

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd a práva

Diana Navrátilová

Spokojenost zaměstnanců ve firmě CNM textil a. s.
Job Satisfaction of Employees in Manufacture of CNM textil a.s.
Bakalářská práce

Vedoucí práce: doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D.

Olomouc 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Oskavě, dne 20. 3. 2017

Diana Navrátilová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu doc. PhDr. Kateřině Ivanové, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce. Dále děkuji řediteli firmy CNM textil a.s., závod Oskava, za poskytnuté informace a ochotu pracovat.

OBSAH

ÚVOD A CÍL PRÁCE	5
1 Pracovní spokojenost	7
1.1 Definice pracovní spokojenosti	7
2 Teoretické přístupy k pracovní spokojenosti	9
2.1 Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti	9
2.2 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti	12
3 Faktory pracovní spokojenosti	13
3.1 Vnější faktory	14
3.2 Osobnostní faktory	16
4 Motivace.....	19
4.1 Proces motivace	20
4.2 Vybrané motivační teorie.....	21
4.3 Frustrace a demotivace pracovníků	24
5 Metody zjišťování spokojenosti	27
6 Metodika práce.....	29
7 Základní údaje společnosti.....	31
7.1 Činnost.....	32
8 Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	34
8.1 Charakteristika zkoumaného vzorku	34
8.2 Zpracování dotazníků	37
8.3 Celkové zhodnocení dotazníkového šetření	45
ZÁVĚR.....	46
ANOTACE.....	48
POUŽITÁ LITERATURA.....	50
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	53
SEZNAM PŘÍLOH	54

ÚVOD A CÍL PRÁCE

Řada firem tvrdí, že nejcennějším zdrojem firmy jsou lidé, kteří pro ni pracují. Lidský kapitál v organizaci napomáhá zabezpečit prosperitu a úspěšnost díky dobře vybranému a motivovanému personálu. Zaměstnanci jsou v organizaci bráni za zdroj budoucích hodnot, jelikož umí vytvářet inovace, které by se odlišili od konkurence na domácím i zahraničním trhu. Je zřejmé, že aby byla organizace úspěšná, je rozhodující, jaké má zaměstnance, co umějí a co chtějí dokázat ve svém pracovním životě.

Kvalitní výkon zaměstnance je jedním z hlavních požadavků organizace. Proto by každý zaměstnavatel měl v organizaci mapovat pracovní spokojenost zaměstnanců a vytvářet takové pracovní podmínky, které směřují k pracovní spokojenosti každého jednotlivce a následně k účinnému využití pracovní síly. Lidské zdroje jsou přece jen největším bohatstvím podniku. Pokud zaměstnanec nemá dobré pracovní podmínky a necítí se dobře v dané organizaci, způsobuje to zvýšení pracovní nespokojenosti a snížení snahy o danou práci nebo v nejhorším případě pro zaměstnavatele odchod z firmy.¹

Právě proto se zaměstnavatelé snaží, aby od svých zaměstnanců získali zpětnou vazbu. Chtějí zjistit jejich názory a postoje týkající se klíčových oblastí v podniku.

Pro získání těchto informací jsou nejčastěji využívány tzv. průzkumy spokojenosti zaměstnanců, díky kterým může firma oslovit velký počet respondentů a získaná data mohou sloužit jako podklad pro zdokonalení řízení lidských zdrojů.

Téma spokojenost zaměstnanců jsem si vybrala proto, že mě tohle aktuální téma velice zajímá. Osobně si myslím, že v dnešní době má velká část firem v oblasti motivace pracovní spokojenosti velké nedostatky.

Cílem mé bakalářské práce s názvem „Spokojenost zaměstnanců ve firmě CNM textil a.s.“ je poznání osobních priorit faktorů pracovního prostředí. Cílem bude zjistit nejen individuální pořadí důležitosti jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti, ale také vnímané uspokojení zaměstnavatelem a následně pak provést komparaci těchto dvou žebříčků. Tyto hodnoty budou zpracovány za celou firmu, výrobní úsek a ekonomický úsek.

¹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

Bakalářská práce je rozčleněna na dvě části, a to teoretickou a praktickou část. Prvních pět kapitol má teoretický ráz a další 3 mají praktický charakter. V teoretické části bude vysvětlena definice pracovní spokojenosti, teoretické přístupy pracovní spokojenosti, faktory pracovní spokojenosti a motivace. Přiblížím také vybrané teorie motivace a teorie pracovní spokojenosti. Součástí teoretické části budou metody zjišťování pracovní spokojenosti.

V praktické části představím zkoumanou organizaci, dále bude následovat charakteristika zkoumaného vzorku a vyhodnocení. Výzkum bude kvantitativní v podobě dotazníkového šetření. Dotazník bude vytvořen na základě Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie, který je převzat od Jiřího Vévody a kolegů, kteří již tento dotazník aplikovali na zdravotních sestřích. Výzkumným vzorkem se stanou zaměstnanci firmy CNM textil a.s., závod Oskava. Dotazníky budou rozdány ve všech úsecích tohoto závodu. Použitý dotazník je převzatý od Jiřího Vévody a jeho kolegů, který dotazník vytvořil pro všeobecné zdravotní sestry. Na závěr pak navrhnou možná opatření sloužící ke zlepšení situace ve firmě.

Možný přínos bakalářské práce vidím v teoretické využitelnosti a možnosti aplikovat navržená opatření do podnikové praxe.

1 Pracovní spokojenost

V sociálně psychologických analýzách je postoj člověka k práci vyjadřován spokojeností člověka v práci nebo úrovní pracovní spokojenosti. Charakter pracovní spokojenosti není u člověka nikdy jednoznačný. V různorodých vztazích působících na člověka jsou některé rozhodující a klíčové, další méně významné a jiné neutrální. Některé vztahy mohou pracovníka rušit a jiné zase uklidňovat nebo až podněcovat. V tomto oboru se mohou vyskytovat různé konflikty a neshody, které v daných situacích způsobují nesouladné jednání pracovníka nebo se projevují až v jejich reakcích.

Pracovní spokojenost můžeme vyjádřit jako určité měřítko nebo stupnici. Pozitivní konec stupnice znázorňuje člověka s prací a zařazením v práci. Tato hodnota znamená, že se práce stává jedním z hlavních zdrojů motivace.

Zatímco negativní konec stupnice znamená neshodu mezi osobním zaměřením a společenskou funkcí pracovního zařazení. Tato neshoda může být důsledkem hrubé chyby při volbě pracovního zařazení. Potom se vyskytuje pracovní nespokojenost.²

1.1 Definice pracovní spokojenosti

Jaký přesný význam má pojem pracovní spokojenost? Na tuto otázku existuje spousta odpovědí. Jen málo kdy v literatuře najdeme přesnou definici. Pracovní spokojenost doposud není chápána jednotně. Často bývá zohledňováno, že vztah pracovní spokojenosti a kvalitou pracovního výkonu je oboustranný. Bedrnová a Nový³ popisují pracovní spokojenost třemi možnostmi. První možnost je pracovní spokojenost jako popisem stavu, ve druhém případě ji lze pochopit jako hnací sílu a v posledním případě může být spokojenost chápána jako překážka, nebo také brzda.

Kollárik⁴ ve své literatuře uvádí dva významově odlišné pojmy pracovní spokojenosti. Rozlišuje mezi spokojeností v práci a spokojeností s prací. **Spokojenost v práci** zahrnuje všechny složky týkající se celkové pracovní činnosti. Obsahují pracovní prostředí, samotnou činnost a rysy osobnosti zaměstnance. Jde o spokojenost v širším smyslu. Druhým pojmem je **spokojenost s prací**. Tato zahrnuje pouze

² BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 2009
ISBN 978-80-7261-169-0

³ BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 2009
ISBN 978-80-7261-169-0

⁴ MIKULÍKOVÁ, Lucie. *Spokojenost zaměstnanců*. Praha, 2010. Diplomová práce (Ing.).
Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie, 2010-03-26

spokojenost s konkrétně vykonávanou prací, nároky a požadavky na pracovníka. Může sem patřit také odměna za práci a prestiž. Jde o spokojenost v užším smyslu.

Řada autorů upozorňuje na spojitost mezi pracovní spokojeností a udržením zaměstnanců. Například Armstrong uvádí, že věrný pracovník se ztotožňuje se společností a má zájem vytrvat a usilovně pracovat pro zájmy organizace.⁵ Štikar⁶ poukazuje na přímou návaznost na spokojenost na fluktuaci, absenci a věrnost.

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 sebe uspokojení pracovníka
Znamená		
Úroveň péče o zaměstnance	Mobilizace pracovních sil <i>„Čím víc se snažím, tím víc pracuji.“</i>	Demobilizaci pracovních sil <i>„Mně to stačí, co bych se snažil (a).“</i>

Tab. č. 1: Významy pojmu pracovní spokojenost
Zdroj: (Provazník a Komárková. 2004, s. 84)

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁶ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 9788024604480.

2 Teoretické přístupy k pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost se velmi úzce pojí s pracovní motivací. Například Herzbergova teorie nebo Maslowova teorie jsou současně teoriemi motivace. Pokud bereme v potaz, že spokojenost souvisí s postojem k práci a je odezvou na odměnu za výkon s pocitem uspokojení, pak spokojenost má velmi blízko k motivaci. Tyto pojmy jsou však naprosto odlišné. Mají pouze společné některé teoretické přístupy⁷.

Někteří autoři, například Kollárik⁸ dělí teoretické přístupy do dvou kategorií. První z nich jsou jednofaktorové teorie (př. Maslow, Vroom, McClelland), a druhou teorií jsou dvoufaktorové teorie (př. Herzberg).

Jednofaktorové teorie chápe jako spojitost, která přechází ze strany spokojenosti, na stranu nespokojenosti. Zatímco u dvoufaktorových teorií zmiňuje, že na pracovní spokojenost působí dva typy faktorů.

2.1 Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti

V jednofaktorové teorii pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost chápeme jako spojitost, kdy na jedné straně této spojitosti existuje úplná spokojenost, a na druhé straně stojí úplná nespokojenost. Tento jev je ve vzájemném poměru. To znamená, že když se sníží jedna hodnota, tj. pracovní spokojenost zaměstnance, tak se zároveň zvýší jeho nespokojenost.

Vytvářením optimálních podmínek se utváří podmínky na dosažení spokojenosti. A naopak, pokud budou na pracovišti přetrvávat negativní jevy, budou pracovníci nespokojeni.

Mezi jednofaktorové teorie se řadí například Maslowova a Vroomova teorie.⁹

⁷ MIKULÍKOVÁ, Lucie. *Spokojenost zaměstnanců*. Praha, 2010. Diplomová práce (Ing.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie, 2010-03-26

⁸ KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1993. ISBN 80-08-01828-

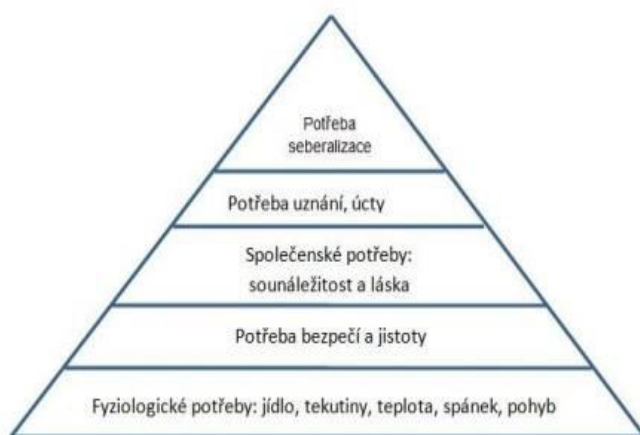
⁹ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 9788024604480.

Maslowova teorie

Tato teorie vychází z Maslowovy hierarchie potřeb (viz. Obrázek 1). Základem této teorie je, že pokud člověk rozpozná nějaký nedostatek, vznikne u něj přání. Tohle přání se člověk bude snažit uspokojit, aby se dostal do rovnovážného stavu. Maslowova teorie je známá tím, že každý uspokojuje své potřeby směrem nahoru. Lidé začínají velmi slabým postojem, který je pak plně utvářen, když člověk roste. Maslow vytvořil hierarchii pěti úrovní základních potřeb. Kromě těchto potřeb existují vyšší úrovně potřeb. Patří mezi ně potřeby porozumění, estetické uznání a čistě duchovní potřeby.¹⁰

Hlavní motivací je uspokojení základních potřeb. V modelu jsou základní potřeby řazeny na nejnižší úrovni s nejširším záběrem. Tato kategorie se skládá z potřeb lidského těla, jako například potrava a voda. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují, a žádné další potřeby člověka nemotivují. Další úroveň je potřeba jistoty a bezpečí. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocemi a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska se potřeba projevuje ve snaze zaměstnance dosáhnout jistoty zaměstnání. Jako dalšími jsou sociální potřeby, které se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich touze po přátelství. Neuspokojení této úrovně může ovlivnit duševní zdraví. Na vrcholu celého modelu jsou potřeby uznání.

Neuspokojení této úrovně může ovlivnit duševní zdraví. Na vrcholu celého modelu jsou potřeby uznání. Zahrnují sebeúctu a skutečné uznání od ostatních lidí.¹¹



Obr. 1: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: www.stremev.cz/naplneni-potreb-cloveka/

¹⁰ SIMONS, Janet A., Donald B. IRWIN a Beverly A. DRINNIN. *Psychology: the search for understanding*. St. Paul: West Pub. Co., 1987. ISBN 978-0314262134.

¹¹ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.

Vroomova expektační teorie

Tuto teorii motivace můžeme rovněž označit jako psychologickou teorii motivace, záleží ale na pohledu. Dle Nakonečného¹² je motivace k práci předvídána užítku, který má přinést. Je tedy lehce propojena s valencí. Míra spokojenosti zaměstnance je pak určena srovnáním mezi očekávaným přínosem - užítkem z práce a skutečným užítkem. Nakonečný¹³ dále zmiňuje, že se pocit pracovní spokojenosti vytváří, pokud jsou hodnoty zaměstnance ve shodě s pracovními aspekty. Mezi jeho další myšlenky patří i vliv pracovní spokojenosti jedné oblasti na pracovní spokojenost v dalších oblastech. Například člověk může být spokojen na základě povýšení, to mu zvýší společenský status, a tím má možnost svou pracovní spokojenost ještě zvýšit.

Podstatu teorie očekávání lze vyjádřit jednoduchou rovnicí:

$$MS = E \times V$$

M = úroveň motivace

V = valence, očekávání uspokojení

E = expektance, vnímaná pravděpodobnost, že dané jednání povede k očekávanému cíli.

