

Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců ve vybraném výrobním podniku

Sabina Kodýmová

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sabina Kodýmová**
Osobní číslo: **L15039**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců ve vybraném výrobním podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte rešerši literatury z oblasti motivace a psychologie práce a organizace.
2. Kontaktujte vybrané pracoviště.
3. Provedte administraci dotazníku na motivaci a spokojenost vybraným zaměstnancům.
4. Analyzujte a interpretujte dotazníky.
5. Navrhněte opatření ke zvýšení motivace u daného vzorku zaměstnanců.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] PLHÁKOVÁ, A. Učebnice obecné psychologie. Vyd. 1. [váz.] Praha: Academia, 2004. 472 s. ISBN 80-200-1086-6.

[2] MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

[3] HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. Psychologický slovník. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015. 774 s. ISBN 978-80-262-0873-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Veronika Kavková, Ph.D.
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

3. listopadu 2017

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2018

V Uherském Hradišti dne 10. listopadu 2017



L.S.

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti 10.5.2018

Kocoumová Sabina
.....
podpis studenta

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a vyloučku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být již nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořádat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou

zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výšek práce k uchování ministerstvu.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

(3) Dn práva autorského také nezasahují škole nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy u užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odměně autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užití či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynakládá, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přičemž se přiměřeno k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Práce je rozdělena na dvě části – teoretická část a praktická část. V teoretické části jsou vymezeny stěžejní pojmy bakalářské práce – motivace, pracovní motivace a spokojenost. Dále jsou v první části uvedeny benefity, které zaměstnance motivují k dosažení spokojenosti. Spokojenost zaměstnance ovlivňuje jeho pracovní výkon. Praktická část obsahuje vymezení pracovní motivace a spokojenosti pro vybraný výrobní podnik konkrétně. Stěžejní částí je dotazníkové šetření, ve kterém jsou vyhodnoceny jednotlivé aspekty pracovní motivace a spokojenosti ve vztahu k různým oddělením vybraného výrobního podniku. Dotazníkové šetření vychází z rozdělení jednotlivých respondentů do kategorie pracovníků ve výrobním sektoru, THP a vedoucích pracovníků. Závěrem této práce je celkové zhodnocení dílčích aspektů pracovní motivace, vedoucí k dosažení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova: pracovní motivace, motivace, spokojenost, pracovní výkon, potřeba, pud

ABSTRACT

This bachelor thesis is mainly focused on motivation and overall contentedness of employees. The thesis is divided in two sections - theoretical and practical, where theoretical part deals with key terms of the bachelor thesis which are motivation, work motivation and contentedness. Furthermore the first part indicates benefits that motivate employees to achieve contentment. An employee welfare heavily affects their work performance. Practical division includes a definition of work motivation and contentment for specific manufacturing company. Key/core part of this section is a questionnaire survey, which evaluates individual aspects of work motivation and contentment in relation to different departments of the selected manufacturing company. The questionnaire is based on division of individual respondents into category of employees from manufacturing sector, technical and administration employees and managers. The conclusion of this thesis is an overall assessment of the partial aspects of the work motivation, leading to the achievement of employee contentedness.

Keywords: work motivation, motivation, contentment, work performance, need, instinct

Tímto bych chtěla poděkovat především Mgr. Veronice Kavkové, Ph.D., za trpělivé a odborné vedení bakalářské práce, za ochotu, cenné rady a veškerou její pomoc, kterou mi poskytla. Další poděkování patří mým respondentům, kteří se podíleli na mém výzkumu v praktické části této bakalářské práce. Velké díky patří také rodině, příbuzným a přátelům, kteří mě podporovali nejen při psaní bakalářské práce, ale i v průběhu celého studia.

Motto:

„Chceš-li vybudovat velký podnik, vybuduj nejdříve sebe.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJETÍ MOTIVACE	12
1.1 MOTIV.....	12
1.1.1 Sebezáchovné motivy.....	13
1.1.2 Stimulační motivy.....	13
1.1.3 Sociální motivy.....	14
1.1.4 Individuální psychické motivy.....	15
1.2 DĚLENÍ MOTIVACE – VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ.....	15
1.2.1 Flow.....	15
1.3 KOMPLEXNÍ TEORIE MOTIVACE.....	16
1.3.1 Teorie pudů.....	16
1.3.2 Murrayho teorie potřeb.....	17
1.3.3 Maslowova hierarchie potřeb.....	19
2 PRACOVNÍ MOTIVACE	22
2.1 PRACOVNÍ VÝKON.....	22
2.2 PRACOVNÍ VÝKONNOST.....	23
2.2.1 Subjektivní podmíněnost výkonnosti.....	23
2.2.2 Objektivní podmíněnost výkonnosti.....	24
2.2.3 Výkonová křivka.....	25
2.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝKON V PRÁCI.....	26
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	28
3.1 HODNOCENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	28
3.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	32
4.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	32
5 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	33
5.1 VYBRANÝ VÝROBNÍ PODNIK.....	33
5.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	33
6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	35

6.1	SPOKOJENOST S PRACÍ.....	35
6.2	KOMUNIKACE A SDÍLENÍ INFORMACÍ.....	37
6.3	INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY NA PRACOVIŠTI.....	41
6.4	PROFESNÍ ROZVOJ A KARIÉRNÍ RŮST.....	43
6.5	ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ / MOTIVACE.....	45
6.6	STYL ŘÍZENÍ.....	51
6.7	ORGANIZACE PRÁCE.....	53
7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A DISKUZE.....	54
8	OPATŘENÍ.....	57
	ZÁVĚR.....	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZROJŮ.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	62
	SEZNAM TABULEK.....	63
	SEZNAM GRAFŮ.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném výrobním podniku. Pracovní spokojenost je důležitým motivačním činitelem, který ovlivňuje pracovní výkony jednotlivců, či skupin. Úkolem všech manažerů je dostatečně motivovat své zaměstnance. Takový zaměstnanec je pak spokojen a provádí svou práci efektivněji. Není to ovšem jediný aspekt, který působí na celkovou spokojenost zaměstnance. Při celkovém hodnocení spokojenosti se bere v potaz styl řízení pracovního oddělení, organizace práce, možnosti profesního rozvoje a kariérního růstu, ale také komunikace a interpersonální vztahy na pracovišti.

V teoretické části je definováno základní pojetí motivace, její dělení na vnější a vnitřní motivaci, jsou zde také uvedeny komplexní teorie motivace. Od pracovní motivace se odvíjí výkon pracovníka a jeho výkonnost. Dále v této části definuji pracovní spokojenost a faktory, které ji ovlivňují. Poznatky využívám v praktické části této práce.

V praktické části se snažím dosáhnout cílů a odpovědět na výzkumné otázky. Pro měření spokojenosti zaměstnanců jsem zvolila dotazníkové šetření, jež se skládalo ze tří etap (přípravná, realizační a etapa zpracování výsledků a analýza). K dosaženým cílům jsem navrhla vhodná opatření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJETÍ MOTIVACE

Motivace je součástí běžného života. Každý člověk má svou motivaci. Pro většinu pracovníků je motivací finanční mzda nebo jiný finanční bonus. Motivaci v pracovním prostředí vytváří manažeři, kteří stimulují pracovníky k vyšším výkonům. Pro studenty je motivací například úspěšné dokončení studií s vyhlídkou lepšího pracovní pozice. Motivace nás pohání k dosažení cílů.

Pojem motivace pochází z latinského slova *movere*, což v překladu znamená hýbat, pohybovat (Plháková, 2003). Jedná se o psychologický pojem, který je nejednotný. Často je chápán jako proces, který vede ke zvýšení, nebo naopak k poklesu vykonávané aktivity (Hartl a Hartlová, 2015). Zkoumání motivace začíná u příčin lidského chování a prožívání, přičemž kvalitu a intenzitu chování nám určuje síla motivu (Plháková, 2003).

Definice motivace je různá. „Motivace je souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního“ (Plháková, 2003, s. 319).

Dle Nakonečného (1997, s. 27) je motivace „proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení“.

„V obecném smyslu se pojem motivace vztahuje ke změnám organismu, které jej uvádějí do pohybu, až je dosaženo redukce této změny“ (Piéron a Viaud, 1963 in Nakonečný, 1997).

1.1 Motiv

S motivací přímo souvisí slovo motiv, který nese význam slova pohnutka či příčina činnosti. Motivy nám určují intenzitu lidského chování, cíl a směr, kterým se člověk blíží k objektu či mentálnímu stavu, nebo se vzdaluje od něj. V praxi se projevuje tím, že buď chceme něco získat, nebo se tomu chceme naopak vyhnout. Po dosažení cíle člověk někdy pociťuje prázdnotu. Za to však mohou emoce, které jsou s motivy propojeny a vzájemně se ovlivňují. Emoce a motivy tvoří společně motivačně-emocionální systém, který přímo ovlivňuje jak lidské chování, tak i prožívání. Některé cíle a motivy lidského chování si člověk ani neuvědomuje, nebo si je uvědomuje jen částečně (Plháková, 2003).

Motivy můžeme rozdělit na 4 základní okruhy:

- sebezáchovné motivy,
- stimulační motivy,
- sociální motivy,
- individuální psychické motivy.

1.1.1 Sebezáchovné motivy

Do tohoto okruhu patří motivy s biologickým základem. Dříve byly tyto motivy označovány jako pudy sebezáchovy. Význam je však stejný, pudy sebezáchovy pod sebou nesou motivy, které udržují lidstvo při životě. Pro přežití je třeba uspokojit řadu biologických motivů, jako je dýchání, spánek, pravidelná konzumace jídla, udržování vhodné tělesné teploty. Důležitou podmínkou pro přežití je pocit bezpečí a ochrany před vnějšími hrozbami. Mezi další motivy patří motivy sexuální a rodičovské. Všechny tyto motivy jsou vrozené a slouží k uchování existence jednotlivce, tím pádem i k uchování existence celého druhu (Plháková, 2003).

1.1.2 Stimulační motivy

Stimulační pohnutky jsou nezbytné pro optimální psychické fungování člověka. Mají vrozený nervový základ, ale jejich uspokojení není však nezbytné pro přežití. Projevují se vyhledáváním neobvyklých zážitků, hravostí a zvědavostí. Stimulační motivy vyvolávají aktivaci jedince po vnitřní stránce. V odborné literatuře se tato situace popisuje termínem *arousal*, který je překládám jako nabuzení či vyburcování.

Nejvyšší aktivační úroveň mají sportovci při zápasech, studenti při zkouškách a účastníci různých soutěží. Příkladem je účastník sportovní lekce, který ji navštěvuje pravidelně. Při sportovním výkonu dosáhnete maximální úrovně „nabuzení“, ale vnější podněty jsou stále na stejné úrovni, jelikož je na stejné lekci už po několikáté. U každého jedince je však aktivační úroveň individuální. Klesne-li ale „nabuzení“ pod hladinu aktivační úrovně, začne organismus vyhledávat stimulaci. Při nízké hladině pocítuje jedinec nudu, naopak při vysoké dochází k dezorganizaci a jedinec je napjatý. Nejlepší je střední úroveň aktivační, protože jedinec se cítí uvolněný a svěží (Plháková, 2003).

1.1.3 Sociální motivy

Sociální pohnutky jsou vrozené a většina z nich se aktivuje již v dětství. Jsou ovlivňovány vnějšími podmínkami – některé sociální pohnutky tlumí, jiné podporují jejich rozvoj. A to má dopad na mezilidské vztahy i subjektivní prožívání sociálních pohnutek. Dle Plhákové (2003), jsou základní sociální motivy dělené na tři skupiny: potřeba moci, potřeba afiliace a potřeba úspěšného výkonu.

Potřeba moci – cílem je ovlivňovat chování a prožívání ostatních lidí, jedinec se snaží řídit či organizovat společenské dění. Potřeba moci je důležitým sociálním motivem pro každého jedince, který se snaží získat vysoké sociální postavení, se kterým souvisí snaha ovládat ostatní a stát se tak nadřazeným. Někteří psychologové tvrdí, že touha po moci vyplývá z dětství, kdy dítěti nebyla dopřána přátelská a hřejivá atmosféra dodávající pocit vnitřního bezpečí a svobody. Dítě si pak buduje autoritu pomocí agresivity, nebo se stáhne úzkostlivě do pozadí a je z něj bezmocný tichý pozorovatel. Často se stává, že lidé, kteří mají vysokou potřebu moci se považují za vážené a vlivné osoby, tedy povyšují se nad ostatní (Plháková, 2003).

Potřeba afilace – jinými slovy potřeba sdružování, vytváření přátelství a společenských vazeb. Tato potřeba klade důraz na kontaktování osob, spolupráci s lidmi a družení se s nimi. Při dosažení této potřeby má jedinec pocit sounáležitosti, cílem však není ovládat ostatní jedince. Typickými příklady, kde dochází k uspokojení afiliace, jsou společenské večírky, posezení s přáteli, různá sportovní utkání nebo také výlety. Příčinou realizace afiliačních aktivit jsou dva nejčastější motivy: vyhýbání se samotě, být součástí společnosti a sdílet s okolím své zážitky (Plháková, 2003).

Potřeba úspěšného výkonu – pro dosažení úspěšného výkonu musí jedinec projít přes spoustu překážek, při kterých uplatňuje své schopnosti na maximální úrovni a v co nejmenším časovém rozsahu. Existují dva typy lidí. Lidé s velkou potřebou úspěšného výkonu, kteří si v budoucnu vybírají svá zaměstnání podle odpovídajících schopností, mají tak větší snahu uspět v oboru a při případném neúspěchu netrpí úzkostí ze selhání. Druhým typem jsou lidé s nízkou výkonovou motivací, kteří si volí snadné nebo naopak velmi obtížné úkoly (Plháková, 2003).

1.1.4 Individuální psychické motivy

Individuální psychické motivy jsou zaměřené na udržení vnitřní stability. Mezi tyto pohnutky patří potřeba sebeurčení, jejíž výzkum prokázal, že pokud lidé dělají konkrétní činnost z vlastní iniciativy, vydrží u ní déle než pokud by ji dělali na popud vnějšího okolí. Mezi další pohnutky patří potřeba svobodné vůle, protože žádný jedinec si nepřeje být někým manipulován. Vytváří tak odpor vnějším tlakům (Plháková, 2003).

1.2 Dělení motivace – vnější a vnitřní

Existují dva typy motivace – motivace vnitřní a vnější, které se vzájemně ovlivňují. Toto dělení začali používat behavioristé a kognitivní psychologové zabývající se zkoumáním poznávacích procesů. Vnější motivace je ovlivňována vnějšími činiteli jako jsou například přítomnost či nepřítomnost lidí. Může být vyvolána působením podnětů z okolí. Vliv na vnější motivaci má i roční období, ale také i den v týdnu. Vnější motivace je často spojována se zvýšenou úzkostí a zvýšenou pravděpodobností ukončení kariéry. Pokud na jedince působí negativní vnější vlivy dlouhodobě, poškozují tím psychickou stránku člověka, to jej vede často k ukončení pracovního poměru a změně povolání. Vnější motivace se může proměnit ve vnitřní motivaci.

O vnější motivaci můžeme mluvit v případě, kdy jedinec provádí určitou činnost za účelem dosažení odměny. Kdežto při motivaci vnitřní provádí jedinec určitou činnost pro vlastní uspokojení. Příkladem je pracovník, který vykonává práci za účelem dosažení maximálního zisku. V tomto případě se jedná o motivaci vnější. Opozitem je vnitřní motivace, kdy pracovník vykonává práci, která ho uspokojí. Tento typ motivace je často využíván u vrcholových manažerů, kteří při svém pracovním nasazení vyhledávají volnost a rozptýlení, překonávají různé překážky, a tím si dokazují svou schopnost řešit problémy a překonávat překážky. Vnitřní motivace je o radosti z vykonávané aktivity a je spojována se zábavou. Obecně lidé, kteří mají vyšší vnitřní motivaci nepracují pod tlakem a jejich pravděpodobnost ukončení kariéry je nižší (Plháková, 2003).

1.2.1 Flow

Speciálním případem vnitřní motivace je Flow. Je to poměrně nová teorie, kterou definoval maďarský psycholog Mihaly Csikszentmihalyi. Podle něj je flow „stav, ve kterém jsou lidé tak ponořeni do určité činnosti, že nic jiného se jim nezdá důležité“

(<http://www.iliteratura.cz/Clanek/35493/csikszentmihalyi-mihaly-flow-o-stesti-a-smyslu-zivota>).

V tomto stavu lidé absolutně splynou s aktivitou, přestanou vnímat čas a zapomenou vnímat sami sebe. Příkladem je vrcholový manažer, který se často zabere do úkolu tak, že nevědomě ztrácí pojem o lidech, čase, různých rozptýleních, dokonce i o základních lidských potřebách. Veškerá jeho pozornost je soustředěna na prováděný úkol.

1.3 Komplexní teorie motivace

Teorií o motivaci je mnoho. Všechny teorie motivace se zakládají na počtu základních motivů, které mají různý vliv na lidské chování a prožívání. Každý z níže uvedených autorů pracoval s různou teorií. S. Freud vypracoval svou teorii na základu existence jednoho či dvou základních pudů, zatímco H. Murray jich měl hned několik desítek. Nejznámější teorií je teorie motivace od A. Maslowa, který rozdělil potřeby dle uspokojení. Plháková (2003) rozdělila komplexní teorie motivace následovně:

- teorie pudů dle Freuda,
- Murrayho teorie potřeb,
- Maslowova hierarchie potřeb.

