

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO
ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium
2007–2010

Pavla Fučíková

Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců

Work motivation and employee's satisfaction

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce:PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně
a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

4.4.2010, ...*Fučíkova*!.....

Obsah

Resumé.....	4
Summary	5
0 Úvod.....	6
1 Motivace	8
2 Pracovní motivace.....	10
2.1 Motivační program.....	13
3 Pracovní spokojenost	16
3.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	19
4 Vztah pracovní motivace a spokojenosti k pracovnímu chování.....	25
4.1 Vztah motivace a spokojenosti ke stabilitě pracovníků	26
4.2 Vztah motivace a spokojenosti k pracovnímu výkonu	28
5 Přístupy ke zjišťování spokojenosti pracovníků	31
5.1 Nástroje sběru dat.....	34
6 Průzkum pracovní spokojenosti.....	35
6.1 Metodika a realizace průzkumu	37
6.2 Interpretace a zhodnocení výsledků průzkumu.....	40
6.3 Výsledná zjištění a ověření hypotéz.....	46
7 Závěr	49
8 Soupis bibliografických citací	51
9 Přílohy.....	55

Resumé

Tato bakalářská práce se zabývá fenomény pracovní motivace a spokojenosti. Přístup k této problematice zahrnuje jak hledisko psychologické, tak hledisko související s řízením lidí v organizaci. Teoretická východiska tvoří obecné poznatky o motivaci člověka, pracovní motivaci, možnostech ovlivnění motivace lidí v pracovním procesu. Práce se taktéž věnuje pracovní spokojenosti a jejím faktorům. Zabývá se vztahem motivace a spokojenosti k projevům pracovního chování, především ke stabilitě a pracovnímu výkonu zaměstnanců. Práce podává přehled metod zjišťování pracovní spokojenosti a představuje konkrétní průzkum spokojenosti zaměstnanců, který byl realizován v roce 2009 referenční společností a na jehož realizaci jsem se jako praktikantka personálního oddělení podílela.

Cílem práce je představit průzkum spokojenosti pracovníků, jako nástroj, jehož prostřednictvím mohou organizace získávat informace o stávající úrovni spokojenosti svých pracovníků. Tyto informace mají zásadní význam při ovlivňování motivace pracovníků, pracovního chování, tvorbě či změně motivačního programu v organizaci, při definování personální strategie podniku a plánování systémových kroků pro další období. Průzkumy spokojenosti napomáhají zjišťovat příčiny fluktuace pracovníků, nedostatků v kvalitě odváděné práce i výkonu, vypovídají o motivaci pracovníků a zároveň, jako nepřímý nástroj, mohou jejich motivaci ovlivňovat.

Summary

This bachelor work pays attention to the phenomena of motivation and job satisfaction. Approach to this problem involves both the psychological aspect and the aspect associated with managing people in an organization. The theoretical background consists of general knowledge about human motivation, work motivation, how to influence the motivation of people in the work process. Work also deals with job satisfaction and its determinants. Deals with the relationship of motivation and satisfaction of the manifestations of work behavior, especially the stability and work performance of employees. The work presents an overview of techniques for job satisfaction and is the employee satisfaction survey, which was implemented in 2009 by reference organization on which realization I had participated as trainee. of personnel department.

The aim of work is to present the staff satisfaction survey as a tool which help organizations to get information about the current level of satisfaction of their employees. This information is crucial in influencing motivation of workers, job behavior, creation or modification of the incentive program in the organization, in defining HR strategy and planning system steps for the next period. Satisfaction surveys help identify the causes of staff turnover, shortcomings in the quality of entering work and performance, testify about the motivation of workers and as an indirect instrument they may influence their motivation also.

0 Úvod

V současné době se ukazuje, že zaměstnanci patří k těm nejdůležitějším zdrojům, které má organizace k dispozici a dosahování podnikových cílů je ve velké míře právě jejich zásluhou. Aby byli lidé ochotni pracovat, odvádět kvalitní práci a výkon, musí být především spokojenými zaměstnanci, kteří jsou správně a dostatečně motivováni. Práce pro člověka není pouhým prostředkem zabezpečení základních potřeb, je pro něj také příležitostí k seberealizaci, sebeuplatnění, poskytuje člověku příležitost uskutečnit si svá přání, naplnit životní očekávání, ovlivňuje životní spokojenost a celkovou kvalitu života. Toto by si měla každá organizace uvědomovat a přistupovat k pracovní spokojenosti a motivaci jako k důležitým ukazatelům vhodné strategie práce s lidmi. Motivace a spokojenost jsou nástroje stabilizace stávajících pracovníků a mohou pozitivně ovlivňovat úroveň atraktivity organizace pro její potenciální uchazeče o zaměstnání. Otázce motivace a spokojenosti je potřeba věnovat pozornost primárně kvůli jejich vztahu k různým projevům pracovního chování, například výkonnosti, loajalitě, fluktuaci atd.

Neustálá proměna vnitřních podmínek a vnějšího prostředí organizace je iniciátorem změn v motivaci a spokojenosti pracovníků. Pracovní motivace a spokojenost se často stávají předmětem nejrůznějších studií a průzkumů. Velkou část představují průzkumy realizované v soukromé sféře, v podnicích, které mají zájem odhalit, jak neustálé změny ovlivňují spokojenost pracovníků, jejich pracovní motivaci, pracovní výkonnost, jak se odráží v kvalitě výroby a spokojenosti zákazníků. Realizace průzkumů motivace a spokojenosti může mít rovněž vliv na psychiku pracovníků, neboť u nich posiluje přesvědčení, že o ně i o jejich názory má organizace zájem a chce něco zlepšit.

Cílem mé práce je představit konkrétní průzkum spokojenosti zaměstnanců, jako nástroj zjišťování míry spokojenosti zaměstnanců. Na základě získaných výsledků bych ráda poukázala na to, že pracovní spokojenost je ovlivňována nejen faktory pocházejícími z vnitřního prostředí organizace, ale také vlivy vnějšího

prostředí, v němž organizace působí. Referenční organizace, v níž došlo k průzkumu spokojenosti, si nepřeje být jmenována, a proto ji ve své bakalářské práci budu nazývat společností XY. Interní materiály společnosti, které jsem měla k dispozici, jsem z důvodu zachování anonymity firmy upravila a v soupisu bibliografických citací je uvádím jako interní zdroje společnosti XY. Společnost XY je řazena mezi největší globální elektrotechnické koncerny. V současnosti působí ve více než 190 zemích světa jako výrobní a prodejní podnik. V České republice působí společnost XY v těchto oblastech: automatizace a řízení, doprava, energetika, informace a komunikace, osvětlení a zdravotnictví. Zastoupení společnosti XY v České republice bylo obnoveno v roce 1990 a dnes patří mezi největší zaměstnavatele u nás.

Strukturu práce tvoří část teoretická a empirická. V teoretické části bakalářské práce se zaměřuji na objasnění pojmů motivace, pracovní motivace, motivační program a obohacování práce. Vymezuji pracovní spokojenost, její základní významy a charakteristiky a také faktory pracovní spokojenosti. Objasňuji vzájemnou souvislost mezi motivací a spokojeností a jejich vztah k projevům pracovního chování, konkrétně k pracovnímu výkonu a stabilitě. V závěru teoretické části se zabývám typy průzkumů spokojenosti. Krátce se věnuji charakteristice dotazníku, jakožto nejvyužívanější techniky sběru dat v průzkumech spokojenosti. Empirickou část práce tvoří představení průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti XY, interpretace výsledků a ověření navržených hypotéz.

1 Motivace

S tématem motivace se můžeme setkat v různých vědních oborech i oblastech praxe. I přesto, že se ve své práci orientuji převážně na motivaci pracovní, v úvodu se budu věnovat všeobecné teorii motivace. Podle Nakonečného (1996, s. 12) je motivace tím, co „...dává chování jednotu a význam a strukturuje spolu s kognitivními procesy pohyby tak, že vykazují smysluplné aktivity.“ Motivace, kterou musíme chápat jako proces, má cyklický charakter a působí současně v rovině směru, intenzity a stálosti a je situačně podmíněná a proměnlivá.

Dimenze směru zaměřuje motivaci a činnost člověka určitým směrem. K dané činnosti, existují dva základní směry: směr od a směr k. Dimenze směru úzce souvisí s tzv. výkonovou motivací, o které bude pojednáno dále v práci. Dimenze intenzity vyjadřuje snahy jedince o dosažení cíle. Souvisí s množstvím úsilí, které člověk k dosažení cíle vynakládá. Dimenze stálosti pak vyjadřuje délku trvání motivace a míru schopnosti překonávat překážky (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Znát motivaci člověka a umět ji v procesu práce ovlivňovat, znamená vědět, čím bylo vyvoláno či změněno dané jednání, čeho chtěl tímto jednáním jedinec dosáhnout a jaký cíl sledoval a proč. Motivů neboli zdrojů motivace, které slouží k dosažení daného cíle, rozlišujeme několik. Motivy tvoří dynamickou složku motivace a za základní považujeme potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a postoje (Jurovský, 1980). Autoři Provazník a Komárková (1996, s. 41) definují potřeby jako „...člověkem prožívaný, ne zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného...Předpokladem úspěšné saturace určité potřeby je tzv. aktualizace, resp. nalezení cíle.“

Návyky považují Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 367) za „...opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“ Návyky jsou velmi důležité ve vztahu k pracovní činnosti člověka. Zvyknout si znamená v mnoha případech usnadňovat si rozhodování, být efektivnější a výkonnější. Návyky mohou

působit také negativně na pracovní chování člověka, a to například ve vztahu k organizačním změnám a jejich zavádění.

Zájmy jsou obecně považovány za specifický druh potřeb. Jak ve své knize píšou Pauknerová a kol. (2006, s. 95): „Zájmy zaměřují člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Souvisejí s potřebou poznávat, přičemž předmětem zájmu může být téměř cokoli.“ V praxi vedení lidí se neustále setkáváme s problémem, jak podnítit a zvýšit jejich zájem o práci, jak docílit toho, aby jejich zájem byl trvalejší.

„Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité.“ (Bělohlávek, 1996, s. 67). Každý jedinec si ve svém životě vytváří určitou skupinu hodnot, které před ostatními preferuje. Hovoříme o hodnotovém systému člověka, který ve vztahu k organizaci může mít skladbu – peníze, práce, jistota postavení, růst, kolegové, prestiž atd. (Bělohlávek, 1996). Ve vztahu k pracovní činnosti je dnes často diskutované téma rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem, tzv. work-life balance.

Významným motivem jsou postoje, které považujeme za hodnotící soudy a tendence jednat podobným způsobem v daných situacích. V souvislosti s tématem této práce jsou důležité postoje, které si člověk utváří ve vztahu ke své práci a které určují míru jeho zájmu o pracovní činnost. Jedná se o celkový postoj k práci, míru angažovanosti¹, oddanost, sounáležitost a pracovní spokojenost (Tureckiová, 2004).

Na základě znalosti motivů a znalosti jejich vlivu na lidskou motivaci, můžeme lépe pochopit, proč se lidé chovají tak, jak se chovají a co je v jejich chování nejvíce ovlivňuje. K určení toho, co konkrétního člověka motivuje, je důležité více poznat jeho osobnost a odhalit nejsilnější motivy, které jsou součástí motivačního profilu člověka. Je důležité mít na vědomí, že se obvykle jedná o více motivů, které se dohromady podílejí na motivaci a samozřejmě záleží také na situačních podmínkách, v nichž se člověk nachází.

¹ Angažovanost lze chápat jako pozitivní přístup zaměstnance k organizaci a jejím hodnotám. Angažovaný zaměstnanec participuje na zvýšení úspěchu společnosti.

Tureckiová (2004, s. 68) definuje motivační profil jako „...vyjádření relativně trvalé nebo dlouhodobé orientace a preference určitých potřeb a hodnot, a to v kontextu celkového zaměření osobnosti.“ Motivační profil částečně určuje, zda bude pracovník spokojený, či nespokojený. Motivační profil koreluje s výkonovou motivací, kterou lze definovat jako „...relativně stálou charakteristiku osobnosti určenou potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu.“ (Pauknerová a kol., 2006, s. 174). Tyto potřeby lze zaznamenat u každého člověka, odlišnost je v jejich intenzitě.

Mezi zásadní úkoly vedoucího pracovníka patří identifikace jednotlivých motivů a typu výkonové motivace u konkrétních pracovníků, určení jejich intenzity a úrovně, neboť záměrným působením na motivy neboli motivováním, je možné povzbuzovat pracovníky k optimálnímu výkonu. Rozlišením pracovníků podle převažujícího typu motivace se zabývá více autorů, například D. McGregor, D. McClelland atd. Při studiu literatury jsem v knize R. K. Saprů (2008) narazila na méně známé rozlišení M. S. Myerse, který v souladu s dále zmiňovanou dvoufaktorovou teorií rozlišuje dvě skupiny pracovníků. První skupinu tvoří jedinci, kteří nacházejí uspokojení v povýšení a jsou motivováni především pracovními úkoly, které plní. M. S. Myers je označuje termínem „growth seekers“. Druhou skupinu představují jedinci, kteří jsou motivováni především vlastnostmi pracovního prostředí a jsou řízeni extrinsicky. K práci jako takové mají především negativní stanovisko a M. S. Myers je označuje za „maintenance seekers“. Jedná se pouze o teoretické vymezení, neboť v praxi se většinou setkáme s určitými kombinacemi těchto typů. Vždy záleží na konkrétním pracovníku, vykonávané práci, podmínkách práce, organizace atd.

2 Pracovní motivace

Pracovní motivace vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, vycházející z vnitřních pohnutek - motivů. Jurovský (1980, s. 163) definuje pracovní motivaci jako „...vnitřní děje individua, které jej vedou k tomu, že na práci

jako na společenskou skutečnost reaguje senzorycky, myšlením, emocionálně i snahově a vzhledem k ní v sobě rozvíjí více či méně specifické činnosti, ke kterým si vytváří individuální stanovisko a hodnocení.“

Podstatou motivování je účinné působení na motivy pracovníka (Tureckiová, 2004). Motivací podněcují vedoucí pracovníci optimální přístup pracovníků k pracovním činnostem, jejich výkon, stabilitu a loajalitu a další osobnostní rozvoj (Pauknerová a kol., 2006). Lze hovořit o stimulaci motivů člověka prostřednictvím stimulů či incentív a na základě toho lze také rozlišovat dva základní typy pracovní motivace - intrinsickou (vnitřní) a extrinsickou (vnější).

Stimuly působí na motivy člověka zprostředkovaně a hovoříme u nich o vnější motivaci. Stimulační význam mohou mít hmotná odměna, obsah práce, vedoucí pracovník, pracovní podmínky, pracovní režim a prestiž. Velmi silný stimulační vliv mohou mít také image podniku, aktuální ekonomická situace, situace na trhu práce i momentální poměry v rodině (Pauknerová a kol., 2006). Jedinec je motivován pouze v případě, že po činnosti následují jasné zisky jako plat, pochvala, povýšení atd. Růžička (1995) k tomu doplňuje, že stimul podnětí vnitřní pohnutky pouze v případě, je-li v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka, na kterého má působit.

Incentiva působí na motivy člověka přímo a spojujeme je s vnitřní motivací. Vnitřní motivace obsahuje takové motivy, které souvisejí se samotnou prací. O intrinsické motivaci hovoříme tehdy, pokud osoba jedná nebo pracuje, protože ji samotná činnost přináší uspokojení a baví ji. Takoví jedinci jsou motivováni sami od sebe a práce je pro ně zdrojem seberealizace, zábavy a odměny současně. K nejvýznamnějším intrinsickým motivům patří potřeba činnosti a radost z práce samé, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu a touha po moci, smysl života a seberealizace (Nakonečný, 1992).

Jak ve své knize píše Koubek (2008) a jak dokazuje praxe, motivace pracovního jednání je pro organizaci důležitá, neboť vede ke zlepšení kvantitativních i kvalitativních stránek pracovního výkonu, přispívá k vyšší míře spokojenosti

pracovníků, snižuje míru absence, fluktuace, nemocnosti a přispívá k přijetí cílů organizace ze strany pracovníka, a tím k posílení jejich angažovanosti.

Rozlišení motivace vnitřní a vnější lze najít také v dvoufaktorové teorii. Tuto teorii dále ve zkratce představím, neboť je důkazem existence vzájemného vztahu mezi pracovní motivací a spokojeností. Autorem teorie je Frederick Herzberg, který vymezil dvě skupiny faktorů. První skupinu tvoří faktory motivační, které jsou totožné s motivací vnitřní a které v sobě zahrnují obsah práce, osobní a psychický růst, prožitek výkonu a úspěchu, uznání a postup. Druhou skupinu představují faktory hygienické, které zahrnují status, jistotu práce, mzdu, personální politiku a personální řízení, pracovní podmínky a jsou tak totožné s vnější motivací. Přítomnost motivačních faktorů na pracovišti vytváří předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně působí na pracovní motivaci. Naopak absence těchto faktorů přílišnou nespokojenost nevyvolává. Jsou-li hygienické faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, má to za následek nespokojenost pracovníků a motivace je ovlivněna negativně. Pokud jsou v příznivém stavu, nevyvolávají velkou pracovní spokojenost a nevytváří výraznou pracovní motivaci (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Dvořáková (2007) shrnula přínos Herzbergovy teorie do třech bodů. Za prvé došlo k vymezení rozhodující role a odpovědnosti vedení organizace za aktivaci motivátorů a za utváření faktorů hygienických. Za druhé byly specifikovány dvě skupiny faktorů a došlo k vymezení jejich odlišného působení v procesu tvorby spokojenosti s prací a motivace pracovníků k výkonu. V neposlední řadě došlo k potvrzení toho, že provádění objektivního průzkumu struktury potřeb zaměstnanců a stavu jejich pracovní spokojenosti či nespokojenosti, má zásadní význam a stává se východiskem pro tvorbu účinné motivační strategie organizace.

