

Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců ve výrobním podniku

Eva Bočková

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Eva Bočková
Osobní číslo: H18285
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců ve výrobním podniku

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti pracovní motivace a pracovní spokojenosti, jejich vnějších a vnitřních faktorů, nástrojů užívaných k jejich diagnostice a stimulaci v praxi.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

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

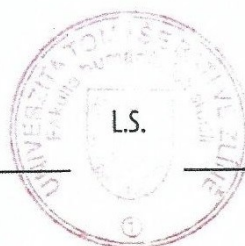
Seznam doporučené literatury:

- HAYES, Bob E, 2008. Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis methods. 3rd ed. Milwaukee: ASQ Quality Press. ISBN 9780873897433.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 8024738236.
- PRŮCHA, Jan, 2014. Andragogický výzkum. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ilona Kočvarová, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **27. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan



doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 27. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské 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 obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou 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. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ 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 § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.
V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 21.4.2021

.....

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 nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení 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 pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

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

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) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní 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 o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li 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 užít 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 jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace a spokojenosti zaměstnanců ve výrobním podniku. V současnosti, pokud chtějí být organizace úspěšné a konkurenceschopné, potřebují dostatek nejen kvalifikovaných, ale i správně motivovaných a spokojených zaměstnanců. Ztráta každého z nich může znamenat velký problém, a právě tomu by se měla firma vyhnout a snažit se na tuto oblast u svých pracovníků více zaměřit.

Teoretická část zpracovává rešerši na základě prostudované literatury. Definuje terminologii a teoretická východiska z oblasti pracovní motivace a spokojenosti. Vymezuje vnější a vnitřní faktory, nástroje užívané k jejich diagnostice a stimulaci v praxi. Praktická část se zabývá přípravou vhodné metodiky, zpracováním projektu kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření a stanovením výzkumného problému. Jsou zde zpracována a vyhodnocena výsledná data, včetně prezentace výsledků výzkumu.

Cílem práce bylo zjistit, jaká je současná úroveň pracovní motivace a spokojenosti přímo u zaměstnanců. A na základě výsledků dotazníkového šetření navrhnout taková opatření, jež by přispěla ke zvýšení jejich motivace a spokojenosti.

Z výsledků vyplynulo, že úroveň pracovní motivace dosahovala kladných hodnot, a to 64,3 % z celkového počtu respondentů. Též při zkoumání pracovní spokojenosti vyšly hodnoty kladných odpovědí na 74,3 %.

Klíčová slova: motivace, stimulace, zaměstnanecké výhody a benefity, teorie pracovní motivace, pracovní spokojenost

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with the issue of motivation and satisfaction of employees in a manufacturing company. Currently, if organizations want to be successful and competitive, they need enough not only qualified, but also properly motivated and satisfied employees. The loss of each of them can signify a big problem, and this is exactly what the company should avoid and try to focus more on this area among its employees.

The theoretical part deals with research based on the studied literature. It defines terminology and theoretical background in the field of work motivation and satisfaction. It defines external and internal factors, tools used to diagnose and stimulate them in practice.

The practical part deals with the preparation of a suitable methodology, the processing of a quantitative research project in the form of a questionnaire survey and the determination of a research problem. The resulting data are processed and evaluated here, including the presentation of research results.

The aim of the work was to find out what is the current level of work motivation and satisfaction directly among employees. And based on the results of the questionnaire survey, to propose such measures that would contribute to increasing their motivation and satisfaction.

The results showed that the level of work motivation reached positive values, namely 64.3% of the total number of respondents. Also, when examining job satisfaction, the values, of positive answers reached 74.3%.

Keywords: motivation, stimulation, employees' advantages and benefits, theory of work motivation, job satisfaction

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Iloně Kočvarové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, rychlou odezvu a věnovaný čas, kterým přispěla ke zpracování mé bakalářské práce. Též děkuji vedení výrobního podniku a jeho zaměstnancům, kteří se zapojili do dotazníkového šetření. V neposlední řadě děkuji své rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.1 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE	15
2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	19
2.1 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁNÍ POTŘEB	19
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PRŮBĚH PROCESU (KOGNITIVNÍ TEORIE)	24
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	27
3.1 ZKOUMÁNÍ ÚROVNĚ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	35
4.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	35
4.2 CÍLE VÝZKUMU	35
4.3 POPIS ZVOLENÉ VÝZKUMNÉ TECHNIKY	36
4.4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	37
4.5 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU	40
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	44
5.1 ZPRACOVÁNÍ DAT	45
5.2 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ZAMĚŘENÁ NA ÚROVEŇ PRACOVNÍ MOTIVACE	45
5.3 CELKOVÉ SHRNUÍ VÝSLEDKŮ ÚROVNĚ PRACOVNÍ MOTIVACE.....	51
5.4 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ZAMĚŘENÁ NA ÚROVEŇ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	52
5.5 CELKOVÉ SHRNUÍ VÝSLEDKŮ ÚROVNĚ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	58
5.6 NÁVRHY MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ.....	59
ZÁVĚR	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
SEZNAM TABULEK	67
SEZNAM GRAFŮ	68
SEZNAM PŘÍLOH	69

ÚVOD

Tato bakalářská práce se věnuje problematice pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců ve výrobním podniku. Jedná se o oblast, které je potřeba věnovat adekvátní pozornost, protože úspěch a konkurenceschopnost každé organizace závisí na lidských zdrojích. Ty jsou nejdůležitějším a zároveň nejnákladnějším vstupním faktorem, kterým podnik disponuje.

Kvalita zaměstnanců, jejich kvalifikace, zkušenosti, znalosti a dovednosti či schopnosti, ale i jejich aktivita nebo loajalita k firmě můžou zásadním způsobem ovlivňovat pracovní výkonnost. Jelikož však nelze vysoký pracovní výkon na zaměstnancích vynucovat, neobejde se účinné personální řízení bez dobře propracovaného motivačního programu. Při nedostatečnosti motivace může totiž docházet k nežádoucímu chování pracovníků, např. neplnění zadaných úkolů, neetickému chování vůči podniku či neochotě spolupracovat. V konečném důsledku může firma čelit častým absencím nebo zvýšené fluktuaci.

Motivace a spokojenost zaměstnanců je velmi aktuální téma, kdy personalisté ale i vedoucí pracovníci mají nelehký úkol své podřízené dobře poznat a na základě těchto poznatků použít ty správné a účinné motivační nástroje. Motivovaný a spokojený zaměstnanec pracuje efektivněji, odvádí kvalitnější výkony, a právě tento stav může být pro podnik klíčovým. Takový pracovník je potom pro podnik přínosem. Dosáhnout plné spokojenosti všech zaměstnanců je ale nedosažitelný úkol. Proto je nezbytné, aby se organizace alespoň pokusila k tomuto nereálnému stavu co nejvíce přiblížit.

Podniky mají k dispozici širokou škálu motivačních nástrojů, jimiž mohou pracovní spokojenost ovlivňovat. V dnešní moderní době se motivační nástroje neustále vyvíjí, a proto by organizace měly reagovat na měnící se potřeby pracovníků, protože ne všechny nástroje mohou být stejně účinné a efektivní. Některé mohou být již zastaralé a zaměstnanci je nepovažují za výhodu, ale za samozřejmost (např. příspěvek na stravenky).

Cílem bakalářské práce bylo nejdříve sumarizovat alespoň vybrané teoretické poznatky týkající se pracovní motivace a spokojenosti. Následně v praktické části práce zjistit, jaká je skutečná úroveň pracovní motivace a spokojenosti u zaměstnanců ve zkoumaném výrobním podniku. Pomocí šetření přímo u zaměstnanců tyto skutečnosti odhalit. Následně zpracovat a vyhodnotit získaná data a výsledky výzkumu prezentovat vedení společnosti i s navrženými opatřeními již pro samotnou praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Teoretická část práce vymezuje základní pojmy, které se tématu týkají. Definuje pojmy pracovní motivace a stimulace, vnější a vnitřní faktory pracovní motivace. Též jsou zde uvedeny základní teorie zaměřené na potřeby a na proces. Třetí část popisuje pracovní spokojenost, faktory ovlivňující pracovní spokojenost a výkonnost. Také metody, které pomáhají spokojenost zaměstnanců zjišťovat.

Nejen v psychologii, ale i v pracovním prostředí a v oblasti řízení lidských zdrojů je pojem motivace hodně používaný. Odborné publikace zabývající se tématem motivace poskytují různé vymezení tohoto pojmu.

Motivaci Kociánová (2010, s. 22) charakterizuje „jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání“.

Nakonečný (2004, s. 455–456) chápe motivaci jako vnitřní proces, a dodává, že právě ten podněcuje naše zaměření a směr činností. Za zdroj vnitřního motivu považuje: potřeby, které nám udávají potřebný impuls k jednání.

Podle Brodského (2009, s. 82) je motivace „souhrn faktorů ovlivňující lidské chování tak, aby se určitým způsobem chovali“. Za důležité zdroje motivace považuje potřeby, návyky, zájmy a ideály.

Potřeby uvádí jako hlavní zdroj motivace. Jedná se o stav napětí, který je nepříjemný a vzbuzuje tendenci toto napětí odstranit.

Návyky popisuje jako osvojené vzorce chování, jejichž příčinou bývá, že se člověk chová stereotypně v podobně se opakujících situacích.

Zájmy chápe jako trvalejší orientaci člověka na určitou oblast. Během života se můžou zájmy měnit, což může mít za následek, že vykonávaná práce přestane člověka zajímat.

Ideály jsou skutečné názory, něčeho kladně hodnoceného a žádoucího, ale jen těžko dosažitelného. Změna ideálů proto vede i ke změně motivace (Brodský, 2009, s. 83).

Postoje jsou vytvořené názory vyvíjející se od dětství. Podle Heinové (2010, s. 22) představují další zdroj motivace. Kladné postoje zájem a aktivitu podporují, ovšem záporné nutí k odporu a odmítání.

Hodnoty přidává Štikar (2000, s. 295–296) též ke zdrojům motivace, jež představují vlastnosti, které výrazně člověka ovlivňují a regulují jeho chování. Jde o mnohoznačný

pojem, který obsahuje jednak zaměřenost a preference jedince, ale též jeho etický aspekt nebo jednotlivé projevy v prožívání. Každý jedinec má hodnoty jinak nastaveny, proto se lidé v jednání a chování liší.

Pracovní motivaci chápe Nakonečný (2005, s. 120) jako specifický typ motivace, zahrnující psychologické důvody jednání a chování zaměstnanců, související s povinnostmi, které musí udělat. Nejedná se tedy jen o motivaci k práci, ale také k vykonávaným činnostem v rámci celého pracovního procesu.

Právě to, jak zaměstnanci přistupují k vykonávané práci nebo k pracovním úkolům, se projevuje např. dobrým výkonem nebo úsilím při jeho výkonu. Při pracovní motivaci je důležité rozlišovat motivy a stimuly (Štikar, 2000, s. 299).

„Motivy představují vnitřní hybné síly a pohnutky, které nejsou vždy zcela vědomé a vyskytují se zpravidla v rámci celého souboru motivů v hierarchických vztazích“ (Štikar, 2000, s. 299). Bělohlávek (2008, s. 39–40) vidí motiv jako klíčový předpoklad motivační teorie, který je chápán jako důvod určitého jednání. Motivy dělí na dvě složky, energizující, ty poskytují sílu a energii potřebnou k jednání člověka, a složku řídicí, ta udává směr našeho jednání.

Pracovní stimulace *„představuje působení na pracovníka z vnějšku. Jejím cílem je navodit v pracovníkovi odezvu v podobě zájmu či snahy o zlepšování pracovních výsledků“* (Barták, 2011, s. 64).

Jak uvádí Plamínek (2015, s. 16), stimulací záměrně iniciujeme druhého člověka k určitému jednání a chování. Stimul je chápán jako podnět, který tuto změnu v motivaci jedince vyvolává. Zaměstnanci tedy plní jednotlivé úkoly dle svých vnitřních pohnutek nebo také pod vlivem vnějších stimulů, což se může vzájemně ovlivňovat a pracovní výkon tak zvyšovat.

K pracovní motivaci dle Armstronga (2002, s. 160–161) může dojít pomocí **vnitřní a vnější motivace**. V případě vnitřní motivace se jedná o faktory, při kterých *„lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby“* (Armstrong, 1999, s. 298). Jde o pocit odpovědnosti, možnost volně konat a příležitost rozvíjet a využívat při práci své schopnosti a dovednosti. U vnější motivace jde o to, *„co se dělá pro lidi, abychom je motivovali“* (Armstrong, 2002, s. 161). Může se jednat o odměny, pochvalu, zvýšení platu, ale i tresty či kritiku.

Toman (2010, s. 24) vyzdvihuje motivaci vnitřní jako talent. Pokud ji jedinec nemá v sobě, nepomůže mu ani motivace z vnějšku. „*Vnitřní motivace je nespokojenost se současným stavem spojená s aktivním odstraňováním příčin nespokojenosti*“ (Toman, 2010, s. 34).

Urban (2017, s. 14–15) taktéž za důležité považuje vnitřní motivační faktory, které uspokojují potřeby již při práci samotné, do kterých řadí:

- Samostatnost „*motivuje především proto, že vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost*“ (Urban, 2017, s. 14). Pokud na zaměstnance převádíme pracovní kroky, mohou o svém způsobu práce rozhodovat samostatně.
- Nové schopnosti, pro pracovníka je důležitá potřeba svou činnost a schopnosti zdokonalovat, jedině tak dochází k posílení jeho sebevědomí.
- Viditelné výsledky, zaměstnanci spolu se svými rostoucími schopnostmi chtějí též vidět skutečné výsledky své práce, které mohou zvýšit jejich sebevědomí.
- Práce, která má širší společenský význam, jedná se většinou o „*přínos vykonávaných činností pro určité osoby, zpravidla zákazníky organizace nebo společnost jako celek*“ (Urban, 2017, s. 15).

Vnější motivační faktory jsou tím, co zaměstnanci získávají za provedení práce. Jak jsou ze strany podniků odměňováni. Může jít o finanční odměny, o pochvalu ale i odbornou prestiž. Též může existovat negativní forma motivace např. kritika nebo sankce. Důležité je udržovat u pracovníků vnitřní motivaci, protože ta má účinek dlouhodobější (Urban, 2017, s. 16–24).

Jak ale uvádí Kociánová (2010, s. 27) u vnější motivace již dochází k cílevědomému ovlivňování, a pak se jedná o stimulaci. Díky té firma na pracovníky působí z vnějšku tak, aby docílila u lidí změny k větší ochotě pracovat. Za vnější motivační faktor považuje finanční ohodnocení, ale i vyšší postavení.

Pracovní motivaci dále Urban (2017, s. 16–17) dělí na hmotnou a nehmotnou. Do nehmotných zahrnuje nejen vnitřní faktory, ale i část vnějších okolností. Za hmotnou motivaci pak nejvíce dominují peníze. Tento motivační účinek ovšem klesá se zvětšujícím uspokojováním potřeb. Pro zaměstnance jsou tak důležité i nehmotné motivační faktory (např. uznání či pochvala), jenž uspokojují potřeby, které nelze uspokojit penězi. Díky nim ale zaměstnanci mohou uplatnit své zkušenosti a seberealizovat se.

Motivaci působící v zájmu člověka, kterého ovlivňujeme, můžeme považovat za žádoucí proces. Ovšem pokud jednáme proti jeho zájmům, jedná se již o manipulaci (Plamínek, 2015, s. 21). „*Při motivaci využíváme skutečných zájmů a potřeb lidí, kdežto při manipulaci využíváme subjektivní tužby, které nemusejí být v souladu se skutečnými, objektivními potřebami člověka*“ (Plamínek, 2015, s. 87).

1.1 Motivační program organizace

Úkolem motivačního programu je uplatňovat stimulační prostředky k ovlivňování ochoty lidí, jejich výkonnosti a v neposlední řadě též pracovní spokojenosti. Představuje soubor pravidel, jejichž základním posláním je dosažení pracovní motivace a optimální přístup zaměstnanců k práci, které jsou pro firmu důležité. Tento program by měl vycházet z analýzy pracovníků v organizaci a jejich motivační struktury. Jedná se o pozitivní ovlivňování, které určuje základní pravidla pro uplatnění stimulačních prostředků (Kociánová, 2010, s. 39).

Dle Kociánové (2010, s. 39–40) jde o tyto skutečnosti, které se ve firmě dějí a mají vliv na jednotlivé pracovníky:

- Vymezení organizačních podmínek podniku, jeho ekonomického a společenského postavení;
- Zařazení pracovníků a konkrétní postupy při přijímání;
- Zajištění podmínek podporujících optimální využití pracovníků;
- Jasně vymezení zdravotní a sociální péče o zaměstnance;
- Zavedení systému odměňování a hodnocení zaměstnanců;
- Vymezení vztahů a spokojenosti mezi pracovníky a podnikem, též mezi spolupracovníky;
- Zajištění podmínek pracovníků na prováděné změny v podniku.

Za důležité pokládá Urban (2017, s. 24) správný výběr volby motivačních nástrojů. Ty musí odpovídat jednak potřebám pracovníků, ale i možnostem firmy. A druhým předpokladem je jejich správné využití. K základním nástrojům pracovní motivace tedy řadí odměny a sankce.

Sankce dle Urbana (2017, s. 25) zpravidla představují negativní motivaci, něco, co je pro pracovníky nepříjemné. Např. zaměstnanec nezíská určitou odměnu, protože nevykonával

dobře svou práci. Sankce mohou mít jednak podobu hmotného, ale i nehmotného charakteru. Za nehmotnou sankci můžeme považovat kritiku, která bývá vnímána nepříznivě. Někdy se určitým sankcím však nelze vyhnout, proto zdaleka účinnější bude motivace pozitivní.