1.3.1 Teorie pudů

První vybranou teorií je teorie pudů, která se zaměřuje na biologický přístup motivace. Tato teorie konstatuje, že každý organismus se rodí s různými biologickými vlastnostmi a tendencemi, které mu pomohou přežít. Nejedná se o naučené nebo zaužívané chování, ale spíše o vzorce chování, které se vyskytují přirozeně a jsou cíleně zaměřené. Tyto vzorce jsou označovány jako instinkty. Teorie pudů tedy naznačuje, že instinkty řídí veškeré chování. Pojem instinkt (neboli pud) byl poprvé definován Wilhelmem Wundtem v 70. letech 19. století jako jakýkoliv opakovaný vzorec chování (<https://www.psychestudy.com/general/motivation-emotion/instinct-theory-motivation>). Základy psychoanalytické pudové teorie však vytvořil Sigmund Freud, který k pudům sebezáchovy přiřadil sexuální pud a pojmenoval jej jako libido. Sexuální pud je pudem vrozeným, ale v průběhu života prochází vývojem, na kterém se podílí zrání i učení.

Na počátku 20. století Freud svou teorii pudů rozšířil a pojmenoval ji jako Duální pudovou teorii. Zkoumal agresivní a destruktivní složky, a na základě výzkumů došel k závěru, že nepřátelství a hněv vyvolávají pocity viny a vnitřní konflikty stejně jako u

sexuálního pudu. Výsledkem je teorie, která popisuje čerpání energie k mentálním aktivitám prostřednictvím nepřátelských popudů a libida. Spojení sexuálních a agresivních prvků se projevilo v sadismu, masochismu a ambivalenci. K rozšíření teorie pudu vedla Freuda I. světová válka. Freud pokládal události z první světové války za vrozené lidské tendence k ničení. Snažil se propojit pud smrti s pudem života. Pud života (*eros*) pojal jako sexuální pud, při jehož aktivaci dochází k uspokojování slasti. Pud smrti (*thanatos*) vyzdvihoval jako pud, který se snaží vést člověka k dosažení stavu klidu (*nirvány*) pomocí agrese. Avšak agresivní vybití se liší od pocitu slasti, proto byla tato teorie ostře kritizována většinou psychoanalytiků (Plháková, 2003).

1.3.2 Murrayho teorie potřeb

Americký psycholog Henry Murray (1893 – 1988), který se narodil v New Yorku, studoval zpočátku historii, později však vystudoval medicínu a stal se úspěšným biologem a biochemikem. Po seznámení s Gustavem Jungem v roce 1927 začal vyučovat psychologii na univerzitě v Harvardu, později se stal ředitelem Harvardské psychologické kliniky. Murray zastával názor, že pro pochopení psychického procesu je nutné dlouhodobě sledovat jednotlivé lidi (Plháková, 2003).

V jeho teorii nahradil pojem pud pojmem potřeba, což znamenalo pro psychologii zlom. Murray definoval potřebu následovně: „Potřeba je konstrukt označující sílu v oblasti mozku, která organizuje vnímání, myšlení, snažení a jednání v určitém směru, s cílem změnit existující neuspokojivou situaci.“ (Madsen, 1972 in Plháková, 2003). Ve svém díle „Výzkumy osobnosti“ rozdělil Murray potřeby na primární (*viscerogenní*) a sekundární (*psychogenní*).

Primární (*viscerogenní*) potřeby – jsou potřeby, které se opakují pravidelně a jsou vytvářeny fyziologickými procesy. Mezi takové potřeby patří např. potřeba vody, kyslíku, potravy, vyhýbání se horku a chladu.

Sekundární (*psychogenní*) potřeby – jsou projevem mozkové aktivity, ale nejsou přímo spojeny s procesy fyziologickými. Jsou zakotveny v povahovém či psychickém uzpůsobení a tvoří podstatu osobnosti.

Zvláštním případem je však sexuální potřeba, která patří mezi *viscerogenní* potřeby, ale zároveň i mezi potřeby *psychogenní*. Každý člověk má všechny potřeby, ale existují individuální rozdíly v intenzitě a úrovni. Murray vytvořil seznam nejdůležitějších psycho-

genních potřeb, které Carver a Scheier rozdělili do níže uvedených oblastí. Písmeno n označuje potřebu (need). Tučně zvýrazněné potřeby označují potřeby, které byly dále více zkoumány.

Tabulka 1 - Přehled Murrayho psychogenních potřeb (převzato z Plháková, 2003, s. 367)

Oblast	Potřeba čeho	Typický vzorec vyjádření potřeby
Ambice	úspěšného výkonu (n Achievement)	překonávání překážek
	uznání (n Recognition)	popisování vlastních výkonů a úspěchů
	předvádět se (n Exhibition)	snaha druhé lidi zneklidňovat nebo šokovat
Vztah k neživým předmětům	prisvojování (n Acquisition)	získávání věcí
	pořádku (n Order)	uklizení a uspořádávání věcí
	uchování (n Retention)	shromažďování věcí
	tvoření (n Construction)	budování něčeho nového
Obrana sociálního statusu	vyhýbat se nezdaru, ostudě či ponížení (n Infavoidance)	utajování slabostí a neúspěchů
	hájit se (n Defendance)	vysvětlování či omlouvání se
	bránit se (n Counteraction)	snaha pomstít se
Moc	nadvlády (n Dominance)	řízení chování druhých lidí
	podřizování se (n Deference)	snaha spolupracovat nebo poslouchat
	nezávislosti (n Autonomy)	snaha bránit se ovlivňování či donucování
	opozice (n Contrariance)	vyjadřování nesouhlasných či protikladných názorů
	agrese (n Aggression)	útočení na lidi a jejich ponižování
	ponížení (n Abasement)	prosby za odpuštění, zpovídání se z hříchů
Citové vztahy k lidem	sdružování (n Affiliation)	trávení času s druhými lidmi
	odmítání (n Rejection)	ignorování druhých lidí
	pečování (n Nurturance)	starostlivé pomáhání lidem
	nechat o sebe pečovat (n Succorance)	přijímání péče a pomoci
	hry (n Play)	vyhledávání a rozptýlení prostřednictvím her
Výměna informací	poznávání (n Cognizance)	dotazování
	poučování (n Exposition)	předávání informací druhým lidem

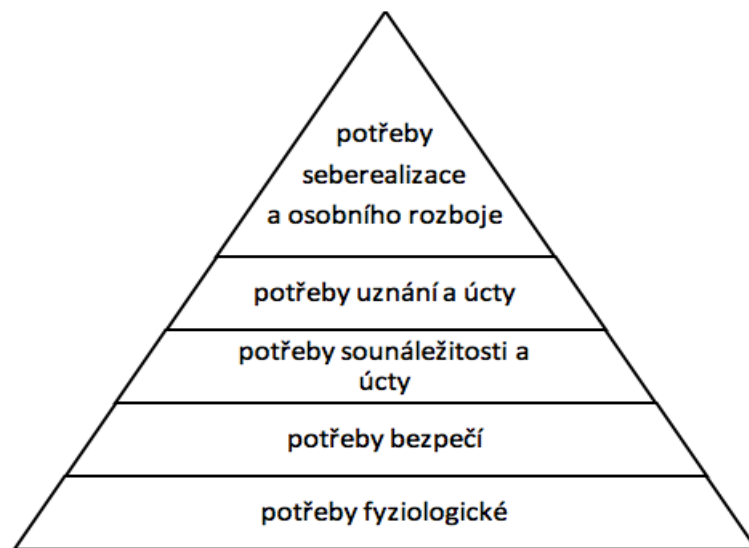
Druhou částí Murrayho teorie potřeb jsou pojmy tlak a téma. Potřeby se totiž aktivují samovolně, nebo na základě tlaků. Murray rozdělil tlaky na pozitivní (vyvolávají touhu něco získat) a negativní (vyvolávají touhu se něčemu vyhnout). Celá teorie je založená na interakci mezi tlaky a potřebami (Plháková, 2003).

1.3.3 Maslowova hierarchie potřeb

Abraham H. Maslow (1908 – 1970) patří mezi významné americké psychology. Narodil se v New Yorku, vystudoval psychologii na univerzitě ve městě Madison – University of Wisconsin – Madison. Působil zde poté jako doktorand Harryho Harlowa, se kterým prováděl přírodovědecky orientované experimenty. Byl zakladatelem humanistického proudu v psychologii, který jde opozičně vůči psychoanalýze i behaviorismu (Plháková, 2003). „Behaviorismus považuje vědomí za objektivně nezkoumatelné, proto je důsledně odmítáno studium vnitřních podmínek, které jsou označovány za černou schránku; chápe psychologii jako vědu o chování člověka a živočichů; eviduje jen to, co je pozorovatelné a měřitelné“ (Hartl a Hartlová, 2015, s. 71).

Teorie A. Maslowa patří mezi nejpůvodnější teorie motivace z hlediska pracovní oblasti. Svou hierarchii potřeb zveřejnil poprvé ve své knize „Motivace a osobnost“ (Motivation and Personality) v roce 1954. Maslow zastával názor, že teorie motivace musí být spíše antropocentrická než animocentrická. Antropocentrismus představuje víru v to, že „vesmír má smysl pouze tím, že v něm existuje člověk“ (Hartl a Hartlová, 2015, s. 49). Svou teorii zakládal na cílech a potřebách, nikoliv na pudech. Zastával názor, že jádro lidských potřeb je biologicky determinované a má vrozené potenciály pro další rozvoj a formování (Mikuláščík, 2015).

Maslow sledoval, v jakém pořadí lidé uspokojují své potřeby, poté rozdělil potřeby do skupin a vytvořil z nich systém, který vypracoval v podobě pyramidy. Jeho teorie se zakládá na prvotním uspokojení bazálních potřeb, pak teprve může jedinec uspokojit potřeby vyšší úrovně. To znamená, že potřeby sociální budou uspokojeny až po dosažení uspokojení potřeb fyziologických. Maslow ve své knize „Motivace a osobnost“ uvádí: „Bezpečí je nadřazenější či silnější, víc tlačící, vitálnější potřeba než například láska a potřeba potravy je obvykle silnější než obojí“ (Maslow, 2000 in Plháková, 2003). Mezi nižší potřeby patří potřeby fyziologické a potřeby bezpečí, ostatní 3 skupiny potřeb se řadí do potřeb vyšších. Obecně však dělíme potřeby na vrozené (biologické), které jsou primární a mají je za normálních okolností všichni lidé, a naučené (sociální). Ty jsou sekundární a jedinec si je vytváří pod vlivem společnosti ve které žije, jsou individuálně specifitější.



Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb (převzato z Mikuláščík, 2015, s. 129)

Potřeby fyziologické – jsou základními potřebami, se kterými se člověk denně potýká a bez nichž by nemohl normálně fungovat. Jsou nutné pro přežití a jsou prioritní. Patří sem například potřeba pít, jíst, spát či odpočívat, potřeba dýchat.

Potřeby bezpečí – jakmile jsou uspokojeny potřeby fyziologické, začnou narůstat potřeby bezpečí. Mezi ně patří pocit jistoty ochrany před násilím a agresí, pocit jistoty zaměstnání, jistoty příjmu a určité stability.

Potřeby sounáležitosti a úcty – po dosažení uspokojení biologických potřeb přecházíme k uspokojení sociálních potřeb. Člověk je společenský tvor, proto chce uspokojit potřebu někam patřit, být součástí nějaké komunity, týmu nebo jiného celku, potřebuje být milován a milovat, z čehož plyne potřeba založit rodinu – být členem. To vše zahrnují potřeby sounáležitosti a úcty.

Potřeby uznání a úcty – každý člověk chce být něčím výjimečný, chce být uznávaný a určitým způsobem vynikat. Odměnou za snahu o dosažení určitého výkonu je uznání, určitá prestiž vůči ostatním lidem. Problémem této úrovně potřeb je však nízké sebevědomí.

Potřeby seberealizace a osobního rozvoje – tyto potřeby jsou vrcholem Maslowovy pyramidy potřeb. Seberealizace je naplnění sebe samotného s možností plně využít své schopnosti a vlohy. Schopnost nalezení smysluplnosti života za účelem uspokojení touhy po poznání a požitcích.

Maslowova hierarchie potřeb získala velkou popularitu právě proto, že výstižně popisuje základní pohnutky, které mají vliv na chování a prožívání převážné většiny lidí. Neustále je prohlubována, opravována a přizpůsobována praxi (Plháková, 2003). Ve spojení s pracovní motivací je nutné, aby manažer, který vede své podřízené k motivaci, dobře znal potřeby, které se snaží pracovník naplnit. V praxi to znamená, že čím vyšší potřeby se snaží pracovník uspokojit, tím náročnější je pro manažera motivace z hlediska znalostí a vynaložených prostředků. Stýblo (1993, s. 158, 159) popsal priority potřeb zaměstnanců dle pyramidy následovně:

- *„fyziologické potřeby* - spánek, potrava, oblékání;
- *potřeby jistoty* - jistota pracovního místa, zajištění v nemoci a důchodu;
- *sociální potřeby* - spolupráce s kolegy, s představenými; participace (účasť) na pracovním týmu;
- *potřeba uznání* - titul (společenská prestiž, postavení), oblíbenost u ostatních, výše odměňování (uznání);
- *potřeba seberealizace* - pracovní čas, jeho délka, režim; pracovní úkoly (míra odpovědnosti), náročnost, samostatnost v řešení; možnost dalšího vzdělávání a zdokonalování se; pracovní postup.“

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivace je základem každého pracovníka. Aby dokázal jeho výkon odvést na 100 %, musí být řádně motivovaný. Příkladem by mu měl jít jeho nadřízený, který dokáže namotivovat pracovníka, ale zároveň musí být sám motivovaný. Existuje spousta forem motivace, každý jedinec má individuální motivaci, která vede k úspěšnému dokončení činnosti, k výsledku pracovního výkonu. Pokud je pracovník spravedlivě odměňován, neztrácí tak motivaci. Avšak je dobré, aby byla motivace čas od času obměňována (Mikuláščík, 2015).

Jednou z forem odměňování je nefinanční odměňování, které se často používá v prodejní činnosti. Jedná se nejčastěji o odměny ve formě zahraničních poznávacích cest, ale také jde i o věcné ceny různého charakteru (Stýblo, 2008).

Pracovní motivaci můžeme chápat jako model nedostatku. Dokud jedinec neuspokojí svou potřebu, je stále motivovaný a aktivní. Po dosažení cíle motivační tlak klesá a jedinec ztrácí svou aktivitu. Tento model není však u lidí moc oblíbený. Popisuje totiž lidi jako líné tvory. A to z důvodu, že po uspokojení potřeb člověk nemá potřebu začít vykonávat druhou činnost (Mikuláščík, 2015).

2.1 Pracovní výkon

Výkony pracovníků se odvíjí od motivace. Proto důležitou roli hraje manažer, který motivuje své pracovníky či spolupracovníky. Pracovníci poté práci vykonávají efektivněji. Manažer však musí být sám stále motivován. Pokud nebude motivovaný, nedokáže účinně motivovat svůj tým, který pak nebude mít potřebu vykonávat práci efektivněji. Manažer je tedy důležitou součástí vedení týmu. Musí být dobrým koordinátorem, aby dokázal zároveň spojit uspokojení potřeb a zájmů tří skupin – jednotlivců, celých týmů a firmy. Cílem jeho činnosti není pouze počáteční vyvolání motivace v pracovnících, ale udržení motivace po celou dobu provádění činnosti (Mikuláščík, 2015).

Pracovní výkon není však určován jen motivací, důležité jsou pracovní schopnosti a dovednosti, fyzické a psychické stavy pracovníka, vhodné pracovní podmínky. Obecně se tomu říká faktory, které ovlivňují podmíněnost výkonnosti. Dalším důležitým faktorem, který podporuje výkon pracovníků, jsou dobré vztahy na pracovišti. Za vhodný způsob komunikace mezi vedoucím a podřízeným považujeme žádání a přesvědčování. Opakem je

příkazování, to naopak podřízeného odrazuje. Dobré pracovní vztahy se řadí mezi měkké faktory, díky kterým se na pracovišti pracuje efektivněji.

Za výkon považujeme výsledek určité cílevědomé činnosti, která se uskuteční za určitých podmínek v určitém čase. Využíváme k tomu své odborné znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti. Mayerová (1997, s. 91) vyjadřuje pracovní výkon pomocí vzorce:

$$„V = P \cdot M“,$$

kde V nám představuje výkon, P jsou předpoklady, kterými se myslí znalosti, zkušenosti, dovednosti a schopnosti a M vyjadřuje motivaci (ochotu) (Mayerová, 1997).

Pro měření pracovního výkonu je potřeba obecně brát v potaz výkonnost pracovníka za určitý čas. Maximálního výkonu dosáhne pracovník pouze zřídka. Při plnění pracovních úkolů využívá jen určitou část své možné výkonnosti, zbytek si ponechává ve své výkonové rezervě. Tu využívá při mimořádných událostech a usnadňuje tím tak obnovu pracovních sil (Mayerová, 1997).

Existují dvě skupiny ukazatelů pracovního výkonu, které se dělí na přímé a nepřímé ukazatele. Mezi přímé ukazatele řadíme kvalitu a kvantitu práce provedenou za určitý časový úsek. Mezi nepřímé ukazatele patří změny psychických procesů v průběhu výkonu práce, stabilita výkonu v čase neboli to, jak si dlouho pracovník dokáže udržet výkonový standard. Posledním nepřímým ukazatelem je četnost výskytu chybného jednání, výskyt a frekvence nehod a úrazů (Mayerová, 1997).

2.2 Pracovní výkonnost

Pracovní výkonnost je ovlivněna celou řadou faktorů. Tyto faktory dělíme na dvě skupiny – subjektivní a objektivní. Společně ovlivňují připravenost na výkon a plnění úkolu pracovníka. Výkonnost lze znázornit pomocí výkonové křivky, jejíž součástí jsou změny ve výkonu, např. únava, odpočinek, průběh práce (<http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/vykon-vykonnost-pracovnika-pracovni-rezim/>).

