

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

PRACOVNÍ SPOKOJENOST
Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Věra Buráňová

Vedoucí práce: Mgr. František Znebežánek, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma Spokojenost zaměstnanců vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 26. Března 2020

Podpis

Za odborné vedení mé bakalářské práce, velkou míru ochoty a také za cenné a podnětné rady při zpracovávání práce děkuji vedoucímu práce Mgr. Františku Znebejánkovi, Ph.D. Děkuji také své rodině za jejich podporu po dobu mého studia.

Anotace

Jméno a příjmení:	Věra Buráňová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	Mgr. František Znebežánek, Ph.D.
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	PRACOVNÍ SPOKOJENOST
Anotace práce:	<p>Pracovní spokojenost ovlivňuje chování zaměstnanců v oblastech výkonu práce, absence, angažovanosti a fluktuace. Pro zajištění konkurenceschopnosti a stability organizací je tedy důležité zjišťovat, zda jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni. Podle teoretických přístupů je pracovní spokojenost v úzkém vztahu s individuálními postoji člověka a pracovní motivací. Vzhledem k rozsáhlé oblasti faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, je tato bakalářská práce zaměřena na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami. Cílem práce je zjištění, se kterými pracovními podmínkami jsou zaměstnanci organizace XY nejméně spokojeni. Na základě teoretických poznatků byly identifikovány faktory související s pracovními podmínkami, a to fyzikální podmínky, interpersonální vztahy na pracovišti, mzdové ohodnocení, vedoucí pracovník, organizační podmínky práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Šetření v organizaci XY proběhlo pomocí kvantitativního výzkumu. Hlavním nástrojem k zodpovězení výzkumné otázky se stal dotazník, a to z důvodu početného základního výzkumného souboru. Výsledkem analýzy dat je zjištění, se kterým faktorem pracovních podmínek jsou zaměstnanci spokojeni nejméně. V návaznosti na toto zjištění byly organizaci XY doporučeny kroky, kterými lze dosáhnout zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců.</p>

Klíčová slova:	Pracovní spokojenost, faktory ovlivňující pracovní spokojenost, pracovní podmínky, postoje
Title of Thesis:	Job Satisfaction
Annotation:	<p>Job satisfaction influence employee's behaviour in working area, absence, commitment and fluctuation. To secure competitiveness and stability of organizations is therefore important to find out if employees happy and comfortable are. According to theoretical approaches working satisfaction is in close relation with individual attitude of people and working motivation. Due to wide range factors, which influence working satisfaction, is this dissertation focused on people's satisfaction with working conditions. A goal of this paper is to find out with what working conditions are people happy of company XY least happy. Factors related to working conditions- physical conditions, interpersonal relations in a workplace, wage evaluation, executives, organization conditions of work, safety and protection of health are based on theoretical knowledge. Research has taken place in XY company with use of quantitative methods. Questionnaires became one of the main tools to answer research question. The reason was large research set. As a result of analysing these data is that what factors of working conditions are for employees least happy. Following by this result, it was recommended to company XY to take steps to increase satisfaction of their employees.</p>
Keywords:	Job Satisfaction, factors affecting job satisfaction, working conditions, attitudes
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1: Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	26
Rozsah práce:	62 s. (70 997 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace	4
Úvod	8
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	10
1.1 Historie zkoumání pracovní spokojenosti	10
1.2 Pojem pracovní spokojenost	11
1.3 Charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti	13
1.4 Význam pracovní spokojenosti	15
1.4.1 Důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti	17
1.5 Teoretické přístupy	21
1.5.1 Jednofaktorové teorie	21
1.5.2 Dvoufaktorová teorie	23
1.6 Faktory pracovní spokojenosti	24
2 POPIS VYBRANÉ ORGANIZACE	29
2.1 Struktura zaměstnanců	30
2.2 Pracovní podmínky organizace.....	30
3 STRUKTURA VÝZKUMU	32
3.1 Cíl výzkumu.....	32
3.2 Výzkumná metoda a technika sběru dat.....	33
3.3 Výběrový soubor	34
3.4 Předvýzkum	36
4 VÝSLEDKY VÝZKUMU	36
4.1 Analýza dat	37
4.2 Doporučení pro zvýšení pracovní spokojenosti.....	49

Závěr	51
Literatura a zdroje	53
Seznam obrázků, tabulek a grafů	56
Seznam příloh	58
Příloha č. 1.....	59

Úvod

Technologický a ekonomický rozvoj posledních let zásadně změnil situaci na trhu práce. Dle makroekonomické predikce MF ČR klesla ve 2. čtvrtletí 2019 míra nezaměstnanosti v ČR na nejnižší hodnotu ve své historii 1,9%, což je také nejnižší nezaměstnanost v EU (mfcz.cz, 2019). Díky tomu se organizace potýkají s akutním nedostatkem zaměstnanců. Organizace tak vynakládají nemalé finanční prostředky na zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců, s cílem udržet si nejenom stávající zaměstnance, ale také získat nové.

Téma pracovní spokojenost jsem zvolila právě pro svou aktuálnost. Spokojenost či nespokojenost zaměstnance může ovlivňovat jeho pracovní chování (výkonnost, absentérství, angažovanost) nebo může být příčinou jeho odchodu z organizace. Nadměrná fluktuace v organizaci, především jedná-li se o kvalifikované zaměstnance, pak ohrožuje její stabilitu a konkurenceschopnost. Jednou z možností, jak získat informace o spokojenosti svých zaměstnanců, je provedení průzkumu mezi zaměstnanci, jejichž názory mohou odhalit aktuální nedostatky, které jejich spokojenost snižují. Na základě těchto zjištění pak může organizace provést kroky ke zmírnění či odstranění těchto nedostatků, zvýšit tak spokojenost svých zaměstnanců a tím stabilizovat své postavení na trhu.

Cílem mé diplomové práce je zjištění, se kterými pracovními podmínkami jsou zaměstnanci organizace XY nejméně spokojeni. První kapitola je zaměřena na vymezení pojmu pracovní spokojenost, dále se zabývá charakteristikou pracovní spokojenosti, důsledky pracovní nespokojenosti a na základě těchto poznatků jsou definovány faktory pracovní spokojenosti. Na závěr teoretické části je prezentováno několik teoretických přístupů pracovní spokojenosti. Ve druhé kapitole je představena organizace XY, ve které proběhne šetření spokojenosti, a to pomocí dotazníku. Na základě

analýzy interních dokumentů jsou také zmapovány stávající pracovní podmínky v organizaci. Ve třetí části této práce je popsána metoda výzkumu a vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců organizace XY také stanovení výběrového souboru. Otázky v dotazníku vychází z kombinace teoretických poznatků a analýzy aktuálního stavu pracovních podmínek organizace.

Po identifikaci pracovních podmínek, s nimiž jsou zaměstnanci společnosti nejméně spokojeni, je vypracován návrh doporučení, jejichž cílem je zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců organizace XY.

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

1.1 Historie zkoumání pracovní spokojenosti

Historie zkoumání pracovní spokojenosti sahá do 30. let 20. století. Nové přístupy se začaly orientovat na problémy zaměstnanců v práci. V tomto období došlo k rozvoji společenských věd, především šlo o výzkumy vzorců chování, sociálních rolí či organizační struktury. Organizace přestávaly fungovat jako neživý mechanismus a za hlavní faktor nových teorií fungování a rozvoje organizací začal být považován člověk (Kollárik, 1986, s. 12).

Jedním z nových přístupů, zaměřujícím se na člověka, je tzv. škola lidských vztahů. Za hlavního představitele této teorie je považován Elton Mayo a jeho hawthornský experiment. V první fázi experimentu se snažil prokázat vliv fyzikálních podmínek pracovního prostředí (hluk, osvětlení teplo apod.) na výkon zaměstnanců, v další fázi výzkumu se již začal zabývat chováním zaměstnanců a interpersonálními vztahy (Tureckiová, 2004, s. 18). Ve 40. a 50. letech je za hlavní pracovní stimul považováno uspokojení osobního rozvoje. Podle amerického psychologa Abrahama Maslowa je nejdůležitější lidskou potřebou sebeaktualizace. Toto tvrzení částečně vyvrací Bělohlávek, který uvádí, že mnoho lidí o sebeaktualizaci nestojí a pocit uspokojení jim přináší pouze naplnění existenčních nebo sociálních potřeb (Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2007, s. 38).

Pojem pracovní spokojenost je termínem poměrně mladým. Do 50. let byl používán termín pracovní morálka, následně se začal užívat pojem postoje k práci, a to na základě postojevých škál, které se uplatňovaly k měření pracovní morálky. Na základě vymezení postojů k práci jako funkce toho, do jaké míry jsou potřeby jednotlivce uspokojovány jeho pracovní činností, se

jako synonymum začal používat pojem pracovní spokojenost (Organ, Bateman, 1986 in Kociánová, 2010, s. 35).

1.2 Pojem pracovní spokojenost

Spokojenost je subjektivní pocit člověka. Je reakcí na pozitivní hodnocení aktuální situace člověka v osobním i pracovním životě. Jednotliví lidé vnímají okolní realitu individuálně, a to v závislosti na hierarchii stanovených osobních potřeb a hodnot, událostí ve společnosti, životní úrovni apod. Pocit spokojenosti se dostavuje po naplnění cílů a očekávání (Kociánová, 2006, s. 168).

Pojem pracovní spokojenost není odbornou literaturou vnímán jednoznačně. Štikar a kol. (2000, s. 92) definují pracovní spokojenost jako *„individuální prožitkový odraz vlastního působení v organizaci, který se vztahuje k jednotlivým pracovním podmínkám, k cílům, ambicím a očekáváním pracovníka“*.

Pauknerová a kol. (2012, s. 178 – 179) chápe pracovní spokojenost jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. Dle Pauknerové může být z pohledu zaměstnance součástí pracovní spokojenosti také pocit seberealizace.

Naopak Nakonečný (2013, s. 338) odlišuje pracovní spokojenost spojenou s pracovními podmínkami od uspokojení z práce, které zahrnuje právě seberealizaci zaměstnance v organizaci.

V sociologickém slovníku je pojem spokojenost pracovní (pracovní satisfakce) popsán jako příjemný pocit vážící se k vykonávané práci, a to k:

1. uplatnění vlastních schopností, 2. finančnímu ohodnocení, 3. užitečnosti výsledků pracovní činnosti, 4. prostředí, ve kterém je práce vykonávána. Pracovní spokojenost zaměstnanců je tedy ovlivněna jak obsahem práce, tak i pracovními podmínkami, které zahrnují pracovní prostředí, mzdu, vztahy na

pracovišti i prestiž profese a celé organizace (Petrušek, M. a kol, 1996, s. 1193).

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 253) člení pracovní spokojenost do tří dimenzí:

1. **kritérium hodnocení personální politiky podniku** – spokojenost je popisem stavu (čím větší spokojenost, tím je lepší péče o zaměstnance),
2. **podmínka efektivního využívání pracovního potenciálu zaměstnance** – spokojenost je hnací silou pracovníka, představuje uspokojení ze smysluplné práce a radost z vlastního uplatnění,
3. **uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů** – bývá překážkou žádoucího pracovního výkonu („mně to stačí“, není nutné se víc namáhat).

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil „Čím se víc snažím, tím víc mě to baví!“	Demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Tab. č.1 Významy pojmu pracovní spokojenost (Provazník, Komárková, 2004 in Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 253)

Kollárik (1986, s. 14) důrazně rozlišuje pojem pracovní spokojenosti:

Spokojenost v práci – širší pojetí zahrnující rysy osobnosti pracovníka, které se vztahují k pracovním podmínkám. Toto pojetí je převažující.

Spokojenost s prací – užší pojetí je spojeno s výkonem konkrétní pracovní činnosti a nároky na tuto činnost, odměnou za vykonanou práci, prestiží vykonávané činnosti apod.

Z výše uvedených definic tedy vyplývá, že pracovní spokojenost zaměstnance je jeho subjektivním vnímáním práce samotné a pracovních podmínek.

1.3 Charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti

Ačkoli pojem pracovní spokojenost není v odborné literatuře chápán jednotně, uvádí Kollárik (1986, s. 15 – 22) charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti, které považuje za důležité z hlediska poznatkového, výzkumného a řešení praktických úkolů.

- **Celková a dílčí pracovní spokojenost**

Celková spokojenost zahrnuje obecnou míru vztahu k vykonávané práci. Dílčí spokojenost je diferencována na jednotlivé faktory pracovních podmínek.

Oba pohledy mají velmi úzký vzájemný vztah – dílčí pracovní spokojenost/nespokojenost ovlivňuje spokojenost/nespokojenost celkovou a naopak.

- **Stálost a intenzita**

Stálost představuje vývoj společnosti, která může být relativně stabilní, nebo může být vlivem různých změn značně proměnlivá. Intenzita vyjadřuje míru prožitku, která se může na stupnici spokojenosti pohybovat od maximální spokojenosti ke krajní nespokojenosti.

- **Pracovní spokojenost jako vztah k jednotlivci a společnosti**

Jednotlivec prostřednictvím práce uspokojuje své potřeby a zároveň si udržuje určité postavení v organizaci i ve společnosti. Pracovní činnost je tedy pro člověka určitou hodnotou, která na psychické úrovni výrazně ovlivňuje jeho chování. V sociálním prostředí představuje pracovní spokojenost vztahy pracovních týmů nebo zaměstnanců k mnoha aspektům jejich působení v organizaci (organizačním, ekonomickým apod.).

