

Analýza spokojenosti pracovníků ve firmě PODHORAN LUKOV a. s.

Jiří Kučera

Bakalářská práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jiří KUČERA
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Marketing

Téma práce: Analýza spokojenosti pracovníků ve firmě
PODHORAN LUKOV a. s.

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte literární prameny vztahující se k tématu BP.
2. Proveďte průzkum spokojenosti zaměstnanců ve firmě PODHORAN LUKOV a. s.
3. Zhodnoťte výsledky průzkumu a vyvodte závěry z nich vyplývající.
4. Navrhněte možná opatření, která by přispěla ke zlepšení současné situace v podniku PODHORAN LUKOV a. s.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BROOKS, I. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

[2] ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

[3] FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

[4] KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

[5] MAGRETTA, J. Co je to management. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-106-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petr Plšek
EXT.

Datum zadání bakalářské práce:

6. října 2006

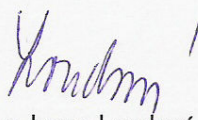
Termín odevzdání bakalářské práce:

8. prosince 2006

Ve Zlíně dne 3. listopadu 2006


Ing. Alena Dořková
v zast. děkan




Ing. Ivana Londová
v zast. ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu spokojenosti pracovníků ve firmě PODHORAN LUKOV a. s. Teoretická část se obecně zabývá firemní kulturou, průzkumem spokojenosti zaměstnanců a tvorbou dotazníků. Praktická část zahrnuje popis firmy, analýzu pracovní spokojenosti jejich zaměstnanců, závěr a doporučení vyplývající z této analýzy. Na základě analýzy byl sestaven profil typického představitele všech respondentů.

Klíčová slova: firemní kultura, dotazník, respondent, pracovní spokojenost.

ABSTRACT

The goal of my Bachelor thesis was to realize analysis of employees satisfaction in PODHORAN LUKOV plc. The theoretical part discuss generally company culture, employees satisfaction research and creating questionnaire. The practical part includes description of the company, analysis of its employees satisfaction, conclusion and recommendation resulting from the analysis. On the basis of the analysis was drafted out a profile of the typical representative of all respondents.

Keywords: company culture, questionnaire, respondent, job satisfaction.

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce
Ing. Petru Plškovi
za jeho rady a připomínky, které mi při vypracování bakalářské práce poskytl.

Dále bych chtěl poděkovat vedoucím středisek PODHORAN LUKOV a. s. za výbornou spolupráci při distribuci dotazníků a všem respondentům, kteří dotazník vyplnili.

OBSAH

ÚVOD	7
1 FIREMNÍ KULTURA	10
2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	12
2.1 PODPORA SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	13
2.2 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	14
2.2.1 <i>Zásady průzkumu</i>	15
2.2.2 <i>Realizace průzkumu</i>	15
2.2.3 <i>Přínosy průzkumu spokojenosti zaměstnanců</i>	16
2.2.4 <i>Způsoby zjišťování motivace a spokojenosti zaměstnanců</i>	16
3 DOTAZNÍK	18
3.1 KONSTRUKCE OTÁZEK	18
3.2 KONSTRUKCE DOTAZNÍKU	20
4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	24
4.1 ZEMĚDĚLSKÁ ČINNOST	24
4.1.1 <i>Rostlinná výroba</i>	24
4.1.2 <i>Živočišná výroba</i>	24
4.2 NEZEMĚDĚLSKÁ ČINNOST	25
4.2.1 <i>Výroba kontajnerů</i>	25
4.2.2 <i>Opravy autoagregátů</i>	26
4.2.3 <i>Mechanizace</i>	27
4.2.4 <i>Dřevařská činnost</i>	27
4.2.5 <i>Výroba plošných spojů, detektorů</i>	27
4.2.6 <i>Ostatní pomocná výroba</i>	28
5 ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	29
5.1 SESTAVENÍ DOTAZNÍKU	29
5.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	30
ZÁVĚR	48
RESUMÉ	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
SEZNAM GRAFŮ	52
SEZNAM TABULEK	53
SEZNAM PŘÍLOH	54

ÚVOD

Štěstí, spokojenost a radost z práce jsou pro většinu lidí základními životními potřebami. Mnoho lidí tráví v zaměstnání většinu svého času, takže je pochopitelné, že chtějí tento čas strávit spokojeně. Právě spokojenost je ale bohužel něco, co se dnes z práce stále častěji vytrácí. Čím dál více lidí odchází ráno do zaměstnání s nepříjemným pocitem v žaludku, trpí nespavostí, nervozitou a strachem. Příčinou těchto stavů je často pracovní přetížení, stres

s kolegy, nedostatek podpory ze strany nadřízených, nevyhovující pracovní podmínky a časté změny. Mnohdy se stává, že pracovní náplň je zasazena do rámcových podmínek, na jejichž vytváření a případné změny nemáme žádný nebo jen patrný vliv. Maličkostem se pak přikládá nadměrný význam a ovlivňují jak pracovní výkonnost, tak motivaci.

Štěstí a radost z práce se dostavují tehdy, pokud jsou při každodenní činnosti uspokojeny i naše osobní potřeby a přání a pokud jsou naše osobní hodnoty v souladu s hodnotami podniku, pro který pracujeme. Jestliže je pro někoho důležité, aby zaměstnanci byli bráni jako lidé, bude se cítit dobře jedině v podniku, který toto pravidlo respektuje a řídí se jím. Kdo je přesvědčen o kvalitě produktů nebo poskytovaných služeb, bude je také schopen dobře a přesvědčivě prodávat. Avšak i když jsou zajištěny všechny tyto základní předpoklady, vždycky se najdou nějaké další zdroje nespokojenosti.

Svou bakalářskou práci jsem vypracovával ve firmě PODHORAN LUKOV a. s. Již ve druhém ročníku bakalářského studia mně bylo umožněno zde absolvovat povinnou osmi týdenní praxi. Jelikož mé zkušenosti s touto firmou byly velmi dobré, rozhodl jsem se požádat o možnost vypracování bakalářské práce přímo zde.

Téma analýza pracovní spokojenosti jsem si zvolil, protože mě zajímalo, zda v podniku, ve kterém se nevěnuje přílišná pozornost tématům personalistiky a řízení lidských zdrojů vůbec, budou lidé zde pracující postrádat možnost vyjádřit se k otázkám klimatu a pracovního prostředí, v němž tráví většinu svého času.

Účelem mé bakalářské práce nebylo v žádném případě shazovat nebo kritizovat vedení podniku a samotné zaměstnance. Uvědomuji si také, že není v silách a finančních možnostech středně velkého podniku orientujícího se částečně i na zemědělskou činnost, aby zřizoval rozsáhlé personální oddělení, které se bude dlouhodobě zabývat "drobnými

problémy svých zaměstnanců". Účelem je pouze analyzovat současnou situaci v podniku a případně navrhnout možná řešení současné situace.

Na základě prostudované literatury v teoretické části jsem sestavil dotazník, s jehož pomocí proběhlo mé šetření. Následně praktická část obsahuje sestavení dotazníku a jeho vyhodnocení včetně vyvozených závěrů a doporučení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kulturu můžeme chápat jako subjektivní stránku společnosti - *klima ve společnosti, způsoby vykonávání práce, chování zaměstnanců k sobě a jejich spokojenost*. Ovlivňuje, do jaké míry se většina zaměstnanců firmy drží psaných, ale i nepsaných pravidel. Vyjadřují ji také firemní hodnoty, normy a postoje.

Mezi formalizované způsoby, jak vytvářet a podporovat firemní kulturu a seznamovat s ní zaměstnance, patří i:

- *vstupní/adaptační školení,*
- *zaměstnanecká příručka/pracovní řád,*
- *průzkumy firemní kultury/spokojenosti zaměstnanců,*
- *hodnocení zaměstnanců včetně definice požadovaných způsobilostí.*

Na českém trhu jsou tyto způsoby podpory firemní kultury běžně používány. Školení pro příchozí zaměstnance, aby se rychleji adaptovali na nové prostředí a orientovali ve společnosti, poskytuje většina firem. Mnohé z nich také seznamují své zaměstnance s firemní kulturou prostřednictvím zaměstnanecké příručky, která obvykle objasňuje mimo jiné firemní strategii, hodnoty, které firma uznává, či chování, které od svých zaměstnanců očekává (např. tykání/vykání, způsob oblékání, jednání s klienty atd.). [1]

Firemní kulturu můžeme také charakterizovat jako *souhrn všech faktorů, kterými se firma prezentuje vně i uvnitř*, jsou to hodnoty, které daný zaměstnavatel uznává a prosazuje a v neposlední řadě i způsob, kterým je komunikuje veřejnosti, svým zákazníkům i svým zaměstnancům. Pokud firma dokáže hodnoty, které uznává, pojmenovat a přenést do praxe, stává se čitelnou jak pro své okolí, tak pro své zaměstnance. Ale i když firma svou firemní kulturu nijak nepopisuje nebo nekultivuje, nějakou kulturu – způsob jednání a chování - má vždy.

Nutno podotknout, že *úroveň podnikové kultury zaměstnavatelů se obecně zvyšuje*. Zaměstnavatelé pochopili, že komunikovat se svými lidmi je stejně důležité, jako komunikovat se zákazníky – protože dobří zaměstnanci jsou pro ně nenahraditelná hodnota. A tak se v mnoha firmách můžeme setkat s pojmem personální marketing, který se snaží právě zaměstnance stávající i budoucí informovat o tom, co je pro danou společnost důležité, čemu věří, kam míří a naopak, co považuje za neslučitelné se svými

cíli. Zaměstnavatelé také pochopili, že je velmi důležitý i způsob komunikace těchto hodnot. Ukázalo se například, že příliš razantně a halasně prosazovat a komunikovat firemní kulturu se v našem kulturním prostředí neosvědčilo – lidé jsou alergičtí na „proklamace“ a firma riskuje, že se vytvoří tzv. stínová firemní kultura, ve které se nerespektování těchto hodnot a pravidel stává mezi zaměstnanci obecně přijatelnou normou.

Hledáme-li zaměstnání, sledujeme jistě spoustu věcí. V první řadě samotnou firmu a práci, její náplň, pravomoci, zodpovědnosti, zařazení do stávající struktury, plat, možnosti dalšího rozvoje atd. Zamýšlet se při posuzování pracovní nabídky nad firemní kulturou našeho potenciálního zaměstnavatele není běžné. Nejspíš si nedokážeme přesně představit, co vlastně máme hledat a zkoumat, a možná nám to nepřipadá ve srovnání s ostatním důležité. Neuvědomujeme si, že firemní kultura daného zaměstnavatele bude totiž do velké míry ovlivňovat naši spokojenost v zaměstnání. [2]

2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Pracovní spokojenost můžeme charakterizovat jako *pozitivní pracovní postoj k práci, případně organizaci, ovlivňující pracovní výkonnost a kvalitu, fluktuaci a pracovní absenci i celkovou loajalitu zaměstnanců*. Souvisí zpravidla především s mezilidskými vztahy na pracovišti a stylem řízení, se způsobem vymezení pracovních pozic a zadávání úkolů a způsobem odměňování. K častým příčinám pracovní nespokojenosti patří různé formy neprofesionálního manažerského chování: *upřednostňování určitých pracovníků, zbytečné projevy nedůvěry, neplnění slibů, neřešení konfliktů a stížností, neúplné nebo opožděné poskytování informací, nedostatečné vysvětlování pracovních příkazů, nevyužívání připomínek a návrhů ze strany zaměstnanců, přestování nadměrně soutěživého firemního prostředí, ale i nedostatek času, který manažer svým zaměstnancům věnuje*. Častým zdrojem nespokojenosti je i neschopnost manažerů pochválit zaměstnance ze dobře odvedené práce. [3]

Firemní kultura úspěšných společností se vyznačuje jedním společným rysem: *organizace nejen určuje, jak se mají zaměstnanci chovat, ale zajímá se také o jejich názory*. Proč má ale organizaci vůbec zajímat, jestli jsou její zaměstnanci spokojeni? Nestačí, že chodí do práce a dobře pracují?

