



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

Diplomová práce

# **Motivace a její vliv na pracovní spokojenost**

Vypracovala: Bc. Nikola Mandelíčková

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2016/2017

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Nikola MANDELÍČKOVÁ**  
Osobní číslo: **E16615**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Motivace a její vliv na pracovní spokojenost**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci v souvislosti s pracovní spokojeností a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny důležité k pochopení problematiky motivace, stimulace v oblasti pracovní spokojenosti. Vypracovat na základě takto získaných znalostí literární přehled. Čerpat informace o organizaci z různých písemností, z neřízených rozhovorů a pozorování. Na jejich základě spolu s teoretickými znalostmi sestavit dotazník. Provést rozbor získaných a shromážděných dat a spolu s uplatněním teoretických znalostí navrhnout další přístupy k motivaci a stimulaci vedoucí k pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Diskuze,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. (2006).** *A Handbook of Human Resource Management Practise.* London: Kogan Page.  
**Deibl, M. (2005).** *Motivace jako nástroj řízení.* Praha: Linde.  
**Hoffman, R., Casnocha, B., & Yen, Ch. (2016).** *Spokojený zaměstnanec - Váš spojenec.* Praha: Management Press.  
**Krninská, R. (2012).** *Motivace a stimulace pracovního jednání.* České Budějovice: Jihočeská univerzita.  
**Pink, D., & Pohon, H. (2011).** *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.  
**Plamínek, J. (2010).** *Tajemství motivace.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **27. ledna 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentická 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. ledna 2017

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

*V Českých Budějovicích dne 9. dubna 2018*

.....

*Bc. Nikola Mandelíčková*

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky a laskavý přístup při zpracování této diplomové práce.

Dále pak děkuji mé rodině a přátelům za jejich psychickou podporu a důvěru v průběhu celého studia. A v neposlední řadě děkuji zkoumané společnosti a jejím zaměstnancům za jejich čas a ochotu při poskytování informací.

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Literární rešerše.....</b>	<b>5</b>
2.1 Motivace.....	5
2.1.1 Formy motivace.....	8
2.1.2 Zdroje motivace.....	9
2.1.3 Bariéry motivace .....	13
2.1.4 Pracovní motivace .....	15
2.1.5 Teorie pracovní motivace .....	16
2.1.6 Motivační profil.....	23
2.1.7 Motivační program .....	23
2.2 Vymezení pojmu pracovní spokojenost.....	24
2.2.1 Faktory pracovní spokojenosti .....	25
2.2.2 Metody zjišťování pracovní spokojenosti .....	26
2.2.3 Motivace – pracovní spokojenost – výkonnost .....	27
2.2.4 Pracovní spokojenost a fluktuace .....	29
2.3 Znalostní ekonomika .....	29
<b>3 Metodický postup.....</b>	<b>32</b>
3.1 Cíl práce .....	32
3.2 Postup zpracování a sběr dat .....	32
3.2.1 Nestrukturované rozhovory .....	32
3.2.2 Dotazník a dotazníkové šetření .....	33
3.2.3 Zpracování a vyhodnocení dat.....	34
3.3 Charakteristika zkoumané společnosti .....	34
<b>4 Výsledky výzkumu .....</b>	<b>37</b>
4.1 Výsledky dotazníkové šetření .....	37

<b>5 Diskuze a návrhy změn.....</b>	<b>76</b>
5.1 Diskuze.....	76
5.2 Návrhy na zlepšení současného stavu .....	82
<b>6 Závěr .....</b>	<b>88</b>
<b>7 Summary.....</b>	<b>91</b>
<b>8 Přehled literatury.....</b>	<b>92</b>
<b>9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk</b>	
<b>10 Seznam příloh</b>	

# 1 Úvod

Práce je pro většinu lidí na celém světě nedílnou součástí každodenního života. V práci lidé tráví mnoho času a do budoucna se tento čas bude stále více prodlužovat. Proto je velmi důležité, aby člověk vykonával práci, která je pro něho zajímavá, atraktivní a bude dále rozvíjet jeho schopnosti, dovednosti a znalosti. Výsledkem této práce není jenom finanční odměna, ale přináší především radost a spokojenost (Williams, 2012).

Každá organizace proto chce, aby její zaměstnanci byli na pracovišti spokojeni a podávali dobré výkony. Na zaměstnance působí řada faktorů, které ovlivňují jejich spokojenost. Pokud je zaměstnanec ve své práci nespokojený, podává horší výkony, pracuje pomaleji a méně kvalitně. Naopak spokojený zaměstnanec pracuje rychleji a podává kvalitnější výkony.

V dnešním moderním světě je téma motivace stále více aktuálnější, neboť mezi hlavní cíle manažerů patří především schopnost umět správně motivovat své zaměstnance. Ti pak podávají žádoucí pracovní výkony. Dalším důležitým aspektem pro organizaci je pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost se u každého zaměstnance liší, neboť ji každý vnímá subjektivně. Je možné ji do značné míry ovlivňovat, rozvíjet či budovat. A proto by se touto problematikou měl zabývat management každého podniku. Každý zaměstnanec je jiný a působí na něho jiné motivační faktory, tj. každý zaměstnanec má svůj motivační profil, podle kterého by se měl volit správný způsob motivace. U pracovní spokojenosti je tomu obdobně, každý zaměstnanec má své osobní a individuální potřeby. Lze ale říci, že pouze správně motivovaný a spokojený zaměstnanec je schopen odvádět odpovídající práci.

Motivace a pracovní spokojenost se obecně řadí do problematiky řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje patří mezi nejcennější složky organizace. Manažeři by měli věnovat značnou pozornost poznatkům z psychologie, které jim pomohou lépe porozumět a pochopit vnitřní hodnoty pracovníků a na základě toho budou schopni podpořit jejich osobní rozvoj. Do popředí zájmů organizace se tak dostávají lidské zdroje, které jsou považovány za konkurenční výhodu a jsou žádoucí pro znalostní ekonomiku. Jejich cílem je zajistit úspěšné dosahování cílů organizace prostřednictvím lidí. Významný vliv na dosažení těchto cílů má pracovní spokojenost, neboť má přímý dopad na chování zaměstnanců.



Téma motivace a pracovní spokojenosti bylo vybráno kvůli jeho aktuálnosti. Stále více organizací řeší problémy týkající se toho, jak správně mají motivovat své zaměstnance. Podle Hřebíčka (2008) spolu pracovní spokojenost a motivace úzce souvisí. Tvrdí, že následkem nízké pracovní spokojenosti je vysoká pracovní absence a fluktuace. Proto je důležité posilovat a upevňovat vztahy mezi zaměstnanci a organizací.

Tato diplomová práce je zaměřena na rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků v souvislosti s pracovní spokojeností a navržení dalších přístupů k motivaci a stimulaci vedoucí k pracovní spokojenosti ve vybrané společnosti. Dílčím cílem výzkumu je analyzovat rozdíly v motivační struktuře u jednotlivých pracovních kategorií: technickohospodářští pracovníci (dále jen THP) a manažeři oproti dělníkům.

Práce se skládá ze dvou částí, a to z části teoretické a praktické. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy jako motivace, stimulace, motivační a stimulační prostředky, pracovní spokojenost a její historie. V metodice je stanoveno vlastní dotazníkové šetření, vytvoření samotného dotazníku a určen cíl práce, který bude zjištěn na základě zjištěných výsledků.

V praktické části je představena společnost, ve které bude prováděn průzkum na základě pozorování, dotazníkového šetření a nestrukturovaných rozhovorů, poté bude následovat jejich vyhodnocení. V práci se vyskytuje několik tabulek a grafů. Na závěr následuje zhodnocení výsledků a navržení dalších přístupů k motivaci a stimulaci vedoucí k pracovní spokojenosti ve vybrané společnosti.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Motivace

V odborné literatuře se můžeme velmi často setkat s různými definicemi pojmu motivace. Zjednodušeně můžeme motivaci označit za proces určující směr chování lidí. Motivace je obecně chápána jako samotný proces, který vede k určitému, individuálnímu chování jedince. V následujícím odstavci bude motivace blíže definována z různých úhlů pohledů, tak jak na ni nahlízejí ostatní autoři (Armstrong, 2015; Nakonečný, 2010).

Podle Armstronga (2015) je motivace jakási síla působící na pracovníky, aktivuje je, udává směr a udržuje jejich chování. Dobře motivovaní lidé dobrovolně vynakládají větší úsilí pracovat, tj. dělají to pro organizaci ze své vlastní vůle a tím organizace dosahuje efektivních výkonů.

Tureckiová (2004) považuje motivaci za vnitřní proces, který je subjektivní a vede k dosahování stanovených cílů a výsledků. Lze tedy říci, že motivace se přímo vztahuje k chování jedince, mluvíme tedy o tzv. „motivovaném jednání“. V běžném životě můžeme také velmi často slyšet, že lidé hovoří o tom, že nemají žádnou motivaci, a tudíž se jim pracovat nechce – nemají důvod proč pracovat. Chybí jim určitý činitel „zdroj“ motivace, který způsobí, že lidé budou motivováni vynakládat úsilí na konkrétní aktivitu. Za zdroje motivace se považují potřeby, zájmy, přání, které se souhrnně označují jako motivy. Motivační proces by měl být především nenásilný, neboť je potřeba vytvořit kladný přístup k procesu, výkonu a chování, tak aby byl výkon jedince pozitivně ovlivňován. Důležité je od sebe odlišovat pojmy jako jsou motivace, motiv, stimulace a stimul.

**Motivace** bývá souhrnně označována za vnitřní proces hnací síly, který aktivuje a usměrňuje chování lidí. Podle Tomšíka in Krninská (2012) je možné motivaci souhrnně označit za psychologický proces aktivující lidské chování, určující jeho směr a účel. Jedná se o jakousi interní (vnitřní) sílu, která nás žene kupředu, k uspokojení našich potřeb a přání. Tato hnací síla vede člověka k dosažení jeho osobních i pracovních cílů. Ucelený proces motivace a jeho fungování znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2006

**Motiv** je důvod, proč člověk něco koná (z jakého motivu). Motiv se také velmi často označuje jako vnitřní podnět (pohnutka), tj. psychologická příčina činností, která určuje směr, intenzitu a vytrvalost činností (Armstrong & Taylor, 2015; Plamínek, 2010).

Často se můžeme setkat s tím, že motiv bývá zaměňován s potřebou. Není to však správné, neboť se jedná o dva pojmy s rozdílným významem. Pojem motiv má obecnější charakter než potřeba. Jednak zahrnuje samu potřebu a dále příslušné chování směřující k určitému cíli, které danou potřebu uspokojí. Motivy mohou být vědomé i nevědomé. Jsou potřebné pro vznik akce, ale samy o sobě nestačí. Musí dojít k rozhodnutí, které je podmíněné vůlí člověka. (Adair, 2004; Cakirpaloglu, 2012).

V odborné literatuře jsou uvedeny různé klasifikace motivů. Například Pružinská (2005) člení motivy na:

- **vrozené** – člověk se s nimi narodí, např. pud sebezáchovy, potřeba spánku, pití atd.;
- **získané** – člověk je získává během svého života, jsou ovlivňovány sociálním a kulturním prostředím, např. motiv peněz, moci, zisku.

Dále mohou být motivy děleny podle toho, jak působí na pracovní jednání člověka (Krninská, 2012):

- **podporující motivy** – utvářejí prostor pro působení aktivních motivů;
- **aktivní motivy** – tyto motivy přímo podněcují výkon;
- **potlačující motivy** – odvádějí naši pozornost od pracovního výkonu k jiné činnosti.

Motivy působí tak dlouho, dokud není dosaženo stanoveného cíle, resp. dokud člověk není dostatečně uspokojen. Každý člověk je jiný, a proto i upřednostňuje různé motivy,

které ovlivňují jeho výkonnost. Pro správnou a efektivní motivaci lidí je potřeba nejdříve rozpoznat ty motivy, které jsou pro ně dominantní. Nejčastější a nejvýznamnější motivy představují (Bedrnová & Nový, 2009; Nekonečný, 1996):

- peníze;
- osobní postavení;
- pracovní výkon a výsledky;
- přátelství;
- jistota;
- samostatnost;
- a odbornost.

**Stimulace** úzce souvisí s problematikou motivace. Důležité je rozlišovat tyto dva pojmy. Pokud mluvíme o stimulaci, jedná se o záměrné či nezáměrné působení na psychiku člověka (velmi často prostřednictvím jiných lidí) k nějaké činnosti, reakci, chování nebo práci pomocí stimulů. Prostřednictvím tohoto působení dochází ke změnám psychologických procesů u člověka, zejména u změny jeho motivace (Armstrong, 2006).

Jak podotýká Plamínek (2010) mezi hlavní výhodu stimulace vůči motivaci patří její menší složitost. Stimulace je utvářena jen malým počtem stimulů působících na jedince **zvenčí**. Naopak motivace je **vnitřní** a značně individuální, časem se stane proměnlivou, neboť je člověk ovlivňován osobními psychickými procesy.

**Stimul** je vnější podnět a může být různé povahy. Může působit zevnitř, tj. vychází z vnitra člověka (strach, únava, deprese) jako endogenní (vnitřní) impulz, působící na jeho motivaci nebo vychází z vnějšího prostředí jako exogenní pohnutka, tzv. incentiv. Například se může jednat o finanční odměnu. Stimuly můžeme dále rozdělovat na:

- hmotné – mzda, vybavenost pracoviště;
- nehmotné – čas, pochvala, uznání;
- finanční – zisk, cena, úrok;
- nefinanční – kvalita, pověst;
- pracovní – úkol, norma;
- mimopracovní – volný čas, bydlení, zájmy, životní úroveň;
- prospěšné – kreativní práce, zábava;
- škodlivé – alkohol, drogy.

Za stimuly můžeme považovat cokoliv, co působí na motivaci jedince. Ovšem ne vždy musí mít stimul na motivaci vliv, protože vše se odvíjí od motivační struktury daného člověka. Můžeme nalézt celou řadu stimulačních prostředků, které vedou pracovníky k dosahování efektivních výkonů. Každý podnik i jednotliví manažeři volí jiné typy stimulů. Mezi nejběžněji používané stimuly patří obsah práce, pracovní podmínky, neformální hodnocení, styl řízení, dobré vztahy pracovní skupiny, podniková kultura, image společnosti, systém odměňování, vzdělávací systém, kariérní růst pracovníků a další (Pauknerová, 2012; Bedrnová & Nový, 2009).

### 2.1.1 Formy motivace

Pracovní motivace může být ovlivněna či dosažena dvěma způsoby. První způsob je takový, že jedinec motivuje sám sebe k vykonání práce či jiné aktivity, která uspokojí jeho potřeby a povede k dosažení cíle. V druhém případě člověk není motivován sám sebou (nevychází z něj), ale je motivován prostřednictvím někoho jiného, tj. management společnosti. Nejčastější formou vnější motivace jsou pochvaly, povýšení a další. Vnější motivace (stimulace) bývá zpravidla něčím podmíněná, zpravidla odměnou (Pink & Pohon, 2011).

- **Vnitřní motivace** - člověk si jednotlivé faktory utváří sám, svou práci bere za důležitou, přínosnou a zajímavou a podle toho se tak i chová, poskytuje jim určitý rozsah volnosti v jednání i rozhodování. Lze tedy říci, že vnitřní motivace vychází ze samotné práce, je pobízena vnitřními pobídkami. Pokud člověk vykonává smysluplnou a zajímavou práci, je možné předpokládat, že později získané peníze oslabí motivaci, protože vytěsní vnitřní zájem a odhodlání člověka. Mezi další činitele podporující vnitřní motivace patří vytváření pracovních míst. Čím více je pracovní pozice zajímavější, komplexní, odborná a různorodá, tím víc je člověk vnitřně motivován. Každá motivující práce by měla nést tyto znaky: různorodost schopností, autonomii, zpětnou vazbu a identitu práce. Vnitřní motivátory působí dlouhodoběji a hlouběji, neboť jsou součástí jedince a týkají se kvality pracovního života (Armstrong & Taylor, 2015).
- **Vnější motivace (stimulace)** - člověk není motivován sám sebou. Vnější motivací (stimulací) se rozumí systém hodnot, nařízení motivující lidí správným směrem. Zpravidla jde o finanční odměny, zvýšení mzdy, pochvaly, povýšení, ale mohou to být také tresty, kritika, disciplinární řízení či snížení platu. Vnější motivátory

se vyznačují bezprostředním a významným účinkem, avšak jejich působení nemusí být dlouhodobé, působí spíše krátkodobě (Armstrong, 2006).

Motivace může být dále dělena na:

- **Krátkodobou** – lidé jsou někdy motivováni vidinou rychlého zisku či přivýdělku, tj. jsou krátkodobě motivováni. Do této skupiny patří i vidina volného času, kdy si člověk rychle splní své povinnosti a může si užívat volný čas.
- **Dlouhodobou** – tato motivace je pro život také důležitá, je potřeba si sednout a naplánovat si důležité cíle (milníky) v životě, kterých bychom chtěli dosáhnout, např. být v práci povýšen, stát se šéfem, založit si vlastní firmu, oženit se atd. Vidina těchto cílů požene člověka dopředu, bude ho dlouhodobě motivovat.
- **Pozitivní** – pozitivní motivací se rozumí to, proč lidé **chtějí** něco udělat. Nejčastějším příkladem pozitivní motivace je pochvala, uznání, respekt, finanční odměna, osobní růst a jiné.
- **Negativní** – je opakem pozitivní motivace. Negativní motivací rozumíme to, proč lidé **musí** něco udělat. Například se může jednat o neúspěch, vztek, odplatu, posměch, finanční potíže apod. (Shah & Gardner, 2008).

Pink a Pohon (2011) upozorňují na existující propast mezi praxí a vědeckými poznatky z dnešního světa – systém byznysu. Tento systém je postaven na vnější motivaci (stimulaci), především na metodě cukru a biče, která často nefunguje a spíše škodí. Tento systém vyžaduje změnu, tzv. upgrade. Nový přístup má tři klíčové prvky:

- 1) **autonomii** – své životy si řídíme jen my sami;
- 2) **mistrovství** - nutkání po něčem lepším, nutkání být lepším člověkem;
- 3) **smysl** – touha dělat něco většího, než jsme my sami.

### 2.1.2 Zdroje motivace

Všeobecně lze říci, že za zdroje motivace se považují ty skutečnosti, které motivaci utvářejí. Pro lepší a hlubší pochopení jejich projevů je důležité, aby člověk tyto zdroje více poznával. Mezi základní zdroje motivace patří především potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty a hodnotový systém (Provazník & Komárková, 2004).

#### **Potřeby**

Lidská potřeba je stav organismu, který se vyznačuje pocitem nadbytku nebo naopak pocitem nedostatku něčeho, co nám chybí. Podstatnou charakteristikou potřeby je její subjektivní prožívání, nejčastěji jako pocit napětí či strádání. Pro lidský organismus jsou

tedy potřeby hybnou silou. Z psychologického hlediska je potřeba stavem přání a žádosti vyvolávající určité chování ke specifické aktivitě (Výrost & Slaměník, 2008).

Podle Krninské (2012) potřeby nutí člověka, aby se choval určitým způsobem. Na jejím začátku se vytvářejí tužby, snahy a cíle jedince, které poté svým chováním uskutečňuje. Tento proces je provázán s určitým napětím, které může růst či klesat. Když je potřeba uspokojena či nasycena, napětí klesá a naopak. Na následujícím obrázku jsou zobrazeny jednotlivé motivující fáze procesu uspokojování potřeb.

Obrázek 2: Proces uspokojování potřeb



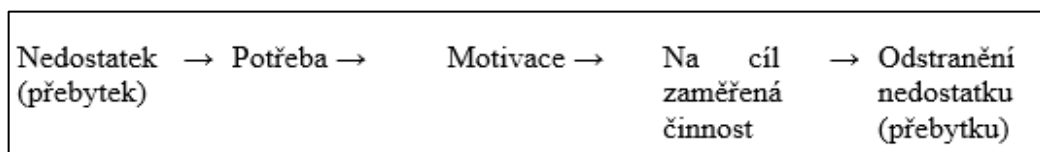
Zdroj: Krninská, 2012

Fáze 1 zobrazuje situaci motivující napětí, které je vytvořeno potřebou jako následek pocíťovaného nedostatku. Ve 2. fázi dochází k naplňování (realizování) potřeby. Ve fázi 3 je potřeba uspokojena či nasycena a nabízí možnost pro rozvoj a napětí další potřeby nově se vytvářející (Krninská, 2012).

Jak uvádí Šamánková et. al. (2011) lidské potřeby se rozdělují do dvou skupin. První skupinou jsou **potřeby primární**, tj. potřeby vrozené a biologicko-fyziologické. Tyto potřeby musí člověk dlouhodobě uspokojovat, neboť by mohlo dojít k ohrožení jeho života, jsou nezbytné pro život. Jedná se o potřebu potravy, spánku, dýchání a bezpečí.

Do druhé skupiny patří potřeby sociální, psychické a získané. Nejčastěji jsou označovány jako tzv. **sekundární potřeby**, u kterých je jejich odstraňování odlišné a individuální. Příkladem může být vzdělání, kultura, štěstí, láska a radost. Zajišťují adaptaci člověka na okolní život, reagují na nedostatky sociálního charakteru. Lidské potřeby jsou nekonečné, což může být příležitostí či hrozbou pro zaměstnavatele, neboť jejich uspokojování je proměnlivé a dynamické, probíhá podle stanovené hierarchie zobrazené na obrázku 3 (Bedrnová & Nový, 2009).

Obrázek 3: Schéma uspokojování nedostatku



Zdroj: Bedrnová & Nový, 2009

### **Návyky**

Během lidského života dochází k situacím, kdy člověk často a pravidelně opakuje některé své činnosti. Díky této pravidelnosti jsou činnosti zafixovány a dochází tak k vytvoření určitého stereotypu tzv. návyku. Návyk je tedy automaticky zafixovaný způsob činnosti, který člověk opakuje v dané situaci. Některé činnosti se člověk naučí vykonávat automaticky, sám od sebe.

Hartl a Hartlová (2000) charakterizují návyky jako systém reakcí, které jsou vzájemně podmíněné, opakující se a jsou si vzájemně podobné. Lépe se však získávají ty návyky, které přímo souvisí s jeho osobností (Provazník et al., 2002).

Ne vždy jsou všechny návyky dobré a společensky žádoucí. V takovém případě se jedná o tzv. zlozvyky. Zlozvyky by se měl člověk snažit odstranit, některé mohou být i životu nebezpečné. Některé mohou být chorobného charakteru jako je závislost na drogách či alkoholu (Krninská, 2012).

### **Zájmy**

Zájmy zaměřují pozornost člověka na určitou oblast předmětů, které jsou pro něho zajímavé, lákají ho a jsou středem jeho zájmu. V odborné literatuře je vymezeno několik druhů zaměření, např. zájmy kulturní, sportovní, společenské a jiné. V pracovním životě mohou zájmy být pozitivem pro lepší a kvalitnější práci, ale na druhé straně mohou působit i negativně (Bedrnová & Nový, 2009).

Každý člověk je jiný, a to se týká i jeho zájmů. Ty se mohou lišit jak předmětem zájmu, tak i hloubkou, mírou a stálostí aktivizačního působení. Působí zde návaznost zájmu na potřebu, protože člověk nejprve projevuje zájem o to, co je pro něho potřebné a zajímavé. Zájmy se projevují větší „předmětností“, neboť lidé mohou mít zájem i o podmínky, které jsou mimo rámec jejich potřeb (Výrost & Slaměník, 2008).

Pružinská (2005) dodává, že zájmy mají značný význam pro osobnost člověka. Nutí ho, aby sám aktivně hledal cesty, které povedou k pochopení, poznání a uspokojení.



Zájmy tvoří nejsnadněji ovlivnitelnou část osobnosti, kterou lze zesilovat, zeslabovat nebo naopak záměrně vytvářet (Říčan, 2007).

### ***Ideály***

Ideály představují podle Hartla a Hartlové (2000) představu něčeho velmi obtížně dosažitelného či nedosažitelného vůbec.

Pauknerová et al. (2006) považuje ideály za určité vzory, které lidé chtějí napodobit, chtějí se jimi inspirovat ve svém chování. Jsou to pro ně cíle, o jejichž dosažení usilují. Ideály jsou odrazem toho, čeho si člověk cení, po čem touží, avšak nedostává se mu toho. Může se jednat o cokoliv. Například o ideální vlastnost, stanovený cíl, reálnou osobu atd.

Ideály jsou tvořeny především vlivem společenského hodnocení. Jsou projeveny v činech jedince, v jeho přesvědčení, zaujímají stanoviska, která patří k neméně významné charakteristice osobnosti člověka (Krninská, 2012).

### ***Hodnoty a hodnotový systém***

Podle Říčana (2010) je možné hodnoty a hodnotový systém lidově nazývat jako žebříček hodnot. Považuje ho za nejvyšší abstrakci skutečných postojů člověka. Hodnoty tedy představují vlastnosti, které jsou člověkem přisuzovány jevům, činnostem, objektům souvisejícími s upokojujáním jeho konkrétních potřeb. Jsou odrazem toho, co má pro něj význam, co považuje za zajímavé a žádoucí, čeho si váží. Chování člověka je významně ovlivněno hodnotami, které vytvářejí vnitřní a provázaný systém označovaný jako tzv. hodnotová orientace. V hodnotové orientaci je zpravidla jedna hodnota klíčová (ústřední) (Pauknerová et al., 2006).

Jak podotýká Provasník (2002) lidé velmi často nevěnují pozornost izolovaným hodnotám. Spíše si během života vytvářejí svůj hodnotový systém, kterým je pak ovlivňováno jejich chování, prožívání a jednání.

V práci je proto důležité poznat pracovníkovu hierarchii hodnot, zejména tedy už u uchazeče o práci. Pokud dojde při práci k situaci, kdy dochází k ohrožení subjektivních hodnot pracovníka, může u něj nastat stresová reakce, která je dále spojena s nespokojeností (Paulík, 2001).

### **2.1.3 Bariéry motivace**

Podstatné je zmínit i poruchy a bariéry (překážky) motivace, které ve většině případů souvisejí s poruchami prožívání a chování jedince. Jejich podstata spočívá v deformované reakci člověka na neschopnost (nemožnost) uspokojit především základní potřeby a dosáhnout tak vytyčených cílů. Nejčastěji se jedná o stres, frustraci a konflikty. Proto je důležité věnovat pozornost i příčinám vzniku těchto negativních stavů, které ovlivňují psychickou a zdravotní komfort pracovníků (Provazník et al., 2002; Sulíková, 2012).

#### ***Stres***

Dle Krninské (2012) je možné stres zjednodušeně označit za vnější okolnost, která působí rušivě na psychiku člověka a tím mu znemožňuje vykonávat přirozenou činnost, přestože má dobré předpoklady ji zvládnout.

Jiní autoři uvádí, že stres je značná fyziologická odpověď na ohrožení či poškození organismu, která se může projevit jako adaptační syndrom. Typickým důsledkem je zvýšená či přetížená zátěž. Ne vždy musí být stres jenom škodlivý. V některých případech může v malé míře působit pozitivně na psychiku člověka. Může ho povzbudit (vyburcovat) k nějaké aktivitě, k motivaci. Avšak přesto všechno by měla být stresovým situacím věnována dostatečná pozornost, ať už ze strany jedince, tak i ze strany organizace. Proto je důležité, aby manažeři uměli tyto stresové situace správně zvládat a řešit, tj. snažili se omezovat působení stresorů (Sulíková, 2012).

Jak uvádí Mikuláščík (2006) je dobré, když člověk se stresem počítá, připraví se na něj a umí se s ním správně vyrovnat. Způsoby zvládání stresu jsou různé, každý je zvládá jinak. Například může jít o krátkodobé vyrovnání se stresem, tzv. aktuální řešení a dlouhodobé vyrovnání, které se označuje jako preventivní. Člověk si tedy snaží vybudovat si odolnosti vůči stresu.

#### ***Frustrace***

Z hlediska psychologie můžeme frustraci chápat jako určitý psychický stav, který vzniká na základě nějaké překážky v procesu uspokojování potřeb jedince nebo v dosahování individuálních cílů. Překážky mohou vycházet jednak z vnitřního prostředí, tak i z vnějšího prostředí (Sulíková, 2012).

Velmi často se stává, že pokud se člověk dostane do frustrační situace a nějakým způsobem na ni reaguje, je dost pravděpodobné, že přestávají působit samořídící

mechanismy psychiky jako je citlivost, sociální ohleduplnost a racionálnost. Nastává situace, kde převažují emoční reakce (Mikuláščík, 2006).

K základním kvalitám výše uvedeného psychické stavu patří prožitky nezdaru, neúspěchu, zklamání, nespokojení či vzteku a agrese. Konkrétní jedinec bude na nepříjemnou situaci reagovat odlišně. Záleží to na jeho frustrační toleranci – přizpůsobivosti zvládat stresory, míře aktuální zatíženosti stresory a míře náchylnosti k jednotlivým stresorům. Specifickým případem v souvislosti s frustrací je deprivace. Deprivace spočívá v nemožnosti uspokojování důležité potřeby pro jedince a to dlouhodobě (Dvořáková et al. 2007; Pauknerová et al., 2006).

### ***Konflikty***

Pokud se hovoří o poruchách motivace, je nezbytné zmínit i problematiku prožívání konfliktů. Vnitřní (intrapersonální) konflikt můžeme definovat jako specifický druh psychofyzické zátěže vyvolaný motivačními tendencemi jedince, které jsou neslučitelné. Pro správně pochopení oblasti vnitřních konfliktů osobnosti člověka je nezbytné poznat jeho hodnotové a motivační priority (Cakirpaloglu, 2012).

Mikuláščík (2007) podotýká, že většinou každý intrapersonální (vnitřní) konflikt bývá i konfliktem interpersonální (mezi 2 a více účastníky). Interpersonální konflikt má silný emocionální náboj a bývá prožíván jako zátěž, které se snaží jedinec zbavit. Zpravidla se jedná o záležitost osobní.

Dále se konflikt může projevit jako stav rozpolcenosti, nerozhodnosti, nemožnosti dělat více věcí najednou, ale může jít také o stav neschopnosti přiměřeně reagovat na okolní podněty a vzniklé situace, což může vést k pocitu úzkosti, strachu a depresi. Je mnoho způsobu dělení konfliktů, nejčastěji se však dělí podle počtu zúčastněných osob, jak uvádí DeVito (2008).

- ***Intrapersonální*** – naše vnitřní osobní konflikty (stres, hněv, závislost).
- ***Interpersonální*** - konflikt mezi dvěma a více osobami (rodinné spory, konflikt v práci, neshody se spolupracovníky).
- ***Skupinové*** – uvnitř jedné skupiny, či mezi jedním člověkem a skupinou (konflikt uvnitř pracovního týmu).
- ***Meziskupinové*** – probíhají mezi dvěma a více skupinami (změna v chování u vůdců skupin, změny priorit skupiny).

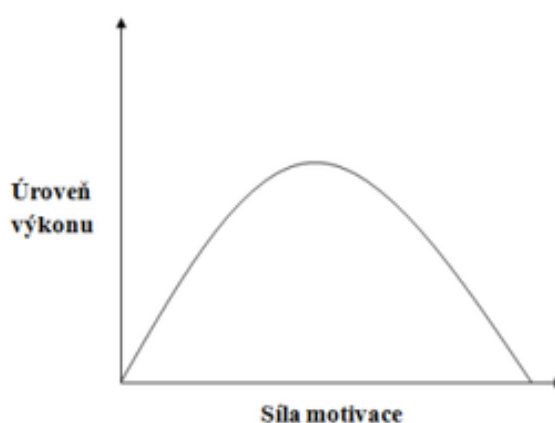
Vždy je dobré konflikt nějakým způsobem vyřešit, neboť neřešené konflikty mohou mít v konečném důsledku negativní dopad na pracovní výkon člověka i na jeho zdraví. Následkem mohou být různá neurotická onemocnění (Mikuláščík, 2006).

#### 2.1.4 Pracovní motivace

Dříve než budou představeny jednotlivé motivační teorie, je podstatné vymezit si pojem pracovní motivace, tj. motivaci k pracovní činnosti. Pracovní spokojenost bývá definována jako psychologický proces určující směr, vytrvalost a intenzitu lidského jednání ve směru proudu zkušeností. Tyto zkušenosti charakterizují člověka ve vztahu k jeho práci (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008).