2.2.1 Subjektivní podmíněnost výkonnosti

Mezi subjektivní determinanty patří osobní předpoklady lidí pro výkon práce, jinými slovy můžeme říct osobní způsobilost k výkonu. K provedení úkolů je potřeba mít dobrou fyzickou i duševní kondici. Dalšími subjektivními determinanty jsou kvalifikační

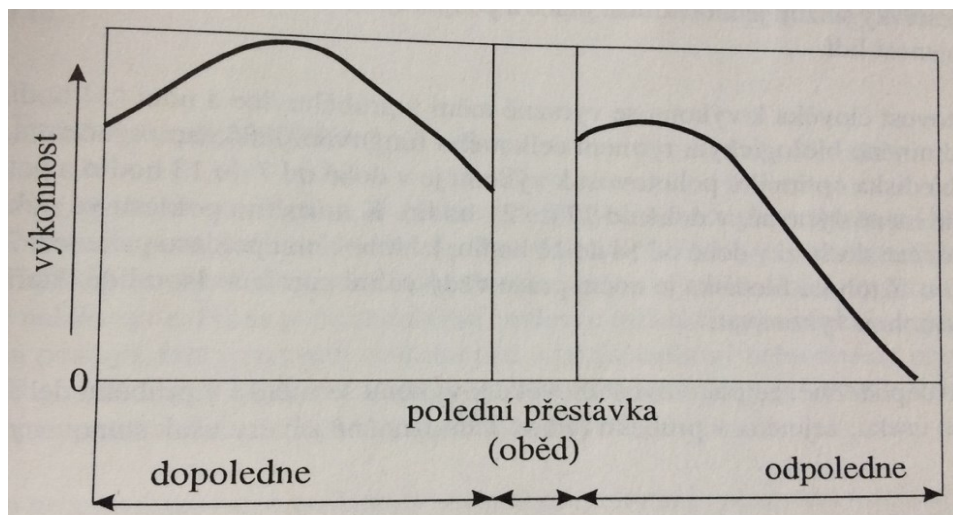
předpoklady člověka. Aby mohl pracovník bez problémů zvládnout úkol, musí být dobře odborně připraven, proškolen. Základem je mít potřebné vzdělání pro výkon práce, dovednosti, případně zkušenosti. Poslední ze skupiny subjektivních determinantů jsou volní vlastnosti člověka, díky kterým pracovník zvládne svůj fyzický i duševní výkon rovnoměrně rozložit po celou dobu plnění úkolu. Volní vlastnosti nám pomáhají překonat překážky, dovedou nás až do cíle určité činnosti. Mezi volní vlastnosti patří odpovědnost, sebeovládání, spolehlivost, svědomitost, ale také i vytrvalost. Nemusí být nutně přirozenou výbavou každého člověka, dají se postupně natrénovat (Mayerová, 1997).

2.2.2 Objektivní podmíněnost výkonnosti

Objektivními předpoklady pracovního výkonu rozumíme vnější okolnosti, za kterých výkonnost probíhá. Tedy předpoklady technického a ekonomického rázu. Zajištění práce, špičkové technologie a moderní technické vybavení vedou pracovníka k dobrému výkonu. Na druhou stranu objektivní technické předpoklady stanovují normy. Zároveň je důležité, aby pracovníci prováděli průběžnou péči o pracovní prostředky. Ke zvýšení výkonnosti vede řízení pracovního procesu a dobrá organizace. Podle Mayerové (1997, s. 93) „řízení vymezuje na pracovišti a v celé organizaci vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, určuje režim práce a pracovních přestávek, dbá na dodržení stanovených organizačních norem i na využití pracovní doby.“ Důležitou roli hrají vnější pracovní podmínky, mezi které patří příjemné pracovní prostředí, nepříliš hlučné a čisté prostředí s dobrým osvětlením. To se ale často nestává, proto je nutné na rizikových pracovištích dbát pokynů a využívat různé ochranné pomůcky. V konečném důsledku nedbalosti by mohlo dojít ke zdravotnímu ohrožení pracovníka. K objektivním předpokladům patří i způsoby hodnocení a odměňování práce, jejichž základem je hmotné a nehmotné odměňování, ale také i sankcionování a další ohodnocení jako je například osobní ohodnocení pracovního výkonu. Odměňování je hodnoceno dle kvantitativních a kvalitativních parametrů, avšak důležitým faktorem je také aktivní účast při přípravě a realizaci a při zavádění nové inovace. S aktivní účastí souvisí komunikace a dobré vztahy se spolupracovníky, které vytvářejí přátelskou atmosféru na pracovišti. Posledním objektivním předpokladem pro výkon pracovníka je sociální a hygienické vybavení pracovišť. Tvoří totiž zázemí, ze kterého pracovník vychází a poskytuje mu nutné pohodlí pro zajištění osobních potřeb v průběhu pracovní doby (Mayerová, 1997).

2.2.3 Výkonová křivka

Výkonová křivka popisuje produktivitu práce jedince během dne. Každý jedinec má produktivitu práce individuální. Musíme brát v potaz spoustu faktorů, které ovlivňují pracovní výkon. Nejsou to pouze objektivní a subjektivní determinanty, ale například i roční období má vliv na jedince. V průběhu léta jedinci podávají větší fyzickou výkonnost, zimní období zase poznamenává psychickou stránku osobnosti. Produktivita práce (výkonnost) se také mění v průběhu týdne, maximální výkonnost bývá podávána pracovníky ve středu. V pondělí se totiž pracovníci koncentrují, v pátek klesá soustředění a nastává psychická příprava na volné dny (<http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologicky-rozbor-pracovniho-vykonu-a-kariery-cloveka>).



Obrázek 2 - Typická křivka denní pracovní výkonnosti (převzato z Mayerová, 1997, s. 95)

Pokud jsou výsledky práce průběžně měřitelné, lze sestavit grafické znázornění výkonnosti jedince (<http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomické-praxi/vykon-vykonnost-pracovnika-pracovni-rezim/>). Výše uvedený graf nám popisuje křivku pracovní výkonnosti v průběhu pracovní směny, která zachycuje změny výkonnosti v čase. Graf můžeme rozdělit do pěti fází. V první fázi dochází k rozechlávání, rozpracování. U psychicky náročných činností se tato fáze vynechává. Druhou fází je fáze stabilního výkonu, kdy jedinec je schopen optimálního pracovního výkonu a úkol zvládá snadno. V průběhu třetí fáze hraje podstatnou roli únava, která působí na pracovníka a neumožňuje efektivně pracovat, jeho výkon tak klesá. Proto je důležité dát si vydatnou pauzu

v polovině pracovní doby. Při poslední fázi se projevuje celková ochablost pracovníka, přičemž míra ochablosti se určuje podle typu pracovní činnosti (zda je práce tělesná či duševní). Uvedená křivka výkonnosti na obrázku 2 odpovídá středně těžké pracovní tělesné činnosti. Aby bylo zabráněno poklesu výkonu, je důležité zavést pravidelné přestávky, které vedou k uchování pracovní schopnosti jedince a k dosažení výsledků. Snižují proměnlivost pracovního výkonu během dne, a vedou tím pracovníky k optimálnímu výkonu pracovní činnosti. Výhodou přestávek je přerušování jednotvárnosti práce. V neposlední řadě poskytují pracovníkům nutnou dobu pro osobní potřeby (Mayerová, 1997).

2.3 Faktory ovlivňující výkon v práci

Každý z nás se denně setkává se stresem. Stres patří k přirozeným projevům života, ale nesmí působit na jedince dlouhodobě. Slovo *stres* pochází z angličtiny a do češtiny je volně překládáno jako zátěž.

Pod přiměřeným stresem pracují lidé více aktivněji, jejich pracovní výkon se zvyšuje a má to kladné dopady na výsledky práce. V tomto případě je stres motivujícím faktorem, který pracovníky vede k dosažení maximálních výkonů a k rozvoji své kariéry. Opakem je stres dlouhodobý, který snižuje pracovní výkon, narušuje koncentraci pozornosti, zpomaluje myšlenkové procesy a rozhodování a vede k psychickým i fyzickým problémům jedince.

Se zvýšeným stresem se nejčastěji setkáváme u rizikových profesí jako jsou vrcholoví manažeři, vedoucí pracovníci a u povolání, při kterých je vyžadována nadměrná zodpovědnost a časově náročné úkoly s daným termínem. Člověk, který pracuje pod stresem déle než 12 hodin denně se lehce stane workoholikem. „Workoholik je člověk závislý na náročné a dlouhotrvající práci. Člověk, který nahradil svůj osobní život prací“ (Hartl a Hartlová, 2015, s. 691). Workoholici bývají často mladí lidé, kteří se snaží o úspěch a o vybudování kariérního růstu. Aby se jedinci vyhnuli tomuto stavu, je důležité dbát na odpočinek a umět se radovat ze života (Mikuláščík, 2015).

Pracovní stres můžou také vyvolat nevhodné pracovní podmínky. Mnohokrát byl prováděn výzkum na téma pracovních podmínek, které vyvolávají stres u jedinců. Výsledek byl však vždy stejný, pokud nejsou vytvořeny vhodné podmínky pro práci, pracovní výkonnost klesá. Mezi nevhodné podmínky řadíme hluk na pracovišti, špatné osvětlení, nesprávná teplota, nedostatečné okysličování místnosti, ale také i dlouhá pracovní doba a

noční směny působí negativně. Noční směna je považována za více stresující, protože narušuje přirozený biorytmus jedince. Přirozený biorytmus každého jedince je naladěný na denní výkonnost a noční odpočinek (Mayerová, 1997).

Rozlišujeme tři oblasti, ve kterých se projevuje pracovní stres:

- *fyziologické poruchy* – bušení srdce, nechutenství, bolesti břicha, potíže s dýcháním, svalové napětí, změny krevního tlaku;
- *emocionální poruchy* – deprese, úzkost, agresivita, nervozita, podráždění, únava;
- *poruchy chování* – snížení výkonnosti, vyšší úrazovost, alkoholismus.

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Spokojený člověk je ten, který dosáhl maximálního naplnění požadavků podle svých představ či očekávání. Podle Achora (2014) je základem spokojenosti *štěstí*. O spokojenosti totiž tvrdí, že je to především pocit, který představuje pozitivní prožitek emocí, který je základem každého úspěchu.

Definicí spokojenosti je „vytváření názoru člověka jako vnímání, s čím je či není spokojený, je to vyhodnocení vnímání toho, do jaké míry byly splněné jeho požadavky v situaci, kterou prožívá, anebo službu, která mu je poskytována“ (Půček – Kocourek at all., 2005 in Krásna, 2016).

Pracovní spokojenost je velmi spojená s pracovní motivací. Motivace je jedním z faktorů, které ovlivňují hodnocení spokojenosti zaměstnance. Pokud je pracovník v práci nespokojen, je obtížné jej motivovat k podávání vyššího výkonu (<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-factory/>). Pracovní spokojenost zahrnuje veškeré projevy pracovníků ve vztahu k vykonané práci. Hodnocení pracovní spokojenosti dále ovlivňují vztahy k pracovnímu zařazení, vztahy k profesi, k pracovním podmínkám a k režimu práce. Velký důraz se také klade na pracovní vztahy se spolupracovníky, nadřízenými, ale i na vztahy k firmě. Každý pracovník však přistupuje k hodnocení jednotlivých vztahů individuálně, takže výsledky spokojenosti jsou odlišné (Mayerová, 1997).

3.1 Hodnocení pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost se nejčastěji vyjadřuje jako stupnice, na které je uprostřed umístěna hodnota 0. Na jednom konci stupnice je hodnota +1, která vyznačuje pozitivní část stupnice. Tato část hodnocení vypovídá o pracovním zařazení ve firmě a o samotné identifikace pracovníka s okolnostmi práce. Pracovník klade důraz na odvedený výkon, jeho práce pro něj má smysl. Na druhém konci je hodnota -1, která vyznačuje negativní část stupnice. Vypovídá o rozporu mezi požadavky z pracovního prostředí a osobním zaměřením člověka. Nespokojený člověk hledá řešení, jak obejít pracovní zařazení a pracovní výkon. Jeho výkonnost je nízká a výkon je neuspokojivý. Výsledkem je ukazatel pracovní spokojenosti a pracovní nespokojenosti (Mayerová, 1997).

3.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost je mnoho. Každý jedinec preferuje jiné faktory, pomocí kterých dosáhne maximální pracovní spokojenosti. Mezi nejčastější faktory však můžeme řadit mzdu za odvedenou práci, vztahy na pracovišti a s nimi spojenou komunikaci. Daft (2014 in Krásna, 2016) uvádí pět faktorů, které jsou přímo spojeny s vlivem na pracovní spokojenost:

- plat nebo pracovní bonus,
- práce sama o sobě,
- pracovní příležitosti,
- vztahy s nadřízenými,
- interakce a vztahy na pracovišti se spolupracovníky.

Plat nebo pracovní bonus – prvním z faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, je finanční ohodnocení. Podle mě, je to jeden z nejdůležitějších faktorů, který vede pracovníka k provádění pracovního výkonu. Pomocí motivace pracovník provede pracovní výkon, za který je následně finančně ohodnocen. Mzda za odvedenou práci musí být adekvátní a spravedlivá. Pokud pracovník odvede výkon nadstandardně, pak očekává, že za něj dostane pracovní bonus. Ten však nemusí být vždy jen finanční, může také být ve formě zahraniční poznávací cesty, lístků do divadla či kina nebo hmotných věcí (např. mobilní telefon, služební auto i pro soukromé účely atd.).

Práce sama o sobě – náplň práce by měla být pestrá a zajímavá. Zaměstnanec by měl mít jasně stanovené pracovní úkoly a měl by znát své pravomoce. Ke zvýšení spokojenosti patří týmová práce, jejíž nedílnou součástí je rozdělení úkolů a možnost vytvořit si samostatné postupy. Tvorba týmu je stimulačním prostředkem pracovní motivace, který se však neobejde bez vnitřní komunikace.

Pracovní příležitosti – pro některé pracovníky je motivací možnost kariérního růstu. Ten ale neznamená jen možnost povýšení, je to jakékoliv obohacování pracovní náplně. Obecně je kariérní růst považován za jeden z nejsilnějších faktorů pracovní spokojenosti.

Vztahy s nadřízenými – vztah nadřízeného a podřízeného by měl být založen na vzájemném respektu, důvěře a podpoře. Každý nadřízený musí efektivně komunikovat a jasně vymezit daný úkol. Na pracovní spokojenost zaměstnanců značně působí způsob řízení. Vedoucí pracovníci často využívají participativní způsob řízení. To znamená, že podřízení nesou určitou odpovědnost a podílí se na řešení problémů, které se týkají jejich práce. Nadřízený tak bere v potaz jejich názory, čímž se vztahy mezi nadřízeným a podřízeným utužují.

Interakce a vztahy na pracovišti se spolupracovníky – interakce mezi spolupracovníky spočívá ve výměně dat a informací potřebných k provedení výkonu práce. Interakce je tedy základem komunikace mezi pracovníky. Vztahy na pracovišti jsou ovlivněny atmosférou, která na něm panuje. Harmonickou atmosféru na pracovišti tvoří z části vedoucí pracovník. Udržovat dobré vztahy na pracovišti je základem úspěchu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je pomocí dotazníkového šetření zjistit, jak hodnotí zaměstnanci svou pracovní spokojenost, jaké motivační činitele preferují k dosažení maximální pracovní spokojenosti a jaké činitele naopak nevyužívají nebo nepovažují za potřebné. Dalším cílem je srovnání pohledů pracovníků dle jednotlivých pracovních oddělení. Posledním cílem je analyzovat nedostatky vybraného výrobního podniku a na základě výsledků navrhnout vhodná opatření.

4.1 Výzkumné otázky

V praktické části se pokusím z výsledků dotazníkového šetření odpovědět na následující výzkumné otázky, které se týkají tématu pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců.

VO1: Jaká je celková spokojenost s prací?

VO2: Jak hodnotíte vnitrofiremní komunikační systém a informovanost?

VO3: Jaké jsou interpersonální vztahy na pracovišti?

VO4: Jak hodnotíte profesní rozvoj a vzdělávání?

VO5: Co je pro Vás největší motivací?

VO6: Jste spokojeni se stylem řízení Vašeho oddělení?

VO7: Jak hodnotíte úroveň organizace práce?

5 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Na základě doporučení mé vedoucí práce jsem zvolila jako metodu výzkumného šetření dotazník. Na vyplnění dotazníků se podílelo 30 zaměstnanců vybraného výrobního podniku. Dotazník je zaměřen na zjištění spokojenosti zaměstnanců a na základě analýzy odhaluje faktory, které pozitivně ovlivňují výkonnost pracovníků v jednotlivých odvětvích podniku. Použila jsem dotazník z Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, který je, mimo knižní vydání, veřejně dostupný na jejich internetových stránkách.

5.1 Vybraný výrobní podnik

Pro praktickou část bakalářské práce jsem si vybrala výrobní podnik v olomouckém kraji. Cílovou skupinou bylo 30 zaměstnanců vybraného výrobního podniku. Podnik zaměstnává 230 zaměstnanců celkem. Výběr respondentů jsem volila podle jednoho z cílů bakalářské práce, abych mohla srovnat motivaci a pracovní spokojenost dle jednotlivých pracovních odvětví. Jelikož se vybraný podnik zabývá výrobou, zpracováním i prodejem hutního materiálu, tak byl pro mé dotazníkové šetření ideálním.

5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření jsem vedla ve třech etapách. První etapa byla *přípravná*. V této části jsem si vybrala cílové skupiny ve vybraném výrobním podniku, kterým bude dotazník určen a vytvořila dotazník z předem stanovených otázek podle modulů, které jsem využila v třetí etapě. Rozhodla jsem se pro papírovou verzi dotazníků, takže jsem vyhotovila 30 kopií, z čehož se mi vrátily všechny a mohla jsem s nimi pokračovat v analýze. Zaměstnanci byli předem seznámeni s dotazníkem již před samotnou realizací dotazníkového šetření a byli ujištěni, že dotazník je zcela anonymní.