Odměna slouží k uspokojení potřeb zaměstnanců a nemusí se jednat jen o finanční odměnu, „*ale cokoli, co je pro zaměstnance příjemné (uspokojuje některou jeho potřebu), a motivuje ho tak určitou činnost vykonávat*“ (Urban, 2017, s. 24). Ten dále dodává, že většina finančních prostředků nemusí být pro zaměstnance motivační, jsou spíše důležité pro odstranění jeho nespokojenosti a udržení pracovní stability.

Kociánová (2010, s. 160) upozorňuje, že odměňování je důležité v personální oblasti nejen pro organizace, ale i pro zaměstnance. Znamená kompenzaci za odvedenou práci a představuje nejefektivnější nástroj motivace, který má organizace k dispozici.

„*Spravedlivé odměňování zaměstnanců umožňuje ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a k dosahování požadovaného výkonu. Zaměstnanci získávají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojení vlastních potřeb*“ (Šikýř, 2014, s. 116).

Celý systém odměňování je orientovaný na formy odměn, které se považují za nejdůležitější. Jedná se o hmotné formy odměňování, peněžní ale i v penězích vyjádřené formy odměny (Koubek, 2011, s. 159).

Za důležitý nástroj motivace považuje Bednář (2018, s. 17) především peníze, které potřebujeme, abychom se zabezpečili.

Jak ale uvádí Brodský (2009, s. 87), peněžní odměna pro mnoho lidí může být dominantním faktorem, ale pouze za předpokladu, že systém odměňování je správně nastaven a všechny zaměstnance hodnotí spravedlivě. Pokud je systém odměňování nastaven špatně, může jít o demotivaci pracovníků.

Plamínek (2015, s. 157) poukazuje na to, že dříve se ve firmách za univerzální nástroj motivace pokládaly právě peníze. Jenže více peněz působí motivačně pouze po omezenou dobu, a proto se moderní personalistika snaží odměňování rozvíjet.

Podle Heinové (2010, s. 24) patří k základním nástrojům motivace nejen mzda, ale i zaměstnanecké výhody, další hmotné benefity a pracovní prostředí.

Zaměstnanecké výhody Armstrong (1999, s. 683) popisuje jako složky odměny, jež jsou poskytovány k formám peněžní odměny ještě navíc. Může jít o položky, které dostatečně zvýhodňují zaměstnance a též mohou zlepšovat pověst zaměstnavatele.

A právě pomocí zaměstnaneckých výhod či benefitů může zaměstnavatel motivovat pracovníky nejen k větší spokojenosti, ale i k vyšší výkonnosti.

V současnosti představují zaměstnanecké výhody trend, jak nejvíce strukturu příjmu individualizovat nejen podle výkonu, ale i důležitosti pracovníků (Heinová, 2010, s. 28).

Za skutečné zaměstnanecké výhody považuje Koubek (2011, s. 188) ty, které firmy dávají z vlastního podnětu. Takové výhody, které potřebné pracovníky udrží a zároveň přispívají ke sjednocení individuálních a firemních cílů.

Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod Barták (2011, s. 86) pokládá:

- Penzijní a důchodové systémy;
- Pojištění, životní nebo úrazové;
- Finanční výpomoc v podobě půjček;
- Společenské a sportovní akce;
- Vzdělávání a jazykové stáže;
- Dotované stravování či mobilní telefony;
- Nehmotné výhody, za které Armstrong (1999, s. 684) především považuje dobrou kvalitu organizace, aby v ní lidé chtěli být zaměstnáni.

Kociánová (2010, s. 165) dodává, že v současnosti se u nás používají především krátkodobě orientované benefity, které mají okamžitý efekt a mezi které patří:

- Příspěvek na stravování (jedná se o stravenky nebo dotované jídlo);
- Poskytování pracovního oblečení a pracovních pomůcek;
- Dovolena navíc;
- Dny volna na zotavenou;
- Poskytnutí služebního vozidla;
- Penzijní a životní připojištění;
- Vzdělávání, školení a kurzy zaměstnanců;
- Benefity týkající se oblasti kultury, sportu, volného času a rekreace;
- Benefity formou „*Cafeteria Systém*“, umožňující zaměstnancům, aby si sami podle svých preferencí zvolili vhodnou alternativu nabízených služeb (Kociánová, 2010, s. 165).

Systém poskytovaných výhod dělí Šikýř (2016, s. 135) na plošný a volitelný. Zaměstnanci při plošném systému využívají všech výhod, které mají od zaměstnavatele k dispozici. Zatímco při volitelném systému neboli „*Cafeteria systému*“ mohou zaměstnanci využívat poskytované výhody dle svých individuálních potřeb. Nejčastěji se využívá částečně volitelný systém, kdy mohou zaměstnanci využívat částečně výhody plošně, např. příspěvky na stravování či pojištění, a částečně volitelně, kdy mohou tyto výhody využívat např. při sportu či rekreaci. Též může být aplikován zcela volitelný systém, kdy zaměstnanci využívají ty výhody, které byly předem nabídnuty a vejdou se do předem určeného rozsahu rozpočtu.

Bednář (2018, s. 18) upozorňuje, že pokud jde o benefity, jenž je možno vyjádřit penězi, tak je zaměstnanci často zahrnují do základního platu. A pokud je dostávají pravidelně, nevnímají je jako něco, co dostali navíc.

Systémy zaměstnaneckých výhod mohou mít rozdílné podoby. Je důležité, aby jednotlivé výhody byly pro zaměstnance dostatečně přitažlivé a aby odpovídaly potřebám jednotlivých pracovníků. Kociánová (2010, s. 164) poukazuje na to, že zaměstnanci by měli být o jednotlivých výhodách dostatečně informováni a taktéž by měli znát výši těchto nákladů.

Zaměstnanecké výhody „*jsou nejenom nástrojem motivace a stimulace zaměstnanců, ale vypovídají také o tom, jak si organizace svých zaměstnanců – svých lidských zdrojů a jejich potencionálu – cení a na jaké úrovni je její firemní kultura*“ (Heinová, 2010, s. 29).

2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Pochopit motivy zaměstnanců, jejich jednání a chování, následně je vhodnými nástroji stimulovat k práci a požadovanému výkonu nám pomáhají různé motivační teorie (Šikýř, 2016, s. 148). Tyto teorie jsou zaměřeny na odlišnou důležitost jednotlivých motivačních aspektů.

Kociánová (2010, s. 27) dodává, že existují různé teorie pracovní motivace, avšak v žádném případě se nejedná o jednotnou a ucelenou teorii.

2.1 Teorie zaměřené na poznání potřeb

Teorie zaměřené na potřeby vysvětlují, proč se lidé při práci chovají určitými způsoby. Slouží k pochopení, co člověka motivuje k práci, zejména aby došlo k uspokojení potřeb a preferencí jednotlivých zaměstnanců. Vychází z předpokladu, že je pro lidi nejdůležitější osobní růst, a proto se snaží svůj potenciál naplňovat. Organizace by měly podporovat pracovníky, aby dokázali zmobilizovat své schopnosti, díky kterým může docházet i k naplňování jednotlivých cílů podniku.

Pomocí těchto teorií, ale hlavně jejich aplikací do praxe, mohou potom využít ke svému rozvoji nejen jednotlivé organizace, ale i celé světové ekonomiky (Sigmund a spol., 2014, s. 4).

Nejnámější teorií je **Maslowova teorie potřeb**, díky které její autor americký psycholog Abraham Maslow významně přispěl k pochopení lidských potřeb. Jeho třídění motivačních faktorů využívá hierarchický model lidských potřeb uspořádaných podle významu do pěti pater. K jejich uspokojování dochází postupně. „*Potřeby hierarchicky vyšší působí proto především tehdy, jsou-li již uspokojeny potřeby nižší*“ (Urban, 2017, s. 13). Bělohlávek (2008, s. 41) také dodává: „*s uspokojením určité úrovně potřeby její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň*“.

Potřeby tedy řadí Maslow od nejnižších k nejvyšším. Jsou to potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, potřeby sounáležitosti, potřeby uznání a ocenění až po potřebu sebeaktualizace (Bělohlávek, 2008, s. 40).

Potřeby fyziologické patří mezi základní lidské potřeby a znamenají podmínku přežití (např. potrava, tekutiny, spánek).

Potřeby jistoty a bezpečí, jedná se především o zajištění existence a bezpečnosti do následujících let (dobré zdraví a životní jistoty).

Potřeby sounáležitosti, jde o potřebu začlenění se do určité skupiny lidí a také mezi nimi udržovat dobré vztahy (láska a přátelství).

Potřeby uznání a ocenění, zde se jedná o potřebu respektování a uznání ze strany druhých (pochvala).

Sebeaktualizace, dominující potřeba své schopnosti a talent rozvíjet a realizovat (Bělohlávek, 2008, s. 40).

Někteří kritici, zabývající se otázkou motivace a potřeb, zpochybňují pojetí Maslowa, protože existují situace, při kterých dochází k aktivaci potřeb na vyšších úrovních dříve než na úrovních hierarchicky nižších. Například Toman (2010, s. 27) uvádí, že některé modelky se nejprve snaží uspokojit sociální potřeby, jako jsou sláva a uznání, čímž popírají důležitou potřebu přežití. A dodává, že lidé též nemusí uspokojovat jednotlivé potřeby postupně, ale i více najednou.

Plamínek (2015, s. 90) ve své knize popisuje, že lidé často jednájí v rozporu se základními potřebami přežití (např. kouří, berou drogy), což je dlouhodobě ohrožuje a dobře si to uvědomují, ale kvůli prožívání příjemných pocitů se těchto neřestí nechtějí vzdát. A proto přidává do Maslowovy pyramidy nulté patro – **příjemné pocity**, které o chování lidí rozhodují. „*Pokud jsou tyto pocity příjemné, chování fixujeme, jsou-li nepříjemné, chování se vyhýbáme*“ (Plamínek, 2015, s. 90).

Lidé mají být při své práci motivováni neustále a organizace nesmí opomíjet uspokojovat potřeby svých zaměstnanců. K tomu mohou využít jednotlivých úrovní Maslowovy teorie i v praxi. Také zde platí, aby mohly firmy zvyšovat motivaci a dosahovat požadovaného výkonu, musí uspokojovat potřeby svých zaměstnanců nejprve na nižších úrovních a postupně přecházet k vyšším úrovním potřeb.

Z pohledu zaměstnání rozdělil Bělohlávek (2008, s. 41) jednotlivé úrovně Maslowovy pyramidy následovně:

Fyziologické potřeby jsou spatřovány zejména jako ochrana zdraví zaměstnanců a odstraňování možných rizik na pracovišti.

Potřeby jistoty a bezpečí, jedná se o perspektivu firmy, která zaručí zaměstnancům práci v budoucnu.

Potřeba sounáležitosti, organizace by se měly snažit na pracovišti vytvářet dobré vztahy, aby pracovníky k firmě připoutaly (pořádáním různých kulturních akcí a sportovních dnů).

Potřeba uznání a ocenění, jde převážně o peníze, ocenění nebo pochvalu zaměstnanců, jejich společenské postavení a prestiž.

Potřeba sebeaktualizace, především se jedná o dobře připravenou práci, která lidi těší a ve které mohou dál rozvíjet své schopnosti (Bělohlávek, 2008, s. 41).

„Pro lidi bývá velmi důležité jejich postavení a prestiž v organizaci i v pracovní skupině. Práce umožňuje lidem uplatnit své schopnosti a záměry, může umožňovat individuální seberealizaci“ (Kociánová, 2010, s. 28).

Další známou je **Teorie ERG** a Bělohlávek (2008, s. 42) popisuje, že autor Clayton Alderfer vycházel z Maslowa a díky novým vědeckým poznatkům zredukoval jeho pět úrovní potřeb pouze na tři:

Potřeby existenční, jedná se o potřeby nejen fyziologické, ale i materiální (např. žízeň nebo hlad).

Potřeby vztahové, jde o spolupráci pracovníků a jejich přátelství. Při opomíjení jedince může docházet k nespokojení z těchto vztahů (Bělohlávek, 2008, s. 42).

Potřeby růstové, jde o tendenci vnitřně růst, pracovat na sobě. Stimulují jedince k většímu úsilí a závisí na příležitostech, které růst umožňují (Kociánová, 2010, s. 29).

Dvufaktorová Herzbergova motivačně-hygienická teorie rozlišuje skupinu faktorů spokojenosti a nespokojenosti, které se vzájemně liší. Za nespokojené považuje hygienické faktory a za spokojené faktory motivační (Šikýř, 2014, s. 133).

Kociánová (2010, s. 30) vymezuje pojmy motivátory jako satisfaktory a hygienické vlivy jako dissatisfaktory neboli frustátory.

Hygienické faktory souvisejí s prostředím a podle Šikýře (2014, s. 133) reprezentují vnější faktory, které působí nepříznivě a vyvolávají nespokojenost. Působí na motivaci negativně, patří sem např. pracovní zařazení a prostředí, nebo bezpečnost práce.

Motivační faktory působí na motivaci pozitivně a Šikýř (2014, s. 133) je popisuje jako *„vnitřní faktory, jejichž příznivá povaha vyvolává spokojenost“*. S těmito motivačními faktory souvisí odborný rozvoj, funkční postup či významnost práce. Zaměstnavatel se nejprve musí snažit o vytvoření vhodných pracovních podmínek, a potom teprve u svých zaměstnanců usilovat o zvyšování motivace k vykonávané práci. Dosahovat požadovaného výkonu může pomocí odborného rozvoje či postupu nebo přenášením určitých pravomocí na zaměstnance (Šikýř, 2014, s. 134).

Toto Herzbergovo podnikové rozřazení považuje Provasník (2002, s. 197–198) za diskutabilní, protože skutečnosti, jež podněcují spokojenost, či vyvolávají nespokojenost, mohou být u jednotlivých pracovníků odlišné a jednoznačně nerespektují individuální motivační charakter každého z nich.

Kociánová (2010, s. 30) poukazuje, že pomocí těchto faktorů odlišil Herzberg spokojenost se samotnou prací a spokojenost zaměstnanců v práci. „*U motivátorů jde o člověka, o jeho seberealizaci, růst a u frustrátorů se jedná o vyhnutí se strastem, o animální stránku člověka*“ (Kociánová, 2010, s. 30).

McGregorova teorie X a Y vychází z průzkumů a pozorování, které byly prováděny v amerických průmyslových firmách. Vyjádřil myšlenku, že při ovlivňování chování a jednání jednotlivých pracovníků při práci též záleží i na osobním přístupu k určené práci. Podle rozdílných profilů zaměstnanců nabízí dva odlišné přístupy k jejich možnému stimulování. Zaměstnavatel by měl při řízení a stimulování přizpůsobit tyto přístupy konkrétní situaci (Šikýř, 2014, s. 134).

Teorie X vyjadřuje předpoklad, že zaměstnanec je líný, má nechuť k práci, tu vnímá jako povinnost. Prosazuje vlastní pozornost a odmítá odpovědnost. Podle Šikýře (2014, s. 134) má „*přirozeně negativní vztah k práci*“. Jde o člověka, který potřebuje neustálý dohled a kontrolu. Ke stimulování bude vyžadovat spíše peněžní odměnu.

Teorie Y naopak sděluje, že „*zaměstnanec má přirozeně pozitivní vztah k práci*“ (Šikýř, 2014, s. 134). Tu bere jako výzvu, preferuje samostatnost a iniciativu. Usiluje o splnění cílů, jednak individuálních, ale i kolektivních. Povinnosti jsou pro něj přirozené a ke stimulování tohoto zaměstnance se může uplatnit zejména forma nepeněžních odměn (Šikýř, 2014, s. 134).

Teorie manažerských potřeb byla využívána ke klasifikaci potřeb především na studiu manažerů. Podle McClellanda se lidé s určitými potřebami narodí, ale další se během života vyvíjí. Nebo se jedinec může jednotlivé potřeby naučit na základě určitých životních zkušeností. Tyto potřeby se u každého jedince mohou projevat v jiném stupni, proto je nutné těmto potřebám manažera porozumět a dále je rozvíjet. Vystihuje tři úrovně motivace:

Potřeba sounáležitosti znamená potřebu empatie, přátelství a dobrých vztahů se spolupracovníky.

Potřeba prosazení se a poziční vliv, jde o potřebu významnějšího poslání, kde má zaměstnanec dominantní postavení.

Úspěšné uplatnění představuje potřebu tvůrčí práce, inovace a samostatného rozhodování (Kociánová, 2010, s. 29).

Teorie zaměřené na potřeby jsou si významově velmi podobné. Každá z nich, ale klade důraz na různé ohledy, jenž na pracovní motivaci a spokojenost působí. Např. Herzbergova

teorie je orientovaná jen na práci, kdežto Maslowova na všechny lidské potřeby působící na chování a jednání pracovníků. Barták (2011, s. 65) rozlišuje důležitost jednotlivých významů na uspokojování potřeb nižšího či vyššího řádu.

Tabulka 1 Komparace teorií zaměřených na potřeby

Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle Armstronga (2002, s. 167)

	Potřeby nižšího řádu			Potřeby vyššího řádu	
Maslowova teorie potřeb	Fyziologické potřeby (mzda, pracovní prostředí).	Potřeby jistoty a bezpečí (stabilita zaměstnání).	Potřeba sounáležitosti (přijetí spolupracovníků).	Potřeba uznání a úcty (pochvaly, povýšení).	Potřeba seberealizace (pracovní uplatnění).
ERG teorie	Existenční potřeby (mzda, zaměstnání).		Vztahové potřeby (přátelství, vztahy).	Růstové potřeby (seberealizace v zaměstnání).	
McClellandova teorie manažerských potřeb	Sounáležitost (přátelské vztahy se spolupracovníky).			Prosazení se a poziční vliv.	Významnější uplatnění (potřeba rozhodování).
Dvoufaktorová Herzbergova teorie	Hygienické faktory = frustrátory, které spíše vyvolávají nespokojenost (pracovní podmínky, zařízení, jistota zaměstnání, plat a mezilidské vztahy).			Motivační faktory = satisfaktory (úspěch, uznání, odpovědnost, významnost práce).	
McGregorova teorie X a Y	Typ X - Předpoklad, že se zaměstnanec vyhýbá práci a odpovědnosti. - Tito zaměstnanci jsou raději vedeni a motivace je založena na vnějších stimulech.			Typ Y - Předpoklad, že zaměstnanec přirozeně pracuje rád, přijímá zodpovědnost a samostatnost. - Zaměstnanec je inovativní a má dostatek sebekázně. - Zde je motivace založena na vnitřních stimulech.	