Motivační teorie McClellanda

Bedrnová¹⁴ ve své knize uvádí, že tato teorie vznikla v roce 1961 Davidem McClellandem, který popisuje tyto motivační potřeby:

- potřeba moci
- potřeba úspěchu
- potřeba začlenění

Potřeba moci se dělí na potřebu osobní a sociální. Osobní moc se projevuje potřebou zbohatnout. Zatímco sociální moc představuje mít moc v rozhodování.

Potřeba po úspěchu představuje dosažení konkrétního úkolu, úspěch v soutěži apod. Představuje potřebu něčeho dosáhnout a získat uznání.

Potřeba začlenění představuje vyhledávání sociálních kontaktů, rozvíjení vztahů a existuje zde potřeba patřit do skupiny.

¹² NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 802470577X.

¹³ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 802470577X.

¹⁴ BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kolektiv. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, ISBN 978-80-7261-239-0.

2.2 Dvufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Herzbergova teorie

Dvufaktorová teorie pracovní spokojenosti obsahuje zjištění, že pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost je ovlivňována dvěma skupinami faktorů, které si jsou vzájemně protikladné. Představitelem dvufaktorové teorie je Frederick Herzberg.

První skupinou jsou **motivační (vnitřní) faktory**, které se vztahují k celkovému obsahu práce (kladné hodnocení naplňuje spokojenost).

Další skupinou jsou **hygienické (vnější) faktory**. Tyto faktory se týkají vnějších podmínek práce. Jestliže jsou hygienické vlivy záporné, pociťuje je pracovník jako nespokojenost.

Dle Nakonečného¹⁵ rozlišuje Herzbergova teorie dvě strany problému:

- Ne spokojenost – spokojenost s prací (tzv. motivátory) a
- Ne nespokojenost – nespokojenost s prací (tzv. frustrátory).

Jsou to dva nezávislé faktory. Tím Herzberg připomenul rozdíl mezi být spokojený v práci a být spokojený s prací. Pracovní spokojenost je tedy spokojenost s obsahem práce, se spokojeností s prací. To je nezávislé na spokojenosti v práci. Nespokojenost pracovníků vede k narušení mezilidských vztahů, nebo také způsobuje snížení pracovní výkonnosti.

Podle Blaškové¹⁶ někteří autoři tuto teorii kritizují za to, že neposkytuje věcný výsledek, protože člověk má sklony přisuzovat své kladné výsledky svému úsilí. Zatímco špatné výsledky přisuzují jiným lidem. To podle kritiků této teorie do značné míry ovlivňuje závěry.

¹⁵ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha:Grada, 2005. ISBN 802470577X.

¹⁶ BLAŠKOVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Žilina: EDIS, 1998. ISBN 978-80-554-0430-1.

3 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je nejen ovlivněna řadou faktorů, ale také závisí na jednotlivých osobách. Faktory pracovní spokojenosti v jisté podobě přispívají k úrovni životní spokojenosti. Síla vlivu faktorů je však velmi diskutována. Tvoří náměty pro značná množství studií pracovní spokojenosti. Tyto výsledky se jen málo shodují. Dle Výrosta a Slaměníka¹⁷ nejčastějšími sledovanými faktory jsou: samotná práce, mzda, pracovní růst a rozvoj, pracovní podmínky, spolupracovníci a nadřízený. Pořadí jejich důležitosti a význam se liší v závislosti na různorodosti prací v určitých oblastech (např. zdravotnictví nebo průmysl), na odlišnostech profesí a prostředí, ve kterém jsou prováděna (stejný obor ve výzkumu), a na individuálních upřednostnění zaměstnanců (někdo dává přednost vyššímu ohodnocení, druhý dá přednost dobrým vztahům na pracovišti.

Herzbergova dvoufaktorová teorie dělí zaměstnance do dvou skupin. Na první z nich působí na pracovní prostředí a na druhou obsah práce. Herzbergova teorie představuje rozdělení motivátorů a faktorů pracovní spokojenosti následujícím způsobem.¹⁸

Faktory hygienické	Faktory motivační
Pracovní řády a směrnice	Výkon
Technické vedení	Úspěch
Plat	Uznání
Pracovní podmínky	Práce samotná
Mezilidské vztahy	Odpovědnost
Osobní život	Kariérní postup

Tab. č. 2: Herzbergova dvoufaktorová teorie

Zdroj: BLAŠKOVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Žilina: EDIS, 1998

¹⁷ VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-717-8269-6

¹⁸ BLAŠKOVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Žilina: EDIS, 1998. ISBN 978-80-554-0430-1.

Dle Provazníka¹⁹ významnou skupinu tvoří **vnější faktory**, které jsou nezávislé na jedinci a jsou spjaté s celkovým pracovním prostředím. Jedná se především o tyto elementy: obsah práce, pracovní postup, vedoucí zaměstnanec, mzdové ohodnocení, spolupracovníci, organizace práce a fyzické podmínky.

Podle Kollárika²⁰ další významnou skupinou ovlivňující pracovní spokojenost jsou **osobnostní faktory**. Tyto faktory jsou vázané na osobnost jedince. Jedná se o tyto elementy: pohlaví, věk, vzdělání a pracovní zkušenost.

3.1 Vnější faktory

Obsah práce

Obsah práce do značné míry ovlivňuje pracovní spokojenost. Spokojenost bývá obvykle u těch profesí, kde je možnost seberealizace. Jedná se o povolání tvůrčí a řídicí. Lidé, kteří pracují v těžkých podmínkách, v méně atraktivních nebo monotónních profesích bývají zcela nespokojeni se svou stereotypní prací. Obecně platí pravidlo, že autonomní, rozmanitá a více zajímavá práce působí pozitivně na pracovní spokojenost.

Mzdové ohodnocení

Obecně platí, že mzda/plat by měla být přímo úměrná pracovnímu výkonu. To znamená, že když zaměstnanci získají vyšší odměnu, budou motivováni k vyššímu výkonu. Je-li mzdové ohodnocení nepříznivé, dokáže ovlivnit pracovní spokojenost. Pro určitou oblast pracovníků je rozhodující veličinou a má velký motivační vliv. Pro dosažení spokojenosti nebo nespokojenosti zde nehraje roli výše mzdy, ale mzdové rozpětí mezi spolupracovníky. Často bývají pracovníci se mzdou nespokojeni i tam, kde je nízký pracovní výkon a vysoké mzdové ohodnocení.²¹

Ke slabým stránkám systému odměňování z hlediska dopadu na pracovní spokojenost patří, že:

- řada zaměstnanců považuje úroveň základních mezd za neadekvátní nárokům pracovních míst

¹⁹ PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-716-9434-7

²⁰ KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.

²¹ PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-716- 9434-7

- režim odměňování je zaměstnanci vnímán jako neprůhledný. Chybí přesně daná kritéria pro stanovení pohyblivé složky mzdy, která podle zaměstnanců neodpovídá pracovnímu nasazení
- chybí zpětná vazba pro zaměstnance týkající se hodnocení jejich práce. Zaměstnanci téměř nevědí, za co odměnu dostanou, nebo proč ji nedostanou
- řada zaměstnanců považuje odměňování v důsledku toho za neobjektivní²²

Vedoucí pracovník

Spokojenost zaměstnanců ve velké míře ovlivňuje jejich nadřízen, který vytváří atmosféru na pracovišti. Negativní chování může být zapříčiněno nespravedlností, nedůstojností nebo špatným stylem vedení. Zatímco, je-li spravedlivý, sociálně citlivý a rozhodný nadřízen, může pozitivně působit na své podřízené. Dalšími faktory spojené s vedením jsou např. názory, zájem manažera nebo možnosti podílet se v rozhodování.²³

Existují dva způsoby vedení lidí, které mají kladný vliv na pracovní spokojenost:

a) Zaměření vedoucího na podřízené - manažer má zájem o práci svých podřízených, podporuje odborný růst, akceptuje různé názory na způsob práce, upřednostňuje neformální komunikace mezi vedoucím a podřízeným

b) Participativní řízení - zaměstnanci mohou sami ovlivňovat práci samotnou, podílet se na rozhodování, vyjadřují své názory k cílům vykonávané práce.

Pracovní postup

S platovým ohodnocením je pracovní postup považován za jeden z nejdůležitějších. Má značný motivační účinek na pracovní spokojenost. Povýšení má různý vliv na pracovní spokojenost a existuje v mnoha formách. Pracovní postup na základě dobrých pracovních výsledků je více ceněn než postup na základě odpracovaných let. Podobné je to i u povýšení s minimálním nárůstem mzdy. Povýšení s minimálním nárůstem mzdy nebude tolik uspokojivé jako povýšení s výrazným platovým navýšením.

²² URBAN, Jan. *Pracovní spokojenost a její faktory*. In: *Mzdové praxe: Znalosti. Zkušenosti. Informace*. [online]. 2006 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jejifaktory/?#heading1>

²³ PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0

Sociální prostředí

Prostředí, ve kterém se zaměstnanci pohybují, zahrnuje celou řadu faktorů, jako je například soudržnost, složení pracovní skupiny, vnitřní vztahy a vztahy k okolí, pracovní kolektiv atd. Velmi důležitá je snaha o porozumění, respekt, pochopení, ohleduplnost nebo ochotu ke spolupráci, jelikož pracovní zařazení poskytuje člověku základ společenského zařazení.

Organizace práce

Organizace práce bývá zdrojem pracovní nespokojenosti, jelikož ji zaměstnanci považují jako vnější, to znamená na nich nezávislou.

Podmínky práce

Tyto faktory tvoří barevné řešení pracoviště, osvětlení, hluk, vibrace, mikroklima (teplota). Ovlivňují celkovou pohodu na pracovišti, a pokud se objevují v negativní podobě, mohou vytvářet nepohodu a nespokojenost. Kollárik²⁴ říká, že pracovníci se na pracovišti cítí nejlépe, když je optimální hlučnost, osvětlení, teplota a prostředí je celkově příjemné. Dále uvádí i další faktory - bezpečnost a hygienu pracoviště. Zvýšená rizikovost má vliv na psychiku. Pracovní podmínky může tvořit i nábytek a materiál, s kterým se hospodaří

3.2 Osobnostní faktory

Věk

Věk je velmi často diskutovaným faktorem ovlivňující pracovní spokojenost. Obecně bývá známo, že pracovníci v nižším věku jsou víceméně nespokojeni s prací. Zatímco s přibývajícím věkem spokojenost s prací spíše roste. Zvýšená nespokojenost se projevuje ve věku od 30 do 33 let. Je to zapříčiněno minimální šancí rozhodovat o vážných věcech, nižší mzdou a nižším funkčním postavením. Následuje věkové období do 35 let, které je charakteristické zvýšenou aktivitou a snahou se uplatnit. Dále pak věkové období od 45 do 50 let. V tomto období spokojenost roste, protože člověk již zastává určité postavení nejen v práci, ale i v osobním životě a lépe se vyrovnává s podmínkami.

²⁴ KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1993. ISBN 80-08-01828-3

Pohlaví

V běžném životě rozdíl mezi muži a ženami je obvyklý. Proto i v pracovní spokojenosti je možné shledat rozdíly. Rozdíl v postavení práce v hierarchii hodnot mužů a žen má velký vliv a tím také rozdíly v očekávání pracovních podmínek. Muži spíše preferují zabezpečení nebo osobní prosazení, zatímco ženy preferují spíše motivační zdroje v sociálních faktorech. Zde můžeme zařadit například oblíbenost u spolupracovníků nebo dobré vztahy s nadřízeným.²⁵

Vzdělání

Vzdělávání i získávání pracovních schopností je proces na celý život. Koubek²⁶ ve své knize uvádí, že pokud chce člověk obstát v moderní společnosti, musí se jí přizpůsobit. To znamená, že se musí neustále zdokonalovat, prohlubovat své znalosti a dovednosti. Pro podnik je velkou výhodou a do jisté míry i nutností, když je zaměstnanec flexibilní a připravený na změny ze strany pracovní síly. Pro konkurenceschopnost je nezbytné, aby pracovní síla pružně reagovala na požadavky trhu.

Vzdělávání zaměstnanců můžeme rozdělit do dvou kategorií:

1. Prohlubování pracovních dovedností a schopností. Představuje přizpůsobení schopností měnícím se požadavkům (podélná flexibilita).

2. Rozšiřování dovedností a schopností (příčná flexibilita). Zahrnuje zvyšování kvalifikace za účelem zvládnutí činností potřebných k práci. Dále je potřeba zmínit vzdělávání nových zaměstnanců, kteří občas nejsou schopni danou pozici zvládnout. Noví zaměstnanci tedy musí projít školení, aby se přizpůsobili na podnikový mechanismus.

Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání je neustále se opakující proces. Počátek tohoto procesu je ve fázi uvědomění si potřeby vzdělání. Potřeba vzdělávání je určena buď vedoucím pracovníkem, nebo zaměstnancem samotným. Další fází je plánování, které zahrnuje rozpočet, časový harmonogram, typ školení a seznam zaměstnanců, kteří školení absolvují. Poté dojde k samotnému školení a na závěr vyhodnocení výsledků a účinnosti. Díky vyhodnocení výsledků se mohou určit další případné potřeby, a zda bylo školení přínosem nebo ztrátou.

²⁵ KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. (dot. 2.). Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-859-4351-4

Systematické vzdělávání podle Tomšíka a Dudy²⁷ přináší tyto výhody:

- společnost má připraveny zaměstnance, co se týče odbornosti a nemusí je složitě hledat na trhu práce
- přispívá k vyšší produktivitě práce
- zvyšuje motivaci zaměstnanců
- zvyšuje atraktivitu společnosti

Rodinný stav

Obecně platí pravidlo, že vdané ženy nebo ženatí muži jsou v práci více spokojeni než svobodní lidé.

