

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců

Bakalářská práce

Autor: Natálie Štrochová

Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2021

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 30.4.2021

Natálie Štrochová

Poděkování:

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za cenné odborné rady a věcné připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Mgr. Kláře Myslivcové za všechny poskytnuté informace s podklady pro zpracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pracovní spokojeností a motivací zaměstnanců v konkrétním podniku. Cílem práce je zanalyzovat pracovní spokojenost a na základě získaných výsledků navrhnout doporučení. V první části je obsaženo vysvětlení a definice základních pojmů týkající se vybraného tématu. Další část se věnuje charakteristice zkoumané společnosti a průzkumu spokojenosti, který byl prováděn v červnu 2020. Průzkum byl prováděn pomocí dotazníkového šetření. Následuje shrnutí získaných výsledků a návrh doporučení na zlepšení celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy. Na základě výsledků je navrženo doporučení na zlepšení hlavně v oblasti pracovních podmínek zaměstnanců, informovanosti, benefitů a prohlubování vztahů zaměstnanců mezi jednotlivými úseky. Další návrh se týká upravení možnosti školení zaměstnanců. V rámci benefitů je především doporučeno vedení společnosti zvýšit příspěvky na stravování a upravit možnost práce z domu. Zaměstnanci uvádí, že hlavními důvody, proč ve společnosti stále pracují je náplň práce, dobrý kolektiv a dobrá dopravní dostupnost firmy. Největší prostor pro zlepšení vidí v oblasti odměňování, firemních benefitů a interní komunikace.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, faktory pracovní spokojenosti, motivace.

Annotation

Title: Work satisfaction and employee's motivation

The bachelor's thesis deals with job satisfaction and motivation of employees in a particular company. The work aims are to analyze job satisfaction and based on the obtained results to propose recommendations. The first part contains an explanation and definition of basic terms related to the selected topic. The next part deals with the characteristics of the surveyed company and the satisfaction survey, which was conducted in June 2020. The survey was conducted using a questionnaire survey. The last part is a summary of the results obtained and a proposal for recommendations to improve the overall job satisfaction of the company's employees. Based on the results, a recommendation is proposed for improvement, especially in working conditions of employees, information, benefits, and deepening of relations between employees between individual sections. Another proposal concerns the adjustment of the possibility of training employees. As a part of the benefits, the company's management

is recommended to increase meal allowances and adjust the possibility of working from home. Employees say that the main reason why they still work in the company is the scope of their work, a good team and good transport accessibility of the company. They see areas of remuneration, corporate benefits, and internal communication as the best possible improvement opportunities.

Key words: job satisfaction, job satisfaction factors, motivation.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce	2
2.1	Cíl.....	2
2.2	Metodika práce	2
2.2.1	Výzkumné otázky.....	3
2.2.2	Literární rešerše.....	3
3	Teoretická východiska	5
3.1	Motivace.....	5
3.1.1	Vymezení základních pojmů spojených s motivací.....	6
3.1.2	Zdroje motivace	7
3.1.3	Pracovní motivace	8
3.2	Vztah mezi motivací, výkonem a pracovní spokojeností.....	10
3.3	Pracovní spokojenost.....	11
3.4	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	13
3.4.1	Vnější faktory.....	13
3.4.2	Vnitřní faktory	15
3.4.3	Další faktory, které mohou ovlivnit pracovní spokojenost:	15
3.5	System odměňování	16
3.5.1	Peněžní složka.....	16
3.5.2	Zaměstnanecké výhody.....	16
3.5.3	Nepeněžní složka	17
3.6	Metody zjišťování pracovní spokojenosti.....	17
3.6.1	Dotazníková metoda	17
3.6.2	Metoda pozorování.....	20
3.6.3	Metoda experiment.....	20
3.6.4	Metoda analýzy věcných skutečností.....	21
4	Analytická část	23
4.1	Charakteristika společnosti	23
4.1.1	Odměňování zaměstnanců	23
4.1.2	Komunikace.....	23
4.1.3	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	24
4.1.4	Pracovní podmínky a pracovní prostředí	24
4.2	Metodika výzkumu.....	25
4.2.1	Výzkumný vzorek.....	25

4.2.2	Organizace výzkumu.....	25
4.2.3	Zpracování dat.....	26
4.2.4	Výsledky šetření.....	27
5	Shrnutí výsledků a návrh doporučení.....	54
5.1	Shrnutí výsledků.....	54
5.2	Návrh doporučení.....	57
6	Závěr.....	59
7	Seznam použité literatury.....	60
8	Seznam grafů.....	62
9	Seznam tabulek.....	64

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Lidské zdroje jsou jednou z hlavních částí každé společnosti, proto je důležité, aby byla tato problematika neustále řešena. Každý podnik má stanovený nějaký cíl či plán, kterého by chtěl dosáhnout, a to bez motivace zaměstnanců není možné, protože právě ti hrají v dosahování cílů klíčovou roli. Ukazuje se totiž, že pokud zaměstnanci nejsou dostatečně spokojeni v práci, působí to pak na jejich každodenní výkon i na jejich psychický či fyzický stav.

V této práci jsou specifikovány jevy, které mají vliv na míru spokojenosti zaměstnanců v práci. Většina autorů odborné literatury pohlíží na toto téma jinými pohledy, problematika pracovní spokojenosti je tedy velmi rozsáhlá. U žádného pohledu nelze na sto procent říct, že právě ono jediné je správné.

Motivace jako taková je složitější než pracovní spokojenost, protože je individuálnější faktorem. Na každého působí motivační faktory jiným způsobem, takže by vedení společnosti mělo správně volit nástroje motivace. Jen správně motivovaný člověk je schopen odvádět práci ve vyhovující kvalitě a čase.

Toto téma je v dnešní době velmi aktuální, protože nejen nadnárodní společnosti, ale i menší podniky si začínají uvědomovat, jak je pro ně důležitý správně motivovaný pracovník. V současné době vzniká na trhu spousta nových podniků a zároveň firmy trápí nedostatek pracovních sil a vyšší fluktuace zvyšuje jejich náklady.

V teoretické části jsou tyto odlišnosti ukázány. Dále jsou popsány metody zjišťování pracovní spokojenosti a faktory působící na míru spokojenosti zaměstnanců. Podrobně je pak rozebrané téma odměňování zaměstnanců, protože je to jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující spokojenost v práci a také úzce souvisí s následnou analytickou částí, kde je popsáno, jak je v konkrétní organizaci tento systém odměňování řešen.

V analytické části je také popsána zkoumaná společnost, organizace výzkumu a zpracování dat a následně jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření. Na závěr nechybí ani jejich shrnutí a návrh doporučení na zlepšení pracovní spokojenosti ve firmě.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců v konkrétním podniku a navrhnout doporučení. Dále zkoumá, v jaké oblasti zaměstnanci vidí největší prostor pro zlepšení, co by sami změnili a které faktory jsou pro ně v rámci motivace důležité. Jedná se o zaměstnance vývojářské a výrobní firmy, kteří pracují na různých úsecích. Následně byly stanoveny dílčí cíle:

1. Popsat a vysvětlit problematiku pracovní motivace a spokojenosti.
2. Sestavit dotazník a provést dotazníkové šetření u zaměstnanců zkoumané firmy.
3. Zpracovat výsledky dotazníku a na základě nich navrhnout doporučení na zlepšení pracovní spokojenosti.

Celkovým výsledkem této bakalářské práce by mělo být zhodnocení stanovených cílů a následné doporučení, jak zajistit, aby zaměstnanci ve společnosti byli spokojenější a měli větší motivaci.

2.2 Metodika práce

Bakalářská práce se dělí na dvě části, a to na teoretickou a analytickou. První část popisuje teoretická východiska, která jsou zpracována na základě analýzy odborné literatury. Konkrétně se zabývá motivací, pracovní spokojeností a metodami, pomocí kterých se pracovní spokojenost zjišťuje. Dále je popsán vztah motivace, pracovní spokojenosti a výkonu. Obecně se autorka v práci i zmiňuje o systému odměňování.

V analytické části je charakterizována zkoumaná organizace a popsán postup při získávání dat pro dotazníkové šetření. Dále jsou zde vloženy výsledky šetření a jejich podrobný popis. Nejdříve autorka popisuje, o jakou společnost se jedná a jaký mají motivační systém. Následně se zabývá konkrétním výzkumem, který probíhal pomocí dotazníku. Výsledky jsou i graficky znázorněny.

V poslední části práce autorka porovnává výsledky a na základě nich navrhuje možná doporučení.

Pro výzkum pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců v konkrétní firmě bylo použito dotazníkové šetření. Dotazník je postaven na Gallupovu výzkumu a obsahuje

celkem 47 otázek rozdělených do čtyřech oblastí. Dotazování bylo prováděno online a pomocí Google formulářů. Výsledky byly následně převedeny do Microsoft Excelu, kde byly analyzovány.

2.2.1 Výzkumné otázky

Na základě stanovených cílů byly pro vypracování bakalářské práce vytvořeny následující výzkumné otázky:

1. Jaká je celková pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku?
2. Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami ve firmě?
3. Jak jsou zaměstnanci spokojeni s finančním ohodnocením?
4. Jaké faktory motivace a spokojenosti jsou dle zaměstnanců nejdůležitější?
5. V jaké oblasti spatřují zaměstnanci největší prostor pro zlepšení?

2.2.2 Literární rešerše

Pro tuto bakalářskou práci byla například vybrána následující díla:

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7. Tato kniha byla využita při získávání informací ohledně teorie motivace. Konkrétně je z ní v práci použita část s McGregorovou teorií pracovní motivace X a Y, která rozlišuje dva typy pracovníků podle toho, zda k práci přistupují negativně či pozitivně.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5. Tato publikace byla užitečná v části, kde autorka popisuje systém odměňování. Konkrétně byla využita pro popis nepeněžní složky, kde uvádí, že je důležité odměňovat nejen hmotně, ale i například zpětnou vazbou.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4. Tato literatura byla použita v teoretické části, konkrétně v kapitole metod zjišťování pracovní spokojenosti. Pro bakalářskou práci byla využita díky vhodnému rozdělení těchto metod a jejich popisu.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5. Tato kniha byla využita hlavně při popisu teorie pracovní motivace a pracovní

spokojenosti. V části pracovní motivace je podle této publikace popsána Expektační teorie V. H. Vrooma.

3 Teoretická východiska

3.1 Motivace

Jako první se pracovní motivací zabýval Taylor v druhé polovině 19. století, kdy zjistil, že bez zvýšení platu není možné přimět dělníky, aby pracovali pilněji než jakýkoliv jiný průměrný člověk v okolí. Jsou známy různé teorie motivace, jednou z nejznámějších je Hullova teorie posilování, která říká, že pokud výkon vede k úspěchu a následuje pochvala, pak se chování posílí a ustálí. Další velmi známou teorií je Maslowo pojetí hierarchie potřeb, které dělí na fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti, potřeby úcty a potřeby seberealizace. Aby mohlo dojít k uspokojení výše postavených potřeb, musí být nejdříve uspokojeny ty základní (Wagnerová, 2008).

Pokud se s touto teorií bude pracovat v oblasti pracovní motivace, vypadá pak takto (Wagnerová, 2008):

- mzda;
- pracovní a sociální jistota;
- přijetí do kolektivu;
- pracovní seberealizace, osobní růst, rozvoj a využití schopností.

Dle teorie cíle Lathama a Locka (1979, in Wágnerová, 2008) jsou pracovníci motivovanější a výkonnější, pokud znají cíle a jsou dosažitelné. Důležitá je pak také zpětná vazba na odvedenou práci.

Vroom (1964, in Wágnerová, 2008) ve své teorii uvádí, že pokud je cíl atraktivní ve smyslu povýšení nebo zvýšení platu, pak lidé pracují o to usilovněji. Říká také, že pracovníka odměna ovlivní do budoucnosti i na další výkony.

Další teorií motivace je Adamsova teorie, která se zakládá na dojmech spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Konkrétně pracovník se srovnává se svým okolím, posuzuje, kdo se namáhá více, kdo dosáhl lepšího výsledku nebo kdo dostal vyšší prémii. Nastává pak pocit, že se například snaží až moc, ale méně z toho vytěží. To se pak projevuje na snížení výkonnosti jedince (Adams, 1965, in Wágnerová, 2008).

McGregorova teorie pracovní motivace X a Y rozlišuje dva typy pracovníků. Pracovník typu X přistupuje negativně ke své práci a udělá jen to nejnutnější. U takovýchto lidí je nutná kontrola i neustálá motivace. Naopak představitel typu Y je nadšený ze své práce,

baví jej, neustále by vytvářel nové věci a přebírá za svou odvedenou práci i odpovědnost. Očekává od svých nadřízených ale ocenění za práci a možnost osobního růstu (Wagnerová, 2008).

3.1.1 Vymezení základních pojmů spojených s motivací

Motiv představuje vnitřní psychickou sílu, která zaměřuje určitým směrem činnost člověka a v tomto směru jej aktivizuje a aktivitu následně udržuje. S pojmem motiv je úzce spojen pojem cíl. Cílem motivu je nasycení se dosaženého finálního stavu, které následně vede k vnitřnímu uspokojení. Dokud není cíl naplněn, tak působení motivu stále trvá. (Provazník, Komárková, 1996)

„Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského 5 chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.“ (Provazník, Komárková, 2004, s. 24)

Stimulace a stimul se často považují za ekvivalenty. Někteří psychologové tyto pojmy razantně nerozlišují. Je potřeba si ale uvědomit, že se nejedná o synonyma, nýbrž o dva velice blízké pojmy. Stimulace působí na psychiku člověka, což vyvolává určité změny jeho činností prostřednictvím změny jeho motivace (Provazník, Komárková, 2004). Hlavní rozdíl od motivace je, že stimulace působí na psychiku jedince zvnějšku.

Toth (2010, s. 380) říká, že: *„Podstatou stimulace práce je cílené ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty.“*

Stimul je podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka (Provazník, Komárková, 2004). Často se rozlišují impulsy vnitřní a vnější. Vnitřní impulsy signalizují změny v těle nebo mysli člověka, zatímco vnější přicházející zvnějšku se vztahují vrozeně či naučeně k podnětům, které následně aktivují určitý motiv.

3.1.2 Zdroje motivace

K porozumění motivace lidského chování je potřeba pochopit „kde se vlastně motivace vzniká“. Jedná se o skutečnosti, které motivaci vytvářejí (Bedrnová, 1998).

Základními zdroji motivace dle Bedrnové (1998, s. 224) jsou:

- *„potřeby,*
- *návyky,*
- *zájmy,*
- *hodnoty a hodnotové orientace,*
- *ideály.“*

Potřeba je chápána jako nedostatek něčeho, co je pro konkrétního jednotlivce potřebné či důležité. Každý člověk něco prožívá a pokud mu něco chybí, tak dochází k vnitřnímu napětí, což vede k potřebě odstranění tohoto pocitu, respektive k jeho uspokojení (Provazník, Komárková, 2004). To, co je důležité pro jednoho člověka nemusí být ale stejně významné i pro někoho jiného. Existuje velké množství potřeb, které se dělí do dvou kategorií, na primární a sekundární (Bedrnová, 1998). Za primární lze považovat ty biologické, tedy fyziologické. Potřeby sekundární se považují za sociální a jsou odvozené od potřeb primárních, jsou individuálně naučené.

Návyk lze popsat jako naučené chování nebo chování, na které je člověk již ze života zvyklý. Postupně se z těchto návyků stává stereotyp. Jedná se o opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. *„Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebe utvářecích aktivit každého člověka.“* (Provazník, Komárková, 1996, s. 47)

Zájem

„Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti.“ (Růžička, 1992, s. 16)

Hodnoty

Člověk se během svého života setkává se spousty novými skutečnostmi, které poznává a zároveň jim přisuzuje určitou hodnotu, význam či důležitost (Bedrnová, 1998). Hodnocení různých skutečností pak u člověka představuje osobní hodnotovou mapu,

díky které jim jedinec přisuzuje i hodnoty vyšší. Znamená to, že je může považovat za významné (Provazník, Komárková, 1996).

Ideál

„Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání.“
(Růžička, 1992, s. 18)

Jedná se o určitou názorovou představu, která je pozitivně hodnocena, je subjektivně žádoucí a pro určitého jedince představuje významný cíl jeho snažení. Ideály mohou být různé, například může představovat podobu osobních cílů, ale i typ osobního profilu (Provazník, Komárková, 2004). Vznik ideálu je u každého zvláště ovlivněn vývojem osobnosti, konkrétně rodinou či autoritou obecně.

3.1.3 Pracovní motivace

Moderní společnost je nastavená tak, že lidé pracují. Tato činnost je činností pro každého zaměstnance cílevědomou a záměrnou, tedy i motivovanou (Bedrnová, 2012). Jedná se o aspekt motivace lidského chování, který je spojován s výkonem pracovní činnosti. Vyjadřuje i jak člověk přistupuje k práci a dalším okolnostem jeho pracovního uplatnění a k pracovním úkonům.

