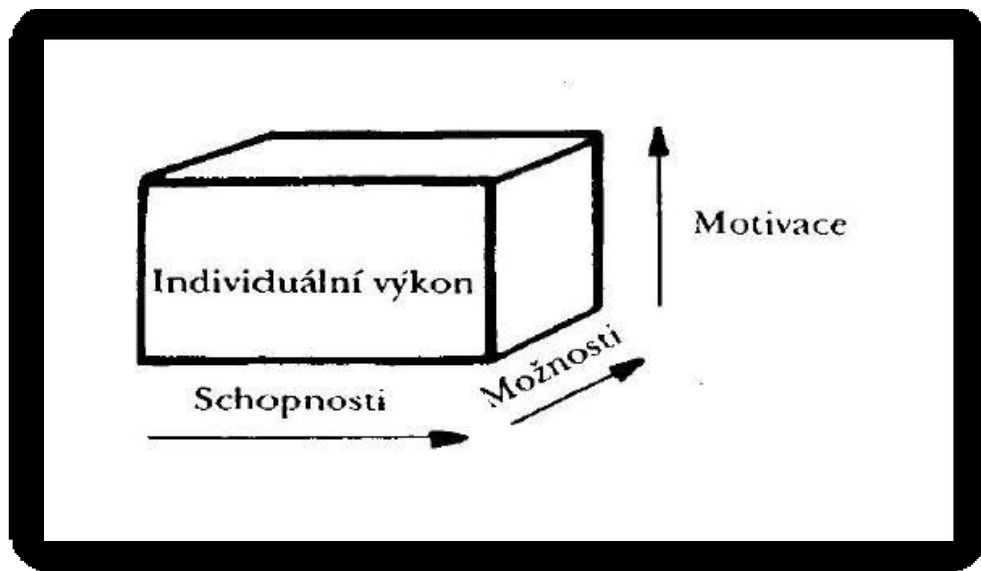
2.6.5 Motivace a výkon

Výkon pracovníka se dá definovat jako výsledek jeho vlastní činnosti. Následující vzorec vyjadřuje vztah mezi motivací a výkonem:

$V = f(M \cdot S \cdot Mž)$, kde

„V je úroveň výkonu, M je determinovaný součin motivace, S jsou schopnosti a Mž jsou možnosti“. [11]

Obrázek č. 7: Model vztahu motivace a výkonu



Zdroj: [20]

Na obrázku je vyznačen vztah motivace, výkonu a pracovních podmínek, díky kterému můžeme vyvodit závěry:

- jestli je vysoká úroveň motivace a nízké schopnosti, tak bychom dosáhli vyššího výkonu, můžeme zdokonalit pracovní schopnosti třeba odborným školením
- pokud je nízká motivace a vysoké schopnosti, vyššího výkonu se dá dosáhnout až zvýšenou motivací
- v případě, že jsou motivace a schopnosti na stejné úrovni a přitom výkon je nízký, tak zlepšení pracovních podmínek je důležitým činitelem ke zvýšení výkonu

Dá se říci, že výkon každého pracovníka je závislý jak na subjektivních (schopnosti), tak na objektivních činitelech (pracovní podmínky). Delhees znázorňuje vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu jako známou křivku (obrácené U), která charakterizuje, že se zvyšováním motivace narůstá vnitřní napětí každého jedince, a to může narušit

jeho motorický a mentální výkon. Z toho plyne, že aby byl dobrý výkon, musí být optimální úroveň motivace. Jelikož moc nízká, ale i moc vysoká motivace nenapomáhají k dobrému výkonu. V tomto případě se pak mluví o „pod-motivaci“ a „nad-motivaci“. Pokud motivace úplně zmizí, mluví se o demotivaci, jíž v pracovní oblasti způsobuje jednotvárná nebo nesmyslná práce, sociální konflikty, či špatné odměňování. [19]

2.6.7 Faktory ovlivňující pracovní výkon a výkonnost

V praxi je zjištěné, že existují lidé, kteří mají stále tendenci podávat vysoké výkony ve sférách lidské činnosti, přesto u hodně lidí tato tendence chybí. Požadavek vysokého výkonu je spjat s tzv. výkonovou motivací, kde má člověk potřebu dosáhnout úspěchu a vyhýbat se neúspěchu. Tyto vlastnosti převládají u všech lidí, ale v tomto případě je potřebná jejich intenzita. Motivace, která je výkonová, se vyjadřuje poměrem:

$$\text{Výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} / \text{potřeba neúspěchu}$$

Pokud se stane, že převažuje potřeba úspěchu, jde nejspíše o aktivního člověka, v opačném případě jde o pasivního člověka. To jaký bude vliv výkonové motivace, záleží především na tom, jaké jsou výchovné postupy v rodině, individuální zkušenosti každého člověka, apod.

Výkon je také ovlivňován tzv. aspirační úrovní. Jde o osobnostně příznačnou výšku nároků, které si člověk dává za cíl v rámci svého výkonu. Cíle mohou být vysoké, nízké anebo také žádné. Jejich dosažení může být náročné nebo jednoduché. Pokud se stane, že se dosáhne úspěchu v rámci vykonávané činnosti, aspirační úroveň roste, v druhém případě klesne. [22]

Dvořáková tvrdí, že kvalita práce a intenzita pracovního úsilí je především ovlivněna dvěma složkami. Jde o působení vnitřních podnětů s vnějšími bezprostředními podněty k činnosti. Složky působí buď v souladu, nebo rozporu. Jestli nejsou ve firmě vnější podněty, tak pracovní činnost jednotlivců závisí pouze na vztahu individuálních potřeb, postoji k práci a norem chování. Když se pracovní jednání změní, můžeme ho pak nasměrovat směrem žádoucím, z hlediska potřeb organizace, pomocí stimulačních prostředků. Efekt pracovní činnosti není závislý jen na pracovním úsilí jednotlivců. Úsilí se dá motivovat pouze do úrovně znalostí a schopností, případně se dá motivovat zájem

o jejich zvýšení. Také záleží na tom, zda může člověk danou činnost vykonávat. Znamená to, že výkon člověka je ovlivněn hlavně připraveností k výkonu, jenž tvoří úsilí pracovníka. Úsilí nestačí, pokud zaměstnanec nemá mnoho znalostí a schopností k tomu, aby mohl činnost vykonávat. Výkon je přímo závislý na možnostech a schopnostech konkrétního člověka. [6]

2.7 Motivační program

Dle Dvořákové není motivační program organizace v manažerské teorii ani v praxi jasně vymezen. Dá se říci, že jde o částečný nebo ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, jenž s ostatními řídicími aktivitami vedoucích pracovníků se snaží aktivně ovlivnit pracovní výkon a pozitivní postoj zaměstnanců k organizaci. Jednoznačně je zde snaha o zvýšení identifikace zaměstnanců s firmou a formování zájmu zaměstnanců o vlastní rozvoj, který posléze uplatní ve své práci. Jelikož ve tvrdém tržním prostředí je rozvoj tvořivých schopností lidského kapitálu firmy a jeho zapojení ve prospěch organizace zárukou splnění základních cílů firmy, tudíž jejího přežití.

Z principů motivace k práci jasně plyne, že pokud chceme, aby proces motivace byl úspěšný, je důležité sladit společně všechny vnější podmínky motivace s vnitřní strukturou potřeb a motivy zaměstnanců. Existuje mnoho forem a postupů k aktivizaci zaměstnance a kvůli tomu je důležité, abychom znali jeho strukturu potřeb a s nimi i mnohé osobnostní charakteristiky. Pokud má být motivační program působivý ve směru, v kterém se očekává, je důležité vyjít ze strategie lidských zdrojů podniku a také z celkové strategie. [6]

Motivační program aspiruje o cílevědomé a souhrnné působení na skupinu pracovníků, ale musí obsahovat všechny skutečnosti firemního dění, jenž jsou pro pracovníky významné. [30]

Jde zejména o tyto skutečnosti:

- *„vymezení ekonomického a společenského postavení podniku (jeho historie, současný stav i perspektivy),*
- *zařazení, uplatnění a perspektiva postavení podniku (koncepce a konkrétní postupy při výběru pracovníků, přijímání a rozmisťování)*

- *zajištění připravenosti pracovníků na změny,*
- *zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků,*
- *vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o pracovníky,*
- *vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem.“ [30, str. 250]*

Dvořáková uvádí možný postup tvorby motivačního programu:

1. Průzkumy základních faktorů motivace k práci a faktorů spokojenosti a nespokojenosti jsou součástí prvního kroku při tvorbě motivačního programu. Zpravidla je u této činnosti přítomná odborná pomoc psychologů a poradců na vedení lidí. Zjišťují se silné a slabé stránky systému řízení a motivační účinky. Bez těchto informací bychom se nemohli dostat k požadovanému cíli organizace. V tomto průzkumu se vyskytuje mnoho metod. Mnoho z nich se dá použít pouze za účasti specialisti z oblasti psychologie a na metody v managementu. Vyskytují se i takové, které se mohou vykonávat pouze s personalistou nebo vedoucím. Mezi tyto metody se řadí Stoewerův test, který obsahuje základní faktory, jež ovlivňují spokojenost a výkonnost zaměstnanců v takové formě, která je každému jasná.
2. Charakteristika motivačního klima vycházejícího z minulého průzkumu motivačních faktorů vedoucích ke spokojenosti či nespokojenosti a celková atmosféra v oblasti mezilidských vztahů a vztahů vzhledem k zaměstnavateli.
3. Utvořit cíle motivačního programu, tudíž stanovit cíle a úrovně motivace k práci, které chceme získat v rámci plnění cílů firmy.
4. Určit jednotlivé postupy a opatření týkající se motivace, jejichž cílem je zvýšit výkonnost organizace za pomoci rozvoje aktivit a zájmu zaměstnanců. Pokud má být motivační program účinný, měl by zahrnovat všechny faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti podniku. U tvorby výkonnostního klima v podniku a organizační struktury, musíme přihlídnout na to, že tvoří jen opatření, které jsou spojené s hmotnými odměnami, ale také oblast výběru, hodnocení pracovníků a jejich rozmisťování, zvyšování odbornosti a posilování budoucího působení ve firmě. Opatření se mohou řadit do oblastí:
 - zlepšení výběru a hodnocení zaměstnanců v rámci dalšího plánování kariérního růstu

- účinný mzdový systém a zaměstnanecké výhody, které uznávají kvalitu osobnosti a pracovní výkon zaměstnance pomocí nestranného hodnocení práce
- systém s hlediskem na starostlivost a sociální rozvoj zaměstnanců, zároveň aktivit ve volném čase
- opatření v rámci rozvoje zaměstnanců
- opatření, které podporuje vztah zaměstnance se zaměstnavatelem
- zpracování systému účasti na výsledcích organizace a spolupráce při rozhodujících otázkách v rámci rozvoje firmy

Při realizaci programu je nedílnou součástí to, že vedoucí pracovníci se seznámí s výsledky a instruktáží o způsobu a formách reakce na zjištěné okolnosti při vedení pracovníků, jak v oblasti personální práce, tak také přípravou vedoucích na motivační pohovory s jejich podřízenými. Postupné kroky motivačního programu jsou v následující tabulce. [6]

Tabulka č. 3: Rámcový postup tvorby motivačního programu organizace

Kroky	Výstupy
1. Čeho chceme dosáhnout?	Cíl (reálný a konkrétní)
2. Proč je to důležité?	Konečný cíl (motivační význam)
3. Jak to vypadá teď?	Současný stav (klady a zápory)
4. Kdo a co překáží dosáhnutí cíle?	Překážky a jejich příčiny
5. Jaké jsou možné opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možné)
6. Které z nich jsou možné u nás?	Možné řešení (realizovatelné)
7. Jaké opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termín)
8. Kdo se bude komu zodpovídat?	Organizace (kompetence a kooperace)
9. Jak zabezpečíme dosáhnutí cíle?	Způsob kontroly
10. Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

Zdroj: [6]

2.8 Hodnocení zaměstnanců

Koubek chápe hodnocení zaměstnanců jako: „jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu.“ [15, str. 194]

Hodnocení se v teorii nazývá hodnocením pracovního výkonu, popravdě jde jen o hodnocení výsledků z výkonu. Existuje mnoho metod, které se dají mezi sebou kombinovat, a které jsou schopny měřit jak pracovní výsledek, tak pracovní chování nebo také manažerské schopnosti.

Dle Koubka existují dvě formy hodnocení pracovníků:

- **neformální hodnocení** – provádí se pouze příležitostně. Představuje součást všedního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást kontroly pracovních úkolů a dávání okamžité zpětné vazby
- **formální hodnocení** – má pravidelnou povahu. Toto hodnocení je logické a standardizované a spadá ke sloupům personálního managementu. [14]

2.8.1 Hodnotící rozhovor

To, jak dopadne hodnocení práce, by mělo být sděleno a rozebráno s každým ze zaměstnanců, jelikož mají zaměstnanci právo vědět výsledky a také se mohou k těmto výsledkům vyjádřit. Záměrem tohoto rozhovoru je, že se nadřízený, vedoucí rozhovor, usilují dohromady se zaměstnancem najít způsoby napravení nedostatečného výkonu nebo nějakých problémů, které se u hodnocení vyskytly. Charakteristika, která definuje hodnotící rozhovor je jako: „oficiální, formální setkání, které musí mít nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán“. [15, str. 211]

Hodnotící se musí držet těchto zásad:

- výslovně zdůraznit, že účelem rozhovoru je snaha pomoci hodnocenému
- nechat hodnoceného mluvit
- povzbuzovat jej k sebehodnocení
- zabývat se výkonem během celého roku
- žádná překvapení – nezačít s kritikou
- pochválit všude, kde je to jen možné a vhodné, nikoliv na osobnost hodnoceného

- být pozitivní, kritizovat konstruktivně
 - chápat, že obranné postoje hodnocení jsou normální
 - nikdy přímo neútočit na obranu hodnoceného
 - někdy je vhodné odložit konečné rozhodnutí
 - a v neposlední řadě je třeba si uvědomit vlastní omezení, vlastní hranice
- [16, str. 213]

2.9 Odměňování zaměstnanců

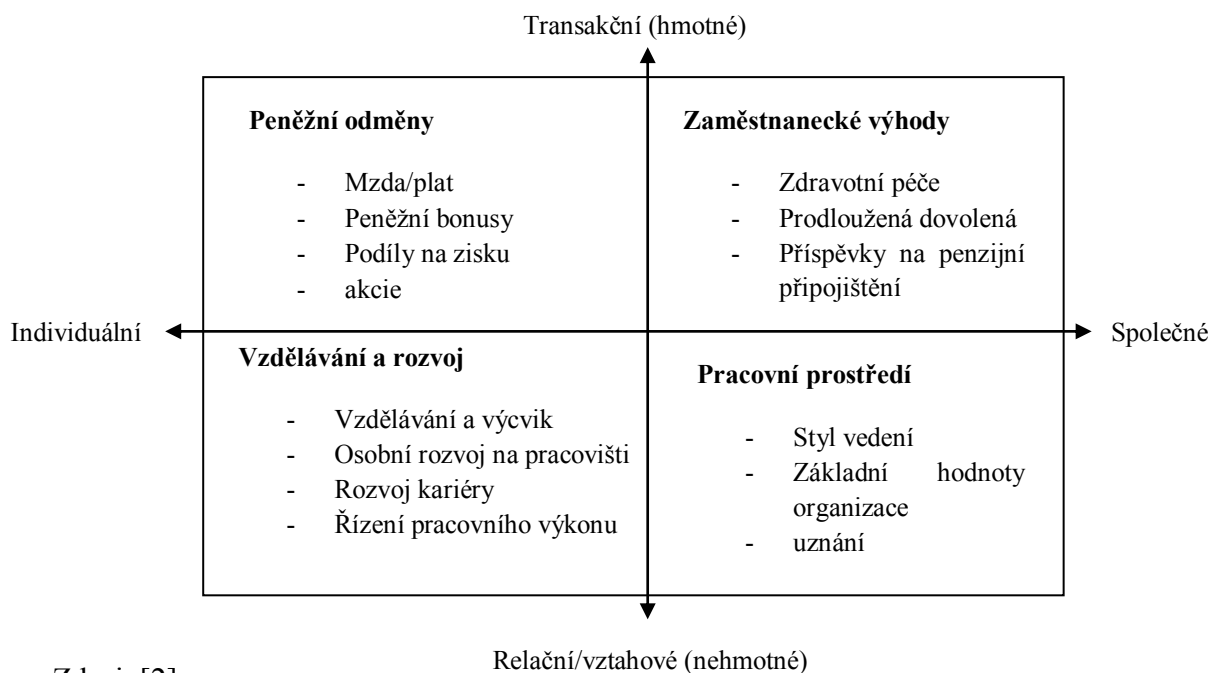
Odměňování je bráno za jednu z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností organizace, která na sebe strhuje mimořádnou pozornost, jak ze strany zaměstnavatelů, tak ze strany zaměstnanců. Odměňováním nechápeme jen mzdu nebo plat, v současném konceptu je odměňování daleko rozsáhlejším pojmem. Tvoří jej také různá povýšení, pochvaly, ale i různé zaměstnanecké výhody. Odměnou můžou být i různé věci, které nejsou tak úplně zřejmé, jde o kancelářské vybavení či nové elektronické zařízení. Mimo hmotných odměn je důležité se věnovat i vnitřním odměnám, které nejsou tvořeny hmotnou povahou, ale jsou spjaty se spokojeností pracovníků. Vnitřní a vnější odměny jsou jiného charakteru, ale i přesto jsou spolu nějakým způsobem provázány. Oba typy odměn utváří celkovou odměnu. Pojem celkové odměny vysvětluje to, že odměňování je daleko víc než jen zahrnování pracovníků penězi. [1, 16]

Armstrong uvádí model tzv. celkové odměny, která je tvořena:

- transakční odměnou – hmotné odměny (peněžní odměny, aj.)
- relační odměna – nehmotné (školení, vzdělání)

Celková odměna představuje všechno, čehož si zaměstnanci v zaměstnaneckém vztahu cení. [2]

Obrázek č. 8: Model celkové odměny



Zdroj: [2]

2.9.1 Systém odměňování

Tento systém se stává z politik, procesů a praktických postupů firmy, které jsou vzájemným způsobem propojeny. Systém se vytváří uvnitř filozofie, strategie a politiky odměňování firmy a tvoří ho uspořádání procesů, praxe, struktury a postupy, jež zabezpečují a udržují přijatelné typy a úrovně mezd, různých zaměstnaneckých výhod. [1]

Systém odměňování, který je vyhovující, se skládá ze čtyř principů – interní rovnováha, externí konkurenceschopnost, výkon a individuální motivace. Princip interní rovnováhy spadá do nejdůležitějších součástí systému odměňování, ale bývá mnohdy bagatelizován. Hodnocení rozsahu pracovních pozic, které tvoří hlavní součást principu interní rovnováhy, je jednoznačnou oporou celého systému odměňování, na níž navazuje vše ostatní. [33]

Efektivní systém odměňování by měl plnit tyto úkoly:

- přitáhnout potřebný počet kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání
- stabilizovat potřebné zaměstnance
- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí a dosažené výsledky

- systém musí být racionální a musí odpovídat potřebám organizace
- musí být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy
- musí sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace
- musí zajistit, aby náklady práce byly vhodným způsobem kontrolovány

[18, str. 285]

Základní otázky systému odměňování

Nejdůležitější otázky v systému odměňování jsou:

- *Čeho potřebuje organizace dosáhnout daným systémem odměn?*
- *Jaký význam mají pro zaměstnance výhody?*
- *Které vnější faktory mohou mít vliv na odměňování zaměstnanců?* [2, str. 286]

Pro firmu je důležité, aby věděla, že potřebuje udělat konkurenční výhody pro získávání pracovníků. Pracovníci potřebují utišit své potřeby, je pro něj důležitá sociální jistota a životní stabilita. Do vnějších faktorů lze také zařadit populační vývoj, životní styl a sociální politiku vlády. Díky tomuto se nabízejí skutečnější otázky:

- **úroveň mezd a platů** – v porovnání s jinými firmami a situací na trhu práce s ohledem na finanční situaci
- **vnitřní struktura mezd a platů** – hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce
- **placení jednotlivců** – jak vysokou mzdu nebo plat má zaměstnanec dostat
- platit za odpracovaný čas nebo za výsledky
- **zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů** – různé formy odměňování
- **zaměstnanecké výhody a příplatky** – pojištění, které platí firma buď částečně anebo celé
- **řízení a kontrola mezd a platů** – zkoumá se přiměřenost a také snaha o úspory mzdových nákladů, popis specializace pracovních míst
- **výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování** – je důležité zjišťovat preference pracovníků ve firmě [2]

Typy systému odměňování

Vyskytuje se mnoho faktorů, které mohou ovlivňovat odměňování zaměstnanců. Je důležité vybrat správný systém odměňování, jelikož zaměstnanci chtějí vědět do jaké míry, jsou jaké hodnoty a cíle pro organizaci významné. Existuje hodně variant systému odměňování. Tady jsou uvedeny ty nejobvyklejší:

- časová mzda
- individuální či skupinová úkolová mzda
- měřená denní práce
- celopodnikové systémy odměňování
- podíl na zisku
- cafeteria systém odměňování nebo flexibilní peněžní odměna [8]

Strategie odměňování

Strategie vytyčuje to, co je potřeba v delším časovém úseku v organizaci naplánovat pro formování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které se budou podílet na rozvoji dosahování podnikatelských cílů. Pravda o tom, že náklady představují až 70 % celkových nákladů, vysvětluje potřebu o tom, že je důležité prosadit takový strategický přístup odměňování, který zajistí, že každá investice ať už ve mzdách či platech se vrátí v podobě přidané hodnoty.

Strategie odměňování, která má být účinná:

- je založena na podnikových hodnotách a přesvědčeních
- vyjde z podnikové strategie, ale může k ní také přispívat
- je vedena potřebami firmy
- pojí v sobě organizační a individuální schopnosti
- je spojena s dalšími personálními strategiemi
- je v souladu s interním a externím prostředím firmy
- zajišťuje odměňování za výsledky a chování, jež jsou s pravidly s hlavními cíli firmy
- je sjednocena s výkonem firmy a zahrnuje v sobě kompetitivní strategii
- je praktická a proveditelná

Strategie odměňování je pro firmu důležitá a měla by být zpracována spolu s celkovou personální strategií firmy. Záměrem strategie by mělo být obstarat podporu všech kroků v oblasti formování pracovní síly firmy, jejího rozvoje a celkových úmyslů firmy. V potaz by mělo být bráno klima zaměstnaneckých vztahů a procesy o vyjednávání o odměnách s odbory. [2]

2.9.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou nedílnou součástí odměňování zaměstnanců za jejich pracovní výkony. Jsou poskytovány k různým formám peněžních odměn. Peněžní odměny jsou odměnou za výkon, odpracovaný počet hodin, pracovní podmínky, ale výhody jsou dávány především za to, že ten či onen je zaměstnancem organizace. Podle Kocianové jsou zaměstnanecké výhody jako: „*takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem, např. privátní zdravotní péče*“. [11, str. 325] Zaměstnanec je dostane buď v peněžité, nebo nepeněžité formě za odvedenou práci. [2]

Zaměstnanecké výhody nemají přímý vliv pracovní výkon, ale mohou mít vliv především na názor pracovníků k firmě, na pracovní spokojenost nebo na stabilizaci lidí. Míra výhod záleží také na rozsahu organizace. Velké firmy mají více zaměstnanců, tím pádem jim musí poskytovat zajímavější výhody než v malých podnicích. Podstatné je, aby zaměstnanci byli seznámeni s nabízenými výhodami.

Typy zaměstnaneckých výhod

Nejdůležitější zaměstnanecké výhody platí u osobní bezpečnosti, peněžní pomoci nebo u osobních potřeb. Armstrong uvádí ty nejhlavnější z nich:

Osobní bezpečnost

- **zdravotní péče** – zabezpečení soukromé zdravotní péče pomocí zdravotního pojištění, které kryje náklady na léčení
- **pojištění**
- **nemocenské dávky** – nárok na nemocenské dávky závisí na délce zaměstnání
- **dodatečné odstupné při propouštění z důvodu nadbytečnosti** – může být ve firmě navíc k odstupnému, které je ze zákona

- **poradenství** – pokud se stane, že firma bude propouštět z důvodu nadbytečnosti, může specializovaná organizace poskytnout zaměstnancům pomoc

Peněžní pomoc

- **podnikové půjčky** – ty jsou buď bez úroku, nebo s nízkým úrokem
- **půjčky na permanentku** – můžou to být půjčky na jízdenky, různá předplatné
- **členské příspěvky v profesních organizacích** – jsou to třeba sdružení personalistů, účetních, manažerů

Ostatní zaměstnanecké výhody

- bezplatné parkovné
- vánoční a firemní večírky
- školky pro děti zaměstnanců
- a jiné [1]

Fakta o zaměstnaneckých výhodách

Současným trendem jsou nefinanční benefity – jde především o možnost vzdělávání, dalšího růstu či flexibilní pracovní dobu. Na vrcholu žebříčku jsou stravenky, podle 45 % zaměstnanců. Na druhém místě se umístila pružná pracovní doba – dle 26 % zaměstnanců, dovolenou navíc by uvítalo asi 24 % zaměstnanců, penzijní pojištění 23 % zaměstnanců a poslední volbou je mobilní telefon používaný i pro soukromé účely, které uvedlo taky kolem 23 % zaměstnanců. Nejvíce se zhoršilo vzdělávání a mírně také nefinanční benefity. [32]

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole bude nejprve popsána zkoumaná firma, která byla určena pro výzkum pracovní spokojenosti. Poté bude rozebrán stav z hlediska spokojenosti a odměňování zaměstnanců. Na základě výsledků z dotazníkového šetření bude vytvořen návrh na zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Výzkum je zaměřený na řidiče kamionů a mechaniky, kteří se o kamiony starají. Profese profesionálního řidiče je ve Zlínském kraji velmi žádaná. Firma má již několikaletou tradici a díky tomu je relativně dost známá na trhu. V okolí, kde firma sídlí je mnoho přepraveců, tím pádem pokud vycítí, že řidiči či mechanici nejsou ve firmě spokojeni, mohou se je snažit přetáhnout k sobě za lepšími podmínkami. Je zde také hodně zahraničních společností, které jsou nedaleko za hranicemi (Rakousko a Slovensko) a využívají tak české řidiče, protože jim mohou nabídnout daleko lepší a nesrovnatelné podmínky.

3.1 Představení společnosti

Přepravní firma vznikla v roce 1992, kdy byla založena Ing. Antonínem Guričou. Roku 2003 byla založena společnost AG Transport, s.r.o., která v dalších letech převzala všechny aktivity, které se týkají dopravy a logistiky. V průběhu 24 let se firma stala hodně známou a oblíbenou firmou. Za své působení firma dokázala vyvinout takový systém a služby, které jí pomáhají poskytnout vše, co od nich zákazníci žádají a potřebují. Firma se mimo kamionové dopravy zabývá také stavební mechanizací či prací autojeřábem. Centrála společnosti je v Uherském Hradišti.

Obrázek č. 9: Logo společnosti



Zdroj: [www.agtransport.eu]

Prvotní podnikatelskou aktivitou bylo poskytování silniční motorové dopravy, avšak v souvislosti s rozvojem v roce 2012 se firma začala zaměřovat také na práci

s autojeřábem. Firma vlastní největší jeřáb v České republice. V současnosti firma vykonává svou činnost jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

Ve společnosti bylo k 31. 12. 2016 zaměstnáno celkem 123 zaměstnanců. Pro výzkum byly vybrány nejpočetnější skupiny a to řidiči a mechanici.

Tabulka č. 4: Vývoj zaměstnanců za posledních 7 let

	Počet zaměstnanců						
	Celkem k 31.12.2009	Celkem k 31.12.2010	Celkem k 31.12.2011	Celkem k 31.12.2013	Celkem k 31.12.2014	Celkem k 31.12.2015	Celkem k 31.12.2016
DÍLNA	8	10	12	10	11	12	13
DISPEČER	8	9	10	12	11	11	11
FAKTURACE	1	2	2	2	2	2	2
ŘIDIČ	53	61	73	80	84	80	70
SLUŽBY	1	1	1	2	2	1	2
ŠPEDITÉR	3	7	5	4	3	4	4
ÚČETNÍ	3	4	3	3	2	3	3
VEDENÍ	2	3	3	3	3	4	4
ADMIN. PRAC. DOPRAVY					2	2	2
JEŘÁBNÍK	0	0	0	5	9	11	11
SKLAD	0	0	1	2	2	2	1
CELKEM	79	97	110	123	131	132	123

Zdroj: [interní zdroj firmy]

Základní popis

Název: AG TRANSPORT, s.r.o.

Rok založení: 1992

Sídlo: Uherské Hradiště, Průmyslová 1141

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 2 436 000,-

Předmět činnosti

- silniční motorová doprava
- opravy silničních vozidel
- klempířství a oprava karoserií

- lakýrnictví
- výroba, obchod a služby
- distribuce pohonných hmot

Organizační struktura

V rámci organizační struktury má firma dva jednatele a to manžele Guričovi. Firmu tudíž vlastní dva vlastníci s 50 % podílem. Ve firmě se nadále nachází výkonný ředitel. Jak už bylo zmíněno, ve firmě je v současnosti zaměstnáno 123 zaměstnanců, takže se jedná o střední firmu. Nachází se zde úsek dopravy, jeřábů, dílny, služby, ostatní, ale i ekonomický a personální úsek. Každý z úseků má své vedení. V kontextu s motivací zaměstnanců nemá firma žádný ucelený motivační program a zaměstnanci se tak snaží motivovat v první řadě mzdou.

3.2 Charakteristika faktorů pracovní spokojenosti

Než bude proveden začátek šetření, uvedu charakteristiku některých faktorů pracovní spokojenosti řidičů a mechaniků v dané firmě. Faktory, které budou uvedeny, budou popsány na bázi pozorování v konkrétním podniku.

Obsah a charakter práce

Zaměstnání profesionálního řidiče v kamionové dopravě je vyčerpávající a únavné, nejen po stránce fyzické, ale i psychické. Řidičům se práce po čase může zdát jednotvárná. Nejvíce času stráví řidič za volantem na cestách, asistuje při vykládání nebo nakládání. Monotónnost jejich práce může být vykompenzována tím, že firma vyváží do celé Evropy a řidiči mají možnost poznat různá místa a destinace. Mnoho řidičů preferuje rozmanitost destinací, avšak někteří raději jezdí na známá místa, protože se chtějí vyhnout nepředvídatelným a cizím situacím.

Práce mechaniků je také velmi náročná, jelikož zodpovídají za výborný technický stav kamionů a jeřábů. Pokud se stane nějaký problém s kamionem na jejich trase, musí být mechanici v pohotovosti, aby byli schopni co nejdříve se dostat na místo, kde řidič kamionu čeká.

Úkoly mají řidiči i mechanici celkem striktně dané. Dispečeři včas určí trasu, kterou řidiči budou uskutečňovat, často jim určí i čas, kdy by měla být nakládka vyložena.

Řidiči se mohou během své jízdy sami rozhodovat o rozložení své práce, avšak jsou povinni dodržovat bezpečnostní přestávky, denní výkon či dobu jízdy. V kamionech jsou zabudovány monitorovací zařízení, pomocí kterých dispečeri určí přesnou polohu či zjistí aktualizované informace z karty řidiče. Tato karta je digitální. Úkoly pro mechaniky určují vedoucí dílen buď každé ráno, nebo předešlý den večer. Mechanici jsou odpovědní za svou práci v plném rozsahu.

Fyzické podmínky práce

Řidiči vykonávají svou činnost v nákladním vozidle, které je mu dočasně dáno firmou k dispozici. Firma vlastní v současnosti asi sto vozidel (kamionů). Každému řidiči je k výkonu jeho práce přiřazen jeden kamión, který je majetkem firmy. Řidič po dobu výkonu práce za vůz plně zodpovídá. Kabina kamionu je vlastně dalším domovem pro řidiče, podstatnou část zde stráví řízením, ale tráví tu i svůj volný čas. V dnešní moderní době jsou kamiony opatřeny špičkovými technologiemi, které co nejvíce ulehčují řidičům jejich práci a zpříjemňují odpočinek. V kamionu má každý řidič dvě postele, topení či klimatizaci, ale také elektrickou zásuvku pro napojení televize či notebooku, dále pak menší ledničku a vařič. V kabinách je dostatek místa prostoru pro uložení jejich věcí nebo k umístění barelů s vodou. Osobní hygienu mohou provádět na benzinových pumpách nebo v prostorách podniků, kam vezou zboží.

Firma má stabilní technickohospodářské zázemí, kam přivezou řidiči svá vozidla. Zde přebírá kamion profesionální tým mechaniků, který zkontroluje jeho technický stav, odstraní nedostatky, které mu řidič nahlásil, případně, které podrobnou kontrolou sám odhalí. Pokud je potřeba, vymění oleje a doplní palivo. Firma obměňuje a modernizuje svůj vozový park. Starší a rozbitá vozidla se buď rozebírají na náhradní díly, nebo prodávají. A nakupují se nové a modernější modely.

Vedení firmy v posledních letech vybudovalo nové dílny, jako zázemí pro mechaniky. Dílny jsou vybaveny moderním vybavením, které skýtá vše, co potřebují pro svou práci. Na pracovišti mají řidiči a mechanici k volnému použití šatny, toalety, sprchy a kuchyň. V prostorách dvora se nachází myčka vozidel a také vlastní čerpací stanice.

Organizace práce

Zvolená přepravní firma se zabývá nejen tuzemskou, ale hlavně zahraniční přepravou. Za chod firmy zodpovídá jednatel a výkonný ředitel. Tým dispečerů zabezpečuje řízení práce řidičů kamionů a zajišťuje obchodní styk především v otázkách importu. Práce dispečerů spočívá v efektivním zajišťování zakázek, jež garantují to, že se řidiči vrátí v předpokládaném čase zpět. Dispečeri spolupracují s vedoucím dopravy.

Organizování a využívání pracovní doby je ovlivněno Evropskou dohodou o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (AETR). Jedná se o celoevropská pravidla, která vymezují práci řidičů a všech jejich povinností. Povolená denní doba řízení je 9 hodin, je povoleno ji 2x týdně prodloužit i na 10 hodin. Týdenní doba řízení nesmí být delší než 56 hodin. U čtrnáctidenních cyklů nesmí doba řízení překročit hranici 90 hodin. Řidiči mají nařízené přestávky vždy po 4,5 hodinách jízdy a měly by trvat 45 minut, lze je i rozdělit na dva cykly po 15 a 30 minutách. Řidiči mají dobu odpočinku stanovenou na 11 hodin během 24 hodin, mohou si ji i zkrátit na 9 hodin, ale pouze 3x týdně. Týdenní doba odpočinku je určená na minimálně 45 hodin týdně, zkrácená pak na 24 hodin, ale pouze 1x za dva týdny.

Pracovní úkoly řidičům rozdělují dispečeri, kteří jsou determinováni limity AETR. Organizace práce je poměrně značně ovlivněná konkrétními požadavky odběratelů, mnohdy u nich dojde k tomu, že mají problémy na skladech. V průběhu dne může i několikrát dojít ke změnám oproti původnímu plánu v exportu. Mnohdy se stává, že řidiči čekají na informace o tom, pro co a kam vlastně mají jet. Řidiči si kvůli těmto problémům v podstatě nemohou naplánovat svůj volný čas.