Druhá etapa byla *realizační*. Dotazník vyplňovali vybraní zaměstnanci ve stejný čas. Vyplňování zabralo průměrně 30 minut. V dotazníku bylo celkem 40 otázek (37 uzavřených a 3 otevřené), ze kterých jsem si vybírala otázky pro analýzy dle vztahu k jednotlivým modulům. Na závěr dotazníku jsem dala zaměstnancům prostor k jejich připomínkám a námětům na zlepšení a vzkazům. Tato část dotazníku nebyla však povinná. Celý dotazník byl zcela anonymní, jak jsem již zmínila.

Ve třetí etapě (etapa *zpracování výsledků a analýza*) jsem zpracovala výsledky a analyzovala je podle vybraných modulů. Zpracování výsledků spočívalo v jejich přepsání do tabulky v MS Excel, aby byly výsledky přehlednější a já s nimi mohla dál provádět jednotlivé analýzy. Výsledky dotazníků jsem analyzovala podle sedmi vybraných tematických modulů. Moduly jsem si vybírala podle zaměření mé bakalářské práce ze základních deseti modulů dotazníku Spokojenosti zaměstnanců, které se jsou veřejně dostupné na stránkách Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí. Výběr modulů byl následující:

- spokojenost s prací,
- komunikace a sdílení informací,
- interpersonální vztahy na pracovišti,
- profesní rozvoj a kariérní růst,
- odměňování a hodnocení – zdroj motivace,
- styl řízení,
- organizace práce.

V některých modulech jsem brala pohled na spokojenost zaměstnanců celkově, v některých jsem však pohled vyhodnotila podle rozdělení pracovní pozice ve firmě. Cílem dělení dle pozice bylo zjištění motivace a spokojenosti z pohledů jednotlivých pracovních oddělení. Rozdělení pracovníků je i s jejich počtem uvedeno v tabulce 2.

Tabulka 2 - Rozdělení zaměstnanců dle pracovních pozic (Zdroj: vlastní)

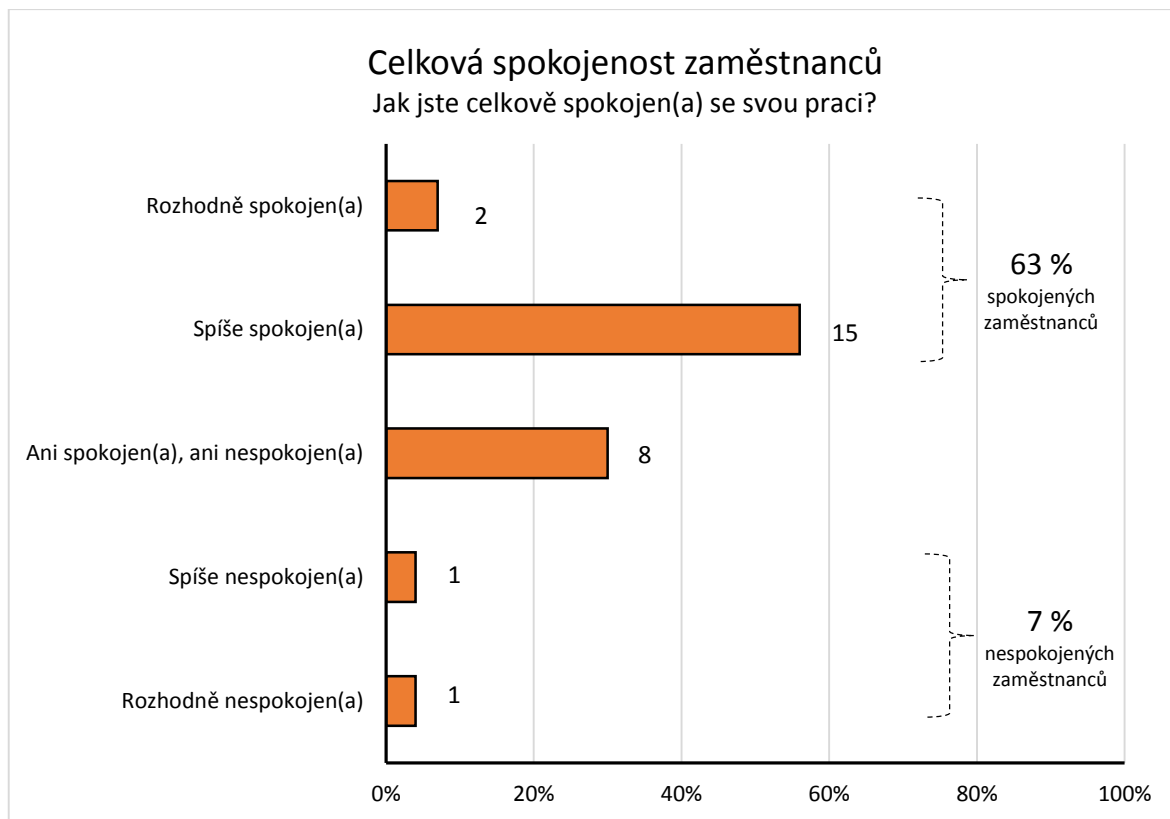
Pozice	Počet zaměstnanců
Pracovník ve výrobě	21
Pracovník v administrativě (obchod, marketing, personalistika, účtárna)	2
THP (výzkum, vývoj, kontrola kvality, výpočetní technika)	6
Vedoucí jinde řazený	1

6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V níže uvedených kapitolách jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření, které jsem analyzovala na základě vyplněných dotazníků od respondentů z vybraného výrobního podniku.

6.1 Spokojenost s prací

Z následujícího grafu 1 vyplývá, že na otázku celkové spokojenosti se svou prací odpovědělo celkem 27 respondentů, z toho 63 % zaměstnanců je spokojeno. Mezi spokojené zaměstnance jsem počítala odpovědi rozhodně spokojen(a) a spíše spokojen(a). Dále z grafu vyplývá, že pouze 7 % zaměstnanců je nespokojeno. Zde jsem zahrнула odpovědi spíše nespokojen(a) a rozhodně nespokojen(a). 27 % respondentů zakroužkovalo odpověď ani spokojen(a), ani nespokojen(a). Celkově tak z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců je spokojená.



Graf 1 - Celková spokojenost zaměstnanců (Zdroj: vlastní)

V tabulce 2 jsem seřadila jednotlivé aspekty pracovní spokojenosti podle jejich součtů kladných odpovědí. Z výsledků dotazníků jsem do tabulky zařadila pouze hodnoty s odpovědí rozhodně spokojen(a) a spíše spokojen(a), tedy hodnoty s kladnou odpovědí. Jak z tabulky vyplývá, nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s aspektem jistoty práce (84 % zaměstnanců je spokojeno) a se zaměstnaneckými výhodami (83 % zaměstnanců je spokojeno). Naopak nejméně jsou spokojeni s možností povýšení (pouze 33 % zaměstnanců je spokojeno) a s platovým ohodnocením (34 % zaměstnanců je spokojeno). Je to dáno tím, že spokojeni jsou především zaměstnanci na vyšších pozicích s vyšším stupněm vzdělání.

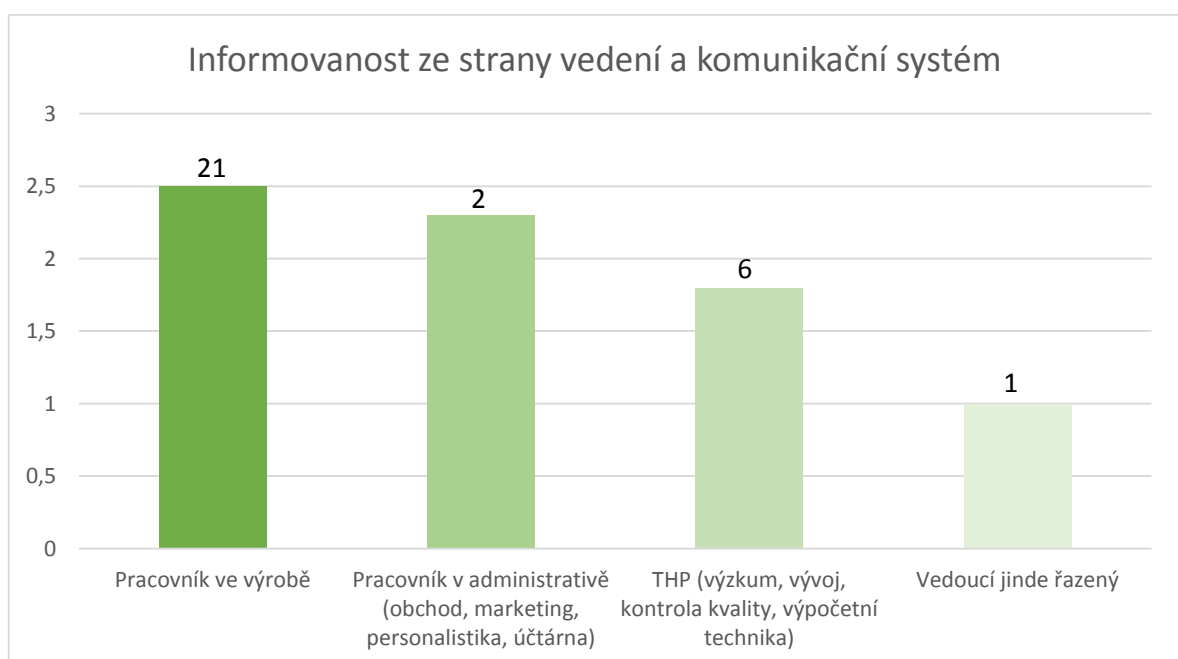
Tabulka 3 - Referenční hodnoty: Frekvence kladných odpovědí v % (Zdroj: vlastní)

Aspekty pracovní spokojenosti	Rozhodně spojen(a)	Spíše spojen(a)	Součet kladných odpovědí
Jistota zaměstnání	27	57	84
Zaměstnanecké výhody	23	60	83
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	17	57	74
Délka pracovní doby	13	57	70
Vztahy s přímým nadřízeným	43	27	70
Stejně možnosti pro muže a ženy	40	30	70
Informování o hospodaření podniku	13	53	66
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	23	30	53
Zajímavost práce	10	40	50
Pracovní zátěž (množství práce)	10	33	43
Platové ohodnocení	7	27	34
Možnost povýšení	7	26	33

6.2 Komunikace a sdílení informací

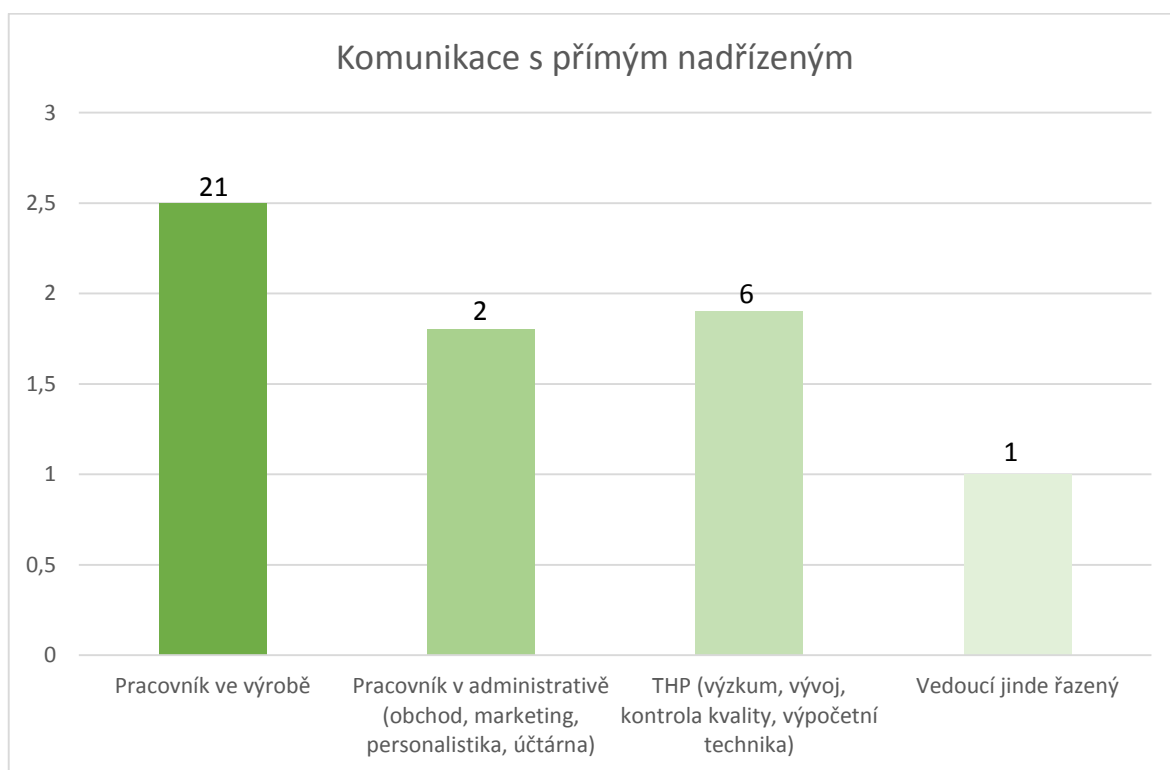
Tato kapitola hodnotí sdílení informací, které jsou potřebné k výkonu práce, a komunikaci ze tří pohledů – komunikace s přímým nadřízeným, komunikace se spolupracovníky a komunikace mezi jednotlivými odděleními.

Informovanost ze strany vedení podniku a systém komunikace obecně – následující graf 2 popisuje hodnocení zaměstnanců, které se týká informačního systému uvnitř firmy. Graf udává, zda mají zaměstnanci dostatek informací o hospodaření podniku, zda se k nim dostanou informace potřebné k jejich výkonu včas a v požadované kvalitě a zda jsou seznámeni s budoucí vizí firmy. Hodnoty uvedené na svislé ose grafu označují míru spokojenosti. 1 znamená rozhodně spokojen(a), 2 spíše spokojen(a), 3 ani spokojený, ani nespokojený. Průměrné hodnoty nedosáhly hodnot 4 a 5, proto je v grafu neuvádím. Z výsledků vyplývá, že průměr pracovníků ve výrobě je 2,5. Což je na stupnici spokojenosti rozhraní mezi odpovědí spíše spokojen(a) a ani spokojen(a), ani nespokojen(a). Průměr pracovníků v administrativě je 2,3, což znamená, že pracovníci jsou spíše spokojeni. Průměr THP je 1,8. Tato skupina pracovníků je také spíše spokojena. A vedoucí jinde řazený je s informovaností a systémem komunikace rozhodně spokojen.



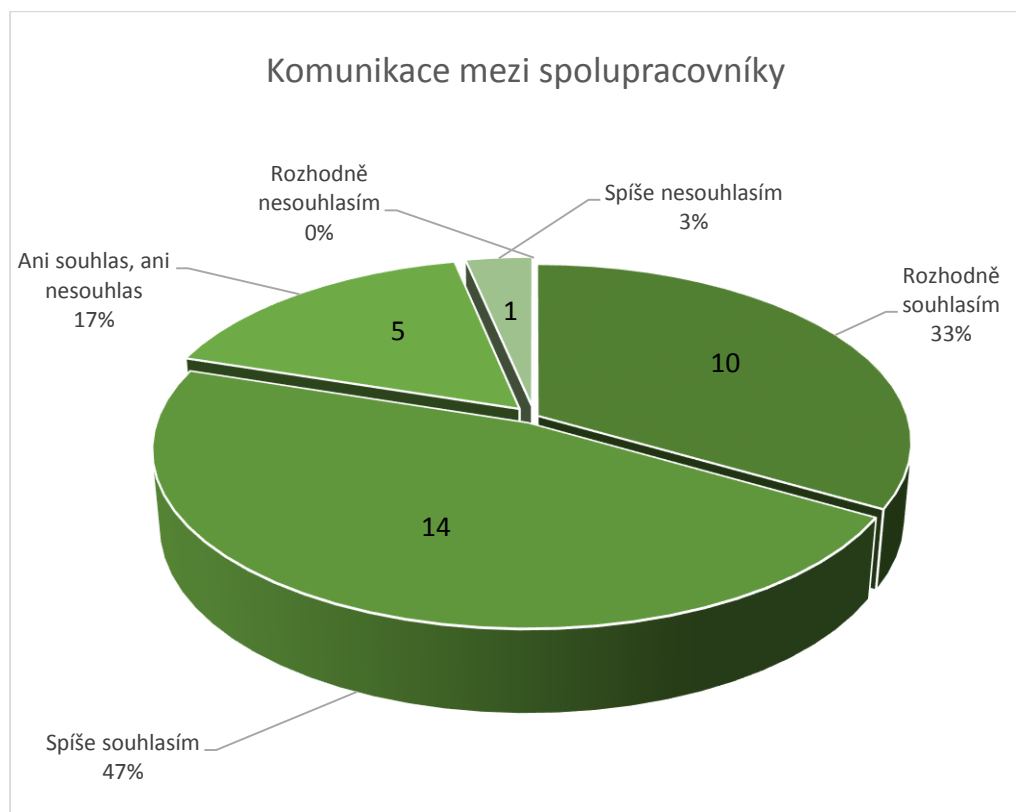
Graf 2 - Informovanost ze strany vedení a komunikační systém (Zdroj: vlastní)

Komunikace s přímým nadřízeným – graf 3 popisuje pohled zaměstnanců na komunikační schopnosti jejich přímého nadřízeného. Škála komunikace s přímým nadřízeným je stanovena od 1 do 5. Průměrné hodnoty nedosáhly hodnot 4 ani 5, proto jsem škálu spokojenosti uvedla pouze od 1 do 3. Průměrná hodnota odpovědí pracovníků ve výrobě je 2,5. Je to tedy hodnota, mezi odpovědi spíše spokojen(a) a ani spokojen(a), ani nespokojen(a). Pracovníci v administrativě odpověděli s průměrem 1,8 a průměr odpovědí THP je 1,9, tudíž obě kategorie se blíží k hodnotě 2 (spíše spokojen(a)). Vedoucí jinde řazený je rozhodně spokojen.