- **Pracovní spokojenost jako aktuální stav, nebo jako proces**

Aktuální stav je vyjádřením úrovně spokojenosti/nespokojenosti s konkrétní situací. Proces sleduje postupný vývoj celkové spokojenosti i proměnlivost dílčí spokojenosti.

- **Pracovní spokojenost jako situační reakce na měnící se podmínky a spokojenost/nespokojenost jako osobní indispozice**

Přes mnohdy radikálně se měnící pracovní podmínky, se může u zaměstnance projevovat stabilní pracovní spokojenost. Dle Landyho (1989) tento jev ovlivňují získané zkušenosti, stav mysli, genetické faktory atd. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 112 – 113).

Luthans (1992 in Štikar, 2003, s. 112) vymezil tři dimenze, v nichž se pracovní spokojenost projevuje:

1. jako emocionální 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

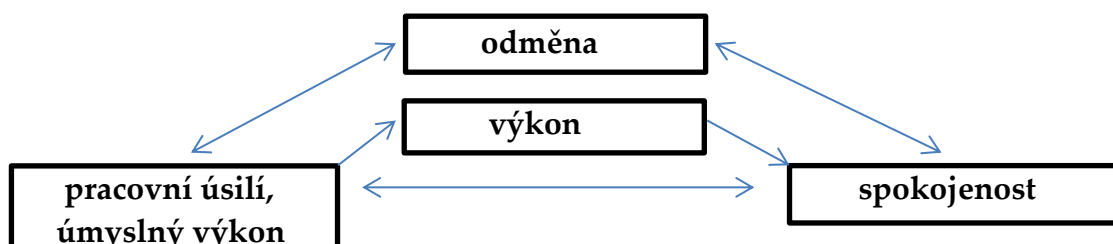
Podle Armstronga (2007) je míra spokojenosti výrazně závislá na potřebách a očekáváních jednotlivců a na prostředí, ve kterém pracují.

1.4 Význam pracovní spokojenosti

Koubek (2015, s. 343) uvádí, že pracovníci jsou pro organizaci nejdůležitějším zdrojem. Zaměstnavatelé jsou si vědomi, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je výrazně závislá na pracovnících, jejich schopnostech a pracovním chování, jejich spokojenosti, a proto je nutné o ně pečovat. V nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky:

- Pracovní dobu a pracovní režim
- Pracovní prostředí
- Bezpečnost práce a ochranu zdraví
- Personální rozvoj pracovníků
- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
- Péče o životní prostředí

Jak je zřejmé z historie vývoje pracovní spokojenosti, hlavním motivem péče o zaměstnance Mayových experimentů bylo zvýšení jejich výkonnosti. Existuje mnoho teorií, které se zabývají vztahem pracovní spokojenosti a pracovním výkonem. Např. Smith a Cranny (1968 in Nakonečný, 2005, s. 114) uvádí, že odměna a spokojenost mohou vést k vyššímu pracovnímu úsilí, pracovní výkon může znamenat vyšší odměnu pro pracovníka a jeho pracovní spokojenost. Oboustranný vztah je mezi pracovním úsilím a spokojeností a také mezi pracovním úsilím a odměnou. Tento vztah znázornili následovně:



Obr. č. 1 Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem (Smith, Cranny, 1968 in Nakonečný, 2005, s. 114)

Pracovní spokojenost je spojována nejen s pracovním chováním zaměstnance, ale také s motivací k práci, zdravím a celkovou životní spokojeností. Podle všeobecných přístupů si zaměstnanec vytváří postoje k jednotlivým aspektům práce, které jsou ukazatelem spokojenosti v práci (Kollárik, 1986, s. 22 – 25).

Postoj je vztah člověka k jinému objektu. Postoje rozčlenit do tří složek: (Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2001, s. 61).

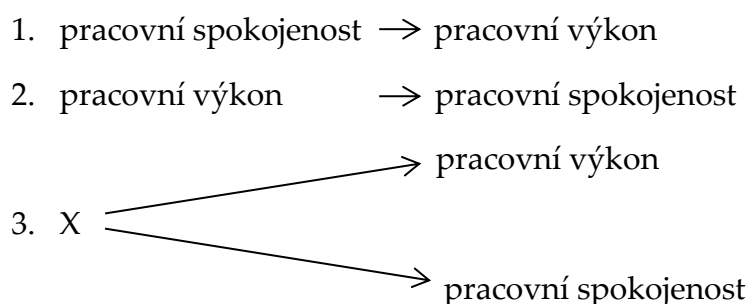
1. Kognitivní – názor na objekt
2. Emocionální – citový vztah k objektu
3. Konativní – chování vůči objektu

Také Štikar (2003) je toho názoru, že spokojenost v práci je ucelenou soustavou, která je výrazně ovlivněna postojem člověka. Domnívá se, že postoje, které jedinec zaujímá, jsou v úzkém vztahu s pracovní spokojeností a s pracovní motivací. Na základě postojů člověka, lze předvídat pracovní chování, jeho vztah k práci a jejím podmínkám. Pracovní postoje zaujímá nejčastěji zaměstnanec k těmto složkám:

- postoj k organizaci – k jejím cílům, personální politice apod.
- postoj k nadřízeným – jejich způsob jednání s lidmi atd.
- postoj k pracovní skupině – interpersonální vztahy, sociální klima atd.
- postoj k práci a jejím podmínkám – obsah práce, mzda, prostředí atd.
- postoj k mimopracovním podmínkám práce – dostupnost dopravních prostředků, vzdálenost do zaměstnání atd.

Provedené analýzy v této oblasti zjistily, že u velmi nespokojených zaměstnanců, kteří plánovali opustit stávajícího zaměstnavatele, byly zjištěny velmi podobné negativní postoje vůči uvedeným složkám (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 109 – 110). Z opačné strany na vztah pracovní spokojenosti a postojů nahlíží Staehle, který říká, že pracovní

spokojenost souvisí s pozitivním postojem k práci, ovšem s otázkou co je příčinou čeho. Možné vzájemné vztahy lze vyjádřit takto:



Ad. 1: Vyjadřuje ideu hnutí „human relations“ a navazujícího hnutí „human resources“.

Ad. 2: Znáznorňuje vztah pracovního výkonu s následnou instristickou odměnou (uspokojení z výkonu) vede ke spokojenosti. Je však nutné rozlišit pojmy „uspokojení“ (aktuální stav) a „spokojenost“ (trvalejší stav).

Ad. 3: Oba uvedené jevy ovlivňuje neznámý činitel (sebehodnocení?) (Steahle in Nakonečný, 2005, s. 114).

Dalším souvisejícím aspektem s pracovní spokojeností je pracovní motivace. Motivaci lze vysvětlit jako soubor vnitřních hnacích sil člověka (Pauknerová, 2012, s. 171). Pracovní motivace vystihuje postoj člověka k práci a jeho ochoty pracovat (Tureckiová, 2004, s. 57). Podle Bedrnové existuje jasný vztah mezi spokojeností zaměstnanců a pracovní motivací – čím větší je spokojenost zaměstnanců, tím větší je jejich motivace v práci. Neexistuje však žádný univerzální faktor spokojenosti, který by pracovní motivaci ovlivňoval jednoznačně. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 254).

1.4.1 Důsledky pracovní spokojenosti /nespokojenosti

Jak uvádí Štikar (2003, s. 117 – 118), teoretické poznatky vedly k názoru, že vysoká pracovní spokojenost je v přímo úměrném vztahu s takovým pozitivním pracovním chováním, jehož výsledkem je vysoká produktivita, nízké absentérství a snížená fluktuace zaměstnanců. Manažeři organizací

tedy předpokládali, že ovlivněním faktorů, které vyvolávají spokojenost, se pozitivně projeví v pracovním chování. Kollárik (1986, s. 107) ještě doplňuje, že pracovní spokojenost a související pozitivní pracovní chování ovlivňuje také úrazovost zaměstnanců a jejich angažovanost v organizaci.

Produktivita / výkonnost

Je všeobecným názorem, že spokojenost s prací vede k vyšším výkonům pracovníků. Vlivem pracovní spokojenosti na vyšší výkonnost pracovníků se zabýval Luthans (1992). Srovnáním výsledků dříve publikovaných výzkumů dospěl k závěru, že přímý vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem není příliš výrazný (in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 118). Ke shodným výsledkům o nízkém vztahu mezi spokojeností a následným výkonem dospěli zkoumáním rozsáhlé literatury také Brayfield a Crockett (1955 in Armstrong, 2007, s. 229).

Přesto mnoho firem vynakládá nemalé finanční prostředky na spokojenost svých zaměstnanců s očekáváním, že se zvýší jejich produktivita. Pracovní spokojenost ovlivňují především pracovní podmínky. Pracovní výkonnost je však spíše znakem motivace. Lze tedy konstatovat, že pracovní spokojenost je předpokladem motivace, která může vést k vyššímu výkonu pracovníků (ebschool.cz, 2017)

Podle Armstronga není důsledkem spokojenosti s prací zvýšená produktivita zaměstnanců, ale právě naopak – vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací. Zároveň však uvádí, že vysoce produktivní pracovník nemusí být nutně spokojeným pracovníkem (2007, s. 229).

Absentérství

Štikar uvádí, že vztah spokojenosti a absentérství se doposud prokazuje jako nejvýraznější. Příčinou neodůvodněné nepřítomnosti v zaměstnání může být nízká adaptace na práci, nezájem o práci, nebo nesplněná očekávání

jednotlivých pracovníků, s čímž je spojena jeho míra spokojenosti/nespokojenosti. Opakované absentérství signalizuje předpokládaný odchod zaměstnance z organizace, tedy fluktuaci (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 118). Za určitý druh absence je možné považovat také neodůvodněné pozdní příchody do zaměstnání. Takové chování může vyvolat další problémy na pracovišti, především oslabuje pracovní morálku, ovlivňuje postoje a názory kolektivu, narušuje vzájemné vztahy mezi zaměstnanci i autoritu nadřízeného pracovníka (Kollárk, 1986, s. 112 – 114).

Fluktuace / stabilizace

Fluktuaci lze chápat jako důsledek nespokojenosti na úrovni pracovních podmínek. V 90. letech 20. stol. začal počet pracovních míst převyšovat počet uchazečů hledajících zaměstnání. Tento jev způsobil, že zaměstnavatelé se snažili získat a udržet zaměstnance na různé benefity, které se netýkali jen finančního ohodnocení. V důsledku ekonomické recese v roce 2001 se situace na trhu práce opět stabilizovala (Branham, 2009, s. 20). Ovšem v posledních letech, kdy globální ekonomika prudce rostla a trh se opět začal potýkat s nedostatkem pracovních sil, se fluktuace či stabilizace zaměstnanců stala pro organizace zásadním problémem.

Dosavadní průzkumy potvrzují souvislost mezi spokojeností a stabilitou a nespokojeností a fluktuací. Příčiny fluktuace jsou obvykle kumulované a mají odlišnou závažnost (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 118).

Důvody fluktuace dělí Štikar do tří skupin:

- organizační – souvisí s pracovní činností a pracovními podmínkami v organizaci
- mimoorganizační – jsou ovlivněny např. společenským statutem organizace nebo vzdáleností pracoviště od bydliště zaměstnanců atd.

- osobní – zahrnují splnění či nesplnění osobních cílů a očekávání, věk zaměstnance, délku působení v organizaci apod. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2000, s. 93).

Branham (2009, s. 34 – 35) prezentuje deset nejčastěji uváděných důvodů odcházejících zaměstnanců společnosti ABC:

1. Špatný management – nekompetentnost manažerů, přetěžování pracovníků, či jejich přiřazení na nevhodnou práci, upřednostnění kvantity před kvalitou, hrubé chování k podřízeným apod.
2. Nedostatek možností kariérního růstu – nespravedlivé povyšování (protekce) či nedostatečné informace o volných pozicích.
3. Komunikace – špatné informační toky od nadřízených i mezi jednotlivými odděleními.
4. Plat / mzda – neodpovídající nebo nerovné mzdové ohodnocení
5. Nedostatek uznání – vztahuje se k poměru výše mzdy a pracovního vytížení
6. Nejvyšší vedení – nezájem o zaměstnance, absence vize apod.
7. Nedostatek školení – nedostatek a kvalita poskytovaného školení
8. Nadměrné pracovní vytížení
9. Nedostatek nástrojů a prostředků
10. Nefungující spolupráce – mezi kolegy i odděleními

Dochází tak k závěru, že nespokojenost, která je příčinou odchodu pracovníka z organizace, narůstá třeba několik týdnů nebo měsíců. Zjišťování spokojenosti zaměstnanců je dle Branhama prevencí fluktuace.

Angažovanost

Pracovní angažovanost je významným ukazatelem ztotožnění se zaměstnance s prací a požadavky organizace. Lze tedy předpokládat, že celkově spokojenější zaměstnanci, kteří se pozitivně identifikovali i pracovní

činností a pracovištěm budou aktivnější a budou projevovat více angažovanosti v různých činnostech než nespokojení pracovníci. V praxi se však můžeme setkat i se spokojenými pracovníky, jejichž angažovanost je velmi nízká a na druhé straně s nespokojenými, ale aktivními pracovníky (Kollárik, 1986, s. 114 – 115).