Už několikrát bylo konstatováno, že práce řidiče kamionů je velmi náročná, jak po psychické a fyzické stránce. Práce je náročná časově, neboť v kabině kamionů tráví řidič několik dní i nocí osamocen. Je důležité, aby kabina kamionu poskytovala řidiči maximální možný komfort. Někdy je také těžké zajistit si základní biologické a hygienické potřeby. Na firmě mají řidiči k dispozici sprchy, toalety, kuchyň.

Mechanikům zadávají práci vedoucí dílen (mistři). Organizace práce je tu velmi důležitá, neboť je nutné, aby mechanik diagnostikoval správně závadu na vozidle, aby bylo schopné zvládnout i několika tisícikilometrovou cestu.

Organizace mechanikům a řidičům zajišťuje potřebné pracovní pomůcky i pracovní oděvy. Zaměstnanci mají nárok jednou za osmnáct měsíců na poskytnutí pracovních oděvů a obuvi, v případě nutnosti si mohou požádat i dříve.

Pravidelné stravování pro řidiče není možné, proto jsou jim náklady na stravné vypláceny formou diet. Tyto diety představují součást příjmů. Výše diet je závislá na délce cesty a zemi, kde řidič svou práci vykonává. Náklady na stravování pro mechaniky jsou hrazeny v plné výši. Strava je jim poskytována z restaurace, kde mají každý den na výběr ze tří druhů jídla.

Vedoucí pracovník

Vedoucí řidičů a dispečeri jsou hlavními postavami, které přidělují práci řidičům. Tyto osoby určují zaměstnancům úkoly, kromě toho také dohlíží na jejich výkon. Styl řízení, jakým vedoucí jedná je direktivní, především se orientuje na výkon. Vedoucí pracovník svým zaměstnancům naslouchá, snaží se jim vyhovět ve věcech, ve kterých je to možné. Pokud mají nějaký osobní problém, mohou se na něj bez problému obrátit. U mechaniků jsou vedoucími osobami dva mistři. Domnívám se, že vedoucí dílen si umí u svých podřízených vybudovat autoritu. Je zřejmé, že mistři v práci tráví mnoho času, tudíž se mohou stát vzorem pro své podřízené a motivují je k vysokým výkonům. Vedoucí řidičů i dílen jsou vždy ochotni vyhovět svým podřízeným v jejich požadavcích i připomínkách. Myslím si, že je v možnostech vedoucích zprostředkovat potřeby zaměstnanců vedení společnosti.

Spolupracovníci

Dle mého názoru mají zaměstnanci ve firmě mezi sebou přátelské vztahy. Řidiči tráví mnoho času na cestách osamoceni. Jsou proto rádi, když se na pracovišti mohou sejít s ostatními a mohou probrat pracovní i osobní záležitosti. Vztahy jsou spíše na kolegiální pracovní úrovni. Ke konfliktům může dojít při konfrontaci s vedením společnosti. Obdobné vztahy jsou i mezi mechaniky.

Odměňování

Ve firmě AG Transport se odměňování koncentruje především na oblast mezd. Pokud dochází ke změnám ve mzdách, zohledňují se zčásti i připomínky zaměstnanců.

Mzda, kterou dostávají řidiči je složena ze čtyř částí. První část představuje odměnu, která je vyplácena za počet ujetých kilometrů. Druhou částí jsou prémie, které rozdělují vedoucí. Kromě toho obsahuje mzda řidičů i příplatky, kterou jsou dané zákonem, ale i věrnostní příplatky za počet odpracovaných let ve firmě.

První část mzdy se vypočítává na základě počtu ujetých kilometrů v daném měsíci a ze sazby, která jim přísluší za ujetý kilometr. Sazba na kilometr se počítá také na základě průměrné spotřeby, jež řidiči v konkrétním měsíci ujedou. V úvahu jsou brány i dovednosti řidičů. Vedoucí oceňují u řidičů zejména úsporné jízdy, jelikož náklady na pohonné hmoty představují nejvýznamnější složku celkových nákladů. Řidiči nemohou ovlivnit to, kolik ujedou kilometrů či spotřebu konkrétního vozidla. Počet kilometrů, které ujedou, závisí zejména na správné organizaci práce a na určitých úkolech, které zadávají řidičům jejich vedoucí. To jaký počet kilometrů ujede každý řidič je podmíněno vzdáleností i výběrem destinace. Na výkonu řidičů se podílí i jiné skutečnosti, které řidiči nebo vedoucí neovlivní, ale musí s nimi počítat. Jde zejména o dopravní situaci na cestách, počasí, směrnice Evropské unie a legislativu jiných států. Řidiči nedokážou ovlivnit terén trasy jejich cesty ani hmotnost nákladu, který na jejich spotřebu má vliv.

Prémie od vedoucího tvoří další část mzdy řidičů. O jejich poskytnutí či výšce rozhoduje právě vedoucí, který to má ve své kompetenci. Na prémie má však vedoucí k dispozici omezenou určitou částku peněz, kterou pro tento účel vyčlení majitelé organizace.

Ve firmě je i součástí odměňování řidičů tzv. věrnostní příplatek, který je závislý na počtu odpracovaných let pracovníka v dané organizaci.

Mechanikům je mzda vypočítávána odlišně a to na základě počtu odpracovaných hodin v daném měsíci. Jejich mzda zahrnuje také prémie od vedoucích dílen. V jejich mzdě jsou zařazeny i příplatky, které jsou povinné.

Vzdělávání a kariérní růst

Každý rok mají zaměstnanci organizace povinnost se zúčastnit školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Vedoucí i administrativní pracovníci se dle potřeby

účastní školení zejména v oblasti výpočetní techniky, v oblasti účetnictví, apod. Dále absolvují někteří zaměstnanci specializovaná školení dle jejich pracovního zaměření a školení potřebných k výkonu jejich práce. Jde např. o školení potřebné k obsluze nového pracovního stroje (nový jeřáb), školení k ověřování tachografů, školení k měření emisí, atd.

Firma neklade důraz na řízení kariérního postupu u řidičů. Z hlediska charakteru práce, kterou vykonávají, se s kariérním růstem u nich nepočítá. Kdežto mechanici se odbornou praxí a průběžným vzděláváním, které jim zaměstnavatel zajišťuje, mohou dostávat k vyššímu postavení ve firmě.

3.3 Dotazníkové šetření

Pro zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy AG Transport, s.r.o. jsem využila formu dotazníkového šetření. Dotazník je zcela anonymní, tudíž se nemusí dotazovaní bát, že by jejich odpovědi byly zneužity. Dotazníky rozdalo vedení firmy v papírové podobě, protože řidiči ani mechanici nemají přístup k počítačům.

V dotazníku je celkem 23 otázek, které se věnují zjišťování spokojenosti zaměstnanců s nynější situací v organizaci se zaměřením na okruh motivace, hodnocení či odměňování. Zaměstnanci se v neposlední řadě mohli vyjádřit k požadavkům či připomínkám, které mají k firmě AG Transport.

Toto dotazníkové šetření je nedílnou součástí poslední části diplomové práce, která bude reflektovat výsledky z onoho šetření. Návrhy se budou zaměřovat především na oblasti, které dopadnou nejhůře. V této oblasti pak budou navrženy změny, které by mohly do budoucna vést k lepší spokojenosti zaměstnanců.

Dotazníkové šetření probíhalo po celý měsíc březen. Bohužel nebylo možné zastihnout všechny řidiče kamionu, jelikož byli právě v tu dobu na dlouhých cestách. Návratnost dotazníků byla necelých 67 %. Byl vyplněn 46 řidiči a 12 mechaniky.

3.3.1 Obecné informace o respondentech

Jako první se v dotazníku vyskytly 4 otázky, které skýtaly základní informace o dotazovaných. Přehled těchto údajů znázorňuje níže uvedená tabulka.

Tabulka č. 5: Obecné informace o respondentech

Pracovní pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
mechanik	12	21%
Řidič	46	79%
Věk respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 25 let	4	7%
26 – 36 let	11	19%
37 – 50 let	34	59%
51 let a více	9	15%
Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
vyučen/a	42	72%
střední ukončené s maturitou	16	28%
Délka zaměstnání	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 2 roky	6	10%
2 – 4 roky	14	24%
5 – 9 let	30	52%
více jak 10 let	8	14%

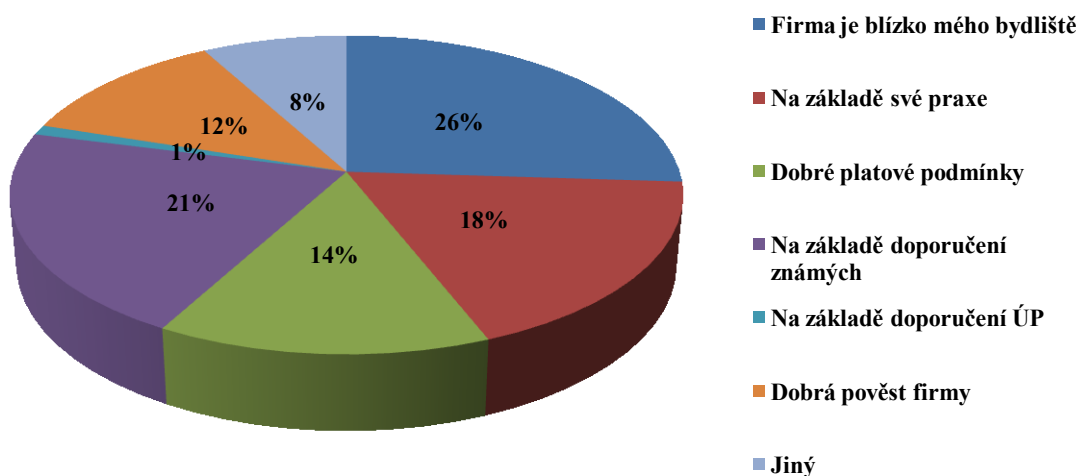
Zdroj: [Vlastní zpracování]

Ze shora uvedené tabulky plyne, že velká část respondentů jsou řidiči kamionů a to z 79%. Mechaniků je v podniku daleko méně než řidičů, takže jejich zastoupení v dotazníku je pouze 21%. Z tabulky dále vyplývá, že na dotazníkovém šetření se podílely zaměstnanci mnoha věkových kategorií. Nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii 37 – 50 let, a to 34 % a obráceně nejméně respondentů v kategorii méně než 25 let, a to 7%. Z tabulky lze také zjistit, že nejvíc dotazníků vyplnili lidé s výučním listem, a to 72%, dále pak zaměstnanci, kteří mají střední ukončené vzdělání s maturitou. Ani jeden z respondentů neměl pouze základní vzdělání či naopak vyšší odborné či vysokoškolské. V tabulce je také uvedena délka zaměstnání všech dotazovaných. Nejvíce odpovědí bylo od respondentů, kteří ve firmě pracují 5 – 9 let, celkem jich bylo 52 %.

3.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části se zaměřím na vyhodnocování jednotlivých otázek v dotazníku, jejich grafickému zobrazení a následujícímu komentáři o jejich zhodnocení. U každé otázky bude nejprve znázorněn graf, který zobrazuje odpovědi od všech respondentů, následně bude u některých znázorněn i druhý graf, který bude zobrazovat odpovědi podle jednotlivých pracovních pozic a to řidičů a mechaniků.

Otázka č. 5: Z jakého důvodu jste šel pracovat do této firmy?



Graf č. 1: Z jakého důvodu jste šel pracovat do této firmy? Zdroj: [Vlastní zpracování]

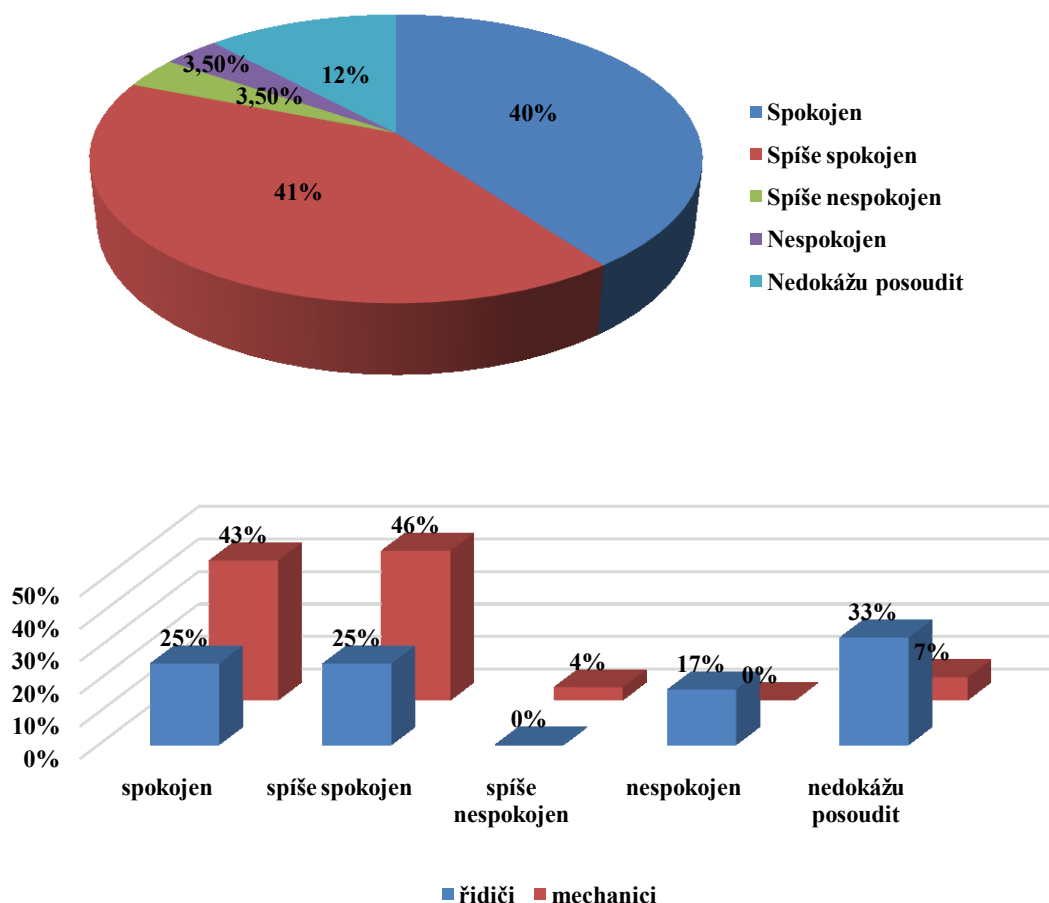
U této otázky bylo mou snahou zjistit, proč šli zaměstnanci pracovat právě do této firmy. K dispozici měli respondenti výběr z několika možností, kdy mohli vybrat jednu až tři.

Z grafického znázornění vyplývá, že respondenti využili všechny možnosti, tudíž žádná varianta nezůstala nevyužita.

Za největší motivaci považovalo nejvyšší procento respondentů skutečnost, že zaměstnání je blízko jejich bydliště, a to 26%. V pořadí nejvíce preferovaným kritériem bylo dle respondentů doporučení od jejich známých (21%). Pouze 1% respondentů našlo zaměstnání na základě zprostředkování úřadem práce. Celkem 8% respondentů

uvedlo, že se o možnosti zaměstnání ve zkoumané firmě dozvěděli prostřednictvím internetu, školy, a jiných.

Otázka č. 6: Jste celkově spokojen se Svým zaměstnáním?



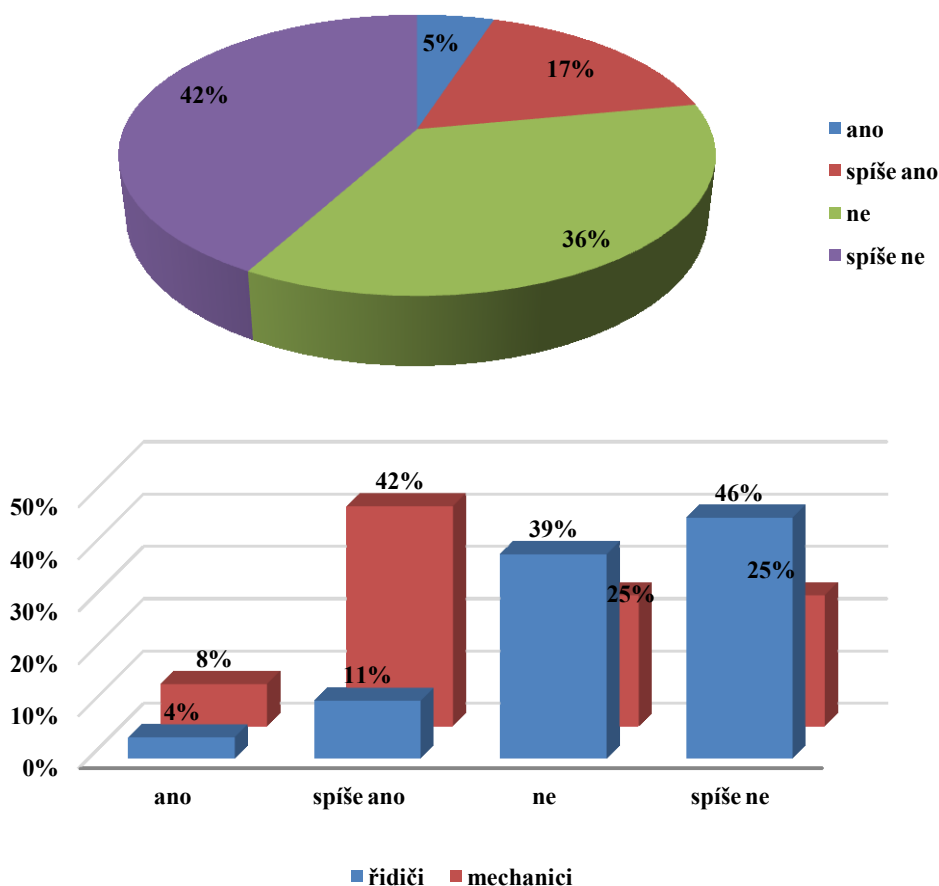
Graf č. 2: Jste celkově spokojen se Svým zaměstnáním? Zdroj: [Vlastní zpracování]

Tato otázka byla zaměřena na celkovou spokojenost zaměstnanců s jejich zaměstnáním. Celkově 41% všech dotazovaných zaměstnanců je se svým zaměstnáním spíše spokojeno a 40% je jich úplně spokojeno. Pouze 3,5% zaměstnanců je spíše nespokojeno a stejné procento zaměstnanců je úplně nespokojeno. Někteří respondenti nedokážou posoudit jejich celkovou spokojenost, a to 12% z celkového počtu dotazovaných.

