

JIHOČESKÁ UNIVERSITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

---

Studijní obor: Obchodně podnikatelský

Katedra: Řízení

PRACOVNÍ SPOKOJENOST – ANALÝZA NÁSTROJŮ VE VYBRANÉM  
PODNIKU

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:

Jitka Svobodová

---

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a za použití uvedené literatury.

V Českých Budějovicích 27. dubna 2006

.....  
Jitka Svobodová

Děkuji Ing. Darje Holátové, Ph.D., vedoucí diplomové práce za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování výsledků diplomové práce.

Děkuji také firmě ALFA Česká Republika s.r.o. za umožnění zpracovat ve firmě tuto diplomovou práci.

Interní materiály podniku jsou součástí duševního vlastnictví podniku. Není povoleno je v písemné, elektronické podobě šířit mimo oblast jejich působení, tj. podnik.

## Obsah:

1. Úvod.....	5
2. Literární přehled.....	7
2.1. Teoretické pojetí pracovní spokojenosti .....	7
2.2. Činitelé pracovní spokojenosti .....	15
2.3. Pracovní chování a pracovní spokojenost .....	19
2.4. Metody zjišťování pracovní spokojenosti .....	23
2.5. Schéma nástrojů pro průzkum spokojenosti zaměstnanců ve firemní praxi ...	29
2.6. Management a pracovní spokojenost .....	31
2.6.1. Management řízení lidských zdrojů .....	31
2.6.2. Management řízení podniku.....	32
2.6.3. Význam řízení jakosti z pohledu pracovní spokojenosti a ISO 2004 .....	32
3. Cíl práce a metodika zpracování .....	34
4. Analýza využití nástrojů motivace.....	36
4.1. Charakteristika vybraného podniku ALFA ČR spol. s.r.o. ....	36
4.1.1. Organizační schéma podniku .....	38
4.1.2. Personální politika firmy.....	39
4.2. Projekt Best Place to Work („dále BPTW“) .....	41
4.2.1. Analýza stávajícího Projektu „BPTW“ .....	42
4.3. Projekt ověřování projektu „BPTW“ .....	45
5. Návrh rámcových změn .....	51
6. Závěr .....	54
7. Přehled použité literatury a pramenů .....	55
8. Přílohy .....	58

## 1. Úvod

Současná ekonomika se nachází v období turbulence. Podniky reagují na neustálé změny na trhu s cílem udržet svoji konkurenceschopnost a dosáhnout zisku.

Konečný úspěch podnikatelských aktivit podniků závisí především na tom, jak dokáží využít svých výhod v konkurenčním prostředí, jaké místo si vybojují na otevřeném trhu. Jedním z rozhodujících faktorů v této oblasti je stabilní jakost nabízených výrobků a služeb.

Vláda České Republiky usiluje o to, aby všechny české podniky byly schopné soutěžit se svými evropskými i zámořskými konkurenty i z hlediska jakosti. Vytváří pro to systémové podmínky a podporuje prostřednictvím podpory podnikání i rozvoj systému zabezpečování jakosti – Total Quality Management (TQM) – tj. komplexní management jakosti – management jakosti v rámci určité organizace zahrnující celou tuto organizaci.

Na výrobním procesu se velkou měrou podílejí převážně zaměstnanci firmy. Lidský faktor je základem celého procesu výroby. Na výkon zaměstnanců po stránce kvality i kvantity má významný vliv i jejich pracovní spokojenost.

Pokud tedy pracovní spokojenost zaměstnanců ovlivňuje jejich výkon i kvalitu provedené práce neměla být jen jejich osobním cílem, ale měla by být i jedním z dílčích cílů jejich zaměstnavatele. Ten by se měl zajímat o pracovní spokojenost svých zaměstnanců nejen z čistě pragmatických důvodů, totiž kvůli snožování

absence, zvyšování angažovanosti zaměstnanců a dalším důsledkům plynoucím z vyšší pracovní spokojenosti.

V dnešním světě je pro zaměstnance důležitý pocit, že jejich zaměstnavatel je vnímá jako lidské bytosti s vlastními potřebami a cíli, nikoli pouze jako stroje, které mu dopomohou svým bezchybným chodem k dosažení podnikatelských cílů. A pokud zaměstnavatel takto na své zaměstnance pohlíží, nemůže aspekt pracovní spokojenosti a faktory, které ji ovlivňují, přehlédnout. Pozornost, kterou této problematice věnuje, se mu rozhodně vyplatí.

V organizační praxi se často zjišťuje, že se vedoucí pracovníci snaží vždy dobře vycházet s podřízenými, že se celkově obávají konfliktů s nimi a že např. z motivačních metod volí daleko častěji a raději ty, které u podřízených vyvolávají příznivý sociální ohlas, a nikoli ty, o nichž vědí, že jsou motivačně účinnější, ale které podřízení méně ochotně akceptují.

Ohledy na dobré sociální vztahy v řízené pracovní skupině, uvážlivost a slušnost v jednání s lidmi, které zcela jistě patří mezi žádoucí vlastnosti moderního a efektivního manažera, by však v žádném případě neměly oslabovat autoritu a účinnost řízení. Pokud se jedná o spokojenost podřízených, bylo by ovšem také škoda, kdyby se vedoucí pracovníci nesnažili efektivně využívat tohoto potencionálně silného faktoru pracovní motivace.

Každá organizace uplatňuje jiné nástroje pro zkoumání a měření pracovní spokojenosti svých zaměstnanců jako efektivního nástroje pracovní motivace s cílem dosažení vyšší účinnosti manažerské práce.

## 2. Literární přehled

### 2.1. Teoretické pojetí pracovní spokojenosti

#### ▪ Pojem pracovní spokojenost

Pro velkou část populace je pracovní spokojenost součástí spokojenosti jako takové někdy už blíže neoznačované, někdy nazývané životní spokojenost. Souvislosti mezi životní a pracovní spokojeností potvrzuje řada psychologických výzkumů. Některé z nich, např. konstatují, že celková životní spokojenost se promítá do spokojenosti pracovní spíše než naopak.

Přelévání subjektivních pocitů mezi zaměstnáním a životem mimo něj je zejména u některých profesí (např. učitelů) zcela běžné.

Často se v této souvislosti používá i dalších obsahově blízkých pojmů, jako např. štěstí, radost, subjektivní pohoda (wellbeing), kvalita života (quality of life) apod.

Definice pracovní spokojenosti (Kollárik, 1986):

**„Všeobecně se chápe celková pracovní spokojenost či nespokojenost jako výsledek hodnocení dílčích specifických stránek (jako např. pracovní prostředí, spolupracovníci, nadřízení) a současně globálního posuzování práce a s ní souvisejících podmínek.“**

#### ▪ Vztah pracovní spokojenosti a pracovní motivace

Na pracovním výkonu zaměstnanců a zároveň i na jejich spokojenosti se podílí podle Herzberga (Armstrong, 2002) dva typy pracovní motivace:

- vnitřní – jsou to faktory, které si sami vytváříme, které nás ovlivňují v našem konání a chování, udávají směr (např. odpovědnost, autonomie, snaha rozvíjet dovednosti, možnost postupu ad.).

- vnější – je všechno, co se děláme pro lidi, abychom je motivovaly (např. odměny, pochvala, povýšení, tresty, kritika ad.).

Nejsilnějšími pracovními motivy dle A. Jurovského (Nakonečný, 1992) jsou:

Lepší plat ▶ Vedoucí postavení ▶ Významnější práce ▶ Možnosti k vrcholovým výkonům ▶ Výhodnější zaměstnání pro rodinu ▶ Stálejší práce ▶ Možnosti pracovního postupu ▶ Pohodlnější práce ▶ Lepší spolupracovníci ▶ Lepší vedoucí ▶ Organizace práce ▶ Lepší nálada ▶ Uplatnění schopností.

V současné psychologii je pojem pracovní spokojenost chápána nejednotně. Jsou analyzovány jeho různé aspekty či složky a rozdílně je také hodnocena jeho determinace. Mnozí autoři zabývající se výzkumem pracovní spokojenosti navíc operují s tímto jevem, aniž by se podrobněji zabývali jeho definováním. Opírají se zřejmě o předpoklad, že osobám zúčastněným na výzkumu i případným čtenářům výzkumné zprávy je v podstatě jasné o čem se jedná. Z metodologického hlediska ovšem takový předpoklad může obstát jen stěží. Jeho přijetí mimo jiné problematizuje validitu použitých metod i srovnání dosažených výsledků.

Všeobecně je **pracovní spokojenost** vztahována k prožívání jedince jako afektivní odezva na práci a pracovní podmínky v širokém slova smyslu, jako **subjektivní komplexní jev**, založený na hodnocení jednotlivých složek, podmínek a okolností výkonu určité profese (Kollárik, 1986).

Podle Stollberga (Kollárik, 1986) je pracovní spokojenost **zrcadlem vztahů člověka k okolí**.



Ve třech rovinách chápou pracovní spokojenost Bedrnová, Nový a kol. (1998) :

⇒ STAVOVOVÁ – kdy je kritériem hodnocení personální politiky podniku

⇒ HNACÍ SÍLA – pracovní spokojenost je vnímán jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění a radost z vlastního uplatnění

⇒ PŘEKÁŽKA - může být spojena s nízkými aspiracemi člověka ve smyslu „mně to stačí“, jsem spokojen.

Podíváme-li se na vztah mezi pracovní spokojeností a spokojeností člověka se životem, lze říci, že pro velkou část normální populace je pracovní spokojenost součástí spokojenosti jako takové někdy blíže neoznačované, někdy nazývané životní spokojenost. Souvislosti mezi životní a pracovní spokojeností potvrzují i psychologické výzkumy.

Kollárik (1986) rozlišuje mezi pojmy **pracovní spokojenost a spokojenost v práci**. Pojem pracovní spokojenost chápe jako spokojenost, která se váže hlavně k pracovní činnosti jako pracovnímu působení. Spokojenost v práci chápe jako širší pojem, který zahrnuje spokojenost nejen pracovní, ale i spokojenost s dalšími komponentami působícími na pracovní proces – hodnotami, fyzikálními faktory působícími na pracovišti aj. V této práci budou tyto dva pojmy používány jako synonyma s významem širším, tj. blíže pojmu spokojenost v práci (dle Kollárika, 1986).

Základní znaky pracovní spokojenosti v práci jsou:

- její INTENZITA
- a TRVÁNÍ.

Kollárik tvrdí, že existuje určitá **individuální rovina spokojenosti**, charakteristická pro každého jednotlivce. Podle její síly a stability potom probíhají větší nebo menší odklony od této „průměrné“ roviny, v závislosti na vnitřních i vnějších vlivech. **Intenzitu pracovní spokojenosti** můžeme vnímat (pokud je

spojitá) na škále od maximální spokojenosti až k maximální nespokojenosti (Kollárik, 1986).

Dalším znakem spokojenosti v práci je podle Kollárika (1986) dvojakost jejího působení – jako závislé, tak i nezávislé proměnné. V případě již zmíněného vztahu mezi životní a pracovní spokojeností vystupuje spokojenost v práci jako parametr závislý. Avšak např. přání zůstat zaměstnancem určité organizace není příznak pracovní spokojenosti, ale její důsledek.

### ▪ **Teorie pracovní spokojenosti**

Existuje více jak desítky různých teorií pracovní spokojenosti. Vzhledem k tak vysokému počtu si dovoluji věnovat se jen několika zásadním. Ačkoli v běžné mluvě se používají slova spokojený – nespokojený jako antonyma, tj. protiklady, dva póly jedné skutečnosti, a ukazují **kontinuální** vnímání ne/spokojenosti, existuje i druhý přístup k pracovní spokojenosti, který ji chápe **diskontinuálně**.

