

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve výrobní firmě  
Evaluating Employee Satisfaction in a Production Firm

Student: Klára Valterová  
Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Kirovová Iva, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Klára Valterová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve výrobní firmě**  
**Evaluating Employee Satisfaction in a Production Firm**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska spokojenosti zaměstnanců
  3. Základní charakteristika výrobní firmy
  4. Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.  
PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.  
URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

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


Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



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



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 6. května 2015

*Klára Valterová*  
Klára Valterová

### **Poděkování**

Ráda bych zde poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. PhDr. Kirovové Ivě, PhD. za odborné rady a trpělivost při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedení firmy Kendrion (Prostějov) s.r.o., kteří mi věnovali svůj čas a poskytli mi informace k zpracování bakalářské práce.

## Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická východiska spokojenosti.....	5
2.1	Pracovní spokojenost.....	5
2.2	Vybrané faktory ovlivňující pracovní spokojenost .....	7
2.2.1	Pracovní prostředí .....	7
2.2.2	Organizace práce zaměstnanců .....	15
2.2.3	Systém odměňování zaměstnanců.....	16
2.2.4	Tarifní mzda.....	18
2.2.5	Výkonové odměňování.....	20
2.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	21
2.4	Vybrané metody dotazování .....	23
2.4.1	Rozhovor.....	23
2.4.2	Dotazník.....	24
3	Základní charakteristika výrobní firmy .....	28
3.1	Historie firmy.....	28
3.2	Kendrion (Prostějov) s.r.o. Česká republika.....	28
4	Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě .....	30
4.1	Měření spokojenosti v minulých letech 2011-2013 .....	30
5	Návrhy a doporučení.....	48
6	Závěr .....	50
	Seznam použité literatury .....	51
	Seznam zkratk .....	53

# 1 Úvod

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit pracovní spokojenost s pracovními podmínkami, komunikací, s vedením pracovníků, s organizací práce a se systémem odměňování pracovníků ve firmě Kendrion (Prostějov) s.r.o. Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních kapitol, a to do teoretické části a praktické části.

Teoretická část je zaměřena především na pojmy, které se týkají pracovní spokojenosti, jsou zde definovány pojmy pracovní spokojenost, pracovní podmínky – hluk na pracovišti, teplota, organizace práce, dále pak Herzbergova dvoufaktorová teorie, systém odměňování zaměstnanců a metoda, kterou se dá spokojenost zjišťovat, tedy dotazník nebo rozhovor.

V praktické části nejdříve představím firmu Kendrion (Prostějov) s.r.o. její činnost a historii. Dále se zaměřím na motivační program firmy, jednotlivé směny. V další části bakalářské práce se zaměřím na vyhodnocení pracovní spokojenosti v letech 2011 – 2013. V dotazníkovém šetření, které firma provádí každý rok, zjišťují, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami, se systémem odměňování, s komunikací s vedoucím pracovníkem a jiné.

V další kapitole se budu snažit navrhnout doporučení a návrhy, jak by firma mohla zlepšit zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců.

## 2 Teoretická východiska spokojenosti

### 2.1 Pracovní spokojenost

Dle Pauknerové et al. (2012) pracovní spokojenost není vymezena jednoznačně. Může být chápána jako spokojenost zaměstnanců s prací a zároveň i s pracovními podmínkami. „Dobré pracovní podmínky i samotný obsah práce ovlivňují nejen spokojenost pracovníků, ale mají také pozitivní vliv na jejich ochotu k práci“ (Pauknerová et al., 2012 s. 180). Z hlediska spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami je uváděna přímá úměrnost: „čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará“. „Na druhé straně se o spokojenosti pracovníků hovoří jako o podmínce pro efektivní využívání pracovní síly“ (Provazník et al., 2004 s. 83). Musí se proto rozlišovat spokojenost, která vyjadřuje uspokojení z práce, pocit naplnění z práce, radost zaměstnance z vlastního uplatnění v práci. Další význam pracovní spokojenosti je zcela odlišný. Je to spokojenost, která znamená sebeuspokojení, ale ve skutečnosti vyjadřuje tvrzení „mně to stačí“ není potřeba se více namáhat v práci. Tyto tři druhy „spokojenosti“ se promítají do kvality výkonu pracovníka odlišně. „První spokojenost je popisem stavu, druhá spokojenost je hnací silou a třetí je brzdou nebo překážkou dobrého pracovního výkonu“ (Provazník et al., 2004, s. 83).

<b>Významy pojmu pracovní spokojenosti</b>		
<b>1. význam</b>	<b>2. význam</b>	<b>3. význam</b>
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
<b>Vztahují se</b>		
K pracovním podmínkám pracovníka	K prožitku aktivního naplnění pracovníka	K pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>Znamená</b>		
Úroveň péče o zaměstnance	Mobilizace pracovních sil „Čím se víc snažím, tím víc mě to baví!“	Demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Tab.2.1 Význam pojmu pracovní spokojenost (Provazník et al., 2004 s.84)

V tabulce jsou uvedeny významy pracovní spokojenosti. K čemu se pracovní spokojenost vztahuje a co znamená.

Dobré pracovní podmínky jsou spojeny s vysokými nároky k podávanému pracovnímu výkonu.

Ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců slouží JDI (job description index). Tento index se používá u nás i v zahraničních firmách. Index se orientuje na pět základních stránek: mzda, možnost postupu, nadřizený, práce samotná a spolupracovníci. Bedrnová ho doplnila v našich podmínkách o fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o pracovníky. V praxi firma především zjišťuje pracovní spokojenost zaměstnanců s dílčími stránkami práce ale také celkovou spokojenost. Nejčastěji se firmy ptají, zda jsou pracovníci spokojeni s: obsahem a charakterem práce, se mzdovým ohodnocením, s pracovní perspektivou, s vedoucím pracovníkem, se spolupracovníky, s organizací práce ve firmě, s fyzickými podmínkami práce a s úrovní péče o zaměstnance (Pauknerová et al., 2012).

Obsah a charakter práce ovlivňují úroveň spokojenosti pracovníka ve značné míře. Spokojenost s obsahem práce bývá především v profesích, kde je prostor pro seberealizaci, tvůrčímu uplatnění a sebeprosazení. To jsou především pozice manažerské a tvůrčí. Méně pracovní spokojenosti je především v profesích, které jsou monotónní, málo atraktivní pro pracovníky, dále ve špinavých nebo ve velmi těžkých profesích (Pauknerová et al., 2012).

Mzdové ohodnocení patří mezi významné činitele pracovní spokojenosti. Často nehraje roli výše mzdy ale mzdové relace mezi spolupracovníky. „Vztahy mezi vykonanou prací a odměnou za práci nemají v našich podmínkách vždy podobu přímé úměrnosti“ (Pauknerová et al., 2012 s. 181). Mzda je například u dělníků dominantní veličina, která vyjadřuje pracovní spokojenost. Zvýšení platu nemá dlouhodobý motivační účinek, protože pracovník si rychle zvykne na novou mzdu a novou mzdu akceptuje již jako standard v daném pracovním oboru (Štikar et al., 2003).

Vedoucí pracovník ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců ve značné míře. Ovlivňovat může jak jeho styl vedení lidí, tak také samotné osobnostní vlastnosti vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovník se podílí na sociálním klimatu na pracovišti. Vedoucí pracovník může vést své podřízené dvěma způsoby. Jedním ze způsobů vedení je, že se manažer zaměří na své podřízené. Má zájem o jejich práci, podporuje je v pracovním růstu, neformálně s nimi komunikuje atd. A druhý způsob vedení lidí je participativní – „podřízení



více ovlivňují vlastní práci, podílí se na rozhodnutích, pracovníci se vyjadřují více k cílům pracovní skupiny“ (Štikar et al., 2003 s.116). Negativní způsobem může vést nadřazený své podřízené např. různými formami autokratického jednání, nespravedlivým jednáním se zaměstnanci, nedůsledností apod. Naopak pozitivním způsobem se podílí na spokojenosti zaměstnanců svojí rozhodností, náročností, spravedlností k pracovníkům, případně svými vlastnostmi a způsoby jednání (Pauknerová et al., 2012).

Mezi další ukazatele spokojenosti patří možnost kariérního postupu. Možnost kariérového růstu má značný význam pro motivaci zaměstnance. Povýšení zaměstnance má různý vliv na zaměstnance. Zaměstnanec má větší potěšení z toho, že ho obsadí na vedoucí pozici, než kdyby dostal „jen“ přidáno (Štikar et al., 2003).

Spolupracovníci též ovlivňují pracovní spokojenost. Pauknerová et al. (2012, s. 182) tvrdí že, „pracovní činnost má již sama o sobě společenský charakter, lidé ji nevykonávají sami, nýbrž vždy se uplatňuje určitá forma spolupráce s druhými lidmi“. Zejména pro ženy jsou spolupracovníci jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují jejich pracovní spokojenost (Pauknerová et al., 2012). Mezi spolupracovníky se na pracovišti vytváří formální a neformální vztahy, ty pak zahrnují různé formy spolupráce a mohou vytvářet příznivé ale také i nepříznivé pracovní zázemí (Štikar et al., 2003).

Úroveň péče o zaměstnance se v posledních letech zlepšuje. Zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům různé benefity, např. možnost závodního stravování, stravenky, příspěvek na penzijní pojištění, příspěvky na kulturu, sport a na zdravotní péči (Pauknerová et al., 2012).

## **2.2 Vybrané faktory ovlivňující pracovní spokojenost**

### **2.2.1 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí je soubor činitelů, které působí na činnosti pracovníka v prostoru anebo také soubor podmínek, za jakých se vykonává práce na pracovištích. Za tyto činitele se považují např. světlo, hluk, pracovní prostředky, osobní pomůcky, technické zařízení pracoviště apod. Všechny tyto činitele musí odpovídat hygienických, fyziologických, psychologických požadavků zaměstnanců. Zaměstnavatel musí zajišťovat nejvhodnější pracovní podmínky tak, aby člověku vyhovovaly, tím umožní vysokou produktivitu lidské práce a současně i pracovní pohodu. Podle Štikara et al. (2003, s.47) je ... „dokonalé pracovní prostředí takové, ve kterém jsou všechny složky kultury práce v souladu s úrovní techniky

a technologie, z hlediska estetiky a ergonomie je dobře vyřešeno, má kladný vliv jak na produktivitu a kvalitu lidské práce, tak i na společenský rozvoj člověka a kultivaci jeho schopností a vlastností“. Působí-li pracovní podmínky a pracovní prostředí negativně na pracovníka, zhoršuje se jeho tělesná a duševní pohoda a zároveň se snižují pracovní schopnosti a kvalita práce.

### **Fyzikálně chemické podmínky**

Mezi fyzikálně chemické podmínky se řadí obtěžující, rušivé a škodlivé fyzikální vlivy, hluk a vibrace, dále pak osvětlení, teplota a chemické škodliviny. Dle Štikara et al. (2003) mají fyzikální podmínky vliv na projevy pracovníka. Je-li zvýšen stav fyzikálních podmínek nad hranici rušivosti, pak dochází k situaci, která má negativní dopad na pracovníka. Je potřeba dodržovat normy a směrnice ministerstva zdravotnictví.

Mezi další fyzikálně chemické podmínky patří hluk a vibrace. Hluk na pracovištích je od určitého oktávového pásma rušivý a stává se i ohrožující pro zdraví pracovníků. Následky hlučnosti se neprojevují tak moc jako u jiných škodlivin, protože ohluchnutí jako nejvyšší stupeň poškození, je řídké. Vliv hluku je závislý na hladině akustického tlaku, kmitočtovém složení, délce a pravidelnosti působení hluku, ale i na individuálních vlastnostech zaměstnance. Štikar et al. (2003 s. 49) tvrdí, že „výzkumy sluchu u pracovníků různých profesí v hlučných provozech ukazují, že pro určité skupiny zaměstnání je charakteristický stupeň poruch sluchu, který do určité míry vzrůstá s délkou zaměstnání“. Zaměstnání, kde hluk nejvíce poškozuje sluch, jsou slévárny, kovárny, železárny a tkalcovny. Hluk může také způsobit trvalejší stav zvýšené dráždivosti s nadměrnou citlivostí, roztržitostí a unavitelností (Štikar et al., 2003). Hluk proměřuje na jednotlivých pracovištích hygienická služba, která zároveň stanoví i kategorie. Jsou dvě kategorie hluku: 1) pracoviště s rizikem hluku – „průměrné celosměnné hodnoty hluku překračují hladinu 85 dB nejvýše o 10dB“ a 2) pracoviště s nadměrným rizikem hluku – „průměrné hodnoty překračují 95 dB“ (Novák, 1998).

V tabulce je uvedena hladina hluku v decibelech a jejich účinek na pracovníka.

<b>Hladina hluku (dB)</b>	<b>Účinek hluku</b>
Do 30	Normální, přirozené prostředí
30-65	Relativní hluk s obtěžujícími účinky při duševní práci
65-95	Absolutní hluk s rušivými a škodlivými účinky na funkce s vegetativními reakcemi
95-130	Škodlivý hluk s nebezpečím poškození sluchových orgánů a vegetativních funkcí
Nad 130	Bolestivý hluk s výraznými a nenapravitelnými škodami sluchu a celého organismu

Tab.2.2 Přehled účinku hluku na člověka (Dvořáková et al., 2007 s.235)

Mezi další fyzikálně chemické podmínky se řadí také teplota. Každý zaměstnanec vnímá teplotu na pracovišti jinak. Podle výzkumu byla hranice tepelné pohody zjištěná v létě +20,6 °C - +22,8°C a v zimě +18,3°C – +21,1°C. Ženy uváděly v průměru o 0,5°C vyšší než muži (Štikar et al., 2003).

Další prvek, který má negativní dopad na pracovníka v provozu jsou chemické látky. Chemické látky mohou vyvolat nervozitu, podrážděnost, bolest hlavy, poruchy spánku, poruchy koncentrace a pozornosti aj. Mezi škodlivé látky se řadí: kovy (olovo, rtuť, mangan, hliník aj.), rozpouštědla, plyny, různé druhy pesticidů a jiné organické látky (Štikar et al., 2003).

### **Monotonie práce**

Monotonie práce neovlivňuje každého pracovníka stejně. Existují zde rozdíly. Některým pracovníkům monotonie vyhovuje, stejnoměrnost v práci jim dodává pocit jistoty, jiným zaměstnancům monotónní práce nevyhovuje. „ Je tedy oprávněným požadavkem, aby

se při rozmísťování pracovníků přihlíželo k individuálním odlišnostem reakcí na vliv monotonie práce“ (Štikar et al., 2003, s.54).

### **Vedení pracovníků**

Vedení pracovníků je součástí řízení a jedná se o schopnost přesvědčovat a přimět zaměstnance dělat věci ochotně, s nadšením za účelem dosažení cílů. Vedení může být založeno z pozice role vedoucího a jeho schopností. Dobré vedení zahrnuje mimo jiné efektivní delegování práce. Vedoucí pracovník by měl mít autoritu. Autorita může být formální nebo neformální. Formální autorita je dána postavením v organizační hierarchii. Má blíž spíše k řízení spolupracovníků. Neformální autorita vychází z vlastností každého jedince. Neformální autorita vyplývá z uznání jeho schopností a z jednání s podřízenými. Obě autority by měly být vyvážené, aby vedoucí pracovník působil vůči svému okolí věrohodně a jistě (Dvořáková et al., 2007).

Styl vedení představuje způsob činnosti manažera, který charakterizují jeho postupy při rozhodování a zvolené metody dosahování cílů organizace.

Jsou definovány 3 typy stylů vedení. První typ je direktivně autokratický. Vedoucí, který uplatňuje tento styl vedení je dominantní, rozhodný a vede podřízené na základě možnosti udělit nebo odepřít odměnu a postih. Vedoucí dává příkazy a očekává, že tyto příkazy budou splněny. Úkoly určuje sám vedoucí bez účasti podřízených a činí rozhodnutí sám. Takový manažer, který uplatní direktivně autokratický styl vedení, se nesnaží vytvořit prostředí vzájemné důvěry. Druhý styl vedení je demokratický styl. Vedoucí pracovník, který uplatňuje demokratický styl vedení, se radí se svými podřízenými o navrhovaných aktivitách a rozhodnutích. Chce, aby s ním podřízení spolupracovali. Třetí styl vedení je liberální. Liberální vedoucí využívá svoji moc jen málo a jeho podřízení jsou nezávislí při uskutečnění svých plánů. Liberální vedoucí se spoléhají na své podřízené, že si sami stanoví cíle i prostředky, kterými tyto cíle dosáhnou (Dvořáková et al., 2007).

