

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

**Katedra psychologie**

**SPOKOJENOST V PRÁCI U DĚLNÍKŮ V PLASTIKÁŘSKÉ VÝROBĚ**

**THE WORKING SATISFACTION OF THE WORKERS IN THE PLASTIC INDUSTRY  
PRODUCTION**



**Magisterská diplomová práce**

**Autor: Bc. Alena Lasovská**

**Vedoucí práce: doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.**

**Olomouc**

**2013**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „Spokojenost v práci u dělníků v plastikářské výrobě“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne: 20.3.2013

.....

Děkuji Doc. PhDr. Zdeňku Vtípilovi, CSc., za odborné vedení diplomové práce a za jeho cenné rady a připomínky.

# OBSAH

ÚVOD.....	7
1 SITUACE V PLASTIKÁŘSKÉ VÝROBĚ.....	9
2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	12
2.1 Motivace a motiv.....	12
2.2 Stimulace a stimul .....	12
2.3 Pracovní motivace.....	13
2.3.1 Stimuly pracovní motivace.....	14
2.3.2 Motivační profil.....	14
2.3.3 Pracovní motivace u žen a mužů.....	17
2.3.4 Vybrané teorie motivace pracovního jednání.....	18
2.3.4.1 Teorie zaměřené na poznávání motivačních příčin.....	19
2.3.4.1.1 Hierarchická teorie potřeb.....	19
2.3.4.1.2 Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie.....	20
2.3.4.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.....	21
2.3.4.2.1 Teorie expektanční.....	21
2.3.4.2.2 Teorie spravedlivosti.....	22
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	23
3.1 Teorie pracovní spokojenosti.....	24
3.2 Základní determinanty spokojenosti v práci.....	25
3.2.1 Obsah a charakter práce.....	25
3.2.2 Odměna za práci.....	25
3.2.2.1 Vliv odměny na pracovní spokojenost.....	27
3.2.2.2 Mzdové faktory zaměřené na dílenské pracovníky.....	27
3.2.2.2.1 Časové sazby.....	28
3.2.2.2.2 Pobídkové systémy.....	28
3.2.3 Pracovní perspektivy.....	30

3.2.4	Pracovní vztahy a spolupracovníci.....	30
3.2.5	Organizace práce.....	33
3.2.5.1	Vývoj teorií úspěšného vedení.....	33
3.2.5.2	Styly vedení.....	34
3.2.6	Fyzikální podmínky práce.....	37
<b>4</b>	<b>KRITICKÉ DETERMINANTY PRACOVNÍ NE/SPOKOJENOSTI.....</b>	<b>39</b>
4.1	Pracovní fluktuace.....	40
4.1.2	Fluktuace ve vztahu k pracovní ne/spokojenosti.....	41
4.2	Pracovní výkon a výkonnost.....	43
4.2.1	Výkonnost ve vztahu k pracovní ne/spokojenosti.....	44
4.3	Výzkumy v rámci pracovní ne/spokojenosti.....	46
<b>5</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU.....</b>	<b>52</b>
6.1	Problém, cíl, hypotézy.....	52
6.1.1	Problém.....	52
6.1.2	Cíl.....	52
6.1.3	Hypotézy.....	53
6.2	Zkoumaný soubor.....	53
6.2.1	Popis práce souboru.....	54
6.2.2	Popis struktury souboru.....	54
6.3	Aplikovaná metodika.....	57
6.3.1	dotazník: Motivační profil.....	57
6.3.2	dotazník: Míra uspokojení s vlastní prací (RJSB).....	58
6.3.3	dotazník: Struktury motivů z hlediska DPOP.....	58
6.4	Zpracování výsledků.....	58
6.5	Organizace a průběh šetření.....	59
6.6	Použita symbolika v práci.....	60

7	<b>VÝSLEDKY PRÁCE</b> .....	<b>61</b>
7.1	Motivační profil pracovníků.....	61
7.1.1	Spektrum základních dimenzí MP u dělníků PV.....	61
7.1.2	Spektrum základních dimenzí MP – ženy x muži.....	62
7.2	Struktura motivů u dělníků PV z hlediska DPOP.....	63
7.3	Míra uspokojení s vlastní prací RJSB u dělníků PV.....	73
7.4	Vybrané koreláty.....	74
7.5	Vyhodnocení platnosti hypotéz.....	79
7.6	Návrh motivačního programu.....	81
8	<b>DISKUZE</b> .....	<b>86</b>
9	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>92</b>
10	<b>SOUHRN</b> .....	<b>94</b>

## ÚVOD

Spokojenost je jedním z důležitých životních faktorů, který dokáže výrazně ovlivnit vnímání našich subjektivních pocitů ústících do vnitřní pohody, ale také ovlivňuje naše chování a jednání, a to nejen k sobě samému, ale i ke svému okolí. Hartl a Hartlová (2004) definují spokojenost jako „*příjemný pocit z dobrých vztahů a dobře vykonané činnosti*“. Tato definice se dá zasadit jak do osobní, tak i do pracovní sféry, kde si termín „pracovní spokojenost“ získal velkou důležitost.

Jedním ze základních cílů moderních manažerů je poznání základních motivačních činitelů jednotlivých zaměstnanců, které vedou k jejich spokojenosti v práci, poněvadž správně motivovaní, spokojení a efektivně pracující zaměstnanci jsou zásadním předpokladem pro dosahování ekonomických a sociálních cílů organizace. V mnoha podnicích se stává zaměstnanec prioritou s tím, že je kladen důraz na jeho profesní i osobní spokojenost. Pracovní spokojenost představuje významný motivační činitel a pochopení její podstaty, jakož i ovládnutí nástrojů pro její dosahování, umožní efektivní využívání lidského potenciálu v pracovní sféře.

Osobně oblast pracovní spokojenosti a pracovní motivace považuji za velmi zajímavou a stále se dynamicky rozvíjející, což byl také jeden z důvodů, proč jsem si zvolila právě dané téma diplomové práce. Dalším výrazným důvodem byla má osobní zkušenost z oblasti plastikářské výroby, kterou jsem získala za svou cca desetiletou praxi, ve které jsem měla možnost nahlížet na danou problematiku z různých pohledů, funkcí. Osobně za nejvíce přínosné považuji ty zkušenosti, které jsem měla možnost získat v bezprostředním styku se zaměstnanci dělnických profesí, téměř denně, přímo ve výrobním provozu. A tehdy mě také poprvé napadla otázka, jaké jsou hlavní motivační faktory u pracovníků plastikářské výroby? Je to mzda, stabilita, neměnnost vykonávané práce, či pracovní kolektiv? A také, které determinanty spokojenosti v práci jsou pro pracovníky ty podstatné, ty které je motivují k setrvání a odvádění kvalitních výkonů i u nelehké a stereotypní práce. Zaměstnavatelé se mnohdy domnívají, že hlavním faktorem spokojenosti je růst mzdy, ovšem ne vždy je mzda tím rozhodujícím motivem, který přispěje ke snížení absence a fluktuace zaměstnanců a má vliv na zvýšení výkonnosti. Mnohdy zajištění spokojenosti a stability zaměstnanců nemusí znamenat pro zaměstnavatele velkou finanční zátěž, ale pouze změnu či zlepšení komunikace vedoucích pracovníků se zaměstnanci či úpravu a

zkvalitnění pracovních podmínek.

Odpověď na výše uvedené otázky má přinést daný výzkum, jehož cílem je zjistit statistickou míru shody mezi představou o pracovních podmínkách a podmínkami skutečnými včetně stanovení klíčových motivačních faktorů, které danou spokojenost či nespokojenost u této skupiny respondentů nejvíce ovlivňují. A právě výsledky daného výzkumu by mohly být pro organizaci přínosem při stanovení základních důvodů nespokojenosti a vymezení motivačních faktorů pro vybudování kvalitních návrhů a opatření ať už celofiremních nebo těch, které se budou týkat jednotlivých organizačních složek či útvarů.

Diplomová práce Spokojenost v práci u dělníků v plastikářské výrobě je rozšířenou verzí bakalářské práce „Motivace dělníků v plastikářské výrobě“ (2011).



## 1 SITUACE V PLASTIKÁŘSKÉ VÝROBĚ

Plastikářský průmysl v ČR dosáhl v posledních letech nebývalého vzestupu a výrazně posílil své postavení v rámci zpracovatelského průmyslu. Zařadil se mezi nejúspěšnější sektory české ekonomiky a díky vysoké investiční aktivitě přilákalo plastikářské odvětví do země řadu renomovaných zahraničních firem. Dané zpracovatelské odvětví ve shodě s odvětvovou klasifikací ekonomických činností OKEČ<sup>1</sup> zpracovatelský průmysl, zahrnuje dva výrobní obory – 1) obor pryžových výrobků (OKEČ 25.1), kde je dominantní výroba pneumatik a vzdušnic, dále se zde vyrábějí hadice, těsnění, klínové řemeny aj. 2) obor plastových výrobků (OKEČ 25.2), který produkuje široký sortiment výrobků a polotovarů z plastů – desky, profily, folie, obaly aj. Nově dle klasifikace NACE (od 1.1.2008 nahradila klasifikaci OKEČ) je výroba pryžových a plastových výrobků uváděna jednotně pod kódem č. 22.

Tempo růstu základních ukazatelů bylo do roku 2008 trvale nad průměrem zpracovatelského průmyslu jako celku. Obecně lze konstatovat, že se toto odvětví ve druhé polovině 90. let minulého století začalo u nás i v zahraničí rozvíjet velmi dynamicky. Důvody jsou evidentní, díky značnému poptávkovému potenciálu se rychle rozvíjí automobilový průmysl, zejména ve třetím světě a v nových členských zemích Evropské unie. Stále větší možnosti uplatnění plastových výrobků se nabízí v potravinářském průmyslu (hlavně obaly), ve stavebnictví, energetice, v sortimentu zboží pro domácnost, volný čas aj. ([www.czech.titio.cz](http://www.czech.titio.cz)). Výše zmiňovaný rok 2008 byl v plastikářské výrobě zlomovým, jinak dynamicky se rozvíjející „křivka“ daného odvětví byla náhle zastavena či dokonce zaznamenala sestupnou tendenci. První polovina roku byla vcelku příznivá, ovšem druhá polovina roku byla již poznamenána celosvětovou hospodářskou krizí. Začínající globální krize se promítla do celého řetězce zpracovatelského průmyslu - krach výrobních závodů na výrobu skla a porcelánu, omezování výroby automobilů, pneumatik a automobilových dílů ale i v dalších odvětvích, odbytové problémy výrobců počítačů, omezování výroby v chemickém průmyslu a apod.). I když „vývojová křivka“, meziročních indexů z posledních dvou let ukazuje na fakt, že se plastikářský průmysl dokázal s danou krizí vyrovnat a je znovu na vzestupu, tak nedosahuje takové stability jako v letech předchozích. Pokud k tomu připočteme dodatečné náklady na splnění požadavků náročné

---

<sup>1</sup> OKEČ odpovídá mezinárodně platné NACE Rev.1. Od ledna 2008 platí nové členění a číslování NACE-CZ, kterým se zavádí statistická klasifikace ekonomických činností NACE Revize 2

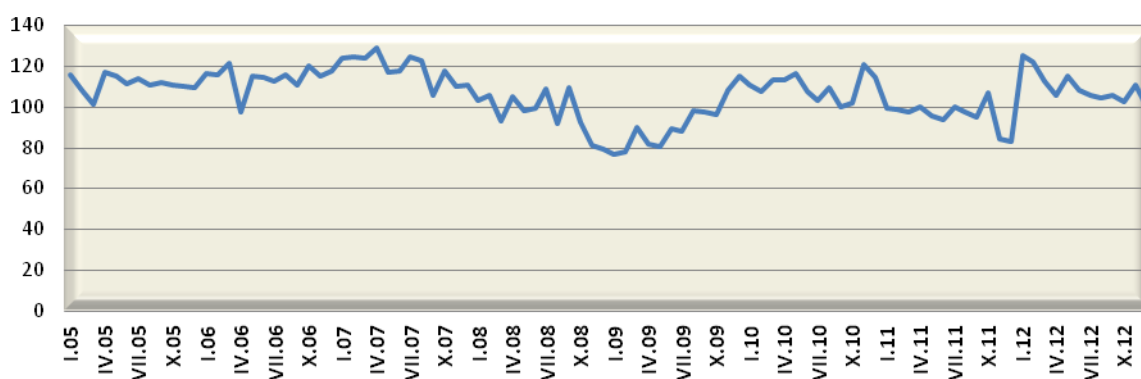
legislativy Evropských společenství, která zpřísňuje management chemických látek, bude zpracovatelský průmysl v nadcházejícím období čelit řadě výzev.

Tab. 1: Vývoj meziročních indexů pryžových a plastových výrobků od roku 2005– 2012 v údajích IPP<sup>2</sup>

I.05	II.05	III.05	IV.05	V.05	VI.05	VII.05	VIII.05	IX.05	X.05	XI.05	XII.05
115,8	108,3	101,3	117,3	115,1	111,4	114,4	111	112,4	110,7	110,4	110
I.06	II.06	III.06	IV.06	V.06	VI.06	VII.06	VIII.06	IX.06	X.06	XI.06	XII.06
116,6	115,8	121,9	97,9	115,5	115	113	116,3	111,2	120,4	115,4	118,2
I.07	II.07	III.07	IV.07	V.07	VI.07	VII.07	VIII.07	IX.07	X.07	XI.07	XII.07
124	124,7	124,1	129,5	117,5	117,7	124,9	122,8	105,8	117,6	110,3	111,2
I.08	II.08	III.08	IV.08	V.08	VI.08	VII.08	VIII.08	IX.08	X.08	XI.08	XII.08
103,7	105,6	93,2	105	98,5	99,9	109	92	109,9	92,9	81,6	79,3
I.09	II.09	III.09	IV.09	V.09	VI.09	VII.09	VIII.09	IX.09	X.09	XI.09	XII.09
76,8	78,3	90,2	82	80,8	89,7	88	98,5	97,4	96,4	108,2	115,5
I.10	II.10	III.10	IV.10	V.10	VI.10	VII.10	VIII.10	IX.10	X.10	XI.10	XII.10
110,7	108,0	113,6	113,3	116,9	108,1	103,5	109,9	100,2	102,0	121,2	114,8
I.11	II.11	III.11	IV.11	V.11	VI.11	VII.11	VIII.11	IX.11	X.11	XI.11	XII.11
99,3	98,8	98	100,4	95,7	94,1	100,4	97,7	94,9	107,4	84,4	83,1
I.12	II.12	III.12	IV.12	V.12	VI.12	VII.12	VIII.12	IX.12	X.12	XI.12	XII.12
125,2	122,2	113,1	106,2	115,6	118,5	105,7	104,7	105,6	103	110,7	100,3

- **IPP:** Bazický index (průměrný měsíc 2005 = 100) a meziroční index (stejný měsíc předchozího roku = 100), průmysl celkem (CZ-NACE B+C+D) a sekce, oddíly a hlavní průmyslová seskupení, neočištěná data.

Graf 1: Vývoj meziročních indexů pryžových a plastových výrobků



<sup>2</sup> **Index průmyslové produkce (IPP)** měří vlastní výstup průmyslových odvětví i průmyslu celkem očištěný od cenových vlivů. Jedná se o základní ukazatel konjunkturální statistiky průmyslu. Při jeho výpočtu se z větší části vychází z tržeb za vlastní výrobky a služby přeceněné do stálých cen. Index je primárně počítán jako měsíční bazický index, v současné době k průměrnému měsíci roku 2000, a to na úrovni dvouciferného oddílu OKEČ. Při agregaci na vyšší úroveň se využívají váhy odvozené ze struktury přidané hodnoty v bazickém roce (agregace na úroveň subsekcí, sekcí, hlavních průmyslových seskupení a na průmysl celkem). Od bazických indexů jsou dále indexy meziroční a případně kumulace v čase (čtvrtletní, pololetní, roční kumulace). Do konce roku 2005 byl IPP vytvářen čistě na základě souboru výrobních reprezentantů. Počínaje RI za leden 2006 je index průmyslové produkce včetně zpětného přepočtu časové řady zpracováván podle výše zmíněné metodiky, která byla uveřejněna také v Tiskové zprávě Z 10. 3. 2006. [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumysl\\_zuks](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumysl_zuks)

Budoucnost daného odvětví je vzhledem k jeho dodavatelskému zaměření (výstupy slouží jako komponent v dalších odvětvích - stavebnictví, strojírenství, automobilový průmysl, elektrotechnický průmysl, potravinářský průmysl a další) závislá na odběratelích a jejich vývojových tendencích. Ovšem dle slov Františka Vöröse<sup>3</sup>, se plastikářský průmysl řadí mezi nejdynamičtější se rozvíjející sektor světového hospodářství a Česko patří výrobou a spotřebou plastů přesahující sto kilogramů na obyvatele mezi vyspělé státy Evropské unie. Plastikářský průmysl v ČR se rozvíjí prakticky ve všech regionech a výroba a zpracování plastů se jeví jako velmi perspektivní.

---

František Vörös, zástupce PlasticsEurope (organizace sdružující přes stovku výrobců primárních plastů z Evropy) pro ČR.

## 2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

### 2.1 Motivace a motiv

Motivace je složitý a obsáhlý pojem, jehož výkladem a zkoumáním bylo popsáno mnoho stran různých odborných i laických publikací a stejně jako u mnoha dalších pojmů v psychologii, tak ani u motivace neexistuje univerzálně přijímaná definice. Například Štikar (2003) definuje motivaci jako soubor vnitřních vlivů, které usměrňují jednání a prožívání člověka, Tureckiová (2004) popisuje motivaci jako vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a ochotu člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku a Hartl a Hartlová (2004) definují motivaci, jako proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů. Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních struktur. Z hlediska jejího významu pro osobnost a její značné proměnlivosti je možné tuto substrukturu, resp. dimenzi osobnosti, považovat za nejzajímavější, současně však také za nejkomplicovanější. Pojem motivace vyjadřuje také skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.

**Motiv** je jeden ze základních pojmů motivace, který představuje vnitřní psychickou sílu procesu, jehož cílem je dosáhnout uspokojení určité potřeby a na jehož základě získává chování člověka psychologický smysl. Motiv výrazným způsobem determinuje lidskou činnost a určuje její směr a intenzitu. V psychice člověka většinou nepůsobí jeden motiv, ale současně hned několik motivů zároveň. Ty mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr či shodnou nebo rozdílnou intenzitu. Obecně platí, že motivy, které mají stejný směr, se navzájem posilují a podporují motivovanou činnost člověka, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat.

### 2.2 Stimulace a stimul

Od pojmů „motivace a motiv“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoliv však totožné pojmy – pojem „stimulace“ a pojem „stimul“. Tyto dvojí pojmy bývají mnohdy používány, jako by šlo o synonyma či ekvivalenty.

**Stimulace** představuje soubor vnějších podnětů a pobídek, které usměrňují jednání

pracovníků a které působí na jejich motivaci (Cimbáliková, 2004, 77). Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka.

**Stimul** je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. *impulsy* - jde o endogenní tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka a *incentivy* - představují exogenní tj. z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulzům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv. To, co bude skutečně vystupovat jako impuls nebo incentiv, záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka, na podobě jeho relativně trvalého motivačního profilu (Bedrnová, Nový, 1998, 223).

### 2.3 Pracovní motivace

Pod pojmem pracovní motivace se rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z některých vnitřních pohnutek (motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě či typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti a které jsou prostřednictvím účasti v této činnosti uspokojovány. Tureckiová (2004) z tohoto hlediska rozlišuje dva typy pracovní motivace:

- a) Přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizace atd. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení.
- b) Nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy: například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojení jiných potřeb.

Převaha činností, které v průběhu života vykonáváme, je vyvolávána kombinací obou typů motivů - práce je toho typickým příkladem (Tureckiová, 2004, 57).

Tedy motivace pracovního jednání je jedním z osobnostních faktorů, které ovlivňují pracovní činnost člověka, ale při určování základních pracovních motivů člověka by neměl být opomenut fakt, že každý jedinec se vyznačuje také charakteristickým motivačním profilem.

### **2.3.1 Stimuly pracovní motivace**

Za stimul můžeme považovat téměř vše co je pro zaměstnance důležité. K základním stimulům, které mohou motivovat zaměstnance k vysokému pracovnímu výkonu, případně eliminovat jejich nespokojenost, která by vedla k frustraci a demotivaci řadí Sedláčková (2010) tyto stimuly:

- mzdu
- variabilní část odměny a možnost jejího ovlivnění (příplatky, prémie...)
- jistotu zaměstnání
- pracovní podmínky a pracovní prostředí
- pružnou pracovní dobu, volný čas
- statusové symboly – prestiž a označení pracovní pozice, vybavení kanceláře...
- styl řízení, jednání nadřízených, uznání a pochvala
- mezilidské vztahy na pracovišti
- práci samotnou, její smysluplnost, užitečnost, odpovědnost, nezávislost...
- účast na rozhodování, odpovědnost, kariéra.

Existují různé stimulace v rámci pracovní motivace, ale základní podmínkou při jejich uplatňování je poznání zaměstnancova motivačního profilu (na základě znalosti jeho osobnosti), poněvadž jen tak je možné připravit stimulaci přesně na míru.

### **2.3.2 Motivační profil**

Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince

příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil (Růžička a kol., in Bedrnová, Nový, 1998).

Motivační profil člověka, se utváří od nejtělejšího dětství a na jeho výslednou podobu mají vliv skladba a úroveň schopností, převažující temperamentové ladění a charakteristiky emoční, stejně jako charakterové vlastnosti či postoje. Poznání motivačního profilu jedince, nám umožňuje poznat povahu, formu a fungování jeho motivace, což nám usnadní porozumět jednotlivým jedincovým projevům, chování a odhadnout i jeho vnitřní omezení, hranice, které také motivační profil představuje a jejichž překročení může být pro jedince velmi obtížné. Tedy poznáme-li jedincův motivační profil, tak nejen lépe pochopíme jeho projevy v pracovních a sociálních situacích, ale získáme i možnost efektivního stimulování motivace jedince žádoucím směrem.

Samotný motivační profil je tvořen širokým spektrem různých dimenzí a u každé jednotlivé dimenze je pro člověka charakteristický slabší či silnější příklon k jednomu či druhému pólu dané dimenze. Bedrnová a Nový (1998) uvádějí jako příklad tyto dimenze:

Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu.

- Jedinec se zaměřením na úspěch považuje každodenní situace za výzvy a příležitosti k úspěchu (*pro jedince je charakteristická tendence k seberealizaci*). Při orientaci k dimenzi vyhnutí se neúspěchu, chápou jedinci příchozí situace jako ohrožení vlastního sebehodnocení, kompetentnosti, protože by se mohlo ukázat, že danou situaci nejsou schopni zvládnout.

Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah.

- Na jedné straně dimenze stojí „úspěch“, který může být chápán jako sociální uznání, sláva, peníze (*k osobnostním charakteristikám jedinců bude patřit soutěživost, soupeřivost a tendence úpravy cílů, obsahu a průběhu činnosti za účelem dosažení svých zájmů tj. úspěchu*) a na straně druhé orientace na konkrétní činnost, přičemž případný úspěch z dané činnosti je chápán jako něco přidruženého (*pro dané jedince je příznačné uspokojení z pracovní činnosti a jejich výsledků*).

Situační orientace – perspektivní orientace.

- U situační orientace je pro jedince příznačné zaměření na aktuální stav, ať už se

jedná o činnost, prospěch, prožitek (*u jedinců je malá či téměř žádná existence osobních cílů a perspektiv nebo se jedná o cíle konkrétní a krátkodobé*) pro perspektivní orientaci je typické zaměření na budoucnost mnohdy bez přiměřené reflexe aktuálního stavu.

Individuální orientace – skupinová orientace.

- Pro jedince s individuální orientací je typická výrazná nezávislost na sociálních kontaktech a na názorech druhých lidí, a to i nejbližších (*jedinci mohou být samostatní, nezávislí, ale také individualističtí, egocentričtí až egoističtí*). U jedinců se zaměřením na skupinovou orientaci je naopak příznačné často až nekritické ztotožnění se s jedincem či skupinou a s jejich názory, postoji a cíli.

Osobní orientace – neosobní, resp. prosociální orientace.

- Jedinci orientovaní na osobní zisk jsou při každé činnosti zaměřeni na vlastní prospěch, zájem a to nejen ekonomický. Druhý protipól tvoří jedinci se zaměřením na prospěch druhých. V jejich činnostech je znát snaha někomu pomoci (*obětovat se, sloužit atd.*).

Činorodost – pasivita.

- U jedinců inkriminujících k dimenzi činorodost, můžeme v pracovní činnosti sledovat výraznou aktivitu, proměnlivost pracovního tempa, schopnost pracovat na více úkolech souběžně, a také averzi k monotónnosti a jednotvárnosti pracovních úkolů. Naopak u pasivních jedinců je dominantní absence aktivity vůbec. Daným jedincům vyhovuje stabilní, klidné až pomalé pracovní tempo a neměnnost pracovních úkolů.

Orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení.

- Pro jedince se zaměřením na ekonomický prospěch jsou materiální či hmotné hodnoty na předních příčkách jejich hodnotových preferencí. Převažuje u nich konzumní životní styl. Naopak u jedinců s příklonem k morálnímu uspokojení převažují hodnoty morální a etické.

Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.



- Daná dimenze zachycuje vztah pracovníka ke svému zaměstnavateli. Zaměření směrem k podniku představuje identifikaci jedince s jeho zaměstnáním ve všech podstatných aspektech. Opakem je odstup pracovníka od podnikového dění.

Uvedené příklady dimenzí mohou sloužit jako vodítko při poznávání osobnostních charakteristik motivace konkrétního jedince a při jeho následném pracovním motivování či zařazení na pracovní pozici, která by nejlépe vyhovovala jeho osobnostním charakteristikám.

### 2.3.3 Pracovní motivace u žen a mužů

Rozdíly mezi muži a ženami nemají jen svou biologickou podstatu, ale i tu sociální. Rozdílnost ženských a mužských rolí můžeme najít v mnoha různých aspektech lidského konání a u pracovních činností tomu není jinak. V průběhu historie se ženská role velmi měnila, a to směrem k větší emancipaci, ale vzhledem k rozdílnosti jednotlivých kultur nemůžeme stále hovořit o dokončení procesu, který by vedl k úplné rovnoprávnosti mezi muži a ženami v jednotlivých oblastech lidského života a tu pracovní oblast nevyjímá.

Pokud se zaměříme na faktory pracovní motivace a srovnáme jejich preferovanost pro skupinu ženy a muži, tak na základě výzkumů lze spatřovat rozdílnost, ale také shodu u jednotlivých potřeb v rámci pracovní motivace. Například výzkum Donaldsofeildera a Bonda (2004, in Chamoutová et al., 2004)) zaměřený na potřeby, "mít práci pod kontrolou a být ve své pozici přijímán" ukázal, že tyto potřeby jsou preferovány oběma skupinami srovnatelnou měrou.

Uspořádaný přehled pracovních motivů přináší výzkum provedený C. E. Jurgensonem (1965, in Nakonečný, 1992) v Minneapolis Gas Company, který zahrnoval 38 746 mužů a 12 783 žen. Z jeho výstupů lze utřídit pracovní motivy dle důležitosti zvlášť pro skupinu muži a ženy.

Tab. 2: Pracovní motivy dle důležitosti pro skupinu muži a ženy.

MUŽI	ŽENY
1. bezpečnost, stálost práce	1. druh práce, zajímavost práce
2. postup	2. bezpečnost
3. druh práce	3. podnik (identifikace s podnikem)
4. podnik	4. postup
5. plat	5. spolupracovníci (vzájemné vztahy)
6. spolupracovníci	6. vedoucí pracovníci

7. vedoucí pracovníci	7. plat
8. zisk (dovolená, placená nemocnost...)	8. pracovní podmínky
9. pracovní doba	9. zisk
10. pracovní podmínky	10. pracovní doba

Rozdílnost v rámci pohlaví můžeme sledovat i ve vnímání pracovní spokojenosti. Na vyšší pracovní spokojenost, která byla zaznamenána u žen upozorňuje Oswald (2001, in Chamoutová et al., 2004). Chiu (1998, in Chamoutová et al., 2004)) tento fenomén vysvětluje odlišným očekáváním od zaměstnání a následného hodnocení. Konrad (2003, in Chamoutová et al., 2004) vychází z předpokladu odlišných preferencí toho co od zaměstnání muži nebo ženy očekávají a upřesňuje, že muži upřednostňují vyšší výdělek a ženy flexibilitu pracovní doby.

Tedy lze říci, že mezi muži a ženami existují určité rozdíly týkající se oblasti pracovní motivace a pracovní spokojenosti, které se budou jistě měnit v závislosti na době a kultuře.

### **2.3.4 Vybrané teorie motivace pracovního jednání**

Existuje velké množství výroků a modelů motivačních teorií, které vždy směřují k vysvětlení jen určitých aspektů motivace, a které jsou více či méně ovlivněny postojem jejich „tvůrců“ případně „obrazem člověka“, který je jim vlastní. Kohoutek a Štěpaník (1999) poukazují na skutečnost, že v současné psychologii a přirozeně stejně tak v psychologii řízení neexistuje teorie, která by měla univerzální charakter a obecnou platnost. Existující teorie však manažerům přinášejí zdroje inspirace, z nichž je možno čerpat a poznatky psychologie pružně aplikovat v praxi. V následující části se zaměříme na některé vybrané motivační teorie. Teorie motivace bývají tradičně děleny do dvou skupin. První skupina je zaměřena na studium motivačních příčin, na to, co člověka motivuje k práci. Druhá skupina se soustřeďuje na rozpoznání procesu motivace, jeho průběhu (Kohoutek, Štěpaník, 1999, 110). Vodáček, Vodáčková (2009) rozšiřují dále tyto dvě skupiny o teorie zaměřené na speciální účely a Armstrong (2002) k základním skupinám přidává teorii instrumentalisty, která je do značné míry založena na Taylorových pracích. Hranice mezi jednotlivými skupinami nejsou striktně dané a v části poznatků a přístupů se překrývají.