Nehodovost a úrazovost v práci

V 70. letech 20. stol. se objevuje nové pojetí chápání pracovních úrazů a nehod. Někteří autoři se snaží najít vzájemný vztah mezi mírou pracovní spokojenosti a pracovními úrazy, které byly do té doby přičítány k určitému sklonu pracovníka k úrazům. Tyto teorie analyzují analýzu osobnosti pracovníka i objektivní pracovní podmínky, tzn. prostředí, druh práce, vztahy na pracovišti apod. Výzkumy však žádný významný vztah mezi spokojeností a úrazovostí v práci nezaznamenaly. Lze se však domnívat, že pracovní úraz může u zaměstnance vyvolávat nespokojenost (Kollárik, 1986, s. 115 – 116).

1.5 Teoretické přístupy

Ačkoli se mnohé přístupy pracovní spokojenosti mohou lišit, lze je rozdělit do dvou základních přístupů podle toho, zda chápou pracovní spokojenost jako jev jednodimenzionální nebo jev dvoudimenzionální.

1.5.1 Jednofaktorové teorie

V tomto pojetí je pracovní spokojenost a nespokojenost chápána jako kontinuum, kdy jedna strana představuje úplnou spokojenost a druhá strana úplnou nespokojenost.

Spokojenost ————— Nespokojenost

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Obr. č. 2 Poměr pracovní spokojenosti a nespokojenosti (Kollárik, 1986, s. 27)

Představuje vzájemný poměr krajních hodnot, kdy snížení jedné hodnoty znamená zvýšení druhé. Klesá-li spokojenost zaměstnance, současně se zvyšuje jeho nespokojenost. Konkrétní faktor tedy ovlivňuje zároveň spokojenost i nespokojenost. V praxi to znamená, že vytvářením optimálních pracovních podmínek jsou současně vytvářeny podmínky k dosažení vhodné míry spokojenosti a naopak.

Mezi hlavní představitele jednofaktorové teorie lze označit Maslowa, Vrooma a Stogdilla (Kollárik, 1986, s. 27 –28).

Maslowova teorie

Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby, které rozdělil do pěti skupin. Hierarchicky je seřadil od nejnižších (fyziologických potřeb) až po nejvyšší (sebeaktualizace). Uspokojí-li člověk potřebu na určité úrovni, její význam klesne a posouvá se tak na uspokojení potřeby na vyšší úrovni. Maslow předpokládal, že práce, která by uspokojila většinu uvedených potřeb, zajistí větší spokojenost pracovníka. V souvislosti s prací se však uspokojením potřeb směrem nahoru procento uspokojení snižuje (Kollárik, 1986, s. 28).



Obr. č. 3 Maslowova pyramida potřeb (Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2001, s. 136)

Vroomova teorie

Vroom, který věnoval problematice pracovní spokojenosti, usoudil, že:

- existuje vztah faktoru pracovní spokojenosti s úrovní aspirace – pracovník s nízkou úrovní aspirace má nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti, naopak pracovník s vysokou úrovní aspirace má vysoké nároky na dosažení pracovní spokojenosti.
- konkrétní situace zvyšující pracovní spokojenost může souviset s dalším zdrojem pracovní spokojenosti – povýšení zaměstnance pro něj může znamenat vyšší mzdu a společenský status, nové kontakty apod.
- mohou existovat různé funkční závislosti – spokojenost s obsahem práce může navodit spokojenost se stylem řízení a naopak.

Vroom používal termín „spokojenost s pracovními rolemi“, který chápe jako postoj k práci. Pozitivní postoje k práci jsou ekvivalentem pracovní spokojenosti a negativní postoje k práci jsou ekvivalentem pracovní nespokojenosti. (Nakonečný, 2005, s. 115 – 116).

Stogdillova teorie

Stogdill se zabýval vztahem pracovní spokojenosti a výkonu. Podle něj není spokojenost nezbytným zdrojem pracovního výkonu. Uvádí, že dalším důležitým činitelem tohoto vztahu je morálka. Morálka a výkon budou ve vztahu s pracovní spokojeností tehdy, pokud pracovní podmínky budou splňovat očekávání pracovníka (Blum, Naylor in Kollárik, 1986, s. 29).

1.5.2 Dvufaktorová teorie

F. Herzberg a kol. ve své dvufaktorové teorii vymezil dvě skupiny odlišných faktorů, které působí na pracovní spokojenost.

Vnitřní faktory – satisfaktory (motivátory) – souvisí s obsahem práce, určují vztah člověka k předmětu práce a vztahují se ke konkrétní činnosti. Tyto

faktory motivují člověka k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Jedná se především o úspěch, uznání, zodpovědnost, samostatná práce a kariérní růst. Nedostatek motivátorů nepůsobí nespokojenost, ale jen nepřítomnost spokojenosti.

Vnější faktory – Dissatisfactory (hygienické faktory) – charakterizují převážně pracovní prostředí. Jejich cílem je prevence nespokojenosti s prací, ale pozitivní postoje k práci příliš neovlivňují. Mezi hygienické faktory jsou zařazeny – politika vedení, dozor, mzda, mezilidské vztahy a pracovní podmínky. Zlepšení hygienických faktorů nezvyšuje míru spokojenosti, zaměstnanec pouze nepocítuje nespokojenost (Kollárik, 1986, s. 29 – 32).

Obě skupiny faktorů jsou vzájemně nezávislé, zaměstnanec může být spokojen s prací, aniž by byl motivován a naopak. Např. člověk s vysokou kvalifikací vykonávající práci určenou pro zaměstnance s nižší kvalifikací nemusí být s obsahem práce spokojen, ale navzdory tomu může být spokojen s prací, tzn. se mzdou či rozvržením pracovní doby. (Adair, 2004, s. 50).

1.6 Faktory pracovní spokojenosti

Podle Armstronga (2007, s. 228) ovlivňují spokojenost s prací vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení, sociálními vztahy na pracovišti a míra pracovní úspěšnosti či neúspěšnosti pracovníků.

Kollárik (1986, s. 121) rozlišuje faktory pracovní spokojenosti na vnější a vnitřní, kdy vnější faktory zahrnují fyzikální a sociální prostředí, bezpečnost a hygienu práce, druh a charakter práce, mzdu, styl řízení a osobnostní faktory, vnitřní faktory pak představují potřeby a očekávání jednotlivých pracovníků.

Podle Pauknerové a kol. (2012, s. 181) jsou nejčastěji sledovanými aspekty spokojenosti práce – obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, pracovní

perspektiva, vedoucí pracovník, spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky práce, úroveň péče o zaměstnance.

Neuberger a Allerbecková (1978, in Nakonečný, 2005, s. 119) vidí podstatu pracovní spokojenosti v postojích k těmto pracovním aspektům:

- Moji kolegové
- Můj nadřízený
- Moje činnost
- Mé pracovní podmínky
- Organizace a její vedení
- Možnosti mého vývoje
- Můj plat
- Pracovní doba
- Zajištěné pracovní místo

Konkrétními faktory, které mají vliv na pracovní spokojenost / nespokojenost zaměstnanců, se zabýval také Výzkumný Ústav Práce a Sociálních věcí (VÚPSV.cz, 2007). Za hlavní faktory byly označeny:

- fyzikální podmínky
- komunikace a sdílení informací
- interpersonální vztahy na pracovišti
- profesionální rozvoj a kariérní růst
- odměňování a hodnocení
- styl řízení
- vztah k organizaci – kultura
- organizace práce
- atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Oblast faktorů, které ovlivňující pracovní spokojenost, je velice široká, proto se budu dále ve své práci zabývat pouze faktory souvisejícími s pracovními podmínkami, nikoli s obsahem a charakterem konkrétní pracovní činnosti.

Obvyklé pracovní podmínky rozděluje Koubek (2015, s. 72) do těchto skupin:

- fyzikální prostředí – teplota, hluk, nebezpečí, vybavení pracoviště atd.
- sociální prostředí – individuální nebo týmová práce, sdílení pracoviště s jinými pracovníky, zda práce ovlivňuje soukromý život atd.
- platové podmínky – mzda, odměny, systém stimulace a motivace pracovníka atd.

Výše prezentované názory na identifikaci faktorů ovlivňující spokojenost s pracovními podmínkami nejsou jednotné, proto se zaměřím na faktory, u kterých dospěla většina autorů ke shodě.

Fyzikální podmínky – mezi fyzikální podmínky práce jsou řazeny hluk, osvětlení, čistota, estetické vybavení apod. Praxe i výzkumy prokázaly, se zaměstnanci se cítí lépe na pracovišti s optimálním osvětlením a hlučností, či čistotou. Pracovní prostředí je důležitým činitelem pracovní spokojenosti zaměstnance a jeho začleněním se do pracovního procesu. Je však nutné brát v úvahu předmět činnosti společnosti (Kollárik, 1986, s. 124 – 125). Např. ve výrobní společnosti je pravděpodobnost výskytu vyššího hluku, než ve společnosti zabývající se bankovníctvím apod. Nespokojenost s fyzickými podmínkami práce může vzniknout i při práci v kanceláři, např. nedostatečným úklidem apod. (Pauknerová a kol., 2012, s. 183).

Interpersonální vztahy na pracovišti – při pracovní činnosti je obvykle nutná určitá forma spolupráce s dalšími lidmi. Na pracovišti tak vznikají formální i neformální vztahy, které ovlivňují jednotlivce i celou skupinu. Hodnocena je především vzájemná komunikace, kooperace, porozumění, případné

konflikty atd. Negativní hodnocení těchto znaků zvyšuje míru nespokojenosti (Kollárik, 1986, s. 138).

Mzdové ohodnocení – patří podle Pauknerové a kol. (2012, s. 181) k významným zdrojům pracovní spokojenosti / nespokojenosti zaměstnanců. Hlavní roli však nemusí hrát samotná výše mzdy, ale také mzdová relace mezi spolupracovníky. Nespokojenost se mzdou mohou pociťovat i pracovníci, jejichž pracovní výkon je nižší a mzda z různých důvodů vysoká. Kollárik (1986, s. 133) poukazuje z hlediska spokojenosti na dva významy výše mzdy, a to na materiální zabezpečení pracovníka a jeho rodiny a na hodnotu morálního ocenění, kdy zaměstnanec vnímá mzdu jako ocenění vlastní angažovanosti a celkového přínosu pro společnost.

Výše mzdy je v poslední době, kdy je na trhu práce nedostatek pracovníků, nejdiskutovanějším faktorem spokojenosti. Jak však ukazují některé výzkumy, nemusí být faktorem zásadním. K tomuto závěru dospěli v roce 1997 Barbara Davisová a Jac Fitz-enz, kteří se věnovali důvodům odchodu zaměstnanců, když ve své zprávě uvedli, že „Plat... je často kouřovou clonou, nikoli primárním důvodem přechodu zaměstnanců z jedné organizace do jiné“ (in Branham, 2009, s. 36). Opačné výsledky však předkládá na základě ankety společnost Profesia, kdy uvádí, že výše mzdy je hlavním faktorem nespokojenosti (36%), jehož následkem je odchod zaměstnance k jiné společnosti (novinky.cz, 2020).

Vedoucí pracovník – je klíčovou postavou ovlivňující výrazně spokojenost svých podřízených. Pracovní náplň vedoucího pracovníka je (plánování, organizování, kontrola a vedení lidí) se úzce dotýká řízených pracovníků i celé pracovní skupiny. Nevhodný styl řízení působí negativně na stabilitu, vyrovnanost a soudržnost pracovní skupiny. Převážně autokratické jednání vedoucího pracovníka, které je zaměřeno více na úkoly než mezilidské vztahy, může mít dopad vztahy v pracovní skupině (Kollárik, 1986, s. 144 –

145). Na úrovni pracovní spokojenosti se podílí také nevhodné jednání vedoucího pracovníka např. nespravedlivé jednání, hrubost, nerozhodnost apod. (Pauknerová a kol., 2012, s. 182). Fritzová (2006, s. 112) podotýká, že dobrý nadřízený se mimo pracovní aktivity zajímá také o soukromé záležitosti svých lidí. Pochopení a starostlivost vedoucího můžou být zdrojem motivace. Naopak ignorování osobních problémů podřízených nebo zlehčování jejich schopností, nezájem o názory pracovníků, nejasné příkazy, či povrchní přístup vedoucího, vede k emocionálnímu neuspokojení jednotlivců i celé skupiny.

Organizační podmínky práce – špatná organizace práce bývá častým důvodem nespokojenosti, nízké míry motivace i výkonnosti pracovníků. Z pohledu organizace pracoviště a práce se jedná o:

- zajištění efektivního a bezporuchového výkonu pracovní činnosti
- koordinaci práce jednotlivce i celé skupiny
- zajištění plynulosti práce – souvislý přísun pracovních úkolů, materiálu, pracovních pomůcek apod. (Pauknerová a kol., 2012, s. 124).