Mikuláščík (2007) dodává, že pracovní motivace ovlivňuje výkony pracovníků v organizaci. Jsou-li pracovníci špatně motivováni, popřípadě nejsou motivováni vůbec, nastává zásadní problém, protože se nemohou správně identifikovat s podnikovou kulturou, pracovním úkolem, nemají radost z práce ani pocit naplnění. V takovém to případě jsou pro firmu nežádoucí. Nedostatečně motivovaný člověk bude podávat méně uspokojivé výkony, stejně tomu bude i v případě, že člověk bude motivován nadměrně. Nejvhodnější je motivace přiměřená, které vede k žádoucí úrovni výkonu. Vztah mezi motivací a výkonem zobrazuje následující obrázek 4 (Nakonečný, 2010).

Obrázek 4: Vztah výkonu a motivace



Zdroj: Nakonečný, 2010

Podle Armstronga (2006) je možné dojít k pracovní motivaci dvěma cestami. První cesta je taková, že lidé motivují sami sebe, hledají, nalézají a vykonávají práci uspokojující jejich potřeby a splnění cíle. Naopak ve druhém případě jsou lidé motivováni zvenčí, prostřednictvím managementu společnosti.

Pro podnik a jeho přežití na konkurenčním trhu je tedy nezbytná určitá žádoucí úroveň výkonu. Management podniku by měl svou pozornost věnovat zejména těm faktorům, které ovlivňují výkonost a pracovní motivaci pracovníka vzhledem ke kvalitě výkonu celé organizace (Dvořáková et al., 2007).

## 2.1.5 Teorie pracovní motivace

Již celá léta se pokouší řada psychologických oborů porozumět problematice motivace lidského chování. První poznatky pocházely od řeckých filozofů, kteří se zabývali požitkářstvím. Mezi známé filozofy 17. a 18. století patří především Jeremy Bentham a John Locke. Na přelomu 19. a 20. století začala vznikat řada teorií, na jejichž základě se snažili psychologové objasnit principy motivace lidského chování. V první polovině 20. století byly propagovány teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb). V dalších letech se pak rozšířily teorie zaměřené na proces. V oblasti motivačních teorií existuje mnoho teorií, avšak pro tuto diplomovou práci byly vybrány jen některé základní teorie, které budou dále popsány podrobněji. Rozlišují se motivační teorie zaměřené na obsah (zkoumají obsah motivace, potřeby) a teorie zaměřené na proces (procesy ovlivňující motivaci), které shrnuje tabulka 1 (Armstrong & Taylor, 2015).

Tabulka 1: Rozdělení motivačních teorií

Teorie zaměřené na obsah	Teorie zaměřené na proces
Maslowova teorie potřeb	Teorie očekávání
Herzbergova dvoufaktorová teorie	Teorie spravedlnosti
McClellandova teorie potřeb	Teorie cíle
Alderferova teorie ERG	Teorie X a Y

Zdroj: Armstrong & Taylor, 2015 (upraveno)

### Teorie zaměřené na obsah

#### *Maslowova hierarchie potřeb*

Maslowova teorie potřeb patří mezi nejpůvodnější teorie motivace v pracovní oblasti, jejímž představitel byl Abraham Maslow. Snažil se najít odpověď na otázku, proč jsou lidé motivováni rozdílnými potřebami. Došel k závěru, že nejdůležitějšími motivačními stimuly jsou lidské potřeby, které bývají hierarchicky uspořádány (Mikuláščík, 2007).

Maslowova teorie rozděluje potřeby na (Cejthamr & Dědina, 2010):

- **Fyzické potřeby** – jsou důležité pro správné fungování lidského organismu, např. pocit hladu, žízně, potřeba spánku, dýchání, sexuální touhy.
- **Potřeba jistoty** - pocit bezpečí, jistota zaměstnání, jistota příjmu, jistota zdraví a rodiny.
- **Společenské potřeby** – do této skupiny patří pocity, city, společenský život, přátelství a lásky.
- **Potřeba uznání** – lidé potřebují být pochváleni, uznáni a respektováni ostatními.
- **Potřeba seberealizace** – tato potřeba rozvíjí potenciál člověka.

Nejprve jsou tedy uspokojovány potřeby základní (nejdůležitější) a až poté jsou uspokojovány potřeby vyšší úrovně. Například nejzákladnější lidskou potřebou je pocit hladu a žízně, až poté člověk uspokojuje potřeby méně důležité. Jednotlivé hierarchicky uspořádané potřeby jsou zachyceny na obrázku 5 (Kotler & Keller, 2013).

Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb



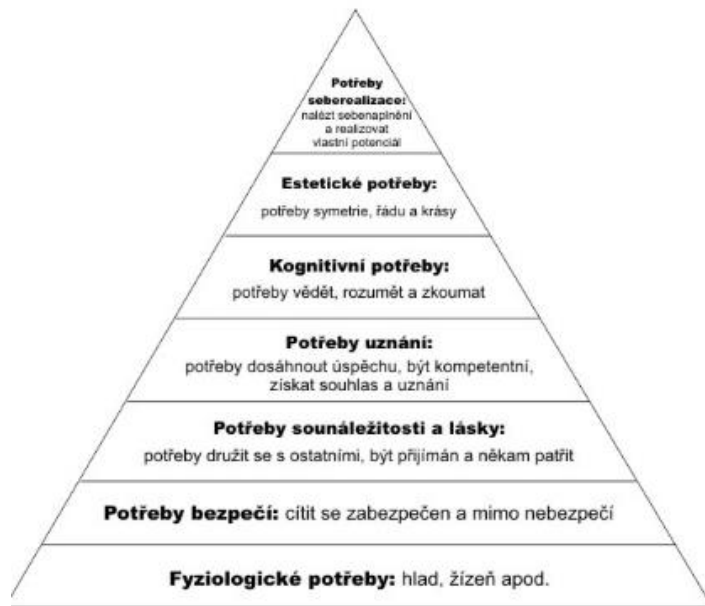
Zdroj: Kotler & Keller, 2013

Duchoň a Šafránková (2008) zdůrazňují, že je pro manažery důležité najít správný způsob, jak své podřízené motivovat, respektive najít, na kterém stupni pyramidy se daný zaměstnanec nachází, a tím ho poté správně motivovat. Umění manažera tedy spočívá především ve schopnosti včas poznat a ocenit preferenční úrovně potřeb svých zaměstnanců.

Pyramida na obrázku 5 byla během Maslowa života ještě rozšířena o potřeby poznávací, estetické a potřebu sebetranscendence, jak uvádí Hájek (2015). Potřeby jsou opět

v hierarchickém pořadí, jak je patrné z obrázku 6. Běžně se však v odborné literatuře s touto pyramidou nesetkáme, protože se pozdějším kritikům nelíbily pojmy jako je sebetranscendence, které do oblasti psychologie nepatří. Je tedy možné, že z podobných důvodů většina odborné literatury zůstala u původní pětipatrové pyramidy potřeb.

Obrázek 6: Rozšířená pyramida potřeb podle Maslowa



Zdroj: Hájek, 2015

Deiblová (2005) zmiňuje analogii, která lze najít mezi jednotlivými potřebami Maslowovy pyramidy i v pracovním prostředí (oblast řízení). Konkrétní příklady uplatnění teorie v praxi jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2: Oblasti působnosti manažerů v hierarchii potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
<b>Fyziologické</b>	teplo, světlo, prostor, pohodlné pracovní podmínky, spravedlivá odměna
<b>Bezpečí a jistota</b>	jistota práce, bezpečné pracovní podmínky zaměstnanecké výhody
<b>Sociální</b>	příležitosti k sociální interakci, stabilita pracovní skupiny, povzbuzování spolupráce
<b>Uznání</b>	veřejné uznání dobrého výkonu, respekt budící název práce, pověřování odpovědností, pověřování významnými úkoly
<b>Seberealizace</b>	motivace k vyšším cílům, prostor pro tvořivost, podnětnost práce příležitost k povýšení

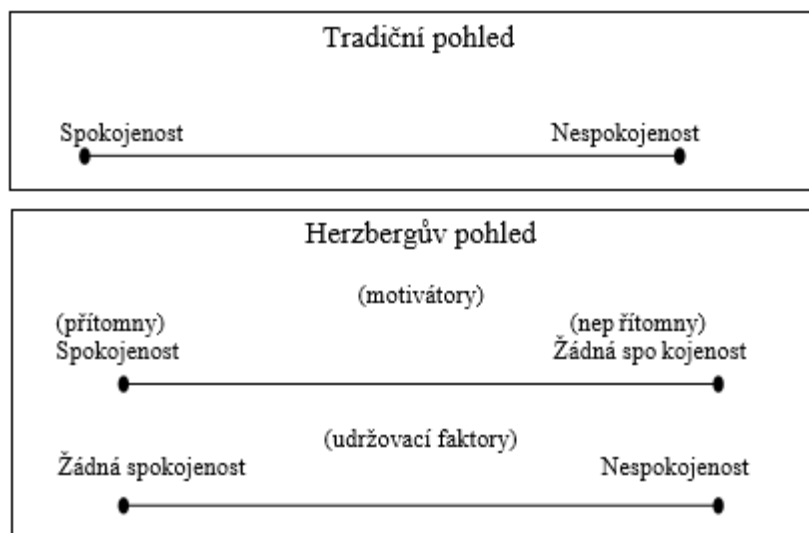
Zdroj: Rolínek, 2003

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Další významnou teorií je Herzbergova teorie, známá též jako teorie motivátorů (satisfaktorů) a hygienických faktorů (dissatisfaktorů). Základ této teorie vychází z předpokladu, že pracovní spokojenost a nespokojenost ovlivňují dvě skupiny odlišných faktorů (Štikar et al., 2003; Wágnerová, 2008).

První skupinu tvoří vnitřní faktory tzv. **motivátory (satisfactory)**. Tyto vnitřní faktory jsou zaměřeny na obsah práce, např. samotná práce, povýšení, uznání. Do druhé skupiny patří **faktory hygienické (dissatisfactory)**, které ovlivňují pracovní nespokojenost. Hygienické faktory jsou spíše zaměřeny na vnější podmínky práce, např. vztahy mezi zaměstnanci, vztahy s nadřízeným, jistota práce, plat a jiné (Štikar et al., 2003; Wágnerová, 2008). Herzbergovu dvoufaktorovou teorii a rozdíly ve spokojenosti jsou zobrazeny na obrázku 7.

Obrázek 7: Rozdíly v teoriích spokojenosti a nespokojenosti



Zdroj: Rolínek, 2003

Dle Armstronga (2007) však bývá Herzbergova dvoufaktorová teorie často kritizována. Napadána je metoda výzkumu, na které je založena, neboť nikdo nebyl schopen změřit vztah mezi spokojeností a výkonem práce. Navzdory této kritice má Herzbergova teorie pořád značný úspěch, jelikož je pro obyčejného laika snadno srozumitelná a pochopitelná. Zakládá se na reálném životě, nikoliv na teorii.

### **McClellandova teorie získaných potřeb**

McClellandova teorie je podle Kociánové (2010) využívána pro identifikaci potřeb manažerů a postihuje tři úrovně motivace založené na potřebách: sounáležitost (přátelské



vztahy se spolupracovníky), prosazení se a pozitivní vliv (potřeba mít dominantní postavení) a úspěšné uplatnění (potřeba rozhodovat se, inovace, kreativita práce).

Samotná teorie byla již praktikována v praxi pro specifickou zaměstnaneckou skupinu. Základem bylo získání odpovědi na otázku, zda upřednostňování určité potřeby predisponuje jednotlivce k úspěchu v jeho práci. Pro praxi je podstatné to, že používání této metody vyžaduje od manažera schopnost umění psychologicky jednat se spolupracovníky. Tato metoda je účinná jenom v případě, pokud ji využívá obratný manažer, který je schopen pochopit své zaměstnance a je schopen je odpovídajícím způsobem vést dál (Tureckiová, 2004; Vodáček & Vodáčková, 2006).

### ***Alderferova teorie***

Alderferova teorie motivačních potřeb, též známá jako Teorie tří motivačních faktorů vychází z výše uvedené Maslowovy teorie potřeb. Představitel Alderfer svou teorii přizpůsobil novým poznatkům a skupinu pěti potřeb snížil (zredukoval) na tři:

- ***Existenční potřeby (Existence)*** – veškeré fyziologické a materiální potřeby.
- ***Potřeba sounáležitosti (Relatedness)*** – potřeby zahrnující vztahy k lidem, se kterými jsme v kontaktu např. láska, přátelství, hněv.
- ***Potřeba růstu (Growth)*** – tvořivá práce jedince.

Alderferova teorie na rozdíl od Maslowa říká, že lidé mohou být motivováni potřebami na více úrovních současně (ve stejný čas). Jednotlivé potřeby nejsou rozděleny na vyšší a nižší úrovně, pouze se stanovuje jejich konkrétní stupeň. Existenční potřeby se považují za zcela konkrétní, zatímco potřeba sounáležitosti je spíše abstraktnější a potřeba růstu je abstraktní úplně (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2001; Weihrich, Koontz & Cannice, 2013).

### **Teorie zaměřené na proces**

#### ***Vroomova teorie očekávání***

Americký psycholog Victor H. Vroom zavedl v oblasti teorie očekávání a motivace mnohem složitější formulaci. Tato teorii nabízí způsob, jak lze lidskou motivaci změřit. Prioritu, která má pro člověka určitý výsledek, nazval ***valenci***. Další zavedený termín je ***subjektivní pravděpodobnost*** popisující očekávání jedince, že jeho chování povede k určitému výsledku. Síla motivace k určitému jednání je tedy závislá na valenci výsledku i na subjektivní pravděpodobnosti k jeho dosažení (Adair, 2004).

Rolínek (2003) hovoří o existenci 3 primárně proměnných:

- a) **Volba** – jedinec si může svobodně vybrat, jak se bude chovat (pracovat pilně, rychle, pomalu atd.).
- b) **Očekávání** – představuje víru v určité chování (zda bude úspěšné či nikoliv).
- c) **Preference** - hodnoty jež jedinec připisuje daným výsledkům.

Krninská (2012) uvádí, že tato teorie pracovní motivace se také označuje jako expektační teorie, která má i své formální vyjádření v podobě vzorce:  $M = f(V \times E)$ , kde vzorec popisuje, že funkce motivace (M) je násobek valence (V= subjektivní hodnota výsledku jednání) a expektace (E= míra očekávání, že dané jednání doopravdy povede k očekávanému cíli).

V praxi se však tato teorie považuje za aplikačně náročnou, protože klade velké a náročné požadavky na psychologii a zásadovost v jednání manažerů (Krninská, 2012).

### ***Teorie spravedlnosti***

Autorem této teorie je Adams, který se zabývá tím, jak se jedná s lidmi. Základem je fenomén sociální srovnání, respektive každý pracovník má tendenci srovnávat s ostatními svoji práci (vklad) a odměnu, která mu následovně náleží. Bude-li se pracovník domnívat, že jsou vklady a odměna v nerovnováze, dostaví se u něho pocit potřeby (motivace) tuto nerovnováhu vyrovnat, či odstranit (Bedrnová & Nový, 2009).

Jak podotýká Armstrong (2007) lidé mohou vnímat své odměny v poměru s ostatními spravedlivě nebo nespravedlivě čili negativně.

### ***Teorie cíle***

Teorie cíle autorů Lathama a Locka říká, že motivace a pracovní výkon se zvyšují tehdy jsou-li jedincům stanoveny jasné cíle. Velmi důležitá je i participace zaměstnanců. Teorie vychází z koncepce řízení podle cílů z šedesátých let (Armstrong, 2006).

### ***McGregorova teorie X a Y***

Teorii X a Y představil Douglas McGregor. Teorie nahlíží na člověka jako na pracovníka ze dvou různých pohledů, podle kterých se volí odpovídající řídicí styly vedoucích pracovníků. Tato teorie rozděluje pracovníky do dvou základních skupin podle jejich chování (Bedrnová et al., 2012; Dvořáková, 2012).

### ***Charakter pracovníka představující teorii X:***

- pracovník je líný, nepracuje rád a práci se vyhýbá;
- nemá žádný zájem o práci samotnou ani o zodpovědnost;
- k práci musí být přemluven či přinucen za pomoci stimulů (odměny, tresty);
- jeho práce musí být kontrolována;
- nerad přijímá změny;
- pracovník se nechá raději vést a řídit, aby nemusel nést odpovědnost;
- uplatňuje se především autoritativní styl vedení.

### ***Charakter pracovníka představující teorii Y (opak skupiny X):***

- pracovník chce pracovat, práce je pro něho přirozenou součástí života;
- raduje se z úspěchů;
- přijímá samostatnost a odpovědnost (sám ji aktivně vyhledává);
- pracovník se ztotožňuje s organizací i s jejími cíli;
- má dostatek sebekázně;
- důležitější je pro něho pocit uznání a důležitosti, nežli finanční odměna;
- pracovník hledá nové inovační způsoby k řešení úkolů;
- manažer uplatňuje volný a participativní charakter vedení.

Teorie představují dva extrémní postoje, v praxi tomu tak není. Postoj, který lidé zaujmou záleží i na typu vykonávané práce, například zda je práce jednotvárná a nudná nebo je naopak kreativní a zábavná). Manažeři musí rozpoznat jaký typ lidí u nich převažuje. Následně pak zvolí vhodný styl vedení a odpovídající způsob přístupu ke svým podřízeným (Bedrnová et al., 2012; Dvořáková, 2012).

### **Shrnutí motivačních teorií**

Závěrem bychom mohli říci, že výše představené teorie týkající se motivace napomáhají k lepšímu chápání procesů, které jsou v souvislosti s danou problematikou motivace. Přestože jsou teorie zaměřené na obsah i proces důkladně propracované, můžeme u nich nalézt i jistá omezení. Teorie zaměřující se na obsah spíše napomáhají definovat faktory, které ovlivňují motivaci. Naopak teorie zaměřené na proces vysvětlující její samotný proces, tj. říkají, jak motivace funguje. Souhrnně všechny teorie motivace pracovního jednání vypovídají o tom, proč jsou lidé nuceni pracovat, přesněji řečeno, jaké jsou jejich pohnutky k práci (Armstrong, 2006; 2007).

### **2.1.6 Motivační profil**

Podle Provazníka a Komárkové (2004) je tvořen rozsáhlým spektrem různých dimenzí tvořící jeden celek. Obsahem motivačního profilu je individuální motivační orientace, vyhraněnost, tendence a intenzita vnitřních hnacích sil. Motivační profil se utváří již v raném věku jedince a neustále se vyvíjí. V průběhu života se může měnit a je u každého jiný.

Každý jedinec má svou vlastní a individuální pozici v každé dimenzi motivačního profilu. Někdo má například dominantní orientaci na úspěch, někdo jiný má zase tendence vyhýbat se neúspěchu. Základním předpokladem pro účinné a efektivní ovlivňování motivace je poznání motivačních profilů jednotlivých zaměstnanců. Příklady jednotlivých dimenzí, které mohou napomoci k poznání motivačního profilu člověka (Bedrnová & Nový, 2009):

- orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost;
- orientace na úspěch – vyhnutí se neúspěchu;
- individuální orientace – skupinová orientace;
- situační orientace – perspektivní orientace;
- pasivita – činnost.

### **2.1.7 Motivační program**

Podle Tureckiové (2004) je pro správnou motivaci žádoucí podrobné poznání svých pracovníků. Znat jejich motivy, potřeby, hodnoty a na základě těchto poznatků vytvořit vhodný motivační program a motivační systém, který bude v organizaci uplatňován.

Motivační program je ucelený soubor opatření, jehož cílem je aktivně ovlivňovat pracovní chování a tím u pracovníků společnosti vytváří a upevňuje kladné postoje k organizaci. Motivační systém je dynamický a efektivní pouze tehdy, jestliže podporuje chování vedoucí k naplnění podnikových cílů. Při navrhování motivačního programu či systému je velmi důležité mít na paměti jednotlivé rozdíly mezi ostatními systémy, např. systém odměňování, vzdělávací systémy. Na základě výzkumu jsou v českých podnicích zaváděny spíše motivační programy, které jsou založeny především na penězích oproti zahraničí. Dle provedených výzkumů a analýz jsou zahraniční motivační programy založeny hlavně na vzdělání a rozvoji pracovníků. Zahraniční podniky tedy investují nejvíce peněz do systému vzdělání (Kleibl a kol., 1995).

Motivační program by měl být jasný, srozumitelný a logický pro všechny pracovníky v organizaci. Měl by obsahovat nejen odměňování, sociální výhody, možnost růstu a morální hodnoty, ale i organizační opatření známá též ve světě managementu (Debnár, 2010; Mikuláščík, 2007).

## 2.2 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Další neméně důležitý pojem pro vypracování této diplomové práce je pracovní spokojenost. Tento pojem začal být specifikován již ve 30. letech minulého století. Postupně začaly vznikat první odborné práce a úvahy týkající se problematiky pracovní spokojenosti. Na přelomu 50. a 60. let byly postupně formovány a vytvářeny teorie a metody určující pracovní spokojenost, které se prolínaly do společenské praxe. Pohledy a názory na pracovní spokojenost se poněkud rozcházel, co autor to jiný názor. Především se jednalo o příznivce jednofaktorových a dvoufaktorových teorií pracovní spokojenosti. Během dalších let se stal fenomén pracovní spokojenosti významným faktorem pro člověka i pro organizaci samotnou (Kollárik, 1986).

Jak uvádí Štikar et al. (2003) je nutné rozlišovat podstatné odlišnosti v pojmu pracovní spokojenost:

- **spokojenost v práci** – zahrnuje obsahově širší pojem vztahující se na komponenty k osobnosti pracovníka např. způsob fungování organizace;
- **spokojenost s prací** - je obsahově užší, spojena s výkonem konkrétní činnosti, pracovním režimem, fyzickými podmínkami, psychickými nároky apod.

Je také nutné reagovat na jisté změny týkající se například zvyšujících se investic v podnikání, které mají za následek zefektivnění pracovních sil, nutnost změn v oblasti způsobu vedení lidí nebo sociálního darwinismu (každý člověk je zodpovědný sám za sebe). Bedrnová et al. (2012) poukazuje na zcela odlišné interpretace pojmu pracovní spokojenosti ve vztahu k pracovnímu výkonu. Spokojenost může být chápána jako:

- 1) **Popis stavu**, resp. pracovní spokojenost je chápána jako kritérium hodnocení personální politiky. Z toho vyplývá že, čím je spokojenost u zaměstnanců vyšší, tím lépe se o ně podnik stará.
- 2) **Podmínka** pro efektivní využití pracovníka potenciálu, kde představuje hnací sílu. Spokojenost pak vyjadřuje uspokojení z dobře odvedené práce, radosti z vlastní uplatnění a pocitu naplnění.

**3) Překážka výkonu** – problémem je, že jedinec dosáhl spokojenosti na základě nízko stanovených cílů. V této souvislosti je spokojenost chápána jako překážka k dosažení žádoucímu pracovnímu výkonu.

Pracovní spokojenost je složitý komplexní jev, který lze popsat jako reakci na subjektivní vnímání souvislostí člověka v návaznosti na jeho práci. Zároveň je tento jev ovlivněn podmínkami práce, osobností člověka, osobními preferencemi a jeho postoji. Pro organizaci je pracovní spokojenost významným faktorem, neboť směřuje a napomáhá k vyšší produktivně pracovníků a tím vede k dosahování cílů podniku. Důležitý vliv má také pro samotné zaměstnance, jelikož souvisí s kvalitou jejich pracovního i osobního života a celkovou spokojeností (Kociánová, 2010).

### **2.2.1 Faktory pracovní spokojenosti**

Podle Štikara et al. (2003) je pracovní spokojenost či nespokojenost v pracovním životě ovlivňována celou řadou různých faktorů. Tyto faktory působí do jisté míry na každého člověka jinak, pro každého z nás je důležitější jiný faktor. Pro někoho je významný faktor finanční odměna, pro jiného to zase mohou být pozitivní vztahy s nadřízeným a spolupracovníky. Působení konkrétních faktorů je individuální a dynamické, jsou vázány zejména na pracovní prostředí a osobnost jedince. Faktory pracovní spokojenosti se obecně dělí na faktory *vnější* a *vnitřní*.

První významnou skupinou faktorů dle Provazníka (2006) jsou *vnější faktory*, které mají vliv na spokojenost pracovníka. Tyto faktory jsou vůči pracovníkovi nezávislé, plynou přímo z výsledků práce. Jedná se o tyto vnější faktory (Štikar et al, 2003): obsah práce, finanční odměna, styl vedení, vztahy na pracovišti, fyzické podmínky práce, možnost kariérního růstu a benefity.

Kollárik (2002) představuje druhou neméně významnou skupinu faktorů, která také působí do určité míry na pracovní spokojenost člověka. Jedná se o *faktory vnitřní*, tzv. *faktory osobnostní*. Mezi vnitřní faktory patří věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav a pracovní zkušenosti.

Kociánová (2010) poukazuje na vliv jednotlivých faktorů. Na základě provedených výzkumů bylo zjištěno, že některé faktory působí pozitivně a mohou pracovní spokojenost posilovat. Jiné na ni naopak mohou působit negativně, resp. mohou ji oslabovat. Příklady jednotlivých faktorů shrnuje tabulka 3.

Tabulka 3: Vliv faktorů pracovní spokojenosti

FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	
Pozitivní působení	Negativní působení
ocenění práce	stresová práce
různorodost práce	časová vyčerpání práce
finanční ohodnocení	nepředvídatelné situace práce
možnost vlastní iniciativy	přehnané pracovní nároky
delegování pravomocí	špatné vztahy s nadřízeným
bezpečnost práce	špatné vztahy se spolupracovníky

Zdroj: Kociánová, 2010 (upraveno)

Vliv na celkovou spokojenost pracovníků má také úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci, jak uvedl Armstrong (2006). Myšleno je tím objektivní hodnocení pracovníků, dostatečná informovanost, možnost uplatnit své schopnosti, zpětná vazba, uznání, naslouchání, možnost dalšího vzdělání a rozvoje a bezpečnost práce (Rolínek, 2003).

### 2.2.2 Metody zjišťování pracovní spokojenosti

Pro podnik i jeho management je důležité získávat zpětnou vazbu, získávat informace o pracovní spokojenosti, respektive nespokojenosti svých pracovníků. Pokud dochází v organizaci k jakýmkoliv změnám, především v souvislosti ve vztahu k jejím pracovníkům, je důležité věnovat pozornost samotným názorům zaměstnancům. Vědět co si o změnách myslí, zda s nimi souhlasí či nikoliv (Provazník et al, 2002).

Mezi nejvíce používanou metodu pro zjištění stavu pracovní spokojenosti se používá metodika *dotazování*. Předmětem zkoumání jsou prožitky, pro které je nejvhodnější využít formu osobního nebo písemného dotazování. Důležité je, aby byl respondent dostatečně seznámen s dotazníkovým šetřením a odpovídal na položené otázky popravdě. Písemné dotazování je obecně považováno za levnější, ale jeho návratnost je poněkud nižší. Kladené otázky mohou mít různou podobu – otázky otevřené, polootevřené a uzavřené (ano x ne). Při vyhodnocování zpracovaných výsledků je věnována pozornost hlavně faktorům nespokojenosti (Bedrnová et al, 2012).

Jiný způsob, jak zjistit stav pracovní spokojenosti je *nestrukturovaný rozhovor*. Nestrukturovaný rozhovor má stanovenou pevnou formulaci pokládání otázek včetně jejich pořadí. Výhodou je lepší schopnost rozeznat jednotlivé reakce respondentů. Nevýhodou je čas, protože pokud je respondentů více, dotazování trvá déle. Dále

se využívají rozhovory jen částečně strukturované nebo zcela volné, tzv. neformální rozhovory (Pavlica, 2000).

**Focus group** je moderní a dnes často používaná metoda. Je založena na vzájemné diskuzi, která má za cíl poznat názory a postoje skupiny respondentů. Zpravidla se diskuze ujímá školený profesionál (Pauknerová et al, 2006).

V neposlední řadě je dobré zmínit oblíbenou metodu **pozorování**, která se řadí mezi základní metody psychologie. Tato metoda je nepřímá, protože motivace člověka je vnitřní proces a obtížně se u člověka sleduje. Nejvíce se využívá přímé pozorování, kdy je člověk pozorován při jeho práci. Nejlepší je však využít metodu tzv. zúčastněného pozorování, kde je pozorovatel členem pracovní skupiny a může tedy dlouhodobě pozorovat chování pracovníků (Hendl, 2005; Reichel, 2009).

### **2.2.3 Motivace – pracovní spokojenost – výkonnost**

Na základě výzkumu bylo prokázáno, že mezi motivací, pracovní spokojeností a výkonností existuje platný stav. Nicméně míra jejich vzájemné podmíněnosti není už tak jasná. Pokud u pracovníka dlouhodobě přetrvává stav nespokojenosti, nevede to automaticky ke zvýšení míry pracovní motivace. Lze tedy konstatovat, že vzájemný vztah motivace a pracovní spokojenosti je významný a do značné míry se více či méně ovlivňují (Provazník et al, 2002).

Bedrnová et al. (2012) uvádí, že pracovní uspokojení, které přináší výkon v zaměstnání, je přímo úměrné na míru motivace. Míru motivace efektivněji ovlivňuje pracovní náplň, která sama motivuje pracovníky svou podstatou. Méně efektivněji pak působí např. pracovní podmínky. Není však možné určit jeden univerzální faktor pracovní spokojenosti. Jak již bylo řečeno, všechny tyto tři složky jsou ve vzájemném vztahu. Jednotlivé stimulační prostředky mají především přispět k žádoucímu stavu pracovní spokojenosti pracovníků současně zvyšovat jejich pracovní výkonnost.

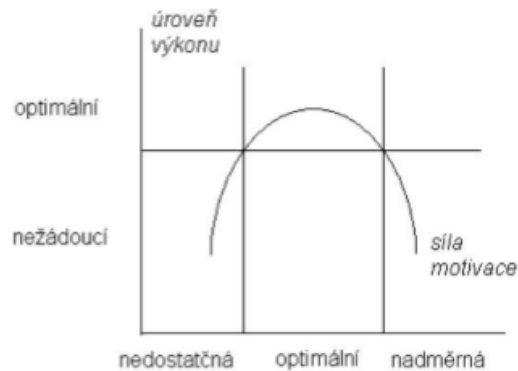
Dle Kociánové (2010) je pracovní výkon pro organizaci významným ukazatelem, který je závislý na pracovní spokojenosti konkrétního pracovníka. To, jak je zaměstnanec ve firmě spokojený, závisí zase na jejím motivačním programu. A tento vztah se označuje jako tzv. **výkonová motivace**, která je vyjádřena následujícím vzorcem:  $V = f(S \times M)$ .

Vzorec nám tedy říká, že pracovní výkon je funkcí schopností a motivace, kde písmeno „V“ vyjadřuje úroveň pracovního výkonu, písmeno „S“ představuje pracovní schopnosti



konkrétního zaměstnance a písmeno „M“ označuje motivaci. Tento vztah funguje jen do určité optimální hodnoty, jak bylo dokázáno mnoha experimenty. Dosáhne-li motivace vyšší úrovně, než je optimální hodnota, výkonnost již dále neroste, naopak může docházet i k jejímu snižování. Tuto závislost vyjadřuje Yerkesův-Dodsonův zákon, který znázorňuje následující obrázek (Kociánová, 2010; Pauknerová et al, 2012).

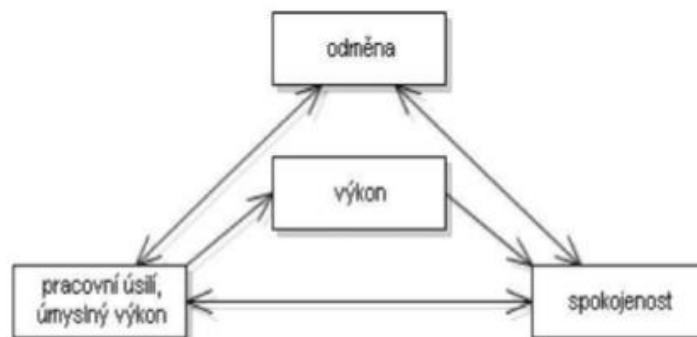
Obrázek 8: Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: Bedrnová & Nový, 2009

Dalším modelem zachycující vztah pracovní spokojenosti a pracovního výkonu je model spokojenost – výkon (viz obr. 9). Typickým znakem toho modelu je spojitost mezi pracovním úsilím a odměnou. Z modelu plyne, že pracovní spokojenost může představovat jak příčinu, tak i důsledek výkonu pracovníka. Z modelu je též patrné, že za pomoci odměny může dojít ke zvýšení pracovního úsilí a tím i k samotné výkonnosti (Nakonečný, 2010).