### 2.3.4.1 Teorie zaměřené na poznávání motivačních příčin

Základní myšlenka spočívá v přesvědčení, že lidé jsou motivováni svými potřebami, a že motivace se týká v podstatě kroků podniknutých za účelem uspokojení svých potřeb. Tedy jejich potřeby ovlivňují jejich myšlení a jednání. Níže ve stručnosti přibližujeme nejznámější z nich.

#### 2.3.4.1.1 Hierarchická teorie potřeb

Teorii potřeb amerického psychologa Abrahama Maslowa tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Maslow určil pět základních potřeb, které seřadil vzestupně do hierarchického systému, který je znám jako „Maslowova pyramida potřeb“. Tyto potřeby jsou uspokojovány hierarchicky, tedy od nejnižších k vyšším, pokročení k vyšší úrovni je vždy vázáno na uspokojení potřeby předcházející.

Uspořádání potřeb podle Maslowa:

- a) *fyziologické potřeby* – jsou potřeby základní a jejich naplnění je nezbytné pro přežití
- b) *potřeby jistoty a bezpečí* – znamenají zajištění a uchování existence
- c) *potřeba sounáležitosti* – potřeba začlenit se do skupiny, a také potřeba dobrých vztahů
- d) *potřeby uznání a ocenění* – sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany druhých lidí
- e) *potřeba seberealizace* – realizace potenciálu jedince.

Využití Maslowových poznatků ve firemní praxi za účelem uspokojení potřeb zaměstnanců, lze dokumentovat na uvedené tabulce.

Tab. 3: Maslowova teorie v praxi (Bělohávek, 2005, 41)

Fyziologické potřeby:	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí:	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti:	vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutají pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd.
Potřeba uznání a ocenění:	peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace:	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

Vzhledem k hierarchickému uspokojování potřeb, by měl manažer dbát při inovačních změnách v rámci podniku na fakt, že pracovníci mohou cítit určitou míru ohrožení pracovního a sociálního bezpečí a tím pádem za určitých okolností reagovat ústupem od potřeb vyšších k potřebám nižším.

#### 2.3.4.1.2 Dvufaktorová motivačně-hygienická teorie motivace

Motivační teorie amerického profesora psychologie Fredericka Herzberga a jeho spolupracovníků (Mausner a Snyderman) se stala spolu s Maslowovou teorií „hierarchie potřeb“ součástí hlavního proudu manažerské filozofie. Je založena na předpokladu, že spokojenost a nespokojenost je ovlivňována odlišnými skupinami faktorů.

První skupina se vztahuje k vnějším podmínkám, tyto Herzberg nazval faktory hygienické (dissatisfactory). Působí v dimenzi: pracovní nespokojenost – pracovní ne- nespokojenost. Mají-li hygienické faktory nepříznivou podobu, vyvolávají pracovní nespokojenost a mají negativní vliv na pracovní motivaci. Mají-li naopak příznivou podobu, nevyvolávají pracovní spokojenost, pouze mají vliv na to, že pracovníci nejsou nespokojeni (tj. jsou ne- nespokojeni). Na pracovní motivaci v pozitivním smyslu ovšem nepůsobí. Druhé, vnitřní faktory odrážející vztah pracovníka k vykonávané práci a projevující se ve výkonnosti označil jako motivátory (satisfactory). Působí v dimenzi: pracovní ne-nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace.

Tab. 4: Interpretace Herzbergovy teorie (Tureckiová, 2004, 61)

<b>Hygienické faktory</b> <i>Prevence pracovní nespokojenosti</i>	<b>Motivátory</b> <i>Zajištění pracovní spokojenosti</i>			
Firemní politika Kompetentnost nadřízených pracovníků Vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a Podřízenými Pracovní podmínky Mzda Jistota pracovního místa Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	Pracovní úspěchy Možnost odborného a kariérního růstu Uznání Odpovědnost Osobní rozvoj			
Vysoká	Pracovní nespokojenost	0	Pracovní spokojenost	Vysoká

### **2.3.4.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu**

Tyto teorie se zaměřují na psychologické procesy související např. s očekáváním nebo vnímáním, které ovlivňují motivaci. Mezi typické zástupce řadíme zejména:

#### **2.3.4.2.1 Teorii expektanční**

Expektanční nebo také teorie očekávání od V. H. Vrooma vychází z předpokladu, že sílu motivu, která vede k vynaložení určitého úsilí za účelem dosažení vytýčeného cíle, ovlivňuje jak míra reálnosti daného cíle, tak i přitažlivost cíle. Čím je cíl přitažlivější, tím intenzivnější bude vynaložené úsilí k jeho dosažení.

Cílem dané teorie bylo vysvětlit způsob, jak se lidé rozhodují pro jednu z několika možných akcí. Tento kognitivní proces hodnotí 3 základní faktory:

1. Valence: jak velkou hodnotu přiřádám těmto výsledkům?
2. Instrumentalita: vedlo by provedení této akce k identifikovatelným výsledkům?
3. Expektance: pokud bych to zkusil, byl bych schopen provést akci, o níž uvažuji?

Vroom (1964) přišel s názorem, že expektanci a instrumentalitu lze vyjádřit jako pravděpodobnosti a valenci jako subjektivní hodnotu. Rovněž tvrdil, že nutkání k akci jež je funkcí produktu expektance, instrumentality a valence (jinými slovy součin V, I a E) společně určuje motivaci. To by znamenalo, že jestliže kterýkoli z těchto tří faktorů bude mít nulovou hodnotu, celková motivace pro provedení dané akce bude rovněž nulová. Pokud by teorie VIE platila, měla by důležité implikace pro manažery usilující o motivaci svých zaměstnanců v souvislosti s řádným plněním jejich pracovních povinností. Museli by zajistit, splnění všech tří následujících podmínek:

1. Zaměstnanci mají za to, že disponují nezbytnými dovednostmi pro alespoň adekvátní zvládnutí svých úkolů (expektance).
2. Zaměstnanci mají za to, že jestliže zvládnou své úkoly dobře nebo alespoň adekvátně, budou odměněni (instrumentalita).
3. Zaměstnanci vnímají odměnu nabídnutou za úspěšné zvládnutí úkolu jako atraktivní (valence) (Arnold, 2007,312-313).

Pokud by výše uvedené podmínky byly zaměstnavatelem splněny, výsledný efekt by se promítnul do vynaloženého úsilí zaměstnance, jehož smyslem je dosažení určitého cíle pracovního výsledku.

#### **2.3.4.2.2 Teorie spravedlivosti (rovnováhy)**

Teorie J. S. Adamse vychází z myšlenky, že spravedlivost při odměňování motivuje k pracovnímu úsilí, naopak nespravedlivost vede k demotivaci, a že lidé jsou spíše motivováni k získání spravedlivé odměny za odvedenou práci než k maximalizování svého zisku.

Adamsova teorie je založena na předpokladu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách (opírá se o Festingerovu teorii kognitivní disonance). Pracovníci mají sklon hodnotit spravedlivý poměr mezi svými vklady a výnosy v podniku. Tento poměr potom srovnávají s jinými pracovníky ve skupinách.

Tedy pracovník si vytváří dvojí subjektivní srovnání tak, že:

- srovnává svůj příspěvek organizaci s tím, co od ní dostává
- srovnává tento vztah s jinými srovnatelnými osobami.

Když jsou dané faktory v disonanci (nesouladu), dochází u pracovníka k pocitu nespravedlivosti a nespokojenosti, který může vést k následnému snížení pracovního výkonu.

### 3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost tvoří významnou část celého motivačního procesu. Je výrazem dílčích postojů pracovníka k práci a jejímu kontextu, hodnocení a prožívání různých aspektů práce a prostředí. Vyjadřuje afektivní složku postojů, relativně konzistentní stav pracovníka, který lze chápat jako příčinu i důsledek motivovaného chování. Souhrn dílčích postojů k práci koresponduje s celkovým vztahem k práci, který je určen obsahem práce (Vtípil, 1987, s.83). Obecně je spokojenost u jedince chápána jako míra úspěchu ve vyrovnávání se s životními okolnostmi, je to subjektivní pocit, který ovlivňují emoce, postoje, potřeby a hodnoty. Pracovní spokojenost je součástí této celkové životní spokojenosti a dochází i k vzájemnému ovlivňování a přelévání subjektivních pocitů mezi zaměstnáním a životem mimo něj. Rozsah dané reciprocit je ovlivněn osobnostními charakteristikami a přístupem jedince ke svému zaměstnání. Pochopení pracovní spokojenosti není jednoduché a přímočaré je to ve velké míře individuální prožívání reality zaměstnance ve které sehrávají významnou roli různé faktory, které zpravidla nepůsobí izolovaně nýbrž komplexně.

Kollárik (1986, in Nakonečný, 2005) upozorňuje, že pracovní spokojenost je třeba akceptovat ve dvou sémantických odlišnostech:

1) *Spokojenost v práci*: obsahově širší význam, který se vztahuje k osobnosti pracovníka a k bezprostředním (např. fyzikálním) a k obecnějším (vyplyvajících např. z fungování organizace) podmínkám.

2) *Spokojenost s prací*: obsahově užší význam, který je spojen s výkonem konkrétní činnosti a s psychickými a fyzickými nároky (prestiž vykonávané práce, pracovní úkoly, mzda atd.).

Zejména v širším smyslu má pracovní spokojenost úzký vztah k sociálně psychologickým aspektům, protože tu jde především o charakteristiky sociálního klimatu pracovního prostředí. Dobré pracovní podmínky i samotný obsah práce ovlivňují nejen spokojenost pracovníků, ale mají také pozitivní vliv na jejich ochotu k práci. Měli by však být vždy spojeny s vysokými nároky a očekáváním ve vztahu k podávanému pracovnímu výkonu. Za těchto podmínek zvyšují motivaci pracovníků. Tím se liší od demobilizující spokojenosti, spojené s nízkými nároky, u které dochází k poklesům motivovanosti. Pokud

se v organizaci tento jev objeví, může se mezi další spolupracovníky rozšiřovat tzv. sociální nákazou. Ostatní pracovníky mohou v tomto směru negativně ovlivňovat zejména výrazné osobnosti, tzv. vůdci mínění.

Výzkumná šetření v oblasti pracovní spokojenosti ukazují, že jde o citlivé měřítko vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení, do něhož se výrazně promítají celospolečenské vlivy. Všeobecně se má za to, že obě krajnosti (nadměrná nespokojenost, stejně jako nadměrná spokojenost) jsou spíše škodlivé. Optimální situaci v daném směru představuje přiměřená, tj. spíše mírná spokojenost, ovšem v některých případech bývá považována za vhodnější tzv. zdravá nespokojenost, která může působit jako faktor stimuluující potřebné změny. Zdravou nespokojenost lze považovat za optimální, pokud se týká nejen vztahu k vnějším faktorům či podmínkám, ale i vztahu k vlastní osobě, k vlastní činnosti a podněcuje úsilí o potřebné změny v obou oblastech.

### **3.1. Teorie pracovní spokojenosti**

V psychologii existuje několik teoretických názorů na problematiku pracovní spokojenosti, které i přes jejich různorodá východiska lze podle jejich základního kritéria chápání spokojenosti členit na jednodimenzionální a dvojdimenzionální veličiny. Takto se vyčlenily jednofaktorová a dvoufaktorová teorie spokojenosti v práci.

**Jednofaktorové teorie** – jedná se o tradiční přístup, který chápe spokojenost/nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze představující kontinuum. Uvedený teoretický přístup předpokládá přímo úměrný vztah dvou veličin, kdy snižováním jedné hodnoty se zvyšuje hodnota druhá. Tedy vytvářením příznivějších pracovních podmínek se bude zvyšovat spokojenost. Mezi jednofaktorové teorie jsou řazeny motivačně založené přístupy Maslowa, Vrooma a Stogdilla (Kollárik, 2002). Teorie Maslowa a Vromma jsme blíže popsali v kapitole o motivaci pracovního jednání. Stogdill ve své teorii staví spokojenost do vztahu s morálkou, čili nevnímá spokojenost jako zdroj pracovní výkonnosti. Tvrdí, že výkonnost je ve vztahu se spokojeností jen tehdy, pokud okolnosti vedoucí k výkonnosti a morálce budou stejné jako ty, které vedou k očekávání pracovníka.

**Dvoufaktorá teorie** – autoři Herzberg, Mausner a Snyderman předkládají dvojdimenzionální pohled na pracovní spokojenost. Na základě empirického zkoumání zjistili, že spokojenost a nespokojenost je ovlivňována odlišnými faktory (za nejvýraznější



je považován plat). První skupinu tvoří uspokojovače jež se dotýkají samotného obsahu práce a druhá skupina je zastoupena faktory hygienickými resp. tzv. neuspokojovači, tyto se vztahují k vnějším pracovním podmínkám (Štikar et al., 2003).

### **3.2 Základní determinanty spokojenosti v práci**

Spokojenost v práci je ovlivňována značným počtem faktorů. Lze je dělit na *osobnostní faktory* - za které považujeme věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenosti atd. a *vnější faktory*, tj. ty které jsou na pracovníkovi nezávislé - do této skupiny řadíme finanční ohodnocení, způsob vedení, pracovní skupinu, pracovní podmínky, samotnou práci atd.

#### **3.2.1 Obsah a charakter práce**

Obojí ovlivňuje pracovní spokojenost ve značné míře. Vztah samotné práce a jejich podmínek ve vztahu na spokojenost je závislý na velké variabilitě profesí a pracovních podmínek, subjektivním hodnocením profese a identifikaci s ní, společenským oceněním a prestiží jednotlivých profesí. Obecně se má za to, že pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, skýtá mu žádoucí sociální status, je rozmanitá, relativně autonomní a pracovník má potřenou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích (Štikar et. al, 2003,116). Naopak menší spokojenost bude v málo atraktivní, monotónní, špinavé či u velmi těžké práce. Lidé vykonávající danou práci se většinou zaměřují na náhradní uspokojení prostřednictvím jiných determinant.

#### **3.2.2 Odměna za práci**

Odměna je formou kompenzace výsledků úsilí pracovníků, kteří se podílejí na činnostech organizační jednotky (Vodáček, Vodáčková, 2009). Pojem odměna se v pracovním odvětví používá pro označení systémů odměňování, jenž má motivovat k co největšímu pracovnímu přínosu a úsilí zaměstnanců.<sup>4</sup> V praxi používáme pojem řízené odměňování, které patří k nejdůležitějším podnikovým činnostem a zabývá se strategií a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby produktivní lidská práce byla organizací uznána a

---

<sup>4</sup> Je třeba rozlišovat mezi pojmy plat a mzda. Zákon o platu platí pro nepodnikatelskou sféru a zákon o mzdě pro podnikatelskou sféru. Odměňování v nepodnikatelské sféře bývá, ve většině případů, centrálně řízené a prostor pro vlastní rozhodování managementu o odměňování je omezen zejména z důvodů limitovaných finančních přidělů. V podnikatelské sféře má management velkou svobodu při odměňování zaměstnanců a na něm závisí, jak účinný systém odměňování dokáže vytvořit (Bláha, 2005, 157).

odměněna jak peněžní, tak nepeněžní formou. Odměňování tudíž neznamená pouze mzdu nebo plat, tedy peněžní odměnu, ale zahrnuje i povýšení, pochvaly, vzdělávání, a také jiné nepeněžní výhody důležité pro pracovníka. Kromě těchto odměn - *vnějších odměn*, o kterých rozhoduje organizace, se stále větší pozornost věnuje tzv. *vnitřním odměnám*, které korespondují s osobností pracovníka, a které poskytují pracovníkovi širokou škálu vnitřního uspokojení souvisejícího s vykonávanou prací.

Tab. 5: Systém odměňování (Armstrong, 2009, 118).

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
<b>Vnitřní odměny</b>		<p>Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplnost práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností).</p> <p>Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se.</p> <p>Kvalita pracovního života.</p> <p>Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem.</p>
<b>Vnější odměny</b>	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody.	Uznání, ocenění (pochvala) a zpětná vazba.

Z výše uvedeného plyne, že pojem „odměna“ má pro každého jedince jiný význam. U mnoha lidí budou peněžní odměny stále zaujímat prioritní místo, poněvadž je mohou bezprostředně směnit za věci, které potřebují či chtějí, ovšem někteří lidé mohou mít na penězích menší zájem a mohou lépe reagovat na nepeněžní tj. vnitřní odměny. Nejvhodnější se zdá být promyšlená kombinace obou odměn, ale do jaké míry může mít tato kombinace pozitivní výsledek, bude záležet na vnitřních potřebách a aspiracích pracovníků které, jak jsme již zmínili, mohou být značně odlišné.

- V poslední době se také vedou častější diskuze o typu tzv. bonusových odměn, tedy odměn stanovených nad rámec základní mzdy a vázaných na určitý předem stanovený výkon. V této oblasti přináší zajímavý výsledek výzkum Scotta a Adomdze z roku 2006 jehož cílem bylo zjistit, nakolik osobní význam přisuzovaný určitému typu odměn ovlivňuje jednak frekvenci s jakou lidé na tyto odměny myslí, a jednak jejich pracovní výkon. Výběrový soubor byl rozdělen do dvou podskupin - u pracovníků první skupiny byl zaveden systém finančních odměn za úspěchy nad rámec výkonu stanoveného povinností, u druhé skupiny šlo o nabídku hmotných odměn prostřednictvím rozsáhlého katalogu, který zahrnoval nadstandardní zboží jako např. horská kola, videokamery, apod. Hmotná odměna, byla stanovena tak, aby odpovídala ekvivalentní finanční částce ve druhé skupině. Výsledky výzkumu potvrdily předpoklad naznačený ve starších výzkumech - hmotnou odměnu si lze představit lépe než tu finanční. Ukázalo se také, že lidé, kteří za svou práci dostanou

finanční odměnu, utratí tyto peníze častěji za praktické věci, zatímco hmotná odměna může představovat věc, kterou by si normálně nekoupili, ale po které třeba již dlouho touží. Proto na ni také myslí častěji než na peníze, a tím usilovněji pracují, aby ji získali.

### **3.2.2.1 Vliv odměny na pracovní spokojenost**

Negativní dopad na pracovní spokojenost má odměna v tom případě, pokud je vnímána ze strany zaměstnance jako nepříznivá. Často ovšem samotná výše mzdy nehraje podstatnou roli. Její zvýšení nemá dlouhodobější motivační účinek, pracovník si na novou výši mzdy rychle přivykne a do popředí vystupují jiné faktory. Spokojenost/nespokojenost s platem vystupuje především v kontextech, kdy pracovník:

- srovnává svůj plat s platy ostatních zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí,
- chápe finanční ohodnocení jako reflexi přínosu pro organizaci vyjádřenou nadřizným,
- vnímá finanční ohodnocení z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese (Štikar et al.,2003,115).

Armstrong (2009) správně upozorňuje, že reakce na politiku odměňování bude do značné míry záviset na hodnotách a potřebách jedinců a na podmínkách jejich zaměstnání. Proto zcela nejde generalizovat příčiny spokojenosti nebo nespokojenosti.

Organizace má tedy k dispozici poměrně široký výběr možností odměn a zvolení konečné struktury celkové odměny záleží na firemní filozofii, vykonávané práci, a také na povaze a motivačním profilu pracovníka. Ovšem nikdy by se neměly opomenout základní funkční faktory odměny, a to že odměna má být přiměřená, spravedlivá a motivující.

- Bloom (1999) studoval platy amerických hráčů baseballu v letech 1985 a 1993 a zjistil, že čím rovnější byly platy různých hráčů v jednom týmu, tím lepší výkony podávali jednotlivci i týmy. To by znamenalo, že na platech ostatních záleží stejně jako na našem vlastním platu (Arnold at et.,2007, 330).

### **3.2.2.2 Mzdové faktory zaměřené na dílenské pracovníky**

Pokud chceme v podniku nastolit spravedlivý, motivační a hlavně funkční systém odměňování musíme se nejdříve zaměřit na cílovou skupinu, kterou hodláme odměnit a

poté můžeme vybrat vhodný systém odměňování, který může být sestaven na základě některých doporučených systémů v rámci odborné literatury, a nebo management může sestavit svůj vlastní odměňovací systém, který bude založen na zkušenostech vedení s danou prací. Osobně bychom se přikláněli ke kombinaci již osvědčeného odměňovacího systému, do kterého lze aplikovat možné změny na základě podnikové kultury organizace a charakteristiky a specifčnosti vykonávané práce.

V rámci tématu naší diplomové práce se blíže zaměříme na jednotlivé vhodné systémy odměn pro dělnické pracovníky.

#### **3.2.2.2.1 Časové sazby**

Časové sazby (hodinové, denní či plošné sazby) jsou založené na předem stanovených a dohodnutých mzdových sazbách za skutečně odpracované hodiny, u dělnických kategorií jde obvykle o hodinovou mzdu u nedělnických kategorií o mzdu měsíční. Nevýhoda daného systému odměňování spočívá v nedostatečném tlaku na pracovníkův výkon, proto se často přistupuje ke kombinaci časové sazby s příplatky závislými na hodnocení pracovních výsledků či pracovního chování.

#### **3.2.2.2.2 Pobídkové systémy**

Pobídkový systém uvádí odměny pracovníků (dělníků) do vztahu s počtem položek (kusů), které odvedou, nebo s časem potřebným k udělení určitého množství práce (Armstrong, 2009, 372). Pokud se zaměstnavatel rozhodne pro využití pobídkového systému a jeho zapracování do podnikového systému odměňování, měl by si být vědom i případných nevýhod, které sebou nevhodně nastavený pobídkový systém může přinášet, a to od individuálního vnímání nespravedlnosti výdělků, přes zhoršení kvality až po neochotu vyšší úrovně výkonu z důvodu progresivního zvyšování cíle.

#### Vybrané typy pobídkových systémů:

**Úkolová mzda** - je nejjednodušší a historicky nejstarší formu pobídkového systému pro dílenské pracovníky (dělníky), kteří jsou placeni určitou specifickou sazbou za svůj výstup nebo počet vyrobených kvalitních kusů.

Průběh úkolové mzdy může být rovnoměrný nebo diferencovaný. V prvním případě celková výše mzdy s růstem výkonu roste rovnoměrně, ve druhém případě může po

překročení výkonové normy zaznamenat rychlejší či naopak pomalejší růst. Předpokladem pro využití úkolové mzdy je nejen možnost měřit pracovní výkon, ale i ovlivnitelnost výkonu ze strany pracovníka (Urban, 2005).

### Výhody úkolové mzdy

*Pro zaměstnavatele* - přímý a jednoduchý vztah mezi výdělkem a skutečným výkonem individuálního pracovníka.

*Pro pracovníka* – krátkodobé předvídání svého výdělku a možnost regulace tempa práce.

### Nevýhody úkolové mzdy

*Pro zaměstnavatele* - možnost nevhodného zacházení s výrobním zařízením či materiálem, zhoršení kvality práce a nedodržování bezpečnostních předpisů. Má-li být efektivní, je nutné provádět pravidelné revize její normativní základny, ovšem obava pracovníků ze zpevňování norem a přílišného fyzického vypětí v rovině shodné mzdy může motivovat k záměrnému zkreslení výkonu. Stimulace spíše k individuálnímu než týmovému úsilí.

*Pro pracovníka* - vnímání nespravedlnosti výdělku, poněvadž tento může být závislý na jiných pracovnících (např. nedostatečný přísun režijního materiálu) nebo okolnostech jako je porucha stroje či zavádění nového výrobku nebo osvojení si nových dovedností. Nespravedlivost v rámci odměňování mohou pocítit i dovednější pracovníci, kteří díky své zručnosti bývávají přiřazeni na náročnější a mnohdy méně ziskovou práci.<sup>5</sup> Negativní pocity pracovníků ohledně nezdůvodněných či nespravedlivých sazeb, které mohou vést k problémům na pracovišti.

***Odměna podle výkonu*** - pracovník dostává ke své základní sazbě mzdy ještě peněžní bonus, který je řízen posouzením dovedností a hodnocením výkonu na základě kvality,

---

<sup>5</sup> Mnohé podniky daný problém řeší odstupňovanou tarifní sazbou v rámci jednotlivých pracovních úkolů. Práci náročnější na zručnost a vnímání možných kvalitativních vad výrobků je zasazena do vyššího tarifního stupně odměn, čímž se eliminuje pocit nespravedlnosti u zručnějších pracovníků, které si při náročnější práci v rámci zvýšených požadavků na kvalitu a z toho pramenícího vyššího množství neshodných výlisků a častějšímu seřizování stroje nedosáhnou na požadovanou kusovou normu.

flexibility přispění k týmové práci a schopnosti plnit zadané úkoly. Procentní vyjádření odměny bývá nižší, nežli je stanovena základní sazba.

#### Výhody odměňování podle výkonu

*Pro zaměstnavatele* – odměňuje individuální výkonové přispění pracovníka.

*Pro pracovníky* – možnost získání odměny na základě vynaloženého vlastního úsilí.

#### Nevýhody odměňování podle výkonu

*Pro zaměstnavatele* – měření úsilí nemusí přinášet žádnou přímou pobídku.

*Pro pracovníky* - nebezpečí zkreslení či nedůslednosti v rámci hodnocení pracovního výkonu.

Ovšem i sebelépe sestavený či vypracovaný systém odměňování nebude účinný, pokud nebude správně realizován a využíván vedoucími pracovníky, kteří nejlépe znají povahu hodnoceného místa či skutečný výkon pracovníka. Tito by měli dbát na dodržování pravidel a při zjištění jakýchkoliv nedostatků by měli iniciovat nápravu.

Odměňování zaměstnanců tvoří složitý systém, který by organizace neměla podceňovat a měla by jeho kvalitnímu nastavení věnovat náležitou pozornost. Funkčnost daného systému nepřináší pouze spokojenost pracovníků s vykonávanou prací či pocit užitečnosti a úspěšnosti, ale také zajišťuje takový personál organizace, který bude schopen dosahovat a posilovat její cíle a konkurenceschopnost na trhu. Tedy nastavení adekvátního odměňování je dle Šupplerové (2006) jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, které má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici.

### **3.2.3 Pracovní perspektivy**

V současné době je ve společnosti větší prostor pro uplatnění jednotlivců, ale zároveň ubyly některé základní jistoty a zvýšila se míra rizika, což má svůj pozitivní i negativní dopad na jednotlivé pracovníky. Tudíž se dá předpokládat, že daná situace má výrazný vliv na pracovní spokojenost či nespokojenost.

### **3.2.4 Pracovní vztahy a spolupracovníci**

Člověk je bytostí společenskou a prakticky veškerá jeho činnost, zvláště pak pracovní, probíhá ve vztazích a vzájemných interakcích s druhými lidmi. Důležitost vztahů, a to i

pracovních, popsal například americký psycholog Schachter ve své motivační teorii sounáležitosti<sup>6</sup>, v níž zdůrazňuje motivační význam sociálních aspektů lidského chování. Pracovní vztahy mají svou atmosféru pohody nebo napětí, emocionálního zázemí a umožňují svým členům získat ocenění jejich aktivity. Dynamika vztahů s nadřízenými, podřízenými nebo kolegy může naši psychiku významně ovlivnit, a to krátkodobě i dlouhodobě. Tedy existuje zde určité vzájemné působení, v jehož kontextu je člověk ovlivňován druhými lidmi a zároveň svým jednáním podmiňuje změny v jejich chování.

Pracovní chování probíhá na pozadí sociálních podmínek, které se odráží v chování člověka. Sociální podmínky pracovní skupiny, obsahují síť formálních a neformálních vztahů. Co se týká formálních vztahů, jedná se o předem daný soubor norem a pravidel do kterého jedinec vstupuje příchodem do organizace. Neformální vztahy si jedinec buduje postupně na základě svých subjektivních preferencí vůči jednotlivým spolupracovníkům. Vytváří si tak síť kontaktů a vztahů, které mnohdy překračují i pracovní rámec. Přátelské a kooperativní vztahy s ostatními spolupracovníky či s jinými důležitými osobami přispívají ke zlepšení pracovního klima popřípadě naplnění potřeby sounáležitosti, ale pokud tyto vztahy jsou narušeny mohou mít vliv na pracovníkův pocit nespokojenosti a tím mohou negativně ovlivňovat i pracovníkovu výkonnost.

Špatné pracovní vztahy definovali výzkumní pracovníci na univerzitě v Michiganu jako vztahy, které obsahují nízkou důvěru, nízkou podporu a nízký zájem vyslechnout problémy, nebo zabývat se problémy, s nimiž jsou členové organizace konfrontováni. Většina studií např. Cartwright a Cooper, 1997, Sparks a Cooper 1999, vyvodila závěr, že nedůvěra spolupracovníků je spojena s vysokou rolí nejasností, špatnou komunikací a psychickým vypětím ve formě nízkého uspokojení v zaměstnání a pocitu ohrožení zdraví spojeného se zaměstnáním ( Arnold, 2007, 399). V zaměstnání se setkáváme se třemi rovinami kritických vztahů, která mají negativní dopad na pracovníka, a to napříč hierarchickým spektrem: vztahy s nadřízenými pracovníky, vztahy s podřízenými pracovníky a vztahy s kolegy. Každý z těchto problémových vztahů, může mít negativní dopad jak na psychickou stránku pracovníků, tak na jejich pracovní výkonnost a

---

<sup>6</sup> Afiliační teorie je založena na předpokladu obecné lidské tendence sdružovat se, vstupovat do pozitivních interpersonálních vztahů, zvláště pak s těmi, se kterými sdílí společný životní (pracovní) prostor. Uvedené tendence mj. posilují sociální konformitu, lze tedy předpokládat, že pokud se pracovník dostane do kolektivu pracujícího s plným nasazením, bude v rámci začlenění do kolektivu též motivován ke zvýšení svého pracovního úsilí (konformita s ostatními spolupracovníky).

v konečném důsledku i na celou organizaci. V rámci předcházení konfliktů a neshod se mnoho organizací snaží eliminovat problémy formou posilování pozitivních vzájemných pracovních vztahů.

