ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Spokojenost a motivace zaměstnanců EGLO

Satisfaction and motivation of EGLO employees

2024

Jiří Košťák

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku

Vedoucí práce: PhDr. Lenka Emrová, Ph.D.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Košťák** Jméno: **Jiří** Osobní číslo: **511344**

Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**

Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**

Studijní program: **Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Spokojenost a motivace zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:

Emploee Satisfaction and Motivation

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je analyzovat motivační program a zjistit spokojenost pracovníků s tímto programem ve společnosti EGLO. Teoretická část specifikuje problematiku motivace a spokojenosti zaměstnanců. Praktická část identifikuje hlavní faktory motivace v organizaci, ověří předpoklad důležitosti platu jako jednoho z nejdůležitějšího motivačního faktoru, provede výzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Šetření bude realizováno formou dotazníkové metody. Přínosem bude návrh konkrétních postupů pro zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců v uvedené firmě.

Seznam doporučené literatury:

AMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů 13. vydání, Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 987-80-247-5258-7
DVOŘÁKOVÁ Z. Řízení lidských zdrojů, Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9
HERZBERG F., MAUSNER B., BLOCH SNYDERMAN B. Motivace práce, 12. vydání, Publishers, 2010. ISBN 927-80-854-5258-7
HIRIYAPPA, B, Management of motivation and its theories. 1. vyd. CreateSpace. 2010. ISBN 978-14-663-7080-7.
ORANGE ACADEMY s.r.o. Motivace zaměstnanců – úspěšně a efektivně. [online], [Cit. 2022-08-29]. Dostupné z: https://orangeacademy.cz/clanky/motivace-zamestnancu/

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **08.12.2023** Termín odevzdání bakalářské práce: **25.04.2024**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D.	doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.	prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce	podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání _____ Podpis studenta _____

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

KOŠŤÁK, JIŘÍ. *Spokojenost a motivace zaměstnanců EGLO*. Praha: ČVUT 2024. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 30. 3. 2024 Podpis:

Poděkování

Tímto bych velice chtěl poděkovat vedoucímu mé práce paní PhDr. Lence Emrové, Ph.D. za její vstřícnost, vedení, věnovaný čas, trpělivost, užitečné rady a připomínky při tvorbě této práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce rozebírá spokojenost a motivaci zaměstnanců společnosti EGLO. Cílem této práce je ověřit funkčnost a efektivnost současné personální politiky společnosti EGLO. Společnost EGLO je střední podnik, který se zaměřuje na distribuci svítidel na území České a Slovenské republiky. V rámci teoretické části práce je rozebrán pojem motivace a spokojenost, jakožto velmi individuální aspekty zaměstnávání, včetně popisu některých teorií těchto fenoménů. Praktická část této bakalářské práce se věnuje kvantitativnímu průzkumu, kdy je formou dotazníkového šetření ověřena spokojenost a motivace zaměstnanců ve společnosti EGLO. Bylo dospěno k závěru, že společnost EGLO má velmi dobrou personální politiku, nicméně doporučuji zaměřit se více na možnosti rozvoje zaměstnanců a jejich možný kariérní postup.

Klíčová slova

Motivace, spokojenost, zaměstnávání, společnosti EGLO, motivace zaměstnanců, zaměstnavatel, spokojenost v práci

Abstract

This bachelor thesis discusses the satisfaction and motivation of EGLO employees. The aim of this work was to verify the functionality and efficiency of EGLO's current personnel policy. Company EGLO is a medium enterprise that focuses on the distribution of luminaires in the Czech and Slovak Republics. Within the theoretical part of the thesis, the concept of motivation and satisfaction was dismantled as very individual aspects of employment, including a description of some theories of these phenomena. The practical part of this bachelor thesis was devoted to the author's quantitative research, where he verified the satisfaction and motivation of employees in company EGLO in the form of a questionnaire survey. The author of the work concluded that company EGLO has a very good personnel policy, but it is recommended to focus more on the development of employees and their possible career advancement.

Keywords

Motivation, satisfaction, employment, EGLO company, employee motivation, employer, job satisfaction

Obsah

Úvod 9
1 Spokojenost a motivace jako klíčové prvky zaměstnávání 12
1.1 Motivace 12
1.2 Spokojenost 13
1.3 Motivace a spokojenost aneb v čem se odlišují 14
2 Motivace 15
2.1 Obecná teorie motivace 15
2.1.1 Obsahová stránka motivace 15
2.1.2 Procesní stránka motivace 16
2.2 Motivace z hlediska pohnutky 16
2.2.1 Motiv 17
2.2.2 Stimul 17
2.3 Teorie motivace zaměstnávání 17
2.3.1 Maslowova teorie potřeb 18
2.3.2 Hezbergerova teorie dvou dimenzí motivace k práci 18
2.3.3 Mc Gregorova ´´Teorie X´´ a ´´Teorie Y´´ 19
2.3.4 Teorie posilování 19
2.3.5 Teorie očekávání 19
2.3.6 Teorie cíle 20
3 Spokojenost 21
3.1 Obecná spokojenost v zaměstnávání 21
3.1.1 Jednofaktorová teorie 21
3.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie 22
3.1.3 Teorie Neubergera a Allerbeckové 22
3.2 Demotivační faktory 22
4 Společnost EGLO 25
4.1 Představení společnost a její zaměření 25
4.2 Organizační struktura společnosti EGLO 26
4.3 Fungování společnosti EGLO v oblasti personální politiky 28
5 Metodologie průzkumu 29
5.1 Cíl průzkumu a průzkumná otázka 29
5.2 Metoda sběru dat 29
5.3 Průzkumný vzorek 30
5.3.1 Respondenti dle věkové struktury 32

5.3.2 Respondenti dle jejich zařazení na pracovní pozici 33
5.4 Rizika a etika průzkumu 34
6 Analýza získaných dat 35
6.1 Analýza získaných dat 35
6.1.1 Zodpovězení průzkumných otázek na celkovou spokojenost (obecný popis) 35
6.1.2 Otázka č. 5 – Celková spokojenost 37
6.1.3 Otázka č. 6 – Přemýšlení o změně místa 38
6.1.4 Otázka č. 7 – Spokojenost s vykonávanou prací 39
6.1.5 Otázka č. 8 – Doporučil by zaměstnanec práci v současném podniku svým známým a přátelům? 40
6.1.6 Otázka č. 9 – Spokojenost s pracovním prostředím a zázemím 41
6.1.7 Otázka č. 10 - Spokojenost s pracovními pomůckami, vybavením a podmínkami na pracovišti 42
6.1.8 Otázka č. 11 - Spokojenost se vztahy na pracovišti 43
6.1.9 Otázka č. 12 - Spokojenost s uznáním za svoji práci a přínos od nadřízeného 44
6.1.10 Otázka č. 13 - Spokojenost se sociální podporou ve firmě 45
6.1.11 Otázka č. 14 - Spokojenost s platovým ohodnocením za odvedenou práci ve firmě 46
6.1.12 Otázka č. 15 - Možnost rozvíjet své dovednosti a kariéru 47
6.1.13 Otázka č. 16 – Plnění pracovní potenciálu 48
6.1.14 Otázka č. 17 - Docenění 49
6.1.15 Otázka č. 18 - Školením a zvyšováním kvalifikace 50
6.1.16 Otázka č. 19 – Spokojenost s benefity 51
6.1.17 Otázka č. 20 Co má největší vliv na zvýšení pracovního výkonu každého zaměstnance 51
6.1.18 Otázka č. 21 – Preference benefitů 53
6.2 Klíčové aspekty spokojenosti zaměstnanců společnosti EGLO 56
6.3 Přístup společnosti EGLO k podpoře motivace a spokojenosti zaměstnanců 57
6.4 Dílčí závěr průzkumné části 57
Závěr 59
Seznam použité literatury 61
Seznam obrázků 63
Příloha č. 1 64
Příloha č. 2 70

Úvod

Lidská společnost funguje na několika základních pilířích. Jeden z pilířů fungování lidstva je pak určitá směna komodit, jelikož téměř nikdo není v současné společnosti schopný si zajistit veškeré potřebné komodity sám bez jakékoli součinnosti ostatních. Z hlediska ekonomie pak lidé vstupují na trh s komoditou ve formě práce. K ekonomické stránce lidské společnosti a práce je však nutné se zbývat i důvodem, proč jsou lidé ochotni nabízet na ekonomickém trhu práci. Pokud bychom na to nahlíželi pouze ekonomicky, pak za určitou práci budou lidé dostávat jinou komoditu nejčastěji peníze jakožto univerzální platidlo, které mění za jiné komodity, které pomáhají naplnit jejich reprodukční potřeby, aby opět mohli pracovat. Teoreticky by se pak lidé měli snažit maximalizovat svůj užitek. Nicméně z hlediska individuality každého jedince je celý proces a důvody proč pracuje mnohem složitější.