Spokojenost zaměstnanců je v praxi jednou z nejsledovanějších oblastí organizační psychologie. Dosud se jí věnovalo mnoho odborných studií. Některé z nich pomáhají vysvětlit, **proč se vyplatí podporovat spokojenost zaměstnanců:**

- *Spokojení zaměstnanci jsou obecně produktivnější.*

Každé pravidlo je ale potvrzeno výjimkou: Člověk, kterému vyhovují náročné podmínky a klidná práce, může být spokojený a přitom nevykonný. Vysoce výkonný člověk naopak nemusí slevit z nasazení ani v nevyhovujících podmínkách.

- *Spokojení zaměstnanci nejsou absentéři.*

Spokojený zaměstnanec chodí do práce raději a nevyhledává zbytečné důvody pro to, aby do práce nemusel. Míra absencí proto může být dobrým indikátorem pro nedostatečnou adaptaci, nezájem o práci a pracovní nespokojenost. Obecně také platí, že spokojení zaměstnanci méně často mění práci a mají menší procento pozdních příchodů.

- *Nespokojenost a fluktuace ohrožují vztahy s klienty.*

Spokojenost ovlivňuje také citlivost zaměstnanců k zákazníkům. To může být zcela zásadní pro společnosti, které jsou orientované na prodej nebo na služby zákazníkům. Nespokojení zaměstnanci mají větší tendenci měnit zaměstnání a podnik zpravidla musí investovat více prostředků do nábory nových pracovníků, jejich školení a rozvoje. Dá se tedy říct, že míra fluktuace ovlivňuje prodejní potenciál firmy a loajalitu zákazníků.[1]

2.1 Podpora spokojenosti a motivace zaměstnanců

Jak tedy začít podporovat spokojenost a motivaci zaměstnanců? V první řadě je nutné dát jim zajímavou práci nebo učinit zajímavou tu, kterou vykonávají.

Na tuto otázku se pokusili odpovědět *J. R. Hackman* a *G. R. Oldham* svým **modelem vlastností práce**. Model se soustřeďuje na pět základních charakteristik práce, které zaměstnance lákají a naplňují:

- *identita práce* - Vidí zaměstnanec svou práci od začátku až do konce?
- *důležitost zadání* - Nakolik je úkol vnímán jako důležitý a podstatný?
- *rozmanitost úkolů* - Do jaké míry umožňuje práce dělat různé úkoly?
- *autonomie* - Do jaké míry může člověk samostatně (bez kontroly) plnit úkoly a rozhodovat?
- *zpětná vazba* - Do jaké míry umožňuje práce vnímat, jestli ji pracovník dělá dobře?

Tato teorie tvrdí, že práce, která má tyto charakteristiky, bude pro zaměstnance více uspokojující a motivující než práce, která je nemá. Tuto teorii potvrzují i pozdější výzkumy, které ukazují, že už tyto charakteristiky práce samotné obvykle dosahují nejvyšší korelace

s pracovní spokojeností. Není tedy divu, že v inzerátech, jimiž organizace hledají pracovníky, se velmi často objevují právě tyto charakteristiky.

Mezi další faktory, které pozitivně ovlivňují spokojenost zaměstnanců, patří pochopitelně i **zajímavost práce** (tj. náplň) a **sociální status/prestiž pozice** v organizaci (často vyjádřena mzdou poskytovanou za práci).

To, jak se zaměstnanci v organizaci cítí a jak hodně se s ní identifikují, je velmi výrazným rysem firemní kultury. Funguje to ale i na opak - dobře nastavená firemní kultura může velmi podpořit spokojenost pracovníků. To platí i v malém měřítku: jestliže je pracovník spokojen s atmosférou v pracovní skupině, do níž patří, pak na něj tolik nepůsobí negativní faktory, jako jsou např. nevhodné pracovní podmínky (vzhled kanceláře, hluchost apod.), nebo se snaží své výhrady spíše konstruktivně řešit než šířit nespokojenost dál. Jinými slovy, pracují-li lidé spolu rádi, pak má firma nejméně napůl vyhráno. [1]

2.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Je to *metoda, která se používá pro identifikaci příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců*. Průzkum pracovní spokojenosti je nástrojem, který v první řadě otevírá cestu ke komunikaci jednotlivých zaměstnanců směrem k vrcholovému managementu. Bývá většinou zaměstnanci pozitivně hodnocen, jako projev zájmu o jejich názor a potřeby ze strany vedení společnosti.

Průzkumy poskytují nenahraditelnou a často obtížně dostupnou zpětnou vazbu od velice důležitého zdroje – od svých zaměstnanců! *Mapují obecnou míru spokojenosti pracovníků a klíčové postoje, jež determinují pracovní chování*. Umožňují specifikovat budoucí rizika spojená s aktuální postojovou orientací personálu. Pomohou nejen popsat stávající stav, ale také specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení.

Moderní personalistika klade stále větší důraz na *posilování motivace zaměstnanců*. Správně cílená motivace ovlivňuje spokojenost pracovníků a vede nejen k větší efektivitě a zvyšování výkonu, ale i k rozvoji pracovníků. *Nespokojenost zaměstnanců je často největší překážkou výkonnosti, důvodem narůstání fluktuace i u kvalitních pracovníků*. Po odhalení deficitu dokážeme rozlišit, kam zaměřit své úsilí. Zároveň tak získáme účinný prostředek k motivaci zaměstnanců.

Průzkumy pracovní spokojenosti jsou moderní metodou užívanou v oblasti lidských zdrojů vycházející z principů sociologického a sociálně-psychologického výzkumu. Výhodou průzkumů spokojenosti je především možnost systémového řízení a cílených opatření personální práce a také spokojenost zaměstnanců, kterým je věnována vyšší pozornost a jsou podrobně dotazováni na svůj názor k aktuálním tématům firemního dění.

Z výstupů průzkumů pracovní spokojenosti může vycházet koncepce dlouhodobého programu personální práce. [4]

2.2.1 Zásady průzkumu

- Dělá-li se jakýkoliv průzkum, lidé očekávají, že se na základě jejich reakce *něco změní*. Proto bychom se neměli ptát na něco, co nemůžeme nebo nechceme změnit.
- *Nedáváme otázky, které společnosti nepřinesou novou informaci*, případně zjišťují skutečnosti, které společnost nemůže ovlivnit.
- *Při vyšším počtu otázek se výrazně snižuje návratnost dotazníků* a snaha respondentů kvalitně je vyplnit. Čas potřebný na vyplňování by neměl přesáhnout *20 min.*
- Do jednoho měsíce od ukončení průzkumu by měli být *všichni informováni o jeho výsledcích*.
- Jestliže chceme, aby se v budoucnosti daly poměřovat reálné výsledky a zlepšení, je zapotřebí získat "tvrdá data" - *měřitelné parametry*.
- Při průzkumu se soustředíme na *celkovou spokojenost zaměstnanců*, abychom mohli určit, která oblast je ve společnosti klíčová a má vliv na její rozvoj.

Abychom mohli poměřovat vývoj v čase, mělo by se jednat o *opakovaný průzkum* po cca 12 až 18 měsících. [5]

2.2.2 Realizace průzkumu

Průzkumy spokojenosti zaměstnanců umožňují lépe poznat pohledy na společnost z jejího nitra. Podle typu průzkumu lze získat různé výsledky. Na jejich základě se mohou nastavit procesy ovlivňující chod celé společnosti.

Tyto průzkumy jsou nástrojem, který umožňuje plošně zjistit informace, které jsou nutné pro nastolení změny a mají vliv na efektivitu chodu společnosti. Vyžaduje to proaktivní přístup managementu, protože ne všechny informace, které společnost získá, ji potěší. Aby byla možnost srovnání, je zapotřebí průzkum opakovat.

Průzkum firemního klimatu se navrhuje realizovat v následujících šesti fázích:

1. *Příprava projektu*

2. *Sběr dat*

3. *Statistické zpracování*

4. *Interpretace výsledků*

5. *Prezentace výsledků průzkumu*

6. *Doplňková šetření* [6]

2.2.3 Přínosy průzkumu spokojenosti zaměstnanců

- Poskytuje nenahraditelnou a obtížně dostupnou zpětnou vazbu od zaměstnanců .
- Mapuje míru spokojenosti pracovníků a klíčové postoje.
- Umožňuje specifikovat budoucí rizika spojená s aktuální postojovou orientací.
- Pomůže popsat stávající stav a specifikovat příčiny problémů.
- Je účinný prostředek k motivaci zaměstnanců - větší efektivita, zvyšování výkonů, rozvoj pracovníků.
- Otevírá cestu ke komunikaci zaměstnanců k vrcholovému managementu.
- Je podkladem pro koncepci dlouhodobého programu personální práce. [1]

2.2.4 Způsoby zjišťování motivace a spokojenosti zaměstnanců

- *pravidelným dotazníkovým šetřením* - pro průzkum pracovní spokojenosti se nejčastěji používá dotazníků, které jsou distribuovány plošně nebo vybranému reprezentativnímu vzorku. Tato metoda také může pomoci získat informace o vlivech působících na spokojenost a motivaci zaměstnanců a zároveň poskytuje zaměstnancům možnost vyjádřit se k otázkám, které se jich týkají, což ve svém důsledku jejich spokojenost rovněž zvyšuje. Výstupem je souhrnná zpráva, která vychází ze statistického zpracování získaných dat.
- *v rámci rozhovoru při hodnocení zaměstnanců*
- *neformálními setkáními*
- *schránkami na připomínky zaměstnanců*
- *skupinovými rozhovory*

- *jinými způsoby* [1]

3 DOTAZNÍK

Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních údajů. Představují formuláře s otázkami, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí. Dotazník je potřeba důkladně sestavit, vyzkoušet a zbavit chyb před vlastním použitím, tzv. pilotáží. [7]

3.1 Konstrukce otázek

Neexistuje přesný návod správné konstrukce otázek. Konkrétní podoba otázky záleží na informacích, které nám mají poskytnout odpovědi na otázku. Významným měřítkem správné konstrukce otázek je proto *informační hodnota* otázky.

Určitě neopomeneme zařadit otázky, jejichž zodpovězení by mohlo následně vést ke správným nebo přesnějším výsledkům a závěrům. Zároveň bychom měli zaměřit na eliminaci možných chyb pramenících z odpovědí respondenta. Snahou by mělo být, aby našim otázkám porozuměl, byl schopen a především ochoten na ně odpovědět. Odpovědným přístupem a následnou kontrolou pak můžeme také snížit vliv *rizikových skupin otázek* - s neutrální a otevřenou odpovědí.

Špatně formulovaná otázka je jedním z hlavních zdrojů nepřesných nebo jinak chybných odpovědí. Proto bychom měli znát některá *pravidla*:

- *Ptát se přímo.* Pokud to jde, tzn. respondentovi odpověď nezpůsobí osobní nebo jiný problém, ptáme se přímo, bez obalu.
- *Ptát se jednoduše.* Otázku musí pochopit každý respondent, bez rozdílu vzdělání. Platí pravidlo, že čím jednodušeji otázku zadáme, tím dostaneme přesnější odpověď.
- *Užívat známý slovník.* Nepoužíváme cizí slova a odborné výrazy při dotazování obecné veřejnosti. V případě dotazování konkrétní vybrané skupiny respondentů přizpůsobujeme slovník právě této cílové skupině.
- *Užívat jednovýznamová slova.* Především proto se dělá kontrola dotazníku na malém vzorku, abychom zabránili jinému pochopení víceznačných slov a tím zodpovězení prakticky jiné otázky.