2.2 Teorie zaměřené na průběh procesu (kognitivní teorie)

Tyto teorie se soustředí na psychologické procesy, které v zaměstnancích určité chování vyvolávají, také ho řídí, udržují a ukončují. Jde o procesy působící na organismus, způsobující stres, napětí nebo frustraci. Pokud se chceme zbavit těchto nepříjemných pocitů, snažíme se přistoupit k činům, a tím dochází k uspokojování našich přání. Vzniká pocit spokojenosti, a tím je proces motivace uzavřen (Sigmund a spol., 2014, s. 4).

Teorie očekávání podle Kociánové (2010, s. 31) analyzuje možné příčiny motivace a soustředí se na jednání člověka v pracovním procesu. Ten má být obeznámen se svou prací, za kterou očekává zaslouženou odměnu. Pokud chtějí vedoucí manažeři pozitivně ovlivňovat své zaměstnance, musí u nich nejdříve jednotlivé preference poznat.

Vroom v roce 1964 původně zahrnul pojetí očekávání v expektační teorii, obsahující tři faktory:

Valenci, jedná se o vnímání hodnoty cíle či výsledku, ke kterému vede pracovní jednání.

Instrumentalitu, jde o názor, pokud provedeme jednu věc, automaticky to povede k provedení jiné.

Expektaci, ta znamená naději, že skutečné jednání směřuje k výsledku, který jsme očekávali (Kociánová, 2010, s. 31).

Motivace pracovníků závisí na pravděpodobnosti, že existuje mezi výkonem a výsledkem jasně stanovený vztah a musí za toto úsilí následovat odměna (Koontz a Weihrich, 2008, s. 293).

„Člověk je motivován k určitému cíli tehdy, jestliže má tento cíl pro něj hodnotu a pokud má reálnou šanci tohoto cíle dosáhnout. Motivace bude nulová, pokud nemá cíl pro člověka žádnou hodnotu či pokud je nulová pravděpodobnost, že cíle dosáhne“ (Kociánová, 2010, s. 32).

Teorie cíle vyjádřili Latham a Locke v roce 1979, kteří tvrdí, že pokud jsou jedincům zadány jasně stanovené cíle, dochází ke zlepšení motivace a výkonu. Cíle mají být přijatelné a dosažitelné. Důležitá je zpětná vazba poskytující informace, jak jedinec pracoval vůči určenému cíli (Armstrong, 2002, s. 165).

Jak uvádí Kociánová (2010, s. 32–33), důležitou roli zde hraje pracovní výkon, kdy lidé svůj výkon srovnávají s ostatními kolegy, což může vyvolávat díky této „sociální komparaci“ nejen pozitivní, ale i negativní pocity.

Teorie spravedlnosti přispěla ke zkoumání a srovnávání se s druhými. Podle Armstronga (2002, s. 165) spravedlnost souvisí s pocity, jak lidé vnímají zacházení s nimi vůči

ostatním. „*Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestli se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě*“ (Armstrong, 2002, s. 165). To, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost mezi sebou, se může odrazit i na jejich pracovním chování a jednání. Dle Kociánové (2010, s. 33) Adams rozdělil spravedlnost na dvě formy:

- **Spravedlnost distributivní** zabývá se porovnáváním lidí vůči ostatním při odměňování.
- **Spravedlnost procedurální** se zabývá tím, jak spravedlivě či nespravedlivě zaměstnanci vnímají pracovní postupy, které jsou používány při hodnocení nebo povyšování pracovníků.

Tabulka 2 Komparace teorií zaměřených na proces (očekávání)

Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle Armstronga (2002, s. 168)

Teorie	Autor	Princip teorií zaměřených na očekávání.
Teorie očekávání	Victor Vroom Lyman Porter Edward Lawler	Motivace a výkon ovlivňuje vnímání: - Mezi úsilím a výkonem. - Mezi výkonem a výsledkem. - Významem výsledku pro určitého člověka. Platí tedy, že úroveň pracovní motivace = expektace x valence.
Teorie cíle	Gary P. Latham Edwin A. Locke	Motivace a výkon selepší, pokud mají pracovníci náročné, ale přijatelné cíle a zároveň se jim dostává zpětné vazby.
Teorie spravedlnosti	John S. Adams	Zaměstnanci jsou motivovanější, pokud je s nimi zacházeno slušně a hlavně spravedlivě. Kdy odměnu chápou za spravedlivou a adekvátní: - K výkonu. - Ke spolupracovníkům.
Teorie instrumentality (přidána ke komparaci)	Frederick W. Taylor	Jako prostředek, aby se pracovníci chovali žádoucím způsobem, slouží odměny a tresty (politika cukru a biče).

Teorie instrumentality reprezentuje Taylorovu vědeckou koncepci, jejímž předpokladem je, že lidé jsou motivováni k práci, pokud jsou odměny a tresty závislé přímo na jejich výkonu. V extrémním případě to může znamenat, že zaměstnanci pracují jen pro peníze (Kociánová, 2010, s. 28).

Jak popisuje Armstrong (2002, s. 162), tato teorie je založena na systémové vnější kontrole a další lidské potřeby proto nezahrnuje. To může být někdy pro organizaci prospívající, ovšem je důležité přihlídnout i na neformální vztahy mezi zaměstnanci, které mohou tento systém narušovat. V podstatě jde o politiku cukru a biče sloužící k zabezpečení žádoucího chování.

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

„Spokojenost člověka vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi“ (Kociánová, 2010, s. 34) a pracovní spokojenost je vnímána jako součást spokojenosti životní. Jednotlivé organizace si dobře uvědomují, že je potřeba udržet si kvalifikované pracovníky, protože ztráta každého může pro firmu znamenat velký problém. Proto se organizace snaží, na péči o zaměstnance více zaměřit. Do péče náleží nejen rozvoj pracovníků, ale především problematika týkající se jejich motivace a spokojenosti. Pokud organizace chtějí být úspěšné, potřebují nejen schopné, ale především spokojené zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 15).

Kroupa a kol. (2007, s. 6–7) uvádějí, že pracovní spokojenost v sobě syntetizuje hodně aspektů z pracovního života, mezi které patří nejen platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody či benefity, ale je důležitá i atmosféra na pracovišti. Spokojení pracovníci jsou motivováni k lepším a vyšším výkonům a nemají tak důvod k absentérství než lidé nespokojení.

Díky účinné motivaci můžou organizace působit na pracovní spokojenost svých zaměstnanců. Pokud totiž lidé nejsou v zaměstnání spokojeni a do cesty se jim postaví překážka, může docházet k frustraci, či dokonce k fluktuaci. Bělohávek (2008, s. 43) popisuje, že frustraci způsobuje neuspokojená potřeba, kterou aktivuje nahromaděná motivační energie.

Aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců, je důležité dle Bednáře (2018, s. 15–16) vědět, co lidi v práci drží, protože každý jedinec má těžiště těchto důvodů na jiném místě. A uvádí, že lidé chodí do práce v kombinaci ze tří důvodů:

- Jelikož potřebují peníze určené na přežití;
- Chtějí být se spolupracovníky, se kterými se jim dobře vychází;
- Chtějí být potřební a vykonávat smysluplnou práci.

Jednotlivé organizace by měly znát příčinu selhávání některých kombinací těchto faktorů, co vlastně zaměstnanci chybí a na to se zaměřit. „Co uspokojuje a motivuje jednoho zaměstnance, nemusí uspokojovat a motivovat jiného zaměstnance“ (Šikýř, 2014, s. 135). Faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, se nachází celá řada. Jejich význam záleží na okolnostech práce a oblastech jednotlivých profesí. Ve své knize Kociánová (2010, s. 36) popisuje, že některé faktory působí na spokojenost lidí kladně a další negativně.

Mezi faktory, posilující pracovní spokojenost řadí:

- Přesně stanovené cíle;
- Práce, která není jednotvárná;
- Mít nad svojí prací vlastní kontrolu;
- Při práci využívat své vlastní zkušenosti a schopnosti;
- Určitá sociální pozice v zaměstnání a ocenění práce;
- Mzda a peněžní ohodnocení;
- Dobré mezilidské vztahy a spolupráce;
- Bezpečnost zaměstnanců při výkonu práce.

Faktory, které pracovní spokojenost oslabují:

- Velká pracovní zátěž;
- Stres z nedostatku času při zadané práci;
- Mnoho nepředvídatelných vlivů při práci;
- Vysoké pracovní nároky, které nejsou splnitelné;
- Špatné vztahy mezi spolupracovníky či nadřízenými;
- Málo času na rodinný život;
- Různé psychosomatické důsledky při práci (Kociánová 2010, s. 36).

Pro jednotlivé organizace je důležité sledovat **pracovní spokojenost a výkonnost**. Pokud nemá docházet k demotivaci pracovníků, je potřebné, aby měly organizace vhodně stanoveny pracovní normy a vybíraly takové lidi, kteří mají dostatečné kvalifikační předpoklady. Jestliže má docházet k optimální výkonnosti pracovníka je rozhodující soulad mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady každého pracovníka, přičemž výkon pracovníků je limitován jejich schopnostmi. „*Výkon člověka lze obecně charakterizovat jako výsledek jeho činnosti*“ (Kociánová, 2010, s. 37).

Jak ale uvádí Armstrong (1999, s. 311) „*spokojený pracovník není nutně velkým pracantem a velký pracant není nutně spokojeným pracovníkem*“. Jednotlivé výkony a výkonnost pracovníků ovlivňují nejen faktory objektivní či subjektivní, ale i situační a

dlouhodobé. Zároveň si zaměstnanci ke své práci vytvářejí i subjektivní vztah, jenž se na výkonnosti také odráží (Provazník, 2002, s. 142).

Za faktory, které ovlivňují výkony pracovníků, považuje Šikýř (2016, s. 118) oddanost a angažovanost. Oddanost představuje sílu, díky které se zaměstnanci identifikují s organizací a zapojují se do jejího chodu. U angažovanosti jde o stav, jak jsou oddáni práci a jak jsou vhodně motivováni podávat vysoký pracovní výkon.

Za důležitou považuje Toman (2010, s. 152) právě angažovanost. Jedná se o stav činnosti a snaživosti či zájem něčeho dosáhnout. Angažovaný pracovník tedy o něco usiluje, dělá víc, než musí a stále hledá nejúčinnější řešení.

Pokud je lepší pracovní výkon dobře odměněn a odměna je chápána za odpovídající, pak může docházet k větší míře uspokojení. Jedinec tím získá pocit, že byl odměněn spravedlivě podle výkonu. Ovšem, pokud bude na odměnu nahlíženo jako na nedostačující vůči odpracovanému výkonu, může to vyvolat nespokojenost. Pracovní spokojenost tedy nemusí být důvodem vyšší výkonnosti, ale jen jejím důsledkem, pokud je výkon zaslouženě ohodnocen (Kociánová, 2010, s. 37–38).

Provazník a Komárková (1996, podle Kociánové, 2010, s. 38) uvádí, že mezi kategorií stimulačních prostředků, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců, řazených z psychologického hlediska patří:

- Hmotná odměna, kdy nejde jen o plat a prémie, ale i o zaměstnanecké benefity;
- Obsah jednotlivé pracovní činnosti a možný seberozvoj;
- Zpětná vazba či povzbuzování ze strany nadřízeného;
- Atmosféra na pracovišti, vztahy mezi nadřízeným a podřízeným a celková soudržnost;
- Ze strany zaměstnavatele vytvářet lepší pracovní podmínky;
- Postoj pracovníků k profesi a organizaci;
- Prestiž a dobrá image organizace.

Jiný názor má Růžička (1992, dle Kociánové, 2010, s. 38), který řadí mezi stimuly pracovní motivace:

- Finanční odměnu;
- Ocenění výkonu a hodnocení zaměstnance;
- Uznání a respekt skupiny;

- Pracovní podmínky;
- Porovnání výsledků s druhými;
- Možnost samostatně rozhodovat a samostatně pracovat;
- Sociální výhody a jejich důležitost.

Pro některé lidi je nejdůležitější finanční ohodnocení, jenže pro další mají větší význam jiné stimuly. I efektivní systém odměňování podle výkonu nemusí člověka ještě podnítit k větším výkonům. Koubek (2011, s. 158) uvádí, že *„jedním z nedůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě je oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity“*.

Podle Heinové (2010, s. 22) organizace nabývají dobré výkonnosti tam, kde mají zaměstnanci práci rádi a jsou vhodně motivováni. Vypořádají se tak snáz s plněním svých úkolů, mezi kolegy dochází k větší míře spolupráce a jednotlivé problémy řeší kvalitněji.

3.1 Zkoumání úrovně pracovní spokojenosti

Pokud zkoumáme úroveň pracovní spokojenosti, musíme věnovat pozornost skutečnostem, které mají vliv na její kvalitu. Záleží na pracovní profesi, pracovním zařazení, ale i na individuální charakteristice jednotlivých zaměstnanců.

Pozornost se má dle Provasníka a kol. (2002, s. 142–144) věnovat nejvíce těmto skutečnostem:

- **Obsahu a charakteru práce**, ty ovlivňují spokojenost nejvíce u profesí, kde mají zaměstnanci větší možnost k seberealizaci. Pokud lidé pracují v monotónních nebo těžkých profesích, bývají spíše méně spokojeni s obsahem práce.
- **Fyzickým podmínkám práce**, tam, kde jsou podmínky práce nepříznivé a škodlivé, bývá zdroj nespokojenosti.
- **Organizaci práce**, může být důvodem nespokojenosti, pokud nepřichází z jejich iniciativy.
- **Pracovním perspektivám**, ze strany pracovníků bývají obvykle pocíťovány jako omezené. Dávají prostor k uplatnění jednotlivců, zároveň však lidem odebrávají základní jistoty. Zaměstnanci je za takových okolností nemohou považovat za výhodné, což může ovlivnit jejich spokojenost.

- **Vedoucím pracovníkům**, prostřednictvím používaného stylu řízených zaměstnanců, podle nespravedlivého jednání a špatného rozhodování může velmi ovlivnit jejich spokojenost či nespokojenost.
- **Spolupracovníkům**, ti bývají nejčastěji zdrojem různých podnětů, které mohou ovlivňovat pracovní spokojenost.
- **Mzdovému ohodnocení pracovníků**, výše mzdy zde nehraje roli, spíše určená mzdová relace mezi jednotlivými spolupracovníky. Zaměstnanci mohou také být nespokojeni se mzdou, pokud je jejich výkon nižší a mzda vysoká, jelikož neexistuje přímá úměra mezi odměnou a výkonem.
- **Sociální péči a její úrovni**, ta je ze strany zaměstnanců hodnocena spíše kladně. Jenže změny ve společnosti mohou vést spíše ke snížení kvality a rozsahu této péče, a může tak docházet ke zvýšení celkové nespokojenosti.

Dle Pojerové (Hospodářské noviny, 2007, s. 1) se v oblasti celkové spokojenosti dříve věnovala pozornost odměňování a růstu platu, to bývalo i předmětem šetření mezi zaměstnanci. V moderních firmách se dnes sledují nejen faktory finanční, ale i morální ohodnocení, perspektiva dalšího rozvoje, firemní strategie, také budoucí uplatnění pracovníků v podniku a jejich seberealizace.

Jednotlivé zaměstnanecké průzkumy na téma motivace a spokojenosti uvádějí, že k dotazovaným položkám patří zejména finanční ohodnocení, odměňování, vztahy mezi spolupracovníky a pracovní perspektivy. Velká pozornost se věnuje vedoucím pracovníkům, jejich stylu vedení, jednání a předávání informací. Též je důležité zkoumat faktory související s prohlubováním odborných znalostí a s firemními benefity (Výsledky průzkumu spokojenosti, 2020, s. 1).

Jak ale uvádí Čadová (2006, s. 13–14) s probíhajícími změnami ve společnosti dochází ke změnám a trendům i při průzkumech spokojenosti pracovníků. Více se zaměřuje na sociální prostředí, pracovní podmínky a kvalitu pracovního života. A hlavně na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, díky které se zvyšuje komfort dělníků.

Při zkoumání celkové spokojenosti u zaměstnanců se musíme zaměřit na jednotlivé aspekty jejich práce. Může se jednat o platové ohodnocení, pracovní či fyzické podmínky, zaměstnanecké výhody, mezilidské vztahy, ale i o atmosféru na pracovišti (Kroupa a kol., 2007, s. 6).

„Převažující počet výzkumných šetření v oblasti pracovní spokojenosti ukazuje, že jde o citlivé měřítko vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení, do kterého se výrazně promítají celospolečenské vlivy, žádoucí i nepříznivé změny ve společnosti“ (Provazník a kol., 2002, s. 144).

Podle Provazníka a kol. (2002, s. 142) se při měření pracovní spokojenosti a jednotlivých aspektů práce nejčastěji používají různé dotazníky a řízené rozhovory.