### **Komunikace v organizaci**

„Komunikace bývá často obecně charakterizována jako dorozumívání či výměna informací, přičemž nemusí vždy jít jen o lidský jev“ (Bedrnová et al., 2012, s.316).

Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, kteří musí mezi sebou komunikovat, jinak by organizace nemohla dobře fungovat. Oboustranná komunikace mezi manažery a ostatními zaměstnanci je důležitá především proto, aby mohl management firmy informovat pracovníky o plánech firmy, které se jich týkají. Zaměstnanci mohou tak ihned reagovat svými názory. Zaměstnanecké vztahy jsou především ovlivněny manažerskou a vnitropodnikovou komunikací, ale doplňkovým zdrojem jsou i externí informace. Podle Armstronga (2007) se komunikace dělí na manažerskou komunikaci, vnitropodnikové vztahy a vztahy s okolím. Dále se komunikace dělí na oblast komunikace a na cíl komunikace.

### **Manažerská komunikace**

1. Oblast komunikace směrem dolů nebo do stran obsahuje informace o podnikových cílech, jednotlivých oblastech politiky, o plánech firmy, rozpočtech firmy atd.

Cílem komunikace směrem dolů nebo do stran je zajistit, aby manažeři a vedoucí pracovníci měli jasné a včasné informace o tom, čeho mají podle podnikových cílů dosáhnout.

2. Oblast komunikace směrem dolů obsahuje přímé instrukce vedoucího pracovníka podřízenému, co by měl přesně dělat.

Cílem komunikace je zajistit, aby instrukce byly jasné a přesné. Měly by poskytnout zaměstnancům motivaci.

3. Oblast komunikace směrem nahoru a do stran. Tato komunikace obsahuje návrhy a náměty k podnikovým cílům, k jednotlivým oblastem politiky firmy a rozpočtům od pracovníků, kteří mají tyto úkoly uskutečňovat.

Cílem komunikace je dát prostor manažerům ovlivnit podnikové rozhodnutí v oborech, které se týkají jejich odborné praxe.

4. Oblast komunikace směrem nahoru obsahuje informace o vykonané práci a výsledcích, které jsou určeny managementu.

Cílem komunikace je umožnit managementu monitorovat a řídit výkon tak, aby management mohl v případě nutnosti učinit nápravná opatření.

### **Vnitropodnikové vztahy**

5. Oblast komunikace směrem dolů obsahuje informace o podnikových plánech firmy, firemní politiky nebo výkonu.

Cílem této komunikace je zajistit stálé informace pro zaměstnance např. o změnách v pracovních podmínkách, o faktorech, které ovlivňují životní úroveň pracovníků.

6. Oblast komunikace směrem nahoru obsahuje připomínky, reakce zaměstnanců firmy na připravované práce a události, které se jich bezprostředně týkají.

Cílem komunikace nahoru je zajistit zaměstnancům možnost předkládat své návrhy a obavy. Firma je schopna akceptovat připomínky zaměstnanců a pozměnit na základě těchto připomínek své plány.

### **Vztahy s okolím**

7. „Získávání a analýza informací z okolí podniku, které se týkají zájmů podniku“ (Amstrong, 2007, s.663).

Cílem komunikace je zajistit, aby firma byla seznámena se všemi informacemi např. o legislativě, marketingu, finančních trzích atd.

8. Prezentace výrobků a informací podniku potenciálním zákazníkům, vládě.

Cílem komunikace je vytvoření dobrého jména podniku k přesvědčení potenciálních zákazníků (Amstrong, 2007).

### **Komunikační strategie**

Podle Amstronga (2007, s.663) strategie vnitropodnikové komunikace by měla být založena na analýze:

- „Toho, co chce management říct.
- Toho, co chtějí pracovníci slyšet.
- Problémům, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací.“

Tyto analýzy mohou vedení firmy naznačit, jaké systémy komunikace je potřeba vytvořit. Vedení by mělo také poskytnout poučení a podklady pro řízení a načasování komunikace, právě načasování a špatné řízení vedou k tomu, že komunikace je neefektivní (Amstrong, 2007).

### **Komunikační kanály**

Přenos sdělení se odehrává pomocí komunikačních kanálů. Pro efektivní komunikaci se musí vhodně zvolit komunikační kanál. Často bývají za komunikační kanály považovány jednotlivé komunikační prostředky.

V tabulce č.2.3 jsou uvedeny typy komunikačních kanálů.

<b>Ústní komunikace</b>	<b>Písemná komunikace</b>	<b>Obrazová komunikace</b>
Face to face	Dopis	Kresba, schéma
Skupinová komunikace	Oběžník	Graf
Prezentace	Fax	Fotografie
Telefon	Tištěná reklama	Plakát
TV, rozhlas	Počítačová data	Nástěnka

Tab.2.3 Typy komunikační kanálů (Bedrnová et al., 2012 s.321).

Komunikační kanály lze také dělit na formální a neformální. Formální komunikační kanály jsou dané zejména organizační strukturou a neformální vznikají na základě neformálních lidských vztahů. Dále se mohou komunikační kanály dělit na vertikální, laterální a diagonální. Vertikální komunikační kanál se v organizaci využívá, aby se informace dostaly od vedení k vedoucím pracovníkům a dále pak k podřízeným pracovníkům. Laterální komunikační kanál funguje mezi jednotlivými útvary na stejné úrovni. A poslední komunikační kanál diagonální se používá mezi pracovníky a útvary na stejných úrovních (Bedrnová et al., 2012).

### **Proces komunikace a zpětná vazba**

V komunikačním procesu se vyskytují šumy, které narušují komunikaci. Šumy jsou to, co brání efektivní komunikaci a omezuje, zkresluje nebo potlačuje rozsah a význam přenášených sdělení. Šumy se dělí na fyzické (např. zvuk projíždějících aut), fyziologické (např. vada sluchu), psychologické (např. uzavřený člověk) a sémantické (např. lékař používá odborné termíny) (DeVito, 2008).

Proces komunikace prochází určitou posloupností úrovní:

- Úroveň významu.
- Úroveň kódu.
- Úroveň vnímání.
- Úroveň přenosu.

Podle Bělohlávka (1996, s.232) se tyto úrovně člení do stádií:

1. „Vznik myšlenky, která má pro původce určitý význam.
2. Kódování myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemci. Tím nemusí být jen jazyk mluvený či psaný, ale také gesta, pohyby, symboly.
3. Vysílání zakódované zprávy (řeč, odeslání dopisu).
4. Přenos prostřednictvím komunikačního kanálu.
5. Příjem zprávy příjemcem.
6. Dekódování zprávy příjemcem.
7. Pochopení myšlenky ve významu, který jí přikládá příjemce“.

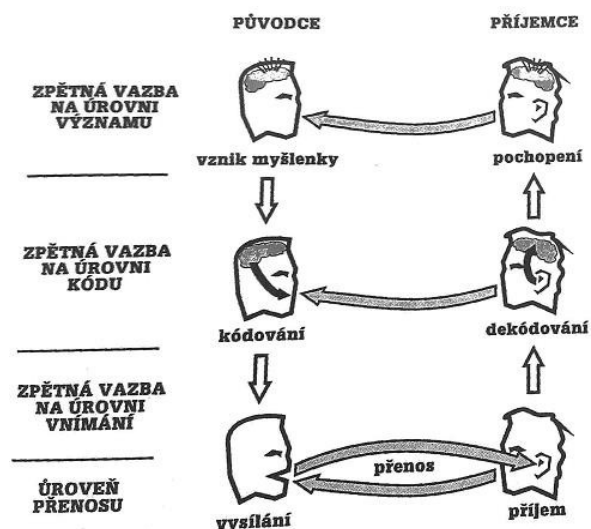
Při každém z těchto stupňů může vzniknout komunikační bariéra, např. myšlenka by mohla být nelogická, nepřijatelná pro příjemce, při kódování se původce dopouští chyb z neznalosti jazyka, zapomíná na podstatu informací, mluví potichu, příjemce zprávy špatně slyší atd.

Důsledky zkreslení, neúplnosti mohou být pro rozvoj organizace nebezpečné, a proto se používá zpětná vazba. Manažer by si měl ověřit, zda pokyny které vydal, pochopili pracovníci a tyto pokyny jsou uskutečňovány v praxi. Zpětná vazba má také několik úrovní jako komunikační proces.

1. Zpětná vazba na úrovni vnímání - např. odpovědí „ano“ nebo „rozumím“ si původce ověřuje, že příjemce zprávu skutečně slyšel, ale nepotvrzuje to, že příjemce tuto zprávu zachytil dokonale. Některé z doplňujících věcí pokynů příjemci mohla uniknout.
2. Zpětná vazba na úrovni kódu - může mít charakter kompletního zopakování pokynů původce. Pracovník je schopen opakovat úkol vedoucího slovo od slova, to ovšem neznamená, že pokyn (úkol) pochopil správně.
3. Zpětná vazba na úrovni významu - ukazuje, že příjemce skutečně správně pochopil smysl sdělení, které mu původce dal. Lze jej ověřit kontrolou praktického provedení příkazu – mistr zjistí, že dělník udělal práci skutečně přesně podle jeho pokynů (Bělohlávek, 1996).



Na obrázku č.2.1 je vidět zpětná vazba komunikace.



Obr.č.2.1 Zpětná vazba komunikace (Bělohlávek, 1996 s.235)

## Pracovní vztahy

Mezi předpoklady úspěšné organizace patří vztahy na pracovišti. Pracovní vztahy jsou předmětem zájmu jak vedení organizace, tak i zaměstnanců. Vztahy na pracovišti mohou být individuální nebo kolektivní. Individuální vztahy se týkají jednotlivce a kolektivní vztahy se týkají skupiny zaměstnanců. Kolektivní pracovní vztahy se domlouvají mezi odbory a vedením firmy. Mezi další členění pracovních vztahů jsou řazeny formální a neformální vztahy na pracovišti. Formální vztahy na pracovišti se řídí právními a vnitřními předpisy organizace a neformální vztahy vyplývají ze systému řízení (Dvořáková et al., 2007; Armstrong, 2007).

### 2.2.2 Organizace práce zaměstnanců

Organizace práce ovlivňuje značně vytváření vhodných pracovních podmínek. Organizace práce se zabývá uspořádáním vztahů v pracovním systému, tj. rozděluje pracovní proces do řady úkolů, které se přidělují jednotlivci nebo skupině, dále řeší pracovní postup, určuje pracovní režim a zajišťuje vhodné pracovní prostředí. Úkolem organizace práce je dosáhnout vysokého pracovního výkonu, dobré kvality výstupu, nízkých nákladů, krátké průběžné doby a vysoké flexibility a také zajistit příznivé pracovní podmínky pro zaměstnance. K příznivým pracovním podmínkám patří ochrana života a zdraví. To znamená omezovat rizika spojená s jednotlivými pracovními činnostmi, dodržovat

hygienické limity maximálně přípustné zátěže a koncentrace škodlivin aj. Tak, aby mohl pracovník plnit své úkoly bez újmy na zdraví. Mezi další požadavky je vhodné využití pracovní doby a kvalifikace pracovníků. „Snahou je, aby pracovní úkol byl v souladu se znalostmi, dovednostmi a schopnostmi pracovníka a aby člověk mohl ovlivnit výsledky své práce“ (Dvořáková et al., 2007 s. 205). Dalším požadavkem je vytvořit předpoklady pro rozvoj pracovníků – dát možnost pracovníkům zvyšovat svoji kvalifikaci a tím si zároveň pracovník zlepšuje postavení a použitelnost v pracovním procesu (Dvořáková et al., 2007).

### **2.2.3 Systém odměňování zaměstnanců**

Odměňování pracovníků patří tradičně k nejdůležitějším i nejsložitějším nástrojům motivace a pracovní spokojenosti pracovníků. „Jeho úkolem je získat a udržet si kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity, současně však i zajistit nákladovou konkurenceschopnost podniku, mimo jiné zabezpečovat, aby podniková aktiva rostla rychleji než mzdy“ (Urban, 2013, s. 77). Jako další cíl má systém odměňování motivovat ke vzdělání a rozvoji, stimulovat zaměstnance k pracovnímu výkonu. Nejdříve si musí zaměstnavatel vyjasnit filozofii a strategii odměňování. Filozofie odměňování – „jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v oboru činnosti a na trhu práce, jaké postupy (metody, techniky) k tomu bude chtít uplatnit“ (Dvořáková et al., 2007, s. 319).

Strategie odměňování vychází ze strategie firmy a lidských zdrojů. Tuto strategii ovlivňuje hlavně trh a zákonné regulace, organizační struktura, manažerské postupy, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních předpisů. Strategii odměňování se může formulovat jako deklarováný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit (Dvořáková et al., 2007).

#### **2.2.3.1 Nástroje odměňování**

Mezi nástroje odměňování patří základní neboli pevná mzda, složka mzdy na hodnocení osobních schopností zaměstnance, motivační respektive výkonová složka, mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody.

Pevná neboli základní mzda patří k hlavním formám odměňování. Tato forma mezd vychází z cen práce na trhu práce, je stanovena hlavně tržními faktory – poptávkou po práci ze strany podniků a její nabídkou ze strany jednotlivých osob. Mzdy jsou ovlivněny pracovní-právními omezeními. Zaměstnavatelé musí v jejich důsledku dodržovat tyto zásady: „za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty přísluší zaměstnanci i stejná mzda; individuální mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu, resp. hodnotu minimálních mzdových tarifů vyhlášených nařízením vlády“ (Urban, 2013, s. 79, 80).

Mzdový systém je zpracován tak, že systematicky odměňuje tzv. mzdovorné faktory. Mezi mzdovorné faktory patří hodnota práce vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a jednání a cenu práce. Výsledkem je strukturovaná mzda, jejíž složky jsou určeny prostřednictvím specifických nástrojů.

<b>Mzdovorný faktor</b>	<b>Složka mzdy</b>
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

Tab.2.4 Struktura mzdy za vykonanou práci (Dvořáková et al., 2007 s. 323)

V tabulce 2.4 jsou uvedeny mzdovorné faktory a složky mzdy, které tvoří strukturovanou mzdu.

### **2.2.3.2 Odměňování na základě hodnocení prací**

Odměňování na základě hodnocení prací není vždy možná nebo vhodné. Toto odměňování se týká hlavně prací majících vysoce specializovanou povahu, kde trh je omezený. Základním východiskem u mezd na základě hodnocení práce je posouzení relativní náročnosti a významu pracovních míst, především požadavků na kvalifikaci, odpovědnost aj. Toto hodnocení funguje nejlépe v podnicích, kde „převládá stálá technologie, resp. relativně stálá náplň pracovních míst, pracovní místa jsou značně standardizována a jejich výkon se opírá o jasně stanovené postupy, zaměstnanci za sebe nemusejí často „zaskakovat“, pracovní

místa vyžadují pevně danou úroveň kvalifikace i zaškolení, fluktuace je relativně nízká a nepředstavuje vážný nákladový problém, zaměstnanci mohou v průběhu času v organizaci hierarchicky postupovat“ (Urban, 2013, s. 81). Toto hodnocení není vhodné v organizacích, kde je kladen důraz na osobní schopnosti, na osobní iniciativu a flexibilitu, dále není vhodné tam, kde je důležitá spolupráce, zastupitelnost a ochota se učit novým úkolům (Urban, 2013).

Pro odměňování na základě hodnocení prací se provádí metoda bodovací. Její použití je vhodné v případě, že v podniku existují různorodé pozice. Bodovací metoda vychází z tzv. placených faktorů práce. Jde o zvolené charakteristiky náročnosti pracovních míst, na základě těchto charakteristik chce zaměstnavatel odměňovat. Mezi placené faktory práce se řadí např. požadovaná kvalifikace, složitost, fyzická náročnost, míra odpovědnosti aj. (Urban, 2013). Podle Dvořákové et al. (2007) se hodnocení práce používá ve středních a velkých firmách. „Hlavním účelem z pohledu mzdové politiky je identifikovat rozdíly mezi pracovními činnostmi vykonávanými v organizaci, aby mohly být v závislosti na nich odstupňovány mzdové tarify nebo zaručená mzda“ (Dvořáková et al., 2007, s. 327). Hodnocení práce se provádí ve dvou krocích : v prvním kroku jsou práce analyzovány a jsou zpracovány jejich popisy a v kroku druhém jsou slovní popisy převedeny do kvantitativního vyjádření. V prvním kroku je analýza práce. Je to proces, ve kterém jsou shromážděny, tříděny a systematizovány údaje o pracích. Tyto údaje se týkají např. názvu a účelu práce, organizačního začlenění pracoviště, hlavní a vedlejších pracovních úkolů atd. Ve druhém kroku se vytvoří kvantifikace řady nebo zpracování stupňů. Při zpracování stupňů jsou stanoveny stupně, které jsou obodovány. Činnosti jsou posléze zatříděny do stupňů a jsou porovnány s charakteristikami stupňů. Metody, které se používají u odměňování hodnocení práce jsou sumární metoda, katalogová metoda a analytická metoda (Dvořáková et al., 2007).