Délka zaměstnání v podniku

Zaměstnanci, kteří ve firmě pracují mnohem déle, tudíž mají odpracováno řadu let, jsou spokojenější. Kritickým obdobím se považují první 2 až 3 roky ve firmě. U nových zaměstnanců se tedy projevuje vyšší nespokojenost než u dlouhodobých zaměstnanců. Tento fakt souvisí s adaptací nových pracovníků na pracovišti.²⁸

²⁷ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 266 s. ÚZ. ISBN 978-80-7375-556-9

²⁸ KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986

4 Motivace

Motivace je dnes považována za důležitý faktor úspěchu. V současnosti je vysoká poptávka po vysoce motivovaných lidech, kteří jsou způsobilí motivovat jak sebe, tak i své spolupracovníky. Od vedoucích zaměstnanců se očekává to, že budou motivovat členy svého týmu. Motivace je pro manažery jeden z hlavních úkolů pro manažery. Motivace práce nám odpovídá na otázku, proč lidé pracují.²⁹ Na každou otázku začínající slovem "proč" by měl být vedoucí pracovník schopný odpovědět. Zároveň by měl manažer mít dobrý přehled, aby byl schopný reagovat. Pracovní motivace má v literatuře mnoho definic, stejně jako pracovní spokojenost.³⁰

Dle PROVAZNÍKA³¹ je motivace soubor faktorů, které představují hnací síly práce člověka, které řídí jeho poznávání a jednání. Jsou to pružné tendence osobnosti člověka. Motivace zodpovídá otázky jako je například: co způsobilo jednání člověka, proč bylo zaměřeno na dosažení cíle, proč se u daného člověka objevily určité podněty. Motivace se orientuje na vnitřní aktivaci. To znamená na povzbuzení aktivity organismu a na řízení jeho jednání

ARMSTRONG³² uvádí, že motivace je odvozena z cílově orientovaného chování. Určuje směr a sílu tohoto chování. K motivaci dochází v případě, když lidé předpokládají, že určitá činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle a ceněné odměny. Takové, která uspokojí jejich potřeby. Lidé, kteří jsou motivováni, jsou lidé s přesně definovanými cíli a tito podnikají kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.

TURECKIOVÁ³³ vymezuje pracovní motivaci jako vyjádření jednotlivce samotného k práci, ochoty pracovat, která vychází z vnitřních motivů. Obvykle se v této spojitosti uvažuje také o vztazích člověka k práci, ať už postoj obecný (vztah k práci) nebo vztah k danému typu práce.

²⁹ VÉVODA, Jiří, 2013 cit. podle DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.

³⁰ VÉVODA, Jiří a kol., 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada, s. 16. ISBN 978-80-247-4732-3

³¹ PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-716-9434-7

³² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

³³ VÉVODA, Jiří, 2013. cit. podle TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

4.1 Proces motivace

Počátkem celého procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním úsekem v celém řetězu událostí, které vedou k nějakému chování jednotlivce. Neuspokojená potřeba způsobuje u jedince fyzické nebo psychické napětí, které vede k uspokojení potřeby, a tím tedy ke snížení napětí.

1. Neuspokojená potřeba - vytváří potřebu uspokojit potřeby (přátelství, potrava, úspěch)
2. Cílené chování (činnost k naplnění potřeb)
3. Uspokojení potřeby (odměny)³⁴

ARMSTRONG³⁵ uvádí tři typy motivace:

- směr - čeho chce jednatlivec dosáhnout
- úsilí - do jaké míry se snaží
- vytrvalost - jak dlouho se to pokouší



Obr. č. 2: Proces motivace

Zdroj: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 10. vydání 2010

³⁴ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.

³⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

4.2 Vybrané motivační teorie

Motivační teorie se snaží podrobněji vysvětlit, jak motivační proces funguje. Nelze však tyto teorie chápat jako univerzální manuál. Motivační teorie mohou být nápomocné při odhadu, jak se budou zaměstnanci chovat při nastavené motivaci. Nikdo však nemůže zaručit, že použité kroky, které jsou popsány v motivační teorii, zaručí, že se zaměstnanec bude chovat tak, jak si přeje jeho zaměstnavatel.

Armstrong³⁶ popisuje tyto motivační teorie:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality se poprvé objevila v 19. století. Jejím cílem bylo soustředit pozornost na ekonomické výsledky. Pojem „Instrumentalita“ znamená, že člověk má určitou potuchu o tom, že když udělá jednu věc, povede to k věci druhé. Z toho plyne, že lidé pracují jen kvůli penězům. Tato teorie předpokládá, že lidé jsou k práci motivováni tím, že odměny a tresty budou spojovány přímo s jejich činnostmi, nikoli s činnostmi jiných jednotlivců. Po uspokojení potřeb získá zaměstnanec zkušenosti, které povedou k dosažení jejich cílů, zatímco další cíle mohou být úspěšné méně. Úspěch při dosažení cílů působí kladně na jednotlivce. Pokud se objeví další potřeba, tohle chování se zase opakuje. Používání teorie instrumentality bylo poznamenáno jako úspěšné a zaměstnanci jsou více motivováni. Nevýhodou však je to, že vyžaduje systém vnější kontroly.

Teorie potřeb

Teorie potřeb předpokládá, že neuspokojení potřeby vede k nerovnováze a napětí. Aby však byla nerovnováha odstraněna, je potřeba vyhledat cíl, který tuto potřebu uspokojí. Každá neuspokojená potřeba je pro ono chování další motivací. Ne všechny

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

potřeby jsou pro jednotlivce stejně důležité. Některé jsou více, některé zase méně důležité. Je to určeno sociálním postavením jedince.

Nejznámějším autorem teorie potřeb je *Abraham Maslow*. Podle něj existuje 5 stupňů potřeb společných pro všechny lidi. Tyto potřeby uvedl v pyramidě (hierarchie potřeb). Tato kapitola byla již vysvětlena v kapitole "Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti." Do teorie zaměřené na obsah můžeme zároveň zařadit *McClellandovu teorii a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii*. Oběma těmito kapitolám jsou určeny kapitoly u pracovní spokojenosti.

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní teorie se zaměřují na základní potřeby, které ovlivňují motivaci a na psychologické procesy síly. Kognitivní proto, že poskytují praktičtější pohled na motivaci lidí, a tím se pro manažery stávají mnohem užitečnějšími. Zaměřuje se na pracovní prostředí, a jak ho lidé vnímají a chápou.³⁷

Mezi teorie zaměřené na proces můžeme zařadit:

- Expektanční teorie
- Teorie cíle
- Teorie spravedlnosti

Expektanční teorie

Tato teorie byla představena v roce 1964 psychologem Victorem Vroomem. Původně byla součástí teorie valence. Valence představuje hodnotu, instrumentalita je názor, že pokud jedinec udělá jednu věc, povede to k věci druhé. Zatímco expektance je názor, že každá činnost povede ke splnění daného cíle. Jednoduše řečeno, čím víc je pravděpodobnější, že úsilí pracovníka povede k očekávaným výsledkům, tím víc se bude pracovník snažit.³⁸

Expektanční teorie říká, že jedinec směřuje k takovému postupu provádění činností, který je očekáván od určitých výstupů a jejich atraktivitě pro tohoto jedince.³⁹

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

³⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

³⁹ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.

Teorie cíle

Teorie dosahování cílů tvrdí, že výkon a motivace jednotlivců jsou vyšší, jsou-li předem stanoveny přesné cíle, které jsou sice obtížné, ale přijatelné. Důležitá je ovšem zpětná vazba na výkon. Obtížnější cíle se musejí projednat a odsouhlasit radou. Jednotlivci musí být přítomni při stanovování těchto cílů.⁴⁰

Teorie spravedlnosti

Klíčovým hlediskem teorie spravedlnosti je srovnání, kdy zaměstnanec s ostatními srovnává jednak to, co do práce investuje (schopnosti), takto, co z práce získává (uznání, plat). V tom okamžiku, kdy zaměstnanec zjistí, že je za svůj výkon odměněn více či méně než si zaslouží, směřuje k tomu, aby svůj výkon přizpůsobil tomuto zjištění.⁴¹

Při použití pojmu spravedlnost je nutné si uvědomit, že není synonymem rovnosti, která slibuje přistupovat ke všem stejně. Tohle by totiž bylo nespravedlivé vůči těm, kteří si zaslouží diferencovaný přístup. Spravedlnost může nabývat dvou forem. Tou první je **distributivní forma**, která představuje, jak se jednotlivci v porovnání s ostatními cítí být odměňováni za svůj výkon. Druhou je **procedurální**, která se týká spravedlivosti postupů, které organizace uplatňuje vůči zaměstnancům.⁴²

Mnohem častěji dochází k situaci, že se zaměstnanci cítí být nedostatečně odměněni, než k situaci, že se cítí být odměněni nadměrně. Když se člověk cítí být nespravedlivě odměněn, má potřebu pokoušet se o změnu situace nebo se odvolávat na situaci ostatních lidí. Mezi způsoby snižování nespravedlnosti lze zařadit:⁴³

- odchod ze zaměstnání
- změna stylu investice do práce (častější absence)
- žádost o vyšší plat nebo zaměstnanecké výhody

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁴¹ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

⁴³ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.

- změna vnímání již obdržených odměn

Teorie X a Y

Tuto teorii zdokumentoval Douglas McGregor. Jedná se o jednu z prvních motivačních teorií, které stály za zmínku. Douglas McGregor přesně definoval, že lidské chování je závislé na přístupu života. Tuto teorii tedy rozdělil do dvou skupin.

Teorie X vychází z předpokladu, že pracovníka jeho práce nebaví a je mu spíše přítěží. Činnost, kterou vykonává, považuje spíše za povinnost, která ho neuspokojuje. Práce je pro něj pouze zdrojem obživy. Co se týče např. kariérního postupu, spíše se o něj nezajímá, postrádá ambice, vyhýbá se zodpovědnosti a rozhodování. Často mu vyhovuje pozice, když je někým veden. Jeho spokojenost spočívá v nenáročném pracovním prostředí. Je potřeba ho držet nad ním kontrolu a neustále ho hlídat a usměrňovat. Takového pracovníka je potřeba držet na krátkém vodítku“. Upřednostňuje spíše direktivní styl řízení, kdy adresně přikáže pracovníkovi, jakou práci má vykonávat. Uplatňují se zde hrozby, tresty, ale také odměny.

Teorie Y je v zásadě odlišná. Předpokládá, že pracovník ve svém zaměstnání nachází seberealizaci. Vidí zde možnost uplatnění svých nápadů, schopností a dovedností. Práci, kterou vykoná, kontroluje. Projevuje se zde sklon k práci a odpovědnosti, kterou přijímá. Člověk má tvořivý přístup k řešení úkolů organizace a je schopen ztotožňovat se s cíli organizace. Vedoucí pracovník jedná spíše demokratickým způsobem. Je spíše koordinátorem a rádcem, když pracovník potřebuje radu.⁴⁴

4.3 Frustrace a demotivace pracovníků

V zaměstnání je potřeba zamýšlet se nejen nad motivací pracovníků, ale i nad tím z jakých důvodů dochází k demotivaci a jak se jí nejlépe vyhnout. Demotivace pracovníků vychází ze stavu frustrace. Frustrace nastává v tom případě, když se člověk snaží uspokojit své potřeby, ale nečekaně se před ním objeví nepřekonatelná překážka, kvůli které nelze dosáhnout cíle. Frustrace je tedy stav neuspokojení potřeby. Energie motivace se tedy v pracovníkovi hromadí a zůstává nevybyta.

⁴⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

Lidé reagují na frustraci těmito způsoby:⁴⁵

- únikem – úplně se vzdají svého cíle
- agresí – vybíjí si násilím potlačenou energii
- sublimací – původní cíl nahradí novým cílem
- racionalizací – snaží se sami sebe přesvědčit, že cíl určitě nestál za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli
- regresí – vracejí se k uspokojení vývojově nižších potřeb
- energizací – zesílí své úsilí, aby překonali danou překážku

Faktory způsobující demotivaci

Většina pracovníků se snaží svou práci vykonávat dobře a jsou motivováni. Průzkumy však ukazují, že snaha i motivace pracovníků po šesti měsících klesá. Ve většině případů platí, že demotivace pracovníků nesouvisí s obsahem práce, ale nese zde velký podíl chování jednotlivých pracovníků. Mezi nejčastější faktory demotivace patří pocit nespravedlnosti a projevy nedůvěry.

Pocit nespravedlnosti

V případě, že se pracovník cítí být nespravedlivě odměňován, může nastat situace snižování výkonů i pracovníkovi morálky. Provádět pracovní výkon na maximum mu může připadat zbytečné, když jeho ohodnocení bude pořád stejné. Je však zajímavé, že jednotlivci citlivě reagují spíše na menší změny v odměnách, než na plat celkově.

Projevy nedůvěry

Nedůvěra ze strany vedoucího pracovníka může být silným demotivátorem. Pokud je zkušený pracovník ve své práci kontrolován nadměrně, dochází ke ztrátě ve víru svých schopností a k demotivaci.

⁴⁵ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 9788025105054.

5 Metody zjišťování spokojenosti

Dotazníková metoda

Dotazník je jedna z nejčastěji používaných metod při získávání dat. Je obdobím jako rozhovor, ale je v psané podobě. Přitom je však méně náročný a lze ho aplikovat nejen individuálně, ale i skupinově. Tato metoda je rozdělena do různých oddílů, které jsou zaměřeny na jednotlivé aspekty pracovní činnosti. Je potřeba si určit přesný cíl průzkumu, připravit si konkrétní otázky a pokud možno, tak před definitivní aplikací provést pilotáž na malém počtu osob. Díky tomuto můžeme provést poslední úpravy dotazníku. Abychom zvýšili upřímnost odpovědí, měli bychom nechat dotazníky anonymní.⁴⁶ V dotazníku se lze setkat s různými druhy otázek. Podle toho, zda otázka už obsahuje odpověď nebo ne, se otázky rozlišují na uzavřené, otevřené a polootevřené.

- u uzavřených otázek jsou předem stanoveny varianty odpovědí, tyto se používají pro snadné zpracování
- u otevřených otázek není předem stanovena varianta odpovědí. Tyto otázky umožňují respondentovi volně se vyjádřit a rozepsat se. Zároveň jsou pro respondenty obtížnější.
- polootevřené otázky obsahují obě předchozí varianty. Respondentovi jsou nabízeny možnosti odpovědí. Pokud si však nevybere, může napsat svou vlastní odpověď.⁴⁷

Metoda kritických událostí

Tato metoda znamená, že hodnotitel si v častých intervalech zapisuje projevy chování hodnoceného zaměstnance, a to pozitivní i negativní. Aplikace metody je tedy náročná a vyžaduje určitý postup. Jako první se určí kritické události dané profese. V dalším kroku se provede sběr dat, poté jejich roztřídění a na závěr se provede analýza. Nevýhodou této metody je, že nezachycuje správný obraz toho, co je pro práci typické.

⁴⁶ KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie v teorii a praxi: Dotazník jako průzkumná metoda* [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>

⁴⁷ SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1038-4.