Základní zásady, kterými může organizace disponovat při vytvoření zdravých pracovních vztahů stanovil např. Koubek (2009):

1. striktní dodržování zákonů, smluv či dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele,
2. vedení zaměstnanců k dodržování daných pravidel,
3. respektování odborů jako partnera zaměstnavatele,
4. respektování zaměstnance/pracovníka jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele,
5. používání jednoznačných, individuálních a detailních smluv či jiných dokumentů, na jejichž základě vykonává jedinec práci pro organizaci,
6. formulování a realizace jasné, slušné a spravedlivé politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmisťování a personálního rozvoje pracovníků,
7. neustálé zlepšování stylu vedení lidí a zdravých zásad formování pracovních týmů,
8. kladení důrazu na formování osobnosti člověka ve všech vzdělávacích aktivitách organizace,
9. vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek,
10. informování pracovníků o záležitostech organizace a intenzivní komunikace s nimi,
11. pečování o sociální rozvoj pracovníků a jejich životních podmínek,
12. vytváření žádoucích mezilidských vztahů pracovníků organizováním kulturních, sociálních, sportovních a rekreačních aktivit,
13. důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace nebo preferování subjektivních sympatií či antipatií k pracovníkům ze strany vedoucích pracovníků.

Mnoho organizací věnuje zkvalitnění pracovních vztahů zvýšenou pozornost, poněvadž



pochopily, že právě dobré pracovní vztahy jejich pracovníků mohou nemalou měrou přispět k dosažení stanovených cílů organizace. Což potvrzuje i výsledek pokusů Eltona Maye, který experimentoval s vlivem pracovních podmínek na výkonnost pracovníků a z výstupů experimentu zjistil, že nejsilnějším motivačním činitelem v práci jsou lidské vztahy (Cejthamr, Dědina, 2010).

### **3.2.5 Organizace práce**

Vzhledem ke skutečnosti, že tato determinanta je úzce spjata s osobností manažera a stylem vedení který preferuje, vnímají ji pracovníci jako na nich nezávislou (vnější) a bývá často zdrojem pracovní nespokojenosti. Otázka způsobu vedení pracovníků je snad nejstarší a stále atraktivním tématem organizačního chování. Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování, procesu komunikace a je důležité při úsilí o zmírnění pracovní nespokojenosti. V podstatě se jedná o vztah, kdy chování vedoucího vyústí v chování podřízeného a ve výsledku ovlivňuje jak individuální výkon, tak výkon celé organizace.

#### **3.2.5.1 Vývoj teorií úspěšného vedení**

Ve vývoji názorů na úspěšné vedení lze zaznamenat několik etap.

V začátku vznikla *teorie orientovaná na charakteristické rysy leaderů*, která stavěla na vrozených kvalitách vedoucích pracovníků – tedy že vedoucím se člověk rodí, nikoli stává. Rozliční autoři podali různý výčet potřebných vlastností úspěšného vedoucího, tímto se hlavním praktickým nástrojem pro zkvalitnění managementu stal personální výběr pracovníků. Ovšem veškeré pokusy různých autorů o určení specifických rysů vedoucích byly vesměs neúspěšné. Jennings v jedné studii uvedl, že ani za padesát let studia nebyl nalezen jediný povahový rys nebo soubor vlastností, který by pomohl rozlišit mezi vedoucím a ne-vedoucím. Pozdější studie nicméně ukázaly na vztah mezi vedením a jistými rysy osobnosti, jako například vztah mezi efektivitou vedení a známkami inteligence, schopnosti dohledu, iniciativou, sebejistotou a individualitou ve způsobu , jak byla práce provedena (Cejthamr, Dědina, 2010, 105).

Ke konci 40 let nastupuje přístup, založen na *chování vedoucích pracovníků*, které je relativně stálé a různě úspěšné. Úspěšnému stylu řízení se lze naučit. Výzkumníci z Ohio State Univerzity uskutečnili rozsáhlý výzkum vedoucích pracovníků (Fleisman, Harris,

1962, in Bělohlávek, 1996), který byl zaměřen na chování lidí ve vedoucích pozicích a vliv tohoto chování na skupinový výkon. Pomocí faktorové analýzy zjistili dvě hlavní dimenze chování vedoucích pracovníků:

- 1) Úcta – dané chování vedoucího je založeno na vzájemném respektu a důvěře, které je soustředěno zejména na zájmy členů skupiny.
- 2) Struktura – postihuje chování vedoucího, který organizuje práci skupiny a definuje úkoly se záměrem dosáhnout maximálního výkonu.

Úcta a struktura spolu nesouvisejí, ale lze z nich odvodit čtyři typy chování vedoucích pracovníků, a to – nízká úcta a nízká struktura, nízká úcta a vysoká struktura, vysoká úcta a vysoká struktura, vysoká úcta a nízká struktura. Za ideálního vedoucího pracovníka je považován ten, jehož chování vykazuje vysokou úctu a vysokou strukturu (Bělohlávek, 1996, 206-207).

V závěru 60 let začíná dominovat situační a kontingenční přístup, který klade důraz na danou situaci, ne na typ osobnosti. Tedy vychází z předpokladu, že správný styl je potřeba zvolit dle nastalé situace.

Počátkem 80 let se objevují nové teorie vedení lidí nazvané - Nové vedení (New Leadership). Uvedené pojetí vedení nastoluje otázku vedoucích „od narození“ nebo „od přírody“. Vedení se tak může zaměřovat na roli vedoucího ve vztahu k jeho následovníkům a k přijetí určitého vůdčího stylu (Dědina, Cejthamr, 2010, 96). Tento směr se zaměřuje především na charisma, sílu osobnosti vůdce a je také zdůrazňována emocionální stránka vedení lidí, kterou dosavadní názory na vedení lidí poněkud opomíjely. Mnozí vedoucí působí na city a emoce podřízených pracovníků a tím přetváří (transformují) firmu a okolní svět. Takovým vedoucím říkáme transformační vedoucí. Pokud vedoucí při svém řízení lidí používá spíše tradičních motivačních prostředků (odměny a postihy), hovoříme o transakčním vedení. Zatímco transakční vedoucí se snaží řídit podle zaběhlých a ověřených způsobů a podporuje exektivní fungování firmy v současném stavu, tak transformační manažer je nositelem změn k čemuž využívá charisma, inspirativní vedení, individualizovanou úctu či intelektuální stimulaci.

### **3.2.5.2 Styly vedení**

Vedení je většinou interpretováno jako vliv, umění nebo proces ovlivnění lidí tak, že se

budou ochotně a s nadšením snažit o dosažení cílů skupiny. Z praktického hlediska je vedení určitým druhem interakce mezi vedoucím a vedeným, který má co činit s motivováním, ovlivňováním, naváděním, směřováním atd. (Vtípil, 2005, 54).

R. Likert k efektivnosti stylu vedení napsal: "Aby jednání vedoucího pracovníka bylo efektivní a aby komunikace s podřízeným byla na požadované úrovni, musí přizpůsobovat své chování tomu, co od něho očekávají, jaké hodnoty uznávají a jaké komunikační schopnosti mají lidé, se kterými přichází do styku. Neexistují přesně stanovená pravidla vedení, která by fungovala ve všech situacích. V procesu vedení mohou být použity obecné principy, které poskytují cenný návod, jak se chovat. Nicméně při uplatňování těchto principů je třeba brát v potaz zvláštnosti dané situace a zainteresovaných lidí." (Milkovich, Boudreau, 1993, in Kocianová, 2007, 43). Tedy cílem vedení na všech organizačních úrovních je nasměrování a vedení pracovníků k plnění různých podnikových úkolů. Jakým způsobem budou individuální vedoucí přistupovat k řízení lidí bude záviset na různých faktorech, ať už osobnostních nebo situačních.

Co se týká jednotlivých stylů vedení, tak odborná literatura prezentuje několik způsobů či metod přístupů k vedení lidí, a také mnoho podob jak ten či onen styl popsat. Níže předkládáme některé vybrané styly vedení.

Vtípil (2005) popisuje tři základní styly vedení vztahující se k chování leaderů vůči podřízeným pracovníkům, a to:

- *Autoritářský* - při kterém je využíváno zejména legální autority a odměňování k dosažení svých cílů.
- *Demokratický* - je založen na vzájemné komunikaci a předávání informací. Vedoucí je vnímán jako platný člen skupiny a členové mají důležité slovo při rozhodování a zpracování systémů a postupů.
- *Liberální* - v daném stylu vedení ponechává vedoucí výraznou rozhodovací volnost na spolupracovnících, role vedoucího je v podpoře úsilí spolupracovníků.

I když obecně bývá demokratické vedení pokládáno za nejefektivnější a liberální za nejméně přínosné, je potřeba přihlídnout k situaci a k požadovanému účelu např. v armádě bude za přínosné považováno direktivní vedení a liberální vedení má svou opodstatněnost zase u vědeckého týmu. V praxi se jednotlivé styly řízení často kombinují. Tyto původní

styly jsou proto dnes již doplněny o čtvrtý styl, který se nazývá integrativní styl, tento vhodně kombinuje výhody autokratického a demokratického stylu.

K chování leaderů se vztahuje i Likertova teorie čtyř systémů (Vtípil, 2005), která stanovuje tyto základní styly chování:

- *Vykořisťovatelsko – autoritativní styl* – autokratické vedení, jednosměrná příkazová komunikace, tvrdá disciplína, negativní motivace a prostředí strachu a obav.
- *Benevolentně – autoritativní styl*: autokratický vedoucí, výběrová komunikace, tolerance názorů, těsná kontrola, slabá delegace rozhodovacích aktivit.
- *Konzultační styl*: vzájemná kooperace, určitá důvěra mezi oběma stranami, částečná delegace rozhodovací pravomoci, náhodná kontrola, převaha pozitivní motivace.
- *Participační styl*: značná vzájemná důvěra, neformální kontrola, autonomie pro spolupracovníky v rozhodování, pozitivní motivace.

Cejthamr se zaměřuje na aktuální situace v rámci vývoje podniku a uvádí tyto typy vedoucích:

- *Inovátor* – výrazná potřeba soutěživosti, úspěchu a nových myšlenek, vyznačuje se vírou, že prostředí může být měřeno.
- *Realizátor* – charakteristická potřeba kontroly a ovládnutí situace, schopnost plnit úkoly prostřednictvím druhých lidí a přijímat odpovědnost.
- *Pacifikátor* – typická potřeba přátelské atmosféry a decentralizace rozhodování.

V manažerských literaturách je popsáno mnoho alternativních forem vedení a zvolení toho či onoho typu může odpovídat nejen osobnostním charakteristikám vedoucího, ale také příslušné situaci či úrovni vedení. Například přístup orientovaný na pracovní vztahy bezpochyby povede k lepší pracovní spokojenosti či vyššímu pracovnímu výkonu ovšem u některých pracovníků je vhodnější uplatnit direktivnější přístup orientovaný na úkol a jiní zaměstnanci budou zase lépe reagovat na autokratičtější styl vedení. Tedy určitá individualita v přístupu vedoucího k jednotlivým pracovníkům povede nejen k vyšší produktivitě a výkonnosti, ale i k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

Bělohávek (1996) uvádí čtyři styly vedení používaných vedoucími pracovníky v rámci řízení specifických pracovníků:

- *Direktivní* – použitelné u pracovníků s vnějším místem kontroly, s nízkou kvalifikací a s nízkým zájmem o práci.
- *Podporující* – práce např. na stresových, rizikových či monotónních úkolech.
- *Participativní* – pracovníci s vnitřním místem kontroly, zaujatí nejasným úkolem, schopní, nadšení pro práci apod.
- *Orientovaný pro výkon* – nejasné, originální, neurčitě formulované úkoly.

Pokud se na osobnost vedoucího podíváme v globálu, tak dobrý vedoucí by měl vlastnit tyto základní dispozice – přirozená autorita, rozhodnost, znalost problematiky, vědomost svých schopností, snaha o neustálé zlepšení, a také by měl umět úspěšně a efektivně motivovat, řídit a vést lidi a zároveň je získávat pro svou vizi, která je v souladu s cíli organizace. Pokud vedoucí splňuje tyto předpoklady je velmi pravděpodobné, že zvládne úspěšné řízení kolektivu a jeho správné nasměrování v rámci plnění cílů podniku. Pokud ovšem bude na vedoucí pozici vybrán pouze průměrný vedoucí bez patřičných znalostí a schopností, vystavuje se organizace nebezpečí poklesu výkonnosti a spokojenosti svých zaměstnanců, což se negativně odrazí na produktivitě celé firmy. Velmi výstižně daný problém shrnul Pitra: “Průměrný manažeři jsou schopni vybudovat pouze průměrný tým, jehož členové nejsou schopni úspěšně obstát v neurčitých situacích, tedy ve většině situací, kterým jsou dnešní organizace vystaveny“(Pitra, 2012, 58).

Adekvátní definici kvalitního vedoucího předkládá Halík: „Dobrý šéf by měl být především osobnost, která se nebojí mít ve svém kolektivu chytřejší spolupracovníky než je on sám. Zná slabé a silné stránky svých podřízených a dokáže z nich dostat maximum. Nemusí to být zrovna ten největší a nejchytřejší odborník, na to má kolem sebe vybudovaný adekvátní tým lidí, ale jeho síla tkví v jeho schopnostech“(Halík, 2008, 18).

### **3.2.6. Fyzikální podmínky práce**

Klasický soubor těchto podmínek tvoří prostorové řešení pracoviště (přístup na pracoviště, pohybové prostory, výška pracovní plochy atd.), mikroklimatické podmínky (teplota, vlhkost či rychlost proudění vzduchu), osvětlení (osvětlenost, směr či rovnoměrnost osvětlení atd.), barevná úprava pracoviště (prostředek signalizace, zlepšení světelných podmínek, zlepšení psychiky pracovníků atd.), čistota ovzduší (prach, plyny, páry), hluk,

vibrace a záření.<sup>7</sup> Pokud jsou tyto faktory nepříznivé, nevytvářejí jen nepohodu a nespokojenost, ale mohou mít i negativní vliv na pracovníkův zdravotní stav a to jak duševní, tak tělesný. Z hlediska působení fyzikálních faktorů na duševní rozpoložení a pohodu pracovníků mohou ovlivňovat i mezilidské vztahy na pracovišti.

#### Úroveň péče o zaměstnance:

Péče o pracovníky spočívá v nabídnutí pomoci podpory pracovníkům, a to v různé formě a různém rozsahu. Filozofie těchto služeb se opírá o abstraktní základy sociální odpovědnosti organizace za ty, kteří v ní pracují. Jde o ideu a přesvědčení, že za svou práci a přínos organizaci by měli pracovníci dostat něco víc než jen plat, zvláště pokud si uvědomíme, že mnohé z jejich osobních problémů mohou vznikat v souvislosti s prací.

#### Druhy služeb péče o zaměstnance

*Individuální nebo osobní služby* - související s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy penzionovaných zaměstnanců. Princip těchto služeb spočívá v pomoci jedincům, čímž se v důsledku pomůže i organizaci. Služba by měla být poskytnuta tam, kde je to zapotřebí a kde nemůže být pomoc efektivněji poskytnuta z jiných zdrojů.

*Skupinové služby* - tyto jsou orientovány na společenské a sportovní aktivity, kluby pro penzionované zaměstnance, zařízení péče o předškolní děti, pomoc dobročinným organizacím a stravovací zařízení pro zaměstnance.

Péče o zaměstnance je v různých podnicích hodnocena alternativně dobře, či špatně. Pauknerová (2006) uvádí, že obecně je asi polovina pracovníků spokojena s úrovní péče o zaměstnance v podniku. Objevuje se zde zejména v posledních letech mírná převaha spokojenosti nad nespokojeností.

Všechny výše uvedené determinanty pracovní spokojenosti/nespokojenosti jsou důležité a vzájemně propojené. I když některé mohou mít ve vztahu k pracovní spokojenosti vyšší důležitost než jiné i přesto je zapotřebí, z pohledu zaměstnavatele, klást důraz a hlouběji se zabírat každou z nich.

---

<sup>7</sup> Podrobněji se danou problematikou zabývá např. Kohoutek, Štěpaník (1999): Psychologie práce a řízení, 19-28, nebo Provazník a kol.(2002): Psychologie pro ekonomy a manažery, 153-157.

## 4 Kritické determinanty pracovní spokojenosti/nespokojenosti

Pokud se zaobíráme pracovní spokojeností nelze opomenout také pracovní nespokojenost. Jestliže vyjdeme z Herzbergovy teorie, tak nespokojenost neznamená „menší porci“ spokojenosti, nýbrž je způsobena jinými podmínkami, které nazývá „faktory frustrace“ (Deiblová, 2005, 80). Frustraci lze definovat jako zvláštní emoční prožitek související s pocitem vlastní neúspěšnosti (Cakirpaloglu, 2012). Vznik frustrace souvisí s nemožností uspokojení potřeb, čímž vzniklá motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita, a tento stav může v pracovním procesu vést k demotivaci a pocitu zbytečnosti či neúčelnosti.

➤ Deiblová (2005) k typickým frustrátorům působícím v pracovním prostředí řadí:

- nedostatečné odměňování
- špatné mezilidské vztahy
- nedostatečný status, špatnou reputaci
- nedemokratický styl řízení
- špatnou organizaci práce
- nepotrestané podvody či nekvalitní práci druhých
- špatné fyzické pracovní podmínky
- nízkou bezpečnost práce apod.

Zajímavý pohled na vývoj pracovní nespokojenosti přináší Staute (1997), který upozorňuje, že nespokojenost může zaměstnance vést až k distancování se od svých pracovních povinností. Tento stav nazývá "vnitřní výpověď" a vnímá jej jako postupný proces, kdy se zaměstnancova vnitřní distanc od práce stále prohlubuje, až dospěje ke stavu, kdy zaměstnanec vykonává jen ty činnosti, které jsou nezbytně nutné. V krajním případě může vést pracovníkova nechuť k práci, až k jejímu úplnému odmítání. Typickými prvky chování takto postiženého pracovníka je například zvýšená nemocnost, sarkastické poznámky, pasivita v rámci vlastní iniciativy, nízký pracovní výkon či žádné profesní plány. Pracovník je s nastalou pracovní situací nespokojen a nevěří na jakékoliv možné zlepšení například v návaznosti na předešlé, z jeho pohledu neúčelné, upozorňování na faktory podněcující jeho nespokojenost nebo z jiných pro něj odůvodněných a opodstatněných pohnutek. Ukončit současný pracovní poměr nelze z důvodu absence srovnatelné nebo lepší práce a případná nezaměstnanost je pro něj nepřijatelná. Tedy

namísto vnější výpovědi dochází k té vnitřní, která se projevuje negativním chováním pracovníka směrem k organizaci. Fox Spector a Miles (2001) zjistily, že zatímco mezilidské konflikty vedou ke kontraproduktivnímu chování zaměřenému proti lidem, tak pocit nespravedlivého zacházení, jako celku, vede k zaměření proti organizaci. K podobnému závěru dospěli i Spector a Bruk-Lee (2006). V tomto případě může však jít o přenesení cíle agrese, který je nedosažitelný (např. vrcholový management) na cíl, který je k dispozici a dosažitelný (in Wagnerová, 2011, 126).

Pokud se zaměříme na demotivaci pracovníků, tak její skryté nebezpečí tkví v tom, že mnohdy si nadřizený pracovník nevšimne varovných signálů vysílaných zaměstnancem v důsledku své nespokojenosti v práci. V momentě nebo ve fázi, kdy tyto signály zachytí, bývá již většinou pozdě – pracovník je již vnitřně srovnán a přesvědčen o opuštění organizace a mnohdy má i adekvátní náhradu za stávající zaměstnání. Jednotlivé fáze tohoto procesu, uvádí Vtípil (2005).

1. Fáze nespokojenosti, bez záměru změnit organizaci.
2. Fáze rozhodování o odchodu.
3. Fáze rozhodnutí o změně organizace – hledání nového zaměstnání a jeho srovnávání se stávajícím.
4. Fáze praktického vybavování odchodu, spojeného s kontaktováním potenciálního zaměstnavatele – v této fázi je patrné jasné rozhodnutí zaměstnance o opuštění organizace.

Jestliže pracovník dospěje až do třetí výše uvedené fáze, ve které při svém srovnávání a zvažování dospěje k závěru, že výsledek porovnání je nepříznivý pro současnou práci, dochází k pracovníkovu odchodu z organizace – k fluktuaci.

#### **4.1 Pracovní fluktuace**

S otázkou pracovní spokojenosti/nespokojenosti úzce souvisí i otázka pracovní fluktuace. Armstrong (2002) zahrnuje pod pojem fluktuace logicky všechny pohyby zaměstnanců, tedy i jejich příchod do podniku. V rámci naší diplomové práce bychom se rádi soustředili na fluktuaci jako odchod, protože podle našeho názoru právě v odchod zaměstnanců může



vyústit problematika pracovní nespokojenosti. Na druhou stranu je samozřejmě potřeba zmínit, že otázka příchodu nových zaměstnanců do podniku je také důležitá a hraje významnou roli např. v přílivu nového potenciálu do firmy nebo vymezení nákladů fluktuace. Téma fluktuace je v poslední době velmi diskutované, poněvadž stabilizace a udržení stávajících efektivních pracovníků je pro organizaci jedna ze stěžejních priorit. Důvod je naprosto jednoduchý a to, že každý dobrý manažer si je vědom vysokého přínosu kvalitního, výkonného a loajálního pracovníka pro organizaci a také možných ztrát, které by plynuly z jeho odchodu.

Ertl poukazuje na skutečnost, že fluktuace má svou opodstatněnou funkci a svá pozitiva při správné optimální úrovni, ale při překročení této úrovně může být i škodlivá, a to jak personálně tak ekonomicky. Obecně se můžeme v různých zdrojích dopátrat hodnoty doporučené úrovně fluktuace, která se nejčastěji určuje v rozsahu 5-7% (přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je dle různých zdrojů naskrz všemi obory na úrovni cca 15%)<sup>8</sup>. Tedy pokud se chceme vyhnout negativům, která sebou fluktuace pracovníků přináší jako například: ztráta kvalifikovaných a zaškolených pracovníků, možný únik citlivých informací, zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadů prodeje či zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců, měli bychom se více věnovat motivačním a spokojenostním faktorům u jednotlivých zaměstnanců. Neboť, jak uvádí Milkovich a Boudreau (1988), lidský kapitál je nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení, protože uvádí do pohybu ostatní důležité zdroje, jako jsou finanční prostředky, materiál či informace.

#### **4.1.2 Fluktuace ve vztahu k pracovní ne/spokojenosti**

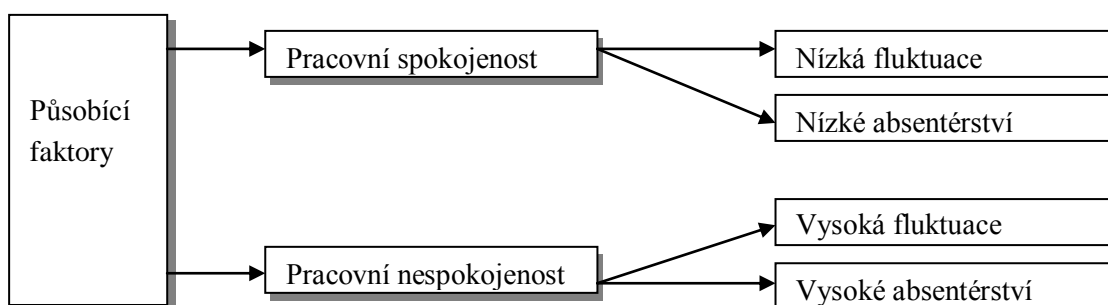
Většina autorů váže otázku fluktuace právě na spokojenost/nespokojenost v práci, například Pauknerová (2006) uvádí, že z výsledků mnoha výzkumů vyplývá, že úroveň spokojenosti pracovníků úzce souvisí zejména s takovými fenomény, jako jsou absentérismus a fluktuace a v nejširším slova smyslu i s fyzickým a psychickým zdravím pracovníků.

---

<sup>8</sup> Podle údajů z průzkumu HR Controlling 2007 společnosti Pricewaterhouse Coopers je mediánová hodnota celkové fluktuace v České republice 14,8 %, ale v některých společnostech dosahuje i hodnot kolem 25 %, což je výrazně více než míra, která je považována za doporučenou (5–10 %). Dostupné: <http://www.nasepenize.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-miru-fluktuace-zamestnancu-2801>

Bylo by logické očekávat, že vysoká pracovní spokojenost je v přímo úměrném vztahu s takovým pozitivním pracovním chováním, jehož důsledkem je vysoká produktivita (výkonnost), nízké absentérství a nízká fluktuace. Manažeři se domnívali, že ovlivňování faktorů, které příznivě utvářejí spokojenost a dosahování vyšší spokojenosti se příznivě promítne v pracovním chování. Ukázalo se však, že tento vztah není vždy ani přímý, ani jednoduchý. Interakce spokojenosti a pracovního chování je komplikovaná a vstupují do ní četné proměnné. Nejsilnější závislost se doposud prokázala ve vztahu spokojenosti v práci a absentérstvím.

Obr. 1: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti ve vztahu k absentérství (Štikar, 2003, 118).



Dosavadní výzkumy poukazují na pozitivní vztahy mezi spokojeností a stabilitou pracovníků v organizaci a nespokojeností ve vazbě na fluktuaci. Nespokojenost odráží ztrátu zájmu o vykonávanou činnost, kterou pracovník řeší odchodem z organizace. Vztah nespokojenost – fluktuace ovlivňují některé osobnostní (např. nedostatečná identifikace s organizací) a situační faktory (např. situace na trhu pracovních sil).<sup>9</sup>

Dalším z provedených výzkumů v otázce fluktuace pracovníků je výzkum Linhartové a Urbancové (2012)<sup>10</sup> jehož účelem bylo pomocí zkoumaného vzorku respondentů, kteří opustili své místo během posledního roku, odhalit neadekvátní jednání v rámci organizací. Výsledky výzkumu na základě předem vybraných faktorů ukazují, že u nadnárodních firem na prvním místě pomyslného žebříčku důvodů fluktuace vedou pracovní vztahy v organizaci a u národních firem je to tolik diskutovaná mzda.

- V daném kontextu si dovoluji citovat slova Slavomila Hubálka, „ lidé budou čím dál ve větší míře opouštět pracoviště, kde si sice slušně vydělali, neměli tam ale pocit slušného zacházení“ (www.jakubhucin.cz/prace). Na základě mé několikaleté praxe s vedením pracovní

<sup>9</sup> Štikar, J. a kol.: Psychologie ve světě práce, Karolínium. Praha 2003, 117-118.

<sup>10</sup> Dostupný z [http://tt.pef.czu.cz/Files/3\\_printVersion\\_162.pdf](http://tt.pef.czu.cz/Files/3_printVersion_162.pdf)

skupiny musím s daným výrokem souhlasit, ačkoli p. Hubálek má s největší pravděpodobností na mysli zaměstnance jako celek, tj. bez bližšího definování profese a mé zkušenosti se týkají spíše dělnických profesí. V průběhu své praxe jsem měla na starosti menší kompletační linku, která fungovala pouze sezóně po dobu 5-ti let (doba působení projektu, byla předem zákazníkem stanovena). V době odstávek linky, které byly každým rokem v průměru tři měsíců, byli pracovníci (jednalo se o cca 20 pracovníků) převedeni do jiných provozů v rámci firmy. Při opětovném rozjetí linky se v 90% vraceli, i když na jiných provozech byla nejenom vyšší mzda, ale také vyšší stabilita a jistota zaměstnání. Jako důvod uváděli spokojenost s pracovním kolektivem a dobrou vzájemnou spolupráci. Musím podotknout, že jsem kladla důraz nejen na dobrou a fungující organizaci práce a dobré pracovní podmínky, ale také na spolupráce schopný a spokojený kolektiv.

## 4.2 Pracovní výkon a výkonnost

Pracovní výkon a výkonnost jsou stále se vyvíjející témata psychologie práce a organizace. Prvotní výzkumy, které probíhaly v laboratořích psychologů, se brzy přenesly do výrobní sféry. Poté se výkonnost sledovala v reálných podmínkách průmyslové výroby, zpočátku v souvislosti s vlivem jednotlivých fyzikálních veličin, což se ovšem brzy ukázalo jako nedostačující. V dalším období proto byly intervenující podmínky (fyzikální, sociální, technické, ekonomické a organizační) sledovány komplexně ve vzájemném spolupůsobení tak, jak se projevovaly v konkrétní organizaci. Tak se postupně dospělo k současnému pohledu na výkonnost pracovníků v kontextu organizačního chování, zaměřeného na stanovení cíle organizace, podpořeného zásadami firemní kultury, managementem řízení výkonnosti, systémem motivačních pobídek a systémem pracovního hodnocení. Ovšem hodnocení práce (výkonu) a hodnocení pracovníka (výkonnosti) je třeba z psychologického hlediska od sebe odlišovat.

**Pracovní výkonnost** pracovníků se váže na soubor vlastností a dispozic, které předurčují, jak pracovníci zadané úkoly plní a do jaké míry je plnění ovlivňováno činiteli vnitřního a vnějšího charakteru. Je to tedy určitá připravenost pracovníků podávat výkon.