Bedrnová (2012) rozlišuje dva typy pracovní motivace, a to:

- motivy související s prací samotnou, tzv. motivaci intrinsickou,
- motivy nesouvisející s vlastní prací, tzv. motivaci extrinsickou.

Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy patří potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s dalšími lidmi, potřeba výkonu, touha mít moc a potřeba seberealizace. Naopak významnými extrinsickými motivy jsou potřeba peněz, jistoty, potřeba sociálních kontaktů, sounáležitosti či partnerského vztahu nebo například potřeba potvrzení vlastní důležitosti (Kociánová, 2010).

Růžička (1992) přichází s jiným přístupem, který říká, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Konkrétně je pak rozlišuje na tři základní skupiny:

1. motivy aktivní,
2. motivy podporující,

3. motivy potlačující.

Bedrnová (1998) zmiňuje specifické teorie motivace pracovního jednání. Jedná se o dvoufaktorovou teorii motivace, teorii kompetence, expektační teorii a teorii spravedlnosti.

Dvoufaktorová teorie motivace pochází od amerického psychologa Fredericka Herzberga a jeho kolegů. *„Bývá také označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.“* (Bedrnová, 2012, s. 246)

Na základě prováděného výzkumu v 50. letech 20. stol. Herzberg a kolegové přišli na to, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů, konkrétně faktory vnější (hygienické) a faktory vnitřní, tzv. motivátory. Vnější faktory mohou být příznivé, což znamená, že nezpůsobují pracovní nespokojenost. Pokud jsou tyto faktory ale v nepříznivé podobě, dochází k negativnímu působení na pracovní motivaci zaměstnanců.

Vnitřní faktory neboli motivátory, mohou být stejně jako faktory vnější ve stavu příznivém či nepříznivém. V nepříznivé kvalitě dochází k tomu, že pracovníci nejsou spokojeni ani dostatečně motivováni. V opačné situaci nastává spokojenost i příznivá motivace (Bedrnová, 2012).

Teorii kompetence se zabýval R. W. White, který chápe její motiv *„jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady.“* (Nakonečný, 1992, s. 155)

Potřeba kompetence se u dospělých jedinců projevuje hlavně jako potřeba prokázat své schopnosti, profesionální způsobilost a získat obdiv či uznání. Často tato potřeba přichází v momentě, kdy pracovník vnímá aktuální situaci jako náročnou (Provazník, Komárková, 2004).

Expektační teorie V. H. Vrooma vychází z kognitivních motivačních teorií. Dle Štikara ovlivňuje sílu motivu k provádění určitých činností velikost očekávání, přitažlivost a hodnota reálného cíle (Štikar, 2003). Čím bude cíl přitažlivější, tím větší úsilí bude vynaloženo k jeho splnění.

Tento vztah je vyjádřen následující rovnicí, Bedrnová uvádí, že: „*Expektační teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření:*

$$M = f(V.E), \text{ kde}$$

M – úroveň motivace,

V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.“ (Bedrnová, 2012, s. 248)

Teorie spravedlnosti (rovnováhy) se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se zachází s určitým jedincem oproti srovnatelné osobě či skupince lidí. Předpokládá se, že pokud se se všemi lidmi zachází stejně, tedy spravedlivě, lidé budou motivováni. V opačném případě dojde k demotivaci.

Dle Adamse existují dvě formy spravedlnosti:

1. „*distributivní spravedlnost týkající se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními;*
2. *procedurální spravedlnost týkající se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných v organizaci v takových oblastech, jako je např. hodnocení pracovníků, povyšování či disciplinární záležitosti.“ (Kociánová, 2010, s. 33)*

3.2 Vztah mezi motivací, výkonem a pracovní spokojeností

Motivace, výkonnost a pracovní spokojenost spolu úzce souvisí. Nejčastěji se zmiňuje vztah výkonu s motivací, a to ve smyslu, že: „*motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon.“ (Bedrnová, 2012, s. 251)*

Ovlivňují jej další faktory, konkrétně vědomosti, schopnosti a dovednosti člověka. Opomenout by se ale neměl i vliv stimulace přímého nadřízeného, který může napomocet či blokovat využití potenciálu zaměstnance. Dále se hovoří o dalších podmínkách působících na každého pracovníka, například technické vybavení pracoviště, organizace práce či mikroklimatické podmínky (Bedrnová, 1998).

Autoři Provasník a Komárková (2004, s. 83) popisují pracovní spokojenost v souvislosti s motivací k výkonu jako: „*kritérium hodnocení personální politiky*

v podniku“, z čehož vychází úměrnost: „čím větší spokojenost, tím více se podnik o své zaměstnance stará“. Ve spojitosti s výkonem se o spokojenosti pracovníků mluví i jako o podmínce pro efektivní využívání pracovní síly.

V již zmiňované Herzbergově teorii dvou faktorů se rozlišují vnější a vnitřní faktory, kde vnitřní se vztahují k motivaci a vnější naopak ke spokojenosti (Bedrnová, 2012).

Bedrnová (2012, s. 254) ve své literatuře tvrdí, že: „Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci.“

3.3 Pracovní spokojenost

Lidské zdroje tvoří důležitou součást každé firmy. V každé organizaci by měl být brán ohled na míru spokojenosti jednotlivých pracovníků a prováděn pravidelný průzkum jejich spokojenosti v pracovním prostředí. Pracovní spokojenost ovlivňuje spousta faktorů od pracovního prostředí, náplně práce až po osobnost každého zaměstnance. Celková spokojenost jedince se pak odráží jak v životě pracovním, tak i osobním.

Pojem pracovní spokojenost se začal používat teprve nedávno, v literatuře byl až do 50. let užíván pojem pracovní morálka, a to vlivem vojenské tradice (Kociánová, 2010).

Obecně je spokojenost člověka vnímána jako míra vyrovnání se s životními okolnostmi, pracovní spokojenost s tím tedy úzce souvisí. Pro každého jedince může být význam práce rozdílný, avšak je jejich důležitým aspektem. Je známá zajímavá teorie, že životní spokojenost se spíše promítá do spokojenosti pracovní než naopak (Paulík, 2001). Spokojenost člověka jako takovou ovlivňují různá očekávání a vlastní cíle, a mění se s příchodem změn v průběhu vývoje společnosti.

Robbins (1986) uvádí, že pracovní spokojenost vypovídá o obecném postoji člověka k práci. Pokud je pracovník nadměru spokojen, pak s ke své práci udržuje pozitivní postoj. Uvedl také, že často lidé mluví o postojích pracovníků, ale vůbec si to nespojují s pracovní spokojeností, i když jsou tyto pojmy ve skutečnosti totožné.

Pracovní spokojenost je psychology studována od 30. let minulého století. Dle Kollárika (1986, in Štikar, 2003) je třeba upozornit na to, že jsou zde jiné dvě odlišné možnosti, jak lze chápat pracovní spokojenost. Konkrétně rozlišuje spokojenosti v práci a spokojenost s prací (Kollárik, 1986, in Štikar, 2003):

- spokojenost v práci – obsahově širší význam zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka, k bezprostředním a k obecnějším podmínkám
- spokojenost s prací – obsahově užší význam spojený s výkonem konkrétní činnosti, s jejími fyzickými a psychickými nároky, specifickým pracovním režimem a společenským ohodnocením

Štikar považuje pracovní spokojenost za identickou s postojem a pracovní spokojenost chápe jako synonymum pro pracovní postoje (Štikar, 2003).

V souvislosti s pracovní spokojeností jsou mnohdy vymezovány její dimenze nebo znaky. Konkrétně Luthans (1992, in Štikar, 1996) vyčlenil tři dimenze, ve kterých se pracovní spokojenost projevuje:

1. jako emociální odpověď na pracovní situaci,
2. jako reakce na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a k pracovním podmínkám,
3. jako jev, který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje.

V tématu pracovní spokojenosti v odborné literatuře převážně převládá nejednotnost, přesto ale lze dosavadní přístupy zahrnout do dvou širších teoretických přístupů. Kritériem je, zda je pracovní spokojenost chápána jako jednodimenzionální či dvoudimenzionální jev (Výrost, Slaměník, 1998).

Jednodimenzionalita vede k jednofaktorové teorii, která říká, že spokojenost a nespokojenost jsou krajní stavy jedné dimenze. Míra spokojenosti či nespokojenosti se pak pohybuje od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost. Jednoduše řečeno, pokud je spokojenosti dostatek, vyplývá to z nedostatku nespokojenosti a naopak. Za jednofaktorové teorie se považují motivačně založené přístupy Maslowa, Vrooma a Stogdilla.

Základem dvoufaktorové teorie je dvojdimenzionální pohled na pracovní spokojenost. Autoři této teorie, tedy Herzberg, Mausner a Snyderman, došli k závěru, že spokojenost

a nespokojenost je ovlivňována odlišnými skupinami faktorů. Nejčastěji je jako příklad uváděn plat, který neovlivňuje spokojenost, ale zároveň výrazně přispívá k nespokojenosti. Herzberg a jeho kolegové rozlišují dvě skupiny faktorů (Výrost, Slaměnk, 1998). První skupinu tvoří faktory motivační, které se dotýkají obsahu práce a ovlivňuje je spokojenost. Druhá skupina je tvořena faktory vztahující se k vnějším podmínkám práce, jedná se tedy o hygienické faktory, které mohou vyvolat nespokojenost. Tyto faktory jsou přehledně vidět v následující tabulce:

Faktory motivující	Faktory hygienické
úspěch	pracovní řády, směrnice
uznání	technické vedení
povýšení	pracovní podmínky
práce samotná	vztahy k nadřízeným
možnost osobního růstu	vztahy ke spolupracovníkům
odpovědnost	osobní život
samostatnost	výdělek

Tabulka 1 Přehled skupin faktorů a jejich dimenzialita (Štikar, 2003, s. 114)

3.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Je řada faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Autoři je rozdělují do různých kategorií, konkrétně Štikar (2003) je rozlišuje na vnější a vnitřní. Vnější faktory jsou ty, které jsou na pracovníkovi nezávislé, vnitřní jsou naopak ty, které jsou spojeny s osobností pracovníka.

Celkový význam faktorů a pořadí jejich důležitosti je v závislosti na různých okolnostech odlišné a proměnlivé. Tyto okolnosti podle Štikara a Rymeše (2003) tvoří:

- specifika práce v určitých oblastech společenské praxe (např. odlišnosti oborů)
- rozdílnost jednotlivých profesí a prostředí, ve kterých jsou vykonávány
- individuální preference (životní postoje)

3.4.1 Vnější faktory

Významnou skupinu faktorů tvoří vlivy vnější, které nejsou závislé na konkrétním pracovníkovi. Dle autorů Výrosta a Slaměníka (1998) jsou nejčastějšími uváděnými faktory práce, plat nebo mzda, pracovní postup, pracovní podmínky, nadřazení a kolegové.

Vykonávaná práce je pro spokojenost pracovníků důležitá, avšak vztah každého jednotlivce ke své práci je velmi individuální a složitý. Důvodem může být prestiž profese, konkrétní prostřední ale i to, jak se pracovníci ztotožní s profesí. Autoři Výrost a Slaměník (1998) uvádí, že pokud je práce rozmanitá, zajímavá a umožňuje samostatné rozhodování a provádění činností, pak to pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost.

Mzda nebo plat je jedním z hlavních faktorů působících na spokojenost jedinců. U určitých profesí se ukazuje, že je finanční ohodnocení dominantní veličinou, ale například u profesí, které jsou vykonávány v životu ohrožujících podmínkách, je pracovní nespokojenost ovlivněna faktory vztahujícími se k nebezpečí a ochraně zdraví. Mzda by se měla navyšovat pravidelně, protože pracovníci si na zvýšení odměny zvyknou velice rychle a neberou ji tedy jako motivátor. Spokojenost a nespokojenost s finančním ohodnocením se může projevit i při srovnávání platů mezi spolupracovníky.

Pracovní postup a jeho možnosti výrazně ovlivňují pracovní motivaci, ne vždy ale i pracovní spokojenost. Pracovníci si často více váží kariérního postupu na základě pracovních výsledků než na základě odsloužených let. I když se povýšení ve většině případů pojí s navýšením platu, je známo, že lidé si více cení vyššího postavení v podnikové hierarchii.

Fyzikální podmínky práce jsou jedním z dalších aspektů působících na pracovní spokojenost. Některými z ukazatelů mohou být hluk, osvětlení, teplota, barevné řešení pracoviště a vibrace. Pokud jsou tyto podmínky ne příliš uspokojivé, narůstá pak jejich význam, protože vyvolávají nespokojenost u zaměstnanců. V zájmu vedení každé společnosti by mělo být neustálé zlepšování pracovních podmínek pro své podřízené.

Vliv na pracovní spokojenost může mít dle Armstronga (1999) úroveň řízení **nadřízených** ve společnosti. Konkrétně zmiňuje, že pro podřízené je důležité jejich objektivní hodnocení, možnost účastnit se na rozhodování, uplatnění své kvalifikace, informovanost, možnost neustálého vzdělávání ve svém oboru, bezpečnost práce, sociální jistota, ale i podpora ze strany vedení.

Spolupracovníci neboli pracovní skupina je dalším důležitým vnějším činitelem pracovní spokojenosti. Prostředí skupiny silně ovlivňuje její členy a uvnitř ní probíhají

různé funkce, jako poradní či kolektivní. Dobrá pracovní skupina vypadá tak, že společně pracuje na dosažení stanovených cílů, členové si navzájem pomáhají a podporují při případných nezdarech.

3.4.2 Vnitřní faktory

Dalším okruhem faktorů, které ovlivňují spokojenost v práci, jsou faktory osobnostní. Do této skupiny dle Štikara (2003, s. 117) patří: *„věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenost, profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností.“*

Věk je jednoznačně jedním ze stěžejních faktorů, který velmi ovlivňuje pracovní spokojenost. Je dokázáno, že se zvyšujícím věkem se zvyšuje i spokojenost (Jurovský, 1971). Dle výzkumu Jurovského se ukazuje, že nejvíce jsou nespokojeni lidé, kteří právě dokončili studium a začali pracovat (Jurovský, 1971). U těchto lidí je i typická častá změna práce. Pracovní spokojenost také klesá u těch, kteří jsou pět až deset let před odchodem do důchodu. Podobný vliv na spokojenost má i doba strávená v zaměstnání. Nejčastěji jsou nejvíce nespokojeni ti zaměstnanci, kteří jsou v práci nově. Důvodem je často delší doba adaptace s novou pozicí, která může trvat 2 až 3 roky. Dle Kollárika (1983) je kritická doba pro muže 1 až 2 roky, u žen to může být až 6 let. Říká, že toto tvrzení nemusí být ale úplně objektivní, protože vždy to souvisí s věkem jedince.

Pohlaví a rodinný stav zaměstnance nemá jednoznačný vliv na jeho spokojenost, záleží spíše na postoji ke své práci.

3.4.3 Další faktory, které mohou ovlivnit pracovní spokojenost:

Slušné jednání

Hrubé jednání a chování ze strany nadřízených či spolupracovníků může mít velmi špatný dopad na pracovní spokojenost a přenáší se do celkové kultury společnosti. Podřízenému pracovníkovi toto jednání může výrazně snížit pracovní výkonnost.

Sdílení informací

Informovanost usnadňuje práci a podporuje celkovou důvěru ve firmě.

3.5 Systém odměňování

Odměňováním je potřeba se zabývat podrobněji, jelikož je jedním z nejdůležitějších faktorů, který má vliv na pracovní spokojenost každého jedince. Každý člověk může být motivován něčím jiným a v jiné míře. Pracovní spokojenost působí i na celkovou spokojenost jedince, je tedy zřejmé, že například pracovní podmínky jsou důležité, ale odměna za vykonanou práci uspokojí i základní potřeby člověka. Každý pracovník je za svou odvedenou práci odměněn. Odměnou je myšlena nejčastěji peněžní náhrada za vykonanou práci. Dle Armstronga (1999) jsou zaměstnanci odměňováni podle jejich přínosu pro organizaci, především podle jejich dovedností či schopností. Říká, že systém odměňování by měly tvořit tři složky, a to peněžní složka (mzda, prémie, podíly na zisku, aj.), zaměstnanecké výhody (stravenky, možnost pracovat z domu, pružná pracovní doba, aj.) a nepeněžní složka (úspěch, uznání, aj.).

3.5.1 Peněžní složka

Nejdůležitější peněžní složkou je mzda nebo plat. Rozdíl mezi mzdou a platem je ten, že mzdu vyplácí zaměstnanci zaměstnavatel, tedy podnikatelský subjekt a plat je převážně financován z veřejných rozpočtů (Toth, 2010). Každý zaměstnanec je odměňován za vykonanou práci jiným způsobem, může se jednat o hodinovou, týdenní či měsíční pravidelnou částku (Kociánová, 2010). Mzda či plat se může lišit, i když se třeba jedná o jednu a tu samou pracovní pozici. Její výše se většinou ale v průběhu pracovního poměru mění.