#### **2.2.4 Tarifní mzda**

Tarifní mzda představuje zaručenou část individuální mzdy pracovníka. Zahrnuje mzdový tarif (zaručenou mzdu) a příplatky. Podle Dvořákové et al. (2007) vysoký podíl tarifní mzdy v individuální mzdě zaměstnance odráží prioritu firmy, která garantuje co nejvyšší výdělkovou jistotu, také se snaží motivovat ke zvyšování kvalifikace a podněcuje také pracovníky k zájmu o povýšení. K tarifní mzdě mají sklon především velké a zavedené firmy.

Tarifní stupnice je tvořena stupni, které jsou oceněny mzdovými tarify (zaručenou mzdou). Ty jsou diferencovány s cílem zohlednit rozdíly mezi pracovními činnostmi v organizaci a mzdovými relacemi za srovnatelnou práci na trhu, které jsou zjišťovány mzdovými průzkumy.

Tarifní stupnice má několik funkcí:

- Demonstruje cíle strategie lidských zdrojů a strategie odměňování.
- Umožňuje srovnávat vnitřní a vnější mzdové relace.
- Mzdově oceňuje standardní pracovní výkon zaměstnanců.
- Dává jasný signál o mzdovém postupu při změně kvalifikace a postavení v organizaci.
- Umožňuje kontrolovat vývoj mzdových nákladů.
- Je základnou pro informování zaměstnanců o vývoji mezd a mzdové diferenciaci.

Absolutní velikost mzdových tarifů je závislá na řadě faktorů, které ji ovlivňují. Tyto faktory jsou např. strategie lidských zdrojů organizace, cíle mzdové politiky, objem prostředků, které chce firma vynaložit na mzdy, nabídka a poptávka po určitých pracích, vývoj spotřebitelských cen aj. Organizace může využít několik tarifních stupnic nebo integrovanou stupnici. Stupnice s pevnými mzdovými tarify je taková stupnice, kde je pevná zaručená mzda např. 40Kč/hod. nebo 10 000Kč/měsíc. Pracovníkovi je podle druhu vykonávané práce přiznán tarifní stupeň, který je uvedený v pracovní smlouvě. Další stupnice je stupnice se mzdovými tarify s rozpětím. Tato stupnice je složena ze stupňů, kde každý má tarify v rozpětí od-do, např. 65Kč/hod – 90Kč/hod. Tato širší rozpětí reprezentují prostor pro mzdovou diferenciaci podle skutečného pracovního výkonu zaměstnance nebo dosažené kvalifikace zaměstnance. Další stupnice je se širokým rozpětím mzdových tarifů neboli širokopásmová stupnice. Tato stupnice je určena k zařazení všech prací s výjimkou vrcholových prací. Širokopásmová stupnice má občas 3-4 stupně. Vedoucí pracovník může stanovit mzdy podřízeným. Smyslem širokopásmové stupnice je umožnění vedoucímu pracovníkovi pružně rozhodovat o mzdách podle individuálního výkonu pracovníka a jeho přínosu společnosti, zároveň posílí autoritu vedoucího pracovníka, dále také usnadní administrativní řízení mezd a sníží tlak na zvyšování počtu stupňů. A poslední stupnice je jednotná (integrovaná) stupnice mzdových tarifů. Zaměstnavatel uplatňuje pro všechny funkce jedinou stupnici. Účelem integrované stupnice je zvýšení flexibility mezi skupinami

zaměstnanců, zajistit realizaci stejné mzdy za práci stejné hodnoty a zjednodušit mzdovou administrativu (Dvořáková et al., 2007).

### 2.2.5 Výkonové odměňování

Cílem výkonového odměňování je získat a udržet kvalitní zaměstnance, ale i posilovat jejich individuální a skupinovou výkonnost. Výkonové odměňování spojuje část mzdy zaměstnance s jeho osobním výkonem v práci, výkonem jeho skupiny nebo organizace jako celku.

Pro výkonové odměňování se mohou použít 3 varianty odměňování:

1. Individuální výkonové odměňování – je vhodné pro organizace, kde umožňují objektivní hodnocení individuálního výkonu nebo příspěvku zaměstnance, tedy tehdy, pracuje-li zaměstnanec hlavně sám a může zvýšit úsilím jeho výsledky práce (Urban, 2013).
2. Výkonové odměňování pracovních týmů – tato metoda podporuje výkon, spolupráci zaměstnanců a zastupitelnost osob. Podle Urbana (2013) je tato metoda vhodná také v situacích, „kdy organizace chce podpořit vzájemnou kontrolu výkonnosti jednotlivých osob nebo kdy individuální příspěvek zaměstnanců nelze ohodnotit dostatečně objektivně“ (Urban, 2013, s.85).
3. Výkonové odměňování větších skupiny – organizace má za cíl zvýšit loajalitu pracovníků a chce také podpořit spolupráci jednotlivých úseků.

K předpokladům výkonového odměňování patří: jednoduchý vztah mezi výkonem a odměnou, průběžné sledování výkonu, možnost ovlivnit výsledky, zaměstnavatel musí zdůvodnit rozdíly v odměňování, také musí odůvodnit časový průběh odměn, tedy zda budou měsíční nebo to bude stanoveno jinak, a výše odměn (Urban, 2013).

Mezi nástroje výkonového odměňování patří především úkolová mzda. Úkolová mzda se používá hlavně při odměňování dělníků, jejichž náplní práce je především ručně vykonávaná práce. „Mzda je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeném(ho) plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách“ (Dvořáková et al., 2007, s.335). Mezi další nástroje patří kombinace mzdy úkolové a časové. Pracovník má nárok na základní mzdu a prémie za práci, která převyšuje stanovenou hranici. Mezi doplňkové formy mzdy

patří prémie, provize, bonus, jednorázové a mimořádné odměny aj. Prémie doplňují úkolovou i časovou mzdu. Rozlišují se prémie jednorázové nebo pravidelné. Provize je jednoduchou a vysoce pobídkovou formou mzdy. Provize představuje procento z dosažených tržeb, obratu nebo zisku. Sazby provize by měly být napřed stanoveny. Další nástroj je bonus. Bonus je poskytován k zaručené mzdě za dosažení mimořádných cílů. Měl by být vyplácen na konci roku. Do nástrojů výkonového odměňování se řadí také podíl na zisku, osobní ohodnocení a akcie (Urban, 2013; Dvořáková et al., 2007).

K odměňování také patří zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny. Tyto výhody většinou nemají přímý vztah k pracovním výsledkům. K hlavním důvodům proč organizace tyto odměny poskytuje je snaha udržet a získat kvalitní zaměstnance, nabídnout jim možnosti osobní relaxace ale i daňově zvýhodněný způsob odměny. Zaměstnanecké výhody se mohou různě členit např. na zaměstnanecké výhody se vztahem k práci, na hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance a na zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy. K zaměstnaneckým výhodám se vztahem k práci patří např. příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, vzdělávání pracovníků aj. Do další skupiny zaměstnaneckých výhod patří hmotné vybavení a pracovní pomůcky pro zaměstnance, které může sloužit pro osobní potřebu pracovníka např. osobní automobil, benzínové karty, služby telefonních operátorů aj. Do poslední skupiny zaměstnaneckých výhod osobní a sociální povahy patří léčebné pobyty, lázeňské procedury, péče o děti, příspěvek na dovolenou, příspěvky na kulturu a sport aj. (Urban, 2013).

### **2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

V roce 1957 vypracoval Herzberg dvoufaktorový model, který zpracoval na základě spokojenosti a nespokojenosti s prací. Spokojenost či nespokojenost zkoumal u různých profesí např. účetních a techniků. (Amstrong, 2007). Předpoklad byl, že pracovníci jsou schopni přesně označit podmínky, které je uspokojují či neuspokojují při práci (Amstrong, 2007; Bělohávek, 1996). Obsahová analýza odpovědí odhalila, že jsou určité druhy situací, v nichž jsou pracovníci spokojeni a pak druhý typ faktorů, ve kterých jsou pracovníci nespokojeni (Bělohávek, 1996).

Herzbergova dvoufaktorová teorie bývá označována jako motivačně hygienická teorie. Z analýzy výsledků výzkumu Herzberg rozlišil dvě skupiny faktorů, které způsobují pracovní

spokojenost a nespokojenost. První skupina faktorů jsou nazvány faktory vnější, hygienické neboli dissatisfactory (Bedrnová et al., 2012; Mikuláščík, 2007). Hygienické faktory se dotýkají celkových faktorů práce a pracovního zařazení pracovníků na pracovišti.

Mezi hygienické faktory patří například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, kontrola, jistota zaměstnání, pracovní řády, směrnice a jiné (Mikuláščík, 2007; Pauknerová et al., 2012).

Pokud mají hygienické faktory nepříznivý charakter, vyvolávají v zaměstnancích firmy pracovní nespokojenost a ovlivňují pracovní jednání negativně.

Pokud jsou hygienické faktory příznivé, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale tyto faktory zapříčiní pouze to, že pracovníci nejsou nespokojeni. Na pracovní motivaci hygienické faktory v pozitivním smyslu výrazněji nepůsobí (Pauknerová et al., 2012).

Druhá skupina faktorů se nazývá vnitřní faktory, motivátory neboli satisfactory. Mezi motivátory se řadí například úspěch, uznání, možnost růstu, povýšení, odpovědnost a samotná práce.

Pauknerová et al. (2012, s.174) tvrdí že, „...jsou-li skutečnosti této skupiny pracovních podmínek v nepříznivé podobě, nevyvolávají přímo nespokojenost, ale pouze způsobují, že pracovníci sice nejsou nespokojeni, na pracovní motivaci v takovém případě pozitivně nepůsobí. V případě, že dané skutečnosti mají podobu příznivou, vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci“.

Dvoufaktorová teorie působí u každého jedince odlišně. Žádná teorie nemá všeobecnou platnost.

Hlavní význam dvoufaktorové motivačně – hygienické teorie spočívá především v tom, že pracovní motivace nepřímo souvisí s pracovní spokojeností. Dle Pauknerové et al. (2012) nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nevyhnutelnou podmínkou pracovní motivace. Pracovní spokojenost nicméně neznamena automaticky motivovanost zaměstnance.



<b>Stav faktorů</b>	<b>Faktory hygieny</b>	<b>Motivátory</b>
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli nespokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací Vyšší pracovní výkon

Tab.2.5 Stavby charakterizující postoj zaměstnance k práci (Dvořáková et al, 2007 s.173)

Tabulka 2.5 uvádí, stav faktorů v Herzbergově teorii, a také faktory hygieny a motivátory.

## 2.4 Vybrané metody dotazování

Ke zjištění pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy se nejčastěji využívají dotazníky a rozhovory, kde pracovníci sdělují míru spokojenosti.

Dotazování se řadí mezi explorační metody výzkumu. Probíhá formou rozhovoru, dotazníku nebo anketou. „Posláním těchto metodických postupů je sběr relevantních údajů pomocí otázek předkládaných zkoumaným osobám“ (Pauknerová et al., 2012, s.60).

### 2.4.1 Rozhovor

Rozhovor je označován jako pomocná psychologická metoda. Každý rozhovor musí být pečlivě připraven, aby nedocházelo např. k duplicitě otázek. Rozhovor musí mít také jasný cíl, a měl by být pořízen záznam z rozhovoru, ať už písemný nebo v digitalizované podobě. Značnou nevýhodou rozhovoru je hlavně časová náročnost (Pauknerová et al., 2012).

#### Standardizovaný rozhovor

Dle Pauknerové et al. (2012) standardizovaný (strukturovaný) rozhovor obsahuje jen přesně formulované otázky, které musí každý pracovník zodpovědět. Každý z pracovníků u rozhovoru dostává stejné otázky, ve stejném pořadí i za stejných podmínek. Tazatel pořizuje záznam průběhu rozhovoru.

## **Polostandardizovaný rozhovor**

Polostandardizovaný rozhovor je kombinací standardizovaného a nestandardizovaného rozhovoru. V tomto rozhovoru jsou vymezeny klíčové otázky jako ve standardizovaném rozhovoru, ale tento rozhovor nám umožní hlubší prozkoumávání situace, které se zjistí doplňujícími otázkami, které jsou pokládány volně podle situace.

## **Nestandardizovaný rozhovor**

Pauknerová et al. (2012) a Moudrý (2008) tvrdí, že nestandardizovaný rozhovor je volnější a pružnější než standardizovaný rozhovor. Pořadí otázek a jejich formulace, ve kterém mohou být prezentovány, jsou výhradně v rukou tazatele. Respondent není omezen v projevu názorů.

### **2.4.2 Dotazník**

Podstata dotazníku spočívá na písemném položení souboru otázek, na které dotazovaný odpovídá nebo s nimi souhlasí či nesouhlasí, vybírá odpovědi na otázku, která je nejbližší skutečnosti anebo jí naopak vůbec neodpovídá. Zadavatel dotazníku se snaží získat určité informace např. o postojích, motivech, hodnotách, názorech, vztazích sociálních skupin atd. Tyto informace jsou zprostředkované, a proto mohou být zkreslené. Rozsah dotazování by měl být odpovídající tématu a dotazovaným skupinám. Čím delší dotazování je, tím vyšší je únava respondenta, potom klesá motivace vyplnit dotazník, pozornost a chuť dotazník vyplnit. V dotazníku by se měly střídát jednodušší a složitější otázky, otázky přitažlivé a oblíbené proti otázkám náročným. Dotazník by se měl strukturovat podle tematických bloků, které tvoří přehlednou strukturu (Bedrnová et al., 2012; Pavlica et al., 2000).

#### **2.4.2.1 Typy a formulace otázek**

V dotazníku je možnost použít několik druhů otázek. Otázky se dělí na uzavřené, otevřené a polootevřené. Respondent si v uzavřených otázkách vybírá z odpovědí, která jsou předem formulované. V otevřených otázkách nemá respondent na výběr, ale odpovídá podle svého uvážení. Výhodou je, že respondent má možnost pružných a hlubších odpovědí, které mohou odhalit např. neznalost, neporozumění atd. V polootevřených otázkách má respondent na výběr z předem daných odpovědí, ale respondent může zároveň doplnit svoji vlastní

variantu. Další členění otázek je na přímé a nepřímé otázky. Přímé otázky jsou formulovány tak, že respondent pochopí smysl dotazu. Kromě tohoto zřejmého dotazu přímá otázka nemá žádný jiný skrytý význam. Nepřímé otázky jsou opakem přímých otázek, je tu zjevný význam, ale skrývá se zde také více nebo méně skrytý význam. „Nepřímé otázky pomáhají překlenout problém s neochotně sdělovanými obsahy při dotazování. Umožňují respondentovi odpovědět pravdivě, bez zvyšování vnitřního napětí, i na otázky, které ohrožují prestiž respondenta“ (Bedrnová et al., 2012 s. 52).

Při formulaci otázek je potřeba dodržovat tyto zásady. Otázky musí být jednoduché, jasné a srozumitelné, aby jim dotazovaný rozuměl. Otázky nesmějí být sugestivní, aby nevyvolávaly odpověď. Další zásada je, aby otázky nebyly dvojsmyslné. Otázky musí umožnit hodnocení na plné stupnici např. na škále od zcela souhlasím po zcela nesouhlasím. Všechny nejasné skutečnosti jsou vysvětleny v instrukcích na začátku dotazníku. U každé otázky musí mít respondent pocit, že je důležitá. Musí být také sociálně přijatelné, nesmějí se nevhodně dotýkat osoby dotazovaného ani jiných lidí. A v neposlední řadě je nutné se vyvarovat toho, aby si respondent myslel, že je zkoušen (Bedrnová et al., 2012).