Rozhovor představuje způsob, který se používá, pokud chceme zkoumat důvody pracovní spokojenosti více do hloubky. Je použitelný na menší skupiny lidí či jednotlivce. Otázky mají být formulovány tak, aby byly dobře srozumitelné. U strukturovaného rozhovoru si výzkumník sám rozhoduje o získávaných informacích pomocí předem připravených otázek. V praxi se více využívá polostrukturovaný rozhovor. Kdy výzkumník zadá otázky a respondent má větší možnost odpovědi. Někdy se používá nestrukturovaný rozhovor, kde je výzkumníkem téma vymezeno pouze rámcově a respondent sám vypráví zcela volně. Nevýhodou rozhovoru je, že je náročný nejen z časového hlediska, ale je náročný i pracovním (Průcha, 2014, s. 120–121).

Dotazník je dle Průchy (2014, s. 114) *„výzkumný nástroj, jehož účelem je získat v písemné podobě data obvykle od velkého počtu subjektů. Používá se nejčastěji pro zjišťování názorů a postojů různých skupin respondentů, ale i pro získání hodnotících soudů o jevech edukační a jiné reality i o vlastnostech samotných subjektů“.*

Skutil (2011, s. 80–81) uvádí, že mezi výhody dotazníku patří jeho rychlá a jednoduchá administrace a možnost oslovení většího množství dotazovaných. Také je zde dodržena anonymita, která může podnítit k větší upřímnosti. Za nevýhody považuje výběr jednotlivých alternativ, které nemusí respondentovi poskytnout dostatečně vhodnou odpověď, nebo je možné, že dotazovaný nebude chtít na otázky odpovídat.

Jestliže chceme, aby respondenti přesně rozuměli, na co jsou v dotazníku tázáni, měly by být jednotlivé otázky přesné a jednoznačné (Hayes, 2008, s. 61). Pokud u dotazníku spokojenosti zaměstnanců použijeme tvrzení konkrétněji, může odezva posílit získané informace a odpovědi poskytnou konkrétnější zpětnou vazbu. Jednotlivé položky spokojenosti, ale mohou poskytnout i nepřímou pomoc tím, že se z nich vygenerují nové položky vhodné pro další dotazník (Hayes, 2008, s. 58–59).

Podle Skutila (2011, s. 82–83) mohou být otázky v dotaznících konstruovány podle míry otevřenosti:

Otevřené, kdy respondenti mají větší volnost odpovědí a budou odpovídat vlastními slovy. Nevýhodou těchto otázek je fakt, že odpověď je náročnější na čas a ochotu osob na ně odpovídat.

Uzavřené, zde mají respondenti možnost odpovídat pouze z připravených variant odpovědí. Výhodou je jejich snadné vyhodnocení, zároveň ale nemají dotazovaní možnost vyjádřit vlastní názor.

Polouzavřené, u tohoto typu otázek jde o variantu odpovědí uzavřených s následným dovysvětlením.

Škálové, tyto otázky zjišťují intenzitu a míru vlastností určitého jevu. Pro tyto otázky je typické použití hodnotící stupnice. Existuje numerická posuzovací škála nebo kategoriální posuzovací škála. Mezi nejpoužívanější při měření názorů a postojů zaměstnanců patří Likertova škála (Skutil, 2011, s. 84–85).

U ověřování úrovně pracovní spokojenosti je dle Provazníka a kol. (2002, s. 142–144) nejvhodnější čtyřstupňová škála, kde se při lichém počtu stupňů vynechá střední hodnota, která vyjadřuje normální rozložení dotazovaných. Dává tak výzkumníkovi možnost jasně si ověřit převahu pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Právě za optimální považuje přiměřenou spokojenost neboli zdravou nespokojenost, která se týká nejen vnějších faktorů, ale i vztahu k vlastní činnosti či osobě, a může tak zaměstnance stimulovat k potřebné změně.

3.2 Shrnutí teoretické části

Při tvorbě teoretické části práce byla prostudována odborná literatura a alespoň okrajově popsány poznatky tématu pracovní motivace a spokojenosti. První části byly věnovány základním pojmům, jako jsou motivace a stimulace. Též vnitřním a vnějším faktorům pracovní motivace a motivačním nástrojům. Ve druhé části jsou zpracovány různé teorie zaměřené na poznání potřeb a na proces. Poslední část se věnuje pojmu pracovní spokojenost, faktorům ovlivňujícím pracovní spokojenost a výkonnost, a dále metodám, které pomáhají spokojenost zaměstnanců zjišťovat. Tyto poznatky dále posloužily jako podklad pro tvorbu praktické části bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Praktická část bakalářské práce se věnuje zkoumání úrovně pracovní motivace a spokojenosti přímo u zaměstnanců ve výrobním podniku. Vymezuje výzkumný problém a cíle výzkumu. Je zde popsána výzkumná technika, kterou bylo dotazníkové šetření. Krátce charakterizuje výrobní podnik a zaměstnance, kterých se šetření týkalo. Též jsou zde popsány analýzy zjištěných výsledků, rozdělených na části týkající se motivace a spokojenosti. Nechybí ani celkové shrnutí jednotlivých částí dotazníkového šetření, ze kterých vyplynulo, že respondenti většinou deklarovali pozitivní úroveň pracovní motivace i spokojenosti. Na závěr této části jsou uvedeny návrhy možných zlepšení, které byly předány vedení podniku.

4.1 Výzkumný problém

Protože lidské zdroje mohou ovlivňovat celý chod podniku, a tím i prosperitu firmy, mělo by si vedení podniku tuto skutečnost uvědomovat. A vytvářet co nejlepší pracovní podmínky, aby si dokázalo udržet zaměstnance, a tím i do budoucna zvyšovat své konkurenční postavení. Proto by se společnost měla snažit, aby její pracovníci byli co nejvíce spokojeni a dobře či dostatečně motivováni. Důležitou podmínkou při motivaci a spokojenosti zaměstnanců je právě znalost jednotlivých motivačních faktorů, které jejich podřízení preferují a na ty se zaměřit.

Výzkumným problémem bylo zjistit, jaká je aktuální úroveň pracovní motivace a též úroveň pracovní spokojenosti přímo u zaměstnanců v určeném podniku. Podle zjištěných údajů navrhnout opatření, která by vedla pracovníky k větší motivaci a spokojenosti. Jedná se o explorační šetření, kdy nejde o ověřování hypotéz.

4.2 Cíle výzkumu

Hlavním výzkumným cílem praktické části této práce bylo zjistit, jaká je úroveň pracovní motivace a možná podpora jejího nárůstu, a dále, jaká je úroveň pracovní spokojenosti a co by nejvíce zaměstnance ke spokojenosti vedlo.

Dílčími cíli bylo porovnat úroveň pracovní motivace a úroveň pracovní spokojenosti dle pracovního zařazení zaměstnanců, pohlaví, délky praxe, věku a dosaženého vzdělání. Na základě zjištěných výsledků bylo dalším cílem identifikovat problémové oblasti a formulovat návrhy ke zlepšení současné úrovně pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Hlavní výzkumné otázky zaměřené na motivaci:

HVO 1 - Jaká je úroveň pracovní motivace?

HVO 2 - Jaká je podpora nárůstu pracovní motivace?

Dílčí otázky zaměřené na motivaci:

DVO 1 - Jaká je úroveň pracovní motivace dle pohlaví?

DVO 2 - Jaká je úroveň pracovní motivace dle délky praxe?

DVO 3 - Jaká je úroveň pracovní motivace dle věku?

DVO 4 - Jaká je úroveň pracovní motivace dle dosaženého vzdělání?

DVO 5 - Jaká je úroveň pracovní motivace dle pracovního zařazení?

Výsledky výzkumu zaměřující se na pracovní motivaci jsou obsaženy v kapitolách 5.2 a 5.3.

Hlavní výzkumné otázky zaměřené na spokojenost:

HVO 3 - Jaká je úroveň pracovní spokojenosti?

HVO 4 - Co by nejvíce zaměstnance ke spokojenosti vedlo?

Dílčí otázky zaměřené na spokojenost:

DVO 6 - Jaká je úroveň pracovní spokojenosti dle pohlaví?

DVO 7 - Jaká je úroveň pracovní spokojenosti dle délky praxe?

DVO 8 - Jaká je úroveň pracovní spokojenosti dle věku?

DVO 9 - Jaká je úroveň pracovní spokojenosti dle dosaženého vzdělání?

DVO 10 - Jaká je úroveň pracovní spokojenosti dle pracovního zařazení?

Výsledky výzkumu zaměřující se na pracovní spokojenost jsou uvedeny v kapitolách 5.4 a 5.5.

4.3 Popis zvolené výzkumné techniky

Z důvodu velkého množství zaměstnanců jsme zvolili metodu písemného dotazníku. Toto šetření je řazeno do kvantitativní metodologie. Podstata spočívá v písemném souboru otázek nebo položek, kdy respondenti volí eventualitu, která je nejbližší jejich skutečnosti. Před dotazníkovým šetřením byly provedeny polostrukturované rozhovory s personalistkou

a ředitelem společnosti. Účelem těchto rozhovorů bylo prozkoumat základní informace týkající se nastaveného systému motivace, odměňování, benefitů a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Podle jejich požadavků, připomínek a návrhů byl vypracován dotazník a upřesněny jednotlivé otázky tak, aby byly připraveny konkrétně pro zkoumaný podnik.

V dotazníku bylo nejdříve zaměstnancům vysvětleno, proč toto šetření probíhá a čeho se týká. Ti byli poučeni a informováni, jakým způsobem mají dotazník vyplnit. Důraz byl kladen na anonymitu, a hlavně na celkový přínos, kterého může být díky výsledkům tohoto šetření dosaženo. Na základě výzkumu mohou být provedeny změny, které by pomohly zlepšit celkový stav spokojenosti samotných pracovníků.

4.4 Charakteristika podniku

Výzkum probíhal v potravinářském podniku, který má téměř stoletou historii výroby trvanlivých potravin. Společnost velmi dbá na bezpečnost pracovníků při práci, pravidelně 1x ročně mezi zaměstnanci provádí průzkumy v oblasti bezpečnosti práce, ale šetření zaměřené na motivaci a spokojenost u zaměstnanců zde ještě neproběhlo.

Organizace si pracovníků váží a je si vědoma, že představují významnou a cennou pracovní sílu. Poskytuje jim materiální zabezpečení, např. pracovní oděv (ten nechává na své náklady prát), obuv, pracovní a ochranné pomůcky. K nutnému rozvoji zaměstnanců i z důvodů nového pracovního zařazení při zavádění nových technologií do výroby zajišťuje pro zaměstnance potřebné zvyšování kvalifikace. Též připravuje pravidelná školení pro určené skupiny, jako jsou školení elektrikářů, svářečů, řidičů a vazačů těžkých břemen. Zároveň zabezpečuje i nutná školení pro celý podnik, jako je školení PO a BOZP. Pro vedoucí pracovníky, kteří denně komunikují s majiteli společnosti, obstarává kurzy anglického jazyka. Stará se o pravidelné lékařské prohlídky a poskytuje dopravu zdarma do a ze zaměstnání, pro ty, kteří nemají na směny autobusová či jiná spojení. Pravidelně vyplácí mzdy a bez ohledu na pracovní zařazení poskytuje velké množství zaměstnaneckých výhod a benefitů, mezi které patří:

- Příspěvek na stravování ve výši 55 % hodnoty jídla;
- Doprava zdarma do a ze zaměstnání z odlehlých oblastí;
- 10% odměny za přítomnost v zaměstnání (mají nárok pouze dělnické profese);
- (Pátý) týden dovolené navíc;
- Cafeteria systém, volitelná možnost zaměstnance za rok v hodnotě 3000 Kč;

- Možnost levnější koupě akcií firmy Orkla;
- Výhodnější tarif u operátora T Mobile;
- Karta Shell pro zaměstnance – sleva na pohonné hmoty;
- Věrnostní odměna (vyplácena 1x za každých odpracovaných 5 let);
- Bloček na 233 Kč měsíčně, na nákup výrobků v podnikové prodejně;
- Letní a vánoční večírek.

Ročně společnost také investuje milionové finanční prostředky na modernizaci, robotizaci a automatizaci výroby. Tím výrazně přispívá ke splnění stále přísnějších požadavků na získání certifikátu kvality. Také pomocí modernizace a automatizace dochází k ulehčení a usnadnění práce dělníkům.

I když společnost v posledních pěti letech zvedá mzdy svým zaměstnancům od 4 do 8 % ročně, neustále se potýká s absencí a fluktuací a nedaří se jí dlouhodobě obsadit všechny potřebné pracovní pozice stálými pracovníky. Kvůli zachování plynulého chodu výroby tak zaměstnává i agenturní pracovníky a brigádníky, kteří se ale neustále střídají a není na jejich pravidelnou docházku spolehnutí. Pro chod firmy to není dobré řešení, protože se musí nově přichozí na pracovních pozicích stále zaučovat, což zdržuje kmenové zaměstnance od práce i výkonu. Cílem společnosti je tak minimalizace počtu agenturních pracovníků nebo brigádníků, a to především díky výše zmíněné automatizaci výroby.

Tabulka 3 Přehled fluktuace a absence zaměstnanců v letech 2016–2020

Zdroj: interní

Roky	Počet zaměstnanců celkem	Počet zaměstnanců, kteří odešli	Fluktuace v %	Počet nemocných zaměstnanců	Absence v %
2016	512	116	22,7	70	13,7
2017	463	74	16,0	66	14,3
2018	425	69	16,2	62	14,6
2019	400	71	17,8	62	15,5
2020	392	57	14,5	68	17,3

Společnost na konci roku 2020 zaměstnávala 392 stálých zaměstnanců, a podle objemu výroby 100–130 agenturních pracovníků. Podnik řídí ředitel, ten má pod sebou čtyři hlavní vedoucí, kteří mají na starosti celkové řízení, organizaci a chod výroby. Též koordinaci

informací, aby byla dostatečně propojena návaznost úkolů v celém podniku. Také kontrolují a vyhodnocují splnění plánů. Jsou jimi vedoucí výroby, vedoucí etiketace, vedoucí technického útvaru a manažer kvality. Tito jsou nadřízenými jednotlivých vedoucích středisek, kteří již odpovídají za plánování, organizování a kontrolu svěřeného úseku a za zavádění a dodržování výrobních postupů při výrobě. Jsou složeni z vedoucí výroby paštik a hotových jídel, z vedoucího balení, z vedoucího technologa výroby, facility managera, projektového vedoucího, EHS specialisty, manažerů materiálně technického zabezpečení, výkupu a nákupu.

Pod jednotlivé vedoucí středisek spadají směnvní mistři. Ti rozdělují a kontrolují výrobní činnosti u dělnických pozic. Zodpovídají za plnění zadaných výrobních úkolů a vytváří vhodné pracovní podmínky pro splnění svěřených úkolů.

Samotná výroba a její návazné činnosti jsou rozděleny:

- Výroba hotových jídel + výroba paštik;
- Středisko etiketace zabezpečuje balící práce a expedici výrobků;
- Středisko údržby zodpovídá za zabezpečení provozu po technické stránce;
- Útvar pro kvalitu a technologii výroby zodpovídá za jakost a kvalitu výrobků;
- Středisko nákupu a výkupu do výroby zabezpečuje suroviny, obaly a materiál;
- Středisko projektového vedoucího a specialisty EHS v podniku odpovídají za bezpečnost práce a kvalitu životního prostředí.

Nejpočetnější skupinu zaměstnanců představují dělníci ve výrobě paštik, hotových jídel a etiketace. Tito pracovníci pracují ve třísměnném provozu a kvůli dodržování hygienických norem nutných při potravinářské výrobě jsou na ně kladeny vysoké nároky práce ve vlhkém, chladném nebo naopak teplém prostředí. Zařazení jsou do sedmi platových tříd podle složitosti a náročnosti obsluhovaných strojů a dle těžší či lehčí ruční práce související s pásovou výrobou. Jejich finanční ohodnocení tedy závisí na zařazení do dané platové třídy, přičemž také záleží na splnění zadaného množství výroby, které je nastaveno podnikovými výkonovými normami. Pracovníci technického útvaru, ke kterým patří údržbáři, elektrikáři, řidiči vysokozdvížného vozíku, obsluha kotelny a čističky odpadních vod jsou placeni časovou mzdou. Ve výrobě vykonávají práce nutné k zabezpečení jejího chodu – jedná se o údržbu, opravy a seřízení strojů, a v návaznosti na potřeby výroby pracují v třísměnném provozu.

Mistři/mistrové a laboranti/laborantky, kteří jsou vázáni na výrobu, pracují též ve třísměnném provozu. Jsou zařazeni do skupiny THP spolu s administrativními pracovníky. To jsou výpočtářky mezd, výrobní a mzdové účetní, referentky MTZ, mající na starosti zajištění potřebných administrativních činností v podniku. Tito jsou odměňováni fixním platem. Skupina administrativních pracovníků pracuje převážně na ranní směně.

4.5 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkum byl uskutečněn mezi všemi stálými zaměstnanci podniku, kam patří především výrobní dělníci, údržbáři, elektrikáři, řidiči vysokozdvížného vozíku, mistři/mistrové, laboranti/laborantky, THP a administrativní pracovníci. Aby šetření bylo co nejobektivnější, osloveni byli všichni zaměstnanci kromě ředitele závodu, 4 hlavních vedoucích a 9 vedoucích středisek, a to výroby, etiketace, techniků a manažera kvality, projektového a EHS manažera, manažera výkupu a nákupu (celkem tedy 378 zaměstnanců), protože zmínění vedoucí pracovníci jsou též předmětem šetření, a to v rámci spokojenosti se svým nadřízeným.

Ze zmíněných 378 zaměstnanců, kterých se dotazníkové šetření týkalo a byli v podniku zaměstnáni k 1. 1. 2021, ještě musíme odečíst 77 pracovníků, kteří po určenou dobu dvou týdnů byli v pracovní neschopnosti, nebo na home office. Celkový počet dotazovaných se tak sníží na 301. Odpovědělo 154 zaměstnanců, což představuje 51,1 % účasti na dotazníkovém šetření.