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – každá práce sebou nese určité riziko úrazu nebo nemoci. Zvláště vysoce riziková pracoviště mají vliv nejen na tělesné zdraví, ale také psychickou stabilitu zaměstnanců (Kollárik, 1986, s. 127). Statistika pracovních úrazů v ČR uvádí, že v roce 2018 bylo hlášeno v ČR celkem 46 223 pracovních úrazů s pracovní neschopností a 123 smrtelných pracovních úrazů. Ačkoli ve srovnání s rokem 2017 došlo v roce 2018 k mírnému poklesu pracovních úrazů o 2,7%, počet smrtelných pracovních úrazů se zvýšil o 29 případů (bozpinfo.cz, 2020). Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je podobně specifikována v zákoně č. 262/2006 Sb. zákoník práce (zákony.cz, 2006). Kdy zaměstnavatel je povinen vytvářet zaměstnancům bezpečné pracovní prostředí, vyhledávat nebezpečné činitele

a procesy pracovního prostředí a tím předcházet rizikům. K tomuto účelu musí zaměstnavatel pracovníkům zajistit ochranné pracovní prostředky, pracovní oděv a obuv, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje, bezpečné pracoviště apod.

V úvodní části kapitoly Pracovní spokojenost jsme se seznámili s historií zkoumání pracovní spokojenosti. Následně jsme tento pojem vymezili a představili si různá pojetí chápání tohoto významu. Třetí podkapitola je věnována charakteristikám a znakům pracovní spokojenosti. Dále jsme se zaměřili na význam pracovní spokojenosti a důsledky, které může způsobit pracovní nespokojenost. V závěrečných dvou podkapitolách jsme se seznámili s teoretickými přístupy a faktory pracovní spokojenosti.

Dotazníkové šetření, které provedu ve vybrané organizaci, je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami. Jako odpověď na otázku bude respondentům nabídnuta škála odpovědí, zda jsou více spokojeni či více nespokojeni, tzn. vyjádřená nespokojenost, sníží úměrně spokojenost respondenta. Na základě této metody sběru dat a uvedených teoretických poznatků budu ve výzkumné části této práce vycházet z jednofaktorové teorie, která je popsána v podkapitole 1.5.1 *Jednofaktorové teorie*.

2 POPIS VYBRANÉ ORGANIZACE

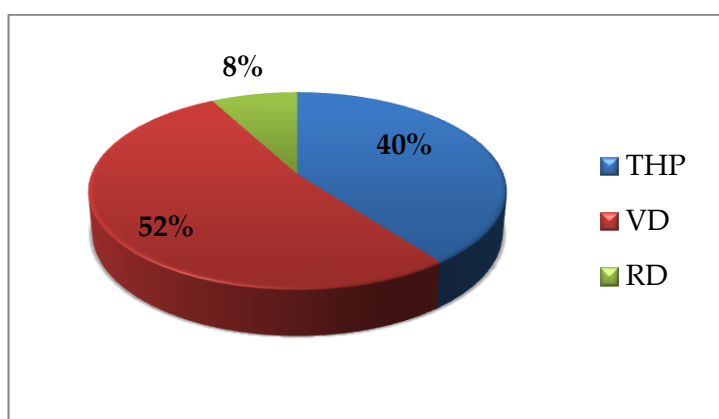
Společnost XY je společností s dlouholetou tradicí a patří v regionu k významným zaměstnavatelům. Jedná se o akciovou společnost působící v oblasti průmyslové výroby, jejíž hlavní činností je vývoj, výroba a prodej vlastního produktu. Řídícím orgánem je představenstvo, samotný chod společnosti je však řízen generálním ředitelem. Je členěna na deset úseků podle druhu činnosti, např. úseky ekonomický, obchodní, technický, logistika, výroba apod. Společnost zaměstnává skoro 1000 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a přes 50 pracovníků na dohody o provedení práce

nebo dohody o pracovní činnosti. Lze ji tak zařadit svou velikostí mezi středně velké až velké podniky.

2.1 Struktura zaměstnanců

V roce 2019 bylo ve společnosti zaměstnáno na hlavní pracovní poměr 927 pracovníků. Jak již bylo uvedeno, jedná se o průmyslovou výrobu, což je důvodem nerovnoměrného zastoupení mužů a žen, kdy muži počtem 723 tvoří přibližně 78% a ženy v počtu 204 tvoří 22% z celkového počtu zaměstnanců. Zaměstnanci jsou členěni podle pracovní kategorie:

- technicko-hospodářské zaměstnance (THZ) – 368 zaměstnanců
- výrobní dělníky (VD) – 486 zaměstnanců
- režijní dělníky (RD) – 73 zaměstnanců



Graf č. 1: Stav zaměstnanců organizace XY dle pracovních kategorií

2.2 Pracovní podmínky organizace

V této části se budu věnovat pracovním podmínkám ve společnosti XY. Analýzou interních dokumentů se pokusím zmapovat současné pracovní podmínky ve společnosti XY, konkrétně půjde o faktory, které byly popsány v podkapitole 1.6 *Faktory pracovní spokojenosti*.

Fyzikální podmínky – správu majetku má v této společnosti na starosti samostatné středisko, jehož náplní jsou běžné samostatné opravy a údržba budov a společně užívaných prostor, nebo zajištění těchto oprav externí

firmou. V posledních letech dochází postupně ve společnosti k rozsáhlé modernizaci, za účelem zlepšení fyzických pracovních podmínek např. výměny oken, rekonstrukce kotelny, opravy pozemní komunikace v areálu atd.

Interpersonální vztahy na pracovišti – nejprve musím podotknout, že pozitivní vzájemné vztahy mezi zaměstnanci nelze stoprocentně zajistit žádným nařízením. Ve snaze podpořit profesionální chování a jednání zaměstnanců vydalo vedení společnosti Etický kodex, který upravuje hodnoty a zásady, na kterých je společnost postavena, a to za účelem rozvoje společnosti XY, mezilidských i obchodních vztahů a příznivého pracovního prostředí.

Mzdové ohodnocení – mzda/plat bývá nejčastěji diskutovaným faktorem vyvolávající pracovní nespokojenost. Mzda je ve společnosti rozdělena na dvě základní části – základní mzdu a pohyblivou složku mzdy, která se odvíjí od výkonu jednotlivých pracovníků. Mzda je zaměstnancům vyplácena v pravidelných termínech. Za provedení prací nad rozsah pracovních úkolů může být zaměstnancům udělena také mimořádná odměna. Společnost také vyplácí příslušným pracovníkům za práci ve vícesměnném provozu nebo za práci ve ztíženém prostředí příplatky vyšší než stanovuje zákoník práce. V průběhu roku 2019 byla zaměstnancům dvakrát plošně navýšena mzda a v roce 2020 proběhlo další navýšení mezd všem zaměstnancům.

Vedoucí pracovník – každý vedoucí zaměstnanec by svým jednáním a vystupováním měl jít příkladem podřízeným pracovníkům. Jeho jednání by mělo podporovat pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti a své podřízené spolupracovníky tím motivovat a inspirovat. Ve stanovených zásadách řízení této společnosti je kladen důraz na etické jednání a bezbariérovou komunikaci vedoucích pracovníků. V roce 2019 absolvovali v této oblasti

vedoucí zaměstnanci několik odborných školení např. Základy komunikace a řešení krizových situací, Vedení lidí a motivace z pohledu mistra, Vedení pracovního týmu, leadership (určeno pro manažery) a Týmová spolupráce.

Organizační podmínky práce – povinností vedoucího pracovníka je zajistit efektivnost a hospodárnost činností na svém úseku, což představuje nejen efektivní plánování činností podřízených pracovníků, ale také zajištění potřebného vybavení pracoviště např. měřidla, elektronické vybavení, odstraňování poruch na pracovních strojích apod.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – analýza rizik týkající se bezpečnosti práce je nástrojem prevence vzniku nehod a pracovních úrazů. Tato problematika je podrobně zpracována samostatnou směrnicí. Obsahem této směrnice jsou metody pro identifikaci zdrojů rizik a možných scénářů, kategorie prvků pro určení míry rizika, opatření k ochraně zdraví a života zaměstnanců a předávání informací o rizicích. V roce 2019 proběhl v organizaci pravidelný externí audit v oblasti bezpečnosti práce s velice kladným hodnocením, drobné nálezy tohoto šetření byly v krátké době odstraněny.

3 STRUKTURA VÝZKUMU

3.1 Cíl výzkumu

Cílem práce je analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě této analýzy budeme hledat odpověď na výzkumnou otázku: „*Se kterými pracovními podmínkami jsou zaměstnanci organizace nejméně spokojeni?*“

Výzkum bude zaměřený na tyto faktory pracovních podmínek:

- fyzikální podmínky, interpersonální vztahy na pracovišti, mzdové ohodnocení, vedoucí pracovník, organizační podmínky práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

3.2 Výzkumná metoda a technika sběru dat

Armstrong (2007, s. 229 – 230) uvádí způsoby zkoumání pracovní spokojenosti: strukturovaný dotazník, rozhovor, kombinaci dotazníku a rozhovoru, diskusní skupinu. Vzhledem k počtu zaměstnanců budu pracovní spokojenost v organizaci XY zkoumat prostřednictvím kvantitativního šetření pomocí strukturovaného dotazníku.

Strukturovaný dotazník je často používanou metodou získávání dat. Jedná se o soubor předem připravených otázek, na které jedinec odpovídá písemně. Otázky mohou být otevřené (respondent odpověď sám vytváří) nebo uzavřené (respondent vybírá z předem připravených odpovědí). Pro uzavřené otázky je nejčastěji užíváno škálování, kdy dotazovaný vyjadřuje stupeň souhlasu/nesouhlasu na číselné stupnici nebo jsou respondentům nabídnuty odpovědi typu: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím. Výhodou dotazníku je rychlé shromáždění dat od velkého počtu respondentů (Chráska, 2016, s. 158 – 161). Dle Dismana (2002, s. 141) je další výhodou této metody zachování anonymity respondentů, což může výrazně eliminovat zkreslení výsledků šetření. Jako nevýhody uvádí nízkou návratnost nebo nezodpovězení všech otázek dotazníku.

Pro zajištění co největší anonymity respondentů, bude v dotazníku jediným identifikačním znakem dotaz na pracovní kategorii, tzn. je-li respondent technicko-hospodářský zaměstnanec (THZ), výrobní dělník (VD) nebo režijní dělník (RD). Dotazník tvoří celkem 12 uzavřených otázek, z nichž otázky č. 1 a č. 4 jsou složeny z podotázek a), b), c). Indikátory zkoumaných faktorů pracovních podmínek vychází s analýzy pracovních podmínek organizace XY, které jsou popsány v podkapitole 2.2 *Pracovní podmínky organizace*. Na všechny otázky a podotázky je nabídnuta odpovědní škála:

- Rozhodně spokojen(a) Spíše spokojen(a)
 Spíše nespokojen(a) Rozhodně nespokojen(a)

Zaměstnanec bude z nabídnutých odpovědí volit pouze jednu možnost, kterou označí. Záměrně nebudou jako možné odpovědi nabídnuty možnosti:

- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
 Nevím Ani souhlasím, ani nesouhlasím

Absence možnosti odpovědi bez volby „střední cesty“ má přimět respondenty určit, na kterou stranu se přiklání více, zda jsou s pracovními podmínkami více spokojeni nebo více nespokojeni. Důvodem nižšího počtu otázek v dotazníku je předpoklad pro vyšší návratnost vyplněných dotazníků, resp. ochotu zaměstnanců vyplnit dotazník celý, a také snaha co nejméně narušit chod organizace.

Dle dohody s personálním oddělením organizace XY budou dotazníky v papírové podobě distribuovány jednotlivým zaměstnancům prostřednictvím pracovníků personálního oddělení v průběhu dvou předem stanovených dnů. Pro odevzdání vyplněných dotazníků bude v prostorách vrátnice organizace XY připravena uzamčená schránka. Uzamčená schránka bude v uvedených prostorách umístěna po dobu minimálně 3 dny od distribuce posledního dotazníku.

3.3 Výběrový soubor

K stanovení výběrového souboru jsem postupovala dle metodiky Ivany Loučkové popsané v odborné publikaci *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu* (2010, s. 202).

Základní výzkumný soubor tvoří 927 zaměstnanců. Vzhledem vysokému číslu základního souboru zredukujeme tento počet na výběrový soubor, který bude ve výzkumném šetření základní soubor zastupovat. Velikost

výběrového souboru jsem stanovila na základě Katriakovi tabulky pro odhad výběrového souboru (1968 in Loučková, 2010, s. 207):

Do počtu jednotek základního souboru	Procento z celkového počtu
100	80 %
1 000	40 %
10 000	7,5 %
100 000	1,5 %
1 000 000	0,25 %
10 000 000	0,045 %

Tab. č. 2: Odhad výběrového souboru (Katriak, 1968 in Loučková, 2010, s. 207)

Výběrový soubor výzkumného šetření činí 40% základního výzkumného souboru, což představuje celkem 371 respondentů. Respondenti výběrového souboru budou vybráni pomocí dvou metod. Nejprve budou na základě kvótního výběru rozčleněni podle pracovních kategorií (THP, VD, RD), a to v procentuálním poměru zastoupení dané kategorie v organizaci, uvedeno v podkapitole 2.1 *Struktura zaměstnanců*.