#### → **Kontinuální (jednofaktorové) teorie**

Jednofaktorové teorie považují pracovní spokojenost za určitou zážitkovou spojitou dimenzi, kterou lze vcelku dobře vyjádřit škálou s dvěma protikladnými póly – spokojenost a nespokojenost. S růstem jedné polarity klesá hodnota polarity druhé. Možný je i jakýsi rovnovážný stav, kdy člověk není ani spokojen ani nespokojen (Paulík, 2001).

Důsledkem této teorie pro její praktické využití je, že pokud chceme podporovat pracovní spokojenost, tj. zároveň eliminovat pracovní nespokojenost, stačí ve vhodném směru ovlivňovat faktory na pracovní spokojenost působící (pracovní podmínky aj.). Podstatou jednofaktorové teorie je, že předpokládá vzájemnou závislost mezi průběhem jednoho jevu (podmínek) a průběhem jevu druhého – spokojenosti (Kollárik, 1986). Do jednofaktorových teorií řadíme Maslowovu teorii, Vroomovu teorii, teorii difference a další.

▪ **Maslowova teorie** (Crainer, 2000) patří mezi obecné teorie motivace, lze ji však konkretizovat i vzhledem k pracovní spokojenosti. Tato teorie vychází z hierarchie potřeb, které postupují od základních fyziologických potřeb až k potřebám nejvyšším, seberealizačním. Pokud je práce schopna uspokojit většinu tohoto spektra potřeb, je tou prací, která by mohla být zdrojem větší spokojenosti zákazníka. Pokud postupujeme po pyramidě potřeb směrem k jejímu vrcholu, pak se zmenšuje procento uspokojení.

Naplnování hierarchické struktury potřeb je závislé na specifických podmínkách a subjektivních předpokladech jedince a zároveň na podmínkách objektivních, daných okolím (Bedrnová, E., nový, I. A kol. 1998).

▪ **Vroomova teorie** (Kollárik 1986) vychází z teorie motivace spojené s koncepcí valence K. Lewina. Podle Vrooma je valence „přitažlivost cíle nebo výsledku“. V jeho modelu odráží pracovní spokojenost vazbu: práce – její nevyhnutelnost (nutnost). Z toho vyplývá, že síla tlaku pracujícího, aby zůstal ve své práci, je rostoucí funkcí vazby jeho práce. Tak může být spokojenost v negativním vztahu s fluktuací a absencí.

▪ Velice blízko k této teorii stojí **teorie difference (variance)**. Ta je založena na jednoduchém subjektivním názoru: pokud chce pracovník od práce x, pak je natolik spokojen, nakolik jeho práce toto x přináší. Zásadním problémem této teorie však je definovat, co vlastně lidé od své práce očekávají. Většinou se totiž jedná o celý komplex faktorů, tj. řečeno terminologií této teorie, zaměstnanec očekává od práce x,y,z a každý tento faktor je pro něj jinak důležitý. Což značně komplikuje označení situace, kdy je zaměstnanec spokojený.

#### → **Diskontinuální (dvoufaktorová) teorie**

Autorem této teorie je Frederick Herzberg (Crainer, 2000) a jeho spolupracovníci B. Mausner a B. D. Snyderman, kteří v rámci výzkumu pracovní spokojenosti pokládali pracovníkům dvě sady otázek:

1/ Vzpomeňte si na dobu, kdy jste měli z Vaší práce opravdu dobrý pocit. Proč jste se tak cítili?

2/ Vzpomeňte si na dobu, kdy jste měli Vaší práce opravdu špatný pocit. Proč jste se tak cítili?

Na základě těchto rozhovorů Herzberg vyvinul teorii založenou na dvou druzích faktorů působících na pracovní spokojenost.

První skupina faktorů, faktorů vnějších, hygienických (nazývaných faktory údržby) působí v dimenzi pracovní nespokojenost – ne spokojenost. Tyto faktory postihují pracovní podmínky, pracovní okolnosti (dozor, plat, mezilidské vztahy, status, pracovní podmínky, personální politika a řízení, jistota práce). Jejich nízká úroveň vede k nespokojenosti, avšak při vysoké úrovni nemá žádný vliv na vytváření pocitu nespokojenosti, nemotivuje. Mají ochrannou udržovací funkci a vedou k pracovní nespokojenosti kvůli „potřebě vyhnout se nepříjemnostem“.

Na pracovní spokojenost naproti tomu působí motivační faktory (týkající se hlubších aspirací) v dimenzi ne spokojenost – spokojenost. Sem patří úspěch, uznání, samotná práce, zodpovědnost, možnost postupu.

Motivátory jsou potřebné pro růst, umožňují psychologickou stimulaci a seberealizaci jednotlivce. Pokud tedy chceme pracovníka motivovat, musíme působit na faktory této skupiny, nikoliv na faktory hygienické.

Herzbergova teorie má jistě i praktický význam až do dnešní doby.

Přesto se vyskytují některé kritičtější názory. např. Moulis (1998) tvrdí, že teorie dvou faktorů byla v západních zemích poměrně důkladně prověřována a záhy zpochybněna a dnes nepředstavuje o mnoho víc než historickou rekvizitu. Původní Herzbergovy návrhy na obohacení práce, ať již ve směru horizontálním (job enlargement) nebo vertikálním (job enrichment).

Zásadními námitkami proti této teorii (Bedrnová, E., Nový, I. A kol. 1998) je diskutabilnost přiřazení jednotlivých skutečností k jedné ze dvou skupin faktorů, zejména zařazení mzdy do skupiny disfaktorů. Navíc teorie nepřilíží respektuje

individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků, v jejímž rámci může to, co podněcuje pouze spokojenost, a na druhé straně to, co vyvolává spokojenost a motivuje, být u každého jednotlivce odlišné.

Paulík (2001) vyslovuje názor, že ačkoli dvoufaktorová teorie v podstatě vysvětluje trend, na který poukazují empirická data, je výklad jevu do značné míry podmíněn způsobem získávání příslušných údajů. Má-li dotazovaná osoba vyjádřit své hodnocení různých pracovních faktorů na škále spokojenost - nespokojenost, výsledky pravděpodobně bude možné smysluplně interpretovat pomocí jednofaktorové teorie. Pokud však úkol dotazovaných spočívá ve vyčlenění dvou kategorií činitelů jejich práce, uspokojivých a znepokojujících (jako u Herzberga a spol.), bude se zdát dvoufaktorová teorie zcela přijatelná.

#### ▪ **Wernimontova teorie**

**Wernimont** (Kollárik 1986) po srovnání a analýze kontinuálního pojetí pracovní spokojenosti dospěl k názoru, že mezi těmito teoriemi rozdíly neexistují – jedná se pouze o nepřesné interpretace logických vztahů a sémantického porovnávání. Na základě těchto poznatků vytvořil novou teorii pracovní spokojenosti, která je jakýmsi sloučením obou výše uvedených teorií, přičemž však Wernimont některé z jejich premis odmítá. Základem jeho teorie je názor, že existují dvě skupiny faktorů, které nazývá vnější („pocity o“) a vnitřní („pocity čeho“), které jsou vůči sobě v příčinném vztahu. Vnější faktory vyvolávají faktory vnitřní a zpětná vazba může na pocity působit jen skrze vnější faktory. Podle Wernimonta mají vnější faktory dlouhodobější účinek, neboť pocity na rozdíl od situací působí déle. Do vnějších faktorů řadí podobně s Herzbergem politiku organizace, pracovní podmínky, interpersonální vztahy, styl a způsob chování vedoucího aj., do faktorů vnitřních řadí pocity poznávání, očekávání, povznesení, odpovědnosti, spravedlivosti aj. Pro praktickou aplikaci teorie Wernimont doporučuje, že by se podniky měly při snaze působit na pracovní spokojenost soustředit na vnější faktory, neboť ty je podnik sám schopný měnit a kontrolovat.

### → **Oponentně – procesní teorie pracovní spokojenosti**

Teorii motivace zaměřenou značně odlišným směrem než teorie předešlé představuje teorie oponentně – procesová. Vychází z všeobecné teorie motivace podle Solomona a Corbita (Kollárik 1986) a vychází ze studia, jakým způsobem díky centrální nervové soustavě probíhají a mění se emocionální nebo hedonické stavy. Popisuje, jak je při působení stimulu organismus excitovaný, po přesáhnutí kritické úrovně excitace nastupuje oponentní inhibiční proces, který excitaci snižuje a po té, co přestává působit vnější stimul, ustává nejprve primární proces excitace a po té i oponentní proces. Tato teorie implikovala některé závěry pro praktické měření pracovní spokojenosti:

- 1/ reakce spokojenosti by měly být získávány od jednotlivců při různých příležitostech
- 2/ analýzy změny v důsledku času by měly zahrnovat i změny úrovně a tvaru
- 3/ verbální zprávy o reakcích spokojenosti nebo důležitosti je nutné zkoumat z hlediska systematických časových hedonických účinků.

### → **Konceptuální model pracovní spokojenosti**

Autorem tohoto modelu je Paulík (2001). Pracovní spokojenost chápe jako zážitkový jev založený na kognitivním hodnocení aktuální situace i na hodnocení zahrnujícím celkovou životní situaci jedince. Spokojenost je subjektivním výsledkem adaptace na pracovní i životní podmínky a zároveň jedním z jevů, které podmiňují další průběh adaptačního procesu. Vztažným momentem je přitom porovnání posuzování reality a očekávání. Posuzování se opírá především o individuální hodnotový systém.

Pracovní spokojenost jako součást životní spokojenosti vychází z hodnocení pracovních podmínek jako celku i jejich jednotlivých dílčích součástí. Podíl hodnocení pracovních podmínek a složek práce na celkovém hodnocení i dopad globální spokojenosti na spokojenost s dílčími stránkami práce a profese je různý podle objektivních a subjektivních okolností.

## 2.2. Činitelé pracovní spokojenosti

Aspekty pracovní spokojenosti jsou skutečnosti, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Různí vědci, kteří se aspekty pracovní spokojenosti zabývali, vyčlenili různě rozsáhlé soubory těchto aspektů. Velice podrobně se širokým okruhem aspektů pracovní spokojenosti zabývá i Kollárik, z jehož pohledu na aspekty pracovní spokojenosti budu vycházet a je budu doplňovat pohledy na stejnou problematiku z jiných pramenů.

Kollárik (1986) člení psychologické aspekty pracovní spokojenosti do dvou skupin – pracovní podmínky a osobní aspekty. Do pracovních podmínek pak řadí: fyzikální prostředí, bezpečnost a hygienu práce, druh a charakter práce, finanční odměnu, sociální prostředí, pracovní skupinu a vedoucího pracovníka. Mezi faktory včleňuje objektivní osobní činitele, vlastnosti osobnosti a motivační faktory.

Ve své pozdější práci Kollárik (1986) označil první skupinu faktorů za faktory vnější a zařadil do nich navíc objektivní osobní činitele, druhou skupinu faktorů nazval faktory vnitřními, které postihují složky osobnosti spojené s pracovní spokojeností.

Kollárik (1986) se domnívá, že spokojenost je jakožto souhrnný postoj ovlivněna množstvím činitelů, který každý svou mírou přispívá k její celkové úrovni. Činitele sledoval a analyzoval pomocí určování hodnot korelačních koeficientů mezi jednotlivými faktory a spokojeností v práci. Kollárik (1986) mnohými svými výzkumy zjistil, že se v práci vyčleňují vždy určité skupiny pracovníků, pro které je charakteristický trend postojů k různým aspektům práce a pracoviště – tj. skupiny pracovníků všeobecně vykazující vysokou nespokojenost také výrazně více negativně hodnotí jednotlivé aspekty práce a naopak.