Podstatný je fakt, že nedostatky v působení udržovacích faktorů mohou být do určité míry kompenzovány intenzivnějším působením motivátorů a jejich zaváděním přímo do práce. Organizace by se primárně měly snažit využívat takové podněty, které povedou k dlouhodobé motivaci lidí samy od sebe. Jednou z možností je obohacování práce, kterému Herzberg svojí teorií a výzkumy položil základy.

2.1 Motivační program

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 411). Funkcí motivačního programu organizace je vytvářet podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků.

Motivační program musí vycházet z celkové strategie dané organizace a stejně tak musí být sladěn se strategií v oblasti řízení lidských zdrojů. Motivační programy musí být ušity na míru konkrétní organizaci, neboť přístupy k motivování lidí jsou zcela individuální záležitostí dané organizace. Organizace by měla mít neustále na paměti, že neexistuje strategie ani motiv, který by zaručoval u všech pracovníků stejnou produktivitu, stabilitu a spokojenost, neboť motivy jednotlivců jsou hierarchicky uspořádány a jejich struktura není trvalá (Nakonečný, 1992). Pro vytvoření efektivního motivačního programu je důležité znát úroveň pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců, jejich postoje, hodnotové orientace, motivační profily atd. Vytvořený motivační program by měl být vhodnou kombinací stimulačních prostředků. Tato kombinace musí respektovat odlišnosti jednotlivých skupin pracovníků, jejich zájmy a priority.

Tureckiová (2004) ve své knize zmiňuje výčet faktorů, jež ovlivňují pracovní motivaci a mohou tak být součástí motivačního programu. Jedná se o pracovní náplň; participaci pracovníků a delegování; komunikace manažera s pracovníky; systém zpětné vazby a informovanost o dění ve firmě. Poskytování informací; tvorba a podpora vztahů posilující firemní kulturu, ke kterým patří především vztah nadřízeného ke svým podřízeným; osobní a profesní rozvoj; kariérní růst, spravedlivě nastavený systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu; sociální politika a péče o pracovníky.

Je patrné, že organizace má k dispozici širokou škálu možností, jimiž může působit na motivaci svých pracovníků. Ať je konkrétní podoba motivačního

programu jakákoliv, vždy by měla respektovat obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti:

- Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná;
- Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá;
- Pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu;
- Pracovníci jsou za svou práci hodnoceni způsobem, který odpovídá odvedené práci a jejímu významu pro organizaci;
- Pracovníci jsou přiměřeně informováni;
- Pracovníci pracují v podmínkách příznivého sociálního klimatu (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 411 - 412).

Pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace má v organizaci zásadní význam tvorba pracovní činnosti z hlediska obohacování práce. Tento přístup by se měl stát součástí strategie řízení lidí a součástí motivačního programu organizace.

Autoři, kteří navázali na Herzbergovy výzkumy a teorii, se snažili rozpoznat klíčové dimenze práce, které jsou-li v práci přítomné, činí ji bohatší. J. R. Hackman a G. R. Oldman zrealizovali v několika zaměstnáních průzkum, v rámci něhož použili speciálně vyvinutý dotazník (Job Diagnostic Survey - JDS) a podařilo se jim identifikovat pět klíčových dimenzí práce:

- autonomie, volnost rozhodování, sebekontrola a odpovědnost - dává pracovníkovi určitou míru kontroly nad svojí prací a stimuluje jeho smysl pro odpovědnost;
- zvyšování pestrosti, rozmanitosti práce - umožňuje pracovníkům vykonávat různé operace, používat různé postupy a různá zařízení. Práce obsahující rozmanitost je považována za podnětnou a umožňuje pracovníkovi využívat všech jeho schopností;

- důraz na celistvost pracovních úkolů – přístup, v jehož důsledku získává pracovní činnost charakter provádění uzavřeného a samostatně identifikovatelného pracovního úkolu;
- posilování zpětné vazby - má především za úkol informovat jednotlivé pracovníky o tom, jak vykonávají svoji práci, a to nejlépe v pravidelných časových intervalech. Častější poskytování zpětné vazby přispívá k postupnému zlepšení pracovního výkonu;
- přesvědčení o důležitosti a významnosti přiděleného úkolu - důležité je vědomí pracovníka, že dělá něco, co stojí za to a přispívá tak výrazně k úspěchu celého oddělení, organizace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997; Bedrnová, Nový a kol., 2007).

J. R. Hackman a G. R. Oldman rovněž zaznamenali rozdíly v tom, jak individuální zaměstnanci na tyto dimenze práce reagují. Ne všichni pracovníci totiž chtějí nebo mohou mít prospěch z obohacené práce. Na základě zprůměrovaných odpovědí pracovníků vykonávajících stejnou práci navrhli výpočet tzv. skóre motivačního potenciálu (Motivating Potential Score – MPS), z něhož mimo jiné vyplývá, že autonomie a zpětná vazba mají na motivaci člověka mnohem větší vliv než zbývající tři dimenze (Dědina, Odcházal, 2007).

Obohacování práce činí práci zajímavější a podnětnější tím, že se pro pracovníky stává uceleným kusem práce, v němž může pracovník identifikovat řadu úkolů, jejichž výsledkem je definovatelný výrobek. Zároveň práce poskytuje dostatek rozmanitosti, odpovědnosti za rozhodování a kontroly při vykonávání práce a taktéž sama poskytuje přímou zpětnou vazbu o tom, jak dobře pracovník svoji práci dělá. U pracovníků, kteří jsou motivováni prací samotnou a které jejich práce uspokojuje, je tak možné nahradit organizační kontrolu sebekontrolou (Armstrong, 2002).

V praxi organizací by mělo docházet k tvorbě pracovních míst, jež zmíněné klíčové dimenze práce obnáší. Možné přístupy k vytváření pracovních míst tak představují: periodické střídání pracovních míst neboli rotace práce; rozšiřování obsahu práce; obohacování obsahu práce v užším smyslu; poskytování dílčí

autonomie pracovním skupinám (Bedrnová, Nový a kol., 2007; Tyson, Jackson, 1997). Závěrem je nutné připomenout, že klíčové dimenze práce neovlivňují pouze motivaci pracovníků, ale pozitivně působí také na pracovní spokojenost, o které budu dále hovořit.

3 Pracovní spokojenost

Každý člověk získává ke své práci určitý subjektivní vztah. Tento vztah vyjadřuje pracovník svým specifickým hodnocením obsahu a podmínek práce, které se navenek projevuje v konkrétních postojích pracovníka. Souhrn těchto postojů je pak možné chápat jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti (Provazník, 1997). Rymeš (in Štikar a kol., 1996, s. 100) definuje pracovní spokojenost jako „...postoj k práci jako k celku a jednotlivým jejím komponentám, jimž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam.“ Ze zahraničních autorů se otázce pracovní spokojenosti věnují například Kreitner a Kinicki (1989), kteří hovoří o pracovní spokojenosti jako o emoční odpovědi člověka na různé charakteristiky práce.

Význam pracovní spokojenosti tkví zejména v možných dopadech na pracovní chování zaměstnanců. Pracovní spokojenost je důležitým faktorem stabilizace pracovníků v organizaci, silně ovlivňuje pracovní morálku, posiluje vztah zaměstnanců k organizaci, jejich angažovanost a dle některých autorů (Jurovský, 1980; Bedrnová, Nový a kol., 2007) je rovněž předpokladem pracovního výkonu zaměstnanců. Pracovní spokojenost pozitivně koreluje s motivací, psychickým zdravím, identifikací s organizací a identifikací s prací. Negativně se vztahuje k absentismu a vysoké míře nemocnosti, fluktuaci, zmetkovitosti ve výrobě a nezájmu o další zvyšování kvalifikace, vnímanému stresu atd. Pracovní spokojenost úzce souvisí s celkovou životní spokojeností. Spokojenost v práci přispívá k celkové spokojenosti se životem (Kreitner, Kinicki, 1989). Tento fakt je dnes organizacemi často zohledňován ve snaze o nalezení rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem. Velký vliv na spokojenost pracovníků má

celková úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci. Jedná se především o oblasti jako objektivní hodnocení, spoluúčast na rozhodování, potřebná míra informovanosti, podpora ze strany vedení, uplatnění vlastní kvalifikace, možnosti vzdělávání, dalšího rozvoje a rovněž proces pracovní a sociální adaptace a služby péče o pracovníky, s nimiž souvisí otázka zvyšování kvality pracovního života, loajality a stabilizace pracovníků.

Spokojenost může být v souvislosti s pracovní činností v dané organizaci vysvětlována různě. Pro další vývoj této práce je důležité rozlišit významové rozdíly pojmu pracovní spokojenost. Na základě toho budeme moci lépe pochopit vztah pracovní spokojenosti k motivaci, výkonu i stabilitě pracovníků. Dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) je možné pracovní spokojenost chápat ve třech významech. Prvním je pracovní spokojenost jako kritérium hodnocení personální politiky organizace. Jedná se o spokojenost pracovníků s prací a pracovními podmínkami, můžeme říct s hygienickými faktory. K výraznému ovlivnění pracovní motivace zde nedochází, neboť tyto podmínky jsou pracovníky vnímány jako samozřejmost. Člověk začne pociťovat nespokojenost až ve chvíli, kdy jsou podmínky nevyhovující. Je ale nutné si uvědomit, že dlouhodobá nespokojenost s vnějšími podmínkami může u pracovníků vyvolat pocit, že organizaci na jejich práci nezáleží. To má negativní dopad na jejich pocity důležitosti a vážnosti i na jejich motivaci.

V druhém případě je možné chápat pracovní spokojenost jako podmínku efektivního využívání potenciálu člověka. Dotýkáme se druhé skupiny faktorů tzv. motivátorů. Uspokojení pracovníka, jeho pocit naplnění plyne ze smysluplné práce. Dochází k mobilizaci pracovních sil a následné motivaci pracovníka. Platí zde úměrnost „...čím větší uspokojení, tím větší motivace k práci...“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 393).

Za třetí je pracovní spokojenost možné chápat také jako uspokojení na základě dosahování nízkých cílů. V tomto případě nedochází k efektivnímu využívání potenciálu ani k jeho rozvíjení. Takové pojetí pracovní spokojenosti souvisí velmi často s chybami v řízení lidí. Na pracovníky jsou kladeny nízké nároky

na výkon a ti se rychle ztotožňují s tím, že není třeba se více namáhat, neboť odměnu dostanou tak jako tak (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Vedle těchto základních významů lze rozlišovat také některé charakteristiky pracovní spokojenosti. Základní je rozlišení spokojenosti na celkovou a dílčí. Dílčí spokojenost se vztahuje k jednotlivým faktorům ovlivňujícím pracovní situaci, jako je např. úroveň mezilidských vztahů na pracovišti. Celková pracovní spokojenost je pak odrazem obecné míry vztahu k vykonávané pracovní činnosti a zahrnuje různé složky dílčí spokojenosti. Globální i dílčí stránka spokojenosti jsou oboustranně provázané. Celkovou spokojenost není možné považovat za pouhý aritmetický součet dílčích spokojeností, ale ve výsledné podobě je zásadně ovlivněna také subjektivním významem jednotlivých elementů pracovní spokojenosti pro člověka (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Rymeš (in Štikar a kol., 1996), taktéž Kollárik (1986) rozlišují další charakteristiky pracovní spokojenosti jako je stálost, intenzita, pracovní spokojenost jako stav či proces. Stálost spokojenosti souvisí s tím, jak jsou prožitky stabilní či proměnlivé. Spokojenost může být vlivem různých faktorů různě proměnlivá, pohybuje se od maximální stability po maximální nestabilitu a obecně platí, že je spokojenost poměrně snadno ovlivnitelný jev. Intenzita je vysvětlována jako míra prožitku, související se spokojeností, jež se může pohybovat od maximální spokojenosti ke krajní nespokojenosti. Spokojenost můžeme chápat také jako proces, který se neustále vyvíjí nebo jako aktuální stav, v němž se jedinec nachází.

Ráda bych doplnila dvojici rozlišení pracovní spokojenosti, kterou je spokojenost v práci a spokojenost s prací. Spokojenost v práci má obsahově širší význam a obsahuje složky působící na pracovní chování. Jedná se o složky vztahující se k bezprostředním a obecnějším podmínkám a k osobnosti pracovníka. Spokojenost s prací je součástí tohoto širšího pojetí spokojenosti. Váže se na výkon konkrétní činnosti s jejími psychickými a fyzickými nároky, společenským ohodnocením apod. Souvisí se vztahem pracovníka k vykonávané pracovní činnosti, k pracovním úkolům, pracovní prestiži, odměně za vykonanou práci (Kollárik, 1983).

Význam těchto charakteristik pracovní spokojenosti spatřují zejména v jejich možném praktickém využití při každodenní práci s lidmi, i v jejich zohlednění při zjišťování úrovně pracovní spokojenosti v rámci průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Vždy je ale třeba mít na paměti, že pracovní spokojenost je subjektivní záležitostí. S tím souvisí fakt, že někteří jedinci inklinují spíše ke spokojenosti, jiní spíše k nespokojenosti. Stejně tak platí, že pracovní spokojenost se v průběhu života člověka mění, a to i přes trvale stabilní úroveň podnětů souvisejících s vykonávanou prací. Důkazy podává například Kollárik (1986), který na téma pracovní spokojenost a věk provedl mnoho průzkumů.

3.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Úroveň pracovní spokojenosti ovlivňují mnohé mechanismy, které jsou označovány jako faktory pracovní spokojenosti. Jak uvádí Rymeš (in Štikar a kol., 1996), význam faktorů a jejich pořadí dle důležitosti jsou proměnlivé a závislé na specifikách práce v určité oblasti společenské praxe. Jsou závislé na specifikách jednotlivých profesí, na prostředí, v němž je práce vykonávána a individuálních zvláštěnostech konkrétního pracovníka.

Nejčastěji se faktory pracovní spokojenosti rozdělují na vnitřní a vnější. Rymeš (in Štikar a kol., 1996) k těmto dvěma skupinám přidává ještě osobnostní faktory. Šípoš a Kollárik (1975) uvádí odlišené rozdělení faktorů pracovní spokojenosti na podnikové, mimopodnikové a osobní. Mezi faktory vnější je nejčastěji řazeno finanční ohodnocení, samotná práce, pracovní postup, pracovní podmínky, způsob vedení a pracovní skupina (Rymeš in Štikar a kol., 1996). Z empirických šetření a rozborů, jsou známy další faktory, jež bývají zdrojem pracovní spokojenosti. Jedná se o organizaci práce, informovanost zaměstnanců a komunikaci. Podle Armstronga (1999) se na spokojenosti pracovníků podílí také celková úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci. Jedná se především o objektivní hodnocení pracovníků, spoluúčast na rozhodování, podporu ze strany managementu, uplatnění vlastní kvalifikace, existence příležitostí pro vzdělávání a rozvoj, péče

o ochranu zdraví a bezpečnost práce, sociální péče a zajištění. Z důvodu omezeného rozsahu práce se podrobněji zaměřím pouze na některé faktory pracovní spokojenosti.

Vnitřní faktory lze rozdělit do dvou základních skupin, na faktory objektivní a faktory subjektivní. Mezi vnitřní objektivní faktory řadí Rymeš (in Štikar a kol., 1996) věk, délku zaměstnání, pohlaví, rodinný stav a vzdělání. Objektivní vnitřní faktory tvoří v průzkumech spokojenosti tzv. identifikační údaje neboli třídící kritéria, na jejichž základě dochází k rozdělení odpovědí respondentů do několika skupin neboli segmentů. Segmenty, vyznačující se stejným pohlavím, věkem, vzděláním atd., jsou charakteristické zejména svým postojem nebo chováním. Mezi faktory vnitřní subjektivní řadíme osobnostní charakteristiky a motivační determinanty. Základ tvoří odlišnosti v postojích a potřebách pracovníků, které vyjadřuje motivační profil. Tento fakt je třeba mít na paměti při zjišťování pracovní spokojenosti. Hodnocení je z velké části subjektivní záležitostí a existují individuální rozdíly v důležitosti faktorů spokojenosti způsobené odlišnou strukturou motivů jedince, osobnostními rysy atd.

Finanční ohodnocení

Rymeš (in Štikar a kol., 2003) píše, že pro určitý okruh pracovníků je finanční ohodnocení dominantní veličinou, která způsobuje pracovní spokojenost a motivaci. Nesmíme ale zapomínat na to, že mnoho lidí chce pracovat a nevedou je k tomu jen ekonomické důvody, nýbrž práce je pro ně zdrojem uspokojení sociálních potřeb, naplnění potřeb seberealizace a v práci nachází také příležitost ke kladnému sebehodnocení.

Obecně lze konstatovat, že nepříznivé odměňování silně ovlivňuje spokojenost v práci. Peníze jsou prostředkem uspokojování biologických, sociálních i kulturních potřeb. Čím je mzda nebo plat nižší, tím méně prostředků má pracovník k uspokojování svých potřeb, které zůstávají-li neuspokojené, mohou vést ke vzniku životní nespokojenosti, která má negativní dopad na celkovou spokojenost pracovní.

Jak ukazují výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků, konkrétně výsledky průzkumu společnosti XY z let 2005, 2007 a 2009, nespokojenost s odměňováním je dlouhodobou záležitostí. Za možné vysvětlení můžeme považovat to, že účinek finanční odměny je zpravidla krátkodobý. Finanční odměna začne být zaměstnanci brzy vnímána jako běžný standard náležející k jejich práci.