Tabulka 4 Charakteristika dle pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Pohlaví	Počet	%
muži	62	40,3
ženy	92	59,7
Celkem	154	100,0

Prvním identifikačním údajem bylo pohlaví respondentů. Z tabulky 4 vyplývá, že větší skupinu dotazovaných zastupují ženy, a to 59,7 %. To může být dáno také tím, že v podniku mezi zaměstnanci mírně ženy převažují.

Tabulka 5 Charakteristika respondentů dle délky praxe

Zdroj: vlastní zpracování

Délka praxe	Počet	%
Méně než 2 roky	23	14,9
2–5 let	30	19,5
6–10 let	36	23,4
11–20 let	36	23,4
více než 20 let	29	18,8
Celkem	154	100,0

Nejpočetnější skupinou dle délky trvání praxe jsou respondenti mezi 6–20 lety. Tady se jedná o 46,8 % dotazovaných. Tento údaj může vypovídat o určité stabilitě zaměstnanců díky firmě, která má stabilní postavení na trhu s trvanlivými potravinami, a lidé tak mají pocit jistoty práce, proto ve firmě zůstávají. Naopak nejméně početnou skupinou jsou pracující v podniku méně než 2 roky. Těch odpovědělo 23, což představuje 14,9 %. Tato skutečnost může být podmíněna právě tím, že se podniku již delší dobu nedaří zaměstnat nové, mladé a stálé zaměstnance, protože mladé lidi práce v tomto odvětví nepřitahuje. V posledních letech spousta z nich odchází ještě ve zkušební době nebo do jednoho roku od zahájení pracovního poměru. Společnost by měla oslovovat stávající, ale i potenciální pracovníky nejen vyšší mzdou, moderními a novými benefity, ale nabízet příležitost rychlejšího osobního růstu v organizaci.

Tabulka 6 Charakteristika dle věku respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Věk	Počet	%
do 20 let	1	0,6
21–30 let	25	16,2
31–40 let	33	21,4
41–50 let	49	31,8
nad 50 let	45	29,2
Odpovědělo	153	99,4
Neodpověděl	1	0,6
Celkem	154	100,0

V tabulce 6 nejvíce početnou skupinu respondentů představují lidé od 40 let výše, zde odpovědělo 61 %. Odráží se zde i struktura pracovníků dle délky praxe, kdy si starší generace pracovního místa více váží a nerada zaměstnání mění. Ve věku do 30 let odpovědělo jen 16,8 % dotazovaných. Mladší lidé nemají zájem v podniku pracovat, což se projevuje i na délce praxe v podniku.

Tabulka 7 Charakteristika dle dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělání	Počet	%
Základní	9	5,8
Vyučen/a	104	67,5
Středoškolské s maturitou	31	20,1
Vyšší odborné	2	1,3
Vysokoškolské	8	5,2
Celkem	154	100,0

Z tabulky 7 je patrné, že větší skupinu respondentů tvoří zaměstnanci s výučním listem a základním vzděláním, a to 73,3 %. Je to dáno tím, že v podniku pracuje převážná část na dělnických pozicích a toto vzdělání jim k práci stačí. Zbytek (26,7 %) tvoří zaměstnanci se středoškolským, vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním. Jsou to převážně lidé pracující jako THP a administrativní pracovníci, pro které je nutností toto vzdělání mít.

Tabulka 8 Charakteristika dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní zařazení	Počet	%	Celkový počet zaměstnanců na středisku	Návratnost v %
Dělník na středisku paštik (středisko 2201, trojka dílna)	40	26,0	98	40,8
Dělník na středisku hotových jídel (středisko 2202, čtverka dílna)	35	22,7	92	38,0
Dělník na středisku balení (středisko 2600)	36	23,4	66	54,5
Údržba + elektrikáři + řidiči VZV	22	14,3	81	27,2
THP + administrativní pracovník	21	13,6	41	51,2
Celkem	154	100,0	378	

Tabulka 8 představuje počet pracovníků dle pracovního zařazení, jež se dotazníkového šetření zúčastnili. Pokud ale dodáme informace, kolik lidí je přesně zaměstnáno na určitém

středisku, protože přesně víme, kolik na každém z nich pracuje, budou celkové výsledky více reflektovat návratnost odpovědí z každého střediska. Za reprezentativní můžeme považovat dělníky ze střediska balení, kde z 66 zaměstnaných odpovědělo 36 lidí, což představuje 54,5 % respondentů. Tady to bylo možná i díky spolupráci, kterou poskytli vedoucí tohoto střediska a po větších urgencích přesvědčil své podřízené k odpovědím. Též za reprezentativní považujeme THP, kdy ze 41 zaměstnaných odpovědělo 21 lidí, což dělá 51,2 %. Ukazuje se, že středisko údržby vykazuje podreprezentovaný charakter. Zde je zaměstnaných 81 lidí, ovšem odpovědělo jen 22, což představuje 27,2 % dotazovaných. To mohlo být způsobeno tím, že tito lidé pracují po celém podniku a během přidělené doby na dotazníkové šetření nepřišli nebo se nemohli dostavit na určené místo. Nebyla možnost ani příležitost, jak jinak tyto zaměstnance jednotlivě oslovit. Také nízkou účast na dotazníkovém šetření vykazují dělníci ze střediska hotových jídel i pařtik.

Touto komparací zjišťujeme, že je zde nerovnoměrné zastoupení mezi skupinami, což může výsledky zkreslovat. Při analýze úrovně pracovní motivace i spokojenosti proto uvádíme přehled výsledků i mezi jednotlivými středisky navzájem, kdy právě při této komparaci se ukazuje nejvíce rozdílů.

Při této charakteristice vycházíme z počtu odevzdaných odpovědí a počtu pracujících na určitém středisku. Není zde rozebrána ještě možnost odpočtu chybějících zaměstnanců, kteří byli v pracovní neschopnosti nebo na home office, což by mohlo výsledky také ovlivnit.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro zjišťování úrovně pracovní motivace a spokojenosti u zaměstnanců jsme připravili dotazníkové šetření. Při tvorbě jednotlivých otázek v dotazníku jsme vycházeli z publikací týkajících se tématu motivace a spokojenosti použitých v teoretické části. U motivačních otázek z Kociánové (2010), Heinové (2010) a Urbana (2017), kteří se ve svých publikacích věnují právě motivačním faktorům. U otázek zaměřených na spokojenost ze zdrojů Provazníka (2002), Kroupy a kol. (2007) a Kociánové (2010), jež se zaměřují na faktory spokojenosti. Jako další nástroj k sestavení dotazníku nám posloužily polostrukturované rozhovory, díky kterým byly podrobně s vedením společnosti konzultovány jednotlivé body. Vedení tak mělo možnost zasahovat do podoby otázek v dotazníku.

Příprava a tvorba struktury dotazníku představovala nejdůležitější část pro výzkum. Jednotlivé otázky byly sestaveny přehledně tak, aby jim rozuměli všichni dotazovaní, a vyplnění dotazníku netrvalo déle než deset minut. Pokud nebylo lidem něco jasné, tak jim bylo vše podrobně vysvětleno. Vstupní část dotazníku obsahovala identifikační údaje zaměstnanců, např. pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní zařazení a délku praxe ve společnosti.

Jelikož nemají všichni zaměstnanci přístup k počítači, byl dotazník rozdán v tištěné podobě. Mezi jednotlivá střediska a jejich pracovníky jsme je s pomocí personalistky roznesly a osobně rozdaly. Vyplněné dotazníky pracovníci odevzdávali přímo nebo do připraveného boxu uloženého na vrátnici. Dotazníkové šetření probíhalo ve druhém týdnu měsíce ledna 2021, avšak z důvodu malého zájmu jsme se po dohodě s vedením společnosti rozhodli toto šetření protáhnout o další týden. Ani tak ale zaměstnanci neprojevili velký zájem na dotazníky odpovídat. Toto číslo ale moc nepřekvapilo, protože už před samotným výzkumem personalistky upozorňovaly na skutečnost, že zde nebývá velký zájem zaměstnanců zúčastňovat se jakéhokoliv šetření. Lidé ve zdejším podniku byli až apatičtí na něco odpovídat a k vyplňování se stavili spíše skepticky.

Dotazník obsahoval 19 uzavřených otázek s využitím škálové stupnice, kde měli na výběr volbu odpovědí ano, spíše ano, ne a spíše ne, některé i s možností dovysvětlení. U dvou otázek měli zaměstnanci na výběr z více odpovědí. Poslední otevřená otázka dávala pracovníkům šanci navrhnout si zaměstnanecké výhody a benefity, jež by vedly k jejich větší spokojenosti. Na doporučení Provazníka a kol. (2002, s. 142) jsme vynechali střední hodnotu možnosti výběru (např. nevím), abychom si jasně převahu kladných či záporných odpovědí ověřili.

Samotný dotazník byl strukturovaně rozdělen na dvě části. První část se týkala motivace, která se dále dělí na otázky, zjišťující úroveň pracovní motivace u zaměstnanců a na podporu nárůstu pracovní motivace. V druhé části dotazníku byly otázky zaměřené na úroveň pracovní spokojenosti. Dotazník je uveden v příloze (viz Příloha I).

5.1 Zpracování dat

Data, která z dotazníku vyplynula, byla nejdříve převedena na číselné kódy a dále vyhodnocena v programu IBM SPSS, verze 25. S tímto vyhodnocením pomohla po předchozí domluvě vedoucí práce.

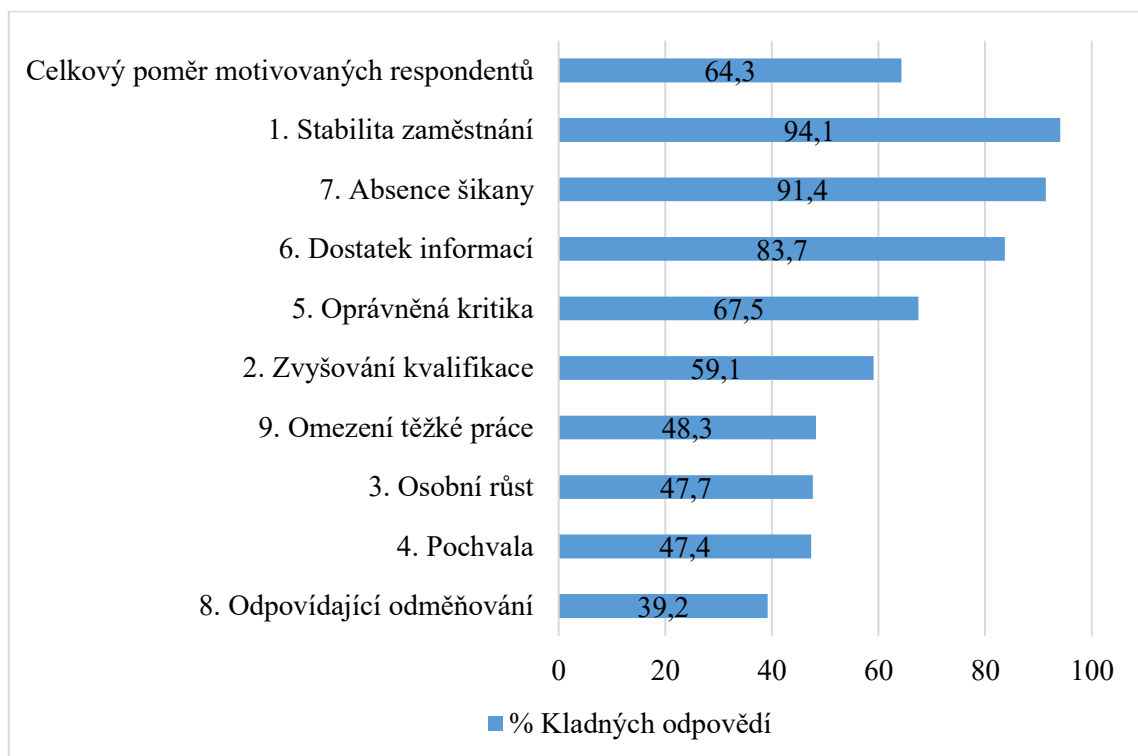
Zpracování výsledků tak mohlo být provedeno nejen písemnou formou, ale i prostřednictvím tabulek a grafů pro lepší přehlednost.

5.2 Analýza výsledků zaměřená na úroveň pracovní motivace

Tato část práce je zaměřena na vyhodnocování výzkumných otázek (HVO 1) a (DVO 1–5), které se týkaly zjišťování úrovně pracovní motivace, pro lepší zobrazení ve formě grafu nebo tabulek a následně i komentáři.

Graf 1 Celkový poměr kladných odpovědí na otázky 1–9 zjišťující úroveň pracovní motivace od všech respondentů

Zdroj: vlastní zpracování



Pro lepší přehlednost jsou v grafu 1 uvedeny poměry kladných odpovědí od všech respondentů na otázky číslo 1–9, které byly zaměřené na zkoumání úrovně pracovní motivace. Graf vychází z přílohy (viz Příloha II), kde jsou uvedeny celkové počty a poměr vyjádření kladných i záporných odpovědí. Upozorňujeme na reverzní otázku číslo 7, kdy pozitivní odpovědi jsou spíše ne / ne. Z tohoto důvodu byly výsledky v tabulce převedeny do kladných odpovědí na ano / spíše ano. Ačkoli takový postup mírně zkresluje výsledky, pro přehlednost jsou uvedeny také celkové poměry kladných a záporných odpovědí. Abychom si jasně ověřili převahu kladných odpovědí, sečetli jsme ano / spíše ano, kde vyšel celkový poměr 64,3 %, a odpovědi ne / spíše ne s výsledkem 35,7 %.

Z celkového výsledku vyplývá, že je zde větší skupina respondentů deklarujících pozitivní úroveň pracovní motivace.

Při vyhodnocování dílčích výzkumných otázek (DVO 1–5) jsme pro účely komparace skupin dle pohlaví, věku, délky praxe, vzdělání a pracovního zařazení porovnávali proporci respondentů deklarujících **pozitivní úroveň pracovní motivace**. Pro lepší přehlednost do tabulek zestručněny a jsou uváděny jako komparované položky. Jedná se o stabilitu zaměstnání, možnosti zvyšování kvalifikace, možný osobní růst, pochvalu od nadřízeného, zda zaměstnanci považují případnou kritiku či sankci za oprávněnou, na dostatek informací potřebných pro práci od nadřízeného či výskyt šikany na pracovišti, odměňování zaměstnanců a možnosti omezování těžké práce.

Tabulka 9 Komparace motivačních položek dle pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Položky	Pohlaví			
	muži		ženy	
	Počet	%	Počet	%
stabilita zaměstnání	59	95,2	85	93,4
zvyšování kvalifikace	34	54,8	57	62,0
osobní růst	30	48,4	43	47,3
pochvala	30	48,4	43	46,7
oprávněná kritika	41	67,2	61	67,8
dostatek informací	52	83,9	76	83,5
absence šikany	57	93,4	82	90,1
odpovídající odměňování	19	31,1	41	44,6
omezení těžké práce	32	52,5	41	45,6
Celkem		63,9		64,5

Když v tabulce 9 porovnáme zjištěné údaje podle pohlaví, tak nejvyšší hodnoty kladných odpovědí získala stabilita zaměstnání, a to u mužů 95,2 %, tak i u žen 93,4 %. Vysoké hodnocení u obou pohlaví má i absence šikany na pracovišti, a to u mužů 93,4 % a u žen 90,1 %. Tato vysoká čísla jasně ukazují na to, že se šikana na pracovišti nevyskytuje a zaměstnanci se proto mohou v klidu věnovat pracovním povinnostem a nemusí pracovat v obavách. Za další vysoce oceněný údaj lze považovat dostatek informací k pracovním úkolům, kdy muži tuto skutečnost kladně posoudili v 83,9 % a ženy v 83,5 % případů. Naopak nejméně pozitivním údajem bylo odpovídající odměňování za vykonávanou práci, a to u obou pohlaví, kdy se muži kladně vyjádřili jen v 31,1 % a ženy v 44,6 % případů. Též méně klasifikovanou položkou u obou pohlaví představuje pochvala od nadřízeného, kdy tuto skutečnost pozitivně ohodnotilo 48,4 % mužů a jen 46,7 % žen.

Tabulka 10 Komparace motivačních položek dle délky praxe v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Položky	Praxe			
	do 5 let		nad 5 let	
	Počet	%	Počet	%
stabilita zaměstnání	52	98,1	92	92,0
zvyšování kvalifikace	34	64,2	57	56,4
osobní růst	28	53,8	45	44,6
pochvala	26	49,1	47	46,5
oprávněná kritika	34	65,4	68	68,7
dostatek informací	43	81,1	85	85,0
absence šikany	48	90,6	91	91,9
odpovídající odměňování	21	39,6	39	39,0
omezení těžké práce	26	49,1	47	48,0
Celkem		65,7		63,6

Porovnáme-li v tabulce 10 úroveň pracovní motivace dle délky praxe, opět respondenti nejvíce kladně ohodnotili stabilitu zaměstnání, a to zaměstnanci do pěti let praxe v 98,1 % a nad pět let délky praxe v 92,0 % případů. Též obě skupiny vysoce hodnotily i absenci šikany a dostatek informací k vykonávané práci. Dotazovaní nad 5 let praxe klasifikovali možnost osobního růstu jen 44,6 %, ale do pěti let praxe tuto skutečnost posoudili 53,8 %. S touto analýzou jde ruku v ruce i porovnání podle věku respondentů, kdy výsledky dosahovaly stejné hodnoty. Proto nepřikládáme za nutné toto hodnocení zde znovu komentovat.