3.5.2 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.“ (Kociánová, 2010, s. 164)

Zaměstnanecké výhody jako takové neovlivňují přímo motivaci ani výkon zaměstnanců, působí ale na jejich postoje k organizaci a spokojenost. Většina společností nabízí pevně dané, avšak volitelné výhody (Kociánová, 2010). Každý zaměstnanec si pak může vybrat sám ty, které jsou například blízké jeho zálibám.

Armstrong (2007) uvádí 6 hlavních typů zaměstnaneckých výhod, a to:

1. penzijní systémy,
2. osobní jistoty (úrazové, životní pojištění),
3. finanční výpomoc (půjčky, slevy na služby),

4. osobní potřeby (dovolená, poradenství),
5. využívání firemních automobilů a zvýhodněných pohonných hmot,
6. jiné výhody (stravování, hovorné).

3.5.3 Nepeněžní složka

Dle Pilařové (2008) je důležité odměňovat zaměstnance nejen hmotně, ale i jim například poskytnout zpětnou vazbu. Nejen zpětná vazba, ale i celkové hodnocení prováděné práce je pro každého pracovníka podstatné a působí motivačně. Pokud se nedostává zpětné vazby, zaměstnanec se může cítit přehlížen a může nabýt dojmu, že jeho práce je pro organizaci zbytečná. Zpětná vazba může být jak pozitivní, tak i negativní. Negativní hodnocení nemusí být vždy špatné, důležité je jej dobře podat, aby zaměstnanec neměl pocit, že je nadřizovaným ponižován, protože by mohl následně ztratit svou sebedůvěru. Dle Hagemannové (1995) je uznání projevem zájmu o zaměstnance ze strany vedení organizace, a také vyzdvihuje jeho hodnotu.

3.6 Metody zjišťování pracovní spokojenosti

Je nutné, aby personální oddělení každé organizace pravidelně provádělo průzkum spokojenosti pracovníků a následně na zpracované výsledky reagovalo. Dle Provazníka a Komárkové (2004) je důležité z praktických důvodů získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců, a to protože: *„Jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutno připravovat se znalostí současného výchozího stavu a po provedených změnách opět znovu získat zpětnou vazbu o důsledcích, které opatření přinesla.“* (Provazník, Komárková, 2004, s. 89)

Dle Surynka, Komárkové a Kašparové (2001) se nejčastěji používají tyto metody ke zjišťování spokojenosti:

- dotazníkové metody,
- metoda pozorování,
- metoda experiment,
- metoda analýzy věcných skutečností.

3.6.1 Dotazníková metoda

Dotazníková metoda je jedna z nejběžnějších a nejvyužívanějších metod, která je založená na výpovědích lidí. Dotazování může probíhat různými způsoby a pokaždé se jedná o jiné specifické požadavky na sestavení samotného dotazníku. Výhodami

dotazníkového šetření jsou relativně nízké nároky jak na čas, tak i na finance (Botek, 2018). Dotazník se dá také využít opakovaně a je z velké části anonymní. Naopak za riziko se považuje, že měřením se zjistí názory a postoje, ne tedy skutečné chování jedinců. A jelikož je dotazníkové šetření dobrovolné, lidé nejsou nuceni sdělovat, co opravdu cítí a tím dochází ke zkreslení. Pomocí této metody lze zjistit, jaké faktory ovlivňují spokojenost pracovníků a celkový vztah k jejich práci. Jedná se o standardizovanou techniku, která je uspořádaná do tematických bloků zaměřených na různé aspekty pracovní činnosti. Dotazovaná osoba vyjadřuje svůj vztah a jeho intenzitu pomocí stanovených škál.

Existují nástroje, nebo tzv. techniky, které se dají od sebe odlišit podle řady kritérií (Surynek, 2001):

1. podle stupně standardizace – standardizovaný rozhovor má předem pevně stanovený průběh, pořadí otázek a formulace, podle přesných pravidel jsou sestaveny normy pro hodnocení odpovědí
2. podle počtu respondentů – rozlišuje se individuální osobní dotazování a dotazování skupiny, tzv. skupinový rozhovor
3. podle formy dotazování osobní či neosobní – používá se u médií při telefonickém nebo elektronickém dotazování, u písemného dotazování je nosičem informací tištěný papír
4. podle toho, na koho se dotazování obrací a jaké je jeho zaměření – jedná se o spotřebitelský výzkum, mediální výzkum či průmyslový výzkum
5. podle počtu témat – monotematické výzkumy se nazývají speciální výzkumy, více tematickým výzkumům se říká omnibusová šetření
6. podle toho, zda se výzkumy provádějí u souboru respondentů jednorázově či opakovaně – nejběžnější šetření je jednorázové

Individuální osobní pohovor

Jedná se o interakci mezi tazatelem a dotazovaným, při které se snaží tazatel získat různé informace od dotazovaného. Tyto informace by měly pomoci odhalit, co je v mysli dotazovaného, jako jeho znalost, zkušenost, vzpomínka, očekávání a hodnocení prožitků. Jednou z hlavních výhod osobního dotazování je, že umožňuje získat informace širšího a hlubšího zaměření a různorodých skutečnostech. Rozhovor je neustále pod kontrolou a tazatel může přijít s dalšími poznatky. Při osobním

dotazování také snese respondent větší zátěž. Naopak nevýhodou je hlavně to, že osobní dotazování je drahé a časově náročné na distribuci. Často se stává, že potřební tazatelé nejsou k zastížení a nemají na rozhovory čas.

Dotazování na ulici

Jedná se o speciální typ dotazování, který se liší od individuálního osobního rozhovoru, který probíhá v místě stanoveném, které je vhodné pro rozhovor. Dotazování na ulici je z hlediska času určitě výhodnější. Otázky by tedy měly být jednoduché, aby se na ně dalo snadno a rychle odpovědět. Při dotazování na ulici se musí počítat s vysokým procentem odmítnutí rozhovoru. Využívá se například u výzkumů volebních preferencí.

Skupinový rozhovor

Skupinový rozhovor je další možností při sběru informací, jejíž základem je dotazování. Probíhá nejčastěji ve skupině 6-10 osob. Skupiny jsou sestaveny tak, aby v nich byli lidé stejného pohlaví, věku a s podobnými zájmy. Při výběru účastníků je nejdůležitějším kritériem cíl výzkumu.

Písemné dotazování

Jedná se o velmi rozšířený nástroj pro získávání informací na základě výpovědí od respondentů. Provádí se tak, že respondent sám písemně odpovídá na otázky v dotazníku. Tato metoda dotazování je oblíbená hlavně proto, že je levnější než ostatní metody. Nedochozí také k nežádoucímu vlivu tazatele na respondenta a zároveň si respondent určí sám dobu, kterou může dotazníku věnovat. Co týká nevýhod písemného dotazování, tak jedna z nich určitě je ta, že návratnost je znatelně nižší než u osobního dotazování. Dotazovaný má také více času na promyšlení svých odpovědí, dotazník je tedy ochuzen o možné spontánní odpovědi. Nedá se ani přesně určit, zda otázky vyplňovala opravdu ta osoba, které byl dotazník doručen.

Dotazování prostřednictvím technických zařízení

Velmi častým způsobem dotazování je dotazování pomocí telefonu. Je poměrně levnou a rychlou metodou sběru dat. Důležitý je výběr tazatelů, protože je nezbytné, aby při hovoru zapůsobili. Měli by srozumitelně artikulovat a mít příjemný hlas. S dobou internetu a elektronické pošty se i začínají rozšiřovat možnosti pro rozeslání písemných dotazníků elektronickou poštou a využití dotazníků na internetových

stránkách (Surynek, 2001). Jednou z největších výhod elektronického dotazování je, že rychlost distribuce dotazníků je opravdu vysoká, a to samé i při vyhodnocování a možnosti zpětné vazby.

3.6.2 Metoda pozorování

Metoda pozorování se používá nejen v sociologii a psychologii, ale i v přírodních vědách. Jedná se o velmi starou výzkumnou metodu. Vědecké pozorování se liší od přirozeného a běžného sledování světa a je prováděno za jasně stanovených podmínek, systematicky a co nejpřesnějším způsobem zaznamenáváno (Surynek, 2001). Pozorování chování lidí v přirozených podmínkách, které se nejvíce blíží realitě má přednost v tom, že při dotazování se tato realita musí vyvolat.

3.6.3 Metoda experiment

Experiment se provádí za kontrolovaných podmínek, které zasahují do sociálně psychické situace vyvolanou změnou definovaných faktorů (Surynek, 2001). Díky tomu se zjistí změny v chování a reakce lidí na tyto změny. Hlavním cílem každého experimentu je porozumět příčinám chování. Typické pro tuto metodu je, že v průběhu využívá jak metodu pozorovací, tak i dotazovací.

V každém vědeckém experimentu by měly být obsaženy tyto čtyři charakteristiky (Surynek, 2001):

1. interní validita – výstupem experimentu je jednoznačný výsledek, který vylučuje jiné možné příčiny zkoumaného jevu
2. reliabilita experimentu – získané výsledky budou vždycky stejné i po opakování experimentu
3. citlivost experimentu – ukazuje, jak experiment odhalí i minimální rozdíly v reakcích zkoumaných osob
4. externí validita – říká, že výsledky mohou platit i pro jiné situace než ty, které byly zachyceny v experimentu

Experimenty se rozlišují podle přísnosti podmínek, za kterých se provádějí. V laboratorním průmyslu jsou tyto podmínky nejpřísnější, naopak nižší míru kontroly mají tzv. přirozené experimenty, které probíhají v přirozených podmínkách.

3.6.4 Metoda analýzy věcných skutečností

Jedná se o velmi významný zdroj informací pro sociologický a sociálně psychologický výzkum. Oproti dotazování se opírá o objektivně dané skutečnosti, a to v podobě verbálních a neverbálních produktů povahy. Zkoumá hmatatelné výsledky činnosti člověka (Surynek, 2001). Tato metoda má výhodu v tom, že není omezena na krátký úsek vlastního pozorování. Analyzuje ty výsledky činnosti, které mohou zachycovat činnosti člověka za celý život. Při analýze se používají vybrané nástroje, a to konkrétně analýza dokumentů, analýza fyzických stop, obsahová analýza a případové studie.

Analýza dokumentů

Dle Janouška se pod pojmem dokument rozumí předmět vytvořený speciálně pro přenos a zachování informací (Janoušek, 1986). Je řada způsobů, jakými se dají uchovávat informace. Může to být rukou psaný dokument, tištěný dokument, namluvený na magnetofonovou pásku, nahraný na video i filmu, nebo dokument uchovávaný na mikročipu či na jiném elektronickém nosiči.

Analýza fyzických stop

Analýza fyzických stop se zakládá na hledání skutečně významných indikátorů – fyzických stop. Zabývá se mapováním stop, které jsou z hlediska cíle výzkumu vypovídající. Vybírají se takové stopy, které jsou jednoduše, rychle a přesně měřitelné a zaznamenané.

Obsahová analýza

Obsahová analýza má širší uplatnění než jen k analýze produktů. Používá se především k vyhodnocování obsahu komunikace všeobecně. Tato analýza slouží jako technika vyhodnocování otevřených otázek v různých typech dotazování, zejména ze skupinových rozhovorů. Hodnotí také produkty, které byly vytvořeny za jiným účelem, než je ten výzkumný.

Případové studie

Jedná se o popis zkoumaného sociálně psychického jevu. Vypovídají o složitých případech, pronikají do hloubek souvislostí, které tvoří nějaký děj. Jsou zaměřeny především kvantitativně. Případové studie postupují od detailního uchopení faktů k analýze vztahů, objasňování faktorů, které situace ovlivňují a končí celistvým obrazem. Jednotlivé studie se pak porovnávají.

Případovými studii mohou být (Surynek, 2001):

1. případové studie jednotlivců,
2. případové studie podniků a organizací,
3. případové studie komunit,
4. případové studie sociálních skupin,
5. případové studie vztahující se ke speciálním událostem.

4 Analytická část

4.1 Charakteristika společnosti

Průzkum byl prováděn v české společnosti, která byla založena v roce 1993. Firma si nepřeje být jmenována, proto bude dále v případové studii vystupovat pod jménem XY. Sídlí v Pardubicích a disponuje vlastním vývojem a výrobou na špičkové úrovni. Zkušenosti mají se zakázkami jak pro české zákazníky, tak i pro zákazníky z více jak 40 zemí světa. Zabývají se konkrétně modernizací či výrobou radarů, raketových prostředků, záznamových systémů či lokalizačním zařízením. Společnost je rozdělena na několik úseků. Ve firmě jich je celkem sedm, a to úsek generálního ředitele, řízení kvality, ReDat, obchodní úsek, technický úsek a úsek výrobní. Pracuje zde celkem 239 zaměstnanců, z čehož největší část zaměstnává technický úsek, ve kterém je 95 lidí. Zbylé úseky již nejsou tak četné, tvoří je minimálně o polovinu méně zaměstnanců. Firma má spíše dlouhodobé zaměstnance, nejvíce lidí zde pracuje více než 10 let.

4.1.1 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci jsou odměňováni fixní měsíční mzdou. Každý měsíc mají ale možnost prémie, na kterou mají nárok, pokud splní docházku, tzn. nebudou například na nemocenské. Dále mohou dosáhnout na prémie za úspěšně odvedený projekt. Tyto prémie nejsou ale pravidelné, protože projekty, na kterých zaměstnanci pracují, trvají několik měsíců i let. Co se týká nabízených benefitů, zaměstnanci rádi využívají stravenky v hodnotě 80 Kč, protože firma nemá svou vlastní jídelnu. Firma vychází vstříc zaměstnancům i v rámci pružné docházky, požadují pouze, aby každý byl v práci od 10 do 14 hodin. Musí splnit denně 7,5 hodin a k dovolené mají od zaměstnavatele týden navíc. Dále mají zaměstnanci možnost využít zvýhodněného tarifu, MultiSport karty, jazykových kurzů a parkování v areálu firmy. Pro zaměstnance je samozřejmě v práci zajištěný pitný režim v podobě soda barů a také možnost zvýhodněné kávy. Velmi využívaný benefit je také možnost pracování z domu, tzv. Home Office, který firma povoluje využít každému pracovníkovi jeden den v týdnu, tedy 4x do měsíce. Společnost pravidelně organizuje i zaměstnanecké akce.

4.1.2 Komunikace

Interní komunikace a předávání informací ve firmě probíhá pravidelně každý týden. Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení se schází s vedoucími úseků, kteří je

informují o tom, co je nadále v plánu, co je potřeba udělat nejdříve, na co si dávat pozor, popřípadě zhodnocení práce. Následně vedoucí svolá zaměstnance svého oddělení a předá jim tyto informace potřebné k jejich práci.

V aktuální době nelze vše řešit osobně, takže komunikace probíhá častěji přes e-mail, popřípadě online schůzky přes aplikaci Microsoft Teams.

O informace týkající se celé společnosti, například o přijetí nového zaměstnance, upozornění na plánovanou akci, oznámení nějaké změny ve firmě se pak stará personální oddělení. Přenos těchto informací je zpravidla přes e-mail, který je poslán všem pracovníkům firmy.

4.1.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců ve firmě funguje tím způsobem, že si každý může vybrat z nabídky jakákoliv školení, která souvisí s jejich oborem. Pokud tedy má pracovník zájem se vzdělávat a dozvědět se něco nového, je mu vždy vyhověno.

4.1.4 Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Z hlediska dostupnosti zaměstnání jsou podmínky pro zaměstnance ideální. Do sídla firmy je možné dojet veřejnou dopravou, na kole či autem. Na pozemku společnosti je možnost parkování pro zaměstnance. Zastávka veřejné městské dopravy je také nedaleko. Jelikož firma nemá svou vlastní jídelnu, tak zaměstnanci rádi využívají restauraci, která je pár metrů od vstupní brány.

Pro zaměstnance je k dispozici kuchyňka, kde je lednice, mikrovlnná trouba a varná konvice. Mohou využít i soda baru nebo automat na kávu.

Každé oddělení má svůj vlastní prostor, v kanceláři pracují 3–4 zaměstnanci. Atmosféra v rámci jednotlivých oddělení je přátelská, horší je to mezi jednotlivými odděleními. Každá kancelář má klimatizaci, což zaměstnanci velmi oceňují, a to hlavně v letních měsících.

4.2 Metodika výzkumu

4.2.1 Výzkumný vzorek

Výzkum byl prováděn v červnu roku 2020 ve společnosti XY, která sídlí v Pardubicích. K průzkumu bylo osloveno 239 zaměstnanců, 197 z nich se jej účastnilo, tedy 82,4 %. Vzhledem k vysoké míře návratnosti a reprezentativnosti vzorku jsou výsledky průzkumu poměrně spolehlivé a lze je zobecňovat na celou zaměstnaneckou skupinu, aniž by docházelo k významnému zkreslení.