V praxi organizací je v současnosti věnována velká pozornost dalšímu vnějšímu faktoru. Jedná se o zaměstnanecké výhody, které Armstrong (2007, s. 595) považuje za „...složky odměňování poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.“ Tyto nepeněžní složky odměňování napomáhají naplňovat zásady sociální politiky dané organizace a jsou významným nástrojem personálního marketingu organizace. Mají pozitivní vliv na pracovní spokojenost stávajících zaměstnanců, ale i na získávání nových pracovních sil. V procesu zavádění zaměstnaneckých výhod by měla organizace klást důraz na to, zda nabízené benefity pracovníci chtějí, zda jsou pro ně zajímavé. Plošné poskytování benefitů v organizaci se stává zbytečně nákladným a více využívaným způsobem je dnes poskytování zaměstnaneckých výhod prostřednictvím tzv. cafeteria systému, který je označován jako systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Pracovníci se sami mohou rozhodnout, co chtějí, než aby museli akceptovat, co jim zaměstnavatel předkládá. Podle Kurela (2005) čerpá v cafeteria systému 100 % zaměstnanců 100 % rozpočtu. V případě plošně nastaveného poskytování benefitů vyčerpá většinou 80-100 % rozpočtu pouze 30-40 % zaměstnanců. Cafeteria systém může mít podíl na zvýšení stability, loajality i spokojenosti pracovníků. Je nutné doplnit, že zaměstnanecké výhody nemají zvlášť velký vliv na pracovní motivaci.

Charakteristika pracovní činnosti

Nelze konstatovat, že by vztah mezi pracovní spokojeností a charakterem práce byl jednoznačnou záležitostí. Je nutné zohledňovat variabilitu jednotlivých profesí, identifikaci pracovníka s vykonávanou aktivitou, adaptaci na danou pracovní činnost, společenské ocenění a prestiž dané profese, konkrétní prostředí výkonu dané práce atd.

Spokojenost s vykonávanou pracovní činností ve velké míře ovlivňuje několik jevů. Za prvé se jedná o monotónnost práce, která má negativní dopad na subjektivní stav pracovníka. U některých pracovníků postupně přechází v nudu, v pokles zájmu a ve výsledku je tak ovlivněna celková spokojenost pracovníka. Monotónní práce přispívá k větší míře absentizmu, fluktuace, menší loajalitě a oddanosti pracovníků. Obsah a charakter práce má nejvyšší vliv zejména u tvůrčích a řídicích profesí. Lidé, kteří pracují v málo atraktivních, monotónních, znečištěných či velmi těžkých profesích, bývají málo spokojeni (Jurovský, 1971). Dalšími jevy jsou pracovní doba a pracovní režim. Především se jedná o práci v tzv. směnném provozu, která má negativní dopad na zdraví člověka, způsobuje stres a frustraci, narušuje sociální vztahy a výsledně negativně ovlivňuje také celkovou spokojenost pracovníků. S otázkou pracovní doby souvisí i zavádění tzv. netradičních pracovních režimů, jako je klouzavá pracovní doba, distanční práce či sdílení pracovního místa.

Rymeš (in Štikar a kol., 1996, s. 104) dodává, že „...pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, skýtá mu žádoucí sociální statut, je rozmanitá, relativně autonomní a pracovník má potřebnou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích.“ Čím více má pracovník možnost uplatňovat a rozvíjet svoje schopnosti, vědomosti při výkonu své práce, tím vyšší je jeho subjektivní spokojenost s prací (Jurovský, 1971). Podotýkám, že se opět dotýkáme obohacování práce.

Způsob vedení a pracovní skupina

Pracovní skupina, jíž je člověk členem, obecně plní řadu funkcí (podpůrnou, poradní, korektivní) a umožňuje jednotlivcům uspokojení mnoha potřeb. Často tak dochází k tomu, že spokojenost s pracovní skupinou může překrývat nespokojenost v jiných oblastech práce. Proto, aby skupina efektivně dosahovala svých cílů, musí existovat styl vedení této skupiny, který je určován organizací i vedoucím pracovníkem. Úloha vedoucího pracovníka spočívá nejen v koordinaci dílčích kroků, ale i ve vytváření atmosféry ve skupině, která významným způsobem působí na pracovní spokojenost, případně nespokojenost. Každý vedoucí pracovník by se měl

ve svém týmu zaměřit na 3 oblasti, které ovlivňují výkon a spokojenost zaměstnanců: zda lidé vědí vše, co k výkonu své práce vědět potřebují; zda mohou vykonávat své činnosti za stávajících podmínek; zda u nich existuje motivace k této činnosti, tedy zda ji chtějí vykonávat (Mičková, 2008).

Nelze jednoduše říct, že by efektivita a spokojenost či nespokojenost pracovní skupiny byly nutně závislé pouze na přístupu vedoucího. Vždy je nutné brát v úvahu cíle, druh činnosti, velikost a složení pracovní skupiny, vztahy uvnitř skupiny a další faktory skupinové dynamiky.

Věk

Věk pracovníka je jedním z nejvýznamnějších vnitřních faktorů ovlivňujících výslednou úroveň pracovní spokojenosti. Výsledky výzkumů, které provedl Kollárik (1986) dokazují, že větší tendenci k nespokojenosti mají mladší lidé přibližně do 30 let, pro které je typická zvýšená aktivita, větší netrpělivost v oblasti dosahování vlastních cílů a větší osobní ambice. S věkem postupně přibývá lidí, kteří jsou spokojeni, což může souviset se vzrůstající potřebou jistoty práce a finančního příjmu (Šípoš, Kollárik, 1975).

S otázkou stáří člověka a jeho vlivu na pracovní spokojenost a motivaci souvisí dnes často používané odlišení generací X a Y. Podle Branhamy, (2004) představují generaci X lidé narození od roku 1960 až do roku 1979. Jedině narození v letech 1980 až 2000 považuje za generaci Y. Podle Rezlerové (2009) zástupci generace Y jsou více ekonomicky aktivní, mají vyšší požadavky na životní úroveň, velmi důležité je pro ně osobní uplatnění, pružnost a také smysluplnost vykonávané práce. V popředí zájmu je ve velké míře jejich osobní život a s tím související úsilí o jeho vyváženost s životem pracovním. Z toho vyplývá například potřeba zavádění pružných pracovních režimů (klouzavá pracovní doba, práce na zkrácené úvazky, distanční práce, sdílení místa atd.). Generace X si snaží najít stálou, spolehlivou, dobře placenou práci, nezadlužovat se a založit rodinu. Jsou schopni slevit ze svých nároků, jen aby o práci nepřišli. Generace X považuje peníze za hodnotu, ale

generace Y je vnímá jako prostředek jak se dostat k lepšímu životu (investice do vzdělání, cestování). Všechny tyto rozdíly související s věkem musí organizace zohledňovat právě při motivování pracovníků, tvorbě motivačních programů a zajišťování jejich pracovní spokojenosti.

Pohlaví

Stejně jako rozdíly ve věku i odlišnost pohlaví pracovníků má velký vliv na spokojenost. Muži mají větší tendenci sebezprosadit se, záleží jim více na adekvátním sociálním a finančním ocenění, a proto očekávají takové pracovní podmínky, které by jim umožnily uspokojit tyto potřeby. Ženy naopak očekávají především uznání, přijetí a dobré vztahy na pracovišti. Ženy jsou více orientovány na sociální aspekty práce (Kollárik, 1986).

Velmi zajímavý výzkum provedl na téma gender a pracovní spokojenost A. E. Clark se svým výzkumným týmem (1997). Na základě toho došlo k vyvození několika hlavních závěrů:

- U žen s vyšším dosaženým vzděláním byla častější pracovní nespokojenost. U mužů byl vliv dosaženého vzdělání nepatrný.
- Ženy, které nikdy nebyly vdané, dosahovaly nižší úroveň pracovní spokojenosti než vdané ženy a také ty ženy, které trávily v práci méně hodin týdně, byly mnohem spokojenější. Na spokojenost mužů neměly tyto faktory žádný vliv.
- Z osmi aspektů, které byly ve výzkumu posuzovány, byly ženy výrazně spokojenější se šesti. Dvojice aspektů, se kterými byla u žen naměřena nižší spokojenost, byla možnost kariérového postupu a možnost uplatnění vlastní iniciativy, sebezprosažení se.
- Rozdíly v hodnotách jsou dány rozdíly pohlaví. Ženy za hodnotné častěji považovaly dobré vztahy s kolegy, s vedoucím, vlastní náplň práce a délku pracovní doby. Muži vyzdvihovali možnosti kariérového postupu, plat a jistotu práce. U obou pohlaví ale bylo

registrováno, že znemožnění pracovního postupu je příčinou pracovní nespokojenosti.

Tato hlavní zjištění byla dále doplněna tím, že rozdíly v pracovní spokojenosti mužů a žen jsou nepatrné mezi mladšími, vzdělanějšími jedinci, ve skupinách tvořenými odborníky či specialisty a kupodivu také v prostředí, kde dominují muži. Obecně jsou ženy v práci spokojenější, což může být dáno také nižšími očekáváními spojenými s prací.

4 Vztah pracovní motivace a spokojenosti k pracovnímu chování

Podíváme-li se na vztah motivace a spokojenosti, zjišťujeme, že se jedná o poměrně komplikovanou záležitost. Autoři k této problematice zaujímají různé postoje: spokojenost jako významné podtéma motivace a příčina motivace; motivace jako příčina spokojenosti pracovníků; vztah motivace a spokojenosti je přímo úměrný atd. Jisté je, že k pracovním činnostem, které člověk vykonává, má vždy vytvořený subjektivní vztah, který můžeme označit jako spokojenost či nespokojenost. Spokojenost či nespokojenost pracovníka pak spoluurčuje míru motivace, míru zájmu o vykonávanou činnost a ochotu pracovat. Důležitým důkazem existence úzkého vztahu motivace a pracovní spokojenosti je dvoufaktorová teorie. Z teorie vyplývá, že spokojenost souvisí s uspokojováním potřeb. Pochopení, rozpoznání a možnost ovlivnění spokojenosti a nespokojenosti pracovníků se velkou měrou odvíjí od znalosti základních lidských potřeb a pochopení individuálních zvláštností každého člověka. Tohoto tématu jsem se již dotkla v souvislosti s motivováním a motivačním profilem. Lze tak vyslovit důležitý fakt, že osobnost člověka je faktor, který výrazným způsobem ovlivňuje vztah mezi motivací a spokojeností.

Motivace a spokojenost nemohou být pojímány jako synonyma, ale je nutné si uvědomit, že spolu úzce souvisí a velmi důležitý je jejich vliv na projev

pracovního chování. Dále v textu zaměřuji svoji pozornost na vztah motivace a spokojenosti ke stabilitě pracovníků a vztah motivace a spokojenosti k pracovnímu výkonu. Motivace a spokojenost ovlivňují i další projevy pracovního chování, jako je například absentismus, nedochvilnost, nehodovost, kvalita odvedené práce a mají vliv na kvalitu pracovních vztahů a celkového klima organizace.

4.1 Vztah motivace a spokojenosti ke stabilitě pracovníků

Stabilní pracovníci mají pro organizaci zásadní význam, neboť šetří její náklady a posilují její konkurenceschopnost. Vysoká fluktuace kromě finančních výdajů přináší také demotivaci a větší pracovní zátěž pracovníků, kteří musí nahrazovat chybějící kolegy. Pokusím se objasnit vztah motivace a spokojenosti, nespokojenosti ke stabilitě a fluktuaci pracovníků a pochopit souvislosti mezi těmito pojmy, neboť motivace a především pak spokojenost, tvoří základ oddanosti zaměstnanců, resp. loajality či identifikace zaměstnanců s cíli organizace, rovněž také nízké míry absentismu a fluktuace. Stejně jako v případě vazby pracovní spokojenosti a motivace na výkon je třeba si uvědomit, že se jedná o pouhý předpoklad, nikoli absolutně platné pravidlo.

Stabilitu lze jednoduše definovat jako stálost vazby pracovník - organizace. Mnozí autoři (Rymeš in Štikar a kol., 1996; Pojerová, 2007, Kollárik, 1986) poukazují na existenci pozitivního vztahu mezi pracovní spokojeností a stabilitou pracovníků v organizaci a uvádějí, že pracovní spokojenost vede k nižší fluktuaci. Pracovní fluktuaci je možné chápat jako „...změnu pracoviště, založenou na individuálním rozhodnutí pracovníka.“ (Šípoš, Kollárik, 1975, s. 111).

Stabilita úzce souvisí především s identifikací, oddaností a loajalitou. Rymeš (in Štikar a kol., 1996, s. 85) definuje identifikaci jako „...určitou úroveň psychického vztahu člověka k vykonané činnosti, přijetí této činnosti za svou; představuje stanovisko, že vykonávaná práce uspokojuje, přináší naplnění a je součástí smyslu života.“ Armstrong (2002) uvádí, že oddaný pracovník je pracovník,

1

který se identifikuje s cíli a hodnotami organizace, chce v ní zůstat a náležet k ní a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat. Základním faktorem identifikace zaměstnanců s cíli organizace je pracovní spokojenost (Pojerová, 2007). Podle Rymeše (in Štikar a kol., 2003) se zaměstnanecká loajalita skládá z uznání a akceptace hodnot a cílů organizace, ochoty vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace a z přání být jejím členem.

Vztah motivace a spokojenosti ke stabilitě pracovníků lze pochopit na základě konceptu psychologické smlouvy. Ta je zjednodušeně vyjádřením motivace pracovníka pracovat v organizaci a pro organizaci a její základ tvoří vzájemná, často nevyslovená očekávání obou stran (Tureckiová, 2004). Požadavky a očekávání ze strany pracovníka tvoří především adekvátní odměna za odvedený výkon, ochrana, možnost navazování a udržení sociálních kontaktů atd. Ze strany organizace se jedná o požadavek stabilního výkonu, angažovanosti a loajality. K vyjasnění těchto očekávání by mělo dojít ještě před podepsáním pracovní smlouvy či v průběhu integrace. V případě, že nedochází k naplnění očekávání stran, může následovat výpověď ze strany organizace nebo rezignace ze strany pracovníka.

Integrace neboli adaptace představuje proces aktivního přizpůsobení se jednotlivce podmínkám organizace. Rymeš (in Štikar a kol., 2003) hovoří o tom, že adaptace, pracovní spokojenost a tendence pracovníka ke stabilitě či k fluktuaci jsou navzájem propojené a podmiňující se fenomény. Adaptace rozhoduje o pracovníkově dalším úspěchu, vztahu k zaměstnavateli i novým spolupracovníkům. Ovlivňuje pracovníkovo začlenění se do organizace, jeho stabilitu a loajalitu. Adaptační proces můžeme označit za důležitý motivační nástroj, kterým organizace sleduje získání stabilní a loajální pracovní síly. Pokud je dobře řízen, je důležitým základem pro ztotožnění se a sžití pracovníka s firemní kulturou a cíli organizace.

Mezi pracovní spokojeností a stabilitou existuje lineární statistický vztah (Jurovský, 1971). Čím je pracovník spokojenější, tím méně je motivován opustit organizaci, naopak nespokojenost pracovníka odráží jeho ztrátu zájmu o vykonávanou činnost, kterou se následně snaží řešit odchodem z organizace

(Rymeš in Štikar a kol., 2003). Je ale nutné podotknout, že i nespokojený pracovník si snaží udržet stávající práci, v případě, že je těžké najít práci novou. Naopak pracovník, který je se svojí práci spokojen, může odejít kvůli lépe placené práci atd. V případě, že organizace nechce přicházet o své zaměstnance, je nutné, aby se starala o to, jak spokojení pracovníci jsou. Zásadní význam má pravidelné provádění průzkumů spokojenosti a následná reakce na zjištěné skutečnosti.

4.2 Vztah motivace a spokojenosti k pracovnímu výkonu

Výzkumů na téma motivace, spokojenost a výkon bylo učiněno mnoho a jejich počátky lze sledovat v Taylorově vědeckém řízení a dále v Hawthornských experimentech. Velká míra zájmu o tuto oblast je pochopitelná, neboť cílem organizací je zvyšování produkce, která se odvíjí od výkonu pracovníků.

Rymeš (in Štikar a kol., 1996, s. 87) definuje pracovní výkon jako „...výsledek činnosti člověka, která je zaměřena k danému cíli, probíhá v jistém čase a za určitých podmínek.“ Výkonnost je nejčastěji vysvětlována jako skutečně dosažený výkon, který je pro pracovníka standardní a vychází z jeho schopností, dovedností, motivace atd. Můžeme ji rovněž chápat jako připravenost pracovníků podávat určité výkony (Rymeš in Štikar a kol., 1996). Produktivitou práce rozumíme obecně množství produkce zhotovené jedním pracovníkem za jednotku času. Je to vyjádření účinnosti lidské práce, určitého stupně realizované schopnosti vytvářet hodnoty. Produktivita se měří jako poměr mezi objemem produkce vyrobené za určitou dobu a množstvím práce na ni vynaložené (Šaroch, 2002).

Na základě toho, co bylo výše řečeno k tématu výkonová motivace, lze konstatovat, že někteří jedinci podávají vysoký výkon za jakýchkoli okolností, zatímco u jiných osob může být podávaný výkon, z důvodu potřeby vyhnout se neúspěchu velmi nízký. Z toho plyne, že vedle objektivních skutečností (podmínky práce, organizační a technologická úroveň podniku) se bude úroveň podávaného

výkonu odvíjet také od osobnostních dispozic pracovníka (vlastnosti, schopnosti, zkušenosti, emocionalita, vědomosti, dovednosti) a jeho motivačního profilu.