Tabulka 11 Komparace motivačních položek dle dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

Položky	Vzdělání			
	ZŠ/SOU		SŠ/VOŠ/VŠ	
	Počet	%	Počet	%
stabilita zaměstnání	107	95,5	37	90,2
zvyšování kvalifikace	65	57,5	26	63,4
osobní růst	51	45,1	22	55,0
pochvala	48	42,5	25	61,0
oprávněná kritika	76	68,5	26	65,0
dostatek informací	96	85,7	32	78,0
absence šikany	102	91,9	37	90,2
odpovídající odměňování	48	42,5	12	30,0
omezení těžké práce	51	46,4	22	53,7
Celkem		64,0		65,2

V tabulce 11 jsou znázorněny hodnoty odpovědí podle dosaženého vzdělání. I zde je u obou porovnávaných skupin nejvýše podporována jistota stabilního zaměstnání a to 95,5 % u respondentů se základním vzděláním či výučním listem a 90,2 % u středoškoláků a vysokoškoláků. Znovu se zde potvrzují v rámci všech stupňů vzdělání nejnižší hodnoty u odpovídajícího odměňování. Dokonce jen 30 % středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných lidí klasifikovalo odměňování za odpovídající. Může to být způsobeno tím, že se jedná převážně o pracovníky, kteří pracují ve vedoucích pozicích. A protože je na ně kladeno stále více odpovědností a povinností, nemusí považovat systém odměňování za odpovídající.

Tabulka 12 Komparace motivačních položek dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování

Položky	Dělník na středisku paštik	Dělník na středisku hotových jídel	Dělník na středisku balení	Údržba + elektrikáři + řidiči VZV	THP + administrativní pracovník
	%	%	%	%	%
stabilita zaměstnání	92,5	94,3	94,3	100,0	90,5
zvyšování kvalifikace	47,5	51,4	58,3	68,2	85,7
osobní růst	30,0	45,7	57,1	40,9	76,2
pochvala	17,5	54,3	55,6	36,4	90,5
oprávněná kritika	71,8	74,3	51,4	77,3	65,0

dostatek informací	84,6	82,9	86,1	81,8	81,0
absence šikany	94,9	91,4	88,9	81,0	100,0
odpovídající odměňování	37,5	54,3	36,1	27,3	35,0
omezení těžké práce	44,7	61,8	36,1	36,4	66,7
Celkem	57,9	67,8	62,7	61,0	76,7

V tabulce 12 je pro lepší přehlednost uveden celkový poměr kladných odpovědí, jež byly komparovány dle pracovního zařazení. Informace, ze kterých jsme čerpali, jsou uvedeny v příloze (viz Příloha III). Pokud, porovnáme úroveň pracovní motivace podle pracovního zařazení, tak jednoznačně nejvyšší hodnocení představuje jistota stabilního zaměstnání a absence šikany, a to napříč všemi skupinami. Rozdíl mezi těmito skupinami spatřujeme v posouzení pochvaly od nadřízeného, kdy až 90,5 % THP a administrativních pracovníků tuto skutečnost hodnotilo kladně. Oproti nim ale tuto motivaci postrádají dělníci na středisku paštik, kteří kladně pochvaly od nadřízeného ohodnotili jen v 17,5 % případů, a respondenti ze střediska údržba jen v 36,4 % případů.

Důležité je porovnat i hodnocení, kdy se 66,7 % THP a administrativních pracovníků vyjádřilo kladně k omezování těžké práce v podniku. Zatímco skupina dělníků na středisku balení má opačný názor, ti se kladně vyjádřili jen v 36,1 % případů. Tento výsledný rozdíl může být důsledkem toho, že administrativní pracovníci nepracují manuálně, nemusí tak denně manipulovat s tunami výrobků, kdežto dělníci na koncovém balícím středisku mají ruční práce nejvíce, a právě tam by uvítali ještě větší pomoc od robotizace.

Další rozdílnou položkou při komparaci mezi pracovním zařazením spatřujeme v možnosti osobního růstu v podniku. THP a administrativní pracovníci tuto příležitost klasifikovali v 76,2 % případů, ale z dělníků na středisku paštik tuto eventualitu vnímají pouze v 30 % případů. Pravdou je, že kariérní růst je u dělnických pozic v rámci podniku minimální, protože tito pracovníci jsou limitováni svým dosaženým vzděláním, které se pohybuje mezi základním vzděláním a výučním listem.

Hlavní výzkumná otázka (HVO 2) je vyhodnocena z odpovědí na otázky 10 a 11, které byly zaměřené na nárůst pracovní motivace, kdy jsme se v otázce číslo 10 u zaměstnanců zajímali, zdali je pro ně výše finančního ohodnocení dostatečnou motivací. Všichni respondenti tuto skutečnost ocenili kladně jen na 42,7 %. Ukazuje se zde, a to napříč všemi skupinami, že nepovažují výši finančního ohodnocení s ohledem na jejich pracovní výkony a zařazení za dostatečnou pro jejich motivaci.

V 11. otázce měli vybrat zaměstnanecké výhody či benefity nabízené společností, které jsou pro zaměstnance nejvíce motivační.

Tabulka 13 Přehled zaměstnaneckých výhod a benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

11. Které z uvedených zaměstnaneckých výhod či benefitů nabízených společností jsou pro Vás nejvíce motivační?	Počet	%
(Pátý) týden dovolené navíc	95	61,7
Příspěvek na stravování	59	38,3
10% odměna za přítomnost v zaměstnání	54	35,1
Cafeteria systém	47	30,5
Bloček na 233 Kč měsíčně na nákup výrobků v podnikové prodejně	41	26,6
Věrnostní odměna (vyplácena 1x za každých odpracovaných 5 let)	36	23,4
Letní a vánoční večírek	28	18,2
Doprava zdarma do a ze zaměstnání z odlehlých oblastí	14	9,1
Výhodnější tarif na volání u T-Mobile	6	3,9
Možnost levnější koupě akcií firmy Orkla	5	3,2
Shell karta pro zaměstnance – sleva na pohonné hmoty	2	1,3

V tabulce 13 jsou uvedeny všechny zaměstnanecké výhody, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Ti měli příležitost vybrat maximálně tři pro ně nejdůležitější. Nabídka je pro lepší přehlednost seřazena dle priorit dotazovaných od nejvíce důležitých. Z uvedených odpovědí lze usoudit, že podnik má v rozšíření či obměně nabídky ještě rezervy. Nejdůležitějším pro všechny porovnávané skupiny z hlediska pracovní motivace je týden dovolené navíc, tato výhoda byla vyhodnocena jako nejvíce motivační faktor, a to 61,7 %. Zde se ukazuje, že vedení udělalo jen dobře, když tuto výhodu před třemi lety zavedlo. Vysoké ocenění může být dáno tím, že je v podniku třísměnný provoz a lidé mají málo možností si během střídání směn odpočinout, tak právě tento (pátý) týden volna může pracovníkům při jejich rekonvalescenci a odpočinku nejvíce pomáhat. Další výhodu, jako je příspěvek na stravování, ohodnotilo kladně jen 38,3 % dotázaných. Tuto výhodu společnost poskytuje již řadu let a mnozí zaměstnanci využívají eventualitu

levnějších obědů, kdy podnik doplácí na stravenku 55 % z celkové ceny. Příspěvek možná vnímají jako samozřejmost, a tím ho nepovažují za výhodu. Už si neuvědomují, kolik času jim ušetří, že nemusí doma nic připravovat a mají teplý oběd zajištěný. Ušetřený čas tak mohou věnovat třeba svým zájmům a koníčkům.

Jako třetí motivační faktor podporující nárůst pracovní motivace zaměstnanci uvedli odměny za přítomnost, a to 35,1 % z nich. Tyto odměny dostávají pouze pracovníci na dělnických pozicích navíc ke své mzdě, pokud nečerpají nemocenskou a návštěvy u lékaře nad stanovený limit.

Mezi nejméně zajímavé a motivující benefity zaměstnanci zařadili jen 3,9 % výhodnější tarif na volání u T-Mobile, 3,2 % levnější koupi akcií Orkla a v 1,3 % případů kladně ocenili výhodu na slevu na pohonné hmoty. Výrobní podnik by měl zvážit tyto nejméně motivující benefity a nahradit je novými více zajímavými a efektivními.

5.3 Celkové shrnutí výsledků úrovně pracovní motivace

Při zjišťování úrovně pracovní motivace mezi jednotlivým zařazením pracovníků jsme odhalili, že výsledky byly téměř totožné, a to mezi všemi porovnávanými skupinami. Celkové shrnutí úrovně pracovní motivace vychází z přílohy (viz Příloha II a III). Nejvyšší celkovou a kladně posuzovanou úroveň pracovní motivace deklarují THP a administrativní pracovníci, a to až 76,7 % z nich. Naopak nejnižší, a to 57,9 % byla zjištěna u skupiny dělníků na středisku paštik.

Za nejdůležitější položku všichni respondenti jednoznačně považují stabilitu zaměstnání (94,1 %). Toto je pochopitelné, protože v dnešní situaci, kdy se mnohé firmy díky korona krizi potýkají s ekonomickou nestabilitou, tak pracovat pro potravinářský podnik může i do budoucna představovat jistotu nejen práce, ale hlavně jistotu finančního zabezpečení.

Mezi další vysoce klasifikovaný údaj považují dotazovaní absenci šikany. Všechny porovnávané skupiny ohodnotili absenci šikany na 91,4 %. To může být i zásluhou zavedené funkce ombudsmana. Tento „firemní ochránce“ je volen z řad zaměstnanců, samotnými zaměstnanci. U něho mají pracovníci možnost upozornit na jakýkoliv problém a ten se snaží předkládané stížnosti či problémy řešit jednak mezi pracovníky navzájem a také mezi zaměstnanci a vedením. Dalším důvodem, proč se na pracovišti šikana nevyskytuje, může být i etický kodex, který má společnost hodně propracovaný a své pracovníky na všech úrovních podporuje k jeho dodržování.

Respondenti dále přiznali případnou kritiku či sankci při špatně nebo nekvalitně odvedené práci za oprávněnou, toto posoudilo kladně až 67,5 % dotázaných. Pro podnik je to určitě dobré zjištění. Pokud už dojde k tomu, že musí nadřízený nějakou kritiku použít, jsou si lidé vědomi, že tato kritika či sankce je opravdu zasloužená a tento fakt přijímají. Souhlasně mezi všemi skupinami vyšlo najevo, že pracovníci nepokládají systém odměňování za odpovídající k vykonávané práci. Kladně systém odměňování hodnotili jen v 39,2 % případů.

V nastaveném systému zaměstnaneckých výhod a benefitů spatřujeme nejvíce možností, jak pomocí těchto výhod lidi více motivovat. Vedení podniku by mělo zredukovat neefektivní výhody, o které stojí jen malé množství pracovníků a nabídnout nové alternativy zaměstnaneckých výhod či benefitů.

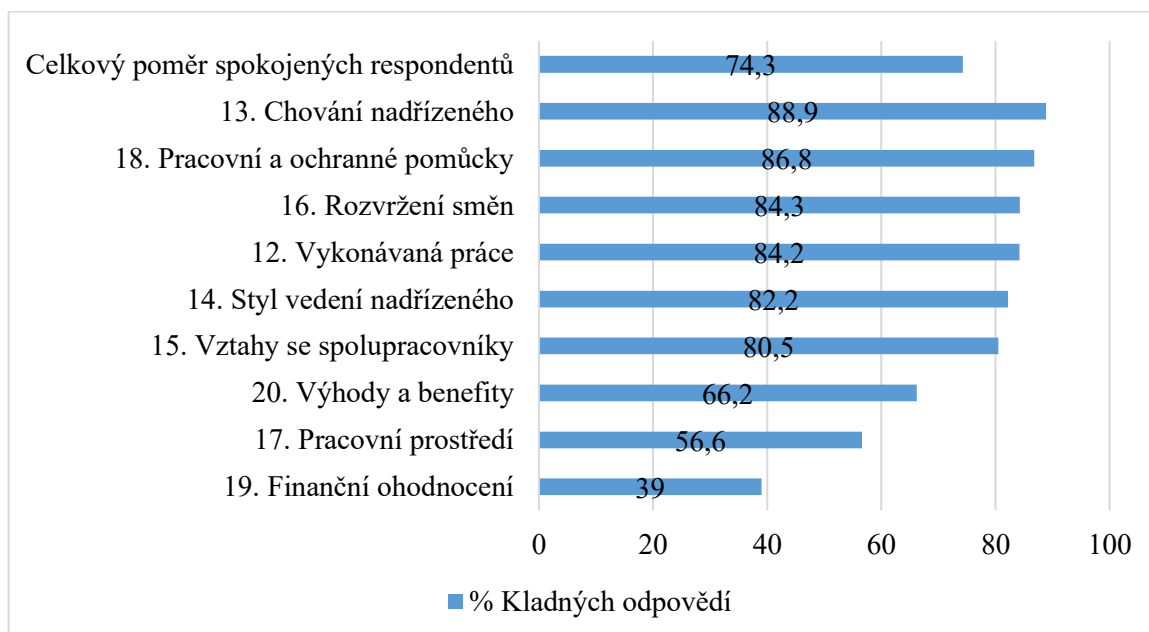
Přesto můžeme konstatovat, že z celkového výsledku vyplývá, že se v podniku nachází větší skupina dotazovaných deklarujících pozitivní úroveň pracovní motivace.

5.4 Analýza výsledků zaměřená na úroveň pracovní spokojenosti

Druhá část této práce je zaměřena na vyhodnocování výzkumných otázek (HVO 3) a (DVO 6–10), které se týkaly zjišťování úrovně pracovní spokojenosti pro lepší zobrazení ve formě grafu nebo tabulek a následně i komentáři.

Graf 2 Celkový poměr kladných odpovědí na otázky 12–20 zjišťující úroveň pracovní spokojenosti od všech respondentů

Zdroj: vlastní zpracování



Pro lepší přehlednost je v grafu 2 uveden celkový poměr kladných odpovědí od všech dotazovaných na otázky číslo 12–20, zaměřující se na zkoumání úrovně pracovní spokojenosti. Tento graf vychází z přílohy (viz Příloha IV), ve které jsou uvedeny celkové počty a poměr kladných i záporných odpovědí od všech respondentů.

Abychom si jasně převahu kladných odpovědí ověřili, sečetli jsme odpovědi ano / spíše ano, kde vyšel poměr 74,3 %. U záporných odpovědí jsme sečetli ne / spíše ne, kde vyšel poměr 25,7 %. **Z celkového výsledku vyplývá, že je zde větší skupina respondentů deklarujících pozitivní úroveň pracovní spokojenosti.**

Protože vyšel vysoký podíl kladných odpovědí, zaměřili jsme se právě na posouzení těchto hodnot. Při vyhodnocování dílčích výzkumných otázek (DVO 6–10) jsme pro účely komparace skupin dle pohlaví, věku, délky praxe, vzdělání a pracovního zařazení porovnávali proporci respondentů deklarujících **pozitivní úroveň pracovní spokojenosti**. Při komparaci spokojenosti mezi jednotlivými skupinami byly rozdíly nevýrazné a všichni se téměř na jednotlivých odpovědích shodovali.

Pro lepší přehlednost jsme soubor otázek opět zestručnili. Jde především o dílčí faktory, které souvisí se spokojeností s vykonávanou prací, s chováním a stylem vedení nadřízeného, se vztahy mezi spolupracovníky, s rozvržením pracovních směn, s pracovním prostředím, s pracovními a ochrannými pomůckami, s finančním ohodnocením, a spokojeností se zaměstnaneckými výhodami a benefity.

Tabulka 14 Komparace položek spokojenosti dle pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Položky	Pohlaví			
	muži		ženy	
	Počet	%	Počet	%
vykonávaná práce	50	83,3	78	84,8
chování nadřízeného	56	90,3	80	87,9
styl vedení nadřízeného	52	85,2	73	80,2
vztahy se spolupracovníky	54	87,1	70	76,1
rozvržení směn	53	85,5	76	83,5
pracovní prostředí	38	61,3	48	53,3
pracovní a ochranné pomůcky	55	90,2	76	84,4
finanční ohodnocení	23	37,1	37	40,2
výhody a benefity	38	61,3	64	69,6
Celkem		75,7		73,3

Tabulka 14 obsahuje hodnocení komparovaných otázek mezi pohlavím. Zhruba 9 z 10 mužů (90,3 %) i žen (87,9 %) nejvíce kladně klasifikovalo chování svého nadřízeného. To může představovat i fakt, že společnost při výběru zaměstnanců na tyto vedoucí pozice dbá nejen na jejich vzdělání, ale i na vlastnosti a charakter samotného uchazeče, jenž by do pracovní skupiny dobře zapadl. Muži dále velmi kladně ohodnotili pracovní a ochranné pomůcky, a to 90,2 % z nich. Tato skutečnost souvisí s bezpečností práce, na kterou podnik důsledně dbá, a zaměstnancům poskytuje velké množství pracovních i ochranných pomůcek. Zato 84,8 % žen posoudilo kladně vykonávanou práci. To může souviset s tím, že se ženy dokážou lépe vyrovnat nejen s pracovními podmínkami, ale i s psychickou zátěží. Naopak nejméně hodnocenou byla položka týkající se finančního ohodnocení, kde obě pohlaví tuto skutečnost ocenilo velmi nízkou, a to muži 37,1 % a ženy 40,2 %.