4.2.2 Organizace výzkumu

Metoda, která byla zvolena pro výzkum případové studie je dotazník. Dotazník byl postaven na Gallupovu výzkumu pracovní spokojenosti a jeho „12 otázkách“, které byly dále rozšířeny a logicky uspořádány do 4 oblastí:

- já a moje práce,
- můj vedoucí a jeho styl vedení,
- moji kolegové,
- společnost.

Vycházelo se z toho, že se všechny otázky dají strukturovat hierarchicky do pyramidy podobně jako u Maslowa. Můžeme tak hovořit o „základních a vyšších potřebách“. Pokud nejsou základní potřeby uspokojeny, nemůžeme brát zřetel na ty hierarchicky vyšší. Tzn. pokud nemá zaměstnanec vybavení a pracovní pomůcky potřebné k výkonu své práce (což nemusí být pouze počítač, psací stůl, telefon, ale mohou to být také např. informace a jejich dostupnost), nebo neví, co se od něj v práci přesně očekává, nebude ho v tuto chvíli až tolik zajímat např. kvalita práce jeho kolegů nebo mise a strategie společnosti.

Dotazník je nejprve tvořen identifikačními otázkami, pomocí kterých se každý z respondentů zařadil do svého pracovního úseku. Zaměstnanci mohli využít i možnosti neuvést úsek, na kterém pracují. Dále se v dotazníku rozlišuje délka zaměstnání na méně než 1 rok, 1-5 let, více než 5 let až 10 let a více než 10 let. Každý z respondentů také uváděl, zda má nebo nemá ve společnosti vedoucí pozici. Celý dotazník pak obsahuje 47 otázek. První část „já a moje práce“ je nejobsáhlejší, má 20 otázek. Druhá část dotazníku „můj nadřízený a jeho styl vedení“ je tvořena 4 otázkami. Další část „moji kolegové“ obsahuje 6 otázek a poslední část dotazníku má 17 otázek.

Každý z respondentů měl možnost odpovědět na většinu otázek pomocí předem čtyř stanovených odpovědí ano, spíše ano, spíše ne a ne. V dotazníku bylo ale i spousta otázek, u kterých byla vyžadována individuální odpověď respondenta. Celkově bylo možné využít prostoru se vyjádřit ke kterékoliv otázce.

Dotazník byl sestavován vzájemnou komunikací s personální manažerkou firmy, která měla určitou představu, jak by výzkum mohl vypadat a na jaké otázky je potřeba se zaměřit.

4.2.3 Zpracování dat

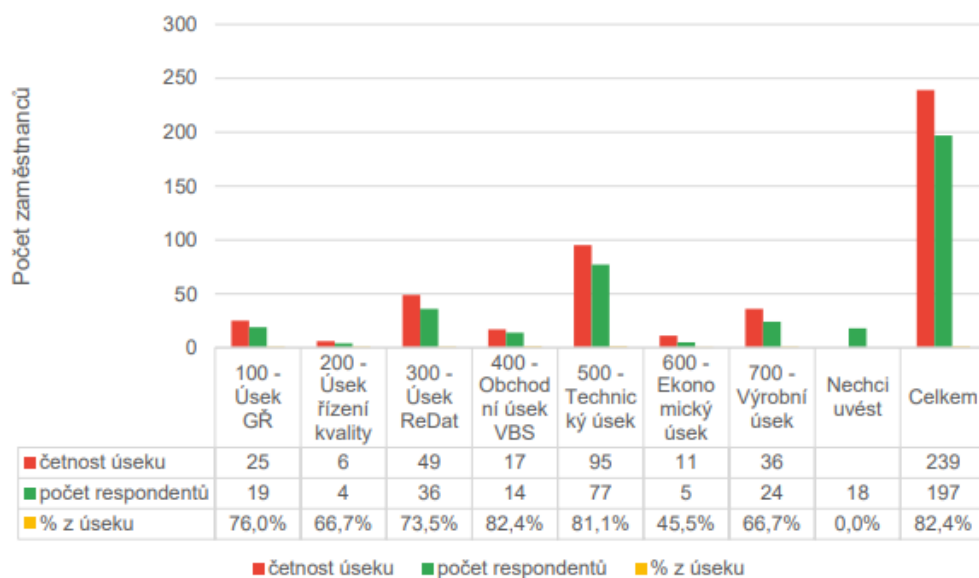
Všechny výše zmíněné otázky a možné odpovědi byly vloženy do Google formulářů, pomocí kterých se vytvořil dotazník. Byla provedena pilotáž dotazníku, které probíhala několik dní a následně se odkazy na dotazníky rozeslaly všem zaměstnancům firmy. Odpovědi se vložily do tabulek do Microsoft Excelu a následně se dělala jejich analýza. Nejprve byly výsledky zpracovávány za celou společnost, pak i zvlášť pro každý úsek. Pomocí odpovědí ano, spíše ano, spíše ne, a ne se vypracovala statistika odpovědí na každou z otázek a následně se řešily otevřené odpovědi respondentů. Nejčastější odpovědi a jejich četnost se pak uváděly v závěrečném dokumentu pro vedení společnosti. U většiny otázek je příslušný komentář i přehledný graf.

4.2.4 Výsledky šetření

4.2.4.1 Statistika

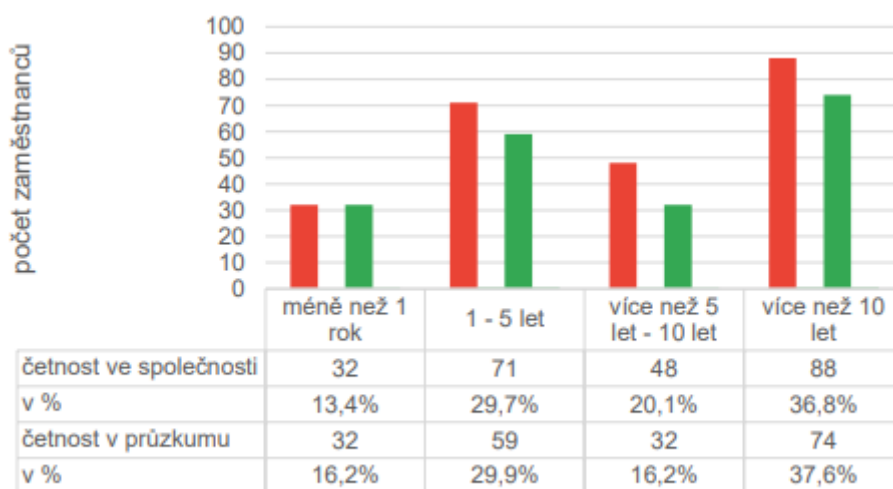
Průzkumu se zúčastnilo celkem 197 z 239 zaměstnanců. Zapojili se do něj zaměstnanci napříč všemi úseky společnosti. Většina se přihlásila ke svému úseku. Pouze 18 zaměstnanců využilo možnosti neuvést úsek.

Struktura dle úseků



Graf 1 Participace zaměstnanců jednotlivých úseků, zdroj: vlastní šetření

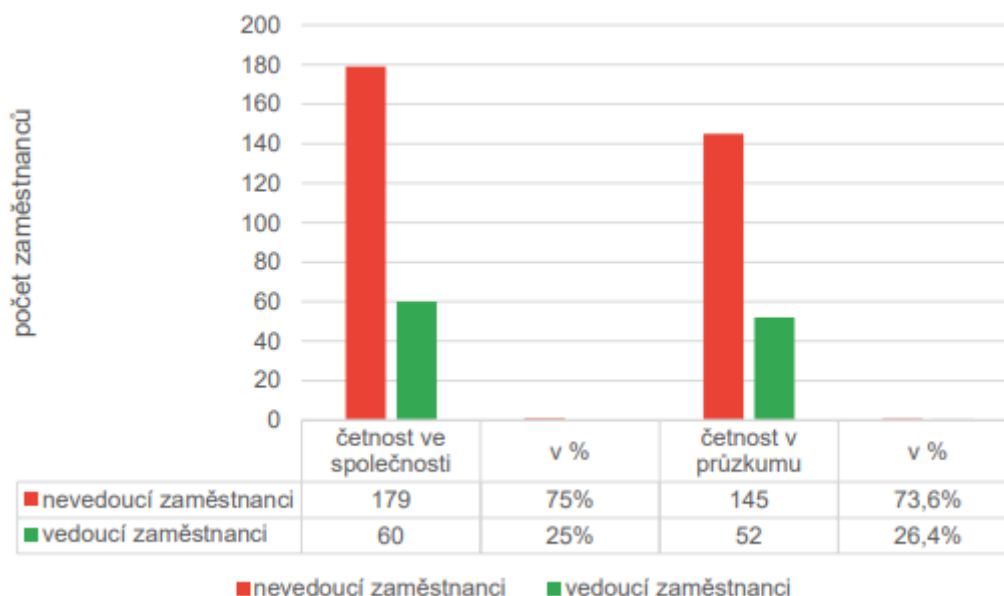
Struktura dle délky zaměstnání



Graf 2 Délka zaměstnání ve firmě, zdroj: vlastní šetření

Struktura vzorku dle délky zaměstnání nebyla výrazně deformována ve srovnání se strukturou cílové skupiny. Z grafu lze vidět, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 10 let.

Dle statusu vedení



Graf 3 Počet vedoucích a nevedoucích zaměstnanců firmy, zdroj: vlastní šetření

Ve společnosti pracují na pozici vedoucího 60 zaměstnanců, 179 zaměstnanců jsou řadoví pracovníci.

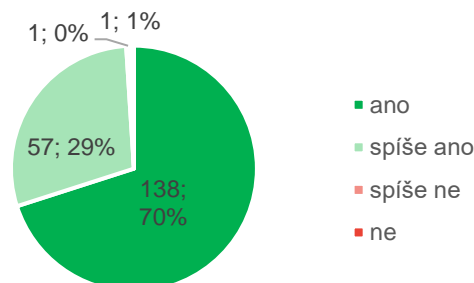
4.2.4.2 Já a moje práce

1. Víte, jaký pracovní výsledek se od Vás očekává?

99 % zaměstnanců ví nebo spíše ví, jaký pracovní výsledek se od nich očekává.

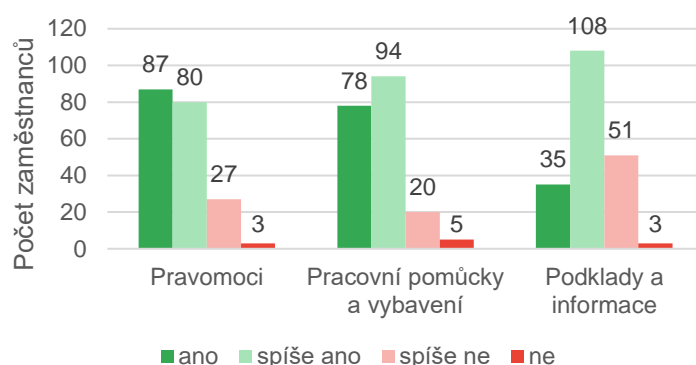
Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- nedostatečné informace (5)
- nedostatečné zadání, podklady (4)
- špatná spolupráce (3)



Graf 4 Víte, jaký pracovní výsledek se od Vás očekává? Zdroj: vlastní šetření

2. Máte ke své práci vše potřebné, abyste ji mohl/a dělat co nejlépe?



Graf 5 Máte ke své práci vše potřebné, abyste ji mohl/a dělat co nejlépe? Zdroj: vlastní šetření

Zaměstnanci většinou mají nebo spíše mají vše potřebné k výkonu práce. Určitý prostor ke zlepšení byl identifikovaný ve všech oblastech, nejvýraznější však v oblasti podkladů a informací.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení v oblasti...

a) právomocí:

- nejasnost a křížení pravomocí mezi organizační a projektovou strukturou (2)
- vyšší limity pro nákupy (2)

b) pracovních pomůcek a vybavení:

- aktualizace programového vybavení by neškodila (1)
- chybí whiteboard do kanceláře, který by zvýšil efektivitu (1)
- problém s pořizováním nového měřicího vybavení a speciálních placených SW licencí, když jsou potřeba (1)
- nevyužívání IT nástrojů, např. virtualizace (1)
- nedostatečná kapacita virtualizačního HW (1)
- nedostatečný výkon notebooku (1)
- nedostatek nářadí (1)
- není k dispozici HW pro vývoj (1)
- nízká úroveň služebních telefonů (1)
- nedostatečné skladovací prostory (1)

c) podkladů a informací:

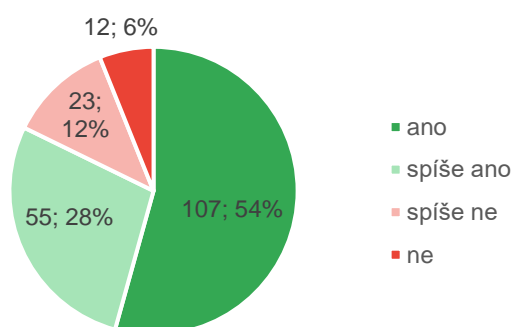
- efektivní sdílení informací (6)
- nedostatečné školení zaměstnanců do interních procesů, systémů, odborná školení (3)
- definované štíhlé procesy (2)
- chybějící informace od uživatele/zákazníka (2)
- nefungující projektová kancelář (2)
- nedostatečný rozsah dokumentace (2)

3. Vyhovuje Vám Vaše kancelář/pracoviště?

82 % zaměstnanců vyhovuje nebo spíše vyhovuje jejich kancelář/pracoviště.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- malý prostor (13)
- chybí výškově nastavitelné stoly, lepší židle...(10)
- chybí klimatizace (4)
- nevhodný prostor - popraskané zdi, nevymalováno apod. (3)
- chybí relaxační zóna (1)
- chybí prostor pro obědy (1)



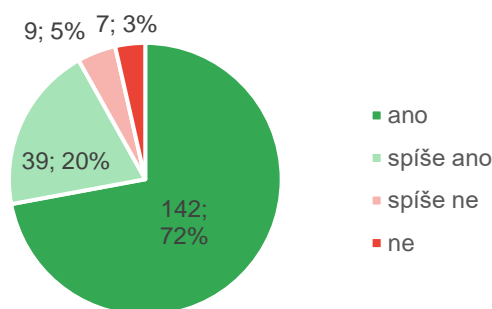
Graf 6 Vyhovuje Vám Vaše kancelář/pracoviště? Zdroj: vlastní šetření

4. Vyhovuje Vám vzdálenost od místa bydliště?

92 % zaměstnanců vyhovuje nebo spíše vyhovuje vzdálenost firmy od místa bydliště.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- spokojenost v případě občasného HO (5)
- problém s parkováním (3)
- zájem o příspěvek na dopravu (3)



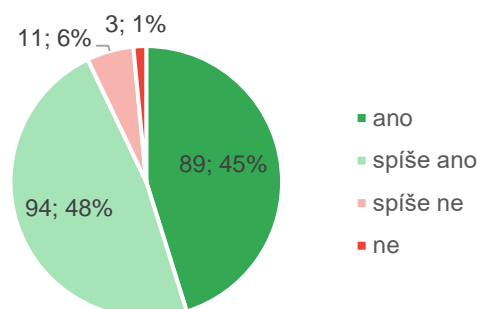
Graf 7 Vyhovuje Vám vzdálenost od místa bydliště? Zdroj: vlastní šetření

5. Baví Vás Vaše práce?

93 % zaměstnanců baví nebo spíše baví jejich práce.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- hodně administrativní práce (5)
- stres, přetíženost (4)
- nedostatek školení (1)
- špatné vedení (1)
- špatná komunikace (1)
- klesá efektivita vývojových prací (1)
- nebaví mě shánět podklady a materiál (1)



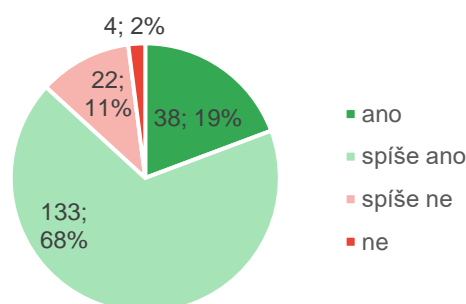
Graf 8 Baví Vás Vaše práce? Zdroj: vlastní šetření

6. Máte v práci příležitost dělat každý den to, v čem jste dobrý/á?

87 % zaměstnanců má nebo spíše má v práci příležitost dělat každý den to, v čem jsou dobří.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- zbytečné setkávání a debata nad detaily (2)
- nemám pravomoc si vybírat druh práce (1)
- většinu času věnuji hašení problémů (1)
- očekávání byla jiná než skutečnost (1)
- málo času na vlastní vývoj (1)
- pomáhám i svým kolegům s jinou prací (1)
- administrativní zátěž (1)



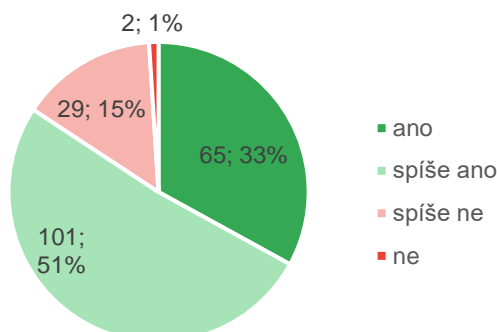
Graf 9 Máte v práci příležitost dělat každý den to, v čem jste dobrý/á? Zdroj: vlastní šetření

7. Je Vám umožněno při výkonu Vaší práce realizovat Vaše nápady, návrhy či myšlenky?

84 % zaměstnanců má pocit při výkonu své práce realizovat své nápady, návrhy či myšlenky.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- nápady jsou často zamítnuty (4)
- málo času na prodiskutování nápadů (1)
- chybí firemní informační databáze nápadů a zkušeností (1)
- dodržují se více zajaté postupy (1)



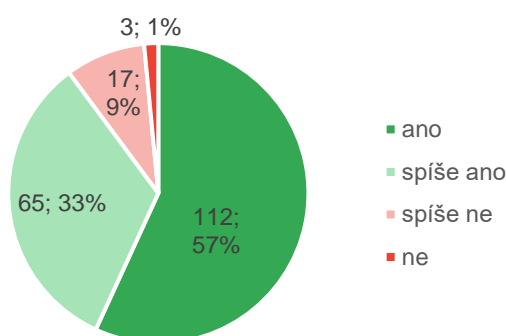
Graf 10 Je Vám umožněno při výkonu Vaší práce realizovat Vaše nápady, návrhy či myšlenky? Zdroj: vlastní šetření

8. Máte pocit, že je Vaše práce důležitá pro celkový výsledek společnosti?

90 % zaměstnanců pociťuje, že je nebo spíše je jejich práce důležitá pro celkový výsledek společnosti.