Lidé v průběhu času mění svoje důvody, proč pracují a jakou práci vykonávají. Zároveň každý zaměstnavatel vystupující na druhé straně trhu práce se snaží nalákat a udržet, co nejlepší pracovníky s co nejnižšími náklady. Je nutné si uvědomit, že obě strany trhu práce se neustále vyvíjejí a společnost se mění i v návaznosti na nové technologie a globalizaci. Práce z domova se stává standardem, sdílení pracovního místa již také není novinka a nové výzvy pro trh práce se objevují každý den. Je tedy nutné neustále sledovat nové trendy trhu práce a sledovat, jak se zaměstnavatelé těmto trendům přizpůsobují a jaké pohnutky vedou zaměstnance k vykonávání určité práce pro určitého zaměstnavatele. Kvalifikační práce na témata věnující se současným aspektům z trhu práce jsou tedy velmi aktuální.

Tato kvalifikační práce si klade za cíl zhodnotit motivační program a zjistit spokojenost pracovníků s tímto programem ve společnosti EGLO. Praktická část má pak za cíl identifikovat hlavní faktory motivace v organizaci a ověřit předpoklad důležitosti odměny jako jednoho z nejdůležitějšího motivačního faktoru.

Jedná se o výběr individuální společnosti a zkoumání jejího přístupu k zaměstnancům, a naopak motivace zaměstnanců této společnosti zde působit. Společnost EGLO je střední česká společnost věnující se výrobě a distribuci bytových doplňků, a to zejména svítidel. V této firmě autor práce působil, a proto je mu velice blízká a je schopný se zaměřit na veškeré detaily, které dobře jako bývalý zaměstnanec zná.

Kvalifikační práce je obsahově rozdělena na dvě hlavní části. První část je teoretická, která se skládá ze tří kapitol. První kapitola rozebírá elementární teoretické aspekty spokojenosti a motivace v rámci zaměstnávání, druhá kapitola se detailně věnuje motivaci, třetí pak spokojenosti a jednotlivým teoriím.

Druhá část kvalifikační práce pak je zaměřena na praktickou část, v rámci které, je popsán průzkum přímo ve společnosti EGLO. Průzkum je metodologicky kvantitativní a probíhá pomocí dotazníkového šetření přímo u zaměstnanců společnosti EGLO. Tato část obsahuje 3 kapitoly, kdy první se věnuje bližšímu představení společnosti EGLO, druhá popisuje metodologii průzkumu a průzkumný vzorek, třetí kapitola druhé části je věnována detailnímu rozboru získaných dat.

Kromě hlavního cíle kvalifikační práce jsou stanoveny i dílčí cíle, které jsou zformovány do průzkumných otázek. Veškeré otázky se vztahují vůči společnosti EGLO:

- Jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni?
- V jakých konkrétních oblastech jsou zaměstnanci spokojeni?
- V čem konkrétně jsou zaměstnanci nespokojeni?
- Které formy motivace zaměstnanci nejvíce preferují (oceňují)?

Jako téma práce je zvolena otázka motivace a spokojenosti. Motivace a spokojenost v otázkách vzdělávání a následně v zaměstnání mají mnoho společných znaků, mezi které mohou například patřit jasné cíle, možnosti rozvoje či uznání. S motivací a spokojeností se tedy musí pracovat v každém kolektivu lidí, nehledě na to, zdali se jedná o pracovní kolektiv či studijní. Vzhledem ke zkušenostem autora práce byla pro tuto kvalifikační práci vybrána střední firma, kde je zkoumána motivace a spokojenost.

Jako zdroje pro zpracování této kvalifikační práce jsou využity především zdroje v podobě odborné literatury, a to i zahraniční. Okrajově jsou pak využity i internetové zdroje, které jsou vhodné pro svoji aktuálnost a relativně jednoduchou dostupnost. Pro oblast společnosti EGLO je pak zdrojem osobní zkušenosti autora práce a také neformalizované rozhovory s vyšším managementem společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Spokojenost a motivace jako klíčové prvky zaměstnávání

První kapitola se věnuje v obecné rovině základním prvkům problematiky zaměstnávání. Začneme na straně zaměstnavatele, tedy nějakého podniku. Základní podstata podniku je maximalizovat zisk. K tomuto však potřebuje nějaké zdroje a jedním ze zdrojů je i práce. Samozřejmě existuje i zaměstnávání v sektorech, které neprodukují zisk jako je veřejný sektor, neziskové organizace apod., nicméně pro zjednodušení budeme brát v potaz zejména standardní podnik z hlediska ekonomie.

Podnik tedy musí vymyslet, jakým způsobem zajistit zdroje pro jeho činnost a klade si tedy mimo jiné i otázku, jak zajistit kvalitní personální stránku. Základní motivací pro výměnu času jednotlivce za práci je odměna za daný kontrakt, a to bude majoritně ve formě peněz. Nicméně z hlediska individuality každého jednotlivce nebudou vždy jako jediná motivace pro výkon práce jenom peníze. Motivace je velice individuální věc a každý vnímá motivaci jinak. Motivaci pro výkon práce můžou být třeba i zkušenosti nebo určitá prestiž daného podniku, případně jiné benefity, co za výkon práce podnik nabízí. To je například odpověď, proč někteří studenti vykonávají v rámci stáží práci pro určité podniky bez (finanční) odměny.

Rukou v ruce s motivací jde spokojenost, kdy spokojenost je vnitřní stav každého člověka. Podobně jako motivace je spokojenost a její aspekty pro každého jednotlivce velmi individuální. Každý nabude spokojenosti při splnění jiných náležitostí.

Můžeme konstatovat, že motivace často předchází spokojenost. Z hlediska psychologie může být jedinec motivován k dosažení určitého cíle nebo k uspokojení určité potřeby. Když dosáhne svých cílů nebo naplní své potřeby, může se cítit spokojeně.

Rovněž se může stát, že určitá míra spokojenosti může zvýšit motivaci. Když jedinec zažívá pocity uspokojení spojené s určitou činností nebo životním stylem, může být motivován pokračovat v této činnosti nebo životním stylu, aby si tento stav spokojenosti udržel.

Níže si v obecné rovině rozebereme každý z těchto pojmů a poslední část této kapitoly se věnuje odlišnosti těchto dvou velice provázaných pojmů.

1.1 Motivace

Klíčovým faktorem pro úspěch podniku je motivace v pracovním prostředí a vytvoření obecné spokojenosti zaměstnanců. Motivace je síla, která pohoní každého člověka k dosažení určitých cílů a plnění pracovních povinností. Motivace je zásadní pro zvyšování produktivity práce v rámci podniku. Při správné motivaci jsou zaměstnanci obecně produktivnější a ochotnější přispívat k dosažení cílů podniku.

Úkolem podniku v případě motivace je vytvoření jasných cílů a očekávání pro každého zaměstnance, případně i potenciálního uchazeče o zaměstnání. V případě, že mají zaměstnanci jasnou vizi v tom, co se od nich očekává a jaké jsou jejich pracovní cíle, mají lepší orientaci v pracovních úkolech a mohou se efektivněji podílet na cílech samotného podniku.