Interview

Tato metoda je založena na verbální komunikaci člověka, který výzkum provádí s jedním nebo více respondentů. Způsoby užití této metody se rozlišují podle toho, kolik lidí se rozhovoru účastní. Proto rozlišujeme rozhovory individuální (mezi výzkumníkem a respondentem) a skupinové (mezi výzkumníkem a více lidmi). Podle struktury otázek se rozhovory můžou dělit na standardizovaný (otázky i alternativy odpovědi jsou předem určeny). Výsledky standardizovaného dotazníku jsou snáze zpracovatelné. Dále může být polostandardizovaný rozhovor, který rovněž nabízí alternativní odpovědi, ale výzkumník klade doplňující otázky. Posledním je nestandardizovaný rozhovor, který probíhá pružně. Výzkumník si předem připraví otázky, na které se bude ptát, ale jejich pořadí závisí na tazateli. Obecně se doporučuje začínat rozhovor vždy obecnými otázkami, které uvedou respondenta do problematiky a postupně přecházet k otázkám týkajících se hlavní problematiky.

Metoda zjišťování tendencí k činům

Zkoumaný respondent neboli zaměstnanec se v průzkumu vyjadřuje kladně nebo záporně k řadě určených výroků, které se vztahují k jeho pracovní činnosti nebo zaměstnání. Pro příklad můžeme uvést tento následující výrok: „Když se ráno vzbudíte, cítíte odpor chodit do práce?“ Díky těmto výsledkům získáme postoje zaměstnanců k práci.⁴⁸

⁴⁸ VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998. 384 s. ISBN 80-7178-269-6

6 Metodika práce

Cílem práce je nejen zjištění individuálního pořadí priorit jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti, ale také zjištění, jak zaměstnanci firmy CNM textil a.s. vnímají uspokojení těchto faktorů zaměstnavatelem. Vzájemným porovnáním výsledků pak poukázat na rozdíl mezi přáním a skutečností zaměstnanců v pracovním prostředí.

Přímými autory tohoto dotazníku jsou: Mgr. Jiří Vévoda Ph.D., který působí na Univerzitě Palackého v Olomouci, fakulta zdravotnických studií, Ústav zdravotnického managementu, doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D., Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky, doc. MUDr. Marie Nakládalová, Ph.D., klinika pracovního lékařství a PhDr. Jana Marečková, Ph.D., katedra antropologie a zdravotní vědy. Jako metodologický rámec šetření byla autory vybrána Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie. Ta se specializuje na jednotlivé faktory pracovního prostředí ve vztahu k motivaci. Tento dotazník byl vytvořen pro všeobecné zdravotní sestry. Na základě dohody doc. PhDr. Kateřiny Ivanové, Ph.D. která je zároveň i vedoucí této bakalářské práce, s autorem dotazníku pro všeobecné zdravotní sestry Mgr. Jiřím Vévodou Ph.D., byl obdobný dotazník použit pro praktickou část této bakalářské práce.

Po konečné úpravě byly všechny dotazníky vytištěny, a po domluvě s ředitelem závodu je výzkumnice roznesla do všech úseků závodu. Zaměstnanci měli na vyplnění 3 dny. Většina dotazovaných však měla dotazník vyplněný ihned a převážná většina z nich překvapivě spolupracovala. I přes to, že se výzkumnice se zaměstnanci domlouvala na vybrání dotazníků po třech dnech, v každém úseku byly dotazníky vybrány některým ze zaměstnanců ještě též den.

Dotazník je složen celkem z 5 oddílů. **Oddíl č. 1 - Instrukce** obsahuje stručné představení, přesně definovaný cíl dotazníku a základní instrukce pro vyplnění každého oddílu. Zároveň je v tomto úvodu jasně stanoveno, *že výsledky průzkumu jsou zcela anonymní, a budou sloužit pouze pro účely bakalářské práce.*

Oddíl č. 2 - Sociodemografické údaje obsahuje informace týkající se pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, rok, ve kterém respondent nastoupil do současného zaměstnání a jako poslední je úsek, ve kterém zaměstnanec pracuje.

V oddíle č. 3 - Osobní motivační faktory, měl každý zaměstnanec seřadit celkem 16 faktorů podle osobní preference. Ke každému faktoru směl přiřadit pouze 1 číslo.

Oddíl č. 4 - Motivační faktory zaměstnavatele je obdobný jako oddíl č. 3. Zaměstnanci však tyto faktory měli seřadit podle toho, jak je podle nich preferuje jejich zaměstnavatel.

V oddíle č. 5 - Motivační faktory zaměstnavatele a pracovní spokojenost měl každý respondent uvést, od koho je pro něj osobně nejdůležitější nefinanční uznání. Další otázka byla otevřená. Zde měl respondent uvést, jakou formu nefinančního uznání preferuje. Další 2 otázky se týkali hodnocení pracovní spokojenosti a změny zaměstnavatele. Celý dotazník je uveden v příloze č. 1.

Při vyhodnocování dotazníku byly odpovědi u každé otázky sečteny. Následně byly jednotlivé odpovědi vyjádřeny v procentech a zaznamenány ve výsečovém grafu.

U otázek týkajících se seřazení faktorů byly preference u každého faktoru sečteny a poté byl stanoven průměr všech faktorů. Ty faktory, které měly nejnižší průměr, tzn., že je zaměstnanci řadili mezi nejvíce prioritní (v hodnocení od 1 do 16), byly zaznamenány do pruhového grafu. V každém grafu je vyobrazeno 5 nejpreferovanějších faktorů. Jako první byl sestaven graf týkající se preferencí zaměstnanců. Následně byl graf zobrazující priority, které si zaměstnanci myslí, že je zaměstnavatel preferuje. Na závěr byly tyto preference porovnány, a pět nejvíce rozdílných priorit bylo zaznamenáno do grafu. Takovýmto způsobem byly sestaveny grafy za celý závod Oskava, výrobní úsek a ekonomický úsek.

Výzkumné cíle šetření:

1. zjistit pořadí osobních preferencí jednotlivých faktorů pracovního prostředí zaměstnanců firmy CNM textil a.s.
2. zjistit vnímané pořadí jednotlivých faktorů pracovního prostředí zaměstnavatelem firmy
3. zjistit rozdíl mezi pořadím osobních preferencí a vnímaným pořadím jednotlivých faktorů zaměstnavatelem firmy
4. zjistit rozdíl osobních preferencí mezi výrobním úsekem, ekonomickým úsekem a celou firmou

7 Základní údaje společnosti

Tato společnost, celým názvem CNM textil a.s., sídlí na adrese Baška 425, 739 01. Zatímco závod Oskava má adresu Oskava 35, 78801 Oskava. Identifikační číslo společnosti je 253 80 860, spisová značka: B 2567 vedená u Krajského soudu v Ostravě

Společnost vznikla konkrétně 1. ledna 1998. Předmětem podnikání je barvení a chemická úprava textilií, výroba a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Právní forma této firmy je akciová společnost, jejímž předsedou představenstva je Ing. Jaroslav Zachariáš, a členem představenstva je v současné době Kamal Mannoo. Členy dozorčí rady jsou: Dagmar Zachariášová a Mohammad ali Monnoo. Společnost CNM textil a.s. vydala 300 kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,-. Prokuristkou firmy je Dagmar Zachariášová.. Základní kapitál je 30 000 000,- a v současné době je splaceno 100 %.

V roce 2001 byla změněna právní forma podnikání na společnost s ručením omezeným, tedy CNM textil s.r.o. V roce 2002 však právní forma byla změněna na akciovou společnost, tedy CNM textil a.s.

Závod Oskava je výrobní část podniku, která spadá pod závod Baška. Tento závod spadá pod správu ředitele Ing. Jana Kováře.

Závod Baška je administrativní část. V tomto závodě je ředitelství, kde sídlí předseda představenstva. Nachází se zde také obchodní, ekonomické oddělení a sklad.

Historie

Historie ve firmě CNM textil a.s. je následující

1997 - založení firmy

2000 - pronájem prostor v a.s. San Valentino

- instalace tiskařského stroje ŠTORK

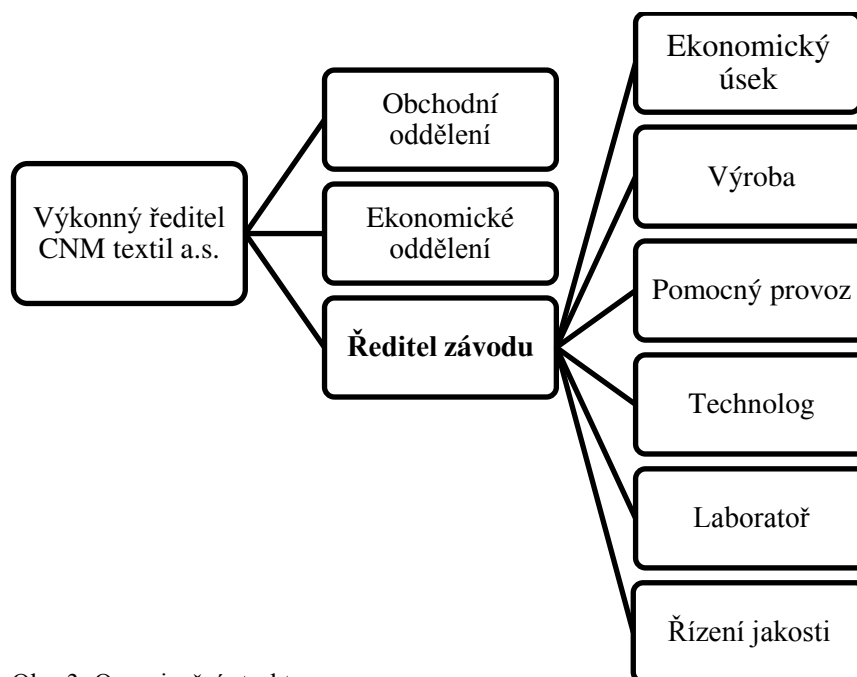
2004 - zásadní investice, nákup bývalé úpravny Nobleslen v Oskavě

2007 - jednu halu zachvátil požár, který zničil mnoho strojů a vybavení. Hala však byla opravena.

V současné době probíhá změna majitele, která by měla být v dohledné době dokončena.

Organizační struktura

V následujícím grafu je vyobrazena organizační struktura ve sledovaném období.



Obr. 3: Organizační struktura
Zdroj: CNM textil a.s., závod Oskava

7.1 Činnost

Měsíčně se v závodě Oskava upraví 450 - 500 tisíc metrů textilních tkanin. Tkaniny se zpracovávají v šířích 90 až 160 cm. Zpracovává se zde zboží bavlněné, lněné, viskóзовé, polyesterové a polyamidové a jejich směsi. Provádějí se zde různé úpravy tkanin. Jedná se zejména o odšlichtování, bělení, barvení nebo potisk, kalandrování sanforizování, měkčení, tužení, hydrofobní a nehořlavé úpravy. Dle přání zákazníka se provádějí finální úpravy. Během poslední doby byla nakoupena nová technologie digitálního tisku.

Výroba: ložní metráž, tkaniny pro prošívání deky, dekorační tkaniny, tkaniny pro zdravotnictví, konfekce.

Certifikáty

Společnost vlastní několik certifikátů:

- OSVĚDČENÍ O AKREDITACI
- BISNODE/CZECH STABILITY AWARD
- Oeko-Tex certificate 2017
- Tkaniny určené pro lůžkoviny ve zdravotnictví
- Tkaniny určené pro oblečení pacientů ve zdravotnictví
- Tkaniny určené na oblečení personálu ve zdravotnictví
- Tkanina pro děti do 3 let - DON potisk
- Tkanina pro děti do 3 let - DOMESTIC bílý, uni barevný
- Protokol zkoušek mechanicko-fyzikálních vlastností (SATÉN BF - nežehlivý)
- Vaflový ručník

Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní režim u většiny dělníků je třísměnný (ranní, odpolední a noční). Může se naskytnout, že zde bývá nepřetržitý provoz (12 hodin - ranní, noční). Ekonomický úsek, technologové, laboratoř a některé úseky ve výrobě mají pouze 1 směnu (ranní).

Zaměstnanci mají nárok na 4 týdny dovolené.

Ve firmě je zároveň zavedeno, že pokud stálý zaměstnanec přivede nového uchazeče o zaměstnání, a dotyčný člověk bude ve firmě pracovat alespoň 7 měsíců, získá zaměstnanec odměnu ve výši 5 000,-.

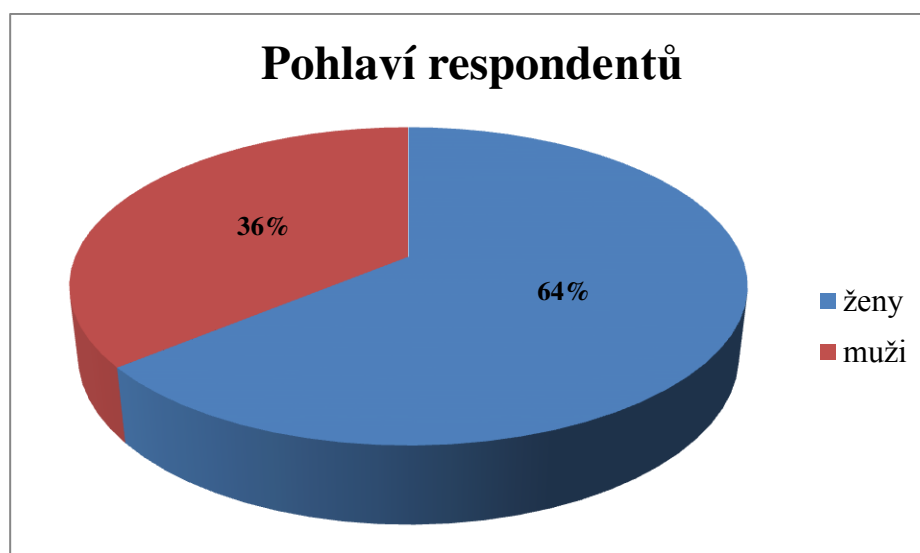
8 Analýza spokojenosti zaměstnanců

8.1 Charakteristika zkoumaného vzorku

Průzkum spokojenosti zaměstnanců probíhal ve firmě CNM textil, závod Oskava. Pracovní spokojenost byla zkoumána v každém úseku závodu. To znamená výrobní úsek, ekonomický úsek, pomocný provoz, technolog, laboratoř a řízení jakosti. Po domluvě s ředitelem závodu byly dotazníky rozneseny zvlášť na ranní směnu, odpolední a noční směnu. Pro úspěšnější návratnost byly dotazníky osobně vybírány a zároveň byla postupně odškrťována jména zaměstnanců, kteří dotazník vrátili vyplněný.