**Pracovní výkon** je výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek (Štikar, 2003). Je to veličina nestálá a je ovlivňována mnoha faktory např. délkou praxe v oboru, kvalifikací pracovníka, jeho schopnostmi či motivací ke konkrétní pracovní činnosti. Podle Slavomila Hubálka se do výkonu promítá i vědomí smysluplnosti vykonávané práce. Tedy člověk je schopen podat mimořádné výkony, když

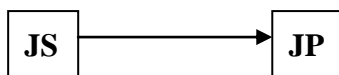
si je vědom významu a smyslu své práce. Naopak pocit nesmyslnosti vede člověka k zanedbávání pracovních povinností a ke snížení výkonu.<sup>11</sup>

#### 4.2.1 Výkonnost ve vztahu k pracovní ne/spokojenosti

Spojení mezi pracovní spokojeností a výkonem bylo a je velmi diskutovaným tématem. Po několik let panoval obecný souhlas v tom, že mezi spokojeností zaměstnanců a jejich produktivitou existuje pouze velice slabé spojení. Iaffaldano a Muchinský provedli metaanalýzu a zjistili střední hodnotu korelace 0,17, což je velmi málo. Nicméně Judge a kol. 2001 (in Arnold a kol., 2007) zdůraznili několik věcí, v nichž bylo v analýze Iaffaldana a Muchinského postupováno nesprávně. Judgeův tým provedl aktuální reanalýzu a zjistil, že střední opravená korelace pro měření nespolehlivosti mezi uspokojením z práce a pracovním výkonem je 0,30. Jak Judge a kol. zdůraznili, nadále se nejedná o vysokou hodnotu, nicméně se jedná o hodnotu srovnatelnou s korelacemi mezi některými validními technikami výběru zaměstnanců a pracovními výkony. Samozřejmě demonstrovat, že mezi dvěma proměnnými existuje korelace, není totéž jako demonstrovat, že jedna z proměnných je příčinou té druhé. Judge a kol. 2001 (in Arnold a kol., 2007) identifikovali šest možných důvodů, proč může existovat vztah mezi uspokojením z práce a pracovním výkonem.

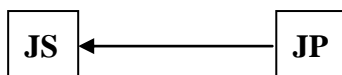
Obr. 2: Některé možné vztahy mezi uspokojením z práce a pracovním výkonem (Arnold a kol., 2007, 256).

1.



Uspokojení z práce způsobuje pracovní výkon, tj. lidé mají tendenci pracovat lépe nebo více protože mají rádi svou práci.

2.

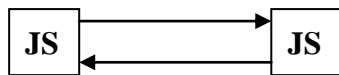


Pracovní výkon způsobuje uspokojení z práce, tj. lidé mají tendenci mít rádi svou práci, protože jsou v ní úspěšní.

---

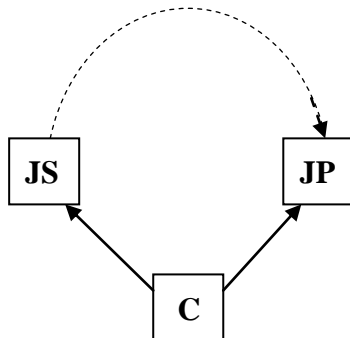
<sup>11</sup> <http://www.jakubhucin.cz/prace.html>

3.



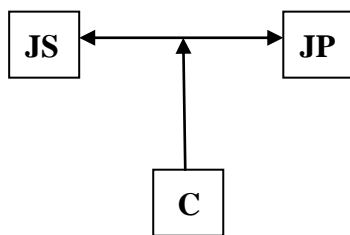
Uspokojení z práce a pracovní výkon se způsobují navzájem, tj. platí 1 i 2.

4.



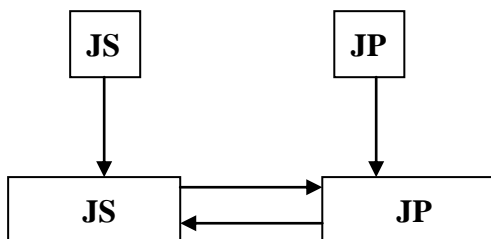
Mezi uspokojením z práce a pracovním výkonem je korelace, ale pouze z důvodu jiné proměnné (C), která je oba ovlivňuje. Například jasnost pracovních požadavků může pomoci uspokojení z práce i pracovnímu výkonu.

5.



Uspokojení z práce a pracovní výkon mohou být náhodně spojeny, ale síla tohoto spojení závisí na nějaké jiné proměnné (C), například na rozsahu, v jakém je odměňován úspěšný pracovní výkon.

6.



Uspokojení z práce a pracovní výkon jsou specifickými případy obecnějších konceptů pozitivních pocitů a osobní efektivity a mají na sebe navzájem náhodný dopad.

Poslední výzkumy poukazují na skutečnost, že šťastní a spokojení lidé mají vyšší pracovní výkonnost/produktivitu než lidé nešťastní a nespokojení.

S názorem na pozitivní vliv pracovní spokojenosti na výkonnost přichází i Sylvie Sperandio (2009), která upozorňuje, že pokud má výkonnost zaměstnanců odpovídat jejich schopnostem, musí pracovat v příjemném prostředí, které jim dává možnost realizace. Spokojený zaměstnanec má tendenci podávat vyšší výkony.

Jeden ze starších modelů poukazující na vztah výkonu a spokojenosti předložili Smith a Cranny, kteří na svém modelu demonstrují, že odměna a spokojenost mohou vést k většímu pracovnímu úsilí, pracovní výkon pak může vést k větší odměně a k pracovní spokojenosti. Oboustranně závislý je vztah záměrného pracovního úsilí a pracovní spokojenosti na jedné straně a záměrného pracovního úsilí a odměny na straně druhé (Nakonečný, 2005, 114). Ovšem u tohoto modelu je nutno rozlišovat pracovní spokojenost a spokojenost v práci (spokojen v práci může být i lenoch).

### 4.3 Výzkumy v rámci pracovní spokojenosti

Nejnovější výzkumy (Đurđovič, 2012) provedené CVVM v červnu 2012 zaměřené na spokojenost se zaměstnáním a na spokojenost s výší příjmů dle jednotlivých ekonomicky aktivních subjektů (včetně nekvalifikovaných dělníků) ukazují, že nejvíce spokojeni jsou podnikatelé 79% (velmi a spíše spokojen) a nejnižší spokojenost vykazují nekvalifikovaní dělníci 47% (velmi a spíše spokojen).

Tab.6: Spokojenost se zaměstnáním či prací (vytřídění podle druhu ekonomické aktivity v %).

	Podnikatelé živnostníci (OSVČ)	Vedoucí odborníci	Ostatní zaměstnanci (ne dělníci)	Kvalifikovaní dělníci	Nekvalifikovaní dělníci
Velmi spokojen	38	33	11	5	5
Spíše spokojen	41	49	52	37	32
Tak napůl	16	13	32	51	41
Spíše nespokojen	4	5	4	6	20
Velmi nespokojen	1	0	1	1	2

Obdobná situace v poloze spokojenosti je i u finančního ohodnocení tj. nejvyšší spravedlnost nebo přiměřenost se mzdou je zaznamenána u podnikatelů 62 % a nejvyšší pocit podhodnocení pocít'ují nekvalifikovaní dělníci 77%.

Tab.7: Přiměřenost finančního ohodnocení za práci (vytřídění podle druhu ekonomické aktivity v %).

	Podnikatelé živnostníci (OSVČ)	Vedoucí odborníci	Ostatní zaměstnanci (ne dělníci)	Kvalifikovaní dělníci	Nekvalifikovaní dělníci
Mnohem méně	9	13	21	27	34
O něco méně	25	44	44	48	43
Tak jak si zasloužím	60	41	32	19	23
Více než si zasloužím	2	0	1	0	0
Neví	3	2	2	6	0

Ve výzkumech společnosti Vodafone, kde již nebyli probandi třizení dle ekonomických

subjektu, se výzkumníci zaměřili na průměrný vzorek na jehož základě došli k závěru, že v práci není spokojeno 20% Čechů. Největším důvodem nespokojenosti jsou peníze, nespokojenost kvůli platu přiznává 75% českých zaměstnanců (Moderní řízení, 9/2012, 5). Dále na existující rozdíly v rámci pracovní spokojenosti podle pracovního zařazení a věkových skupin poukazuje výzkum vypracovaný pro společnost Accor Services CZ (2008). Z výsledků daného výzkumu vyplývá, že z dotázaných respondentů je s prací spokojeno celkem 66% - z toho 77% manažerů a 59% ostatních zaměstnanců. Mladší zaměstnanci jsou spokojeni méně, u zaměstnanců do 25 let je nespokojena téměř polovina 49%. Předmětem daného výzkumu byly i jiné determinanty mající vliv na pracovní spokojenost, a to vliv výše odměn, pracovní podmínky a pracovní atmosféra. Výsledky poukázaly na fakt, že s výši odměn je spokojen každý čtvrtý zaměstnanec – nejvyšší spokojenost je mezi manažery (52%). Platové ohodnocení je důležité především pro mladé pracovníky, u starších pracovníků je důležitější jistota. S pracovními podmínkami je spokojeno 66% zaměstnanců a s pracovní atmosférou 57%. Opět byla nižší spokojenost zaznamenána u řadových pracovníků oproti manažerským pozicím. Více než polovina dotázaných přiznává, že jejich pracovní spokojenost/nespokojenost se odráží na jejich motivaci a efektivitě práce. ([http://www.m\\_journal.cz/cs/site/tema/loajalita\\_motivace\\_cr.htm](http://www.m_journal.cz/cs/site/tema/loajalita_motivace_cr.htm)., in Vysekalová, Mikeš, 2009).

Argylea a Hendersonové (in Nakonečný, 2005) se ve svém výzkumu zaměřili na jeden z faktorů ovlivňující spokojenost jímž jsou pracovní vztahy. Výzkum zaměřili na skupinu dělníků, a jeho záměrem bylo zjistit míru těsnosti a důvěry vztahů pracovních a privátních.

Tab.8: Procento dělníků, kteří uvádějí velkou nebo velmi velkou spokojenost s kontakty ve čtyřech rozličných typech kolegiálních vztahů.

	Privátní přítel	Přítel v zaměstnání	Pracovní kolega	Neoblíbený kolega
Spolupráce na společném úkolu	73,3	53,2	34,6	15,2
Udělování rad v prac. záležitostech	64,5	43,6	37,9	34,4
Obdržení rad v prac. záležitostech	61,3	45,7	26,3	16,1
Žertování nebo škádlení	58,1	45,8	31,5	23,7
Popovídání si (tlachání)	67,7	56,0	28,3	17,3

Z uvedeného vyplývá, že privátní přátelství jsou spojena s hlubšími zážitky nežli přátelství pracovní, ale velký důraz je pracovníky kladen i na dobré vztahy v pracovní sféře.

Na důležitost pracovních vztahů u nadnárodních firem poukazovaly již výzkumy, které se uskutečnily na počátku třicátých let ve Spojených státech, tyto kromě potvrzení významu pozitivní zpětné vazby, zároveň poukázaly na důležitost kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti, které mají mnohdy větší motivační sílu než finanční ohodnocení a zlepšování pracovních podmínek. Dobré vzájemné vztahy a příznivé sociální klima je velmi silným motivačním činitelem v práci.<sup>12</sup> A s daným zjištěním souhlasí i lektor a poradce Roman Šetka (in Panczaková, 2010), jenž provedl průzkum spokojenosti agenturních zaměstnanců, kteří dlouhodobě pracovali pro velkou mezinárodní firmu. Výsledky průzkumu ukázaly, že hlavními důvody nespokojenosti jsou - žádná nebo naprosto nedostatečná zpětná vazba od nadřízených, absence pochval, komunikace a informací, nikoli peníze, jak se často uvádí. A tím popírá přesvědčení některých manažerů o důležitosti mzdy na fluktuaci zaměstnanců - podle Branhamy (in Panczaková, 2010) téměř 90 % manažerů věří, že jejich zaměstnanci odcházejí z důvodu nabídky vyššího platu nebo lepších příležitostí. Ve spojitosti s pracovní spokojeností lze poukázat i na důležitost komunikace mezi vedením a pracovníky. Daným problémem se zabýval jeden ze starších výzkumů zaměřený na vytváření a fungování komunikačních kanálů napříč organizačním spektrem, uskutečněný v rámci The Cranfield Project on European Human Resource Management v letech 1995-2000 (in Koubek, 2000, s. 339). Tento výzkum ukazuje na zajímavou skutečnost ohledně manuálních pracovníků, kteří v této oblasti a zvláště v českých zemích zůstávají na pomyslných spodních příčkách informovanosti.

Tab. 9: Procentní podíl organizací, které oficiálně informují jednotlivé kategorie pracovníků o strategii a finančním hospodaření v organizaci.

Kategorie pracoviště	ČR 1996	ČR 1998	VZE*	TZ**
<b>Informování o strategii</b>				
Manažeři	96	95	96	85
Specialisté a technici	63	61	65	63
Administrativní pracovníci	37	34	44	34
Manuální pracovníci	29	30	37	24
<b>Informování o finančním hospodaření</b>				
Manažeři	98	95	95	86
Specialisté a technici	58	60	75	64
Administrativní pracovníci	43	49	62	49
Manuální pracovníci	29	29	53	39

<sup>12</sup> <http://www.jakubhucin.cz/prace.html>



\*VZE průměr průzkumu za vyspělé země Evropy (Belgie, Dánsko, Francie, Finsko, Irsko, Německo(západní část), Nizozemí, Norsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko a Velká Británie).

\*\*TZ je průměr za země (Bulharsko, Maďarsko, Polsko)

Jak lze demonstrovat na uvedených výzkumech, tak pro dosažení pracovní spokojenosti zaměstnanců se nelze soustředit na zajištění a zdokonalení jen určitého faktoru, nýbrž se musí dbát na zajištění všech faktorů (v poměru dle důležitosti pro pracovníka), které na spokojenost působí. Tedy je nutno na faktory pohlížet jako na celek, a také tak s nimi pracovat. Nelze se soustředit pouze na pracovní podmínky a opomenout např. mzdové ohodnocení a vztahy na pracovišti, nebo mít dobře zaplacené zaměstnance ovšem pracující v nevyhovujících podmínkách se špatným a nekorektním přístupem vedoucích – opět se vystavujeme riziku fluktuace a bohužel většinou těch schopných zaměstnanců, kteří nemají problém s uplatněním v jiné organizaci.

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V úvodu teoretické části naší diplomové práce jsme poukázali na významné postavení plastikářského průmyslu ve zpracovatelském průmyslu jako celku. Na IPP, který je základním ukazatelem konjunkturální statistiky průmyslu jsme znázornili vývoj plastikářského průmyslu v ČR, který byl až do celosvětové hospodářské krize roku 2008 nadprůměrný a i přes svůj pokles v době recese, zaznamenává opět jeho pomyslná křivka vzestupnou tendenci. Dále jsme v teoretické části zmínili, klíčové motivační faktory ve vztahu člověka k pracovnímu prostředí. Vzhledem ke složitosti a rozsáhlosti celkového motivačního systému, jsme se dotkli pouze základních bodů, tedy určité kostry, v oblasti pracovní motivace. Upozornili jsme na rozdílnou preferovanost pracovních motivů pro skupinu muži a ženy, a také nastínili vybrané teorie pracovní motivace, na kterých lze ukázat různost pohledů na otázku motivace. Zaobírali jsme se i motivačním profilem člověka a poukázali jsme na jeho relativní stabilitu v průběhu času i na určité vnitřní omezení, jehož překročení může být pro jedince obtížné. Popsali jsme ty příklady dimenzí motivačního profilu člověka, které jsme v souladu se zadáním naší diplomové práce zkoumaly pomocí dotazníku „MP“ Jiřího Pavláta u dělníků plastikářské výroby. Každý jedinec se vyznačuje charakteristickým motivačním profilem a důležitost jeho poznání tkví v tom, že umožňuje jak lepší pochopení jedincových projevů, tak i efektivnější motivaci daného jedince žádoucím směrem. Také jsme se v rámci zadání naší diplomové práce věnovali tématu pracovní spokojenosti zaměstnanců, jakožto významné a neopomenutelné části motivačního systému. Nastínili jsme jednotlivé teorie přibližující problematiku pracovní spokojenosti a poukázali na její základní determinanty. U determinant jsme se okrajově věnovali obsahu práce a pracovním perspektivám. Zaobírali jsme se rovněž velmi často diskutovanou odměnou za práci, která se řadí k nejvýznamnějším faktorům ovlivňující spokojenost či nespokojenost zaměstnanců v práci. Též jsme upozornili na fakt, že odměna má pro každého jedince jiný význam a pracovník na základě svých osobnostních charakteristik, vnitřních potřeb a aspirací může preferovat vnitřní odměnu před vnější. V souvislosti s odměnami jsme přiblížili i mzdové faktory zaměřené na dílenské pracovníky jako např. sazby časové a pobídkové, včetně úkolové mzdy a jejich jednotlivých výhod či nevýhod z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. Taktéž jsme upozornili na důležitost pracovních vztahů napříč všemi podnikovými úrovněmi a definovali základní zásady, kterými by měla organizace při vytváření zdravých pracovních

vztahů disponovat. Další z důležitých determinant při zaměření se na spokojenost v práci je organizace práce, která je úzce spojena s osobností manažera a stylem vedení který preferuje. Ve stručnosti jsme v naší diplomové práci popsali vývoj teorií úspěšného vedení a vybrané styly vedení, vztahující se k osobnostním charakteristikám vedoucích pracovníků. Pokud se zaobíráme základními faktory pracovní spokojenosti nelze se nezmínit o fyzikálních podmínkách práce, které pokud jsou nepříznivé, mohou negativně ovlivňovat jak fyzický, tak i duševní stav zaměstnanců. V souladu s cílem a záměrem naší práce jsme v krátkosti upozornili i na faktory působící na pracovní nespokojenost - frustrátory a jejich možné vyústění, a to fluktuaci. Připomenuli jsme vztah fluktuace k pracovní spokojenosti/nespokojenosti a na základě výzkumů upozornili na možné příčiny a dopady fluktuace. Neopomenuli jsme ani popsat pracovní výkon, pracovní výkonnost a rozdíly mezi jednotlivými termíny, zmínili jsme i některé možné vztahy mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem, které ukazují na skutečnost, že šťastní a spokojení lidé mají vyšší produktivitu (výkon), než lidé nešťastní. V neposlední řadě jsme na základě výzkumů vztahující se k vlivu vybraných determinant na pracovní spokojenost, deklarovali spokojenost či nespokojenost pracovníků v práci dle ekonomických subjektů včetně nekvalifikovaných dělníků.

Je ovšem nutno opakovaně podotknout, že se jedná o velmi zjednodušený pohled na celkovou problematiku pracovní spokojenosti.

## **6. METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU**

### **6.1 Problém, cíl, hypotézy**

#### **6.1.1 Problém**

Problém aplikace vhodného motivačního programu zaměstnanců, který zajistí jejich spokojenost, stabilitu a snížení fluktuace je v dnešní době významným bodem pro mnoho firem. Poněvadž vynaložení prostředků na hledání, přijímání, zaškolení a často i opětovné propouštění nových pracovníků je mnohdy finančně i časově nákladnější než samotné zajištění správné motivovanosti stávajících zaměstnanců. Při studiu dané problematiky jsme narazili na spoustu článků, výzkumů a publikací, které jsou zaměřeny na motivaci vrcholového a středního managementu, ale jen na málo těch, které by se věnovaly dělnickým profesím. Pokud budou manažeři hledat odpovědi na otázky spojené s danou problematikou (např. Jaká je spokojenost s vlastní prací u této skupiny? Jaké jsou jejich hlavní faktory spokojenosti? Lze uplatňovat stejný motivační systém jak pro skupinu ženy, tak muže?) nebude jejich situace jednoduchá vzhledem k užšímu výběru inspiračních zdrojů. V případě, kdy management disponuje pravdivými odpověďmi na své otázky, může být na správné cestě v sestavení funkčního motivačního systému, který pomůže odstraňovat negativní faktory, které mají na pracovní nespokojenost nejvyšší vliv a aplikovat do praxe ty poznatky, které povedou ke snížení fluktuace a ke zvýšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

#### **6.1.2 Cíl**

Zjistit u dělníků PV míru uspokojení s vlastní prací (RJSB), stanovit motivační profil souboru pomocí dotazníku MP- J. Pavláta, získat poznatky o okolnostech, které pracovníci považují za důležité pro svou práci a o motivačních faktorech, které mají vliv na jejich pracovní spokojenost (DPOP) a dále určit koreláty dotazníků RSJB a DPOP a koreláty vybraných proměnných DPOP, RSJB, MP – Pavlát, věku a seniority. Dalším z našich cílů je srovnání korelátů spokojenosti s vlastní prací RSJB pro skupinu ženy a muži, korelátů spokojenosti se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce (DPOP spok) a vytvoření návrhu motivačního programu pro danou skupinu pracovníků.

### **6.1.3 Hypotézy**

Platnost hypotéz č. 1 až č. 6 ověřujeme zvlášť pro soubor muži a ženy.

Hypotéza 1: Existuje statisticky významná pozitivní závislost mezi spokojeností s vlastní prací (RJSB) a zaměřením směrem k podniku (MP3).

Hypotéza 2: Existuje statisticky významná pozitivní závislost mezi podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníky (DPOP důl) a dosahováním úspěchu (MP1).

Hypotéza 3: Existuje statisticky významná pozitivní závislost mezi spokojeností s vlastní prací (RJSB) a skutečnými podmínkami a okolnostmi práce (DPOP spok).

Hypotéza 4: Existuje statisticky významná pozitivní závislost mezi spokojeností s vlastní prací (RJSB) a zaměřením na činnost a její obsah (MP2).

Hypotéza 5: Existuje statisticky významná závislost mezi spokojeností s vlastní prací (RJSB) a zaměřením na pocit bezpečí (MP4).

Hypotéza 6: Existuje statisticky významná závislost mezi zvyšujícím se věkem a snižováním spokojenosti s vlastní prací (RJSB).

Hypotéza 7: U spokojenosti s vlastní prací (RJSB) existuje statisticky významný rozdíl pro skupinu ženy a skupinu muži.

Hypotéza 8: Mezi podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníky (DPOP důl) existuje statisticky významný rozdíl pro skupinu ženy a skupinu muži.

Hypotéza 9: Mezi spokojeností se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníky (DPOP spok) existuje statisticky významný rozdíl pro skupinu ženy a skupinu muži.

### **6.2 Zkoumaný soubor**

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve třech různých podnicích s téměř shodným výrobním programem v rámci ČR. Podniky jsou zaměřeny na výrobu plastových výrobků na vstřikovacích lisech, mají stejnou či výrazně podobnou výrobní technologii, obdobný

mzdový systém a směnný provoz.

Podnik č. 1 - v době průzkumu zaměstnával 56 stálých pracovníků dělnické profese (lisařů), dotazník odevzdalo 50 respondentů z toho 34 žen a 16 mužů (6 pracovníků bylo ve stavu nemocenském).

Podnik č. 2 - v době průzkumu zaměstnával 38 pracovníků dělnické profese (lisařů), dotazník odevzdalo 21 respondentů z toho 16 žen a 5 mužů.

Podnik č. 3 - v době průzkumu zaměstnával 17 pracovníků dělnické profese (lisařů), dotazník odevzdalo 12 respondentů z toho 9 žen a 3 muži.

### 6.2.1 Popis práce souboru

Zkoumaným souborem jsou pracovníci dělnických profesí PV – jejichž prací je lisování plastových výlisků na lisovacích strojích (v pravidelných cyklech). Samotná práce spočívá ve vyjmutí hotového výlisku z lisovacího stroje, jeho následné vizuální kontrole (tj. lisař kontroluje, zda výlisk odpovídá schválenému referenčnímu vzorku, kontroluje se celistvost, barevný odstín, stříbření, atd.), opracování případných přetoků a uložení hotového výlisku do předepsaných obalů dle technologického postupu. Každá práce je znormovaná a pracovník je za danou směnu ohodnocen úkolovou mzdou na základě splněné normy.

### 6.2.2 Popis struktury souboru

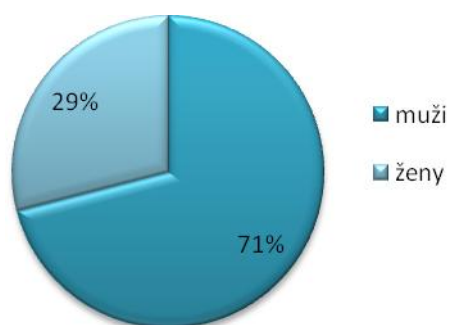
Jednotlivé struktury zkoumaného souboru jsou popsány na podkladě údajů dotazníku DPOP.

### Struktura souboru dle pohlaví

Tab. 10: Popis struktury souboru dle pohlaví

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ženy	59	71%
muži	24	29%

Graf 2: Struktura souboru dle pohlaví



### Struktura souboru dle věku

Tab. 11: Popis struktury souboru dle věku

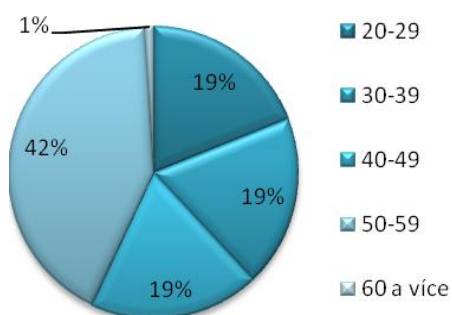
	Absolutní četnost	Relativní četnost
20-29	15	18%
30-39	17	21%
40-49	18	22%
50-59	31	37%
60 a více	2	2%

Tab. 12: Struktura souboru dle věku pro skupinu ženy a pro skupinu muži

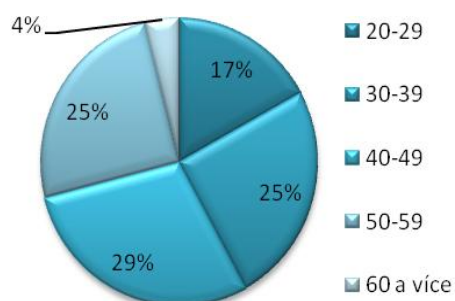
ŽENY	Absolutní četnost	Relativní četnost
20-29	11	19%
30-39	11	19%
40-49	11	19%
50-59	25	42%
60 a více	1	1%

MUŽI	Absolutní četnost	Relativní četnost
20-29	4	17%
30-39	6	25%
40-49	7	29%
50-59	6	25%
60 a více	1	4%

Graf 3: Soubor dle věku: **ženy**



Graf 4: Soubor dle věku: **muži**



## Struktura souboru dle vzdělání

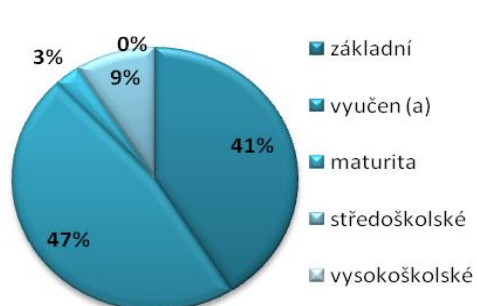
Tab. 13: Popis struktury souboru dle vzdělání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
základní	26	31%
vyučen (a)	44	53%
vyučen s maturitou	4	5%
středoškolské	9	11%
vysokoškolské	0	0%

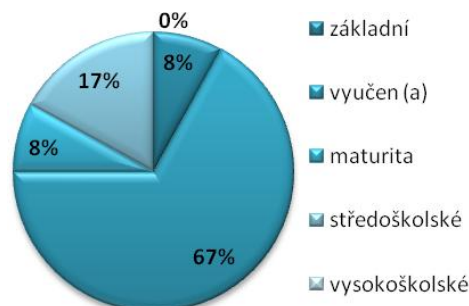
Tab. 14: Struktura souboru dle vzdělání pro skupinu ženy a muži

ŽENY	Absolutní čet.	Relativní čet.	MUŽI	Absolutní čet.	Relativní čet.
základní	24	41%	základní	2	8%
vyučen (a)	28	47%	vyučen (a)	16	67%
maturita	2	3%	maturita	2	8%
středoškolské	5	9%	středoškolské	4	17%
vysokoškolské	0	0%	vysokoškolské	0	0%

Graf 5: Vzdělání: ženy



Graf 6: Vzdělání: muži



## Struktura souboru dle délky pracovního poměru ve stávající firmě

Tab. 15: Popis struktury souboru dle délky odpracovaných let

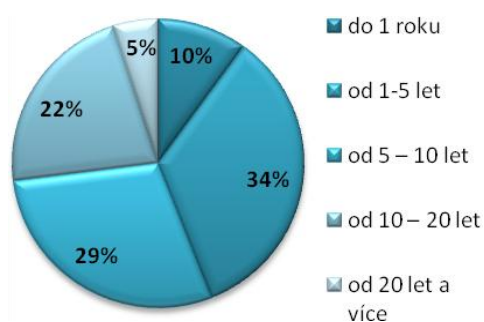
	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 1 roku	6	7%
od 1-5 let	25	30%
od 5 – 10 let	27	33%
od 10 – 20 let	20	24%
od 20 let a více	5	6%



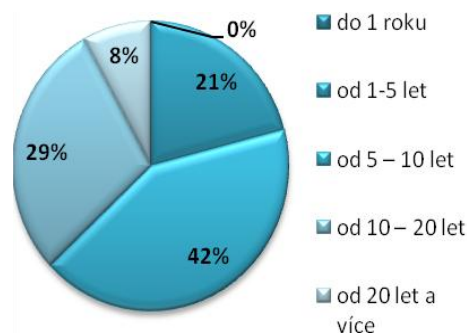
Tab. 16: Struktura souboru dle odpracovaných let pro skupinu ženy a muži

ŽENY	Absolutní čet.	Relativní čet.	MUŽI	Absolutní čet.	Relativní čet.
do 1 roku	6	10%	do 1 roku	0	0%
od 1-5 let	20	34%	od 1-5 let	5	21%
od 5 – 10 let	17	29%	od 5 – 10 let	10	42%
od 10 – 20 let	13	22%	od 10 – 20 let	7	29%
od 20 let a více	3	5%	od 20 let a více	2	8%

Graf 7: Délka pracovního poměru: **ženy**



Graf 8: Délka pracovního poměru: **muži**



## 6.3 Aplikovaná metodika

### 6.3.1 Motivační profil (PhDr. Ing. Jiří Pavlát)

Zdroj: Pavlát, J. (2004). MP-z. Praha.