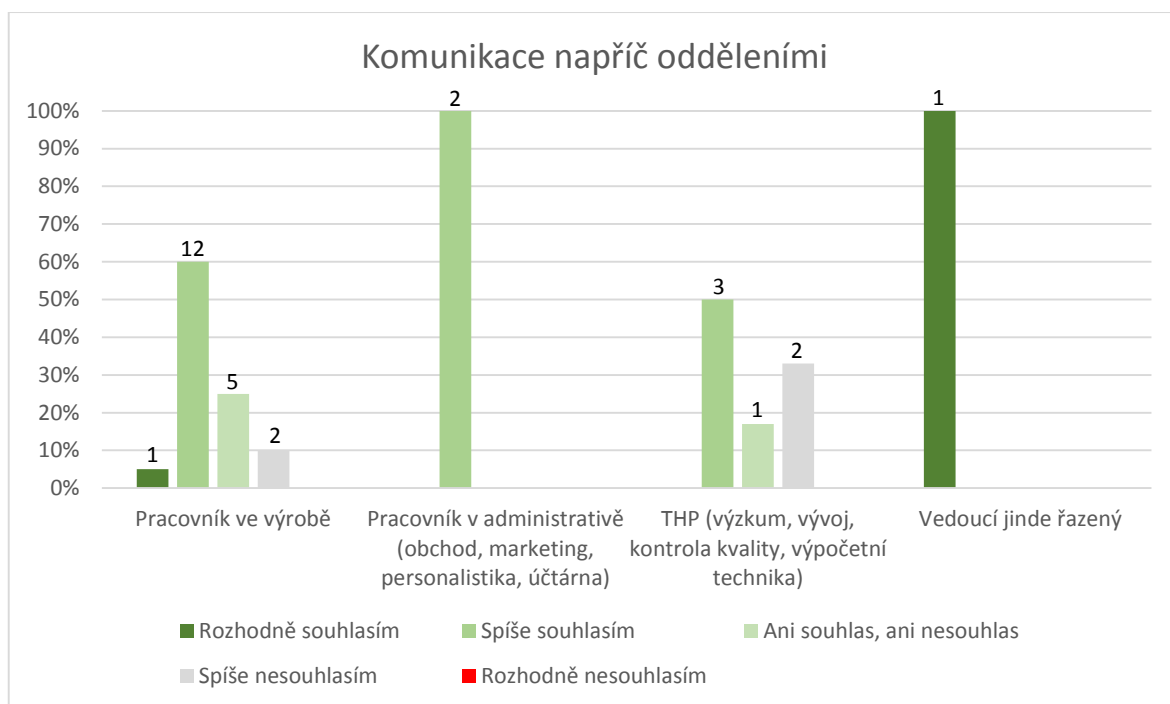
Graf 3 - Komunikace s přímým nadřízeným (Zdroj: vlastní)

Komunikace se spolupracovníky – graf 4 vychází z výsledků hodnocení komunikace ve smyslu předávání informací potřebných k provedení práce. Na otázku „Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.“ odpovědělo 10 respondentů rozhodně ano a 14 respondentů spíše ano. Z toho vyplývá, že 80 % respondentů si vyměňuje informace často. 1 respondent v dotazníku odpověděl, že spíše nesouhlasí a zbytek (5 respondentů) zakroužkovalo odpověď ani souhlas, ani nesouhlas.



Graf 4 - Komunikace mezi spolupracovníky (Zdroj: vlastní)

Komunikace napříč odděleními – v níže uvedeném grafu 5 jsou odpovědi respondentů rozdělené podle jednotlivých oddělení. Celkem na otázku, týkající se dobré úrovně spolupráce mezi jednotlivými útvary, odpovědělo 29 respondentů. 1 respondent zakroužkoval odpověď neví, což jej vyřadilo z analýzy. Z grafu 5 lze vyčíst, že 60 % pracovníků ve výrobě se zadanou otázkou spíše souhlasí, 5 % rozhodně souhlasí, 10 % spíše nesouhlasí a 5 respondentů ani nesouhlasí, ani souhlasí. Pracovníci v administrativě na 100 % spíše souhlasí, stejně jako vedoucí pracovník jinde řazený. Z technickohospodářských pracovníků 50 % spíše souhlasí, 33 % spíše nesouhlasí a 17 % ani nesouhlasí, ani souhlasí. Odpověď rozhodně nesouhlasím nezakroužkoval žádný z respondentů.



Graf 5 - Komunikace napříč odděleními (Zdroj: vlastní)

6.3 Interpersonální vztahy na pracovišti

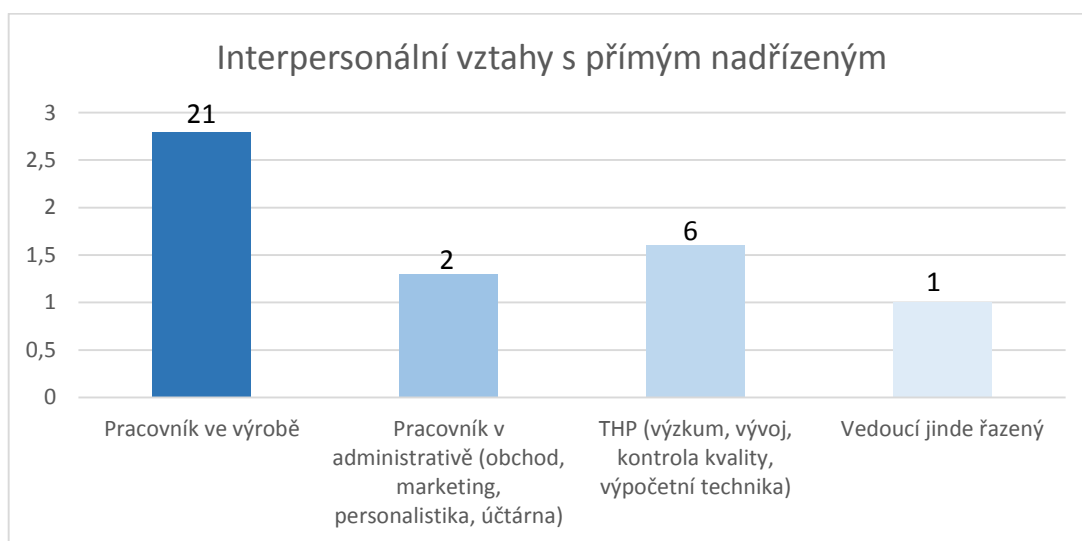
Vztahy na pracovišti hrají pro zaměstnance a jeho výkon důležitou roli. Tato kapitola se zabývá hodnocením interpersonálních vztahů mezi spolupracovníky a vztahů zaměstnanců s přímým nadřízeným.

Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky – o spolupráci, ochotě pomoci v případě potřeby a výměně informací, které pomáhají při práci, vypovídá graf 6. Škála hodnocení je od 1 do 5, přičemž čím vyšší hodnota, tím horší vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky panují. Pracovníci v administrativě a vedoucí jinde řazený označili vztahy jako výborné. Průměr pracovníků ve výrobě je 1,8, což znamená, že interpersonální vztahy na jejich pracovišti jsou spíše dobré. Stejně tvrzení vyplývá i u pracovníků technickohospodářských, jejichž průměr je 1,6.



Graf 6 - Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky (Zdroj: vlastní)

Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným – dobré vztahy s podřízenými patří k základním manažerským dovednostem. Graf 7 hodnotí vztahy s přímým nadřízeným z pohledu podřízeného, dále hodnotí vedoucího z pohledu spravedlivého jednání, ale také hodnotí i efektivní vedení skupiny. Z grafu vyplývá, že pracovníci ve výrobě hodnotí svého vedoucího průměrnou hodnotou 2,8, což se blíží na škále hodnocení k hodnotě 3 – ani spokojen, ani nespokojen. Pracovníci v administrativě jsou se svým vedoucím rozhodně spokojeni, stejně jako i vedoucí jinde řazený. Průměrná hodnota THP je 1,6, což znamená, že tato skupina pracovníků je spíše spokojena s přímým nadřízeným.

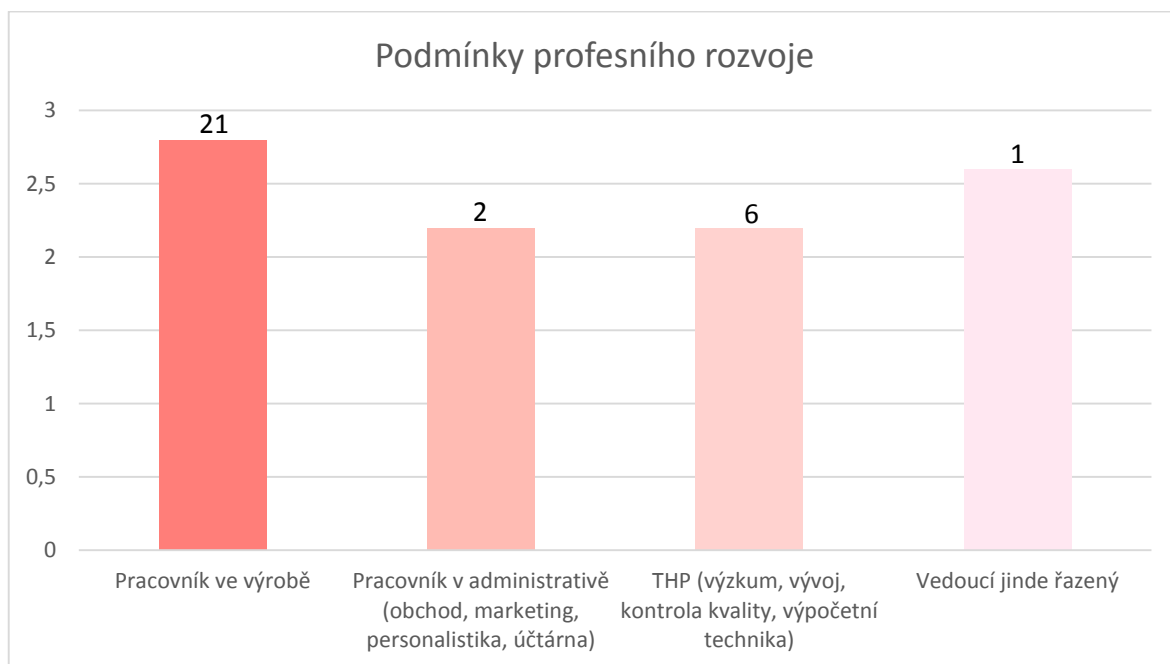


Graf 7 - Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným (Zdroj: vlastní)

6.4 Profesní rozvoj a kariérní růst

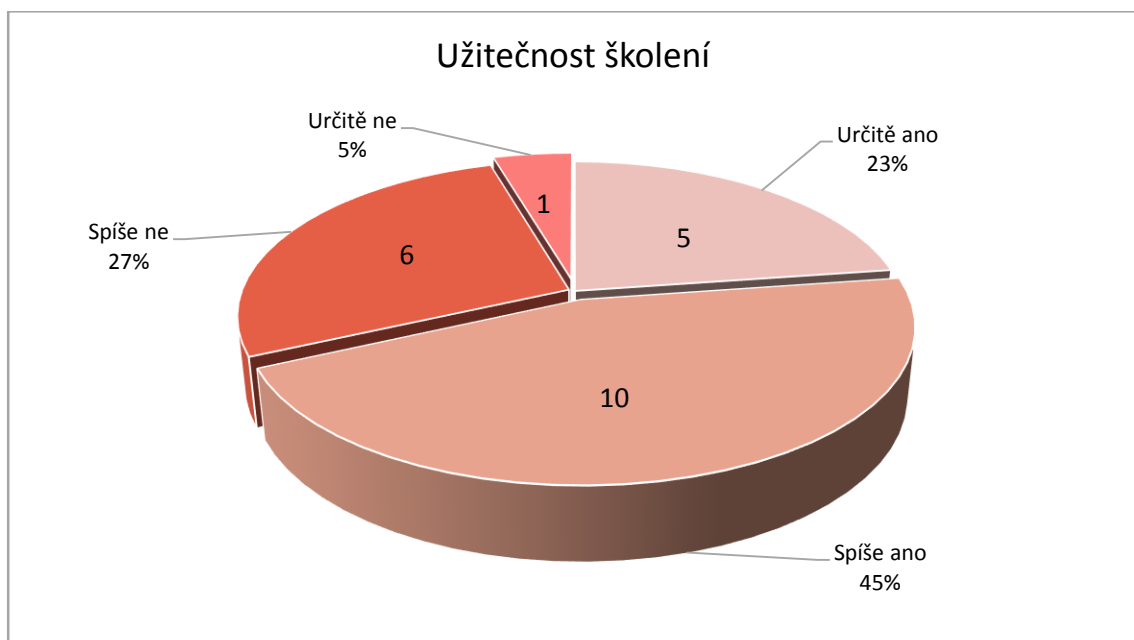
Tato kapitola hodnotí podmínky profesního růstu a užitečnost školení, která jsou organizována zaměstnavatelem.

Obecné hodnocení podmínek profesního růstu – následující graf hodnotí podmínky pro profesní rozvoj, které vytváří zaměstnavatel, tzn. příležitosti ke školení, aktivní podporu odborného růstu a rozšiřování dovedností s následným uplatněním. Z grafu 8 vyplývá, že průměr pracovníků ve výrobě je 2,8 a vedoucího jinde řazeného 2,6. Obě hodnoty se blíží na škále spokojenosti k hodnotě 3, což je ani spokojen, ani nespokojen. Průměr pracovníků v administrativě a THP je u obou skupin 2,2. Jejich hodnoty se blíží k hodnotě 2, která značí spíše spokojen.



Graf 8 - Podmínky profesního rozvoje (Zdroj: vlastní)

Hodnocení školení organizovaných zaměstnavatelem – z vybrané skupiny respondentů absolvovalo školení pouze 22, takže následující graf vychází z celkového počtu 22 respondentů. Respondenti měli za úkol zhodnotit, zda bylo pro ně absolvované školení užitečné. Z výsledků vyplývá, že pro 23 % respondentů bylo školení určitě užitečné, pro 45 % spíše užitečné. 27 % respondentů označilo absolvované školení jako spíše neúžitečné a 5 % jako určitě neúžitečné.



Graf 9 - Užitečnost školení (Zdroj: vlastní)

6.5 Odměňování a hodnocení / motivace

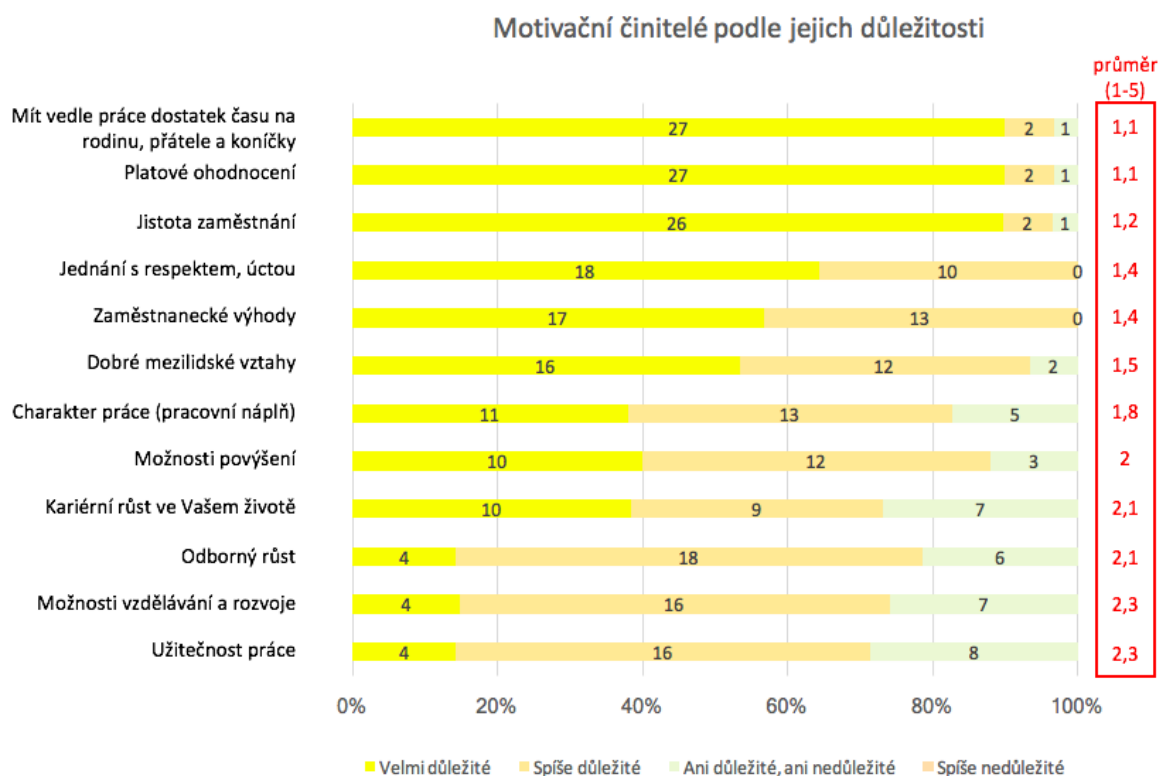
V této kapitole je zhodnocena důležitost jednotlivých motivačních činitelů, vnější zdroje motivace (zaměstnanecké výhody a systém odměňování) a vnitřní zdroje motivace.