- *Ptát se konkrétně.* Otázka musí být jasná a přesná. Na obecnou otázku dostaneme obecnou odpověď, jejíž informační hodnota je mizivá.
- *Nabízet srovnatelné odpovědi.* Když respondentovi předkládáme možnosti odpovědi, nemůžeme míchat "hrušky a jablka".
- *Užívat krátké otázky.* Dlouhé otázky totiž mají stejně negativní vliv jako složitě kladené otázky, plné různých zdůvodnění, vysvětlení a souvislostí. Respondent se v nich ztrácí a může odpovídat neúplně.
- *Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí.* Smyslem dotazování bývá zjišťování postojů. Snažíme se proto najít otázky a odpovědi, které respondenty v jejich názorech a chování rozdělují. Můžeme pak správně segmentovat.
- *Vyloučit zdvojené otázky.* Nemá smysl ušetřit počet otázek tím, že budeme dvě otázky vkládat do jedné. Respondent zpravidla v našem dotazu neobjeví obě otázky, případně je zodpoví nesprávně.
- *Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky.* Nemůžeme se ptát emocionálně, případně nabízet nevyvážený poměr odpovědí, které navádějí respondenta odpovídat podle toho, jaké výsledky výzkumu si přejeme.
- *Vyloučit nepříjemné otázky.* Neměli bychom se ptát respondenta na věci, které ovlivňují jeho sebevědomí nebo mu jsou jinak nepříjemné.
- *Snižovat citlivost otázek.* V případě odpovědí, které respondent z různých důvodů nechce sdělit, je vhodné zmírnit citlivost otázky použitím hraničních limitů. Tím odpovědi v očích respondenta více "zanonymní".
- *Vyloučit negativní otázky.* Negativní smysl otázky může respondenta zmást a ten pak neví, jak má na otázku odpovídat.
- *Vyloučit motivační otázky.* Na motivy chování respondenta se ptáme nepřímými otázkami. Respondent totiž zpravidla neví, proč něco dělá.
- *Vyloučit odhady.* Můžeme se ptát na minulost (prožitky, zkušenosti), na přítomnost (frekvence nějakého chování, blízké nákupní úmysly), ale nemá smysl ptát se respondenta přímo na budoucnost, především na tu hodně vzdálenou. Člověk podléhá stále novým vlivům (okolí, přátelé, ...), ani jeho dnešní názor nevede vždy k jednoznačnému současnému jednání. Stejně nepoužíváme podmíněná přání ("Co

byste ..., kdybyste"). Většinou získáme spíš odpověď o snech respondentů než o skutečném počínání (má však význam při hledání vhodného reklamního sdělení motivujícího ke koupi, užívání). [7]

3.2 Konstrukce dotazníku

Existují dva přístupy k tvorbě dotazníku. **Sociologický přístup** má za cíl probrat co nejvíce oblastí a návazností. Sociologické dotazníky jsou proto rozsáhlé a tudíž nevhodné. **Ekonomický přístup** spočívá v jasné formulaci a stručné podobě. Takto vytvořený dotazník musí být srozumitelný a zároveň zachovávat základní pravidla slušnosti.

Délka dotazníku nebývá striktně určena. Závisí především na zkoumaném tématu a na vztahu respondenta k tomuto tématu. Dále také například závisí na použitém typu dotazování, místě a době dotazování atd.

Z psychologického hlediska bude respondentovi připadat kratší a tudíž sympatičtější dotazník o třiceti otázkách na složeném listu formátu A4 (vejdou se zde čtyři stránky formátu A5) než poloviční množství otázek na čtyřech samostatných stránkách formátu A4. *Čím menší formát papíru využijeme a dodržíme přitom čitelnost textu, tím větší návratnost dotazníku můžeme očekávat.*

Každý dotazník má svou **logickou strukturu**, která podporuje plynulost rozhovoru. Otázky by měly z hlediska respondenta tvořit určitý logický celek. V závislosti na zadání výzkumu s cíli volíme správný stupeň strukturovanosti dotazníku.

Strukturovaný dotazník má pevnou logickou strukturu, kterou musíme během rozhovoru dodržovat. Dotazník využívá většinou otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí. Výhodou je rychlost rozhovoru, jednoduché a lehce srovnatelné zaznamenání odpovědí, snadné zpracování. Nevýhodou je snížení informační hodnoty, jelikož respondent nemá možnost odpovědi jinak, než je mu nabízeno.

Polostrukturovaný dotazník využívá také polouzavřených nebo otevřených otázek. Můžeme tak zjistit více individuálních rozdílů. Respondent se volně vyjadřuje a používá vlastní slovník. Tím se však vedení rozhovoru i zpracování odpovědí stává náročnější.

Pořadí otázek v dotazníku je úzce spojeno s jeho logickou strukturou. Důležité je, že se otázky uplatňují ve vzájemném kontextu. Každá otázka ovlivňuje nejen odpověď na sebe samu, ale i na otázky následující. Je potřeba na to pamatovat při řazení otázek, aby se

otázky, respektive jejich odpovědi, dopředu neovlivňovaly. Je ale žádoucí, aby otázky usnadnila lépe pochopit smysl následujících otázek, aby ulehčila vzpomínání.

Ještě před první otázkou bychom měli uvést nahoře v dotazníku jeho *název* (stačí prosté "Dotazník" nebo "Dotazník + téma výzkumu". Hned by měla následovat tzv. *společenská rubrika*, jejímž cílem je především sdělit následující (nedozví-li se tyto informace respondent z motivačního průvodního dopisu v případě písemného dotazování):

- *oslovit respondenta,*
- *požádat o vyplnění dotazníku,*
- *vysvětlit cíl a důležitost výzkumu,*
- *zdůraznit důležitost respondenta,*
- *motivovat k odpovědím,*
- *osvětlit výběr respondentů,*
- *slíbit anonymitu, nezneužití údajů,*
- *specifikovat, jak má dotazník vyplňovat,*
- *zdůraznit naléhavost rychlé odpovědi,*
- *poděkovat za spolupráci,*
- *podepsat se (představit výzkumný tým).*

Následující úvodní otázky, které by měly navázat *pozitivní kontakt s respondentem*, probudit v něm zájem, získat jeho důvěru a spolupráci. Bývají proto snadné a přitom zajímavé.

Filtrační otázky umožňují logickou strukturu dotazníku. Zajišťují, aby na konkrétní dotaz odpovídali pouze ti správní respondenti, od kterých chceme konkrétní informace.

Věcné otázky se týkají konkrétně zadání výzkumu. Zahřívací otázky jsou obecnější a slouží k vybavování z paměti. Přístup od obecných otázek k následujícím specifickým otázkám pomáhá respondentovi zasadit specifické otázky do širšího rámce.

Identifikační otázky jsou zaměřené na zjištění charakteristik respondenta (věk, pohlaví,..).

S blížícím se koncem dotazování klesá koncentrovanost respondenta, může jej tlačit čas, proto by zde neměly být příliš náročné nebo velmi důležité dotazy. Ty bývají zpravidla ve

střední části. Do závěrečné části můžeme někdy zařadit otázky, které mohou jinak vyvolat negativní postoj respondenta. Respondent již má pocit, že musí dokončit započato práci, takže spíše odpoví i na otázky intimnějšího charakteru.

Z hlediska psychologického by zkoumané téma mělo být ukončeno, měla by být dodržena celistvost dotazníku. Proto můžeme dát na konec dotazy, které nejsou vyhodnocovány, ale plní právě tento psychologický účel ukončení tématu.

V závěru dotazování ještě jednou poděkujeme respondentovi za projevené úsilí a věnovaný čas zodpovězení dotazu.

Abychom mohli provádět kontrolu tazatelů, vyhradíme na dotaznících prostor pro zaznamenání kontaktních údajů respondenta, resp. označení tazatele. Než začneme dotazník využívat, provedeme ještě *pilotáž*, při které si na malém vzorku respondentů otestujeme kvalitu dotazníku. Můžeme zde především odhalit chyby ve stylizaci a formulování našich otázek, které mohou respondenti pochopit jinak, než potřebujeme. [7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

PODHORAN LUKOV a.s. je výrobní společností s více než 200 zaměstnanci, která podniká ve vlastních objektech v Lukově u Zlína a okolních obcích (Kašava, Držková, Vlčková) se širším výrobním zaměřením, zejména na kovovýrobu. Větší část své produkce exportuje spolehlivým obchodním partnerům do zemí evropské unie.

Předmět podnikání společnosti je značně různorodý. Činnost je zaměřena a orientována na činnost zemědělskou a nezemědělskou .

4.1 Zemědělská činnost

Zemědělská činnost je provozována ve 4 obcích - Držková, Kašava, Lukov a Vlčková, mimo tyto obce podnik obhospodařuje část pozemků v katastrálním území obcí Horní Ves, Velíková a Rajnochovice. Většina obhospodařované půdy je podnájemní smlouvou pronajata od zemědělského družstva, které ji má z větší části pronajatou od členů a nečlenů družstva, 12,5% půdy je státní. Část regionu podniku spadá do horské oblasti - Držková

a Vlčková. Kašava a Lukov jsou zařazeni do podhorské oblasti. Převážná část zemědělské půdy (55 %) se nachází v pásnu hygienické ochrany 2 vodních nádrží - Fryšták a Slušovice, kde musí být při využívání těchto pozemků dodržovány specifické omezující faktory.

4.1.1 Rostlinná výroba

Rostlinná výroba je zaměřena na výrobu a prodej potravinářské pšenice a výrobu a prodej ostatních obilovin . V roce 2006 činí výměra obhospodařované půdy - zemědělské půdy 743, 81 ha, z toho činí orná půda 231, 34 ha.

4.1.2 Živočišná výroba

Živočišná výroba je zaměřena na chov krav bez tržní produkce mléka s průměrným stavem 176 ks, telata 69 ks, býci do 2 roků 26 ks, jalovice do 2 roků 57 ks a 3 ks plemenných býků. Od května do října je prováděn pastevní odchov společně s telaty.

4.2 Nezemědělská činnost

4.2.1 Výroba kontajnerů

Středisko má dlouholetou tradici ve výrobě kontejnerů. Ročně je vyráběno několik tisíc kontejnerů pro náš i zahraniční trh. Podhoran Lukov a. s. vyrábí kontejnery otevřené, lisovací a jiné, dle přání zákazníka.

Níže uvádím jednotlivé typy kontejnerů, které PODHORAN LUKOV a. s. vyrábí:

- *Abroll kontejnery*

Kontejnery typu Abroll, o kapacitě od 3m³ 40m³, jsou ocelové svařované konstrukce. Chassis je sestaveno z dvojice válcovaných nosníků, které jsou v přední části ukončeny natahovacím hákem. Skelet podlahy je sestaven z příčných nosníků, poslední nosník je zesílený a tím je zajištěna tuhost kontejneru. Zadní vrata mohou mít různá provedení: dvoukřídlá, otočná ve vodorovné nebo svislé ose, těsněná. Dále je možné vyrobít kontejnery s pevnou, otevírací nebo přesouvací střechou s bočními okny či bočními vraty.

- *Lisovací kontejnery*

Lisovací kontejnery jsou používány pro zpracování odpadu jako je papír, plasty a jiné. Jejich technologie umožňuje snížit objem odpadu až na 1/4 původního objemu, což snižuje náklady na odvoz.

Kontejner je ocelové konstrukce s mechanickým nebo hydraulickým otvíráním zadních dveří. Na základě požadavků zákazníka je možné provést změnu rozměrů, natahovacího systému a dalších parametrů.

- *Přípojně kontejnery*

Přípojně kontejnery jsou určeny pro ukládání a přepravu stlačeného odpadu jako je papír, plasty a jiné. Kontejner je ocelové konstrukce s mechanickým otvíráním zadních dveří. Na základě požadavků zákazníka je možné provést změnu rozměrů, natahovacího systému a dalších parametrů. Otvor pro připojení stacionárního lisu je možné uzavřít trubkovými vzpěrami nebo vertikální přepážkou.