<b>Typy otázek v dotazníku</b>		
<b>Uzavřené otázky</b>	Dichotomické	
	Trichotomické	
	Škálové	Likertova stupnice, významová stupnice, klasifikační stupnice, grafická stupnice, sémantický diferenciál
	Výběrové	
	Výčtové	
<b>Otevřené otázky</b>	Volné	
	Dokončení věty	
	Dokončení příběhu	
	Dokončení obrázku	
<b>Všeobecné (analytické) otázky</b>	Věk, pohlaví, vzdělání respondenta	

Tab.2.6 Typy otázek v dotazníku (Moudrý, 2008 s.73)

Tabulka uvádí typy otázek v dotazníku – uzavřené a otevřené otázky. Jaké typy se mohou objevit v dotazníku.

Tabulka uvádí typy otázek v dotazníku – uzavřené a otevřené otázky. Uzavřené otázky se dělí na dichotomické, trichotomické, škálové, výběrové a výčtové. Dichotomické otázky mají typ odpovědi ano, ne. Trichotomické otázky mají odpovědi ano, ne, nevím. Škálové otázky se dělí na Likertovu stupnici, významovou stupnici, klasifikační stupnici, grafickou stupnici a na sémantický diferenciál. Likertova stupnice je pětistupňová – 1 = silně nesouhlasím, 2 = souhlasím, 3 = nevím, 4 = souhlasím, 5 = velmi souhlasím. Významová stupnice má typ odpovědi 1 = velmi důležité – 5 = velmi nedůležité. Klasifikační stupnice má odpovědi 1 = výborný – 5 = nedostatečný. Grafická stupnice má grafické znázornění odpovědi, které napomáhá respondentovi k přesnému vyjádření. Sémantický diferenciál je stupnice mezi dvěma bipolárními slovy a respondent vybere bod, který nejlépe vystihuje jeho

názor. Výběrové otázky nabízejí možnost výběru odpovědi, která je nabízena. Výčtové otázky nabízejí možnosti vybrat odpověď ale z více odpovědí.

Otevřené otázky se dělí na volné, dokončení věty, dokončení příběhu a dokončení obrázku. U volných otázek respondent dopíše odpověď. U dokončení věty respondent volně dokončí větu podle svého názoru. Dokončení příběhu respondent dovypráví nedokončený příběh podle sebe. U dokončení obrázku se musí respondent ztotožnit s jednou osobou na obrázku a musí doplnit reakci druhé osoby na obrázku.

U všeobecných otázek respondent odpovídá na věk, vzdělání, pohlaví aj. (Moudrý, 2008).

#### ***2.4.2.2 Výhody a nevýhody písemného dotazníku***

Mezi výhody písemného dotazníku patří získání údajů od většího počtu respondentů než u rozhovorů. Jsou levnější než rozhovor, nedochází u něj k ovlivnění respondenta. Mezi další výhody dotazníku se řadí anonymita respondenta, může vyvolat větší upřímnost. Neklade vysoké nároky na tazatele např. na pozornost, komunikační dovednosti aj.

K nevýhodám dotazníku patří nízká návratnost dotazníku, nedokáže zachytit důležité spontánní odpovědi respondenta. Není zde také možná kontrola toho, kdo dotazník vyplňuje. Dotazník nesmí být také dlouhý, jinak způsobí pokles motivace a únavu respondenta, ten pak odpovídá náhodně a stereotypně (Bedrnová et al., 2012; Pavlica et al., 2000).

### **3 Základní charakteristika výrobní firmy**

Firma Kendrion (Prostějov) s.r.o. je výrobní firma, která se zabývá výrobou elektromagnetických komponentů. Hlavní sídlo firmy je v Německu, kde se nachází i hlavní trh pro odběr výrobků. Tyto komponenty se používají např. do aut, výtahů, bankomatů aj. V současné době má firma Kendrion 2900 zaměstnanců po celém světě. Pobočky firmy Kendrion jsou např. v České republice, Švýcarsku, Rumunsku, Rakousku, dále také v Brazílii, Číně, Mexiku, Indii a USA.

#### **3.1 Historie firmy**

Firma Kendrion vznikla v roce 1859 pod názvem Schuttersveld. Hlavním výrobním oborem byla textilní výroba. V roce 1911 zakladatel firmy Wilhelm Binder se svým společníkem investují do zařízení a za dva roky se firmy rozrůstá. Po první světové válce získává Wilhelm Binder znalosti o elektromagnetismu ve večerních kurzech, které zužitkuje k zavedení nových patentů do výroby. V roce 1938 přebírá firmu Wilhelmův syn. Wilhelm Binder junior vyvíjí revoluční prvek, který se využije v letectví. V roce 1953 na Hannoverských veletrzích představuje svoji společnost, ale poslední den veletrhů Wilhelm Binder junior umírá na infarkt a firmu přebírá jeho syn Dr. Wilhelm Binder. Roku 1997 se firma přejmenovává na Schuttersveld, ale v polovině roku 2001 se firma opět přejmenovává na Kendrion Binder.

#### **3.2 Kendrion (Prostějov) s.r.o. Česká republika**

Firma Kendrion má významnou pobočku i v České republice, konkrétně v Prostějově. V Prostějově byla pobočka založena roku 1999 a vyrábí se zde elektromagnetické součástky do automobilů a hydraulické stroje. K 30. 9. 2014 měla firma 221 zaměstnanců a 35 nepřímých zaměstnanců. Firma pracuje na třísměnný provoz. Na ranní a noční směně pracuje 51 pracovníků, a na odpolední směně pracuje 49 pracovníků firmy.

Na přestávky chodí zaměstnanci výroby vždy po dvou skupinách. Na ranní směně chodí od 10:30 – 11:00 / 11:00 – 11:30, na odpolední směně od 18:00 – 18:30 / 18:30 – 19:00 a na noční směně od 02:00 – 02:30 / 02:30 – 03:00.

## Motivační program firmy

Firma Kendrion (Prostějov) s.r.o. má zaveden motivační program pro zaměstnance. Všech zaměstnanců firmy se týkají tyto motivační prvky:

- Příspěvek na závodní stravování.
- Umožnění výuky cizích jazyků, pro lepší komunikaci se zahraničními partnery.
- Akce pro zaměstnance (sportovní den, vánoční večírek, tvořivé dílny) – podpora teambuildingu, vybalancování pracovního a rodinného života.
- Poukaz na nákup služeb a produktů v oblasti zdraví, sportu a kultury.
- Prémie za zlepšovací návrhy – motivace k inovaci.
- Možnost dodatečného občerstvení přes samoobslužný automat na pracovišti.
- Ovocné dny.
- Věrnostní odměna za odpracovaná léta.
- Životní jubilea.

Pro technickohospodářské pracovníky platí ještě tyto motivační prvky:

- Vyplácení měsíční, nebo roční odměny podle ukazatele - kvalita výrobků, výkon prodeje, hospodářský výsledek, s přihlédnutím k individuálnímu výkonu jednotlivce.

A pro zaměstnance kategorie D (do kategorie D patří přímý a nepřímí pracovníci. Mezi přímé pracovníky patří zaměstnanci ve výrobě a mezi nepřímé se řadí skladníci, předáči, vedoucí směn, seřizovači aj.) platí mimo jiné tyto motivační prvky.

- Vyplácení měsíční prémie podle ukazatele – přítomnost na pracovišti, kvalita a produktivita.
- Příspěvek za 100% přítomnost na pracovišti.
- Celoroční poskytování nápojů (teplé i studené).

## 4 Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě

Ve firmě Kendrion (Prostějov) s.r.o. probíhalo dotazování na spokojenost zaměstnanců v letech 2011-2013. Firma má svůj dotazník, který zanalyzovala podle svého vzorce. Já jsem pro vyhodnocení dotazníků v letech 2011-2013 použila procentuální rozbor, tedy kolik procent zaměstnanců je spokojeno s danými otázkami. V příloze č. 1 přikládám vyhodnocení výsledků dotazníku za rok 2011. V příloze č. 2 přikládám vyhodnocení výsledků dotazníku za rok 2012, a v příloze č. 3 vyhodnocení výsledků dotazníku za rok 2013.

### 4.1 Měření spokojenosti v minulých letech 2011-2013

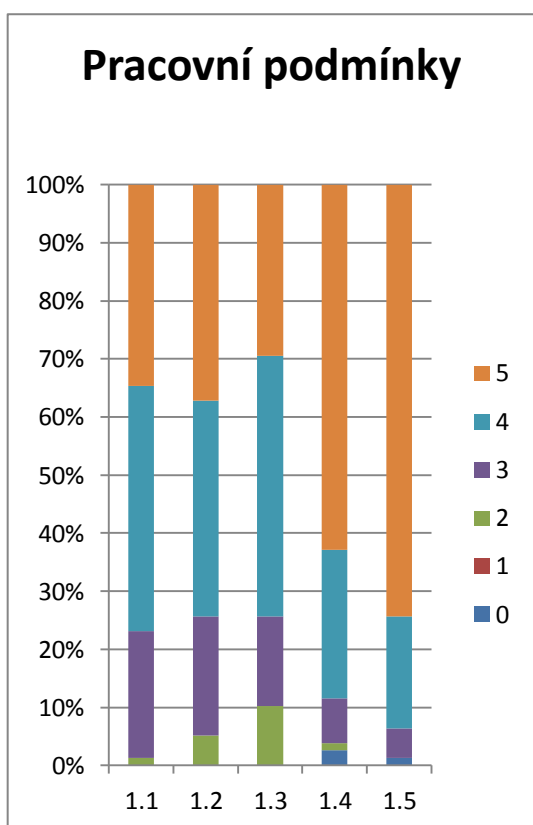
#### Rok 2011

V roce 2011 se zúčastnilo hodnocení spokojenosti 78 zaměstnanců. Dotazník byl rozdělen do 4 oblastí. První oblast se týkala pracovních podmínek, pracoviště a zařízení. Druhá oblast dotazníku byla zaměřena na komunikaci na pracovišti, třetí oblast byla zaměřena na požadavky v práci a poslední oblast se týkala vedení společnosti a vzdělávání pracovníků. Vyhodnocení dotazníku bylo v rozmezí 100 % - 70 % - dobré, 40 % - 70 % - uspokojivé a méně než 40 % - alarmující. Pracovníci mohli rozdělit 0-5 bodů na přidělené škále.

První oblast v dotazníku z roku 2011 se týká pracovních podmínek, pracoviště a zařízení. Otázka č. 1.1: „**Jste spokojen/a s rozdělením práce**“? U této otázky 42,31 % pracovníků odpovědělo čtyřmi body, takže jsou spokojeni. Otázka č. 1.2: „**Je uspořádání Vašeho pracoviště v pořádku**“? 37,18 % pracovníků odpovědělo buď čtyřmi, nebo pěti body, je zde vysoká spokojenost. Otázka č. 1.3: „**Jste spokojen/a s pracovními podmínkami**“? S pracovními podmínkami je spokojeno 44,87 % pracovníků. Otázka č. 1.4: „**Pracujete ve firmě rádi**“? Zde odpovědělo 62,82 % pracovníků, je rádo, že pracují v dané firmě. 62,82 % představuje 49 pracovníků. Otázka 1.5: „**Snažíte se o zkvalitnění Vaší práce**“? U této otázky odpovědělo 74,36 % (58) zaměstnanců firmy, že se snaží o zkvalitnění práce. K první oblasti dotazníku pracovních podmínek patří graf č. 4.1.



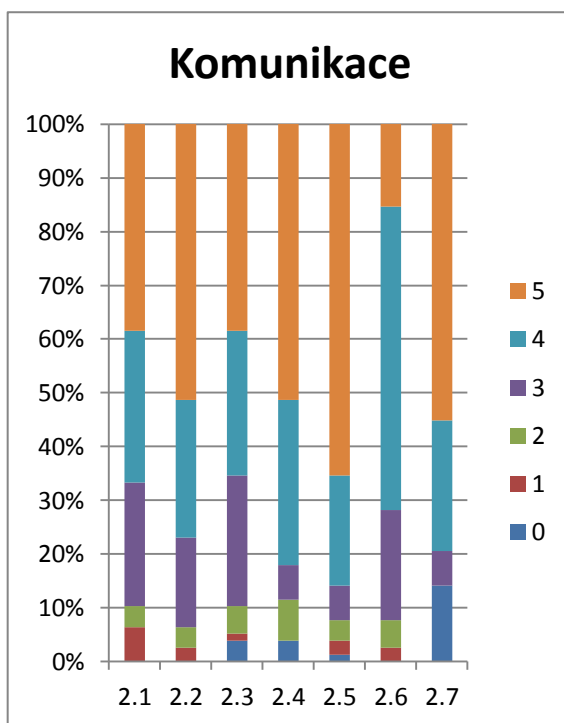
**Graf 4.1 Pracovní podmínky**



Zdroj: vlastní zpracování

Druhou oblastí v dotazníku je komunikace. V této oblasti se nachází 7 otázek. Otázka č. 2.1: „**Můžete otevřeně mluvit o problémech**“? Zde odpovědělo nejvyššími body 30 zaměstnanců, které představuje 38,46 %. Otázka č. 2.2 – „**Máte koho oslovit při pracovních nebo soukromých problémech**“? Zde 51,28 % zaměstnanců ví, koho má oslovit při pracovních problémech. Otázka č. 2.3 – „**Je reagováno na řešení vašich problémů**“? U této otázky číslo 2.3 je 38,46 % (30) zaměstnanců spokojeno s reakcí vedoucích pracovníků na řešení svých problémů. Otázka č. 2.4 této oblasti – „**Je jednání Vašeho nadřízeného přímé a spravedlivé**“? 51,28 % zaměstnanců považuje svého nadřízeného za spravedlivého. Otázka č. 2.5 – „**Máte důvěru ke svému nadřízenému**“? Zde odpovědělo, že důvěru k nadřízenému má 65,38 %. Otázka č. 2.6: „**Jste spokojeni s pracovní atmosférou ve společnosti**“? S atmosférou ve společnosti je spokojeno 56,41% pracovníků. Poslední otázka č. 2.7 – „**Přispíváte k dobré pracovní atmosféře**“? 55,13 % (43) zaměstnanců si myslí, že přispívá k dobré pracovní atmosféře. K oblasti komunikace náleží graf č.4.2.

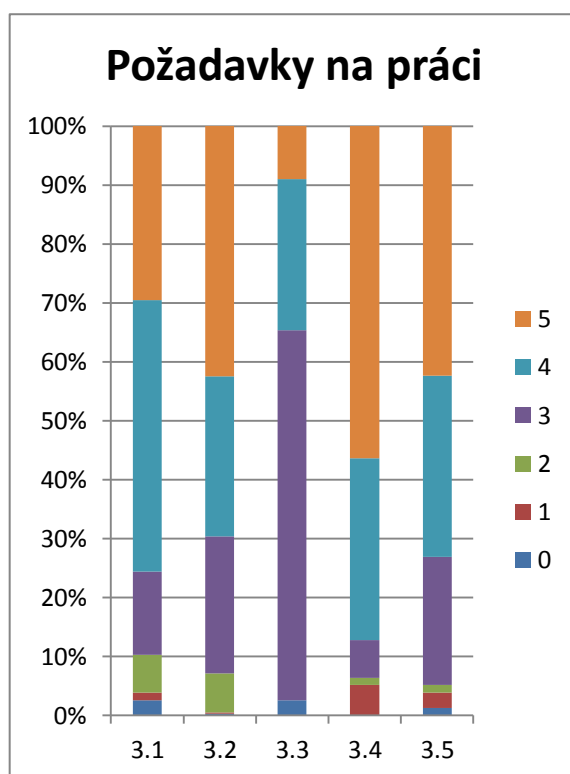
**Graf 4.2 Komunikace**



Zdroj: vlastní zpracován

Třetí oblast v dotazníku jsou požadavky na práci. V této oblasti je 5 otázek. První otázka č. 3.1: „**Ohodnocení výsledku Vaší práce je spravedlivé**“? 46,15 % (36) pracovníků odpovědělo, že ohodnocení je spravedlivé. Otázka č. 3.2: „**Máte k dispozici pracovní podklady a jsou srozumitelné**“? Zde odpovědělo 42,56 % pracovníků, že pracovní podklady jsou srozumitelné. Další otázka č. 3.3: „**Vaše pracovní vytížení: 1 - nevytížen, 3 - přiměřeně, 5 – přetížen**“. U této otázky odpověděli pracovníci: 0 bodů – 2 pracovníci, 3 body – 49 (62,82 %) pracovníků, 4 body – 20 pracovníků a 5 bodů označilo 7 pracovníků firmy. Otázka č. 3.4 „**Víte, jaká je kvalita Vámi odvedené práce**“? 56,41 % pracovníků ví, jak kvalitní práci vykonává. Poslední otázka č. 3.5: „**Mělo by se o nekvalitní práci více informovat**“? 33 pracovníků (42,31 %) si myslí, že by se o nekvalitní práci mělo více informovat. K oblasti požadavky na práci patří graf číslo 4.3.