Podpora motivace zaměstnanců je prakticky bezbřehá. Základním nástrojem motivace bude pravděpodobně odměna, nicméně jako další nástroje na podporu motivace zaměstnanců může podnik užít například projev uznání za danou práci, či umožnit zaměstnancům se rozvíjet. Podnik rovněž může nabídnout za práci jako odměnu kromě peněz i velkou škálu jiných benefitů, aby zaměstnanec měl

pocit, že se o něj podnik stará. Jakákoli podpora motivace zaměstnanců může podporovat i jejich celkovou spokojenost v zaměstnání.[1]

Obecně lze konstatovat, že dobrá komunikace vůči zaměstnancům podniku je klíčovým prvkem motivace. Toto je často podniky velmi podceňováno. Je nutné si uvědomit, že motivování zaměstnanců k práci je dynamický proces, který vyžaduje neustálou podporu a vytváření stimulujícího pracovního prostředí, které podporuje růst a úspěch jednotlivců i podniku jako celku.

Podniky vstupují na trh práce, kde je v době psaní práce velká konkurence právě na straně podniků, vzhledem k faktu, že je velmi nízká nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti v prosinci 2023 byla na hodnotě 2,7 %, což je z hlediska ekonomie téměř nulová nezaměstnanost.[2] Podniky tedy na trhu práce nesmí zaostávat a opravdu se musí věnovat motivaci zrovna pro ně pracovat.

1.2 Spokojenost

Spokojenost je dalším naprosto klíčovým aspektem pro zaměstnávání. Ve spojení pojmu zaměstnávání a spokojenost můžeme hovořit o stavu, kdy zaměstnanci považují svou práci a pracovní prostředí kladně a jsou spokojeni s různými aspekty svého zaměstnání. Opět stejně jako motivace je aspekt spokojenosti velmi individuální. Spokojenost může být ovlivněna řadou aspektů, které se skládají například z pracovního prostředí, pracovních vztahů, možností osobního rozvoje v práci, odměně za práci atd.

Pravděpodobně opravdu klíčovou roli z hlediska spokojenosti může hrát právě pracovní prostředí. Dobré pracovní prostředí podporuje kvalitní komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci i mezi zaměstnanci na stejné úrovni. Lze konstatovat, že pracovníci, kteří se cítí v práci podporování a respektovaní mají tendenci být spokojenější.

Dalším podstatným faktorem spokojenosti může být podobně jako u motivace odměna za danou práci. Zaměstnanci mají určité představy o výši odměny a o struktuře dalších benefitů. Tyto aspekty jsou velmi individuální. Zaměstnavatelé se v současné době různorodých možností předhání s nabídkou benefitů, a to jak finančních, tak nefinančních. Od stravenek, příspěvků na kulturu a sport může být bráno jako benefit i možnost práce z domova či flexibilní pracovní doba.

Další aspektem podobně jako u motivace může být prostor pro osobní a kariérní rozvoj. Zaměstnavatel tedy může nabízet celou škálu školení, kurzů atd., což opět přispívá k pocitu zaměstnance, že se rozvíjí a tedy, že je spokojen se svým uplatněním na trhu práce.

Obecně vzato ještě velmi spokojenosti přispívá práce vztah nadřízeným s podřízenými. Podpora, uznání a důvěra ze strany nadřízených mohou posílit pocit sounáležitosti a zvýšit spokojenost zaměstnanců se svou prací.[3]

Možností, jak podpořit spokojenost zaměstnanců, je celá řada. Je nutné však velmi důkladně znát své zaměstnance, jelikož pocit spokojenosti je velmi individuální aspekt.

Spokojenější zaměstnanci bývají loajálnější vůči zaměstnancům, což je velmi důležité pro každý podnik. Zaměstnanec má tedy menší tendenci k tomu podnik opustit či například vynášet know - how podniku atd.

---

[1] Locke, E.A. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In: Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1976, Vol. 1, 1297-1343.

[2] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - prosinec 2023* [online]. [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2023.

[3] SPECTOR, Paul E. *Job Satisfaction*, New York: Routledge, 2022. 166 stran. ISBN 978-100-3250-616. s. 5-34.

1.3 Motivace a spokojenost aneb v čem se odlišují

Motivace a spokojenost jsou opravdu velmi provázané pojmy. Jak je patrné z výše uvedeného textu podpora motivace a spokojenosti může být prakticky stejná, ale i přes to jsou tyto pojmy odlišné a je nezbytné je rozlišovat.

V prostředí zaměstnávání lze motivaci vnímat jako hnací sílu každého individuálního zaměstnance. Daný zaměstnanec je motivován k plnění cílů podniku a plnění stanovených pracovních úkolů. Jedná se o vnitřní pohnutku, která je odvozena od osobních ambicí, cílů či potřeb každého jednotlivce.

Spokojenost na rozdíl od motivace je obecně stabilnější stav, který je výsledkem celkového pocitu uspokojení a pohody v práci. Spokojenost úzce souvisí s vnímáním pracovních podmínek, odměňování, vztahů na pracovišti, vertikálních i horizontálních, a míry naplňování pracovních potřeb. Spokojenost je emociální reakci na jednotlivé aspekty zaměstnávání. Spokojenost pak úzce souvisí s loajalitou zaměstnance vůči svému zaměstnavateli.

Ačkoli jsou pojmy motivace a spokojenost velmi provázané mají rozdílné dopady na pracovní prostředí a případné výkony jednotlivých zaměstnanců. Motivování jedinci bývají produktivnější a také více angažování. Spokojení zaměstnanci obvykle přispívají k lepší pracovní atmosféře a nižší fluktuaci zaměstnanců.[4]

Otázkou zůstává, zdali je lepší zaměstnanec motivovaný nebo spokojený. Existují manažerské poučky, které stanovují, že nejlepší zaměstnanec je stabilní, tedy asi spíše spokojený, nicméně motivovaný zaměstnanec může mnohdy odvést více práce. Obecně tedy asi nelze tuto otázku zodpovědět. Šalamounská odpověď tedy zní, že nejlepší je kombinace obojího.

Podnik jako takový má tedy velmi nelehký úkol v oblasti personálního řízení. Je nutné správně nastavit personální politiku, tak aby byli zaměstnanci motivovaní i spokojení. Vzhledem k individualitě každého jedince je nutné vnímat potřeby každého člověka individuálně. Pro každého jsou aspekty motivace a spokojenosti velmi rozdílné, někdo si vystačí s pochvalou, někoho pochvala neuspokojí. Pro větší podniky tedy může být nastavení personální politiky v oblasti motivace a spokojenosti velice náročná a musí spoléhat na správné jednání se zaměstnanci ze strany nižších úrovní managementu. Rovněž někdy se může stát, že není v moci podniku naplnit aspekty individuálního jedince, což ještě nemusí nutně znamenat, že podnik jako takový má špatnou personální politiku. Aby to bylo pro konkrétní podnik složitější, tak soupeří na trhu práce s ostatními zaměstnavateli, kteří se samozřejmě z hlediska potenciální motivace a spokojenosti předhání.

[4] HACKMAN, J. Richard a Greg R. OLDHAM. *Work redesign*. New Jersey: Addison-Wesley, 1980. 352 stran. ISBN 978-0201027792. s. 53-96.

2 Motivace

Pojem motivace by se dal popsat jako nenásilný pozitivní přístup k něčemu, ať už je to určitý typ chování nebo právě třeba pracovní výkon. Lze tak popsat jak proces, tak jeho samotný výsledek.[5] Pojem motivace má latinský původ, jedná se o odvozeninu slova „movere“, což znamená „hýbati“. Z hlediska latiny se může jednat o označení pro veškeré interní procesy v člověku.

Na motivaci jako takovou lze nahlížet mnoha způsoby. Samotná motivace lze rozdělit na dvě stránky. Je to stránka procesní a stránka obsahová. Z hlediska procesní stránky motivace se jedná o určitý proces, který si níže detailně rozebereme. Z hlediska obsahové stránky se pak bavíme o tom, co určitého člověka motivovalo právě k určitému jednání či chování. Obsah motivace lze rozdělit dále na vnitřní podnět a vnější podněty. I této stránce motivace se budeme věnovat níže.

Když byly zmíněny podněty, můžeme dále pohlížet na motivaci z hlediska pohnutky. V rámci zamýšlení se nad touto problematikou je níže popsán motiv motivace a stimul motivace. Motiv je vnímán více jako interní psychická síla a stimul pak je spíše vústěním externího působení na lidskou psychiku.