## ▪ Vnější faktory

### **Fyzikální prostředí**

Fyzikální prostředí je první složkou pracovních podmínek a zahrnuje velkou paletu faktorů. Tento aspekt je jako činitel pracovní spokojenosti v centru zájmu již dlouho. Mimo jiné se jím zabýval např. Elton Mayo ve Western Electric Comp., Hawthorn, USA (Bedrnová, E., Nový, I. a kol. 1998).

Tyto základní faktory a podmínky práce (osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště, mikroklimatické podmínky, estetické aspekty) výrazně přispívají k vytvoření kladného vztahu k práci. Práce v prostředí, které nespĺňuje požadavky kladené na fyzikální prostředí pracoviště, nejenže není přitažlivá a neuspokojuje pracovníky, ale přistupují zde i druhotné negativní jevy, možnost vzniku různých nemocí, úrazů apod. a také nízké společenské postavení pracovníka. Tyto faktory jsou hlavními zdroji a příčinami nespokojenosti pracovníků zejména ve výrobních a provozních útvarech, jak dokládá např. Kollárik (1986).

### **Bezpečnost a hygiena práce**

Bezpečnost a hygiena práce jakožto další činitelé pracovních podmínek jsou aspektem, který je vzhledem ke své závažnosti, co se týká následků na tělesné zdraví i emocionální stabilitu pracovníků, dokonce upraven zákonnými prostředky (Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 89/2001 Sb. ) a dodržování kontrolováno státními orgány.

### **Druh a charakter práce**

Druh a charakter práce je dalším aspektem pracovních podmínek. Jako jednu z nejdůležitějších pracovních podmínek ji uznal i český právní systém, což dokládá



skutečnost, že není-li v pracovní smlouvě uveden druh práce, na kterou je pracovník přijat (neplatí např. pro plat), má tato skutečnost za následek neplatnost uzavření pracovního vztahu (Zákoník práce, zákon č. 65/1965 Sb. ve znění pozdějších předpisů). Z hlediska psychologického považuje Kollárik (1986) za důležitou zejména monotónnost práce, samostatnost práce, je-li práce na směny a organizaci práce.

### **Finanční odměna**

Kollárik (1986) nechápal finanční odměnu jako faktor pouze a vždy dominantní. Podle něj pracovník nehodnotí svůj plat jako izolovaný jev, ale spojuje ho s dalšími znaky pracoviště a pokud chybějí některé základní pracovní podmínky, může i plat ustoupit do pozadí a zaměstnanec bude nespokojený.

Plat jako motivační zdroj má svou univerzální hodnotu, neboť se v něm často promítá úroveň jiných faktorů. Motivační hodnota platu však nespočívá jen v jeho výši vzhledem k uspokojování existenčních potřeb, ale zasahuje i do vyšších sfér a dostává hodnotu morálního ocenění jednotlivce.

Pracovník v něm vidí jednu z forem ocenění jeho angažovanosti v práci a celkové ocenění jeho přínosu. Postoj pracovníka k platu není založen pouze na výši platu, ale pracovník hodnotí zároveň i systém odměňování. Hodnotí, zda je systém odměňování z jeho pohledu spravedlivý.

### **Sociální prostředí a pracovní skupina**

Vliv tohoto faktoru na pracovní spokojenost byla prokázána poprvé Mayem v jeho hawthornských studiích (Bedrnová, E., Nový. I., a kol., 1998). Tyto studie poukázaly na to, že nejsilnějším motivačním činitelem v práci jsou mezilidské vztahy, ve kterých zaměstnanci sytí své potřeby vlastní užitečnosti a důležitosti. Ač se později ukázalo, že důraz pouze na tuto stránku věci neřeší vše, je sociálního prostředí a pracovní skupiny stále jedním z důležitých aspektů působících na pracovní spokojenost.

Pro pracovníka a jeho spokojenost s prací je z hlediska sociálního prostředí a pracovní skupiny důležitý mimo jiné i její cíl (Kollárik, 1986). Je důležité, do jaké míry se cíle skupiny shodují s cíli jednotlivce, z čeho potom plyne i míra dosažení spokojenosti všech členů skupiny.

Nespokojenost s postavením ve skupině může být u pracovníka hlavním důvodem celkové nespokojenosti, neboť v sobě zahrnuje mnoho osobních motivů, seberealizačních snah, které se při neuspokojení stávají dominantními činiteli při vyrovnávání se s prací. Nejedná se pouze o sféru mezilidských vztahů, ale i o odborné a pracovní ocenění, uznání schopností skupinou aj..

### **Vedoucí pracovník**

Posledním aspektem náležícím do skupiny pracovních podmínek je vedoucí pracovník. Podle Kollárika (1986) závisí efektivnost vedoucího pracovníka mimo jiné na tom, jak dokáže vnímat potřeby a postoje svých podřízených a jak v rovnováze s optimální mírou spokojenosti vytváří podmínky pro efektivnost skupiny. Úroveň práce vedoucího se samozřejmě projevuje v celkové atmosféře ve skupině. Kollárik dále zdůrazňuje, že činnosti, které jsou v podstatě náplní práce vedoucího, ovlivňují spokojenost zaměstnanců tak zásadním způsobem, že jsou prý zdrojem hlavní ne/spokojenosti nejen se samotným vedoucím pracovníkem, ale s celým podnikem a organizací.

### **Objektivní osobní činitele**

Mezi objektivní osobní činitele, tj. činitele nezávislé na osobnosti zaměstnance, řadí Kollárik (1986) věk pracovníka, pohlaví, délku zaměstnání v podniku, funkci a rodinný stav. Fincham (internetový zdroj č. 1) uvádí mezi těmito faktory pohlaví, věk, ekonomicko-sociální status a osobnost pracovníka (řazenou Kollárikem mezi vnitřní faktory).

## ▪ Vnitřní činitelé

Úroveň spokojenosti či nespokojenosti neovlivňují pouze pracovní podmínky, kterým je pracovník vystaven, spolu s věkovými a jinými objektivními charakteristikami pracovníků. Vliv pracovních podmínek na spokojenost pracovníků je totiž závislý i na pracovnících jako takových, totiž na jejich osobnostních vlastnostech jako je emocionální stabilita, úroveň frustrační tolerance, extraverte (aj.). Přímou působí také motivační faktory (Kollárik, 1986). Vzhledem k tomu, že forma výzkumu pracovní spokojenosti, totiž dotazníkové šetření, mi nedovoluje hlouběji zjišťovat vnitřní činitele u zaměstnanců, nebudu se těmto detailněji věnovat.

### 2.3. Pracovní chování a pracovní spokojenost

V souvislosti s pracovním chováním vystupuje pracovní spokojenost nikoli jako závislá proměnná, jak tomu bylo vzhledem k jejím činitelům, ale jako proměnná nezávislá. Praxe totiž ukazuje, že to, jak je pracovník spokojený v práci ovlivňuje některé z rysů jeho chování. Zkušený manažer či spolupracovník na svém kolegovi podřízeném může poznat nespokojenost na základě některých výrazných rysů pracovního chování, takže určitý způsob chování (pro každého pracovníka osobitý) může sloužit jako indikátor jeho pracovní nespokojenosti.

Dříve byl rozšířený názor, že rozdíly v chování a zejména výkonu pracovníků pramení z různých úrovní spokojenosti (Kollárik, 1986). Tento názor je již považován za překonaný a má se za to, že příčiny pracovního chování spočívají v celém souboru faktorů, nikoli jen v pracovní spokojenosti. Přesto je podle Kollárika pracovní spokojenost nebo nespokojenost natolik silným faktorem, že je schopná ovlivnit pracovníkové chování. Přijetí tohoto předpokladu je pro výklad vztahu pracovní spokojenosti a pracovního chování esenciální. Z něj vychází naděje zaměstnavatelů, že v případě, kdy budou schopni ovlivnit pracovní spokojenost svých zaměstnanců (např. působením na faktory pracovní nespokojenosti směrem k žádoucí úrovni) v kladném směru, bude pracovní chování zaměstnanců lepší. Proto také zaměstnavatelé provádějí výzkumy spokojenosti.

Na základě výzkumů zaměřených na souvislosti mezi pracovní spokojeností a pracovním chováním byly vyčleněny jako důležité tyto rysy chování: stabilizace versus fluktuace, výkon, absence, pracovní iniciativa, nehodovost a úrazovost v práci (Kollárik, 1986) a konečně dodržování etických principů.

#### ▪ **Fluktuace versus pracovní stabilizace**

Předpokládá se, že při vyšší spokojenosti pracovníků se snižuje jejich pracovní fluktuace, pracovníci mají nižší tendenci opouštět momentálně zastávané pracovní místo. Tento vztah však nebyl jednoznačně prokázán výsledky výzkumů. Z výzkumů J. Frisch-Gautierové, Buláka, Hulina, Jurovského, Kollárika (Kollárik 1986) plyne, že pracovní nespokojenost je důvodem fluktuace pracovníků, i když nelze tento vztah určit jednoznačně. Z některých příčin (zdravotních aj.) může zaměstnání změnit i pracovník vysoce spokojený.

Na druhé straně Vroom (Kollárik 1986)) tento vztah neprokázal, stejně jako nebyl prokázán jednoznačný vztah výzkumem z roku 1995 v rámci armády USA (internetový zdroj č.5). V jednotlivých skupinách, v rámci kterých byl výzkum prováděn, bylo spokojeno a zároveň plánovalo armádu opustit 34 % mužů a 40 % žen. Podle autorů výzkumu byla důvodem právě vysoká komplexnost příčin, které fluktuaci ovlivňují, a dokonce některé nespecifikované příčiny typické pouze pro příslušníky armády.

Zajímavý výzkum, potvrzující nepřímou úměrnost mezi pracovní spokojeností a fluktuací, provedl Hulin (Kollárik 1986). Na základě výzkumu pracovní spokojenosti inicioval nápravu dvou faktorů, u kterých byla vykazována nejvyšší nespokojenost, tj. mzdové politiky a systému postupu. Za tři roky se snížila fluktuace o 18 %. Snížení fluktuace však mohlo být způsobeno i jinými faktory, u kterých se za dané období prokázal posun kladným směrem.

## ▪ Výkon a pracovní spokojenost

Na základě výzkumů se nepodařilo prokázat silnou závislost mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem – jsou na sobě relativně nezávislé. Z toho plyne, že jednak odchylky v úrovni spokojenosti nemusejí vést k odchylkám v pracovním výkonu a dále, že vyskytnuvší se korelace mezi těmito proměnnými může být jen zdánlivá, neboť obě proměnné jsou spojeny s mnoha dalšími ovlivňujícími faktory. K podobným závěrům došel na základě porovnávání korelací mezi uvedenými dvěma proměnnými v rámci dvaceti výzkumů různých autorů Vroom i Rosenstiel (Kollárik 1986).

Kollárik (1986) tvrdí, že příčina toho, že se nepodařilo získat významné vztahy mezi spokojeností a produktivitou, je hlavně v tom, že vědecké bádání v této oblasti bylo zaměřeno na maximalizaci spokojenosti pracovníků s cílem zvýšit jejich výkon.

## ▪ Absence a pracovní spokojenost

Absence lze rozlišovat na absence omluvené, tj. nepřítomnost pracovníka v práci ze zdravotních důvodů (prohlídka u lékaře, nemoc aj.), v některých případech při studiu, kvůli zpoždění dopravy aj., a na straně druhé se jedná o absenci neomluvenou, kdy zaměstnanec nemůže zákonem uznatelnými prostředky omluvit svou nepřítomnost v práci. Při sledování závislosti mezi absencemi a pracovní spokojeností je většinou zkoumán jejich vztah na základě absencí neomluvených, přestože i absence omluvené mohou být někdy způsobeny pracovní nespokojeností zaměstnance. Pravý důvod však zná pouze zaměstnanec sám.