Motivační činitelé a jejich důležitost v očích zaměstnanců – v tabulce 4 je 12 motivačních činitelů seřazených podle procenta důležitosti pro každé pracovní oddělení zvlášť. Pro pracovníky ve výrobě je nejdůležitějším faktorem pracovní motivace mít vedle sebe dostatek času na rodinu, přátele a koníčky. Stejně tomu tak je i u pracovníků v administrativě. Pro THP je nejdůležitější mít jistotu zaměstnání, dobré mezilidské vztahy a dobré platové ohodnocení. Zmíněné poslední dva motivační činitelé jsou důležité i pro vedoucího jinde řazeného. Mezi nejmíň důležité motivační činitele patří užitečnost práce, možnosti vzdělávání a rozvoje a odborný růst. To vyplývá ze všech kategorií. Průměry hodnocení všech motivačních činitelů vychází nad 50 %. To znamená, že všech 30 respondentů hodnotí všechny níže uvedené činitele kladně.

Tabulka 4 - Důležitost jednotlivých motivačních činitelů (Zdroj: vlastní)

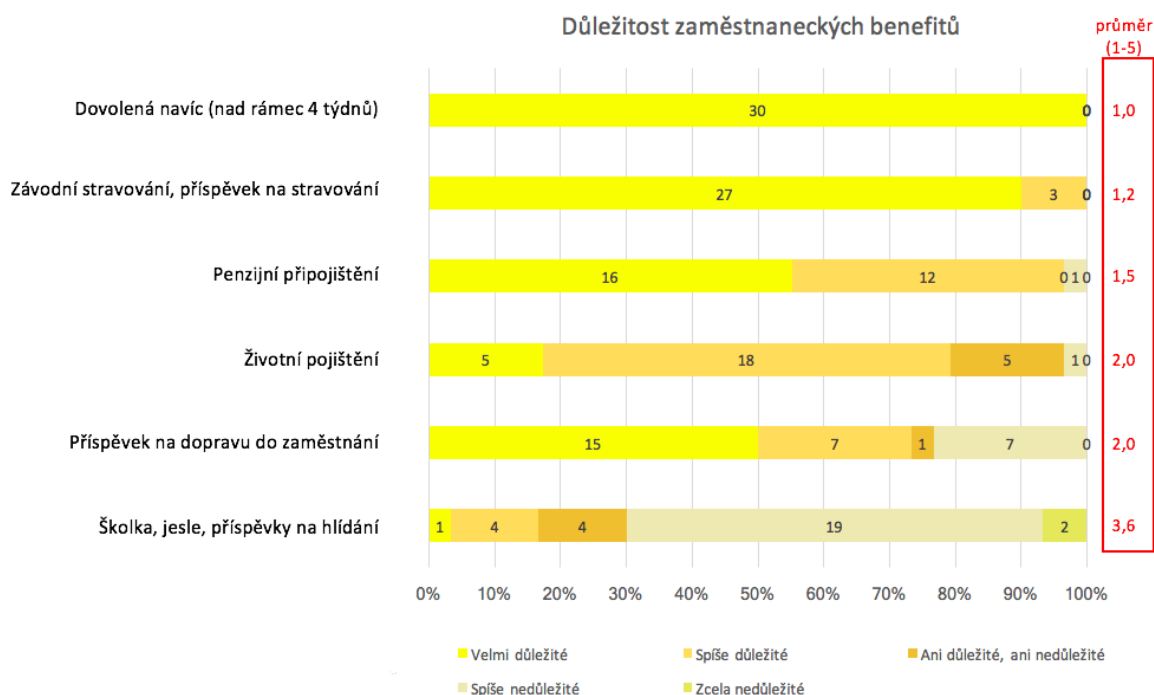
Pracovníci ve výrobě		THP (výzkum, vývoj, kontrola kvality, výpočetní technika)		Pracovník v administrativě (obchod, marketing, personalistika, účtárna)		Vedoucí jinde řazený	
	%		%		%		%
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	98	Dobré mezilidské vztahy	100	Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	100	Charakter práce (pracovní náplň)	100
Platové ohodnocení	95	Jistota zaměstnání	100	Platové ohodnocení	100	Jednání s respektem, úctou	100
Jistota zaměstnání	93	Platové ohodnocení	100	Charakter práce (pracovní náplň)	88	Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	100
Zaměstnanecké výhody	90	Jednání s respektem, úctou	95	Jednání s respektem, úctou	88	Kariérní růst ve Vašem životě	100
Jednání s respektem, úctou	85	Kariérní růst ve Vašem životě	95	Kariérní růst ve Vašem životě	88	Možnost povýšení	100
Dobré mezilidské vztahy	85	Možnost povýšení	95	Možnost povýšení	88	Jistota zaměstnání	100
Charakter práce (pracovní náplň)	78	Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	93	Jistota zaměstnání	88	Platové ohodnocení	100
Možnost povýšení	65	Zaměstnanecké výhody	88	Zaměstnanecké výhody	88	Dobré mezilidské vztahy	75
Odborný růst	65	Odborný růst	88	Dobré mezilidské vztahy	75	Možnosti vzdělávání a rozvoje	75
Kariérní růst ve Vašem životě	63	Charakter práce (pracovní náplň)	83	Možnosti vzdělávání a rozvoje	75	Zaměstnanecké výhody	75
Možnosti vzdělávání a rozvoje	63	Možnosti vzdělávání a rozvoje	83	Užitečnost práce	75	Užitečnost práce	75
Užitečnost práce	63	Užitečnost práce	83	Odborný růst	75	Odborný růst	75

Na tabulku 4 navazuje níže uvedený graf 10, který popisuje důležitost jednotlivých motivačních činitelů. Jednotliví činitelé jsou seřazeni podle průměrů hodnocení respondentů celkově. Čím nižší průměr, tím je aspekt práce důležitější. Někteří respondenti zakroužkovali odpověď 'nevím', která se do průměru nepočítá. Žádný z nich však nezakroužkoval odpověď 'zcela nedůležité', proto tuto hodnotu neuvádím na škále hodnocení. Z grafu 10 vyplývá, že respondenti hodnotili jako nejdůležitější aspekt práce mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky. To je pro 27 respondentů velmi důležité, pro 2 spíše důležité a 1 respondent hodnotil tento aspekt střední hodnotou – ani důležité, ani nedůležité. Naopak za nejméně důležité považují respondenti aspekt užitečnosti práce. 4 respondenti považují užitečnost práce za velmi důležitou, 16 za spíše důležitou a pro 8 respondentů je tento aspekt střední hodnotou – ani důležité, ani nedůležité. Průměry všech motivačních činitelů vyšly do 2,3, kdy 1 je hodnota pro velmi důležité a 2 pro spíše důležité. Z grafu tedy vyplývá, že všichni motivační činitelé jsou pro respondenty důležité.

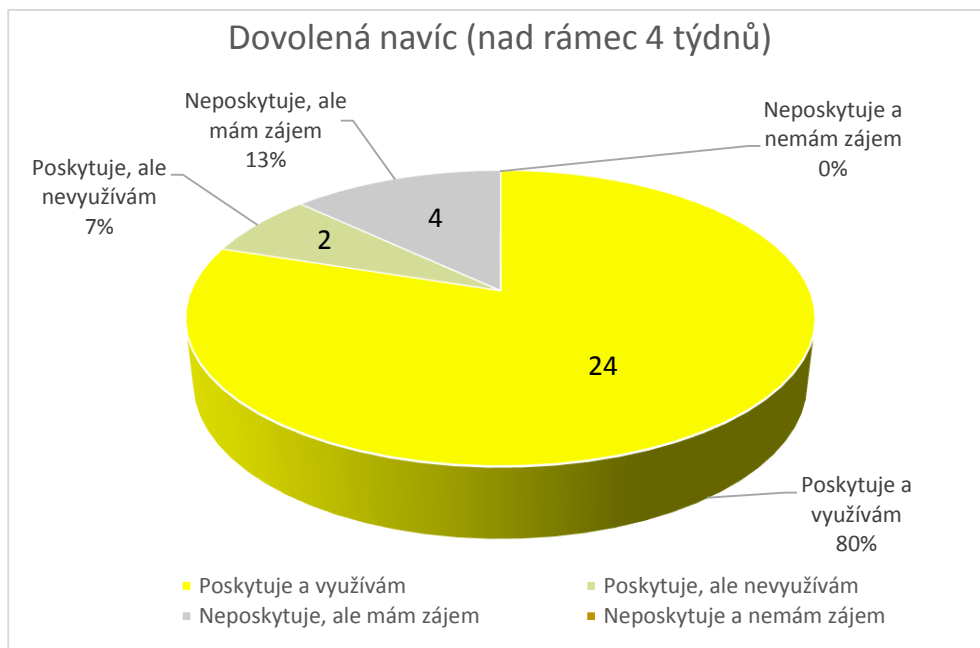


Graf 10 - Motivační činitelé podle jejich důležitosti (Zdroj: vlastní)

Vnější zdroje motivace – zaměstnanecké výhody – cílem grafu 11 bylo zjistit, který z uvedených zdrojů odměň je pro respondenty nejdůležitější. Všech 30 respondentů jednoznačně označilo jako nejdůležitější dovolenou navíc (nad rámec 4 týdnů). Podrobnější využití tohoto benefitu nám popisuje graf 12. S průměrem 1,2 skončilo na druhém místě závodní stravování, které využívá 87 % respondentů. Jako nejméně důležitý benefit označili respondenti školku, jesle a příspěvky na hlídání. Průměr tohoto benefitu je 3,6, čímž spadá do kategorie spíše nedůležité.

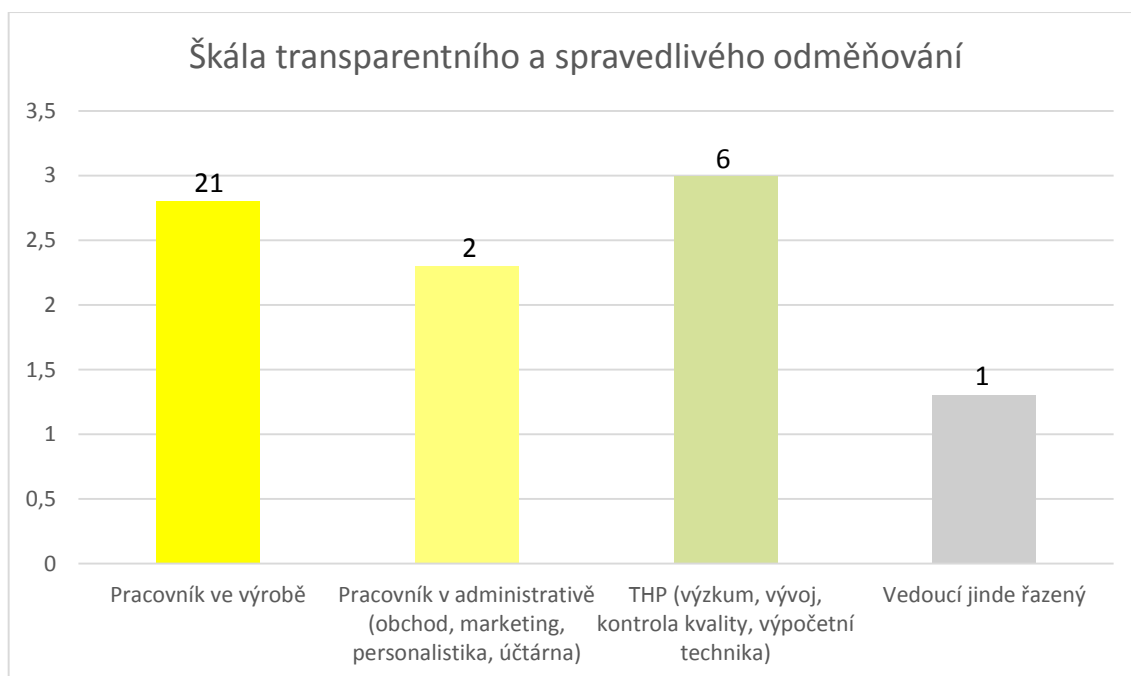


Graf 11 - Důležitost zaměstnaneckých benefitů (Zdroj: vlastní)



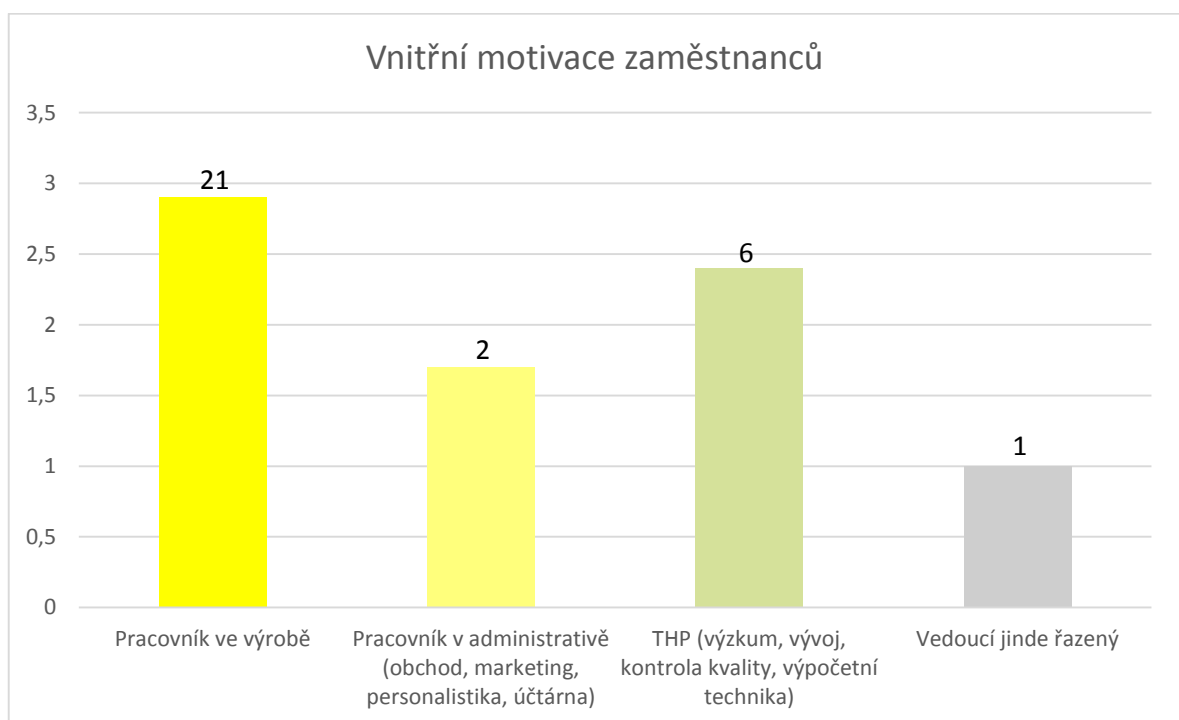
Graf 12 - Poskytovaná zaměstnanecká výhoda – dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů) (Zdroj: vlastní)

Vnější zdroje motivace – systém odměňování – graf 13 vychází z průměrů hodnocení otázek na téma odměňování. Respondenti hodnotili jednotlivé odpovědi na škále od 1 do 5. Čím vyšší hodnota, tím více hodnotili systém transparentního a spravedlivého odměňování jako nespravedlivý. Jelikož průměr nepřesáhl vyšší hodnoty než 3, tak je škála v grafu 13 uvedena pouze od 1 do 3. Průměr pracovníků ve výrobě je 2,8, což se blíží k hodnotě 3 a průměr THP je 3. Tito pracovníci tedy ani nesouhlasí, ani souhlasí se spravedlivým systémem odměňování. Pracovníci v administrativě mají průměr 2,3, takže systém spravedlivého odměňování hodnotí jako spíše spravedlivý. Průměr otázek vedoucího jinde řazeného je 1,3, tím označil transparentní a spravedlivé odměňování jako rozhodně spravedlivé.



Graf 13 - Škála transparentního a spravedlivého odměňování (Zdroj: vlastní)

Vnitřní zdroje motivace – zajímavost a užitečnost práce, autonomie – vnitřní motivace pohání zaměstnance k větší produktivitě a ke spokojenosti s prací. Respondenti hodnotili otázky zaměřené na podnětnost, zajímavost a užitečnost práce. Průměry respondentů jsou graficky znázorněny v grafu 14 podle jednotlivých pracovních oddělení. Pracovníci ve výrobě mají průměr 2,9, čímž s otázkami ani nesouhlasí, ani souhlasí. Pracovníci v administrativě hodnotili otázky průměrem 1,7 a technickohospodářští pracovníci 2,4. Obě hodnoty se po zaokrouhlení rovnají 2, tím obě pracovní oddělení se zadanými otázkami spíše souhlasí. Vedoucí jinde řazený rozhodně souhlasí s tvrzeními.