Závěr této kapitoly se věnuje jednotlivým teoriím zaměstnávání z pohledu motivace, aneb co vede lidi k tomu se zaměstnat. Blíže jsou rozebrány i některé teorie slavných filozofů.

2.1 Obecná teorie motivace

Co je motivace, jakým způsobem motivace funguje, co motivaci ovlivňuje a podobnými otázkami se zabývalo mnoho různých filozofů. Pravděpodobně nejpoužívanější a nejjednodušší teorie popisují motivaci jako určitou vnitřní pohnutku, která se řídí podle vnějších podnětů, jež tvoří pozitivní (odměny) nebo negativní (tresty) stimuly. Často se tato teorie popisuje jako cukr a bič. Vnější stimul je tedy nějaká odměna či očekávání a na opačné straně stojí tedy nějaký trest nebo strach z trestu.[6] Je to jedno z nejstarších pojetí motivace, a jak je patrné, je velmi zjednodušené. Nebere v úvahu další lidské potřeby a neformální vztahy na pracovišti.

Přístup ke zkoumání motivace lze rozdělit na dvě podmnožiny. První je obsahová stránka motivace, která se zabývá právě vnějšími a vnitřními vlivy na motivaci. Motivace z hlediska obsahu zkoumá vrstvy motivace a také motivační zdroje. Druhá podmnožina je pak procesní stránka motivace, která zkoumá vnitřní psychologické dění jedince.

Jednotlivé náhledy a teorie náhledu na motivaci, jak z obsahového hlediska, tak procesního jsou popsány níže v této kapitole.

2.1.1 Obsahová stránka motivace

Pro správné pochopení obsahové stránky motivace je nejprve nutné si definovat vnitřní motivaci a vnější motivaci. Vnější motivace se v rámci definice blíží metodě cukru a biče aneb udělej to nebo budeš potrestán. Je to prakticky model pána a jeho otroka. S určitou hierarchií se setkáváme dodnes, a to zejména například v pracovněprávních vztazích. Často se v manažerských příručkách objevuje, že tento přístup k motivaci zaměstnanců není již v této globální společnosti efektivní a spíše by se mělo více ubírat k motivaci vnitřní. Vnitřní motivace je pak založena na jednotlivých stanovených

[5] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 stran. ISBN 978-80-247-5515-1. s 16.

[6] ADAIR, John Erik. *Efektivní Motivace*. 1 vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 174. s. ISBN 80-868-5100-1. s. 14.

cílech. Zajistit vnitřní motivaci určitého jedince je však mnohem složitější, jelikož je z povahy věci velmi individuální.[7]

Dále v rámci motivace můžeme vnímat určité vrstvy motivace, kdy rozlišujeme tři základní vrstvy. První vrstva je motivační založení. Motivační založení velmi úzce souvisí s lidskou osobností. V průběhu života se mění pouze velmi málo a často bývá ovlivněno vnějšími podmínky, a to například jakou roli zastává dotyčná osoba ve společnosti. Zde je z hlediska pracovního vztahu možné pouze osobu poznat a pracovní s ní dle toho, nelze motivační založení nějak radikálně měnit či uzpůsobovat. Druhá vrstva je motivační poloha. Motivační poloha je spojena s konkrétními životními (a pracovními) podmínkami. Změny těchto podmínek mohou ovlivnit i motivační polohu. Třetí je pak motivační naladění, které lze definovat jako okamžitý vnitřní stav pohnutek.[8]

Z hlediska obsahu motivace se lze dále zabývat zdrojem motivace, přičemž zdrojem motivace může být například potřeba, návyk, zájem, lidské hodnoty či postoje. Potřeba je subjektivní pocit, že mám něčeho nedostatek. Něčeho, co je pro daného jedince nezbytné. Subjektivně pak lze prožívat v případě potřeby po něčem pocit napětí, nelibosti či strádání.

Dále máme pojem zájem, který je již úžeji zaměřen. Obecně navazuje na potřeby, respektive může to být pro daného člověka potřebné, či může přesahovat okruh jeho potřeb. Hodnoty jsou pak společensky nastavené mantinely, či cíle, které člověk určitým způsobem plní, nebo má potřebu plnit. Nakonec postoje, to jsou určité osvojené psychologické jevy individuality. Ty ovlivňují člověka v přijímání vnějších vlivů.[9]

2.1.2 Procesní stránka motivace

Procesní stránka motivace je určitý vnitřní proces, který probíhá uvnitř daného jedince. Zjednodušeně se jedná o koloběh, kdy jako prvopočátek je určitá potřeba, kterou jedinec má, následuje stanovení cíle v návaznosti na danou potřebu. Jakmile je cíl stanoven, pak jedinec podniká kroky k naplnění tohoto cíle a jako poslední je část procesní stránky motivace je dosažení stanoveného cíle.

Potřeba jakožto prvopočátek může vycházet z naprosto vědomého aktu, tak také mimovolný zjištěním, které vyvolá nějaké neuspokojené potřeby. Po nastavení cíle, které povede k uspokojení určité potřeby, volí jedinec v sobě různé strategie, které pak vštěpuje do konkrétních kroků.[10]

2.2 Motivace z hlediska pohnutky

Pohnutku lze definovat jako vnitřní podnět, který vede určitého člověka k určitému jednání. Pohnutka může mít spoustu podob a může jí vyvolat různé okolnosti.[11] Pohnutka z hlediska motivace se může rozebírat z hlediska motivu, což je určitá interní psychická síla a dále z hlediska stimulu. Stimul je sice velmi podobný pojem motivu či pohnutce, nicméně je nutné ho odlišovat. Stimul je spíše externí vliv na psychiku jedince. Stimul může zapříčinit změnu (interní) motivace.

Pohnutky jako takové formují základ motivace, a právě ty nás vedou k hledání poznání, úspěchu či naplnění svých potřeb. Bez pohnutek by prakticky nemělo jakékoli snažení větší smysl, a proto i z hlediska pracovních vztahů je vhodné hledat pohnutky zaměstnanců.

---

[7] ŠAMS, Ondřej. *Vnější vs. vnitřní motivace: Jaký je rozdíl?* C2024 [online]. [cit. 18. 02. 2024] Dostupné z: *https://ondrejsams.cz/vnitrni-motivace-jako-protiklad-metody-cukru-a-bice/*.

[8] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2018. 208 stran. ISBN 978-80-271-0629-5. s. 87-95.

[9] VÝROST, Jozef; SLAMĚNÍK, Ivan a SOLLÁROVÁ, Eva (ed.). *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-247-5775-9. s. 115-123.

[10] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 stran. ISBN 9788024704692. s. 159.

[11] JELÍNEK, Jiří a kol. *Trestní právo hmotné. Obecná část, zvláštní část*. 6. vydání. 1040 stran. Praha: Leges, 2016, s. 243.

2.2.1 Motiv

Motiv je vnitřní psychická síla. Lze ji označovat za původ lidského chování. Motiv tedy dává určitý smysl či význam lidskému chování. Motivy jsou úzce propojeny s cíli, prostřednictvím cílů/motivů se člověk snaží dosáhnout určitého psychologického uspokojení. Motiv do velké míry určuje činnost člověka. Motiv určuje zejména směr činnosti a její intenzitu. Do konkrétních činností člověka, pak vstupují i jiné veličiny.