Obecně lze vztah motivace a výkonu znázornit pomocí Yerkes-Dodsonova modelu, který vypovídá o závislosti motivace a výkonu (Příloha A, Obr. č. 1: Vztah motivace a výkonu). Lze konstatovat, že tento vztah není lineární, ale má podobu obráceného „U“. Dobrý výkon je spojen s optimální mírou motivace. Jak nedostatečná tak nadbytečná motivace, vedou k nedostatečnému výkonu, až ke kontraproduktivitě. Přesáhne-li motivace člověka určitou hranici, úroveň jeho výkonu se sníží (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Z tohoto zjištění by také měly vycházet přístupy k motivování pracovníků. K žádoucím výsledkům a žádoucímu výkonu povede pouze přiměřená míra motivace, nepřesahující úroveň schopností a vědomostí daného člověka.

Názory na existenci vztahu pracovní spokojenosti a výkonu nejsou jednotné. Na toto téma bylo provedeno velké množství studií, výzkumů, bylo napsáno mnoho prací, které se liší svým přístupem. Jejich přehled podává A. T. Judge et al. (2000). Autoři rozdělili přístupy do sedmi kategorií, (modelů):

- Pracovní spokojenost jako příčina pracovního výkonu;
- Výkon jako příčina pracovní spokojenosti;
- Spokojenost a výkon jako propojené jevy a vzájemně se podmiňující;
- Nezdůvodněná korelace pracovní spokojenosti a motivace;
- Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem ovlivňují zprostředkující proměnné;
- Mezi výkonem a spokojeností neexistuje žádný vztah;
- Možné další koncepce pracovního výkonu a spokojenosti.

Kvůli omezenému rozsahu svojí práce nebudu jednotlivé kategorie rozebírat. Chtěla bych na tomto místě pouze doplnit znázornění vztahu spokojenosti a výkonu, které podává Nakonečný (2005) ve své knize (Příloha A, Obr. č. 2: Vztah mezi

pracovní spokojeností a pracovním výkonem). Model poukazuje na spojitost pracovní spokojenosti, výkonu, odměny s pracovním úsilím. Odměna (nejen finanční) a spokojenost mohou zvyšovat pracovní úsilí a následně výkon. Stejně tak pracovní výkon může zvyšovat odměnu a následně spokojenost. Jedná se o oboustranně závislý vztah pracovního úsilí a pracovní spokojenosti a pracovního úsilí a odměny. Můžeme ve zkratce říct, že organizace požaduje od svých lidí pracovní výkon, který se snaží zajišťovat především systémem odměn. Pracovník získává různé druhy odměn, které ho stimulují k dalšímu výkonu a zároveň jej uspokojují. Tento vztah představuje určitou bilanci, která ale z hlediska organizace či jedince může být nevyvážená. Je-li pro pracovníka tato bilance trvaleji nepříznivá, snižuje svůj pracovní výkon a má větší tendence organizaci opustit. Je-li bilance nepříznivá pro organizaci, ztrácí svoji efektivitu a je zpomalen rozvoj pracovníků (Nakonečný, 1992).

Pátá skupina reprezentuje přístupy, které mezi spokojeností a výkonem nenachází přímý vztah, ale do tohoto vztahu vstupují tzv. zprostředkující proměnné, které jej ovlivňují. A. T. Judge et al. (2000) považují za tyto proměnné například sebeúctu, angažovanost, loajalitu, podíl na rozhodování, potřeby dosažení výsledků, stádium kariéry, tlak na výkon atd. Proměnných, které vstupují do vztahu spokojenosti a výkonu, může být velmi mnoho a jejich konkrétní podoba je ovlivněna osobností pracovníka.

Jak je patrné vztah mezi spokojeností a výkonem je komplikovaný a jeho rozpoznání je problematické. Jedná se o důležité téma, kterému je neustále věnována značná pozornost praktiků i teoretiků. Realizované výzkumy bohužel nepřinášejí jednotné řešení, ale řadu rozdílných pohledů na věc. To jen potvrzuje fakt, že fenomény pracovní spokojenosti a výkonu jsou navzájem složitě provázány a vztah mezi nimi rozhodně není přímý, ale ovlivňovaný dalšími proměnnými. Domnívám se, že pracovní výkon závisí na souhře subjektivních a objektivních činitelů. Pokud mají pracovníci podávat výkon, který je po nich vyžadován, je důležité, aby organizace zajistila optimální míru jejich motivace. K tomu musí organizace využívat vhodné přístupy k motivování, které budou vycházet ze znalosti motivační

struktury pracovníků. Ze strany pracovníka by měla převažovat vnitřní motivace. Pracovník by si měl vytvářet kladné postoje ke své práci a nacházet uspokojení v samotném obsahu práce, kterou vykonává. Zaváděním motivačních faktorů do pracovní činnosti, může být dosahováno dlouhodobější spokojenosti a motivace a následně snad i vyššího výkonu pracovníka. Je nutné mít stále na paměti, že to, jestli bude pracovní spokojenost pozitivně či negativně působit na pracovní výkon, je individuální záležitostí. Rozhlédneme-li se kolem sebe, pochopíme, že je-li pracovník nespokojený, pak ještě nemusí být nevýkonný. Na druhou stranu ani absolutně spokojený pracovník nemusí vždy podávat vysoký výkon.

5 Přístupy ke zjišťování spokojenosti pracovníků

Potřeba získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci vzniká v organizaci z mnoha důvodů. Může jít o zjišťování spokojenosti pracovníků a jejich stávající motivace z důvodu tvorby či změny motivačního programu v organizaci, definování personální strategie a naplánování systémových kroků pro další období. Průzkumy spokojenosti a motivace mohou napomoci ke zjištění příčin fluktuace pracovníků, zhoršené kvality i výkonu. Nástroje zjišťování spokojenosti a motivace přináší organizaci cenné informace, které mohou být použity jako podklad pro benchmarking² společnosti s jejími konkurenty na trhu.

Dále se budu věnovat pouze přístupům ke zjišťování pracovní spokojenosti. Důvodem je za prvé to, že v empirické části své práce představuji konkrétní nástroj zjišťování pracovní spokojenosti - průzkum spokojenosti zaměstnanců. Dalším důvodem je fakt, že zjišťování motivace je mnohem složitější než zjišťování pracovní spokojenosti z důvodu, že člověk si těžko uvědomuje motivaci v celé své složitosti a komplexnosti, a proto není možné zjišťovat motivaci přímo, ale používají

² Podle Mužíka (2008, s. 38) je benchmarking „...proces cílevědomého, systematického a soustavného porovnávání efektivity činnosti podniku se špičkovými podniky v rámci branže i mimo ni...Firma porovnává svoji činnost s výsledky nejlepších firem ve vybraném oboru či skupině oborů a zjištěné rozdíly využívá k analýze své pozice na trhu a k dalšímu rozvoji.“

se k tomu nepřímé metody a postupy, například pozorování člověka při práci, analýza účinnosti stimulačních prostředků atd. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Spokojenost či nespokojenost pracovníků se objektivně projevuje v kvalitě práce, úrazovosti, absenci, fluktuaci či ve vztazích mezi pracovníky. Vedle těchto objektivních ukazatelů se ke sledování míry spokojenosti využívají také metody dotazování, kterými je rozhovor nebo dotazník (Šípoš, Kollárik, 1975). Je nutné si uvědomit, že v případě pracovní spokojenosti se jedná o zkoumání kvality prožitku. V takových případech mají respondenti tendenci nejčastěji odpovídat tak, jak očekávají, že je to správné. Této skutečnosti je potřeba přizpůsobovat metodické postupy (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Existuje dostatek již sestavených a praxí ověřených nástrojů zjišťování pracovní spokojenosti. Z domácích představitelů reprezentují tyto přístupy například Jurovský - Osobní analýza zaměstnání; Kollárik - Dotazník na zisťovanie spokojnosti pracovníkov a Dotazník spokojnosti vedúcich pracovníkov. Ze zahraničních metod měření spokojenosti se jedná například o Minnesota Satisfaction Questionnaire, Porter's Need Satisfaction Questionnaire, General Motors Faces Scale. Představené metody používají k hodnocení spokojenosti nejčastěji verbálních, numerických či grafických škál, na kterých respondenti hodnotí stupeň své spokojenosti s faktory pracovního života (Kollárik, 1986). Tyto nástroje mohou sloužit jako určité předlohy při tvorbě konkrétních průzkumů pracovní spokojenosti, ale praxe ukazuje, že organizace, které se věnují zjišťování spokojenosti svých zaměstnanců, vytvářejí a používají vlastní přístupy, které jsou ušity na míru konkrétním podmínkám dané společnosti. Stejně tomu je i v případě průzkumu spokojenosti pracovníků společnosti XY. Nebudu se podrobněji věnovat výše zmíněným přístupům, ale krátce představím typologii průzkumů spokojenosti podle toho, zda zjišťují celkovou či dílčí pracovní spokojenost a vysvětlím několik základních pojmů.

Průzkumy spokojenosti lze podle internetového zdroje HR živě (2009) rozdělit na komplexní průzkumy, ad-hoc průzkumy a průzkumy spokojenosti

vnitřních zákazníků. Podrobněji se budu věnovat pouze prvním dvěma. Komplexní průzkumy spokojenosti jsou zaměřeny na získání obrazu celkové situace firmy z pohledu jednotlivých zaměstnanců a bývají rozsáhlejší. U těchto průzkumů je důležitá periodicitu jejich provádění. Nejčastěji jsou sledovány oblasti celkové spokojenosti, firemní strategie a image, kvalita vedení a řízení, sociální klima, pracovní podmínky, komunikace a informovanost, motivace a seberealizace, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jedná se o anonymní, dotazníková šetření, která využívají základní třídící kritéria – věk, pohlaví, doba práce u organizace atd. Hlavním cílem je získání informací o názorech jednotlivých skupin pracovníků v hodnocení sledovaných charakteristik. Z dlouhodobého hlediska jde o to sledovat vývoj trendů v celkové spokojenosti pracovníků. Na základě výsledků je důležité určit ty oblasti, kterým je z hlediska spokojenosti a stability pracovníků třeba věnovat zvýšenou pozornost a formulovat do nich opatření. Cílem navržených opatření bývá v obecné rovině zvýšení produktivity a výkonnosti v podniku prostřednictvím zlepšení kvality pracovního života zaměstnanců. Další možností je využití výsledků průzkumu v personálním marketingu, jako součást prezentace atraktivity organizace pro budoucí potenciální zaměstnance. Ad-hoc průzkumy spokojenosti získávají informace o určité oblasti činnosti ve firmě, o určitém problému atd. Jedná se o jednorázové, specificky zaměřené akce, zjišťující nejčastěji efektivitu zavedených opatření a učiněných změn. Metodicky se jedná o kombinaci standardizovaných rozhovorů a dotazníkového šetření.

Dříve než se budu věnovat nástrojům sběru dat, ráda bych objasnila několik pojmů, které dále v práci v souvislosti s přístupy ke zjišťování spokojenosti používám. Za prvé se jedná o pojmy výzkum, průzkum, šetření. Výzkum můžeme chápat jako dlouhodobou, systematickou činnost, která může mít teoretickou i empirickou povahu. Průzkum představuje část výzkumu, která má empirický charakter a šetření je zcela konkrétní akcí, která se v rámci průzkumu provádí, v podstatě aplikace konkrétního výzkumného nástroje. Za druhé se jedná o pojem kvantitativní výzkumná strategie. Ta počítá s tím, že objekty zkoumání jsou měřitelné, tříditelné a informace o nich mají kvantifikovatelnou podobu.

Kvantitativní přístup se snaží ověřovat hypotézy a postupuje deduktivně. Nejprve tedy formuluje vztahy a poté sbírá data (Reichel, 2009).

5.1 Nástroje sběru dat

Nejčastějším způsobem zjišťování pracovní spokojenosti bývá osobní nebo písemné dotazování, které může být obohaceno o pozorování reakcí lidí ve standardních situacích (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Písemné i osobní dotazování má své výhody i nevýhody. Písemné dotazování je levnější, snadněji se kontroluje, ale je méně spolehlivé, může docházet ke zkreslení především z důvodu nepochopení zadání a většinou je spojeno s nižší návratností. Při osobním dotazování je možné dodatečně vysvětlit otázky, ale nevýhodou je menší otevřenost respondentů, míra zkreslení způsobená přítomností tazatele, větší časová i finanční náročnost. Častěji volenou technikou sběru dat je dotazník. Ve velké míře záleží na velikosti výběrového vzorku a finančních možnostech, které má společnost k dispozici.

„Dotazník je výzkumná technika, jejíž princip spočívá v získávání údajů od respondentů písemnou formou na předloženém formuláři.“ (Kollárik, 1983, s. 43). V praxi je dnes rozšířená online podoba dotazování, kdy je dotazník rozeslán respondentům prostřednictvím e-mailu. Při tvorbě dotazníků je důležité vyjasnění výzkumných záměrů, počáteční uvědomění si, čeho má být prostřednictvím dotazníku dosaženo, na co má dotazník odpovědět a na základě toho pracovat na stavbě dotazníku, podobě a rozložení otázek a možnostech zaznamenávání odpovědí. Otázky, které společnosti nepřinesou novou informaci a nezajišťují relevantní informace pro hypotézy, jsou nepodstatné. Objekty, které jsou předmětem dotazování, vychází v případě průzkumu pracovní spokojenosti, z identifikace faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost. Dotazník může obsahovat uzavřené, otevřené či polouzavřené otázky. U uzavřených otázek respondent vybírá odpověď z předložených alternativ. Polouzavřené otázky obsahují soubor nabízených odpovědí i možnost odpovědět vlastním způsobem. U otevřených otázek je vyžadováno volné vyjádření respondenta. Otázky musí být formulovány

srozumitelně, jednoznačně, nesmí mít sugestivní nádech atd. (Reichel, 2009). Při tvorbě dotazníku je rovněž třeba brát v úvahu možnost výskytu negativních jevů, jako je například odpověď respondentů v souladu se zájmy organizace, odpovědi pod vlivem momentální situace respondenta či odpovědi zkreslené z důvodu neanonymity (Kollárik, 1983). Tyto jevy mohou narušit hodnověrnost a objektivnost výsledků. Absolutně se jich zbavit nedá, ale je třeba snažit se jejich vzniku zabránit, například počátečním informováním respondentů a jejich ujištěním, že dotazování je zcela anonymní (Kollárik, 1983).

Při zjišťování a měření postojů jsou často využívány postojové stupnice, škály. Jedná se o způsob, který zajišťuje určitou objektivnost a zároveň umožňuje kvantitativní zachycení jevu. Škálové otázky mají pevně stanovené možnosti odpovědí a situují člověka na určitý bod této stupnice. K nejčastěji používaným patří podle Štikara a kol. (2000) Metoda stejně se jevících intervalů od Thurstona a Metoda souhrnných odhadů od Likerta. Thurstonova metoda spočívá v sestavení řady výroků, které jsou rovnoměrně rozloženy na postojovém kontinuu. Respondent zaškrtně výrok, který nejvíce vystihuje jeho postoj. Likertova škála obsahuje řadu výroků a respondent je posuzuje prostřednictvím pěti či více-bodové škály.

6 Průzkum pracovní spokojenosti

Empirickou část mé práce tvoří představení kvantitativního průzkumu, jímž byla zjišťována spokojenost pracovníků společnosti XY. Průzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření a lze jej, podle výše zmíněných typů, označit za komplexní průzkum spokojenosti, prováděný periodicky, každý druhý rok. V rámci své práce na personálním oddělení společnosti XY jsem měla možnost podílet se na realizaci průzkumu spokojenosti zaměstnanců. V průběhu přípravné fáze výzkumu jsem se účastnila několika schůzek, jak s kolegy z personálního oddělení, tak se zástupci externí agentury, která pro společnost XY průzkum zajišťovala. Obsah těchto setkání tvořila komunikace stran ohledně výzkumného

problému a jeho konceptualizace³, formulace hypotéz, metodiky průzkumu a dotazníku (podoba a uspořádání otázek) a komunikace v průběhu průzkumu. Byly přijaty menší úpravy, ale z velké části byla metodika i podoba dotazníku převzaty z průzkumů z let 2005 a 2007. Výsledkem těchto setkání bylo vytvoření projektu výzkumné akce.

Krátce se zabývám metodikou průzkumu, především podobou dotazníku, realizací sběru dat a jejich vyhodnocením. Tyto fáze měla ve své kompetenci externí agentura. Podrobněji se věnuji interpretaci dat, neboť na této fázi jsme spolupracovali spolu s kolegy a zástupci externí agentury. Podávám vysvětlení toho, co dané výsledky znamenají, pokouším se je zhodnotit a používám k tomu srovnání s výsledky průzkumů z let 2005 a 2007. Jednotlivá období se shodují jak ve velikosti výběrového souboru, tak v jeho struktuře. Porovnání tří sledovaných období mi umožnilo věnovat se vývoji určitých jevů v čase, působením zavedených opatření uvnitř firmy i vlivem změn vnějšího prostředí. Pro větší přehlednost uvádím grafické zobrazení výsledků průzkumu v podobě příloh (Příloha D: Seznam grafů). Následuje shrnutí zjištěného a ověření hypotéz. Pokouším se určit oblasti, na které by měla společnost primárně zaměřit svoji pozornost, neboť mohou být označeny za „skryté hrozby“ pro společnost. Jen velmi krátce se dotýkám otázky návrhu opatření. Podrobněji bych se tvorbě opatření, jejich implementaci a zhodnocení jejich přínosu, chtěla věnovat ve své další výzkumné činnosti v rozsahu diplomové práce.

V přípravné fázi průzkumu došlo ke stanovení rámcových hypotéz, které mají obecný charakter. Nejvíce se společnost XY zajímala o to, jaký vliv má ekonomická krize na spokojenost a stabilitu zaměstnanců. Na základě toho byla stanovena první hypotéza, která měla být výsledky průzkumu ověřována:

H1: Hospodářská krize jako vnější faktor má vliv na úroveň celkové spokojenosti pracovníků a jejich stabilitu.