Dotazník dopadl nad očekávání příznivě. Vyplnilo jej 78 respondentů z 90 (87 % ve sledovaném období). 5 zaměstnanců z 90 pracuje pod agenturou, 3 zaměstnanci jsou dlouhodobě na pracovní neschopnosti, 1 zaměstnankyně je na mateřské dovolené a 3 zaměstnanci z výrobního úseku se odmítli účastnit průzkumu. Oddíl číslo 3 a 4 bohužel 4 zaměstnanci vyplnili špatně, tudíž se výsledky z těchto 2 oddílů nedaly zpracovat.

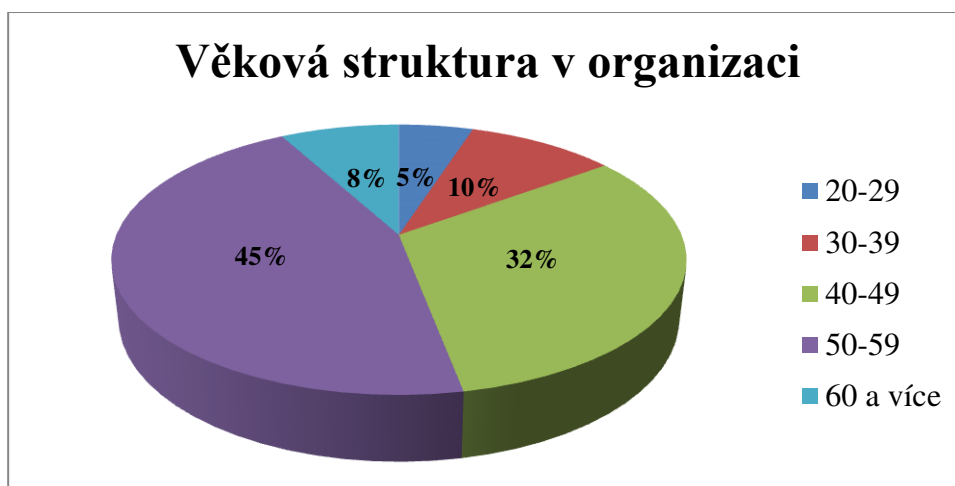
Na grafu číslo 1 je zobrazeno rozdělení dle pohlaví.



Graf č. 1: Pohlaví respondentů
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Z grafu číslo 1 je jasné, že ve firmě pracují převážně ženy, a to celkem 64 %. Pouze 36 % tvoří muži. V absolutním vyjádření je to 50 žen a 28 mužů.

Na grafu číslo 2 je zobrazena věková struktura všech respondentů.

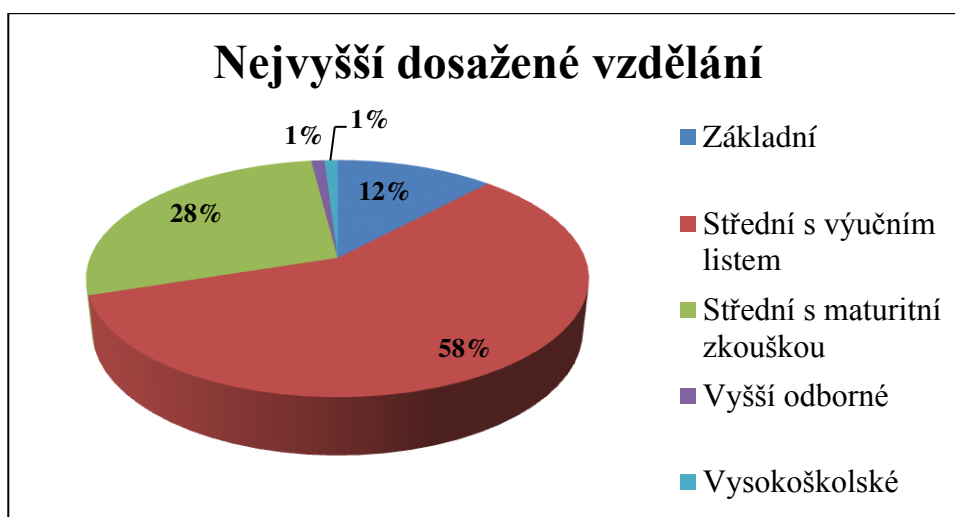


Graf č 2: Věková struktura v organizaci
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Z grafu číslo 2 vyplývá, že nejvíce zaměstnanců ve firmě je v rozmezí od 50 do 59 let (45 %). Druhou rozsáhlou skupinu tvoří zaměstnanci v rozmezí od 40 do 49let (32 %). Zatímco zaměstnanců ve věku od 20 do 29 let (5 %) je ve firmě nejméně.

Další důležitou částí dotazníku je rok nástupu ke svému současnému zaměstnavateli. Zaměstnanci do firmy CNM textil a.s. nastoupili průměrně v roce 2009.

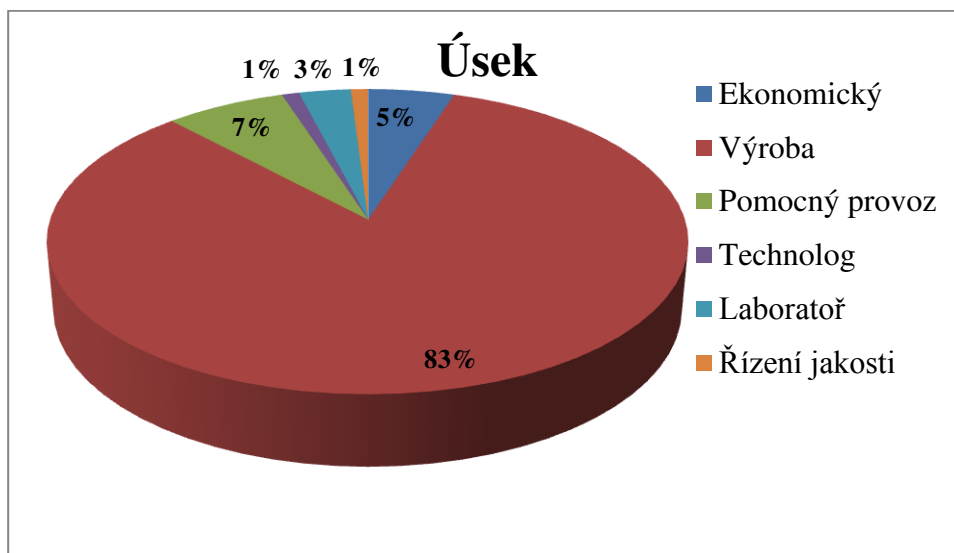
Další důležitou otázkou je nejvyšší dosažené vzdělání.



Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Z grafu č. 3 vyplývá, že nejčastěji zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci s výučním listem (58%). Naopak nejméně zaměstnanců ve firmě má vysokoškolské vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání. Obě skupiny jsou zastoupeny pouze 1 % zaměstnanců. Vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání je potřeba na pozicích, jako je například technolog nebo některé pozice ve výrobním úseku.

Na grafu číslo 4 je vidět rozdělení podle úseku.



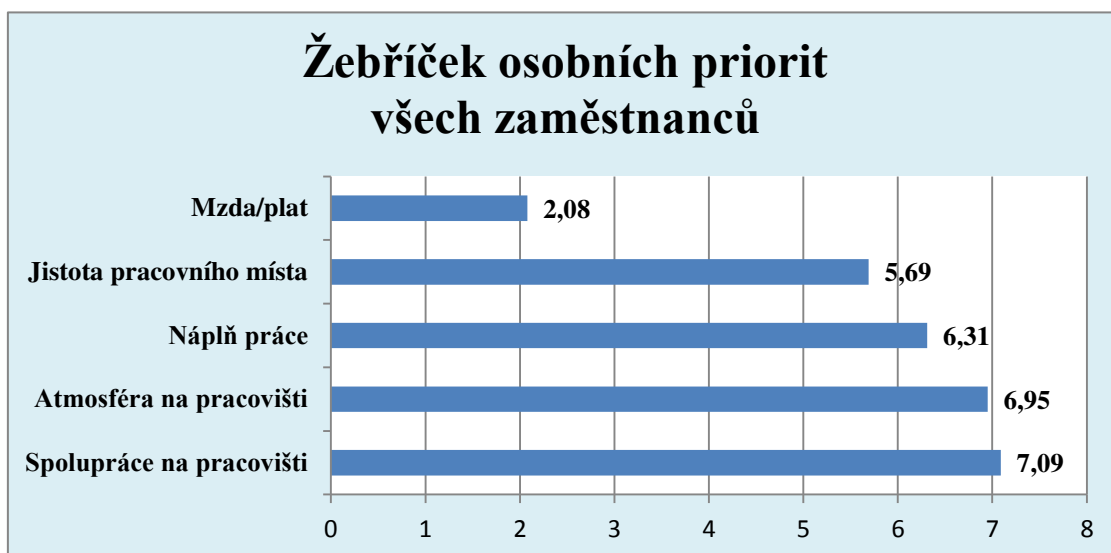
Graf č. 4: Rozdělení podle úseku
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Z grafu číslo 4 je patrné, že největší zastoupení zaměstnanců je v úseku výroby (83 %). Tento výsledek byl předvídatelný, neboť závod Oskava je spíše výrobní část podniku. Administrativní část podniku se nachází v závodu Baška, Kde je ekonomické oddělení. Nejmenší zastoupení zaměstnanců je v úseku řízení jakosti (1 %), technolog (1 %) a laboratoř (3 %).

8.2 Zpracování dotazníků

V dotazníkovém šetření, v části zkoumaných faktorů, měli respondenti seřadit celkem 16 faktorů podle osobní preference. Ke každému faktoru směli přiřadit pouze jedno číslo. To znamená, že k nejdůležitějšímu každý přiřadil číslo 1 a k nejméně důležitému faktoru přiřadil číslo 16. V prvním grafu je vždy zobrazen žebříček osobních preferencí, ve druhém grafu je zobrazen žebříček vnímaných priorit ředitele a ve třetím grafu je zobrazen rozdíl mezi přáním a realitou. Takto sestavené grafy jsou vytvořeny pro celý závod Oskava, výrobní úsek a ekonomický úsek. Ve výsledném zkoumání se všechny preference u každého faktoru sečetli, a vypočetl se průměr. Ten faktor, který měl nejnižší průměr, byl pro zaměstnance nejvíce důležitý.

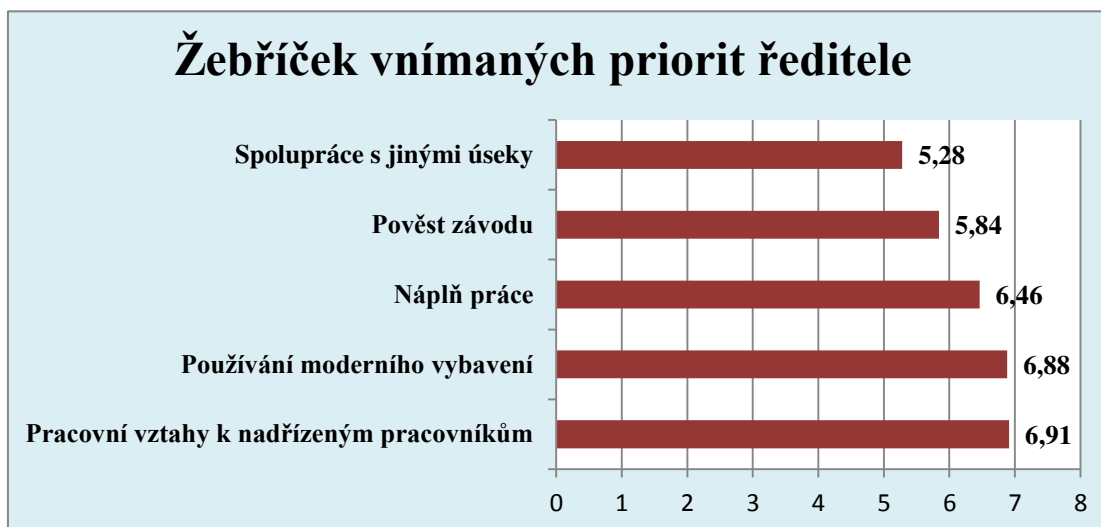
V následujícím grafu je zaznamenán žebříček 5 nejdůležitějších faktorů zaměstnanců z celého závodu.



Graf č. 5: Žebříček osobních priorit všech zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Z grafu č. 5 vyplývá, že zaměstnanci CNM textil a.s. na první místo osobního žebříčku nejvíce řadili hygienický faktor „Mzda“. Jedná se o faktor, který je pro zaměstnance nejvíce důležitý. Na druhé místo zařadili opět hygienický faktor „Jistota pracovního místa“. Na třetí místo zařadili „Náplň práce“. Tento faktor pro zaměstnance bývá velmi často důležitý. Jako dalším důležitým faktorem uvedli „Atmosféru na pracovišti“. Pátým nejdůležitějším faktorem je „Spolupráce na pracovišti“.

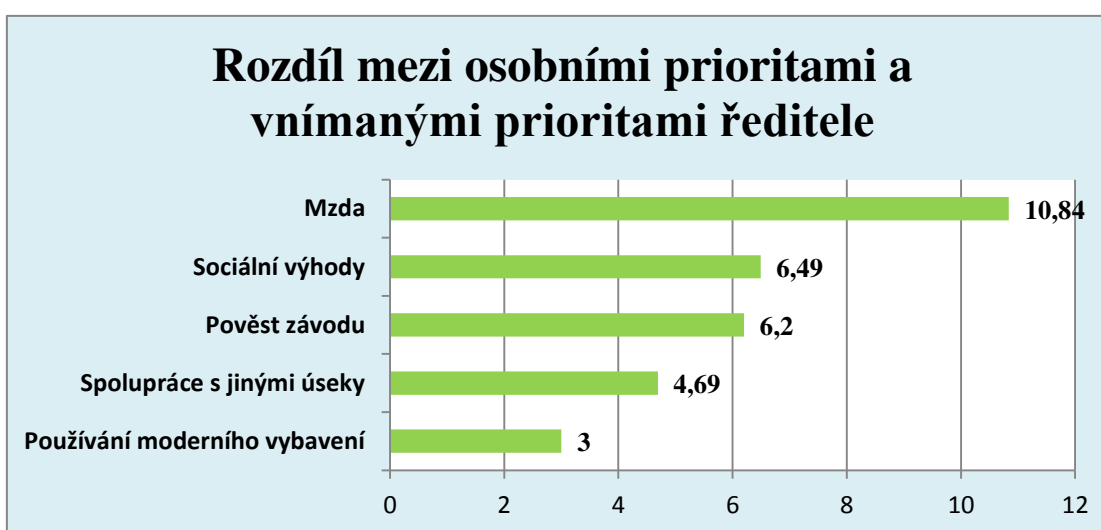
Na následujícím grafu je zobrazen žebříček 5 vnímaných priorit ředitele.