Je nutné si také uvědomit, že konkrétní činnosti bývají ovlivněné častokrát více motivy naráz. Motivy také mohou působit protichůdně a mohou sledovat velmi odlišné cíle či se mohou navzájem podporovat. Nelze jednoduše odpovědět, jaké motivy při dané činnosti člověk zrovna sleduje.[12]

2.2.2 Stimul

Pojem stimul se od pojmu motiv spíše váže na externí působení na daného jedince. Následkem stimulu jsou pak změny činnosti, které často vyvolávají změny motivace ve vztahu ke konkrétní činnosti. Stimulace se velmi často váže na chování jiných jedinců společnosti.[13]

V odborné literatuře lze najít rozlišení druhů stimulů. Stimuly například mohou být hmotné (mzda, naturálie) nebo nehmotné (čas, morální hodnoty), finanční (cena, mzda, zisk) nebo nefinanční (kvalita, pověst), prospěšné (zajímavá práce) nebo škodlivé (nikotin, drogy) atd.[14]

2.3 Teorie motivace zaměstnávání

Z hlediska motivace a vnitřních pohnutek hledali odborníci důvody, proč mají lidé potřebu pracovat, respektive, jaké vnitřní síly a procesy vedou konkrétního jedince k tomu vykonávat práci. Motivace zaměstnanců se v současné globální společnosti staví do popředí, jelikož je zde určitý předpoklad, že motivace má velice výrazný vztah k efektivitě práce. Pracovní motivace ovlivňuje, co člověk chce dělat, co dělá, jak moc se o to snaží a případně, jak dlouho se o to snaží. Pracovní motivace tedy do velké míry determinuje pracovní výkon. Vztah mezi pracovní motivací a výkonem je naprosto zřejmý.[15]

Jaké jsou ale skutečné důvody, proč tomu tak je? Jak se člověk rozhoduje, co jsou vstupy do jeho psychiky? Na tyto otázky se snažilo odpovědět řada odborníků. Pro pochopení celého tématu si níže rozeberme některé teorie motivace zaměřené na obsahovou stránku motivace.

Dále existují některé teorie, které se více věnují procesní stránce celého procesu zaměstnávání. Tyto teorie bývají označovaný jako kognitivní, jelikož přikládají hlavní význam právě psychickým jevům a silám, které působí na motivaci.

Obsahové teorie se tedy prakticky nevěnují vnitru člověka a psychologickým jevům jedince. Procesní pak na druhou stranu nezkoumají konkrétní vstupy do psychiky jedince a zaměřují se hlavně na procesy. Z tohoto důvodu budou rozebrány níže i některé procesní teorie motivace.

---

[12] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 1998. 798 stran. ISBN 80-859-4357-3. s. 222-223.

[13] Op cit. viz. poznámka č. 12.

[14] HÁLEK, Vítězslav, 2016. *Druhy stimulů* [online]. C 2024. [cit. 18-02-2024]. Dostupné z: http://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6.php?l=07&projection&p=23.

[15] ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, ROBERTSON, Ivan, COOPER, Cary, BURNES, Bernard. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 stran. ISBN 978-80-251-1518-3. s. 302.

2.3.1 Maslowova teorie potřeb

Pravděpodobně jedna z nejznámějších teorií motivace je Maslowova pyramida potřeb, jejímž autorem je psycholog Abraham Maslow. Podle této teorie má každý člověk v sobě dva druhy sil. První síla je určitý strach o bezpečí či pocit bezpečí samotný. Proti tomu pak stojí síla v člověku podstoupit určité riziko. Maslow poskládal do pyramidy potřeby každého (zdravého) člověka, přičemž hierarchicky, aby mohl člověk naplňovat svoje potřeby z vyšších sfér pyramidy, musí být naplněny nižší sféry pyramidy.[16]

OBRÁZEK 1 - MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB[17]

Jak je patrné, tak v nižších patrech se nalézají potřeby, které jsou důležité pro přežití samé, případně pro přežití ve společnosti. Vyšší patra pak nejsou nezbytná pro samotné přežití, ale přispívají k dlouhodobé spokojenosti. Pyramidu lze chápat jako určitý univerzální model, který může být pro každého člověka lehce modifikovaný v návaznosti na prostředí, kde se pohybuje.

2.3.2 Hezbergerova teorie dvou dimenzí motivace k práci

Další významnou teorií je teorie Fredericka Hezberga tzv. teorie dvou dimenzí motivace k práci. Dvě dimenze reprezentují motivační a hygienické faktory. Motivační faktory vedou člověka k pozitivním pocitům a hygienické faktory naopak k negativním pocitům. Jak je patrné, tak opět tato teorie vychází z teorie cukru a biče a opět se věnuje pozitivním a negativním prožitkům v návaznosti na motivaci.

Mezi faktory nespokojenosti (tedy faktory hygienické) lze zařadit – politiku společnosti, pracovní podmínky, plat, kontrolu, mezilidské vztahy, pracovní pozice, pracovní jistotu atd. Jsou to převedším faktory vnější, které ovlivňují daného člověka. V případě, že jsou tyto faktory v pořádku, pak by měla být v pořádku i motivace. Pokud je některý z faktorů problematický, pak se pravděpodobně i motivace sníží. Důsledkem toho se může zvýšit pocit nespokojenosti.

Faktory spokojenosti (motivační faktory) jsou pak úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, možnost pracovního růstu atd. Přesně tyto faktory mohou nadřízení využít k motivaci svých podřízených, a tedy k maximalizaci jejich pracovních výkonů.[18]

---

[16] Op cit. viz. poznámka č. 13. s. 246.

[17] PROCHÁZKOVÁ, Tereza. *Teorie motivace podle Maslowa*. C2024 [online]. [cit. 19. 02. 2024] Dostupné z: https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/.

[18] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. 112 stran. ISBN 978-802-4721-286. s. 18-20.

2.3.3 Mc Gregorova ´´Teorie X´´ a ´´Teorie Y´´

Poslední významnou obsahovou teorií, kterou si zde rozebereme, je teorie X a Y. Jejím autorem je Douglas McGregor, který v teorii pracoval s přístupem k životu, kdy přístup k životu vymezil do dvou směrů, které jdou proti sobě.

Teorie X presumuje, že lidé jsou líní a nechtějí práci či zodpovědnost. Důvodem, proč by měli pracovat či mít nějakou zodpovědnost, je pak právě odměna. Teorie Y pak předpokládá, že lidé naopak chtějí pracovat, jelikož chtějí zažívat úspěch a mají uspokojení ze zodpovědnosti a zároveň hledají možnosti, jak by jim práce nabídla dobré zkušenosti.

Obě teorie jsou pravděpodobně do určité míry pravdivé, avšak jsou obě dvě velmi extrémní. Obecně vzato zajímavější pracovní pozice jsou jednodušeji obsaditelné, jelikož zde je větší motivace uchazečů. Zaměstnanci se mohou v určitých případech i přesouvat hodnotově z jedné teorie do druhé.[19] Je možné polemizovat nad tím, že teorie se navzájem prolínají a nelze na motivaci pohlížet takto radikálně a jednostranně.

2.3.4 Teorie posilování

První procesní teorii, kterou si zde představíme, je teorie posilování. Teorie posilování byla zformována počátkem 20. století filosofem Thorndikem. Stěžejní pro tuto teorii je tzv. „zákon účinku“. Doktrínou této teorie je předpoklad, že lidé si postupem času začnou uvědomovat, že určité činnosti vyvolávají určité důsledky. Z dlouhodobého hlediska, pak ovlivňují své chování v návaznosti na tuto doktrínu. Pokud tedy jsou v důsledku určitého chování lidé odměněni, je zde předpoklad, že takové chování budou opakovat. Naopak pokud jsou lidé v důsledku určitého chování potrestání, pak je zde předpoklad, že takové chování nebudou opakovat.

Teorie je samozřejmě opět velmi jednoduchá a nebere v potaz mnoho veličin. Teorie posilování dělá z člověka prakticky stroj, který má velmi jednoduché uvažování a nebere v potaz žádné další okolnosti.[20]

2.3.5 Teorie očekávání

Procesní teorie motivace se dále vyvíjely a s novým pohledem přišel filosof V. H. Vroom. Tento odborník v jeho teorii očekávání tvrdil, že se lidé více zaměřují na očekávaný výsledek jejich činů, než na samotné uspokojení, které z toho plyne.

Tuto teorii dále rozvinul Porter společně s Lawlerem, kteří přišli s rozšířeným modelem teorie očekávání. Tento rozšířený model počítá s tím, že úsilí, které jedinec vloží do určité činnosti, je ovlivněno dvěma faktory. První je hodnota odměny. Jedinec se obecně snaží zjistit, zda je pro něj určitá odměna natolik atraktivní, aby zvýšil svoje úsilí. Druhý faktor je pravděpodobnost, že určitá míra úsilí skutečně povede ke stanovené míře výkonu.[21]

Jak je patrné, tak procesní teorie se již více vyvinuly a začaly být více komplexní. Rozšířený model teorie očekávání byl zformován v roce 1968. Vývoj těchto teorií kopíruje do značné míry vývoj psychologie. Z člověka a jeho vnitřního prožívání již není pouhý robot strojově se učící, ale stává se z něj z hlediska poznání psychologie komplexnější bytost.