## ▪ Pracovní iniciativa a pracovní spokojenost

Pod pojmem pracovní angažovanost čili pracovní iniciativa je zde chápáno po všech stránkách aktivní pracovní chování zaměstnance, kdy např. není uplatňováno úsloví: “Pracuji jen do výše svého platu.” Předpokládá se, že pracovní spokojenost je jednou z determinant pracovní iniciativy (Kollárik, 1986).

Této tématice se ve svém výzkumu věnovali Weissenberg, Gruenfeld (Kollárik 1986), kteří v intencích dvoufaktorové teorie motivace korelovali s pracovní angažovaností jednotlivé faktory spokojenosti. Celková korelace motivačních faktorů (tj. těch, které působí na nespokojenost/spokojenost zaměstnance) byla 0,3, avšak u hygienických faktorů (které nemají vliv na vznik spokojenosti, ale jen nespokojenosti) byla pouhých 0,18. U motivačních faktorů neprokázaly vztah s pracovní angažovaností dva faktory – sama práce a možnost postupu.

### ▪ **Dodržování etických principů a pracovní spokojenost**

Aby byl výkon některých povolání profesionální, je nutné dodržovat soubory určitých etických pravidel. Ve většině případů jsou tato pravidla kodifikována v podobě tzv. etických kodexů anebo i taxativně v různých pramenech práva. Příkladem takovýchto povolání jsou policisté, auditoři, lékaři, notáři či advokáti. Existují etické kodexy pro reklamní agentury či agentury provádějící výzkumy veřejného mínění.

Této problematice se ve svém výzkumu věnovali Krejčí, Kvapil a Semerád (internetový zdroj č. 2), když zkoumali 121 policistů (Plzeň, ČR). Výsledky jejich výzkumu prokázaly významnou (negativní) korelaci mezi pracovní spokojeností a neetickými profesionálními postoji. V případě snížené úrovně pracovní spokojenosti se zároveň vyskytoval vyšší počet neetických profesních postojů, přičemž byla také signifikantně zvýšena úroveň frustrace. Lze předpokládat, že ačkoli byl prokázán vztah pouze mezi pracovní spokojeností a postoji k etickému chování, je pravděpodobné, že i nespokojení policisté mají kvůli svým postojům vyšší tendenci se v krizových situacích chovat neeticky.

Zajímavé je, že na základě výzkumu provedeného Hudsonovým institutem a společností Walker Information Global Network (internetový zdroj č.3) mezi 9.718 respondenty z 32 zemí pouze jedna třetina zaměstnanců věří, že jejich organizace se chová vysoce eticky. Každý čtvrtý zaměstnanec byl v průběhu minulých dvou let svědkem násilí či neetického chování na pracovišti a jen 43 % těchto zaměstnanců o tomto násilí podalo zprávu.

## 2.4. Metody zjišťování pracovní spokojenosti

Hlavním problémem ve stanovení míry spokojenosti je její stanovení celkové nebo spokojenosti s jednotlivými faktory práce.

Používají se jednoduché a složité postupy.

Nejjednodušší postup je přímá otázka na míru spokojenosti, při použití verbální, číselné nebo grafické stupnice nebo jejich vzájemné kombinace.

### ▪ Metody aplikované pro měření pracovní spokojenosti (Kollárik, 1986)

Při měření pracovní spokojenosti se při zachování základních metodologických zásad vychází i z praktické potřeby postihnout úroveň spokojenosti a zejména její zdroje u řadových, výkonných a u vedoucích pracovníků.

Vychází se při tom z předpokladu, že na jednotlivých úrovních vystupují různé specifické faktory a podmínky práce, které vyplývají z jejího charakteru.

Používané metody:

#### → DSP – Dotazník na zjišťování pracovní spokojenosti pracovníků

Dotazník se zaměřuje na kategorie řadových zaměstnanců, tedy většinou na ty, kteří nevykonávají vedoucí nebo řídicí funkce. Má zjišťovací charakter a nejvhodnější je použít ho v hromadných výzkumech sociálně - psychologického charakteru, protože údaje z něj mohou poskytnout informace i o jednotlivých zaměstnancích, pokud se vyloučí anonymita respondentů.

Použití dotazníku přináší:

- **přehled o jednotlivých faktorech pracoviště,**
- **údaje o měření spokojenosti zaměstnanců,**

- **indikaci podílu jednotlivých faktorů spokojenosti zaměstnanců a jejich vztah k vykonávané práci,**
- **možnost porovnat různé skupiny pracovníků a jejich spokojenost v práci v odlišných podmínkách, resp. ve stejných podmínkách, ale u specifických porovnávaných skupin (např. mladší – starší apod.).**

Obsahově se dotazník člení podle seskupení faktorů práce a pracoviště, které se v praktických výzkumech a při teoretickém výkladu ukázali jako výrazné ve vztahu k pracovní spokojenosti.

Skupiny faktorů posuzovaných ve vztahu k pracovní spokojenosti jsou:

- spokojenost na pracovišti a vztah k práci, fyzikální činitelé, zdravotní stav, směnnost, plat, vztahy ve skupině, vedoucí pracovník, osobní pohled na práci a očekávání, osobní a demografické údaje.

Počátky vzniku DSP zasahují do roku 1970, kdy se o jeho vypracování se zasloužili Kollárik a Müllner a původně obsahoval 67 položek. V roce 1980 na základě prováděných výzkumů byl sestaven a rozčleněn do výše jmenovaných 9-ti faktorů.

#### → **DSVP – Dotazník Spokojenosti Pracovníků**

Je určený na měření pracovní spokojenosti vedoucích pracovníků na různých stupních manažerského řízení.

Tento typ dotazníku se v mnou vybrané firmě nepoužívá, proto tímto druhem dotazníku nebudu dále zabývat.



▪ **Měření pracovní spokojenosti v zahraničí ( Kollárik, 1986).**

→ **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ – podle Likerta)** – obsahuje 150 položek. Respondenti hodnotí stupeň svého uspokojení s rozličnými faktory spojených s jejich prací. Možnosti odpovědí jsou:

nejsem spokojený – jsem málo spokojený – jsem spokojený – jsem velmi spokojený  
– jsem mimořádně spokojený

Tomuto verbálnímu vyjádření odpovídají číselné hodnoty 1-5.

→ **Job Satisfaction Scale (podle Herzberga)** – respondenti hodnotí jednotlivé aspekty pracoviště na škále podobného typu, například při uspokojení potřeby bezpečnosti práce:

- jsem spokojený se stavem bezpečnosti práce na mém pracovišti (5)
- jsem velmi spokojený se stavem bezpečnosti na mém pracovišti (4)
- domnívám se, že bezpečnost práce na mém pracovišti je v pořádku (3)
- nejsem příliš spokojený se stavem bezpečnosti práce na mém pracovišti (2)
- jsem nespokojený se stavem bezpečnosti práce na mém pracovišti (1).

→ **Porters Need Satisfaction Questionnaire (dle Portera)** – Porterův dotazník se používá pro sledování uspokojení potřeb vedoucích pracovníků se zaměřením na faktory ze třech hledisek:

- do jaké míry se charakteristika váže k vedoucí funkci
- do jaké míry je možné ji s vedoucí funkcí spojit
- do jaké míry je daná charakteristika důležitá pro práci vedoucího.

Hodnocení probíhá pomocí sedmibodové stupnice.

→ **Brayfield – Rothe Job Satisfaction Blank**

Je to dotazník založený na zjišťování všeobecných postojů k práci, na základě kterých se vypočítává celková pracovní spokojenost. Dotazník obsahuje 18 výroků o

povoláních a úlohou respondentů je na 5-stupňové škále ( **úplně souhlasím – souhlasím – nevím – nesouhlasím – úplně nesouhlasím**) vyjádřit svůj postoj.

→ **General Motor Faces Scale** – je to metoda s osobitým postavením, protože její princip je odlišný od ostatních běžně používaných technik.

Skládá se z výrazů tváří, kde 5 vyjadřuje stupně úsměvu, 1 je neutrální. Pětka vyjadřuje osoby se zamračenými tvářemi Respondenti první skupiny mají vyjádřit míru spokojenosti a druhé skupiny míru nespokojenosti v práci. K jednotlivým výrazům tváří je možné přiřadit číselnou hodnotu, která vyjadřuje míru spokojenosti.

→ **Job Dimensions Inventory (podle P.C.Smithové)** – metoda používaná hlavně v západních zemích. Vyznačuje se vysokou spolehlivostí. Měří se 5 hledisek uspokojení z práce:

1. vykonávaná práce
2. dozor nadřízeného
3. spolupracovníci
4. plat
5. možnost postupu.

→ **Škála OAZ (podle Jurovského)** – dotazník zaměřený na širší pohled s cílem zjistit také stupeň osobní vyrovnanosti jednotlivce s jeho zaměstnáním a s jeho prací a s jeho doprovodnými okolnostmi a podmínkami. Mezi hledisky se objevuje také: postoj k práci, motivace, subjektivní investice do práce.

→ **Skála Zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ) – (podle Fishera a Lückea)** – obsahuje 37 položek hodnocených na škále:

velmi dobrá – dobrá – ani špatná, ani dobrá – špatná – velmi špatná

SAZ naopak nesleduje vztah ke spolupracovníkům a pracovní aspekty nejsou zastoupené stejnou měrou. Tato metoda umožňuje získat celkovou míru spokojenosti a možnost sledovat konkrétní příčiny nespokojenosti je nízká.

→ **Dotazník na zjišťování kvality pracovního života ( podle R.Cacioppeho) –**

Dotazník se skládá ze 3 částí. První obsahuje 25 výroků o kvalitě práce. Druhá se skládá z jedné položky, kde má respondent vybrat hlavní účel, pro který pracuje. Má na výběr z 5-ti možností a má je seřadit podle důležitosti. Třetí část obsahuje 2 otázky, na které respondent vplně vyjádří svůj názor:

Které aspekty vaší práce a této organizace považujete za nejlepší?

Které aspekty by se mohly nejméně zlepšit?

#### ▪ **Úskalí při měření pracovní spokojenosti**

→ **Negativní efekty při volbě odpovědí**

**Konzistentnost odpovědí** – respondent /pracovník/ odpovídá na otázky podle stereotypu jednoho trendu, ne na každou nezávisle. Toto je patrné hlavně při hodnocení aspektů velmi nespokojeným zaměstnancem, kde jsou odpovědi výrazně posunuté k negativnímu směru.

**Odpovědi v zájmu podniku** – respondent z různých důvodů nehodnotí všechny faktory objektivně, uvědomuje si určité nedostatky, které navenek nechce uvádět. Jde zejména o hodnocení zaměstnanců silně vázaných na podnik.

**Odpovědi pod vlivem momentální situace** – jedná se o odpovědi ovlivněné citovými zážitky, konflikty v rodině nebo na pracovišti.

**Improvizované odpovědi** – jedná se o skupiny faktorů, ke kterým je respondent neutrální a nikdy se nad nimi nezamýšlel. Pokud je na ně v dotazníku upozorněn, improvizuje.

**Zkreslené odpovědi** – výzkum pracovní spokojenosti se většinou týká zásadních otázek ve vztahu k vykonávané práci a pracovišti, kde adresnost respondentů je často brzdou jejich objektivních odpovědí. Anonymita se dá sice dodržet vynecháním

jména, ale současně se naruší požadavkem na uvedení osobních údajů (např. věk, pohlaví, vzdělání apod.).

Výsledkem mohou být zábrany odpovídat objektivně.