Obrázek 9: Model spokojenost – výkonu



Zdroj: Nakonečný, 2010

## 2.2.4 Pracovní spokojenost a fluktuace

Štikar et al. (2003) upozorňuje na bezprostřední vztah pracovní spokojenosti a absentérstvím (opakovaná nepřítomnost člověka v práci). Právě absentérství je kritickým indikátorem pro určení míry pracovní spokojenosti či nespokojenosti v zaměstnání. Bylo prokázáno, že závislost mezi pracovní spokojeností a absentérstvím je mnohem silnější než závislost pracovní spokojenosti a pracovního chování. Vyšší spokojenost v práci je tedy předpokladem nižšího absentérství. Pracovník je dobře adaptovaný na práci a prokazatelně o ni jeví zájem. Naopak častá nepřítomnost v práci může signalizovat potenciální fluktuaci pracovníka.

I Vojtovič (2011) se zabýval možnými důvody, které mohou vést ke změně zaměstnání. Ty poté rozdělil do tří skupin faktorů, jež fluktuaci způsobují:

- 1) **Mimopodnikové faktory** – firma nemá možnost je nějak ovlivnit. Jedná se o prestiž dané firmy či atraktivitu daného povolání.
- 2) **Podnikové faktory** - tyto faktory podnik vytváří, může je sledovat a ovlivňovat. Do této skupiny patří nízký plat, špatné pracovní podmínky, špatná organizace práce a další.
- 3) **Faktor osobní charakteristiky pracovníka** - do této skupiny faktorů můžeme řadit pohlaví, věk, vzdělání, rodinný stav a jiné.

Příčiny fluktuace mají individuální povahu a jsou různé. Mezi základní příčiny patří lepší pracovní nabídka představující vyšší plat, příležitost kariérního růstu, špatné vztahy se spolupracovníky či nadřízeným. K fluktuaci může docházet i z osobních důvodů, např. kvůli stěhování, nemoci apod. (Armstrong, 2007).

## 2.3 Znalostní ekonomika

První zmínky a přesnější charakteristiky znalostní ekonomiky, známé též jako nová ekonomie, se objevují v díle *The Age of Discontinuity* (Věk diskontinuity) od Petera Druckera. Dílo poukazuje na to, že primárním výrobním faktorem v organizaci již nejsou kapitálové statky a přírodní zdroje, ale znalosti. Většina autorů se shoduje v tvrzení, že zabezpečení hospodářské růstu není možné provést navýšením lidských zdrojů. Je potřeba změnit produktivitu u každého pracovníka, tzv. znalostní pracovník. Podnik takto získá jedinečnou konkurenční výhodu, neboť zaměstnanci budou vybaveni potřebnými znalostmi (Drucker, Castells & Kumar, 2011; Soukup & Rathouský, 2013).

Pojem znalostní ekonomika zastřešuje vše to, co se dnes děje v globálním světě. Označuje všechny změny (kvantitativní i kvalitativní), které svou podstatou způsobily změnu ve struktuře faktorů hospodářského růstu a také ovlivnily fungování předchozího modelu ekonomiky. Klíčem nové ekonomiky k vyšší životní úrovni a vytváření nových pracovních míst je inovativní myšlení (Vojtovič, 2011).

Dle Kislingerové et al. (2011) je charakteristickým znakem nové ekonomie inovační potenciál, vytváření spolupráce, vzájemná spolupráce organizací, vědecká spolupráce, učení se jako střed zájmů subjektu, realizace obchodů v reálném čase a jiné.

Znalostní ekonomika je založena na plném využívání lidského kapitálu. Ten dává do nových souvislostí znalosti, vědomosti a dovednosti jako hybné síly pro inovace, které jsou pro podnik žádoucí. Význam tvůrčího lidského potenciálu a rozvoje lidského kapitálu v procesu globalizace nadále vzrůstá. V dnešní době se stává světovým trendem podniková kultura směřující ke znalostní ekonomice. Tento trend pomáhá organizacím udržet si konkurenceschopnost na místních i světových trzích. Podniková kultura se stává klíčovým prvkem moderního managementu znalostní společnosti. Podniková kultura je definována jako vzorec základních a rozhodujících představ a hodnot, která určitá skupina lidí nalezla, odkryla, rozvinula či vytvořila (Armstrong, 2015; Krninská, 2014).

Jádrem kultury jsou hodnoty, které jsou spojeny s pocity. Pocity mají směr, kladnou i zápornou stranu a označují spíše to, co jedince obklopuje ve smyslu „pravda nebo lež, dobré nebo špatné“. Na podobných protikladech jsou založeny i jednotlivé kulturní dimenze. V následujícím odstavci budou blíže popsány konkrétní dimenze (Hofstede, 2005; 2006).

### ***Mocenský odstup***

V případě velkého mocenského odstupe si nadřízení a zaměstnanci nejsou existenčně rovni. Převládá zde hierarchie moci, na které je vše založeno. Organizace svou moc centralizují, jak jenom nejvíce mohou. Naopak v případě malé mocenské vzdálenosti jsou si nadřízení i podřízení existenčně rovni. Malý mocenský odstup je žádoucí kulturní dimenzí, který směřuje ke znalostní ekonomice. Vyjadřuje soudržnost mezi nadřízenými a podřízenými, umožňuje rozvoj lidského potenciálu (Hofstede, 2005; Krninská, 2014).

### ***Individualismus vs. kolektivismus***

V individualistické kultuře se předpokládá, že zaměstnanci jednají v souladu se svým vlastním zájmem, mají vlastní potřeby, jednají jako tzv. ekonomičtí lidé a organizace

práce se shoduje s jejich zájmem i se zájmem zaměstnavatele. Kolektivistická společnost přijímá jednotlivce patřící k určité skupině. Pracovník jedná vždy tak, aby jeho chování bylo v souladu se zájmy skupiny, i když se neshodují s jeho individuálními zájmy. Kolektivismus je žádoucí dimenzí pro znalostní ekonomiku, podporuje součinnost a týmovost jednotlivce (Hofstede, 2006; Krninská, 2014).

### ***Maskulinita vs. feminita***

Pro maskulinní organizace je charakteristickým znakem důraz kladený na výsledky, spravedlivé odměňování; každý je odměněn podle výsledků. Muži v maskulinní společnosti jsou ctížádostiví, průbojní a soutěživí. Ve femininní společnosti se role mužů a žen překrývají, od obou se očekává solidarita, umírněnost, zájem a péče o kvalitu života i životního prostředí. Feminita je žádoucí kulturní dimenzí pro znalostní ekonomiku. Zahrnuje péči o mezilidské vztahy, zaručuje otevřenost a důvěru v procesu sebepoznání a seberozvoje (Hofstede, 2005; Krninská, 2014).

### ***Obava z nejistoty (vyhýbání se nejistotě) vs. přijímání změn i rizika***

V organizace vyhýbající se nejistotě existuje celá řada formálních zákonů, neformálních zvyklostí, vnitřních předpisů a opatření, podle kterých jsou určena práva a povinnosti zaměstnanců i zaměstnavatelů. Náhoda musí zaujímat co nejméně místa. Společnosti, které přijímají změny a rizika, mají opačný problém. Malá obava z nejistoty, přijímání změn a rizika je žádoucím stavem kulturní dimenze ve směru znalostní ekonomiky, která umožňuje snadnější vyrovnání se s proměnami globální společnosti (Krninská, 2014).

### ***Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace***

Krátkodobě orientovaná společnost se zaměřuje na současnost a minulost. Klíčové činnosti jsou takové, které s sebou přinášejí okamžitý efekt. Chování společnosti není hospodárné, a proto jí z pravidla chybí finanční prostředky na budoucí investice. Dlouhodobě orientovaná společnost je naopak zaměřena na budoucnost a cíle, které svou zainteresovanou činností budou do budoucna přinášet vyšší efekt. Důležitou roli zde hraje vytrvalost a šetrnost. Investice do budoucna jsou klíčovým prvkem pro zvýšení konkurenceschopnosti. Dlouhodobá orientace je žádoucí pro znalostní ekonomiku. Naplňuje princip trvalé udržitelnosti, tj. nahrazuje okamžitý maximální zisk za zisk optimální. Souvisí s dlouhodobým a perspektivním podnikáním, jež investuje své prostředky především do lidského potenciálu (Hofstede, 2005; Krninská, 2014).

## 3 Metodický postup

### 3.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci v souvislosti s pracovní spokojeností a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Dílčím cílem výzkumu je analýza rozdílů v motivaci a pracovní spokojenosti u THP a manažerů oproti dělníkům zkoumané společnosti sídlící v Jihočeském kraji. Při analýze rozdílů ve struktuře motivačních faktorů a jejich vlivu na pracovní spokojenost bylo nutné určit motivační strukturu obou sledovaných skupin pracovníků, následně výsledky porovnat a analyzovat jednotlivé rozdíly. K lepšímu zodpovězení dílčího cíle výzkumu, byly stanoveny dílčí výzkumné otázky (dále jen DVO):

*DVO č. 1: Je motivační struktura THP a manažerů oproti dělníkům rozdílná?*

*DVO č. 2: Má poskytovaná mzda motivačně významnější roli u dělnických pozic?*

### 3.2 Postup zpracování a sběr dat

Prvním krokem bylo prostudování odborné literatury vztahující se k dané problematice motivace a stimulace v návaznosti na pracovní spokojenost. Této problematice se věnuje 2. kapitola s názvem Literární rešerše. Teoretické znalosti posloužily k správnému pochopení dané problematiky a určují základ pro sestavení otázek v dotazníku.

#### 3.2.1 Nestrukturované rozhovory

Dříve než byl dotazník sestaven, bylo potřebné získat informace o dění ve společnosti formou nestrukturovaných rozhovorů. Komunikace probíhala s pracovníkem personálního oddělení, vedoucím výrobního oddělení a mistrem výroby. Na základě těchto získaných informací byly vytvořeny jednotlivé otázky. Po skončení dotazníkového šetření jsem měla možnost hovořit i s některými dělníky, kteří byli ochotni věnovat mi čas během své pauzy. Tyto nestrukturované rozhovory byly využity v diskuzi při vyhodnocování otázek z dotazníku.

### 3.2.2 Dotazník a dotazníkové šetření

#### Dotazník

Dotazník patří mezi nejpoužívanější nástroje při sběru primárních dat. Jedná se o písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Jeho podstata spočívá v souboru písemně položených otázek, na které respondenti odpovídají, popřípadě s nimi souhlasí či nesouhlasí nebo vybírají tu z nich, která je podle nich nejbližší skutečnosti. Otázky mohou být:

- **Uzavřené** – poskytují dvě a více předem formulovaných alternativ odpovědí, z nichž respondent vybírá. Výhodou uzavřených otázek je větší jednotnost měření a tím i větší spolehlivost.
- **Polootevřené** – dávají respondentovi nabídku odpovědí, které by mohl použít. Pokud si z nabídnutých variant nevybere, může odpovědět sám svými slovy.
- **Otevřené** – nemají předem formulované odpovědi, nabízejí větší svobodu v odpovídání a respondent volí odpovědi dle svého vlastního uvážení. Výhoda spočívá ve větší pružnosti a hloubce odpovědí. Nevýhodou je velká časová náročnost při zpracování informací.

Mezi výhody dotazníků patří možnost získání informací od většího počtu respondentů, usměrnění procesu dotazování a anonymní forma, jež může podmínit větší upřímnost při výběru odpovědí (Pavlica, 2000).

#### Dotazníkové šetření

Pro účely této diplomové práce bylo dotazníkové šetření vybráno jako nejvhodnější metoda pro sběr dat. Sestavený dotazník byl nejprve předložen personalistce a po konzultaci byly některé otázky přepracovány podle potřeb společnosti. Výsledná verze dotazníku je uvedena v příloze č. 1 a obsahuje 27 otázek. Otázky v dotazníku byly rozděleny do 3 částí. První část se týkala identifikačních údajů zaměstnanců. Druhá část byla zaměřena na faktory pracovní spokojenosti a vnější motivace (stimulace) – pracovní podmínky, jistota práce, mzda, pracovní vztahy. Poslední část byla zaměřena na faktory týkající se vnitřní motivace jako je možnost seberealizace, využívání schopností a znalostí při práci, odpovědnosti za vykonanou práci a kariérního růstu.

Vytvořené dotazníky byly rozděleny do dvou skupin. První skupina byla tvořena THP a manažery, kteří tvoří cca 25 % ve firmě a druhou skupinu (zbylých 75 %) tvořili dělníci. Celkem bylo rozdáno 200 dotazníků. Dělníkům byly předány prostřednictvím

koordinátorů výroby, THP a manažerům je předala personalistka. Vyplněné dotazníky odevzdávali pracovníci výroby do vytvořených a označených boxů, které byly umístěny v pracovních i společenských prostorách společnosti. THP a manažeři vyplněné dotazníky odevzdávali na personální oddělení. Dotazníkové šetření probíhalo během měsíce února 2018.

Z celkového počtu 200 distribuovaných dotazníků jich bylo navraceno 175, čímž byla zjištěna návratnost 87 %. Po provedené kontrole vrácených dotazníků musel být jeden dotazník vyřazen kvůli chybnému vyplnění. V konečném souhrnu bylo pro další zpracování použito 174 dotazníků.

### **3.2.3 Zpracování a vyhodnocení dat**

Pro zpracování dat bylo nejprve nutné provést kontrolu úplnosti a správnosti vyplněných dotazníků. V případě porušení těchto podmínek následovalo jejich vyřazení. Po této etapě následovalo jejich rozdělení do stanovených kategorií – THP a manažeři, dělníci. Poslední krok se zabýval samotným zpracováním získaných dat.

Veškerá získaná data z dotazníkové šetření byla následně vyhodnocena a zpracována do přehledných tabulek a grafů prostřednictvím programů Microsoft Office Word 2016 a Microsoft Office Excel 2016. Nejprve byly jednotlivé otázky zpracovány do tabulek (číselně i procentuálně), poté následovalo grafické zpracování, jehož součástí je slovní vyhodnocení a diskuze.

## **3.3 Charakteristika zkoumané společnosti**

Vybraná společnost byla ochotna přistoupit ke spolupráci za podmínky, že zůstane v anonymitě a nebude jmenována. Nepřála si být jmenována především kvůli tomu, aby se konkurenční firmy z okolí nedostaly k jejím interním informacím. Proto ji v této diplomové práci nejmenuji a dále ji označuji jen jako společnost. Společnost sídlí v Jihočeském kraji, kde se rovněž nachází i výrobní závod a je jednou z dceřiných společností zahraniční firmy. Na trhu působí již od roku 1993 a nabízí širokou nabídku slaných snacků. Zabývá se především výrobou bramborových lupínků, snacků a oříšků.

Mateřská společnost sídlí v zahraničí a patří mezi předním výrobcem drobných pochoutek po celé Evropě, její výrobky se prodávají ve více než 70 zemí. Vlastní 16 dceřiných společností, 26 výrobních závodů a klade ten nejvyšší důraz na standarty kvality – od použití surovin až po samotný výsledný výrobek. Společnost si je vědoma

své odpovědnosti vůči životnímu prostředí, a proto neustále apeluje na své podniky, partnery i kolegy, aby dodržovali nejvyšší možné standardy, jak na mezinárodní, regionální tak i místní úrovni. Aby dostála těmto závazkům v oblasti životního prostředí, byly vytyčeny cíle zaměřené na klíčové oblasti – pěstování surovin, výroba a přeprava.

V současné době ve společnosti pracuje cca 319 zaměstnanců. Z toho přibližně  $\frac{3}{4}$  tvoří pracovníci dělnických profesí a zbylou  $\frac{1}{4}$  zaujímají pracovníci nižšího, středního a vrcholového managementu. Společnost si za poslední roky uvědomila, že není důležité sledovat jenom finanční výsledky, ale především i vlastní zaměstnance, neboť právě oni jsou ti, kteří využívají svůj fyzický i duševní potenciál ve prospěch celé firmy. Z tohoto důvodu se jim snaží věnovat patřičnou péči, například v podobě vyššího finančního ohodnocení, široké nabídky zaměstnaneckých benefitů, jistoty zaměstnání, 5 týdnů dovolené, sociálních výhod, dopravou do zaměstnání zcela zdarma a vzdělávání, jež má podporovat jejich motivaci i spokojenost. V rámci zaměstnanecké politiky realizuje společnost pro své pracovníky pravidelná profesní školení ke zvyšování odborných znalostí. Pracovníci na všech úrovních managementu včetně dělníků mají možnost využívat jazykové kurzy. Co se týká komunikace uvnitř společnosti, preferuje se jak ústní, tak písemná forma výměny informací ať už jedná o vzestupnou či sestupnou komunikaci. Oblast odměňování pracovníků upravuje interní mzdový předpis, jenž stanovuje podmínky pro poskytování mzdy.

### **Pracovní kategorie**

Jak již bylo zmíněno výše, pracovníci byly rozděleny do dvou pracovních kategorií, aby bylo možné lépe identifikovat, zda se jejich motivační struktura odlišuje či nikoliv.

- ***THP a manažeři***

THP jsou zastoupeni ve všech odděleních (ekonomické, zemědělské, výrobní, oddělení expedice a další) a svou specializací zajišťují podporu výrobního procesu. Na pozici manažera v současnosti pracuje 6 zaměstnanců, jedná se o vedoucí pracovníky, kteří se zabývají vedením jednotlivých oddělení. Tito pracovníci pracují zpravidla v kancelářích na jednosměnnou pracovní dobu. Do této pracovní kategorie byli dále zařazeni výrobní mistři a koordinátoři výroby.



- ***Dělníci***

Do této kategorie spadají veškeré dělnické profese – operátoři výroby, operátoři výrobních linek, výrobní seřizovači, pomocní dělníci a údržbáři výrobních linek. Všichni tito pracovníci pracují v oddělení výroby. Pracovníci na pozici dělníka pracují v třísměnném provozu (ranní, odpolední a noční směny) nebo ve dvanáctihodinových směnách. Pracovní režimy jsou uplatňovány na jednotlivých pracovištích dle aktuálních provozních potřeb v návaznosti na požadavky zákazníků, tak aby mohl být zajištěn plynulý provoz výroby.

### **Odměňování**

System odměňování je nastaven ve třech stupních – podle jednotlivých kategorií. Manažeři firmy jsou odměňováni fixní mzdou, stanovenou v jejich manažerských smlouvách. THP mají časovou měsíční mzdu. U dělnických profesí se mzda skládá ze mzdového tarifu a počtu odpracovaných hodin. Dále jsou k ní připočítávány příplatky za odpolední a noční směny, práci v sobotu a neděli. Dělníkům je mzda vyplácena vždy do 15. dne následujícího měsíce, u THP a manažerů je to do 25. dne.

U dělníků je opět nutné rozlišit dvě základní pozice: operátoři výroby a seřizovači. Při nástupu nových operátorů výroby nebo operátorů výrobních linek je stanoveno ohodnocení v tarifní třídě č. 3. Výrobní seřizovač má nástupní plat stanoven v tarifní třídě 5. Po dlouhodobějším setrvání ve firmě (např. 1 rok), kdy pracovník zvládne zaučení na více typů pracovišť, může jeho nadřízený (koordinátor výroby) zažádat i o zvýšení tarifní třídy.

## 4 Výsledky výzkumu

V této kapitole diplomové práce jsou zpracována veškerá získaná data plynoucí z dotazníkových šetření včetně jejich rozčlenění dle jednotlivých pracovních kategorií: THP a manažeři oproti dělníkům.

Výsledky výzkumu jsou z hlediska obsahového rozděleny na část zahrnující údaje týkající se identifikace respondentů (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a počet let působení ve společnosti) a na část vztahující se k již samotnému výzkumu motivace a stimulace v souvislosti s pracovní spokojeností ve vybrané společnosti.

Výzkum byl doplněn o informace, které byly získány během nestrukturovaných rozhovorů s jednotlivými respondenty.

### 4.1 Výsledky dotazníkové šetření

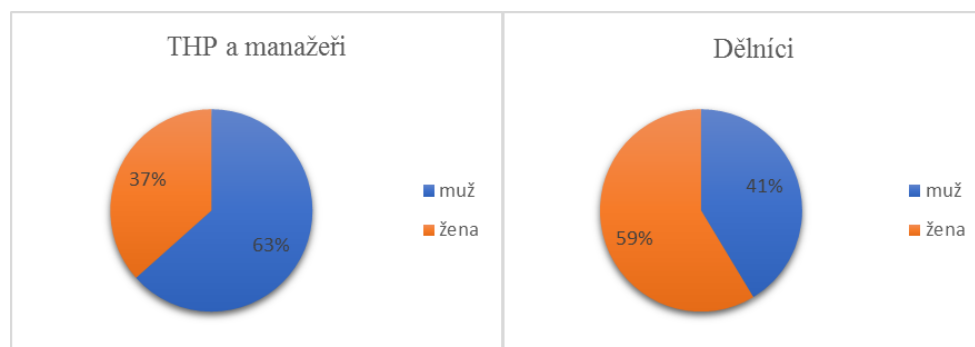
#### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 4: Zastoupení podle pohlaví

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Muž	26	63	55	41
Žena	15	37	78	59
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 1: Zastoupení podle pohlaví (%)



Zdroj: Vlastní šetření

## Výsledky a diskuze:

V případě THP a manažerů převažuje mužské pohlaví (63 %). Ženy pracují nejčastěji jako administrativní pracovnice, personalistky a účetní. Naopak práci technika vykonávají spíše muži. Důležité je zmínit fakt, že v posledních letech se počet žen mezi těmito pracovníky začal zvyšovat. Společnost se snaží, aby ženského pohlaví bylo více obsazováno do vedoucích pozic. Tato změna může mít pozitivní vliv na posun společnosti do tzv. znalostí ekonomiky. Pro vedoucí pracovníky není důležitá pouze orientace na výsledek a racionální uvažování, ale v posledních letech je kladen značný důraz na schopnosti vcítit se do potřeb a pocitů druhých, podporovat a rozvíjet dobré vztahy, soudržnost a součinnost. Výše zmíněné schopnosti vcítění se, soudržnost a součinnost jsou obecně připisovány spíše ženám.

Ve společnosti je z oslovených respondentů 59 % žen a 41 % mužů na pozici dělníka. Struktura obou pohlaví je u dělnických profesí poměrně vyrovnaná, ačkoliv mírnou převahu mají ženy a to o 18 %. Tento poměr mezi jednotlivými pohlavími je dán především tím, že práce na výrobních linkách není u řadových pracovníků (dělníků) nijak vysoce fyzicky náročná, tudíž jí mohou vykonávat bez rozdílů jak muži, tak i ženy. Kromě toho jsou ženy v porovnání s muži mnohdy více zručnější, pracovitější a vytrvalejší, což jim snáze umožňuje zvládat práci na výrobní lince. Muži častěji pracují jako mistři a seřizovači výrobních linek, kde je nutností vyšší potřeba technických znalostí.

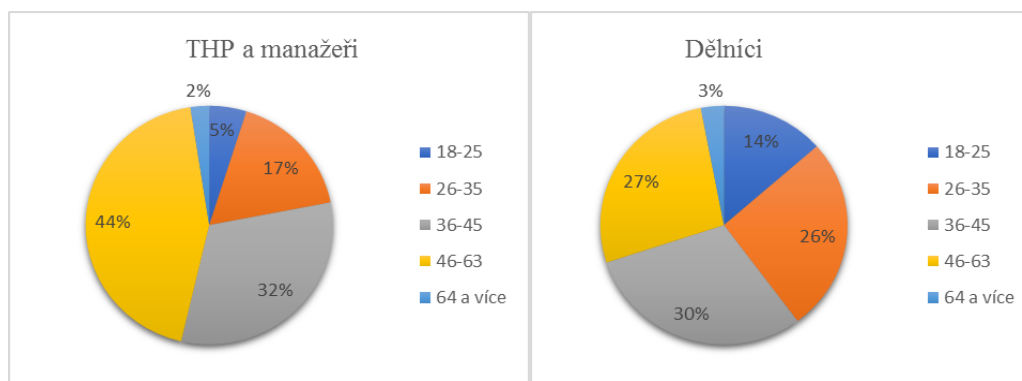
## Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tabulka 5: Věková struktura

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
18-25 let	2	5	18	14
26-35 let	7	17	35	26
36-45 let	13	32	40	30
46-63 let	18	44	36	27
64 a více let	1	2	4	3
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 2: Věková struktura (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Z výše uvedeného grafu 2 je patrné, že se věková struktura jednotlivých pracovních kategorií liší. Co se týče THP a manažerů, mezi nejpočetnější skupinu patří pracovníci v kategorii 46-63 let. Druhou největší skupinu (32 %) tvoří pracovníci v kategorii 36-45 let. Třetí nejpočetnější skupinou (17 %) jsou THP a manažeři z kategorie 26-35 let. Ve věku 18-25 let pracují pouze 2 pracovníci. S věkem 63 let a více se průzkumu zúčastnil jenom jeden pracovník. V současné době je tedy ve společnosti nejvíce vedoucích pracovníků spadajících do věkové kategorie 46–63 let. Jedná se hlavně o pracovníky s bohatými zkušenostmi z oblasti vedení lidí, kteří jsou schopni tyto pozice zodpovědně zastávat. Dále jsou také ochotni prohlubovat si své znalosti a dovednosti ve prospěch společnosti. Z tohoto důvodu je proto i procentní zastoupení vedoucích pracovníků ve věkové skupině do 25 let nízké, neboť tyto zkušenosti pracovníci nezískávají okamžitě, ale až postupem času praxí.

U dělnických pozic jsou nejvíce početně zastoupenou skupinou respondenti z věkové kategorie 36-45 let a 46-63 let, poté následuje kategorie 26-35 let. V případě dělníků se zúčastnilo průzkumu ve věku do 25 let 14 %, oproti THP, kterých se zúčastnilo pouhých 5 %. Nad 64 let se do šetření zapojili 4 dělníci. Společnost během posledního roku přijala do výrobního procesu především mladé pracovníky, neboť právě oni mohou být zdrojem nových myšlenek a nápadů. Mladí dělníci (do 25 let) mi při rozhovorech řekli, že jsou velice vděční za to, že při nástupu do výroby, se jich ihned ujal starší pracovník s několikaletými zkušenostmi a vše jim s klidem vysvětlil i názorně ukázal. U nových pracovníků se tím snížila nejistota a strach z neznámého prostředí.

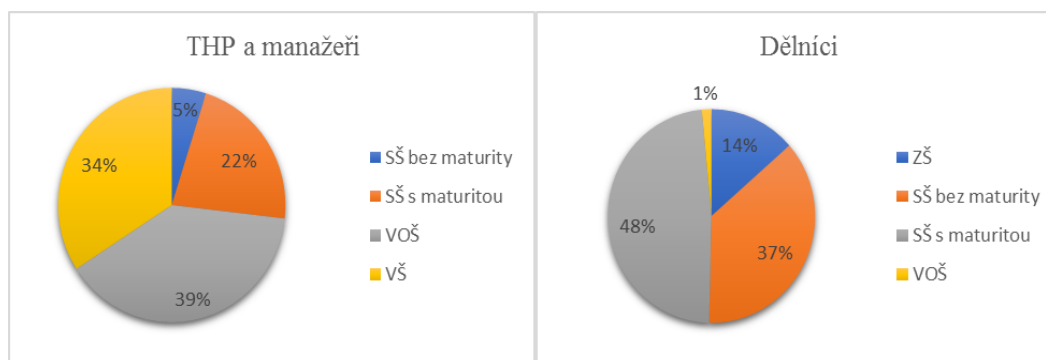
### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 6: Nejvyšší dosažené vzdělání

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Základní	0	0	18	14
Střední odborné	2	5	49	37
Střední s maturitou	9	22	64	48
Vyšší odborné	16	39	2	1
Vysokoškolské	14	34	0	0
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Na pozici THP a manažerů jednoznačně převládají respondenti s vyšším odborným vzděláním (39 %) a vysokoškolským vzděláním (34 %), kteří dané problematice na základě dlouholetého studia nejlépe rozumí. Středoškolské vzdělání s maturitou má 22 % a střední odborné vzdělání zakončené výučním listem mají pouze 2 dotázaní THP. Základní vzdělání nemá žádný z THP ani manažerů. Tento fakt vypovídá tom, že společnost směřuje směrem ke znalostní ekonomice. Tato ekonomika je založena na principu učící se organizace, pro kterou je vzdělání významným konkurenčním faktorem. Je tedy nezbytné, aby řídicí pracovníci měli dostatek odborných i teoretických znalostí.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že mezi pracovníky dělnických profesí je nejvíce zastoupeno těch, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou (48 %). Jedná se především o výrobní mistry a koordinátory výroby, pro které je středoškolské vzdělání podmínkou. Následují je pracovníci s výučním listem, resp. ti pracovníci, kteří

vystudovali střední odbornou školu (37 %). Logicky je to dáno tím, že pracovníkům dělnických profesí k výkonu určitých činností postačí pouze výuční list. Mezi tyto pracovníky patří zejména ti, kteří se nacházejí ve věkové kategorii 46-63 let, což může signalizovat i to, že tito pracovníci už nemají potřebnou motivaci ani potřebný zájem o další vzdělávání, se svou pracovní pozicí jsou spokojeni. Ve společnosti se dále nacházejí pracovníci, kteří mají pouze základní vzdělání (14 %). Pro výkon práce jim stačí pouze to, aby byli manuálně zruční. Vyšší odborné vzdělání mají pouze 2 ze 174 dotázaných dělníků a vysokoškolské vzdělání nemá nikdo z nich.

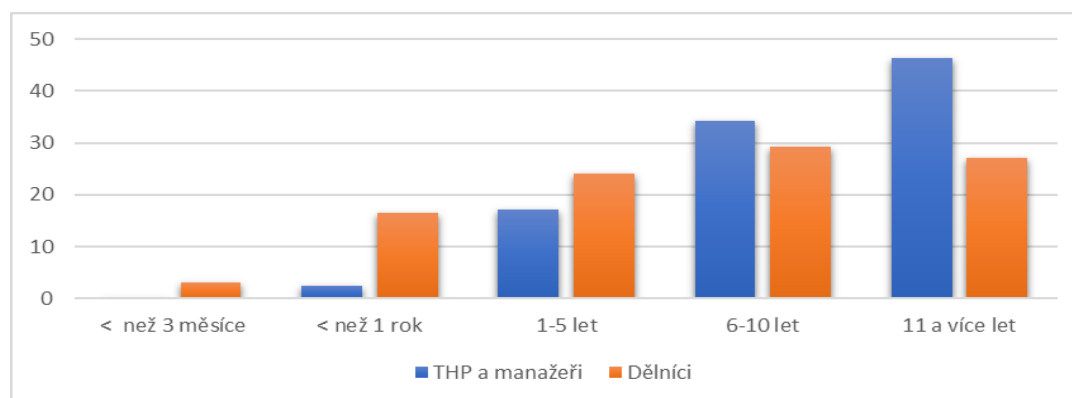
#### Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete u této společnosti?

Tabulka 7: Počet let strávených ve společnosti

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
< než 3 měsíce	0	0	4	3
< než 1 rok	1	3	22	17
1-5 let	7	17	32	24
6-10 let	14	34	39	29
11 a více let	19	46	36	27
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 4: Počet let strávených ve společnosti (%)



Zdroj: Vlastní šetření

#### Výsledky a diskuze:

Nejvíce dotázaných THP a manažerů působí ve společnosti po dobu delší než 11 let (46 %). Poté následují ti respondenti, kteří jsou zde zaměstnaní 6 až 10 let. Z grafu 4 je vidět, že společnosti přijala 2 nové pracovníky, jež zde působí kratší dobu než jeden rok. Tato skutečnost poukazuje na to, že vedení společnosti nemá problém obsazovat vedoucí pozice novými pracovníky. Společnost může být tedy hrdá na to, že má loajální

zaměstnance, kteří nemají potřebu hledat si nové zaměstnání. Dle názoru vedoucího pracovníka výrobního oddělení přinášejí noví zaměstnanci do společnosti nejen nové nápady, ale velmi často odhalují nedostatky, které stávající pracovníci nevidí.

Průzkum ukazuje, že nejvíce dělníků (29 %) působí ve společnosti 6-10 let. Druhou nejpočetnější skupinou (27 %) jsou respondenti, kteří zde pracují více než 11 let. 24 % z nich v podniku 1-5 let. Pracovníci setrvávající v podniku méně než 1 rok tvoří 20 % respondentů, z toho 3 % jsou nově přijatí dělníci do výrobního procesu, kteří jsou ve zkušební době. Mezi tyto pracovníky spadají zejména mladí lidé ve věku 18-25 let, kteří by do podniku mohli přinést nové nápady. Vedení společnosti se snaží především u pracovníků pracujících na výrobní lince jejich práci obměňovat (práce na jiném pracovním úseku, na jiné výrobní lince). Pracovníci pak nemají pocit, že je jejich práce pořád stejná a nudná. Tím je snížena monotónnost během pracovní směny. Z rozhovorů s některými pracovníky jasně vyplynulo, že tuto možnost velice vítají, 8 hodinová směna pro ně potom není tak dlouhá, jako kdyby měli po celou dobu vykonávat jednu a tu samou práci.