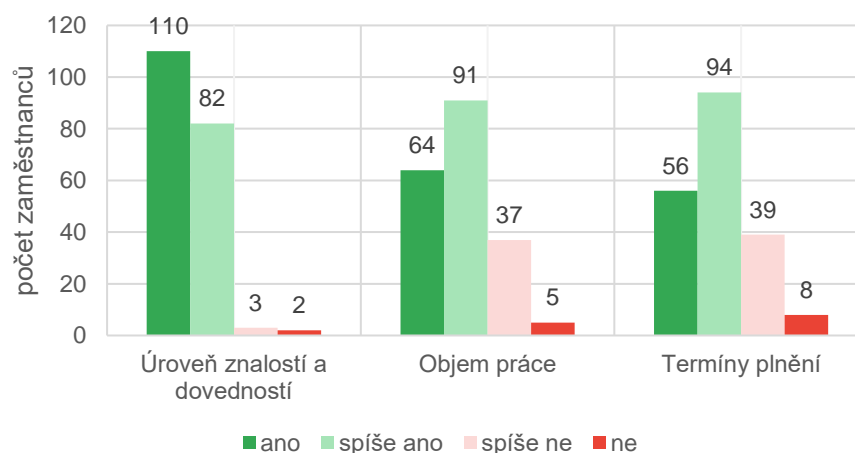
Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- je to jen můj pocit, chybí mi v tomto smyslu zpětná vazba (6)



Graf 11 Máte pocit, že je Vaše práce důležitá pro celkový výsledek společnosti? Zdroj: vlastní šetření

9. Jsou na Vás v práci kladeny přiměřené nároky?



Graf 12 Jsou na Vás v práci kladeny přiměřené nároky? Zdroj: vlastní šetření

97,5 % zaměstnanců má za to, že jsou na ně kladeny přiměřené nebo spíše přiměřené nároky na úroveň znalostí a dovedností.

78,7 % zaměstnanců má za to, že jsou na ně kladeny přiměřené nebo spíše přiměřené nároky z pohledu objemu práce. 21,3 % naopak vnímá situaci spíše opačně nebo opačně, přičemž se tak nejčastěji vyjádřili zaměstnanci technického úseku (15) a úseku ReDat (12) a úseku GŘ (6).

76,1 % zaměstnanců má za to, že jsou na ně kladeny přiměřené nebo spíše přiměřené nároky na termíny plnění. 23,9 % naopak vnímá situaci spíše opačně nebo opačně, přičemž se tak nejčastěji vyjádřili zaměstnanci technického úseku (20) a úseku ReDat (9) a úseku GŘ (7).

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

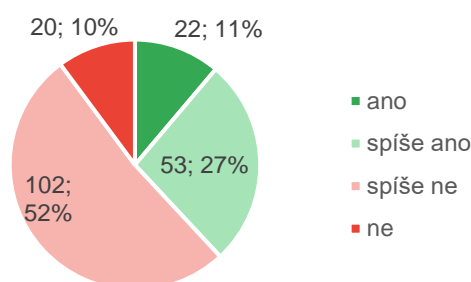
- velký objem práce s krátkými termíny (15)
- přetíženost pracovníků (4)
- překrývá se více projektů, chybí prioritizace (2)
- problém se zastupitelností (2)

10. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

38 % zaměstnanců více či méně pociťuje při výkonu své práce stres. Nejčastěji se tak vyjádřili zaměstnanci technického úseku (29), úseku ReDat (15), úseku GŘ (10) a úseku výroby (9).

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- souběh velkého objemu práce s krátkými termíny (5)
- souběh většího počtu projektů najednou (1)
- neschopnost vedoucího rozdělit práci (1)



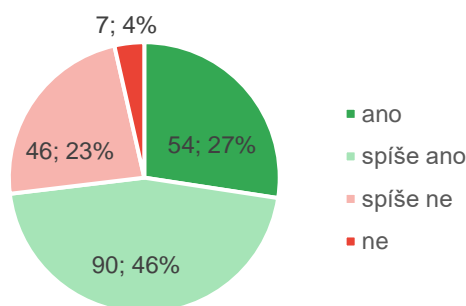
Graf 13 Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?
Zdroj: vlastní šetření

11. Máte při své práci možnost prohlubovat své odborné znalosti a dovednosti?

73 % zaměstnanců má nebo spíše má možnost při své práci možnost prohlubovat své odborné znalosti a dovednosti.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- není na to při práci čas (10)
- pouze samostudiem (3)
- ocenil bych systém interního vzdělávání (3)



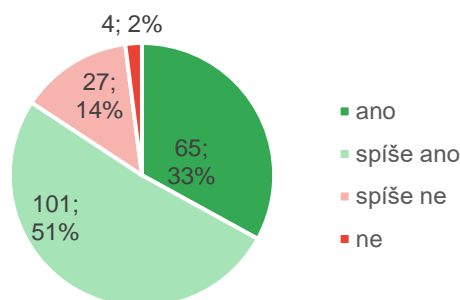
Graf 14 Máte při své práci možnost prohlubovat své odborné znalosti a dovednosti? Zdroj: vlastní šetření

12. Berou se v práci v potaz Vaše názory?

84 % zaměstnanců má za to, že se v práci berou v potaz jejich názory.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- pro mě je cenné už jen to, že si můj názor šéf vyslechne (3)
- chybí databáze návrhů, zkušeností a vysvětlení proč takto ano a takto ne (1)



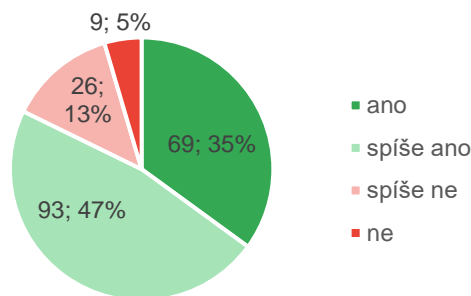
Graf 15 Berou se v práci v potaz Vaše názory? Zdroj: vlastní šetření

13. Umožňuje časová náročnost Vaší práce dostatečnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem?

82 % zaměstnancům umožňuje nebo spíše umožňuje náročnost jejich práce dostatečnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- home-office tomu pomohl (4)
dál by pomohlo by vyřešení zastupitelnosti (1) a lepší plánování (1)



Graf 16 Umožňuje časová náročnost Vaší práce dostatečnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem? Zdroj: vlastní šetření

14. Souhlasíte s principy a pravidly, podle kterých jste odměňován/a?

66 % zaměstnanců souhlasí nebo spíše souhlasí s principy, podle kterých jsou odměňováni.

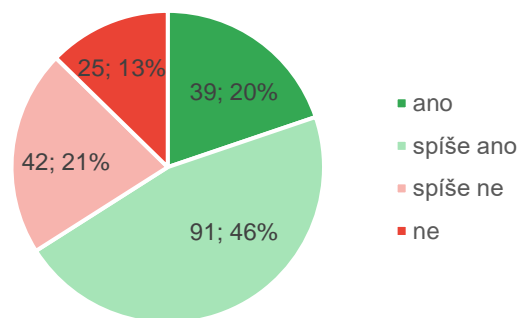
Nejčastějšími výhradami zaměstnanců (34 %), kteří spíše nesouhlasí nebo nesouhlasí s principy, podle kterých jsou odměňováni, jsou:

- režijní zaměstnanci nejsou odměňováni za projekty, i když pro ně svým způsobem pracují (3)

- chybí pravidelný roční růst mezd, nebo alespoň pravidelné zohlednění inflace (3)

* Pozn: Tento bod zazněl i v komentářích zaměstnanců, kteří vnímají principy a pravidla odměňování kladně

- Neopírat 20 % motivační složku o KPIs - problematické nastavovat KPIs ve vývoji, KPIs jsou přežitá, vysoká administrativní zátěž (3)
- 20 % motivační složka není vnímaná jako motivační, nýbrž jako osobní, a tedy nároková, když se nestane „kiks“ (2)
- 20% motivační složka lze jen krátit / nejsou motivační (1)
- nesouhlas se saldem 150 hod. (2) – návrh hned kompenzovat přesčasy nad 10 hod./měsíčně (1)



Graf 17 Souhlasíte s principy a pravidly, podle kterých jste odměňován/a? Zdroj: vlastní šetření

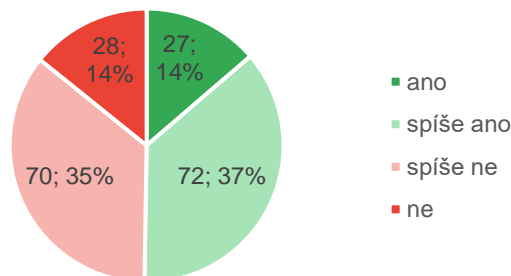
15. Je celková výše Vašeho finančního ohodnocení adekvátní tomu, co děláte?

51 % zaměstnanců pokládá výši svého finančního ohodnocení adekvátní nebo spíše adekvátní tomu, co dělají.

Nejčastějšími výhradami zaměstnanců (49 %), kteří nepokládají výši svého finančního ohodnocení adekvátní tomu, co dělají, jsou:

- chybí pravidelná roční valorizace (5)

* Pozn: Tento bod zazněl i v komentářích zaměstnanců, kteří se v oblasti svého ohodnocení vyjádřili kladně

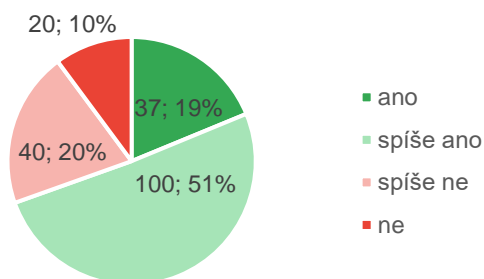


Graf 18 Je celková výše Vašeho finančního ohodnocení adekvátní tomu, co děláte? Zdroj: vlastní šetření

- chybí pravidelné roční hodnotící pohovory – prostor pro otevření témat, jako jsou spokojenost, finance apod. (1)
- 20 % motivační složka by se měla přesunout do základu
- nevytížení zaměstnanci mají stejné ohodnocení jako přetížení

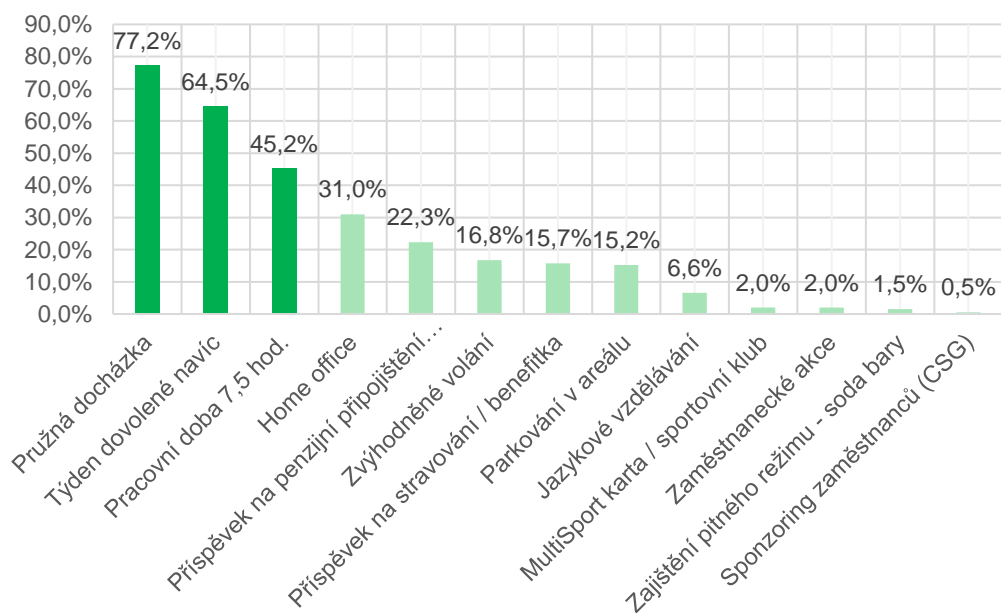
16. Jste spokojen/a se současnými firemními benefity?

70 % zaměstnanců je nebo spíše je spokojeno se současnými firemními benefity, přičemž toto stanovisko významně ovlivnilo zavedení možnosti pracovat z domova, tzv. home office. Výhrady směřují nejčastěji k výši příspěvku na stravování.



Graf 19 Jste spokojen/a se současnými firemními benefity? Zdroj: vlastní šetření

17. Vyberte ze seznamu firemních benefitů 3, které jsou pro Vás nejzajímavější:



Graf 20 Seznam firemních benefitů, zdroj: vlastní šetření

Zaměstnanci jednoznačně nejvíce oceňují benefity, které jim pomáhají usnadnit harmonizaci pracovního a soukromého života:

1. pružná docházka,
2. týden dovolené navíc
3. pracovní doba 7,5 hod.

18. Jaké další benefity by Vám udělaly radost?

návrhy benefitů	četnost	v %
sick day	58	20,4%
vyšší příspěvek na stravování - nominální cena stravenky 100 - 120 Kč	48	16,9%
13. mzda	14	4,9%
větší kapacita parkovacích míst	12	4,2%
závodní jídelna / kantýna	11	3,9%
nápoje (káva, čaj) zdarma	11	3,9%
příspěvek na dovolenou	11	3,9%
sportovní a relaxační zóna ve firmě	10	3,5%
příspěvek na kulturu, sport, fyzioterapii, masáže či rekreaci / benefiční část Benefitky	10	3,5%
6. týden dovolené nebo více dovolené	9	3,2%
možnost vybírání celodenního NV	8	2,8%
home office - větší rozsah	8	2,8%
vyšší příspěvek na penzijní připojištění	6	2,1%
příspěvek na dopravu	5	1,8%
MultiSport karta - vyšší příspěvek nebo plně hrazená	3	1,1%
pojistka odpovědnosti zaměstnance hrazená zaměstnavatelem	3	1,1%
proplácení přesčasů	3	1,1%

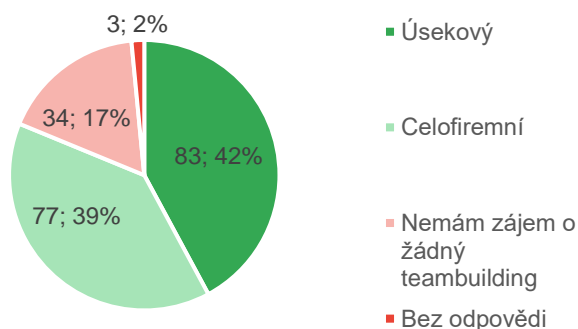
Tabulka 2 Návrh nových benefitů, zdroj: vlastní šetření

Zaměstnanci by uvítali nejvíce doplnění/úpravu stávajících benefitů o:

1. zdravotní volno, tzv. „sick days“
2. vyšší příspěvek na stravování
3. 13. mzdu

19. O jaký typ teambuildingu máte zájem?

Zaměstnanci s mírnou převahou preferují úsekové teambuildingy nežli jeden společný celofiremní.