³ Konceptuální rámec zkoumání je tvořen dekompozicí, definováním pojmů, úvahami o relevanci proměnných a jejich vztahů, analýzou jejich zkoumatelnosti, měřitelnost atd. (Reichel, 2009)

K formulaci druhé hypotézy došlo ve společnosti v souvislosti s jejím stěhováním do nových prostor.

H2: Stěhování společnosti XY do nových prostor je zaměstnanci vnímáno negativně a panují mezi nimi obavy ze změny pracovního prostředí.

6.1 Metodika a realizace průzkumu

V roce 2009 se „mapování“ spokojenosti zaměstnanců uskutečnilo v rozmezí od 15. do 29. dubna. Provedení průzkumu mělo pro společnost strategický význam, neboť se pohybovala na trhu, který ovlivňovala hospodářská krize a rovněž se část společnosti (více jak 1 300 zaměstnanců) připravovala na stěhování do nových prostor. Průzkum spokojenosti byl již třetím průzkumem, který společnost XY realizovala za pomoci externího dodavatele. Jeho role spočívala především v kompletním zajištění fáze dotazování a zpracování dat. Využití služeb externího dodavatele zvolila společnost XY z důvodu zajištění potřebného interního odstupu, otevřenosti respondentů, zachování anonymity, autentičnosti údajů a především důvěryhodnosti. Obecně z realizací průzkumů spokojenosti vyplývá, že otevřenost respondentů je k externímu tazateli větší, než v případě, že je průzkum zajišťován interními silami.

K získání dat byla zvolena metoda on-line dotazování. E-mailová zpráva, která byla rozeslána zaměstnancům, obsahovala krátké objasnění účelu prováděného průzkumu spokojenosti, návod jak při práci s dotazníkem postupovat a poděkování. E-mail obsahoval také heslo, jedinečné pro každé pracovníka a internetovou adresu, na níž byl standardizovaný dotazník umístěn. Takto bylo zajištěno, že respondenti mohli dotazník nerušeně vyplnit kdykoliv a kdekoliv (v práci i mimo práci). Podmínkou byla pouze možnost přístupu k internetu. Úvod, v našem případě úvodní e-mail, je u písemného dotazování velmi důležitý. Respondenti se z něj dozvídají všechny podstatné informace a jeho role má zásadní význam také v navázání vztahu

s probandy a získání jejich ochoty podílet se na průzkumu (Příloha B: E-mail 1: Průvodní e-mail k průzkumu spokojenosti společnosti XY).

Dotazník pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti XY obsahoval celkem 41 uzavřených výroků plus 4 otevřené otázky, v nichž mohli respondenti vyjádřit své názory a postoje (Příloha C: Dotazník průzkumu spokojenosti společnosti XY). Na závěr dotazníku byly zařazeny otázky zjišťující 5 sociodemografických údajů, které tvořil věk; pohlaví; doba ve firmě; divize, ve které pracovník pracuje; pracovní pozice (zaměstnanec, vedoucí zaměstnanec). Tyto „identifikační údaje“ umožnily třídění získaných dat, aniž by narušily anonymitu respondentů. Více se rozložení odpovědí podle těchto údajů nebude věnovat. Pro všechny zaměstnance byl dotazník identický. Míra, ve které zaměstnanec souhlasí/nesouhlasí s jednotlivými položkami, byla zjišťována pomocí sedmibodové škály. Respondenti měli možnost volby mezi hodnotami od „zcela souhlasím“ k „naprosto nesouhlasím“. Hodnoty mezi těmito krajními extrémy zaplňují jejich oslabené podoby – spíše souhlasím, souhlasím atd. Samostatnou hodnotu tvořila odpověď nevím. Okruhy výroků, které byly v průzkumu sledovány, tvoří: Image společnosti XY; Spokojenost s prací a motivace; Odměňování a benefity; Vzdělávání a rozvoj; Management; Komunikace a informovanost; Pracovní prostředí; Zákazníci; Sociální klima; Budoucnost ve firmě; Celková spokojenost.

Dotazníky byly rozeslány celkem 1 318 osobám. Vyplnění dotazníků bylo zcela dobrovolné se čtrnáctidenní lhůtou na odevzdání. V průběhu sběru dat probíhalo neustálé monitorování počtu odpovědí. Největší zájem o vyplnění dotazníku byl v průběhu prvního dne, kdy byla zaznamenána největší návratnost (51 %). Mnoho respondentů vyplnilo dotazníky též v průběhu druhého a třetího dne (10 % a 7 %). Poté návratnost stagnovala a výrazně vzrostla až den před ukončením sběru dat (7 %). Tento nárůst míry návratnosti v posledních dnech průzkumu způsobilo rozeslání e-mailu s prosbou o zapojení se do průzkumu a vyplnění dotazníku. Celková návratnost činila na konci průzkumu 83 %. Toto procento představuje 1 088 zaměstnanců z celkového počtu 1 318 osob. V porovnání s průzkumy let 2005 a 2007 přesáhla úroveň návratnosti výrazně obvyklou míru

návratnosti ve společnosti XY. Tento výsledek rovněž výrazně přesahuje obvyklou míru návratnosti v zaměstnaneckých průzkumech s využitím on-line metody sběru dat, která bývá přibližně 60 % (Příloha D, Graf 2: Návratnost dotazníků průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti XY).

Sebraná data byla analyzována podle jednotlivých okruhů v dotazníku. Za hodnotu sloužící pro porovnání spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými oblastmi a výroky v dotazníku byla zvolena celková spokojenost zaměstnanců (odpověď na otázku „Celkově jsem v současné práci spokojen/a“). Získaná hodnocení byla přepočtena na tzv. indexovou míru, která představuje škálu 0-100. Hodnota indexu představuje průměrnou míru souhlasu s konkrétním výrokiem vyjádřenou procentuálně. Pokud je tedy průměrná míra spokojenosti pracovníků společnosti XY například 78,49 %, znamená to, že ze 78,49 % jsou zaměstnanci spokojeni a nespokojenost představuje 22 %. Na stupnici 1-7 představuje tuto míru spokojenosti číslo 2,29. Hodnoty na stupnici 1-7 se přenáší na škálu 0-100 %. Spokojenost pracovníků na této stupnici získáme pomocí vzorce $((7 - x) * 100 : 6)$, kde x je průměrná hodnota spokojenosti na škále 1-7. Výpočet potvrzuje, že čím více se blíží průměrná hodnota otázky v dotazníku jedné (zcela souhlasím), tím více se spokojenost s otázkou blíží 100 %.

Odpovědi na otevřené otázky byly utříděny a zařazeny do vytvořených kategorií podle vzájemné příbuznosti a podobnosti hesel. Obecně otevřené otázky představují příležitost vyjádřit se k tématům, pro které v dotazníku nebyl prostor a organizace se jejich prostřednictvím může dozvědět podrobnější informace. V průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti XY ale plnily otevřené otázky hlavně funkci motivační.

Fáze následující zahrnovala interpretaci získaných výsledků, zmapování současného stavu. Tato fáze již nebyla pouze v kompetenci externí agentury, ale podíleli se na ní i interní zaměstnanci společnosti XY. Byla vytvořena pětičlenná skupina (3 interní pracovníci a 2 zástupci externí agentury), jejímž úkolem bylo do 14 dnů projít výsledky průzkumu, zhodnotit je, stanovit prioritní oblasti a pokusit se

navrhnout do těchto oblastí opatření, která bylo třeba zavést do praxe v co nejbližší době. Skupina stanovila kritérium návrhu opatření do jednotlivých oblastí, kterým bylo zvýšení celkové spokojenosti pracovníků o 15 % v dalším období. Interpretaci a zhodnocení výsledků se věnuji v následující kapitole.

Zásadní význam má zpětná vazba poskytovaná respondentům. Nejen že motivuje zaměstnance k zapojení se do dalších průzkumů, k další spolupráci, ale posiluje jejich stabilitu a oddanost, neboť pracovníci získávají pocit, že společnost o ně neustále projevuje zájem. Zásadní je zaměstnance informovat o získaných výsledcích a rovněž jim poskytnout možnost spolupodílet se na návrhu opatření (Příloha B, E-mail 2: E-mail zaměstnancům s výsledky průzkumu spokojenosti společnosti XY).

6.2 Interpretace a zhodnocení výsledků průzkumu

Dále se zaměřuji na interpretaci a zhodnocení výsledků průzkumu spokojenosti. Jako první uvádím výsledky celkové spokojenosti pracovníků společnosti XY, neboť jak bylo výše řečeno, hodnota celkové spokojenosti se stala hodnotou, podle níž byla porovnávána spokojenost pracovníků s dílčími oblastmi. Dále procházím výsledky průzkumu postupně podle toho, jak byly uspořádány dotazované oblasti v dotazníku. Jednotlivé výroky dotazovaných oblastí jsou součástí přílohy C, v níž je uvedena podoba dotazníku pracovní spokojenosti společnosti XY. Analyzuji a hodnotím výsledky konkrétních oblastí. Pro přehlednější srovnání využívám grafické znázornění a porovnávám výsledky průzkumu z roku 2009 s výsledky z let 2005 a 2007 (Příloha D: Seznam grafů). Díky tomu je možné lépe pozorovat, ve kterých oblastech došlo k nárůstu, poklesu spokojenosti a ve kterých oblastech se spokojenost drží na stále stejné nebo podobné úrovni. Na základě znalosti několika zavedených opatření z let 2005 a 2007 mohu zhodnotit, jak tato opatření ovlivnila úroveň spokojenosti celkové i dílčí. Samozřejmě je třeba brát na vědomí účinek dalších vlivů, jako například celková situace na trhu a z ní vyplývající situace na trhu práce, situace uvnitř firmy atd. Fáze analyzování výsledků, jejich

zhodnocení a zpracování, má zásadní význam pro správné určení prioritních oblastí, navržení a nastavení opatření.

Celková spokojenost

V roce 2009 dosáhla hodnota celkové spokojenosti 78 %. Oproti roku 2007 celková spokojenost pracovníků vzrostla o 7,3 % a byla nejvyšší za celé sledované období (Příloha D, Graf 2: Celková spokojenost).

Image společnosti XY

Oproti roku 2007 došlo ve všech výrocích k nárůstu spokojenosti (Příloha D, Graf 3: Image společnosti). Ve srovnání s rokem 2005 došlo k nárůstu spokojenosti pouze s prvními dvěma výroky. Souhlas s výrokem „Společnost XY bych doporučil/a svým přátelům jako zaměstnavatele“ je také vysoký (73,3 %), ale nedosahuje úrovně celkové spokojenosti a v roce 2005 byl lépe hodnocen. Zaměstnanci společnosti XY jsou přesvědčeni o tom, že jejich společnost je stabilní společností a že je lídrem ve svém oboru. Průměrná míra souhlasu se pohybuje kolem 81,3 %. Ve všech třech letech, kdy byl průzkum realizován, je nejhůře hodnocený výrok „Společnost XY se stále mění k lepšímu“, průměrně 62,7 %. I přesto je možné v roce 2009 zaznamenat nepatrný nárůst spokojenosti s tímto výrokem. Lze konstatovat, že celkově s oblastí Image společnosti XY převládá spokojenost. Výrok, který může být označen za prioritu, a na který by se měla společnost XY více zaměřit, je výrok „Společnost XY se stále mění k lepšímu.“

Spokojenost s prací a motivace

Hodnocení všech otázek okruhu Spokojenost s prací a motivace se pohybuje těsně u hranice celkové spokojenosti (Příloha D, Graf 4: Spokojenost s prací a motivace). U většiny výroků je vysoký podíl respondentů, kteří jsou velmi spokojeni (75 % a více). Zaměstnanci společnosti XY jsou hrdí na to, že pracují pro tuto společnost. Průměrná míra souhlasu je 79,3 %, což je o 4 % více než v roce 2007. Prakticky ve stejné míře zaměstnanci deklarovali, že mají jasně stanovené cíle

(průměrná míra souhlasu 78,9 %). Tyto dva výroky se pohybují nad úrovní celkové spokojenosti. Úrovní celkové spokojenosti se rovněž blíží výrok „Jsem spokojen/a se smysluplností a významem své práce“ (77 %). Poslední dva výroky jsou taktéž hodnoceny pozitivně, ale nedosahují úrovně celkové spokojenosti. Lze konstatovat, že téměř u všech výroků došlo k nárůstu spokojenosti ve srovnání s předešlými roky 2005 a 2007. Pouze u výroku „Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro společnost XY“ došlo oproti roku 2005 k nepatrnému poklesu spokojenosti (o 1 %).

Spokojenost s prací a motivace je poměrně stabilní oblastí a rozdíly mezi jednotlivými roky nejsou tak markantní. Společnost XY se snaží zakomponovat co nejvíce prvků obohacování práce do pracovní činnosti, využívat motivačních faktorů a posílit tak spokojenost a motivaci svých pracovníků. Společnost XY také přistupuje k tvorbě pracovních míst s vědomím, že pro naši kulturu je velmi důležité, zda práce, kterou vykonáváme, je pestrá a naplňuje nás, a zda má naše každodenní práce nějaký smysl či hmatatelné výsledky.

Odměňování a benefity

Téměř všechny položky okruhu Odměňování a benefity leží výrazně pod hranicí celkové spokojenosti. Odměňování bývá zaměstnanci společnosti XY standardně nejhůře hodnocenou oblastí. Dokazují to výsledky všech sledovaných období (Příloha D, Graf 5: Odměňování a benefity). Konkrétně je z této skupiny nejhůře hodnoceno srovnání výše platu s obdobnými společnostmi v regionu (průměrná míra souhlasu je 50 %). Průměrná míra souhlasu s celkovým finančním ohodnocením je 61,6 %. Dlouhodobě jsou zaměstnanci nejlépe hodnoceny nabízené zaměstnanecké benefity (průměrná míra souhlasu je 75,9 %). Ve srovnání s předešlými roky došlo v roce 2009 k nárůstu spokojenosti u všech výroků a spokojenost s oblastí Odměňování a benefity byla nejvyšší za všechna tři sledovaná období. Ani přes tento fakt nepřesahuje spokojenost s odměňováním úroveň celkové spokojenosti.

Mezi roky 2005 a 2007 lze pozorovat největší nárůst spokojenosti s poskytováním zaměstnaneckých výhod. Je tomu tak proto, že po průzkumu v roce 2005 byl, jako jedno z opatření, zaveden nový systém poskytování benefitů ve firmě, tzv. cafeteria systém. V dalších letech byl tento systém postupně vylepšován a byly přidávány nové zaměstnanecké výhody. Mezi roky 2007 a 2009 nedošlo v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod k žádným větším změnám. Rovněž nedošlo ke změně v úrovni odměňování pracovníků společnosti XY. I nadále má podstatný význam to, aby společnost XY rozlišovala mezi tím, co je poskytováno a tím, co zaměstnanci opravdu chtějí. Důležitým nástrojem jsou pravidelné průzkumy v oblasti zaměstnaneckých výhod, v nichž pracovníci mohou vyjádřit své názory a přání.

Na tomto místě bych si dovolila malou poznámku. Ve společnosti XY je uplatňováno výkonové odměňování. Dle mého názoru největší úskalí, které souvisí se systémem individuálního odměňování podle výkonnosti, spočívá v tom, že odrazuje pracovníky od vzájemného sdílení informací a zkušeností a podporuje vznik rivality mezi nimi. V případě, že s výkonovým odměňováním není správně zacházeno (především ze strany managementu), může dojít k tomu, že si pracovníci nedostatečně spojují možnost nárůstu platu ve vztahu ke zvýšení pracovního výkonu. I toto může být příčinou nespokojenosti pracovníků s výrokem „Svým výkonem mohu ovlivnit výši svého platu (vyšší a lepší výkon = vyšší plat).“

Vzdělávání a rozvoj

Celkově lze spokojenost s oblastí vzdělávání a rozvoje hodnotit podobně jako spokojenost s oblastí odměňování a benefitů. Jedná se o oblast, která se standardně pohybuje pod úrovní celkové spokojenosti (Příloha D, Graf 6: Vzdělávání a rozvoj). Jediným výrokem, u kterého došlo k nepatrnému nárůstu spokojenosti oproti předešlým obdobím, je výrok „Ve společnosti XY je dostatek pracovních příležitostí pro to, abych mohl/a budovat svoji kariéru.“ I přes tento nárůst je daný výrok nejhůře hodnoceným výrokem v oblasti vzdělávání a rozvoje (míra souhlasu je 63 %). Informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje a vnímání jejich podpory ze strany managementu se pohybuje pod hranicí celkové spokojenosti. Oproti roku 2007

došlo u těchto výroků k poklesu spokojenosti. Oblast vzdělávání a rozvoje musí být rozhodně označena za prioritní a musí pro ni být navržena nová opatření, neboť představuje skryté riziko pro společnost XY. Posílení spokojenosti pracovníků s touto oblastí by mohlo vést k nárůstu celkové spokojenosti i motivovanosti pracovníků. Přes všechna doposud zavedená opatření, například elektronický systém přihlašování na kurzy, volba libovolné jazykové školy, propracovanější adaptační program, vyšší finanční příspěvek na jazykové vzdělávání, se situace nijak výrazně nezlepšila.

Management

Veškeré výroky v oblasti Managementu jsou hodnoceny nad úrovní celkové spokojenosti, konkrétně nad 80% hladinou průměrné hodnoty souhlasu (Příloha D, Graf 7: Management). Nejlépe hodnotí zaměstnanci ochotu nadřízených věnovat jim dostatek času (85 %) a důvěru mezi sebou a nadřízenými (84,3 %). Ve srovnání s předešlými roky lze konstatovat, že v některých oblastech došlo k nárůstu spokojenosti a v některých k poklesu, ale vždy byl tento posun nepatrný a dlouhodobě se oblast Managementu pohybuje nad úrovní celkové spokojenosti.