#### **Otázka č. 5: Jaká je Vaše pracovní pozice?**

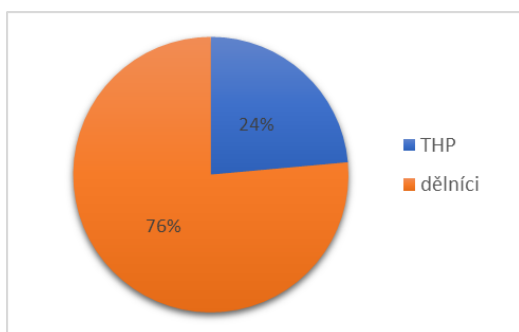
Na základě této otázky byli jednotliví pracovníci rozděleni do pracovních skupin. První skupinu tvoří **THP a manažeři**. Druhou skupinou jsou pracovníci pracující na pozici **dělníka**. Rozdělení pracovníků do kategorií podle jednotlivých pracovních pozic shrnuje následující tabulka.

Tabulka 8: Struktura pracovních pozic

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Počet</b>
<b>THP a manažeři celkem</b>	<b>41</b>
Vedoucí pracovníci	4
Mistr	5
Koordinátor výroby	8
Účetní	1
Ostatní	23
<b>Dělníci celkem</b>	<b>133</b>
Údržbář	7
Skladník	5
Seřizovač	27
Ostatní	94

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 5: Struktura respondentů dle pracovního zařazení (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### **Výsledky a diskuze:**

Stručný popis jednotlivých pracovních pozic v kategorii THP a manažeri:

#### ***Vedoucí pracovníci a mistři***

Do skupiny vrcholového a středního managementu jsem zařadila manažery, tj. vedoucí pracovník jednotlivých oddělení společnosti. Jedná se o tyto oddělení: výrobní, zemědělské, technické, ekonomické a materiálně technické zabezpečení. Náplní práce těchto pracovníků je především plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí, motivování lidí a kontrolování. Vedoucí pracovníci musejí mít vystudované minimálně vyšší odborné vzdělání, ale většina z nich má vysokoškolské vzdělání. Do středního managementu jsou dále zařazeni výrobní mistři.

#### ***Koordinátor výroby***

Koordinátor výroby je řazen do základní úrovně managementu, tedy mezi manažery první linie. Koordinátoři výroby převzali část práce výrobních mistrů, kteří dříve byli přímými nadřízenými dělníků. Jejich náplní práce je vedení výrobního procesu, zodpovědnost za plnění výrobního plánu v odpovídající kvalitě, spolupráce s ostatními odděleními, plánování strategie výroby a zvyšování celkové produktivity. Jejich povinností je přidělování pracovních úkolů dělníkům a zodpovídat za jejich plnění, zodpovídají za chod výroby a řeší každodenní problémy. Tito pracovníci musí mít minimálně středoškolské vzdělání, nejlépe technického směru, znalost anglického jazyka, technické a organizační schopnosti, znalost práce na PC (Microsoft Office – Word, Excel) a výbornou schopnost komunikovat s lidmi. Sestavují krátkodobé operativní plány.

#### ***Účetní***

Na pracovní pozici, kterou jsem pouze pro účely této diplomové práce označila souhrnným názvem účetní, pracuje ve skutečnosti řada účetních specialistů. Zaměřují



se většinou na specializované oblasti účetnictví, jako majetek, přijaté faktury, platby, pohledávky, finanční analýza a kontrola, účetní operace v hlavní účetní knize a další.

### ***Ostatní***

Skupina ostatních pracovních pozic zahrnuje další odborné pozice THP, kteří pracují v oblasti plánování výroby, kvality, nákupu materiálu a mnohé další činnosti, které jsou nezbytné pro fungování celé společnosti, např. technici, technologové, administrativní pracovníci, personalisti, sekretářka a další.

Stručný popis pracovních pozic v kategorii dělník:

### ***Údržbář***

Náplní práce údržbáře je zejména oprava, seřízení, údržba výrobních zařízení, linek a strojů. Na této pozici nejčastěji pracují lidé se středním odborným vzděláním (strojírenské obory), popř. se středoškolským vzděláním s maturitou.

### ***Skladník***

Hlavní funkcí pracovníka pracujícího jako skladník je příjem, naskladnění, balení a expedice zboží. Jedná se o všechny úkony spojené s manipulací zboží, převážně za pomoci vysokozdvíhových vozíků. Dále jde o práci se scannerem, přebalování zboží, provádění měsíčních inventur zboží a kontroly čistoty skladů (úklid na svém pracovišti). Jedná se převážně o kombinaci fyzické práce s menším objemem administrativní práce. Tito pracovníci pracují ve 3 – směnném provozu, musí mít fyzicky zdatní a vlastnit řidičský průkaz skupiny B.

### ***Seřizovač***

Výrobní seřizovač má na starost seřizování strojů, zajišťování plynulého chodu poloautomatických a automatických výrobních linek řízených počítači a organizaci práce na dané směně. Tato pozice je náročnější a vyžaduje zejména technickou i fyzickou zdatnost – proto je ve většině případů obsazována spíše muži. Je zde stanoven kvalifikační požadavek v podobě strojírenského vzdělání, nebo praxe ve strojírenství a minimální znalost anglického jazyka.

### ***Ostatní***

Mezi ostatní pracovní pozice jsem zařadila pracovníky, kteří pracují jako obsluha výrobní linky, operátoři výroby (pomocní dělníci), operátoři výrobní linky a operátoři balících systémů. Jejich náplní práce je nenáročná práce na výrobní lince (3- směnný provoz), kde se vyrábí produkty (bramborové lupínky, slané snacky), udržování svěřené

části linky v provozu, výměna formátovaných dílů ve stroji (přechod na nový produkt), kontrola, přebírání a předávání informací o výrobě koordinátorovi výroby. Nezbytná je zde dobrá spolupráce a komunikace se spolupracovníky, kteří pracují na stejné výrobní lince. Pracovníkům stačí mít dokončené základní vzdělání.

Ze struktury pracovních pocitů je zřejmé, že ze 174 dotázaných zaměstnanců jich více jak  $\frac{3}{4}$  pracuje na pozici dělníka. THP pracovníci a manažeři tvoří zbývající  $\frac{1}{4}$ . Tento fakt není až tak překvapivý, neboť se jedná o výrobní společnost.

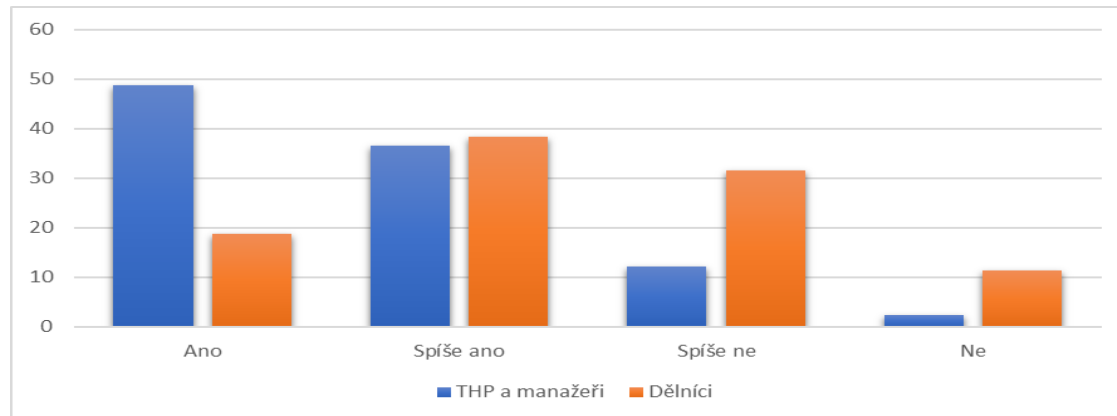
### Otázka č. 6: Vyhovují Vám pracovní podmínky?

Tabulka 9: Spokojenost s pracovními podmínkami

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano	20	49	25	19
Spíše ano	15	37	51	38
Spíše ne	5	12	42	32
Ne	1	2	15	11
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 6: Spokojenost s pracovními podmínkami (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Kvalitní pracovní podmínky za zcela vyhovující považuje 49 % z dotázaných THP a manažerů, zbylým 37 % vyhovují jenom spíše. Pracovní podmínky na pracovišti spíše nevyhovují 12 % THP a manažerů. Zbylé části (2 %) se pracovní podmínky jeví jako zcela nevyhovující.

Z výše uvedeného grafu 6 je vidět, že více než polovině respondentům na pozici dělníka pracovní podmínky i pracovní prostředí vyhovuje, z toho 19 % dělníků je zcela spokojeno

s pracovními podmínkami a dalších 38 % je spíše spokojeno. Nicméně nespokojeno je 32 % dělníků a zbývajících 11 % je rozhodně nespokojeno s pracovními podmínkami. Tato skutečnost je zapříčiněna velkým horkem na pracovišti, jak uvádí někteří dělníci. Během letního období je teplota na pracovišti ještě vyšší. Podle dělníků se pak v takovém prostředí pracuje velmi obtížně, nemohou se soustředit na práci, pociťují závratě, bolest hlavy a pocit na omdlení. Podle vedení společnosti se tento problém vyřešil tak, že v minulých letech byla nakoupena klimatizace. Dále vedení umožnilo pracovníkům častěji využívat pauzy během směny (tedy pokud to provoz linky dovolí). Druhý problém je značný hluk v provozu. Dělníci by proto měli využívat ochranné pomůcky (špunty do uší) a tím nepříznivý hluk omezit. Avšak někteří pracovníci tyto podmínky nedodržují.

Pracovní prostředí je důležitým faktorem, který významně přispívá ke správné motivaci a stimulaci. Každý pracovník chce pracovat v příjemném pracovním prostředí. Nezbytné je však podotknout, že každý člověk vnímá pojem „příjemné pracovní prostředí“ jinak. Vedení společnosti si moc dobře uvědomuje, že pro motivaci svých pracovníků je spokojenost s pracovním prostředím důležitá. Proto se snaží investovat do modernizace výrobních linek, výrobních prostor včetně nového vybavení, jež mají pracovníkům především usnadnit jejich práci. Dále se společnost klade významný důraz na ochranu zdraví a bezpečnost pracovníku při jejich práci (odborná i profesní školení, ochranné pomůcky při práci, zajištění pitného režimu apod.)

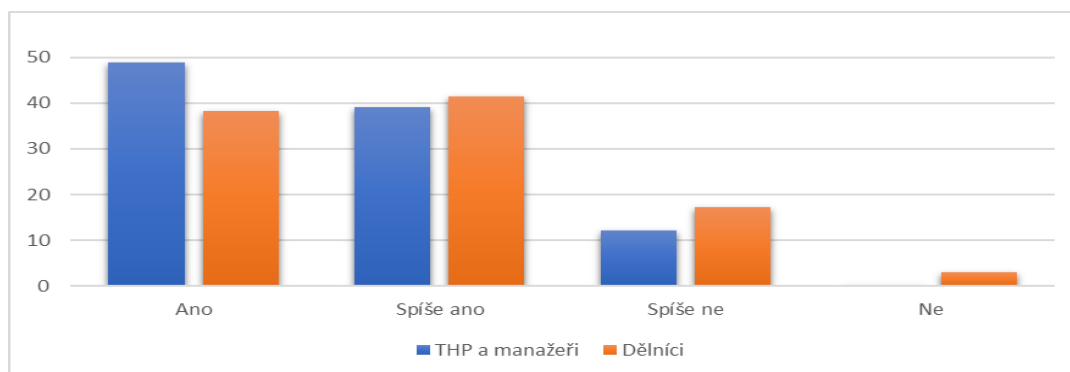
### Otázka č. 7: Je pro Vás důležitá jistota práce?

Tabulka 10: Jistota práce

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano	20	49	51	39
Spíše ano	16	39	55	41
Spíše ne	5	12	23	17
Ne	0	0	4	3
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 7: Potřeby jistoty práce (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Jistota stálé práce a stálého příjmu v pravidelném termínu je pro THP a manažery důležitým (49 %) a spíše důležitým (39 %) aspektem, který ovlivňuje jejich pracovní spokojenost. Pouze pro 12 % z nich, není jistota práce až tak důležitá. Možnost odpovědi „spíše ne“ volili pracovníci, kteří v organizaci nepracují ani jeden rok. Jejich názor je takový, že v dnešní nejisté době, není jisté nic. Podle nich si vždycky nějakou práci najdou. Jedná se zejména o mladší pracovníky (ve věku 18-25), kteří zatím nemají rodinu a ztráty zaměstnání se příliš nebojí. Jejich názory k výše položené otázce zněly: „Změna je život, nějakou práci si vždycky najdu“.

Respondenti pracující na pozici dělníka si důležitost jistoty práce uvědomují, potřeba pravidelného příjmu i pracovního poměru je důležitá pro 39 % a spíše důležitá pro 41 %. Z rozhovorů bylo zjištěno, že jistota práce je nezbytná především pro starší zaměstnance, nejčastěji takto odpovídali pracovníci ve věkové kategorii 46–63 let a 63 a více let. Tito pracovníci působí v organizace delší dobu (11 a více let) a vědí, že v případě ztráty zaměstnání by měli velký problém. Jejich věk jim totiž neumožňuje vykonávat jakoukoliv práci, a proto jsou pro většinu firem neperspektivními pracovníky. Pro 3 % dělníků není jistota práce podstatná vůbec. Odpovědi „spíše ne“ a „ne“ opět volili respondenti nižšího věku (pod 25 let), kteří si do značné míry potřebu stálého pracovního místa neuvědomují.

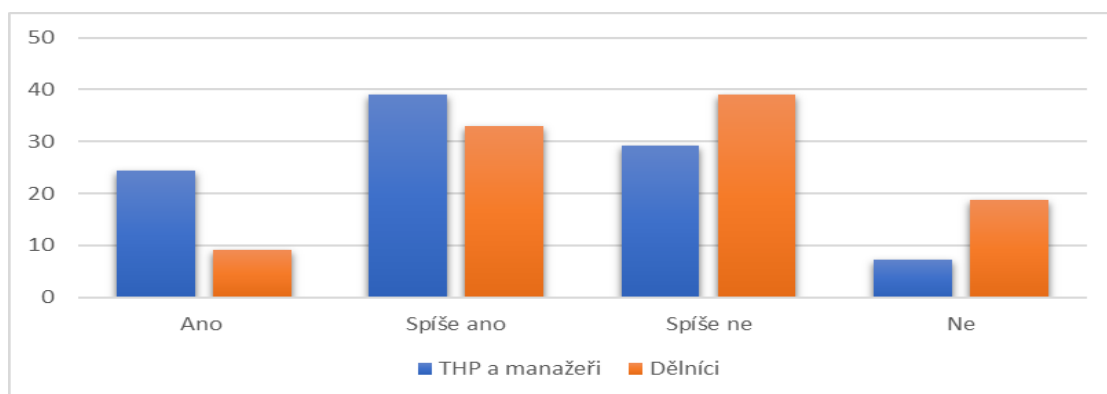
## Otázka č. 8: Jste spokojen/a v rámci stimulace se systémem mzdového ohodnocení?

Tabulka 11: Spokojenost se mzdou

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano	10	25	12	9
Spíše ano	16	39	44	33
Spíše ne	12	29	52	39
Ne	3	7	25	19
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 8: Spokojenost se mzdou (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Výsledky u THP a manažerů ukázaly, že 39 % z nich je spíše spokojeno se systémem mzdového ohodnocení a 25 % THP a manažerů je naprosto spokojeno se systémem stanovení jejich mzdy. Naopak zcela nespokojených je 7 % a spíše nespokojených je 29 % THP a manažerů. S vyšší poskytované mzdy nejsou spokojeni hlavně koordinátoři. Dle jejich vyjádření nejsou odměňováni takovou mzdou, kterou by si za odvedenou práci zasloužili dostat. „Práce je čím dál více, ale peněz ne“, řekl jeden z koordinátorů.

Pokud jde o dělníky, ti jsou naprosto spokojeni se svou mzdou pouze z 9 %. Spíše spokojeno je 33 % dělníků. Více než polovina dotázaných dělníků je nespokojena s výší své mzdy. Spíše nespokojeno je 39 % dělníků a zbylých 19 % není spokojeno vůbec. Tento fakt může být zapříčiněn tím, že práce u výrobních linek není všeobecně nijak dobře oceňovaná, což může u pracovníků vyvolávat pocity nesouhlasu s nastaveným režimem mezd ve společnosti. Tito pracovníci si nejvíce stěžují na nepoměr mezi jejich mzdou a vykonanou prací během směny. Většina z nich však uvádí, že za poslední roky, kdy došlo ke změně ve vedení společnosti, byla jejich mzda navýšena a celkově se jim

začala věnovat větší pozornost. Pracovníků ve výrobě je v posledních letech nedostatek a stále jich ubývá, proto jim firmy musí často nabízet i značně vyšší mzdu oproti minulým letům. Během rozhovorů byl často zmiňován tento názor: „Přestože jsem dostal/a přidáno, stále to nejsou tak velké peníze, jaké bych si zasloužil/a mít. Na druhou stranu moc dobře vím, že takové peníze jako mám tady, mi jenom tak někdy jinde nedají.“ Nejméně spokojené se mzdou jsou ženy pracující jako operátorky výrobní linky. Práci na výrobní lince z velké části vykonávají ženy, které se musí během směny prostrídat na všech částech jedné linky, práce je náročnější a nemají ani možnost využívat častější pauzy. Nemohou jenom tak zastavit linku a jít si na pauzu (pouze jen v nutných případech, např. toaleta). Ženy si myslí že nejsou dostatečně ohodnocené, neboť vykonávají více práce za menší peníze oproti mužům, kteří pracují jako seřizovači. Ti mohou jít na pauzu několikrát za směnu. Pro pracovníky je neméně důležité i spravedlivé odměňování.

Spokojenost se mzdou je pro společnosti výhodou, ale ne vždy spokojený pracovník odvádí i dobrou práci. Například je-li pracovník odměňován vyšší mzdou, je velmi pravděpodobné, že za nějaký čas postupně ztratí motivaci vykonávat práci dobře. Společnost by tedy měla umět zvolit správný způsob motivování svých pracovníků. Vnější motivace (stimulace) ve formě vyšší mzdy působí spíše krátkodobě a po určité době přestane pracovníky motivovat, proto je vhodné spíše využít vnitřní motivace, která působí dlouhodobě.

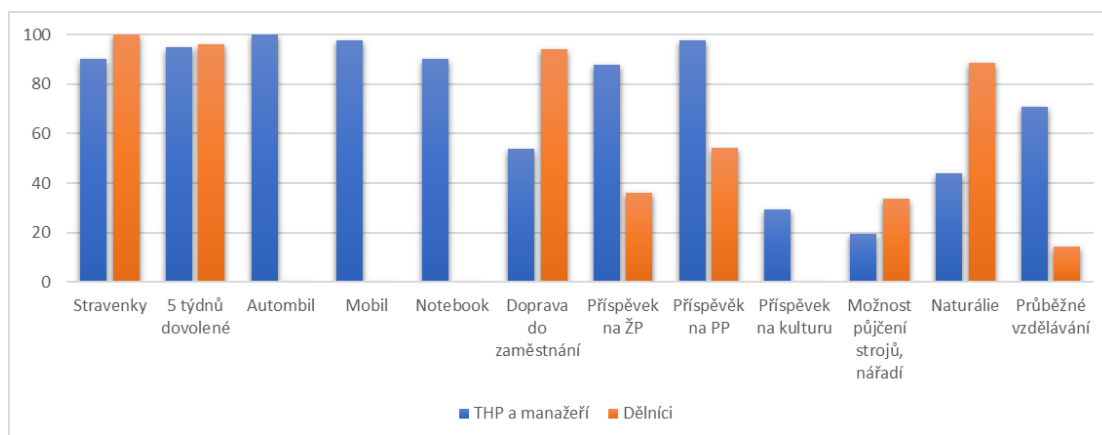
### Otázka č. 9: Které z těchto zaměstnaneckých výhod skutečně využíváte?

Tabulka 12: Skutečně využívané benefity

Benefity	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Stravenky	37	90	133	100
5 týdnů dovolené	39	95	128	96
Automobil	41	100	0	0
Mobil	40	98	0	0
Notebook	37	90	0	0
Doprava do zaměstnání	22	54	125	94
Příspěvek na ŽP	36	88	48	36
Příspěvek na PP	40	98	72	54
Příspěvek na kulturu	12	29	0	0
Možnost půjčení strojů, náradí	8	20	45	34
Naturálie	18	44	118	89
Průběžné vzdělávání	29	71	19	14

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 9: Skutečně využívané benefity (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Nejvíce skutečně využívaným zaměstnaneckým benefitem mezi THP a manažery je služební automobil, kterého využívají všichni dotázaní respondenti. Další hodně využívanou zaměstnaneckou výhodou je mobilní telefon (98 %) a příspěvek na penzijní připojištění. Dovolenu v délce 5 týdnů využívá 90 % těchto dotázaných pracovníků. THP i manažeři dále používají při práci služební notebook (90 %) a téměř většina z nich (90 %) dále skutečně využije stravenky. Stravenky jsou zaměstnancům hrazeny v plné výši (nominální hodnota jedné stravenky je 70 Kč). Příspěvek na životní pojištění je těmito pracovníky využit z 80 % a možnost dalšího vzdělávání ze 71 %. Méně oblíbenými benefity jsou doprava do zaměstnání zdarma (54%) a naturálie (44 %). THP a manažeři nejméně využívají příspěvku na kulturu (29 %) a možnosti zapůjčení si strojů a nářadí (20 %).

Naopak mezi dělníky jsou jednoznačně nejvíce využívaným benefitem stravenky (100%), které jsou dělníkům hrazené v plné výši, čehož si bezpochyby cení. Dovolenu v délce 5 týdnů využívají skoro všichni dotázaní dělníci (96 %). Doprava do zaměstnání zdarma (94 %) je z pohledu dělníků jednou z největších výhod, které jsou jim nabídnuty. Společnost pro své zaměstnance zařídila autobusové svozy, které jezdí 3 trasy a pro každou směnu jsou zajištěny zvlášť. Ne každý pracovník má možnost do práce dojíždět autem nebo využívat linkové autobusy, které ani nejezdí přímo k areálu společnosti, ale jen do přilehlé vesnice. Možnosti odnést si každý měsíc naturálie (krabice snacků) využívá 89 % dělníků. Příspěvku na penzijní připojištění využívá více jak polovina z nich (54 %), kdežto příspěvek na životní pojištění je využit jen ze 36 %. Stroje a nářadí si půjčuje 34 % dělníků a zájem o další vzdělávání má jen 14 % dělníků.

Příspěvku na kulturu nevyužívají žádný z dotázaných dělníků, přičemž rozhovory ukazují na nedostatečnou informovanost dělníků o tomto benefitu. Služební automobil, notebooku ani mobilu dělníkům nabízen není.

Z pohledu vedení společnosti je velmi důležité, aby nabízené zaměstnanecké výhody byly opravdu využívány, protože prostřednictvím nich se společnost snaží stimulovat pracovníky k lepším pracovním výkonům, zkvalitňovat jejich život a zvyšovat rovněž jejich celkovou spokojenost.

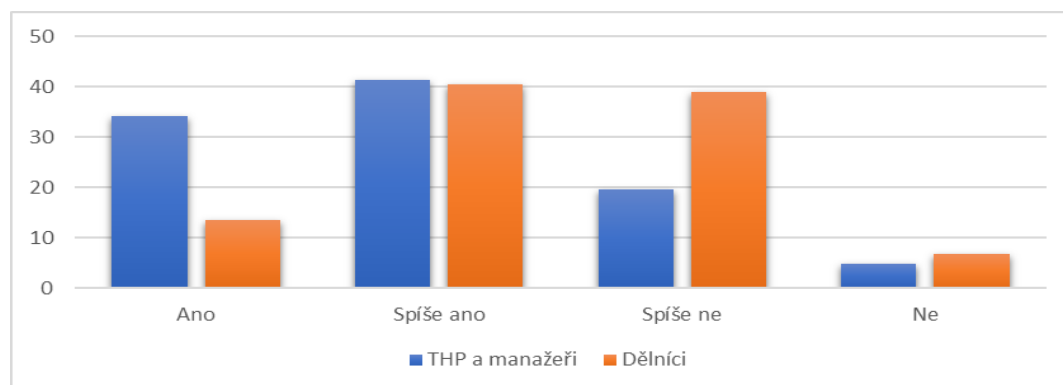
### Otázka č. 10: Považujete nabídku zaměstnaneckých benefitů za dostatečnou?

Tabulka 13: Dostačující zaměstnanecké benefity

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano	14	34	18	14
Spíše ano	17	41	54	41
Spíše ne	8	20	52	39
Ne	2	5	9	6
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 10: Dostačující zaměstnanecké benefity (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

THP a manažeři se domnívají, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou zcela dostačující ze 34 %, za spíše dostačující je považuje 41 % z nich. S nabídkou poskytovaných benefitů je spíše nespokojeno 20 % a zcela nespokojeno jich je 7 %. Tito pracovníci by uvítali možnost využívat služební automobil i mobil k soukromým účelům, více možností v oblasti vzdělávání, především širší nabídka jazykových kurzů (výuka ruského jazyka) a kurzů v oblasti vedení lidí, flexibilnější pracovní dobu či možnost pracovat z domova tzv. home office. Dále by pracovní v kategorii THP a manažeři



nejvíce ocenily benefit v podobě 13. platu, který jim v současné době nabízen není a možnost dnů zdravotního volna, tzv. sick day.

Respondenti pracující jako dělníci jsou přesvědčeni o tom, že nabízené zaměstnanecké výhody jsou zcela dostačující ze 14 % a spíše dostačující ze 41 %. Naopak 39 % z nich vidí nabídku benefitů spíše jako nedostačující a 6 % dělníků ji považuje za nedostačující. Z rozhovorů s dělníky však vyplynulo, že nemají dostatečné povědomí o nabízených benefitech. Naprostá většina (91 %) dělníků nevěděla, že mohou čerpat příspěvek kulturu. Nespokojení pracovníci by uvítali další zaměstnanecké výhody, například ochucené nápoje na pracovišti zdarma (v současné době mají k dispozici barely s pitnou vodou), možnost stravování se na pracovišti – teplé obědy, popřípadě kantýnu, jednorázové odměny, zvýhodněné zaměstnanecké půjčky, závodní lékařskou péči. Nicméně nejvíce by pracovníci dělnických profesích ocenili benefit v podobě 13. platu a osobní ohodnocení.

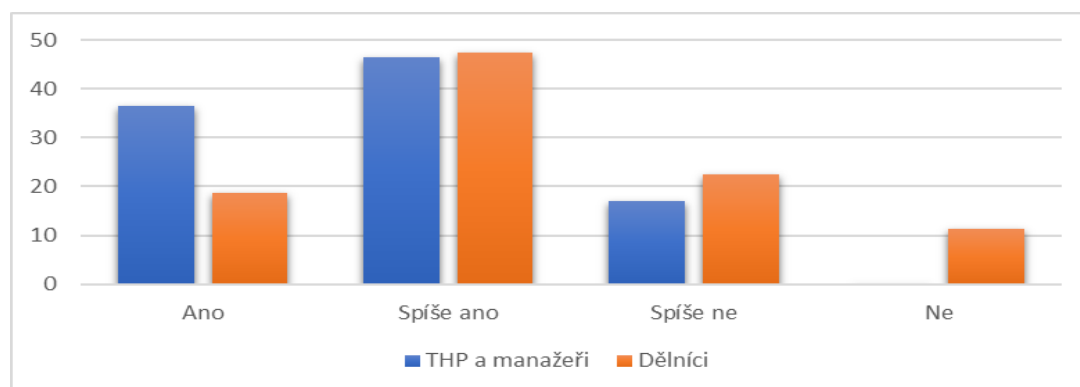
#### Otázka č. 11: Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

Tabulka 14: Spokojenost se vztahy na pracovišti

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano	15	37	25	19
Spíše ano	19	46	63	47
Spíše ne	7	17	30	23
Ne	0	0	15	11
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 11: Spokojenost se vztahy na pracovišti (%)



Zdroj: Vlastní šetření

## Výsledky a diskuze:

Dobré pracovní vztahy ve společnosti má 37 % respondentů pracujících jako THP a manažeři, kteří jsou se svým pracovním kolektivem spokojeni. Spíše spokojeno je 46 % a spíše nespokojeno je 17 % dotázaných. Nikdo z oslovených THP a manažerů nepovažuje pracovní vztahy za nepřátelské.

Uvolněné pracovní prostředí s přátelskými vztahy zcela vnímá 19 % dělníků a spíše vnímá 47 %. Spíše nespokojeno je 23 % z nich a zcela nespokojeno je 11 %. Spokojení pracovníci se velmi často účastní i setkání mimo pracoviště, velmi oblíbené jsou neformální posezení spojená například s bowlingem, různé oslavy a výročí. Naproti tomu nespokojeni se vztahy jsou zejména často nově přijatí pracovníci, kteří zatím nezapadli do pracovního kolektivu anebo se o to vůbec nesnaží. Někteří dělníci jsou toho názoru, že nemají potřebu se s někým v práci kamarádit, odvedou potřebnou práci a jdou domů.

Ke zlepšení a upevnění dobrých pracovních vztahů napomáhají mimopracovní akce pořádané společností. V posledních letech jsou velmi oblíbené teambuildingové aktivity – bowlingy, sjíždění řeky, motokáry a různé výlety po Česku. O přátelské atmosféře na pracovišti vypovídá i to, že si většina pracovníků mezi sebou tyká. Tykáním se stávají vztahy přátelštějšími, podporují týmovost a uvolňují pracovní atmosféru.

Podniková kultura hraje velkou roli při motivaci a stimulaci pracovníků. Výsledky šetření ukázaly, že téměř 3/4 všech pracovníků má pocit, že pracují v přátelském kolektivu. Vzhledem k tomu, že společnost patří mezi větší firmy, která zaměstnává kolem 319 pracovníků, tak jsou uvnitř mezi jednotlivými odděleními a pracovními útvary tvořeny různé pracovní kolektivy. Pracovní vztahy z velké části přispívají ke zlepšení pracovní spokojenosti. Ve špatném kolektivu se pracuje hůře a většina pracovníka po čase odchází jinam.

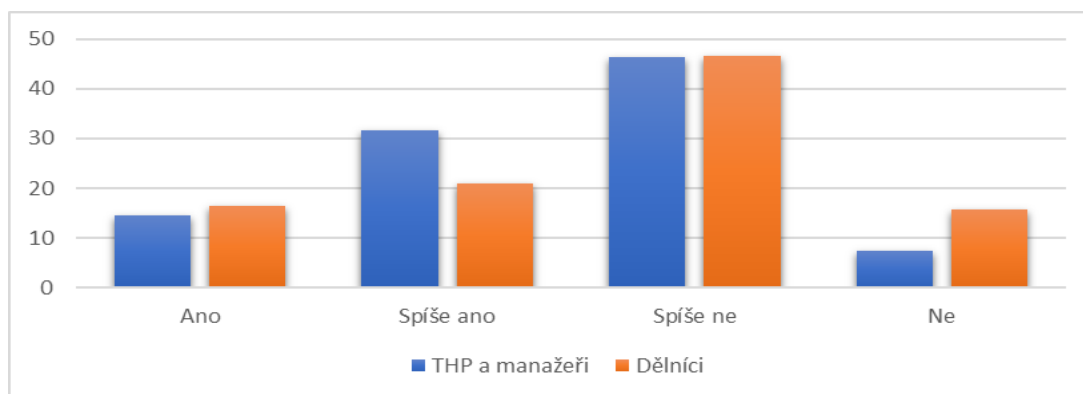
### Otázka č. 12: Cítíte se být v práci pod tlakem, cítíte stres?

Tabulka 15: Stresová práce

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano	6	15	22	17
Spíše ano	13	32	28	21
Spíše ne	19	46	62	47
Ne	3	7	21	15
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 12: Stresová práce (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Práci pod tlakem spojenou se stresem zcela pocítuje (15 %) a spíše pocítuje (32 %) THP a manažerů. Naopak se stresem se spíše nepotýká necelá polovina z nich (46 %) a zbylá část těchto dotázaných pracovníků (7 %) stres nevnímá vůbec. Jeden z manažerů řekl, že na něho stres v menší míře působí pozitivně, „vyburcuje“ ho k lepším výkonům.