Tabulka 15 Komparace položek spokojenosti dle věku respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Položky	Věk			
	do 40 let		nad 40 let	
	Počet	%	Počet	%
vykonávaná práce	45	77,6	82	88,2
chování nadřízeného	56	94,9	79	84,9
styl vedení nadřízeného	47	81,0	77	82,8
vztahy se spolupracovníky	49	83,1	74	78,7
rozvržení směn	49	83,1	80	86,0
pracovní prostředí	39	66,1	46	50,0
pracovní a ochranné pomůcky	54	91,5	76	83,5
finanční ohodnocení	26	44,1	34	36,2
výhody a benefity	41	69,5	61	64,9
Celkem		76,8		72,8

V tabulce 15 jsou komparovány hodnoty odpovědí podle věku dotazovaných, kdy respondenti do 40 let věku opět nejvíce kladně ohodnotili chování nadřízeného (94,9 %) a pracovní a ochranné pomůcky (91,5 %). Věková skupina nad 40 let se v 86,0 % přiklání ke vhodnému rozvržení pracovních směn. Tato spokojenost může souviset s tím, že starší lidé jsou flexibilnější a lépe se potřebám podniku přizpůsobují. Nevadí jim tolik třisměnný provoz a množství přesčasů. Kdežto mladším lidem, jež mají na starosti děti a možná i větší okruh zájmů a koníčků, se hůře takovému provozu přizpůsobuje. Pracovníci nad 40 let, konkrétně 88,2 % z nich, se kladně vyjádřili k vykonávané práci. Tito lidé mají velké

pracovní zkušenosti a dokážou je správně využívat. Právě starší a dlouhodobí pracovníci mají díky zkušenostem již stálou pracovní pozici, na kterou se během let vypracovali a které si váží. Pouze polovina pracovníků nad 40 let věku kladně klasifikovala kvalitu pracovního prostředí. Tato tabulka odráží i pohled hodnocení dle délky praxe v podniku, proto nepřikládáme za nutné tuto skutečnost znázorňovat.

Tabulka 16 Komparace položek spokojenosti dle dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

Položky	Vzdělání			
	ZŠ/SOU		SŠ/VOŠ/VŠ	
	Počet	%	Počet	%
vykonávaná práce	95	84,8	33	82,5
chování nadřízeného	98	87,5	38	92,7
styl vedení nadřízeného	93	83,8	32	78,0
vztahy se spolupracovníky	89	78,8	35	85,4
rozvržení směn	91	81,3	38	92,7
pracovní prostředí	60	53,1	26	66,7
pracovní a ochranné pomůcky	91	82,7	40	97,6
finanční ohodnocení	44	38,9	16	39,0
výhody a benefity	81	71,7	21	51,2
Celkem		73,6		76,2

Tabulka 16 porovnává položky zaměřené na spokojenost z hlediska dosaženého vzdělání. Od obou skupin bylo nejvíce pozitivních odpovědí na chování nadřízeného. Téměř všichni respondenti se středoškolským či vysokoškolským vzděláním (97,6 %) kladně hodnotili pracovní a ochranné pomůcky. Na druhou stranu jen polovina (51,2 %) z těchto pracovníků ohodnotila kladně zaměstnanecké výhody a benefity. Dotazovaní se základním vzděláním či výučním listem se jen v 53,1 % přiklání ke kladnému ohodnocení pracovního prostředí. To může souviset s tím, že právě tyto lidé nejvíce pracují ve výrobě na dělnických pozicích, kde je při spuštění strojů hluk a při potravinářské výrobě a nutném oplachování mokro a vlhko. Tyto negativní aspekty také respondenti připisovali do otevřených odpovědí.

Tabulka 17 Komparace položek spokojenosti dle zařazení na pracovní pozici

Zdroj: vlastní zpracování

Položky	Dělník na středisku paštik	Dělník na středisku hotových jídel	Dělník na středisku balení	Údržba + elektrikáři + řidiči VZV	THP + administrativní pracovník
	%	%	%	%	%
vykonávaná práce	80,0	85,3	75,0	90,9	100,0
chování nadřízeného	87,5	97,1	91,4	68,2	95,2
styl vedení nadřízeného	87,2	85,7	88,6	63,6	76,2
vztahy se spolupracovníky	77,5	85,7	75,0	81,8	85,7
rozvržení směn	75,0	80,0	88,6	90,9	95,2
pracovní prostředí	55,0	55,9	33,3	68,2	90,0
pracovní a ochranné pomůcky	84,2	85,7	82,9	86,4	100,0
finanční ohodnocení	32,5	51,4	30,6	36,4	47,6
výhody a benefity	60,0	74,3	75,0	59,0	57,1
Celkem	71,0	77,9	71,1	71,7	83,0

Komparaci respondentů podle pracovního zařazení znázorňuje tabulka 17. I zde jsme pro lepší přehlednost uvedli pouze celkový poměr kladných odpovědí. Informace, ze kterých jsme čerpali, jsou uvedeny v příloze (viz Příloha V). Všichni dotazovaní THP a administrativní pracovníci jsou spokojeni s vykonávanou prací a pracovními a ochrannými pomůckami. U těchto zaměstnanců je evidentní, že práce, kterou si zvolili, je naplňuje a plně uspokojuje.

Také údržba vysoce klasifikovala spokojenost s vykonávanou prací (90,9 %). Tady to může být spojeno s kreativní a různorodou činností, kterou tito zaměstnanci vykonávají, kdy nejsou tak jako ostatní dělníci každý den vázání k pásové výrobě. Stejný výsledek měli i u rozvržení pracovních směn. Toto může být způsobeno tím, že v této skupině pracuje převážná část mužů, kterým doma odpadá péče o děti a domácnost, lépe se tak třísměnnému provozu přizpůsobují.

Pokud porovnáme dělníky ze všech tří výrobních středisek, tak jednoznačně v jejich pozitivním hodnocení vede chování nadřízeného. Souvislost s chováním nadřízeného opět sledujeme ve vhodně nastaveném vstupním výběru těchto zaměstnanců.

Mezi všemi zařazenými skupinami vyčnívá středisko balení, které méně uspokojivě, a to jen 33,3 % z nich ohodnotilo kladně pracovní prostředí. Tito pracovníci si v možnosti otevřené odpovědi stěžovali na hluk a špatně fungující klimatizaci, a s tím související teplo na dílně.

Zde je uveden přehled výsledků na hlavní výzkumnou otázku (HVO 4), kde jsme se v otázce číslo 21 zajímali, co by nejvíce zaměstnance ke spokojenosti vedlo. V poslední 22 otázce si měli pracovníci sami navrhnout výhody a benefity, které by vedly k jejich spokojenosti.

Tabulka 18 Vyhodnocení možností, které by vedly k větší spokojenosti

Zdroj: vlastní zpracování

21. Co by vedlo ke zvýšení Vaší spokojenosti?	Počet	%
Vyšší finanční ohodnocení	128	83,1
Větší výběr benefitů nebo zaměstnaneckých výhod	57	37,0
Lepší pracovní podmínky	49	31,8
Lepší mezilidské vztahy	48	31,2
Častější pochvala a uznání	36	23,4
Lepší vztahy s nadřízeným	20	13,0
Možnost kariérního růstu	19	12,3

Tabulka 18 znázorňuje odpovědi na otázku číslo 21. Ti dostali na výběr několik možností s tím, že mohli označit nanejvýš tři pro ně nejdůležitější. Nejvyšší hodnotu až 83,1 % pro ně představovala eventualita vyššího finančního ohodnocení. Tímto jsme si jen potvrdili předchozí zjištění, že zaměstnanci považují své finanční ohodnocení za nespravedlivé a nedostačující. Naopak nejméně ke své spokojenosti potřebují větší možnost kariérního růstu, kdy tuto skutečnost hodnotili jen v 12,3 % případů. To je způsobeno také tím, že vedoucí pracovníci jsou se svým místem spokojeni. A z dělnických pozic v podstatě není šance kariérního růstu. Snad jen k obsluze náročnějšího a složitějšího stroje, což někteří pracovníci moc nepreferují, protože se bojí složité stroje obsluhovat.

V poslední 22. volné otázce dostali zaměstnanci možnost sami si navrhnout zaměstnanecké výhody a benefity, které by vedly k jejich spokojenosti. A napříč mezi všemi

porovnávanými skupinami byla nejvíce uváděna možnost 13. a 14. platu, zvýšení platu a masáže.

Další důležitou a hodně opakovanou variantou bylo přispívání podniku na penzijní či důchodové připojištění. Též volba kulturních či společenských a sportovních akcí.

Skupina THP a administrativních pracovníků si psala o příležitost dostávat 10% odměnu za přítomnost. Právě tuto výhodu mají pouze dělnické pozice a ze strany THP a administrativních pracovníků to může být chápáno jako nespravedlnost, pokud pracují bez absence stejně jako dělníci a nemají na tuto výhodu nárok.

5.5 Celkové shrnutí výsledků úrovně pracovní spokojenosti

Při zjišťování celkové úrovně pracovní spokojenosti jsme vycházeli z přílohy (viz Příloha IV a V), kde výsledky dosahovaly vysokých hodnot, a to mezi všemi skupinami, kdy se kladně vyjádřilo 74,3 % respondentů.

Celkově bylo nejvíc těch, kteří kladně klasifikovali chování nadřízeného, a to 88,9 % z nich. Vysoce byly hodnoceny i osobní a ochranné pomůcky, a to v téměř 87 % případů. Naopak nejhorší v posouzení se stala finanční odměna za vykonávanou práci v kladném vyjádření jen ve 39,0 % odpovědí, a to napříč všemi porovnávanými skupinami. Protože finanční ohodnocení představuje silný motivační nástroj, tak zrovna v této oblasti by se měl podnik zamyslet, jak zaměstnance lépe oceňovat. Z těchto odpovědí je patrné, že i když podnik pravidelně každý rok zvyšuje mzdy, pracovníci to stále nepokládají za přiměřené. Pokud lidé nejsou spokojeni s finančním ohodnocením, může docházet k jejich demotivaci a z dlouhodobějšího hlediska je to nutí hledat si jinou, lépe placenou práci. To zase vede podnik k hledání nových zaměstnanců, což představuje další velké vstupní náklady.

Nízké hodnocení napříč všemi skupinami, a to 56,6 % vykazuje i pracovní prostředí. Jak už bylo uvedeno výše, dotazovaným nejvíce vadil hluk, vlhko a na středisku balení se musí potýkat i s horkem.

Při zjišťování úrovně pracovní spokojenosti mezi jednotlivým zařazením pracovníků jsme odhalili, že celkové výsledky byly téměř totožné, a to napříč mezi všemi porovnávanými skupinami. Nejvyšší celkovou a kladně klasifikovanou úroveň pracovní spokojenosti deklarují THP a administrativní pracovníci, až 83,0 %. Nejnižší (71,0 %) byla zjištěna u skupiny dělníků na středisku paštik. **Proto i zde můžeme konstatovat, že se v podniku**

nachází větší skupina respondentů deklarujících pozitivní úroveň pracovní spokojenosti.

5.6 Návrhy možných zlepšení

Tento návrh vychází z poznatků, které jsme pomocí dotazníkového šetření získali. Protože celkové výsledky šetření dosahovaly kladných hodnot, je vhodné všimnout si spíše varovných signálů, které se v odpovědích mohou skrývat a navrhnout opatření, která motivační systém podniku posunou vpřed, blíže potřebám a přáním zaměstnanců.

Nejvíce možností ve změnách spatřujeme u zaměstnaneckých výhod. Vedení společnosti by mělo zvážit, zda všechny nabízené výhody jsou opravdu pro zaměstnance užitečné. Místo některých málo využívaných by mělo nabídnout takové, které si nejvíce žádají a to např. příspěvek na penzijní připojištění. Právě tento příspěvek může pracovníky motivovat hlavně z dlouhodobého hlediska v zaměstnání zůstat, protože pokud jim bude podnik přispívat na toto pojištění, budou mít jistotu naspořených finančních prostředků při odchodu do důchodu.

Jelikož si dělníci psali, že stojí o masáže a saunu, je zřejmé, že potřebují takové příležitosti, díky kterým si mohou odpočinout a své tělo zregenerovat. Tady vedení dáváme ke zvážení, zvýšit částku v kafeterii, pomocí které zaměstnanci mohou čerpat větší množství poukázek. Mohli by si tak zvolit více možností jejich využití a zaměřit se právě na takové aktivity, u kterých by relaxovali a odpočinuli si.

Též bychom chtěli dát vedení společnosti na zvážení, zda by skupina THP a administrativních pracovníků neměla mít stejně jako ostatní dělníci nárok na 10% odměny za přítomnost v zaměstnání. Došlo by ke sjednocení těchto odměn mezi všemi, čímž by se THP a administrativní pracovníci necítili upozadováni a přehlíženi.

Z šetření také vyplynulo, že dělníci na středisku paštik i údržby postrádají pochvalu. Zde by se měli jejich vedoucí zamyslet, zdali není vhodné tento motivační faktor používat častěji. Jde o nejlevější způsob motivace a povzbuzení. Tímto stylem můžou upozornit jednotlivé zaměstnance na jejich schopnosti a prohlubovat jejich pocit, že jsou pro podnik důležití a svou práci odvádí dobře.

V poslední otevřené otázce (navrhnout si sami zaměstnanecké výhody či benefity) si pracovníci nejvíce přáli 13. a 14. plat. Pokud se společnost rozhodne pro motivační charakter takovou formou odměn, doporučujeme raději rozdělit tyto odměny např. na příspěvek na Velikonoce, na dovolenou nebo na Vánoce, aby byli motivováni průběžně

během celého roku. Nemusí jít nutně o velké částky, ale každá stokoruna navíc udělá radost a může povzbudit i motivovat k tomu, proč v podniku zůstat. Zaměstnanci tím získají pocit, že si jich společnost váží a že jsou pro ni důležití.

Na podnět dělníků ze střediska balení, jež si stěžovali na horko na pracovišti, doporučujeme prověřit funkčnost klimatizace a popřípadě ji nechat opravit či vyměnit za novou, ale hlavně funkční.

Velmi problémové se zdá být finanční ohodnocení. Přitom právě to může představovat silný motivační účinek, kdy hlavně mzdu či plat lidé pokládají za hlavní důvod pracovat. Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že je to kritické místo, a to mezi všemi porovnávanými skupinami zaměstnanců. Ti uvedli, že nepokládají systém odměňování za odpovídající jejich vykonávané práci, a tím nedochází ani k dostatečnému nárůstu pracovní motivace ani ke spokojenosti. V této oblasti navrhuje společnost, aby přehodnotila výši mezd na jednotlivých pozicích, zda opravdu odpovídá ekonomickým možnostem podniku. Zároveň apelujeme i na pracovníky, že nejde navyšovat mzdy do nekonečna. Musí si uvědomit současnou celosvětovou ekonomickou krizi napříč všemi odvětvími, a spíše si vážit výhod stabilního zaměstnání a pravidelného finančního příjmu.

Poslední část návrhu se už nevztahuje k hodnocení dotazníkového šetření, ale týká se hledání a oslovování nových pracovníků, což s tématem práce a přáním vedení podniku souvisí. Jelikož se společnosti v poslední době nedaří a má problém nové zaměstnance sehnat, dovolíme si přidat pár postřehů.

Při prověřování inzerátů na volná pracovní místa, které společnost vystavuje na různých portálech i svých internetových stránkách, už konečně výrazně změnila pobídku pracovních míst. Ze strohých informací, co pracovníky ve společnosti čeká a co by měli umět, také přidala i nemalý výčet zaměstnaneckých výhod a benefitů. Alespoň se tak uchazeči o pracovní místo dozví, co navíc ke mzdě organizace svým zaměstnancům poskytuje.

Přesto ale v mnohém společnost zaspala, kdy svůj marketing zaměřila reklamními spoty pouze na zákazníky a prodej výrobků, a nezabývala se vhodným marketingem pro přijímání zaměstnanců. V dnešní moderní době je nutností ukázat lidem potenciál firmy i zevnitř, a právě na to by se společnost měla zaměřit.

Tady bychom chtěli vedení doporučit, aby nechalo zpracovat virtuální prohlídky jednotlivých provozů a umístilo je minimálně na internetové stránky firmy a na zřízený facebookový účet. Díky internetu může dojít k rychlejšímu a pohodlnějšímu šíření těchto

informací. Je nutné lidem, jež jsou plni předsudků o těžké a namáhavé práci v konzervářenském průmyslu, ukázat, že tomu už tak dávno není. Dát jim možnost nahlédnout do nově zmodernizovaných a automatizovaných pracovišť, aby si dokázali udělat představu o práci v tomto odvětví. A zároveň brát zaměstnání v této stabilní potravinářské společnosti jako šanci pro trvalejší jistotu práce, a tím možnost stálých finančních prostředků do budoucna.

Věříme, že výrobní podnik poznatky z provedeného průzkumu i navrhnutá opatření využije k větší motivaci a spokojenosti svých zaměstnanců.

5.7 Shrnutí praktické části

V praktické části bakalářské práce jsme alespoň okrajově představili výrobní podnik, ve kterém výzkumné šetření probíhalo. Po vymezení výzkumného problému a jeho jednotlivých cílů jsme si stanovili výzkumnou techniku. Tou bylo dotazníkové šetření, které se nám i kvůli velkému počtu zaměstnanců zdálo pro získání potřebných dat nejvhodnější. Důležitou kapitolu tvoří charakteristika respondentů, a hlavně analýza výsledků při komparaci mezi jednotlivými skupinami. Zjištěná úroveň pracovní motivace dosahovala kladných hodnot, a to 64,3 % z celkového počtu respondentů. Též při zkoumání pracovní spokojenosti vyšly hodnoty kladných odpovědí na 74,3 %. **Z těchto výsledků tedy vyplývá, že větší skupina respondentů deklarovala pozitivní úroveň pracovní motivace i spokojenosti.** V závěru této praktické části práce jsou uvedeny návrhy možných zlepšení, které byly představeny vedení společnosti.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala motivací a spokojeností zaměstnanců ve výrobním podniku, protože jeden z hlavních faktorů, který ovlivňuje konkurenceschopnost a úspěšnost podniku, je lidský kapitál. Vedení podniku by si tyto skutečnosti mělo uvědomovat a podle toho nastavovat takový motivační systém, který by byl účinný a efektivní.