[19] Op cit. viz. poznámka č. 18. s. 16-17.

[20] ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13 vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-2. s 223.

[21] Op cit. viz. poznámka č. 20. s. 224.

2.3.6 Teorie cíle

Teorie cíle je třetí vybraný náhled na procesní stránku motivace. S tímto pohledem přišli dva významní odborníci, a to Edwin Lock a Gary Lathama v roce 1979. Tato doktrína se zaměřuje na cíl, respektive jeho stanovení a presumuje, že pokud se stanoví nějaký cíl, který může být i velmi složité obsáhnout, pak jedinec podává větší výkony a je více motivován k činnosti, která vede k cíli.

Tato teorie tedy přikládá velký význam věnovat se individuálně zaměstnancům a představovat jí cíle a vize společnosti či daného úseku, kde zaměstnanec působí, aby daný zaměstnanec viděl nějaký cíl jeho pracovní činnosti a byl tedy více motivován.[22]

[22] Op cit. viz. poznámka č. 23. s. 225.

3 Spokojenost

Spokojenost je další psychologický pojem, který velmi úzce souvisí s pojmem motivace. Spokojenost je poměrně komplexní emocionální a psychologický stav, v rámci kterého, jedinec subjektivně hodnotí určitý stupeň naplnění jeho potřeb, očekávání či cílů v různých oblastech života. Pocit spokojenosti může být důsledkem dosáhnutí určitých cílů nebo očekávání, ale také může být důsledkem určitého pocitu smysluplnosti, seberealizace, nebo určitého dosažení svých hodnot a priorit. Je nutné zvýraznit fakt, že je to velmi individuální a subjektivní pocit. Pro každého tedy naplnění tohoto stavu může obnášet diametrálně jiná úskalí.

Obecně lze konstatovat, že spokojenost má pozitivní dopad na daného jedince a také na jeho okolní prostředí. Lidé, kteří jsou spokojeni, často projevují vyšší míru štěstí, produktivity a zdraví.[23] Níže je rozebrána spokojenost z hlediska zaměstnávání a rozebere tři základy teoretické pohledy na tuto problematiku.

V rámci spokojenosti je nutné pohlížet i na demotivaci, která stojí na opačné škále ke spokojenosti, respektive snižuje spokojenost jakožto zkoumanou veličinu. Demotivačně funguje celá řada faktorů, které je nutné v rámci zaměstnávání brát v potaz. Třetí kapitola se tedy také věnuje demotivaci, respektive demotivačním aspektům práce, jakožto důležitý faktor ovlivňující spokojenost.

3.1 Obecná spokojenost v zaměstnávání

Z úvodního popisu stavu spokojenosti je patrné, že spokojenost může souviset s produktivitou. Produktivita je pak jedna z klíčových faktorů měření efektivity práce v rámci zaměstnávání. Je zde tedy nad veškeré pochybnosti patrné, že spokojenost a zaměstnávání jsou úzce propojené.

Souvztažnost těchto pojmů se začala více sledovat od 30. let minulého století. Těmito pojmy se zbývali i čeští vědci, kteří rozlišují ve svých publikacích pojem spokojenost v rámci pracovního prostředí na dvě dimenze, a to na spokojenost v práci a spokojenost s prací. Spokojenost v práci se vztahuje spíše k osobnosti pracovníka, například se může jednat o způsob fungovaní zaměstnavatelem a spokojenost s prací je pak spíše spojena s výkonem určité činnosti zaměstnancem, režimem práce či fyzickými podmínkami.[24]

3.1.1 Jednofaktorová teorie

Jednofaktorové teorie rozebralo více odborníků. Ve své podstatě fungují velmi jednoduše. Představme si škálu, kde na jedné straně stojí hodnota spokojen a na druhé nespokojen. Celková spokojenost se pak určuje jako poměr těchto dvou hodnot. Pokud se jedna hodnota změní, recipročně se změní ta druhá.[25]

Jako příklad lze uvést již výše uvedenou teorii očekávání od V. H. Vrooma. Tuto teorii vymezují pojmy očekávání a valence, jinými slovy řečeno jde o atraktivitu cíle. Jedná se především o hodnotu očekávanou, ne o hodnotu opravdu dosaženou. Hodnota může mít velmi široký význam. V této teorii je vnímána jako určitá externí pobídka spojená s příjemným psychickým stavem.[26]

---

[23] LYUBOMIRSKY, Sonja. *The How of Happiness: A New Approach to Getting the Life You Want*.Penguin books: London, 2008. 384 stran. ISBN: 978 – 0143114956. s. 13-27.

[24] ŠTIKAR, J. RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 stran. ISBN 80-246-0448-5. s. 111.

[25] Op cit. viz. poznámka č. 24. s. 114.

[26] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 stran. ISBN 80-85603-01-2. s. 72.

3.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jednofaktorovou teorii rozšířil Frederick Herzberg. Tato teorie byla rozebrána v kapitole 2. 3. 2. Pokud bychom se měli zaměřit na tuto teorii více z hlediska spokojenosti, pak zde máme tzv. motivační faktory, které posunují vnitřní stav člověka na škále mezi spokojeností a neexistencí spokojenosti. Pokud má jedinec motivační faktury spíše v negativním stavu, pak daného pracovníka opouští nejen motivace, ale i spokojenost.

Druhá škála faktorů jsou tzv. faktory hygienické. Faktory hygienické dotyčného jedince posunují mezi pracovní nespokojeností a neexistencí pracovní nespokojenosti. Z hlediska motivace jsou tyto faktory spíše zanedbatelné, jelikož jejich vliv na motivaci je píše velmi krátkodobý. Pokud jsou hygienické faktory negativní, pak na jedince působí velmi demotivačně.[27]

3.1.3 Teorie Neubergera a Allerbeckové

Z hlediska spokojenosti si mnoho odborníků kladlo za cíl určit faktory, které právě spokojenost nejvíce ovlivňují, a to i přes fakt, že spokojenost je velmi individuální psychický stav, který je ovlivněn i kulturou, ve které se jedinec nachází. Jedni z průkopníků tohoto přístupu jsou pak G. Neuberger a M. Allerbecková, kteří uvádí výčet stabilizačních faktorů, tedy faktorů, které působí na pracovní spokojenost. Jsou to ostatní zaměstnanci v dané organizaci, tedy kolegové, dále přímí nadřízení daného jedince. Dále se jedná o typ práce, co jedinec pro daný podnik vykonává, obecné pracovní podmínky, v rámci kterých, jedinec vykonává práci. Rovněž je zde zařazeno vedení podniku jako takové a možnost potenciálního růstu. Není opomenuto ani finanční ohodnocení či typ a délka pracovní doby. V neposlední řadě sem také patří určitá jistota pracovní pozice.[28]

Jak je patrné, tak se jedná o výčet pravděpodobně nejdůležitějších faktorů, které mají vliv v evropských podmínkách na spokojenost daného jedince z hlediska práce, nicméně je rovněž patrné, že se jedná pouze o určitý demonstrativní výčet možných faktorů, a pravděpodobně vzhledem k psychické individualitě každého jedince, nelze učit taxativní výčet faktorů, které mají vliv na spokojenost konkrétního zaměstnance.

3.2 Demotivační faktory

Výše bylo popsáno, jaké faktory podporují spokojenost v rámci zaměstnávání. Nicméně je nutné se na tomto místě zabývat i faktory, které zaměstnance demotivují a přispívají k nespokojenosti v zaměstnání. V odborné literatuře je uváděno, že v obecné rovině nedostatečně motivování zaměstnanci mají nižší pracovní nasazení než pracovníci, kteří jsou motivováni.[29]

Jak je spokojenost velmi individuální, tak jsou i demotivační faktory velmi individuální pro každého jedince, pokud se ale na danou problematiku podíváme ze široka, lze některé demotivační faktory specifikovat. Mezi demotivační faktory v zaměstnávání můžeme zařadit nejasné očekávání od svých nařízených, souboj nadřízených o vliv v podniku, nadbytečné porady, slibování bez reálnosti slibů, nesmyslné změny, špatná informovanost.[30]

---

[27] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 stran. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 247.