Graf č. 6: Žebříček vnímaných priorit ředitele
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Z grafu číslo 6 je patrné, že zaměstnanci vnímají faktor „Spolupráce s jinými úseky“ za nejvíce důležitý podle zaměstnavatele. Na druhém místě je faktor „Pověst závodu“. Na 3. místě jako prioritu zaměstnavatele zaměstnanci vnímají „Náplň práce“. Čtvrté místo zaujal faktor „Používání moderního vybavení“, a pátým nejdůležitějším faktorem je „Pracovní vztahy k nadřízeným pracovníkům“.

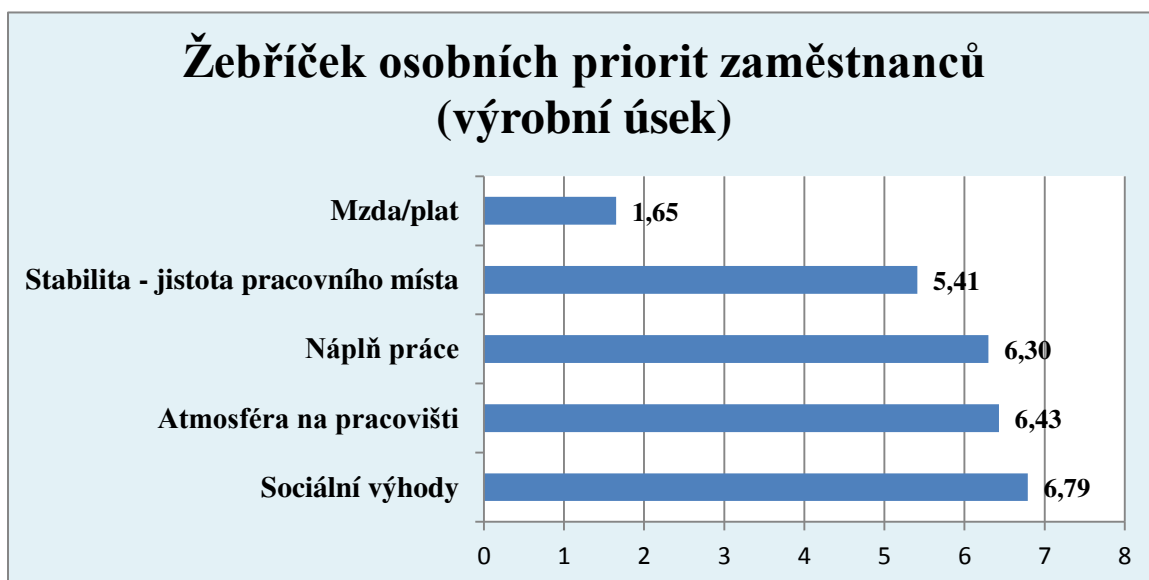
Na grafu č. 7 je zobrazen rozdíl mezi osobními prioritami a vnímanými prioritami ředitele.



Graf č. 7: Rozdíl mezi osobními prioritami a vnímanými prioritami ředitele
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Na grafu číslo 7 je patrné, že nejvíce rozdílným faktorem mezi osobními prioritami a vnímanými prioritami ředitele je faktor „Mzda“. Jedná se o hygienický faktor. Druhým nejvíce rozdílným faktorem jsou „Sociální výhody“. Pro zaměstnance jsou sociální výhody, například stravenky velmi důležité, zatímco zaměstnavatel tento faktor nepovažuje za významný. To samé platí i u třetího faktoru „Pověst závodu“. Tento faktor může být pro zaměstnavatele velmi důležitý. Na čtvrtém a pátém místě je podle zaměstnanců pro zaměstnavatele důležitým faktorem „Spolupráce s jinými úseky“ a „Používání moderního vybavení“.

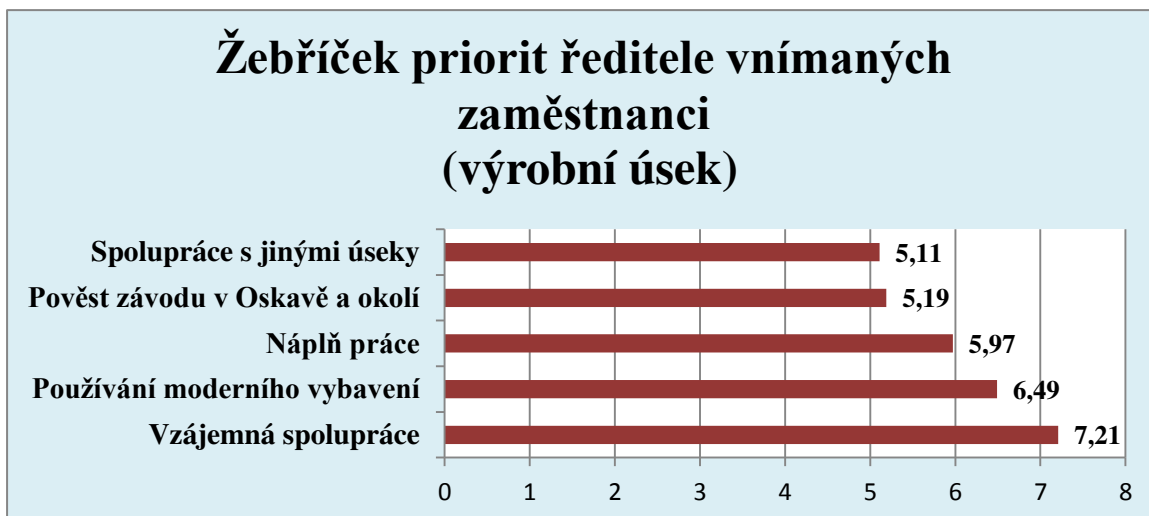
Na následujících třech grafech jsou zobrazeny nejdůležitější faktory z výrobního úseku. Graf číslo 8 znázorňuje žebříček osobních priorit zaměstnanců ve výrobním úseku.



Graf č. 8: Žebříček priorit zaměstnanců (výrobní úsek)
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Z grafu č. 8 je patrné, že nejvíce důležitým faktorem pro výrobní úsek je „Mzda“. V tomto úseku byl dokonce celkový průměr mzdy nižší, než v celém závodě Oskava. Na druhé místo zařadili faktor „Stabilita - jistota pracovního místa“. Takový výsledek se dal očekávat, jelikož zaměstnanci CNM textil a.s. nemají ve svém okolí příliš pracovních příležitostí. Na třetí místo obsadili faktor „Náplň práce“. Čtvrtým významným faktorem pro zaměstnance je „Atmosféra na pracovišti“ a dalším pak „Sociální výhody“.

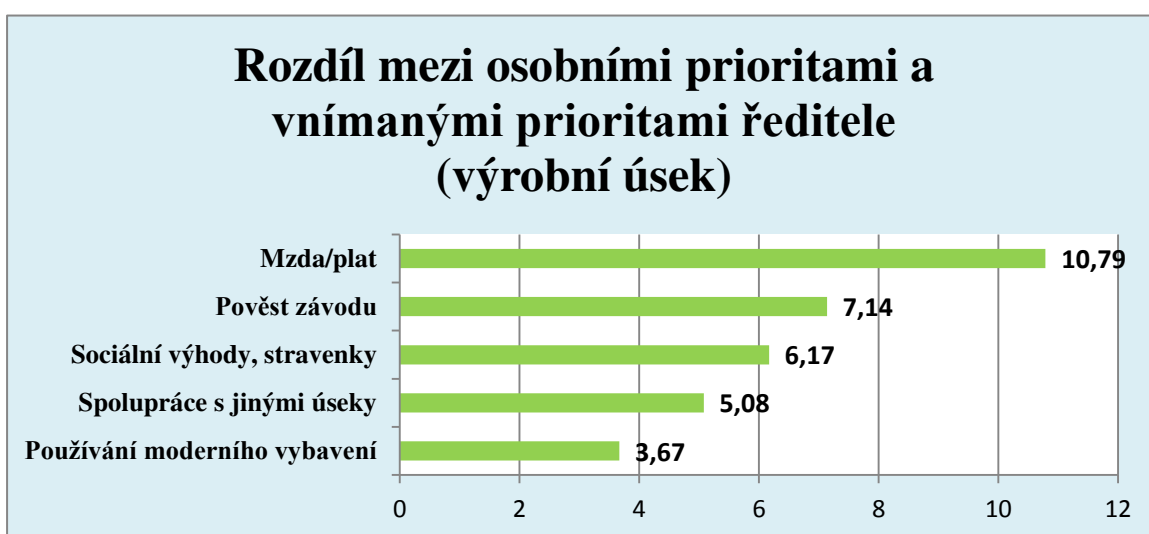
Na grafu č. 9 je vyobrazen žebříček priorit ředitele vnímaných zaměstnanci z výrobního úseku.



Graf č. 9: Žebříček priorit ředitele vnímaných zaměstnanci (výrobní úsek)
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Graf č. 9 znázorňuje, že zaměstnanci z výrobního úseku vnímají faktor „Spolupráce s jinými úseky“ nejvíce významný podle zaměstnavatele. Na druhém, třetím a čtvrtém místě jsou ve výrobním úseku stejně jako v celém závodě vnímány faktory „Pověst závodu“, „Náplň práce“ a „Používání moderního vybavení“ jako nejdůležitější podle zaměstnavatele. Na pátém místě zaměstnanci vnímají faktor „Vzájemná spolupráce“.

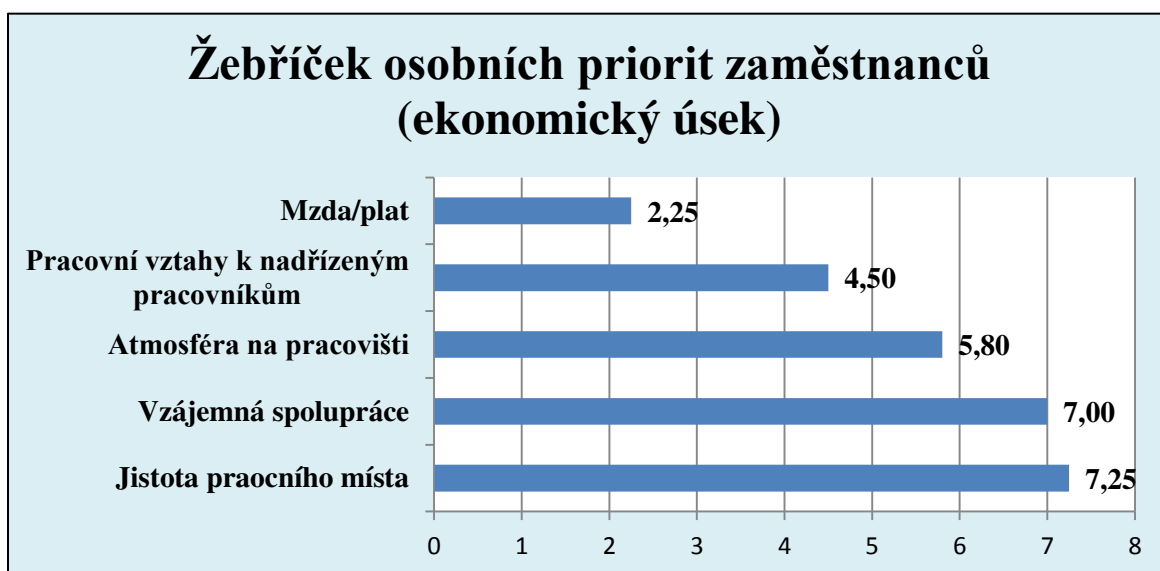
Na následujícím grafu je zobrazen rozdíl mezi osobními prioritami a vnímanými preferencemi, tedy mezi přáním a realitou ve výrobním úseku.



Graf č. 10: Rozdíl mezi osobními prioritami a vnímanými prioritami ředitele (výrobní úsek)
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

V grafu č. 10 je patrné, že nejvíce rozdílným faktorem mezi osobními prioritami a vnímanými prioritami ředitele je podle zaměstnanců z výrobního úseku „Mzda“. Dalo by se říci, že výsledky z výrobního úseku jsou totožné jako výsledky z celého závodu Oskava. Pouze faktor „Pověst závodu je na třetím místě“ a faktor „Sociální výhody“ je na místě druhém.

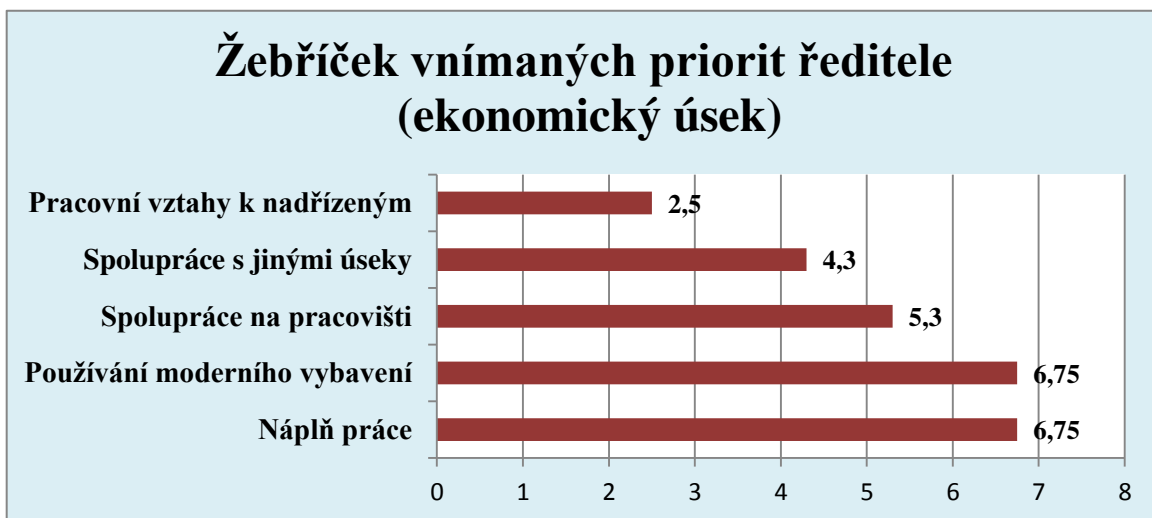
Na následujícím grafu je znázorněn žebříček osobních priorit zaměstnanců z ekonomického úseku.