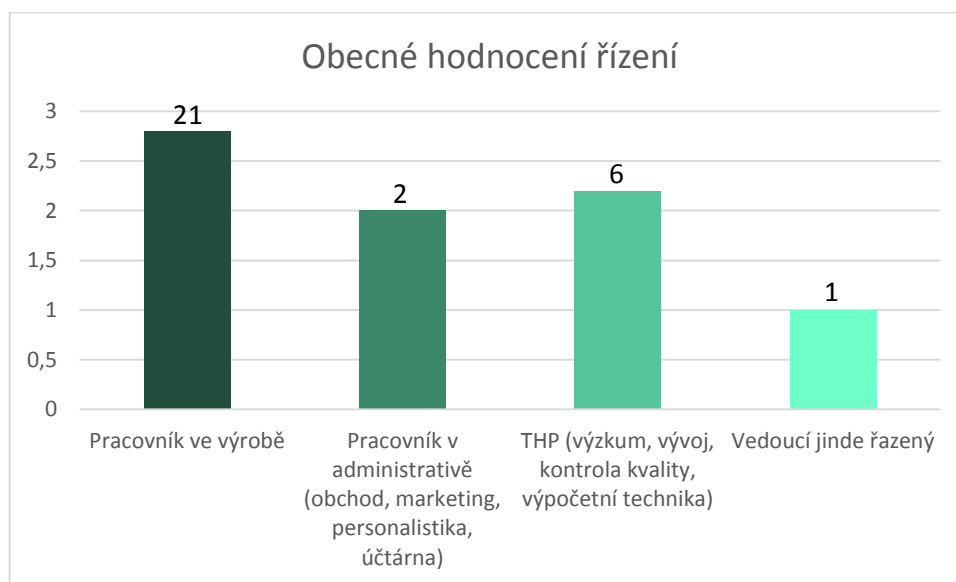


Graf 14 - Vnitřní motivace zaměstnanců (Zdroj: vlastní)

6.6 Styl řízení

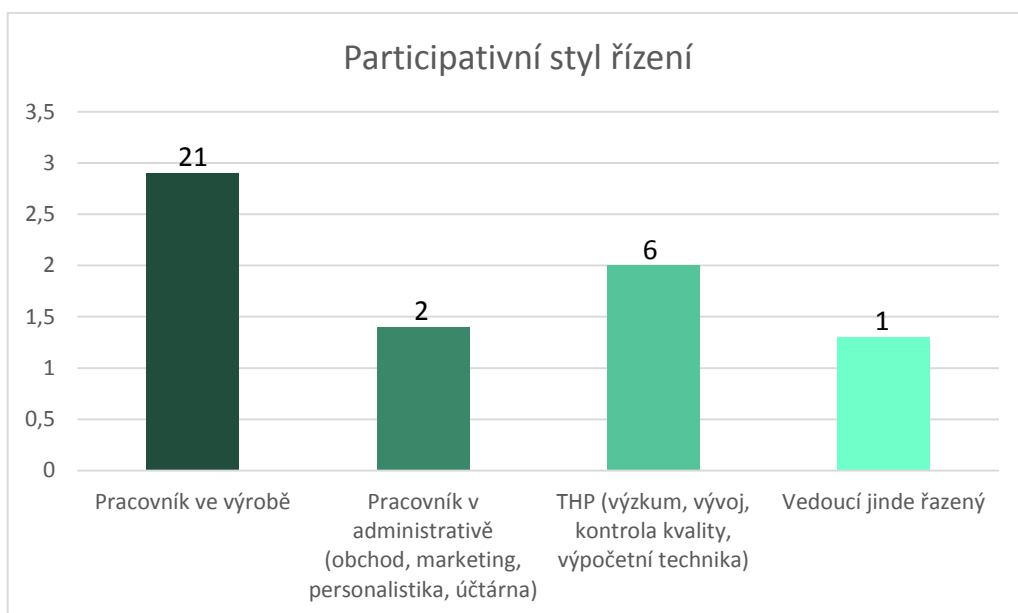
Tato kapitola hodnotí pohledy zaměstnanců na styl řízení jejich pracovního oddělení a zabývá se mírou zapojování do rozhodování. Tedy zda převládá participativní styl řízení v podniku nebo ne.

Obecné hodnocení řízení podniku – z následujícího grafu vyplývá, že nejvíce spokojený s řízením oddělení je vedoucí jinde řazený. Naopak nejméně spokojení jsou pracovníci ve výrobě. Průměr jejich odpovědí je 2,8, což se blíží na škále hodnocení k hodnotě 3, tedy ani souhlas, ani nesouhlas s dobrým řízením oddělení. Jak z grafu vyplývá, pracovníci v administrativě a THP s dobrým řízením jejich oddělení spíše souhlasí.



Graf 15 - Obecné hodnocení řízení (Zdroj: vlastní)

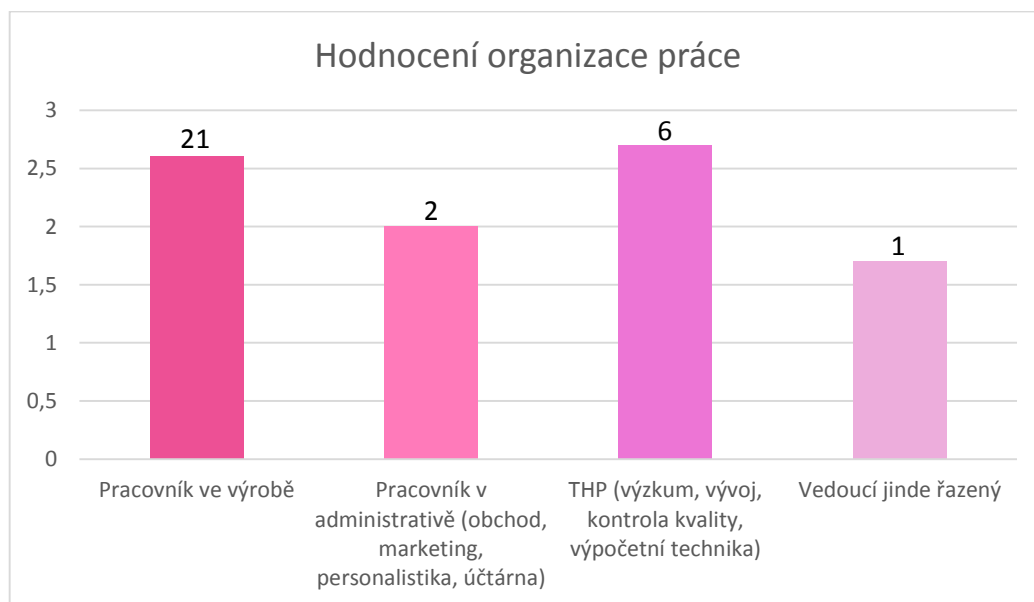
Možnosti participace zaměstnanců – zapojování zaměstnanců do rozhodování vede k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců s prací. Graf 16 popisuje, do jaké míry jsou zaměstnanci v jednotlivých pracovních oddělení zapojováni do rozhodování. Nejméně jsou zapojováni pracovníci ve výrobě. Na škále hodnocení mají průměr 2,9, tím ani nesouhlasí, ani souhlasí s mírou zapojování do rozhodování. Pracovníci technickohospodářští jsou zapojováni do rozhodování častěji. Nejvíce však rozhodují sami pracovníci v administrativě a vedoucí jinde řazený.



Graf 16 - Participativní styl řízení (Zdroj: vlastní)

6.7 Organizace práce

Graf 17 hodnotí organizaci práce dle vlastního uvážení, dále hodnotí čas, dostatek informací, potřebné vybavení a nástroje a dostatek pracovníků pro kvalitní výkon práce. Průměry hodnocení dotazovaných respondentů jsou graficky znázorněny v grafu 17. Výsledky jsou uvedeny na škále hodnocení. Čím vyšší je hodnota, tím hůře zaměstnanci hodnotí celkovou organizaci práce. Průměr odpovědí pracovníků ve výrobě je 2,6 a THP 2,7. Obě hodnoty se blíží ke 3, která na škále hodnocení nese význam odpovědi ani souhlas, ani nesouhlas. Pracovníci v administrativě a vedoucí jinde řazený uvedli hodnoty v průměru 2 a 1,7. Hodnota 2 nese význam spíše souhlasím. Žádné pracovní odvětví nemá průměr nad hodnotu 3, takže výsledky hodnocení organizace práce jsou kladné.



Graf 17 - Hodnocení organizace práce (Zdroj: vlastní)

7 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ A DISKUZE

VO1: Jaká je celková spokojenost s prací?

Kapitola 6.1 hodnotí spokojenost u zaměstnanců celkově. Celková spokojenost zahrnuje veškeré aspekty pracovního života, tzn. platové ohodnocení, pracovní podmínky, zaměstnanecké benefity, vztahy a atmosféra na pracovišti a vztahy s nadřízenými. Spokojení zaměstnanci jsou více motivovaní a podávají dobrý pracovní výkon. Jak z kapitoly 6.1 vyplývá, 63 % dotazovaných respondentů je celkově s prací spokojeno. Častěji bývají více spokojeni starší zaměstnanci nebo zaměstnanci na vyšších pozicích s vyšším stupněm vzdělání.

VO2: Jak hodnotíte vnitrofiremní komunikační systém a informovanost?

Komunikace je důležitým faktorem ve firmě, pomocí kterého si zaměstnanci firmy předávají informace a sdílí své názory. Kapitola 6.2 se zabývá informovaností a vnitrofiremním komunikačním systémem ze tří pohledů – komunikace mezi jednotlivými odděleními, komunikace mezi spolupracovníky a komunikace s přímým nadřízeným. Z grafu 2 vyplývá, že informovanost ze strany vedení je nejlepší u vedoucího pracovníka jinde řazeného. Je to dáno tím, že informace k němu jsou přímo od zdroje, kdežto pracovníkům ve výrobě jsou informace podávány prostřednictvím vedoucích pracovníků. Celkově však všichni respondenti hodnotili komunikační systém a informovanost v podniku kladně.

VO3: Jaké jsou interpersonální vztahy na pracovišti?

Interpersonální vztahy na pracovišti se zabývá kapitola 6.3. Grafy 6 a 7 popisují vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky a mezi zaměstnanci a nadřízenými. Z hodnocení vyplývá, že nejlepší vztahy na pracovišti panují v oddělení administrativy a vedoucího jinde řazeného. Je to dáno tím, že na těchto pracovištích působí pouze pár zaměstnanců a atmosféra na něm je přátelštější, pracovníci mají také velmi dobrou vzájemnou spolupráci. U oddělení s větším počtem zaměstnanců je spolupráce náročnější.

VO4: Jak hodnotíte profesní rozvoj a vzdělávání?

Z kapitoly 6.4 vyplývá, že školení, která jsou organizována zaměstnavatelem, jsou pro pracovníky spíše přínosem. Za posledních 12 měsíců se školení zúčastnilo pouze 22 dotazovaných respondentů. Celkové hodnocení profesního rozvoje nedopadlo však u pracovníků ve výrobě zcela dobře. Jejich nařizený je aktivně nepodporuje v odborném růstu, ani je nepovzbuzuje k využívání příležitostí.

VO5: Co je pro Vás největší motivací?

Na celkovou motivaci působí mnoho motivačních činitelů, které dělíme na vnější a vnitřní. Mezi vnitřní zdroje motivace patří zajímavost práce, která dává pocit osobního úspěchu. Vnitřně motivovaní zaměstnanci jsou produktivnější a ochotněji čelí výzvám. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že lepší vnitřní motivaci mají pracovníci v administrativě než pracovníci ve výrobě. Stěžejnější částí kapitoly 6.5 je vnější motivace, která zahrnuje zaměstnanecké výhody. Z grafu 11 vyplývá, že dotazovaní respondenti jednoznačně preferují benefit dovolené navíc. Ve vybraném výrobním podniku mají zaměstnanci standardně 4 týdny dovolené, po dvou letech pracovního poměru v podniku získají zaměstnanci 5 pracovních dnů dovolené navíc. Z celkových motivačních činitelů označili respondenti jako nejdůležitější mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky a platové ohodnocení. Z tabulky 4, která hodnotí důležitost jednotlivých motivačních činitelů podle pracovních oddělení, vyplývá, že pracovníci ve výrobě řadí kariérní růst na poslední místo, kdežto ostatní oddělení jej mají v hodnocení na předních příčkách. Tento motivační činitel spíše preferují mladší generace nebo lidé s vyšším vzděláním.

VO6: Jste spokojeni se stylem řízení Vašeho oddělení?

V kapitole 6.6 je graficky zpracované hodnocení obecného řízení jednotlivých oddělení. Z grafu 15 vyplývá, že nejméně souhlasí s dobrým řízením oddělení pracovníci ve výrobě. Je to ovlivněno mírou zapojení do rozhodování, tedy mírou aplikace participativního stylu řízení. Zaměstnanci ve výrobě nejsou tak často zapojováni do diskuzí, nepodílí se tak na řešení problémů. Nejlépe řízené oddělení je administrativní (oddělení obchodu, marketingové oddělení, personální oddělení a účtárna).

VO7: Jak hodnotíte úroveň organizace práce?

Organizací práce se zabývá kapitola 6.7. Do hodnocení organizace práce spadá několik aspektů, které hodnotí celkovou organizaci. Jedná se o posouzení jasně stanovených úkolů a pracovních cílů a o organizaci práce dle vlastního uvážení. Nedílnou součástí hodnocení je i prostor pro kvalitní výkon práce, potřebné vybavení, dostatek informací a dostatek pracovníků. To vše je zahrnuto do výsledků, které tvoří graf 17. Nejhůře organizaci práce hodnotili respondenti technickohospodářští. V jejich oddělení je totiž nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro zvládnutí požadované práce. To ovlivňuje potřebný čas na kvalitní výkon ostatních pracovníků, kteří pak pracují pod tlakem.

8 OPATŘENÍ

Zavedení navrhovaných opatření jsou mnohdy obtížná, ale jejich realizace nejsou pro podnik finančně nákladná. Pokud jsou tyto změny dobře provedeny, nastává zlepšení komunikace pracovníků na všech úrovních podniku, to vede k posílení motivace. Výsledky žádného z modulů nebyly pod hranicí střední hodnoty spokojenosti.

K hranici nespokojenosti se nejvíce přiblížila oblast profesního rozvoje a kariérního růstu. Zde bych doporučila vybranému podniku zavést pravidelnější školení, která budou pro jednotlivá pracovní oddělení přínosem. Pro vyšší spokojenost zaměstnanců bych zavedla intenzivní kurzy cizího jazyka (angličtina, němčina), které by se konaly v rámci pracovní doby. V současné době podnik poskytuje pouze kurz anglického jazyka, který se koná po pracovní době. Dále bych doporučila zavedení odborných kurzů s možností zakončení certifikací. S profesním rozvojem úzce souvisí i vnitřní zdroje motivace. Z výsledků vyplývá, že pracovníci ve výrobě mají pocit, že je jejich práce neúčinná. Z hlediska vnější motivace postrádám poskytování příspěvků na dopravu do zaměstnání. Dotazovaní respondenti projeví o tento benefit zájem, podnik jej však neposkytuje. Poslední oblastí, která se přibližuje k hranici nespokojenosti je oblast vnějšího motivování – odměňování pracovníků. Respondenti mají pocit, že odměňování za odvedený pracovní výkon je v podniku nespravedlivé. Jako opatření bych zavedla pracovní bonusy ve formě poukázek do rekreačních středisek, které budou vyplaceny dvakrát do roka.

Naopak nejvíce jsou zaměstnanci v podniku spokojeni s oblastí interpersonálních vztahů mezi spolupracovníky. Přesto bych doporučila častější pořádání teambuildingových aktivit, které vedou ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti a zároveň i ke zvýšení výkonnosti celého týmu. Interpersonální vztahy jsou základem dobré atmosféry na pracovišti.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zjištění míry spokojenosti zaměstnanců vybraného výrobního podniku v jednotlivých pracovních odděleních a zjištění míry spokojenosti celkově. Výsledky odkrývají odlišné pohledy na různé oblasti, které ovlivňují celkovou spokojenost.

Práce je rozdělená na dvě části. V teoretické části popisují stěžejní témata mé bakalářské práce – pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců, která spolu významně souvisí. V praktické části jsem se zabývala výzkumem spokojenosti zaměstnanců, který jsem provedla pomocí dotazníkového šetření. Analýzy jednotlivých modulů jsem srovnávala podle pracovních oddělení.

Na základě výsledků můžu říct, že předem stanovené cíle byly v průběhu šetření naplněny. Výzkumné otázky byly zodpovězeny, z analýz vyplynuly mezery, na které jsem navrhla opatření, která lze prakticky využít. Celkově výsledky považuji za pozitivní.

Výsledky dotazníkového šetření jsem společně s jednotlivými analýzami vybraných modulů předala vedení vybraného výrobního podniku. Dále vedení podniku ode mne obdrželo konkrétní návrhy na opatření, které jsou uvedené v kapitole opatření. Pro dosažení efektivnějšího výsledku by měl podnik provést dotazníkové šetření se všemi svými zaměstnanci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZROJŮ

Tištěná literatura:

ACHOR, Shawn. *Výhoda spokojenosti: sedm principů pozitivní psychologie, které jsou hnací silou úspěchů a výkonnosti v práci*. Olomouc: ANAG, 2014. 222 s. ISBN 978-80-7263-882-6.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015. 774 s. ISBN 978-80-262-0873-0.

KRÁSNA, Slávka. *Pracovní spokojenost jako specifický komponent interního marketingu*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2016. 90 s. Studia. ISBN 978-80-87472-96-5.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. Vyd. Praha: Grada, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 338 s. Manažer. ISBN 978-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. 472 s. ISBN 80-200-1086-6.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 102 s. Eupress. ISBN 978-80-86754-98-7.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85603-55-1.

Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. Praha 2: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 2007, 91 s. ISBN 978-80-87007-71-6

Elektronické zdroje:

Instinct Theory of Morivation. *Psychestudy* [online]. Copyright © 2018 Psychestudy [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.psychestudy.com/general/motivation-emotion/instinct-theory-motivation>

KOHOUTEK, Rudolf. Profesní výkon a kariéra člověka z hlediska psychologie práce a řízení. In: *rudolfkohoutek.blog.cz* [online]. 4.1.2009 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologicky-rozbor-pracovniho-vykonu-a-kariery-cloveka>

LUKAVEC, Jan. Mihaly Flow. O štěstí a smyslu života. In: *iLiteratura.cz* [online]. 29.10.2015 [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <http://www.iliteratura.cz/Clanek/35493/csikszentmihalyi-mihaly-flow-o-stesti-a-smyslu-zivota>

URBAN, Jan. Pracovní spokojenost a její faktory. In: *Mzdová praxe* [online] © 2018 Wolters Kluwer ČR, a. s. 9.2.2006 [cit. 3.4.2018]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/>

Výkon a výkonnost. *Univerzita-Online.cz* [online]. [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/vykon-vykonnost-pracovnika-pracovni-rezim/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd. a tak dále

n need

např. například

THP technickohospodářský pracovník

tzv. takzvaně

s. strana

VÚPSV Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb (převzato z Mikuláščík, 2015, s. 129).....</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 2 - Typická křivka denní pracovní výkonnosti (převzato z Mayerová, 1997, s. 95).....</i>	<i>25</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 - Přehled Murrayho psychogenních potřeb (převzato z Plháková, 2003, s. 367).....</i>	18
<i>Tabulka 2 - Rozdělení zaměstnanců dle pracovních pozic</i>	34
<i>Tabulka 3 - Referenční hodnoty: Frekvence kladných odpovědí v %.....</i>	36
<i>Tabulka 4 - Důležitost jednotlivých motivačních činitelů.....</i>	45

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 - Celková spokojenost zaměstnanců</i>	35
<i>Graf 2 - Informovanost za strany vedení a komunikační systém</i>	37
<i>Graf 3 - Komunikace s přímým nadřízeným</i>	38
<i>Graf 4 - Komunikace mezi spolupracovníky</i>	39
<i>Graf 5 - Komunikace napříč odděleními</i>	40
<i>Graf 6 - Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky</i>	41
<i>Graf 7 - Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným</i>	42
<i>Graf 8 - Podmínky profesního rozvoje</i>	43
<i>Graf 9 - Užitečnost školení</i>	44
<i>Graf 10 - Motivační činitele podle jejich důležitosti</i>	46
<i>Graf 11 - Důležitost zaměstnaneckých benefitů</i>	47
<i>Graf 12 - Poskytovaná zaměstnanecká výhoda – dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)</i>	48
<i>Graf 13 - Škála transparentního a spravedlivého odměňování</i>	49
<i>Graf 14 - Vnitřní motivace zaměstnanců</i>	50
<i>Graf 15 - Obecné hodnocení řízení</i>	51
<i>Graf 16 - Participativní styl řízení</i>	52
<i>Graf 17 - Hodnocení organizace práce</i>	53

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

NÁZEV DOTAZNÍKU

Dotazník je zaměřený na míru spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, jejich potřeby a očekávání ve vztahu k zaměstnavateli. Odкрývá faktory, které ovlivňují spokojenost a navazují na motivaci zaměstnanců. Snaží se tak podchytit představy zaměstnanců o schopnostech a dovednostech řídicích pracovníků.

Cílem je, aby byly výsledky co nejkonkrétnější a umožňovaly aplikovatelnost do praxe firmy. Dotazník je zcela anonymní. Pokud byste však měli zájem o individuální výsledky, připište k číslu dotazníku Váš e-mail. Po vyhodnocení všech dotazníků Vám zašlu výsledek.

Předem děkuji za Váš čas, který jste věnovali k vyplnění dotazníku, a tím mi pomohli k dokončení mé bakalářské práce.

Sabina Kodýmová
Fakulta logistiky a krizového řízení
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

VZOR

1. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?

Vyberte jen jednu možnost.

- 1 Rozhodně spokojen(a)
- 2 Spíše spokojen(a)
- 3 Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- 4 Spíše nespokojen(a)
- 5 Rozhodně nespokojen(a)

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

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)	Nevím, netýká se
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	1	<input checked="" type="radio"/> 2	3	4	5	9
Pracovní zátěž (množství práce)	1	2	<input checked="" type="radio"/> 3	4	5	9
Čas pracovní doby	1	2	3	4	<input checked="" type="radio"/> 5	9

DOTAZNÍK

Na úvod se zaměříme na Vaši práci

1. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?

Vyberte jen jednu možnost.

- 1 Rozhodně spokojen(a)
- 2 Spíše spokojen(a)
- 3 Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- 4 Spíše nespokojen(a)
- 5 Rozhodně nespokojen(a)

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

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)	Nevím, netýká se
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	1	2	3	4	5	9
Pracovní zátěž (množství práce)	1	2	3	4	5	9
Délka pracovní doby	1	2	3	4	5	9
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	1	2	3	4	5	9
Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
Možnost povýšení	1	2	3	4	5	9
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
Stejně možnosti pro muže a ženy	1	2	3	4	5	9
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	9
Vztahy s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5	9
Zajímavost práce	1	2	3	4	5	9
Informování o hospodaření podniku	1	2	3	4	5	9
Možnost dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace	1	2	3	4	5	9

3. Jakou míru samostatnosti preferujete při řešení úkolů?

Označte na uvedené stupnici, který z výroků A nebo B je Vám bližší.

Výrok A	→		→	Výrok B
	Rozhodně A	Spíše A	Spíše B	Rozhodně B

4. Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete?
Označte na uvedené stupnici, který z výroků A nebo B je Vám bližší.

Výrok A	→	Výrok B	
Rozhodně A	Spíše A	Spíše B	Rozhodně B

5. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	1	2	3	4	5	9
Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	1	2	3	4	5	9
Moje práce je podnětná a zajímavá	1	2	3	4	5	9
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	1	2	3	4	5	9
Mám pocit, že dělám užitečnou práci	1	2	3	4	5	9
Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů	1	2	3	4	5	9

6. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Velmi důležitě	Spíše důležitě	Ani důležité, ani nedůležitě	Spíše nedůležitě	Zcela nedůležitě	Nevím
Charakter práce	1	2	3	4	5	9
Jednání s respektem	1	2	3	4	5	9
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	1	2	3	4	5	9
Kariérní růst ve Vašem životě	1	2	3	4	5	9
Možnosti povýšení	1	2	3	4	5	9
Dobré mezilidské vztahy	1	2	3	4	5	9
Možnosti vzdělání a rozvoje	1	2	3	4	5	9
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	9
Užitečnost práce	1	2	3	4	5	9
Odborný růst	1	2	3	4	5	9

Organizace práce

7. Jak je Vaše práce organizována?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly	1	2	3	4	5	9
Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení	1	2	3	4	5	9
Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5	9

Ocenění práce

8. A nyní prosím odpovězte, jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon	1	2	3	4	5	9
Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé	1	2	3	4	5	9

9. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání	1	2	3	4	5	9
Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží	1	2	3	4	5	9

10. Poskytuje Vaše firma následující zaměstnanecké výhody? Využíváte Vy osobně tyto výhody? Pokud firma výhody neposkytuje, chtěl(a) byste, aby je poskytovala?

V tabulce označte, zda příslušné výhody firma: (1) poskytuje a Vy je využíváte, (2) firma poskytuje, ale Vy výhod nevyužíváte, (3) firma výhody neposkytuje, ale Vy byste je chtěl(a), (4) firma výhody neposkytuje. Pokud nevíte, vyznačte kód 9.

	Poskytuje a využívám	Poskytuje, ale nevyužívám	Neposkytuje, ale chtěl(a) bych	Neposkytuje a ani bych neměl(a) o výhodu velký zájem	Nevím
Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)	1	2	3	4	9
Životní pojištění	1	2	3	4	9
Penzijní připojištění	1	2	3	4	9
Školka, jesle, příspěvky na hlídání	1	2	3	4	9
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	9
Závodní stravování, příspěvek na stravování	1	2	3	4	9

11. Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody (i když je třeba teď nemáte)?

Pokud nejsou uvedené výhody zaměstnavatelem poskytovány, uveďte, jak moc by pro Vás bylo důležité mít uvedenou výhodu k dispozici. Důležitost ohodnoťte na škále 1 až 5, pokud nevíte, vyznačte kód 9.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím
Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)	1	2	3	4	5	9
Životní pojištění	1	2	3	4	5	9
Penzijní připojištění	1	2	3	4	5	9
Školka, jesle, příspěvky na hlídání	1	2	3	4	5	9
Příspěvky na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	5	9
Závodní stravování, příspěvek na stravování	1	2	3	4	5	9

Komunikace, informace a vztahy na pracovišti – Vztah nadřízený a porízený

12. Zde je předloženo několik otázek o Vašem nadřízeném. Uveďte, nakolik souhlasíte nebo nesouhlasíte s každou z nich.

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit	1	2	3	4	5	9
Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy	1	2	3	4	5	9
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	1	2	3	4	5	9
Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	1	2	3	4	5	9

Komunikace, informace a vztahy na pracovišti – Komunikace

13. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní	1	2	3	4	5	9
Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich	1	2	3	4	5	9
Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno	1	2	3	4	5	9

Komunikace, informace a vztahy na pracovišti – Styl vedení přímého nadřízeného

14. Jak Vás a Vaše kolegy zapojuje Váš nadřízený do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů?

Vyberte jednu z předložených variant.

- 1 Můj nadřízený činí rozhodnutí týkající se pracovního úkolu **bez ohledu na názory podřízených**.
- 2 V našem oddělení / pracovní skupině jsou většinou zaměstnanci **zapojeni** do diskuze o řešení pracovního úkolu, i když **finální rozhodnutí** zpravidla učiní **nadřízený**.
- 3 Pokud je třeba rozhodnout o řešení nějakého pracovního problému, vedoucí přizpůsobí konečné rozhodnutí **názoru většiny** pracovníků.
- 4 O svých pracovních postupech a řešení úkolů rozhodujeme **zcela sami** bez jakéhokoliv příspěvku či kontroly svého nadřízeného.
- 9 Nevím, nedokážu odpovědět.

15. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle	1	2	3	4	5	9
Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny	1	2	3	4	5	9
Můj vedoucí řídí naše oddělení tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě	1	2	3	4	5	9
Můj přímý nadřízený mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu	1	2	3	4	5	9
Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků	1	2	3	4	5	9
Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst	1	2	3	4	5	9
Pokud jde o možnost školení v naší firmě, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí	1	2	3	4	5	9

Komunikace, informace a vztahy na pracovišti – Informovanost

16. Jak jste informován(a) o svých úkolech a záležitostech, které se Vás týkají a o dění ve firmě vůbec?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5	9
V podniku funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace, které potřebuji včas a v požadované kvalitě	1	2	3	4	5	9
Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout	1	2	3	4	5	9

Komunikace, informace a vztahy na pracovišti – Mezilidské vztahy

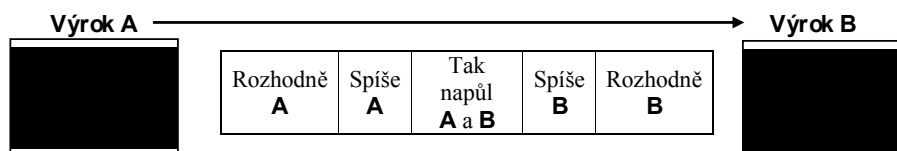
17. A co Vaši spolupracovníci? Jaké máte vzájemné vztahy?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci	1	2	3	4	5	9
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci	1	2	3	4	5	9
Moji spolupracovníci dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci	1	2	3	4	5	9
Je pro mě velmi důležité, abych věděl(a), že si mé práce váží nadřízení i spolupracovníci	1	2	3	4	5	9

18. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?

Označte na uvedené stupnici, **kteřý z výroků A nebo B je Vám bližší.**



19. Kolikrát jste se v průběhu posledních 12 měsíců setkal(a) se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, ať již šlo o Vás nebo Vaše kolegy?

Vyberte jen jednu možnost.

- 1 Nikdy
- 2 Pouze jednou
- 3 Opakovaně, vícekrát

Naše firma – Hodnocení zaměstnavatele

20. Nyní Vám položím několik otázek týkajících se Vašeho zaměstnavatele. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky.

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici či původ	1	2	3	4	5	9
Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům	1	2	3	4	5	9
Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena	1	2	3	4	5	9
Naše firma mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání	1	2	3	4	5	9
Naše firma /organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců	1	2	3	4	5	9
Spolupráce mezi naším a ostatními útvary ve firmě / organizaci jsou na dobré úrovni	1	2	3	4	5	9

Naše firma – Vztah k zaměstnavateli

21. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Doporučil(a) bych naši firmu / organizaci jako dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4	5	9
Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši firmu / organizaci	1	2	3	4	5	9

Naše firma – Pracovní podmínky

22. Absolvoval(a) jste v uplynulých 12 měsících nějaké školení organizované Vaším zaměstnavatelem?

- 1 Ano
- 2 Ne
- 9 Nevím

23. Pokud jste odpověděli(a) na předchozí otázku ANO, byla pro Vás tato školení celkově užitečná?

- 1 Určitě ano
- 2 Spíše ano
- 3 Spíše ne
- 4 Určitě ne
- 9 Nevím

24. Ráda bych zjistila více o charakteru Vaší práce. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	1	2	3	4	5	9
V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce	1	2	3	4	5	9
Mám možnost ovlivnit rozložení své pracovní doby (příchody a odchody ze zaměstnání, přestávky v práci)	1	2	3	4	5	9
Vedle zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině, přátelům a koníčkům	1	2	3	4	5	9
Moje práce je jednotvárná, monotónní	1	2	3	4	5	9
Moje práce je vyčerpávající	1	2	3	4	5	9
Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů	1	2	3	4	5	9
Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí	1	2	3	4	5	9
Moje práce je často přerušována nepředvídatelnými úkoly	1	2	3	4	5	9
Moje práce je fyzicky náročná	1	2	3	4	5	9
Moje práce je psychicky náročná	1	2	3	4	5	9
Moje práce vyžaduje nošení či manipulaci s těžkými břemeny	1	2	3	4	5	9
Moje práce vyžaduje setrvání v bolestivých, únavných polohách	1	2	3	4	5	9

Naše firma – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

25. Domníváte se, že práce ve firmě přináší rizika pro Vaše zdraví?

Vyberte jen jednu možnost.

- 1 Určitě ano
- 2 Spíše ano
- 3 Spíše ne
- 4 Určitě ne
- 9 Nevím

26. Na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci je vedením firmy kladen velký důraz.
Vyberte jen jednu možnost.

- 1 Určitě ano
- 2 Spíše ano
- 3 Spíše ne
- 4 Určitě ne
- 9 Nevím

Nyní dovolte, abych se Vás dotázala na Vaše představy a záměry týkající se Vašeho zaměstnání

27. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy?
Vyberte jen jednu možnost.

- 1 Určitě ano
- 2 Spíše ano
- 3 Spíše ne
- 4 Určitě ne
- 9 Nevím

28. Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste ještě chtěl(a) pracovat u současného zaměstnavatele?
Vyberte jen jednu možnost.

- 1 Méně než rok
- 2 Rok, ale ne déle než dva roky
- 3 Dva roky, ale ne déle než pět let
- 4 Déle než pět let

Pracovní zařazení, pracovní poměr, pracovní doba

29. Jaké je Vaše současné pracovní zařazení:
Vyberte jen jednu možnost.

- 1 Dělník nekvalifikovaný
- 2 Dělník kvalifikovaný
- 3 Mistr, předák
- 4 Řadový pracovník v administrativě (obchod, marketing, personalistika, účtárna)
- 5 Vedoucí pracovník v administrativě (obchod, marketing, personalistika, účtárna)
- 6 Technik (výzkum, vývoj, kontrola kvality, výpočetní technika)
- 7 Vedoucí technický pracovník (výzkum, kontrola kvality, výpočetní technika)
- 8 Vedoucí pracovník jinde nezařazený

30. Kolik let pracujete ve Vaší firmě?

Pokud pracujete ve firmě méně než 1 rok, запиšte do rámečku 1 rok. Zaokrouhlete na celé roky.

--	--

31. Jakou máte se svým zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu?

Vyberte jen jednu možnost.

- 1 Smlouva na dobu neurčitou
- 2 Smlouva na dobu určitou
- 3 Dohoda o pracovní činnosti nebo provedení práce
- 4 Pracuji v rámci učebního poměru nebo jiného programu výcviku
- 5 Neví

32. Kolik hodin týdně včetně přesčasů obvykle pracujete ve Vašem hlavním placeném zaměstnání?

Počet hodin запиšte do rámečku.

--	--

33. Jaký je Váš pracovní úvazek?

- 1 Plný
- 2 Zkrácený

34. Kolik lidí pracuje přímo pod Vaším vedením?

- 1 Nikdo
- 2 1 – 2
- 3 3 – 5
- 4 6 – 10
- 5 více než 10

35. Organizační struktura firmy. Ve kterém z následujících pracovních úseků pracujete?

- 01 Provoz 2 -
- 02 Provoz 3 -
- 03 Provoz 6 -

36. Do které kategorie spadá Váš průměrný hrubý měsíční příjem?

- 1 Méně než 5.000 Kč
- 2 5.001 – 10.000 Kč
- 3 10.001 – 15.000 Kč
- 4 15.001 – 20.000 Kč
- 5 20.001 – 25.000 Kč
- 6 25.001 – 30.000 Kč
- 7 30.001 – 40.000 Kč
- 8 Více než 40.000 Kč

Nakonec bych Vás chtěla požádat o několik statistických údajů

37. Jste:

- 1 Muž
- 2 Žena

38. Kolik Vám je let?

Vypište počet let do rámečku.

--	--

39. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- 1 Základní
- 2 Vyučen(a), střední bez maturity
- 3 Maturita
- 4 Vysokoškolské

40. Žijí ve Vaší domácnosti nezaopatřené děti (bez vlastního příjmu)?

- 1 Ano
- 2 Ne

Zcela nakonec prostor pro vaše vzkazy, připomínky, náměty.

TŘI NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ZMĚNY, KTERÉ BY MĚLY VE FIRMĚ / ORGANIZACI PROBĚHNOUT:
1.
2.
3.
TŘI VĚCI, KTERÉ SE MI V NAŠÍ FIRMĚ / ORGANIZACI NEJVÍCE LÍBÍ:
1.
2.
3.
MŮJ VZKAZ VEDENÍ FIRMY:
Co byste doporučil(a) vedení společnosti, aby zlepšilo / změnilo / zavedlo / zrušilo v souvislosti se zvýšením Vaší pracovní spokojenosti? Uveďte jakékoliv náměty, připomínky, které považujete za důležité.
.....
.....
.....

Děkuji Vám za Váš čas a Vaše odpovědi.