Zábrany mohou vznikat i pokud administrátorem dotazníku je pracovník podniku, případně pokud se vyplněné odevzdají vedoucímu pracovníkovi.

#### ▪ Úskalí výzkumu a sledování spokojenosti

**Postoj respondenta k možnosti být v práci spokojený** – význam spokojenosti v práci souvisí a s aktuálními potřebami jednotlivce v hodnotovém systému člověka. Spokojenost v práci bude důležitější pro toho pracovníka, který v ní vidí jeden ze zdrojů celkového uplatnění a uspokojení. Naopak aspekty nebude respektovat nebo se je neuvědomí pracovník, který hlavní cíl práce vidí ve finančním ohodnocení.

**Míra pracovní spokojenosti** – základní otázky:

- do jaké míry je respondent schopný vyjádřit na dané stupnici svoji spokojenost
- do jaké míry verbální vyjádření vystihuje jeho postoj
- do jaké míry má sám jasno v této otázce
- jak je sám se svým vztahem k práci a k pracovním podmínkám vyrovnaný.

**Zaměření, význam a využití míry spokojenosti** – index spokojenosti musí být jasný, musí ukazovat přesné zařazení na používané škále a musí odpovídat cíli a zaměření výzkumu.

**Citlivost na individuální difference** – získaný index celkově, ale také indexy týkající se jednotlivých faktorů, aspektů práce, musí jednoznačně diferencovat mezi jednotlivci.

**Trvanlivost a konkrétnost zdrojů spokojenosti** – pracovní spokojenost nelze chápat jako veličinu, která je buď v pozitivním nebo negativním směru (spokojený-nespokojený, ano-ne). Vždy musíme respektovat kvantitativní stránku pracovní spokojenosti pod vlivem působení různých faktorů.

**Předmětné zaměření výzkumu spokojenosti** – neexistuje všeobecně platná osnova výzkumů pracovní spokojenosti, proto často setkáváme s odlišnými metodami, různým výkladem pojmů, jejich používání. Je důležité si uvědomit, jakou stránku spokojenosti sledujeme.

**Druh, forma a obsah použité škály** – vychází se ze zásadních otázek a kritérií konstrukce a používání dotazníku a jeho vlivu na získané výsledky. Verbální vyjádření ovlivňují získané výsledky.

Výše uvedená úskalí jsou v praxi při měření pracovní spokojenosti bohužel jen těžko ovlivnitelná. Přesto se firmy zabývající se tvorbou dotazníků pro hodnocení pracovní spokojenosti snaží, ve spolupráci s objednatelem dotazníku (zaměstnavatelem), sestavit dotazník tak, aby výsledky získané vyhodnocením dotazníku byly i přes tento fakt co nejvíce vypovídající.

## **2.5. Schéma nástrojů pro průzkum spokojenosti zaměstnanců ve firemní praxi**

Schéma nástrojů pro průzkum pracovní spokojenosti tvoří:

- Úvodní část

Obsahuje instrukce pro vyplňování dotazníku např. způsob přihlášení se do dotazníku, používaná tlačítka pro pohyb v dotazníku.

Součástí by měl být i odkaz na časovou náročnost při vyplňování dotazníku.

Nedílnou součástí úvodu by měly být zároveň informace o zhotoviteli dotazníku, informace o způsobu zpracování údajů v dotazníku a způsob sdělení výsledků hodnocení.

- Hlavní část dotazníku

V této části jsou otázky ,popř. tvrzení, rozdělena tématicky do 8 až 12 bloků:

- pracovní prostředí
- výkon a plnění pracovních úkolů
- vztah k práci a ke změnám
- osobní vývoj a vzdělání
- plat a odměny
- pracovní vztahy
- můj přímý nadřízený
- vrcholový management
- informace a vnitrofirční komunikace
- pobočky, dealeři
- loajalita k firmě, vliv konkurence
- společnost a její organizace.

- Závěrečná analytická část

Závěrečná část obvykle obsahuje uzavřené analytické otázky pro získání identifikačních údajů o respondentech např. věk, pohlaví, trvání pracovního poměru, pracovní zařazení ad.

Záměr průzkumu bývá koncipován v úzké spolupráci objednatele a zhotovitele průzkumu. Na straně objednatele se partnerem buď stává některý z členů vrcholového managementu či personalista. Prostřednictvím tohoto pracovníka jsou delegovány pokyny firmě pro vnitřní zabezpečení výzkumu. Výsledky průzkumu jsou určeny pro TOP management.

Výběrový soubor tvoří obvykle celý zaměstnanecký kolektiv firmy.

Dotazník obvykle obsahuje obvykle několik standardně pokládaných otázek. Otázky jsou předkládány ve formě výroků. Míru souhlasu či nesouhlasu vyjadřují respondenti na sedmibodové škále. Výhodou standardnosti je efektivita. Dotazník působí na respondenta opticky únosně a také je většinou respondentů dobře a rychle

vyplňován. Jednotná škála odpovědí umožňuje provádět statistické výpočty i v případě zaměstnaneckých skupin, které nejsou početné.

Výstupy jsou zpracovány souborem programů Microsoft Office. Jsou předávány v písemné nebo elektronické podobě.

Výsledky průzkumu jsou prezentovány ve formě statistických tabulek, grafů, tabulek, komentářů ke spontánním vyjádřením v dotazníku (internetový zdroj č.4.).

## **2.6. Management a pracovní spokojenost**

### **2.6.1. Management řízení lidských zdrojů**

Podle Koubka ( 1998) mohou podnik či jakákoliv jiná organizace fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat: materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energii), finanční zdroje a lidské zdroje. Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení.

Podle L.Pražské a J.Jindry (1998) hraje významnou roli v řízení lidských zdrojů v první řadě výběr kvalifikovaných sil, který v závislosti na vývoji situace na trhu práce představuje značný problém. S vysokou mírou nezaměstnanosti, kdy se pracovní kapitál v dostatečné míře nabízí, je třeba věnovat velkou pozornost výběru zaměstnanců.

Hlavním účelem a zaměřením personálního řízení je podle Armstronga (1996) snaha vytvářet prostředí, ve kterém umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností. Dále pak rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů podniku.

Podle Armstronga (2002) je hlavním cílem personálního řízení zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a rozvíjet jejich schopnosti.

Míru spokojenosti zaměstnanců s personální politikou a personální prací, tedy jak působí na zaměstnance lze měřit na základě průzkumů postojů, jimiž se zjišťují pocity a názory zaměstnanců např. na: míru spokojenosti se mzdou, existenci příležitostí pro rozvoj, klima a styl řízení, stupeň uplatnění ad.

Veber (2003) chápe řízení lidských zdrojů jako pojetí personální práce, která chápe lidský faktor nikoli pouze jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace.

### **2.6.2. Management řízení podniku**

Podle Koontze a Weihricha (1993) se managementem rozumí proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Manažeři jsou odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům. Cíle se mohou v různých organizacích lišit. Lidé, kteří jsou v nich zaměstnáni mají také své potřeby a cíle. Pomocí funkce vedení pomáhají manažeři lidem poznat, že mohou uspokojovat své vlastní potřeby, využívat svůj potenciál a současně přispívat ke společným podnikovým cílům.

Podle Ivanceviche, Donnelyho, Gibsona, (1989) lze management chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.

### **2.6.3. Význam řízení jakosti z pohledu pracovní spokojenosti a ISO 2004**

Jakost výrobku je dnes pro vedení důležitější, než tomu bylo kdykoliv před tím. Když bylo na trhu málo zboží, mohly podniky prodat téměř cokoliv. S ohledem na



dnešní přesycení trhu není však už růst produkce hlavním cílem, jak tomu bylo dřív. Cílem nové éry jakosti je tvořit výrobky, které se budou prodávat. Důraz se přesunul z kvantity na jakost (Mizuno, 1998).

Vztah pracovní spokojenosti a kvality je zřejmý i ze směrnice ČSN ISO 9004.

V bodě 5 je uvedeno, že zákazník je ohniskem tří klíčových hledisek systému jakosti. Spokojenost zákazníka může být zajištěn pouze tehdy, jestliže existuje soulad vzájemného působení mezi odpovědností vedení, pracovníky, materiálovými zdroji a strukturou systému jakosti.

V bodě 5.3.2.1. je uvedeno, že nejdůležitějším zdrojem v jakékoliv organizaci jsou jednotliví zainteresovaní pracovníci. Úkolem zaměstnavatele je vytvářet pracovní prostředí, které podporuje vyniknutí jednotlivce a pevné pracovní vztahy. Dále podporovat úsilí o zvyšování jakosti uznáním a odměnami za jejich dosažení a pravidelně posuzovat faktory, které motivují pracovníky v zajišťování jakosti.

### **3. Cíl práce a metodika zpracování**

Cílem diplomové práce bylo analyzovat využití nástroje pracovní motivace v konkrétním podniku, upozornit na možná úskalí využití nástroje pracovní spokojenosti a navrhnout opatření k eliminaci možných problémů.

Pro teoretické seznámení s danou problematikou jsem prostudovala českou i zahraniční odbornou literaturu. Úplný seznam použité literatury je součástí této diplomové práce.

V teoretické části práce jsem nastínila některé z možných teoretických pojetí pracovní spokojenosti. Dále jsem se zaměřila na faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují v jejich maximální šíři vzhledem ke klasickým teoriím a výsledkům moderních výzkumů a také na možnosti i omezení, jak ovlivnit pracovní chování zaměstnanců prostřednictvím působení na jejich pracovní spokojenost.

Nejprve jsem se zaměřila na charakteristiku vybraného podniku .

V empirické části jsem se zaměřila na zkoumání problematiky pracovní spokojenosti ve firmě ALFA a to zejména na efektivnější využití nástrojů pro zjišťování pracovní spokojenosti.

Ve firmě ALFA Česká Republika spol.s.r.o. byl v roce 2005 zaveden projekt „BPTW“ (Best Place To Work) . Projekt byl zaměřen na měření pracovní spokojenosti zaměstnanců formou dotazníkového šetření. Česká Republika byla mateřskou společností v USA vybrána jako země tzv. první vlny, to je pobočka, kde probíhá výzkum nejdříve. Projekt byl následně vyhodnocen a výsledky prezentovány vedení společnosti a zaměstnancům.

Společnost ALFA předpokládala při zavádění projektu výskyt možných problémů při realizaci projektu. Proto země, kde byl proveden výzkum nejdříve, tj. Česká republika, byla zároveň pověřena provést zhodnocení použitého nástroje pracovní spokojenosti – „Dotazníku spokojenosti pracovníků.“

Následně tedy ve firmě proběhl projekt pro ověřování efektivity projektu „BPTW“.

Bylo nutné shromáždit a prostudovat podkladové materiály, vyhodnotit účinnost projektu „BPTW“ a navrhnout změny a opatření pro efektivní využití nástrojů pracovní spokojenosti tohoto projektu.

Zjištěné výsledky a návrh změn byly předány vedení firmy. Téhož roku byly navržené změny zaslány v anglickém překladu mateřské firmě do USA.

Všechny podněty nebudou pravděpodobně implementovány do projektu „BPTW“ zejména z finančních důvodů, ale některé mohou výrazně přispět ke zefektivnění procesu projektu „BPTW“.

## **4. Analýza využití nástrojů motivace**

### **4.1. Charakteristika vybraného podniku ALFA ČR spol. s.r.o.**

Firmou, kterou se v této práci zabývám, je firma **ALFA Česká Republika (dále jen ACR)**, která má právní podobu s.r.o.. ACR je jednou z poboček nadnárodní firmy ALFA, která vznikla v polovině 19. století v U.S.A., kde má doposud své ústředí v New Yorku a je akciovou společností. ACR, stejně jako všechny ostatní pobočky, je 100% dceřinnou společností americké ALFA. ALFA podniká skoro ve 200 zemích po celém světě a má asi 40 tis. zaměstnanců.