Podle grafu rozložení dle pracovního zařazení jsou mechanici i řidiči s pracovní spokojeností na tom přibližně stejně. Někteří mechanici jsou se svým zaměstnáním nespokojeni, celkem 17% z nich. Žádný z řidičů neuvedl, že by byl se svým zaměstnáním doslova nespokojený, pouze 4% z nich je spíše nespokojených. Mnoho mechaniků také nedokáže svou spokojenost posoudit.

Další otázka navazovala na otázku č. 6, avšak odpověď „spíše nespokojen“ či „nespokojen“ vybrali dva mechanici a dva řidiči. Není proto nutné uvádět graf. Dva mechanici uvedli, že jsou se svým zaměstnáním zcela nespokojeni a uvítali by lepší přístup od vedení firmy. Řidiči, kteří byli rovněž dva, zaznamenali, že jsou se svým zaměstnáním spíše nespokojeni a jeden z nich by byl rád, kdyby dostal vyšší finanční ohodnocení a druhý by uvítal, kdyby se zlepšily vztahy na pracovišti.

Otázka č. 8: Zvažujete změnit své zaměstnání?



Graf č. 3: Zvažujete změnit své zaměstnání? Zdroj: [Vlastní zpracování]

Záměrem této otázky bylo zjistit, zda některý z respondentů zvažuje změnit své zaměstnání. Z celkového grafu lze vyčíst, že výrazná část zaměstnanců neuvažuje o možnosti změnit své zaměstnání. Pouze 3 zaměstnanci chtějí změnit své zaměstnání (1 mechanik a dva řidiči), o změně zaměstnání přemýšlí 10 respondentů. Změnu zaměstnání nezvažuje 78% zaměstnanců. Z grafu je patrné, že se firma nemusí bát o to, že by v budoucnu měli málo zaměstnanců na pozicích mechaniků či řidičů.

O změně zaměstnání přemýšlí z celkového počtu 12 mechaniků polovina z nich. Pouze 7 řidičů by chtělo svou práci změnit.

Jelikož ve firmě chce zůstat podstatná část zaměstnanců, není proto důležité uvádět graf, který by znázorňoval další otázku. Otázka se týkala pouze respondentů, kteří v otázce č. 9 odpověděli, že chtějí nebo uvažují o změně zaměstnání. Tři mechanici chtějí změnit své zaměstnání, co nejdříve to bude možné a tři z nich uvažují o změně do několika let. Jeden řidič kamionu chce změnit své povolání co nejdříve, čtyři z nich by chtěli odejít z této firmy do jednoho roku a dva řidiči plánují změnu během několika let.

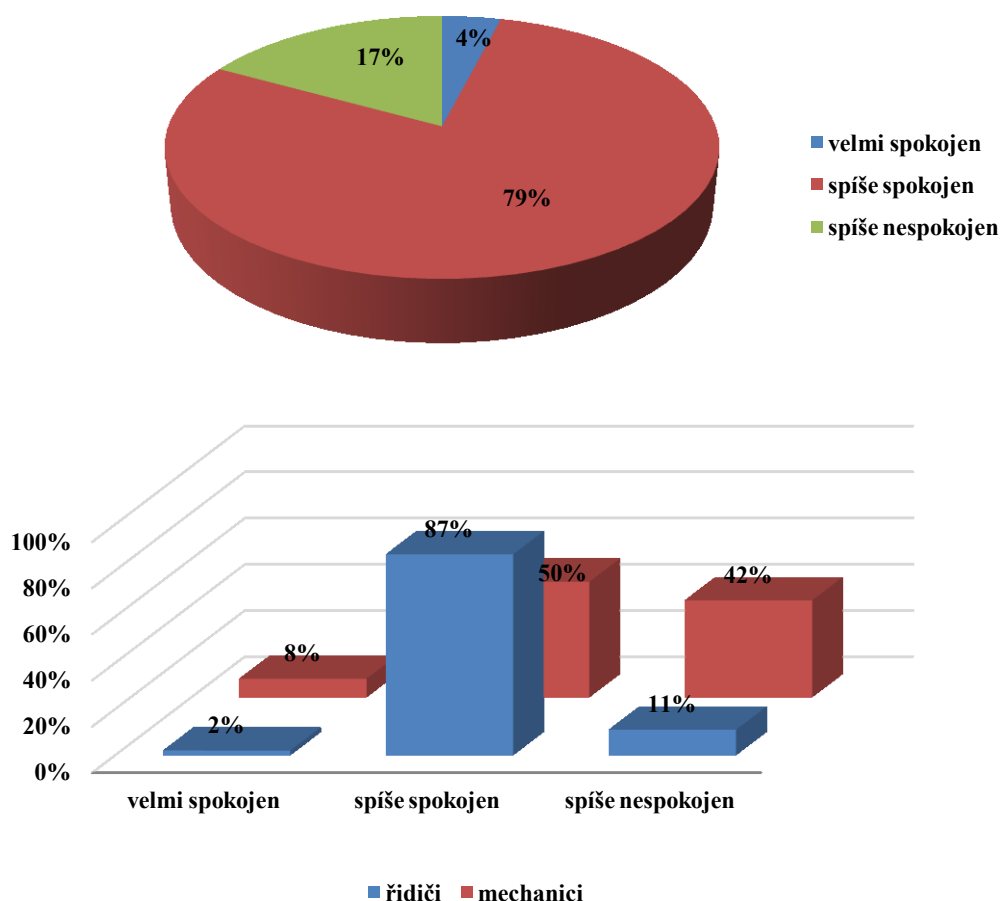
Zároveň i otázka č. 10 navazovala z části na otázku č. 8. Tato otázka byla otevřená a nebyla tak povinná pro všechny. Odpověď na tuto otázku využila polovina respondentů (7 mechaniků a 21 řidičů). Otázka zněla: **Uveďte 3 důvody, proč byste chtěl ve firmě zůstat nebo odejít.**

Někteří uvedli pouze důvody, proč by chtěli ve firmě zůstat a jiní zase důvody, proč by chtěli z firmy odejít. Několik z nich využilo obou možností. Odpovědi byly různé.

Nejčastější důvod, proč ve firmě zůstat uváděli mechanici ten, že **pracoviště je nedaleko od místa jejich bydliště**. Zaměstnanci oceňují také skutečnost, že zaměstnavatel jim poskytuje **příspěvky na dopravu** formou možnosti si jedenkrát za měsíc natankovat 40l pohonných hmot do vlastního automobilu. Tři mechanici uvedli jako motivaci k setrvání ve firmě dobré **finanční ohodnocení**. V neposlední řadě někteří mechanici oceňují možnost uplatnění práce ve svém oboru, věkové složení kolektivu. Ne všichni mechanici jsou celkově spokojeni. Jako nejčastější důvod zvažování odchodu z firmy uvádějí **délku pracovní doby**, kdy jim zbývá pro soukromý život málo času. Dvěma z nich se nelíbí **přístup mistrů**.

Rovněž řidiči se s mechaniky v některých postojích shodují. Stejně jako mechanici oceňují **dostupnost firmy místu jejich bydliště**. Šest řidičů hodlá ukončit svoji pracovní kariéru a zaměstnání již neměnit, neboť se blíží jejich **důchodový věk**. Pro tři řidiče je motivující **poznávání jiných zemí** na jejich cestách. Dále někteří řidiči oceňují stabilitu a dobré zázemí ve firmě, přijatelné finanční ohodnocení, **dobrý pracovní kolektiv**. Dále někteří rádi ve firmě zůstanou, neboť neradi mění zaměstnání a jsou u stávajícího zaměstnavatele zvyklí. Někteří řidiči přemýšlí nad možností zaměstnání změnit a to z důvodu **konfliktních vztahů s dispečery**.

Otázka č. 11: Do jaké míry jste spokojen s výší Vašeho finančního ohodnocení?

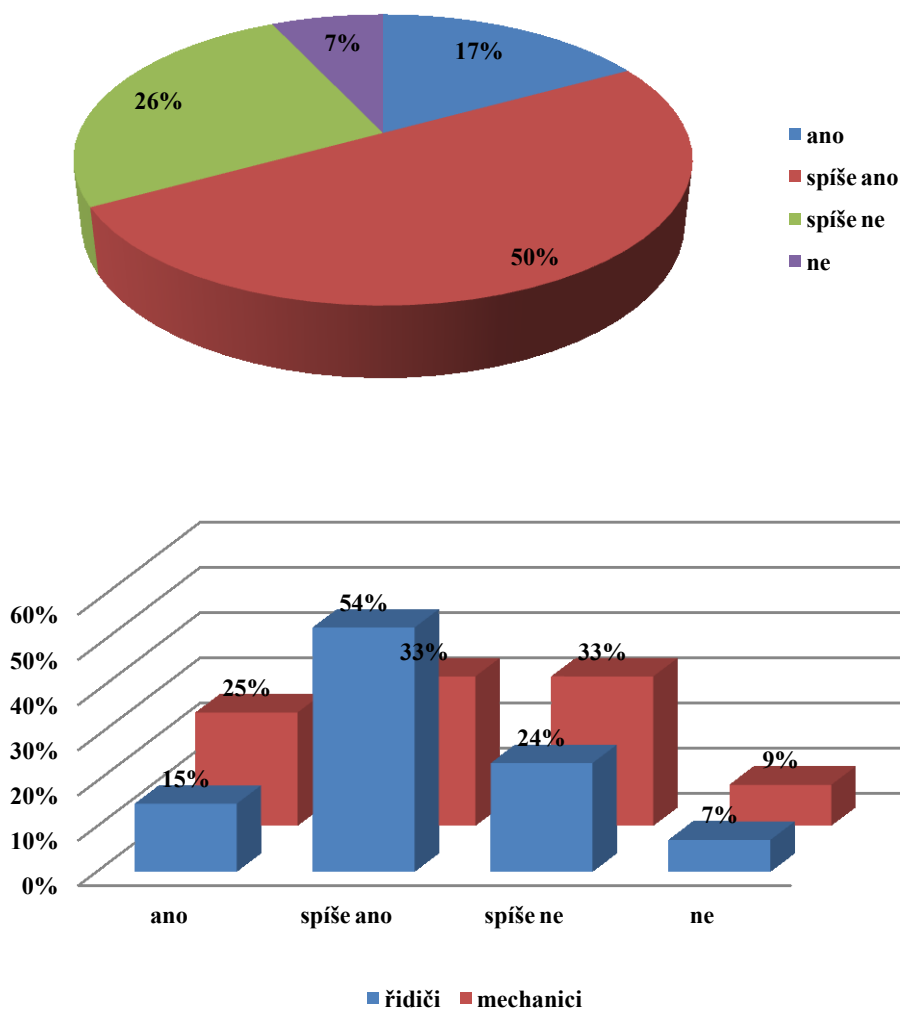


Graf č. 4: Do jaké míry jste spokojen s výší Vašeho finančního ohodnocení? Zdroj: [Vlastní zpracování]

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že s finančním ohodnocením je spíše spokojeno 79% respondentů a jenom 4% jsou spokojena. Celkem 17% respondentů je se svým finančním ohodnocením spíše nespokojeno.

V přepočtu na osoby zaměstnanců je velmi spokojen s výší finančního ohodnocení 1 řidič a 1 mechanik, 6 mechaniků a 40 řidičů je spíše spokojeno a spíše nespokojeno je 5 mechaniků a 5 řidičů.

Otázka č. 12: Cítíte se z hlediska množství odvedené práce finančně adekvátně ohodnoceni?



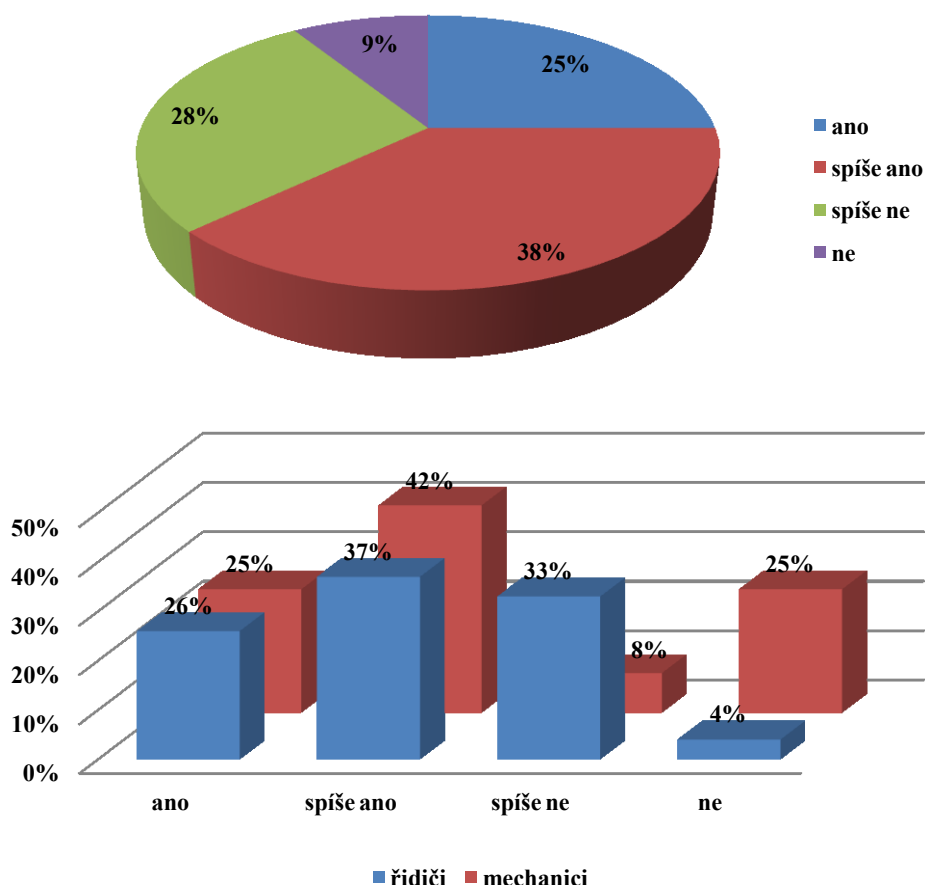
Graf č. 5: Cítíte se z hlediska množství odvedené práce finančně adekvátně ohodnoceni?

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Respondenti měli také možnost se vyjádřit k tomu, zda to jak jsou ohodnoceni, odpovídá jejich obsahu práce a pocitům z vykonané práce. Přibližně 67% zaměstnanců je s odměnou za jejich vykonanou práci spokojeno, což značí, že jsou zaměstnanci s finančním ohodnocením relativně spokojeni. Zhruba 15 zaměstnanců je s finančním ohodnocením za jejich vykonanou práci spíše nespokojeno a 4 zaměstnanci jsou velmi nespokojeni.

Z porovnání spokojenosti jednotlivých pracovních skupin vyplývá, že více spokojeni s finančním ohodnocením jsou řidiči kamionů než mechanici. Celkem 42% mechaniků není spokojeno se svou mzdou, kterou dostávají za svůj pracovní výkon.

Otázka č. 13: Myslíte si, že finanční ohodnocení Vaší pracovní pozice odpovídá ekonomickým možnostem společnosti?

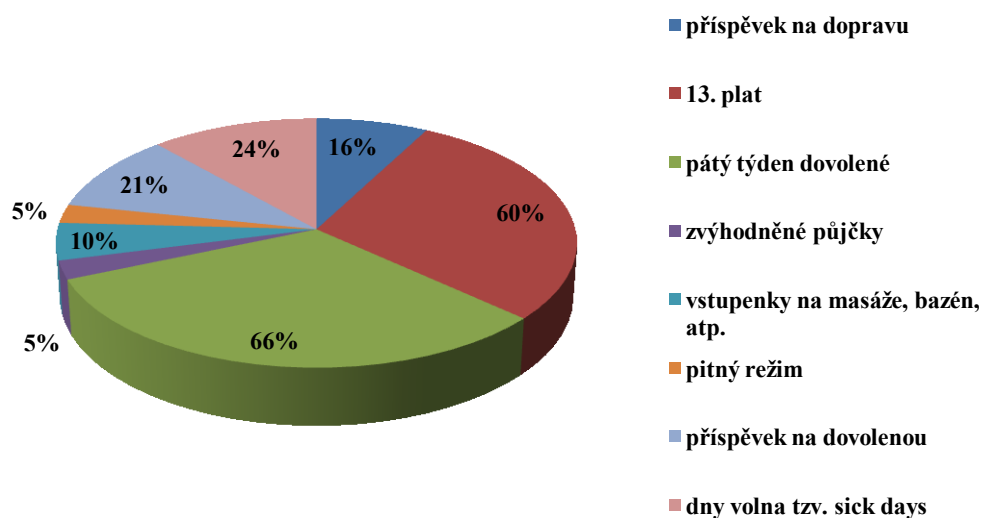


Graf č. 6: Myslíte si, že finanční ohodnocení Vaší pracovní pozice odpovídá ekonomickým možnostem společnosti? Zdroj: [Vlastní zpracování]

Na tuto otázku odpovědělo kladně 63% respondentů, celkem 37% respondentů si myslí, že finanční ohodnocení neodpovídá ekonomickým možnostem firmy.