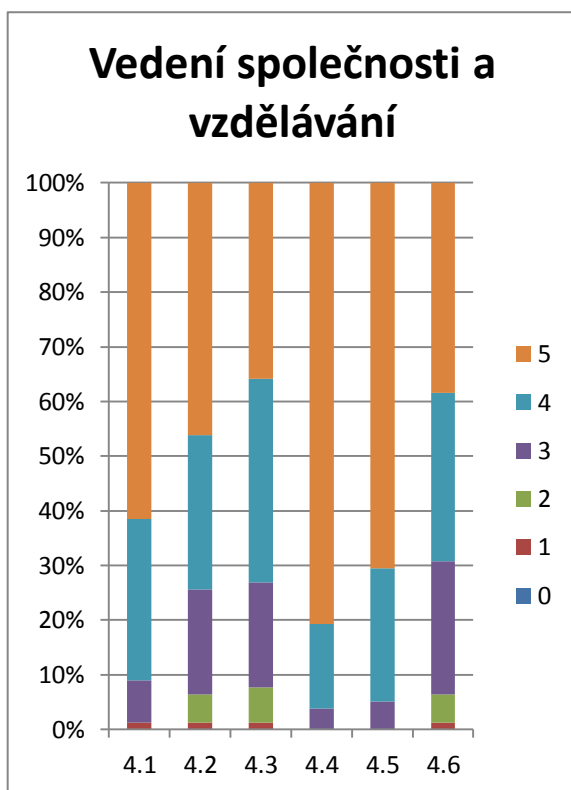
Graf 4.3 Požadavky na práci



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední oblastí, která je v dotazníku uvedena je vedení společnosti a vzdělávání zaměstnanců. První otázkou v této oblasti je č. 4.1: „**Mají vedoucí pracovníci na vašem pracovišti autoritu**“? 61,54 % (48) pracovníků tuto otázku ohodnotilo nejvyššími body, které ukazují, že si zaměstnanci myslí, že vedoucí pracovníci mají autoritu. Jako druhá v pořadí je otázka č. 4.2: „**Je dostačující vzdělávání, školení, proškolení na pracovišti**“? Zde odpovědělo 46,15 % (36) zaměstnanců, že je spokojeno se vzděláním. Třetí otázka č. 4.3: „**Novým zaměstnancům se věnujeme, mají kvalitní zapracování**“? 37,18 % zaměstnanců odpovědělo, že zapracování nových zaměstnanců je kvalitní. Čtvrtá otázka v oblasti vedení společnosti a vzdělávání zaměstnanců je č. 4.4: „**Jste dostatečně proškoleni a dodržujete BOZP**“? Z grafu vyplývá že, 80,77 % pracovníků je dostatečně proškolen a snaží se dodržovat podmínky BOZP. Předposlední otázka č. 4.5: „**Máte přiměřené ochranné pracovní pomůcky**“? 70,51 % pracovníků má dostatek pracovních pomůcek. Poslední otázka č. 4.6: „**Jste spokojeni se sociálním a hygienickým zázemím**“? S hygienickým a sociálním zázemím je spokojeno 35,46 % zaměstnanců. K poslední oblasti v dotazníku vedení společnosti a vzdělávání zaměstnanců patří graf č. 4.4.

**Graf 4.4 Vedení společnosti a vzdělání**



Zdroj: vlastní zpracování

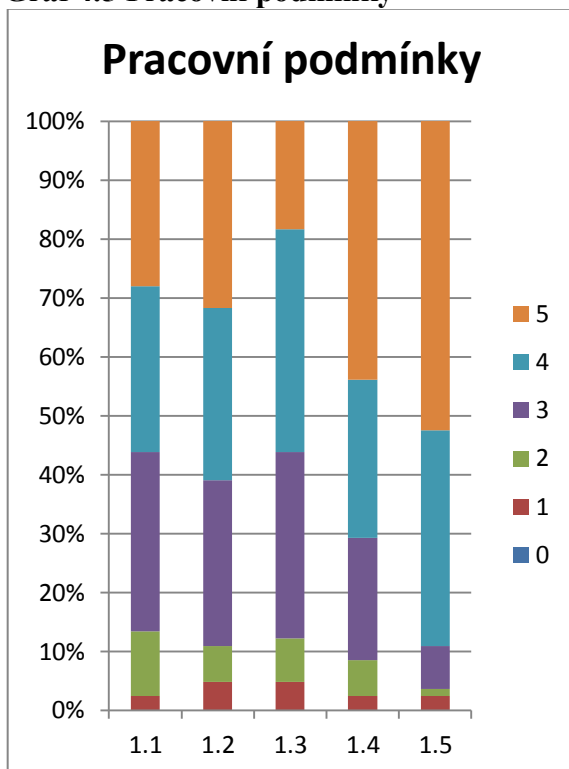
V roce 2011 ve všech oblastech dotazníku vyšly kladné hodnoty. Zaměstnanci firmy jsou spokojeni s pracovními podmínkami, komunikací, požadavky na práci a s vedením společnosti a vzděláváním.

### **Rok 2012**

V roce 2012 byl použit stejný dotazník jako v roce 2011. Dotazník odevzdalo 82 zaměstnanců z celkových 180 zaměstnanců. Vyhodnocení dotazníku bylo provedeno shodně jako v roce 2011. 100% - 70 % je vyhodnocení spokojenosti dobré, 40 % - 70 % je vyhodnocení uspokojivé a méně než 40 % je alarmující spokojenost zaměstnanců. To je vyhodnocení, které firma uvádí pro své interní vyhodnocení. Pro srovnání s předchozím rokem přidávám grafy z roku 2012.

V oblasti pracovních podmínek je menší procentuální spokojenost než v roce 2011 což může být způsobeno tím, že v roce 2011 odevzdalo dotazník méně lidí než v roce 2012. Otázky jsou stejné jako v předchozím roce. Graf č. 4.5 náleží pracovním podmínkám v roce 2012.

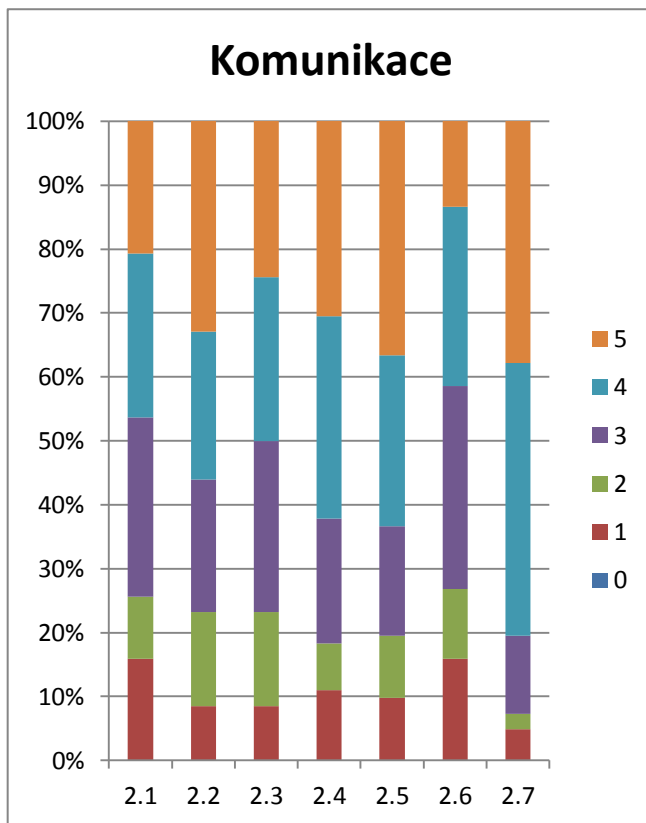
**Graf 4.5 Pracovní podmínky**



Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti komunikace se už rozdílů spokojenosti objevily. U první otázky č. 2.1 je spokojenost v roce 2012 28,05 % a v roce 2011 byla vyšší – 38,46 %. I u druhé otázky č. 2.2 v roce 2012 byla menší spokojenost než v roce 2011. V roce 2012 to bylo 32,93% a v roce 2011 51,28 %. U otázky číslo 6 byla spokojenost výrazně nižší než v roce 2011. V roce 2011 byla 56,41 % a v roce 2012 byla 31,71%.

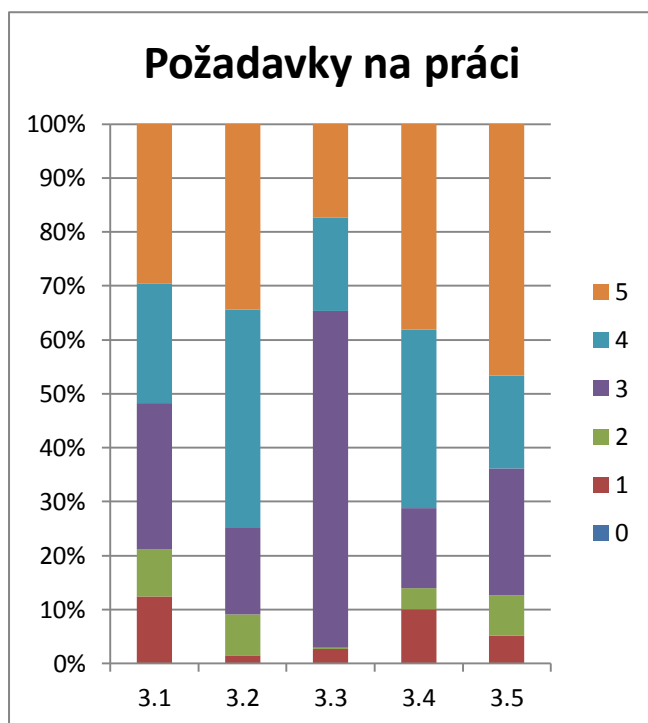
**Graf 4.6 Komunikace**



Zdroj:vlastní zpracování

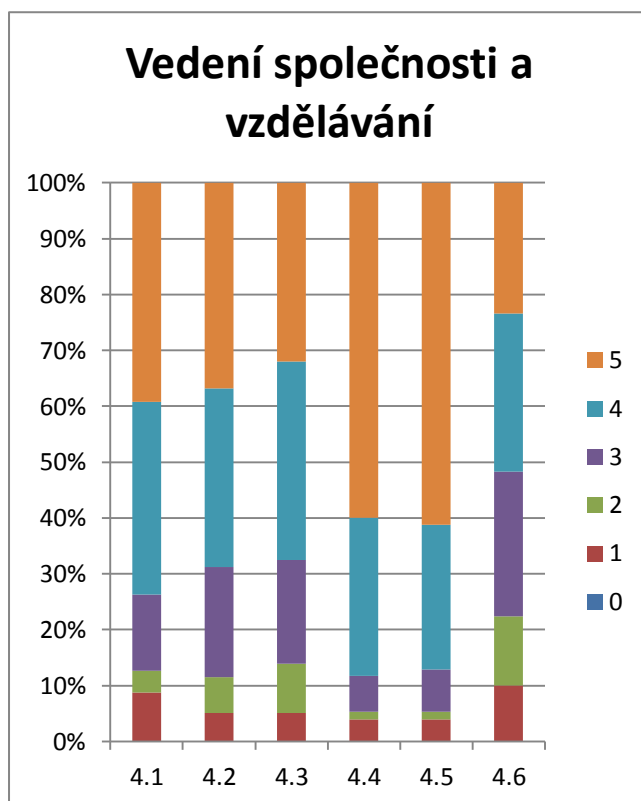
V oblasti požadavky na práci je výraznější skok jen u první otázky. V roce 2011 byla spokojenost 46,15 % a v roce 2012 byla spokojenost 27,07 %. V roce 2011 nejvíce zaměstnanců (36) odpovídalo 4 body a v roce 2012 nejvíce zaměstnanců (24) odpovídalo 5 body a 3 body 22 zaměstnanců. Zde odpovídalo více zaměstnanců průměrně. Graf č. 4.7 patří k požadavkům na práci v roce 2012.

**Graf 4.7 Požadavky na práci**



V oblasti vedení společnosti a vzdělání zaměstnanců je rozdíl spokojenosti u první otázky č. 4.1 v roce 2011 byla spokojenost 61,54 % a v roce 2012 39,27 %. Zhoršení spokojenosti u zaměstnanců byla zaznamenána i u poslední otázky č. 4.6: „**Jak jste spokojeni se sociálním a hygienickým zázemím**“. V roce 2011 byla spokojenost 38,46 % a v roce 2012 byla spokojenost 28,29 %. Graf 4.8 náleží oblasti vedení společnosti a vzdělávání zaměstnanců.

Graf 4.8 Vedení společnosti a vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

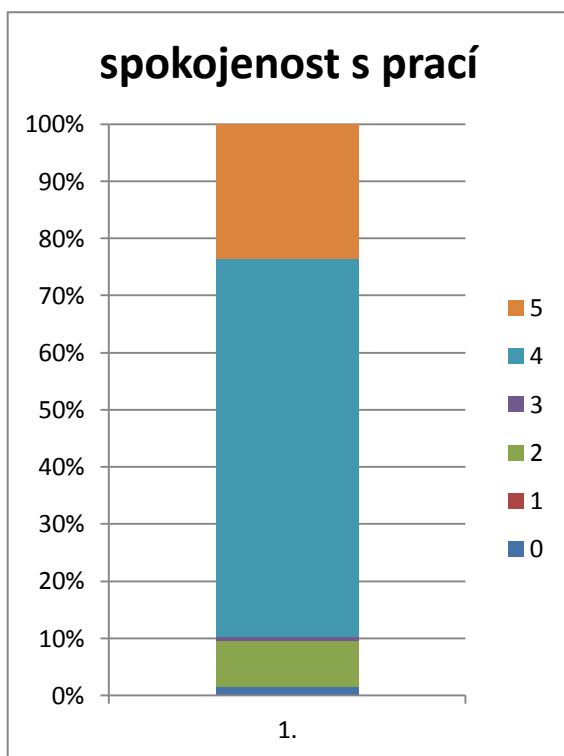
### Rok 2013

V roce 2013 byl dotazník spokojenosti pozměněn. Oblasti, které byly v minulém dotazníku, zůstaly stejné, ale byly doplněny o oblasti odměňování, organizaci práce, vztahy na pracovišti a o spokojenost s nadřízeným. Dotazník vyplnilo celkem 164 pracovníků firmy. Pro tento dotazník byla vytvořena nová vyhodnocovací stupnice – od 100 % - 65 % jsou výsledky spokojenosti dobré, od 65 % - 35 % jsou výsledky uspokojivé a méně než 35 % jsou alarmující. Toto vyhodnocení používá firma pro své vyhodnocení. Dotazník měl v roce 2013 9 oblastí dotazování.

První oblast v dotazníku se týkala s celkovou spokojeností s prací ve firmě. Otázka č. 1 zněla: „**Když zvážím všechny okolnosti, jsem celkově spokojen(a) se svou prací**“. Spokojenost zaměstnanců byla v roce 2013 66,18 %. K první oblasti v dotazníku patří graf číslo 4.9.