Vzhledem k americkému původu se ve firmě včetně poboček užívá angličtina jako oficiální jazyk a proniká i do názvů různých programů a do běžné mluvy pracovníků.

ALFA se zabývá výrobou a prodejem rychloobrátkového spotřebního zboží z oblasti tělové a ústní hygieny.

Výroba firmy ALFA je rozmístěna po celém světě - Brazílie, Velká Británie, Německo, Itálie, Francie, Polsko, Maďarsko, Čína a další. Do ČR i SR se její výrobky pouze dovážejí, není zde umístěn žádný výrobní závod.

Koncovými zákazníky firmy jsou běžní spotřebitelé, domácnosti. Samozřejmě při distribuci se firma obrací nikoli přímo na spotřebitele, ale využívá zprostředkovatelů. Ti se dělí (i z hlediska řízení a organizace práce) na dva druhy - jednak velkoobchody a pak klíčové zákazníky. K těm patří zejména nadnárodní firmy, řetězce, většinou prodávající formou cash & carry, supermarketů či hypermarketů. K těmto zákazníkům firma vzhledem k jejich potřebám i síle uplatňuje zcela odlišný, specifický přístup.

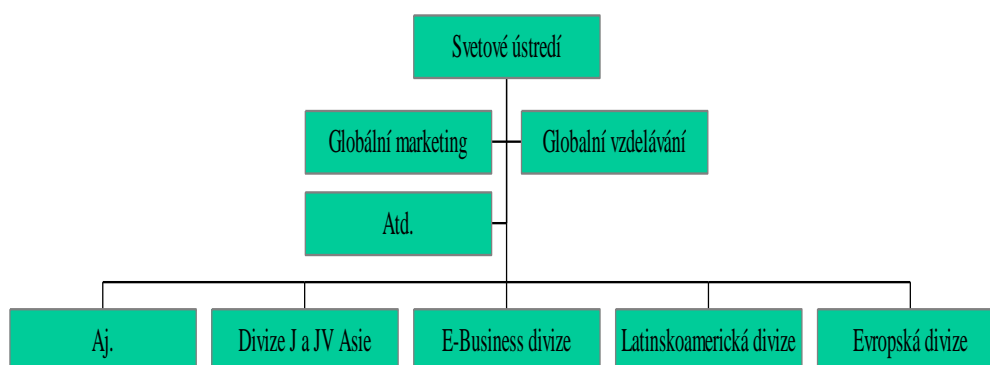
ALFA má v ČR 44 zaměstnanců a dva (tři) zahraniční pracovníky na postu generálního ředitele, finančního manažera a personální manažerky (sídlí v Maďarsku), na Slovensku 13 zaměstnanců. Z hlediska organizace je pro ALFA v ČR a SR charakteristické, že kromě obchodníků jsou všichni ostatní zaměstnanci situovaní v pražské kanceláři - a to pro ČR i SR. Marketing, logistika, finance, zákaznický servis - to vše je řízeno z Prahy. Česká i Slovenská republika jsou pak rozděleny na jednotlivé regiony, které mají na starosti oblastní obchodní zástupci. Firma je v ČR a SR organizována dle funkčního principu (kromě detailní struktury obchodního oddělení), najdeme zde tedy oddělení obchodní, finance, marketing, administrativu, IT, zákaznický servis / logistiku. Sklady i dopravu zajišťují smluvní partneři externě.

Vizí společnosti je: "Stát s doopravdy nejlepší globální společností pro spotřebitele" (To become a best truly global consumer company). Strategii ALFA lze krátce popsat jako dlouhodobě udržitelný růst. Ve světle jednoho z firemních dlouhodobých cílů, tj. inovací, lze ji označit i za celkově mírně ofenzivní strategii. V některých dílčích oblastech, např. v oblasti marketingové strategie pro značku ALFA, se jedná o strategii ofenzivní - stát se č. 1 na trhu.

#### 4.1.1. Organizační schéma podniku

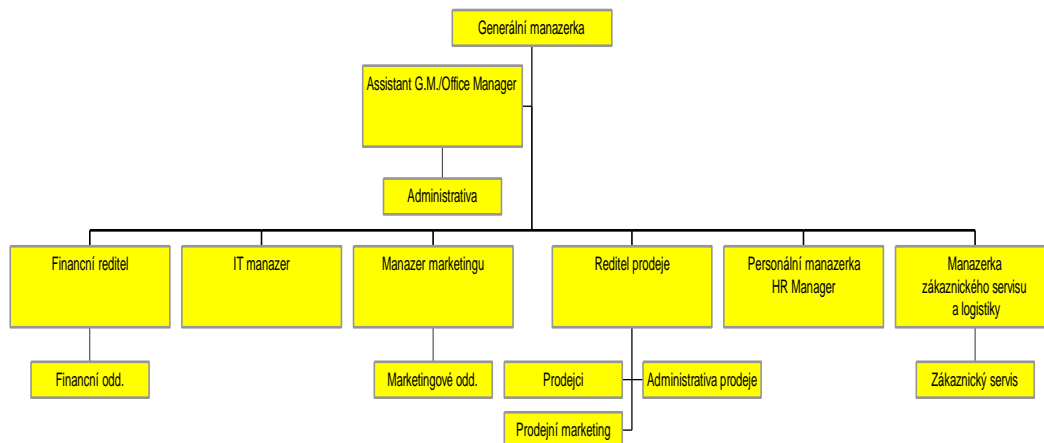
ALFA ČR je součástí globální firmy stejného jména. Firma je celosvětově organizována na základě geografického principu doplněného štáby. Pod nejvyšší funkcí společnosti (Chairman) jsou v další úrovni tzv. globální oddělení, štábní útvary (př. globální marketing aj.) zajišťující sjednocení různých politik po celém světě aj. Druhou větví v této úrovni jsou divizní útvary rozdělené podle oblastí (Severní Amerika, Evropa, Střední východ aj.), pod kterými jsou seskupeny jednotlivé země v těchto regionech se nacházející. Samotné pobočky jsou pak organizovány jako „typická“ funkční organizace, kdy funkční členění je doplňováno členěním dle regionů (obchodníci) a členěním dle produktů (marketing) anebo (v případě Slovenska a České republiky) jako liniově-štábní organizace.

Obr. č. 1: Celosvětové organizační schéma firmy ALFA (podle interních zdrojů firmy ALFA).



Vrcholové vedení je uspořádáno podle amerického typu. Majitele reprezentuje roční valná hromada (Annual Shareholders Meeting).

Obr. č. 2: Organizační schéma pobočky ALFA ČR a SR (podle interních zdrojů firmy (ALFA)).



Organizační pyramida má, pomineme-li obchodní oddělení zahrnující i Slovenskou republiku, poměrně plochý tvar. Existují zde max. 3 úrovně řízení. Vzhledem k počtu zaměstnanců (44 v České republice) je tento počet úrovní přiměřený, neboť každý vedoucí má 2-5 podřízených. Týmy firma používá poměrně sporadicky.

#### 4.1.2. Personální politika firmy

Personální politiku firmy lze najít implicitně vyjádřenou v dokumentu nazvaném Pravidla jednání pro zaměstnance (Code of Conduct). Tento dokument poprvé vešel v platnost roku 1987. Je souborem hodnot a pravidel, která společnost prosazuje vzhledem ke všem zájmovým skupinám (zaměstnancům, státním orgánům, spotřebitelům, vnějšímu obchodnímu prostředí a místním komunitám).

V tomto dokumentu je personální politika zakomponována do kapitoly „Politika v otázkách zaměstnávání“ a obsahuje následujících 10 bodů, které se firma zavazuje uplatňovat:

1. Vybírat, zaměstnávat a platit zaměstnance na základě kvalifikace k práci, která má být vykonávána, a to bez diskriminace v souvislosti s národností, náboženským vyznáním, etnickým původem, barvou pleti, pohlavím, věkem, státní příslušností, sexuální orientací, statutem válečných veteránů, námořnickým statutem nebo s jakoukoliv neschopností, která by nesouvisela s danými požadavky na konkrétní pracovní místo.
2. Dosahovat vynikajících výsledků díky rozšiřování pracovního týmu získáváním pracovníků se zkušenostmi v nejrůznějších oborech a jejich udržení.
3. Poskytovat příležitosti pro výcvik, školení a rekvalifikace, které pracovníkům firmy ALFA umožní rozvoj a postup v profesní kariéře.
4. Provádět hodnocení pracovních výsledků s cílem zajistit objektivní a přesnou kontrolu. Podněcovat zaměstnance k připomínkám a diskusím k danému hodnocení a umožnit jeho přehodnocení na úrovni vyššího managementu.
5. Zakazovat veškeré formy sexuálního a jiného obtěžování pracovníků firmy ALFA na pracovišti nebo při výkonu pracovních povinností pro společnost a to kýmkoliv.
6. Bránit protekcionismu, zvýhodňování nebo náznakům stranění některým zaměstnancům na pracovišti v souladu s politikou a metodologií, kterou společnost přijala.
7. Usilovat ze všech sil o eliminaci potenciálních rizik na pracovišti a zajistit bezpečné a nezávadné pracovní prostředí pro zaměstnance firmy ALFA, usilovat ze všech sil o dodržování veškerých aplikovatelných pracovních a bezpečnostních předpisů a norem.
8. Pomáhat se zajištěním bezpečného, zdravého a produktivního pracovního prostředí pro firemní zaměstnance i pro ostatní pracovníky, chránit majetek společnosti, zajistit náležitou efektivitu práce dodržováním firemní politiky, která zakazuje přechovávat a konzumovat alkohol a drogy na pracovišti.
9. Respektovat soukromí a důstojnost zaměstnanců, získávat a uchovávat osobní údaje o zaměstnancích pouze v rozsahu nezbytném pro efektivní činnost společnosti nebo v rozsahu vyžadovaném právními předpisy. Držet takto získané informace v důvěrnosti a předávat je pouze tomu, kdo je bude odpovídajícím způsobem potřebovat.



10. Platit za odvedenou práci a přiznávat a odměňovat veškeré příspěvky jednotlivců i pracovních týmů, které případně přesahují normální rámec pracovních povinností v rámci programů typu „Můžeš zkusit změnu“ (You Can Make a Difference).

Tímto kodexem by se měli řídit všichni zaměstnanci společnosti. Výtisk obdrží každý zaměstnanec při nástupu do zaměstnání u ALFA k prostudování společně s pracovní smlouvou a je povinen jeho přečtení, porozumění mu a respektování potvrdit podpisem.

#### **4.2. Projekt Best Place to Work („dále BPTW“)**

Pro název projektu se v této firmě nepoužívá doslovný český překlad. Možný překlad je vyjádřen v cíli projektu – „stát se nejlepším místem (firmou), kde lze pracovat.“

Ve firmě byl proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců v roce 2005. Při průzkumu bylo dosaženo 70% účasti zaměstnanců na projektu, tj. 31 zaměstnanců se zúčastnilo projektu.

Vyhodnocení bylo zhotoveno do 28.2.2005. Oproti původnímu odhadu účasti na projektu (89%) se skutečnost lišila o 19%. Vzhledem k tomu, že ČR byla zařazena mezi země tzv. první vlny, kde průzkum probíhal nejdříve, byla ACR mateřskou společností pověřena pro zhodnocení efektivity nástroje pracovní spokojenosti.