Pracovní kategorie	Podíl zaměstnanců v organizaci	Počet respondentů dle kategorií
THP	40 %	148
VD	52 %	193
RD	8 %	30
CELKEM	100 %	371

Tab. č. 3: Stanovení výběrového souboru v organizaci XY

Následně bude v rámci tohoto strukturálního výběru použita metoda prostého náhodného výběru (Loučková, 2010, s. 204).

3.4 Předvýzkum

Bezprostředně před výzkumným šetřením ve vybrané organizaci byl proveden tzv. předvýzkum. Cílem tohoto předvýzkumu bylo zjištění, zda jsou otázky v dotazníku dostatečně srozumitelné. Dotazník byl předložen 10 respondentům různých profesí. Otázky v dotazníku označili respondenti za srozumitelné, pouze tři otázky byly upraveny, a to otázka č. 1, která se dotazuje na dostatek světla na pracovišti, přiměřenou teplotu a nadměrný hluk, se 6 respondentů dotazovalo, jak mají chápat pojmy „dostatek“ světla, „přiměřená“ teplota a „nadměrný“ hluk. V následné diskusi ohledně zmíněných pojmů vyplynulo, že některé profese sebou přináší riziko vyšší teploty nebo vyššího hluku na pracovišti, než by bylo z pohledu respondentů optimální. Proto jsem otázky upravila tak, že jsem odstranila zavádějící adjektiva. Dále otázka č. 4 a) „*Jak je dotazovaný spokojen s výší mzdy*“ se množily dotazy, zda se jedná o mzdu základní, nebo včetně ohodnocení, příplatků apod. Upřesnila jsem tedy otázku doplněním hodnoty „základní mzda“. V poslední řadě jsem na základě připomínek doplnila otázku č. 4 c) „*Jak je dotazovaný spokojen s odměnou za práci nad rámec stanovených pracovních povinností*“, a to vysvětlivkou v závorce „(osobní ohodnocení, mimořádná odměna atd.)“. Dotazovaní naopak ocenili rozsah dotazníku, jehož vyplnění jim zabralo přibližně 10 minut. V příloze této práce, je přiložen dotazník po již zmíněné úpravě.

4 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Základní výzkumný soubor tvoří 927 osob. Prostřednictvím zaměstnanců personálního oddělení bylo distribuováno 371 dotazníků, a to dle stanoveného výběrového souboru z tabulky č. 3 *Stanovení výběrového souboru v organizaci XY* v podkapitole 3.3 *Výběrový soubor*. Výsledky šetření byly vyhodnoceny v programu Microsoft Excel pomocí kontingenční tabulky.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 189 zaměstnanců, což představuje návratnost 51 %.

Pracovní kat.	Absolutní počet respondentů (výběrový soubor)	Absolutní počet osob, které dotazník vyplnily	Procentuální návratnost
THP	148	93	63
VD	193	85	44
RD	30	11	37
CELKEM	371	189	51

Tab. č. 4: Návratnost dotazníků dle pracovní kategorie

Podle pracovních kategorií, nejvíce dotazníků vyplnily zaměstnanci kategorie THP, a to 63%, nejmenší návratnost činila 37% u režijních dělníků.

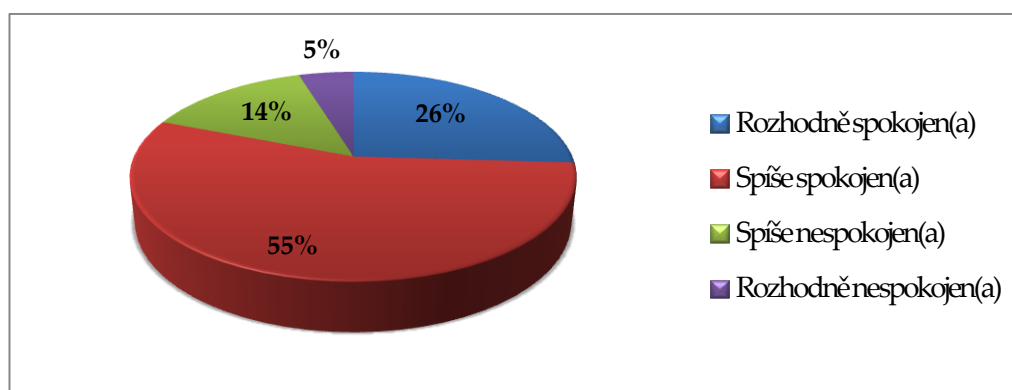
4.1 Analýza dat

V této podkapitole jsou prezentovány jednotlivé otázky dotazníkového šetření a vyhodnocení jejich odpovědí.

Fyzikální podmínky

1. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?

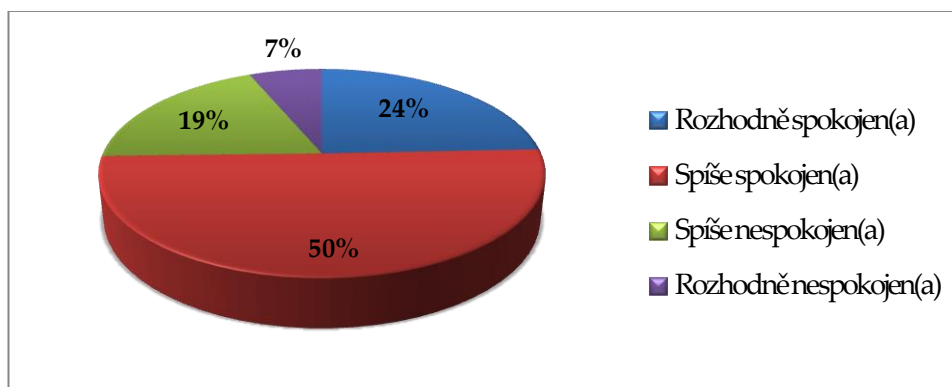
a) světlo na pracovišti



Graf. č. 2: Osvětlení pracoviště

S osvětlením svého pracoviště bylo rozhodně spokojeno 49 zaměstnanců (26%), spíše spokojeno 104 zaměstnanců (55%), spíše nespokojeno 27 (14%) zaměstnanců a 9 zaměstnanců bylo rozhodně nespokojeno (5%).

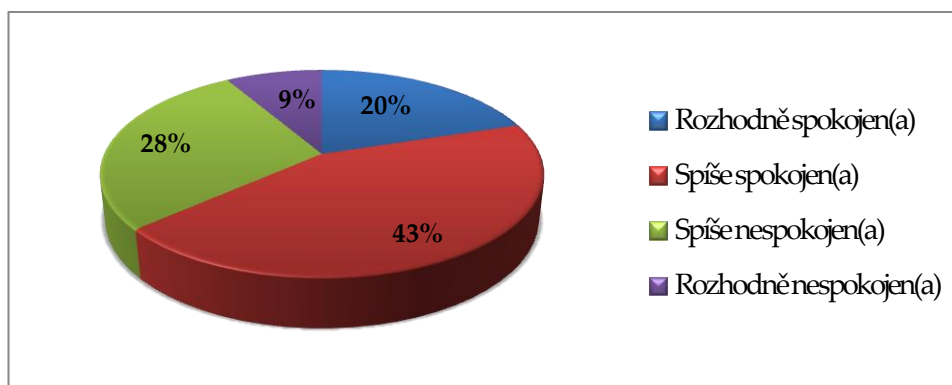
b) teplota na pracovišti (horko, chlad)



Graf č. 3: Teplota na pracovišti

S teplotou na pracovišti rozhodně spokojeno 46 zaměstnanců (24%), spíše spokojeno 95 zaměstnanců (50%), spíše nespokojeno 36 zaměstnanců (19%) a rozhodně nespokojeno 12 zaměstnanců (7%).

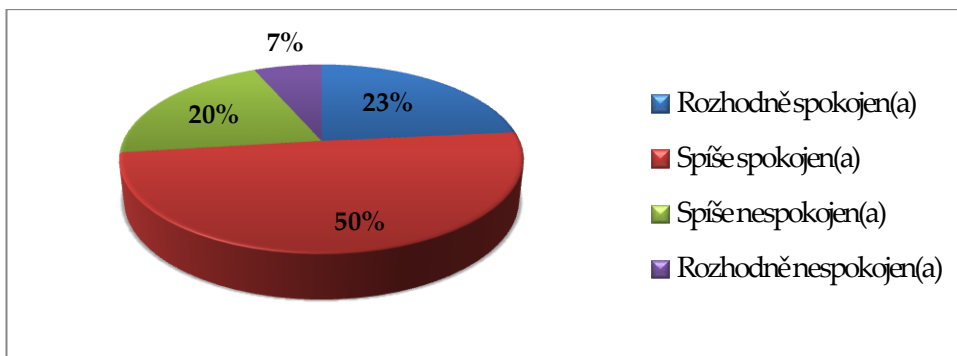
c) hluk na pracovišti



Graf č. 4: Hluk na pracovišti

S mírou hluku na pracovišti bylo rozhodně spokojeno 38 zaměstnanců (20%), spíše spokojeno 82 zaměstnanců (43%), spíše nespokojeno 53 zaměstnanců (28) a rozhodně nespokojeno 16 zaměstnanců (9%).

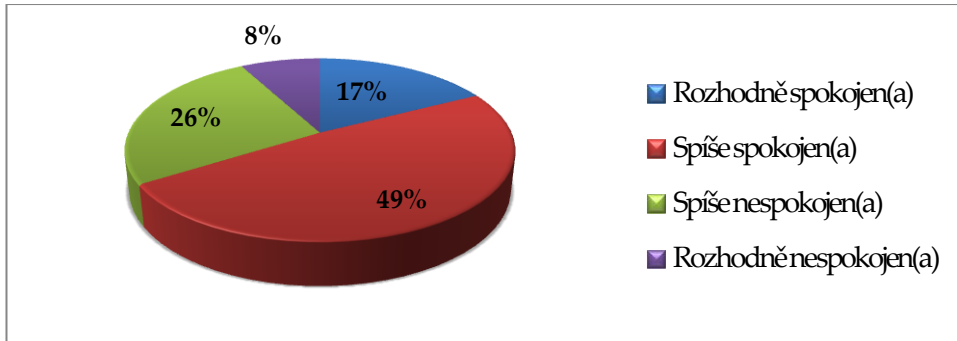
S fyzikálními podmínkami na pracovišti bylo spokojeno nebo spíše spokojeno skoro $\frac{3}{4}$ zaměstnanců, tedy 73% a 27% zaměstnanců projevilo nespokojenost.



Graf č. 5: Spokojenost s fyzikálními podmínkami na pracovišti

Interpersonální vztahy na pracovišti

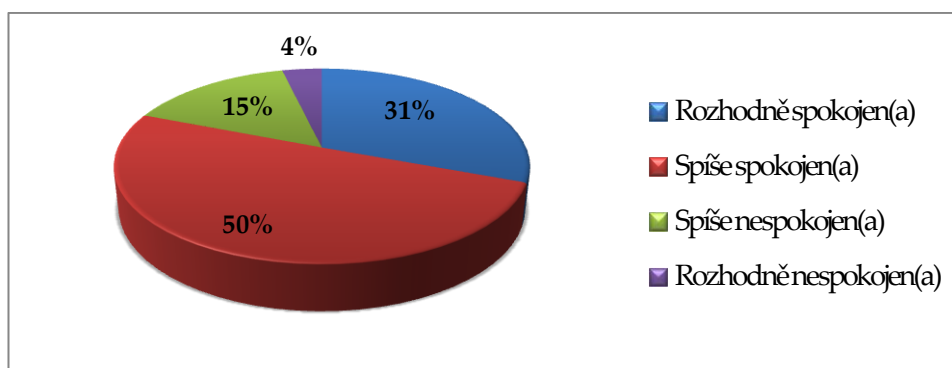
2. Jste spokojen(a) s přátelskými vztahy v pracovním kolektivu?



Graf č. 6: Vztahy v pracovním kolektivu

Se vztahy na pracovišti bylo rozhodně spokojeno 33 zaměstnanců (17%), spíše spokojeno 92 zaměstnanců (49%), spíše nespokojeno 49 zaměstnanců (26%) a rozhodně nespokojeno 15 zaměstnanců (8%).

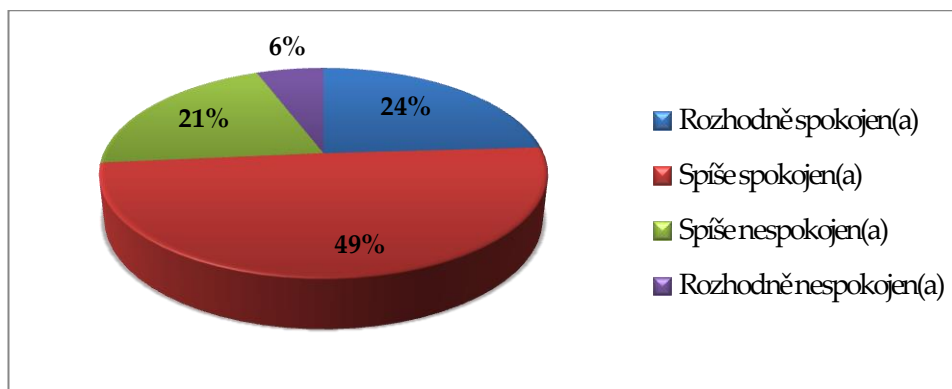
3. Jste spokojen (a) se vzájemnou pomocí mezi kolegy?