Dotazník obsahuje 54 tvrzení vztahujících se ke zkoumané osobě a jeho vztahu k práci obecně. Proband vyjadřuje svůj názor s danými výroky do příslušných kolonek v rozsahu souhlas či nesouhlas.

Vyhodnocení dotazníku je tvořeno spektrem devíti dimenzí různého obsahu, které jsou stanoveny na bázi sémantického diferenciálu, kdy každá strana představuje protipól té druhé. V každé dimenzi je pro konkrétního jedince charakteristický silnější či slabší příklon k jednomu či druhému pólu dimenze. Jednotlivé položky jsou skórovány - minimální skór nula (představuje levý pól dimenze), maximální skór šest, představuje pravý pól dimenze.

### **6.3.2 Míra uspokojení s vlastní prací (RJSB)**

Zdroj: Breyfield,A.,Rothe,H.: Am index of job satisfaction, Inc. Englewood Cliffss 1971.

Dotazník je zaměřen na míru uspokojení pracovníků s vlastní prací. Obsahuje 18 výroků o práci, ke kterým se proband vyjadřuje na 5-ti stupňové škále (škála: 5-silně souhlasím, 4-souhlasím, 3-nemám názor, 2-nesouhlasím, 1-silně nesouhlasím), kde proband zaškrťává vždy tu odpověď, která nejlépe vystihuje jeho názor na práci, kterou vykonává.

### **6.3.3 Struktura motivů z hlediska DPOP (DPOP - Dotazník postojů k okolí práce)**

Zdroj: Doleželová,R.,Vtípil,Z.,(2005).,DPOP. Olomouc: Katedra psychologie FF UP.

Dotazník je zaměřen na srovnávání počátečních představ pracovníků o kontextu a podmínkách, které pokládají za důležité pro vykonávání své práce a skutečných podmínek vykonávané práce. Dotazník lze rozčlenit do tří pomyslných částí.

Proband jako první vyplní část, která se vztahuje k okolnostem a podmínkám, jež pokládá při své práci za důležité, nebo naopak nevýznamné. Daná část obsahuje 25 tvrzení, kdy proband na 5-ti stupňové škále (1-zcela nedůležité, nezáleží mi na tom, 2-velice málo důležité, 3-málo důležité, 4-důležité, 5-velice důležité) zaznamenává vždy odpověď, která vystihuje důležitost daného tvrzení pro něj osobně. V druhé části dotazníků se proband vyjadřuje rovněž na 5-ti stupňové škále k 25-ti otázkám, které se vztahují ke spokojenosti s podmínkami a okolnostmi jeho současné práce.

Ve třetí, poslední části dotazníku se proband pomocí seřazování výroků dle osobní důležitosti vyjadřuje k faktorům, které považuje ve své práci za nejvíce motivující, dále k důvodům setrvávání a vykonávání práce u dané společnosti, ke kritériím, které si přeje mít zahrnuté v platu a nakonec seřazuje dle významnosti zdroje informací, které preferuje.

## **6.4 Zpracování výsledků**

Sejmutá data byla statisticky zpracována pomocí výpočtů četností, průměrných hodnot a významnosti rozdílu dvou průměrů. Pro zjištění výsledků statistické závislosti dat jsme použili statistickou metodu – Pearsonův korelační koeficient. Jedná se parametrický statistický test předpokládající normální rozložení a zjišťující těsnost vztahu proměnných a jejich směr (kladný nebo záporný). Označuje se „ $r$ “ a nabývá hodnot v intervalu (-1, +1).

Je-li  $r = -1$ , pak to znamená, že mezi proměnnými existuje výrazně protikladný vztah (negativní korelace). Je-li  $r = +1$ , pak je mezi proměnnými pozitivní lineární souvislost. Pokud obě proměnné nejsou v žádné souvislosti, je korelační koeficient  $r = 0$ . Výpočty korelačních koeficientů byly provedeny dle metodiky Pearson, Bravais a vyhodnoceny v programu Microsoft Excel pro Windows (verze Microsoft Office XP). Výsledek významnosti rozdílu míry spokojenosti s vlastní prací pro skupinu ženy a muži jsme vypočítali pomocí parametrické metody Studentova T-testu. Pomocí T- testu zjišťujeme, zda existuje signifikantní rozdíl mezi dvěma výběry v aritmetických průměrech. Nejprve je nutno pomocí F-testu stanovit rozdíl mezi rozptyly sledovaných výběrů. Na základě výsledku F- testu se rozhodneme, jaký typ Studentova t-testu použijeme. Pokud je  $P < 0,05$  existuje signifikantní rozdíl mezi rozptyly výběrů a volíme t-test s nerovností rozptylů. Při výsledku  $P > 0,05$  použijeme t-test s rovností rozptylů. Výsledky výpočtů byly taktéž vyhodnoceny v programu Microsoft Excel pro Windows (verze Microsoft Office XP).

## **6.5 Organizace a průběh šetření**

Dotazníky byly v jednotlivých firmách předány vedoucím pracovníkům s patřičným komentářem o příjemcích dotazníků, kterými jsou pouze dělníci vykonávající lisářskou práci, účelu dotazníků a formě odevzdávání dotazníků. Veškeré informace byly v tištěné podobě i součástí jednotlivých dotazníků. Výzkum probíhal anonymní formou v rámci eliminace zkreslení či nevyplnění odpovědí (např. strach či nejistota z možných negativních následků v případě poukázání na různé nedostatky v rámci firmy), vyplněné dotazníky vhazovali pracovníci do předem připravených a zapečetěných schránek. Vyplňování dotazníků bylo provedeno v různých obdobích: Linaset a.s. – únor 2009, Alfa Plastik, Tachov – červen 2009, Alfa Plastik, Bruntál – září 2010.

## 6.6 Použitá symbolika v diplomové práci

CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění
DPOP	dotazník postojů k okolí práce
DPOP důl	počáteční představy o podmínkách a okolnostech práce
DPOP spok	skutečné podmínky a okolnosti práce
HV	hladina významnosti
IPP	index průmyslové produkce
MP	dotazník motivačního profilu – J.Pavláta
MP1	spektrum vyhýbání se neúspěchu či dosahování úspěchu
MP2	spektrum zaměření na obsah činnosti či na úspěch
MP3	spektrum směru zaměřenosti od podniku či směru k podniku
MP4	spektrum zaměřenosti na riziko či pocit bezpečí
MP5	spektrum orientace na budoucnost či na přítomnost
MP6	spektrum skupinové či individuální orientace
MP7	spektrum zaměřenosti prosociální či k vlastní osobě
MP8	spektrum pasivity či činorodosti
MP9	spektrum orientace na morální uspokojení či ekonomický prospěch
PV	plastikářská výroba
RJSB	dotazník zkoumající míru uspokojení s vlastní prací
SEN	seniorita, délka pracovního poměru
VZ	vzdělání

## 7 Výsledky práce

### 7.1 Motivační profil pracovníků

Z výstupu dotazníku Motivační profil (dále jen MP) jsme získali výsledky, které udávají motivační orientaci a tendence dotazovaných respondentů.

#### 7.1.1 Spektrum základních dimenzí MP

Tab 17: Motivační profil pracovníků (lisařů) v PV

		0	1	2	3	4	5	6	
1	Vyhýbání se neúspěchu				X				Dosahování úspěchu
2	Zaměření na činnost a její obsah				X				Zaměření na úspěch
3	Zaměření směrem od podniku				X				Zaměření směrem k podniku
4	Orientace na pocit bezpečí			X					Zaměření na riziko
5	Orientace na budoucnost				X				Zaměření na aktuální stav
6	Skupinová orientace				X				Individuální orientace
7	Prosociální orientace					X			Zaměřenost na sebe
8	Pasivita, klid				X				Činorodost
9	Orientace na morální uspokojení						X		Orientace na ekonomický prospěch

Z motivační křivky daných pracovníků je patrný příklon k orientaci na bezpečí, což znamená, že pracovníci ve větší či menší míře nesnáší riziko, které na ně působí demotivujícím způsobem. Při práci (ale někdy i v životě), se rizikovým situacím raději vyhýbají. Preferují bezpečné prostředí a klidný způsob komunikace. Výskyt konfrontačních situací je demotivuje a psychicky zatěžuje. V obtížných situacích hledají pomoc u někoho silnějšího. Také se u nich může vyskytovat malá tolerance vůči nejednoznačným situacím. V dimenzi č. 7 můžeme pozorovat vychýlení na škále k zaměřenosti na vlastní osobu, což pokazuje na určitou míru upřednostňování osobních potřeb a zájmů. Povětšinou práci v kolektivu berou jako nutnost, která jim nevádí, ale bez které se obejdou. Taktéž je u pracovníků patrná zvýšená orientace na ekonomický prospěch a utlumena orientace na morální uspokojení.

## 7.1.2 Spektrum základních dimenzí MP – ženy x muži

Tab. 18: Motivační profil pracovníků (lisařů) v PV – ŽENY

		0	1	2	3	4	5	6	
1	Vyhýbání se neúspěchu				X				Dosahování úspěchu
2	Zaměření na činnost a její obsah				X				Zaměření na úspěch
3	Zaměření směrem od podniku				X				Zaměření směrem k podniku
4	Orientace na pocit bezpečí		X						Zaměření na riziko
5	Orientace na budoucnost					X			Zaměření na aktuální stav
6	Skupinová orientace				X				Individuální orientace
7	Prosociální orientace					X			Zaměřenost na sebe
8	Pasivita, klid				X				Činorodost
9	Orientace na morální uspokojení						X		Orientace na ekonomický prospěch

Tab. 19: Motivační profil pracovníků (lisařů) v PV – MUŽI

		0	1	2	3	4	5	6	
1	Vyhýbání se neúspěchu				X				Dosahování úspěchu
2	Zaměření na činnost a její obsah					X			Zaměření na úspěch
3	Zaměření směrem od podniku				X				Zaměření směrem k podniku
4	Orientace na pocit bezpečí				X				Zaměření na riziko
5	Orientace na budoucnost				X				Zaměření na aktuální stav
6	Skupinová orientace				X				Individuální orientace
7	Prosociální orientace					X			Zaměřenost na sebe
8	Pasivita, klid				X				Činorodost
9	Orientace na morální uspokojení						X		Orientace na ekonomický prospěch

Při srovnání motivačních profilů pro skupiny ženy a muži, lze vidět u žen silnější příklon k orientaci na bezpečí a vyšší míru zaměřenosti na aktuální stav, namísto zaměřenosti směrem na budoucnost. Naproti tomu u mužů je zřetelná vyšší zaměřenost na oblast úspěchu.

## 7.2 Struktura motivů z hlediska DPOP u dělníků PV

Z výstupu dotazníku Struktury motivů z hlediska DPOP (dále jen DPOP) jsme získali údaje vztahující se k počátečním představám pracovníků o kontextu a podmínkách vykonávané práce a údaje, které vystihují skutečnou realitu jejich práce. DPOP se skládá z 25 tvrzení, ke kterým se zaměstnanci vyjadřují na 5-ti stupňové škále.

Tab. 20: Důležitost dobrých vztahů s kolegy na pracovišti

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	0	0%	Naprosto nespokojen	2	2,4%
Velice málo důležité	1	1,2%	Velice málo spokojen	5	6%
Málo důležité	4	4,8%	Málo spokojen	11	13,3%
Důležité	40	48,2%	Spokojen	53	63,8%
Velice důležité	38	45,8%	Naprosto spokojen	12	14,5%

94% pracovníků pokládá dobré vztahy na pracovišti za důležitý aspekt své práce, z daných pracovníků je se vztahy spokojeno či naprosto spokojeno 78%.

Tab. 21: Spolupráce s kolegy na řešení problémů

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	0	0%	Naprosto nespokojen	3	3,6%
Velice málo důležité	3	3,6%	Velice málo spokojen	7	8,4%
Málo důležité	10	12%	Málo spokojen	27	32,6%
Důležité	35	42,2%	Spokojen	36	43,4%
Velice důležité	35	42,2%	Naprosto spokojen	10	12%

84% pracovníků pokládá spolupráci s kolegy na řešení problémů za důležitou složku své práce a 55% je se spolupráci s kolegy spokojeno či naprosto spokojeno.

Tab. 22: Pracovní podmínky (např. čistota, osvětlení, hlučnost)

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	0	0%	Naprosto nespokojen	14	16,9%
Velice málo důležité	0	0%	Velice málo spokojen	24	28,9%
Málo důležité	2	2,4%	Málo spokojen	29	34,9%
Důležité	16	19,3%	Spokojen	14	16,9%
Velice důležité	65	78,3%	Naprosto spokojen	2	2,4%

98% dotázaných respondentů pokládá pracovní podmínky za důležité, ovšem pouze 19% je s nimi spokojeno či naprosto spokojeno.

Tab. 23: Vybavení pracoviště (např. pracovní pomůcky, pracovní materiál)

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	0	0%	Naprosto nespokojen	8	9,6%
Velice málo důležité	0	0%	Velice málo spokojen	18	21,7%
Málo důležité	1	1,2%	Málo spokojen	42	50,6%
Důležité	23	27,7%	Spokojen	11	13,3%
Velice důležité	59	71,1%	Naprosto spokojen	4	4,8%

99% pracovníků klade důraz na důležitost vybavení pracoviště, v praxi je s daným stavem spokojeno či naprosto spokojeno 18%.

Tab. 24: Dostatečná a včasná informovanost o dění ve firmě

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	0	0%	Naprosto nespokojen	6	7,2%
Velice málo důležité	1	1,2%	Velice málo spokojen	15	18,1%
Málo důležité	7	8,4%	Málo spokojen	39	47%
Důležité	35	42,2%	Spokojen	18	21,7%
Velice důležité	40	48,2%	Naprosto spokojen	5	6%

90% pracovníků pokládá informovanost o dění ve firmě za důležitý aspekt své práce, spokojenost s informovaností vyjádřilo 28%.



Tab. 25: Možnost uplatnění svých znalostí a dovedností

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	1	1,2%	Naprosto nespokojen	2	2,4%
Velice málo důležité	1	1,2%	Velice málo spokojen	10	12%
Málo důležité	14	16,8%	Málo spokojen	22	26,6%
Důležité	43	51,9%	Spokojen	45	54,2%
Velice důležité	24	28,9%	Naprosto spokojen	4	4,8%

81% pracovníků vyjádřilo souhlas s důležitostí ve využití svého potenciálu v rámci firmy a spokojeno je 59% dotázaných respondentů.

Tab. 26: Příležitosti a podmínky pro vzdělávání v oboru

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	7	8,4%	Naprosto nespokojen	6	7,2%
Velice málo důležité	5	6%	Velice málo spokojen	11	13,3%
Málo důležité	22	26,5%	Málo spokojen	39	47%
Důležité	40	48,2%	Spokojen	25	30,1%
Velice důležité	9	10,9%	Naprosto spokojen	2	2,4%

Zde se 59% respondentů přiklonilo pro důležitost vzdělávání v oboru a 33% je spokojeno či naprosto spokojeno ve svém zaměstnání s daným stavem.

Tab. 27: Postavení firmy v regionu a její pověst

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	0	0%	Naprosto nespokojen	4	4,8%
Velice málo důležité	2	2,4%	Velice málo spokojen	8	9,6%
Málo důležité	15	18,1%	Málo spokojen	37	44,6%
Důležité	46	55,4%	Spokojen	31	37,4%
Velice důležité	20	24,1%	Naprosto spokojen	3	3,6%

80% dotázaných pracovníků vyjádřilo svůj souhlas s důležitostí ohledně postavení a pověsti své firmy, 41% je spokojeno či naprosto spokojeno.

Tab. 28: Odpovídající odborné a osobnostní předpoklady pro výkon své práce

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	1	1,2%	Naprosto nespokojen	0	0%
Velice málo důležité	1	1,2%	Velice málo spokojen	7	8,4%
Málo důležité	11	13,3%	Málo spokojen	21	25,3%
Důležité	46	55,4%	Spokojen	45	54,2%
Velice důležité	24	28,9%	Naprosto spokojen	10	12,1%

Daný aspekt pokládá za důležitý 84% dotázaných pracovníků a 66% je spokojeno s daným stavem.

Tab. 29: Úroveň spolupráce s jinými útvary ve firmě

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	1	1,2%	Naprosto nespokojen	2	2,4%
Velice málo důležité	3	3,6%	Velice málo spokojen	7	8,4%
Málo důležité	17	20,5%	Málo spokojen	39	47%
Důležité	50	60,2%	Spokojen	28	33,8%
Velice důležité	12	14,5%	Naprosto spokojen	7	8,4%

Dobrou úroveň spolupráce napříč útvary pokládá za důležité 75% dotázaných, spokojeno je 42%.

Tab. 30: Dovednost oslovit druhé lidi a umět s nimi komunikovat

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	1	1,2%	Naprosto nespokojen	0	0%
Velice málo důležité	2	2,4%	Velice málo spokojen	12	14,5%
Málo důležité	8	9,7%	Málo spokojen	18	21,7%
Důležité	48	57,8%	Spokojen	48	57,8%
Velice důležité	24	28,9%	Naprosto spokojen	5	6%

87% dotázaných pracovníků označilo dobrou komunikaci za důležitou a spokojenost s daným stavem vyjádřilo 64%.

Tab. 31: Spolupráce a vycházení s nadřízeným pracovníkem

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	1	1,2%	Naprosto nespokojen	4	4,8%
Velice málo důležité	1	1,2%	Velice málo spokojen	7	8,4%
Málo důležité	0	0%	Málo spokojen	16	19,4%
Důležité	31	37,3%	Spokojen	48	57,8%
Velice důležité	50	60,3%	Naprosto spokojen	8	9,6%

98% pracovníků vyjádřilo pro důležitost ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem, spokojeno či naprosto spokojeno se současným stavem je 67%.

Tab.32: Možnost projevit a uplatnit své názory

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	1	1,2%	Naprosto nespokojen	5	6%
Velice málo důležité	0	0%	Velice málo spokojen	13	15,7%
Málo důležité	2	2,4%	Málo spokojen	32	38,6%
Důležité	37	44,6%	Spokojen	29	34,9%
Velice důležité	43	51,8%	Naprosto spokojen	4	4,8%

Možnost projevit a uplatnit své názory považuje za důležitý aspekt své práce 96% dotázaných pracovníků, s reálným stavem v praxi je spokojeno či naprosto spokojeno 40%.

Tab. 33: Finanční ohodnocení vykonávané práce

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	0	0%	Naprosto nespokojen	30	36,1%
Velice málo důležité	0	0%	Velice málo spokojen	16	19,3%
Málo důležité	1	1,2%	Málo spokojen	21	25,3%
Důležité	14	16,9%	Spokojen	14	16,9%
Velice důležité	68	81,9%	Naprosto spokojen	2	2,4%

U dané dimenze klade důraz na důležitost finančního ohodnocení 99% a spokojeno, či naprosto spokojeno je 19%.

Tab. 34: Plánování profesní kariéry a příležitost k profesnímu růstu

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	4	4,8%	Naprosto nespokojen	6	7,2%
Velice málo důležité	3	3,6%	Velice málo spokojen	22	26,5%
Málo důležité	21	25,3%	Málo spokojen	32	38,6%
Důležité	37	44,6%	Spokojen	20	24,1%
Velice důležité	18	21,7%	Naprosto spokojen	3	3,6%

66% dotázaných pracovníků pokládá profesní růst za důležitý a spokojeno je 28%.

Tab. 35: Samostatnost v rozhodování a odpovědnost z vykonávané práce

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	2	2,4%	Naprosto nespokojen	8	9,6%
Velice málo důležité	3	3,6%	Velice málo spokojen	11	13,3%
Málo důležité	12	14,5%	Málo spokojen	31	37,4%
Důležité	51	61,4%	Spokojen	29	34,9%
Velice důležité	15	18,1%	Naprosto spokojen	4	4,8%

Rozhodování a odpovědnost při vykonávání dané práce pokládá za důležité 80% pracovníků, spokojeno je 40%.

Tab. 36: Uspokojení z vykonávané práce

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	2	2,4%	Naprosto nespokojen	8	9,6%
Velice málo důležité	0	0%	Velice málo spokojen	6	7,2%
Málo důležité	4	4,8%	Málo spokojen	33	39,8%
Důležité	37	44,6%	Spokojen	28	33,8%
Velice důležité	40	48,2%	Naprosto spokojen	8	9,6%

93% respondentů považuje za důležité uspokojení z vykonávané práce a 43% je skutečně spokojeno.

Tab. 37: Přínos vykonávané práce pro firmu

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	0	0%	Naprosto nespokojen	8	9,6%
Velice málo důležité	0	0%	Velice málo spokojen	5	6%
Málo důležité	5	6%	Málo spokojen	31	37,3%
Důležité	50	60,3%	Spokojen	35	42,3%
Velice důležité	28	33,7%	Naprosto spokojen	4	4,8%

94% pracovníků pokládá za důležité, aby byla vykonávaná práce důležitá pro firmu, se stávajícím stavem je spokojeno 47%.

Tab. 38: Ocenění a zhodnocení vykonávané práce ze strany nadřízeného

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	1	1,2%	Naprosto nespokojen	19	22,9%
Velice málo důležité	0	0%	Velice málo spokojen	14	16,9%
Málo důležité	10	12%	Málo spokojen	34	41%
Důležité	45	54,3%	Spokojen	10	12%
Velice důležité	27	32,5%	Naprosto spokojen	6	7,2%

87% respondentů pokládá za důležité ocenění a zhodnocení své práce nadřízeným, spokojeno je 19%.

Tab. 39: Firemní kultura a sdílení ve firmě společných cílů a hodnot

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	1	1,2%	Naprosto nespokojen	13	15,7%
Velice málo důležité	1	1,2%	Velice málo spokojen	12	14,4%
Málo důležité	21	25,3%	Málo spokojen	41	49,4%
Důležité	49	59%	Spokojen	13	15,7%
Velice důležité	11	13,3%	Naprosto spokojen	4	4,8%

72% pracovníků se vyjádřilo pro důležitost firemní kultury, se stávajícím stavem je spokojeno 21%.

Tab. 40: Individuální prostor pro vykonávanou práci

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	2	2,4%	Naprosto nespokojen	11	13,3%
Velice málo důležité	3	3,6%	Velice málo spokojen	9	10,8%
Málo důležité	15	18,1%	Málo spokojen	33	39,8%
Důležité	48	57,8%	Spokojen	27	32,5%
Velice důležité	15	18,1%	Naprosto spokojen	3	3,6%

76% pracovníků pokládá individuální prostor pro vykonávanou práci za důležitý aspekt své práce, spokojeno je 36%.

Tab. 41: Odborná pomoc ze strany nadřízeného

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	1	1,2%	Naprosto nespokojen	8	9,6%
Velice málo důležité	1	1,2%	Velice málo spokojen	12	14,5%
Málo důležité	6	7,2%	Málo spokojen	26	31,4%
Důležité	34	41%	Spokojen	29	34,9%
Velice důležité	41	49,4%	Naprosto spokojen	8	9,6%

90% respondentů se vyjádřilo pro důležitost odborné pomoci ze strany nadřízeného, spokojeno je 45%.

Tab. 42: Organizace práce na pracovišti

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	0	0%	Naprosto nespokojen	8	9,6%
Velice málo důležité	2	2,4%	Velice málo spokojen	8	9,6%
Málo důležité	3	3,6%	Málo spokojen	38	45,9%
Důležité	23	27,7%	Spokojen	24	28,9%
Velice důležité	55	66,3%	Naprosto spokojen	5	6%

94% dotázaných pracovníků pokládá dobrou organizaci práce za důležitou, spokojeno je 35%.

Tab. 43: Možnost realizace vlastních nápadů.

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	2	2,4%	Naprosto nespokojen	4	4,8%
Velice málo důležité	3	3,6%	Velice málo spokojen	12	14,5%
Málo důležité	14	16,9%	Málo spokojen	36	43,4%
Důležité	45	54,2%	Spokojen	25	30,1%
Velice důležité	19	22,9%	Naprosto spokojen	6	7,2%

77% dotázaných pracovníků pokládá za důležité realizovat vlastní nápady, spokojeno s daným stavem je 37%.

Tab. 44: Jistota a dlouhodobá perspektiva vykonávané práce

Alternativy	představa		Alternativy	skutečnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nedůležité	2	2,4%	Naprosto nespokojen	8	9,6%
Velice málo důležité	2	2,4%	Velice málo spokojen	17	20,5%
Málo důležité	3	3,6%	Málo spokojen	39	47%
Důležité	18	21,7%	Spokojen	14	16,9%
Velice důležité	58	69,9%	Naprosto spokojen	5	6%

Perspektivu vykonávané práce pokládá za důležitou 92% dotázaných respondentů, spokojeno či naprosto spokojeno je 23%.

Za okolnosti, které považují při své práci za nejvíce důležité, označili dělníci PV – vybavení pracoviště (pro důležité či zcela důležité je 99%), finanční ohodnocení (pro důležité či zcela důležité je 99%), pracovní podmínky (pro důležité či zcela důležité je 98%), spolupráci a vycházení s nadřízeným pracovníkem (pro důležité či zcela důležité je 98%), organizaci práce na pracovišti (pro důležité či zcela důležité je 94%) a přínos vykonávané práce pro firmu (pro důležité či zcela důležité je 94%). Naopak za nejméně důležité okolnosti své práce označili – příležitost a podmínky pro vzdělávání v oboru (pro důležité či zcela důležité je 59%), plánování profesní kariéry a příležitost k profesnímu růstu (pro důležité či zcela důležité je 66%) a firemní kulturu (pro důležité či zcela důležité je 72%).

Nejvyšší spokojenost vyjádřili respondenti se vztahy s kolegy na pracovišti (spokojeno či zcela spokojeno je 78%), se spoluprací a vycházením s nadřízeným pracovníkem (spokojeno či zcela spokojeno je 67%) a s odpovídajícími odbornými a osobnostními předpoklady pro výkon své práce (spokojeno či zcela spokojeno je 66%). Naopak nejnižší spokojenost je v oblasti vybavení pracoviště (nespokojenost na různých stupních je 18%), s pracovními podmínkami, s oceněním práce ze strany nadřízeného a finančním ohodnocením (nespokojenost na různých stupních je u daných položek 19%).

Součástí dotazníku DPOP je i část, ve které respondenti seřazují položky dle důležitosti, kterou jim ve své práci přisuzují.

Tab. 45: Struktura motivů u dělníků PV

<b>Které položky považujete v práci za nejvíce motivující?</b>		<b>Které zdroje informací preferujete?</b>	
1	peníze	1	porady a schůze
2	práci v dobrém kolektivu	2	nástěnky
3	výsledky vykonané práce	3	informátor
4	pocit uznání	4	telefon
5	seberealizaci	5	rozhlas
6	odpovědnost	6	e-mail
7	zázemi známé společnosti	jiné	oběžníky
8	pružnou pracovní dobu		
9	kariéru		
10	možnost soustavného vzdělávání		
jiné	prémie		

<b>Jaké máte důvody pracovat v této společnosti?</b>		<b>Jaká kritéria si přejete mít zahrnuta v platu?</b>	
1	nedostatek jiných příležitostí	1	osobní schopnosti a dovednosti
2	náhoda	2	dosahovaný výkon a výsledky práce
3	jistota, stabilita firmy	3	dosazená praxe
4	image firmy	4	schopnost adaptovat se
5	životní šance	5	specializace
6	platové podmínky	6	vzdělání
7	prestiž vykonávané práce	7	jazykové znalosti
jiné	pravidelný příjem	jiné	ochota a svědomitost, pracovitost

Z daných výsledků je patrné, že za nejvíce motivující faktor své práce považuje většina pracovníků peníze a práci v dobrém kolektivu. Na otázku důvodu práce u dané firmy, byly nejčastější odpovědi - nedostatek jiných příležitostí a náhoda. Kritéria, které by si



pracovníci přáli mít zahrnuty ve mzdě – osobní schopnosti, dovednosti a dosahovaný výkon a výsledky práce. A jako preferovaný zdroj informací uváděli nejčastěji porady, schůze a nástěnky.

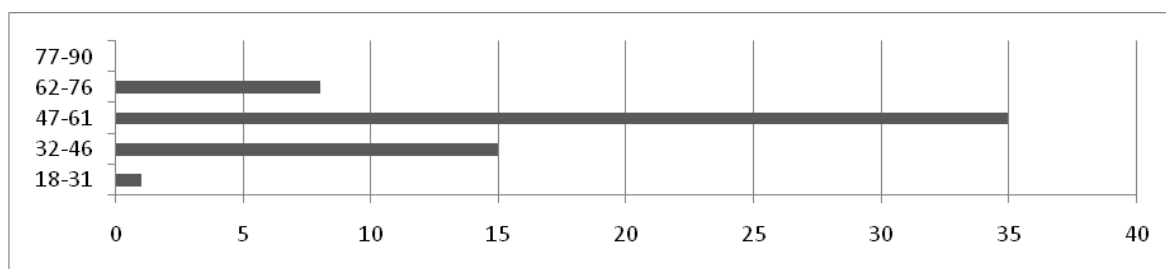
### 7.3 Míra uspokojení s vlastní prací - RJSB u dělníků PV

Výstupová data z dotazníku míry uspokojení s vlastní prací - RJSB (dále jen RJSB) zpracovaná zvlášť pro skupiny ženy a muži, jsme pro větší přehlednost zanesli nejen do tabulky, ale znázornili i graficky.