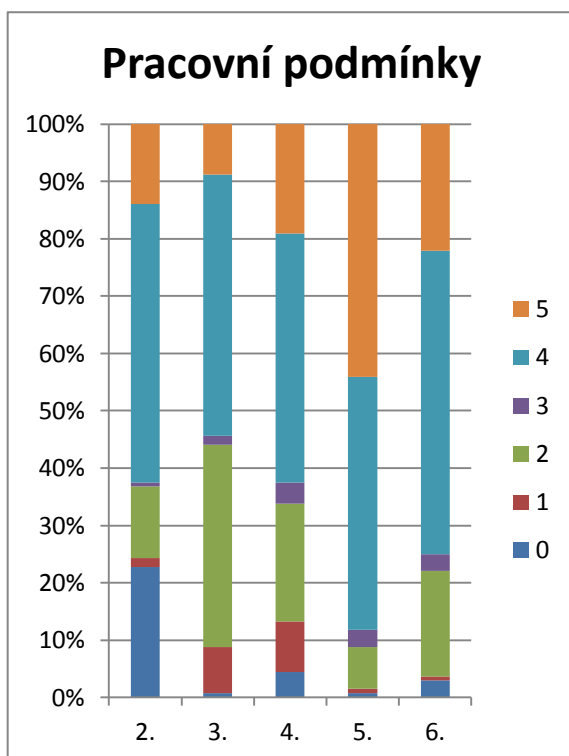
**Graf 4.9 Spokojenost s prací**



Zdroj: vlastní zpracování

Druhý blok otázek v dotazníku se týkal spokojenosti s pracovními podmínkami. Otázka č. 2 byla: „**Mám vhodné pracovní podmínky, které mi umožňují efektivně plnit pracovní úkoly (pracovní nástroje, pracovní místo)**“. Spokojenost s pracovními úkoly byla 48,53 %. V roce 2013 byla spokojenost nejvyšší za 2 poslední roky. Další otázka v tomto bloku č. 3: „**Jsem spokojen(a) s podmínkami na pracovišti (světlo, hluk, teplota)**“. Spokojenost v roce 2013 byla 45,53 %. S pracovními podmínkami byly zaměstnanci nejvíce spokojeni v roce 2011. Další otázka tohoto bloku č. 4: „**Jsem spokojen(a) se sociálním zařízením firmy (stravování, šatny, WC, umývárny)**“. S tímto tvrzením souhlasilo 43,38 % zaměstnanců. S hygienickým a sociálním zázemím firmy byla spokojenost nejvyšší v roce 2013. Další otázka č. 5: „**Začátek a konec pracovní doby mi vyhovuje**“. Pracovní doba vyhovovala v tomto roce 44,12 % zaměstnancům. Poslední otázka byla č. 6: „**Práce ve firmě je bezpečná a nepřináší rizika pro mé zdraví**“. U této otázky si 52,94 % Zaměstnanců myslí, že mají práci bezpečnou s minimem rizik. K tomuto bloku otázek patří graf číslo 4.10.

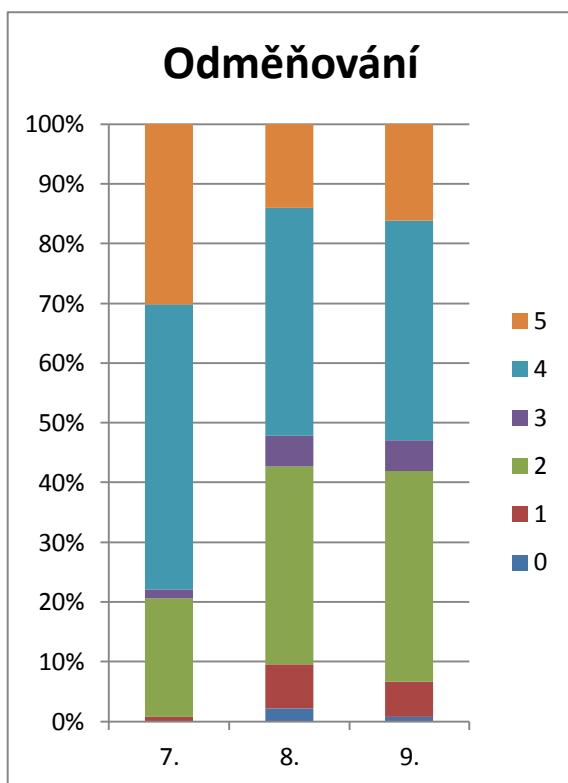
Graf 4.10 Pracovní podmínky



Zdroj: vlastní zpracování

Třetí blok otázek byl zaměřen na odměňování ve firmě. V minulých letech se v dotazníku otázky na odměňování nebyly zařazeny. První otázka z této oblasti otázek je otázka č. 7: „**Vím, jak je stanoveno mé platové ohodnocení – základní mzda+odměna (prémie)**“. Zaměstnanci vědí, jak je sestaveno jejich mzdové ohodnocení ve 47,79 %. Další otázka č. 8: „**Mohu ovlivnit výši platu svými pracovními aktivitami a výsledky**“. Zde 38,24 % zaměstnanců ví jak ovlivnit výši svého mzdového ohodnocení. A poslední otázka č. 9: „**Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé**“. Zde si 36,76 % zaměstnanců, že odměňování je spravedlivé. K oblasti odměňování náleží graf č. 4.11.

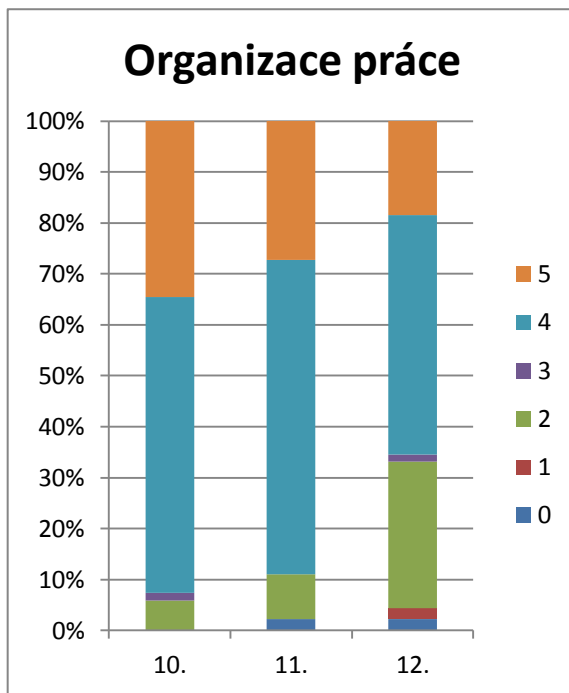
Graf 4.11 Odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

Další jsou otázky týkající se organizace práce ve firmě. Otázka č. 10: „**Mám jasně stanovené pracovní úkoly a cíle**“. Zaměstnanci přesně ví v 58,09 % jaká je jejich pracovní náplň. Další otázka č. 11: „**Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce a jsou mi srozumitelné**“. Zaměstnanci zde byli srozuměni v 61,76 % se svou prací. Poslední otázka tohoto bloku č. 12: „**Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce**“. Zaměstnanci si myslím, že mají dostatek na času na provedení kvalitní práce. Myslí si to 47,06 % zaměstnanců. K této oblasti patří graf č. 4.12 organizace práce.

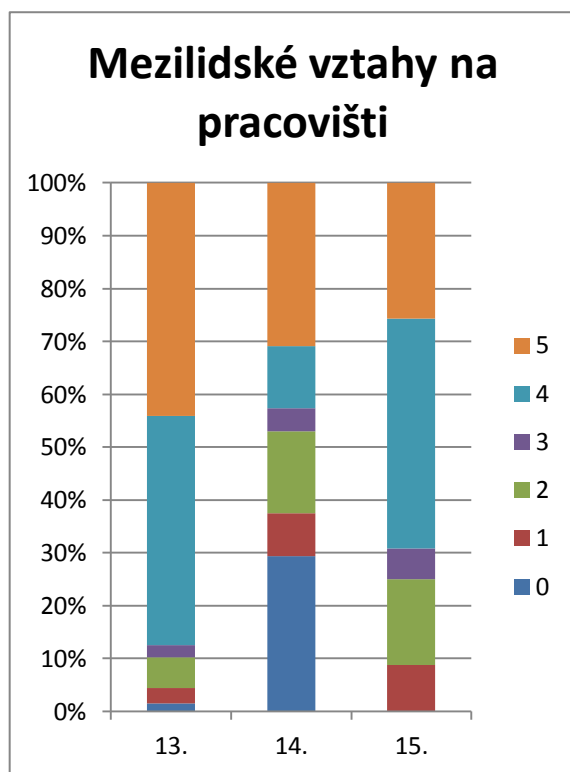
**Graf 4.12 Organizace práce ve firmě**



Zdroj: vlastní zpracování

Pátou oblastí v dotazníku je zaměřena na mezilidské vztahy na pracovišti. Otázka č. 13: „**Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci**“. Zde odpovědělo 44,12 % zaměstnanců, že mají mezi sebou ochotné spolupracovníky, kteří jim pomohou. Otázka č. 14: „**V našem oddělení je týmová spolupráce podporována**“. Spokojenost s tímto tvrzením byla 30,88 %. A poslední otázka č. 15: „**Jsem spokojen(a) se vztahy na svém pracovišti**“. Zaměstnanci jsou spokojení ve 43,38 %. K této oblasti patří graf číslo 4.13.

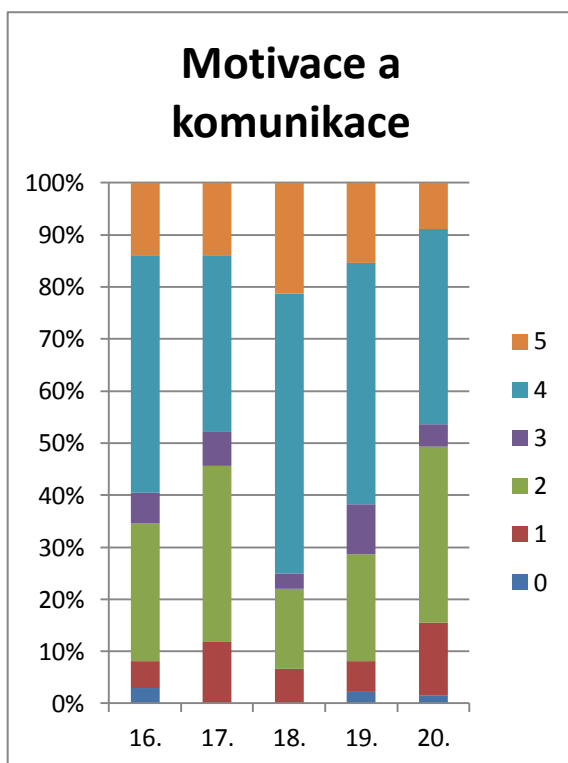
**Graf 4.13 Mezilidské vztahy na pracovišti**



Zdroj: vlastní zpracování

Další oblast v dotazníku je zaměřena na motivaci a komunikaci na pracovišti. Otázka číslo 16: „**Nadřízený mi dává zpětnou vazbu, jak je spokojen s plněním stanovených úkolů a cílů**“. 45,59 % je spokojeno se zpětnou vazbou, kterou mu dává nadřízený. Další otázka č. 17: „**Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání od mého nadřízeného**“. 33,82 % zaměstnanců souhlasí s otázkou číslo 1. Další otázka v této oblasti č. 18: „**Jsem spokojen s tím, jak se mnou nadřízený komunikuje**“. S komunikací s nadřízeným je spokojeno 53,68 % zaměstnanců. Otázka číslo 19: „**Nadřízený se zajímá o názory svých pracovníků a využívá jich**“. U této otázky 46,32 % zaměstnanců tvrdí, že jejich nadřízený se zabývá jejich názory a připomínkami. Poslední otázka této oblasti č. 20: „**Cítím se motivován k lepším pracovním výkonům**“. K lepším pracovním výkonům se cítí motivováno 37,5 % zaměstnanců. K této oblasti náleží graf číslo 4.14 – motivace a komunikace na pracovišti.

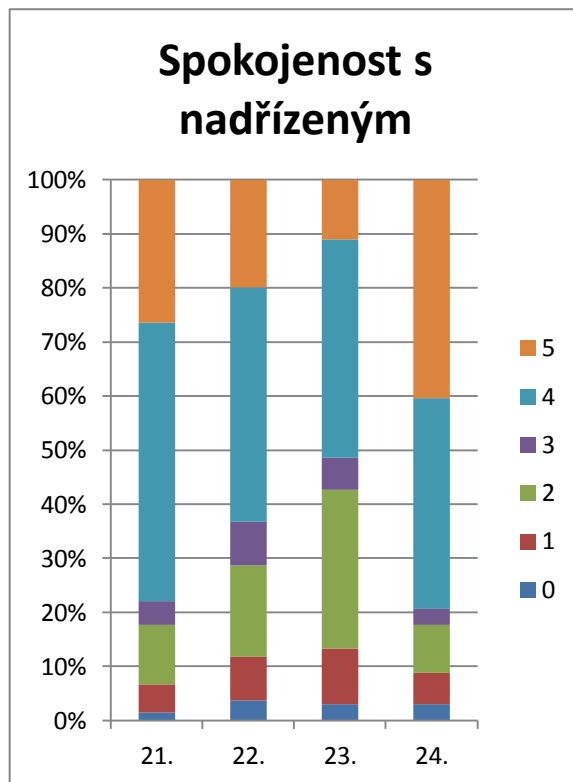
**Graf 4.14 Motivace a komunikace**



Zdroj: vlastní zpracování

Další z oblastí se týká spokojenosti s nadřízeným. Otázka č. 21 zněla: „**Můj nadřízený je autoritou a efektivně vede naše oddělení, jasně stanovuje úkoly**“. Zde jsou zaměstnanci spokojeni na 51,47 % s vedením jejich pracovní činnosti. Další otázka č. 22, „**Můj nadřízený vytváří prostor pro otevřenou komunikaci**“. S komunikací s nadřízeným je spokojeno 43,38 %. Další otázka z tohoto bloku je číslo 23: „**Můj nadřízený mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu**“. Vedoucímu pracovníkovi se daří ve 40,44 % motivovat zaměstnance k větším výkonům. Další otázka je číslo 24: „**V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit**“. S tímto tvrzením je spokojeno 40,44 %. Graf číslo 4.15 patří k této oblasti.

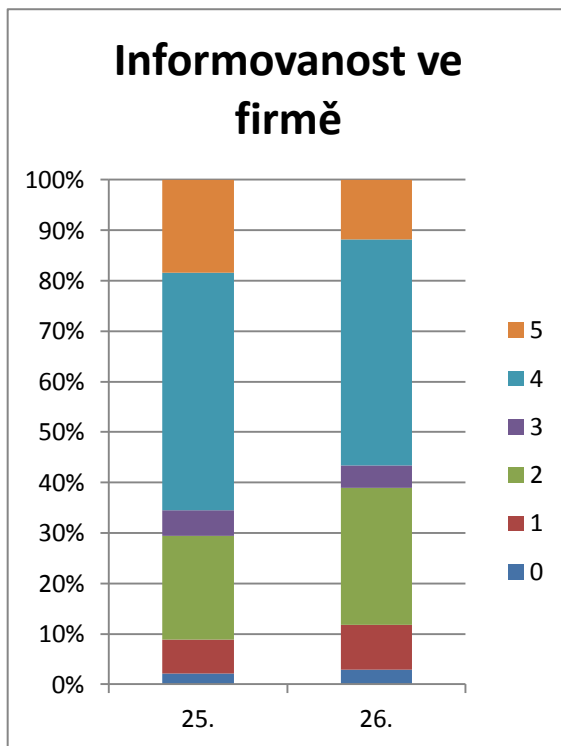
Graf 4.15 Spokojenost s nadřizenyým



Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední blok otázek se týká informovanosti ve firmě. V minulých letech oblast informovanosti nebyla zařazena do dotazníku. Otázka číslo 25: „**Informace mezi kolegy i nadřizenyými jsou efektivně sdíleny a předávány**“. S předáváním informací ve společnosti je spokojeno 47,06 % zaměstnanců. Otázka číslo 26: „**Ve firmě funguje dobrý systém informovanosti a dostávám potřebné informace**“. Se systémem informovanosti je spokojeno 44,85 %. Zde patří graf číslo 4.16 – informovanost ve firmě.

**Graf 4.16 Informovanost ve firmě**

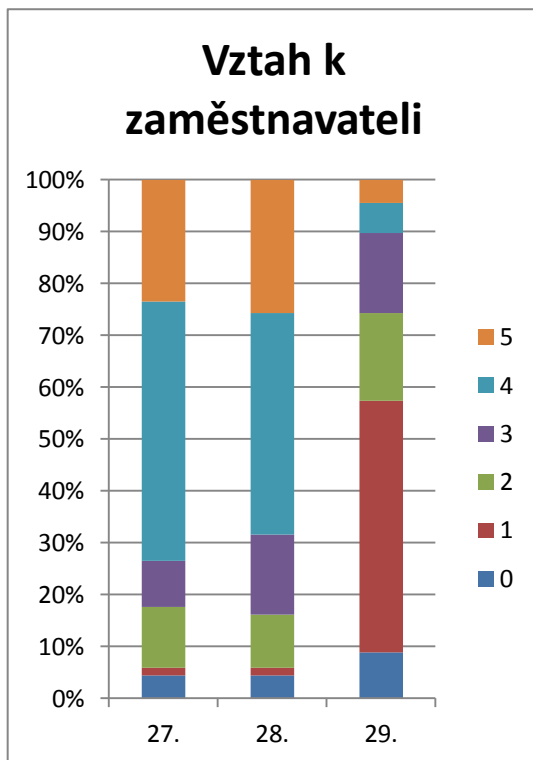


Zdroj: vlastní zpracování

Poslední blok otázek se týká vztahu k zaměstnavateli. Tento blok otázek také v minulých dotaznících nebyl. Otázka číslo 27: „**Doporučil(a) byste naši firmu jako dobrého zaměstnavatele**“? S tímto tvrzením souhlasí 50 %. Další otázka č. 28: „**Vnímám firmu, kde pracuji, jako lepší než firmy v okolí**“. Zde souhlasí 42,65 % zaměstnanců. Poslední otázka č. 29: „**V současné době uvažuji o odchodu z firmy**“. Zde odpovědělo 48,53 % (66) zaměstnanců, že neuvažují o odchodu z firmy. Graf číslo 4.17 náleží k oblasti vztahu k zaměstnavateli.