Odpovědi se u jednotlivých pracovních zařazení až tak moc neliší, 33% mechaniků si myslí, že jejich mzda neodpovídá finančním možnostem firmy a obdobně jsou na tom i řidiči, a to 37%.

Otázka č. 14: Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste rád uvítal ve Vaší firmě?



Graf č. 7: Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste rád uvítal ve Vaší firmě?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké zaměstnanecké výhody by respondenti přivítali. U této otázky mohli vybrat až tři odpovědi z devíti možných. Volit si mohli z těchto možností příspěvek na dopravu, 13. plat, pátý týden dovolené, zvýhodněné půjčky, vstupenky na masáže, pitný režim, očkování proti chřipce, příspěvek na dovolenou, dny volna tzv. sick days, jiné.

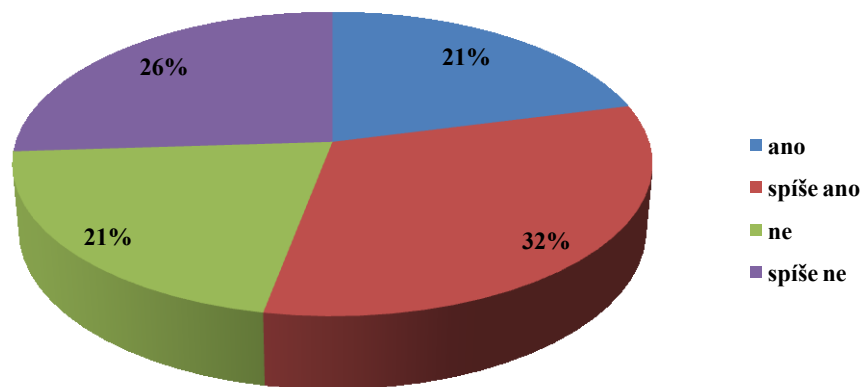
V grafu je znázorněn pouze přehled benefitů, o které mají zaměstnanci zájem a které by přivítali. Nejsou tedy zobrazeny ty, o které neprojevali zaměstnanci zájem, jde o očkování proti chřipce či vlastní možnost výběru.

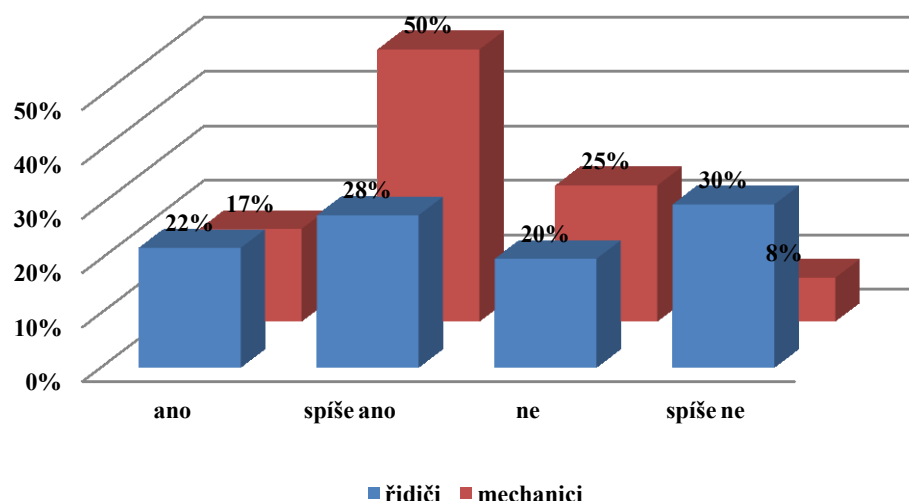
Ne všichni zaměstnanci vybrali tři výhody, někteří se rozhodli pouze pro jednu či dvě. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že největším benefitem by pro zaměstnance bylo, kdyby jim zaměstnavatel poskytl 5 dní dovolené navíc, tento benefit by ocenilo 66% zaměstnanců. Druhou největší poskytnutou výhodou by pro ně bylo, kdyby jim zaměstnavatel vyplatil navíc tzv. 13. plat.

Zajímavé je, že respondenti projeví také zájem o dny volna tzv. sick days (zdravotní volno), což by uvítalo celkem 24% ze všech dotazovaných respondentů. Tento benefit se stává velmi oblíbeným, neboť poskytuje zaměstnancům v případě nutnosti 3 – 5 dní volna na léčení, aniž by byli nuceni čerpat dny dovolené.

Zaměstnanci by dále uvítali, kdyby jim zaměstnavatel poskytl příspěvek na dovolenou, a to 21% z nich. 16% zaměstnanců by bylo rádo, kdyby dostávali příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání. Vstupenky na masáže, bazén, atp. by ocenilo 10% z celkového počtu zaměstnanců.

Otázka č. 15: Dochází mezi Vámi a nadřízeným k debatě, při které Vám sděluje jaká má od Vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete?



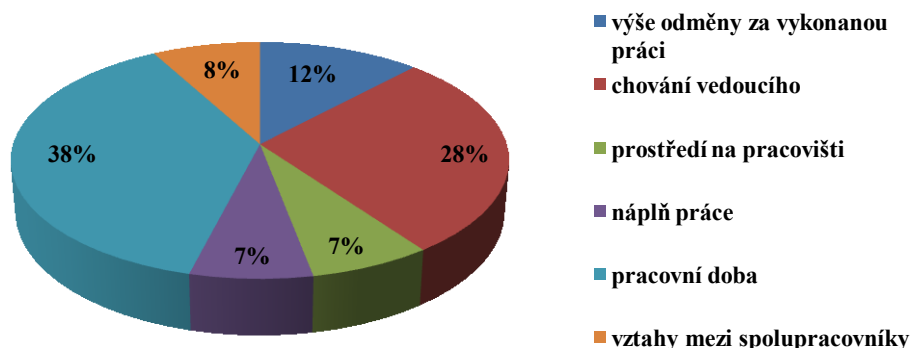


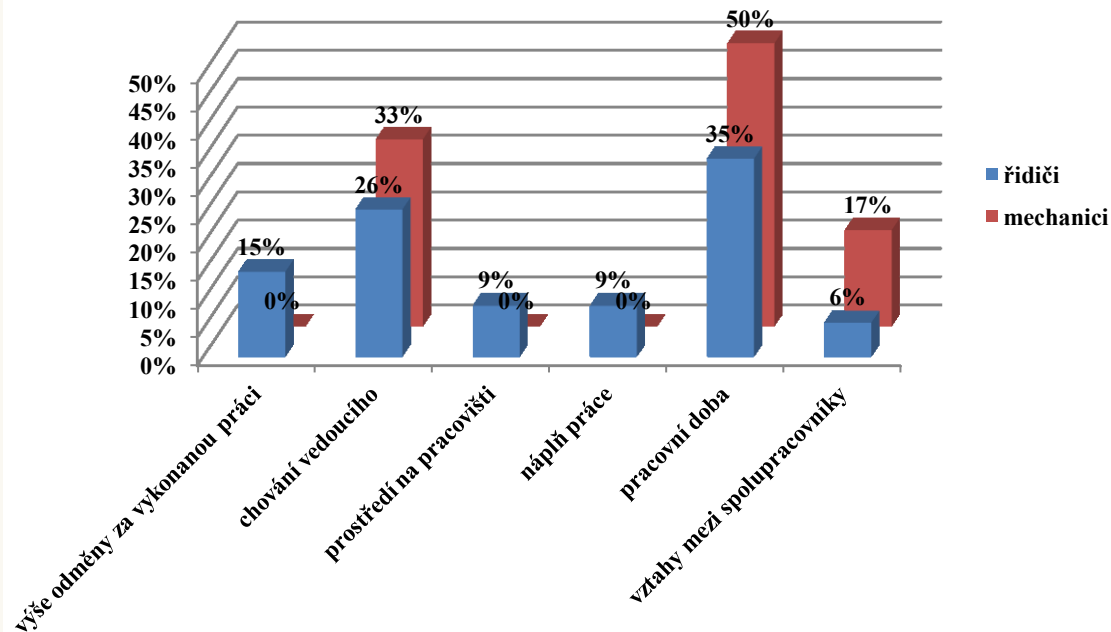
Graf č. 8: Dochází mezi Vámi a nadřízeným k debatě, při které Vám sděluje jaká má od Vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete? Zdroj: [Vlastní zpracování]

Otázka měla za úkol zjistit, zda dochází mezi zaměstnanci a nadřízenými k debatě, při které jim sdělují, jaké mají od nich očekávání. Je zajímavé, že na tuto otázku odpovídali respondenti rovnoměrně. Z celkového grafu lze vyčíst, že 21% respondentů se domnívá, že k debatě nedochází a naopak 21% si myslí, že k debatě dochází.

U pracovního zařazení se to více liší v odpovědi „spíše ano“, kdy tuto možnost vybralo 50% mechaniků a 28% řidičů. Dále pak u odpovědi „spíše ne“, kdy tuto možnost vybralo pouze 8% mechaniků a naopak 30% řidičů.

Otázka č. 16: Co Vám na Vaší práci nejvíce vadí?





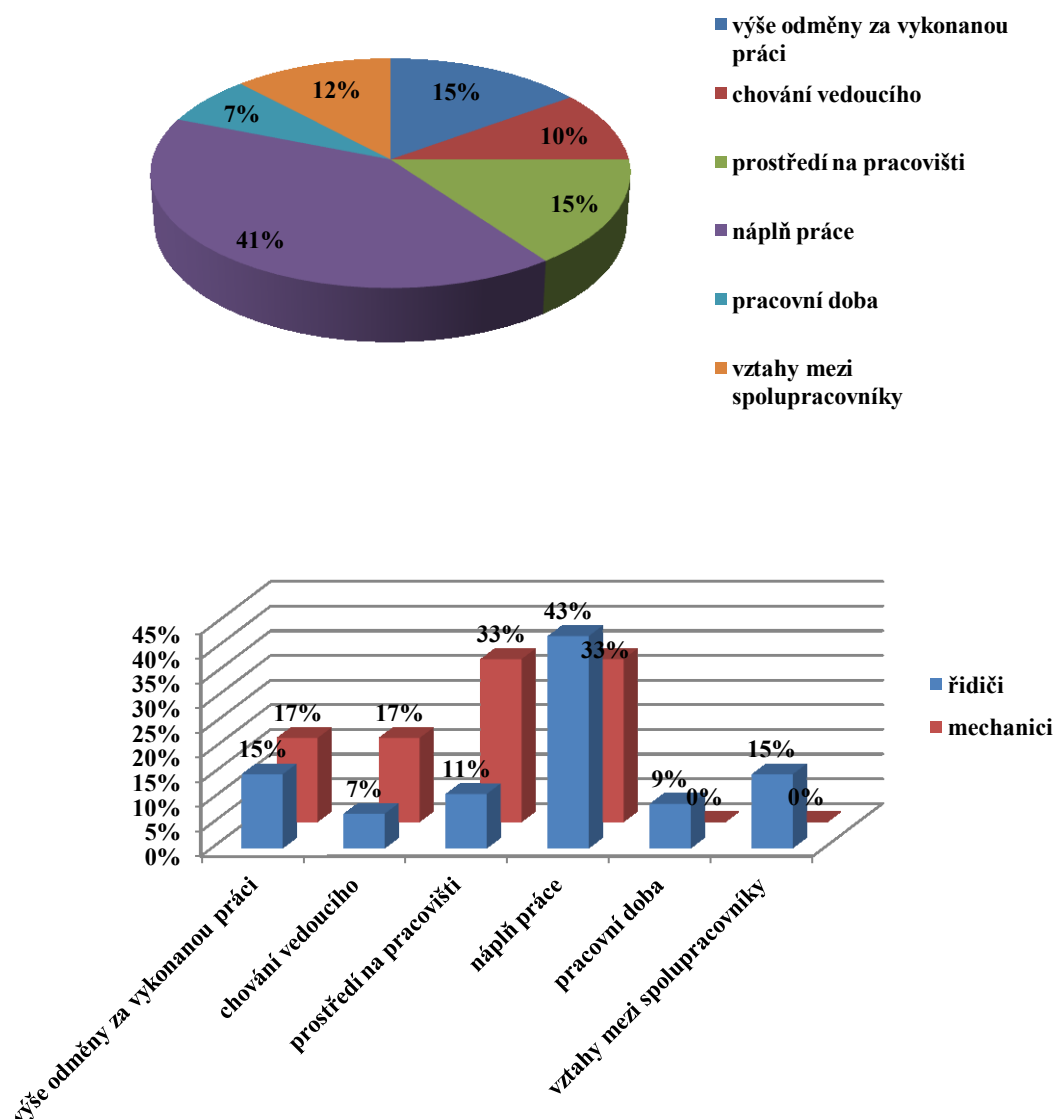
Graf č. 9: Co Vám na Vaší práci nejvíce vadí? Zdroj: [Vlastní zpracování]

Otázka byla položena tak, aby zjistila, která pracovní oblast zaměstnance nejvíce zatěžuje. Na výběr měli respondenti z těchto možností výše odměny za vykonanou práci, chování vedoucího, prostředí na pracovišti, náplň práce, pracovní doba a vztahy mezi spolupracovníky a jiné. Mohli vybrat pouze jednu z možností.

Z nasbíraných odpovědí lze usuzovat, že zaměstnancům nejvíce vadí pracovní doba (38%), dále pak chování vedoucího, a to 28%. Nejméně jim pak vadí prostředí na pracovišti a náplň práce (obě 7%).

Dle funkčního zařazení nejvíce vadí mechanikům jejich pracovní doba, která vadí polovině z nich. Chování vedoucích považují obě skupiny zaměstnanců za nevhodné, jde o čtyři mechaniky a dvanáct řidičů. Někteří řidiči nejsou spokojeni s výší odměny za jejich vykonanou práci či s pracovním prostředím.

Otázka č. 17: Co se Vám na Vaší práci nejvíce líbí?



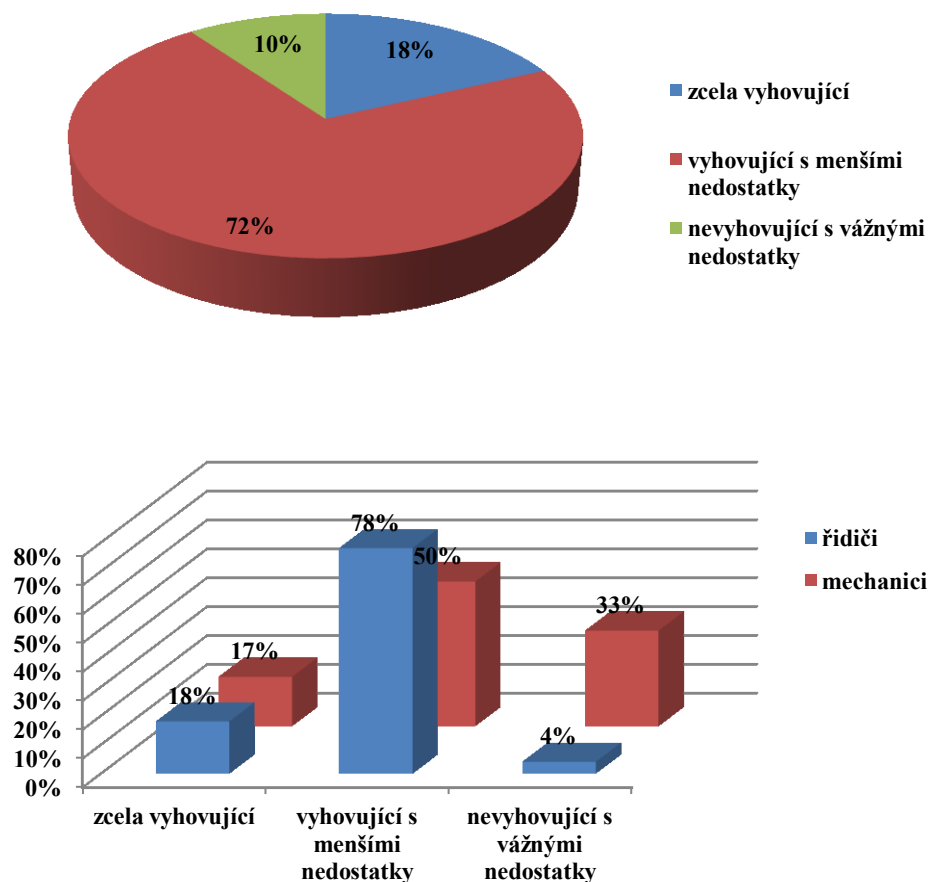
Graf č. 10: Co se Vám na Vaší práci nejvíce líbí? Zdroj: [Vlastní zpracování]

Další otázka navazovala na tu předchozí. Otázka se ptala na názor, co se zaměstnancům na jejich práci naopak líbí. Na výběr měli ze stejných možností jako v předchozí otázce.

Téměř polovina respondentů uvedla, že na své práci nejvíce oceňují její pracovní náplň. Stejný počet respondentů vybralo odpověď prostředí na pracovišti a výše odměny za vykonanou práci.

Odpovědi zaměstnanců obou pracovních zařazení nejsou příliš rozdílné. Avšak ani jeden z mechaniků neuvedl jako důvod pracovní dobu nebo vztahy mezi spolupracovníky.

Otázka č. 18: Pracovní podmínky na Vašem pracovišti považujete za?