Graf č. 11: Žebříček priorit zaměstnanců (ekonomický úsek)
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Graf č. 11 vyobrazuje žebříček osobních priorit zaměstnanců v ekonomickém úseku. Nejvíce prioritním byl faktor „Mzda“. V ekonomickém úseku měl ale vyšší aritmetický průměr než ve výrobním úseku. To znamená, že zaměstnanci ve výrobním úseku tento faktor považují za významnější. Na druhé místo zařadili faktor „Pracovní vztahy k nadřízeným pracovníkům“. Na třetí místo obsadili faktor „Atmosféra na pracovišti“, tento faktor je dobrý pro zlepšení vztahů na pracovišti. Na čtvrté a páté místo zaměstnanci z ekonomického úseku zařadili „Vzájemnou spolupráci“ a „Jistota pracovního místa“.

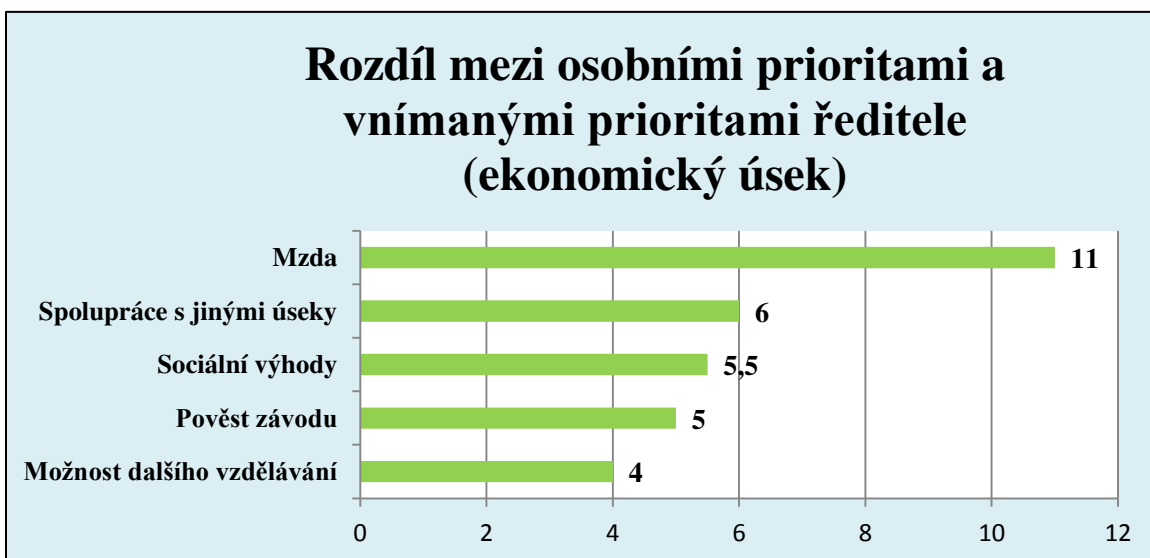
Na grafu č. 12 je znázorněn žebříček vnímaných priorit ředitele podle zaměstnanců z ekonomického úseku.



Graf č. 12: Žebříček vnímaných priorit ředitele (ekonomický úsek)
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Z grafu č. 12 je patrné, že zaměstnanci z ekonomického úseku vnímají faktor „Pracovní vztahy na pracovišti“ jako nejvíce významný pro zaměstnavatele. Na druhém a třetím místě uvedli faktor „Spolupráce s jinými úseky“ a „Spolupráce na pracovišti“. Na čtvrté místo zařadili faktor „Používání moderního vybavení“ a na páté místo pak „Náplň práce“.

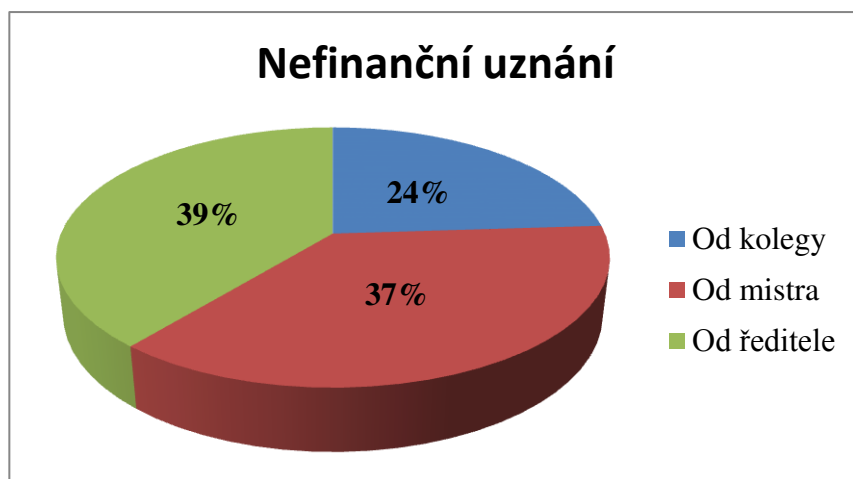
Na dalším grafu je vyobrazen rozdíl mezi osobními prioritami a vnímanými prioritami ředitele v ekonomickém úseku.



Graf č. 13: Rozdíl mezi osobními prioritami a vnímanými prioritami ředitele (ekonomický úsek)
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Graf č. 13 zobrazuje největší rozdíly v aritmetickém průměru mezi osobními prioritami a vnímanými prioritami ředitele v ekonomickém úseku. Na prvním místě, tedy nejvíce rozdílným je faktor „Mzda“, která byla též zaznamenána v grafu pro výrobní sektor. Druhé, třetí a čtvrté místo je obdobné jako u výrobního úseku. Tedy faktor „Spolupráce s jinými úseky“, „Sociální výhody“ a „Pověst závodu“. Na pátém místě je faktor „Možnost dalšího vzdělávání“. Pro zaměstnance ekonomického úseku je tento faktor velice významný, jelikož je nutné se neustále vzdělávat a školit.

V další části dotazníku nazvaném „Motivační faktory a pracovní spokojenost“, měli respondenti uvést, od koho je podle nich nejdůležitější nefinanční uznání za práci. Výsledky této části byli poměrně vyrovnané. Hodnoty v uvedeném grafu jsou v relativním vyjádření



Graf č. 14: Nefinanční uznání
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

V absolutním vyjádření je pro 30 zaměstnanců nefinanční uznání nejdůležitější od ředitele. 29 zaměstnanců uvedlo, že je pro ně nejdůležitější nefinanční uznání od mistra a pro 19 zaměstnanců je nejdůležitější uznání od kolegy.

V následující otázce měli zaměstnanci přesněji uvést, jako formu nefinančního uznání preferují. Mezi 3nejčastější formy nefinančního uznání zaměstnanci uváděli tyto faktory:

Nefinanční uznání	Počet zaměstnanců
Vzájemná úcta	31
Slovní uznání	24
Jednorázová pochvala	7

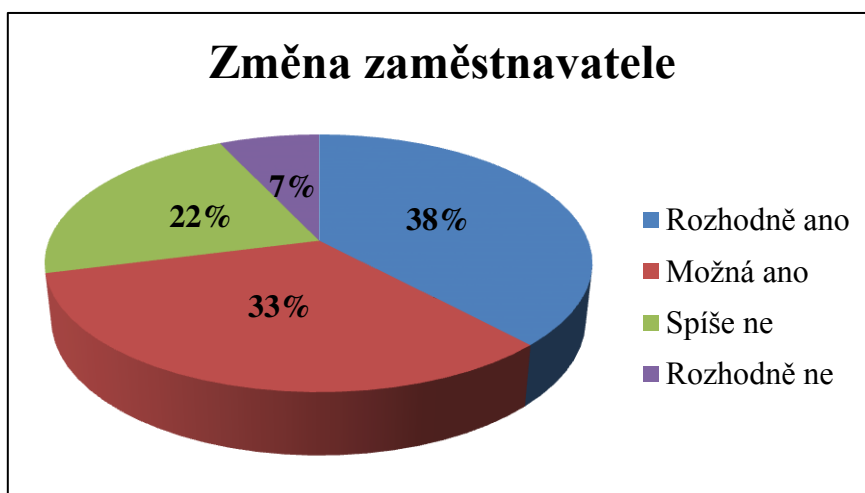
Tab. 3: Nefinanční uznání
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

40 % zaměstnanců v celém závodě Oskava uvedlo, že jako nefinanční uznání preferuje vzájemnou úctu. Dalších 31 % preferuje spíše slovní uznání, a 9 % preferuje jednorázovou pochvalu. Odpovědi zbylé části zaměstnanců se různě lišily. Někteří například uvedli, že preferují pochvalu před nastoupeným úsekem, případně někteří tuto otázku nevyplnili vůbec.

Třetí otázka v tomto oddílu se týkala celkové pracovní spokojenosti. Zaměstnanci měli na stupnici od 1 do 6 určit míru spokojenosti. První díl stupnice znamená vysokou spokojenost, poslední díl pak vysokou nespokojenost. Výsledný průměr za celý závod byl 4, tedy 2. polovina stupnice, která znamená spíše nespokojenost.

Úplně poslední otázka v celém dotazníku byla zaměřená na změnu zaměstnavatele.

Na následujícím grafu je zobrazeno, jestli by zaměstnanci změnili zaměstnavatele, pokud se objevila vhodná příležitost.



Graf č. 15: Změna zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že většina zaměstnanců by změnila zaměstnavatele, pokud by se objevila vhodná příležitost, tedy 71 %. Konkrétně 38 % uvedlo „Rozhodně ano“ a 33 % uvedlo „Možná ano“. Zbylá část uvedla, že by svého zaměstnavatele nezměnila. Tedy 22 % uvedlo „Spíše ne“ a 7 % vyplnilo „Rozhodně ne“.

8.3 Celkové zhodnocení dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že ve firmě CNM textil a.s., závod Oskava, pracují převážně ženy. Je to dáno zejména tím, že v tomto závodě jsou zaměstnány ženy pro fyzicky nenáročnou práci, a to obsluhu strojů. Muži jsou zde převážně zaměstnání na pozici mistr nebo technolog. Nejvíce zaměstnanců pracuje v úseku výroby (83%). Je patrné, že v tomto závodě není nutné zaměstnávat velký počet lidí na vysokoškolské úrovni. Proto zde nejvíce pracují zaměstnanci, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je střední s výučním listem. U těchto je potřeba zručnost a zkušenosti. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou osoby ve věku 50 - 59 let, dále pak 40 - 49 let. Dále pak zaměstnanci v průměru uvedli, že do této firmy nastoupili v roce 2009. Je zřejmé, že CNM textil a.s. se snaží udržet své již zaučené zaměstnance.

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že nejvíce preferují faktory „Mzda“, „Jistota pracovního místa“, „Náplň práce“, „Atmosféra na pracovišti a „Spolupráce na pracovišti“. Co se týče vnímaných priorit ředitele, tak uvedli faktory „Spolupráce s jinými úseky“, „Pověst závodu v okolí“, „Náplň práce“, „Používání moderního vybavení“ a „Pracovní vztahy k nadřízeným spolupracovníkům.“ Tyto výsledky ukázaly na nepříznivou situaci ve firmě v oblasti odměňování, kdy se zaměstnanci domnívají, že nejsou dostatečně ohodnoceni. Mnozí zaměstnanci dále pocítují nedostatky v oblasti sociálních výhod, konkrétně ve stravenkách. Zaměstnavatel nepovažuje tento faktor za důležitý, i když by díky tomuto mohl zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců. Proto by se zaměstnavatel měl zaměřit na hmotnou stimulaci zaměstnanců.

Výsledky dotazníkového šetření, konkrétně výrobní úsek, opět poukazovaly na nedostatečné ohodnocení práce. Většina zaměstnanců necítí jistotu pracovního místa. Zároveň jim není lhostejná jejich náplň práce.

Co se týče ekonomického útvaru, je pro zaměstnance opět důležitá mzda. Dále uvedli, že zaměstnavatel nepovažuje spolupráci mezi úseky za příliš důležitou. Opět je zde velký rozdíl mezi přáním a realitou o faktoru „Sociální výhody.“

40 % zaměstnanců uvedlo, že jako nefinanční uznání preferuje vzájemnou úctu. Dalo by se předpokládat, že nefinanční uznání jako celkově, ve firmě zaostává. Zaměstnavatel by měl zaměstnance motivovat alespoň nehmotnými odměnami, jelikož je ve firmě vysoká nespokojenost a více jak polovina zaměstnanců by vyměnila svého zaměstnavatele.

ZÁVĚR

Snahou každé společnosti by měli být spokojení zaměstnanci. Jsou totiž nejcennější v podniku a klíčem k úspěchu. Význam pracovní spokojenosti může v dnešní době být podceňován a opomíjen v personálním řízení společnosti. Podnik by se o své zaměstnance měl zajímat a snažit se jim nabízet takové pracovní podmínky, které by je motivovali k lepší a vyšší spokojenosti.⁴⁹

Cílem práce bylo zjistit nejen individuální pořadí důležitosti jednotlivých faktorů spokojenosti, ale také zjistit zaměstnanci individuálně vnímané uspokojení těchto faktorů zaměstnavatelem. Následně pak zjistit rozdíl mezi osobními preferencemi a vnímanými uspokojeními zaměstnavatelem. To vše na základě celého závodu, výrobního úseku a ekonomického úseku.

Před samotným výzkumem byla v práci rozebrána teoretická východiska důležitá pro identifikaci zkoumaných jevů. V teoretické části jsem se věnovala definici pracovní spokojenosti, teoretickým přístupům pracovní spokojenosti, faktorům pracovní spokojenosti a motivaci. Přiblížila jsem vybrané teorie motivace a teorie pracovní spokojenosti. Součástí teoretické části byly metody zjišťování pracovní spokojenosti.

K výsledkům osobních preferencí jsem dospěla tak, že jsem sečetla zvláště každý faktor a poté udělala průměr. Ten faktor, který měl nejnižší hodnotu, ten byl pro zaměstnance nejvíce důležitý. Pro výsledky vnímaných preferencí zaměstnavatele byl vytvořen stejný oddíl, kde zaměstnanci přiřazovali čísla podle toho, jak si myslí, že zaměstnavatel dané faktory preferuje. Takto zpracované výsledky jsem zpracovala pro celý závod, výrobní útvar a ekonomický útvar a na závěr udělala komparaci osobních preferencí zaměstnanců a vnímaných preferencí zaměstnavatele. Tedy rozdíl mezi přáním a realitou.

Výzkumné šetření jsem realizovala pomocí dotazníku převzatého od Jiřího Vévody a kolegů, kteří již obdobný dotazník aplikovali na zdravotní sestry. Dotazník jsem upravila tak, aby lépe odpovídal specifikům mého výzkumu.