**Graf 4.17 Vztah k zaměstnavateli**



Zdroj:vlastní zpracování

V roce 2013 firma inovovala dotazník spokojenosti. Proto nemůžu srovnat tento rok s předchozími. Je zde více oblastí, na které se firma zaměřila např. je zde navíc oproti minulým rokům oblast odměňování, organizace práce, mezilidských vztahů na pracovišti a informovanost ve firmě.

V roce 2013 vyšly výsledky dotazníku kladně. Zaměstnanci většinou odpovídali na bodové stupnici čtyřmi body.

## 5 Návrhy a doporučení

V dotazníkovém šetření v minulých letech bylo zjištěno, že v roce 2011 byli zaměstnanci firmy Kendrion (Prostějov) s.r.o. celkově spokojeni. U všech 4 oblastí vyšly pozitivní výsledky lze tedy říct, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni, ale v oblasti pracovních podmínek by se dalo něco málo zlepšit. V roce 2011 byli zaměstnanci méně spokojeni s rozdělením práce, s uspořádáním pracoviště a s pracovními podmínkami. Jak by se dalo zlepšit rozdělení práce? Zlepšit by se mohla rotace práce zaměstnanců. Každou směnu by se zaměstnanci prostřídali na všech pracovištích, pracovníci by si zvýšili kvalifikaci. S upořádáním pracoviště firma asi nic zásadního neudělá. Pracovní podmínky by se daly vylepšit např. přidáním zářivek, aby bylo více světla, snahou omezit hluk a teplotu regulovat pomocí klimatizace.

V roce 2012 byli zaměstnanci méně spokojenější než v roce 2011. Opět byly výsledky v kladných číslech, ale v oblasti pracovních podmínek byli zaměstnanci méně spokojeni s pracovními podmínkami. Zaměstnanci jsou celkově ve firmě spokojeni.

V roce 2013 firma Kendrion (Prostějov) s.r.o. inovovala dotazník, který měl 9 oblastí. Firma se začala zajímat o širší spektrum spokojenosti zaměstnanců. V oblasti pracovní podmínky průměrně zaměstnanci ohodnotili spokojenost na bodě 4 z 5. Jen u páté otázky byly shodné procenta - 44,12 % u bodů 4 a 5, kde zaměstnanci ohodnotili, že začátek a konec pracovní doby jim vyhovuje. Aby byly zaměstnanci více spokojeni s vhodnými pracovními podmínkami (pracovní nástroje, pracovní místo) bylo by možné provést rotace práce, aby si zaměstnanci vyzkoušeli i jiné pozice a neměli jen stereotypní práci. U pracovních podmínek (světlo, hluk a teplota) by se dalo zlepšit to, že by se přidal zářivky, aby byl dostatek světla, teplotu regulovat pomocí klimatizace a snažit se omezit hluk, jak jsem zmínila u roku 2011. Se sociálním zázemím firmy jsou zaměstnanci (59) spokojeni. Zaměstnanci (72) jsou spokojeni s bezpečností v práci, ví, že jim nepřináší rizika.

I v oblasti odměňování jsou zaměstnanci spokojeni. U všech otázek průměrně nejvíce zaznamenali odpověď 4 (spíše souhlasím). 47,79 % (65) pracovníků ví, jak je stanoveno platové ohodnocení. Zde bych navrhla, aby každému novému zaměstnanci, který je do firmy přijímán, bylo detailně popsáno, jak je stanoveno platové ohodnocení. Pouze 52 zaměstnanců firmy si myslí, že svými pracovními aktivitami může ovlivnit výši platu. Před každou směnou

bych udělala krátkou poradou, aby se objasnilo, jakých výsledků se má dosáhnout. Pouze 50 pracovníků, kteří odevzdali dotazník si myslí, že odměňování je za jejich pracovní výkony spravedlivé. Zde bych doporučila denní normy, které by museli zaměstnanci splnit.

V oblasti organizace práce vyšlo vyhodnocení dotazníku také kladně. 79 zaměstnanců, kteří odevzdali dotazník, si myslí, že má jasně stanovené cíle. Jak už jsem psala výše zavést před každou směnou krátkou poradou, aby se úkoly a cíle jasně stanovily a dořešilo se to, co není jasné zaměstnancům firmy. V oblasti mezilidských vztahů odpovídali zaměstnanci nejvyššími body (5), takže tato oblast vyšla kladně jako i ostatní zbývající – motivace a komunikace, spokojenost s nadřízeným, informovanost ve firmě a vztah k zaměstnavateli.

Pro lepší zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy Kendrion (Prostějov) s.r.o. by se měl změnit dotazník a vyhodnocení dotazníku pomoci statistiky.

Jak by mohl dotazník vypadat, přikládám v příloze číslo 4 a také i vyhodnocení minulých dotazníků (příloha číslo 1, 2, 3). Dotazník, který je momentálně v oběhu u zaměstnanců firmy, by mohl být zlepšen. Je zde špatně určená stupnice spokojenosti, dotazník (firma) se neptá na spokojenost zaměstnanců ale pouze jestli zaměstnanec souhlasí nebo nesouhlasí s určitým tvrzením.

## 6 Závěr

V teoretické části bakalářské práce jsem se zabývala pracovní spokojeností, vybranými faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost jako je pracovní prostředí, hluk, monotonie práce, komunikace atd. Dále jsem se zabývala systémem odměňování, Herzbergovu dvoufaktorovou teorií a metodami dotazování.

V úvodu praktické části jsem stručně popsala firmu Kendrion (Prostějov) s.r.o. a její historii. V praktické části jsem vyhodnotila dotazníky firmy z let 2011-2013. Zjistila jsem, že jsou zaměstnanci ve firmě celkově spokojeni. Každý rok vyšla čísla v kladných položkách.

Dále jsem navrhla nový dotazník, který by mohl nahradit dosavadní, protože dosavadní dotazník má několik chyb. Ty jsou např. špatná škála v dotazníku, dotazník pouze ukazuje tvrzení, se kterými musí dotazovaný buď souhlasit nebo nesouhlasit. Navrhla jsem také vyhodnocení dotazníku pomocí jednoduché statistiky.

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami, s komunikací, se vztahy na pracovišti a se systémem odměňování. Jak už bylo řečeno, zaměstnanci firmy Kendrion (Prostějov) s.r.o. jsou s těmito oblastmi spokojeni.

## Seznam použité literatury

### Knihy

- BEDRNOVÁ, E., I. NOVOTNÝ a E. JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- DEVITO, Joseph A. *Essentials of human communication*. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2008, ISBN 0205491464.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- MIKULAŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MOUDRÝ, Marek. *Marketing: Základy marketingu*. Kralice na Hané: Computer Media, 2008. ISBN 978-80-7402-000-1.
- NOVÁK, Alexej. *Základy rehabilitační audiologie pro sestry: Diagnostika, protetika a rehabilitace*. Praha: vlastní náklad autora, 1998
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Karolinum: Praha, 2003. ISBN ISBN – 80-246-0448-5.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

### Internetové zdroje

*IT Solution: Herzbergova teorie* [online]. Zlín, 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.itsolution.cz/herzbergova-teorie.a13.html>

*ManagementMania: Herzbergova teorie dvou faktorů* [online]. 2011-2013 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

*History. Kendrion* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: [http://www.kendrion.com/en/group\\_services/](http://www.kendrion.com/en/group_services/)

## **Interní zdroje**

Motivační program firmy

Dotazníky a jejich vyhodnocení

## **Seznam zkratk**

JDI – job desctiprion index

Např. – například

Apod. – a podobně

Aj. – a jiné

Atd. – a tak dále

Tj. – to je

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

Tab. – tabulka

Obr. - obrázek

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

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

V Ostravě dne 6. května 2015

*Klára Valterová*  
Klára Valterová



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Vyhodnocení dotazníkových položek za rok 2011

Příloha č. 2 Vyhodnocení dotazníkových položek za rok 2012

Příloha č. 3 Vyhodnocení dotazníkových položek za rok 2013

Příloha č. 4 Dotazník

## Příloha 1

Vyhodnocení dotazníkových položek za rok 2011

Číslo otázek	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
<b>0 bodů</b>	0	0	0	2	1
<b>1 bod</b>	0	0	0	0	0
<b>2 body</b>	1	4	8	1	0
<b>3 body</b>	17	16	12	6	4
<b>4 body</b>	33	29	35	20	15
<b>5 bodů</b>	27	29	23	49	58

Otázka č.	0 b.	1 b.	2 b.	3 b.	4 b.	5 b.
<b>1.1</b>	0,00%	0,00%	1,28%	21,79%	42,31%	34,62%
<b>1.2</b>	0,00%	0,00%	5,13%	20,51%	37,18%	37,18%
<b>1.3</b>	0,00%	0,00%	10,26%	15,38%	44,87%	29,49%
<b>1.4</b>	2,56%	0,00%	1,28%	7,69%	25,64%	62,82%
<b>1.5</b>	1,28%	0,00%	0,00%	5,13%	19,23%	74,36%

Číslo otázek	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
<b>0 bodů</b>	0	0	3	3	1	0	11
<b>1 bod</b>	5	2	1	0	2	2	0
<b>2 body</b>	3	3	4	6	3	4	0
<b>3 body</b>	18	13	19	5	5	16	5
<b>4 body</b>	22	20	21	24	16	44	19
<b>5 bodů</b>	30	40	30	40	51	12	43

Otázka č.	0 b.	1 b.	2 b.	3 b.	4 b.	5 b.
<b>2.1</b>	0,00%	6,41%	3,85%	23,08%	28,21%	38,46%
<b>2.2</b>	0,00%	2,56%	3,85%	16,67%	25,64%	51,28%
<b>2.3</b>	3,85%	1,28%	5,13%	24,36%	26,92%	38,46%
<b>2.4</b>	3,85%	0,00%	7,69%	6,41%	30,77%	51,28%
<b>2.5</b>	1,28%	2,56%	3,85%	6,41%	20,51%	65,38%
<b>2.6</b>	0,00%	2,56%	5,13%	20,51%	56,41%	15,38%
<b>2.7</b>	14,10%	0,00%	0,00%	6,41%	24,36%	55,13%

Číslo otázek	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
<b>0 bodů</b>	2	0	2	0	1
<b>1 bod</b>	1	0	0	4	2
<b>2 body</b>	5	5	0	1	1
<b>3 body</b>	11	18	49	5	17
<b>4 body</b>	36	21	20	24	24
<b>5 bodů</b>	23	33	7	44	33

Otázka č.	0 b.	1 b.	2 b.	3 b.	4 b.	5 b.
<b>3.1</b>	2,56%	1,28%	6,41%	14,10%	46,15%	29,49%
<b>3.2</b>	0,26%	0,26%	6,67%	23,33%	27,18%	42,56%
<b>3.3</b>	2,56%	0,00%	0,00%	62,82%	25,64%	8,97%
<b>3.4</b>	0,00%	5,13%	1,28%	6,41%	30,77%	56,41%
<b>3.5</b>	1,28%	2,56%	1,28%	21,79%	30,77%	42,31%

Číslo otázek	<b>4.1</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>	<b>4.4</b>	<b>4.5</b>	<b>4.6</b>
<b>0 bodů</b>	0	0	0	0	0	0
<b>1 bod</b>	1	1	1	0	0	1
<b>2 body</b>	0	4	5	0	0	4
<b>3 body</b>	6	15	15	3	4	19
<b>4 body</b>	23	22	29	12	19	24
<b>5 bodů</b>	48	36	28	63	55	30

Otázka č.	0 b.	1 b.	2 b.	3 b.	4 b.	5 b.
<b>4.1</b>	0,00%	1,28%	0,00%	7,69%	29,49%	61,54%
<b>4.2</b>	0,00%	1,28%	5,13%	19,23%	28,21%	46,15%
<b>4.3</b>	0,00%	1,28%	6,41%	19,23%	37,18%	35,90%
<b>4.4</b>	0,00%	0,00%	0,00%	3,85%	15,38%	80,77%
<b>4.5</b>	0,00%	0,00%	0,00%	5,13%	24,36%	70,51%
<b>4.6</b>	0,00%	1,28%	5,13%	24,36%	30,77%	38,46%

#### Deskriptivní statistika výsledků dotazníku

Číslo otázek	<b>1.1</b>	<b>1.2</b>	<b>1.3</b>	<b>1.4</b>	<b>1.5</b>
<b>Stř. hodnota</b>	4,10	4,06	3,94	4,42	4,64
<b>Chyba stř. hodnoty</b>	0,09	0,10	0,11	0,11	0,09
<b>Medián</b>	4	4	4	5	5
<b>Modus</b>	4	4	4	5	5
<b>Směr. odchylka</b>	0,78	0,89	0,93	1,00	0,77
<b>Rozptyl výběru</b>	0,61	0,79	0,87	1,00	0,60
<b>Špičatost</b>	-0,80	-0,51	-0,29	8,53	16,45
<b>Šikmost</b>	-0,35	-0,58	-0,66	-2,62	-3,44
<b>Minimum</b>	2	2	2	0	0
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5
<b>Součet</b>	320	317	307	345	362
<b>Počet</b>	78	78	78	78	78

Číslo otázek	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
<b>Stř. hodnota</b>	3,88	4,19	3,85	4,14	4,38	3,78	3,92
<b>Chyba stř. hodnoty</b>	0,13	0,12	0,14	0,14	0,12	0,10	0,19
<b>Medián</b>	4	5	4	5	5	4	5
<b>Modus</b>	5	5	5	5	5	4	5
<b>Směr. odchylka</b>	1,16	1,02	1,25	1,22	1,08	0,88	1,70
<b>Rozptyl výběru</b>	1,35	1,04	1,56	1,50	1,17	0,77	2,90
<b>Špičatost</b>	0,28	1,03	1,67	3,37	4,56	1,49	1,32
<b>Šikmost</b>	-0,94	-1,23	-1,26	-1,84	-2,14	-0,97	-1,66
<b>Minimum</b>	1	1	0	0	0	1	0
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5	5	5
<b>Součet</b>	303	327	300	323	342	295	306
<b>Počet</b>	78	78	78	78	78	78	78

Číslo otázek	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
<b>Stř. hodnota</b>	3,88	4,08	3,37	4,32	4,05
<b>Chyba stř. hodnoty</b>	0,13	0,11	0,10	0,12	0,12
<b>Medián</b>	4	4	3	5	4
<b>Modus</b>	4	5	3	5	5
<b>Směr. odchylka</b>	1,10	0,96	0,85	1,03	1,07
<b>Rozptyl výběru</b>	1,22	0,93	0,73	1,05	1,14
<b>Špičatost</b>	2,82	-0,81	5,09	3,73	2,37
<b>Šikmost</b>	-1,49	-0,60	-0,93	-1,95	-1,35
<b>Minimum</b>	0	2	0	1	0
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5
<b>Součet</b>	303	318	263	337	316
<b>Počet</b>	78	78	78	78	78

Číslo otázek	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6
<b>Stř. hodnota</b>	4,50	4,13	4,00	4,77	4,65	4,00
<b>Chyba stř. hodnoty</b>	0,09	0,11	0,11	0,06	0,07	0,11
<b>Medián</b>	5	4	4	5	5	4
<b>Modus</b>	5	5	4	5	5	5
<b>Směr. odchylka</b>	0,75	0,99	0,97	0,51	0,58	0,98
<b>Rozptyl výběru</b>	0,56	0,97	0,94	0,26	0,33	0,96
<b>Špičatost</b>	5,01	0,20	0,16	4,02	1,20	-0,17
<b>Šikmost</b>	-1,88	-0,93	-0,80	-2,17	-1,46	-0,68
<b>Minimum</b>	1	1	1	3	3	1
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5	5
<b>Součet</b>	351	322	312	372	363	312
<b>Počet</b>	78	78	78	78	78	78