Výše uvedená data ukazují, že pracovníci na pozici dělníka jsou stresovým situacím vystavováni méně. Stres při práci zcela nevnímá 15 % dělníků a spíše ho nevnímá 37 % dělníků. Zbylých 21 % dělníků je toho názoru, že stres do značné míry spíše pocítují. Se stresem se rozhodně potýká jen 17 % dělníků. Jedná se především o nově přijaté pracovníky, pro které je stresující práce u výrobní linky. Tito pracovníci mají strach, že se práci nenaučí dělat dobře a především rychle (např. práce na baličce). Nejčastěji je toto psychické přetížení způsobeno tím, že produktivita těchto pracovníků není tak vysoká jako u jiných pracovníků. Někdy stres může působit i motivačně, avšak podle názorů dělníků je tomu tak velmi málo. Spíše má za následek zhoršení jejich pracovních výkonů.

Vysoká zodpovědnost manažerů i THP nejen za sebe, ale i za výkony svých podřízených a psychicky náročné úkoly vedou velmi často ke stresu. Ten pak může negativně ovlivnit nejen efektivitu jejich práce, ale může se i negativně projevit na jejich zdraví. Proto by se společnosti měla zabývat odstraňováním stresových situací a hledat vhodné metody, které budou zamezovat jejich vzniku. Tato preventivní opatření mohou zamezit nízké výkonnosti či ztrátě motivace u svých zaměstnanců, chybným rozhodnutím a v neposlední řadě duševním a fyzickým onemocněním.

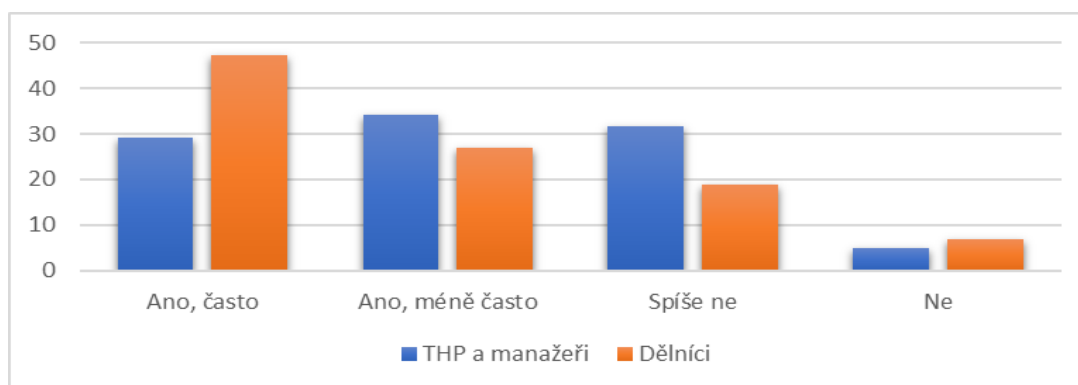
### Otázka č.13: Účastníte se mimopracovních setkání pořádaných společností?

Tabulka 16: Účast na mimopracovních setkání

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano	12	29	63	47
Spíše ano	14	34	36	27
Spíše ne	13	32	25	19
Ne	2	5	9	7
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 13: Účast na mimopracovních setkání (%)



Zdroj: Vlastní šetření

#### Výsledky a diskuze:

Mimopracovní setkání a různé firemní akce pořádané společností jsou mezi zaměstnanci poměrně oblíbené. Jak ukazuje graf č. 13, z THP a manažerů se jich pravidelně účastní 29 % a méně pravidelně 34 %. Menší zájem o tyto sešlosti má 32 % z nich a pouze 5 % respondentů tyto setkávání nevyhledává vůbec. K neúčasti se pracovníci vyjádřili následovně: „Naše práce je někdy tak časově náročná, že nemám ani dostatek volného času pro sebe ani pro rodinu. Proto se setkání mimo pracoviště účastníme jen velmi málo. Avšak pokud nám to čas dovolí, rádi přijdeme.“

U dělníků jsou firemní akce a setkání mimo pracoviště také velice oblíbené, téměř  $\frac{3}{4}$  těchto pracovníků se setkání účastní, ať už pravidelně (47%) nebo spíše často (27 %). Mimopracovní sešlosti nejsou příliš populární pro 19 % dělníků. Naprostý nezájem o posílení pracovních vztahů má 7 % z dotázaných dělníků. Při rozhovorech někteří dělníci zmínili několik důvodů, proč se mimopracovních setkání nechtějí nebo nemohou zúčastnit. Nejčastější důvody neúčasti jsou:

- Nemožnost dostavit se na místo setkání kvůli nedostatečným dopravním spojmům nebo z důvodu toho, že pracovník nedisponuje vlastním automobilem.
- Nemožnost zajistit si hlídání pro děti.
- Špatná informovanost o konání společenských akcí;
- Nezájem o tyto akce a nudný program;
- Špatné vztahy s některými spolupracovníky;
- Vyšší věk pracovníků – pro starší pracovníky jsou večerní setkání náročnější.

Společenské sešlosti konané mimo pracovní dobu pomáhají vytvářet příjemnou atmosféru, ve které se pracovníci mohou uvolnit a osvobodit od každodenních pracovních starostí, a především upevnit svoje pracovní vztahy. Mimo jiné působí tyto sešlosti jako významný a silný faktor, jež zvyšuje jejich pracovní spokojenost v zaměstnání.

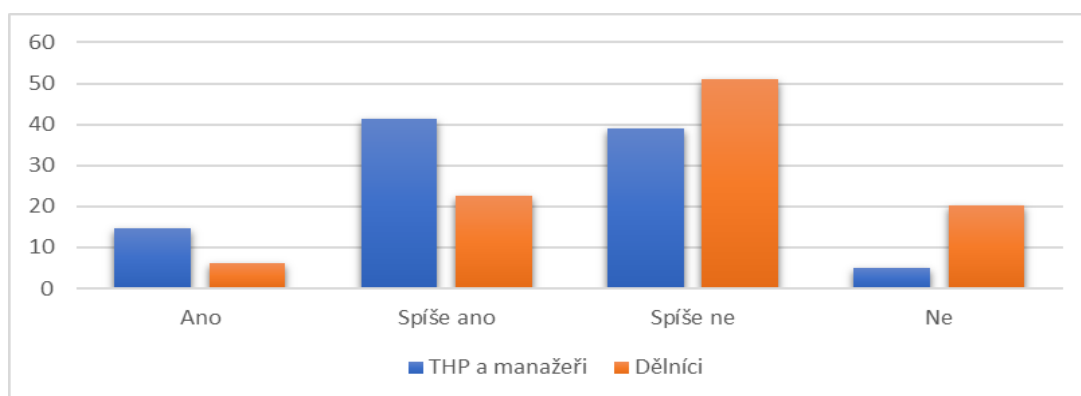
#### Otázka č. 14: Jste od svého nadřízeného dostatečně chválen/a?

Tabulka 17: Používání pochvaly nadřízeným

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano	6	15	8	6
Spíše ano	17	41	30	23
Spíše ne	16	39	68	51
Ne	2	5	27	20
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 14: Požívání pochvaly nadřízeným (%)



Zdroj: Vlastní šetření

#### Výsledky a diskuze:

Výsledky šetření poukazují na to, že 15 % THP a manažerů je s udělováním pochvaly zcela spokojena a necelá polovina (41 %) jich je spíše spokojena. Mají pocit, že jsou

za svou práci dostatečně chváleni. Zbýlých 39 % těchto pracovníků spíše nemá dostatečný pocit náležitého uznání ani pochvaly ze strany svého nadřízeného. Nespokojeni jsou 2 THP, kteří pochvalují a uznání vidí jako zcela nedostatečnou.

Mezi dělníky převládá pocit nedostatečné pochvaly, a to téměř ze 3/4. Pochvalu a uznání od svého nadřízené dělníci spíše postrádají z 51 % a úplně postrádají z 20 %. Pouze 6 % dělníků má pocit zcela dostatečné pochvaly a 26 % ho má jenom spíše. Pro většinu pracovníků by byla vyjádřená pochvala od nařízeného silným motivačním prostředkem. Sami pracovníci přiznali, že udělená pochvala za dobře odvedenou práci někdy udělá více než přidaná pětistovka.

Z provedeného průzkumu je tak vidět, že společnost nevěnuje potřebnou pozornost udělování pochval dělníkům. Vedoucí pracovníci jsou ve své práci zahlceni velkým množstvím problémů svých podřízených a potažmo problémy celé společnosti. Celou svou energii vynakládají na tyto záležitosti a potom zapomínají oceňovat kvalitní práci svých podřízených. Podle mého názoru je to určitě chyba, protože pracovníci mají pocit nedostatečného ocenění a nejsou ani dostatečně motivováni k lepším výkonům. Absence pochvaly má za následek zhoršení pracovní spokojenosti i pocitu nedostatečné motivace.

Předpokladem pro dobře odvedenou práci je i dostačená pochvala a uznání ze strany nadřízeného. Je to přirozená (vnitřní) motivace nejen pro pracovníky, ale rovněž pro efektivní pracovní proces společnosti. Vedoucí pracovníci by měli umět dostatečně ocenit kvalitní práci svých podřízených. Pocit uznání a projevená pochvala podněcuje k lepším výkonům a tím posiluje sebedůvěru a zvyšuje spokojenost pracovníků

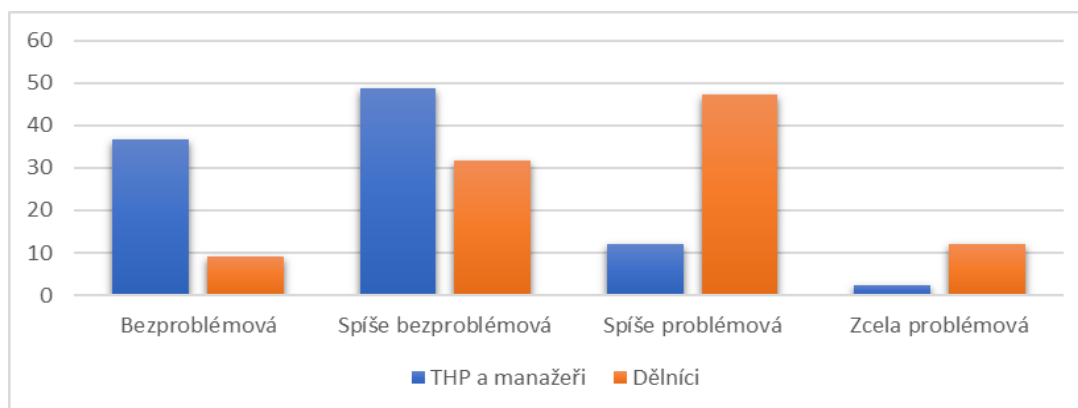
### **Otázka č. 15: Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a nadřízeným?**

Tabulka 18: Komunikace s nadřízeným

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Bezproblémová	15	37	12	9
Spíše bezproblémová	20	49	42	32
Spíše problémová	5	12	63	47
Problémová	1	2	16	12
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 15: Hodnocení komunikace s nadřízeným (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Z výše uvedeného grafu tedy vyplývá, že dotázaní v kategorii THP a manažeři jsou se způsobem komunikace spokojeni. Komunikace s nadřízeným hodnotí jako bezproblémovou (37 %) a spíše bezproblémovou (49 %). Dalších 12 % dotázaných respondentů mezi THP a manažery označilo komunikaci za spíše problémovou a pouhých 2 % za zcela problémovou. Důležité je upozornit na nespokojené THP a manažery, jež spatřují v komunikaci určité problémy a uskutečnit potřebné kroky vedoucí ke zlepšení této situace.

Nadpoloviční většina dělníků shledává závažné obtíže při komunikaci s nadřízeným. Zpětná vazba se dělníkům rozhodně nedostává z 12 % a spíše nedostává ze 49 %. Se způsobem komunikace je zcela spokojeno jen 9 % dělníků a 32 % je spokojeno jenom spíše. Vedení společnosti by mělo v tomto případě nalézt důvody, jež tyto pracovníky vedly k jejich nespokojenosti. Bezkonfliktní komunikace se zaměstnavatelem představuje jeden z dalších faktorů pracovní spokojenosti.

Zpětná vazba je podstatnou součástí výkonu práce každého zaměstnance, protože pokud pracovník vykonává určitou činnost, o které neví, jestli je prováděna správným způsobem a zda přináší optimální výsledek, může to jeho pracovní nasazení výrazně negativně ovlivnit (snížení motivace). Nadřízení pracovníci by se měli snažit zlepšit proces poskytování zpětné vazby tak, aby ji získával každý podřízený zaměstnanec. Vhodně zvolený způsob komunikace je může motivovat k lepším pracovním výkonům.

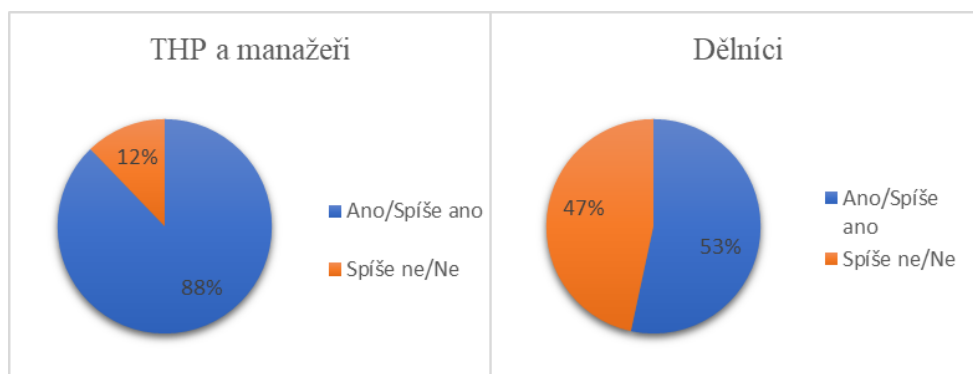
## Otázka č. 16: Jste dostatečně informován/a o věcech potřebných pro výkon práce?

Tabulka 19: Dostatek informací potřebných pro výkon práce

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano/Spíše ano	36	88	71	53
Spíše ne/Ne	5	12	62	47
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 16: Dostatek informací potřebných pro výkon práce (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Více než  $\frac{3}{4}$  THP a manažerů je přesvědčena o tom, že má a spíše má dostatek informací potřebných pro výkon své práce a zbylých 12 % nesouhlasí. Získaná data ukazují na dobře fungující proces komunikace ve všech směrech. THP a manažeři nespatřují v komunikaci s nadřízenými žádné zásadní problémy.

Dostatečné množství informací ke své pracovní činnosti zcela a spíše postrádá 53 % dělníků. Pracovní úkoly jsou jim zadávány spíše nesrozumitelně. Je nezbytné, aby tito pracovníci měli všechny informace k dispozici včas a v srozumitelné podobě. Dělníci se pak budou více soustředit na přidělený úkol, a tak poroste i jejich vnitřní motivace. Tento fakt může být zapříčiněn i špatnou komunikací mezi podřízenými a nadřízenými, jak bylo zjištěno v otázce č. 15. Dostatek informací pro výkon povolání má necelá polovina (47 %) dělníků. Tito dělníci nemají problém s přidělovanými úkoly ani s komunikací s nadřízeným. Pokud něčemu nerozumí, požádají svého vedoucího o více informací k danému problému a ten jim řekne vše potřebné, popřípadě jim to názorně ukáže.



Dostatečná informovanost souvisí s bezproblémovou komunikací, která má za následek snižování škod ve výrobě i jiných oddělení společnosti. Na základě dostatečného množství potřebných informací a znalostí může společnost získat konkurenční výhodu, jež ji posune směrem ke znalostní ekonomice.

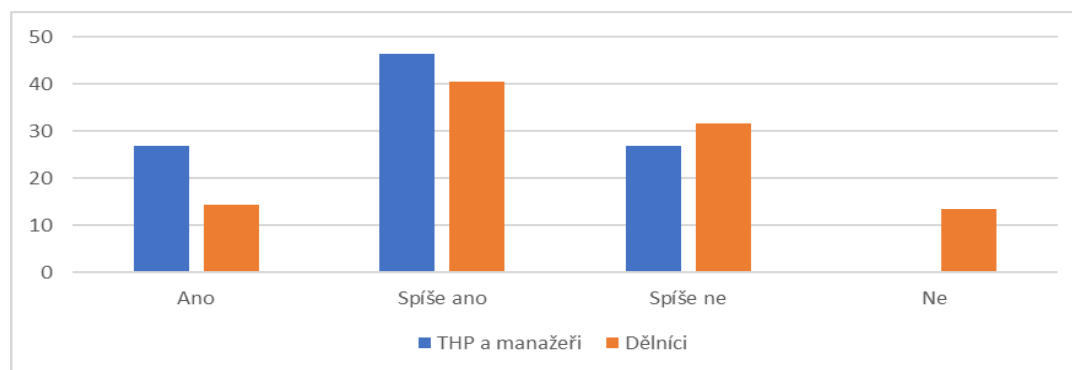
### Otázka č. 17: Vyhovuje Vám způsob řízení a vedení organizace?

Tabulka 20: Spokojenost se způsobem řízení a vedení

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano	11	27	19	14
Spíše ano	19	46	54	41
Spíše ne	11	27	42	32
Ne	0	0	18	13
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 17: Spokojenost se způsobem řízení a vedení (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Se způsobem řízení a vedení společnosti jsou THP a manažeři zcela (27 %) a spíše (46 %) spokojeni. Naopak spíše nespokojeno 27 % pracovníků a nikdo z respondentů není zcela nespokojen. Ze získaných dat z rozhovorů se ukázalo, že nespokojeni jsou zpravidla administrativní pracovníci a účetní.

Zjištěné výsledky u dělníků opět ukázaly na převažující spokojenost se způsobem, jakým je společnost řízena a vedena, zcela spokojeno je 14 % a spíše spokojeno je 41 %. Dle názorů dělníků je systém řízení a vedení společnosti o dost lepší, než jak tomu bylo v minulých letech. S dosavadním způsobem řízení a vedení organizace je spíše nespokojeno 32 % dělníků a zbytek je zcela nespokojen (13 %). V případě dělníků má na starosti řízení jejich pracovních činností koordinátor výroby, který je podřízen

mistrovi výroby a ten je dále podřízen vedoucímu výrobního oddělení. Nejčastěji si dělníci stěžují na neochotu některých koordinátorů, kteří se k nim chovají neochotně a povýšeně (někdy až arogantně). V případě vážného problému si dělníci chodí stěžovat rovnou k mistrovi, neboť ten je ochotnější, vstřícnější a stížnosti se snaží vyřešit okamžitě, a ne je odkládat na později.

Přestože je většina pracovníků s touto oblastí spokojena, bylo by dobré, aby společnost věnovala pozornost nespokojeným pracovníkům. Vedoucí pracovníci by se měli snažit identifikovat důvody, jež vedou k nespokojenosti těchto pracovníků. Zjištěné nedostatky by poté objasnili vedení společnosti pomocí zpětné vazby.

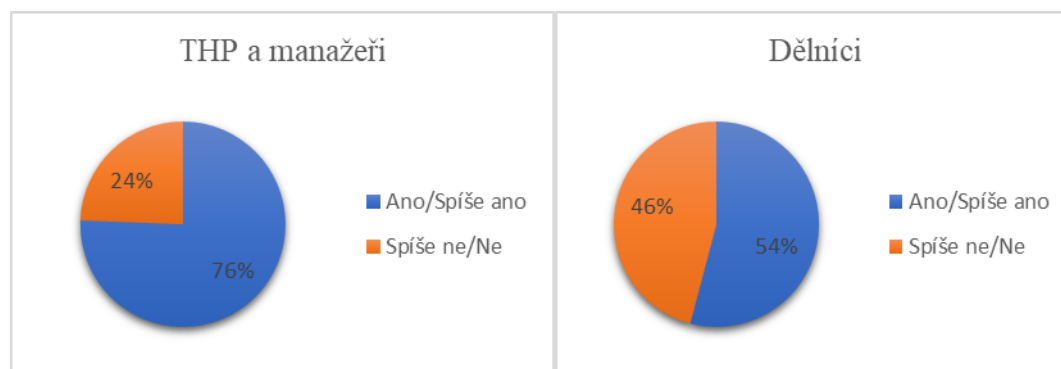
### Otázka č. 18: Cítíte se být dostatečně motivován/a ze strany svého nadřízeného?

Tabulka 21: Motivace ze strany nadřízeného

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano/Spíše ano	31	76	72	54
Spíše ne/Ne	10	24	61	46
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 18: Motivace ze strany nadřízeného (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Dostatek motivace ze strany svého nadřízeného pociťuje 76 % THP a manažerů, kteří jsou v této oblasti spokojeni a spíše spokojeni. Jejich nadřízený je umí dostatečně a vhodně motivovat. Jako spíše nedostatečnou a zcela nedostatečnou ji hodnotí 24 % THP a manažerů.

Respondenti pracující na pozici dělníka z více jak poloviny (54 %) považují motivaci od svého nařízeného za spíše nedostačující a zcela nedostačující. K pracovním výsledkům

je motivována a spíše motivována téměř polovina (46 %) oslovených dělníků. Koordinátoři výroby by se měli více zajímat o své podřízené a vyjadřovat více pochvalu za dobře odvedenou práci dělníků, protože ti pak mají pocit, že jejich práce není vidět.

Ačkoliv nyní převažuje ve společnosti skupina spokojených pracovníků (THP, manažerů i dělníků), existují zde i pracovníci, kteří toto uspokojení nepocítují. Těmto pracovníkům by mělo vedení organizace věnovat zvýšenou pozornost, neboť budou-li tuto nespokojenost pocítovat i nadále, může u nich dojít k poklesu produktivity práce. V horším případě se u nich může postupem času vytratit dosavadní pocit sounáležitosti a nepostradatelnosti pro podnik, který už se jen obtížně získává zpět. Popřípadě se mohou rozhodnout odejít ze společnosti a najít si jiné zaměstnání, ve kterém o ně bude náležitě pečováno. Tudíž by měla být problematika motivace a stimulace chápána jako jedna z nejvýznamnějších nástrojů moderního řízení, prostřednictvím něhož lze ovlivňovat chování i ochotu jednotlivých pracovníků ve směru plnění stanovených cílů podniku. Pro stálé zvyšování spokojenosti svých zaměstnanců je nezbytné, aby vedení společnosti dále pracovalo na zlepšování a vývoji motivačních programů, který bude zaměřen na individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců.

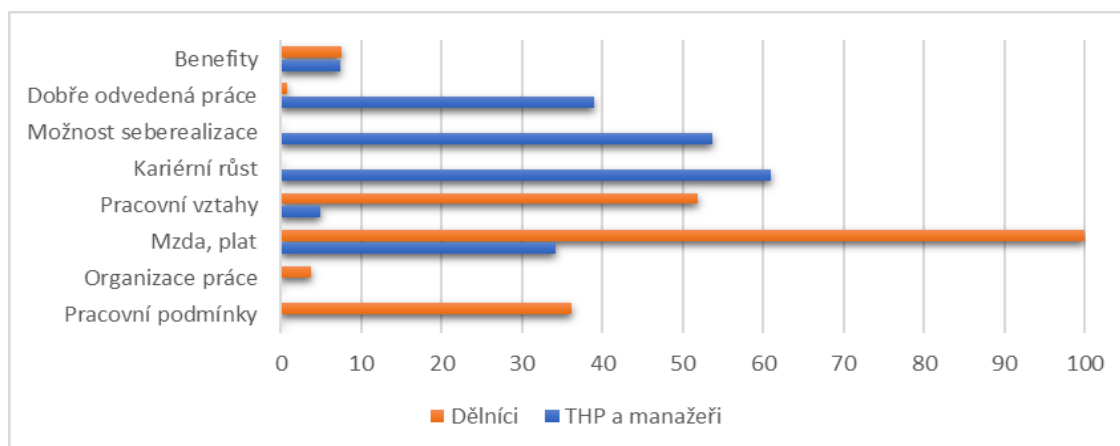
#### **Otázka č. 19: Které 2 faktory Vás nejvíce podněcují k pracovnímu výkonu?**

Tabulka 22: Významnost stimulačních faktorů

Faktory	THP a manažeri		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Pracovní podmínky	0	0	48	36
Organizace práce	0	0	5	4
Mzda, plat	14	34	133	100
Pracovní vztahy	2	5	69	52
Kariérní růst	25	61	0	0
Možnost seberealizace	22	54	0	0
Dobře odvedená práce	16	39	1	1
Benefity	3	7	10	8

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 19: Významnost motivačních a stimulačních faktorů (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že nejsilnějším podněcujícím faktorem u THP a manažerů je kariérní růst (64%). Druhým nejsilnějším motivačním podnětem je možnost seberealizace (54 %). Značný vliv na výkon pracovníků má i dobře odvedená práce, která stimuluje 34 % pracovníků a hraje významnou roli v procesu seberealizace. Poskytovaná mzda jako stimulační prostředek se umístila až na 4. místě. Tento fakt lze přisuzovat tomu, že THP a manažeři jsou se systémem odměňování spokojeni (viz otázka č. 8) a tudíž pro ně mzda není tím nejsilnějším stimulačním faktorem. Své základní potřeby dle Maslowovy pyramidy potřeb (jistota práce, pracovní prostředí a pracovní vztahy) mají naplněny, tudíž jsou pro ně motivující vyšší potřeby, zejména potřeba kariérního růstu, odpovědnost za vykonanou práci a možnost seberealizovat se.

Pro respondenty mezi dělníky má nejvýznamnější stimulační hodnotu bezpochyby poskytovaná mzda (100%). Tento fakt potvrzují i mnohá teoretická východiska publikujících autorů včetně samotného vedení této společnosti, které je s tím srozuměno. V období četnějších zakázek, kdy je zapotřebí zvýšit pracovní výkon veškerých pracovníků ve výrobě, společnost využívá finanční odměnu jako prvořadý nástroj k vyvolání vyššího pracovního nasazení. Dále jsou silným stimulačním faktorem dobré pracovní vztahy (52 %) a pracovní podmínky (36 %). Pro dělníky je rovněž důležitá potřeba jistoty práce, která je základním předpokladem toho, aby je mohli motivovat výše zmíněné faktory. Opět je zde potvrzen teoretický předpoklad Maslowovy pyramidy potřeb. Z předchozích otázek č. 6 a 8 vyplynulo, že převažující většinu dělníků nemá zcela uspokojenou potřebu finanční odměny a vhodného pracovního prostředí. Je tedy logické, že tito pracovníci nemohou být motivováni vidinou kariérního růstu či možností

seberealizace, neboť nemají uspokojené potřeby nižší – výše poskytované mzdy a pracovní prostředí (viz obr. 5 – Maslowa pyramida potřeb).

Z hlediska oblasti motivace a stimulace je pro vedení této společnosti důležitá především ta skutečnost, že u vedoucích pracovníků vzrostl význam možnosti seberealizace a kariérního růstu. V tomto případě se společnosti otevírá nový prostor pro poskytování vhodných stimulů, které budou pracovníky motivovat k vyšším výkonům, podpoří jejich další rozvoj, jenž přispěje k tvorbě nových znalostí za současného využití lidského potenciálu. Lidský potenciál je důležitým prvkem znalostní společnosti.

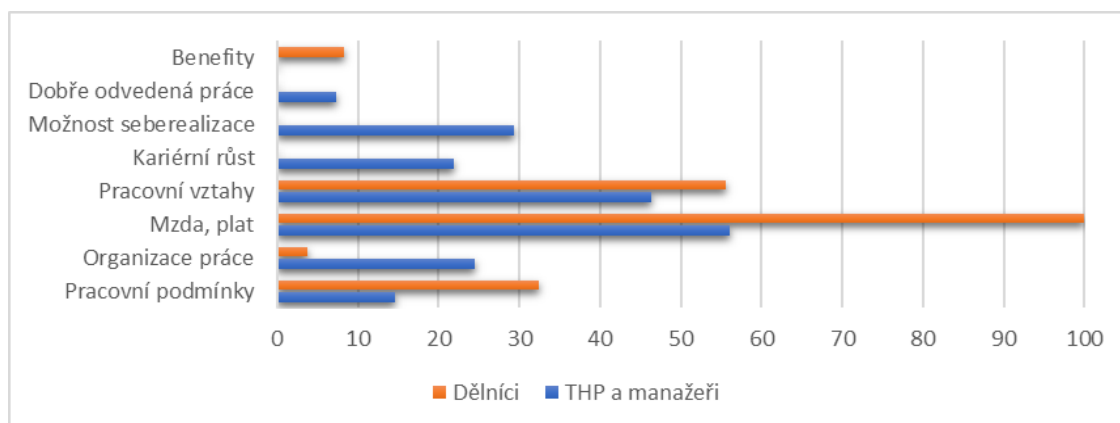
### Otázka č. 20: Které 2 faktory nejvíce ovlivňují Vaši pracovní spokojenost?

Tabulka 23: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Faktory	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Pracovní podmínky	6	15	43	32
Organizace práce	10	24	5	4
Mzda, plat	23	56	133	100
Pracovní vztahy	19	46	74	56
Kariérní růst	9	22	0	0
Možnost seberealizace	12	29	0	0
Dobře odvedená práce	3	7	0	0
Benefity	0	0	11	8

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 20: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

V oblasti pracovní spokojenosti je pro THP a manažery nejvíce důležitá mzda, ovlivňuje 53 % z nich. Stejně je na tom faktor pracovních vztahů, který kladně působí na spokojenost THP a manažerů ze 46 %. Aby tito pracovníci mohli podávat kvalitní výsledky, musí pracovat v příjemném pracovním prostředí, kde nejsou napjaté vztahy a zaměstnanci spolu bezproblémově spolupracují. K jejich spokojenosti dále přispívá i možnost seberealizace (29 %), dobře organizovaná práce (24 %) a možnost kariérně růst (22 %).

Pro spokojenost dělníků je mzda důležitá ze 100 % a pracovní vztahy z 56 %. Přátelská atmosféra na pracovišti je nezbytná pro zajištění bezchybného výkonu jejich práce. Pokud jde o poskytovanou mzdu, je pro všechny dělníky nepostradatelným faktorem. Téměř všichni dotázaní dělníci jsou téhož názoru – práci by ve většině případů vykonávali i kdyby vztahy na pracovišti byly horší, ale v případě snížení mzdy by okamžitě hledali jinou práci. Především pro ženy samoživitelky, pro které je to hlavní příjem obživy. Pracovní prostředí působí na 34 % z dotázaných dělníků, poskytované benefity na 7 % a organizace práce na pouhých 4 %.

Vedení společnosti by se mělo zaměřit na ty faktory, které snižující spokojenost pracovníků a snažit se je odstranit. Na základně provedené průzkumu je zřejmé, že pokud chce společnost zvýšit spokojenost dělníků, musí uskutečnit potřebná opatření v oblasti motivace a stimulace (např. vyšší finanční odměna, zavedení osobního ohodnocení a lepší pracovní prostředí), jež povedou ke zvýšení pracovní spokojenosti.

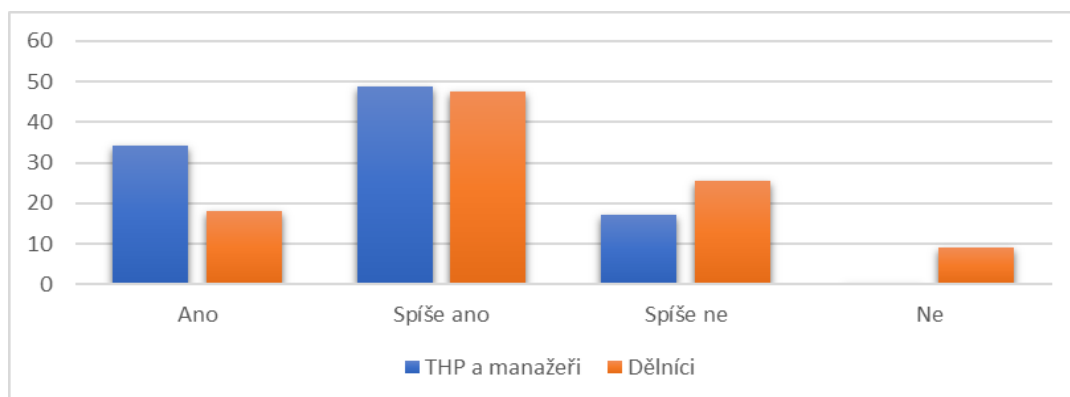
### Otázka č. 21: Využíváte své znalosti a dovednosti při výkonu práce?

Tabulka 24: Využití znalostí a dovedností při práci

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano	14	34	24	18
Spíše ano	20	49	63	47
Spíše ne	7	17	34	26
Ne	0	0	12	9
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 21: Využití znalostí a dovedností při práci (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Ve společnosti mají více jak  $\frac{3}{4}$  THP a manažerů možnosti využívat své znalosti a dovednosti při výkonu práce. Ztotožňují s názorem, že rozhodně (34 %) využívají své znalosti a dovednosti při práci. Příležitost využívat své schopnosti a dovednosti má spíše 49 % z nich. Naopak příležitosti k využití svých znalostí spíše nemá 17 % těchto pracovníků. Nikdo z oslovených THP a manažerů není toho názoru, že by příležitost neměl. Pokud sami chtějí, tak se vždy najdou příležitosti pro využití jejich schopností.