- *Automobilové korby*

Automobilová korba lehkého provedení (plošina 3mm; dveře, čelo, bočnice 2mm), je určena pro malé nákladní vozy. Dodává se spolu s chassis, na které se osazuje přímočarý hydromotor a hydroagregát pro zdvih. Korba může být výklopná dozadu, nebo dozadu a do stran (třístranná).

Automobilová korba těžkého provedení (plošina 5-6mm; dveře, čelo, bočnice 3-4mm), je určena pro trvalé připojení na nákladní vozy. Korba je výklopná dozadu i do stran. Bočnice mohou být rozděleny na více částí, otevíratelné postupně na 90 a 180 stupňů. Mohou být ovládány mechanicky nebo hydraulicky.

- *Avia kontejnery*

Tyto kontejnery jsou určeny na automobily typu Avia. Vyznačují se především svou nízkou hmotností. Plošina je vyrobena z plechu tloušťky 3mm, čelo, bočnice a zadní dveře jsou z plechu 2mm. Celý skelet je zpevněn vertikálními a horizontálními výztuhami.

- *Mulden*

Ocelové kontejnery vhodné pro soz sutí, tekutých odpadů a sypkých materiálů. Natahování pomocí dvouramenného natahovacího systému umožňuje snadnou manipulaci a variabilní použití.

Tyto kontejnery jsou vyráběny v různých modifikacích a tvarových profilech. Muldeny mohou být osazeny víkem pro uzavření plně odpovídající systému ADR.

Pro usnadnění činnosti obsluhy jsou víka opatřena zkrutnými tyčemi nebo plynovými vzpěrami.

- *Ostatní produkty*

Produkce se nezaměřuje jenom na výrobu kontejnerů, snahou je však vyjít vstříc i malým podnikům, které potřebují různé malé svařované konstrukce a proto je zde vidět i výrobu např. pojízdného schodiště, popelnic, plechových beden s plastovými víky, držáky na pneumatiky apod.

4.2.2 Opravy autoagregátů

Jedná se o druhou nejvýznamnější činnost podniku - dříve nosnou výrobou pro tvorbu finančních zdrojů. V rámci této činnosti se provádí opravy autoagregátů zejména výrobců

BRANO Jilemnice, MOTOR JIKOV strojírenská a. s. Jindřichův Hradec, VAP Prešov, Součástí této činnosti je i prodej kompletních autoagregátů. Odbyt je zajišťován výměnným způsobem. Tuto činnost podnik provádí na farmě v Lukově. S výše jmenovanými firmami má podnik uzavřeny smlouvy - o pověření značkové prodejny těchto firem. V posledních letech i s ohledem na konkurenční opravy, (které však nejsou a ani opravami značkovými nebudou), nastává pokles v této činnosti.

4.2.3 Mechanizace

Hlavní náplní této činnosti je provoz nákladní dopravy vč. traktorů (polní práce, vnitrodoprava, doprava pro cizí), a prodej náhradních dílů. Odbytové zajištění je sjednáno jednak uzavřenými smlouvami (Správa a údržba silnic, Obecní úřady) a jednak formou jednotlivých zakázek v nákladní a osobní dopravě včetně prodeje náhradních dílů. Jako doplňková činnost je přeprava osob autobusem a prodej nafty.

4.2.4 Dřevařská činnost

Náplní této činnosti a výrobním programem tohoto střediska je zpracování a prodej řeziva, sušení řeziva, výroba stylového a zakázkového nábytku. Areál výroby je umístěn v Držkové. Zatím co pořez kulatiny je utlumován a slouží pouze pro vlastní potřebu, převážná činnost se soustředila na výrobu nábytku z "masivu". Odbytové zabezpečení - cca 95 % výrobků je dodávána fa GAZEL, s. r. o. Zlín, která se zabývá prodejem těchto výrobků.

4.2.5 Výroba plošných spojů, detektorů

V těchto činnostech je zabezpečována výroba štítků (hliník, PVC), potisk reklam, výrobu a opravy detektorů na zjišťování přítomnosti plynů, potisky, samolepky, reklamy. Hlavním odběratelem na př. štítků je AUTO ŠKODA Mladá Boleslav, pro kterého byl zabezpečen podnikový audit výrobků. Novým větším odběratelem se stala firma HAYES LEMMERZ AUTOKOLA, a. s. Ostrava – Kunčice. Během roku 2005 se podařilo u tohoto odběratele naplnit hrubý obrát v tržbách na 4, 703 tis. Kč a středisko se dostalo v závěru roku do hrubého zisku. Areál této výroby je umístěn na farmě v Lukově.

4.2.6 Ostatní pomocná výroba

Jedná se o:

- pronájem volných výrobních a prodejních kapacit včetně víceúčelové budovy (kongresový sál, salonky, vinárna),
- ubytovací zařízení,
- závodní stravování,
- údržbářsko-stavební činnost včetně drobných rekonstrukcí.

5 ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

5.1 Sestavení dotazníku

Na základě prostudované literatury jsem sestavil dotazník, kterým jsem chtěl analyzovat pracovní spokojenost ve firmě PODHORAN LUKOV a.s. Nejprve jsem si stanovil kritéria, která by měla být v dotazníku dodržována. Kromě standardních kritérií, jako jsou například oslovení respondentů, identifikační otázky a jiné, jsem zahrnul i jedno významné kritérium a to byl **čas** na jeho vyplnění. Aby byla zajištěna co největší návratnost, rozhodl jsem se po dohodě s vedoucím bakalářské práce distribuovat dotazníky všem zaměstnancům za pomoci vedoucích jednotlivých středisek přímo na jejich pracoviště. Zaměstnanci měli možnost vyplnit dotazníky během pracovních přestávek. A právě proto jsem zmiňoval ono kritérium času. Nechtěl jsem, aby vyplnění dotazníku trvalo respondentům maximálně 7 minut, proto musel být dotazník co nejvýstižnější a nejsrozumitelnější.

Existovaly zde ještě dvě možnosti, jak získat vyplněný dotazník. Jednou z nich by bylo, že bych osobně obcházel všechny zaměstnance a přímo s nimi bych dotazník vyplňoval. Tuto možnost jsem ale zavrhl z toho důvodu, že bych zaměstnance zdržoval v plnění jejich povinností a samotný průzkum by trval příliš dlouho. Druhou možností by bylo umožnit zaměstnancům, aby si dotazník vzali domů a v klidu a pohodlí jej vyplnili. Tuto možnost jsem také zamítl, neboť se domnívám, že celková návratnost dotazníků by se velmi snížila.

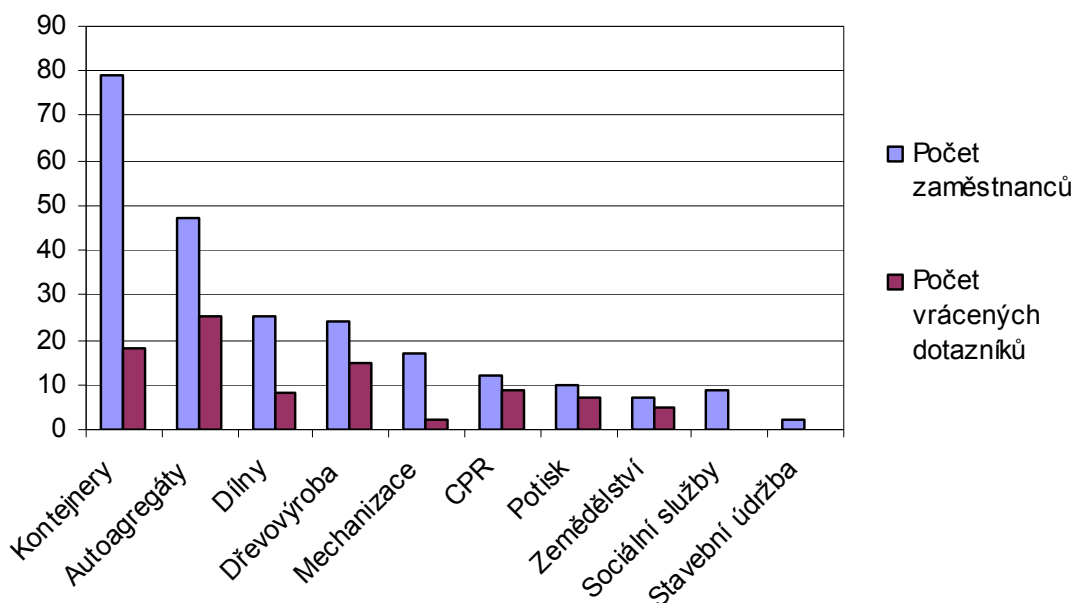
Sestavený dotazník jsem podrobil zkoušce - tzv. **pilotáži**, kdy přátelé a rodinní příslušníci (přestože nepracují v podniku PODHORAN LUKOV a. s.) vyplňovali různé verze dotazníku. Při vyplňování jsem zaznamenával jejich postřehy, připomínky a měřil jsem jim čas potřebný k vyplnění. Toto vše mi pak posloužilo k vytvoření finální verze dotazníku.

5.2 Vyhodnocení dotazníků

Celkem pro účely této analýzy bylo rozdáno 232 dotazníků ve všech desíti střediscích podniku PODHORAN LUKOV a. s. Z toho množství se vrátilo ke zpracování celkem 89 dotazníků. Návratnost tedy činila 38 %. Přehled návratnosti v jednotlivých střediscích je uveden v tabulce 1.

Tab. 1. Návratnost dotazníků v jednotlivých střediscích

Středisko	Počet zaměstnanců	Vráceno dotazníků	%
Kontejnery	79	18	23
Autoagregáty	47	25	53
Dílny	25	8	32
Dřevovýroba	24	15	63
Mechanizace	17	2	11
CPR	12	9	75
Potisk	10	7	70
Zemědělství	7	5	71
Sociální služby	9	0	0
Stavební údržba	2	0	0
Celkem	232	89	x



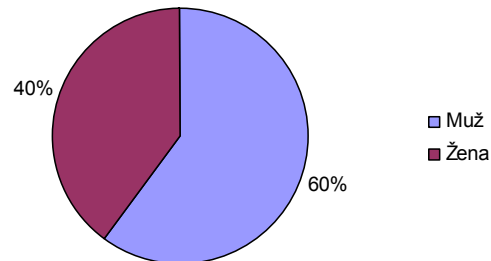
Graf 1. Počet vrácených dotazníků v jednotlivých střediscích

Otázka č. 1: Pohlaví

Tab. 2. Pohlaví

(Zdroj vlastní)

Pohlaví	Počet	%
Muž	53	60
Žena	36	40
Celkem	89	100



Graf 2. Pohlaví

(Zdroj vlastní)

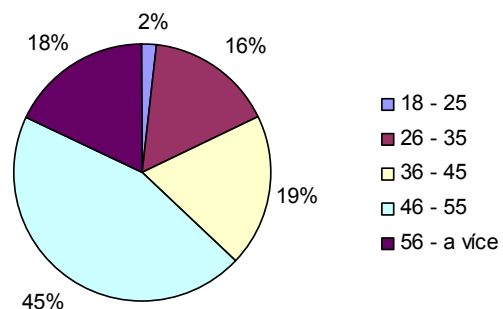
Závěr: Většina z respondentů byly muži, což je u výrobního podniku celkem pochopitelné. Nejvíce žen bylo z dotazníkového šetření zaznamenáno ve středisku autoagregáty, a to v počtu 17, dále pak ve středisku potisk, kde bylo všech sedm dotazníků z celkových desíti vyplněno právě ženami.

Otázka č. 2: Věk

Tab. 3. Věk

(Zdroj vlastní)

Věk	Počet	%
18 - 25	2	2
26 - 35	14	16
36 - 45	17	19
46 - 55	40	45
56 - a více	16	18
Celkem	89	100



Graf 3. Věk

(Zdroj vlastní)

Závěr: Co se týče věku, nejvíce respondentů spadá do kategorie 46 - 55 let. Jde v podstatě o zaměstnance, kteří jsou věrní podniku již mnoho let a berou ho jako svou určitou životní jistotu a trvalou hodnotu.