Graf č. 7: Vzájemná pomoc mezi kolegy

Se vzájemnou pomocí mezi kolegy na pracovišti bylo rozhodně spokojeno 58 zaměstnanců (31%), spíše spokojeno 95 zaměstnanců (50%), spíše nespokojeno 29 zaměstnanců (15%) a rozhodně nespokojeno 7 zaměstnanců (4%).

Celkově s interpersonálními vztahy na pracovišti vyjádřilo spokojenost 73% dotazovaných a 27 % dotazovaných bylo se vzájemnými vztahy nespokojeno.

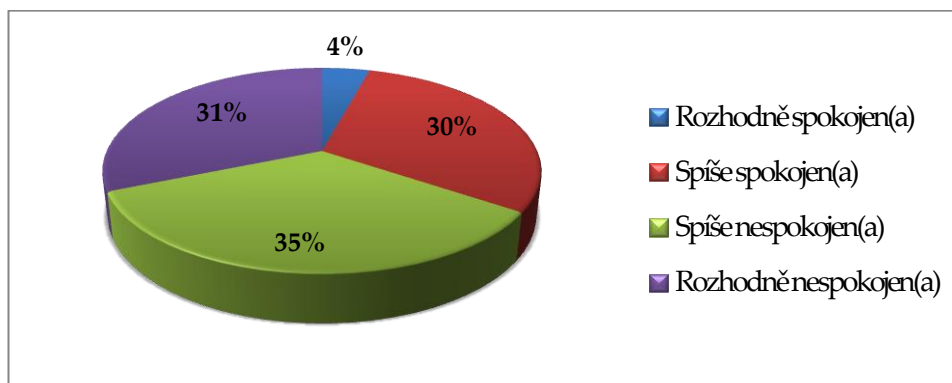


Graf č. 8: Spokojenost s interpersonálními vztahy na pracovišti

Mzdové ohodnocení

4. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vašeho mzdového ohodnocení?

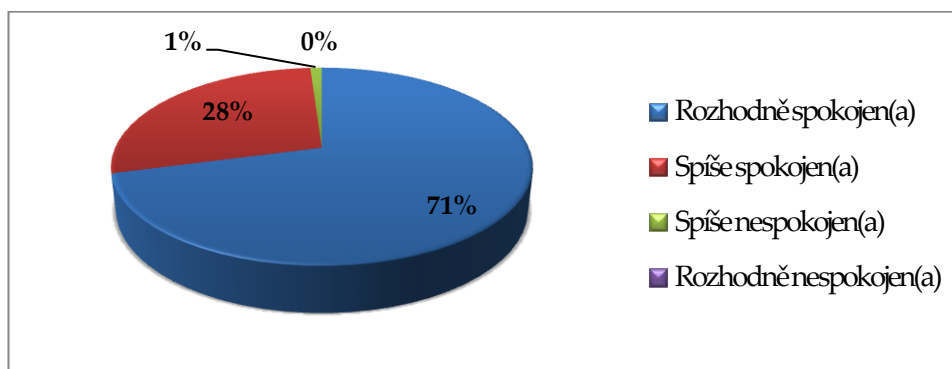
a) výše základní mzdy



Graf č. 9: Výše základní mzdy

S výší své základní mzdy bylo rozhodně spokojeno 8 zaměstnanců (4%), spíše spokojeno 57 zaměstnanců (30%), spíše nespokojeno 65 zaměstnanců (31%) a rozhodně nespokojeno 59 zaměstnanců (31%).

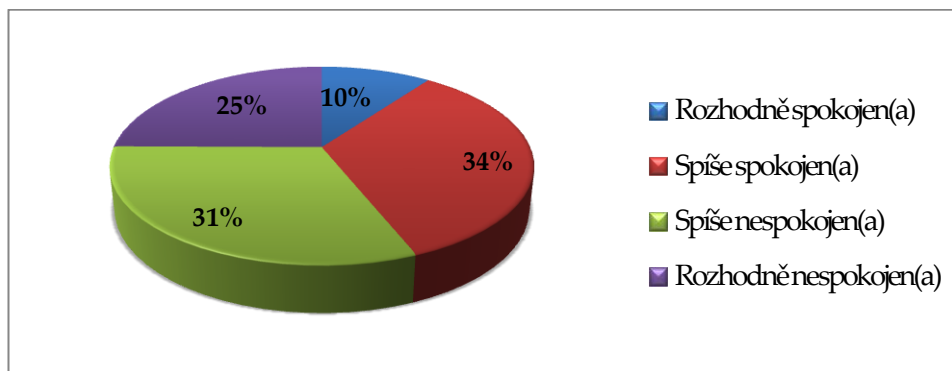
b) vyplácení mzdy ve stanoveném termínu



Graf č. 10: Vyplácení mzdy v termínu

S vyplácením mzdy ve stanoveném termínu bylo rozhodně spokojeno 134 zaměstnanců (71%), spíše spokojeno 53 zaměstnanců (28%), spíše nespokojeni 2 zaměstnanci (1%) a možnost „rozhodně nespokojen(a)“ nevedl žádný zaměstnanec (0%).

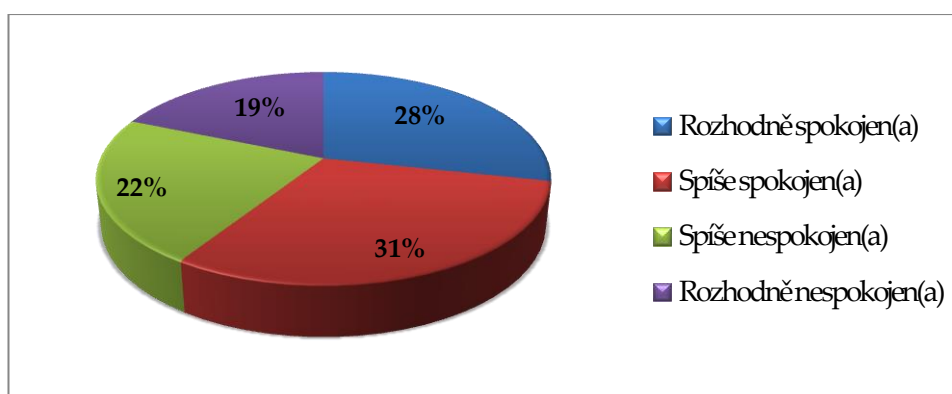
c) odměna za práci nad rámec stanovených povinností (osobní ohodnocení, mimořádná odměna atd.)



Graf č. 11: Odměna za práci nad rámec povinností

S odměnami, kterými jsou zaměstnanci hodnoceni za práci nad stanovené povinnosti, bylo rozhodně spokojeno 19 zaměstnanců (10%), spíše spokojeno 64 zaměstnanců (34%), spíše nespokojeno 59 zaměstnanců (31%) a rozhodně nespokojeno se cítí 47 zaměstnanců (25%).

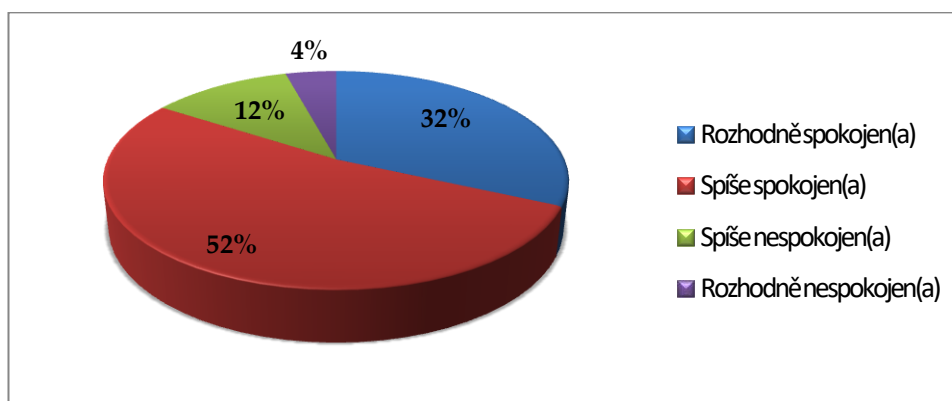
Celkově je se mzdovým ohodnocením spokojeno 59% zaměstnanců a naopak 41% zaměstnanců je s tímto faktorem nespokojeno.



Graf č. 12: Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Vedoucí pracovník

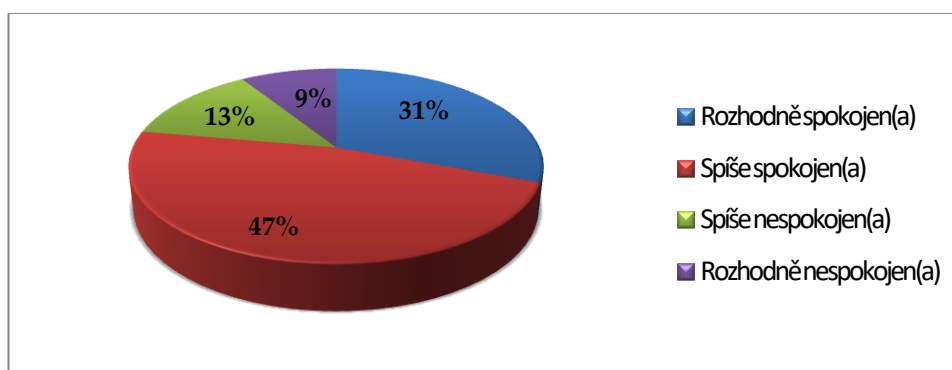
5. Jste spokojen(a) s tím, jak Váš nadřízený jedná se zaměstnanci?



Graf č. 13: Jednání nadřízeného se zaměstnanci

S jednáním svého nadřízeného vůči zaměstnancům bylo rozhodně spokojeno 60 zaměstnanců (32%), spíše spokojeno 99 zaměstnanců (52%), spíše nespokojeno 22 zaměstnanců (12%) a rozhodně nespokojeno 8 zaměstnanců (4%).

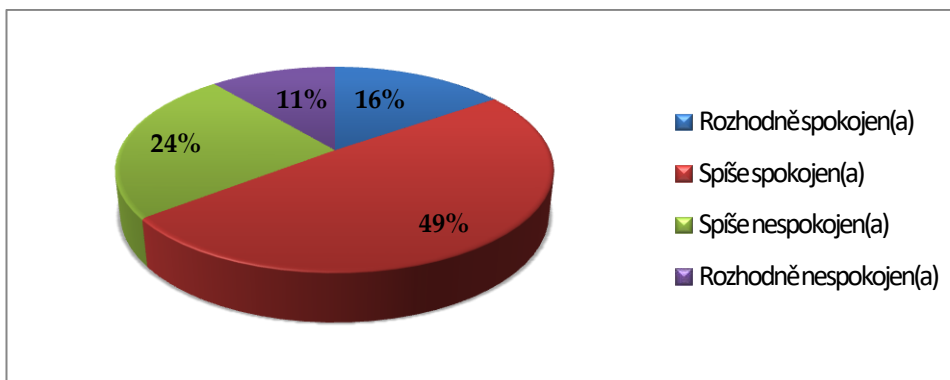
6. Jste spokojen(a) s tím, jak Váš nadřízený řeší případné konflikty mezi podřízenými?



Graf č. 14: Řešení konfliktů mezi podřízenými

Se způsobem řešením konfliktů vedoucího mezi podřízenými bylo rozhodně spokojeno 58 zaměstnanců (31%), spíše spokojeno 89 zaměstnanců (47%), spíše nespokojeno 25 zaměstnanců (13%) a rozhodně nespokojeno bylo 17 zaměstnanců (9%).

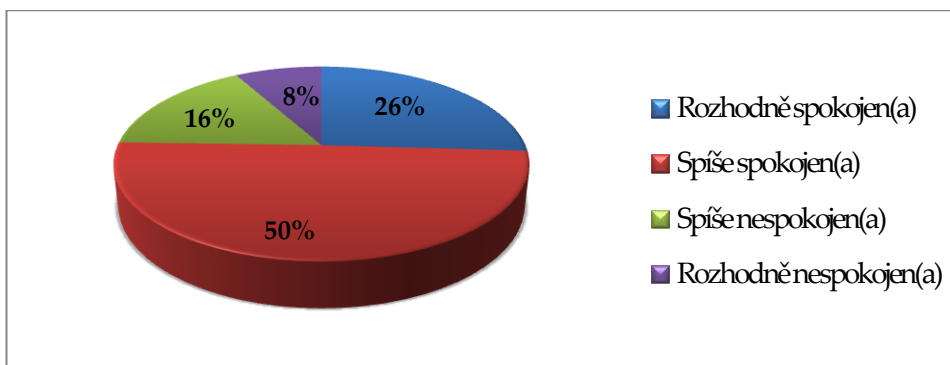
7. Jak jste spokojen(a) s reakcí nadřízeného, jestliže projevíte jiný názor?



Graf č. 15: Reakce nadřízeného na odlišný názor

S reakcí vedoucího pracovníka na odlišné názory svých podřízených bylo rozhodně spokojeno 29 zaměstnanců (16%), spíše spokojeno 93 zaměstnanců (49%), spíše nespokojeno 46 zaměstnanců (24%) a rozhodně nespokojeno bylo 21 zaměstnanců (11%).