Dělníci zcela využívají své dovednosti a znalosti při práci pouze z 18 % a spíše ze 47 %. Naproti tomu 26 % z nich uvedlo, že spíše tuto možnost nemají a zbylá část (9 %) se přiklání k variantě odpovědi „ne“. Jejich znalosti ani dovednosti nejsou při práci využity vůbec.

S touto otázkou bezpochyby souvisí i otázka č. 3 zaměřená na oblast dosažené vzdělání respondentů. Mezi THP a manažeři převládá vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání, tudíž jsou jejich znalosti a dovednosti chápány spíše v intelektuálním směru. Získané znalosti na základě dlouholetého studia nyní náležitě využívají v praxi. V případě dělníků charakter jejich práce vyžaduje spíše schopnosti, které kladou důraz na technickou odbornost a manuální zručnost. Pracovníci dělnických profesí mají své studium nejčastěji zakončené maturitou (42 %) a výučním listem (37 %). Nemají ani potřebnou motivaci se dále vzdělávat, neboť jim jejich dosavadní vzdělání pro výkon práce stačí.

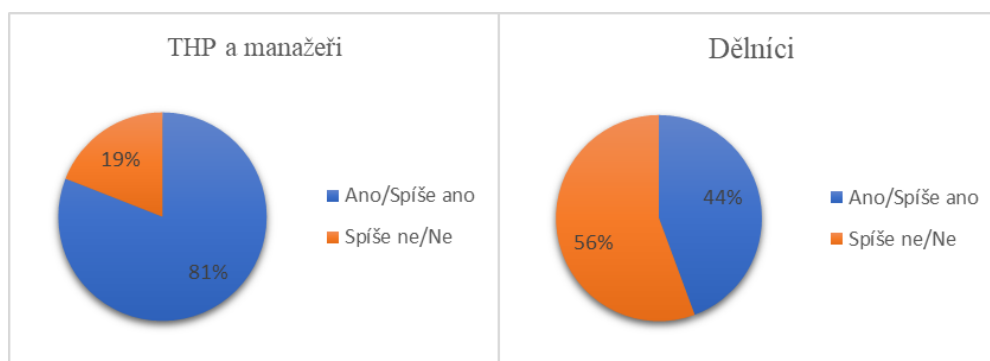
**Otázka č. 22: Máte určitou možnost podílet se na rozhodování společnosti, popř. pracovního úseku?**

Tabulka 25: Možnost podílet se na rozhodování

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano/Spíše ano	33	81	59	44
Spíše ne/Ne	8	19	74	56
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 22: Možnost podílet se na rozhodování (%)



Zdroj: Vlastní šetření

**Výsledky a diskuze:**

U THP a manažerů výsledky výzkumu ukazují, že možnost podílet se na rozhodování společnosti, popř. pracovního úseku má a spíše má 81 % z nich. Tuto možnost spíše ne a rozhodně ne má zbylých 19 % THP a manažerů. Výsledky ukazují na spokojenost více jak  $\frac{3}{4}$  THP a manažerů s možností participace v procesech dosahování cílů společnosti.

Naopak mezi dělníky převládá pocit toho, že spíše nemají a rozhodně nemají (56 %) možnost zapojit se do procesu rozhodování ve společnosti. Z velké části jsou tyto výsledky dány charakterem výrobní činnosti, která je limitována výrobním plánem. Zbylá necelá polovina (44 %) z nich však zastává jiný názor. Jsou přesvědčení o tom, že svými názory a připomínkami mohou do určité míry při rozhodování přispět. Názory a připomínkami ze strany zaměstnanců se budu dále více zabývat v další otázce. Více než polovina dělníků naopak tuto možnost považuje za neuspokojivou, ačkoliv menší část z nich vnímá příležitost spolurozhodovat jako dostatečnou. Právě této skupině pracovníků by mělo vedení společnosti dávat více příležitostí k participaci na rozhodování, protože



jen tak budou mít pocit nepostradatelnosti pro společnost. Budou i více motivováni k dosahování lepších pracovních výkonů.

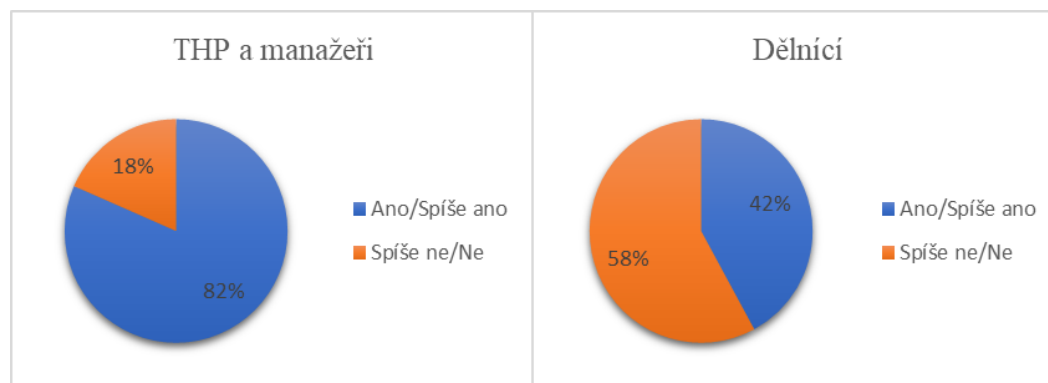
### Otázka č: 23: Jsou Vaše případné připomínky zohledňovány?

Tabulka 26: Zohledňování připomínek nadřízeným

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano/Spíše ano	33	82	56	42
Spíše ne/Ne	8	18	77	58
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 23: Zohledňování připomínek nadřízeným (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Odpovědi pracovníků společnosti na tuto otázku nejsou nějak překvapivé, neboť vyplývají z výše zmíněné otázky č. 22. Většina pracovníků na pozici THP a manažerů je přesvědčena, že se na rozhodování společnosti může podílet. O této skutečnosti vypovídají i výsledky, které se týkají zohledňování připomínek ze strany nadřízeného. Převážná část THP a manažerů (82 %) může s jistotou vyjádřit svůj názor i případné připomínky. Najdou se i tací pracovníci, jež s tímto názorem zcela nesouhlasí. Myslí si, že vedení společnosti příliš nezajímá názor jejich podřízených, a tudíž ho ani nijak nezohledňuje. S tímto se však ztotožňuje pouhých 18 % THP a manažerů.

Dělníky jsou poněkud jiného názoru. Převážná část z nich (58 %) si myslí, že jsou jejich vyjádřené připomínky a názory vedoucím zohledňovány a druhá část (42) dělníků je opačného názoru. V rozhovorech se nespokojení dělníci vyjádřili takto: „Náš názor nikoho nezajímá, náš hlas není slyšet, můžeme s říkat co chceme, ale nikdo nás nevyslyší.“

Naše připomínky na zlepšení pracovního prostředí a výroby jsou spíše smeteny ze stolu, než aby byly vedením zohledněny“.

Společnost by svým zaměstnancům měla ukázat větší podporu a otevřenost při zohledňování jejich návrhů. I zde hraje velkou roli bezproblémová komunikace. Bezpochyby chce mít každý pracovník vstřícného nadřízeného, kterému může sdělit své připomínky.

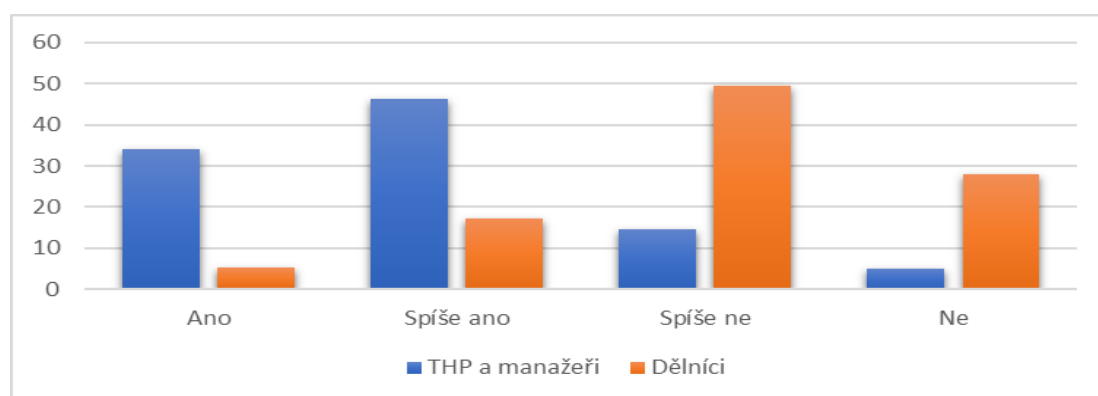
#### Otázka č. 24: Máte možnost kariérního růstu?

Tabulka 27: Kariérní růst

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano	14	34	7	5
Spíše ano	19	46	23	17
Spíše ne	6	15	66	50
Ne	2	5	37	28
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 24: Kariérní růst (%)



Zdroj: Vlastní šetření

#### Výsledky a diskuze:

K lepším pracovním výkonům může přispět také vidina budoucího povýšení, která je spojena se zvýšením finančního ohodnocení i osobní prestiží. Většina dotázaných THP a manažerů si myslí, že jim společnost tuto možnost nabízí, ať už zcela (34 %) nebo jen spíše (46 %). Naopak 15 % z nich se domnívá, že možnost pracovního postupu spíše nemají. Možnost profesně růst nemá zbylých 5 % respondentů.

Příležitost kariérního růstu rozhodně nemá 28 % dělníků, spíše ji nemá 50 %. Pouhých 17 % dotázaných na pozici dělníka se myslí, že možnost kariérního postupu spíše

má a zbylých 5 % ji rozhodně má. Možnost postoupit pracovně výš mají mezi dělníky spíše muži pracující jako operátoři výroby, když budou dostatečně šikovni a pracovití, mohou se postupem času vypracovat na pozici seřizovače výrobních linek. Seřizovač výrobní linky může být povýšen na koordinátora výroby. Avšak kromě zručnosti a odbornosti, musí splňovat podmínku minimálního středoškolského vzdělání. Právě vzdělání je největší kámen úrazu, jak uvádí jeden z dotázaných dělníků. Proto většina těchto lidí raději zůstává na stávající pracovní pozici, než aby si museli dodělat potřebné vzdělání.

Otázku zaměřenou na kariérní růst opět kladněji hodnotili THP a manažeři než dělníci. Nedostatečná možnost profesního růstu může vést až k odchodu zaměstnanců ze společnosti. Lidé působící v podniku delší dobu mohou pociťovat stagnaci, především dělníci, jak ukázalo šetření. Bohužel ne vždy má firma možnost své zaměstnance povýšit (operátoři výroby, operátoři výrobní linky, pomocní dělníci). Přesto je nezbytné znát potřeby svých zaměstnanců a nebát se s nimi o nich hovořit. Pracovníci by si také měli uvědomit, že kariérní růst neznamená nutně jen povýšení, ale může vyjadřovat jakékoliv obohacení pracovní náplně i její změnu, např. rotace pracovníků. Společnost v současné době nastavila systém, jež hodnotí spokojenost a rozvoj jednotlivých zaměstnanců. Probíhá formou dotazníků, ve kterém zaměstnanci vyjadřují své názory, vyjadřují se k nedostatkům a problémům při práci a mnohé další. Tento systém je podle mého názoru srozumitelný všem a umožňuje sladit potřeby pracovníků s potřebami společnosti.

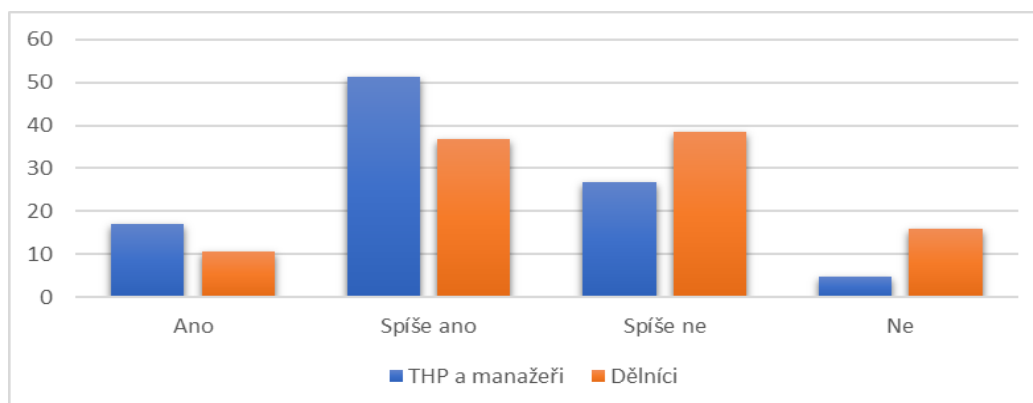
#### **Otázka č. 25: Považujete podporu vzdělávání ve společnosti za dostačující?**

Tabulka 28: Dostatečná podpora vzdělávání

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano	7	17	14	10
Spíše ano	21	51	49	37
Spíše ne	11	27	50	38
Ne	2	5	20	15
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 25: Dostatečná podpora vzdělávání (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Dotazníkové šetření ukázalo, že THP a manažeři vnímají podporu vzdělávání jako rozhodně (17 %) a spíše (51 %) dostačující. Dalších 37 % z nich považuje tuto podporu ze strany společnosti za spíše nedostačující a zcela nedostačující ji považuje 15 %. THP a manažeři absolvují interní (školení bezpečnosti, školení v oblasti výrobního procesu) i externí školení. Externí školení jsou nejčastěji nabízena účetním a technikům. Dále mají možnost jazykového vzdělávání (anglický a německý jazyk), neboť u těchto pracovníků je znalost cizího jazyka vyžadována.

Naopak pro 10 % dělníků je podpora dalšího vzdělávání spíše dostačující a spíše dostačující je pro 37 % z nich. Se systémem vzdělávání je spíše spokojeno 38 % dělníků a rozhodně spokojeno je 5 % dělníků. Nejvyužívanějším druhem vzdělávání jsou mezi dělníky interní školení. Možnosti jazykového vzdělávání (anglický jazyk) nevyužívá žádný z dotázaných dělníků. Interní školení se v případě dělníků týkají zaškolování na více pracovních úkonů, které jsou prováděny na výrobní lince a ti pak mohou ovládat více pracovních úkolů v rámci jednoho pracovního procesu. Nejčastěji se školení týkají bezpečnosti, obsluhy výrobních strojů a zařízení, požární ochrany. Nově přijatý pracovník musí během 3 měsíců absolvovat povinná školení. Náklady na zaškolení nového pracovníka jsou vyčísleny v příloze č. 2.

Při rozhovorech s pracovníky bylo zjištěno, že větší ochotu se dále vzdělávat a prohlubovat si své znalosti i dovednosti mají převážně THP a manažeři. Pro více jak polovinu dělníků je další vzdělávání zbytečné, nemají o něj dostatečný zájem. Naopak zbylá část dělníků je ochotna se dále učit novým věcem, zejména v oblasti výroby. Velkým pozitivem pro společnost je fakt, že dále se vzdělávat chtějí nejenom mladí,

ale i starší pracovníci (ve věku od 25 až do 55 let). Tito pracovníci se nacházejí v produktivním věku (zejména ti ve věku do 45 let), jsou nakloněni novým věcem, změnám, chtějí se ve své práci neustále zlepšovat a zdokonalovat.

Na základě tohoto předpokladu se společnost může posunout směrem ke znalostí ekonomice, tj. může být vybudována „učící se organizace“. Ta podporuje pracovníky se dále vzdělávat a k tvorbě nových znalostí využívá jejich tvůrčí potenciál. V dnešní době i do budoucna budou znalosti nejcennějším prostředkem pro získání konkurenčního postavení podniku. Potřeba dalšího vzdělávání je nutná zejména kvůli neustálému vývoji moderních technologií dopředu. Pracovníci by měli být otevřeni novým informacím a znalostem, jež jsou pro výkon jejich práce nezbytným předpokladem, neboť výrobní zařízení i výrobní procesy postupně zastarávají. Vedení společnosti by se mělo zaměřit rovněž na nespokojené a pracovníky, kteří si myslí že nejsou dostatečně motivováni k dalšímu vzdělávání.

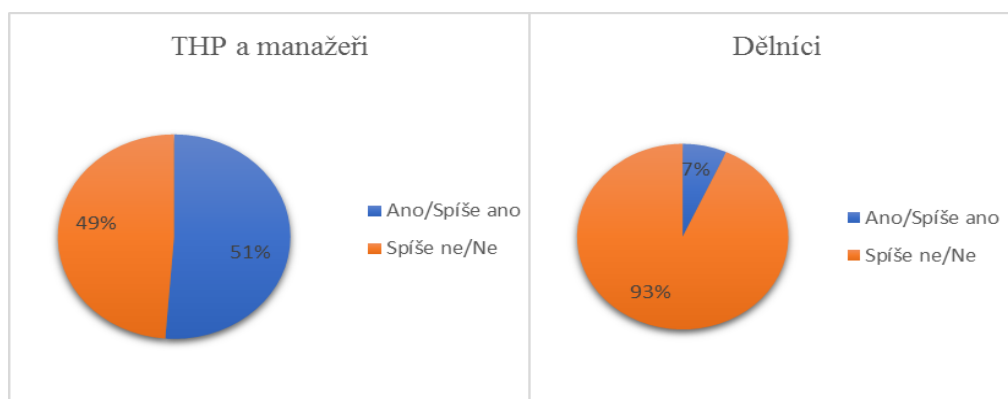
#### Otázka č. 26: Máte možnost se seberealizovat v pracovním životě?

Tabulka 29: Seberealizace v práci

Varianta	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Ano/Spíše ano	21	51	9	7
Spíše ne/Ne	20	49	124	93
Celkem	41	100	133	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 26: Seberealizace v práci (%)



Zdroj: Vlastní šetření

## Výsledky a diskuze:

THP a manažeři mají pocit sebenaplnění a seberealizace v práci z 51 %. V práci mají možnost plně využívat své znalosti a dovednosti, učit se novým věcem, využívat svůj produktivní potenciál a za odvedenou práci jsou i dostatečně chváleni, což jim přináší pocit vnitřního uspokojení. Možnost seberealizovat se spíše nemá a zcela nemá 49 % z oslovených THP a manažerů. Vedení společnosti by se mělo zaměřit právě na tyto nespokojené pracovníky a dát jim více možností pro osobní rozvoj, např. více autonomní práce a odpovědnosti za vykonanou práci.

Naopak nejvíce respondentů na pozici dělníka (93 %) spíše nemá a rozhodně nemá pocit, že by byl jejich potenciál využit. Pro pouhých 7 % dělníků je práce přínosem, což je velmi malá část. Převážná většina dělníků nemá pocit seberealizace, přesto i nadále v podniku působí, někteří i déle než 11 let. Potřeba seberealizace pro ně není tak motivující jako potřeba jistoty práce, pravidelně vyplácené mzdy a sounáležitosti.

Pokud pracovníci nacházejí pocit seberealizace v pracovním životě, je u nich zajištěna dlouhodobá a účinnější motivace k podávání kvalitních pracovních výkonů. Seberealizace také působí na pracovní spokojenost pracovníků, neboť právě pocit seberealizace dodává lidem pocit vnitřního naplnění. Se svou prací jsou spokojeni a jsou přesvědčeni o tom, že našli zaměstnání, které jim zcela vyhovuje a ve kterém se cítí být užiteční i úspěšní. Potřeba realizovat plně produktivní a tvůrčí potenciál je klíčová pro směřování společnosti ke znalostní ekonomice. V případě respondentů pracujících jako THP a manažeři je pocit seberealizace jednoznačně vyšší než u dělníků. Mezi dělníky tento pocit převažuje jen u malé části z nich (7 %). Avšak ze všech 174 dotázaných pracovníků pocituje naprostý pocit seberealizace jen 1 z nich. Jedná se o respondenta pracujícího na pozici manažera. Zde je znovu potvrzen teoretický předpoklad Maslowovy pyramidy potřeb, který říká, že na vrchol pyramidy (potřeba seberealizace) dospěje pouze malá část lidí, zpravidla až v pozdějším věku. Většina zbylých pracovníků se nachází na nižších stupních pyramidy. Ne všichni lidé ale o seberealizaci stojí, motivováni jsou jenom nižšími fyziologickými potřebami a klidem.

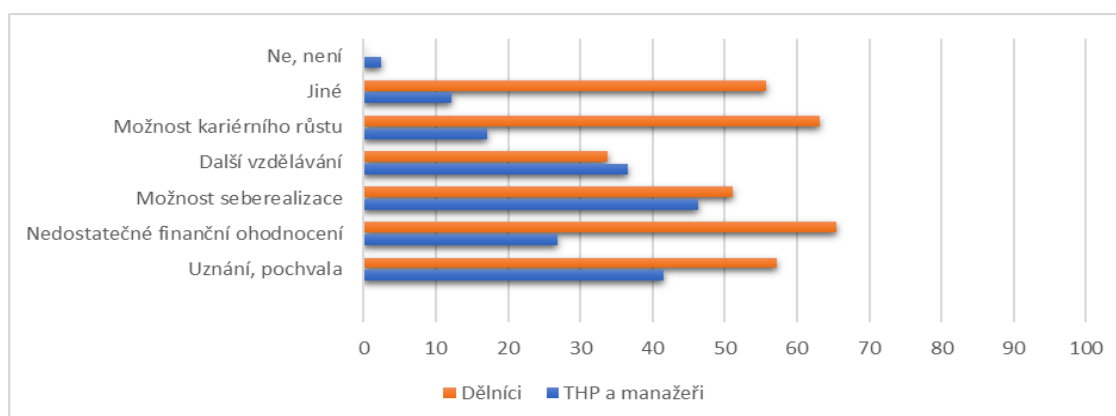
## Otázka č. 27: Je něco, co ve Vašem pracovním životě postrádáte?

Tabulka 30: Postrádající motivační a stimulační faktory

Možnosti	THP a manažeři		Dělníci	
	počet	%	počet	%
Uznání, pochvala	17	41	76	57
Nedostatečné finanční ohodnocení	11	27	87	65
Možnost seberealizace	19	46	68	51
Další vzdělávání	15	37	45	34
Možnost kariérního růstu	7	17	84	63
Jiné	5	12	74	56
Ne, není	1	2	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 27: Postrádající motivační a stimulační faktory (%)



Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

THP a manažeři ve svém pracovním životě nejvíce postrádají dostatek příležitostí a možností pro seberealizaci (46 %) v pracovním životě. Necelá polovina (41 %) jich není spokojena s vyjadřováním pochvaly a uznání ze strany svého nadřízeného. Některým respondentům na pozici THP a manažera chybí dostatečná možnost dalšího vzdělávání (37 %). Finanční ohodnocení je nedostačující pro 27 % z dotázaných. Možnost odpovědi „jiné“ vybralo 12 % těchto pracovníků, kteří uváděli tyto postrádající faktory: lepší komunikace mezi jednotlivými odděleními, více školení v oblasti lidských zdrojů a flexibilní pracovní doba. Jen jeden jediný pracovník (manažer) je zcela spokojen, ve svém zaměstnání nepostrádá vůbec nic.

Pro dělníky je chybějícím nedostatkem jednoznačně nedostatečné finanční ohodnocení (65 %). Poté následuje kariérní růst (63 %), jež je pro většinu dělníků nemožný nebo velice obtížný. Pracovníci dělnických pozic, především ti u výrobních linek, nemají příliš velké šance povýšit. Nedostatečnou pochvalu a uznání za práci, kterou musí dělníci během směny vykonat, postrádá 57 %. Více než polovina dělníků (56 %) využila možnost odpovědi „jiné“, kde byly vyjádřeny tyto názory:

- větší upřímnost a otevřenost od ostatních pracovníků;
- více lidského přístupu ze strany vedení, které by si mělo vážit svých podřízených;
- zlepšit jednání mezi nadřízeným a podřízeným (povýšenost, arogance);
- nedostatečné ohodnocení dělnické práce (mezi dělníky převládá pocit, že vykonávají podřadnou práci);
- možnost zdravotního volna „sick day“;
- více pracovních pomůcek a pracovního oblečení;
- lepší pracovní prostředí (hluk, horko);
- lepší informovanost o výsledcích firmy a pracovních úkolech;
- exkurze do zahraniční závodu společnosti;
- závodní stravování – zajištění obědů;
- širší nabídka jazykových kurzů.

Tyto chybějící faktory by z pohledu vedení společnosti neměly být rozhodně přehlíženy, neboť je zaměstnanci postrádají v budoucnu by mohly způsobit demotivaci zejména u řadových pracovníků doprovázenou poklesem jejich pracovní výkonnosti ve výrobním procesu. V horším případě by neodstranění těchto nedostatků mohlo vést až k odchodu dělníků ze společnosti. Dostatečná motivace a stimulace zaměstnanců vede k žádoucí úrovni pracovní spokojenosti a k vyššímu pracovnímu nasazení.



## 5 Diskuze a návrhy změn

V závěrečné diskuzi jsou shrnuty nejdůležitější výsledky výzkumu, které vyplývají z předchozí kapitoly č. 4 této diplomové práce. Detailnější diskuze rozebírající jednotlivé odpovědi na otázky v předchozí kapitole, posloužila především jako základ pro další úvahy v oblasti návrhů změn a doporučení pro zlepšení současného stavu motivace v souvislosti s pracovní spokojeností.

### 5.1 Diskuze

Pracovníci byli rozděleni do dvou kategorií dle pracovních pozic: THP a manažeři oproti dělníkům, aby mohly být vyhodnoceny původně stanovené dílčí otázky výzkumu, které byly stanoveny na základě teoretických předpokladů z odborné literatury a požadavků personalistky společnosti.

Dotazníkové šetření se zúčastnilo celkem 174 respondentů, z toho více jak  $\frac{3}{4}$  pracujících na pozici dělníka a zbylou část tvořili manažeři a THP. Struktura mužů a žen mezi dělníky je poměrně vyvážená s lehkou převahou žen, neboť pracovní pozice „operátorka výroby“ je více obsazovaná ženami. Mezi THP a manažeři převládají muži, ačkoliv se v posledních letech začal zvyšovat počet žen pracujících na vedoucích pozicích.

Respondenti na pozici dělníka jsou nejvíce zastoupeni ve věkové kategorii 36–45 let a 46–63 let. Jsou to pracovníci, kteří mají dostatek potřebných znalostí i zkušeností, které získaly během několika let praxe. Danému oboru rozumí a jsou v něm těmi nejzkušenějšími. Podle jejich vlastního názoru si už neumí představit, že by pracovali někde jinde. Ve věkové struktuře dělníků došlo za poslední rok k pozitivní změně v podobě zvýšení počtu zastoupení mladších pracovníků ve věku do 25 let, kteří byli přijati do výrobního procesu. V případě THP a manažerů jsou respondenti nejvíce zastoupeni ve věku 46–63 let. Z výsledků rovněž vyplývá, že většina pracovníků působí v podniku 6–10 let a více než 11 let, což nepochybně svědčí o stabilitě těchto pracovních pozic a loajalitě těchto pracovníků. Zvýšil se i počet pracovníků pracujících ve společnosti méně než 1 rok. Z toho důvodu lze hovořit o otevřenosti vedení podniku k obsazování pracovních míst novými pracovníky, zejména u manažerských pozic.

V oblasti dosaženého vzdělání převládá u respondentů pracujících jako THP a manažeři vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání, které je u nich vyžadováno a je tak potřebnou nutností. Tito pracovníci získali během let studia detailnější a komplexní znalosti

problematiky daného oboru a jejich vykonávané činnosti jsou převážně intelektuálního charakteru. Naopak dělníci mají nejčastěji středoškolské vzdělání s maturitou nebo střední odborné vzdělání bez maturity. Pracovníci s výuční list jsou zaučeni v oboru a dostatečně mu rozumí. Většina pracovníků na pozici dělníka je přesvědčena o tom, že jejich vzdělání je odpovídající vzhledem k jejich práci a nemají potřebu se ho zvyšovat.

Pro kvalitně pracující zaměstnance je důležitá především správná motivace a spokojenost v práci. Výsledky dotazníkové šetření ukázaly, že vyšší pracovní spokojenost převládá u THP a manažerů než u dělníků. Tento fakt může být zapříčiněn výkonem monotónní, nezajímavé a fyzicky náročné práce oproti činnosti, jež vykonávají THP a manažeři. Jejich práce je téměř každý den jiná, každý den řeší jiný problém, převážně nevykonávají manuální činnosti ani fyzicky náročnou práci. Jejich práce je ale mnohem více zatížena stresem a vyšší zodpovědností za učiněná rozhodnutí. Pracovní spokojenost THP, manažerů i dělníků nejvíce ovlivňuje poskytovaná mzda a vztahy na pracovišti. To potvrzuje předpoklady, na kterých Herzberg postavil svou teorii. Pro spokojenost pracovníků je nezbytná přítomnost hygienických faktorů, (mzda, jistota práce, vztahy na pracovišti). V případě jejich nepřítomnosti dochází k nespokojenosti pracovníků. Proto jsou pracovníci na pozici dělníka méně spokojeni. Jejich nižší spokojenost způsobuje:

- nevyhovující pracovní prostředí (nadměrný hluk, horko, nepořádek na pracovišti, nadbytečné věci);
- monotónní práce;
- nespokojenost se mzdou (převážně ženy pracující jako obsluha výrobní linky);
- nedostatečné uznání jejich práce;
- nedostatečné příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností;
- špatná komunikace s nadřízeným a nedostatek informací pro práci.

V rámci pracovních vztahů ve společnosti převládají přátelské a uvolněné vztahy. Pouze 17 % respondentů pracujících jako THP a manažerů a 34 % dělníků nemá pocit přátelských vztahů. Takto spíše odpovídali noví pracovníci, kteří prozatím nezapadli do pracovního kolektivu. Posilování harmonických vztahů na pracovišti nepochybně působí na pracovní spokojenost i motivaci pracovníků, která je vede k dosahování vyšších pracovních výkonů. Prohlubování a utužování vztahů podporují i mimopracovní setkání,

kteří jsou mezi zaměstnanci společnosti oblíbeni. Méně se jich účastní jen manažeři, kteří jsou časově vytíženi, pracovníci s malými dětmi či pracovníci staršího věku.

Dalším významným faktorem je způsob vedení nadřízeného. Nadřízení pracovník má významnou roli a vystupuje jako autorita pro podřízené pracovníky. Podstatná je především bezproblémová komunikace. Nadřízený by měl být ochotný a otevřený ke svým podřízeným, vyslechnout jejich návrhy, problémy a při sdělování pracovních úkolů by jim měl poskytovat dostatek informací potřebných pro výkon práce. Pracovní úkoly by měly být sdělovány srozumitelně. THP a manažeři jsou s komunikací spokojeni a spíše spokojeni více jak ze  $\frac{3}{4}$ . Naopak dělníci považují komunikaci za spíše (47 %) a zcela problémovou (12 %). Nadřízení na ně nemají dostatek času a jejich názory často nechtějí ani slyšet. Těmto výsledkům odpovídají i názory na otázku týkající se dostatku potřebných informací. Méně jak polovina dělníků nemá dostatek potřebných informací pro výkon práce. Problémem je i způsob sdělování úkolů, dle jejich názorů jsou jim úkoly ne vždy zadávány srozumitelně. Nadřízení pracovníci by měli svým podřízeným dávat více zpětné vazby, která je důležitá pro plynulý a bezproblémový výrobní proces.

Pokud jde o způsob řízení a vedení společnosti, jsou s ním v současnosti spokojeni téměř  $\frac{3}{4}$  THP a manažerů a nadpoloviční počet dělníků. Možnost podílet se na rozhodování společnosti má také většina pracovníků pracujících jako THP a manažeři. Dělníci se shodují, že spíše nemají příležitost k participaci na rozhodování společnosti ani na jejich pracovním úseku. Tito pracovníci jsou omezovali charakterem výroby, kterou limituje výrobní plán.

Další zkoumanou oblastí, kterou se analýza zabývala je spokojenost s finančním ohodnocením. Spokojenější jsou THP a manažeři (viz otázka č. 8), ti vykonávají samozřejmě práci za vyšší finanční ohodnocení, než je tomu v případě dělníků. Respondenti na pozici dělníka jsou více jak z poloviny nespokojeni (ať už rozhodně nebo spíše rozhodně) s poskytovanou mzdou. Tito pracovníci jsou toho názoru, že poskytovaná mzda neodpovídá jejich odvedené práci. Uvítali by zavedení osobního ohodnocení, odměny za dobře odvedené výsledky a 13. plat.