## Příloha 2

Vyhodnocení dotazníkových položek za rok 2012

Číslo otázek	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
0 bodů	0	0	0	0	0
1 bod	2	4	4	2	2
2 body	9	5	6	5	1
3 body	25	23	26	17	6
4 body	23	24	31	22	30
5 bodů	23	26	15	36	43

otázka č.	0 b.	1 b.	2 b.	3 b.	4 b.	5 b.
1.1	0,00%	2,44%	10,98%	30,49%	28,05%	28,05%
1.2	0,00%	4,88%	6,10%	28,05%	29,27%	31,71%
1.3	0,00%	4,88%	7,32%	31,71%	37,80%	18,29%
1.4	0,00%	2,44%	6,10%	20,73%	26,83%	43,90%
1.5	0,00%	2,44%	1,22%	7,32%	36,59%	52,44%

Číslo otázek	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
0 bodů	0	0	0	0	0	0	0
1 bod	13	7	7	9	8	13	4
2 body	8	12	12	6	8	9	2
3 body	23	17	22	16	14	26	10
4 body	21	19	21	26	22	23	35
5 bodů	17	27	20	25	30	11	31

Otázka č.	0 b.	1 b.	2 b.	3 b.	4 b.	5 b.
2.1	0,00%	15,85%	9,76%	28,05%	25,61%	20,73%
2.2	0,00%	8,54%	14,63%	20,73%	23,17%	32,93%
2.3	0,00%	8,54%	14,63%	26,83%	25,61%	24,39%
2.4	0,00%	10,98%	7,32%	19,51%	31,71%	30,49%
2.5	0,00%	9,76%	9,76%	17,07%	26,83%	36,59%
2.6	0,00%	15,85%	10,98%	31,71%	28,05%	13,41%
2.7	0,00%	4,88%	2,44%	12,20%	42,68%	37,80%

Číslo otázek	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
0 bodů	0	0	0	0	0
1 bod	10	1	2	8	4
2 body	7	6	0	3	6
3 body	22	13	51	12	19
4 body	18	33	14	27	14
5 bodů	24	28	14	31	38

otázka č.	0 b.	1 b.	2 b.	3 b.	4 b.	5 b.
<b>3.1</b>	0,00%	12,44%	8,78%	27,07%	22,20%	29,51%
<b>3.2</b>	0,00%	1,46%	7,56%	16,10%	40,49%	34,39%
<b>3.3</b>	0,00%	2,68%	0,24%	62,44%	17,32%	17,32%
<b>3.4</b>	0,00%	10,00%	3,90%	14,88%	33,17%	38,05%
<b>3.5</b>	0,00%	5,12%	7,56%	23,41%	17,32%	46,59%

Číslo otázek	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6
<b>0 bodů</b>	0	0	0	0	0	0
<b>1 bod</b>	7	4	4	3	3	8
<b>2 body</b>	3	5	7	1	1	10
<b>3 body</b>	11	16	15	5	6	21
<b>4 body</b>	28	26	29	23	21	23
<b>5 bodů</b>	32	30	26	49	50	19

otázka č.	0 b.	1 b.	2 b.	3 b.	4 b.	5 b.
<b>4.1</b>	0,00%	8,78%	3,90%	13,66%	34,39%	39,27%
<b>4.2</b>	0,00%	5,12%	6,34%	19,76%	31,95%	36,83%
<b>4.3</b>	0,00%	5,12%	8,78%	18,54%	35,61%	31,95%
<b>4.4</b>	0,00%	3,90%	1,46%	6,34%	28,29%	60,00%
<b>4.5</b>	0,00%	3,90%	1,46%	7,56%	25,85%	61,22%
<b>4.6</b>	0,00%	10,00%	12,44%	25,85%	28,29%	23,41%

#### Deskriptivní statistika výsledků dotazníku

Číslo otázek	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
<b>Stř. hodnota</b>	3,68	3,77	3,60	4,04	4,35
<b>Chyba stř. hodnoty</b>	0,12	0,12	0,11	0,12	0,10
<b>Medián</b>	4	4	4	4	5
<b>Modus</b>	3	5	4	5	5
<b>Směr. odchylka</b>	1,08	1,11	1,04	1,06	0,87
<b>Rozptyl výběru</b>	1,16	1,24	1,08	1,12	0,75
<b>Špičatost</b>	-0,63	-0,08	0,14	0,12	4,26
<b>Šikmost</b>	-0,37	-0,68	-0,60	-0,90	-1,81
<b>Minimum</b>	1	1	1	1	1
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5
<b>Součet</b>	302	309	295	331	357
<b>Počet</b>	82	82	82	82	82

Číslo otázek	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
<b>Stř. hodnota</b>	3,26	3,57	3,43	3,63	3,71	3,12	4,06
<b>Chyba stř. hodnoty</b>	0,15	0,15	0,14	0,14	0,15	0,14	0,11
<b>Medián</b>	3	4	3,5	4	4	3	4
<b>Modus</b>	3	5	3	4	5	3	4
<b>Směr. odchylka</b>	1,33	1,31	1,25	1,29	1,32	1,25	1,02
<b>Rozptyl výběru</b>	1,77	1,73	1,56	1,67	1,74	1,57	1,05
<b>Špičatost</b>	-0,91	-0,91	-0,82	-0,41	-0,55	-0,79	2,04
<b>Šikmost</b>	-0,36	-0,50	-0,36	-0,76	-0,76	-0,31	-1,40
<b>Minimum</b>	1	1	1	1	1	1	1
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5	5	5
<b>Součet</b>	267	293	281	298	304	256	333
<b>Počet</b>	82	82	82	82	82	82	82

Číslo otázek	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
<b>Stř. hodnota</b>	3,44	3,95	3,43	3,82	3,89
<b>Chyba stř. hodnoty</b>	0,15	0,12	0,10	0,15	0,14
<b>Medián</b>	4	4	3	4	4
<b>Modus</b>	5	4	3	5	5
<b>Směr. odchylka</b>	1,38	1,05	0,94	1,32	1,28
<b>Rozptyl výběru</b>	1,90	1,11	0,89	1,73	1,63
<b>Špičatost</b>	-0,66	1,76	1,86	0,50	0,16
<b>Šikmost</b>	-0,55	-1,20	-0,24	-1,15	-0,96
<b>Minimum</b>	0	0	0	0	0
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5
<b>Součet</b>	282	324	281	313	319
<b>Počet</b>	82	82	82	82	82

Číslo otázek	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6
<b>Stř. hodnota</b>	3,88	3,85	3,77	4,35	4,35	3,39
<b>Chyba stř. hodnoty</b>	0,14	0,13	0,13	0,12	0,12	0,14
<b>Medián</b>	4	4	4	5	5	4
<b>Modus</b>	5	5	4	5	5	4
<b>Směr. odchylka</b>	1,28	1,20	1,20	1,06	1,07	1,30
<b>Rozptyl výběru</b>	1,64	1,44	1,44	1,12	1,14	1,70
<b>Špičatost</b>	0,85	0,79	0,54	5,31	4,98	-0,52
<b>Šikmost</b>	-1,25	-1,08	-0,99	-2,23	-2,18	-0,53
<b>Minimum</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5	5
<b>Součet</b>	318	316	309	357	357	278
<b>Počet</b>	82	82	82	82	82	82

### Příloha 3

Vyhodnocení dotazníkových položek za rok 2013

otázka č.	0 b.	1 b.	2 b.	3 b.	4 b.	5 b.
1	2	0	11	1	90	32
2	31	2	17	1	66	19
3	1	11	48	2	62	12
4	6	12	28	5	59	26
5	1	1	10	4	60	60
6	4	1	25	4	72	30
7	0	1	27	2	65	41
8	3	10	45	7	52	19
9	1	8	48	7	50	22
10	0	0	8	2	79	47
11	3	0	12	0	84	37
12	3	3	39	2	64	25
13	2	4	8	3	59	60
14	40	11	21	6	16	42
15	0	12	22	8	59	35
16	4	7	36	8	62	19
17	0	16	46	9	46	19
18	0	9	21	4	73	29
19	3	8	28	13	63	21
20	2	19	46	6	51	12
21	2	7	15	6	70	36
22	5	11	23	11	59	27
23	4	14	40	8	55	15
24	4	8	12	4	53	55
25	3	9	28	7	64	25
26	4	12	37	6	61	16
27	6	2	16	12	68	32
28	6	2	14	21	58	35
29	12	66	23	21	8	6



otázka č.	0 b.	1 b.	2 b.	3 b.	4 b.	5 b.
1	1,47%	0,00%	8,09%	0,74%	66,18%	23,53%
2	22,79%	1,47%	12,50%	0,74%	48,53%	13,97%
3	0,74%	8,09%	35,29%	1,47%	45,59%	8,82%
4	4,41%	8,82%	20,59%	3,68%	43,38%	19,12%
5	0,74%	0,74%	7,35%	2,94%	44,12%	44,12%
6	2,94%	0,74%	18,38%	2,94%	52,94%	22,06%
7	0,00%	0,74%	19,85%	1,47%	47,79%	30,15%
8	2,21%	7,35%	33,09%	5,15%	38,24%	13,97%
9	0,74%	5,88%	35,29%	5,15%	36,76%	16,18%
10	0,00%	0,00%	5,88%	1,47%	58,09%	34,56%
11	2,21%	0,00%	8,82%	0,00%	61,76%	27,21%
12	2,21%	2,21%	28,68%	1,47%	47,06%	18,38%
13	1,47%	2,94%	5,88%	2,21%	43,38%	44,12%
14	29,41%	8,09%	15,44%	4,41%	11,76%	30,88%
15	0,00%	8,82%	16,18%	5,88%	43,38%	25,74%
16	2,94%	5,15%	26,47%	5,88%	45,59%	13,97%
17	0,00%	11,76%	33,82%	6,62%	33,82%	13,97%
18	0,00%	6,62%	15,44%	2,94%	53,68%	21,32%
19	2,21%	5,88%	20,59%	9,56%	46,32%	15,44%
20	1,47%	13,97%	33,82%	4,41%	37,50%	8,82%
21	1,47%	5,15%	11,03%	4,41%	51,47%	26,47%
22	3,68%	8,09%	16,91%	8,09%	43,38%	19,85%
23	2,94%	10,29%	29,41%	5,88%	40,44%	11,03%
24	2,94%	5,88%	8,82%	2,94%	38,97%	40,44%
25	2,21%	6,62%	20,59%	5,15%	47,06%	18,38%
26	2,94%	8,82%	27,21%	4,41%	44,85%	11,76%
27	4,41%	1,47%	11,76%	8,82%	50,00%	23,53%
28	4,41%	1,47%	10,29%	15,44%	42,65%	25,74%
29	8,82%	48,53%	16,91%	15,44%	5,88%	4,41%

### Deskriptivní statistika výsledků dotazníku

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>Stř. hodnota</b>	4,01	2,93	3,10	3,30	4,21	3,68	3,88	3,12	3,20	4,21	4,01
<b>Chyba stř. hodnoty</b>	0,08	0,16	0,11	0,12	0,08	0,10	0,09	0,11	0,11	0,06	0,09
<b>Medián</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Modus</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Směr. odchylka</b>	0,90	1,82	1,25	1,44	0,95	1,20	1,08	1,33	1,28	0,74	0,99
<b>Rozptyl výběru</b>	0,81	3,30	1,55	2,08	0,91	1,43	1,17	1,76	1,64	0,55	0,99
<b>Špičatost</b>	5,56	-1,11	-1,23	-0,63	3,42	1,01	-0,39	-1,01	-1,22	2,34	4,95
<b>Šikmost</b>	-1,94	-0,69	-0,25	-0,69	-1,69	-1,18	-0,87	-0,28	-0,16	-1,24	-1,95
<b>Minimum</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Součet</b>	545	398	421	449	573	501	528	424	435	573	545
<b>Počet</b>	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136

	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>
<b>Stř. hodnota</b>	3,44	4,15	2,54	3,61	3,28	3,04	3,68	3,38	2,89	3,79	3,39
<b>Chyba stř. hodnoty</b>	0,11	0,09	0,18	0,11	0,11	0,11	0,10	0,11	0,11	0,10	0,12
<b>Medián</b>	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4
<b>Modus</b>	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4
<b>Směr. odchylka</b>	1,26	1,09	2,07	1,27	1,30	1,31	1,17	1,26	1,33	1,19	1,38
<b>Rozptyl výběru</b>	1,60	1,18	4,29	1,62	1,68	1,72	1,36	1,59	1,76	1,41	1,91
<b>Špičatost</b>	-0,49	3,57	-1,67	-0,59	-0,53	-1,36	-0,07	-0,28	-1,25	1,07	-0,33
<b>Šikmost</b>	-0,66	-1,85	-0,01	-0,77	-0,62	-0,02	-0,96	-0,73	-0,08	-1,27	-0,80
<b>Minimum</b>	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Součet</b>	468	565	345	491	446	414	500	460	393	515	461
<b>Počet</b>	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136

	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>
<b>Stř. hodnota</b>	3,04	3,90	3,45	3,15	3,69	3,68	1,74
<b>Chyba stř. hodnoty</b>	0,12	0,11	0,11	0,12	0,11	0,11	0,11
<b>Medián</b>	4	4	4	4	4	4	1
<b>Modus</b>	4	5	4	4	4	4	1
<b>Směr. odchylka</b>	1,35	1,34	1,31	1,34	1,24	1,25	1,25
<b>Rozptyl výběru</b>	1,83	1,79	1,72	1,80	1,55	1,57	1,57
<b>Špičatost</b>	-0,99	1,13	-0,36	-0,84	1,61	1,41	0,28
<b>Šikmost</b>	-0,34	-1,40	-0,78	-0,50	-1,36	-1,25	0,96
<b>Minimum</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5	5	5
<b>Součet</b>	413	531	469	428	502	500	237
<b>Počet</b>	136	136	136	136	136	136	136

## DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

Vážení zaměstnanci dovolujeme si Vás oslovit prostřednictvím tohoto dotazníku. Tento dotazník má přispět ke zvýšení pracovní spokojenosti. Smyslem dotazníku je lépe porozumět, s čím jste spokojeni a s čím ne. Dotazník slouží jako zpětná vazba pro vedení firmy. Předem děkujeme za vyplnění dotazníku. Dotazník Vám zabere nejvíce 15 – 20 minut Vašeho času.

rozhodně souhlasím
spíše souhlasím
ani souhlas ani nesouhlas
spíše nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

škála

### PRACOVNÍ PODMÍNKY

1. Jsem spokojen(a) s pracovními podmínkami
  - 1.1 Jsem spokojen(a) s pracovním osvětlením
  - 1.2 Jsem spokojen(a) s hlučností na pracovišti
  - 1.3 Jsem spokojen(a) s teplotou na pracovišti
2. Pracovní zátěž(množství práce) mi vyhovuje
3. Jsem spokojen(a) se směnným provozem
  - 3.1 Jsem spokojen(a) s ranní směnou
  - 3.2 Jsem spokojen(a) s odpolední směnou
  - 3.3 Jsem spokojen(a) s noční směnou
4. Jsem spokojen(a) s rozdělením přestávek během pracovní doby
5. Jsem spokojen(a) s pracovními pomůckami, které používám při práci


### KOMUNIKACE

6. Jsem spokojen(a) jak komunikuje nadřízený se mnou
7. Jsem spokojen(a), že zaměstnanci na pracovišti spolupracují
8. Jsem spokojen(a) s dostatkem informací, které potřebuji k výkonu své práce
9. Jsem spokojen(a) se zpětnou vazbou, kterou dostávám od svého nadřízeného


### ODMĚŇOVÁNÍ

10. Jsem spokojen(a) s celkovým systémem odměňování
11. Jsem spokojen(a) s platovým ohodnocením (základní mzda)
12. Jsem spokojen(a) se čtvrtletním vyplacením prémie
13. Jsem spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity


### **PROFESNÍ RŮST A ROZVOJ**

- 14. Jsem spokojen(a) s možností kariérního růstu
- 15. Jsem spokojen(a) s možností dalšího vzdělání / rozšiřováním kvalifikace
- 16. Jsem spokojen(a) s nabídkou vzdělávacích kurzů


### **ORGANIZACE PRÁCE**

- 17. Jsem spokojen(a) se stanovenými pracovními cíli
- 18. Jsem spokojen(a) se stanovenými pracovními úkoly
- 19. Jsem spokojen(a) s časovým limitem, který je určen k realizaci pracovních úkolů
- 20. Jsem spokojen(a) s dostatkem informací, které vedou ke kvalitnímu provedení práce


### **OTEVŘENÁ OTÁZKA**

- 21. Co bych sdělil(a) zaměstnavateli ( názory, kritika...)

--