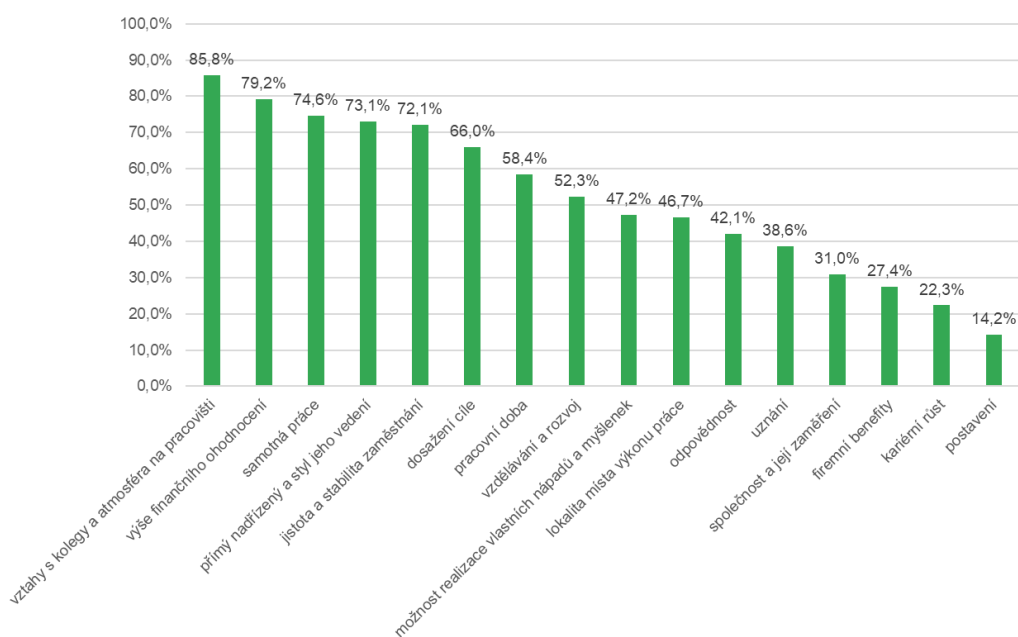
Graf 21 O jaký typ teambuildingu máte zájem? Zdroj: vlastní šetření

20. Ohodnoťte níže uvedené faktory motivace a spokojenosti podle toho, jak jsou pro Vás důležité.

Pro zaměstnance jsou nejvýznamnějšími 5 faktory motivace:

1. vztahy s kolegy a atmosféra na pracovišti (85,5 %)
2. výše finančního ohodnocení (79,2 %)
3. samotná práce (74,6 %)
4. přímý nadřízený a jeho styl vedení (73,1 %)
5. jistota a stabilita zaměstnání (72,1 %)

Mezi dalšími motivačními faktory nad rámec uvedených zaměstnanci zmiňovali např. renomé majitele, popř. holdingu XY (3), komunikaci na všech úrovních (1), přístup k informacím (1), prestiž firmy a kvalitu výrobků (1), viditelnou podporu a důvěru managementu vůči zaměstnancům (1).



Graf 22 Faktory motivace a spokojenosti dle důležitosti, zdroj: vlastní šetření

4.2.4.3 Můj nadřízený a jeho styl vedení

1. Ohodnoťte svého přímého nadřízeného v níže uvedených oblastech manažerské práce jako ve škole známkami 1-5, kde 1 = výborný a 5 = nedostatečný.

Vedoucí dostali od svých podřízených výslednou známku **1,6**.

V průměru nejlépe hodnocení bývají ve své odborné znalosti, ve schopnosti objektivně a spravedlivě ohodnotit pracovní výkon a v poskytování podpory v průběhu plnění pracovních úkolů. Prostor pro rozvoj byl identifikován v níže uvedených oblastech manažerské práce:

- předávání informací a zajištění informovanosti
- schopnost organizace práce a zadávání pracovních úkolů
- poskytování průběžné zpětné vazby k plnění pracovních úkolů
- péče o vzdělávání a odborný růst

oblasti manažerské práce	průměrná známka
odborná způsobilost	1,4
objektivní a spravedlivé hodnocení pracovního výkonu	1,4
poskytování podpory při plnění pracovních úkolů	1,5
předávání informací a zajištění informovanosti	1,7
schopnost organizace práce a zadávání pracovních úkolů	1,8
poskytování průběžné zpětné vazby k plnění pracovních úkolů	1,8
péče o vzdělávání a odborný růst	2,0

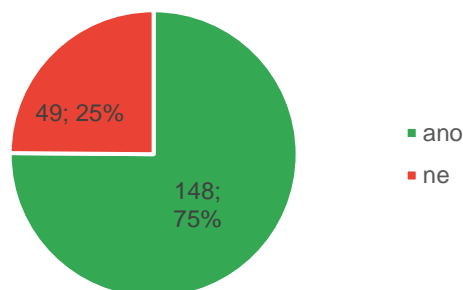
Tabulka 3 Hodnocení manažerské práce, zdroj: vlastní šetření

2. Pochválil Vás Váš nadřízený během posledního měsíce alespoň jednou za dobře odvedenou práci?

75 % zaměstnanců uvedlo, že je jejich nadřízený během posledního měsíce alespoň jednou pochválil za dobře odvedenou práci.

Kde se chválí nejvíce?

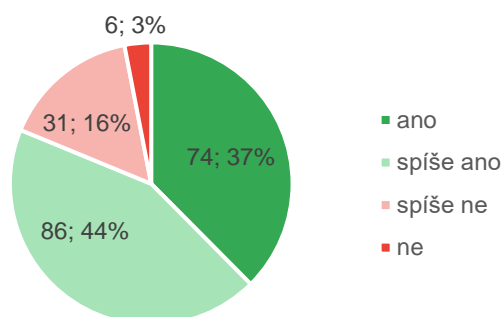
1. Obchodní úsek VBS (93 %)
2. Výrobní úsek (92 %)
3. Úsek GŘ (79 %)
4. Úsek ReDat (78 %)
5. Úsek řízení kvality (75 %)
6. Technický úsek (69 %)
7. Ekonomický úsek (40 %)



Graf 23 Pochválil Vás Váš nadřízený během posledního měsíce alespoň jednou za dobře odvedenou práci? Zdroj: vlastní šetření

3. Zajímá se o Vás Váš nadřízený jako o člověka?

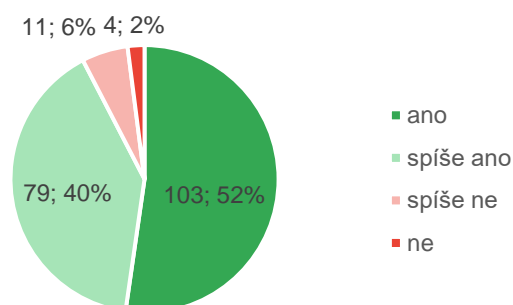
81 % zaměstnanců uvedlo, že se o ně jejich nadřízený zajímá nebo spíše zajímá jako o lidi.



Graf 24 Zajímá se o Vás Váš nadřízený jako o člověka? Zdroj: vlastní šetření

4. Jste celkově spokojen/a s Vaším nadřízeným a jeho stylem vedení?

92 % zaměstnanců je celkově spokojeno nebo spíše spokojeno se svým nadřízeným.

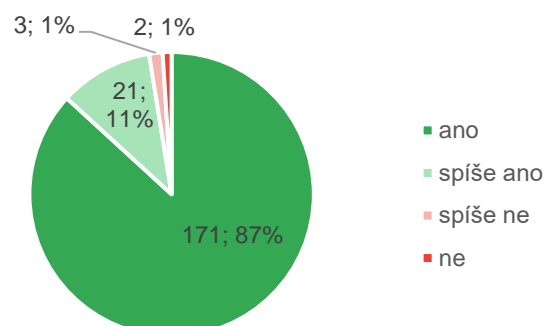


Graf 25 Jste celkově spokojen/a s Vaším nadřízeným a jeho stylem vedení? Zdroj: vlastní šetření

4.2.4.4 Moji kolegové

1. Vyžaduje Vaše práce spolupráci s ostatními zaměstnanci ve společnosti?

98 % zaměstnanců v rámci své práce musí více či méně kooperovat s ostatními kolegy.



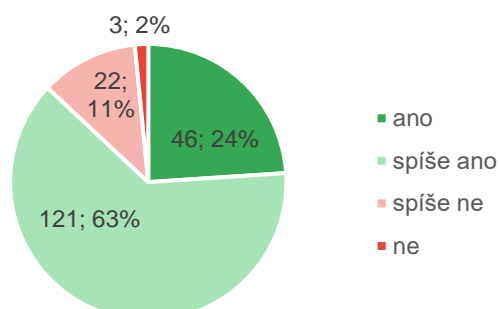
Graf 26 Vyžaduje Vaše práce spolupráci s ostatními zaměstnanci ve společnosti? Zdroj: vlastní šetření

2. Jste spokojen/a s tím, jak vaše spolupráce funguje?

85 % zaměstnanců je nebo spíše je spokojeno s tím, tak funguje jejich spolupráce s ostatními kolegy.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- špatná interní komunikace a rychlost & kvalita zpětné vazby (2)
- špatná koordinace (2)

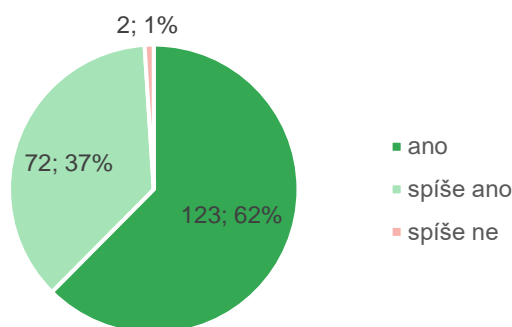


Graf 27 Jste spokojen/a s tím, jak vaše spolupráce funguje? Zdroj: vlastní šetření

- v rámci úseku situace lepší než mezi úseky (2)

3. Řekl/a byste, že mezi kolegy na Vašem pracovišti převažují dobré vztahy a přátelská atmosféra?

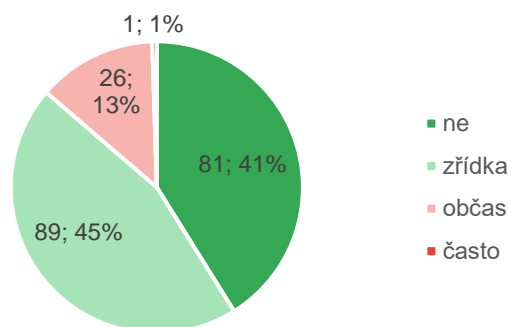
99 % zaměstnanců potvrzuje, že na pracovištích převažují dobré vztahy a přátelská atmosféra.



Graf 28 Řekl/a byste, že mezi kolegy na Vašem pracovišti převažují dobré vztahy a přátelská atmosféra? Zdroj: vlastní šetření

4. Dochází mezi kolegy na Vašem pracovišti ke konfliktům?

86 % zaměstnanců potvrdilo, že mezi kolegy na pracovišti nedochází ke konfliktům vůbec nebo pouze zřídka. Konfliktem rozumí výměnu názorů, kterou považují za přirozenou nebo čas od času dokonce nezbytnou věc (8).



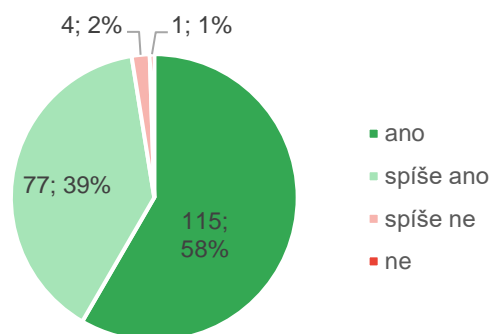
Graf 29 Dochází mezi kolegy na Vašem pracovišti ke konfliktům? Zdroj: vlastní šetření

5. Rozumíte si s kolegy na Vašem pracovišti i po lidské stránce?

97 % zaměstnanců si rozumím s kolegy na pracovišti i po lidské stránce?

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

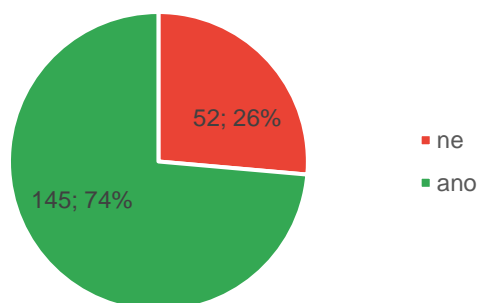
- Je to jedna z věcí, která mě ve firmě drží (3)
- Jeden z velmi důležitých, ale nevyhmatelných benefitů (1)



Graf 30 Rozumíte si s kolegy na Vašem pracovišti i po lidské stránce? Zdroj: vlastní šetření

6. Máte mezi kolegy alespoň jednoho dobrého přítele?

74 % zaměstnanců má mezi kolegy alespoň jednoho dobrého přítele.



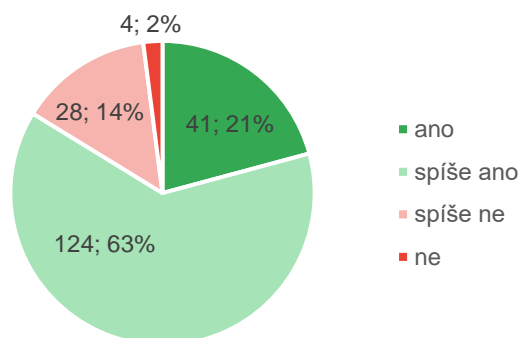
Graf 31 Máte mezi kolegy alespoň jednoho dobrého přítele? Zdroj: vlastní šetření

4.2.4.5 Společnost

1. Odvádí podle Vás tato společnost jako celek dobrou práci?

84 % zaměstnanců má za to, že společnost jako celek odvádí dobrou práci.

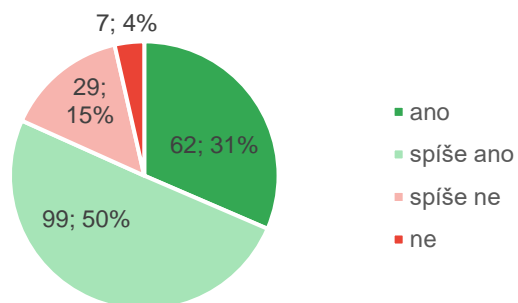
Nejčtenější komentářem zaměstnanců, kteří se nevyjádřili pozitivně, je, že společnost není dlouhodobě schopna přijít s produktem ve stavu, aby se prodával (5).



Graf 32 Odvádí podle Vás tato společnost jako celek dobrou práci? Zdroj: vlastní šetření

2. Jste hrdý/á, že pracujete v této společnosti?

81 % zaměstnanců je nebo spíše je hrdých, že pracuje v této společnosti.



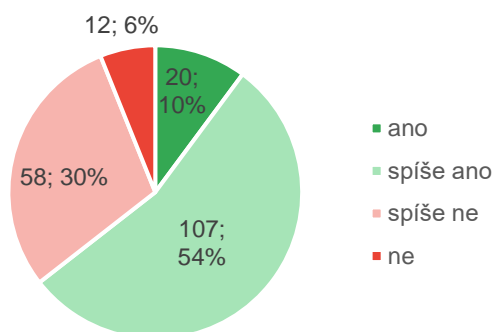
Graf 33 Jste hrdý/á, že pracujete v této společnosti? Zdroj: vlastní šetření

3. Mají podle Vás zaměstnanci ve společnosti možnost kariérního postupu?

64 % zaměstnanců má za to, že ve společnosti existuje možnost kariérního postupu.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- vzhledem k velikosti firmy a malé fluktuaci malou, ale v odbornostním určitě mají (4)
- chybí tady kariérní plánování (2)
- nemyslím si, že to je vyložene možnost kariérního postupu, ale spíše změna pozice v rámci firmy (1)



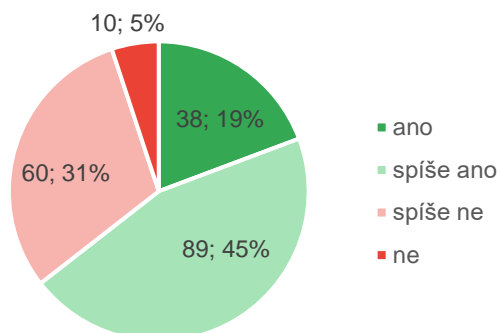
Graf 34 Mají podle Vás zaměstnanci ve společnosti možnost kariérního postupu? Zdroj: vlastní šetření

4. Pracuje podle Vás společnost na zlepšování pracovních podmínek pro zaměstnance?

64 % zaměstnanců vnímá, že společnost pracuje nebo spíše pracuje na zlepšování pracovních podmínek pro zaměstnance.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- firma toto rozhodně řeší (9)
- benefity ano, celkově příliš ne (2)
- zvyšují se administrativní a byrokratické nároky (2)



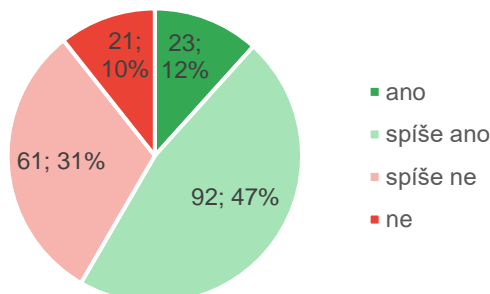
Graf 35 Pracuje podle Vás společnost na zlepšování pracovních podmínek pro zaměstnance? Zdroj: vlastní šetření

5. Jste spokojen/a s celkovou informovaností a komunikací ve společnosti?

59 % zaměstnanců je nebo spíše je celkově spokojeno s informovaností a komunikací ve společnosti.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- poslední dobou se to zlepšilo (3)
- proč se celofiremní informace předávají přes několik úrovní? (2)
- společnost informace směrem k zaměstnancům filtruje (2)
- existuje zde několik druhů kanálů (1)
- informace z projektů jsou velmi omezené (1)
- lze newsletteru věřit? (1)
- návrh: pravidelná setkání se zaměstnanci (1)
- prosáknou informace k lidem? - návrh: HR by to mohlo prověřovat u náhodně vybraných zaměstnanců (1)
- vedoucí informace překrucuje k obrazu svému (1)



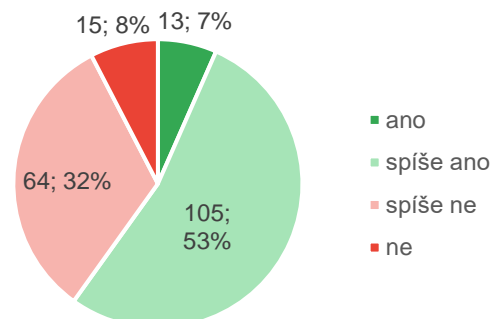
Graf 36 Jste spokojen/a s celkovou informovaností a komunikací ve společnosti? Zdroj: vlastní šetření

6. Řekl/a byste, že je ve společnosti celkově dobrá atmosféra?