Aby mohlo docházet k úspěšnému ovlivňování pracovní motivace a spokojenosti, je třeba znát jednotlivé zdroje motivace a spokojenosti u konkrétních zaměstnanců, a právě na ně se zaměřit.

Cílem praktické části bylo zjistit, jaký je aktuální stav úrovně pracovní motivace, a případně, jaké jsou šance jejího nárůstu. Také prozkoumat, jaká je úroveň pracovní spokojenosti a co nejvíce zaměstnance ke spokojenosti vede. Aby bylo možné tuto skutečnost odhalit, provedli jsme dotazníkové šetření. Z celkového počtu 301 zaměstnanců odpovědělo 154, což představuje 51,1% účast na dotazníkovém šetření.

Pokud jsme při zkoumání úrovně pracovní motivace sečetli kladné odpovědi ano / spíše ano, vyšel poměr těchto odpovědí na 64,3 %. **Z celkového výsledku vyplynulo, že větší skupina respondentů deklarovala pozitivní úroveň pracovní motivace.** To samé platilo i při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti, kdy vyšel celkový poměr kladných odpovědí na 74,3 %. Při komparaci mezi jednotlivými skupinami byly rozdíly nevýrazné, téměř všichni respondenti se na odpovědích shodovali. **Z celkového výsledku vyplynulo, že i úroveň pracovní spokojenosti je v daném podniku pozitivní.**

Protože celkové výsledky dosahovaly kladné hodnoty, tak jsme se spíše zaměřili na varovné signály a určité nedostatky. K těmto nedostatkům jsme stanovili návrhy nových doporučení pro vedení společnosti.

Předložené návrhy byly pro vedení podniku pouze doporučením. Protože k některým návrhům by byla potřebná i nemalá část investic, je na zvážení již samotného vedení, zdali některý z návrhů využije. Přesto si myslíme, že pokud podnik bude investovat alespoň do části předloženého návrhu, vrátí se mu tato investice v podobě nejen motivovaných, ale i spokojených zaměstnanců. Tito motivovaní a spokojení pracovníci pak lépe a efektivněji vykonávají svou práci, což se může promítnout i do splnění celkových cílů podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael, c2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha, Univerzita Jana Amose Komenského: UJAK Praha. ISBN 978-80-7452-020-4.
- [4] BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [6] BRODSKÝ, Zdeněk, 2009. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [7] ČADOVÁ, Naděžda a Miloš PALEČEK, 2006. ed. *Jak je v Česku vnímána práce*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR. ISBN 80-7330-103-2.
- [8] HAYES, Bob E, 2008. *Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis methods*. 3rd ed. Milwaukee: ASQ Quality Press. ISBN 9780873897433.
- [9] HEINOVÁ, Hana, 2010. *Rozvoj lidských zdrojů: Posilování sociálního dialogu-slужby pro zaměstnance*. (učební text č. 16). Praha: JENA, Jesenické nakladatelství.
- [10] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH, 2008. *Essentials of Management An International Perspective Seventh Edition*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Co. ISBN 978-0-07-06230-8.
- [12] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 8024738236.
- [13] KROUPA, Aleš, Renata KYZLINKOVÁ, Lenka DOKUTILOVÁ a Tomáš SOUKUP, 2007. *Spokojenost zaměstnanců. Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti*

- zaměstnanců* [online]. Praha: MPSV v ČR. [cit. 2020-09-30]. ISBN 978-80-87007-71-6.
Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>
- [14] NAKONEČNÝ, Milan, 2004. *Základy psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-1290-7.
- [15] NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.
- [16] PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [17] PROVAZNÍK, Vladimír, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
- [18] PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.
- [19] SKUTIL, Martin, 2011. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-778-7.
- [20] ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [21] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [22] ŠTIKAR, Jiří, 2000. *Metody psychologie práce a organizace*. V Praze: Karolinum. ISBN 80-246-0048-X.
- [23] TOMAN, Ivo, 2010. *Motivace zvenčí je jako smrad* [online]. 2. vydání. FINIDR, s. r. o., Český Těšín: TAXUS International s. r. o., Praha. [cit. 2020-02-23]. ISBN 858-6-11-22030-6. Dostupné z: www.databazeknih.cz
- [24] URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje:

- [25] POJEROVÁ, Šárka, 2007. Proč a jak dělat průzkumy spokojenosti zaměstnanců. *Hospodářské noviny* [online]. *Hospodářské noviny iHNed.cz*, 27. 6. 2007. [cit. 2021-03-

11]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-21466310-proc-a-jak-delat-pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu>

[26] SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ, 2014. Vybrané kapitoly z manažerské psychologie: Psychologické aspekty motivace [online]. Vydavatelství Univerzity Palackého v Olomouci. [cit. 2021-03-10]. ISBN 978-80-244-4372-0. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>

[27] Výsledky průzkumu spokojenosti, 2020. [online]. In: s. 18. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: https://www.reguard.cz/cs/wp-content/uploads/2020/09/Detailni-zprava_pruzkum-spokojenosti.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PO – požární ochrana

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EHS – specialista na oblast řízení životního prostředí a bezpečnosti práce

MTZ – materiálně-technické zabezpečení

VZV – vysokozdvihový vozík

THP – technickohospodářský pracovník

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Komparace teorií zaměřených na potřeby	23
Tabulka 2 Komparace teorií zaměřených na proces (očekávání)	25
Tabulka 3 Přehled fluktuace a absence zaměstnanců v letech 2016–2020.....	38
Tabulka 4 Charakteristika dle pohlaví respondentů	40
Tabulka 5 Charakteristika respondentů dle délky praxe.....	41
Tabulka 6 Charakteristika dle věku respondentů.....	41
Tabulka 7 Charakteristika dle dosaženého vzdělání.....	42
Tabulka 8 Charakteristika dle pracovního zařazení.....	42
Tabulka 9 Komparace motivačních položek dle pohlaví respondentů	46
Tabulka 10 Komparace motivačních položek dle délky praxe v podniku.....	47
Tabulka 11 Komparace motivačních položek dle dosaženého vzdělání	48
Tabulka 12 Komparace motivačních položek dle pracovního zařazení	48
Tabulka 13 Přehled zaměstnaneckých výhod a benefitů	50
Tabulka 14 Komparace položek spokojenosti dle pohlaví respondentů.....	53
Tabulka 15 Komparace položek spokojenosti dle věku respondentů.....	54
Tabulka 16 Komparace položek spokojenosti dle dosaženého vzdělání	55
Tabulka 17 Komparace položek spokojenosti dle zařazení na pracovní pozici	56
Tabulka 18 Vyhodnocení možností, které by vedly k větší spokojenosti	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Celkový poměr kladných odpovědí na otázky 1–9 zjišťující úroveň pracovní motivace od všech respondentů	45
Graf 2 Celkový poměr kladných odpovědí na otázky 12–20 zjišťující úroveň pracovní spokojenosti od všech respondentů.....	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Tabulka A

Příloha P III: Tabulka B

Příloha P IV: Tabulka C

Příloha P V: Tabulka D

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník – pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 3. ročníku oboru Andragogika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou zpracovány a vyhodnoceny jako součást mé bakalářské práce zabývající se problematikou pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Dotazník je anonymní. Vaše odpovědi budou zpracovány výhradně pro výše uvedený účel. Za Vaši ochotu a čas, který věnujete k vyplnění tohoto dotazníku, Vám předem děkuji.

Eva Bočková

Dotazník:

Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

Jak dlouho v podniku pracujete:

- Méně než 2 roky
- 2–5 let
- 6–10 let
- 11–20 let
- Více jak 20 let

Kolik je Vám let:

- do 20 let
- 21–30 let
- 31–40 let
- 41 - 50le
- nad 50 let

Vaše pracovní zařazení:

- Dělník na středisku paštik (středisko 2201, trojka dílna)
- Dělník na středisku hotových jídel (středisko 2202, čtverka dílna)
- Dělník na středisku balení (středisko 2600)
- Údržba + elektrikáři + řidiči VZV
- THP + administrativní pracovník

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní
- Vyučen/na
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Otázky zaměřené na zjišťování úrovně pracovní motivace:

- 1. Máte pocit jistoty stabilního zaměstnání?**
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 2. Poskytuje Vám společnost dostatek možností ke zvyšování kvalifikace (kurzy, školení)?**
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 3. Máte ve společnosti možnost osobního růstu?**
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 4. Pochválil Vás v poslední době nadřízený za dobře odvedenou práci?**
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 5. Používá Váš nadřízený při špatně nebo nekvalitně odvedené práci oprávněnou kritiku, postih nebo sankci?**
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 6. Poskytuje Vám nadřízený dostatek informací o pracovních úkolech a jejich splnění?**
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 7. Vyskytuje se na Vašem pracovišti jakákoliv forma šikany (ať už ze strany nadřízeného nebo spolupracovníků)?**
 - Ano (uved'te konkrétně)
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 8. Pokládáte systém odměňování za odpovídající k vykonávané práci?**
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

9. Omezuje společnost dostatečně těžkou a namáhavou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázky zaměřené na podporu nárůstu pracovní motivace:

10. Je pro Vás výše Vašeho finančního ohodnocení dostatečnou motivací?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Které z uvedených zaměstnaneckých výhod či benefitů nabízených společností jsou pro Vás nejvíce motivační? (uveďte maximálně tři pro Vás nejdůležitější)

- Příspěvek na stravování
- Doprava zdarma do a ze zaměstnání z odlehlých oblastí
- 10 % odměna za přítomnost v zaměstnání
- (Pátý) týden dovolené navíc
- Kafeteria systém
- Možnost levnější koupě akcií firmy Orkla
- Výhodnější tarif na volání u T-Mobile
- Shell karta pro zaměstnance – sleva na PHN u Shell
- Věrnostní odměna (vyplácena 1x za každých odpracovaných 5 let)
- Bloček na 233 Kč měsíčně na nákup výrobků v podnikové prodejně
- Letní a vánoční večírek

Otázky zaměřené na spokojenost:

12. Jste spokojen/na s prací, kterou vykonáváte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne (uveďte s čím konkrétně)

13. Jste spokojen/na s chováním Vašeho nadřízeného vůči Vám?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne (uveďte s čím konkrétně)

14. Jste spokojen/na se stylem vedení a řízení práce Vašeho nadřízeného?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne (uveďte s čím konkrétně)

15. Jste spokojen/na se vztahy mezi spolupracovníky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne (uveďte s čím konkrétně)

16. Jste spokojen/na s rozvržením pracovních směn?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne (uveďte s čím konkrétně)

17. Jste spokojen/na s pracovním prostředím na Vašem pracovišti? (hluk, teplo, zima, vlhko)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne (uveďte s čím konkrétně)

18. Jste spokojen/na s pracovními a ochrannými pomůckami, které Vám společnost poskytuje?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne (uveďte s čím konkrétně)

19. Jste spokojen/na s finančním ohodnocením za Vaši práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Jste spokojen/na se zaměstnaneckými výhodami a benefity, které společnost nabízí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Co by vedlo ke zvýšení Vaší spokojenosti v zaměstnání? (uveďte maximálně tři pro Vás nejdůležitější)

- Lepší pracovní podmínky
- Lepší vztahy s nadřízeným
- Lepší mezilidské vztahy
- Častější pochvala a uznání
- Vyšší finanční ohodnocení
- Možnost kariérního růstu
- Větší výběr benefitů nebo zaměstnaneckých výhod

22. Uveďte prosím návrhy zaměstnaneckých výhod a benefitů, které by vedly k Vaší spokojenosti.

.....

PŘÍLOHA P II: TABULKA A

Celkové vyhodnocení otázek zaměřených na zkoumání úrovně pracovní motivace.

Otázky zaměřené na zjišťování úrovně pracovní motivace	Ano		Spíše ano		%		Spíše ne		Ne		%	
	Počet	%	Počet	%	Kladných odpovědí	%	Počet	%	Počet	%	Záporných odpovědí	%
1. Máte pocit jistoty stabilního zaměstnání?	77	50,3	67	43,8	94,1	43,8	6	3,9	3	2	5,9	
2. Poskytuje Vám společnost dostatek možností k zvyšování kvalifikace (kurzy, školení)?	51	33,1	40	26,0	59,1	26,0	42	27,3	21	13,6	40,9	
3. Máte ve společnosti možnost osobního růstu?	33	21,6	40	26,1	47,7	26,1	59	38,6	21	13,7	52,3	
4. Pochválil Vás v poslední době nadřízený za dobře odvedenou práci?	45	29,2	28	18,2	47,4	18,2	38	24,7	43	27,9	52,6	
5. Používá Vás nadřízený při špatně nebo nekvalitně odvedené práci?	37	24,5	65	43,0	67,5	43,0	37	24,5	12	7,9	32,5	
6. Poskytuje Vám nadřízený dostatek informací o pracovních úkolech a jejich řešení?	66	43,1	62	40,5	83,7	40,5	18	11,8	7	4,6	16,3	
7. Vyskytuje se na Vašem pracovišti jakákoliv forma šikany (ať už ze strany nadřízených nebo kolegů)?	41	27,0	98	5,3	91,4	5,3	5	3,5	8	5,3	8,8	
8. Pokládáte systém odměňování za odpovídající k vykonávané práci?	15	9,8	45	29,4	39,2	29,4	42	27,5	51	33,3	60,8	
9. Omezuje společnost dostatečně těžkou a namáhavou práci?	18	11,9	55	36,4	48,3	36,4	46	30,5	32	21,2	51,7	
Celkem					64,3						35,7	

PŘÍLOHA P III: TABULKA B

Komparace motivačních položek dle pracovního zařazení zaměstnanců.

Položky	Dělník na středisku pařtik		Dělník na středisku hotových jídel		Dělník na středisku balení		Údržba + elektrikáři + řidiči VZV		THP + administrativní pracovník	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
stabilita zaměstnání	37	92,5	33	94,3	33	94,3	22	100,0	19	90,5
zvyšování kvalifikace	19	47,5	18	51,4	21	58,3	15	68,2	18	85,7
osobní růst	12	30,0	16	45,7	20	57,1	9	40,9	16	76,2
pochvala	7	17,5	19	54,3	20	55,6	8	36,4	19	90,5
oprávněná kritika	28	71,8	26	74,3	18	51,4	17	77,3	13	65,0
dostatek informací	33	84,6	29	82,9	31	86,1	18	81,8	17	81,0
absence šikany	37	94,9	32	91,4	32	88,9	17	81,0	21	100,0
odpovídající odměňování	15	37,5	19	54,3	13	36,1	6	27,3	7	35,0
omezení těžké práce	17	44,7	21	61,8	13	36,1	8	36,4	14	66,7
Celkem		57,9		67,8		62,7		61,0		76,7

PŘÍLOHA P IV: TABULKA C

Celkové vyhodnocení otázek zaměřených na zkoumání úrovně pracovní spokojenosti.

Otázky zaměřené na zjišťování úrovně pracovní spokojenosti	Ano		Spíše ano		% kladných odpovědí	Spíše ne		Ne		% záporných odpovědí
	Počet	%	Počet	%		Počet	%	Počet	%	
12. Jste spokojen/na s prací, kterou vykonáváte?	52	34,2	76	50,0	84,2	22	14,5	2	1,3	15,8
13. Jste spokojen/na s chováním Vašeho nadřízeného vůči Vám?	82	53,6	54	35,3	88,9	17	11,1	0	0,0	11,1
14. Jste spokojen/na se stylem vedení a řízení práce Vašeho nadřízeného?	64	42,1	61	40,1	82,2	24	15,8	3	2,0	17,8
15. Jste spokojen/na se vztahy mezi spolupracovníky?	53	34,4	71	46,1	80,5	27	17,5	3	1,9	19,5
16. Jste spokojen/na s rozvržením pracovních směn?	82	53,6	47	30,7	84,3	20	13,1	4	2,6	15,7
17. Jste spokojen/na s pracovním prostředím na Vašem pracovišti? (hluk, teplo, zima,	24	15,8	62	40,8	56,6	52	34,2	14	9,2	43,4
18. Jste spokojen/na s pracovními a ochrannými pomůckami, které Vám	77	51,0	54	35,8	86,8	15	9,9	5	3,3	13,2
19. Jste spokojen/na s finančním ohodnocením za Vaši práci?	20	13,0	40	26,0	39,0	48	31,2	46	29,9	61,0
20. Jste spokojen/na se zaměstnaneckými výhodami a benefity, které společnost	50	32,5	52	33,8	66,2	27	17,5	25	16,2	33,8
Celkem					74,3					25,7

PŘÍLOHA P V: TABULKA D

Komparace položek spokojenosti dle pracovního zařazení zaměstnanců.

Položky	Dělník na středisku pařtík		Dělník na středisku hotových jídel		Dělník na středisku balení		Údržba + elektrikáři + řidiči VZV		THP + administrativní pracovník	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
vykonávaná práce	32	80,0	29	85,3	27	75,0	20	90,9	21	100,0
chování nadřízeného	35	87,5	34	97,1	32	91,4	15	68,2	20	95,2
styl vedení nadřízeného	34	87,2	30	85,7	31	88,6	14	63,6	16	76,2
vztahy se spolupracovníky	31	77,5	30	85,7	27	75,0	18	81,8	18	85,7
rozvržení směn	30	75,0	28	80,0	31	88,6	20	90,9	20	95,2
pracovní prostředí	22	55,0	19	55,9	12	33,3	15	68,2	18	90,0
pracovní a ochranné pomůcky	32	84,2	30	85,7	29	82,9	19	86,4	21	100,0
finanční ohodnocení	13	32,5	18	51,4	11	30,6	8	36,4	10	47,6
výhody a benefity	24	60,0	26	74,3	27	75,0	13	59,0	12	57,1
Celkem		71,0		77,9		71,1		71,7		83,0