Komunikace a informovanost

V roce 2009 došlo oproti předešlým rokům u všech výroků k nárůstu spokojenosti (Příloha D, Graf 8: Komunikace a informovanost), ale i přes tento nárůst jsou všechny výroky v oblasti Komunikace a informovanost dlouhodobě hodnoceny pod úrovní celkové spokojenosti. Největší míra souhlasu panovala s výrokiem týkajícím se komunikace a informovanosti v příslušné divizi/centrálním oddělení (68,2 %). Dále se zaměstnanci cítí být dobře informováni o strategii (průměrná míra souhlasu je 66,3 %). Nejhůře hodnocenou položkou je rychlost procesu rozhodování. Zaměstnanci zde vyjádřili jen o málo více než poloviční průměrnou hodnotu souhlasu (56 %). Stejně jako oblast Vzdělávání a rozvoje i oblast Komunikace a informovanosti je skrytým rizikem pro společnost XY. Musí být

označena za prioritní a musí pro ni být navržena opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti s touto oblastí a následně i nárůstu celkové spokojenosti.

Na spokojenost pracovníků s celkovou komunikací a informovaností v podniku působí řada faktorů. Příkladem je úzký vztah komunikace se sociálními vztahy na pracovišti. Ve stále větší míře se upřednostňuje komunikace zprostředkovaná před komunikací tváří v tvář. Zprostředkované podoby komunikace jsou sice zaváděny pro urychlení firemních procesů, ušetření nákladů, ale mohou mít za následek nedostatečný sociální kontakt mezi lidmi, špatné sociální vztahy na pracovišti a nedostatek individuálního přístupu mezi manažery, jejich podřízenými a následnou nespokojenost pracovníků.

Pracovní prostředí

Celkové pracovní podmínky pro výkon práce jsou dlouhodobě hodnoceny velice pozitivně (Příloha D, Graf 9: Pracovní prostředí). Průměrná míra souhlasu dosáhla v roce 2009, 83,1 %. I přesto, že toto procento představuje mírný pokles oproti předešlým rokům, lze konstatovat, že spokojenost s pracovními podmínkami, pracovním prostředím je velická. Stěhování společnosti XY do nových prostor je však hodnoceno výrazně hůře (průměrná míra souhlasu je 55 %). Tento výsledek je ale pochopitelný, uvědomíme-li si, že obecně panuje mezi lidmi odpor ke změnám.

Zákazníci

Téměř všechny položky okruhu Zákazníci hodnotili zaměstnanci nad úrovní celkové spokojenosti (Příloha D, Graf 10: Zákazníci). Nejlépe byl ohodnocen výrok „V naší divizi /CD děláme všechno pro to, abychom dodali našim zákazníkům nejlepší kvalitu.“ Průměrná hodnota souhlasu s tímto výrokem činí 88,9 %. Výjimku, mezi jinak vysoko hodnocenými položkami, tvoří položka „Před našimi zákazníky vystupujeme jednotně - jako jedna společnost“ (průměrná míra souhlasu je 72 %). V porovnání s roky 2005 a 2007 došlo k nárůstu spokojenosti u všech výroků a u některých se postupně spokojenost zvýšila až o 12 %.

Sociální klima

Spokojenost s výroky v této oblasti je značně rozmanitá (Příloha D, Graf 11: Sociální klima). Hodnota indexu souhlasu týkající se pracovní atmosféry dosáhla 81,5 %, což je více než index celkové spokojenosti. Oproti rokům 2005 a 2007 taktéž spokojenost s tímto výrokem vzrostla. V ostatních dvou kategoriích bylo zaznamenáno nižší hodnocení. Nejhůře byla hodnocena spravedlnost firmy v rovné distribuci příležitostí a možností rozvoje zaměstnanců, kde průměrná hodnota souhlasu s příslušným výrokiem dosáhla 62,8 %. Podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců ze strany společnosti XY byla hodnocena mírně pod úrovní celkové spokojenosti (průměrná míra souhlasu je 73 %).

Na tuto oblast by měla společnost XY stále soustředit svoji pozornost a snažit se ji posílit, neboť změní-li se klima uvnitř organizace pozitivním směrem, dojde k nárůstu spokojenosti pracovníků i jejich ochoty a motivace pro firmu pracovat. Při tvorbě opatření pro zvýšení spokojenosti jsme se na tuto oblast podrobněji zaměřili a vycházeli jsme ze současných trendů, kterými jsou například sdílení pracovních míst, distanční práce a tvorba firemních školek.

Budoucnost ve firmě

Index souhlasu s tím, že pracovníci chtějí nadále ve společnosti XY pracovat, má hodnotu 86 % (Příloha D, Graf 12: budoucnost ve firmě). Oproti roku 2007 se jedná o posun k lepšímu o 7 % a oproti roku 2005 můžeme hovořit o nepatrném zhoršení. Položka „Svou budoucnost ve společnosti XY vidím jako perspektivní“ dosáhla hladiny celkové spokojenosti. Tento výrok je oproti předešlým dvěma sledovaným obdobím hodnocen lépe.

6.3 Výsledná zjištění a ověření hypotéz

Mezi oblastí, v nichž všechny položky leží dlouhodobě výrazně pod hranicí celkové spokojenosti, patří Komunikace a informovanost, Vzdělávání a rozvoj

a oblast Odměňování a benefitů. Tyto oblasti byly označeny za priority a možná rizika pro společnost XY. Mezi oblastmi, které se dlouhodobě vyznačují nejvyšší mírou spokojenosti, patří Management, Pracovní prostředí, Moje budoucnost ve firmě a Zákazníci. Přesto, že se tyto oblasti vyznačují vysokou spokojeností, je potřeba je neustále posilovat a záměrně ovlivňovat pozitivním směrem. Oblasti jako Image společnosti XY, Spokojenost s prací a motivace, Sociální klima, jsou oblasti, se kterými jsou pracovníci spíše spokojeni, ale konkrétní míra spokojenosti nepřesahuje v sledovaném období celkovou míru. Právě v těchto oblastech jsou skryté příležitosti, jak ovlivnit spokojenost pracovníků pozitivním směrem. Proto jsme se při tvorbě opatření, která by měla zvýšit celkovou spokojenost pracovníků o 15 %, na tyto oblasti více zaměřili.

Výše interpretované výsledky potvrzují první rámcovou hypotézu (H1), že v důsledku působení hospodářské krize, jakožto vnějšího faktoru, došlo k celkovému nárůstu spokojenosti zaměstnanců společnosti XY a posílení jejich stability. Došlo spíše k utužení vztahu pracovníků ke společnosti, rovněž k posunu práce pro ni směrem nahoru na hodnotovém žebříčku zaměstnanců. Tato tvrzení lze podpořit některými výsledky vycházejícími z průzkumu. Ve většině oblastí došlo k pozitivnímu posunu. Dokonce i spokojenost s oblastí Odměňování a benefitů narostla zhruba o 9,5 %. Tato změna je způsobena především tím, že zaměstnanci kvůli krizi zastávají jiný pohled na danou oblast ze strachu o propouštění a celkové snižování nákladů. Stejně tak vzrostla spokojenost s oblastí Budoucnost ve firmě a celkově stoupla i hrdost pracovníků na práci pro společnost XY, což dokládají výroky typu „Chci ve společnosti nadále pracovat“; „Svou budoucnost ve firmě vidím jako perspektivní“ atd. Lze konstatovat, že hospodářská krize a její důsledky, zejména na trhu práce a pracovní síly, jsou jedny z faktorů, které výrazně ovlivnily posun celkové spokojenosti.

Vedle působení tohoto vnějšího faktoru, přispívají k nárůstu spokojenosti také některé vnitřní aktivity realizované společností XY. Je podstatné si uvědomit, že výsledky průzkumu spokojenosti z roku 2009 mohou být vlivem krize částečně zkreslené a v okamžiku, kdy dojde ke zlepšení situace na trhu i celkové ekonomické

situace, může nastat změna v hodnocení jednotlivých oblastí i změna v celkové míře spokojenosti. Z toho důvodu je potřeba zaměřit se na problémové oblasti a zavést do nich nová opatření či poupravit opatření stávající a rovněž podpořit oblasti s vysokou mírou spokojenosti.

Druhou hypotézu (H2) není možné jednoznačně potvrdit ani vyvrátit, neboť výsledná míra souhlasu zaměstnanců s výrokem „Stěhování společnosti do nových prostor vnímám pozitivně“ činí 55 %. Hodnota jen o něco málo větší než je poloviční průměrná hodnota souhlasu dokazuje, že stěhování, jakožto podstatná změna pracovního prostředí, je zaměstnanci společnosti vnímáno pozitivně i negativně. Vzhledem k celkové míře spokojenosti působí výsledek neuspokojivě a dle mého názoru jej způsobila především nedostatečná informovanost některých skupin zaměstnanců. Společnost nedostatečně připravila informační kampaň, stejně tak nepřicházela ani velká podpora ze strany managementu. To, jestli mezi zaměstnanci převažují obavy ze stěhování a jaké, jsme se snažili ověřit prostřednictvím otevřené otázky: „Co pro Vás osobně znamená stěhování společnosti XY do nových prostor?“ Z 1 309 osob, které se k této otevřené otázce vyjádřily, odpověděla více jak polovina, že pro ně změna lokality představuje delší či zhoršenou cestu do práce, častá byla taktéž obava z práce v open space. Zbytek odpovídal většinou tak, že se jich stěhování netýká, neboť pracují v terénu, u zákazníka nebo, že nová lokalita bude blíže jejich bydlišti. Jak je patrné, v organizaci panují v souvislosti se stěhováním, rozporuplné pocity i názory. Doporučením je zvýšení informovanosti zaměstnanců a především získání managementu firmy „pro věc.“ Ve společnosti musí převážit pro změnové síly nad silami odporu.

Dle mého názoru by komplexní, celofiremní průzkum spokojenosti měla společnost XY doplnit o průzkumy zaměřené na dílčí oblasti, které z průzkumu vzešly jako ty s nejnižší mírou spokojenosti. Příkladem je například provedení komunikačního auditu. Bohužel k takovým průzkumům nedošlo ani v jednom ze sledovaných období. Domnívám se, že jakkoliv se jedná o nákladnou záležitost, určitě by organizaci přinesla zajímavé poznatky, které by podpořily výsledky celofiremního průzkumu spokojenosti.

7 Závěr

Ve své práci věnuji pozornost fenoménům, s nimiž je možné setkat se v každodenní pracovní činnosti. Jsou jimi pracovní motivace a spokojenost. Oba přístupy k problematice (teoretický a empirický) mě velmi obohatily a byly pro mě velkým přínosem. Přesto, že se jedná o téma často zpracovávané, je možné zaujmout k jeho zpracování odlišný postoj a přístup a přijít s vlastním pohledem na věc.

Teoretická východiska práce tvoří obecné poznatky o motivaci člověka a pracovní spokojenosti. Zásadní význam má kapitola, v níž se pokouším vymezit vzájemný vztah mezi pracovní motivací a spokojeností a jejich účinek na konkrétní projevy pracovního chování, kterými jsou stabilita a výkon. Jak zmiňuji, pochopení vztahu mezi motivací a spokojeností je značně problematické, stejně tak pochopení vztahu mezi spokojeností, výkonem, stabilitou. Názory na tuto problematiku se liší, ale důležité je, že do těchto vztahů vstupují některé proměnné, například osobnost člověka, které je ovlivňují. Tento fakt musí být brán v potaz při každodenní práci s lidmi i při zjišťování pracovní spokojenosti.

V empirické části naplňuji cíl práce, kterým je představení konkrétního průzkumu spokojenosti realizovaného společností XY v roce 2009. Možnost podílet se na realizaci průzkumu považuji za velikou příležitost, díky níž jsem získala nové zkušenosti, které snad budu moci využít, například při realizaci dalšího průzkumu spokojenosti zaměstnanců v roce 2011. Výsledky průzkumu dokázaly, že významným faktorem, ovlivňujícím pracovní spokojenost a následně stabilitu pracovníků, může být aktuální situace na trhu práce. V roce 2009 nejvíce ovlivňovala trh hospodářská krize, jejíž vliv na smýšlení a postoje pracovníků společnosti XY nečekaně ovlivnil výsledky průzkumu spokojenosti. Zvýšila se spokojenost, posílila se stabilita i ochota lidí pracovat pro společnost XY. Lidé jsou v nejisté době více spokojeni s tím, co mají a soustředí se na udržení stávajícího stavu.

Ve své práci jsem se jen nepatrně dotkla fáze návrhu a zavedení opatření. Tomuto tématu doplněnému o implementaci a zhodnocení opatření s odstupem času

bych se ráda věnovala ve své další výzkumné činnosti v rozsahu diplomové práce. Časové hledisko je velmi důležitý faktor, neboť zavedená opatření mohou předpokládaný efekt přinést až po určité době. Rovněž budu moct efekt, který opatření přinesou, zhodnotit na základě výsledků dalšího průzkumu spokojenosti, jehož realizace je plánována na rok 2011.

8 Soupis bibliografických citací

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- CLARK, Andrew. Job satisfaction and gender : Why are women so happy at work?. *Labour Economics* [online]. 1997, vol. 4 [cit. 2010-02-13], s. 341-372. Dostupný z WWW: <<http://www.sciencedirect.com>>.
- DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DONNELLY H., James, GIBSON L., James, IVANCEVICH M., John. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- JUDGE A., Timothy, et al. Personality and job satisfaction : The mediating role of job characteristics.. *Journal of Applied Psychology* [online]. 2000, vol. 85 [cit. 2010-02-14], s. 237-249. Dostupný z WWW:

<<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2000-15247-007&CFID=6084148&CFTOKEN=37423585>>.

- JUROVSKÝ, Anton. *Spokojenosť s prácou a jej činitele*. 1. vyd. Bratislava : ALFA, 1971. 214 s.
- JUROVSKÝ, Anton. *Osobnosť človeka pri práci*. 1. vyd. Bratislava : ROH, 1980. 231 s.
- KOLLÁRIK, Teodor. *Človek v sociálnom systéme práce*. 1. vyd. Bratislava : ROH, 1983. 214 s.
- KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojenosť v práci*. Bratislava : 1986.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KREITNER, Robert, KINICKI, Angelo. *Organizational behavior*. 1st ed. Boston : Irwin, 1989. 676 s. ISBN 0-256-03512-1.
- KUREL, Václav. *Cafeteria zvyšuje motivaci* [online]. 2008 [cit. 2010-02-16]. Dostupný z WWW: <http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci>.
- MIČKOVÁ, Ilona. *Závěrečná zpráva z Komunikačního auditu : Komunikační strategie firmy XYZ. Mp poradenství* [online]. 2008 [cit. 2009-12-28], s. 1-8. Dostupný z WWW: <<http://www.mp-poradenstvi.cz/>>.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností*. 1. vyd. Praha : Aspi, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha : Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- POJEROVÁ, Šárka. *Proč a jak dělat průzkumy spokojenosti zaměstnanců. Marketing & Media* [online]. 2007 [cit. 2009-12-10]. Dostupný z WWW:

http://mam.ihned.cz/c4-10102310-21466310-103000_d-proc-a-jak-delat-pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu>.

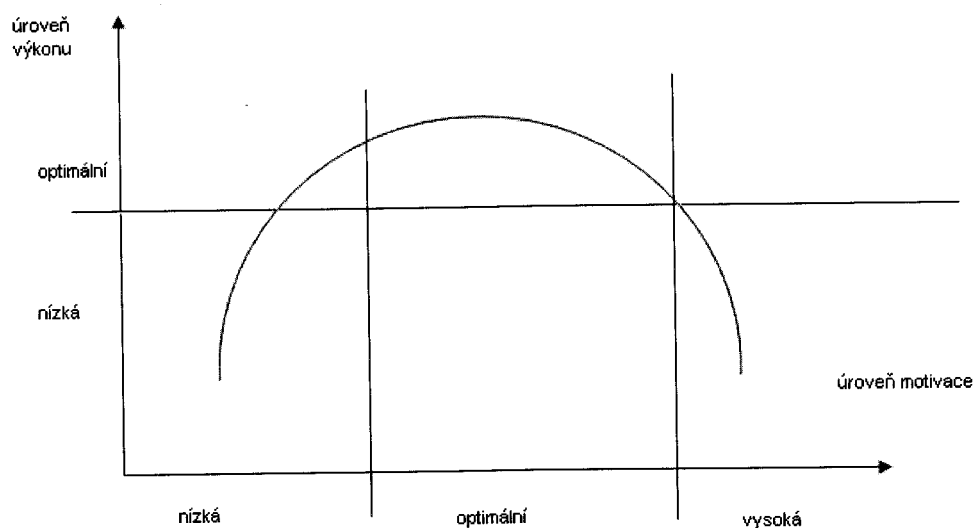
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.
- PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha : VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- Průzkumy spokojenosti zaměstnanců. *HR živě* [online]. 2009 [cit. 2009-12-08]. Dostupný z WWW: <www.hrzive.cz/data/psychologie_v.../pruzkumy_spokojenosti.ppt>.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- REZLEROVÁ, Jaroslava. Kdo je generace Y. *Jobs.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://osobnosti.jobs.cz/hr-a-kariera/rezlerov-ajaroslava>>.
- RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovní činnosti*. 1. vyd. Praha : VŠE, 1995. 134 s. ISBN 80-7079-626-X.
- RYMEŠ, Milan. Osobnost a práce. In ŠTIKAR Jiří a kol., Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1996. s. 82 - 122. ISBN 80-7184-091-2.
- RYMEŠ, Milan. Osobnost a práce. In ŠTIKAR Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. s. 89-134. ISBN 80-246-0448-5.
- SAPRU, K., Radharkrisham. *Administrative Theories and Management thought* [online]. 2nd ed. New Delhi : Prentice-Hall of India Private limited, 2008. [cit. 2009-12-10]. A critical evaluation, s. 227. Dostupné z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=x8BINKzfkqsC&printsec=frontcover&dq=Administrative+Theories+and+Management+Thought&cd=1#v=onepage&q=&f=false>>.
- ŠAROCH, W., Adrian. *Produktivita práce, pracnost* [online]. 2002. [cit. 2009-12-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.seminarky.cz/Produktivita-prace-pracnost-2836>>.