Tab. 46: Míra uspokojení s vlastní prací u dělníků PV - ženy

<b>ŽENY</b>	silně nespokojen	mírně nespokojen	nemám názor	mírně spokojen	silně spokojen
rozsah odpovědí	18-31	32-46	47-61	62-76	77-90
suma odpovědí	1	15	35	8	0

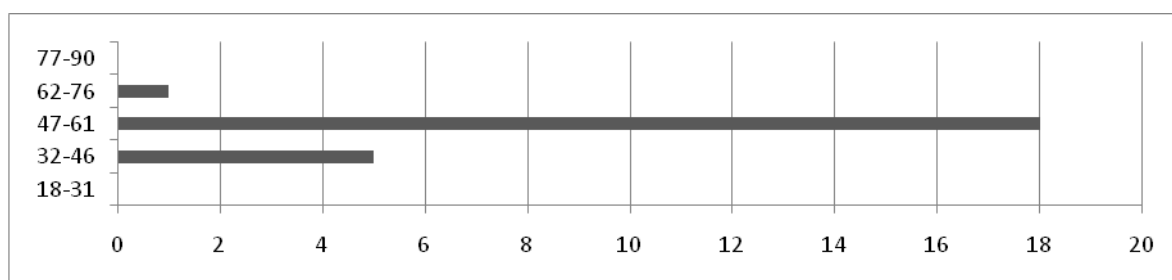
Graf 9: Míra uspokojení s vlastní prací u dělníků PV - ženy



Tab. 47: Míra uspokojení s vlastní prací u dělníků PV - muži

<b>MUŽI</b>	silně nespokojen	mírně nespokojen	nemám názor	mírně spokojen	silně spokojen
rozsah odpovědí	18-31	32-46	47-61	62-76	77-90
suma odpovědí	0	5	18	1	0

Graf 10: Míra uspokojení s vlastní prací u dělníků PV - muži



Ze získaných údajů vyplývá, že u dělníků v plastikářské výrobě, je patrná zvýšená nespokojenost s vlastní prací a to jak u skupiny ženy, tak i u skupiny muži.

#### 7.4 Vybrané koreláty

Kritická hodnota „r“ u vybraných hladin významnosti:

Počet pracovníků	95%	98%	99%
	P=0,05	P=0,02	P=0,01
59 (ženy)	0,2523	0,2975	0,3277
24 (muži)	0,3892	0,4545	0,4968

P = hladina významnosti

sen.	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen
dotazník MP	SUMA MP1	SUMA MP2	SUMA MP3	SUMA MP4	SUMA MP5	SUMA MP6	SUMA MP7	SUMA MP8	SUMA MP9
korelace ženy	0,23201	0,230404	0,184918	0,107772	0,103541	0,12417	0,079578	-0,086218	0,108791

sen.	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen	SUMA sen
dotazník MP	SUMA MP1	SUMA MP2	SUMA MP3	SUMA MP4	SUMA MP5	SUMA MP6	SUMA MP7	SUMA MP8	SUMA MP9
korelace muži	0,20076	-0,199931	0,453673	0,128632	0,009441	0,022722	-0,006009	0,010501	0,355306

věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk
dotazník MP	SUMA MP1	SUMA MP2	SUMA MP3	SUMA MP4	SUMA MP5	SUMA MP6	SUMA MP7	SUMA MP8	SUMA MP9
korelace ženy	0,210297	0,100114	0,179678	-0,064631	0,15721	0,038701	-0,023735	-0,153261	0,068537

věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk	SUMA věk
dotazník MP	SUMA MP1	SUMA MP2	SUMA MP3	SUMA MP4	SUMA MP5	SUMA MP6	SUMA MP7	SUMA MP8	SUMA MP9
korelace muži	0,234452	-0,127622	0,168195	-0,203489	0,330364	-0,276348	0,152654	0,08788	-0,10845

dotazník RJSB	SUMA RSJB	SUMA RSJB	SUMA RSJB	SUMA RSJB	SUMA RSJB	SUMA RSJB	SUMA RSJB	SUMA RSJB	SUMA RSJB
dotazník MP	SUMA MP1	SUMA MP2	SUMA MP3	SUMA MP4	SUMA MP5	SUMA MP6	SUMA MP7	SUMA MP8	SUMA MP9
korelace ženy	0,151005	-0,057407	0,242656	0,279245	0,056667	-0,202503	-0,064771	0,084524	-0,252896

<b>dotazník RJSB</b>	SUMA RJSB	SUMA RJSB	SUMA RJSB	SUMA RJSB	SUMA RJSB	SUMA RJSB	SUMA RJSB	SUMA RJSB	SUMA RJSB
<b>dotazník MP</b>	SUMA MP1	SUMA MP2	SUMA MP3	SUMA MP4	SUMA MP5	SUMA MP6	SUMA MP7	SUMA MP8	SUMA MP9
korelace muži	-0,030098	-0,078561	0,70132	0,299807	-0,030134	-0,041619	0,059722	0,290624	-0,10769

<b>dot. DPOP důl</b>	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl
<b>dotazník MP</b>	SUMA MP1	SUMA MP2	SUMA MP3	SUMA MP4	SUMA MP5	SUMA MP6	SUMA MP7	SUMA MP8	SUMA MP9
korelace ženy	-0,180679	0,033259	0,034953	-0,065984	-0,043561	-0,09726	-0,066998	0,184976	-0,010297

<b>dot. DPOP důl</b>	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl	Σ DPOP důl
<b>dotazník MP</b>	SUMA MP1	SUMA MP2	SUMA MP3	SUMA MP4	SUMA MP5	SUMA MP6	SUMA MP7	SUMA MP8	SUMA MP9
korelace muži	0,422098	0,337264	0,180106	0,132677	-0,067582	0,001581	-0,065721	0,084988	0,493792

<b>věk</b>	SUMA věk	<b>věk</b>	SUMA věk	<b>věk</b>	SUMA věk	<b>věk</b>	SUMA věk
<b>DPOP důl</b>	SUMA důl.	<b>DPOP důl</b>	SUMA důl.	<b>RJSB</b>	SUMA RJSB	<b>RJSB</b>	SUMA RJSB
korelace ženy	-0,252965	korelace muži	0,095482	korelace ženy	0,150245	korelace muži	0,260626

<b>věk</b>	SUMA věk	<b>věk</b>	SUMA věk	<b>sen</b>	SUMA sen	<b>sen</b>	SUMA sen
<b>DPOP spok</b>	SUMA spok	<b>DPOP spo</b>	SUMA spo	<b>RJSB</b>	SUMA RJSB	<b>RJSB</b>	SUMA RJSB
korelace ženy	-0,21009	korelace muži	-0,171713	korelace ženy	0,015906	korelace muži	0,36931

<b>sen</b>	SUMA sen	<b>sen</b>	SUMA sen	<b>DPOP důl</b>	SUMA důl	<b>DPOP důl</b>	SUMA důl
<b>DPOP spok</b>	SUMA spo	<b>DPOP spo</b>	SUMA spo	<b>RJSB</b>	SUMA RJSB	<b>RJSB</b>	SUMA RJSB
korelace ženy	-0,061506	korelace muži	-0,145518	korelace ženy	0,032124	korelace muži	0,209715

<b>sen</b>	SUMA sen	<b>sen</b>	SUMA sen	<b>DPOP spok</b>	SUMA spok	<b>DPOP spok</b>	SUMA spok
<b>DPOP důl</b>	SUMA důl	<b>DPOP důl</b>	SUMA důl	<b>RJSB</b>	SUMA RJSB	<b>RJSB</b>	SUMA RJSB
korelace ženy	0,014565	korelace muži	0,415053	korelace ženy	0,296426	korelace muži	-0,123906

<b>věk</b>	SUMA věk	<b>věk</b>	SUMA věk
<b>sen</b>	SUMA sen	<b>sen</b>	SUMA sen
korelace muži	0,433873	korelace ženy	0,51319

Popisky statisticky významných korelátů na 5% a 1% hladině významnosti (dále jen HV).

Skupina ženy:

s vyšší mírou uspokojení s vlastní prací zesiluje orientace na morální uspokojení, -0,25 na 5% HV,

s vyšším věk zesiluje zaměření na okolnosti a podmínky vykonávané práce, - 0,25 na 5% HV,

s vyšší mírou uspokojení s vlastní prací zesiluje spokojenost se stávajícími podmínkami práce, 0,30 na 5% HV,

s vyšší mírou uspokojení s vlastní prací zesiluje zaměření na pocit bezpečí, 0,28 na 5% HV,

s vyšším věkem zesiluje délka trvání pracovního poměru, 0,51 na 1% HV.

Skupina muži:

s délkou trvání pracovního poměru zesiluje tendence k zaměření směrem k podniku, 0,45 na 5% HV,

s vyšší mírou uspokojení s vlastní prací zesiluje zaměření směrem k podniku, 0,70 na 1% HV,

s vyšší mírou požadavků na okolnosti a podmínky vykonávané práce zesiluje zaměření na dosahování úspěchu, 0,42 na 5% HV,

s vyšší mírou požadavků na okolnosti a podmínky vykonávané práce zesiluje orientace na ekonomický prospěch, 0,49 na 5% HV,

s délkou trvání pracovního poměru zesiluje zaměření na okolnosti a podmínky vykonávané práce, 0,42 na 5% HV,

s vyšším věkem zesiluje délka trvání pracovního poměru, 0,43 na 5% HV.

## T-testy

1) Pomocí t-testu zjišťujeme, zda je signifikantní rozdíl ve spokojenosti s vlastní prací (RJSB) pro skupinu ženy a pro skupinu muži.

*Dvouvýběrový F- test pro rozptyl*

	<i>Ženy</i>	<i>Muži</i>
Stř. hodnota	54,5	56,9565217
Rozptyl	90,1140351	84,6798419
Pozorování	59	24
Rozdíl	58	23
F	1,0641734	
<b>P(F&lt;=f) (1)</b>	<b>0,45202042</b>	
F krit (1)	1,89468352	

**P>0,05**

Neexistuje signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných výběrů, proto použijeme Studentův t-test s rovností rozptylů.

*Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů:*

	<i>Ženy</i>	<i>Muži</i>
Stř. hodnota	54,5	56,9565217
Rozptyl	90,1140351	84,6798419
Pozorování	59	24
Společný rozptyl	88,6007155	

Hyp. rozdíl stř. hodnot	0
Rozdíl	79
<b>t Stat</b>	<b>-1,0591011</b>
P(T<=t) (1)	0,14639065
t krit (1)	1,66437076
P(T<=t) (2)	0,2927813
<b>t krit (2)</b>	<b>1,99045189</b>

**|t Stat| < t krit (2)**

$|-1,0591011| < 1,99045189$

Na základě výsledku Studentova t-testu, který neprokázal signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů, můžeme tvrdit, že není významný statistický rozdíl ve spokojenosti s vlastní prací (RJSB) pro skupinu ženy a pro skupinu muži.

2) Pomocí t- testu zjišťujeme, zda je signifikantní rozdíl mezi podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníky (DPOP důl) pro skupinu ženy a pro skupinu muži.

*Dvouvýběrový F-test pro rozptyl:*

	<i>Muži</i>	<i>Ženy</i>
Stř. hodnota	104,869565	105,568966
Rozptyl	131,664032	127,056564
Pozorování	24	59
Rozdíl	23	58
F	1,03626312	
<b>P(F&lt;=f) (1)</b>	<b>0,43937543</b>	
F krit (1)	1,73182357	

**P>0,05**

Neexistuje signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných výběrů, proto použijeme Studentův t-test s rovností rozptylů.

*Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů:*

	<i>Muži</i>	<i>Ženy</i>
Stř. hodnota	104,869565	105,568966
Rozptyl	131,664032	127,056564
Pozorování	24	59
Společný rozptyl	128,339656	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	

Rozdíl	79
<b>t Stat</b>	<b>-0,2505421</b>
P(T<=t) (1)	0,40140928
t krit (1)	1,66437076
P(T<=t) (2)	0,80281857
<b>t krit (2)</b>	<b>1,99045189</b>

**|t Stat| < t krit (2)**

$|-0,25054214| < 1,99045189$

Na základě výsledku Studentova t-testu, který neprokázal signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů, můžeme tvrdit, že není významný statistický rozdíl mezi podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníky (DPOP důl) pro skupinu ženy a pro skupinu muži.

3) Pomocí t- testu zjišťujeme, zda je signifikantní rozdíl mezi spokojeností se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníky (DPOP spok) pro skupinu ženy a pro skupinu muži.

*Dvouvýběrový F-test pro rozptyl:*

	<i>Ženy</i>	<i>Muži</i>
Stř. hodnota	79,137931	78,173913
Rozptyl	303,524501	131,695652
Pozorování	59	24
Rozdíl	58	23
F	2,304742	
<b>P(F&lt;=f) (1)</b>	<b>0,01670391</b>	
F krit (1)	1,89468352	

**P<0,05**

Existuje signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných výběrů, proto použijeme Studentův t-test s nerovností rozptylů.

*t-Test: Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů:*

	<i>Ženy</i>	<i>Muži</i>
Stř. hodnota	79,137931	78,173913
Rozptyl	303,524501	131,695652
Pozorování	59	24

Hyp. rozdíl stř. hodnot	0
Rozdíl	61
<b>t Stat</b>	<b>0,29120452</b>
P(T<=t) (1)	0,38594141
t krit (1)	1,67021881
P(T<=t) (2)	0,77188281
<b>t krit (2)</b>	<b>1,99962415</b>

---

**t Stat** < **t krit (2)**

|0,29120452| < 1,99962415

Na základě výsledku Studentova t-testu, který neprokázal signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů, můžeme tvrdit, že není významný statistický rozdíl mezi spokojeností se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníky (DPOP spok) pro skupinu ženy a pro skupinu muži.

## 7.5 Vyhodnocení platnosti hypotéz

**Hypotéza 1:** Existuje statisticky významná pozitivní závislost mezi spokojeností s vlastní prací (RJSB) a zaměřením směrem k podniku (MP3).

Ženy: Vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA**.

Muži: Vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **POTVRDILA**. Korelační závislost ve vztahu spokojenost s vlastní prací a skutečnými podmínkami a okolnostmi práce je velmi těsná ( $r_{xy} = 0,70$ ). Výsledek je signifikantní na hladině významnosti 0,01.

**Hypotéza 2:** Existuje statisticky významná pozitivní závislost mezi podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníky (DPOP důl) a dosahováním úspěchu (MP1).

Ženy: Vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA**.

Muži: Vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **POTVRDILA**. Korelační závislost ve vztahu spokojenost s vlastní prací a skutečnými podmínkami a okolnostmi práce je středně těsná ( $r_{xy} = 0,42$ ). Výsledek je signifikantní na hladině významnosti 0,05.

**Hypotéza 3:** Existuje statisticky významná pozitivní závislost mezi spokojeností s vlastní prací (RJSB) a skutečnými podmínkami a okolnostmi práce (DPOP spok).

Ženy: Vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **POTVRDILA**. Korelační závislost ve vztahu spokojenost s vlastní prací a skutečnými podmínkami a okolnostmi práce je středně těsná ( $r_{xy} = 0,30$ ). Výsledek je signifikantní na hladině významnosti 0,05.

Muži: Vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA**.

**Hypotéza 4:** Existuje statisticky významná pozitivní závislost mezi spokojeností s vlastní prací (RJSB) a zaměřením na činnost a její obsah (MP2).

Ženy: Vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA**.

Muži: Vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA**.

**Hypotéza 5:** Existuje statisticky významná závislost mezi spokojeností s vlastní prací (RJSB) a zaměřením na pocit bezpečí (MP4).

Ženy: Vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **POTVRDILA**. Korelační závislost ve vztahu spokojenost s vlastní prací a skutečnými podmínkami a okolnostmi práce je středně těsná ( $r_{xy} = 0,28$ ). Výsledek je signifikantní na hladině významnosti 0,05.

Muži: Vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA**.

**Hypotéza 6:** Existuje statisticky významná závislost mezi zvyšujícím se věkem a snižováním spokojenosti s vlastní prací (RJSB).

Ženy: Vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA**.

Muži: Vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA**.

**Hypotéza 7:** U spokojenosti s prací (RJSB) existuje statisticky významný rozdíl pro



skupinu ženy a skupinu muži.

Na základě získaných výsledků se hypotéza **NEPOTVRDILA**.

**Hypotéza 8:** Mezi podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníky (DPOP důl) existuje statisticky významný rozdíl pro skupinu ženy a skupinu muži.

Na základě získaných výsledků se hypotéza **NEPOTVRDILA**.

**Hypotéza 9:** Mezi spokojeností se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníky (DPOP spok) existuje statisticky významný rozdíl pro skupinu ženy a skupinu muži.

Na základě získaných výsledků se hypotéza **NEPOTVRDILA**.

Výsledné korelace argumentující k jednotlivým hypotézám - viz str. 74 – 79.

## **7.6 Návrh motivačního programu**

Návrh motivačního programu pro výrobní dělníky PV sestavujeme na základě výstupů z dotazníků DPOP v rámci námi provedeného výzkumu, které ukázaly na primární faktory v pracovní oblasti, jež výrazně ovlivňují motivaci, výkonnost a spokojenost v práci u těchto probandů.

### **Oblast odměňování**

*Výstupy z DPOP - finanční ohodnocení vykonávané práce považuje za důležitý aspekt své práce 99% dělníků PV, s reálným stavem v praxi je spokojenosti 19%. Taktéž peníze označili za nejvíce motivující faktor jejich práce. Základní kritéria, která si dělníci PV přejí mít zahrnutá v platě – osobní schopnosti a dovednosti, dosahovaný výkon a výsledky*

*práce.*

Oblast odměňování je jedním ze stěžejních bodů organizace v rámci spokojenosti zaměstnanců. Při rozhodování o zvolení vhodného odměňovacího systému je nutno mít na paměti, že odměna má být motivující, přiměřená a zaměstnanci vnímána jako spravedlivá. Vzhledem k povaze vykonávané práce by měl systém odměňování obsahovat následující oblasti.

*Základní mzda:* úkolová mzda rozšířena o odstupňované tarifní složky mzdy, dle rozdílných požadavků kladených na jednotlivé druhy vyráběných produktů (výlisků), a to z hlediska zručnosti a kvalitativní náročnosti produktu. Tyto tarifní stupně by byly zaneseny do výrobních postupů k jednotlivým vyráběným produktům.

- Normy bývají stanoveny tak, aby zaměstnanec byl schopen za určitou pracovní dobu vyrobit, zkontrolovat, opracovat a zabalit do stanovených obalových jednotek určitý počet výrobků. Ovšem ne vždy je rychlost a zručnost zaměstnance jediným ukazatelem, určitý vliv na výsledek činnosti má také charakter produktu a možnosti lisovacích strojů. Např. jednodušší silnostěnný výrobek, u kterého není požadavek kvalitativní kontroly náročný, ovšem jeho výroba vyžaduje delší strojní cyklus (nižší norma). Naproti tomu tenkostěnný výrobek, který lze vyrobit v kratším strojním čase (vyšší norma), ale jehož kontrola a opracování veškerých atypických částí klade vysoké nároky nejen na zručnost, ale i na zrakovou percepci zaměstnance. Lze namítnout, že pracovníci se mohou u daných prací prostřídat, ovšem v praxi tomu vždy tak není, ne všichni zaměstnanci jsou schopni zvládnout tempo a náročnost požadovanou u některých výrobků – z případné nekvalitní práce plyne např. zvýšená zmetkovitost, ztráta v oblasti režii a možná hrozba dodání nekvalitních dílů odběrateli.

Zavedení tarifních stupňů by eliminovalo pocit nespravedlnosti u zručnějších zaměstnanců, kteří jsou za mnohdy náročnější a vyčerpávající práci hodnoceni stejně, jako jejich méně zdatní spolupracovníci.

*Nenároková výkonová složka mzdy (prémie):* pohyblivá složka mzdy formou prémie poskytuje zpětnou vazbu pracovníkovi v souvislosti s podávaným individuálním výkonem a kvalitou odvedené práce. Obsahuje také motivační prvky, pokud je vnímána ze strany pracovníka jako adekvátní a spravedlivá.

*Zaměstnanecké výhody (benefity):* mají své opodstatněné místo v odměňování zaměstnanců a mnohdy jsou pro firmu nákladově efektivnější než peněžní formy odměn. Mohou ovlivňovat postoje zaměstnanců k organizaci, přispívají ke stabilitě zaměstnanců, snižují fluktuaci a zvyšují atraktivitu organizace na trhu práce. Je však důležité, aby byly výhody pro pracovníky dostatečně přitažlivé, a aby odpovídaly jejich potřebám. Organizace by

také měla dbát na informovanost zaměstnanců o daných výhodách a poučení, že se jedná o nenárokovou složku odměn. U dělníků PV navrhujeme zavést individuální možnost *příspěvku na stravu* formou stravenek.

- Ačkoli organizace zajišťují stravování svým zaměstnancům, a to i na směnném provozu (upraveno zák. práce)<sup>13</sup> např. formou chlazené stravy, která ovšem nemusí být vždy pro pracovníka vhodná. Je třeba si uvědomit, že práce ve směnném provozu znamená nepravidelný biologický režim těla, které je nastaveno na práci ve dne a spánek v noci. Proto by stravovací režim měl být co možná nejvíc podobný normě. V noci by jídla měla být malá, lehce stravitelná, v pravidelných 2-3 hodinových intervalech, podporována pitným režimem. Z daného důvodu je pro mnohé pracovníky ve směnném provozu přijatelnější připravovat si taková jídla, které nezatěžují jejich organismus a jsou pro ně vhodnější a stravitelnější.

Dalším vhodným benefitem u dané skupiny pracovníků je *odměna za odpracovaná léta u firmy a příspěvky na volnočasové aktivity* např. kulturní a sportovní akce, které přispívají ke zlepšení vzájemných vztahů a komunikace mezi zaměstnanci.

### **Pracovní podmínky a vybavení pracoviště**

*Výstupy z DPOP – 98% dotázaných dělníků PV klade důraz na důležitost pracovních podmínek, spokojenost se stávajícím stavem vyjádřilo 19%. Vybavení pracoviště pokládá za důležité 99% dělníků PV, v praxi je s daným stavem spokojeno 18%.*

Klasický soubor pracovních podmínek tvoří prostorové řešení pracoviště (přístup na pracoviště, pohybové prostory, výška pracovní plochy atd.), mikroklimatické podmínky (teplota, vlhkost či rychlost proudění vzduchu), osvětlení (osvětlenost, směr či rovnoměrnost osvětlení atd.), barevná úprava pracoviště (prostředek signalizace, zlepšení světelných podmínek, zlepšení psychiky pracovníků atd.), čistota ovzduší (prach, plyny, páry), hluk, vibrace a záření. K vybavení pracoviště lze řadit také pracovní pomůcky, pracovní materiál atd.

---

<sup>13</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Část desátá Péče o zaměstnance, Hlava III: Stravování zaměstnanců, § 236 - (1) Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnech stravování; tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.

Většina pokynů, týkající se práce ve ztížených podmínkách jsou upraveny zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb), ovšem zaměstnavatel může přistupovat v rámci zajištění spokojenosti zaměstnanců nad rámec základních opatření stanovených zákonem. Mnohdy uskutečnění některých požadavků a přání zaměstnanců nemusí být ani finančně náročné a navíc pro organizaci i přínosné v souvislosti se zkvalitněním vykonávané práce. Dělníci jsou ti, kteří se každý den pohybují po pracovišti a vykonávají činnosti a úkony spojené se zhotovením konečného produktu, a proto nejlépe vnímají jednotlivé nedostatky, týkající se jejich pracoviště, které nemusely být postřehnuty příslušnými útvary zabývajícími se danou problematikou.

Doporučujeme zřídit *informační schránku*, do které by zaměstnanci mohli anonymně vhazovat své připomínky a podněty ke stávajícím pracovním podmínkám. Management dané podněty vyhodnotí a zaujme ke každému individuálně své stanovisko, mnohdy stačí pouze drobné úpravy či investice, které zvýší spokojenost zaměstnanců či jim ulehčí stávající práci. U složitějších a náročnějších podnětů má management možnost se vyjádřit a objasnit reálné možnosti či záměry organizace v rámci daného podnětu. Zpětná vazba ze strany managementu je důležitá pro podněcování zájmu a iniciativy zaměstnanců, v opačném případě mohou zaměstnanci nabýt dojmu, že se jejich podněty nikdo nezabývá, tudíž nikoho nezajímají a celý proces může mít spíše demotivační účinek. Tato oboustranná komunikace přispěje nejen ke zlepšení pracovních podmínek a spokojenosti pracovníků, ale i ke zlepšení vzájemného vztahu mezi zaměstnanci a managementem organizace.

### **Oblast vztahů a komunikace**

*Výstupy z DPOP - důležitost dobrých vztahů s kolegy na pracovišti pokládá za podstatné 94% pracovníků, se stávajícími pracovními vztahy je spokojeno 78% pracovníků. Dovednost oslovit druhé lidi a umět s nimi komunikovat označilo 87% probandů za důležité, spokojenost s reálným stavem vyjádřilo 64%. Za druhý nejvýznamnější faktor v oblasti pracovní motivace označili zaměstnanci práci v dobrém kolektivu. Zaměstnanci za zdroje informací, které preferují, označili porady a nástěnky.*

Pro zefektivnění oblasti vztahů a komunikace je vhodné vytvořit atmosféru otevřenosti a

důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky, ve které nemusí mít pracovník strach z negativní reakce při vyjádření svých názorů, obav a připomínek. Taktéž by se měla v této oblasti věnovat zvýšená pozornost toku informací pomocí komunikačních kanálů, které by měli být nejen vzestupné a sestupné, ale i horizontální. Adekvátní systém komunikace fungující napříč organizační hierarchií a přiměřeně a včas informující zaměstnance o dění ve firmě, které se jich dotýká, a které by je mohlo zajímat je jedním z nástrojů pro vytváření zdravých pracovních vztahů a zároveň prevencí konfliktů. Pružná informovanost nejen zvýší zájem zaměstnanců o podnikové dění, upevní sounáležitost zaměstnanců s firmou a zvýší jejich loajalitu a angažovanost, ale také eliminuje desinformace, šumy a dohady vycházející z polovičatých a nepřesných informací, které nepřispívají k dobrému firemnímu prostředí a pracovní atmosféře.

Pro zlepšení vzájemných vztahů a komunikace navrhujeme *zvýšit informovanost dělníků o aktuálním dění ve firmě*, a to formou porad, nástěnek a podnikového zpravodaje (měsíčníku).

*Neformální setkání spolupracovníků* mimo podnik formou společenských večírků, plesů, kulturních akcí nebo sportovních turnajů.

*Absolvování školení* v oblasti rozvoje a zefektivnění komunikačních dovedností na všech úrovních managementu.

Rádi bychom upozornili na skutečnost, že pracovní prostředí není stabilní a vlivem vnějších i vnitřních skutečností a vlivů se neustále mění a vyvíjí. Proto je zapotřebí mít na paměti, že i sebelepší motivační systém nelze v jednotné podobě používat neomezeně dlouhou dobu, je nutné jej neustále přizpůsobovat a pozměňovat v souladu s měnícími se podmínkami a požadavky jak ze strany zaměstnanců, tak i organizace. Dále při sestavování motivačního programu je třeba brát v úvahu stávající faktory organizace a její ekonomické možnosti.

## 8 DISKUZE

Naši diplomovou práci lze rozdělit na dvě hlavní části, a to část teoretickou a část zaměřenou na samotný výzkum.

V teoretické části jsme se snažili o shromáždění a utřídění jednotlivých psychologických teorií a poznatků v rámci cílů naší diplomové práce. Zaměřili jsme se na pracovní motivaci včetně vybraných teorií motivace, klíčových motivačních faktorů ve vztahu člověka k pracovnímu prostředí a motivačních činitelů specifických pro skupinu ženy a skupinu muže. Věnovali jsme se také tématu pracovní spokojenosti a blíže se snažili přiblížit její základní determinanty, které jsme na podkladě výzkumů z naší bakalářské práce „Motivace dělníků v plastikářské výrobě“ vymezili jako podstatné pro danou skupinu respondentů, a to mzdu, pracovní podmínky a pracovní vztahy. Současně jsme poukázali i na vzájemnou propojenost jednotlivých faktorů spokojenosti, na které je nutno pohlížet jako na celek, a také tak s nimi pracovat. Neopomenuli jsme se zmínit o kritických faktorech ovlivňujících pracovní nespokojenost/spokojenost a mající vliv na fluktuaci pracovníků, která při překročení určité procentuální hranice má negativní dopad na chod a fungování organizace. Taktéž jsme zmínili některé výzkumy aplikované v oblasti našeho výzkumného zájmu.

Je nutno podotknout, že v rámci celkové složitosti a rozsáhlosti témat pracovní spokojenosti a pracovní motivace se jedná o velmi zjednodušený pohled na celkovou problematiku, ale snažili jsme se, aby daný výklad pojal hlavní determinanty, které byly v souladu s cíli a záměry naší diplomové práce.

V druhé části práce jsme se zaměřili na výzkum, který byl prováděn ve třech soukromých firmách. Pro získání údajů jsme použili tři dotazníky: Míra uspokojení s vlastní prací - RJSB, Motivační profil J. Pavláta a Dotazník postojů k okolí práce – DPOP. V prvních dvou firmách byla návratnost dotazníků v průměru 60 % - rozdáno 55 ks dotazníků, vráceno 36 ks (3 dotazníky vyřazeny pro jejich neúplnost). Předpokládáme, že tato skutečnost mohla být zapříčiněna obsáhlostí dotazníku, který sčítal 7 stran, což mohlo být pro pracovníky psychicky i časově náročné a dalším důvodem mohl být fakt, že v rámci eliminace zkreslení dat byl výzkum anonymní, tedy i „nepovinný“. Z daného důvodu, jsme se pokusili ve třetí firmě, s nejvyšším počtem zaměstnanců, o motivaci drobnou odměnou - poděkováním za čas, který vyplnění dotazníku pracovníci věnovali. Za každý vyplněný a vhozený dotazník do zapečetěné schránky, která byla umístěna v kanceláři mistrů, obdrželi

zaměstnanci ihned balíček kávy. V daném případě byla návratnost dotazníků 100% - rozdáno 50 ks dotazníků, vráceno 50 ks dotazníků.