[28] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. 225 stran. ISBN 80-247-0577-x. s. 119.

[29] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 280 stran. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 156.

[30] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 stran. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 39.

V rámci demotivačních faktorů lze hovořit i motivování zaměstnanců skrze negativní motivaci, tedy že zaměstnanec variabilní odměnu nezíská, popřípadě mu bude nějak snížena. Takto může opět fungovat řada faktorů například kritika zaměstnance apod.[31]

Z výše uvedeného je patrné, že zaměstnavatel musí operovat v rámci personální politiky i s demotivačními faktory, které působí na spokojenost zaměstnance, tedy i de facto na jeho produktivitu a výkonnost.

[31] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 160 stran. ISBN 978-80-271-0227-3. s. 25.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Společnost EGLO

Vybraný podnik pro praktickou část této kvalifikační práce se jmenuje EGLO CZ+SK s.r.o. Tato společnost je výhradním distributorem zboží značky EGLO na českém a slovenském trhu. Podnik působí na českém trhu od roku 1993 pod původním názvem EGLO Česko-moravská svítidla spol. s.r.o. V roce 2001 pak expandoval i na území Slovenska, kde vytvořil celou jednu divizi společnosti. Ke dni 30. prosince 2015 došlo k přejmenování na EGLO CZ+SK s.r.o.

Rakouská společnost EGLO GmbH (mateřská společnost) je v současné době jedním z největších a nejúspěšnějších výrobců a distributorů dekorativních svítidel na světě. Původně se jednalo o lokální rakouskou společnost založenou v roce 1969 bratry Ernstem a Ludwigem Obwiserem. V průběhu více jak 50 let po svém založení získala společnost charakter nadnárodní korporace. Společnost EGLO GmbH jako jedna z mála v oboru koncentruje ve své činnosti návrh, vývoj, výrobu a distribuci svítidel a doplňků. Jejich sortiment zahrnuje širokou škálu produktů vybavených moderními funkcemi a designem. Vyráběné osvětlení je určeno k osvětlení v domácnostech, kanceláří, obchodů i veřejných a průmyslových prostor.

4.1 Představení společnost a její zaměření

Společnost EGLO CZ+SK s.r.o. je výhradním distributorem zboží značky EGLO na českém a slovenském trhu. Značka EGLO zahrnuje oblast osvětlovací techniky v kategorii venkovních svítidel, interiérových svítidel, žárovek, stropních ventilátorů, průmyslového osvětlení a bytových doplňků.

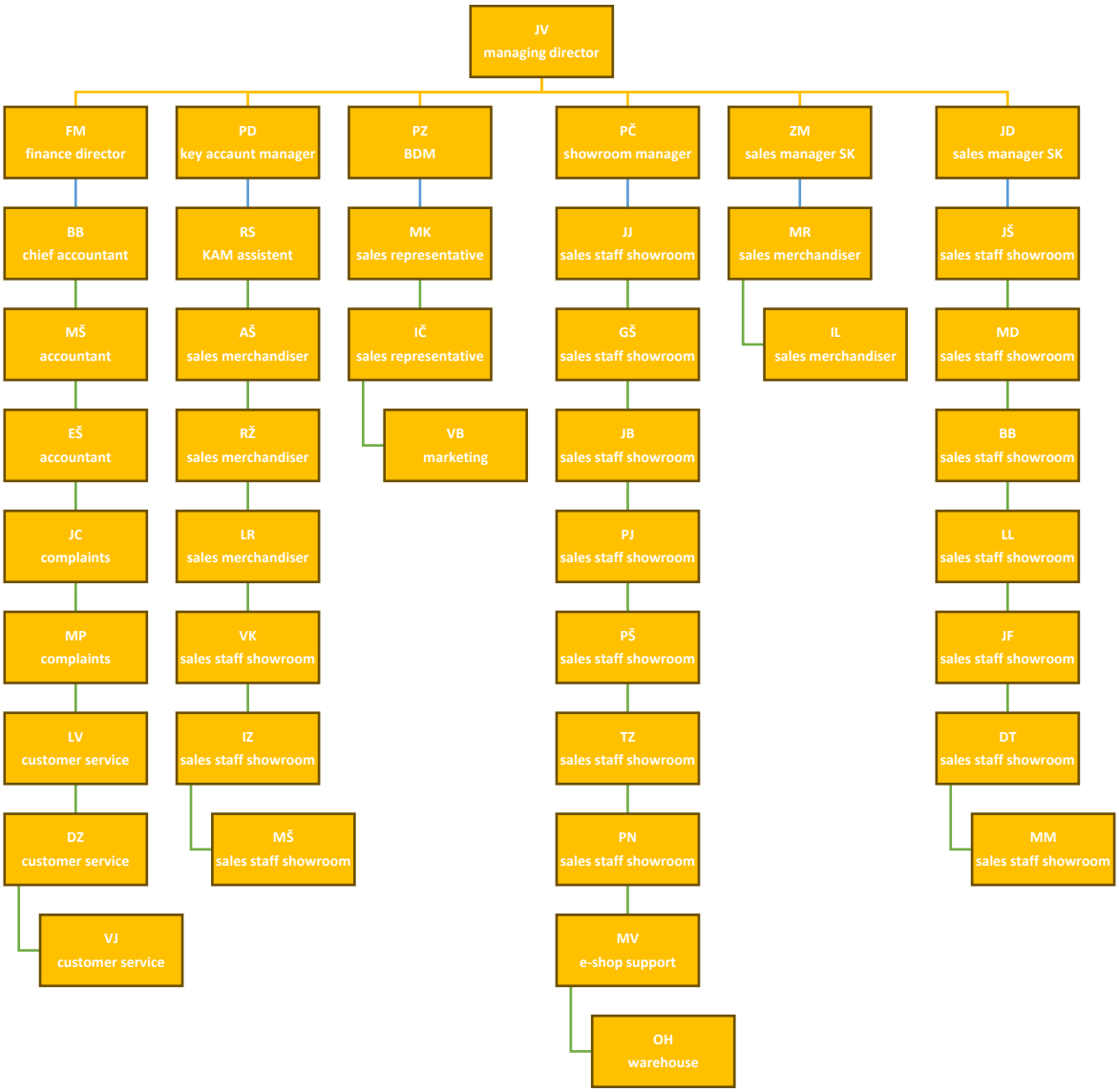
V Čechách a na Slovensku je distribuce zboží prováděna prostřednictví nákupu zboží převážně od sesterské společnosti EGLO v Maďarsku, nebo od jiných propojených osob. EGLO CZ+SK s.r.o. se zabývá prodejem velkoobchodním a maloobchodním zákazníkům. Společnost současně provozuje na území České a Slovenské republiky šest maloobchodních prodejen.

V Čechách se jedná se o dvě prodejny v Praze a jednu v Brně. Na Slovensku jsou prodejny v Bratislavě, Seredi a Lemešanech u Košic. Prodejna v Praze na Plzeňské ulici je svou rozlohou prodejní plochy 3000 m² a počtem blížícím se 5 tis. vystavených artiklů zároveň největší prodejnou svítidel v české a slovenské republice.

Oblast prodeje svítidel pro domácnost je velmi konkurenčním tržním prostředím s velkou variabilitou sortimentu. V průběhu posledních 15 let se na trhu objevila řada nových značek, a to jak od renomovaných výrobců, tak i od společností, které byly založeny pouze pro krátkodobý nebo jednoúčelový dovoz zboží ze zahraničí (převážně od čínských výrobců).

Společnost EGLO CZ+SK si v průběhu posledních 10 let upevňovala svoji pozici na trhu a postupně posilovala své tržní zastoupení. V současné době se její tržní podíl pohybuje okolo 30 %, a toto procento z ní dělá lídra v daném segmentu trhu. Společnost v době pasní této práce měla celkem 43 zaměstnanců a roční obrat přes 300 mil. Kč.