- ŠÍPOŠ, Ivan, KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava : ROH, 1975. 153 s.
- ŠTIKAR, Jiří a kol. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2000. 188 s. ISBN 80-246-0048-X.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- TYSON, Shaun, JACKSON, Tony. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4.
- Interní zdroje společnosti XY. Závěrečná zpráva průzkumu spokojenosti zaměstnanců 2009.

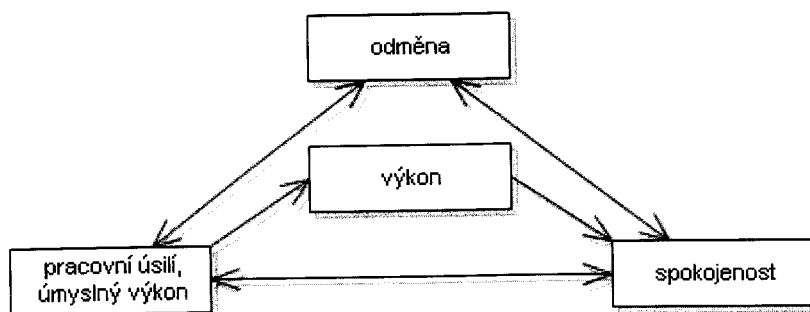
9 Přílohy

Příloha A: Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah motivace a výkonu – Yerkes–Dodsonův model (Pauknerová a kol., 2006, s. 93)



Obrázek 2 Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem (Nakonečný, 2005, s. 114.)



Příloha B: E-maily použité v průzkumu spokojenosti pracovníků

E-mail 1 Průvodní e-mail k průzkumu spokojenosti společnosti XY (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)

Průzkum spokojenosti zaměstnanců 2009

Vážená kolegyně, vážený kolego,

rádi bychom Vás požádali o vyplnění dotazníku průzkumu spokojenosti zaměstnanců. V tomto průzkumu máte možnost vyjádřit svůj názor v oblastech jako je informovanost, odměňování, vzdělávání, způsob řízení, pracovní prostředí a další.

Využijte tuto šanci a odpovězte otevřeně a upřímně. Odpověď každého zaměstnance je velmi důležitá. O výsledcích průzkumu budete informováni. Stanou se základem a impulsem pro zlepšování situace v oblastech, které sami identifikujete.

Dotazník je anonymní a zodpovězení otázek Vám zabere přibližně 20 minut. Z důvodu zajištění anonymity Vašich odpovědí je realizace průzkumu svěřena externím společností.

V průběhu vyplňování budete v dolní části obrazovky moci sledovat, jak velká část dotazníku ještě zbývá k vyplnění.

Jednotlivé výroky v dotazníku budete hodnotit kliknutím myši do příslušné části hodnotící škály (1 - zcela souhlasím až 7 - naprosto nesouhlasím). Pouze v případě otevřených otázek budete vyzváni k vepsání vlastního textu.

V dotazníku se nelze vracet zpět k již vyplněným otázkám. Pokud z časových důvodů budete muset vyplňování přerušit, můžete po vložení Vašeho hesla na stejné

webové adrese pokračovat od místa, na kterém jste při předchozím přihlášení skončil/a.

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku.

Pro vstup použijte heslo, které jste obdržel/a do Vaší e-mailové schránky.

E-mail 2 E-mail zaměstnancům s výsledky průzkumu spokojenosti společnosti XY (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)

Vážená kolegyně, Vážený kolego,

rádi bychom vám poděkovali za Vaši účast v průzkumu spokojenosti zaměstnanců 2009.

Celková návratnost dotazníků, kterou jste měli možnost průběžně sledovat, dosáhla 83 %. Průzkumu se zúčastnilo celkem 1 088 zaměstnanců z 1 318 oslovených.

Velmi si ceníme Vaší otevřenosti a jsme potěšeni, že jste vyjádřili svůj názor a rozhodli se tak participovat na definici následných opatření.

Jsme rádi, že můžeme říci, že celková spokojenost v letošním roce vzrostla o téměř sedm procent na 77,6 %. Je pro nás potěšující, že 86 % zaměstnanců se vyjádřilo, že chtějí pro společnost XY nadále pracovat.

Kromě celkové spokojenosti byla měřena i spokojenost v dílčích oblastech:

1. Image společnosti XY
2. Práce a motivace
3. Odměňování a benefity
4. Vzdělávání a rozvoj
5. Management
6. Komunikace a informovanost
7. Pracovní prostředí
8. Zákazníci
9. Sociální klima
10. Budoucnost ve firmě.

Spokojenost s dílčími oblastmi ve většině případů vzrostla. Největší spokojenost panuje s pracovní atmosférou a kolektivem, dále se zaměstnaneckými výhodami či se zajímavou náplní práce. Naopak oblasti, které by zaměstnanci rádi

zlepšili, jsou odměňování, administrativa, byrokracie a také firemní procesy a organizace práce.

Samostatnou kapitolou byla otázka na stěhování společnosti do nových prostor. Pozitivně jej vnímá 55 % zaměstnanců.

Je v zájmu naší společnosti, aby byla přijata opatření, která povedou ke zlepšení v oblastech, se kterými jste byli obecně méně spokojeni. Do této kategorie se řadí:

- Komunikace a informovanost;
- Vzdělávání a rozvoj;
- Odměňování.

Toto je shrnutí výsledků za celou společnost. Současně vám nabízíme možnost zúčastnit se setkání, na kterém budou celofiremní výsledky prezentovány. Termín je zveřejněn na intranetu společnosti XY společně s podrobnějšími informacemi a výsledky průzkumu.

Ve spolupráci s vedením vašich divizí/oddělení budeme aktivně hledat taková opatření, která povedou ke zlepšení identifikovaných oblastí a budou v souladu s obchodními cíli společnosti. Uvítáme, pokud se i vy zapojíte do tvorby a implementace akčních plánů.

Ještě jednou vám děkujeme za vaši upřímnou zpětnou vazbu a věříme, že společně s vámi a s vedením vašich divizí/CD podpoříme vnímání společnosti XY, jako společnosti, která se ve všech oblastech mění k lepšímu.

HR oddělení společnosti XY

Příloha C: Dotazník průzkumu spokojenosti společnosti XY (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)

U následujících otázek použijte stupnici 1 až 7, na které zvolte, do jaké míry s uvedeným výrokiem souhlasíte nebo nesouhlasíte.

Znění otázky							
ZCELA SOUHLASÍM					NAPROSTO NESOUHLASÍM	NEVÍM	
1	2	3	4	5	6	7	8

A. Image společnosti XY

1. Společnost XY je lídrem ve svém oboru.
2. Společnost XY se stále mění k lepšímu.
3. Společnost XY bych doporučil/a svým přátelům jako zaměstnavatele.
4. Společnost XY je stabilní společností.

B. Spokojenost s prací a motivace

5. Jsem spokojen/a se smysluplností a významem své práce.
6. Pro výkon své práce mám dostatečné pravomoci.
7. Ve své práci mám možnost využít svoje schopnosti a dovednosti.
8. Mám jasně stanovené cíle.
9. Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro společnost XY.

C. Odměňování a benefity

10. Jsem spokojen/a se svým celkovým finančním ohodnocením.
11. Můj plat odpovídá pozici, kterou ve společnosti XY zastávám.
12. Společnost XY platí lépe než srovnatelné společnosti v mém regionu/měště.
13. Svým výkonem mohu ovlivnit výši svého platu (vyšší a lepší výkon = vyšší plat)
14. Jsem spokojen/a s nabízenými zaměstnaneckými benefity.

D. Vzdělávání a rozvoj

15. Jsem dostatečně informován/a o možnostech vzdělávání a rozvoje.
16. Management divize/centrálního oddělení, ve kterém pracuji, dostatečně podporuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.
17. Ve společnosti XY je dostatek pracovních příležitosti pro to, abych mohl/a budovat svoji kariéru.

E. Management

18. Můj přímý nadřízený si pro mne najde dostatek času, pokud to potřebuji.
19. Mezi mnou a mým přímým nadřízeným je vzájemná důvěra.
20. Můj přímý nadřízený umí ocenit dobrou práci.
21. Můj přímý nadřízený mi dává dostatek prostoru pro rozhodování.
22. Můj přímý nadřízený podporuje moje vzdělávání a rozvoj.
23. Můj přímý nadřízený dostatečně podporuje týmovou práci.

F. Komunikace a informovanost

24. Jsem spokojen/a s celkovou komunikací a informovaností v naší společnosti.
25. Jsem spokojen/a s komunikací a informovaností v naší divizi/centrálním oddělení
26. Cítím se být dobře informován/a o strategii své divize/centrálního oddělení.
27. V naší společnosti je dostatečně rychlý proces rozhodování.

G. Pracovní prostředí

28. Pro kvalitní výkon své práce mám odpovídající pracovní podmínky (např. vybavení pracoviště, pracovní pomůcky, PC, kancelář,...).
29. Stěhování společnosti do nových prostor vnímám pozitivně.

H. Zákazníci

30. V naší divizi / CD děláme všechno pro to, abychom dodali našim zákazníkům nejlepší kvalitu.
31. V naší divizi / CD rozumíme potřebám našich zákazníků, víme, co naši zákazníci chtějí.
32. V naší divizi / CD poskytujeme našim zákazníkům vysokou kvalitu za přiměřenou cenu.
33. V naší divizi / CD podnikáme dostatek aktivit zaměřených na získání nových zákazníků.

34. V naší divizi / CD podnikáme dostatek aktivit zaměřených na udržení stávajících zákazníků.
35. Před našimi zákazníky vystupujeme jednotně – jako jedna společnost XY.

I. Sociální klima

36. Společnost XY je spravedlivá ke všem svým zaměstnancům – poskytuje jim stejné příležitosti k uplatnění a stejné možnosti rozvoje.
37. Naše firma dělá dostatek opatření, která podporují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců (např. pružná pracovní doba, částečné úvazky, domácí pracoviště, podpora zaměstnanců na rodičovské dovolené apod.).
38. Jsem spokojen/a s pracovní atmosférou v našem oddělení.

J. Budoucnost ve firmě

39. Chci ve společnosti XY nadále pracovat.
40. Svou budoucnost ve společnosti XY vidím jako perspektivní.

K. Celková spokojenost

41. Celkově jsem v současné práci spokojen/a.

Otevřené otázky

Následující otázky jsou otevřené. Napište prosím do volného prostoru pod otázkou Vaši odpověď.

Co pro Vás osobně znamená pracovat pro společnost XY.

42. Nejvíce jsem ve společnosti XY spokojen/a s ...
Uved'te, prosím, nejvýše 3 nejdůležitější důvody spokojenosti
43. Nejvíce jsem ve společnosti XY nespokojen/a s ...
Uved'te, prosím, nejvýše 3 nejdůležitější důvody nespokojenosti
44. Co pro Vás osobně znamená stěhování společnosti XY do nových prostor?
Uved'te, prosím, nejvýše 3 pro Vás nejdůležitější položky
45. Pokud je něco, k čemu jste neměl/a možnost se v dotazníku vyjádřit, využijte prosím tohoto prostoru:

Sociodemografické otázky

D1) Ve které z divizí/centrálním oddělení společnosti XY pracujete?

D2) Kolik Vám je let?

20 let nebo méně	1	
21 až 30 let	2	
31 až 40 let	3	
41 až 50 let	4	
51 až 60 let	5	
více než 60 let	6	

D3) Jste muž nebo žena?

Muž	1	
Žena	2	

D4) Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?

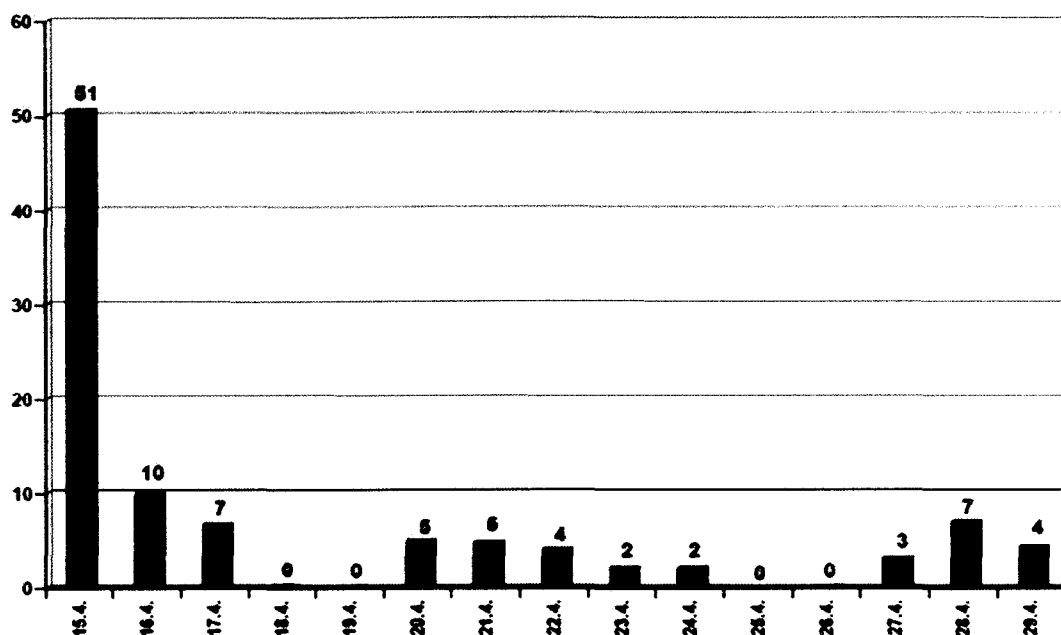
Méně než 1 rok	1	
1 až 2 roky	2	
3 až 5 let	3	
6 až 10	4	
Více než 10 let	5	

D5) Jakou pozici zastáváte?

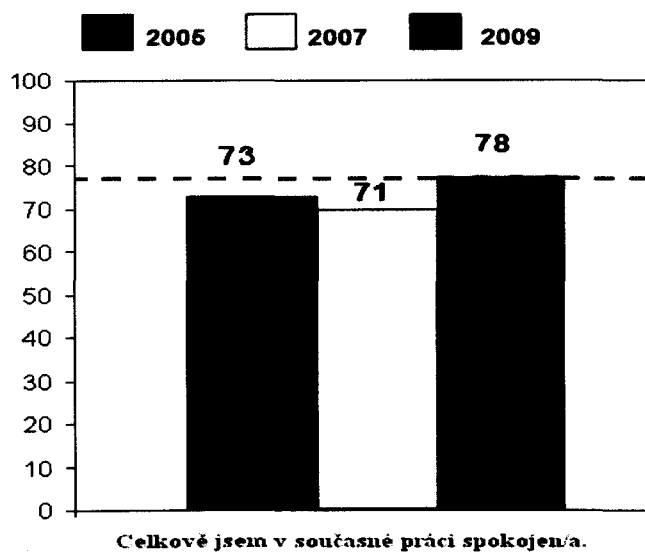
Vedoucí zaměstnanec (má podřízené)	1	
Zaměstnanec (nemá podřízené)	2	

Příloha D: Seznam grafů

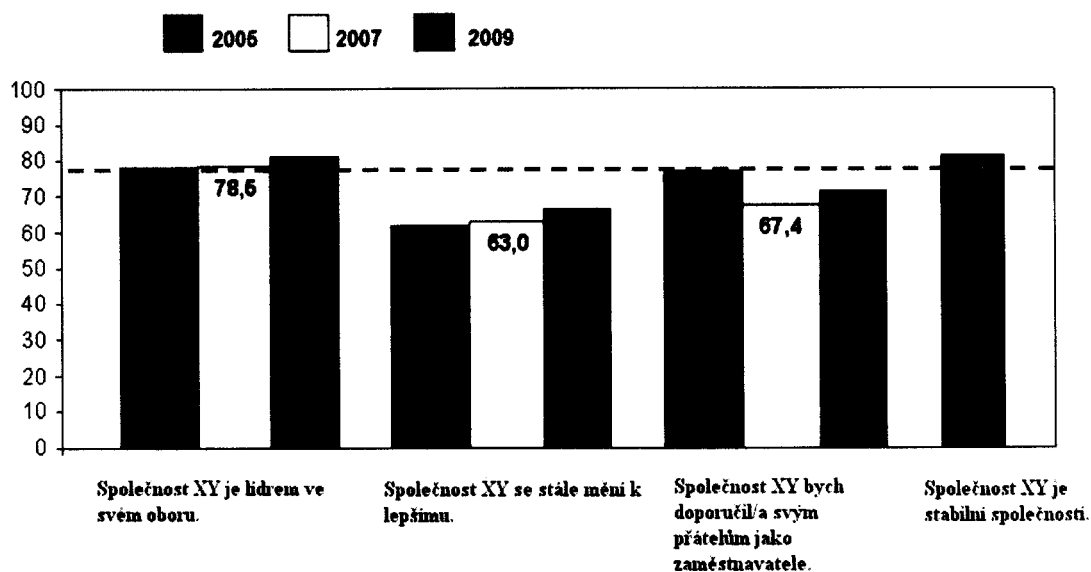
Graf 1 Návratnost dotazníků průzkumu spokojenosti zaměstnanců, porovnání let 2005, 2007, 2009 (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)