Možnost profesně růst mají dle zjištění výsledků zejména manažeři a THP (80 %). Naopak dělníci nemají příliš velkou možnost kariérního růstu, spíše jen velmi malou. Při rozhovorech dělníci poměrně často uváděli, že by měli zájem o jinou pracovní pozici a byli by tak i více motivováni k lepším pracovním výkonům.

Nabídka zaměstnaneckých výhod je pro většinu respondentů dostačující a jsou s ní spokojeni. THP a manažeři ze 75 % a dělníci z 55 %. Společnost svým zaměstnancům poskytuje poměrně širokou nabídku benefitů. U THP a manažerů je tato nabídka ještě širší, ti mají možnost využívat služební vůz, mobil, notebook. Mezi dělníky jsou nejvíce využívány stravenky (plně hrazené zaměstnavatelem), doprava do zaměstnání zdarma. Příspěvek na ŽP a PP využívají více THP a manažeři. Jako další benefity by THP a manažeři uvítali možnost využívat služební vůz i k soukromým účelům, home office, pružnější pracovní dobu nebo širší nabídku jazykových kurzů. Dělníci by přivítali zavedení pitného režimu, závodní stravování, delší přestávky či příspěvky na kulturu a sportovní aktivity. Všichni dotázaní respondenti by uvítali benefit v podobě 13. platu a možnost sick day.

Vzdělávání patří mezi významný stimulační faktor, jenž v pracovnících vyvolává motivační chování a směřuje k jejich osobnímu rozvoji, tvorbě nových znalostí ve společnosti. Znalostní pracovník představuje pro společnost konkurenční výhodu, která je nepochybně zapotřebí při překonávání globalizačních změn. S oblastí dalšího vzdělávání jsou oslovení respondenti na pozici THP a manažera ve větší míře (65 %) spokojeni, neboť jim společnost nabízí dostatečné množství vzdělávacích aktivit. Opačně je tomu v případě dělníků, více jak polovina (53 %) těchto respondentů je s možností dalšího vzdělávání nespokojena. Dělníkům jsou nabízena jen povinná školení a výuka anglického jazyka, o kterou ovšem pracovníci nejeví téměř žádný zájem.

Na otázku, jaké motivační a stimulační nástroje nejvíce podněcují jednotlivé pracovníky k pracovnímu výkonu se odpovědi značně lišily. Dělníci jednoznačně považují za nejvýznamnější stimulační prostředek finanční odměnu. Druhým nejsilnějším faktorem jsou pracovní vztahy. Přátelská atmosféra na pracovišti i dobré vztahy nejenže podporují pracovní spokojenost dělníků, ale motivují je i k lepším výkonům. Při výrobním procesu je nezbytná dobrá komunikace mezi spolupracovníky, kteří spolu pracují na jedné výrobní lince, výrobním úseku. Sami pracovníci si neumí představit pracovat ve špatném kolektivu, kde spolu nikdo nekomunikuje, pomlouvá se a dělá si naschvály. Vyhovující pracovní prostředí je rovněž nezbytné pro efektivní stimulování pracovníků. THP a manažeři naopak k lepším pracovním výkonům motivuje kariérní růst a možnost seberealizace, se kterou je úzce spojena dobře odvedená práce. Poskytovaná mzda pro ně není silným stimulačním nástrojem. Mnohem více touží po tom, aby jejich výsledky práce viděli i ostatní a uměli je patřičně ocenit. Nikoliv finančně, ale v podobě

pochvaly a uznání. Možnost dostat se se výše v kariérním žebříčku je pohání vpřed, mají tendenci se neustále vzdělávat, zdokonalovat, rozšiřovat si znalosti i schopnosti. Možnost seberealizace u nich hraje velkou roli. Tito pracovníci jsou motivováni převážně vnitřní motivací, která působí dlouhodoběji a pro společnost je žádoucí. K podávání kvalitních výkonů nejsou motivováni okolím, ale sami sebou (zevnitř), dobře odvedená práce jim dodává pocit sebenaplnění. Dělníci jsou motivováni především vnější motivací (stimulací) - mzda, vztahy a pracovní podmínky. Pocit dostatečné motivace a stimulace ze strany svého nadřízeného mají obě skupiny pracovníků. Větší spokojenost převažuje u THP a manažerů. I přes vyjádřenou nespokojenost některých pracovníků, zejména dělníků, nepřemýšlejí o odchodu ze společnosti. Ve společnosti působí již několik let (viz otázka č. 4), se systémem fungování společnosti jsou dobře seznámeni a dostatečně zapracováni, s pracovníky mají dobré vztahy a začleňovat se do jiné podnikové kultury nechtějí.

Poslední zkoumanou oblastí byla možnost seberealizace. Každý zaměstnavatel by měl chtít mít ve firmě pracovníky se zájmem o osobní rozvoj. Tito pracovníci jsou s výkonem své práce natolik spokojeni, že mají pocit vnitřního naplnění a práce je pro ně přínosem. Ne však každý člověk dospěje k pocitu sebenaplnění, popřípadě pro něho není až tak důležitý. Bohužel průzkum ukázal, že možnost seberealizovat se v práci nemá většina dotázaných respondentů. Tuto možnost postrádá více jak polovina THP a manažerů, mezi dělníky je to téměř většina (93 %). Nezbytné je ale říci, že na základě rozhovorů s některými dělníky byla zjištěna následující skutečnost: Více jak  $\frac{3}{4}$  z nich nemá vůbec zájem se seberealizovat v pracovním životě, uspokojují je potřeby nižší. Opět může být potvrzen předpoklad vycházející z Maslowovy pyramidy potřeb, že seberealizace dosáhne jen malá část lidí. Největší zastoupení lidí se nachází uprostřed pyramidy, které se snaží o odstraňování nedostatků. Poslední otázka se týkala toho, co pracovníci ve svém životě postrádají. Pochvalu ze strany nadřízeného postrádají  $\frac{3}{4}$  všech dotázaných respondentů. Dělníci postrádají dostatečné finanční ohodnocení jejich práce, pochvalu, kariérní postup, lepší komunikaci a větší ochotu ze strany vedení společnosti. THP a manažerům chybí nedostatečná možnost seberealizace, další vzdělávání a větší udělování pochval. Pouze jeden manažer má pocit úplného sebenaplnění a ve svém pracovním životě mu nic nechybí.

Aby byla zachována koncepce výzkumu, vracím se znovu k původně stanoveným otázkám.

### ***DVO č. 1: Je motivační struktura THP a manažerů oproti dělníkům rozdílná?***

Zjištěné výsledky potvrzují, že dělníky opravdu motivuje k práci především finanční odměna, ať už ve formě poskytované mzdy nebo dalších finančních výhod (prémie, odměny). Velmi důležitá je pro ně také jistota zaměstnání, pracovní podmínky a přátelské pracovní vztahy. Jiné faktory u dělníků nehrají až tak zásadní roli v procesu motivace, konkrétně se jedná o pochvalu, kariérní růst a seberealizaci. Toto zjištění mě vede k těmto závěrům:

- Pracovníci ve výrobě nejsou motivováni pochvalou, neboť ji od svých nadřízených neznají.
- Kariérní růst ani možnost seberealizace nemají, popřípadě mají jen malé šance.
- Dělníci neberou pochvalu, kariérní růst ani seberealizaci jako „vhodný způsob“ motivace. Je logické, že pokud jsou tito pracovníci nespokojeni s pracovními podmínkami nebo s poskytovanou mzdou, nemohou být motivováni vidinou pochvaly, kariérního růstu ani seberealizací, protože nemají uspokojené potřeby nižší úrovně (viz obr. 5, Maslowa pyramida potřeb), jako je odpovídající pracovní prostředí, mzda a pocit sounáležitosti.

Naopak motivační struktura THP a manažerů je založena právě na pochvale, dobře odvedené práci (odpovědnosti za vykonanou práci), kariérním růstu a osobním rozvoji. Tyto výsledky jasně ukazují na potvrzení Maslowovy teorie hierarchie potřeb. Téměř všichni dělníci se nacházejí v první části pyramidy – potřeby nižšího řádu, THP a manažeři směřují k vrcholu pyramidy – potřeby vyššího řádu. Odstranily nedostatky ve svých potřebách a mohou tak dosahovat vlastního potenciálu.

### ***DVO č. 2: Má poskytovaná mzda motivačně významnější roli u dělnických pozic?***

Na základě provedeného výzkumu lze říci, že poskytovaná mzda má jednoznačně významnější roli u dělníků. Mzda je pro všechny z dotázaných dělníků (100 %) na prvním místě faktorů, které je motivují (stimulují) k pracovnímu výkonu. Jak již bylo v této práci uvedeno, má mzda v Herzbergově teorii „speciální“ postavení. Kvalifikovaná je jako faktor hygienický, tedy faktor, který ovlivňuje spokojenost, resp. nespokojenost pracovníka, ovšem nemusí nutně vést k vyšší pracovní motivaci. Výzkumem byl tedy potvrzen teoretický předpoklad toho, že mzda může mít značně rozdílný motivační potenciál u charakterově a obsahově odlišných druhů práce. V tomto případě má vyšší potenciál u dělníků než THP a manažerů.

## 5.2 Návrhy na zlepšení současného stavu

Po provedení dotazníkového šetření a na základě získaných informací od společnosti jsem navrhla určité návrhy, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu v oblasti motivace a stimulace v souvislosti s pracovní spokojeností zaměstnanců vybrané společnosti.

### Návrh č. 1 – Finanční ohodnocení

Pro zaměstnance společnosti je nejdůležitějším faktorem finanční ohodnocení. Ve srovnání průměrné mzdy před změnou a po změně ve vedení společnosti jsou na tom pracovníci dle mého názoru relativně dobře. V podnicích zabývající se podobnou pracovní činností by jejich mzda byla ještě o něco nižší, i přesto si v dotazníkovém šetření někteří respondenti stěžovali na výši poskytované mzdy, převážně to byly ženy pracující jako operátorky výrobní linky. Pro větší spokojenost pracovníků navrhuji, aby společnost vytvořila kritéria a zásady pro získání odměn, např. splnění výrobního plánu nad normu, dodržování čistoty na pracovišti) a pokud by tato kritéria pracovníci splnili, obdrželi by lepší finanční ohodnocení, finanční odměnu či prémii.

Nastavený systém odměňování jistě nepotřebuje zásadní změny, ale mohl by být vylepšen o osobní ohodnocení pracovníků podle jejich individuálních pracovních výkonů. Dále zaměstnanci projeví významný zájem o 13. plat, proto bych doporučila následující:

- Více veřejně chválit pracovníky ve výrobě, kteří podávají pravidelně kvalitní výkony, například na pravidelných výrobních poradách vyhlášovat nejlepšího pracovníka, kterému by bylo uděleno vyznamenání či menší dárek.
- Odměňovat pracovníky, kteří nemají absence formou odměny, která by mohla být finanční (konkrétní částka – 1 000 Kč, poukázky na nákupy) nebo věcná (mobilní telefon, vouchery na víkendový pobyt, wellness, masáže atd.). Sami pracovníci projeví o tento návrh patřičný zájem, tudíž jsem přesvědčena o tom, že takovéto odměňování by bylo velkou motivací pro jednotlivce.
- Podrobněji seznámit dělníky se způsobem jejich odměňování. Pokud budou mít tito pracovníci detailní přehled o tom, jak odměňování funguje, budou s ním i více spokojeni.

## Návrh č. 2 – Komunikace a lepší informovanost

Z dotazníkové šetření bylo zjištěno, že více jak polovina dělníků je nespokojena se způsobem komunikace nadřízeného. S problémovou komunikací je spojena i nedostatečná informovanost těchto pracovníků o pracovních úkolech i o dění v celé společnosti. Nadřízení by neměli zanedbávat problémy týkající se komunikaci, neboť dobrá a bezproblémová komunikace patří mezi nejvýznamnější motivační faktor. Nadřízení by měli vyjádřit větší ochotu a otevřenost naslouchat svým pracovníkům. Při sdělování pracovních úkolů by měli být trpěliví a úkoly zadávat srozumitelně. Možnými řešeními by mohly být koučování, navštěvování kurzů zaměřených na zlepšování tzv. měkkých dovedností. Nikdy by však nadřízení ani podřízení neměli zapomínat na pravidla slušného chování. Pro zlepšení současného stavu společnosti doporučuji:

- Poskytovat více zpětné vazby svým podřízeným a dát jim možnost vyjádřit svůj názor. Směr, jakým se firma ubírá není založen jen na představách vedení, ale měl by také odrážet dílčí názory pracovníků, kteří svoje pracovní místo znají nejlépe.
- Nastavit pravidelný systém reportů (minimálně 1x měsíčně), v němž bude zaměstnancům sdělováno, jak v předchozím období společnost splnila plán, v čem vynikala a kde jsou její slabá místa.
- Více diskutovat o případných problémech s dělníky a proaktivně se zajímat o to, co si myslí.
- Omezit kritiku, neboť chybovat může každý člověk.
- Pro efektivnější vnitropodnikovou komunikaci zavést více informačních nástěnek, zaměstnanci by uvítali firemní noviny, které by obsahovaly klíčové informace o dění a chodu společnosti. *Náklady na pořízení informační nástěnky jsou vyčísleny v příloze č. 3.*
- Umístění schránek na pracovišti, do kterých by pracovníci mohli anonymně vkládat své připomínky a dotazy.
- Absolvování kurzů zaměřených na zdokonalování komunikace s kolegy i podřízenými. *Návrh na kurz „Efektivní komunikace“ je uveden v příloze č. 4.*



### **Návrh č. 3 – Zavedení nových zaměstnaneckých výhod**

#### **Týden dovolené navíc**

Na základě zjištěných výsledků i z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že by velice uvítali ještě více dní dovolené navíc, přestože je jim společnost poskytuje dovolenou v délce 5 týdnů. V dnešní době stálé roste hodnota volného času, a proto by zaměstnanci ještě jeden týden dovolené navíc značně ocenili. Avšak pro společnost by to znamenalo značné omezení výroby následované poklesem vyráběného množství produktů.

#### **Mentoring, koučink**

Přínosem pro společnost by jistě byla i větší podpora v oblasti odborného vzdělávání. Zaměstnanci by se mohli vzdělávat v oblasti adaptability pracovní síly, tak aby mohli vykonávat i více pracovních činností a byli schopni se přizpůsobit neustále se měnícím požadavkům trhu. V poslední době jsou velmi populární mentoring a koučink. Mentoring zpravidla probíhá mezi dvěma osobami (mentorem a mentem) za účelem předání cenných rad a zkušeností. Metoda koučinku má za cíl podpořit pracovníka v jeho samostatnosti při výkonu práce. Koučink má i pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců. Nejčastěji koučují a jsou koučováni střední a vyšší manažeři. Avšak výjimkou není, že metoda je aplikovatelná také u řadových pracovníků. Další využívané metody jsou asistování, rotace práce a další. *Návrh na kurz koučinku je popsán v příloze č. 5.*

#### **Příspěvek na sportovní aktivity**

Pro zaměstnance navrhuji zavést příspěvky nebo programy zaměřené na podporu sportovních aktivit, např. permanentky do bazénu, fitness klubů, pronájmy tělocvičen a sportovišť.

#### **Zahraníční exkurze a stáže pro dělníky**

V dotazníkovém šetření byl projeven ze strany dělníků zájem o možnost zahraničních exkurze, popř. stáže, zejména do mateřské společnosti sídlící v zahraničí. Důležité by bylo zjistit, kolik pracovníků by mělo o tuto stáž zájem, podle toho by se vytvořil plán i potřebná pravidla pro výběr zahraniční stáže. Aby se společnost nepotýkala s finanční ztrátou způsobenou absencí zaměstnance, doporučuji výměnné pobyty s mateřskou společností. Myslím si, že možnost strávit pár dní v jiné zemi by byla pro každého velkou zkušeností, neboť by pracovníci měli možnost zúčastnit se výrobního procesu.

### **Zajištění více jazykových kurzů**

V současné době mají příspěvek na studium cizích jazyků všichni zaměstnanci. THP a manažerům jsou nabízeny jazykové kurzy angličtiny a němčiny, neboť znalost těchto jazyků ve své práci potřebují. Dělníkům je nabízena pouze výuka anglického jazyka. Z výzkumu vyplynula nespokojenost s nedostačující nabídkou cizích jazyků ze strany THP a manažerů. Naopak většina dělníků se cizímu jazyku učit nechce. Této možnosti nevyužívá ani ¼ z nich. Dělníci, kteří se chtějí učit cizí jazyky v rozhovorech projeví zájem spíše o němčinu. Proto navrhuji:

- Rozšířit nabídku cizích jazyků pro THP a manažery. Bylo by dobré nejprve provést průzkum, o jaké jazyky mají tito pracovníci největší zájem a poté nabídku vhodně upravit.
- Umožnit dělníkům výuku německého jazyka, o kterou projeví větší zájem.

Protože dělníci pracující na směny, interní jazyková výuka by mohla probíhat následujícím způsobem:

- pro ranní směnu od 14:30 (ve 14:00 jim končí směna)
- pro odpolední směnu od 12:30 (před začátkem směny)
- pro noční směnu by byla stanovena určitá hodina, který by vyhovovala většině.

Společnosti by také mohla zvážit možnost online výuky, která odstraňuje problémy související s docházkou na kurzy a šetří náklady. Účastníci kurzu mají na konci každé kapitoly rekapitulační test + reporty ve formě přehledných grafů. Kurzy jsou půlroční a pro udržení pokroku stačí výuce věnovat 20 minut denně z pohodlí domova. Otázkou je, zda budou pracovníci ochotni věnovat svůj volný čas ve prospěch dalšímu vzdělávání. *V příloze č. 6 jsou uvedeny jednotlivé návrhy jazykových kurzů, včetně předběžných nákladů.*

### **Zajištění počítačových kurzů pro dělníky**

Tento bod vychází z několika informací získaných během rozhovorů s dělníky. Dělníci jsou toho názoru, že nadřízení nejsou schopni zajistit, aby dělníci plnili to, co po nich chtějí. Dále se shodují s tvrzením, že obsluha PC ve výrobě je náročná a zdržuje od práce. Pro nově přijímané pracovníky je stanoven kvalifikační profil, který u seřizovačů požaduje minimálně základní znalost práce na počítači. Kdežto u výrobních dělníků a dělnic je tato dovednost pouze výhodou – je proto možné, že někteří pracovníci mají větší potíže při práci s počítačem.

Domnívám se, že počítačové školení pro všechny dělníky (*viz příloha č. 7*), jehož náplní by byla základní obsluha počítače a procvičování navádění výroby do informačního systému, by lidem velmi pomohlo. Odstranily by se tak zbytečné komplikace, navíc by mohlo dojít také k časovým úsporám ve výrobě. Čas, kdy dělníci „zápasí“ s neznalostí práce na PC, může být využit efektivněji (např. údržba strojů).

### **Dovoz obědů**

Tento návrh vyšel čistě z vyjádřených odpovědí pracovníků. V současné době společnost nenabízí žádnou možnost zajištění stravování. Pracovníci si tak nemohou dopřát teplé jídlo. Jediné alternativy jsou automaty umístěné ve společné místnosti určené k odpočinku pracovníků nebo možnost objednat si svačinu u svačinářky. Pracovníci by uvítali, kdyby měli možnost stravovat se přímo na pracovišti. Nejvíce by si však přáli mít zajištěné obědy. Společnost by tento problém mohla vyřešit formou dovážených jídel. Dle mého názoru je nejvíce přijatelným návrhem dovoz obědů z nedaleké školní jídelny, neboť by zaměstnanci měli teplé jídlo a možnost vybrat si až ze 3 jídel denně. Zřízení kantýny by nebylo až tak efektivní, protože sami pracovníci řekli, že možnost zakoupení svačin, baget, sušenek i kávy již mají. *Návrh na dovoz obědů je součástí přílohy č. 8.*

### **Návrh č. 4 – Zdůraznění role koordinátorů výroby**

Protože zjištěných výsledky ukazují na demotivující prvky, jež jsou přiřazovány chování nadřízených, jejich aroganci a nezajištění potřebných informací pro výkon práce, považují tuto oblast za prostor ke zlepšení. V teoretické části byla zdůrazněna důležitost jednání nadřízených s podřízenými, i z výsledků je zřejmé, že právě v chování koordinátorů výroby jsou velké nedostatky, které mohou způsobovat nedostatečnou motivaci i spokojenost dělníků. Výrobní koordinátoři to nemají tak jednoduché, jsou zodpovědní za chod výrobního procesu, včetně kvality, snižování zmetkovosti a mimo to mají na starost velký počet dělníků. V minulých letech byl mistr přímým nadřízeným dělníkům, na starost měl až 50 dělníků, což je pro kvalitní vedení obrovský problém. V současnosti byli vytvořeny funkce „koordinátorů výroby“, kteří pomáhají mistrovi s organizací práce na všech směnách a převzali i část jeho povinností. Aby byla celá výroba lépe organizována, včetně bezproblémové komunikace a lepšího vedení lidí, navrhuji zavést školení „přímo na míru“ pro skupiny koordinátorů výroby.

*Návrh jednotlivých bodů programu na zlepšení komunikace:*

- *Naučit se nekonfliktně zvládat interpersonální vztahy, zvládnout proces řízení, hodnocení a motivace zaměstnanců.*
- *Pochopit a uplatňovat zákaznický princip ve vztazích uvnitř i vně firmy.*
- *Prohloubit své právní vědomí a znalosti pracovněprávních norem.*
- *Naučit se kvalitněji organizovat svůj pracovní čas.*
- *Získat ucelený přehled o plánování a řízení výroby z pohledu logistiky.*
- *Zvládnout postupy pro řešení náročných mezilidských situací.*

Ráda bych upozornila na skutečnost, že vedení lidí je spjaté s neustálým sebevzděláváním. Proto jedno absolvované školení nevyřeší v žádném případě celý problém. Je nutné zavést ještě pravidelné hodnocení těchto pozic a v tomto případě bych doporučila hodnocení 360 stupňů podle Armstrong (2006). Princip této zpětné vazby spočívá v tom, že daného jedince hodnotí jeho nadřízený, podřízení i kolegové. Pro účely porovnávání jsou vždy použita stejná hodnotící kritéria. Takovéto hodnocení by mohlo být účinným nástrojem, jak přimět koordinátory a mistry dívat se na svoji pozici i očima dělníků a pochopit tak lépe jejich názory, postoje a chování. Většina závěrů vyplývajících z mého výzkumu se týkají spíše vnější motivace (stimulace) a hygienických faktorů – mzda, jistota práce, pracovní podmínky a vztahy. Abychom ale mohli hovořit o opravdové „vnitřní motivaci“, je zde role nadřízených klíčová, neboť jsou to právě oni, kdo mohou tyto podmínky změnit.

#### **Návrh č. 5 – Opakované dotazníkové šetření**

Tato diplomová práce by mohla být přínosem pro společnost. Mé předložené návrhy samozřejmě nejsou konečným bodem pro neustálé zlepšování motivace v návaznosti na pracovní spokojenost zaměstnanců zkoumané společnosti. Pokud se společnost rozhodne přejít k realizaci některých z výše uvedených změn, doporučuji provést po určitém čase opakované dotazníkové šetření, aby bylo možné posoudit, zda zavedené změny přinesly žádoucí efekt a opravdu vedly k větší motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

V mých předložených návrzích se objevují jak hygienické faktory, např. dovoz obědů, tak motivátory, které by měly cíleně přispět ke zvýšení motivace zaměstnanců – možnost zahraniční exkurze, jazykových kurzů nebo změna přístupu vedoucích pracovníků. Jsem si ale vědoma toho, že hygienické faktory mohou zmírnit nespokojenost pracovníků, ale nemusí nutně vést k větší motivaci.

## 6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala problematikou motivace, stimulace a pracovní spokojenosti ve vybrané společnosti. Hlavním cílem práce byl rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci v souvislosti s pracovní spokojeností a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Dílčím cílem byla analýza rozdílů v motivační struktuře THP a manažerů oproti dělníkům. Pro lepší zodpovězení dílčího cíle byly stanoveny DVO:

*DVO č. 1: Je motivační struktura THP a manažerů oproti dělníkům rozdílná?*

*DVO č. 2: Má poskytovaná mzda motivačně významnější roli u dělnických pozic?*

Práce byla rozdělena do dvou částí, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je založena na znalostech získaných z odborné literatury, jež byly potřebné k pochopení dané problematiky a na jejichž základě byl sestaven dotazník. Praktická část se zabývá samotným výzkumem včetně jeho výsledků a návrhů na zlepšení současného stavu.

Motivace, stimulace i pracovní spokojenost jsou ovlivňovány celou řadou faktorů, mezi které patří pracovní podmínky, jistota práce, podniková kultura, pracovní vztahy, finanční ohodnocení, pochvaly a další. Účinnost jednotlivých faktorů je závislá na žebříčku hodnot a jejich priorit (viz Maslowova pyramida potřeb). V dnešní době je toto téma stále více populárnější a diskutované, jelikož mít správně motivované a spokojené zaměstnance není vůbec snadné. Je nezbytné, aby společnost měla kvalitně vytvořený motivační program a dostatečné prostředky pro jeho naplnění.

Výsledky ukázaly více kladných odpovědí u motivačních faktorů mezi THP a manažery než mezi dělníky. THP a manažeři jsou ze strany svého nadřízené lépe motivováni než dělníci. THP a manažeři jsou za vykonanou práci dostatečně odměňováni i chváleni. S procesem komunikace jsou spokojeni a jejich připomínky jsou vedením společnosti zohledňovány. Mají dostatek příležitostí k povýšení a využívání svých znalostí i dovedností při práci, a tak mohou rozvíjet svůj potenciál. Dostatečná motivace a vhodně zvolené motivační, popř. stimulační prostředky vedou k vyšší pracovní spokojenosti těchto pracovníků. S pracovními vztahy jsou spokojeni obě kategorie respondentů.

Více jak polovina (54 %) dělníků má pocit dostatečné motivace od svého nadřízeného, avšak zbylá část (46 %) spokojena není. Výzkum dále poukázal na nedostatečnou zpětnou vazbu a s tím související nízkou informovanost. Ti postrádají dostatečné informace

jednak o vývoji a situaci ve firmě a jednak o pracovních úkolech. Vedení společnosti by se tímto problémem mělo zabývat co nejdříve (viz podrobný návrh. č. 2, kap. 5.2).

Všichni dotázaní pracovníci se shodují na tom, že nabídka zaměstnaneckých výhod je zcela a spíše dostačující. THP a manažeři si nejvíce cení služebního automobilu. Dělníci si nejvíce cení benefitu dopravy zdarma do zaměstnání, stravenek a 5 týdnů dovolené. Využívané jsou i příspěvky na životní pojištění i penzijní připojištění a možnost odnést si každý měsíc krabici produktů zadarmo. Bylo by vhodné rozšířit nabídku o další zaměstnanecké benefity (viz podrobný návrh č. 3, kap. 5.2), které by přispěly k vyšší motivaci pracovníků.

Motivační struktura jednotlivých pracovních kategorií pracovníků je odlišná. THP a manažery nejvíce motivuje pochvala, kariérní růst a možnost seberealizace v zaměstnání. Finanční odměna pro ně není silným stimulačním prostředkem. Naproti tomu všechny dotázané dělníky nejvíce stimuluje právě finanční odměna, poté pracovní podmínky a přátelské pracovní vztahy. Poskytovaná mzda má tedy motivačně významnější roli u dělníků, čímž je zodpovězena DVO č. 2. Nicméně s výší poskytované mzdy je nespokojena (ať už zcela či spíše) více jak polovina dělníků. Proto je nutné provést určité změny v systému odměňování vedoucí k vyšší spokojenosti pracovníků (viz podrobný návrh č. 1, kap. 5.2).

Faktory jako pochvala, kariérní růst ani seberealizace nepodněcují dělníky k vyšším pracovním výkonům. Tento fakt lze vysvětlit za pomoci Maslowovy pyramidy potřeb, kde musí být prvně uspokojeny nižší potřeby (jistota práce, mzda, pracovní vztahy) a teprve poté mohou být naplňovány potřeby vyšší (pochvala, kariérní růst, seberealizace). Až budou dělníci spokojeni s výší poskytované mzdy, budou je k pracovním výkonům motivovat i další faktory, např. pochvala.

Co se týče faktorů pracovní spokojenosti, u těch se obě pracovní kategorie shodují. Nejvýznamnějšími faktory ovlivňující pracovní spokojenost je finanční ohodnocení a dobré pracovní vztahy. Pokud tyto faktory zcela chybí nebo jsou pracovníky vnímány jako nedostačující, působí na ně jako demotivátory. Příležitosti k uplatnění svých zkušeností a schopností mají (a spíše mají) jak THP a manažeři, tak i dělníci. Participovat se na rozhodování společnosti nebo pracovních úseku mohou spíše THP a manažeři než dělníci, ti mají méně příležitostí se podílet na rozhodování společnosti (viz dále tab. 31). Pracovníci na pozici dělníka jsou motivováni zejména *vnější motivací (stimulací)* - mzda,

jistota práce, pracovní vztahy. Naopak na THP a manažeri působí hlavně *vnitřní motivace* – odpovědnost, autonomie, využívání schopnosti při práci, chuť podílet se na dosahování cílů společnosti a seberealizace. Tímto je zodpovězena DVO č. 1.

Ucelený pohled na motivační strukturu zaměstnanců společnosti v návaznosti na jejich pracovní spokojenost shrnuje následující tabulka 31, která zobrazuje motivační faktory působící na jednotlivé pracovní kategorie. Čísla v tabulce vyjadřují procenta výše spokojenosti a nespokojenosti s daným faktorem.

Tabulka 31: Výsledky výzkumu motivačních faktorů (%)

Faktory	THP a manažeri		Dělníci	
	Ano/Spíše ano	Spíše ne/Ne	Ano/Spíše ano	Spíše ne/Ne
Vyhovující pracovní podmínky	86	14	57	43
Potřeba jistoty práce	88	12	80	20
Odpovídající poskytovaná mzda	64	36	42	58
Dostatečná nabídka benefitů	75	25	55	45
Dobré vztahy na pracovišti	83	17	66	34
Dostatečná pochvala, uznání	56	44	29	71
Optimální komunikace s nadřízeným	86	14	41	59
Dostatečná informovanost	88	12	53	47
Využití znalostí a dovedností	83	17	65	35
Možnost podílet se na rozhodování	81	19	44	56
Kariérní růst	80	20	22	78
Možnost dalšího vzdělávání	68	32	47	53
Možnost seberealizace	51	49	7	93

Zdroj: Vlastní šetření

Oblast motivace, stimulace a pracovní spokojenosti bezpochyby hraje nezastupitelnou roli v řízení lidských zdrojů spolu s péčí o rozvoj lidského potenciálu, který bude do budoucna nepostradatelným zdrojem každé organizaci. Problematika této oblasti by měla být zaměřena nejen na zvyšování pracovního výkonu, ale i ve směru vzdělávání, tj. principu celoživotního učení. Pro společnost jsou silně motivovaní a spokojení pracovníci největším bohatstvím, neboť jsou angažováni v podnikových cílech, jsou ochotni rozvíjet svůj tvůrčí potenciál a využívat ho ve prospěch organizace. Toto cestou lze získat konkurenční výhodu založenou na využívání znalostí a vědomostí, jež povedou k rozvoji podniku a inovacím. Takovéto společnosti mají šanci být úspěšné v rámci globalizovaného světa.

# 7 Summary

Currently, human resource management is one of the most important system operations of companies. Due to the growing effort to achieve higher competitiveness, companies are looking for new resources, namely human ones, and the importance of human capital within the global society is on the rise. This thesis deals with the motivation and job satisfaction of employees in a company from the South Bohemian Region. This topic is very up-to-date and discussed at the present.

The main purpose of this master's thesis is to answer questions concerning employees evaluating factors of work motivation and job satisfaction. The theoretical part of this thesis is focuses on professional terminology.

It deals with work motivation and job satisfaction problems and the connection between them. The conclusion of the theoretical part is to identify factors that affecting employee work motivation and job satisfaction. The data obtained through questionnaires shows on a balanced level of work motivation and job satisfaction THP and managers. Laborers are rather dissatisfied. The most problematic factors of motivation and job satisfaction are provided wages, bad communication about company's goals and work tasks, employees' benefits and giving employees recognition. The closing part of this master's thesis contains a recommendation for management to improve work motivation and job satisfaction. Next aim of the research was to find out the differences in motivational structure between technical-economic workers, managers, and laborers in that company.

Regarding the concept of the knowledge society, it is certainly necessary to increase the role of the personal management with the use of modern approach towards motivation and stimulation of employees. If the company wants to resist the pressure from the external environment and to succeed in competition, it is necessary to realize that the greatest asset is highly motivated employees who are both able and willing to use their full potential to acquire new skills and knowledge. This thesis can be beneficial mostly for the company of as it brings the proposal of changes. These changes could contribute to higher satisfaction levels and increase the prosperity of the entire organization.