⁴⁹ BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I., 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

Součástí bakalářské práce je i praktická část, ve které jsem nejprve napsala základní informace o zkoumané firmě CNM textil a.s. Dále je popsána současná situace ve firmě a předmět podnikání.

Z výsledků praktické části vyplývá, že zaměstnanci jsou se svým zaměstnáním celkově spíše nespokojeni. V rámci zkoumání dílčích faktorů pracovní spokojenosti bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svou mzdou. Dále by rádi uvítali, kdyby se ve firmě zavedli stravenky. Tento faktor byl druhým nejvíce rozdílným mezi osobními preferencemi vnímanými prioritami zaměstnavatele. Jelikož jsou stravenky pravděpodobně nejrozšířenějším benefitem, po zavedení těchto sociálních výhod by se pravděpodobně zvýšila pracovní spokojenost zaměstnanců. Dalším nejvíce rozdílným faktorem byla pověst závodu. Zaměstnavatel tento faktor považuje za více důležitý, avšak pro zaměstnance tento faktor nepřináší žádný užitek, tudíž ho řadili na poslední místa.

Konkrétně ve výrobním úseku zaměstnanci nejvíce preferují mzdu, jistotu pracovního místa náplň práce. Tyto faktory za výrobní úsek se od výsledků za celý závod příliš nelišily, jelikož zde pracuje převážná většina zaměstnanců, a to 83 %.

Výsledky v ekonomickém úseku již byly poměrně odlišné. Zaměstnanci zde preferují mzdu, která je u obou útvarů na prvním místě, avšak pracovní vztahy k nadřízeným spolupracovníkům a atmosféru na pracovišti považují jako další důležitý faktor pracovní spokojenosti. Co se týče vnímaných priorit zaměstnavatele a osobních priorit zaměstnanců, i zde byly nejvíce rozdílnými faktory mzda a sociální výhody. Dále pak spolupráce s jinými úseky.

Pro firmu bych navrhovala zavedení sociálních výhod, konkrétně stravenek. Jelikož je to méně nákladné než rapidní navýšení mezd. 55 % z ceny stravenky uhradí zaměstnavatel, zbylých 45 % si uhradí zaměstnanec sám. Maximální daňově uznatelná část je 70 %. Mohou si je tedy odečíst z daní.⁵⁰

Věřím, že společnost využije výsledky tohoto výzkumu, případně navrhovaných opatření k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

⁵⁰HOVORKOVÁ, Kateřina. *IDNES: FINANCE* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/stravenky-benefit-vyhodna-sazba-day-/podnikani.aspx?c=A160112_125128_podnikani_kho

ANOTACE

Bibliografický údaj: Navrátilová, Diana. *Spokojenost zaměstnanců ve firmě CNM textil a.s.* Olomouc 2018. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D.

Název práce: Spokojenost zaměstnanců ve firmě CNM textil a.s.

Autor: Navrátilová Diana

Ústav: Ústav společenských věd a práva

Vedoucí práce: doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D.

Abstrakt:

Každý zaměstnavatel by měl v organizaci mapovat pracovní spokojenost zaměstnanců a vytvářet takové pracovní podmínky, které směřují k pracovní spokojenosti každého jednotlivce. Bakalářská práce se zabývá poznáním osobních priorit faktorů pracovního prostředí ve firmě CNM textil a.s. Cílem je zjistit, jaké faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanci nejvíce preferují, a také odhalit jaké vnímají priority ze strany zaměstnavatele. Následně pak poukázat na největší odchylky mezi přáním a realitou. Použitý dotazník je vytvořen na základě Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie. U všech zaměstnanců má největší hodnotu mzda, jistota pracovního místa a pověst závodu. Ze strany zaměstnavatele zaměstnanci nejčastěji uváděli důležitou spolupráci s jinými úseky, pověst závodu a náplň práce. Součástí bakalářské práce je také návrh vedoucí ke zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců ve firmě CNM textil a.s., závod Oskava.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, faktory pracovní spokojenosti, motivace, dotazníková metoda

Title: Job Satisfaction of Employees in Manufacture of CNM textil a.s.

Author: Navrátilová Diana

Department: Ústav společenských věd a práva

Supervisor: doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D.

Abstract:

Each employer should identify the employee's work satisfaction in the organization and create working conditions that are conducive to the individual's work satisfaction. Bachelor thesis is concerned with knowledge the personal priorities of the working environment in CNM textile a.s. The goal is to find out what factors the employees prefer the most, and also to reveal the perceived priorities by the employer. Then point out the greatest deviations between wishes and reality. The questionnaire used is based on the two-factor Herzberg motivation theory. All employees have the highest value wage, job security and race reputation. From the employer's side, employees most often cited important cooperation with other sections, the reputation of the company and the job content. Part of the bachelor thesis is also a proposal aimed at improving employee satisfaction at the company CNM textil a.s., the Oskava plant.

Keywords: job satisfaction, factors of employee satisfaction, motivation, questionnaire method

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
3. BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I., 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan, a kolektiv. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, ISBN 978-80-7261-239-0
5. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 9788025105054.
7. BLAŠKOVÁ, M. *Management lidských zdrojov*. Žilina: EDIS, 1998. ISBN 978-80-554-0430-1.
8. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.
9. PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0
10. KOHOUTEK, Rudolf; ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2000. ISBN 80-214-1552-5.
11. KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie v teorii a praxi: Dotazník jako průzkumná metoda* [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. (dot. 2.). Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-859-4351-4
13. KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1993. ISBN 80-08-01828-3
14. KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.

15. MIKULÍKOVÁ, Lucie. *Spokojenost zaměstnanců*. Praha, 2010. Diplomová práce (Ing.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie, 2010-03-26.
16. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 802470577X.
17. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2
18. PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0
19. PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-716-9434-7
20. SIMONS, Janet A., Donald B. IRWIN a Beverly A. DRINNIN. *Psychology: the search for understanding*. St. Paul: West Pub. Co., 1987. ISBN 978-0314262134.
21. SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1038-4.
22. ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 9788024604480.
23. TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, ISBN 978-80-7375-556-9
24. URBAN, Jan. *Pracovní spokojenost a její faktory*. In: *Mzdové praxe: Znalosti. Zkušenosti. Informace*. [online]. 2006 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jejifactory/?#heading1>
25. VÉVODA, Jiří a kol., 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada, s. 16. ISBN 978-80-247-4732-3
26. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6
27. VÉVODA, Jiří. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2013. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4732-3.
28. CNM textil a.s.: Certifikáty [online]. [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: https://www.cnm.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=107&lang=cz

29. HOVORKOVÁ, Kateřina. *IDNES: FINANCE* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/stravenky-benefit-vyhodna-sazba-day-podnikani.aspx?c=A160112_125128_podnikani_kho

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	10
Obrázek 2: Proces motivace	20
Obrázek 3: Organizační struktura	31

Seznam tabulek

Tabulka 1: Významy pojmu pracovní spokojenost.....	8
Tabulka 2: Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	13
Tabulka 3: Nefinanční uznání	42

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů.....	33
Graf 2: Věková struktura v organizaci	34
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	34
Graf 4: Úsek	35
Graf 5: Žebříček osobních priorit všech zaměstnanců	36
Graf 6: Žebříček vnímaných priorit ředitele	37
Graf 7: Rozdíl mezi osobními prioritami a vnímanými prioritami ředitele	37
Graf 8: Žebříček osobních priorit zaměstnanců (výrobní úsek).....	38
Graf 9: Žebříček vnímaných priorit ředitele (výrobní úsek).....	39
Graf 10: Rozdíl mezi osobními a vnímanými prioritami (výrobní úsek).....	39
Graf 11: Žebříček osobních priorit zaměstnanců (ekonomický úsek)	40
Graf 12: Žebříček vnímaných priorit ředitele (ekonomický úsek).....	41
Graf 13: Rozdíl mezi osobními a vnímanými prioritami (ekonomický úsek) .	41
Graf 14: Nefinanční uznání	42
Graf 15: Změna zaměstnavatele	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník	54
---------------------------	----

Dotazník pro zaměstnance CNM textil a. s.

Oddíl č. 1 - Instrukce

Vážené respondentky, vážení respondenti,

jmenuji se Diana Navrátilová a jsem studentkou 3. ročníku Moravské vysoké školy Olomouc obor Podniková ekonomika a management. Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku k bakalářské práci, jejíž téma je Spokojenost zaměstnanců ve firmě CNM textil a.s. Vedoucí této práce je doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D. Výsledky tohoto dotazníku budou sloužit výhradně pro účely mé bakalářské práce a jsou zcela **anonymní**.

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

Cílem dotazníku je zjistit, které faktory pracovního prostředí preferujete, a jak je podle Vás naplňuje Váš zaměstnavatel. Faktory jsou definovány podle pracovních potřeb zaměstnanců uvedených v literatuře. Výsledkem bude **anonymní a obecné** doporučení pro vedení závodu, které by mělo vést k větší pracovní spokojenosti v CNM textil a. s.

Dotazník je sestaven z 5 oddílů. Prvním z nich jsou instrukce, ve druhém oddílu vyplníte sociodemografické údaje. Ve třetím oddílu, nazvaném "osobní motivační faktory", seřadíte faktory pracovního prostředí podle významu, který jim přiřadíte (**POZOR** - každému faktoru je možno přiřadit pouze **JEDNO** pořadí). Ve čtvrtém oddílu, nazvaném "motivační faktory zaměstnavatele" seřadíte tytéž faktory podle toho, jak je - podle Vašeho mínění - naplňuje zaměstnavatel (opět - jeden faktor - jedno pořadí). V pátém oddílu budete odpovídat na otázky, které upřesňují faktory uznání Vašich osobních výsledků práce, a zároveň v tomto oddílu zodpovíte na otázky týkající se celkové spokojenosti v zaměstnání.

Vyplnění dotazníku trvá přibližně 25 minut. Zároveň Vás prosím o vyplňování všech položek.

Jsem Vám vděčná, že v dnešní době, přeplněné různými výzkumnými šetřeními, si uděláte čas právě na tento dotazník.

Navrátilová Diana

Oddíl č. 2 – Sociodemografické údaje

1. Jsem:

- Žena
 Muž

2. Jaký je Váš věk?

- 20-29
 30-39
 40-49
 50-59
 60 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
 Střední vzdělání s výučním listem
 Střední vzdělání s maturitní zkouškou
 Vyšší odborné vzdělání
 Vysokoškolské vzdělání

**4. Ve kterém roce jste nastoupil/a ke svému současnému zaměstnavateli?
(napište prosím rok nástupu)**

5. Ve kterém úseku v současné době pracujete?

- Ekonomický úsek
 Výroba (barevna, expedice, rezný sklad, sklad hotových výrobků...)
 Pomocný provoz (údržba, elektro-dílna, doprava)
 Technolog
 Laboratoř
 Řízení jakosti

Oddíl č. 3 – Osobní motivační faktory

Pokyny:

1. Přečtete si, prosím, nejprve všechny položky (faktory).
2. Faktory seřadíte podle **Vaší osobní preference** od 1 do 16.
3. KAŽDÉMU FAKTORU MŮŽETE PŘÍŘADIT POUZE 1 ČÍSLO.
4. Číslo 1 = pro mě nejdůležitější
16 = pro mě osobně nejméně důležité.

1. Spolupráce s jinými úseky.	
2. Pracovní vztahy k nadřízeným pracovníkům.	
3. Možnosti kariérového postupu.	
4. Možnost používání moderního technického - přístrojového a technologického vybavení	
5. Významnost Vašeho povolání.	
6. Vzájemná pracovní spolupráce na Vašem pracovišti.	
7. Mzda/plat.	
8. Možnost dalšího vzdělávání (kurzy, školení, semináře).	
9. Nepeněžní uznání Vašich osobních výsledků práce např. pochvala, ocenění před kolektivem.	
10. Stabilita - jistota pracovního místa.	
11. Pověst Vašeho závodu v Oskavě a okolí.	
12. Náplň Vaší práce.	
13. Pracovní podmínky (BOZP, organizace práce).	
14. Informace (dostatečný přístup k informacím a jejich poskytování).	
15. Sociální výhody poskytované zaměstnavatelem (osobní účty, vitamíny, stravenky).	
16. Pracovní klima (atmosféra na pracovišti)	

Oddíl č. 4 - Motivační faktory zaměstnavatele

Pokyny:

1. Přečtete si, prosím, nejprve všechny položky (faktory).
2. Seřadte faktory podle toho, jak je podle Vás **PREFERUJE VÁŠ ZAMĚSTNAVATEL**.
3. **KAŽDÉMU FAKTORU MŮŽETE PŘIŘADIT POUZE 1 ČÍSLO.**
4. Číslo 1 = pro zaměstnavatele nejvíce důležité
16= pro zaměstnavatele nejméně důležité

1. Spolupráce s jinými úseky.	
2. Pracovní vztahy k nadřízeným pracovníkům.	
3. Možnosti kariérového postupu.	
4. Možnost používání moderního technického - přístrojového a technologického vybavení	
5. Významnost Vašeho povolání.	
6. Vzájemná pracovní spolupráce na Vašem pracovišti.	
7. Mzda/plat.	
8. Možnost dalšího vzdělávání (kurzy, školení, semináře).	
9. Nepeněžní uznání Vašich osobních výsledků práce např. pochvala, ocenění před kolektivem.	
10. Stabilita - jistota pracovního místa.	
11. Pověst Vašeho závodu v Oskavě a okolí.	
12. Náplň Vaší práce.	
13. Pracovní podmínky (BOZP, organizace práce).	
14. Informace (dostatečný přístup k informacím a jejich poskytování).	
15. Sociální výhody poskytované zaměstnavatelem (osobní účty, vitamíny, stravenky).	
16. Pracovní klima (atmosféra na pracovišti)	

Oddíl č. 5 - Motivační faktory a pracovní spokojenos

1. Od koho je pro Vás osobně nejdůležitější nefinanční uznání za Vaši práci?

Vyberte jednu možnost:

- Od kolegy
- Od mistra
- Od ředitele

2. Jakou formu nefinančního uznání preferujete?

(např. jednorázová pochvala, úcta k mé práci, vzájemná úcta, slovní uznání atd.)


prosím, uveďte:

3. Jak byste zhodnotila/zhodnotil Vaši celkovou pracovní spokojenost ve firmě?

uveďte míru spokojenosti:

vysoká
spokojenost

vysoká
nespokojenost



4. Pokud by se objevila vhodná příležitost, změnila/změnil byste zaměstnavatele?

- Rozhodně ano
- Možná ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Děkuji za Váš čas a vyplněný dotazník!