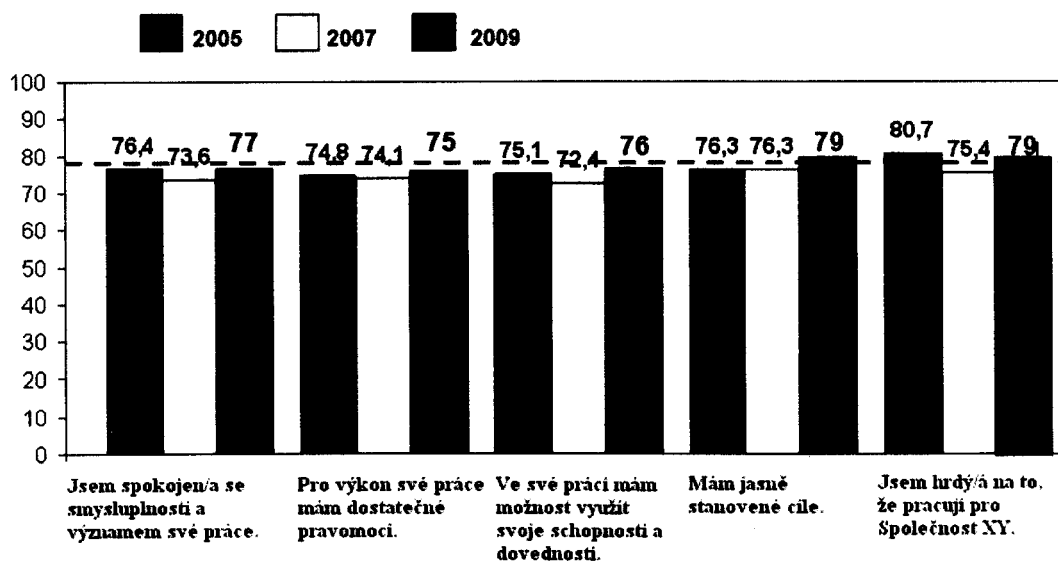
Graf 2 Celková spokojenost, srovnání let 2005, 2007 a 2009 (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)



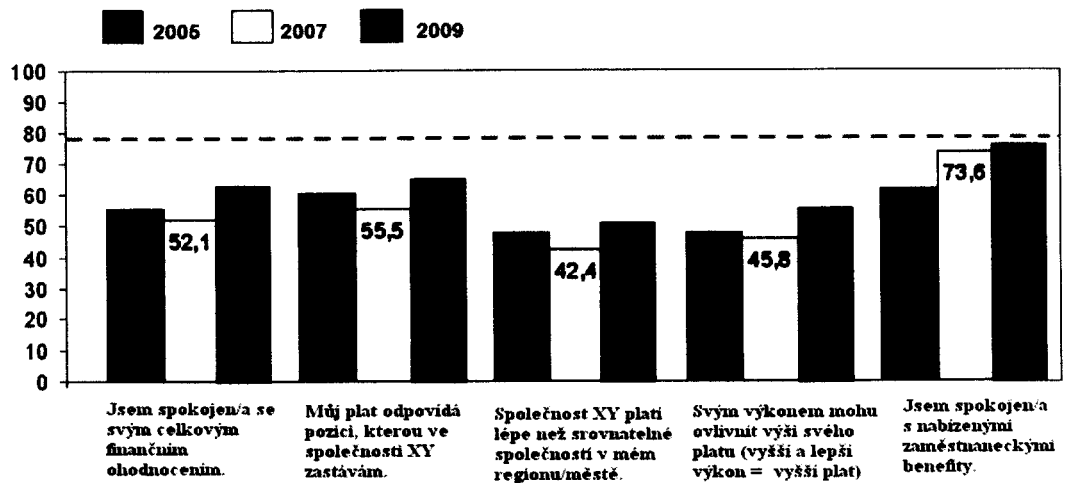
Graf 3 Image společnosti XY, srovnání let 2005, 2007 a 2009 (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)



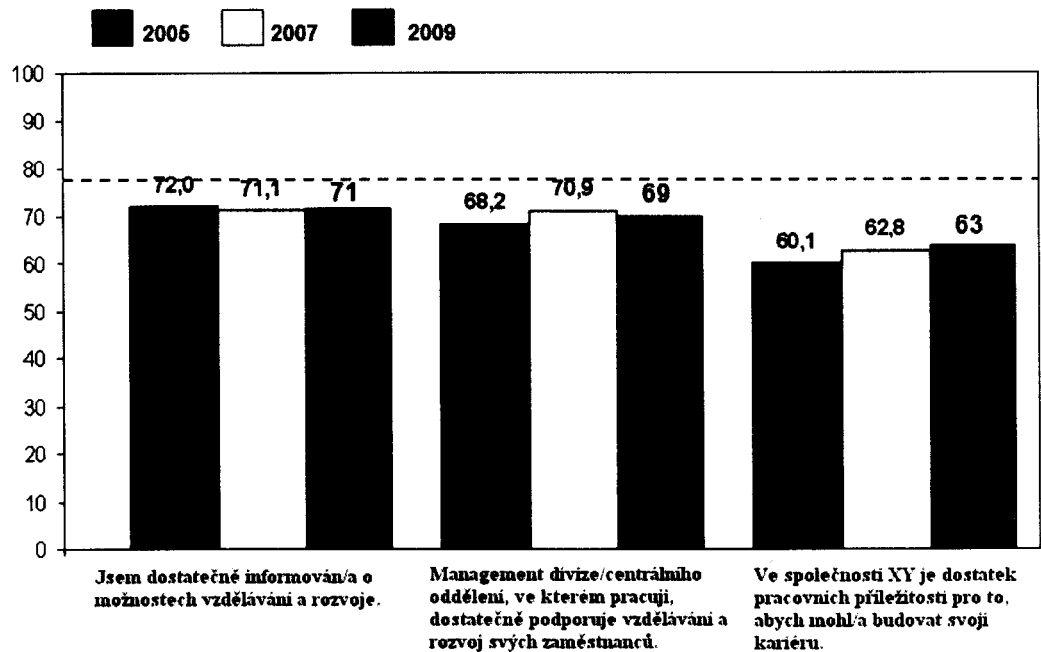
Graf 4 Spokojenost s prací a motivace, srovnání let 2005, 2007 a 2009 (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)



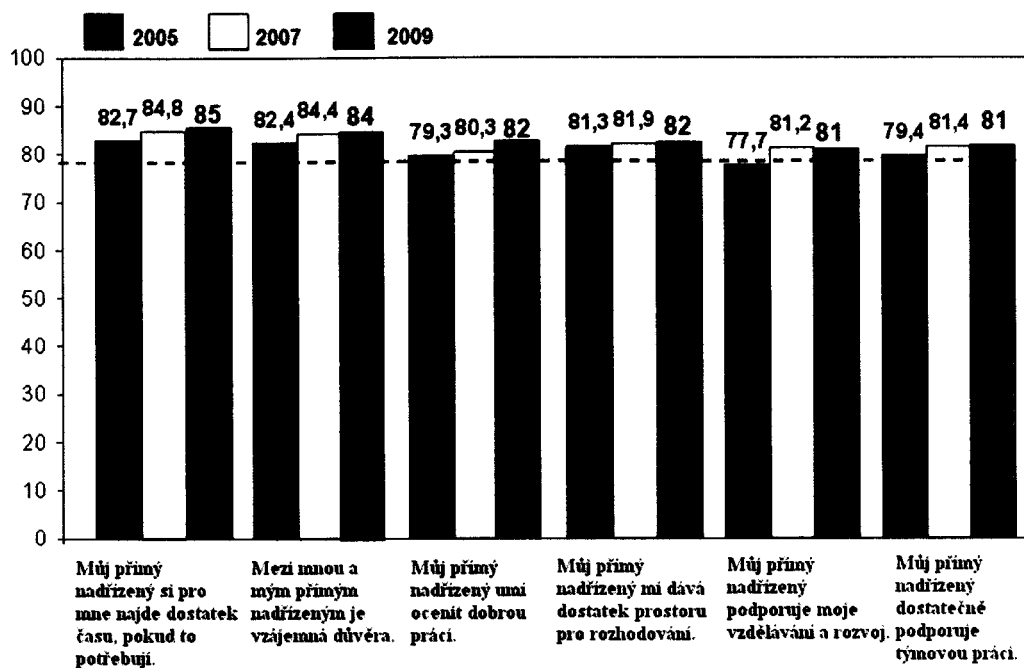
Graf 5 Odměňování a benefity, srovnání let 2005, 2007 a 2009 (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)



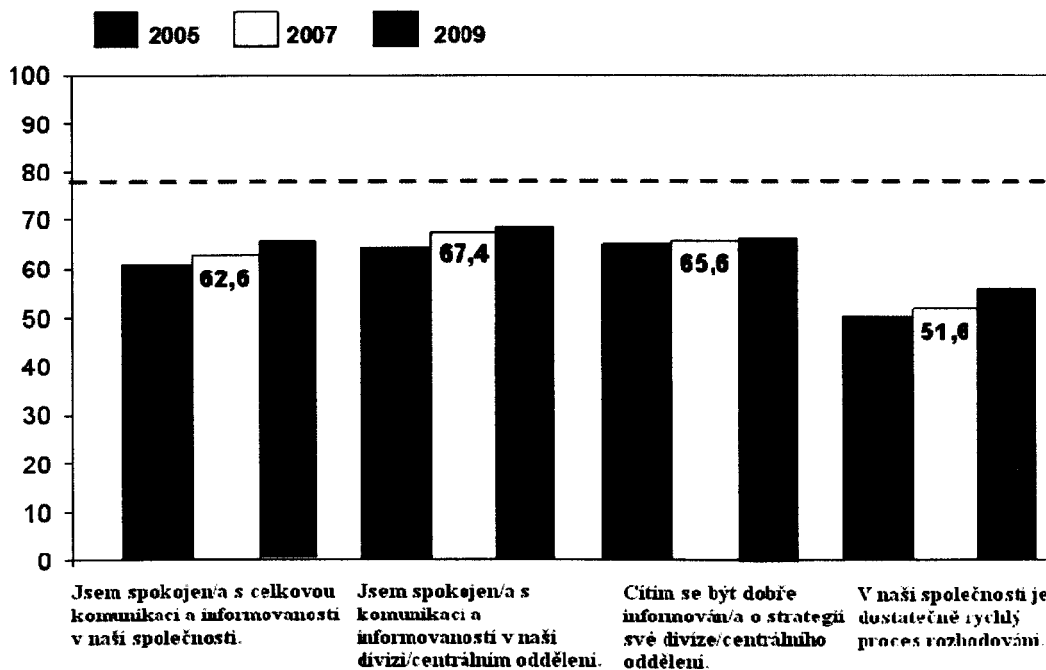
Graf 6 Vzdělávání a rozvoj, srovnání let 2005, 2007 a 2009 (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)



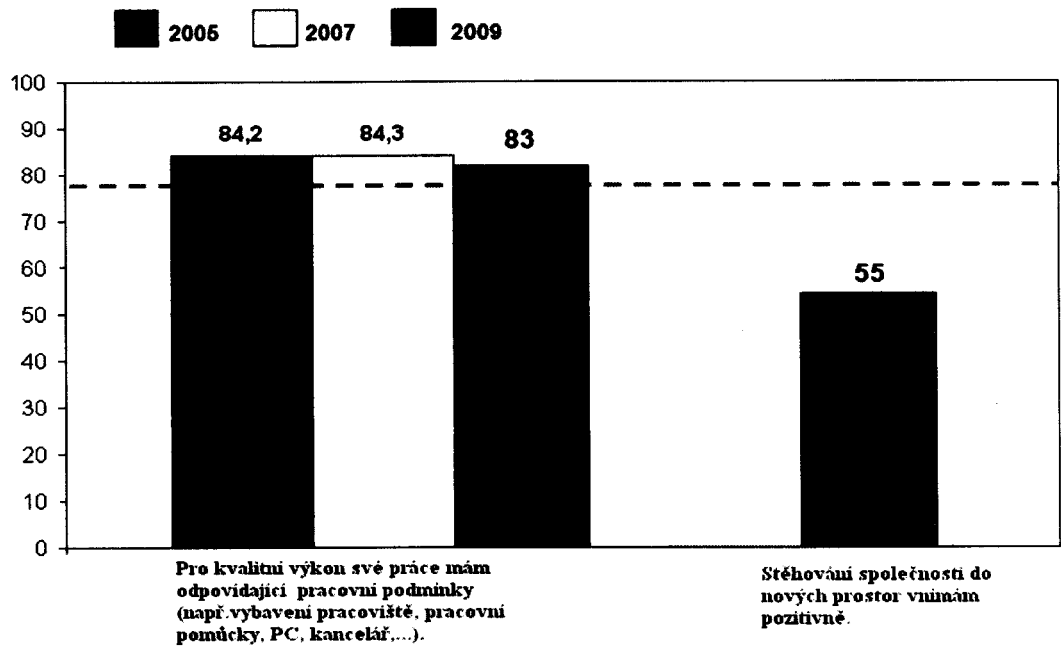
Graf D7 Management, srovnání let 2005, 2007 a 2009 (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)



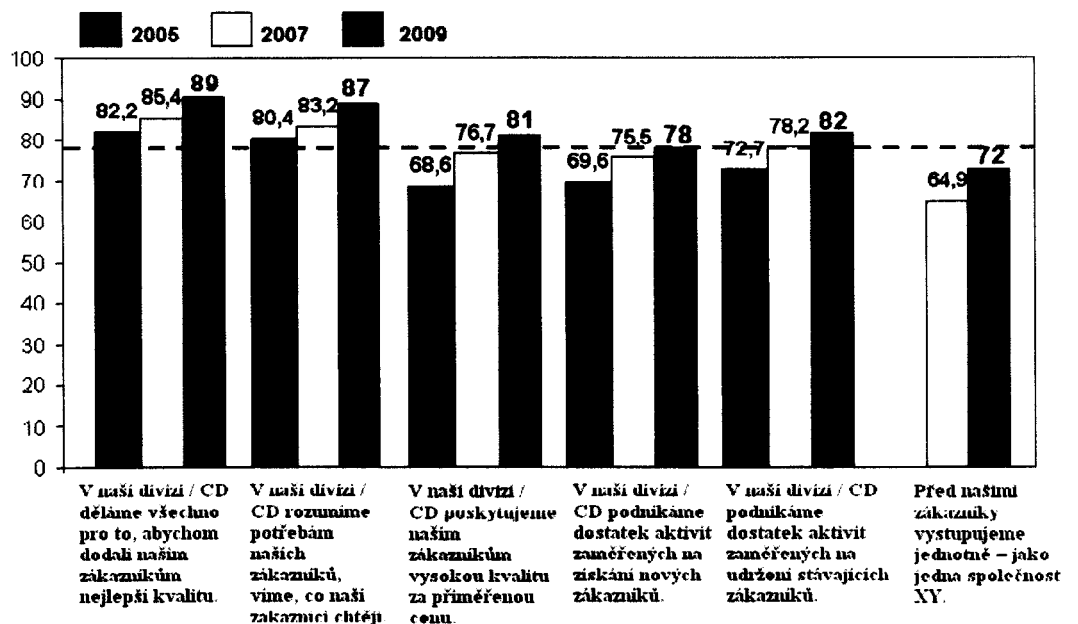
Graf 8 Komunikace a informovanost, srovnání let 2005, 2007 a 2009 (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)



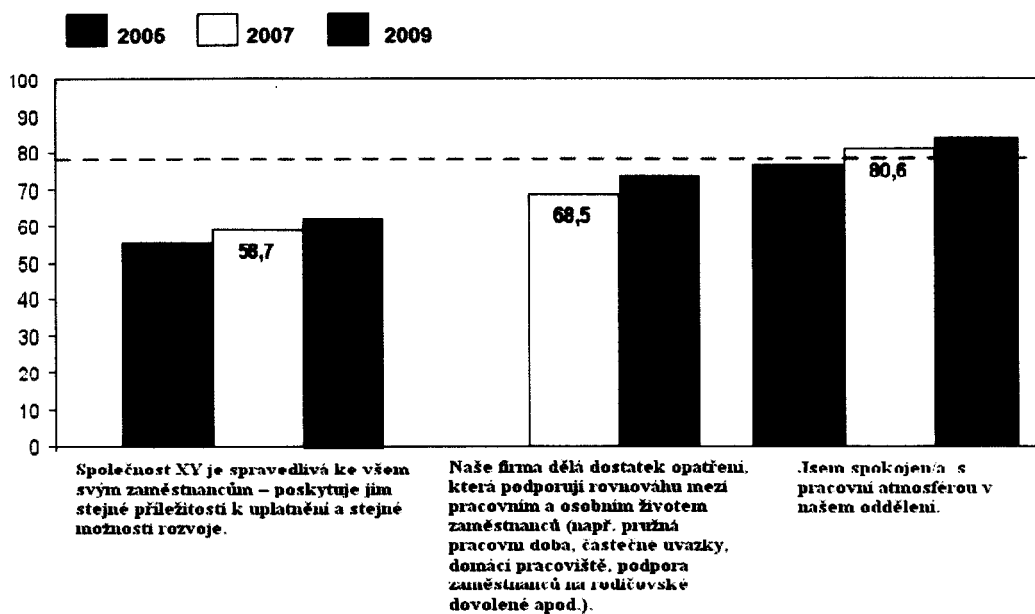
Graf D9 Pracovní prostředí, srovnání let 2005, 2007 a 2009 (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)



Graf 10 Zákazníci, srovnání let 2005, 2007, 2009 (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)



Graf 11 Sociální klima, srovnání let 2005, 2007 a 2009 (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)



Graf 12 Budoucnost ve firmě, srovnání let 2005, 2007 a 2009 (upraveno dle interní zdroje společnosti XY)