85 % zaměstnanců vnímá, že ve společnosti je nebo spíše je dobrá atmosféra.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- bylo lépe (5)
- nedůvěra ve vedení – negativně to ovlivnilo jeho časté střídání (3)
- pomalu se to zlepšuje (3)
- špatná komunikace (1)
- únava a vytížení (1)



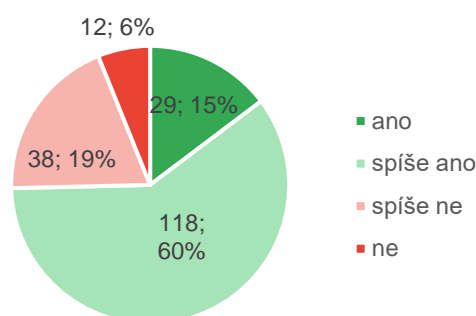
Graf 37 Řekl/a byste, že je ve společnosti celkově dobrá atmosféra? Zdroj: vlastní šetření

7. Udává podle Vás vrcholové vedení společnosti správný směr?

75 % zaměstnanců věří, že vrcholové vedení udává společnosti správný směr.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- nejsem schopný posoudit, nedostatek informací (18)
- stáváme se výrobnou, ne vývojářskou firmou (5)
- mělo by se zaměřit více na kvalitu než kvantitu (2)
- nejistota (2)



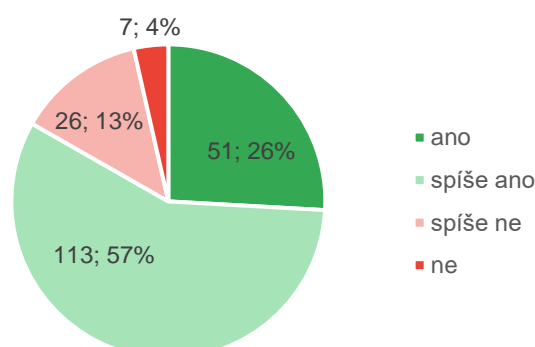
Graf 38 Udává podle Vás vrcholové vedení společnosti správný směr? Zdroj: vlastní šetření

8. Má současné vrcholové vedení Vaši důvěru?

83 % zaměstnanců důvěřuje nebo spíše důvěřuje současnému vrcholovému vedení.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- začíná se to pomalu lepší, mám důvěru ve vedení (7)
- nedůvěra z důvodu časté změny vedení (4)
- GŘ ano (3)
- OÚ VBS moc ne (2)
- chybí čas od času přímá vazba vysokého vedení na konkrétní vývojové zaměstnance/řešitele (1)



Graf 39 Má současné vrcholové vedení Vaši důvěru? Zdroj: vlastní šetření

9. Co může udělat pro to, aby ji získalo?

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

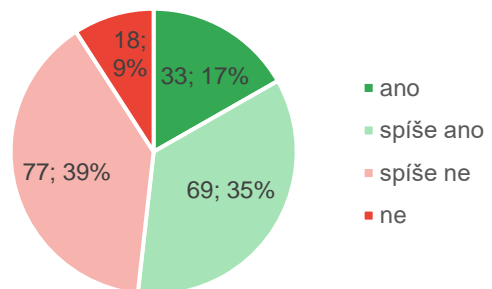
- lépe/transparentně komunikovat a informovat (5)
- více se zajímat se o lidi a jejich spokojenost (4)
- jasně definovat směr firmy (2)
- mít reálná očekávání (2)
- potlačit výrobu a zaměřit s na vývoj (1)
- srovnání pracovních podmínek (1)
- méně byrokracie (1)
- neustále se neobměňovat (1)
- pravdivé odhalení strategie firmy (1)

10. Znáte strategii a cíle společnosti?

52 % zaměstnanců zná nebo spíše zná strategii společnosti.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

- nevím, jaká je skutečná strategie, chybí informovanost (10)
- vydělat peníze (4)



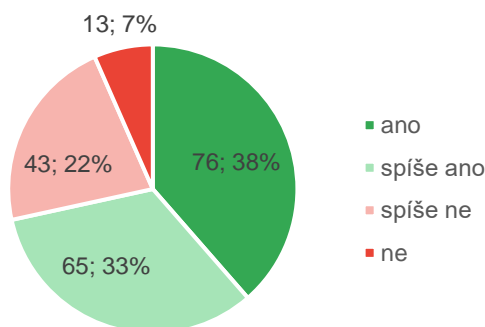
Graf 40 Znáte strategii a cíle společnosti? Zdroj: vlastní šetření

11. Rozumíte své úloze při naplňování strategie společnosti?

71 % zaměstnanců rozumí nebo spíše rozumí své úloze při naplňování strategie společnosti.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

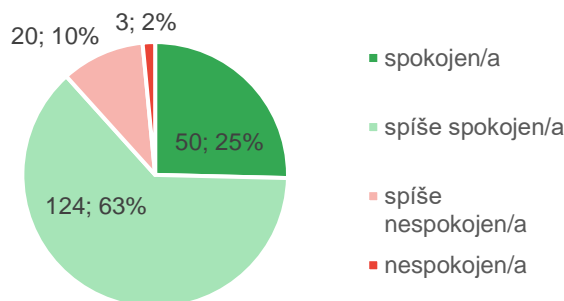
- ne, jelikož neznám strategii (1)
- pokud není znám cíl, tak jakýkoliv směr je špatný (1)
- otázka mi přijde zcestná – prostě pracuji a snad se to někde i projeví (1)



Graf 41 Rozumíte své úloze při naplňování strategie společnosti? Zdroj: vlastní šetření

12. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním ve společnosti?

85 % zaměstnanců je spokojeno nebo spíše spokojeno se svým zaměstnáním ve společnosti.



Graf 42 Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním ve společnosti? Zdroj: vlastní šetření

13. Jaké jsou 3 hlavní důvody, proč zde pracujete?

Hlavními důvody, proč zaměstnanci zde pracují, jsou:

1. náplň práce – zajímavá, kreativní, nestereotypní, tvůrčí, odborná, zábavná... (39,6 %)
2. dobrý kolektiv (37,6 %)
3. lokalita a dopravní dostupnost (31,5 %)
4. zajímavý obor (20,3 %)

5. pracovní doba – pružná, zkrácená, umožňující work-life balanc, umožnění kratšího úvazku (18,8 %)
6. jméno a charakter společnosti (14,7 %)
7. mzda (14,2 %)
8. jistota a stabilita zaměstnání (11,7 %)

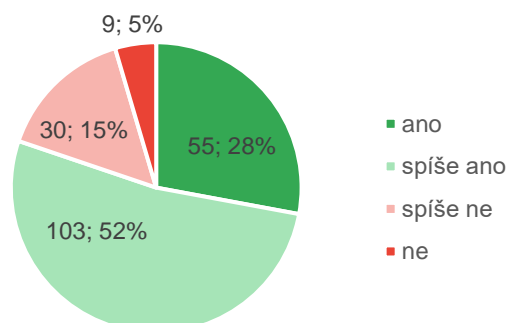
14. Na jaké 3 věci by se podle Vás mělo nejvíce zaměřit vrcholové vedení společnosti ve vztahu k pracovním podmínkám zaměstnanců?

V oblasti pracovních podmínek stojí zaměstnanci o zlepšení zejména v níže uvedených oblastech:

1. **odměňování (36,0 %)** - V oblasti odměňování byl nejčastějším návrhem na zlepšení zavedení pravidelného přehodnocování mezd a zajištění každoroční valorizace mezd minimálně o inflaci.
2. **firemní benefity (30,5 %)** - Zaměstnanci mají zájem o zlepšování a další rozšiřování nabídky firemních benefitů, v této souvislosti nejčastěji uváděli navýšení kapacity parkovacích míst, zřízení závodní jídelny/kantýny a navýšení příspěvku na stravování.
3. **interní komunikace (23,4 %)** - Zaměstnanci preferují otevřenou a transparentní komunikaci a posun zejména v oblasti předávání informací, potažmo zajištění vyšší informovanosti, přičemž chtějí přijímat společné informace maximálně napřímo, aby nedocházelo ke zbytečnému zkreslení cestou organizační struktury.
4. **firemní procesy, odstranění zbytečné administrativy a byrokracie (10,7 %)** – Zaměstnanci poukazují na potřebu revize firemních procesů, jejich zjednodušení a vzájemné provázání.
5. **prostor (9,6 %)** - Některé kanceláře jsou z pohledu zaměstnanců stísněné a přeplněné.

15. Doporučil/a byste zaměstnání ve společnosti některému ze svých přátel či známých?

80 % zaměstnanců by zaměstnání doporučilo nebo spíše doporučilo některému ze svých přátel či známých.



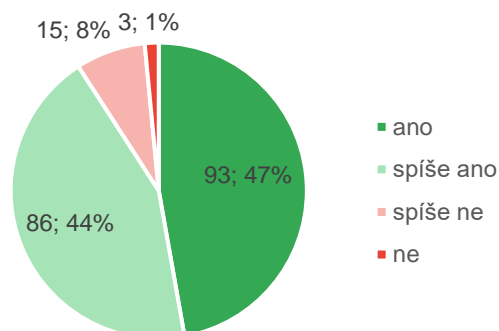
Graf 43 Doporučil/a byste zaměstnání ve společnosti některému ze svých přátel či známých? Zdroj: vlastní šetření

16. Chcete být součástí společnosti i do budoucna?

91 % zaměstnanců chce nebo spíše chce být součástí společnosti i do budoucna.

Nejčtenější komentáře či návrhy na zlepšení:

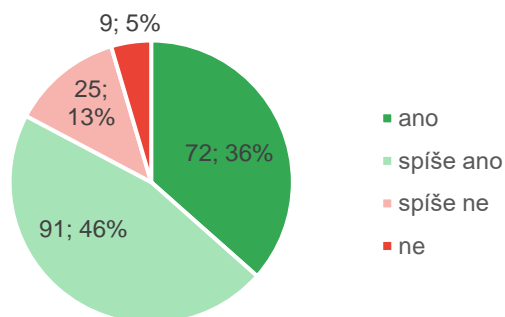
- bude záležet na financích (6)
- nemám zde žádný problém (3)
- pokud se nebudou podmínky/nálada zhoršovat (3)
- chybí odpověď nevím (2)
- pokud z firmy bude montovna, ta ne (2)
- věřím ve světlé zítřky (2)
- ale chce to mít funkční produkty (1)
- pokud budou zajímavé projekty (1)
- pokud budu moci uplatnit kreativitu (1)
- záleží na tom, jak si vedení vezme k srdci vyhodnocení tohoto dotazníku (1)



Graf 44 Chcete být součástí společnosti i do budoucna? Zdroj: vlastní šetření

17. Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost?

82 % zaměstnanců by si vybralo opět tuto společnost, pokud by znovu stáli před rozhodnutím o výběru zaměstnání.



Graf 45 Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost? Zdroj: vlastní šetření

5 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

5.1 Shrnutí výsledků

Z 239 zaměstnanců se výzkumu zúčastnilo celkem 179 zaměstnanců, tedy 82,4 %. V rámci jednotlivých oddělení se nejvíce pracovníků vyjádřilo z obchodního úseku. Dle statistiky tvoří největší část firmy ti zaměstnanci, kteří ve firmě pracují více než 10 let. Naopak nejméně zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok.

První část dotazníku „Já a moje práce“ se týkala celkové spokojenosti zaměstnanců s tím, jakou práci ve firmě vykonávají, zda mají vše potřebné ke své práci, zda je práce baví, jestli si myslí, že jsou pro firmu důležití či zda jsou prací vystresováni. **Velká část zaměstnanců se vyjádřila, že je jejich překážkou v práci hlavně nedostatečné předávání informací a špatná spolupráce.**

Ukázalo se, že zaměstnanci baví jejich práce, ale jsou nadměrně zatěžováni pro ně zbytečnou administrativní prací. Pracovníci uvedli, že pokud přijdou za vedením se svým nápadem na zlepšení, tak jsou většinou vyslyšeni, ale často jsou jejich návrhy zamítnuty.

V rámci komunikace dle průzkumu chybí zpětná vazba. Zaměstnanci se často shodovali na tom, že se nároky na jejich práci a stres s tím spojený dá zvládnout, ale jen pokud nedojde k velkému objemu práce s krátkými termíny odevzdání, což se děje poměrně často. Zároveň uvedli, že i takto náročná práce umožňuje dostatečnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, ale až po zavedení práce z domu.

Třetina zaměstnanců se negativně vyjádřila ke způsobu odměňování ve firmě. Často se objevovaly komentáře, že režijní pracovníci nejsou spravedlivě odměňováni, že chybí pravidelný roční růst mezd se zohledňováním k inflaci a že 20% motivační složka není pro zaměstnance dostatečně motivační. Nesouhlas vyjádřili i s přesčasy 150 hodin ročně, které nejsou proplaceny. Nárok na zaplacené přesčasy mají až po těchto 150 odpracovaných hodinách. Co se týká finančního ohodnocení, tak pouze 51 % pokládá výši svého finančního ohodnocení za adekvátní tomu, co ve firmě dělají.

V rámci benefitů jsou zaměstnanci nejspokojenější s možností pružné docházky, týdne dovolené navíc a pracovní dobou 7,5 hodin. Vyjádřen byl zájem o nové benefity, a to

konkrétně hlavně o zdravotní volno, vyšší příspěvek na stravování a prémie 13. mzdu.

Ukázalo se, že nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci s tím, jaká je atmosféra na pracovišti a jaké jsou jejich vztahy s kolegy. Nejhůře naopak hodnotí firemní benefity či možnost kariérního růstu.

Další část dotazníku se týkala spokojenosti s nadřízeným a s jeho stylem vedení. Zaměstnanci měli možnost ohodnotit svého nadřízeného pomocí známek 1–5, kde nejlepší možné hodnocení je 1. Výsledná známka byla 1,6. Dle zaměstnanců je nejvíce potřeba zapracovat na zajištění informovanosti, schopnosti organizace práce, poskytování průběžné zpětné vazby a péči o vzdělávání a odborný růst. **Dle průzkumu jsou nejvíce spokojeni zaměstnanci obchodního úseku se zpětnou vazbou od svého nadřízeného.**

Třetí část dotazníkového šetření se zabývala vztahy s kolegy. Nejvíce se objevovaly negativní komentáře v rámci spolupráce mezi úseky. Ukázalo se, že celkově jsou zaměstnanci spokojeni se svými kolegy, že si mezi sebou rozumí i po lidské stránce a někteří i uvedli, že mezi kolegy mají i dobrého přítele.