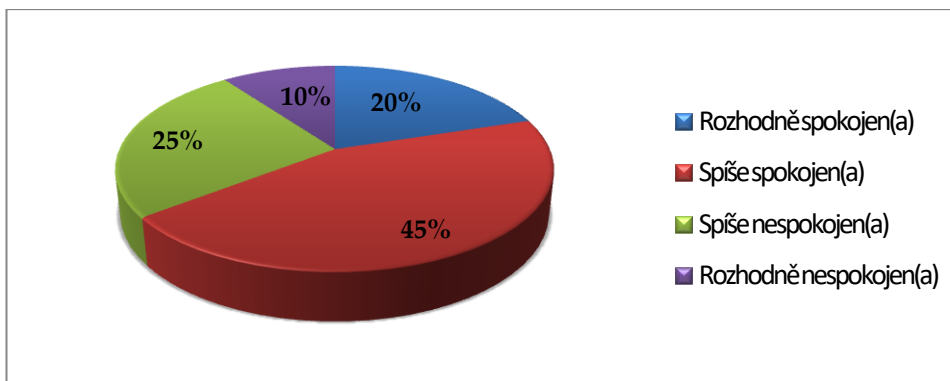
Souhrnně je s chováním svého nadřízeného spokojeno 76% dotazovaných zaměstnanců, naopak 24% zaměstnanců je s chováním svého vedoucího nespokojeno.



Graf č. 16: Spokojenost s chováním nadřízeného

Organizační podmínky

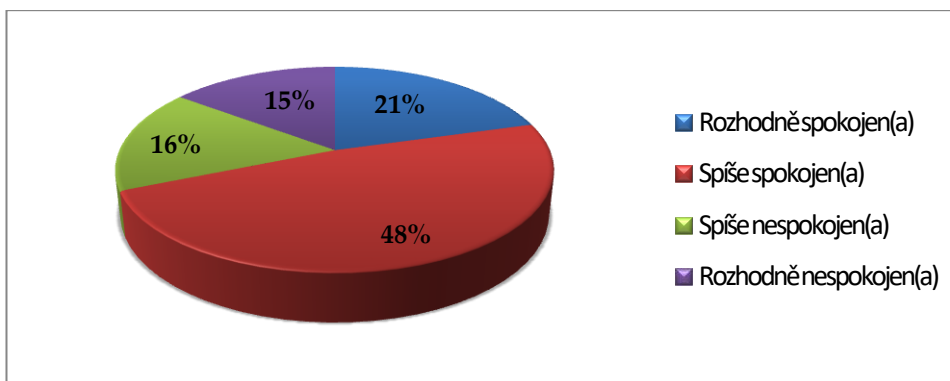
8. Jak jste spokojen(a) s tím, jak jsou na pracovišti rozdělovány pracovní úkoly?



Graf č. 17: Rozdělování pracovních úkolů

S rozdělováním pracovních úkolů bylo rozhodně spokojeno 38 zaměstnanců (20%), spíše spokojeno 84 zaměstnanců (45%), spíše nespokojeno 48 zaměstnanců (25%) a rozhodně nebylo spokojeno 19 zaměstnanců (10%).

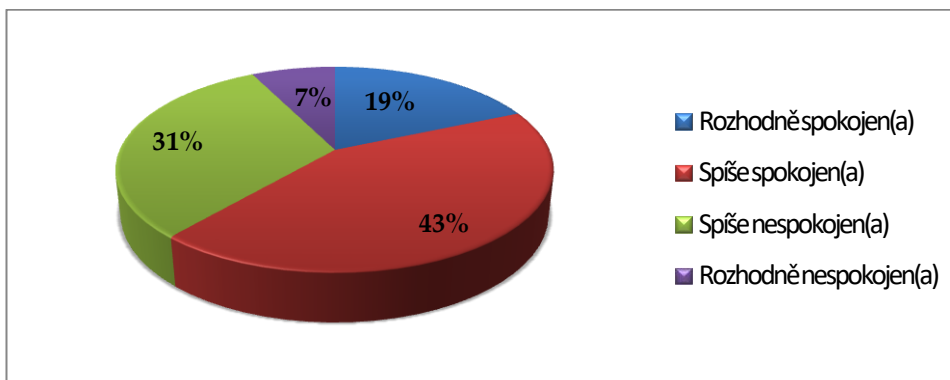
9. Jste spokojen(a) s pracovním vybavením?



Graf č. 18: Vybavení pracoviště

S vybavením svého pracoviště bylo rozhodně spokojeno 39 zaměstnanců (21%), spíše spokojeno 91 zaměstnanců (48%), spíše nespokojeno 31 zaměstnanců (16%) a rozhodně nespokojeno s pracovním vybavením bylo 28 zaměstnanců (15%).

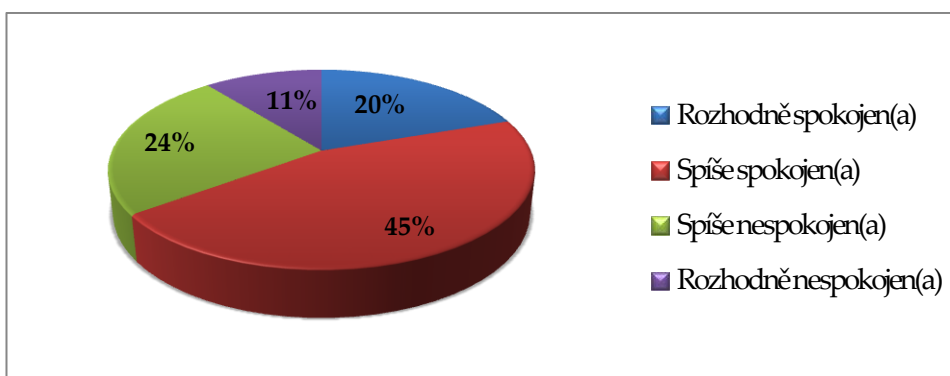
10. Jste spokojen(a) s možností samostatně rozhodovat o rozvržení Vaší práce?



Graf č. 19: Samostatné rozhodování o rozvržení práce

S možností samostatného rozhodování rozvržení práce bylo rozhodně spokojeno 35 zaměstnanců (19%), spíše spokojeno 81 zaměstnanců (43%), spíše nespokojeno 59 zaměstnanců (31%) a rozhodně nespokojeno 14 z dotazovaných zaměstnanců (7%).

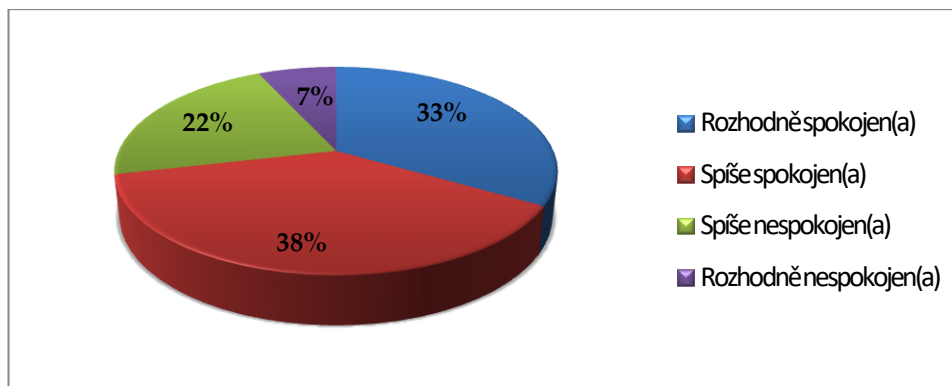
Na základě uvedených odpovědí vyplývá, že s organizačními podmínkami na pracovišti je spokojeno 65% respondentů a 25% z nich je nespokojeno.



Graf č. 20: Spokojenost s organizačními podmínkami

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

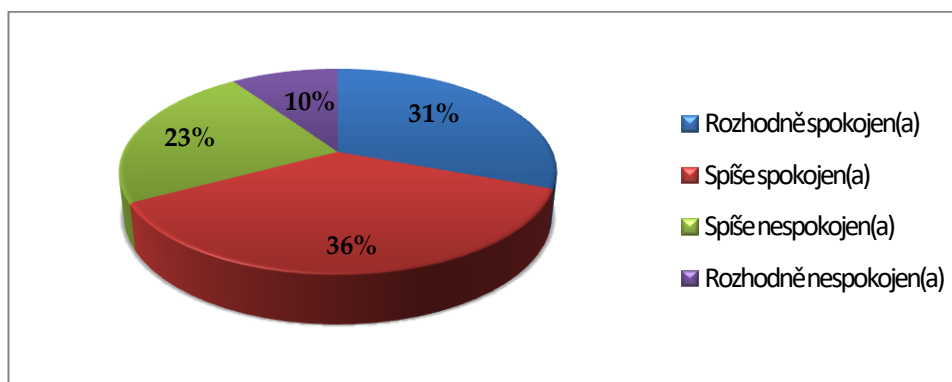
11. Jste spokojen(a) s tím, jaký důraz klade zaměstnavatel na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců?



Graf č. 21: Důraz zaměstnavatele na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců

Celkem 63 zaměstnanců (33%) bylo rozhodně spokojeno s přístupem zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví svých zaměstnanců, spíše spokojeno bylo 72 zaměstnanců (38%), spíše nespokojeno 41 zaměstnanců (22%) a rozhodně nespokojeno bylo 13 zaměstnanců (7%).

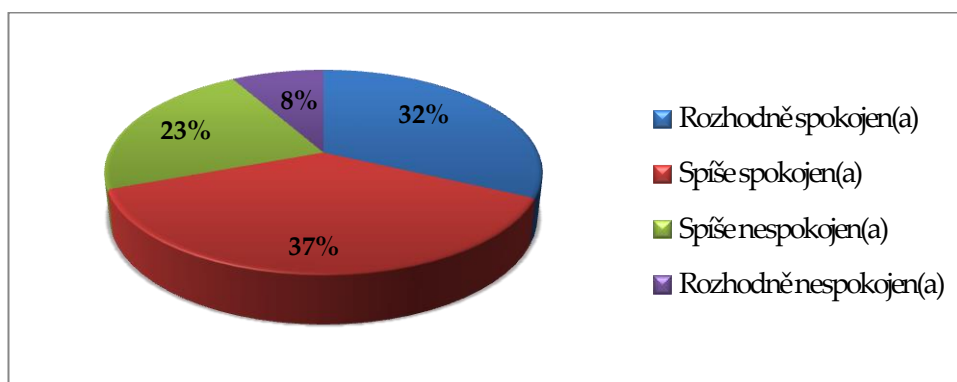
12. Jste spokojen(a) s opatřeními zaměstnavatele na pracovišti, která mají zajistit bezpečný výkon Vaší práce?



Graf č. 22: Opatření zaměstnavatele zajišťující bezpečný výkon práce

S opatřeními, která mají chránit zdraví zaměstnanců, bylo rozhodně spokojeno 58 zaměstnanců (31%), spíše spokojeno 69 zaměstnanců (36%), spíše nespokojeno 44 zaměstnanců (23%) a rozhodně nespokojeno 18 zaměstnanců (10%).

Sumárně je tedy s bezpečností svého pracoviště spokojeno 69% dotazovaných zaměstnanců, naopak 31% zaměstnanců vyjádřilo s tímto faktorem nespokojenost.



Graf č. 23: Spokojenost s bezpečností a ochranou zdraví při práci

Na základě uvedených analyzovaných dat dotazníkového šetření sestavíme žebříček faktorů, se kterými jsou zaměstnanci organizace XY spokojeni nejvíce, a se kterými jsou spokojeni nejméně.

Vedoucí pracovník (spokojeni 76% / nespokojeni 24%)

Fyzikální podmínky / Interpersonální vztahy na pracovišti

(spokojeni 73% / nespokojeni 27%)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (spokojeni 69% / nespokojeni 31%)

Organizační podmínky (spokojeni 65% / nespokojeni 25%)

Mzdové ohodnocení (spokojeni 59% / nespokojeni 41%)

Pozitivním výsledkem dotazníkového šetření je skutečnost, že v organizaci XY panuje poměrně vysoká úroveň spokojenosti s pracovními podmínkami, neboť u všech zjišťovaných faktorů přesáhly hodnoty spokojenosti 50%.

Největší spokojenost projevili zaměstnanci organizace XY se svým nadřízeným, kdy spokojeno je 76% a nespokojeno 24% dotazovaných. Lze tedy předpokládat, že vztahy mezi vedoucími pracovníky a jeho podřízenými jsou na velmi dobré úrovni.

Nejméně jsou zaměstnanci spokojeni se mzdovým ohodnocením, a to i za situace, že v organizaci byla v roce 2019 zaměstnancům mzda dvakrát plošně navýšena a v lednu 2020 došlo k dalšímu plošnému navýšení mezd. Obecně projevilo spokojenost se mzdovým ohodnocením 59% dotazovaných. S výší základní mzdy je však spokojeno pouze 34% dotazovaných a 66% dotazovaných vyjádřilo nespokojenost. Také s odměnami za práci nad rámec stanovených povinností vyjádřilo spokojenost pouze 44% dotazovaných a 56% projevilo nespokojenost. Naopak 99% procent dotazovaných je spokojeno pravidelným vyplácením mzdy, ke kterému dochází v předem stanovených pravidelných termínech. Jak je uvedeno podkapitole 1.6 *Faktory pracovní spokojenosti*, mzdové ohodnocení patří k významným zdrojům pracovní spokojenosti / nespokojenosti zaměstnanců, kdy právě nespokojenost s tímto faktorem, může být důvodem k odchodu zaměstnance ze společnosti.