#### **▪ Časový harmonogram projektu**

Září 2004 – firma ALFA si stanovila pro rok 2005 cíl **stát se nejlepším místem (firmou), kde lze pracovat.**

Firma ALFA se rozhodla pro splnění tohoto cíle provádět výzkum spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím **dotazníkového šetření**. Hlavním důvodem, proč byl zvolen **dotazník**, byl zejména rozsah výzkumu, protože firma chce provést výzkum ve všech svých pobočkách po celém světě a jinou metodou by nebylo možno tak velké množství dat získat a zpracovat tak, aby byly výsledky jednoduše porovnatelné. Dalším důvodem byly i relativně přijatelné finanční náklady.

Listopad 2004 - Dotazník vytvořila ve spolupráci s týmem odborníků ALFA americká firma Performance Program, Inc. Dotazník je shodný pro celou pobočkovou síť firmy.

**Základním souborem** pro tento výzkum byli všichni zaměstnanci ALFA, kdy v první vlně v roce 2005 byly vybrány jen některé pobočky (Polsko, ČR, Maďarsko aj.).

Pro účely této práce se budu zabývat pouze vyhodnocením za ČR.

V prosinci 2004 informování zaměstnanců o významu, struktuře a začátku projektu formou elektronické pošty a intranetu.

Termín sběru dat byl stanoven na 16.1.2005 – 6.2.2005  
Vyhodnocení dotazníkového šetření probíhalo do 28.2.2005.  
Komunikace výsledků dotazníkového šetření proběhla zaměstnancům do 15.3.2005.

Data z výzkumu byla vyhodnocována firmou Performance Programs, Inc. v USA. Pro jednotlivé země byl stanoven předběžný odhad účasti zaměstnanců na projektu.

#### **4.2.1. Analýza stávajícího Projektu „BPTW“**

Účast v průzkumu byla dobrovolná, přesto vedení předpokládalo, že se do průzkumu zapojí co nejvíce zaměstnanců firmy. Předpoklad účasti na projektu v první vlně byl stanoven pro ČR na **89% všech zaměstnanců**.

Základní soubor **39-ti otázek** byl pro všechny pobočky ALFA povinný a pobočky do nich nemohly zasahovat. Pobočky měly možnost ovlivnit lokální podobu dotazníku přidáním maximálně čtyř uzavřených otázek, ale i několika otázek otevřených či vynechat některé z analytických otázek.

Dotazník byl prezentován v elektronické podobě a rozšiřován pomocí elektronické pošty, kde byl umístěn odkaz pro připojení k dotazníku umístěného na intranetu.

Dotazník byl vytvořen v souladu s jednodimenzionální teorií pracovní spokojenosti. Obsahoval 39 tvrzení (např. Mám příležitost používat své znalosti a schopnosti.), jež měli zaměstnanci ohodnotit na dvou škálách. Jedna škála měla podobu dvoustranné stupnice a zaměstnanec na ní hodnotil, zda s uvedeným tvrzením naprosto souhlasí (5), souhlasí (4), ani nesouhlasí, ani souhlasí (3), nesouhlasí (2) nebo zcela nesouhlasí (1). Druhá škála měla podobu jednostranné stupnice, neboť se předpokládala jistá míra důležitosti u všech uváděných faktorů: 1 - není důležité, 2 - málo důležité, 3 – středně důležité, 4 - vysoce a zásadně důležité. Vedení firmy z finančních důvodů nevyužilo možnosti přidat žádnou otevřenou otázku a ani jiným způsobem ovlivnit základní podobu dotazníku.

#### ▪ **Struktura dotazníku**

##### 1. Úvod

- praktické rady pro vyplnění dotazníku a práci v aplikaci

##### 2. 6 oblastí v dotazníku obsahovala vždy po 4 tvrzeních:

- Základní hodnoty
- Zajímavá práce
- Pocit sounáležitosti
- Uznání a odměna
- Stimulující kariéry
- Motivující prostředí

### 3. Závěrečná část

Závěrečná část dotazníku obsahovala 15 uzavřených analytických otázek zaměřených na získání identifikačních údajů o respondentech, tj. v Kollárikově (Kollárik, 1986) terminologii na některé z objektivních osobních činitelů (věk, pohlaví aj.). Odpovědi na první čtyři otázky byly povinné, ostatní byly pouze dobrovolné.

Jednotlivá tvrzení popisovala dílčí faktory působící na pracovní spokojenost zaměstnanců. Tyto dílčí faktory byly seskupeny do šesti oblastí (viz. níže), jež byly stanoveny na základě výzkumu mezi odborníky ALFA, na základě diskuse více jak 350 generálních manažerů společnosti, díky šetření mezi externími náboráři (personálními agenturami aj.) a sledováním trendů. V dotazníku se střídaly v pořadí dílčí faktory z různých základních oblastí. Zaměstnanec tedy neměl možnost rozpoznat příslušnost jednotlivých faktorů ke skupinám, čímž byla teoreticky zvýšena pravděpodobnost, že jednotlivá hodnocení budou na sobě nezávislá.

Jako hlavní oblasti působící na pracovní spokojenost zaměstnance byly vybrány: základní hodnoty, zajímavá práce, pocit sounáležitosti, uznání a odměna, stimulující kariéra a motivující prostředí.

Z účasti na výzkumu vyloučeni lidé, kteří pro firmu pracují, ale z právního hlediska nejsou jejími zaměstnanci. Takovýmto způsobem bylo z výzkumu a účasti v něm např. vyčleněno pět obchodníků, kteří pracují na živnostenský list. Na příklad jsou odměňováni dvěma různými způsoby (fixní měsíční plat anebo procento z tržby), nenáleží jim zaměstnanecké výhody v celé šíři atd., což by se samozřejmě na jejich hodnocení projevilo a výsledky šetření by pak nebyly komparativní.

Personální oddělení bylo pověřeno provedením průzkumu pro efektivní využití Dotazníku pro průzkum spokojenosti zaměstnanců (dále jen „DSP“).

Bylo třeba vhodným způsobem sestavit dotazník pro zhodnocení nástroje zjišťování spokojenosti projektu „BPTW“.

### 4.3. Projekt ověřování projektu „BPTW“

Tento následný projekt zaštiťovala firma a její kroky byly následující:

1. Sestavení týmu, který se bude na podílet na tvorbě dotazníku a dotazování zaměstnanců:

Tým byl sestaven manažerem personálního oddělení ze 3 zaměstnanců personálního oddělení, 1 zaměstnanec obchodního oddělení a 1 zaměstnanec technického úseku. Mým úkolem byla z části účast na tvorbě dotazníku, vyhodnocení a komentář zjištěných výsledků a návrh a implementaci změn.

2. Tvorba dotazníku :

Týmem zaměstnanců firmy byl sestaven dotazník pokrývající tyto možné problémové oblasti. Problémové oblasti byly vytipovány metodou tzv. brainstormingu na pracovní schůzce týmu (tzv. work shopu). Dotazník se skládal z otevřených a uzavřených otázek.

Týmem byly stanoveny tyto klíčové oblasti hodnocení původního nástroje pracovní spokojenosti projektu „BPTW“:

- oblast informovanosti o projektu „BPTW“
- pochopení významu projektu „BPTW“
- oblast zajištění anonymity respondentů
- technická náročnost zpracování dotazníku - srozumitelnost tvrzení
- technické zpracování dotazníku projektu „BPTW“
- oblast pokrytí všech oblastí pracovní činnosti
- doporučení pro zlepšení.

3. Sběr dat – probíhal v od 1.6. do 30.6.2005

Sběr probíhal prostřednictvím dotazníku, kde výběrovým vzorkem byly všichni zaměstnanci podniku. Dotazník byl rozeslán pomocí elektronické pošty všem zaměstnancům ACR.

4. Vyhodnocení výsledků bylo zpracováno do 15.7.2005.

Proběhlo za podpory IT Teamu (týmu pro technickou podporu systémů) v aplikaci Microsoft Excel.

5. Návrh změn – výsledky byla zpracovány a předány i s návrhy na manažerovi personálního oddělení.

Implementace navržených změn: - konkrétní termín nebylo možné předběžně stanovit, protože nevíme, zda bude vedení společnosti tyto návrhy akceptovat.

#### ▪ Sestavení dotazníku a struktura

Dotazník se skládal ze 3 částí:

1. Úvod – pokyny pro vypracování dotazníku a poděkování za vypracování dotazníku.
2. Vlastní dotazník (viz.příloha č.1)
3. Analytická část dotazníku pro získání identifikačních údajů o respondentech (pohlaví, pracovní pozice).

#### ▪ Komunikace

V průběhu dotazování sehrála klíčovou roli komunikace mezi zaměstnanci a vedením firmy. Hlavním cílem bylo seznámit zaměstnance s významem dotazování, jeho důležitostí a v neposlední řadě také s návazností na projekt „BPTW“ , který tomuto předcházela. Dále bylo třeba zaměstnance informovat o způsobu, jak se do něj mohou zapojit.

Tým manažerů organizace byl projektu informován v polovině května na poradě managementu. Zároveň jim byl předán dopis od nejvyššího vedení společnosti, ve kterém byly shrnuty hlavní cíle projektu, význam a průběh.

Úkolem manažerů bylo seznámit s projektem své podřízené. Podřízeným, kteří nevyužívají ke své práci počítač a nevyužívají elektronickou poštu, bude tento dopis předán osobně.

Účast na dotazování byla prezentována jako dobrovolná.

#### ▪ **Sběr dat**

Sběr dat byl uskutečněn vytvořením elektronické podoby dotazníku (viz. příloha č.1). Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům ve stejný den formou elektronické pošty Microsoft Outlook a vyhodnocování údajů probíhalo pomocí programu Microsoft Excel za podpory IT oddělení( oddělení technické podpory).

#### ▪ **Struktura dotazníku pro ověřování projektu „BPTW“**

Původního projektu „BPTW“ se zúčastnilo pouze 31 zaměstnanců, nebudeme zjišťovat důvody neúčasti v projektu, protože ta je dobrovolná. Oslovení zaměstnanců v tomto hodnocení efektivity nástroje pracovní probíhalo u všech zaměstnanců.

V dotazníku firma použila 8 otázek:

1. Zúčastnil/a jste se projektu „BPTW“.

Způsob odpovědi:

Ano  Ne

Dále vyplňuje pouze ten zaměstnanec, který se skutečně zúčastnil projektu „BPTW“:

2. O projektu jsem byl/a včas a dostatečně informován/a.

3. Vedením společnosti mi byl dostatečně vysvětlen význam projektu „BPTW“.
4. Podle mého názoru byla dostatečně zajištěna anonymita zaměstnanců.  
V případě odpovědi spíše nesouhlasím, nesouhlasím, uveďte proč .
5. Byla pro Vás jednotlivá tvrzení srozumitelná.  
V případě odpovědi spíše nesouhlasím, nesouhlasím, uveďte proč .
6. V průběhu vyplňování dotazníku jsem se potýkal/a s technickými problémy.  
V případě odpovědi spíše nesouhlasím, nesouhlasím, uveďte s jakými.
7. Podle mého názoru byly v dotazníku pokryty všechny oblasti činnosti podniku.  
V případě odpovědi spíše nesouhlasím, nesouhlasím, uveďte které.
8. Jakým způsobem byste dotazník zlepšili, pokud by Vám byl k tomu dán firmou prostor?

Způsoby odpovědí:

souhlasím  spíše souhlasím  nevím  spíše nesouhlasím  nesouhlasím.

U odpovědí č. 4,5,6,7, byla položena doplňující otevřená otázka.