Poslední část se týkala společnosti jako takové. Zaměstnanci se z větší části shodli na tom, že společnost jako celek odvádí dobrou práci, nicméně problém je v tom, že dlouhodobě nepřišla s produktem ve stavu, aby se prodával. **Pouze 64 % zaměstnanců hodnotilo pozitivně možnost kariérního postupu ve firmě.** Na základě komentářů je jasné, že odborně se posunout mohou, ale dostat se na vedoucí pozici není úplně možné vzhledem k velikosti firmy. **Více než třetina zaměstnanců nepocituje, že by vedení společnosti pracovalo na zlepšování pracovních podmínek pro zaměstnance, a pokud ano, tak pouze prostřednictvím benefitů.** Pouze 59 % pracovníků pozitivně hodnotilo informovanost a komunikaci ve firmě, i když uvádí, že za poslední dobu se to zlepšilo. **Pouze 52 % pracovníků zná strategii společnosti.** Několik zaměstnanců uvedlo, že nejsou schopni posoudit, zda se vůbec společnost udává správným směrem, protože v tomto směru nejsou dostatečně informováni. Na co ale upozornili je, že mají pocit, že se z firmy stává výrobní, nikoliv vývojářská firma.

Na základě výsledků je vidět, že zaměstnanci nedůvěřovali vedení společnosti z důvodu jeho časté změny, ale nyní se to postupně zlepšuje. **Hlavními důvody, proč v této společnosti zaměstnanci stále pracují je náplň práce, dobrý kolektiv a dobrá dopravní dostupnost firmy.**

Z výsledků praktické části byly zodpovězeny **výzkumné otázky**:

1. Jaká je celková spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku?

Z výsledku vyplývá, že 85 % zaměstnanců je celkově spokojeno se svým zaměstnáním. Největší podíl na tom má dobrý kolektiv a příjemná atmosféra na pracovišti.

2. Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami ve firmě?

Co se týká pracovních podmínek, nejčastěji zaměstnanci uváděli, že mají málo prostoru pro svou práci, a i nedostatečné vybavení. Dále uvedli, že se kříží pravomoci mezi organizační a projektovou strukturou, což jim stěžuje jejich práci. Často bylo také zmíněno, že mají pracovníci velký objem práce s krátkými termíny odevzdání. V rámci podkladů a informací se vyjádřili, že by bylo potřeba zefektivnit sdílení informací. Dle výsledků jsou ale zaměstnanci většinou s pracovními podmínkami spokojeni.

3. Jak jsou zaměstnanci spokojeni s finančním ohodnocením?

66 % zaměstnanců souhlasí s principy, podle kterých jsou odměňováni. Vytknuto ale bylo, že ne všichni pracovníci jsou odměňováni za všechny projekty, na kterých pracují. Dále zaměstnancům chybí pravidelný růst mezd nebo alespoň pravidelné zohlednění inflace. Pouze 51 % zaměstnanců si myslí, že jejich výše finančního ohodnocení je adekvátní.

4. Jaké faktory motivace a spokojenosti jsou dle zaměstnanců nejdůležitější?

Zaměstnanci vybírali pět pro ně nejdůležitějších faktorů motivace a spokojenosti. Z výsledku vyplývá, že na prvním místě jsou vztahy s kolegy a atmosféra na pracovišti, uvedlo to 85,5 % zaměstnanců. Dále pak výše finančního ohodnocení (79,2 %), samotná práce (74,6 %), přímý nadřízený a jeho styl vedení (73,1 %) a jistota a stabilita zaměstnání (72,1 %).

5. V jaké oblasti spatřují zaměstnanci největší prostor pro zlepšení?

Dle zaměstnanců by firma měla nejvíce zapracovat na zlepšení v oblasti odměňování, firemních benefitů a interní komunikace.

5.2 Návrh doporučení

V první části dotazníku spatřuje autorka na základě výsledků největší prostor pro zlepšení v oblasti pracovních podmínek, informovanosti, školení zaměstnanců a firemních benefitů. Co se týká **pracovních podmínek**, je potřeba zaměstnancům vytvořit příjemnější prostředí, a to nejen z hlediska pracovního prostoru, na který zaměstnanci v dotazníku opravdu často upozorňovali, ale i z hlediska pracovního vybavení. Vedení společnosti by mělo v tomto ohledu zaměstnancům vyhovět, mělo by zajistit, aby v menších kancelářích bylo méně lidí a aby židle a stoly, které využívají celé dny, byly polohově nastavitelné a pohodlné pro pracovníky.

Dále je určité nutné zlepšit **informovanost a komunikaci** v rámci celé firmy. Většina zaměstnanců neví, jaké jsou cíle společnosti. V současné době probíhá nějaký přenos informací jednou týdně a jen mezi vedoucími pracovníky. Vedoucí by pak měli tyto informace předat dál řadovým zaměstnancům, ale ne vždy tomu tak je. Proto by se měly informační schůzky konat častěji, aby všechny podstatné, zajímavé či nové informace věděli opravdu všichni. Některé firmy mají vytvořenou svoji vlastní interní sociální síť, kam může kdokoli napsat příspěvek a informovat tak všechny ve firmě o tom, co je zrovna aktuální. Ostatní členové této sociální sítě se pak můžou k různým příspěvkům vyjadřovat. Mohla by to být jedna z variant, jak zlepšit komunikaci a informovanost ve firmě.

Ne všichni zaměstnanci projeví zájem o různá **školení**, ale ti, co by zájem měli uvádí, že na ně není dostatek času. Proto by bylo dobré plánovat zajímavá školení v době, kdy se neblíží termíny pro odevzdání různých projektů, aby se zájemci mohli dostatečně věnovat získávání nových znalostí.

V rámci spokojenosti s prací se zaměstnanci často zmiňovali o možnosti tzv. „**home-office**“. Jsou rádi, že mohou pracovat z domu jednou týdně, ale ocenili by, když by jej mohli využívat častěji. Vedení má pocit, že když jsou zaměstnanci osobně v kanceláři, mají nad nimi větší kontrolu. Pokud by ale vymysleli a zavedli způsob, jak kontrolovat pracovníky vzdáleně nebo jakým způsobem budou vykazovat svou práci, pak by byly

obě strany spokojeny. Dále bych v rámci benefitů doporučila **zvýšit příspěvek na stravování** na 100–120 korun a zavést možnost **zdravotního volna**, tzv. „sick days“, protože zaměstnanci v dotazníku o tyto dva benefity projeví velký zájem.

Druhá část dotazníku se týkala hodnocení nadřízeného a jeho stylu vedení. Každý z vedoucích pracovníků by se měl zaměřit na to, jak lépe **organizovat práci** a zadávat řadovým zaměstnancům úkoly. Pomůže to zefektivnit práci zaměstnanců. Dále by měli více dbát na **poskytování zpětné vazby**, spousta pracovníků ji postrádá. Sami by se měli také vzdělávat, aby jejich odbornost rostla.

Další část se zabývala spokojeností z hlediska spolupráce mezi kolegy na pracovišti. Jelikož nebyl zaznamenán zásadní problém v rámci jednotlivých oddělení, vedení společnosti by se mělo zaměřit na **prohlubování vztahů mezi úseky**. Variantou by mohly být častější **teambuildingy**, aby se zaměstnanci měli možnost mezi sebou více poznat, protože v práci na to není dostatek času.

Poslední část dotazníku se týkala spokojenosti se společností jako takové, kde autorka vidí největší prostor pro zlepšení opět v **informovanosti**, ale tentokrát i ze strany vrcholového vedení. V posledních letech se často měnil generální ředitel firmy, což dle výsledků dotazníku mělo nemalý dopad na zaměstnance. Aktuálnímu generálnímu řediteli zaměstnanci začínají důvěřovat, proto by bylo potřeba vytrvat na této pozici a zapracovat na posilování důvěry u řadových pracovníků. Pomohlo by nejen informovat o různých změnách, ale i projevit zájem o lidi a jejich spokojenost a jasně definovat směr firmy.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vysvětlit problematiku pracovní spokojenosti a motivace, provést analýzu pomocí dotazníkového šetření a shrnout výsledky, na základě kterých autorka navrhne doporučení.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni v konkrétním podniku, zda je nastavený systém odměňování dostatečně motivuje či jestli pracovní podmínky jsou ideální. Dále bylo zkoumáno, jaký oni sami mají pohled na to, co by bylo potřeba zlepšit.

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy souvisejících s motivací. Dále byly popsány zdroje motivace a celkový vztah mezi motivací, výkonem a pracovní spokojeností. Další kapitola se týkala teorie pracovní spokojenosti, faktorů působících na pracovní spokojenost a jejich podrobnějšího popisu. V této části je také popsán systém odměňování a metody zjišťování pracovní spokojenosti.

V analytické části je charakterizována zkoumaná společnost a je zde popsáno, jakým způsobem jsou zaměstnanci firmy odměňováni, jak probíhá komunikace, zda mají zaměstnanci možnost rozvoje a v jakém pracovním prostředí pracují. V další kapitole je zmíněno, jak byl výzkum organizován a jak probíhalo zpracování dat. Dále jsou podrobně zobrazeny a popsány výsledky šetření, které jsou rozděleny do pěti částí. V závěru analytické části jsou výsledky shrnuty a je uveden návrh doporučení od zaměstnanců a následně i od autorky práce.

Dle autorky byl cíl práce splněn. Pokládá celkový průzkum za zdařilý a určitě i přínosný pro vedení společnosti. Z výsledků lze vidět, že motivace zaměstnanců je důležitou činností vedoucích pracovníků. Neměla by se tato problematika podceňovat, protože celková spokojenost zaměstnanců a dostatečné motivování má podstatný vliv na jejich výkon v práci. S tím souvisí, že čím výkonnější pracovníci, tím rychlejší a lepší výsledky společnost má. Jelikož všeobecně nejvíce působí na spokojenost a motivaci zaměstnanců to, jak jsou odměňováni za svou práci, je potřeba mít nastavený odpovídající systém odměňování.

7 Seznam použité literatury

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická [Praha], 1996. ISBN 80-7079-283-3.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN isbn978-80-87415-05-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. ISBN 80-7079-626-X.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press (vydavatelství), 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN ISBN 978-80-247-2497-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN isbn80-246-0448-5

KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986

PAULÍK, Karel. *Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti. Psychologie v ekonomické praxi: určeno pro psychologii práce a její aplikace = devoted to psychology of work and its applications*. Praha: Univerzita Karlova, 2001, 36(1-2), 1-13. ISSN 0033-300X.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál (vydavatelství), 1998. ISBN 80-7178-269-6.

ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přeložil Josef KOUBEK, přeložil Jaroslav BERKA. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

JUROVSKÝ, Anton. *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. Bratislava: Československý výskumný ústav práce, 1971. Štúdie a materiály.

KOLLÁRIK, T. *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava: Práca, 1983. *Človek a práca*.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 120 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2042-5.

HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.

JANOUŠEK, Jaromír [psycholog. *Metody sociální psychologie [Janoušek, 1986]*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1986. 256 s.

BOTEK, Marek. *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. Praha: Wolters Kluwer, 2018, 169 s. ISBN 978-80-7598-102-8.

8 Seznam grafů

Graf 1 Participace zaměstnanců jednotlivých úseků, zdroj: vlastní šetření	27
Graf 2 Délka zaměstnání ve firmě, zdroj: vlastní šetření	27
Graf 3 Počet vedoucích a nevedoucích zaměstnanců firmy, zdroj: vlastní šetření	28
Graf 4 Víte, jaký pracovní výsledek se od Vás očekává? Zdroj: vlastní šetření.....	28
Graf 5 Máte ke své práci vše potřebné, abyste ji mohl/a dělat co nejlépe? Zdroj: vlastní šetření	29
Graf 6 Vyhovuje Vám Vaše kancelář/pracoviště? Zdroj: vlastní šetření.....	30
Graf 7 Vyhovuje Vám vzdálenost od místa bydliště? Zdroj: vlastní šetření	30
Graf 8 Baví Vás Vaše práce? Zdroj: vlastní šetření	31
Graf 9 Máte v práci příležitost dělat každý den to, v čem jste dobrý/á? Zdroj: vlastní šetření.....	31
Graf 10 Je Vám umožněno při výkonu Vaší práce realizovat Vaše nápady, návrhy či myšlenky? Zdroj: vlastní šetření.....	32
Graf 11 Máte pocit, že je Vaše práce důležitá pro celkový výsledek společnosti? Zdroj: vlastní šetření	32
Graf 12 Jsou na Vás v práci kladeny přiměřené nároky? Zdroj: vlastní šetření	33
Graf 13 Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu? Zdroj: vlastní šetření	34
Graf 14 Máte při své práci možnost prohlubovat své odborné znalosti a dovednosti? Zdroj: vlastní šetření	34
Graf 15 Berou se v potaz Vaše názory? Zdroj: vlastní šetření	35
Graf 16 Umožňuje časová náročnost Vaší práce dostatečnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem? Zdroj: vlastní šetření.....	35
Graf 17 Souhlasíte s principy a pravidly, podle kterých jste odměňován/a? Zdroj: vlastní šetření.....	36
Graf 18 Je celková výše Vašeho finančního ohodnocení adekvátní tomu, co děláte? Zdroj: vlastní šetření ..	36
Graf 19 Jste spokojen/a se současnými firemními benefity? Zdroj: vlastní šetření	37
Graf 20 Seznam firemních benefitů, zdroj: vlastní šetření	37
Graf 21 O jaký typ teambuildingu máte zájem? Zdroj: vlastní šetření	38
Graf 22 Faktory motivace a spokojenosti dle důležitosti, zdroj: vlastní šetření	39
Graf 23 Pochválil Vás Váš nadřízený během posledního měsíce alespoň jednou za dobře odvedenou práci? Zdroj: vlastní šetření	41
Graf 24 Zajímá se o Vás Váš nadřízený jako o člověka? Zdroj: vlastní šetření.....	41
Graf 25 Jste celkově spokojen/a s Vaším nadřízeným a jeho stylem vedení? Zdroj: vlastní šetření	42
Graf 26 Vyžaduje Vaše práce spolupráci s ostatními zaměstnanci ve společnosti? Zdroj: vlastní šetření	42
Graf 27 Jste spokojen/a s tím, jak vaše spolupráce funguje? Zdroj: vlastní šetření	42
Graf 28 Řekl/a byste, že mezi kolegy na Vašem pracovišti převažují dobré vztahy a přátelská atmosféra? Zdroj: vlastní šetření	43
Graf 29 Dochází mezi kolegy na Vašem pracovišti ke konfliktům? Zdroj: vlastní šetření.....	43
Graf 30 Rozumíte si s kolegy na Vašem pracovišti i po lidské stránce? Zdroj: vlastní šetření	44
Graf 31 Máte mezi kolegy alespoň jednoho dobrého přítele? Zdroj: vlastní šetření	44
Graf 32 Odvádí podle Vás tato společnost jako celek dobrou práci? Zdroj: vlastní šetření	45
Graf 33 Jste hrdý/á, že pracujete v této společnosti? Zdroj: vlastní šetření	45
Graf 34 Mají podle Vás zaměstnanci ve společnosti možnost kariérního postupu? Zdroj: vlastní šetření	46
Graf 35 Pracuje podle Vás společnost na zlepšování pracovních podmínek pro zaměstnance? Zdroj: vlastní šetření.....	46
Graf 36 Jste spokojen/a s celkovou informovaností a komunikací ve společnosti? Zdroj: vlastní šetření	47
Graf 37 Řekl/a byste, že je ve společnosti celkově dobrá atmosféra? Zdroj: vlastní šetření	47
Graf 38 Udává podle Vás vrcholové vedení společnosti správný směr? Zdroj: vlastní šetření	48
Graf 39 Má současné vrcholové vedení Vaši důvěru? Zdroj: vlastní šetření	48
Graf 40 Znáte strategii a cíle společnosti? Zdroj: vlastní šetření.....	49
Graf 41 Rozumíte své úloze při naplňování strategie společnosti? Zdroj: vlastní šetření	50
Graf 42 Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním ve společnosti? Zdroj: vlastní šetření.....	50
Graf 43 Doporučil/a byste zaměstnání ve společnosti některému ze svých přátel či známých? Zdroj: vlastní šetření.....	52
Graf 44 Chcete být součástí společnosti i do budoucna? Zdroj: vlastní šetření	52

Graf 45 Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost? Zdroj: vlastní šetření 53

9 Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled skupin faktorů a jejich dimenzialita (Štikar, 2003, s. 114)	13
Tabulka 2 Návrh nových benefitů, zdroj: vlastní šetření	38
Tabulka 3 Hodnocení manažerské práce, zdroj: vlastní šetření	40

Zadání bakalářské práce

Autor: Natálie Štrochová
Studium: I1800577
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Finanční management
Název bakalářské práce: **Pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců**
Název bakalářské práce AJ: Work satisfaction and employee 's motivation

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců v konkrétním podniku a navrhnout doporučení.

Osnova: 1. Úvod, 2. Cíl a metodika práce, 3. Teoretická východiska, 4. Analytická část, 5. Shrnutí výsledků a návrh doporučení, 6. Závěr

BOTEK, Marek. Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu. Praha: Wolters Kluwer, 2018, 169 s. ISBN 978-80-7598-102-8.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu
Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.
Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2018