4.2 Doporučení pro zvýšení pracovní spokojenosti

Vzhledem ke zjištěným výsledkům navrhuji pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců organizace XY doporučení v těchto krocích:

1. Provedení porovnání mezd podle pracovních pozic zaměstnanců organizace XY se srovnatelnými pozicemi v regionu, případně v sousedních krajích. Tato analýza poskytne informace, které jsou důležité k optimalizaci mezd v organizaci.
2. Na základě výstupů provedeného mzdového srovnání, navrhuji navýšení výše základních mezd zaměstnancům, jejichž současná mzda nedosahuje hodnotám mezd v regionu. U vysoce kvalifikovaných zaměstnanců je možné zvážit i překročení průměrných mzdových hodnot.
3. Odměny za vykonanou práci nad rámec pracovních povinností jsou závislé čistě na rozhodnutí zaměstnavatele. Ačkoli odměnu za práci přesčas

definuje Zákoník práce, doporučuji vedení organizace XY vytvoření pravidel a podmínek, na jejichž základě budou udělovány odměny, případně v jakém rozsahu.

Dojde-li k dorovnání či navýšení mezd zaměstnanců organizace XY a stanovení parametrů a podmínek pro získání odměny za práci nad rámec stanovených povinností, zvýší se jejich spokojenost a hlavně bude eliminováno riziko odchodu zaměstnanců ke konkurenci.

Závěr

Organizace si stále více uvědomují, že spokojenost zaměstnanců výrazně ovlivňuje jejich pracovní chování, jako je výkonnost, angažovanost nebo absentérství. Nespokojenost zaměstnance může být také důvodem k jeho odchodu do jiné organizace. Nadměrná fluktuace, především kvalifikovaných pracovníků, snižuje úspěšnost a konkurenceschopnost organizace.

Cílem tohoto výzkumného šetření bylo zjištění, s jakými pracovními podmínkami jsou zaměstnanci organizace XY nejméně spokojeni. Zkoumanými faktory byly fyzikální podmínky, interpersonální vztahy na pracovišti, mzdové ohodnocení, vedoucí pracovník, organizační podmínky práce a bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Tyto faktory byly identifikovány na základě teoretických poznatků, kterými jsem se zabývala v podkapitole *1.6 Faktory pracovní spokojenosti*.

Na základě analýzy interních dokumentů a teoretických poznatků jsem sestavila dotazník, jehož otázky se týkaly uvedených identifikovaných faktorů. Výzkumné šetření probíhalo v rozmezí jednoho týdne za pomoci pracovníků personálního oddělení. Vyhodnocení všech odpovědí ukázalo, že zaměstnanci organizace XY, jsou nejméně spokojeni s platovým ohodnocením, konkrétně s výší základní mzdy a také s výší odměn za práci nad rámec stanovených povinností. Pro zvýšení pracovní spokojenosti v této organizaci jsem navrhla doporučení, kdy navrhuji provedení srovnání mezd podobných pracovních pozic v daném regionu, případně v sousedních krajích. Na základě tohoto srovnání navrhuji následné navýšení mezd zaměstnancům, kteří nedosahují výší základní mzdy zjištěným hodnotám mezd, nabízejících konkurenčními organizacemi. Posledním doporučením je definování činností a podmínek, za které náleží odměny nad rámec základní mzdy.

Stanoveného cíle této diplomové práce bylo dosaženo zodpovězením výzkumné otázky, s jakými pracovními podmínkami jsou zaměstnanci organizace XY nejméně spokojeni a sestavením několika doporučení, která mají zvýšit spokojenost zaměstnanců. Výstupy provedeného šetření budou předány k využití vedení organizace XY.

LITERATURA A ZDROJE

1. Adair, J., (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa.
2. Armstrong, M., (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
3. Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Pres.
4. Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler, O., (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
5. Branham, L., (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada.
6. Česko. (2006). *Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce*. Citováno: 10. února 2020. Dostupné: <https://www.zakony.cz/zakony/2006/201/zakon-262-2006-Sb-zakon-zakonik-prace-SB2006262>
7. Disman, M., (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
8. European business school (2017). *Je spokojenější zaměstnanec výkonnější zaměstnanec?* Citováno 20. ledna 2020. Dostupné:<https://ebschool.cz/je-spokojeny-zamestnanec-vykonnejsi-zamestnanec>
9. Fritz, H., (2006). *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, s.r.o.
10. Chráška, M., (2016). *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada.
11. Kociánová, R., (2006). *Organizační klima a pracovní spokojenost*. Praha: FF UK, disertační práce.
12. Kociánová, R., (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
13. Kollárik, T., (1986). *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.
14. Koubek, J., (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
15. Loučková, I., (2010). *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*. Praha: Sociologické nakladatelství.
16. Ministerstvo financí ČR (2019). *Listopadová Makroekonomická predikce MF*. Citováno: 4. března 2020. Dostupné:

<https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2019/listopadova-makroekonomicka-predikce-mf-36584>

17. Nakonečný, M., (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
18. Nakonečný, M., (2013). *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář.
19. Novinky.cz (2020). *Vyšší plat, ale i neshody se šéfem stojí nejčastěji za změnou práce*. Citováno: 9. února 2020. Dostupné: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/vyssi-plat-ale-i-neshody-se-sefem-stoji-nejcasteji-za-zmenou-prace-40311071>
20. Oborový portál pro BOZP (2020). *Pracovní úrazovost v české republice v roce 2018*. Citováno: 10. února 2020. Dostupné: <https://www.bozpinfo.cz/pracovni-urazovost-v-ceske-republice-v-roce-2018?page=0%2C1>
21. Pauknerová, D., a kol., (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
22. Petrušek, M., Maříková, H., Vodáková, A., (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
23. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J., (2000). *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
24. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J., (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
25. Tureckiová, M., (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmě*. Praha: Grada.
26. VÚPSV (2007). *Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Citováno 7. února 2020. Dostupné: <https://www.vupsv.cz/?s=manu%C3%A1l+pro+m%C4%9B%C5%99en%C3%AD+a+vyhodnocen%C3%AD+%C3%BArovn%C4%9B+spokojenosti>

Interní dokumenty organizace:

1. Výroční zpráva společnosti XY 2019
2. Kolektivní smlouva na období 1. 2. 2019 – 31. 12. 2019
3. Dodatek č. 1 ke Kolektivní smlouvě na rok 2019
4. Mzdový předpis
5. Organizační směrnice Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Systém řízení BOZP
6. Organizační směrnice Organizační zajištění výchovy zaměstnanců v BOZP
7. Organizační struktura k 6. 1. 2020
8. Hodnocení zaměstnanců
9. Instrukce Hodnotící kritéria pro stanovení osobní odměny
10. Základní organizační směrnice Pracovní řád
11. Základní organizační norma Organizační řád. Část 1 – Systém organizace řízení
12. Směrnice: Řízení kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců
13. Vyhláška: Dozor nad užívanými budovami a pozemky
14. Základní organizační norma Etický kodex

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obr. č. 1: Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem

Obr. č. 2: Poměr pracovní spokojenosti a nespokojenosti

Obr. č. 3: Maslowova pyramida potřeb

Tab. č. 1: Význam pojmu pracovní spokojenost

Tab. č. 2: Odhad výběrového souboru

Tab. č. 3: Stanovení výběrového souboru v organizaci XY

Tab. č. 4: Návratnost dotazníků dle pracovní kategorie

Graf č. 1: Stav zaměstnanců organizace XY dle kategorie

Graf č. 2: Osvětlení pracoviště

Graf č. 3: Teplota na pracovišti

Graf č. 4: Hluk na pracovišti

Graf č. 5: Spokojenost s fyzikálními podmínkami na pracovišti

Graf č. 6: Vztahy v pracovním kolektivu

Graf č. 7: Vzájemná pomoc mezi kolegy

Graf č. 8: Spokojenost s interpersonálními vztahy

Graf č. 9: Výše základní mzdy

Graf č. 10: Vyplácení mzdy v termínu

Graf č. 11: Odměna za práci nad rámec povinností

Graf č. 12: Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Graf č. 13: Jednání nadřízeného se zaměstnanci

Graf č. 14: Řešení konfliktů mezi podřízenými

Graf č. 15: Reakce nadřízeného na odlišný názor

Graf č. 16: Spokojenost s chováním nadřízeného

Graf č. 17: Rozdělování pracovních úkolů

Graf č. 18: Vybavení pracoviště

Graf č. 19: Samostatné rozhodování o rozvržení práce

Graf č. 20: Spokojenost s organizačními podmínkami

Graf č. 21: Důraz zaměstnavatele na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců

Graf č. 22: Opatření zaměstnavatele zajišťující bezpečný výkon práce

Graf č. 23: Spokojenost s bezpečností a ochranou zdraví při práci

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 1 Dotazník

Vážení zaměstnanci firmy,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na zjištění Vaší spokojenosti s pracovními podmínkami. Jeho vyplnění Vám zabere přibližně 15 minut. Vaše odpovědi poslouží jako podklad mé bakalářské práce a současně bude s výsledky tohoto výzkumu seznámeno vedení firmy, která tyto informace může použít jako podklad pro zlepšování pracovních podmínek ve firmě.

Účast ve výzkumu je naprosto anonymní a dobrovolná, dovoluji si Vás proto požádat o pravdivé a co nejpřesnější odpovědi.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas. Věra Buráňová

POKYNY K VYPLNĚNÍ A ODEVZDÁNÍ DOTAZNÍKU:

- U každé otázky vyberte pouze jednu možnost odpovědi a označte ji křížkem
- Vyplněný a nepodepsaný dotazník, prosím, vhodte do 3 pracovních dnů do uzamčeného boxu, který je umístěn v prostorách vrátnice.

1. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?

a) světlo na pracovišti

Rozhodně spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Spíše nespokojen(a)

Rozhodně nespokojen(a)

b) teplota na pracovišti (horko, chlad)

Rozhodně spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Spíše nespokojen(a)

Rozhodně nespokojen(a)

c) hluk na pracovišti

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně spokojen(a) | <input type="checkbox"/> Spíše spokojen(a) |
| <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen(a) | <input type="checkbox"/> Rozhodně nespokojen(a) |

2. Jste spokojen(a) s přátelskými vztahy v pracovním kolektivu?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně spokojen(a) | <input type="checkbox"/> Spíše spokojen(a) |
| <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen(a) | <input type="checkbox"/> Rozhodně nespokojen(a) |

3. Jste spokojen(a) se vzájemnou pomocí mezi kolegy?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně spokojen(a) | <input type="checkbox"/> Spíše spokojen(a) |
| <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen(a) | <input type="checkbox"/> Rozhodně nespokojen(a) |

4. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vašeho mzdového ohodnocení?

a) výše základní mzdy

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně spokojen(a) | <input type="checkbox"/> Spíše spokojen(a) |
| <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen(a) | <input type="checkbox"/> Rozhodně nespokojen(a) |

b) vyplácení mzdy ve stanoveném termínu

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně spokojen(a) | <input type="checkbox"/> Spíše spokojen(a) |
| <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen(a) | <input type="checkbox"/> Rozhodně nespokojen(a) |

c) odměna za práci nad rámec stanovených pracovních povinností (osobní ohodnocení, mimořádná odměna atd.)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně spokojen(a) | <input type="checkbox"/> Spíše spokojen(a) |
| <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen(a) | <input type="checkbox"/> Rozhodně nespokojen(a) |

5. Jste spokojen(a) s tím, jak Váš nadřízený jedná se zaměstnanci?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně spokojen(a) | <input type="checkbox"/> Spíše spokojen(a) |
| <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen(a) | <input type="checkbox"/> Rozhodně nespokojen(a) |

6. Jste spokojen(a) s tím, jak Váš nadřízený řeší případné konflikty mezi podřízenými?

Rozhodně spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Spíše nespokojen(a)

Rozhodně nespokojen(a)

7. Jste spokojen(a) s reakcí nadřízeného, jestliže projevíte jiný názor?

Rozhodně spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Spíše nespokojen(a)

Rozhodně nespokojen(a)

8. Jste spokojen(a) s tím, jak jsou na pracovišti rozdělovány pracovní úkoly?

Rozhodně spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Spíše nespokojen(a)

Rozhodně nespokojen(a)

9. Jste spokojen(a) s pracovním vybavením?

Rozhodně spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Spíše nespokojen(a)

Rozhodně nespokojen(a)

10. Jste spokojen(a) s možností samostatně rozhodovat o rozvržení Vaší práce?

Rozhodně spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Spíše nespokojen(a)

Rozhodně nespokojen(a)

11. Jste spokojen(a) s tím, jaký důraz klade zaměstnavatel na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců?

Rozhodně spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Spíše nespokojen(a)

Rozhodně nespokojen(a)

12. Jste spokojen(a) s opatřeními zaměstnavatele na pracovišti, která mají zajistit bezpečný výkon Vaší práce?

Rozhodně spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Spíše nespokojen(a)

Rozhodně nespokojen(a)

13. Jaká je Vaše pracovní kategorie?

THP

VD

RD