#### ▪ Vyhodnocení údajů

Celkem se na dotazování podílelo 42 z 44 zaměstnanců firmy, což je výborný výsledek. Jeden zaměstnanec je v dlouhodobé pracovní neschopnosti a jedna zaměstnankyně na mateřské dovolené, z toho důvodu nich nebylo možné dotazování provést. Potvrdilo se, že i původního projektu se opravdu zúčastnilo 31 zaměstnanců. Z technického hlediska se budu jednotlivými faktory zabývat, pokud hodnota nesouhlasu bude vyhodnocena větší než 55%.



## **Ad. 2: Oblast informovanosti o projektu**

77% dotázaných, tj. 24 s tímto tvrzením souhlasilo 20%, tj. 6 zaměstnanců spíše souhlasilo a 1 nevěděl.

Na základě těchto výsledků je zřejmé, že informovanost o byla dobrá, tudíž se s touto oblastí, i vzhledem k vysoké účasti všech zúčastněných, nebudu zabývat.

## **Ad. 3: Oblast vysvětlení pochopení významu projektu „BPTW“ – Možnost zlepšení**

55% respondentů, tj. 17 s tvrzením nesouhlasilo, 35%, tj. 11 pracovníků spíše souhlasilo, 10% tj. 3 nevědělo.

Komentář: Z hlediska pracovní pozice zaměstnanců s tímto tvrzením nesouhlasí většinou zaměstnanci ve vyšší pracovních pozicích než řadoví zaměstnanci. Pokud pracovník obdrží během pracovního procesu od svého nadřízeného dopis s vysvětlením významu projektu, pravděpodobně ho odloží nebo ho rychle přečte. Zde vidím prostor pro zlepšení. Osobní předání dopisu shledávám jako neúčinné. Podle mého názoru je lepší forma porady s podřízenými – ústní podání problému a možnost dotazů.

## **Ad. 4: Oblast zachování anonymity – Možnost zlepšení**

84% respondentů tj. 26 se domnívalo, že jejich anonymita nebyla dostatečně zajištěna. 6% tj. 2 spíše souhlasilo, 9% tj. 3 nevědělo.

Jako nejčastější důvody jsou uváděny tyto:

Zadávání osobních údajů a analytické části dotazníku (pohlaví, věk, pracovní zařazení), přihlášení do dotazníku není chráněno heslem, 2 zaměstnanci projevili nedůvěru k elektronické formě dotazování. Nedůvěra v techniku v důsledku její neznalosti.

#### **Ad. 5.: Oblast srozumitelnosti tvrzení**

87% respondentů tj. 27 s tvrzením souhlasilo, tedy vidělo dotazník jako srozumitelný, 4 zaměstnanci spíše souhlasili.

#### **Ad. 6: Oblast technického zpracování dotazníku – Možnost zlepšení**

Této oblasti je nutné věnovat zvýšenou pozornost, protože technická nefunkčnost aplikace dotazníku by mohla výrazným způsobem ovlivnit průběh a výsledky projektu.

55% respondentů tj. 17 s tvrzením spíše souhlasilo, 32 % spíše nesouhlasilo tj. 10, 13%, tj 4 spíše nesouhlasilo.

Jako nejčastější chyby technického charakteru byly uváděny:

- nefunkčnost intranetové aplikace, kde byl dotazník umístěn
- nemožnost přerušení dotazníkového šetření
- pomalé načítání jednotlivých stránek
- nefunkčnost „rolovacích tlačítek“ (šipky po stranách nebo dole v dotazníku, které umožňují pohyb uvnitř dotazníku).

#### **Ad. 6.: Pokrytí z hlediska všech činností podniku - Možnost zlepšení**

U tohoto tvrzení nebyla vyhodnocena hodnota nesouhlasu větší než 55%, ale u 12 respondentů tj. 39% bylo uvedeno, že v dotazníku chyběla oblast hygieny a bezpečnosti práce na pracovišti.

#### **Ad. 8.: Ostatní návrhy zaměstnanců na zlepšení projektu „BPTW“**

Zde byly zmíněny především otázky délky dotazníku, grafického řešení dotazníku, atd. Podle mého názoru nejsou tyto návrhy vzhledem k hodnocení první vlny projektu důležité a nebudu se jimi podrobně zabývat.

## **5. Návrh rámcových změn**

Ověřování původního dotazníku „BPTW“ a jeho vyhodnocení bylo provedeno v souladu s instrukcemi firmy ACR a ve spolupráci s personálním oddělením firmy.

Z vyhodnocených bodů byly zpracovány návrhy na zefektivnění procesu průzkumu spokojenosti:

1. Navrhuji zlepšení v oblasti komunikace a pochopení projektu „BPTW“ takto:

Na poradách s podřízenými budou v dostatečném časovém intervalu před zahájením projektu min. 14 dní předem prezentovány cíle a význam projektu. Důležité je dát zaměstnancům prostor pro dotazy. Počet účastníků by neměl přesáhnout 10 z důvodu účinnější komunikace. Pravděpodobně bude vhodnější sestavit plán školení s jednotlivými počty zaměstnanců.

2.Navrhuji zlepšení v oblasti zvýšení anonymity projektu takto:

- a) V případě přihlášení do aplikace s dotazníkem by bylo vhodné chránit tento vstup heslem, které se bude generovat nahodile a nezávisle pro každého respondenta při přihlášení.
- b) Důležité je také vhodně komunikovat anonymitu dotazníku a bezpečnost zpracování dat prostřednictvím průvodní zprávy k dotazníku spokojenosti zaměstnanců.

Tato informace o anonymitě a bezpečnosti zpracování dat musí být poskytnuta všem účastníkům procesu, aby byla zabezpečena jejich ochota odpovídat pravdivě.

3.Navrhuji zlepšení dotazníku po technické stránce takto:

- a) Navrhuji předání podnětů jmenovaných v bodě č. 6 ověřovaného dotazníku technickému oddělení firmy.
- b) Navrhuji předání elektronické verze dotazníku k technickému testování za účelem odstranění funkčních vad.

4.Navrhuji zlepšení dotazníku po stránce obsahové:

Navrhuji zařadit mezi klíčové oblasti dotazování také oblast hygieny a bezpečnosti práce z důvodu možné inovace sociálního zařízení firmy z důvodu zvyšující se důležitosti této oblasti odrážející se ve spokojenosti zaměstnanců.

Výsledky dotazování, navrhované změny i s návrhem řešení byly předány manažerovi personálního oddělení 5.7.2005. Výsledky musely být přeloženy do angličtiny, aby mohly být prezentovány mateřské společnosti firmy.

Implementace změn pokud by byla zavedena v celém rozsahu by měla zvýšit informovanost zaměstnanců o projektu a tím i možnost zvýšit počet zúčastněných respondentů, pokud bude vhodným způsobem prezentován význam a důležitost výsledků projektu pro efektivnější řízení pracovní motivace zvýšení pracovní spokojenosti.

Zároveň by měla přinést zefektivnění samotného nástroje pracovní spokojenosti a odstranění případných nedostatků, se kterými firma pro první vlnu projektu „BPTW“ počítala a v důsledku provedení zhodnocení efektivnosti zhodnocení nástroje pracovní motivace formou dotazování se je snažila odstranit.

## 6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat využití nástrojů pracovní motivace v konkrétním podniku, upozornit na možná úskalí využití nástroje pracovní spokojenosti a navrhnout opatření k eliminaci možných problémů.

Firma ALFA Česká republika byla mateřskou společností ALFA zařazena mezi tzv. země první vlny, kde probíhal projekt „BPTW“ pro zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců. Tento projekt probíhal formou dotazníkového šetření. Následně proběhl projekt pro ověření efektivnosti projektu „BPTW“ s cílem odhalit možná úskalí projektu „BPTW“.

Bylo zřejmé, že mateřská společnost od počátku věnovala velkou pozornost nástrojům hodnocení pracovní spokojenosti projektu „BPTW“ a usilovala o zefektivnění samotného procesu projektu a odstranění možných vad, proto iniciovala také vznik projektu pro ověření účinnosti projektu „BPTW“.

Potvrdilo se tedy, že spokojenost zaměstnanců není jen jejich osobním cílem ale, i jedním z cílů zaměstnavatele. Firma si je vědoma vlivu pracovní spokojenosti zaměstnanců na zvyšování výkonu, kvality, snižování absence, zvyšování angažovanosti zaměstnanců a dalším důsledkům plynoucím z vyšší pracovní spokojenosti.

Zjištěné výsledky a navržená doporučení pro zlepšení projektu by měly pomoci firmě zefektivnit proces dotazování pro další období, protože projekt „BPTW“ bude probíhat ve firmě i v následujících letech.

Je patrné firma ALFA si váží názoru svých zaměstnanců a opravdu se snaží být **„nejlepším místem (firmou), kde lze pracovat“**.

## **7. Přehled použité literatury a pramenů**

ARMSTRONG, M: Řízení lidských zdrojů, 2, vyd., Praha, Grada Publishing, 2002, 525 s., ISBN: 80-247-046-2.

ARMSTRONG, M.: Personnel Management Practise, 6.ed., Kogan Page, London 1996, 959 s., ISBN: 0 -7494- 20286.

BEDRNOVÁ, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, 1. vyd., Praha Management Press, 1998, 559 s., ISBN: 80-85943-57-3.

CRAINER, S.: Moderní management – základní myšlenkové směry, 1.vyd., Praha, Management Press, 2000, 250 s., ISBN: 80-7261-019-8.

IVANCEVISH, M., DONELLY, J.H., GIBSON J.L. : Management, 4.ed., BPI IRWIN, Boston 1989, 756 s., ISBN: 0-256-0667-X.

KOLLÁRIK, T.: Spokojnosť v práci, Bratislava, vyd. 1., vydavateľství Práca, 1986, 240 s., ISBN: 74-029-86.

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 1.vyd., Praha, Management Press 1998, 350s., ISBN: 80-85943-51-4..

KOONTZ H., WEIHRICH H.: Management, Victoria Publishing, vyd. 1., Praha 1993, 450 s., ISBN: 80-85605-45-7.

MIZUNO, S.: Řízení jakosti, Praha, Victoria Publishing, 1998, 301 s., ISBN: 80-85605-38-4.

PAULÍK, K.: Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti, časopis: Psychologie a v ekonomické praxi č.1-2/2001, ročník XXXVI, s. 1-13.

MOULIS, J.: Pracovní spokojenost a pracovní motivace, Psychologie - časopis pro moderní psychologii, č.8, 1998, 4. ročník, s. 12.

NAKONEČNÝ, M.: Motivace Pracovního jednání a její řízení, vyd. 1., Praha Management Press, 1992, 258 s., ISBN: 80-85603-01-2.

PRAŽSKÁ L., JINDRA J. a kol.: Obchodní podnikání – retail management, 1. vyd., Praha, Management Press, 1998, 880 s., ISBN: 80-85943-48-4,880 s.

VEBER J., a kol: Management – základy, globalizace a prosperita, Praha, Management Press, 2003, 699 s., vyd.1 /2.dotisk/, ISBN: 80-726-29-5.

ČSN ISO 9004: Řízení jakosti a prvky systému jakosti, 2001, Strojírenský zkušební ústav, SZ Brno.

Int. Zdroj č. 1: <http://www.oup.co.uk/pdf/fincham/chapter5.pdf>

Int. Zdroj č. 2: <http://www.ncjrs.org/policing/rel461.htm>

Int. Zdroj č. 3: <http://www.shrm.org./news/articles.asp?page=bn0925c.htm>

Int. Zdroj č. 4: <http://www.stunite.cz/charakteristika/ps.asp>



Int. Zdroj č. 5: <http://www.ari.army.mil/110505.htm>

**Interní materiály firmy ALFA**

## **8. Přílohy**

Př.č.1. Dotazník zhodnocení efektivnosti nástroje pro zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Př.č.2: Grafy vyhodnocení výsledků dle jednotlivých oblastí projektu