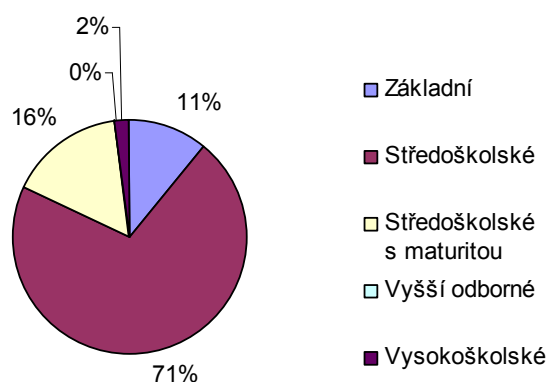
Nejméně respondentů pak spadá do kategorie 18 - 25 let. Tento fakt je podle mého názoru dán i tím, že podnik si drží již delší dobu stejný počet zaměstnanců, a tím je brzděn proces "omlazování" podniku.

Otázka č. 3: Dosažené vzdělání

Tab. 4. Dosažené vzdělání

(Zdroj vlastní)

Vzdělání	Počet	%
Základní	10	11
Středoškolské	63	71
Středoškolské s maturitou	14	16
Vyšší odborné	0	0
Vysokoškolské	2	2
Celkem	89	100



Graf 4. Dosažené vzdělání

(Zdroj vlastní)

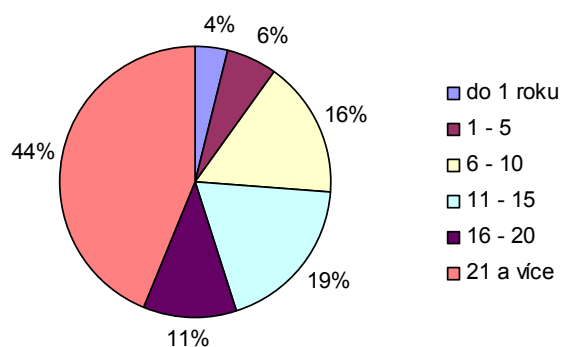
Závěr: Nejpodstatnější část respondentů jsou absolventi učilišť. Toto vplývá opět z výrobního zaměření podniku, protože k výkonu většiny dělnických profesí je vyžadován výuční list.

16 % respondentů uvedlo jako dosažené vzdělání středoškolské s maturitou. Jsou to především pracovníci celopodnikové režie a vedoucí pracovníci jednotlivých středisek.

11 % respondentů má pouze základní vzdělání. To podle mě může souviset s vyšším průměrným věkem respondentů, a tím, že většina zaměstnanců žije v podhorské a horské oblasti.

Otázka č. 4: Kolik let pracujete ve firmě?*Tab. 5. Počet let ve firmě**(Zdroj vlastní)*

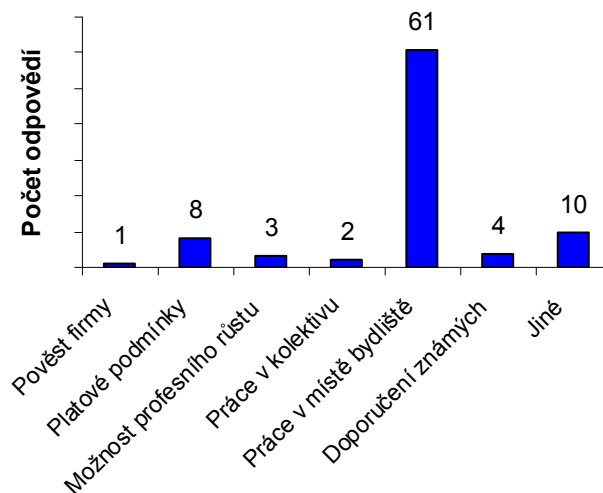
Počet let	Počet	%
do 1 roku	4	4
1 - 5	5	6
6 - 10	14	16
11 - 15	17	19
16 - 20	10	11
21 a více	39	44
Celkem	89	100

*Graf 5. Počet let ve firmě**(Zdroj vlastní)*

Závěr: Nejvíce zaměstnanců pracuje ve firmě 21 a více let, nejméně pak do jednoho roku. Tento jev je opět způsoben tím, jak bylo řečeno u otázky zabývající se věkem respondentů, že pracovníci berou své zaměstnání ve firmě PODHORAN LUKOV a. s. jako určitou jistotu a jsou s podnikem spjati.

Otázka č. 5: Proč jste se rozhodli pracovat pro tuto firmu?*Tab. 6. Důvod volby zaměstnání**(Zdroj vlastní)*

Důvod	Počet	%
Pověst firmy	1	1
Platové podmínky	8	9
Možnost profesního růstu	3	3
Práce v kolektivu	2	2
Práce v místě bydliště	61	69
Doporučení známých	4	5
Jiné	10	11
Celkem	89	100



Graf 6. Důvod volby zaměstnání

(Zdroj vlastní)

Závěr: Nejčastěji voleným kritériem pro volbu zaměstnání ve firmě PODHORN LUKOV a. s., bylo to, že podnik sídlí v místě bydliště. Vyplyvá to nejspíš z toho, že je tento podnik v oblasti jediný, který dokáže poskytnout větší počet pracovních míst. Podle mého názoru je to také dáno mírnou izolovaností této oblasti. Zaměstnanec v dělnické profesi si umí spočítat, že se mu až tak nevyplatí denně dojíždět například cca 10 Km do Zlína, kde by mohl najít jinou práci za stejný plat.

Dalším nejčastěji voleným kritériem byl uveden důvod jiný, který nebyl v dotazníku. V této otázce se vyskytovalo mnoho různých odpovědí, které se ne vždy znovu opakovaly. Zde uvádím některé odpovědi, které respondenti uváděli:

- *naskytla se možnost (uvedli tři respondenti)*
- *sloučením jednotlivých podniků v minulosti (uvedli dva respondenti)*
- *práce v oboru (uvedli dva respondenti)*

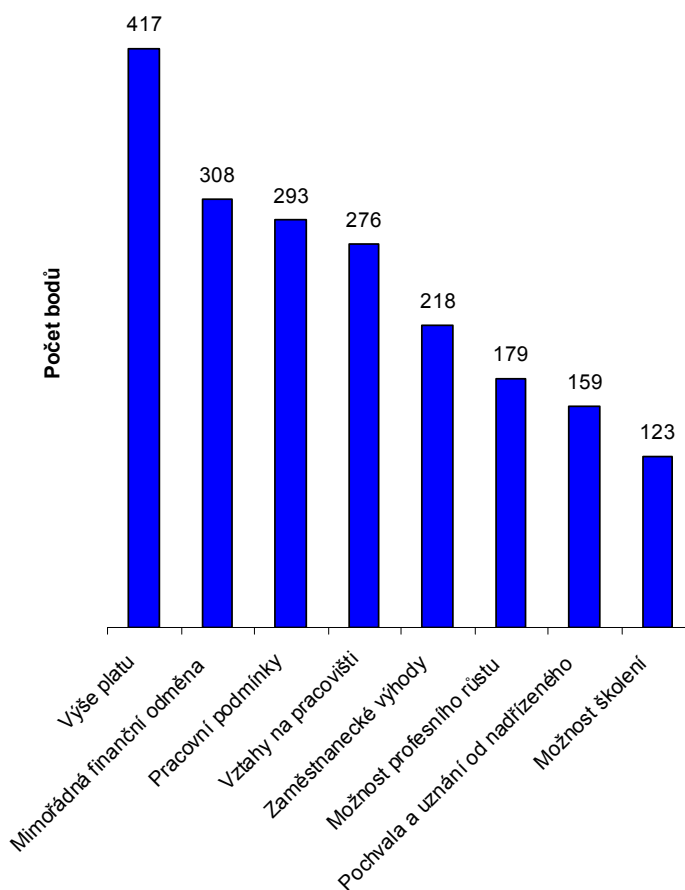
Otázka č. 6: Seřad'te následující motivační faktory podle toho, jak Vás ovlivňují při podávání optimálního pracovního výkonu.

(8 bodů - nejvíce mě ovlivňuje, 1 bod - nejméně mě ovlivňuje)

Tab. 7. Motivační faktory

(Zdroj vlastní)

Motivační faktor	Celkový počet bodů	Konečné pořadí
Výše platu	417	1.
Mimořádná finanční odměna	308	2.
Pracovní podmínky	293	3.
Vztahy na pracovišti	276	4.
Zaměstnanecké výhody	218	5.
Možnost profesního růstu	179	6.
Pochvala a uznání od nadřízeného	159	7.
Možnost školení	123	8.



Graf 7. Motivační faktory

(Zdroj vlastní)

Závěr: Při posuzování těchto motivačních faktorů se na prvních dvou místech objevily ty, které jsou vyjádřeny v peněžní podobě. Je to podle mě pochopitelné, protože lidé chodí do práce hlavně kvůli výdělku a až na dalších místech jsou ostatní kritéria.

Na dalších místech se objevila kriteria jako pracovní podmínky a vztahy na pracovišti, které pracovníci podle toho jak odpovídali, považují také za poměrně důležité. Snad bych se pokoušel z toho vyvozovat i existenci jakési pomyslné hranice, za kterou jsou pracovníci ochotni pracovat v určitých pracovních podmínkách či při určitých vztazích na pracovišti.

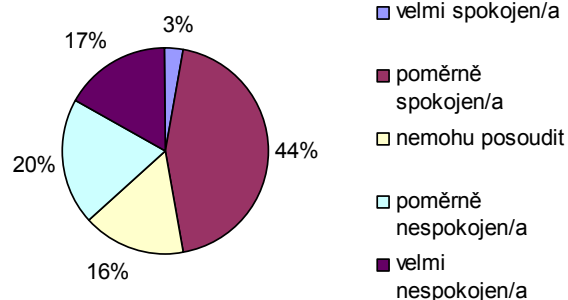
Dále jsou pak pracovníci motivováni zaměstnaneckými výhodami, možnostmi profesního růstu, pochvalou od nadřízeného a nejméně je z uvedených možností motivuje možnost školení. Faktory této skupiny se očekávaně umístili na posledních místech. Je však povzbuzující zjištění, že faktory z této skupiny dosáhli poměrně slušné bodové ohodnocení.

Otázka č. 7: Jak jste spokojen/a s výší platu?

Tab. 8. Spokojenost s výší platu

(Zdroj vlastní)

Odpověď	Počet	%
velmi spokojen/a	3	3
poměrně spokojen/a	39	44
nemohu posoudit	14	16
poměrně nespokojen/a	18	20
velmi nespokojen/a	15	17
Celkem	89	100



Graf 8. Spokojenost s výší platu

(Zdroj vlastní)

Závěr: 44 % procent respondentů je se svým platem poměrně spokojeno. 20 % je poměrně nespokojeno a 17 % velmi nespokojeno. Jen 3 % ze všech respondentů byla velmi spokojena a zbytek, tedy 16 % se vyjádřilo neutrálně.

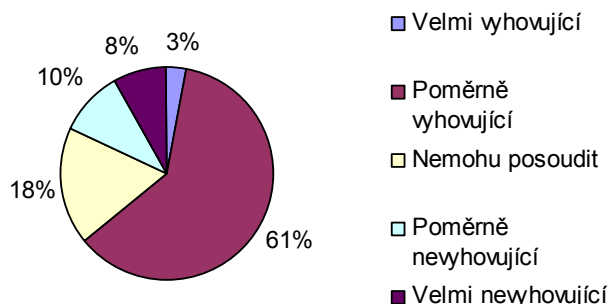
Z porovnání průměrného měsíčního příjmu v podniku, který činí 18.024,- Kč a průměrného měsíčního příjmu ve Zlínském kraji, který se pohybuje okolo 17.600,- Kč vyplývá, že firemní průměr přesahuje krajský o cca 424,- Kč. Což si troufám tvrdit, že je to na podnik, který je částečně orientován na zemědělskou výrobu, poměrně slušné.