Při vyhodnocování získaných dat v rámci námi stanovených hypotéz, byl soubor rozdělen na skupiny ženy a muži. Ačkoli skupina mužů sčítá výrazně nižší vzorek respondentů, tak i přesto nás zajímalo, zda se prokáže určitá různost pohledu na důležitost jednotlivých faktorů, které souvisí s jejich vykonávanou prací. Z výsledku lze říci, že se daný předpoklad potvrdil, ale jeho hlubší prokázání by bylo vhodné potvrdit vyšším počtem probandů ve skupině muži. U hypotézy č. 1, kdy předpokládáme statisticky významnou pozitivní závislost, mezi spokojeností s prací a zaměřením směrem k podniku, byla hypotéza potvrzena pouze u souboru muži. Z daného výsledku můžeme usuzovat, že u mužů se projevuje vyšší zájem o podnikové dění, a také vyšší tendence se na daném dění podílet. Pokud je jim toto umožněno, bude stoupat i jejich pracovní spokojenost. Taktéž hypotéza č. 2, kdy předpokládáme statisticky významnou pozitivní závislost, mezi podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníky a dosahováním úspěchu, se nám hypotéza potvrdila pouze pro skupinu muži. Zde můžeme předpokládat vzájemnou vazbu mezi uspokojením svých základních potřeb v pracovním prostředí a tendencí k aktivitě v uskutečňování a naplňování svých možností a schopností. U žen budou podmínky a okolnosti práce podněcovat spíše k pracovní spokojenosti než aktivitě, což se nám potvrdilo u hypotézy č. 3, u které předpokládáme závislost, mezi spokojeností s vlastní prací a skutečnými podmínkami a okolnostmi práce. Zde se nám hypotéza potvrdila pouze pro skupinu ženy. Daný výsledek může poukazovat na fakt, že u žen je kladen vyšší důraz na okolnosti a podmínky jejich práce. Do daných podmínek bylo v dotazníku zahrnuto jak prostředí pracovní, tak i sociální. A pro skupinu ženy se nám potvrdila i hypotéza č. 5, u které předpokládáme statisticky významnou pozitivní závislost mezi spokojeností s vlastní prací a zaměřením na pocit bezpečí. Výsledek poukazuje na skutečnost, že u žen se do faktoru spokojenosti promítá míra zaměřenosti na klidné/neklidné, stabilní/nestabilní a konfliktní/nekonfliktní prostředí. Tedy, pokud ženy pracují ve stabilním, a pro ně příjemném prostředí, jsou i více spokojeny s vykonávanou prací. Naopak hypotéza č. 4, u které předpokládáme statisticky významnou pozitivní závislost, mezi spokojeností s vlastní prací a zaměřením na činnost a její obsah, se nám nepotvrdila ani pro jednu skupinu. A taktéž se nepotvrdila ani pro jednu skupinu hypotéza č. 6, kdy předpokládáme, že se zvyšujícím se věkem se bude snižovat spokojenost s vlastní

prací. Nepotvrzení dané hypotézy může znamenat, že buď nebyly řádně pochopeny a zodpovězeny dotazy administrovány v dotazníku, anebo není mezi jednotlivými determinantami žádný významný vztah. U hypotézy č. 7, kdy předpokládáme signifikantní rozdíl ve spokojenosti s vlastní prací u skupiny ženy a skupiny muži, se nám hypotéza taktéž nepotvrdila. Tedy lze tvrdit, že není významný rozdíl ve vnímání spokojenosti s vlastní prací u zkoumaných probandů v případě intersexuálních rozdílů. Daná práce je co do míry spokojenosti vnímána shodně jak u skupiny ženy, tak u skupiny muži, což může být zapříčiněno shodným vykonáváním jednotlivých pracovních úkonů. Hypotéza č. 8, zde byl náš předpoklad zaměřen na vnímání důležitosti pracovních podmínek v rámci intersexuálních rozdílů. Na základě výsledků můžeme tvrdit, že není statisticky významný rozdíl ve vnímání požadavků mezi skupinou ženy a muži. U poslední hypotéza č. 9, kdy jsme předpokládali statisticky významný rozdíl mezi skupinou ženy a muži ve spokojenosti se stávajícími podmínkami práce, se nám domněnka nepotvrdila. Tedy zde můžeme předpokládat, že ženy a muži vnímají v globální rovině spokojenost či nespokojenost s pracovními podmínkami shodně.

Dalšími získanými údaji jsou výstupní data z dotazníku RSJB – míra uspokojení s vlastní prací, které nám ukazují mírně zvýšenou nespokojenost s vykonávanou prací, a to jak u skupiny ženy, tak i u skupiny muži. Nespokojenost s prací u nekvalifikovaných dělníků zaznamenaly i výzkumy provedené CVVM v červnu 2012 (viz kapitola 4.3), kde nespokojenost u této skupiny dosáhla 22% a odpověď “tak napůl“ označilo 41%, což byl nejvyšší zaznamenaný pocit nespokojenosti z dotazovaných skupin. Jednotlivé faktory, které mohou mít vliv na nespokojenost s vykonávanou prací, jsme získali z výstupů dotazníku DPOP. Tentokrát jsme již soubor nedělili na skupiny ženy a muži. Z výsledků dotazníku vyplývá, že pracovníci pokládají za nejvíce důležité okolnosti své práce – vybavení pracoviště (99%), finanční ohodnocení (99%), pracovní podmínky (98%), spolupráci a vycházení s nadřízeným pracovníkem (98%), organizaci práce na pracovišti (94%) a přínos vykonávané práce pro firmu (94%). A položky, které pracovníci označili jako nejvíce motivující při své práci - peníze, práce v dobrém kolektivu a výsledky vykonávané práce.

Pokud jednotlivé motivační položky srovnáme s výsledky získanými při vyhodnocování struktury motivů z hlediska DPOP - spokojenost se skutečným kontextem vykonávané práce, zjistíme, že dotázaní zaměstnanci zaznamenali nejnižší spokojenost právě v oblasti



pracovních podmínek (18%), vybavení pracoviště (19%), s oceněním práce ze strany nadřízeného (19%) a s finančním ohodnocením (19%). Dané oblasti jsou právě ty, které pracovníci označili jako důležité a tudíž mohou být klíčové při zvyšování motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců PV.

Z dotazníkových výstupů nás zaujal vysoký rozdíl mezi nejdůležitější okolností práce peněžní odměnou (99%) a také nejdůležitějším motivačním faktorem určeným pracovníky PV a spokojeností se skutečnými podmínkami vykonávané práce, kdy jsme zaznamenali u mzdy jednu z nejnižších spokojeností (19%).

Zajímalo nás, že pokud není u pracovníků splněn jejich nejdůležitější motivační faktor tj. peněžní odměna, proč setrvávají v dané profesi. Z důvodu rozporu při stanovení motivačního faktoru a skutečných podmínek jsme z odpovídajících respondentů vybrali vzorek pouze těch pracovníků, kteří setrvávají v podniku déle než 5 let. Předpokládali jsme, že vzhledem k delšímu setrvání v dané profesi se u vybraného souboru spokojenost se mzdou výrazně zvýší. Ovšem daný předpoklad se nesplnil, tentokrát spokojenost vyjádřilo dokonce pouze 9%. Zde můžeme předpokládat buď výrazné snížení mzdy, které se po dotazech u vedoucích pracovníků nepotvrdilo, či vysokou míru nezaměstnanosti v dané oblasti, která neumožňuje fluktuaci nespokojených zaměstnanců, anebo kompenzaci nespokojenosti s výší mzdy se spokojeností s pracovním kolektivem (78% spokojenost) a dobrými vztahy s nadřízeným pracovníkem (67% spokojenost).

Na závěr naši diplomové práce jsme se zaměřili na sestavení možného motivačního programu pro zkoumanou cílovou skupinu. Při navrhování programu jsme vycházeli ze získaných výstupů dotazníku DPOP, které ukazovaly na důležitost mzdy, pracovních podmínek a vzájemných pracovních vztahů zaměřených vertikálním i horizontálním směrem.

První oblastí našeho zájmu byla oblast odměňování. Zde jsme u dělníků PV zaznamenali, jak jsme již výše uvedli, intenzivnější nespokojenost s finančním ohodnocením (spokojeno pouze 19% pracovníků). Na nespokojenost v této sféře poukázaly i jiné výzkumy (viz kap. 4.3) např. výstupy CVVM (Ďurdovič, 2012) ukazují na nespokojenost s finančním ohodnocením u nekvalifikovaných dělníků ve výši 77%. Nicméně samotné stanovení výše mzdy je plně v kompetenci zaměstnavatelů a jejich ekonomických možností, proto jsme se v rámci námi navrhovaného motivačního programu zaměřili na motivaci dělníků PV

formou nenárokové složky mzdy a bonusových odměn, a také na eliminaci možného pocitu nespravedlnosti u zručnějších pracovních a z toho plynoucích možných negativních dopadů (např. fluktuace). U úkolové mzdy (kterou jsme blíže specifikovali v kap. 3.2.2.2), jsme navrhovali sestavení odstupňované tarifní mzdy, za účelem vyšší motivace zručnějších pracovních. Ovšem rádi bychom na tomto místě také podotkli, že ne vždy méně zručný pracovník = špatný pracovník, tito zaměstnanci jsou přínosem pro organizaci zase po jiných stránkách, mnohdy to jsou dlouholetí zaměstnanci, kteří jiné práce vykonávají dobře, nejsou s nimi problémy v pracovních vztazích a jsou ochotní a loajální. Mnohdy vyjdou vstříc např. v rámci přesčasových směn nebo jiných požadavků vedoucích či organizace, avšak tyto jednorázové přínosy by měly být ohodnoceny ze strany nadřízeného vůči pracovníkovi formou nenárokové složky mzdy, a to prémie. Příslušní pracovníci jsou si povětšinou na základě svých dosavadních zkušeností sami vědomi, že na určitou práci nejsou dostatečně zruční, a pokud ne, tak každý má pochopitelně možnost v případě určité osobní nespokojenosti si zvolit náročnější práci. Z našich praktických zkušeností ovšem vyplývá, že se mnozí pracovníci spíše daným pracím brání, a to např. z důvodu náročnějšího pracovního tempa či případné hrozby reklamace a tím spojené ztráty určité části nenárokové složky mzdy.

Další oblastí našeho zájmu byly pracovní podmínky a vybavení pracoviště. V této oblasti je důležitá funkční oboustranná vertikální komunikace, která zajistí možnost zabezpečení základních potřeb pracovníků. Vzhledem k výsledným výstupům z dotazníku DPOP, kde se pracovníci vyjádřili pro výraznou důležitost v této oblasti (vybavení pracoviště 99%, pracovní podmínky 98%), ale spokojenost s realitou dosáhla pouhých 18% u pracovních podmínek a 19% u vybavení pracoviště, jsme nabyli dojmu, že tato komunikace z nějakého důvodu není zcela fungující. Příčinu nízké spokojenosti s touto oblastí je obtížné hledat, původ obtíží může být na straně přímých nadřízených, kteří nejsou vstřícní k požadavkům zaměstnanců nebo i na vyšších příčkách podnikové hierarchie, kdy z určitých důvodů např. finančních je nesprávně pohlíženo na tuto oblast jako na méně podstatnou, a nebo zde mohou sehrávat určitou úlohu samotní dělníci, kteří např. na základě svých předchozích negativních zkušeností se vznesenými podněty, již nabyli zdání, že „se stejně nic nezmění“. Tedy informační schránky s kladenou důležitostí na zpětnou vazbu ze strany managementu se nám zdála jako vhodné řešení za účelem motivování zaměstnanců k vznášení svých podnětů a připomínek v oblasti pracovních podmínek a vybavení

pracoviště.

Oblast vztahů a komunikace. Tato oblast je neméně důležitá nežli oblasti výše uvedené, dokonce některé výzkumy (viz kap. 4.3) ukázaly na fakt, že pracovní vztahy mají mnohdy důležitější motivační sílu než peníze. Naši respondenti v dotazníku DPOP se vyjádřili pro spokojenost s pracovními vztahy ve výši 78% a pro spokojenost se vztahem s nadřízeným pracovníkem ve výši 67%. Taktéž z výzkumu Argylea a Hendersonové, zaměřeném na těsnost a důvěru vztahů u dělníků vyplývá, že lépe se spolupracuje v zaměstnání na společném úkolu s „přítelem“ nežli s neoblíbeným kolegou (viz kap. 4.3). Tedy skutečně nelze v rámci motivačních programů organizace danou oblast podceňovat. Naopak je nutno pracovní vztahy stále posilovat a upevňovat. Ne jinak je tomu i u informovanosti zaměstnanců o podnikovém dění, které jak lze deklarovat na výzkumu zaměřeném na fungování komunikačních kanálů napříč organizačním spektrem uskutečněný v rámci The Cranfield Project on European Human Resource Management v letech 1995-2000 (viz kap. 4.3) není, co se týká manuálních dělníků, vždy aktuální a dostačující. A přitom zkvalitněním této informovanosti lze zlepšit nejen spokojenost pracovníků, ale i identifikaci dělníků s podnikem.

Při sestavování motivačních programů, a nejen tehdy, bychom měli mít na paměti, že ve většině organizací jsou právě dělníci těmi, kteří se velkou měrou podílí na úspěších organizace, protože máme-li kvalitní a zkušené pracovníky na výrobních dělnických pozicích, máme zajištěnou i vyšší kvalitu dodávaných produktů, což je pro mnoho organizací podstatné ne-li přímo klíčové. Čili kvalita, ale i kvantita, se lépe zajišťuje se stabilními, dobře zaškolenými a adaptovanými dělníky na pracovní prostředí a s dělníky podávajícími kvalitní výkony. Tedy každý podnik, který dbá o zamezení fluktuace, snížení absence a zlepšení pracovní výkonnosti by se měl zajímat o spokojenost svých zaměstnanců a v rámci možností odstraňovat negativní faktory, které mají na danou nespokojenost nejvyšší vliv.

V dalších výzkumech by bylo vhodné soustředit se na zkoumání těsnějších pracovních vztahů v rámci hierarchického spektra a případných specifických negativních faktorů v těchto vztazích mající vliv na pracovní spokojenost, a to pomocí statistických metod.

## 9 ZÁVĚR

Z výsledků naší práce vyplývá následující: u žen vykonávajících dělnickou práci v plastikářském průmyslu se potvrdila na hladině 0,05 statisticky významná závislost mezi spokojeností s vlastní prací a zaměřením na pocit bezpečí, taktéž se na stejné hladině 0,05 potvrdila statisticky významná závislost mezi spokojeností s vlastní prací a skutečnými podmínkami a okolnostmi vykonávané práce. U mužů se nám potvrdila statisticky významná závislost mezi spokojeností s vlastní prací a zaměřením směrem k podniku, a to na hladině významnosti 0,01. Dále se nám u mužů potvrdila na hladině 0,05 statisticky významná závislost mezi podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníka a dosahováním úspěchu.

Z výsledku výzkumů jsme získali i motivační profil dělníků PV, který jsme vypracovali zvlášť pro skupinu ženy a zvlášť pro skupinu muži. U žen je patrný vyšší příklon k orientaci na bezpečí, zaměřenost na aktuální stav, směrem k vlastní osobě a orientace na ekonomický prospěch. U mužů lze zaznamenat zvýšenou orientaci v zaměřenosti na úspěch, zaměřenosti na sebe a taktéž orientaci na ekonomický prospěch.

Z údajů jsme získali přehled o okolnostech, které považují pracovníci při své práci za nejvíce důležité – vybavení pracoviště (99%), finanční ohodnocení (99%), pracovní podmínky (98%), spolupráci a vycházení s nadřízeným pracovníkem (98%), organizaci práce na pracovišti (94%) a přínos vykonávané práce pro firmu (94%). Naopak za nejméně důležité okolnosti své práce označili – příležitost a podmínky pro vzdělávání v oboru (59%), firemní kulturu (72%) a úroveň spolupráce s jinými útvary (75%).

Pracovníci se vyjadřovali i ke spokojenosti se stávajícím kontextem a podmínkami souvisejícími s výkonem jejich práce. Z daného výstupu vyplývá, že nejvyšší spokojenost zaměstnanci vyjádřili se vztahy s kolegy na pracovišti (78%), se spoluprací s nadřízeným pracovníkem (68%) a s odbornými a osobnostními předpoklady pro výkon dané práce (66%), naopak nejnižší spokojenost dotázaní zaměstnanci vyjádřili v oblasti pracovních podmínek (18%), vybavení pracoviště (19%), s oceněním práce ze strany nadřízeného (19%) a s finančním ohodnocením (19%).

Pracovníci také v rámci dotazníku DPOP určovali faktory, které pokládají za nejvíce motivující v jejich práci.

Při určování nejvíce motivujících položek jejich práce, stanovili pracovníci na prvních třech místech – peníze, práci v dobrém kolektivu a výsledky vykonávané práce. Jako důvod práce u dané společnosti určili – nedostatek jiných příležitostí, náhodu a jistotu a stabilitu firmy. A kritéria, která by chtěli mít zahrnuta v platě jsou - osobní schopnosti, dosahovaný výkon, výsledky práce a dosažená praxe.

Z výstupových dat dotazníku RJSB, je patrný příklon k nespokojenosti s vykonávanou prací, a to jak u skupiny ženy, tak i u skupiny muži. Pomocí statistických metod jsme dále zkoumali, zda je významný rozdíl mezi spokojeností s prací zvláště pro skupinu ženy a zvláště pro skupinu muže. Tento předpoklad se nám nepotvrdil, stejně jako se nám nepotvrdil statistický rozdíl mezi vnímáním podmínek a okolností práce (DPOP důl) a vnímání rozdílů pro jednotlivé skupiny u spokojenosti se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce (DPOP spok). Čili dělníci PV (ženy i muži) vnímají jednotlivé okolnosti práce shodně, a to ať kladně či záporně.

## 10 SOUHRN

Naši diplomovou práci, ve které jsme se snažili postihnout pracovní spokojenost s vykonávanou prací a její základní determinanty u dělníků plastikářské výroby, lze rozdělit na dvě části - část teoretickou a část výzkumu.

V teoretické části jsme nastínili postavení plastikářského průmyslu ve zpracovatelském průmyslu jako celku a na ukazateli IPP jsme znázornili vývoj plastikářského průmyslu od roku 2005-2012.

Dále jsme se v teoretické části zabývali motivací pracovního jednání a jejími jednotlivými determinantami. Popsali jsme a vysvětlili termín motivace, motiv, stimul, zaobírali jsme se samotným pojmem pracovní motivace a v rámci cílů naší diplomové práce jsme popsali motivační profil a jeho základní dimenze, které jsme zkoumali dotazníkem MP- J. Pavláta. Taktéž jsme připomenuli některé vybrané motivační teorie, na nichž jsme poukázali na vývoj a různost pohledů v otázce pracovní motivace. Z motivačních teorií jsme popsali – Maslowovu teorii hierarchie potřeb, Herzbergovu dvoufaktorovou motivačně-hygienickou teorii, Vroomovu expektační teorii a Adamsovu teorii spravedlnosti. Taktéž jsme se zaměřili, v souladu s cílem naší diplomové práce, na rozdílnost v preferenci motivů pro skupinu ženy a skupinu muži. Orientovali jsme se i na oblast pracovní spokojenosti a u této důležité oblasti z hlediska stability pracovníků jsme připomenuli jednotlivé teorie vývoje pracovní spokojenosti a věnovali se v krátkosti jejím základním faktorům, a to jak vnějším, na pracovníkovi nezávislých, tak i vnitřním (věk, pohlaví, vzdělání...). Z vnějších faktorů jsme zmínili a stručně popsali obsah a charakter práce, úroveň péče o zaměstnance, fyzikální pracovní podmínky, pracovní perspektivy práce a blíže se zaobírali faktory, které jsme na základě výstupů z naší bakalářské práce (Motivace dělníků v plastikářské výrobě) vyhodnotili jako pro probandy velmi důležité. Těmito faktory jsou pracovní vztahy, organizace práce a v neposlední řadě i odměna za práci. U pracovních vztahů jsme poukázali na jejich formální i neformální stránku, dále na jednotlivé kritické roviny, se kterými se v zaměstnání setkáváme, a neopomenuli jsme zmínit základní principy doporučené při vytváření zdravých pracovních vztahů. V oblasti organizace práce jsme ve zkratce připomenuli vývoj teorií úspěšného vedení a zaměřili se na jednotlivé základní přístupy aplikované u vedení lidí včetně stylů vedení používaných u specifických pracovníků. V kapitole zaměřené na odměnu za práci jsme se soustředili nejen na obecnou

definici odměny a jejího rozdělení na vnější a vnitřní, které je v poslední době věnována stále větší pozornost, ale i na vliv odměny na pracovní spokojenost a také na mzdové faktory zaměřené na dílenské pracovníky. U mzdových faktorů jsme popsali vhodné systémy odměn pro danou skupinu respondentů např. časové sazby a pobídkové systémy, které zahrnují i úkolovou mzdu, včetně jejich vývod a nevýhod pro zaměstnance i zaměstnavatele. Je nutno opakovaně podotknout, že ve vztahu k pracovní spokojenosti je potřeba na dané faktory pohlížet jako na celek, který je vzájemně propojen.

V naší práci jsme nezapomněli upozornit ani na kritické determinanty mající vliv na pracovní spokojenost/nespokojenost. Zmínili jsme typické frustrátory působící v pracovním prostředí včetně jednotlivých fází nespokojenosti, které pokud nejsou ze strany vedení včas zaznamenány, končí povětšinou pracovní fluktuací. Fluktuaci, jakožto významnému faktoru spojovanému s pracovní spokojeností/nespokojeností, jsme se blíže věnovali zejména po stránce pro podnik nepříznivé, čili v rámci odchodu zaměstnanců, a také ve spojitosti a vazbou v oblasti pracovní spokojenosti. Taktéž jsme ve stručnosti popsali pracovní výkon a pracovní výkonnost a zaměřili na vztah výkonnosti a spokojenosti včetně připomenutí starších výzkumů, které těsnost daného vztahu popisují jako velice slabou a novějších výzkumů, které již uvádějí těsnější korelační vztah mezi spokojeností a pracovní výkonností.

Závěrem teoretické části jsme poukázali na některé zajímavé publikované výzkumy, vztahující se k tématu a cíli naší diplomové práce.

Ve výzkumné části jsme popsali problém a cíl výzkumu, jimž bylo zjistit u dělníků PV míru uspokojení s vlastní prací, stanovit strukturu motivů, získat poznatky o okolnostech, které pracovníci považují za důležité pro svou práci a určit u daného souboru motivační profil. Dalším z našich cílů je srovnání korelátů spokojenosti s vlastní prací RSJB pro skupinu ženy a muži, korelátů spokojenosti se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce a vytvoření návrhu motivačního programu pro danou skupinu pracovníků. Na základě výtýčeného cíle jsme definovali devět hypotéz.

Vlastního výzkumu se zúčastnilo 83 dospělých respondentů – zaměstnanců dělnických profesí plastikářské výroby ze tří soukromých podniků, s téměř shodnou výrobní technologií, jejichž práce spočívá v lisování výlisků na lisovacích strojích v pravidelných cyklech. Data k výzkumu jsme sbírali pomocí tří dotazníků – Motivačního profilu J.

Pavláta, dotazníku uspokojení s vlastní prací - RJSB a dotazníku postojů k okolí práce - DPOP. Při rozboru výsledků výzkumu jsme použili statistické metody - Pearsonův korelační koeficient a Studentův t-test.

Ve výsledcích práce jsme na základě výstupu z dotazníku MP stanovili motivační profil pracovníků dané profese, z výstupu dotazníku RJSB určili míru uspokojení s vykonávanou prací a z dotazníku DPOP určili základní motivační faktory, a také údaje které ukazují na počáteční představy zaměstnanců o kontextu a podmínkách vykonávané práce dále údaje, které vystihují skutečnou realitu podmínek jejich práce a rozdílnost vnímání spokojenosti/nespokojenosti daných faktorů pro skupinu ženy a skupinu muži. Pro větší přehlednost jsme výsledná data tabulkově zpracovali.

Na základě údajů, získaných z výstupů dotazníků, byly zjištěny následující skutečnosti:

V motivačním profilu dělníků PV je patrný příklon k orientaci na bezpečí, dále výraznější zaměřenost na vlastní osobu, a také je u pracovníků patrná zvýšená orientace na ekonomický prospěch a utlumena orientace na morální uspokojení.

Základní faktory, které dělníci PV považují při své práci za nejvíce motivující jsou - peníze, práce v dobrém kolektivu, výsledky vykonané práce a pocit uznání. Důvody práce u dané firmy jsou nejčastější uváděny - nedostatek jiných příležitostí, náhoda, jistota a stabilita firmy a image firmy. Kritéria, které by si pracovníci přáli mít zahrnutá ve mzdě jsou - osobní schopnosti a dovednosti, dosahovaný výkon a výsledky práce, dosažená praxe a schopnost adaptovat se. Ze zdrojů informací které preferují, označili pracovníci – porady a schůze, nástěnky a informátora.

Za okolností, které považují při své práci za nejvíce důležité, označili dělníci PV – vybavení pracoviště (99%), finanční ohodnocení (99%), pracovní podmínky (98%), spolupráci a vycházení s nadřízeným pracovníkem (98%), organizaci práce na pracovišti (94%) a přínos vykonávané práce pro firmu (94%). Naopak za nejméně důležité okolnosti své práce označili – příležitost a podmínky pro vzdělávání v oboru (59%), plánování profesní kariéry a příležitost k profesnímu růstu (66%) a firemní kulturu (72%).

Nejvyšší spokojenost v současné práci vyjádřili respondenti se vztahy s kolegy na pracovišti (78%), se spoluprací a vycházením s nadřízeným pracovníkem (67%) a s odpovídajícími odbornými a osobnostními předpoklady pro výkon své práce (66%).



Naopak nejnižší spokojenost je v oblasti vybavení pracoviště (18%), s pracovními podmínkami (19%), s oceněním práce ze strany nadřízeného (19%) a finančním ohodnocením (19%).

Také z našich výstupů vyplynula neexistence statisticky významného rozdílů ve vnímání spokojenosti/nespokojenosti s prací pro skupinu ženy a pro skupinu muži, a taktéž neexistence statisticky významného rozdílů v požadavcích na pracovní podmínky a ve vnímání reality stávajících pracovních podmínek a okolností práce pro kategorii ženy a kategorii muži.

Ze stanovených hypotéz, které jsme zvláště vyhodnocovali pro skupinu ženy a muži, se nám potvrdila pro skupinu muži, závislost mezi spokojeností s prací a zaměřením směrem k podniku. Dále pozitivní závislost mezi podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníka a dosahováním úspěchu. A pro skupinu ženy se nám potvrdil vztah mezi spokojeností s prací a skutečnými podmínkami a okolnostmi práce a vztah mezi spokojeností s vlastní prací a zaměřením na pocit bezpečí.

Výstupová data z dotazníku RJSB zpracovaná zvláště pro skupiny ženy a muži, nám ukázala zvýšenou míru nespokojenosti s vykonávanou prací u obou skupin.

Získané výstupy z námi provedeného výzkumu mají pro manažery širokou škálu uplatnění, a to nejen v oblasti spokojenosti a motivace dělníků PV, ale i v souvislosti s prací vedoucích pracovníků s danou skupinou probandů. Mnozí manažeři, kterým záleží na neustálém zlepšování a zkvalitňování výrobních a organizačních procesů, mnohdy při zvýšené fluktuaci spatřují hlavní příčinu odchodu dělníků v nízkém finančním ohodnocení. Výsledky námi provedeného výzkumu potvrdily důležitost mzdy, ale také ukázaly na podstatnou funkci i jiných motivačních faktorů, na které je třeba se z pozice manažerů orientovat, a které nevyžadují ze strany organizace zvýšenou ekonomickou zátěž. Je to především oblast pracovních vztahů a pracovních podmínek, ke kterým by měla směřovat pozornost manažerů za účelem zlepšení pracovní motivace, pracovní spokojenosti a pochopení potřeb dělníků PV.

Další možnosti výzkumů lze orientovat právě na oblast pracovních vztahů, a to vzestupně i sestupně. Zaměřit se na užší faktory v oblasti pracovních vztahů a komunikace mezi dělníky a vedoucími pracovníky a určit ty determinanty, které mohou tlumit nebo naopak

podněcovat spokojenost pracovních vztahů a zlepšení podmínek vnitropodnikové komunikace u příslušných skupin.

### **Použitá literatura:**

- Adair, J. E. (2004). Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing.
- Andraščíková, M., Jakubka, J., Hloušková P., Hofmannová, E., Knebl, P., Schmied, Z., ...Trylč, L. (2012). Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem. Olomouc: Anag.
- Armstrong, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B. (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press.
- Bedrnová, E., Nový, I. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press
- Bendová, K., Dolejš, M., Charvát, M., Kolařík, M., Pechová, O., Sobotková, I., Šucha, M., Vtípil, Z. (2011). Manuál pro psaní diplomových prací na katedře psychologie FF UP Olomouc. Olomouc. FF UP.
- Bělohlávek, F. (1996). Organizační chování. Olomouc: Rubico.
- Bělohlávek, F. (2005). Jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books.
- Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. (2005). Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books.
- Breyfield, A., Rothe, H. (1971). An index of job satisfaction, Inc. Englewood Cliffs.
- Cakirpaloglu, P. (2012). Úvod do psychologie osobnosti. Praha: Grada Publishing.
- Cejthamr, V., Dědina, J. (2010). Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing.
- Cimbálníková, L. (2004). Management. Olomouc: FF UP.
- Deiblová, M. (2005). Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde.
- Doleželová, R., Vtípil, Z. (2005). DPOP. Olomouc: Katedra psychologie FF UP.