**Key words:** motivation, job satisfaction, employees, knowledge-based society, questionnaire, analysis, suggestions for improvement.



## 8 Přehled literatury

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resources Management Practice*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E., & Nový I. (2009). *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Management Press.

Bedrnová et al. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Bělohávek, F., Košťan P., & Šuleř, O. (2006). *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press.

Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.

Debnár, P. (2010). *Motivace jako součást týmové práce. Úspěch: produktivita a inovace v souvislostech*. 2010(2), 6-9.

Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.

DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace: Zvládání interpersonálního konfliktu*. Praha: Grada Publishing.

Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck

Hájek, M. (2015). *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

Hartl, P., & Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hofstede, G., - Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G., - Hofstede, G. J. (2006). *Kultury a organizace: software lidské mysli. (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití)*. Praha: Linde.

- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *Work motivation: past, present, and future*. New York, NY: Routledge.
- Kislingerová, E. a kol, (2011). *Nová ekonomika: nové příležitosti?* Praha: C.H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: Ekonomická fakulta.
- Krninská, R. (2014). *Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu* [online]. Slaný: Libuše Macáková, MELANDRIUM, 2014. Dostupné z <http://kdem.vse.cz/resources/relik14/sbornik/download/pdf/71-Krninska-Ruzenapaper.pdf>
- Mikuláščík, M. (2006). *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Nakonečný, M. (2010). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- Office Depot (2018). *Korkové nástěnky*. [online]. Dostupné z <http://www.officedepot.cz/korkova-nastenka-office-depot-120-x-90-cm-hneda-hlinikovy-ram/>
- Pauknerová, D. et al. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Pavlica, K. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: EKOPRESS.
- Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V. et al. (2002). *Psychologie pro manažery a ekonomy*. Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
- Pružinská, J. (2005). *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca.

- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing.
- Rolínek, L. (2003). *Management I*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Říčan, P. (2010). *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing.
- Shah, J. Y., & Gardner, W. L. (2008). *Handbook of motivation science*. New York: Guilford Press.
- Soukup, J., & Rathouský, B. (2013). *Znalostní ekonomika v České republice a Evropské unii*. Praha: Management Press.
- Sulíková, R. (2012). *Psychológia pre manažérov*. Bratislava: Kartprint.
- Šamánková, M. (2011). *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada Publishing.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Wehrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2013). *Management: a global, innovative, and entrepreneurial perspective*. New Delhi: McGraw Hill Education.
- Williams, J. (2012). *Jak dělat, co vás baví, a dostat za to zapláceno*. Praha: Grada Publishing.

# 9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

## Seznam obrázků:

Obrázek 1: Proces motivace .....	6
Obrázek 2: Proces uspokojování potřeb .....	10
Obrázek 3: Schéma uspokojování nedostatku .....	11
Obrázek 4: Vztah výkonu a motivace .....	15
Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb .....	17
Obrázek 6: Rozšířená pyramida potřeb podle Maslowa .....	18
Obrázek 7: Rozdíly v teoriích spokojenosti a nespokojenosti .....	19
Obrázek 8: Yerkesův-Dodsonův zákon.....	28
Obrázek 9: Model spokojenost – výkonu.....	28
Obrázek 10: Přihlášení do stravovacího systému.....	111

## Seznam tabulek:

Tabulka 1: Rozdělení motivačních teorií .....	16
Tabulka 2: Oblasti působnosti manažerů v hierarchii potřeb.....	18
Tabulka 3: Vliv faktorů pracovní spokojenosti.....	26
Tabulka 4: Zastoupení podle pohlaví .....	37
Tabulka 5: Věková struktura .....	38
Tabulka 6: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	40
Tabulka 7: Počet let strávených ve společnosti.....	41
Tabulka 8: Struktura pracovních pozic .....	42
Tabulka 9: Spokojenost s pracovními podmínkami .....	45
Tabulka 10: Jistota práce.....	46
Tabulka 11: Spokojenost se mzdou.....	48
Tabulka 12: Skutečně využívané benefity .....	49
Tabulka 13: Dostačující zaměstnanecké benefity .....	51
Tabulka 14: Spokojenost se vztahy na pracovišti .....	52
Tabulka 15: Stresová práce .....	53
Tabulka 16: Účast na mimopracovních setkání .....	55
Tabulka 17: Používání pochvaly nadřízeným .....	56
Tabulka 18: Komunikace s nadřízeným.....	57

Tabulka 19: Dostatek informací potřebných pro výkonu práce .....	59
Tabulka 20: Spokojenost se způsobem řízení a vedení .....	60
Tabulka 21: Motivace ze strany nadřízeného .....	61
Tabulka 22: Významnost stimulačních faktorů .....	62
Tabulka 23: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost .....	64
Tabulka 24: Využití znalostí a dovedností při práci .....	65
Tabulka 25: Možnost podílet se na rozhodování.....	67
Tabulka 26: Zohledňování připomínek nadřízeným .....	68
Tabulka 27: Kariérní růst .....	69
Tabulka 28: Dostatečná podpora vzdělávání .....	70
Tabulka 29: Seberealizace v práci.....	72
Tabulka 30: Postrádající motivační a stimulační faktory .....	74
Tabulka 31: Výsledky výzkumu motivačních faktorů (%) .....	90
Tabulka 33: Celkové náklady na pracovní pozice.....	104
Tabulka 34: Pořízení informační nástěnky.....	105
Tabulka 35: Náklady na kurz komunikace.....	106
Tabulka 36: Kurzy osobního rozvoje .....	107
Tabulka 37: Jazykové kurzy.....	108
Tabulka 38: Online jazykové kurzy .....	109
Tabulka 39: Počítačové kurzy .....	110

### **Seznam grafů:**

Graf 1: Zastoupení podle pohlaví (%).....	37
Graf 2: Věková struktura (%).....	39
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (%) .....	40
Graf 4: Počet let strávených ve společnosti (%) .....	41
Graf 5: Struktura respondentů dle pracovního zařazení (%).....	43
Graf 6: Spokojenost s pracovními podmínkami (%).....	45
Graf 7: Potřeby jistoty práce (%) .....	47
Graf 8: Spokojenost se mzdou (%) .....	48
Graf 9: Skutečně využívané benefity (%) .....	50
Graf 10: Dostačující zaměstnanecké benefity (%).....	51
Graf 11: Spokojenost se vztahy na pracovišti (%) .....	52
Graf 12: Stresová práce (%).....	54

Graf 13: Účast na mimopracovních setkání (%) .....	55
Graf 14: Požívání pochvaly nadřízeným (%) .....	56
Graf 15: Hodnocení komunikace s nadřízeným (%) .....	58
Graf 16: Dostatek informací potřebných pro výkon práce (%).....	59
Graf 17: Spokojenost se způsobem řízení a vedení (%).....	60
Graf 18: Motivace ze strany nadřízeného (%) .....	61
Graf 19: Významnost motivačních a stimulačních faktorů (%).....	63
Graf 20: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost (%).....	64
Graf 21: Využití znalostí a dovedností při práci (%) .....	66
Graf 22: Možnost podílet se na rozhodování (%) .....	67
Graf 23: Zohledňování připomínek nadřízeným (%) .....	68
Graf 24: Kariérní růst (%) .....	69
Graf 25: Dostatečná podpora vzdělávání (%) .....	71
Graf 26: Seberealizace v práci (%) .....	72
Graf 27: Postrádající motivační a stimulační faktory (%).....	74

### **Seznam zkratk:**

THP = technickohospodářští pracovníci. Jsou to pracovníci, jež zpravidla vykonávají administrativní činnosti (referenti, ekonomové, kontroloři, technologové apod.)

DVO = dílčí výzkumné otázky

ŽP = životní pojištění

PP = penzijní připojištění

HM = hrubá mzda

SHM = superhrubá mzda

ZP = zdravotní pojištění

SP = sociální pojištění

PC = osobní počítač (z anglického „personal computer“)

# 10 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Náklady na zaškolení nového zaměstnance

Příloha č. 3: Náklady na pořízení informační nástěnky

Příloha č. 4: Náklady na kurz „Efektivní komunikace“

Příloha č. 5: Náklady na kurz osobního rozvoje, seberealizace

Příloha č. 6: Náklady na jazykové vzdělávání zaměstnanců

Příloha č. 7: Náklady na školení počítačových dovedností

Příloha č. 8: Dovozy obědů

## Příloha č. 1: Dotazník

### Dotazníkové šetření

Dobrý den vážený respondente,

Jmenuji se Nikola Mandelíčková a studuji na Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Součástí mé diplomové práce je tento dotazník, který je zaměřen na problematiku motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Obracím se na Vás s prosbou o jeho vyplnění. **Zjištěné informace jsou zcela anonymní a budou sloužit pouze jako podklady pro moji diplomovou práci.**

Prosím přečtěte si následující otázky a zaškrtněte vhodnou odpověď. Vyplnění toho dotazníku Vám nezabere více jak 10 minut. Předem Vám mnohokrát děkuji za Váš čas a ochotu spolupracovat.

**1. Jaké je Vaše pohlaví:**

- Muž  Žena

**2. Jaký je Váš věk?**

- 18-25 let  46-63 let  
 26-35 let  Více než 63 let  
 36-45 let

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní  Středoškolské s maturitou  
 Středoškolské bez maturity  Vyšší odborné  
(výuční list)  Vysokoškolské

**4. Jak dlouho pracujete u této společnosti?**

- Méně než 3 měsíce  6–10 let  
 Méně než 1 rok  11 a více  
 1-5 let

**5. Jaká je Vaše pracovní pozice? (prosím vypište)**

**6. Vyhovují Vám pracovní podmínky na pracovišti (teplota, osvětlení, pitný režim, toalety atd.)?**

- Ano  Spíše ne  
 Spíše ano  Ne

**7. Je pro Vás důležitá potřeba jistoty zaměstnání (např. smlouva na dobu neurčitou, bezpečnostní podmínky, stálý příjem v termínu atd.)?**

- Ano  Spíše ne  
 Spíše ano  Ne

**8. Jste spokojen/a v rámci stimulace se systémem mzdového ohodnocení?**

- Ano  Spíše ne  
 Spíše ano  Ne



**9. Které z těchto zaměstnaneckých výhod skutečně využíváte?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Stravenky                          | <input type="checkbox"/> 5 týdnů dovolené       |
| <input type="checkbox"/> Mobilní telefon                    | <input type="checkbox"/> Průběžné vzdělávání    |
| <input type="checkbox"/> Notebook, tablet                   | <input type="checkbox"/> Možnost půjčení náradí |
| <input type="checkbox"/> Služební automobil                 | <input type="checkbox"/> Příspěvek na kulturu   |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na dopravu               | <input type="checkbox"/> Jiné ( <i>prosím</i>   |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na životní pojištění     | <i>vypište</i> ).....                           |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na penzijní připojištění | .   |

**10. Považujete nabídku zaměstnaneckých benefitů za dostatečnou?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**11. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**12. Cítíte se být v práci pod tlakem, pocítujete stres?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**13. Účastníte se mimopracovních setkání pořádaných společností (např. večírky, firemní oslavy, teambuildingy atd.)?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**14. Jste od svého nadřízeného dostatečně chválen/a?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**15. Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a nadřízeným?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Zcela bezproblémová | <input type="checkbox"/> Spíše problémová |
| <input type="checkbox"/> Spíše bezproblémová | <input type="checkbox"/> Zcela problémová |

**16. Jste dostatečně informován/a o věcech, které jsou nezbytné pro výkon Vaší práce?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**17. Vyhovuje Vám způsob řízení a vedení organizace?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Zcela vyhovuje | <input type="checkbox"/> Spíše nevyhovuje |
| <input type="checkbox"/> Spíše vyhovuje | <input type="checkbox"/> Zcela nevyhovuje |

**18. Cítíte se být dostatečně motivován/a ze strany svého nadřízeného?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**19. Které 2 faktory Vás nejvíce podněcují k pracovnímu výkonu?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pracovní podmínky | <input type="checkbox"/> Osobní rozvoj, seberealizace |
| <input type="checkbox"/> Organizace práce  | <input type="checkbox"/> Kariérní růst                |
| <input type="checkbox"/> Výše platu        | <input type="checkbox"/> Dobře vykonaná práce         |
| <input type="checkbox"/> Pracovní vztahy   | <input type="checkbox"/> Zaměstnanecké benefity       |

**20. Které 2 faktory nejvíce ovlivňují Vaši pracovní spokojenost?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pracovní podmínky | <input type="checkbox"/> Osobní rozvoj, seberealizace |
| <input type="checkbox"/> Organizace práce  | <input type="checkbox"/> Kariérní růst                |
| <input type="checkbox"/> Výše platu        | <input type="checkbox"/> Zaměstnanecké benefity       |
| <input type="checkbox"/> Pracovní vztahy   |   |

**21. Využíváte svých znalostí a dovedností při výkonu práce?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**22. Máte určitou možnost podílet se na rozhodování společnosti, popř. pracovního úseku?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**23. Jsou vaše případné připomínky zohledňovány?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**24. Máte možnost kariérního růstu?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**25. Považujete podporu vzdělávání ve společnosti za dostačující (např. kurzy, školení, stáže.)?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**26. Máte možnost se seberealizovat v pracovním životě?**

- |                                    |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíš ne |
| <input type="checkbox"/> Někdy ano | <input type="checkbox"/> Ne      |

**27. Je něco, co ve Vašem pracovním životě postrádáte?**

- Ne není, ve svém životě nic nepostrádám
- Nedostatečné finanční ohodnocení
- Smysluplná práce
- Osobní rozvoj
- Kariérní růst
- Uznání, pochvala
- Možnost dalšího vzdělávání
- Jiné (*prosím vypište*) ....

## **Příloha č. 2: Náklady na zaškolení nového zaměstnance**

Kalkulaci nákladů na povinná školení pro nově příchozí pracovníky jsou spočítány pro dvě pracovní pozice: THP a dělník. Jelikož se obě pracovní pozice dělí na různé úrovně, stanovila jsem průměr mezi nejnižší a nejvyšší možnou mzdou u těchto pozic. Průměrná doba školení je u dělníků 9,5 hodin a 11 hodin u THP. Informace jsem získala od účetní a z interních dokumentů společnosti. Na základě průměru jsem stanovila průměrnou měsíční mzdu u THP a průměrnou hodinovou mzdu u dělníků.

- *Hranice mzdy THP 15 000–35 000 Kč/měsíc. Měsíční průměrná mzda THP činí 25 000 Kč/měsíc.*
- *Hranice mzdy dělníků 80–165 Kč/hodinu. Průměrná mzda dělníka činí 123 Kč/hodinu  $\longrightarrow$  123 Kč/hodinu  $\times$  160 hodin = 19 680 Kč/měsíc*

### **Výpočet nákladů společnosti na zaškolení THP:**

Hrubou mzdu (HM) je možné vypočítat za předpokladu, že pracovník odpracuje průměrně 160 hodin za měsíc. Super hrubá mzda (SHM) pak představuje veškeré náklady společnosti na mzdu pracovníka. Skládá se z hrubé mzdy + sociálního pojištění placené zaměstnavatelem (25 %) + zdravotního pojištění placené zaměstnavatelem (9 %).

- *HM = 25 000 Kč/měsíc*
- *SHM = 25 000 Kč  $\times$  1.34 (25 % + 9 %) = 33 500 Kč/měsíc*

Protože nový THP absolvuje povinná školení během 3 měsíců, musí být spočítány náklady společnosti na mzdu THP za tyto 3 měsíce.

- *Mzda za 3 měsíce školení = 33 500  $\times$  3 = 100 500 Kč*

Průměrný počet odpracovaných hodin za 3 měsíce je 480 hodin.

- *Náklady na hodinovou mzdu = 100 500  $\div$  480 = 209 Kč/hodinu.*

Celkový strávený čas pracovníka na školení během 3 měsíců je 11 hodin (údaje z interního předpisu firmy).

- *Celkové náklady na zaškolení THP = 209  $\times$  11 = 2 299 Kč*

### **Výpočet nákladů společnosti na zaškolení dělníka:**

- $HM = 123 \text{ Kč} \times 160 \text{ hodin} = 19\,680 \text{ Kč/měsíc}$
- $SHM = 19\,680 \text{ Kč} \times 1.34 (25 \% + 9 \%) = 26\,371 \text{ Kč/měsíc}$

Jelikož nový dělník absolvuje povinná školení během 3 měsíců, musí být spočítány náklady společnosti na mzdu dělníka za tyto 3 měsíce.

- $Mzda \text{ za } 3 \text{ měsíce školení} = 26\,371 \times 3 = 79\,113 \text{ Kč}$

Průměrný počet odpracovaných hodin za 3 měsíce je 480 hodin.

- $Náklady \text{ na } \text{hodinovou} \text{ mzdu} = 79\,113 \div 480 = 165 \text{ Kč/hodinu.}$

Celkový strávený čas pracovníka na školení během 3 měsíců je 9,5 hodin (údaje z interního předpisu firmy).

- $Celkové \text{ náklady na zaškolení dělníka} = 165 \times 9,5 = 1\,568 \text{ Kč}$

K těmto nákladům je nutné dále připočítat mzdu školitele a režijní náklady (energie, kancelářské potřeby atd.)

### **Výpočet nákladů společnosti na mzdu školitele:**

Průměrná mzda školitele je 27 000 Kč

- $HM = 27\,000 \text{ Kč/měsíc}$
- $SHM = 27\,000 \text{ Kč} \times 1.34 (25 \% + 9 \%) = 36\,180 \text{ Kč/měsíc}$

Jelikož školitel provádí povinná školení během 3 měsíců, musí být spočítány náklady společnosti na mzdu školitele za tyto 3 měsíce.

- $Mzda \text{ školitele za } 3 \text{ měsíce, které školí} = 36\,180 \times 3 = 108\,540 \text{ Kč}$

Průměrný počet odpracovaných hodin za 3 měsíce je 480 hodin.

- $Náklady \text{ na } \text{hodinovou} \text{ mzdu} = 108\,540 \div 480 = 226 \text{ Kč/hodinu.}$

Celkový strávený čas pracovníka na školení během 3 měsíců je THP 11 hodin a u dělníka 9,5 hodin (údaje z interního předpisu firmy).

- $Celkové \text{ náklady školitele na školení THP} = 226 \times 11 = 2\,486 \text{ Kč}$
- $Celkové \text{ náklady školitele na školení dělníka} = 226 \times 9,5 = 2\,147 \text{ Kč}$

### Výpočet režijních nákladů společnosti při školení:

Průměrná hodinová sazba na režijní náklady je 160 Kč/hodinu.

- *Celkové režijní náklady při školení THP =  $160 \times 11 = 1\,760$  Kč*
- *Celkové náklady při školení dělníka =  $160 \times 9,5 = 1\,520$  Kč*

Vyjádření celkových nákladů pro jednotlivé pozice včetně nákladů na mzdy školitele a režijních nákladů je uvedeno v následující tabulce:

Tabulka 32: Celkové náklady na pracovní pozice

Náklady	THP	Dělník	Celkem za obě pracovní pozice
Na školení nového pracovníka	2 299 Kč	1 568 Kč	3 867 Kč
Mzda školitele	2 486 Kč	2 147 Kč	4 633 Kč
Režijní náklady	1 760 Kč	1 520 Kč	3 280 Kč
<b>Celkem</b>	<b>6 545 Kč</b>	<b>5 235 Kč</b>	<b>11 780 Kč</b>

Zdroj: Vlastní šetření

Z provedené šetření vyplynulo, že mezi dotázanými respondenty byli 4 dělníci, kteří do společnosti XY nastoupili nově. Na základě předchozích výpočtů tak mohou být vypočítány celkové náklady na povinná školení za tyto 4 nově přijaté dělníky.

- *Náklady na mzdy školeních dělníků =  $1\,568 \times 4 = 6\,272$  Kč*
- *Náklady na mzdu školitele =  $2\,147 \times 4 = 8\,588$  Kč*
- *Režijní náklady při školení dělníků =  $1\,520 \times 4 = 6\,080$  Kč*
- ***Celkové náklady na povinná školení těchto 4 dělníků činí 20 940 Kč.***

Investice do vzdělání jsou pro podnik důležité, a proto by měl mít přehled o tom, kolik takový proces stojí a za jak dlouho se společnosti vrátí. Pro společnost by bylo dobré, kdyby najala zodpovědného pracovníka, který by měl na starost každoroční hodnocení nákladů na školení nových pracovníků a jejich návratnost. V současné době ve společnosti žádný takový pracovník není.

### **Příloha č. 3: Náklady na pořízení informační nástěnky**

Pro přesné vyčíslení nákladů na pořízení nástěnky jsem zvolila společnost Office Depot s.r.o., která na svých webových stránkách nabízí korkovou nástěnku o velikosti 120 x 90 cm s dřevěným rámem za 423 Kč včetně DPH. K pořízení nástěnky je nutné dále přičíst dopravu, připínáčky a náklady na tisk. Náklady na tisk jedné A4 jsem vyčíslila na 2,50 Kč. V ceně je zahrnutý papír a tisk. Na korkovou informační nástěnku je možné umístit 12 papírů velikosti A4, proto jsou náklady na tisk ve výši 30 Kč. V konečném výsledku se budou celkové náklady na 4 nástěnky pohybovat ve výši 2 560 Kč včetně DPH (Office Depot, 2018).

Tabulka 33: Pořízení informační nástěnky

<b>Pořízení informační nástěnky</b>	<b>Částka</b>
Korková nástěnka	423 Kč
Kovové připínáčky (100 ks)	38 Kč
Náklady na tisk	30 Kč
Doprava	149 Kč
<b>Celkové náklady na 1 nástěnku</b>	<b>640 Kč</b>
<b>Celkové náklady na 4 nástěnky</b>	<b>2 560 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Příloha č. 4: Náklady kurz „Efektivní komunikace“

Kurz zaměřený na zlepšení komunikace uvnitř firmy je určen pro vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení. Obsah kurzu je zaměřen na komunikační dovednosti, např. aktivní naslouchání, verbální i neverbální komunikace, komunikační styly a řeč těla. Výuka probíhá formou interního výkladu s diskuzí, skupinovou prací, modelovými situacemi atd. Délka kurzu je jeden měsíc a koná se 1x týdně (3 hodiny). Na tento kurz budou pracovníci dojíždět do Prahy, kam je dopraví služební vůz. Cena kurzu je pouze orientační, přesná cena (cena na míru) by byla stanovena až po upřesnění konkrétních požadavků společností.

Tabulka 34: Náklady na kurz komunikace

Kurz "Efektivní komunikace"	Částka
Cena kurzu pro 4 účastníků	22 720 Kč
Doprava na kurz	2 200 Kč
Mzdové náklady zaměstnanců v době kurzu	14 064 Kč
<b>Celkové náklady za kurz</b>	<b>38 984 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Při výpočtu nákladů na dopravu zaměstnanců bylo uvažováno se vzdáleností cca 110 km, průměrné spotřebě vozu 8 litrů /100 km. Cena jedné cesty tam a zpět je v průměru 550 Kč (započítány jsou i případné objížďky a cesty po městě).

Mzdové náklady zaměstnanců v době kurzu jsou spočítány za jeden měsíc trvání kurzů, přičemž měsíční hrubá mzda vedoucího pracovníka činí přibližně 35 000 Kč, super hrubá mzda je 49 900 Kč. Průměrný počet odpracovaných hodin za měsíc je 160 hodin. Náklady na hodinou mzdu jsou:  $40\,200 \text{ Kč} \div 160 \text{ hodin} = 293 \text{ Kč/hodinu}$ . Celkový čas, který vedoucí stráví během měsíce na kurzu je 12 hodin. **Celkové mzdové náklady společnosti na mzdu jednoho pracovníka za měsíc kurzu jsou:  $293 \times 12 = 3\,516 \text{ Kč}$ .**

Po absolvování tohoto kurzu by měla být komunikaci mezi vedoucím a jeho podřízenými zlepšena. Vedoucí by se tak naučili více naslouchat druhým osobám, podřízení by byli více spokojeni a věděli by, že je jim nasloucháno.

## **Příloha č. 5: Náklady na kurz osobního rozvoje, seberealizace**

Kurzy zaměřené na osobní rozvoj by byly určeny především pro vedoucí pracovníky, aby si zdokonalili své dovednosti v oblasti komunikace, asertivního naslouchání, prokrastinace atd. Trénink měkkých dovedností by byl vyučován lektorem přímo v prostorách společnosti, určený je maximálně pro 10 pracovníků a probíhá formou týdenních sezení. Délka jedno sezení se pohybuje v rozmezí 90–120 minut.

Jednodenní kurz týmového koučinku se koná o víkendu a zahrnuje 10 vyučovacích hodin práce v oblasti sebepoznání, práce s vizemi, poznání vnitřních zdrojů, stanovení cílů a způsob jejich dosažení. Cílem kurzu je seznámit účastníky s kariérovým koučováním, využití koučovacích technik v praxi a spojení koučovacích technik do jednoho konceptu. Naplní je tvorba vlastních stromů kariéry a rozvoje.

Při stanovení ceny obou kurzů jsem vycházela z cenových nabídek jednotlivých agentur, které jsem následně zprůměrovala a získala tak konečnou částku. V ceně interních kurzů jsou zahrnuty náklady spojené s dopravou agentury do firmy. Pro konkrétní cena by byla stanovena na základně individuální nabídky firmy.

Tabulka 35: Kurzy osobního rozvoje

<b>KURZ OSOBNÍHO ROZVOJE</b>					
<b>Alternativa</b>	<b>Účastníci</b>	<b>Počet účastníků</b>	<b>Typ kurzu</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena celkem</b>
Trénink měkkých dovedností	manažeři	max. 10	interní	6 sezení	20 750 Kč
Týmový koučink	manažeři	1-6	externí	jednodenní	19 440 Kč
<b>Celkové náklady za kurzy: 40 190 Kč</b>					

Zdroj: Vlastní šetření



## Příloha č. 6: Náklady na jazykové vzdělávání zaměstnanců

### *Kurz anglického, ruského a německého jazyka*

Tyto kurzy jsou určeny pro manažery i THP, kteří budou na jednotlivé kurzy docházet po pracovní době jednou týdně po dobu 6 měsíců. Jedná se o skupinový kurz anglického jazyka pro pokročilé (úroveň B2 a více) a kurz ruského jazyka pro začátečníky určený pro 5 pracovníků. Kurz obsahuje celkem 24 lekcí, délka jedné lekce je 60 minut.

Výuka německého jazyka je určena dělníkům, kteří o tento jazyk projeví zájem. Jedná se opět o skupinový kurz pro 8 až 10 pracovníků v délce 6 měsíců. Kurz tvoří 24 lekcí, délka lekce je 60 minut.

### *Online jazykové kurzy*

Společnost dále může využít možnost výuky jazyků online, která je pro pracovníky více pohodlnější a flexibilnější, neboť mohou kurz absolvovat doma v libovolném čase a nemusí si kupovat učebnice. Online kurzů se může zúčastnit více pracovníků než v případě interních jazykových kurzů. Kurzy jsou půlroční.

Vzdělávací kurzy budou zajištěny prostřednictvím jazykové agentury, která bude do společnosti pozvána a pracovníci je budou navštěvovat po pracovní době. Cílem je zlepšení jazykových dovedností pracovníků. Níže uvedené ceny kurzů jsou pouze orientační, neobsahují žádné slevy ani akce, vždy záleží na konkrétní situaci, potřebách firmy, počtu účastníků a vyučovaném jazyku. Při stanovení ceny za kurz jsem vycházela z cenových nabídek jednotlivých jazykových agentur, které jsem následně zprůměrovala a získala tak konečnou částku. V ceně interních kurzů jsou zahrnuty náklady na dopravu do firmy a učebnice. V případě online kurzů pro firmy je vždy první kurz zdarma.

Tabulka 36: Jazykové kurzy

<b>JAZYKOVÉ KURZY</b>					
<b>Alternativa</b>	<b>Účastníci</b>	<b>Počet účastníků</b>	<b>Typ kurzu</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena celkem</b>
Skupinový kurz anglického jazyka (B2 a více)	THP, manažeři	5-10	Interní	1x týdně (60 minut)	14 260 Kč
Skupinový kurz německého jazyka	Dělníci	5-12	Interní	1x týdně (60 minut)	11 860 Kč
Skupinový kurz ruského jazyka	THP, manažeři	5-10	Interní	1x týdně (60 minut)	10 960 Kč
<b>Celkové náklady na půlroční jazykové kurzy: 37 080 Kč</b>					

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 37: Online jazykové kurzy

<b>JAZYKOVÉ KURZY – ONLINE VÝUKA</b>						
<b>Alternativa</b>	<b>Účastníci</b>	<b>Počet účastníků</b>	<b>Typ kurzu</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena za kurz</b>	<b>Cena celkem</b>
Němčina pro začátečníky (A1+)	Dělníci	10	Online	Individuálně	1 750 Kč	15 750 Kč
Ruština pro začátečníky (A1)	THP, manažeři	5	Online	Individuálně	1 850 Kč	7 400 Kč
Angličtina pro pokročilé (B2+)	THP, manažeři	5	Online	Individuálně	1 950 Kč	7 800 Kč
<b>Celkové náklady na půlroční online jazykové kurzy: 30 950 Kč</b>						

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Příloha č. 7: Náklady na školení počítačových dovedností**

### ***Microsoft Office 365***

Školení počítačových dovedností je zaměřeno na práci s programem MS Office (Word, Excel, Outlook) pro pokročilé – vyšší úroveň. Kurz obsahuje 6 lekcí po 60 minutách.

### ***Základní práce na PC***

Toto školení je zaměřeno na základní práci s počítačem a jeho ovládání. Cílem je naučit pracovníky nejen ovládat počítač, ale i používat programy MS Office – základy.

Školení počítačových dovedností zajistí specializovaná agentura, která využívá tzv. *mobilní učebny*. Výuka probíhá formou živých kurzů – agentura přijede do podniku s připravenými počítači maximálně pro 15 osob. Níže uvedené ceny kurzů jsou pouze orientační, neobsahují žádné slevy ani akce, vždy záleží na konkrétní situaci, potřeby firmy a počtu účastníků. Při stanovení ceny za kurz jsem vycházela z cenových nabídek jednotlivých jazykových agentur, které jsem následně zprůměrovala a získala tak konečnou částku. Pracovníci, kteří budou mít zájem o tyto kurzy, na ně budou docházet mimo svou pracovní dobu.

Tabulka 38: Počítačové kurzy

<b>ODBORNÉ ŠKOLENÍ POČÍTAČOVÝCH DOVEDNOSTÍ</b>					
<b>Alternativa</b>	<b>Účastníci</b>	<b>Počet účastníků</b>	<b>Typ kurzu</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena celkem</b>
Microsoft Office 365 pro pokročilé	THP, manažeři	5-10	interní	6 lekcí po 60 min	13 970 Kč
Základní práce na PC	dělníci	10-15	interní	6 lekcí po 90 min	15 780 Kč
<b>Celkové náklady na počítačové kurzy: 29 750 Kč</b>					

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha č. 8: Dovoz obědů

### *Dovoz obědů*

Obědy pro zaměstnance společnosti by byly dováženy z nedaleké školní jídelny, která zajišťuje stravování nejen pro žáky, ale i pro veřejnost. Jídelna by dodávala obědy při minimálním odběru 20 jídel denně. Zaměstnanec, který bude mít zájem o obědy musí mít dva jídlonosiče označené jménem, aby nedocházelo k záměně obědů. Při doručení jídla se předá řidiči čistý prázdný nosič na další den. Pokud strávnick nechce dostávat jídlo do nosičů, má možnost zakoupit jednorázový jídelní box za 8 Kč. **Cena obědu včetně dovozu je 65 Kč.** Uvedená cena za oběd je pouze orientační, vychází z nabídky dané školní jídelny (cena mi byla sdělena přímo samotnou jídelnou) a neobsahuje množstevní slevy při větším denním odběru jídel.

Každý zaměstnanec obdrží své přihlašovací údaje do internetového systému na objednávání jídel, kde si může vybrat ze 3 nabízených jídel denně, a to vždy na týden dopředu. V případě nemoci, dovolené apod. je možné oběd si odhlásit den předem do 12:00. Zaměstnanci si mohou obědy přehřát v mikrovlnách, které jsou umístěny ve společné místnosti určené na svačiny.

Obrázek 10: Přihlášení do stravovacího systému



Uživatel 1

Výběr jídelny:  
0402

Vyhledat jídelnu

Uživatel:  
[input field]

Heslo:  
[input field]

Uložit údaje

Přihlásit

Zdroj: Školní jídelna, 2018