Otázka č. 8: Jak byste charakterizoval/a pracovní podmínky v zaměstnání (vybavení pracoviště, pracovní pomůcky, čistota prostředí)?

Tab. 9. Pracovní podmínky

(Zdroj vlastní)

Odpověď	Počet	%
Velmi vyhovující	3	3
Poměrně vyhovující	54	61
Nemohu posoudit	16	18
Poměrně nevyhovující	9	10
Velmi nevyhovující	7	8
Celkem	89	100



Graf 9. Pracovní podmínky

(Zdroj vlastní)

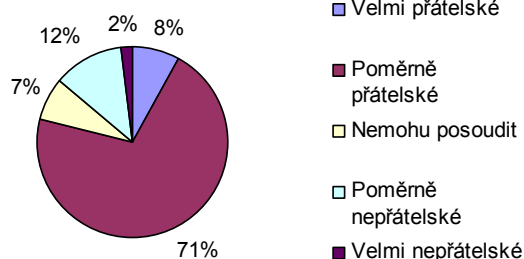
Závěr: Posuzovat pracovní podmínky v podniku, kde je více různých středisek, jejichž náplně práce se od sebe diametrálně liší může, být zavádějící. Je to určitě dáno tím, že jiné podmínky pro svou práci mají zaměstnanci administrativy a jiné dělníci v dílnách, na středisku dřevovýroby a výroby kontejnerů. Proto beru rozbor této otázky jako odpověď na otázku, jaké podmínky a zázemí dokáže zajistit vedení podniku všem svým zaměstnancům. Podle mého názoru záleží také na samotných zaměstnancích, jaké si kolem sebe vytvoří podmínky pro svou práci.

Otázka č. 9: Jak byste hodnotil/a osobní vztahy v rámci Vašeho pracovního kolektivu?

Tab. 10. Osobní vztahy

(Zdroj vlastní)

Odpověď	Počet	%
Velmi přátelské	7	8
Poměrně přátelské	63	71
Nemohu posoudit	6	7
Poměrně nepřátelské	11	12
Velmi nepřátelské	2	2
Celkem	89	100



Graf 10. Osobní vztahy

(Zdroj vlastní)

Závěr: Většina respondentů hodnotila osobní vztahy na pracovišti jako poměrně přátelské. Na tento jev má vliv i ta skutečnost, že většina pracovníků se zná i za zdi podniku. Dá se tak usuzovat i podle odpovědí z otázky č. 5, kde 69 % respondentů uvedlo jako důvod volby zaměstnání ve firmě PODHORAN LUKOV a. s. polohu podniku v místě jejich bydliště. Další věc, která mě vede k logickému odůvodnění je ta, že 44 % respondentů pracuje ve firmě více jak 21 let. Tato skutečnost podle mě souvisí do určité míry i s osobními vztahy na pracovišti, protože si nedovedu představit, že by vedle sebe dokázali takovou dobu fungovat lidé, kteří mezi sebou nemají zrovna ideální osobní vztahy.

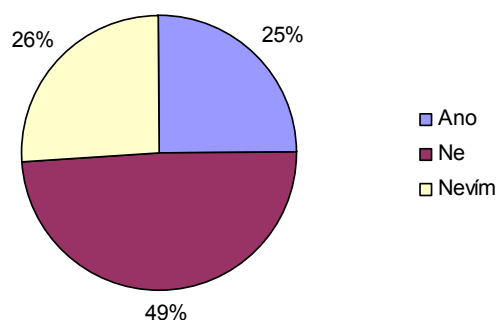
12 % respondentů uvedlo, že osobní vztahy v pracovním kolektivu jsou poměrně nepřátelské, 8 % respondentů pak dokonce tyto vztahy hodnotilo jako velmi nepřátelské. Při analýze tohoto problému bych vycházel ze dvou věcí. Jednou z nich je ta, že co je dobré pro jednoho nemusí být dobré pro druhého. Jinak řečeno - ve větších kolektivech, které jsou sestaveny na základě částečné dobrovolnosti jednotlivých členů, se vždy najde jedinec, který nebude sdílet stejné názory jako většina kolektivu. Jako příklad bych uvedl nekuřáka ve skupině kuřáků. Jako druhou věc chci uvést negativní působení skutečnosti, kterou jsem uvedl výše a to tu, že se pracovníci znají i mimo podnik. Z toho lze odhadnout, že lidé, kteří spolu nevycházejí v "civilu", spolu pravděpodobně nebudou vycházet ani v práci.

Otázka č. 10: Poskytuje Vám firma dostatek zaměstnaneckých výhod?

Tab. 11. Zaměstnanecké výhody

(Zdroj vlastní)

Odpověď	Počet	%
Ano	22	25
Ne	44	49
Nevím	23	26
Celkem	89	100



Graf 11. Zaměstnanecké výhody

(Zdroj vlastní)

Závěr: Téměř polovina respondentů uvedla, že jim není poskytován dostatek zaměstnaneckých výhod. Těch opravdu, podle mého zjištění, není příliš mnoho.

Celopodnikově je poskytován příspěvek na stravné, pro vedoucí pracovníky jednotlivých středisek a řidiče z povolání jsou určeny výhody jako firemní mobil či paušální příspěvek na pohonné hmoty.

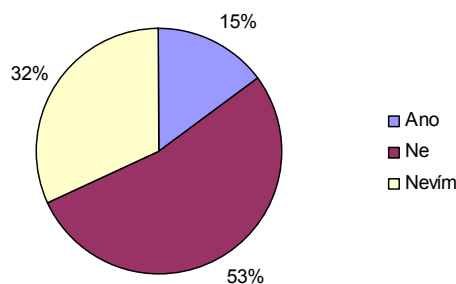
Musím však podotknout, že určitě není ve finančních možnostech firmy, aby každý zaměstnanec musel mít mobilní telefon, pokud ho vyloženě k výkonu své práce nepotřebuje. Paušální příspěvky na pohonné hmoty jsou určeny rovněž jen pro zaměstnance, kteří používají svůj osobní automobil v pracovní době a nelze bez něho zajišťovat průběh jejich práce.

Otázka č. 11: *Existuje ve firmě možnost profesního růstu?*

Tab. 12. Profesní růst

(Zdroj vlastní)

Odpověď	Počet	%
Ano	13	15
Ne	47	53
Nevím	29	32
Celkem	89	100



Graf 12. Profesní růst

(Zdroj vlastní)

Závěr: 53 % respondentů uvedlo, že ve firmě není možnost profesního růstu. 32 % pak neví, zda je zde možnost růstu a 15 % uvádí, že je zde možnost růstu. Možnost profesního růstu v podniku PODHORAN LUKOV a. s. je podle mého názoru do velké míry ztížena samotnou organizační strukturou. Existují zde střediska, která mají svého vedoucího. Ten pak řídí své pracovníky, kteří jsou všichni na stejné úrovni podnikové hierarchie. Jednotliví vedoucí pracovníci pak spadají pod přímé vedení firmy. Z tohoto vyplývá, že není v podstatě kam "růst". Možnost postupu je omezena většinou jen na situace, kdy z nějakého důvodu odejde vedoucí pracovník, a na jejich post může následně nastoupit pracovník

i z nižší pozice. Tato absence větší možnosti profesního růstu může mít pak vliv na spokojenost zaměstnanců, kteří od své práce čekají právě možnost postupu. Nemluvě o nových potencionálních uchazečích o práci.

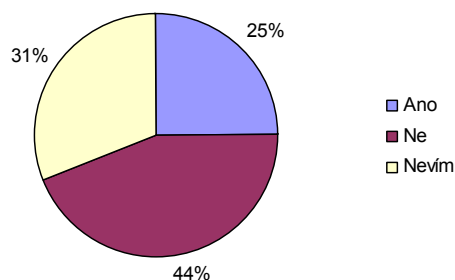
Na druhou stranu tady hovoří ve prospěch firmy fakt, že 32 % respondentů o možnosti profesního růstu neví. Z toho usuzují, že tato skupina nejspíše ani o profesní růst nejeví zájem, jinak by se vyjádřili k této otázce přímo.

Otázka č. 12: Je ve firmě možnost zvyšování kvalifikace? (přednášky, školení)

Tab. 13. Zvyšování kvalifikace

(Zdroj vlastní)

Odpověď	Počet	%
Ano	22	25
Ne	39	44
Nevím	28	31
Celkem	89	100



Graf 13. Zvyšování kvalifikace

(Zdroj vlastní)

Závěr: 44 % respondentů uvedlo, že není ve firmě možnost zvyšování kvalifikace, 31 % o možnostech kvalifikace neví a 25 % odpovědělo, že je zde možnost zvyšování kvalifikace. Firma poskytuje řadu školení, avšak většina z nich má spíše kontrolní či preventivní charakter. Největší možnosti školení nabízí podnik pro účetní a jiné pracovníky, kteří se starají například o daňovou oblast. Další školení, která umožňují zvyšování kvalifikace, se provádí individuálně s jednotlivými zaměstnanci, kteří mají být převedeni na novou práci. K jejímu výkonu totiž potřebují i příslušnou kvalifikaci. Jde například o svářečské kurzy a podobně. Mezi školení, která mají onen kontrolní či preventivní charakter lze zařadit následující:

- bezpečnostní a požární školení (pro všechny zaměstnance - 1 x ročně),
- hygienické školení (pro všechny zaměstnance - 1 x ročně),
- školení pro řidiče z povolání (1 x ročně),
- školení pro řidiče vysokozdvihných vozíků (1 x ročně),
- školení pro obsluhu jeřábů (1 x ročně),
- školení pro řidiče referenčních vozidel (1 x za pět let),

- školení pro pracovníky, kteří manipulují s jedy (1 x za pět let).

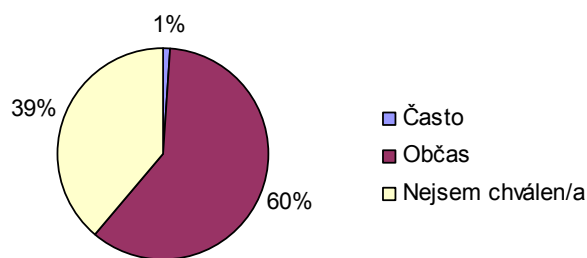
Zde se mi opět nabízí fakt, že ne všichni respondenti mají o různá školení až takový zájem. 31 % z nich ani netuší, zda ve firmě existuje možnost zvyšování kvalifikace.

Otázka č. 13: *Jak často Vás nadřízený chválí za dobré výkony?*

Tab. 14. Chválení za výkony

(Zdroj vlastní)

Odpověď	Počet	%
Často	1	1
Občas	53	60
Nejsem chválen/a	35	39
Celkem	89	100



Graf 14. Chválení za výkony

(Zdroj vlastní)

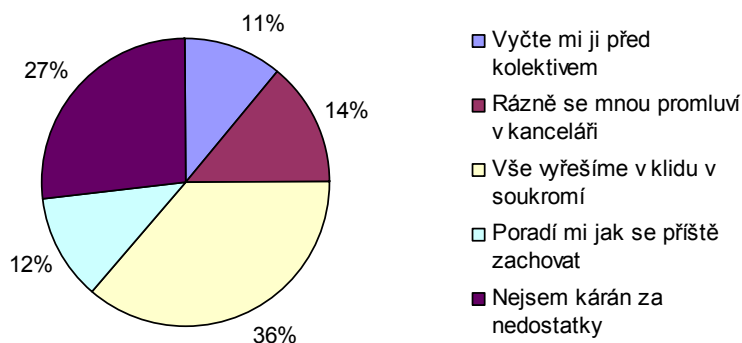
Závěr: 60 % respondentů je občas chváleno za své dobré výkony, 39 % není chváleno a pouze jeden respondent uvedl, že je často chválen. Podle mého názoru a zkušenosti je velmi důležité chválit své zaměstnance. Pokud chválíme zaměstnance, snaží se podávat opakovaně takové výkony, které vedou ke spokojenosti a k opětovnému kladnému hodnocení. Toto je pak výhodné i pro zaměstnavatele, který přátelskou cestou může zvýšit produktivitu zaměstnanců. Ke chválení ovšem musí být důvod.