- Đurđovič, M. (2012). Spokojenost se zaměstnáním a změna zaměstnání. Získáno 14. prosince 2012 z [http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a6867/f3/eu120718.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a6867/f3/eu120718.pdf)
- Ertl, J., (nedat.) Fluktuace – diagnóza a léčba. Získáno 21. listopadu 2012 z [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_clanek.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html)
- Halík, J. (2008). Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.
- Hartl, P., Hartlová, H. (2004). Psychologický slovník. Praha: Portál.
- Hučín, J. (nedat.). Psychologické aspekty práce. Psychologie dnes. Získáno 15. října 2010 z <http://www.jakubhucin.cz/prace.html>
- Chamoutová, H., Chamoutová, K., Kolman, L., Michálek, P. (2004). Pracovní motivace – rozdíly mezi muži a ženami. Sborník z konference Psychologické dny 2004. Olomouc: FF UP.
- Kociánová, R. (2007). Personální řízení. Praha: Mowshe.
- Kociánová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing.
- Kohoutek, R., Štěpaník, J. (1999). Psychologie práce a řízení. Brno: Akademické nakladatelství.
- Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského.
- Koubek, J. (2010). Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky). Praha: Management press.
- Lasovská, A. (2011). Motivace dělníků v plastikářské výrobě. (Nepublikovaná bakalářská práce). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Linhartová, L., Urbancová, H. (2012). Řízení fluktuace a vertikálního přenosu znalostí v organizacích. Získáno 14. října 2012 z [http://tt.pef.czu.cz/Files/3\\_printVersion\\_162.pdf](http://tt.pef.czu.cz/Files/3_printVersion_162.pdf)
- Mikuláščík, M. (2010). Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing.
- Milkovich G., Boudreau J., W. (1988). Personnel/human resource management..

Homewood: Irwin.

Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada.

Nakonečný, M. (1992). Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press.

Oborové statistiky (nedat.) Získáno 25. února 2011 z

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/oborove-statistiky/mpo-panorama-zpracovatelsky-prumysl-2007/1000452/54053/#b03>

Panczaková, Z. (2010). Co se při odchodu neříká. Ekonom, 22, 54-55.

Pauknerová, D. et al. (2006). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing.

Pavlát, J. (2004). MP-z. Praha.

Pilařová, I. (2004). Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery. Praha: Management Press.

Pitra, Z. (2012) Moderní řízení .9.58. Praha: Economia.

Plamínek, J. (2010). Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing.

Provazník a kol.(2002). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing.

Průmysl-základní ukazatele konjunkturální statistiky. (nedat.). Získáno 23. března 2010 z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumysl\\_zuks](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumysl_zuks)

Reiß, Ch. (2008). Fluktuation. Získáno 5. srpna 2012 z <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>

Reiterová, E. (2004). Statistické metody. Olomouc: Univerzita Palackého.

Reiterová, E. (2006). Statistické techniky a možnosti realizace výzkumu v psychologii. Olomouc: Univerzita Palackého.

Scott, A., J, Adomza, G..K. (2011). Incentive Salience and Improved Performance. Human Performance. 24: 47-59. Získáno 25. října 2012 z <http://search.ebscohost.com>

- Sedláčková, V. (2010). Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Moravská vysoká škola.
- Sperandio, S. (2009). Nebojte se v práci zasmát. Psychologie dnes. 11. 38-39. Praha: Grada.
- Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou míru fluktuace zaměstnanců (2007). Získáno 10. prosince 2012 z <http://www.nasepenize.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-miru-fluktuace-zamestnancu-2801>
- Stadler, J. (12. Května 2010). Výroba plastů má perspektivu. Získáno 30. května 2010 z <http://www.profit.cz/clanek/vyroba-plastu-ma-perspektivu.aspx>, 30.5.2010
- Staute, J. (1997). Das Ende der Unternehmenskultur: Firmenalltag im Turbokapitalismus. Frankfurt a. M. [u.a.] : Campus.
- Štikar, J. et al. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolínium.
- Šupplerová, M. (2006). Řízení lidských zdrojů. Olomouc FF UP.
- Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing.
- Ulich, E. (2011). Arbeits psychologie: Stuttgart: Schäffer Poeschel
- Urban, J. (2005). Nástroje výkonového odměňování. Získáno 25. listopadu 2012 z <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1267v1243-nastroje-vykonoveho-odmenovani/>
- Vodáček, L., Vodáčková, O. (2009). Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press.
- Výroba pryžových a plastových výrobků. (nedat.) Získáno 3. dubna 2010 z <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/pryze.html>
- Vysekalová, J., Mikeš, J. (2009). Image a firemní identita. Praha: Grada publishing.
- Vtípil, Z. (2005). Sociální psychologie práce (pracovní motivace), Olomouc: FF UP.
- Wágnerová, I. (2008). Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing.
- Wágnerová, I.(2011). Psychologie práce a organizace. Praha: Grada Publishing.

Zpracovatelský průmysl (nedat.) Získáno 4. března 2010 z [www.foodnet.cz/soubor.php?id=16130&kontrola...](http://www.foodnet.cz/soubor.php?id=16130&kontrola...)

## **PŘÍLOHY DIPLOMOVÉ PRÁCE**



## Příloha č.1: Formulář zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2011/2012

Studijní program: Psychologie  
Forma: Kombinovaná  
Obor/komb.: Psychologie (PSYN)

### Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Dr. LASOVSKÁ Alena	Olavská 26, Rýmařov	F111183

#### TÉMA ČESKY:

Spokojenost v práci u dělníků v plastikařské výrobě

#### NÁZEV ANGLICKY:

The working satisfaction of the workers in the plastic industry production

#### VEDOUcí PRÁCE:

Doc. PhDr. Zdeněk Vápiš, CSc. - PCH

#### ZÁSADY PŘI VYPRACOVÁNÍ:

Speciální zaměření: K ročníkům ekonomickým, sociálním a psychologickým problémům v oblasti plastikařství, Pracovní motivace, přehled teoretických přístupů, Spokojenost v práci, teorie, determinanty, Motivační zaměření a motivace výkonnosti, K dosavadním výzkumům ve sféře pracovní spokojenosti, koreláty spokojenosti/nespokojenosti, pracovní spokojenost a intersexuální rozdíly.

Cíle: a) profil činitelů spokojenosti, b) Profil důležitosti stimulů pro pracovníky(N), c) Profil a míry inkongruence(N), d) Míra uspokojení s vlastní prací, e) Koreláty DPOP, RJSB a MP, f) Koreláty míry spokojenosti: DPOP, resp. míry důležitosti DPOP a MP, resp. RJSB (čís.N), g) Koreláty míry inkongruence a hlavních pramenů RJSB, DPOP a MP(N), h) Intersexuální rozdíly v hlavních pramenů RJSB, DPOP a MP(N) Metodika: DPOP, MP Pavlač, RJSB. Zkoumaný soubor: cca 100 respondentů. Formální parametry: Bendová, K. et al.: Manuál pro psaní diplomových prací. Statistika: Pearsonův korel. koeficient, Studentův T-test.

#### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Adair, J.E.(2004). Řízení motivace. Praha: Alfa Publishing.  
Armstrong, M.(2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada  
Arnold, J., Silvester, J. et al.(2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press  
Boďanová, E., Nový, J.(2002). Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Management Press  
Bendová, K. et al.(2011). Manuál pro psaní diplomových prací na Katedře psychologie FF UP Olomouc. Olomouc: FF UP.  
Čejbom, V., Dždína, J.(2010). Management a organizační behavior. Praha: Grada.  
Košárnová, R.(2011). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada  
Nakončný, M.(2009). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada.  
Paukertová, D.(2009). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada.  
Turečková, M.(2007). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada.  
Vodňáček, I., Vodňáková, O.(2009). Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management press  
Vápiš, Z.(2005). Sociální psychologie práce/Skripta. Olomouc: FF UP.  
Číslopráce: Psychologie pro právní. Moderní řízení, Hospodářské noviny. Elektronické zdroje.

**Příloha č. 2: Výstupy z dotazníků pro skupinu ženy**

**ŽENY - výstup z dotazníků**

	věk	vz	sen	Důl	Spok	RSJB	MP-S	1..6	7..12	13..18	19..24	25..30	31..36	37..42	43..48	49..54
1	55	2	8	116	89	54	36	3	4	3	1	6	5	6	2	6
2	50	1	3	100	57	54	29	3	4	1	0	4	4	4	3	6
3	45	1	3	93	50	42	12	0	0	1	0	1	3	3	1	3
4	45	2	3	113	94	63	20	1	2	4	1	2	2	4	1	3
5	25	2	3	98	81	39	26	2	4	1	0	4	2	4	4	5
6	55	1	3	91	53	62	26	5	1	5	1	3	0	4	3	4
7	45	4	3	101	82	69	28	2	4	3	0	3	3	2	6	5
8	54	1	3	57	98	56	39	6	4	2	5	6	6	5	1	4
9	49	2	10	90	79	50	27	3	3	3	4	2	1	5	2	4
10	30	1	5	120	64	56	36	5	3	6	4	3	4	4	1	6
11	55	2	8	106	79	54	30	2	5	5	1	3	4	1	4	5
12	45	1	8	116	89	49	36	4	5	3	0	5	4	5	4	6
13	35	2	8	118	77	48	27	2	2	2	3	4	3	4	2	5
14	45	2	8	103	67	58	34	2	5	3	0	6	6	6	2	4
15	55	3	8	106	90	59	28	1	6	1	1	4	2	3	5	5
16	35	2	8	96	85	51	28	2	4	3	1	3	5	3	2	5
17	50	2	8	114	87	62	22	2	2	2	2	3	1	3	1	6
18	55	2	20	93	74	28	31	3	5	5	0	4	5	3	0	6
19	55	2	20	97	79	48	30	3	4	0	0	5	3	5	4	6
20	61	1	15	96	62	58	42	4	6	5	2	5	6	5	3	6
21	55	2	15	110	83	53	27	2	4	3	1	3	4	3	2	5
22	35	4	15	113	40	36	25	3	2	3	1	4	3	2	2	5
23	55	2	8	112	38	53	24	3	4	3	0	0	3	4	1	6
24	50	1	8	109	83	57	25	2	3	4	0	3	1	3	4	5
25	55	1	8	106	85	54	24	1	3	1	0	3	5	2	3	6
26	50	1	10	107	57	61	27	4	4	1	2	4	3	4	2	3
27	55	1	15	107	88	62	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	55	1	15	125	70	54	47	6	6	6	3	5	6	5	6	4
29	55	1	15	90	53	64	29	5	1	5	0	3	0	4	3	4
30	50	1	10	105	74	66	39	2	6	6	3	6	4	4	4	4
31	50	2	15	102	106	56	33	4	3	3	1	5	4	4	4	5
32	55	1	15	94	71	53	29	3	3	4	0	3	2	5	3	6
33	45	2	15	101	75	57	29	4	4	3	1	2	3	4	3	5
34	49	1	15	115	77	45	23	2	3	0	0	4	2	4	4	4
35	45	2	0,5	113	71	47	19	2	2	1	0	3	1	2	3	5
36	25	2	0,5	98	44	49	36	4	3	4	1	5	5	4	4	6
37	25	1	0,5	109	98	67	31	3	5	3	0	2	3	4	5	6
38	25	1	0,5	121	121	42	28	3	5	0	0	3	3	5	4	5
39	25	4	3	107	88	49	24	2	3	1	0	0	3	4	5	6
40	55	1	3	110	51	64	26	5	0	2	1	6	4	3	1	4
41	45	4	8	110	59	31	36	4	5	3	2	4	4	4	5	5
42	35	2	3	124	79	47	28	2	4	3	0	6	2	4	4	3
43	25	2	3	114	88	48	28	0	4	3	5	3	2	3	4	4
44	30	2	3	110	81	56	22	2	4	0	2	1	4	2	4	3
45	25	2	8	117	89	61	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	45	2	8	107	89	49	33	1	3	4	1	6	6	4	3	5
47	35	1	8	109	82	50	35	2	2	3	6	2	6	5	3	6
48	35	2	15	123	114	83	47	5	6	6	6	6	3	5	5	5
49	55	1	20	107	103	74	35	4	3	4	5	5	3	4	3	4
50	35	2	8	114	92	60	31	2	4	5	5	2	4	0	4	5
51	25	4	3	109	87	60	22	2	1	4	1	4	1	4	3	2
52	25	1	0,5	99	82	52	18	1	2	1	0	4	3	2	1	4
53	25	2	3	112	78	48	28	2	3	5	1	2	3	4	3	5
54	55	2	3	102	103	62	16	1	1	4	2	3	0	0	3	2
55	55	1	3	108	78	59	21	2	2	5	1	3	0	2	2	4
56	55	2	3	101	86	54	28	2	3	4	1	4	3	3	4	4
57	35	1	3	113	93	56	27	3	0	0	0	6	3	6	5	4
58	35	3	3	82	95	58	34	3	5	2	6	3	4	3	4	4
59	25	2	0,5	100	92	58	29	3	1	3	0	6	2	6	3	4

**Příloha č. 3: Výstupy z dotazníků pro skupinu muži**

**MUŽI - výstup z dotazníků**

	věk	vz	sen	Dúl	Spok	RSJB	MP-S	1..6	7..12	13..18	19..24	25..30	31..36	37..42	43..48	49..54
1	35	2	15	106	83	67	26	4	2	3	4	1	2	3	3	4
2	35	2	8	123	73	75	42	5	6	3	5	2	5	4	4	6
3	50	1	8	119	97	67	24	3	4	6	0	1	0	3	4	3
4	35	2	8	101	78	54	31	4	4	3	4	1	4	3	2	6
5	50	2	8	109	73	65	36	2	5	5	2	6	4	4	4	4
6	45	3	8	82	66	57	20	2	3	1	0	3	1	2	4	4
7	55	2	20	112	66	65	32	2	3	6	3	2	2	4	5	5
8	55	4	20	111	77	58	27	4	4	4	0	1	5	3	0	6
9	45	2	15	106	64	69	32	2	3	6	3	2	5	2	4	5
10	35	2	15	103	70	69	35	2	3	6	5	3	5	2	3	6
11	45	4	15	121	76	51	29	5	5	2	3	3	2	1	3	5
12	25	2	3	92	65	60	25	2	4	3	2	2	4	4	3	1
13	35	2	8	96	69	43	25	3	4	1	0	2	4	4	1	6
14	45	2	15	111	86	56	38	4	5	4	4	4	3	5	3	6
15	45	2	8	115	58	47	34	5	5	2	4	4	3	2	4	5
16	55	2	15	111	78	49	36	4	3	0	2	6	5	6	4	6
17	62	2	3	77	75	59	25	3	4	3	4	4	3	4	4	0
18	45	4	15	104	100	68	37	2	4	5	4	6	2	6	2	6
19	25	4	8	93	89	45	35	3	5	4	4	4	4	4	4	3
20	55	3	8	103	77	60	34	5	3	2	1	6	3	6	2	6
21	45	2	8	112	90	51	18	2	4	0	0	2	2	3	1	4
22	25	2	3	110	90	50	41	3	5	3	6	4	4	4	6	6
23	25	2	3	101	89	47	20	1	3	0	0	1	5	4	0	6
24	35	1	3	100	92	45	18	2	3	0	0	2	2	2	1	6

## Příloha č. 4: Seřazení položek (DPOP) dle důležitosti pro pracovníky

### DPOP - seřazování položek dle důležitosti

Které položky považujete v práci za nejvíce motivující?

	četnosti odpovědí										SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 zázemí známé společnosti	1	2	3	8	17	22	10	10	5	5	508
2 odpovědnost	0	9	6	7	10	25	19	4	1	2	488
3 možnost soustavného vzdělávání	0	1	6	5	4	3	8	9	18	29	659
4 peníze	65	7	4	3	3	0	0	1	0	0	126
5 pružnou pracovní dobu	2	3	11	3	7	4	9	11	12	21	581
6 práci v dobrém kolektivu	12	31	18	6	5	5	2		2	2	239
7 kariéru	0	8	2	6	5	4	7	12	18	21	612
8 seberealizaci	0	6	8	19	9	11	8	7	15	0	470
9 výsledky vykonané práce	1	12	19	6	6	2	16	17	3	1	427
10 pocit uznání	2	4	6	20	17	7	4	12	9	2	460
11 jiné:	prémie, peníze										

Jaké máte důvody pracovat v této společnosti?

	četnosti odpovědí							SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	
1 image firmy	0	9	9	22	26	7	10	375
2 jistota, stabilita firmy	3	13	17	26	15	6	3	312
3 platové podmínky	0	4	11	10	9	33	16	436
4 životní šance	0	8	5	9	20	20	21	434
5 náhoda	31	22	15	8	4	3	0	190
6 nedostatek jiných příležitostí	49	25	7	1	1	0	0	129
7 prestiž vykonávané práce	0	2	19	7	8	14	33	444
8 jiné důvody:	pravidelný příjem, jistota							

Jaká kritéria si přejete mít zahrnutá v platu?

	četnosti odpovědí							SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	
1 vzdělání	2	9	5	5	17	22	23	433
2 dosažená praxe	19	14	13	27	4	4	2	252
3 osobní schopnosti a dovednosti	25	29	20	8	1	0	0	180
4 specializace	0	3	9	28	25	11	7	385
5 schopnost adaptovat se	3	9	10	13	25	9	14	380
6 jazykové znalosti	0	1	8	1	5	31	37	500
7 dosažovaný výkon a výsledky práce	34	18	18	1	6	6	0	190
8 jiné	ochota a svědomitost, pracovitost							

Které zdroje informací preferujete?

	četnosti odpovědí						SUMA
	1	2	3	4	5	6	
1 informátor	9	7	15	22	14	6	222
2 e-mail	4	5	9	6	19	30	340
3 rozhlas	5	8	22	21	13	14	324
4 nástěnky	18	30	10	14	8	3	222
5 porady a schůze	39	25	14	3	1	1	154
6 telefon	8	8	13	7	18	19	295
7 jiné:	oběžníky						

Příloha č. 5: Signifikantnost korelace

SIGNIFIKANTNOST KORELACE

TABULKA ( k příloze B - nahoře: Pearson-Bravais )

KRITICKÝCH HODNOT " r " U VYBRANÝCH HLADIN VÝZNAMNOSTI

N:	(5%) (2%) (1%)			
	90% P = 0,1	95% P = 0,05	98% P = 0,02	99% P = 0,01
5	0,6694	0,7545	0,8329	0,8745
10	0,4973	0,5760	0,6581	0,7079
15	0,4124	0,4821	0,5577	0,6055
20	0,3598	0,4227	0,4921	0,5368
25	0,3233	0,3809	0,4451	0,4869
30	0,2960	0,3494	0,4093	0,4487
35	0,2746	0,3246	0,3810	0,4182
40	0,2573	0,3044	0,3578	0,3932
50	0,2306	0,2732	0,3218	0,3541
60	0,2108	0,2500	0,2948	0,3248
70	0,1954	0,2319	0,2737	0,3017
80	0,1829	0,2172	0,2565	0,2830
90	0,1726	0,2050	0,2422	0,2673
100	0,1638	0,1946	0,2301	0,2540

BEZPEČNOSTNÍ PRAVIDLO:

- 1 Jestliže je P větší než  $1/10$ , tj. 0,1, tj. tzv. desetiprocentní hladina významnosti, tj. jestliže se r náhodou vyskytne ve více než v jednom případě z desíti, není výsledek významný - signifikantní.
  - 2 Jestliže je P menší než  $1/20$ , tj. 0,05, tj. tzv. pěti-procentní hladina významnosti, tj. jestliže se tedy r náhodou vyskytne méně než jedenkrát z 20, je výsledek určitě signifikantní.
  - 3 Jestliže však P leží mezi  $1/10$ , tj. 0,1 a  $1/20$ , tj. 0,05, je nutno uvažovat o výsledku jako pochybném.
- +) Způsob zápisu:  $P > 0,1$
- ++)  $P < 0,05$

**Příloha č. 6:** Výstupy z parametrické metody – F-test a Studentova t-testu

RJSB		DPOP - spolek		DPOP - díl.		RJSB	
Dvouvýběrový F-test pro rozptyl		Dvouvýběrový F-test pro rozptyl		Dvouvýběrový F-test pro rozptyl		Dvouvýběrový F-test pro rozptyl	
	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy
Stř. hodnota	54,5	56,9565217	104,869565	105,568966	104,869565	105,568966	104,869565
Rozptyl	90,1140351	81,6798419	131,664032	127,056564	131,664032	127,056564	131,664032
Pozorování	59	24	24	59	24	59	24
Rozdíl	58	23	23	58	23	58	23
F	1,0641734		1,05636312		1,05636312		1,05636312
P(F<=f) (1)	0,45202042		0,43937562		0,43937562		0,43937562
F krit (1)	1,89468352		1,73182357		1,73182357		1,89468352
P>0,05							
t-Test: Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů							
Stř. hodnota	54,5	56,9565217	104,869565	105,568966	104,869565	105,568966	104,869565
Rozptyl	90,1140351	81,6798419	131,664032	127,056564	131,664032	127,056564	131,664032
Pozorování	59	24	24	59	24	59	24
Společný rozptyl	88,6007155		128,239656		128,239656		128,239656
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0		0		0		0
Rozdíl	79		79		79		79
t Stat	-1,05910106		-0,25054214		-0,25054214		-0,25054214
P(T<=t) (1)	0,14638065		0,40140928		0,40140928		0,40140928
t krit (1)	1,66437976		1,66437976		1,66437976		1,66437976
P(T<=t) (2)	0,2927813		0,80281857		0,80281857		0,80281857
t krit (2)	1,99045189		1,99045189		1,99045189		1,99045189
t stat <t krit (2)							
t-Test: Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů							
Stř. hodnota	79,137931	78,173913	79,137931	78,173913	79,137931	78,173913	79,137931
Rozptyl	303,524501	131,695652	303,524501	131,695652	303,524501	131,695652	303,524501
Pozorování	59	24	59	24	59	24	59
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0		0		0		0
Rozdíl	61		61		61		61
t Stat	0,29120452		0,29120452		0,29120452		0,29120452
P(T<=t) (1)	0,38594141		0,38594141		0,38594141		0,38594141
t krit (1)	1,67021881		1,67021881		1,67021881		1,67021881
P(T<=t) (2)	0,77198281		0,77198281		0,77198281		0,77198281
t krit (2)	1,99962415		1,99962415		1,99962415		1,99962415
c stat <t krit (2)							

**Příloha č. 7:** Český abstrakt diplomové práce

Vysoká škola: **Univerzita Palackého Olomouc**

Fakulta: **Filozofická**

Katedra: **Psychologie**

Školní rok: **2012/2013**

## **ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Název diplomové práce: **Spokojenost v práci u dělníků v plastikářské výrobě**

Autor práce: **Bc. Alena Lasovská**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.**

Počet stran a znaků: 115 s, 164 404 (bez mezer)

Počet příloh: 9

Počet titulů použité literatury: 63

### **Abstrakt diplomové práce:**

Tato práce se zabývá spokojeností s prací u dělníků v plastikářské výrobě a obsahuje teoretickou a výzkumnou část. Teoretická část je zaměřena na motivaci pracovního jednání včetně vybraných teorií a motivačního profilu, dále na pracovní spokojenost a její jednotlivé determinanty, pracovní výkon a výkonnost, kritické faktory, které mohou ovlivnit pracovní spokojenost či nespokojenost, a také některé výzkumy aplikované v oblasti našeho výzkumného zájmu. Výzkumná část práce obsahuje metodologický rámec výzkumu, problém, cíl a hypotézy, popis zkoumaného souboru, aplikovanou metodiku a výsledky práce. Cílem výzkumu bylo, zjistit spokojenost pracovníků s vlastní prací, sestavit motivační profil pracovníků, získat poznatky o okolnostech, které pracovníci považují za důležité pro svou práci a o motivačních faktorech, které mají vliv na jejich pracovní spokojenost. Dalším z našich cílů bylo stanovit statistickou míru shody mezi spokojenosti s prací pro skupiny ženy a skupinu muži a sestavení návrhu motivačního programu.

Klíčová slova:

dělník  
pracovní motivace

pracovník  
spokojenost

práce  
výkonnost

**Příloha č. 8:** Cizojazyčný abstrakt diplomové práce

University: **Palacky University Olomouc**

Faculty of Arts

Department: **Psychologie**

Academic year: **2012/2013**

## **ABSTRACT OF THESIS**

Title of diploma thesis: **The working satisfaction of the workers in the plastic industry production**

Author: **Bc. Alena Lasovská**

Supervisor: **Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.**

Number of pages and characters: 115, 164 404

Number of appendices: 9

Number of references: 63

### **Abstrakt of thesis:**

This thesis deals with working satisfaction of the workers in the plastic industry and contain theoretical and practical part. The theoretical part is focused on working session motivation including chosen theories and motivational profile, further on working satisfaction and into its individual determinants, work performance and efficiency, critical factors, which can affect working satisfaction or dissatisfaction, and some applied researches in the field of our interest.

Practical part contains methodological framework of the research, problem, aim and hypotheses, description of the investigation file, applied methodology and results of the work. The aim of the research was to determine the staff satisfaction with their work, build staff motivation profile, obtain information about the circumstances, that workers consider to be relevant to their work and motivational factors affecting their working satisfaction. Next of our aims was to determine statistical degree of congruence between the satisfaction of working with a group of women and a group of men and preparation of the draft motivational program.

Key words:

the workman

the worker

the work

the work motivation

the satisfaction

the efficiency



## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1	Vývoj meziročních indexů pryžových a plastových výrobků od roku 2005 –2012 v údajích IPP.....	10
Tab. 2	Pracovní motivy dle důležitosti pro skupinu muži a ženy.....	17
Tab. 3	Maslowova teorie v praxi.....	19
Tab. 4	Interpretace Herzbergovy teorie.....	20
Tab. 5	System odměňování.....	26
Tab. 6	Spokojenost se zaměstnáním či prací.....	46
Tab. 7	Přiměřenost finančního ohodnocení za práci.....	46
Tab. 8	Procento dělníků, kteří uvádějí velkou nebo velmi velkou spokojenost s kontakty ve čtyřech rozličných typech kolegiálních vztahů.....	47
Tab. 9	Procentní podíl organizací, které oficiálně informují jednotlivé kategorie pracovníků o strategii a finančním hospodaření v organizaci.....	48
Tab. 10	Struktura souboru dle pohlaví.....	54
Tab. 11	Struktura souboru dle věku.....	55
Tab. 12	Struktura souboru dle věku pro skupinu ženy a muži.....	55
Tab. 13	Struktura souboru dle vzdělání.....	56
Tab. 14	Struktura souboru dle vzdělání pro skupinu ženy a muži.....	56
Tab. 15	Struktura souboru dle délky odpracovaných let.....	56
Tab. 16	Struktura souboru dle odpracovaných let pro skupinu ženy a muži.....	57
Tab. 17	Motivační profil pracovníků PV.....	61
Tab. 18	Motivační profil pracovníků PV – ženy.....	62

Tab. 19	Motivační profil pracovníků PV – muži.....	62
Tab. 20	Důležitost dobrých vztahů s kolegy na pracovišti.....	63
Tab. 21	Spolupráce s kolegy na řešení problémů.....	63
Tab. 22	Pracovní podmínky (např. čistota, osvětlení, hlučnost).....	64
Tab. 23	Vybavení pracoviště (např. pracovní pomůcky, pracovní materiál).....	64
Tab. 24	Dostatečná a včasná informovanost o dění ve firmě.....	64
Tab. 25	Možnost uplatnění svých znalostí a dovedností.....	65
Tab. 26	Příležitosti a podmínky pro vzdělávání v oboru.....	65
Tab. 27	Postavení firmy v regionu a její pověst.....	65
Tab. 28	Odpovídající odborné a osobnostní předpoklady pro výkon své práce.....	66
Tab. 29	Úroveň spolupráce s jinými útvary ve firmě.....	66
Tab. 30	Dovednost oslovit druhé lidi a umět s nimi komunikovat.....	66
Tab. 31	Spolupráce a vycházení s nadřízeným pracovníkem.....	67
Tab. 32	Možnost projevit a uplatnit své názory.....	67
Tab. 33	Finanční ohodnocení vykonávané práce.....	67
Tab. 34	Plánování profesní kariéry a příležitost k profesnímu růstu.....	68
Tab. 35	Samostatnost v rozhodování a odpovědnost z vykonávané práce.....	68
Tab. 36	Uspokojení z vykonávané práce.....	68
Tab. 37	Přínos vykonávané práce pro firmu.....	69
Tab. 38	Ocenění a zhodnocení vykonávané práce ze strany nadřízeného.....	69
Tab. 39	Firemní kultura, sdílení ve firmě společných cílů a hodnot.....	69
Tab. 40	Individuální prostor pro vykonávanou práci.....	70

Tab. 41	Odborná pomoc ze strany nadřízeného.....	70
Tab. 42	Organizace práce na pracovišti.....	70
Tab. 43	Možnost realizace vlastních nápadů.....	71
Tab. 44	Jistota a dlouhodobá perspektiva vykonávané práce.....	71
Tab. 45	Struktura motivů u dělníků PV.....	72
Tab. 46	Míra uspokojení s vlastní prací RJSB u dělníků PV – ženy.....	73
Tab. 47	Míra uspokojení s vlastní prací RJSB u dělníků PV – muži.....	73

### **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1	Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti ve vztahu k absentérství.....	42
Obr. 2	Některé možné vztahy mezi uspokojením z práce a pracovním výkonem.....	44

### **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1	Vývoj meziročních indexů pryžových a plastových výrobků.....	10
Graf 2	Struktura souboru dle pohlaví.....	55
Graf 3	Soubor dle věku – ženy.....	55
Graf 4	Soubor dle věku – muži.....	55
Graf 5	Vzdělání – ženy.....	56
Graf 6	Vzdělání – muži.....	56
Graf 7	Délka pracovního poměru – ženy.....	57
Graf 8	Délka pracovního poměru – muži.....	57
Graf 9	Míra uspokojení s vlastní prací u dělníků PV – ženy.....	73
Graf 10	Míra uspokojení s vlastní prací u dělníků PV – muži.....	74