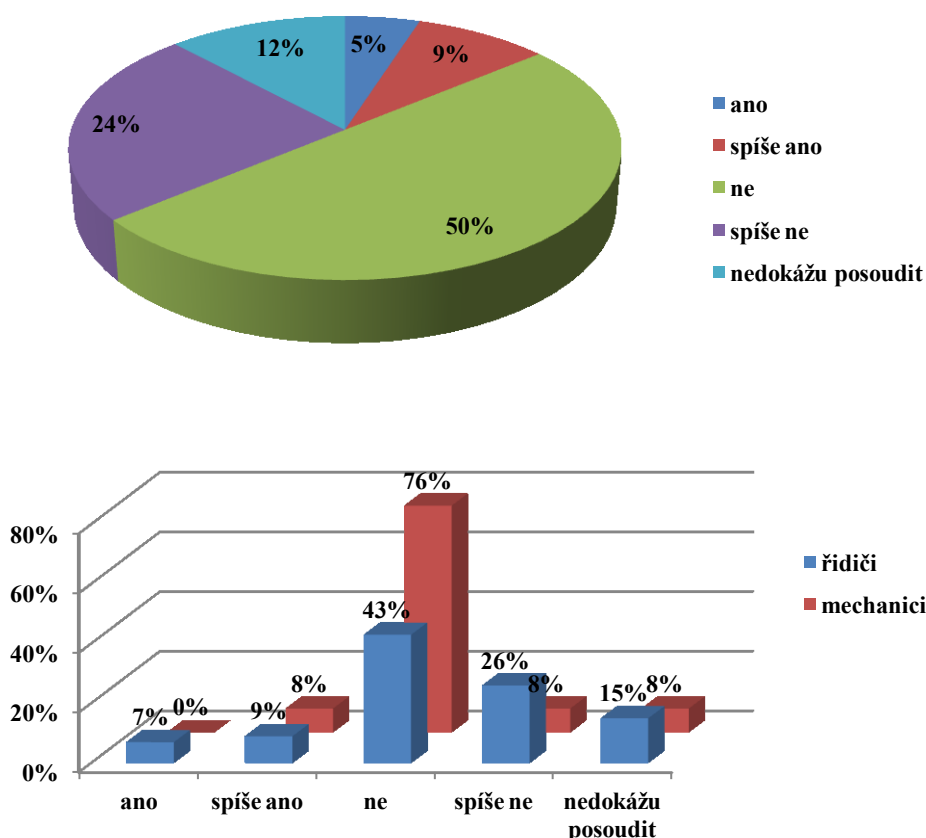
Graf č. 11: Pracovní podmínky na Vašem pracovišti považujete za? Zdroj: [Vlastní zpracování]

Řidiči i mechanici firmy AG Transport, s.r.o. odpovídali také na otázku, jak jsou spokojeni s pracovními podmínkami na svém pracovišti. Vedení firmy před pár lety zcela zrekonstruovalo dílny pro mechaniky, kde tráví veškerou část své pracovní doby. Vedení také průběžně obnovuje pro řidiče vozový park nejmodernějšími nákladními vozy značky VOLVO.

Respondenti jsou toho názoru, že pracovní podmínky na pracovišti jsou vyhovující. Celkem 18% respondentů je s pracovními podmínkami spokojeno a 72% respondentů je považuje za vyhovující s menšími nedostatky. Poměrně malá část, a to 10% respondentů uvedlo, že jim pracovní podmínky nevyhovují s vážnými nedostatky.

Dle pracovního zařazení se odpovědi až tak o moc neliší. Velká část řidičů i mechaniků je se svými pracovními podmínkami na pracovišti spokojena. Rozdíl je pouze u odpovědi „nevyhovující s vážnými nedostatky“, kdy 33% mechaniků je s pracovními podmínkami nespokojeno. Gumař připsal ke své odpovědi poznámku, že mu nejvíce vadí to, že jako jediný pracuje pouze venku a to za každého počasí.

Otázka č. 19: Máte strach ze ztráty zaměstnání?

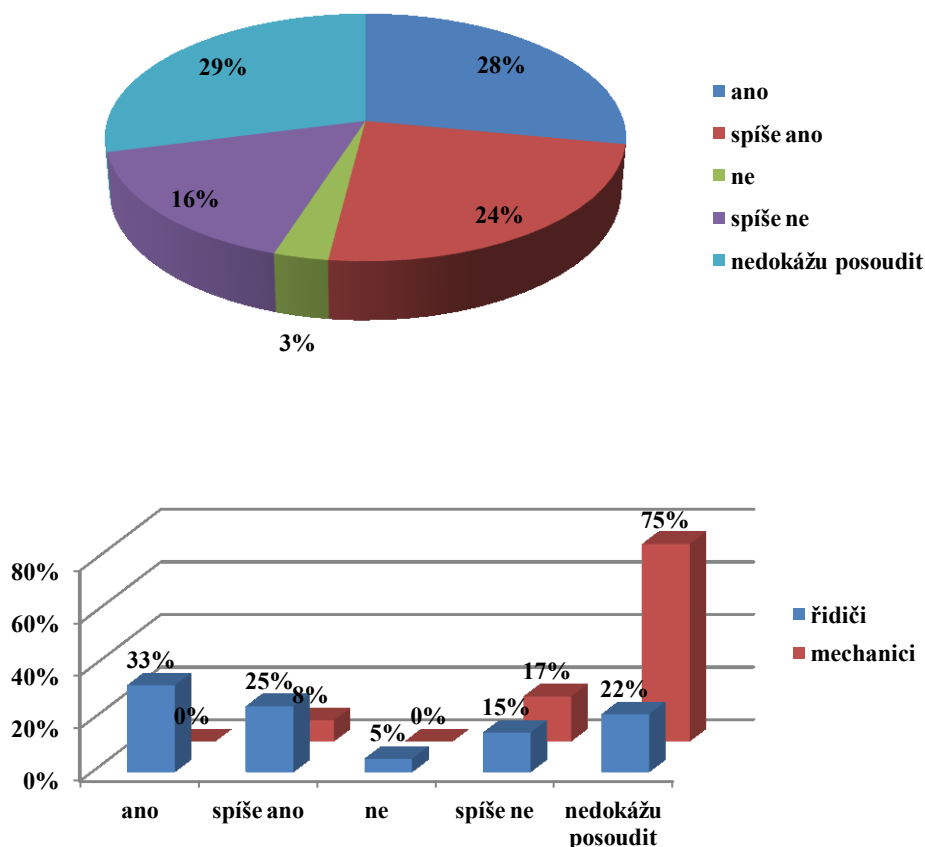


Graf č. 12: Máte strach ze ztráty zaměstnání? Zdroj: [Vlastní zpracování]

Na grafu č. 12 lze vidět, že zaměstnanci nemají strach z toho, že by mohli přijít o své pracovní místo. Celkově 50% zaměstnanců uvedlo, že ze ztráty zaměstnání strach nemají. Z toho 24% zaměstnanců odpovědělo „spíše ne“. Jen 14% zaměstnanců má ze ztráty zaměstnání strach a 12% z nich nedokáží tuto otázku posoudit.

Výsledky odpovědí u řidičů a u mechaniků se nikterak moc neliší. Bylo pouze zjištěno, že se žádný z mechaniků nebojí, že by přišel o své pracovní místo.

Otázka č. 20: Myslíte si, že má firma dobrou pověst?



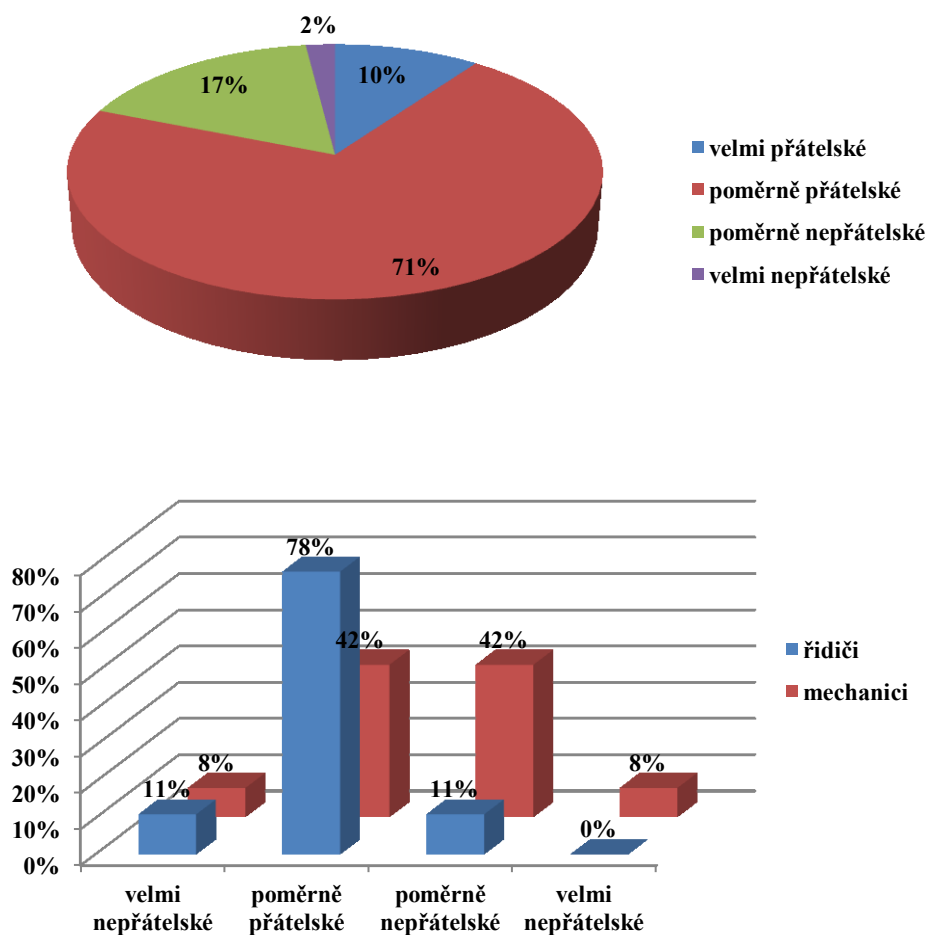
Graf č. 13: Myslíte si, že má firma dobrou pověst? Zdroj: [Vlastní zpracování]

Výše uvedené grafické znázornění zobrazuje odpovědi na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že má firma dobrou pověst. Výsledky naznačují, že 52% zaměstnanců si myslí,

že firma má dobrou pověst, ale najdou se i Ti, kteří pověst firmy nevidí tak dobře, a to celkem 19% z nich. Najdou se i takoví, kteří nedokážou posoudit to, jakou má firma pověst.

Celkem 9 mechaniků nedokáže posoudit pověst firmy a ani jeden z nich si nemyslí, že by firma měla dobrou pověst.

Otázka č. 21: Jak byste ohodnotil osobní vztahy v rámci Vašeho pracovního kolektivu?



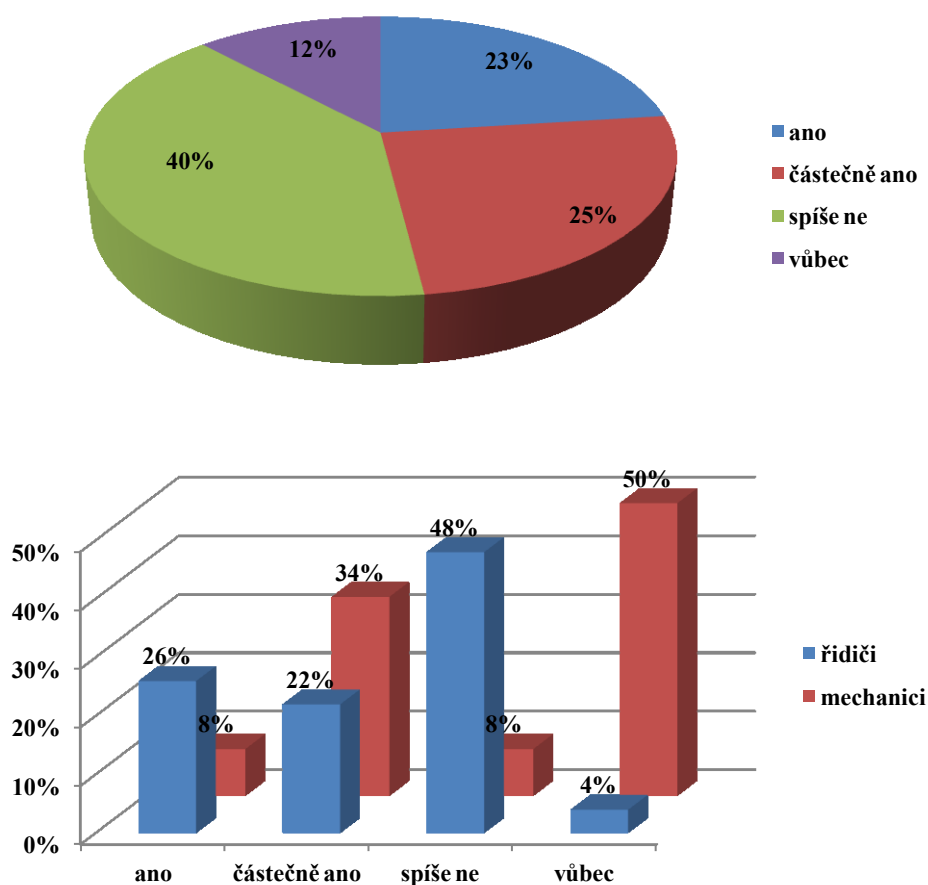
Graf č. 14: Jak byste ohodnotil osobní vztahy v rámci Vašeho pracovního kolektivu?

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Z grafu celkových odpovědí lze vyčíst, že zaměstnanci považují pracovní vztahy na pracovišti za přátelské, a to 81% z nich. 10% zaměstnanců si myslí, že jsou vztahy velmi přátelské a 71% je považuje za poměrně přátelské. Pouze 19% zaměstnanců nepovažuje vztahy na pracovišti za přátelské, 17% ze všech dotazovaných je označilo jako poměrně nepřátelské a jen 2% jako velmi nepřátelské.

Lepší osobní vztahy převládají u řidičů, kdy je to zapříčiněno tím, že se nesetkávají tak často, a možná pak u nich nedochází ke konfliktům jako u mechaniků, kteří se vidí v práci denně.

Otázka č. 22: Můžete se svěřovat svému nadřízenému s jakýmkoliv (i osobním) problémem?

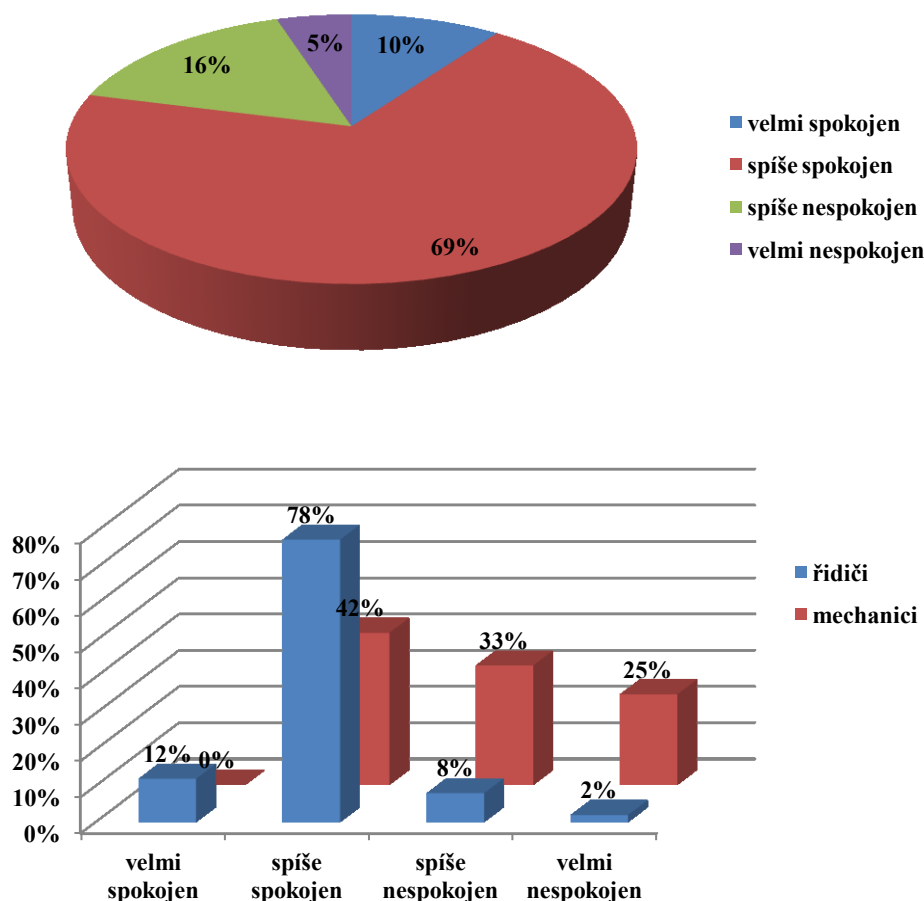


Graf č. 15: Můžete se svěřovat svému nadřízenému s jakýmkoliv (i osobním) problémem? Zdroj: [Vlastní zpracování]

Odpovědi na tuto otázku nebyly až tak moc pozitivní, jelikož více než polovina dotazovaných si myslí, že se nemůže svěřovat svému nadřízenému. Celkem 40% dotazovaných zaměstnanců vybralo, že se spíše nemůžou svěřovat svému nadřízenému se svými osobními problémy a 12% dokonce uvedlo, že se mu nemůžou svěřovat vůbec. Zároveň však 23% zaměstnanců je toho názoru, že se nadřízenému svěřovat se svými osobními problémy můžou a 25% je toho názoru, že se mu částečně svěřovat můžou.

Polovina mechaniků má pocit, že se svému nadřízenému svěřovat nemohou, jelikož mu nedůvěřují. Avšak 48% řidičů si myslí, že mezi nimi a vedoucími pracovníky panují dobré vztahy a svému nadřízenému se svěřují.

Otázka č. 23: Jste spokojen se stavem a vybavením na pracovišti?



Graf č. 16: Jste spokojen se stavem a vybavením na pracovišti? Zdroj: [Vlastní zpracování]

Poslední uzavřená otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců s vybavením na pracovišti. Odpovědi byly velmi pozitivní, celkem 79% dotazovaných je s vybavením spokojeno. Jak už bylo jednou uvedeno výše, firma před pár lety nově zrekonstruovala dílny, které disponují nejmodernějším vybavením, které mechanici potřebují ke své práci. Řidičům je zajišťována pravidelná obměna vozového parku nejnovějšími kamiony značky VOLVO.