Otázka č. 14: *Když uděláte chybu, jak se zachová Váš nadřízený?*

Tab. 15. Chování vedoucího při chybování zaměstnance

(Zdroj vlastní)

Odpověď	Počet	%
Vyčte mi ji před kolektivem	10	11
Rázně se mnou promluví v kanceláři	12	14
Vše vyřešíme v klidu v soukromí	32	36
Poradí mi jak se příště zachovat	11	12
Nejsem kárán za nedostatky	24	27
Celkem	89	100



Graf 15. Chování vedoucího při chybování zaměstnance

(Zdroj vlastní)

Závěr: 36 % respondentů uvedlo, že s nimi nadřízený řeší jejich chyby v klidu v soukromí. 27 % respondentů není kárán, se 14 % promluví jejich vedoucí rázně v kanceláři. 12 % respondentům poradí jejich nadřízený jak se zachovat a 11 % respondentům jsou jejich chyby vytýkány před kolektivem.

Největší počet respondentů uvádělo, že jejich chyby s nimi řeší nadřízený v klidu v soukromí. Tento způsob vytýkání mi přijde jako nejlepší, pokud je navíc doplněn radou.

Opět se zde, jako v předchozí otázce, objevuje poměrně velká skupina respondentů, která není hodnocena. V tomto případě se jedná o záporné hodnocení.

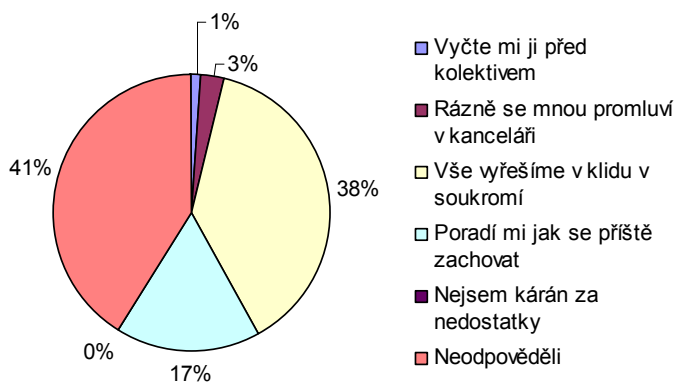
Každopádně si myslím, že je pro vedoucí velmi důležité, aby hodnotili své pracovníky. Ať už kladně nebo záporně. Tím se nejlépe dozví, koho vlastně zaměstnávají a koho mají ve svém pracovním týmu.

Otázka č. 15: Která forma vytýkání by pro Vás byla nejpříjemnější? (Použijte možnosti z předchozí otázky.)

Tab. 16. Nejpříjemnější forma vytýkání

(Zdroj vlastní)

Odpověď	Počet	%
Vyčte mi ji před kolektivem	1	1
Rázně se mnou promluví v kanceláři	3	3
Vše vyřešíme v klidu v soukromí	34	38
Poradí mi jak se příště zachovat	15	17
Nejsem kárán za nedostatky	0	0
Neodpověděli	36	41
Celkem	89	100



Graf 16. Nejpříjemnější forma vytýkání

(Zdroj vlastní)

Závěr: U této otevřené otázky jsem při jejím vyhodnocování narazil na problém, který spočíval v tom, že největší část respondentů na ni neodpověděla. Proto při zpracování uvádím možnost "neodpověděli". Se stejným problémem jsem se setkal i u ostatních otevřených otázek (otázky č. 17 a 19).

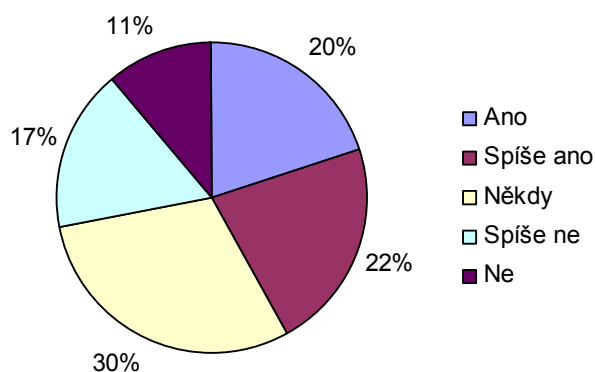
Pokud tedy opomenou respondenty, kteří neodpověděli, lze určit jako nejpříjemnější možnost vytýkání tu, kdy se vše řeší v klidu a v soukromí. Jako další v pořadí je možnost, kdy pracovník dostane radu jak se příště zachovat. 3 % z dotazovaných uvedla, že by jim vyhovovalo, aby s nimi vedoucí rázně promluvil v kanceláři. Toto jsou podle mého názoru lidé, kteří si chtějí vše vyříkat na rovinu.

Otázka č. 16: *Můžete se svěřovat s čímkoli svému nadřízenému?* (osobní záležitosti aj.)

Tab. 17. Svěřování se nadřízenému

(Zdroj vlastní)

Odpověď	Počet	%
Ano	18	20
Spíše ano	19	22
Někdy	27	30
Spíše ne	15	17
Ne	10	11
Celkem	89	100



Graf 17. Svěřování se nadřízenému

(Zdroj vlastní)

Závěr: Z výzkumu vyplývá, že respondenti se více mohou jak nemohou svěřovat svému nadřízenému. Toto opět přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. Cítí se více jako doma a svému vedoucímu důvěřují. Někdo více někdo méně, ale hlavní je existence takového druhu důvěry. Opět to může souviset s tím, že podstatná část respondentů pochází ze stejné obce či obcí přilehlých. Další důvod, proč zaměstnanci důvěřují svému nadřízenému, shledávám v množství odpracovaných let podstatné části respondentů.

Otázka č. 17: Napište **minimálně dvě věci, které postrádáte při výkonu Vašeho zaměstnání.**

Závěr: Jak jsem již uvedl u otázky číslo 15, velká část respondentů na tuto otázku neodpověděla. Možnost vyjádřit se k uvedené otázce využilo 44 respondentů, tedy 49 % ze všech pracovníků, kteří vyplnili dotazník.

Znovu jsem narazil na stejný problém při vyhodnocování jako u otázky číslo 8. Podmínky na různých pracovištích se velmi liší, a tím se samozřejmě liší i potřeby zaměstnanců.

Uvádím zde pouze odpovědi, které byly nejčastěji zmiňovány. Pracovníci tedy převážně postrádali následující:

- *přesnou organizaci práce (uvedlo 9 respondentů),*
- *vybavení (uvedlo 7 respondentů),*

- *teplo, světlo (uvedli 4 respondenti),*
- *čistota (uvedli 3 respondenti).*

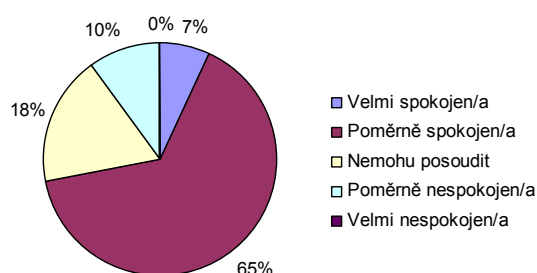
Dále se pak vyskytovaly odpovědi jako např. *ticho, spolupráce kolektivu, zvýšení kvalifikace nebo komunikace s vedením*. Ty možnosti byly však zmíněny jen dvakrát.

Otázka č. 18: Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Tab. 18. Spokojenost se zaměstnáním

(Zdroj vlastní)

Odpověď	Počet	%
Velmi spokojen/a	6	7
Poměrně spokojen/a	58	65
Nemohu posoudit	16	18
Poměrně nespokojen/a	9	10
Velmi nespokojen/a	0	0
Celkem	89	100



Graf 18. Spokojenost se zaměstnáním

(Zdroj vlastní)

Závěr: Na přímou otázku, zda jsou respondenti spokojeni se svým zaměstnáním, odpovědělo 65 % z nich, že jsou poměrně spokojeni. 18 % pak volilo neutrální odpověď - nemohu posoudit. 10 % procent je poměrně nespokojeno a 7 % je dokonce velmi spokojeno. Žádný z dotazovaných neuvedl možnost - velmi nespokojen.

Otázka č. 19: Co byste změnili na Vašem současném zaměstnání?

Závěr: Opět se jedná o otevřenou otázku, kde nebyla uvedena možnost výběru odpovědi. Respondenti by nejraději uvítali následující změny:

- *plat (uvedlo 9 respondentů),*
- *přístup vedoucích pracovníků (uvedlo 7 respondentů),*
- *délka dovolené (uvedlo 6 respondentů),*
- *prostředí (uvedlo 5 respondentů),*

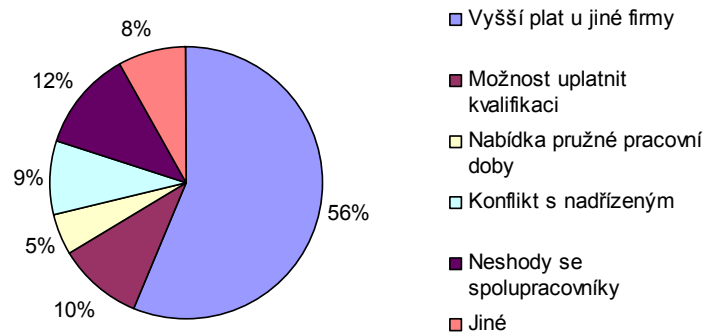
- *vztahy v kolektivu (uvedli 2 respondenti).*

Otázka č. 20: Kvůli čemu byste byli ochotni změnit stávající zaměstnání?

Tab. 19. Změna zaměstnání

(Zdroj vlastní)

Odpověď	Počet	%
Vyšší plat u jiné firmy	50	56
Možnost uplatnit kvalifikaci	9	10
Nabídka pružné pracovní doby	4	5
Konflikt s nadřízeným	8	9
Neshody se spolupracovníky	11	12
Jiné	7	8
Celkem	89	100



Graf 19. Změna zaměstnání

(Zdroj vlastní)

Závěr: Jako nejčastější důvod, kvůli kterému by byli respondenti ochotni změnit své zaměstnání, uváděli vyšší plat u jiné firmy. Toto tvrzení se dostává do mírného rozporu s výsledkem analýzy otázky číslo 7, kde nejvíce respondentů uvádělo, že jsou poměrně spokojeni a někteří dokonce velmi spokojeni s výší svého platu. Na druhou stranu je toto tvrzení v určitém souladu s nejvíce obodovanou odpovědí u otázky číslo 6, kde respondenti označili jako nejsilnější motiv při podávání výkonů právě jejich plat.

Jako další nejčastěji uváděný důvod pro změnu zaměstnání, by byl kvůli neshodám se spolupracovníky. Poté následovala možnost uplatnění kvalifikace a konflikt s nadřízeným.

U možnosti "jiné" se tři respondenti vyjádřili v tom stylu, že by neuvažovali o změně nebo že prostě nechtějí měnit stávající zaměstnání. Další důvod, který se zde vícekrát objevil byl zdravotní stav. Ostatní důvody byli příliš různorodé (př. dojíždění, zajímavější nabídka apod.).

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy PODHORAN LUKOV a. s. Tuto analýzu jsem provedl pomocí dotazníkového šetření.

K čemu tedy moje analýza pracovní spokojenosti dospěla? Jsou zaměstnanci firmy PODHORAN LUKOV a. s. spokojeni? Nejrychleji a nejjednodušeji dostaneme odpověď v závěru otázky číslo 18, kde nejvíce respondentů uvádí, že jsou poměrně spokojeni. Jenže ono slůvko "poměrně" v sobě skrývá jisté drobné nedostatky, aby mělo stejný význam jako slovo "velmi". Analýza by tedy měla odhalit tyto drobné nedostatky.

V otázkách týkajících se platových podmínek vyjadřovala největší část respondentů svou poměrnou spojenost s platovými podmínkami. Byla zde ale i poměrně početná skupina, která by si přála zlepšit svůj plat. Kdo by si ale nepřál vyšší plat? Nikdo z nás by na tuto otázku asi neodpověděl záporně. Nemohu soudit zda všichni zaměstnanci mají adekvátní plat. Já pouze poukazuji na určitou skupinu lidí, kteří se cítí po této stránce nedocenění.

Stejným způsobem by se daly hodnotit závěry odpovědí na otázky týkající se vztahů na pracovišti, pracovních podmínek a vybavení. Největší část respondentů hodnotí vztahy na pracovišti jako poměrně přátelské a je poměrně spokojena s vybavením i pracovními podmínkami. Znovu se ale objevila menší nespokojená skupina, která shledává vztahy na pracovišti jako poměrně nepřátelské a zároveň je nespokojena i s vybavením a pracovními pomůckami.

Z výsledku analýzy jsem sestavil typického představitele všech respondentů. Je jím muž ve věku 46 - 55 let, vyučen, v podniku pracuje více jak 20 let. Rozhodl se pracovat pro firmu, protože sídlí v místě jeho bydliště. Při podávání optimálního pracovního výkonu ho nejvíce ovlivňuje výše platu, se kterým je ale poměrně spokojen. Pracovní podmínky jsou pro něho poměrně vyhovující a v jeho pracovním kolektivu panují poměrně přátelské vztahy. Za dobře odvedenou práci je svým nadřízeným občas chválen. Když v práci udělá chybu, jeho nadřízený s ním vyřeší vše v klidu v soukromí, což mu vyhovuje. Svému nadřízenému důvěřuje, tudíž se mu může někdy svěřovat i s osobními záležitostmi. Při výkonu svého zaměstnání někdy postrádá lepší organizaci práce. Se svým zaměstnáním je v podstatě spokojen, byl by však ochoten jej změnit pod podmínkou vyššího platu u jiné firmy.

Doporučoval bych více informovat zaměstnance o změnách a děním ve firmě. Někteří pracovníci totiž mohou pociťovat rostoucí nejistotu spojenou s budoucím vývojem podniku. Pokud je pracovník lépe informován a brán za plnohodnotného člena týmu, jehož názory nejsou nikomu lhostejné, bude se cítit více doceněn, a tím se vylepší jeho postoje k firmě. Tím v neposlední řadě stoupne i jeho spokojenost se zaměstnáním.

Jako další doporučení chci zmínit důležitost hodnocení pracovníků. Pokud chválíme zaměstnance, snaží se podávat opakovaně takové výkony, které vedou ke spokojenosti a k opětovnému kladnému hodnocení. Toto je pak výhodné i pro zaměstnavatele, který přátelskou cestou může zvýšit produktivitu zaměstnanců. Ke chválení ovšem musí být důvod. Každopádně si myslím, že je pro vedoucí velmi důležité, aby vůbec hodnotili své pracovníky. Ať už kladně nebo záporně. Tím se nejlépe dozví, koho vlastně zaměstnávají a koho mají ve svém pracovním týmu.

Dále bych navrhoval provést analýzu pracovní spokojenosti, která by se podrobněji zabývala jednotlivými středisky. Toto doporučení vyplývá z velkých rozdílů mezi těmito středisky. Většina z nich se zabývá velice rozdílnými oblastmi, a tudíž i pracovníci zde mohou být více či méně spokojeni. Tato rozsáhlá analýza by se mohla stát náplní mé budoucí diplomové práce.

RESUMÉ

This has to be an overview of my bachelor piece. The main goal was to realize analysis of employees satisfaction in PODHORAN LUKOV plc.

The theoretical part discuss generally company culture, employees satisfaction research and creating questionnaire. The practical part includes description of the company, analysis of its employees satisfaction, conclusion and recommendation resulting from the analysis.

In my research I intended on the position of employees and chose the method of questionnaire. The research took place in ten centers under PODHORAN LUKOV plc.

The analysis and its conclusion showed that employees feel injustice in the system of financial rewards, lack of acclamation for good results, are rebuked for mistakes in an unsuitable way, feel uncertainty connected with bad communication about changes and further development of the company.

On the other hand employees are satisfied with their wage height and with interpersonal relations, which seems to be a great satisfaction.

I give the company my recommendations and hope that the outcome of my thesis can be useful for the company.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Časopis HR FORUM, 9/2004. *Firemní kultura - nadstavba či výhoda?*
- [2] ŠPACHTOVÁ, Veronika. Firemní kultura nebo do jaké míry se hodíte? [online]. 2006, [cit. 2006-10-20]. Dostupný z WWW:
<<http://poradna-prace.jobs.cz/novinka/article/57/>>.
- [3] URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 208 s. ISBN 80-7357-019-X.
- [4] WWW: <http://www.expertis.cz/?idd=2782>.
- [5] WWW: http://www.elseaz.cz/cz/sluzby_pruzkumy.php.
- [6] WWW: <http://educity.cz/portal/screen/consulting/id/243830>.
- [7] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [8] SCOTT, G. G. *Průvodce náročnými pracovními vztahy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 184 s. ISBN 80-7367-074-7.
- [9] KUBÍČKOVÁ, M. *Průzkum trhu*. Vydala Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 1999. 116 s.
- [10] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [11] HORNÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
- [12] FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 199 s. ISBN 80-7367-113-1.
- [13] TÓTH, R., LUBENEC, L. *Praktická škola personalistiky*. Bratislava: Svornosť, 1991. 64 s. ISBN 80-85313-21-9.
- [14] BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [15] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Počet vrácených dotazníků v jednotlivých střediscích</i>	29
<i>Graf 2. Pohlaví</i>	30
<i>Graf 3. Věk</i>	30
<i>Graf 4. Dosažené vzdělání</i>	31
<i>Graf 5. Počet let ve firmě</i>	32
<i>Graf 6. Důvod volby zaměstnání</i>	33
<i>Graf 7. Motivační faktory</i>	34
<i>Graf 8. Spokojenost s výší platu</i>	35
<i>Graf 9. Pracovní podmínky</i>	36
<i>Graf 10. Osobní vztahy</i>	36
<i>Graf 11. Zaměstnanecké výhody</i>	37
<i>Graf 12. Profesní růst</i>	38
<i>Graf 13. Zvyšování kvalifikace</i>	39
<i>Graf 14. Chválení za výkony</i>	40
<i>Graf 15. Chování vedoucího při chybování zaměstnance</i>	41
<i>Graf 16. Nejpřijatelnější forma vytýkání</i>	42
<i>Graf 17. Svěřování se nadřízenému</i>	43
<i>Graf 18. Spokojenost se zaměstnáním</i>	44
<i>Graf 19. Změna zaměstnání</i>	45

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Návratnost dotazníků v jednotlivých střediscích</i>	29
<i>Tab. 2. Pohlaví</i>	30
<i>Tab. 3. Věk</i>	30
<i>Tab. 4. Dosažené vzdělání</i>	31
<i>Tab. 5. Počet let ve firmě</i>	32
<i>Tab. 6. Důvod volby zaměstnání</i>	32
<i>Tab. 7. Motivační faktory</i>	34
<i>Tab. 8. Spokojenost s výší platu</i>	35
<i>Tab. 9. Pracovní podmínky</i>	36
<i>Tab. 10. Osobní vztahy</i>	36
<i>Tab. 11. Zaměstnanecké výhody</i>	37
<i>Tab. 12. Profesní růst</i>	38
<i>Tab. 13. Zvyšování kvalifikace</i>	39
<i>Tab. 14. Chválení za výkony</i>	40
<i>Tab. 15. Chování vedoucího při chybování zaměstnance</i>	40
<i>Tab. 16. Nejpříjemnější forma vytýkání</i>	42
<i>Tab. 17. Svěřování se nadřízenému</i>	43
<i>Tab. 18. Spokojenost se zaměstnáním</i>	44
<i>Tab. 19. Změna zaměstnání</i>	45

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

touto cestou bych Vás chtěl požádat o spolupráci při vyplnění dotazníku, který poslouží pro účely mé bakalářské práce. Jejím cílem je zjistit spokojenost zaměstnanců ve firmě PODHORAN LUKOV a.s. Ujišťuji Vás, že zůstanete v anonymitě a dotazníky nebudou poskytnuty

k nahlédnutí jiným osobám. Proto Vás prosím, abyste odpovídali v souladu s Vaším názorem.

Děkuji Vám za Vaši upřímnost a ochotu.

Jiří Kučera

student UTB ve Zlíně,

Fakulta managementu a ekonomiky

1. Pohlaví:

muž žena

2. Věk:

18-25 let 26-35 let 36-45 let 46-55 let 56 a více let

3. Dosažené vzdělání:

základní středoškolské (učiliště) středoškolské s maturitou

vyšší odborné vysokoškolské

4. Kolik let pracujete ve firmě:

do 1 roku 1-5 let 6-10 let 11-15 let 16-20 let 21 a více let

5. Proč jste se rozhodli pracovat pro tuto firmu?

pověst firmy

práce v místě bydliště

platové podmínky

doporučení známých

možnost profesního růstu

jiné (uveďte).....

práce v kolektivu

6. Seřad'te následující motivační faktory podle toho, jak Vás ovlivňují při podávání optimálního pracovního výkonu.

(8 bodů - nejvíce mě ovlivňuje, 1 bod – nejméně mě ovlivňuje).

- výše platu
- mimořádná finanční odměna
- pracovní podmínky
- vztahy na pracovišti
- možnost profesního růstu
- možnost školení
- zaměstnanecké výhody (stravenky, penzijní připojištění,...)
- pochvala a uznání od nadřízeného

7. Jak jste spokojen/a s výší platu?

- velmi spokojen/a
- poměrně spokojen/a
- nemohu posoudit
- poměrně nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

8. Jak byste charakterizoval/a pracovní podmínky v zaměstnání

(vybavení pracoviště, pracovní pomůcky, čistota prostředí)

- velmi vyhovující
- poměrně vyhovující
- nemohu posoudit
- poměrně nevhovující
- velmi nevhovující

9. Jak byste hodnotil/a osobní vztahy v rámci Vašeho pracovního kolektivu?

- velmi přátelské
- poměrně přátelské
- nemohu posoudit
- poměrně nepřátelské
- velmi nepřátelské

10. Poskytuje Vám firma dostatek zaměstnaneckých výhod?

ano ne nevím

11. Existuje ve firmě možnost profesního růstu?

ano ne nevím

12. Je ve firmě možnost zvyšování kvalifikace? (přednášky, školení)

ano ne nevím

13. Jak často Vás nadřízený chválí za dobré výkony?

často občas nejsem chválen/a

14. Když uděláte chybu, jak se zachová Váš nadřízený?

- vyčte mi ji před kolektivem
- rázně se mnou promluví v kanceláři
- vše vyřešíme v klidu v soukromí
- poradí mi jak se příště zachovat
- nejsem kárán/a za nedostatky

15. Která forma vytýkání by pro Vás byla nejpříjemnější?

(použijte možnosti z předchozí otázky):

.....

16. Můžete se svěřovat s čímkoli svému nadřízenému? (osobní záležitosti aj.)

ano spíše ano někdy spíše ne ne

17. Napište minimálně dvě věci, které postrádáte při výkonu Vašeho zaměstnání

.....
.....

18. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

- velmi spokojen/a
- poměrně spokojen/a
- nemohu posoudit
- poměrně nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

19. Co byste změnili na Vašem současném zaměstnání?

.....
.....
.....

20. Kvůli čemu byste byli ochotni změnit stávající zaměstnání?

- vyšší plat u jiné firmy
- možnost uplatnit kvalifikaci
- nabídka pružné pracovní doby
- konflikt s nadřízeným
- neshody se spolupracovníky
- jiné

(uved'te).....