Dle pracovního zařazení jsou s vybavením spokojenější řidiči, kde 90% z nich je se stavem vybavení spokojeno a pouze 10% je buď spíše nespokojeno, nebo velmi nespokojeno. Hůře jsou na tom mechanici, neboť 58% je s vybavením na pracovišti nespokojeno.

3.3.3 Existující závislost mezi spokojeností zaměstnanců v současném zaměstnání na délce jejich působení ve firmě AG Transport, s.r.o.

V této podkapitole budu prošetřovat závislost priorit zaměstnanců v současném zaměstnání na délce doby, po kterou pracují ve firmě AG Transport, s.r.o. K výpočtu mi poslouží tři kontingenční tabulky a to tabulka pro výpočet empirických četností, tabulka s teoretickými četnostmi a třetí tabulka, která slouží pro výpočet koeficientu kontingence. Výsledky jsem zpracovávala v Microsoft Excel.

Empirické četnosti, které jsou v tabulce č. 6, jsem získala na základě dotazníkového šetření za pomoci otázek č. 4 a č. 6.

Tabulka č. 6: Kontingenční tabulka empirických četností

	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen	nedokážu posoudit	Součet
méně než 2 roky	2	2	2	2	1	9
2 - 4 roky	6	2	1	0	2	11
5 - 9 let	10	14	1	0	4	29
více jak 10 let	5	4	0	0	0	9
Součet	23	22	4	2	7	58

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Dále je pak nutné, aby hodnoty z první kontingenční tabulky byly znovu spočítány. Výsledkem pak budou teoretické četnosti, které budou zapsány v další tabulce. Výpočet je složen ze součinu množství dotazovaných a ze zjištěné pravděpodobnosti.

$$\text{Výpočet první hodnoty: } (9/58) * (23/58) * 58 = 3,669$$

Aby byl výpočet přesný, jsou hodnoty zaokrouhleny na 3 desetinné místa. Další tabulka tyto čísla zobrazuje.

Tabulka č. 7: Teoretické četnosti

	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen	nedokážu posoudit	Součet
méně než 2 roky	3,669	3,514	0,521	0,310	1,086	9
2 - 4 roky	4,262	4,172	0,760	0,380	1,376	11
5 - 9 let	11,500	11,000	2,100	1,000	3,500	29
více jak 10 let	3,570	3,414	0,620	0,310	1,086	9
Součet	23	22	4	2	7	58

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Z tabulek č. 6 a č. 7 jsme vypočítaly empirické a teoretické četnosti, které nyní potřebujeme k výpočtu hodnoty koeficientu kontingence.

Vzorec koeficientu kontingence:

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

$$\text{Výpočet první hodnoty: } (2 - 3,669)^2 / 3,669 = 0,759$$

Tabulka č. 8: Výpočet koeficientu kontingence

	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen	nedokáží posoudit	Součet
méně než 2 roky	0,759	0,652	4,198	9,213	6,810	21,632
2 - 4 roky	0,708	1,131	0,076	0,380	0,283	2,578
5 - 9 let	0,196	0,818	0,576	1,000	0,071	2,661
více jak 10 let	0,573	0,101	0,620	0,310	1,086	2,690
Součet	2,236	2,702	5,470	10,903	8,250	29,561

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Díky předchozím výpočtům v tabulkách už známe všechny hodnoty, které potřebujeme pro výpočet koeficientu kontingence, jehož vzorec je:

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

C – koeficient kontingence

G – celkový součet výpočtů z tabulek č. 6 a č. 7

N – celková součet empirických četností z kontingenční tabulky

V mém případě je G = 29,561 a N = 58

$$C = \sqrt{\frac{29,561}{29,561+58}} = \mathbf{0,582}$$

Koeficient kontingence C nabývá hodnotu z intervalu (0,1) a dále platí, že čím je číslo blízké 1, tím je závislost silnější a naopak.

V našem případě vyšel koeficient kontingence **0,582**, což značí středně silnou závislost. Z výsledku plyne, že existuje závislost celkové spokojenosti zaměstnanců v současném zaměstnání v závislosti na počtu odpracovaných let ve firmě AG Transport, s.r.o.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Kapitola se bude zaměřovat na oblasti, které měly v analýze mezery v rámci spokojenosti zaměstnanců a přidám několik návrhů a doporučení, které by měly přispět ke zlepšení situace ve firmě AG Transport, s.r.o.

Aby byli zaměstnanci spokojení a stabilizovaní, je důležité, aby byli i správně motivovaní. Velké firmy mají tu výhodu před těmi malými, že mají k dispozici různé nástroje k motivaci. Velké podniky mají více finančních prostředků a možností než ty, které jsou menší.

Zaměstnanci jsou ve firmě AG Transport, s.r.o. poměrně spokojeni, a to 81% z nich je spokojených. Vedení firmy se neustále snaží o to, aby svým zaměstnancům zajišťovalo co nejlepší pracovní podmínky a zázemí pro co nejlepší pracovní výkony.

Komunikace

Z dotazníkového výzkumu vyplynulo, že mezi zaměstnanci a nadřízenými nedochází ke správné komunikaci.

Komunikace je ve firmě velmi důležitá, v případě, že k ní nedochází, může se stát, že se zaměstnancům nedostanou správné a důležité informace a mohou se tak zkomplikovat pracovní činnosti. Navrhovala bych, aby se v podniku zavedlo, že alespoň jedenkrát za čtrnáct dní se sejdou vedoucí nadřízení se svými podřízenými. Vedoucí jim sdělí všechny důležité informace a zaměstnanci se mohou vyjádřit k problémům, které se řeší a mohou navrhnout návrhy, které by vedlo k vyřešení těchto problémů. Tím pomohou nejen sobě, ale v konečném důsledku i firmě. Problém nastává pouze u řidičů kamionů, kdy ke komunikaci dochází jednotlivě mezi nimi a jejich vedoucím, jelikož řidiči se nemohou nikdy sejít společně.

Především bych navrhovala, aby vedení firmy minimálně jedenkrát za měsíc zrealizovalo kratší poradou se svými zaměstnanci, kdy by dalo najevo, co se zrovna ve firmě děje a jaká je její situace, co vedení plánuje do budoucna a jakou v tomto plánu hrají roli oni. Pokud bude nějaká situace aktuální, určitě by mělo vedení firmy s tím své zaměstnance obeznámit a sdělit jim, co to pro ně znamená.

Osoba vedoucího

V dotazníku se objevilo i to, že jsou zaměstnanci nespokojeni s chováním svého vedoucího. Stejně tomu tak je u řidičů i mechaniků.

V dnešní době není zrovna lehké nalézt někoho, kdo by mohl zvládat roli vedoucího pracovníka. Tento člověk potřebuje mít totiž nějakou autoritu a především vedoucí schopnosti, kterými je především naslouchání svým podřízeným. Je to osoba, která je prostředníkem mezi vedením firmy a řadovými pracovníky. Jenže je problém, že ne každý, kdo se stane vedoucím, ví jak k této funkci přistupovat. Existují typy lidí, kteří mají tyto vlastnosti a schopnosti vrozené a nedělá jim problém vést lidi, ale jsou i takové typy lidí, kteří se to teprve musí naučit. Doporučuji tedy vedení firmy, aby zajistilo školení v oblasti lidských zdrojů, které by napomohlo k tomu, aby se daná situace mezi pracovníky a jejich vedoucími zlepšila.

Doporučuji také, aby vedoucí své podřízené zaměstnance více podporovali a ukazovali na jejich pracovní přednosti. Pokud zaměstnanci ví a cítí, že si ho vedoucí všímají a pokud vědí, za jakou práci jsou chváleni, tak k ní i pak jinak přistupují. To samé by mělo platit i při rozdělování práce, kdy bych se snažila vybírat práci pro zaměstnance konstruktivně podle jejich převládajících schopností.

Rozšíření benefitů

Zaměstnanci firmy AG Transport by uvítali rozšíření a zpestření nabídky poskytovaných benefitů. Největší zájem projeví o 5. týden dovolené, 13. plat a dny volna, tzv. sick days.

O přidání **pátého týdne dovolené** projevilo zájem celkem 66% zaměstnanců. V současnosti pět dní dovolené navíc zvyšuje zájem zaměstnanců o práci v dané společnosti. Firma si zajistí větší spokojenost zaměstnanců.

Druhým benefitem, který by zaměstnanci nejvíce uvítali je **13. plat**. O tento benefit má zájem 60% zaměstnanců. Plat navíc by byl pro zaměstnavatele daňově uplatnitelným výdajem, pro zaměstnance zdanitelným příjmem. Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje každý měsíc odměny k běžné výplatě a také na konci každého roku roční prémii. Podle mého názoru je poskytnutí 13. platu pro firmu irelevantní a pro

zaměstnavatele moc nevýhodné. Z tohoto důvodu firmě zavedení této výhody nedoporučuji.

Zajímavou výhodou, o kterou by měli zaměstnanci dále velký zájem, jsou dny pracovního volna tzv. **sick days** neboli dny zdravotního volna. Tato výhoda pomáhá zaměstnancům v nepříjemných situacích a napomáhá ke zlepšení vztahů se zaměstnavatelem. Zaměstnavatel má možnost tuto výhodu, pokud ji poskytuje, zahrnout do nákladů, tím pádem pak vznikne výhoda jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Sick days – jde o poskytnutí pár dnů volna zaměstnanci v době, kdy je nemocný a potřebuje je na zotavení. Zaměstnavatelé toto volno poskytují často na 3 – 5 dní za celý kalendářní rok a je určeno zejména na doléčení nemocí nebo různých zranění. Pro zaměstnance je výhodou, že nejsou povinni jít k lékaři pro neschopenku. Ze zkušeností mnoha firem, které tento systém mají, je zřejmé, že tato věc má smysl. U zaměstnanců je tento benefit oblíbený a potvrzují, že pracují pak mnohem lépe a efektivněji. Ve firmě pak ubude stresu či nervozity, zaměstnanci si rozdělují pracovní dobu z toho důvodu, že navštěvují lékaře, apod. Některé firmy nabízejí svým zaměstnancům tzv. free days, které zaměstnancům slouží k vyřizování svých osobních či úředních záležitostí.

Zaměstnanci projeví také zájem o **vstupenky** na masáže, bazén, atd. nebo také o příspěvek na dovolenou. Proto navrhuji vedení firmy, aby zavedlo **poukázky**, pomocí nichž bude zaměstnancům poskytnut příspěvek na různé rekreační pobyty, wellness procedury, příspěvek na vstup do sportovních center, atp. Zavedení těchto poukázek je nejjednodušší způsob, jak do jedné poukázky zařadit mnoho příspěvků, o které mají zaměstnanci zájem. V České republice mnoho dodavatelů poukázek, z nichž nejznámější je asi společnost Sodexo Pass Česká republika a.s.. Tato společnost je pro firmu asi nejlepší, jelikož nabízí poukázky typu Flexi Pass, které mají poměrně dlouhou platnost (24 měsíců) a také rozsáhlý okruh svého použití. Tyto poukázky slouží pro využití volného času a dají se použít na všechny výhody, které označili zaměstnanci ve svých odpovědích v dotazníku. Poukázky Flexi Pass přispívají zaměstnancům na volnočasové aktivity, jako jsou například:

- sportovní aktivity
- kultura

- cestování a dovolená v ČR i v zahraničí
- nákup zdravotních potřeb, vitamínů
- lázeňské pobyty

Při tomto typu poukázky není povinné odvádět sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanci neodvádí z této poukázky odvody (do 20 000 ročně) a také ani daň z příjmů. Poukázky je možné utratit u více než 11 tisíců partnerských provozoven napříč celou ČR. Poukázky Flexi Pass se dají zakoupit v hodnotách 50, 100, 200, 500 a 1000 Kč.

Navrhuji vedení firmy AG Transport, aby zvážila poskytnutí těchto poukázek pro své zaměstnance v hodnotě 2000 Kč za kalendářní rok. Poukázky by byly vypláceny na konci každého pololetí (v červnu a v prosinci) a to pokaždé v hodnotě 1000 Kč ve formě 10 poukázek ve výši 100 Kč.

Obrázek č. 10: vzor poukázky



Zdroj: [34]

Ekonomické zhodnocení Flexi Pass

Ve svém návrhu jsem vedení firmy doporučila, aby popřemýšleli o zavedení těchto poukázek. Firma by je mohla zaměstnancům poskytovat ve výši 2000 Kč ročně. Poukázky by se vyplácely ke konci každého pololetí (v červnu a v prosinci).

Roční náklady poukázek na dvě skupiny zaměstnanců

Roční hodnota poukázek = 2000 Kč

Počet zaměstnanců = 58 $\rightarrow 2000 * 58 = 116\,000 \text{ Kč}$

Roční náklady pro řidiče a mechaniky by na poukázky Flexi Pass činily 116 000 Kč.

V tabulce uvedu pro představu finanční situaci, kdy by tito zaměstnanci dostali poukázku v nominální hodnotě 2000 Kč a situaci, kdy by dostávali od zaměstnavatele peněžní odměnu.

Tabulka č. 9: Situace z pohledu zaměstnance

Mzda + poukázky		Mzda + peněžní odměna	
Hrubá mzda	25 000 Kč	Hrubá mzda	27 000 Kč
SP – 25%	6 250 Kč	SP – 25%	6 750 Kč
ZP – 9%	2 250 Kč	ZP – 9%	2 430 Kč
Superhrubá mzda	33 500 Kč	Superhrubá mzda	36 180 Kč
Daň 15%	5 025 Kč	Daň 15%	5 427 Kč
Sociální pojištění 6,5%	1 625 Kč	Sociální pojištění 6,5%	1 755 Kč
Zdravotní pojištění 4,5%	1 125 Kč	Zdravotní pojištění 4,5%	1 215 Kč
Slevy na dani	2 070 Kč	Slevy na dani	2 070 Kč
Čistá mzda	19 295 Kč		
Poukázky	2 000 Kč		
Čistá mzda s poukázkami	21 295 Kč	Čistá mzda	20 673 Kč

Zdroj: [Vlastní zpracování]

V tabulce výše uvedené je znázorněna situace z pohledu zaměstnance, kdy jde vidět, že zaměstnanec bude mít mzdu s poukázkami v hodnotě 21 295 Kč a pokud dostane peněžní odměnu, tak se mu zvedne hrubá mzda a čistá mzda pak bude nižší a to 20 673 Kč. Pokud se zavedou poukázky, bude tedy příjem zaměstnance vyšší o 622 Kč.

Tabulka č. 10 : Situace z pohledu zaměstnavatele

Mzda + poukázky		Mzda + peněžní odměna	
Hrubá mzda	25 000 Kč	Hrubá mzda	27 000 Kč
SP – 25%	6 250 Kč	SP – 25%	6 750 Kč
ZP – 9%	2 250 Kč	ZP – 9%	2 430 Kč
Poukázky	2000 Kč		
Mzdové náklady	35 500 Kč	Mzdové náklady	36 180 Kč

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Tabulka nastiňuje situaci z pohledu zaměstnavatele a je z ní zřejmé, že mzdové náklady jsou pro zaměstnavatele za použití poukázek na jednoho zaměstnance 35 500 Kč, jelikož se poukázky nezahrnují do základu pro odvádění sociálního a zdravotního pojištění. Pokud by se zvýšila odměna, vzrostla by pak hrubá mzda, ze které už se musí vypočítávat sociální a zdravotní pojištění. Náklady zaměstnavatele jsou pak na jednoho zaměstnance v tomto případě 36 180 Kč. V případě použití poukázek jsou mzdové náklady nižší a to o 680 Kč. Z výše uvedených tabulek plyne, že poukázky Flexi Pass jsou výhodně jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance.

Jako poslední zaměstnaneckou výhodu bych doporučila vedení firmy, aby zvážilo zavedení **pitného režimu** v letních měsících, kdy je horké počasí a zaměstnanci mohou být dehydratováni. Zavedení pitného režimu je pro firmu výhodné z daňového hlediska, jelikož jej zaměstnanci čerpají ze sociálních či jiných fondů, které jsou tvořené ze zisku firmy. Šlo by především o nealkoholické nápoje. Mechanikům by se mohl zakoupit barel na pitnou vodu, který by byl umístěn v šatnách. Pro řidiče by takto umístěný barel neměl smysl. Vedení by mohlo zajistit pro každého zaměstnance 1,5 l vody v PET láhvích, což je pro obě skupiny zaměstnanců lepší. V současné době, kdy je průměrná cena za 1,5 l neperlivé vody 10 Kč by měsíční náklady na každého zaměstnance byly 200 Kč při 20 pracovních dnech. Celkové náklady na pitný režim v měsících červenci a srpnu by na tyto dvě skupiny zaměstnanců byly 23 200 Kč.

Pracovní podmínky

I přesto, že jsou zaměstnanci se stavem a vybavením pracoviště spokojeni, je potřeba se neustále o pracoviště starat. Po osobním rozhovoru s některými zaměstnanci jsem usoudila, že by měli zájem o zlepšení sociálního zázemí, které tvoří sprchy, šatny a toalety. Navrhuji vedení, aby zainventovalo do jejich menší rekonstrukce. Nemusí jít o nějaké velké změny, ale stačí předělat šatny v podobě nových skříněk či vymalovat zdi. Někteří ze zaměstnanců by uvítali větší bojler, neboť dochází k tomu, že Ti co z firmy odcházejí poslední, nemají ve sprše pak teplou vodu. Případně se mohou svých zaměstnanců sami zeptat, co by se jim líbilo změnit a pokusit se nalézt schůdně řešení pro obě strany. Důležité je to, že zaměstnanci uvidí alespoň nějakou změnu a budou mít pocit, že firmě není jedno, v jakých podmínkách pracují.

Spolupracovníci

Z výzkumu vyplynulo, že podle zaměstnanců jsou vztahy na pracovišti na dobré úrovni. Se vztahy na pracovišti je spokojeno téměř 81% zaměstnanců. Mezi řidiči a mechaniky panují přátelské vztahy, je ale důležité aby se vztahy neustále udržovaly, čemuž může přispět pořádání společných akcí, které se budou konat mimo práci. Firma dříve pořádala vánoční večírky, takže jim doporučuji, aby se firma navrátila k jejich pořádání. Zaměstnanci by měli možnost zhodnotit svůj rok a přátelsky se pobavit. Vedení firmy bych také doporučovala, aby pořádala různá posezení či večírky pravidelně. Večírky mohou přispět k uvolnění atmosféry a zlepšení přátelských vztahů na pracovišti.

ZÁVĚR

V současné době si mnoho firem ani neuvědomuje, jak jsou lidské zdroje významnou úlohou ve společnosti. Pomocí lidských zdrojů se plní strategické cíle firmy a ovlivňují celkové dění v organizaci. Jelikož schopnosti a dovednosti zaměstnanců ovlivňují jejich výkon a ten pak výkon celé firmy. Podnik by se měl o své zaměstnance zajímat a snažit se jim nabízet takové pracovní podmínky i nad rámec zákona a prostředí, které by je motivovalo k lepší a vyšší spokojenosti. Zlepšila by se tím i identifikace zaměstnanců s firmou, z čehož by vyplynulo, že jejich cíle by se spojily s cíli firmy.

Když chce být firma konkurence schopná a mít vysoké postavení na trhu, musí vytvářet takové zázemí v lidských zdrojích, ve kterém by byli kvalitní, pracovití a především spokojení zaměstnanci.

Pracovní spokojenost je presumpcí toho, že pracovníci budou mít svoji práci v oblibě a budou ji dělat naplno. Důležitý faktor hraje také motivace, pomocí níž zaměstnanci docílí svých individuálních cílů. Každý zaměstnanec reaguje na jiné podněty, proto je problém najít způsob, jak správně své zaměstnance motivovat, aby dosáhli svých potřeb a přispěli k cílům společnosti. Je klíčové odhalit, jaké motivy bagatelizují zaměstnance k výkonu, sladit je s cíli firmy a na tom pak a pomocí toho vytvořit kroky, které budou směřovat k jejich plnění, tedy spokojenosti zaměstnanců a firmy. Právě spokojenost je předmětem v této diplomové práci.

Cílem práce bylo předložit návrhy, které budou reflektovat výsledky výzkumu, provedeném v analytické části práce a které povedou ke zlepšení spokojenosti pracovníků ve vybraném podniku.

Cílem teoretické části mé diplomové práce bylo zpracovat základní poznatky z oblasti pracovní spokojenosti a motivace. V oblasti spokojenost zaměstnanců byly podrobněji rozebrány faktory, které spokojenost ovlivňují, jako je odměňování či hodnocení zaměstnanců.

Součástí této diplomové práce je i část praktická, ve které jsem nejprve vykreslila základní informace o zkoumaném podniku AG Transport, s.r.o. Práce seznamuje s historií, současnou situací v jaké se firma právě nachází a jaký je její trend. Pro lepší představu jsem popsala i předmět činnosti této firmy.

Poté co byla představena firma, byl proveden empirický výzkum, který byl uskutečněný pomocí dotazníkového šetření. Ve firmě pracuje v současné době 123 zaměstnanců, ale výzkumu se zúčastnili pouze řidiči a mechanici. Dotazník vyplnilo 46 řidičů a 12 mechaniků. Byla sem příjemně překvapená, když se mi vrátilo alespoň tolik dotazníků, jelikož nebylo snadné řidiče zastihnout.

Otázky v dotazníkovém šetření byly probrány a rozebrány s vedením společnosti, které projevilo značný zájem o výsledky z něj. Dotazník byl zaměřen na ty oblasti, které mají značný vliv na pracovní spokojenost, jako je atmosféra na pracovišti, finanční ohodnocení, pracovní podmínky, komunikace, atd.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 81% respondentů je se svým zaměstnáním spokojeno, avšak se našli i takoví, kteří nejsou v současném zaměstnání spokojeni. Nespokojenost projevili zaměstnanci s komunikací a osobou vedoucího. Proto byla navržena doporučení, která povedou ke zlepšení v této oblasti.

Mezi zaměstnanci panuje poměrně přátelská atmosféra, ale i přesto mezi nimi někdy dochází ke konfliktům. Vedoucí pracovníci by se měli snažit o to, aby byl pracovní kolektiv ucelený a převažovala mezi nimi přátelská atmosféra. Jako řešení jsem navrhla, aby se pořádali častěji společné akce, kde by měli možnost si zaměstnanci popovídat nejenom o své práci, ale i o svém osobním životě.

Zaměstnanci projevili zájem i o rozšíření poskytovaných benefitů, které by vedly ke zlepšení jejich spokojenosti. Navrhla jsem tedy rozšířit současné benefity, které firma doteď poskytovala. Zejména rozšíření benefitů by mohlo vést k vysoké pracovní spokojenosti současných zaměstnanců a ke zvýšení jejich výkonů. Cílem diplomové práce je předložení návrhů, které budou reflektovat výsledky výzkumu, provedeném v analytické části práce a které povedou ke zlepšení spokojenosti pracovníků ve vybraném podniku. Výhody mají trvalejší charakter než třeba zvýšení mzdy a nejsou tak pro firmu nákladné.

Pro zpracování mé diplomové práce jsem použila především monografické publikace, odborné články a taky interní zdroje společnosti, které tvoří interní materiály firmy AG Transport, internetové stránky či rozhovory s některými ze zaměstnanců.

Diplomovou práci jsem zpracovala podle stanovených zásad pro vypracování. Na základě těchto zásad si myslím, že jsem splnila všechny uvedené body a tím tedy splnit všechny stanovené cíle.

LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0
- [4] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [5] DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] FIELDS, Dail L. *Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks: Sage, c2002. ISBN 0-7619-2425-6.
- [8] FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, ISBN 8072265156.
- [9] JOHN ARNOLD AND RAY RANDALL a WITH JOANNE SILVESTER .. [ET AL.]. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010. ISBN 9780273711216.
- [10] JUROVSKÝ, Anton. *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. Bratislava: ALFA, 1971. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., 1979.

- [13] KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
- [14] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [15] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [16] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [17] KUBÁTOVÁ, Helena. *Ways of life in the late modernity*. Olomouc: Palacký University Olomouc, 2013. ISBN 978-80-244-3450-6.
- [18] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [19] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- [20] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
- [21] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepřac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- [22] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [23] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [24] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
- [25] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepřac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

[26] SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

[27] ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

[28] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013a, Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

[29] URBAN, Jan. *Výkladový slovník: Řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X.

[30] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

[31] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.

Odborné časopisy a články

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

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

Webová stránka

[34] Moje Sodexo [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf č. 1: Z jakého důvodu jste šel pracovat do této firmy?.....	53
Graf č. 2: Jste celkově spokojen se Svým zaměstnáním?.....	54
Graf č. 3: Zvažujete změnit své zaměstnání?	55
Graf č. 4: Do jaké míry jste spokojen s výší Vašeho finančního ohodnocení?	57
Graf č. 5: Cítíte se z hlediska množství odvedené práce finančně adekvátně ohodnoceni?	58
Graf č. 6: Myslíte si, že finanční ohodnocení Vaší pracovní pozice odpovídá ekonomickým možnostem společnosti?	59
Graf č. 7: Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste rád uvítal ve Vaší firmě?	60
Graf č. 8: Dochází mezi Vámi a nadřízeným k debatě, při které Vám sděluje jaká má od Vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete?	62
Graf č. 9: Co Vám na Vaší práci nejvíce vadí?.....	63
Graf č. 10: Co se Vám na Vaší práci nejvíce líbí?.....	64
Graf č. 11: Pracovní podmínky na Vašem pracovišti považujete za?	65
Graf č. 12: Máte strach ze ztráty zaměstnání?	66
Graf č. 13: Myslíte si, že má firma dobrou pověst?	67
Graf č. 14: Jak byste ohodnotil osobní vztahy v rámci Vašeho pracovního kolektivu? .	68
Graf č. 15: Můžete se svěřovat svému nadřízenému s jakýmkoliv (i osobním) problémem?	69
Graf č. 16: Jste spokojen se stavem a vybavením na pracovišti?	70

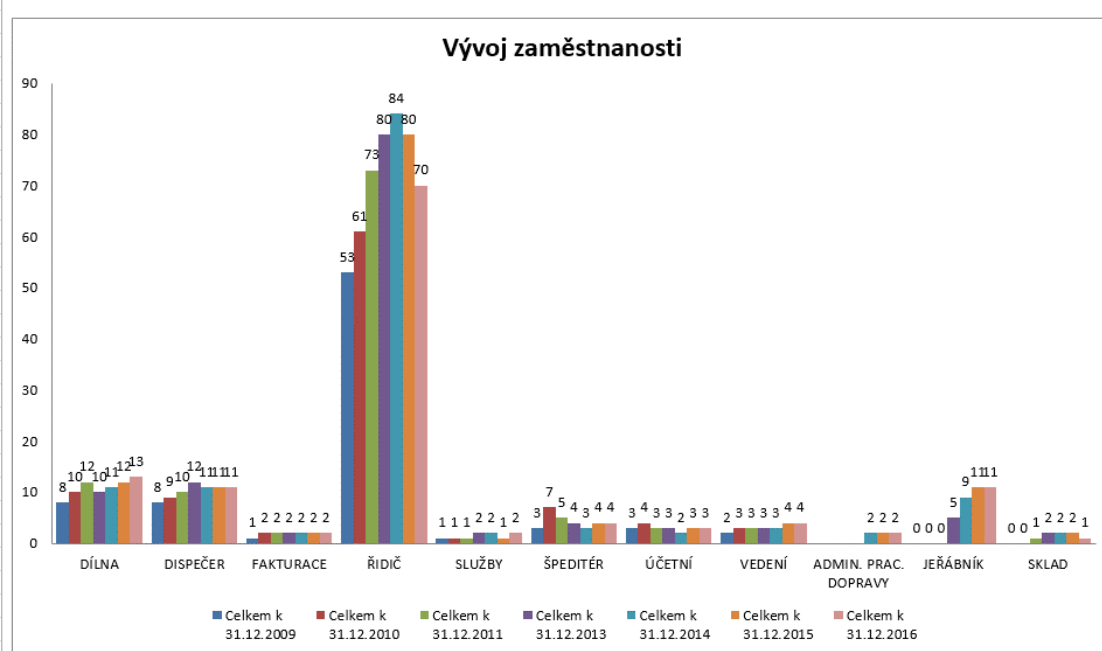
Obrázek č. 1: Kauzální vztahy k fenoménu pracovní spokojenost	13
Obrázek č. 2: Zjednodušené schéma pracovní spokojenosti	15
Obrázek č. 3: Jednodimenzionální teorie	19
Obrázek č. 4: Pyramida potřeb podle A. Maslow	20
Obrázek č. 5: Vztah pracovní spokojenosti a pracovního výkonu	22
Obrázek č. 6: Proces motivace	29
Obrázek č. 7: Model vztahu motivace a výkonu	32
Obrázek č. 8: Model celkové odměny	39
Obrázek č. 9: Logo společnosti	44
Obrázek č. 10: Vzor poukázky	76
Tabulka č. 1: Významy pojmu pracovní spokojenost	15
Tabulka č. 2: Motivátory a frustrátory	21
Tabulka č. 3: Rámcový postup tvorby motivačního programu organizace	37
Tabulka č. 4: Vývoj zaměstnanců za posledních 7 let	45
Tabulka č. 5: Obecné informace o respondentech	52
Tabulka č. 6: Kontingenční tabulka empirických četností	71
Tabulka č. 7: Teoretické četnosti	72
Tabulka č. 8: Výpočet koeficientu kontingence	73
Tabulka č. 9: Situace z pohledu zaměstnance	78
Tabulka č. 10: Situace z pohledu zaměstnavatele	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Vývoj zaměstnanosti

Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 1 – vývoj zaměstnanosti



Příloha č. 2 - Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku VUT v Brně, Podnikatelské fakulty a chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který bude uplatněn v mé diplomové práci na téma: Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě a návrhy na její zlepšení. V rámci vypracování praktické části bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Vyplnění Vám zabere pár minut Vašeho času.

Upozorňuji, že dotazník je zcela anonymní a ujišťuji Vás, že veškeré informace získané tímto dotazníkem nebudou nikterak zneužity. Jsou určeny výhradně pro výsledky mého výzkumu.

Předem Vám děkuji za spolupráci.

1. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) řidič kamionu
- b) mechanik

2. Váš věk?

- c) méně než 25 let
- d) 26 – 36 let
- e) 37 – 50 let
- f) 51 let a více

3. Nejvyšší ukončené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen/a
- c) Střední ukončené s maturitou
- d) Vyšší odborné či vysokoškolské

3. Jak dlouho pracujete u společnosti?

- a) Méně než 2 roky
- b) 2 – 4 roky
- c) 5 – 9 let
- d) Více jak 10 let

5. Z jakého důvodu jste šel pracovat do této firmy? (Označte maximálně 3 odpovědi)

- a) Firma je blízko mého bydliště
- b) Na základě své praxe
- c) Dobré platové podmínky
- d) Na základě doporučení známých
- e) Na základě doporučení ÚP
- f) Dobrá pověst firmy
- g) Jiný:.....

6. Jste celkově spokojen se Svým zaměstnáním?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| a) Spokojen | c) Spíše nespokojen |
| b) Spíše spokojen | d) Nespokojen |
| e) Nedokážu posoudit | |

7. Pokud byla zvolena možnost „spíše nespokojen“ nebo „nespokojen“, co by pak mohlo ke zlepšení Vaší spokojenosti? (označte maximálně 3 odpovědi)

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a) Vyšší finanční ohodnocení | e) Lepší vztahy na pracovišti |
| b) Lepší vztahy na pracovišti | f) Jiný druh vykonávání práce |
| c) Možnost kariérního růstu | g) Jiné: |
| d) Lepší přístup vedení firmy | |

8. Zvažujete změnit své zaměstnání?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

9. Pokud byla zvolena možnost „ano“ nebo „spíše ano“, v jakém časovém horizontu byste možnost jiného zaměstnání zvolil/a?

- a) Co nejdříve
- b) Do jednoho roku
- c) Do několika let

10. Uveďte 3 důvody, proč byste chtěl ve firmě zůstat nebo odejít. (na základě odpovědi na otázku č. 7)

.....
.....

11. Do jaké míry jste spokojen s výší vašeho finančního ohodnocení?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| a) Velmi spokojen | b) Spíše spokojen |
| c) Spíše nespokojen | d) Velmi nespokojen |

12. Cítíte se z hlediska množství odvedené práce finančně adekvátně ohodnoceni?

- | | |
|--------------|-------------|
| a) Ano | c) Spíše ne |
| b) Spíše ano | d) Ne |

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

- | | |
|--------------|-------------|
| a) Ano | c) Spíše ne |
| b) Spíše ano | d) Ne |

14. Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste rád uvítal ve Vaší firmě? (označte maximálně tři odpovědi)

- ☐ příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání
- ☐ 13. plat
- ☐ pátý týden dovolené
- ☐ zvýhodněné půjčky
- ☐ vstupenky na masáže, bazén, atp.
- ☐ pitný režim
- ☐ očkování proti chřipce
- ☐ příspěvek na dovolenou
- ☐ dny volna tzv. sick days (zdravotní volno)
- ☐ jiné:.....

15. Dochází mezi Vámi a nadřízenými k debatě, při které Vám sděluje jaká má od Vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete?

- | | |
|--------------|-------------|
| a) Ano | c) Ne |
| b) Spíše ano | d) Spíše ne |

16. Co Vám na Vaší práci nejvíce vadí?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| a) Výše odměny za vykonanou práci | d) Náplň práce |
| b) Chování vedoucího | e) Pracovní doba |
| c) Prostředí na pracovišti | f) Vztahy mezi spolupracovníky |
| | g) Jiné:..... |

17. Co se Vám na Vaší práci naopak nejvíce líbí?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| a) Výše odměny za vykonanou práci | d) Náplň práce |
| b) Chování vedoucího | e) Pracovní doba |
| c) Prostředí na pracovišti | f) Vztahy mezi spolupracovníky |
| | g) Jiné:..... |

18. Pracovní podmínky na Vašem pracovišti považujete za:

- a) Zcela vyhovující
- b) Vyhovující s menšími nedostatky
- c) Nevyhovující s vážnými nedostatky
- d) Zcela nevhovující

19. Máte strach ze ztráty zaměstnání?

- | | |
|--------------|----------------------|
| a) Ano | d) Spíše ne |
| b) Spíše ano | e) Nedokážu posoudit |
| c) Ne | |

20. Myslíte si, že má firma dobrou pověst?

- | | |
|--------------|----------------------|
| a) Ano | d) Spíše ne |
| b) Spíše ano | e) Nedokážu posoudit |
| c) Ne | |

21. Jak byste ohodnotil osobní vztahy v rámci Vašeho pracovního kolektivu?

- | | |
|----------------------|------------------------|
| a) Velmi přátelské | c) Poměrně nepřátelské |
| b) Poměrně přátelské | d) Velmi nepřátelské |

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

- | | |
|-----------------|-------------|
| a) Ano | c) Spíše ne |
| b) Částečně ano | d) Vůbec |

23. Jste spokojen se stavem a vybavením na pracovišti?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| a) Velmi spokojen/a | b) Spíše spokojen/a |
| c) Spíše nespokojen/a | d) Velmi nespokojen/a |

Zde máte prostor k případnému vyjádření dalších požadavků či připomínek ke společnosti AG Transport.

.....

.....

.....

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu, kterou jste věnoval/a vyplňování tohoto dotazníku.

Bc. Nikola Žáčková