4.2 Organizační struktura společnosti EGLO



OBRÁZEK 2 - ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI EGLO CZ+SK S.R.O[32]

Nejvyšší odpovědnost ve struktuře společnosti v rámci České i Slovenské republiky má jednatel společnosti. Mezi klíčové povinnosti jednatele patří zejména odpovědnost za rizika spojená s činností společnosti, přijímá rozhodnutí a řídí běžný chod v souladu s právními předpisy a zákony, zastupuje společnost ve vztahu ke třetím stranám, komunikuje s mateřskou společností, zastupuje a reprezentuje svou společnost v České a současně i na Slovenské republice, jedná jménem firmy, uzavírá smlouvy s klienty, zodpovídá za hospodaření firmy a dohlíží na vedoucí pracovníky. Jednatel je přímo podřízen řídícímu managerovi pro oblast Evropy, z mateřské společnosti EGLO GmbH sídlící v Rakousku.

[32] Zdroj - vlastní data.

Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení jsou přímými podřízenými jednatele společnosti. Současně jsou nadřízení pracovníkům jednotlivých oddělení. V současné době je ve společnosti EGLO CZ+SK celkem 6 oddělení (finanční odd., obchodní oddělení zaměřené na zákazníky z řady obchodních řetězců v ČR, obchodní oddělení zaměřené na velkoobchodní zákazníky z řad ostatních obchodních partnerů v ČR, oddělení vlastních provozovaných maloobchodních prodejen v ČR, obchodní oddělení pro oblast Slovenska s velkoobchodními partnery, oddělení vlastních provozovaných maloobchodních prodejen na Slovensku).

V rámci výše uvedených vedoucích funkcí je ve společnosti 6 zaměstnanců na pozicích finanční ředitel pro ČR a SR, ředitel velkoobchodu pro oblast obchodních řetězců v ČR, ředitel velkoobchodu pro oblast ostatních obchodních partnerů V ČR, manager maloobchodu pro oblast prodejen v ČR, ředitel všech velkoobchodních partnerů v SR a manager maloobchodních prodejen pro SR. Zaměstnanci na finančního oddělení poskytují podporu i pro oblast Slovenské republiky. Každý z uvedených vedoucích pracovníků má na starosti správný chod svých oddělení zodpovídá za svěřené oddělení a jeho zaměstnance, za chod jednotlivých kanceláří, maloobchodních prodejen včetně e-shopu, komunikaci s obchodními partnery, řešení finančních a obchodních transakcí. Určení vedoucí v nepřítomnosti jednatele zajišťují jeho zástup.

I. účetní oddělení se zaměřuje na oblast financí, účetnictví, přijatých a vydaných faktur, plateb, pohledávek, závazků, finanční analýzy, controllingu. Oddělení poskytuje zároveň podporu pro oblast Slovenské republiky. Zaměstnanci též zajišťují řešení stížností, reklamací a dopravy zboží (koordinátor servisních služeb). V tomto oddělení pracuje celkem 8 zaměstnanců.

II. obchodní oddělení pro oblast velkoobchodních partnerů z řad obchodních řetězců v rámci ČR. V uvedeném oddělení jsou zaměstnanci na pozicích obchodní zástupce, asistent nákupu. Náplní práce obchodních zástupců je přímý osobní kontakt s obchodními partnery, nabídka konkrétních produktů, jejich prezentace a cenová nabídka. Celkový počet obchodních zástupců je 6. Asistentka nákupu zajišťuje administrativu spojenou s vyřizováním nabídky a objednávek velkoobchodních partnerů. Pozici zajišťuje jedna osoba.

III. obchodní oddělení pro oblast zbylých velkoobchodních parterů a oblast marketingu v ČR. V uvedeném oddělení pracují dva obchodní zástupci. Marketing a propagaci značky a její reklamu v rámci ČR i SR zajišťuje jedna osoba.

IV. Oddělení vlastních maloobchodních prodejen a e-shopu pro oblast ČR. Chod jednotlivých prodejen dle jejich velikosti zajišťují zaměstnanci na pozicích asistent nákupu-prodavač, případně skladník. Zprostředkovávají informace o nabízeném sortimentu a samotný prodej výrobků koncovým spotřebitelům, vyřizují zákaznické objednávky, případně reklamace a výměny zboží. Zajišťují naskladnění a vyskladnění zboží. Celkem je zaměstnáno 8 prodavačů a skladníků.

Základem pozice pro e-shop je prezentace výrobků na webových stránkách, kontrola správnosti údajů k výrobkům, vyřizování objednávek pomocí prostředků komunikace na dálku a případná odstoupení od kupní smlouvy v zákonné lhůtě. Na pozici pracuje jeden zaměstnanec.

V. Obchodní oddělení pro oblast veškerých velkoobchodních partnerů z řad obchodních řetězců i řad ostatních obchodních partnerů v rámci SR. V uvedeném oddělení jsou zaměstnanci na pozicích obchodní zástupce. Náplní práce obchodních zástupců je přímý osobní kontakt s obchodními partnery, nabídka konkrétních produktů, jejich prezentace a cenová nabídka. Obchodní zástupci jsou dva.

VI. Vlastní maloobchodní prodejny v rámci SR dle jejich velikosti zajišťují zaměstnanci na pozicích asistent nákupu-prodavač, případně skladník. Zprostředkovávají nabídku a samotný prodej výrobků koncovým spotřebitelům, vyřizují zákaznické objednávky, případně reklamace a výměny zboží. Celkem je zde 7 prodavačů a skladníků.

Celkem společnost EGLO CR+SK má v České republice a na Slovensku 43 zaměstnanců. Z nichž 7 zastává vedoucí pozice, 10 kancelářské pozice, 5 obchodní činnost a 21 prodejny.

4.3 Fungování společnosti EGLO v oblasti personální politiky

Společnost je součástí nadnárodního koncernu s celosvětovou působností. V rámci svého působení na jednotlivých trzích jsou pobočky (dceřiné společnosti) vázány řadou vnitrofiremních pravidel, standardů a nařízení. Personální oblast však patří k oblastem, které jsou usměrňovány velmi málo a řada vnitrofiremních materiálů má spíše charakter doporučení.

Společnost za dobu svého více jak 25letého působení na trhu v České a Slovenské republice začlenila do svých vnitřních předpisů a procesů řadu nástrojů na posílení a zvýšení motivace svých pracovníků. Jedním ze základních dokumentů (i když obecným), který vymezuje vztah zaměstnance a společnosti, je etický kodex společnosti. Ten určuje chování společnosti k zaměstnancům, zaměstnanců uvnitř společnosti a zaměstnanců vůči vnějšímu okolí.

Významným prvkem motivace pracovat je samozřejmě mzda. Ve vybraném podniku tvoří mzdu zaměstnance základ mzdy, mzdové příplatky a variabilní složky mzdy. Základní mzda je závislá na zařazení pracovníka na pracovní pozici. Mzda je také stanovena na základě výsledků průzkumu odměňování, dosažené úrovně kompetencí a kvalifikačních předpokladů a rozpočtu mzdových prostředků. Přehodnocení mezd je založení na hodnocení výkonu zaměstnance. Variabilní složka mzdy se používá ke zvýšení motivace zaměstnanců na splnění individuálních, týmových a podnikových cílů. Úroveň mezd je pravidelně porovnána v rámci regionu i na trhu práce tak, aby byla společnost konkurenceschopná na trhu práce.

Kromě mzdy jako takové má podnik dále zaveden motivační program, který je plný dalších zaměstnaneckých benefitů:

- všichni zaměstnanci
  - Stravenky, příspěvek na stravování
  - týden dovolené za rok navíc
  - příspěvek 6000,-Kč za rok na kulturní, sportovní, zdravotní nebo rekreační akce
  - čtvrtletní mimořádné odměny v závislosti na výsledcích celé společnosti
  - roční mimořádné odměny v závislosti na výsledcích celé společnosti
  - víkendový pobyt všech zaměstnanců s kulturním a sportovním programem
  - dva dny za rok v programu sick days
  - předvánoční kulturní akce se slavnostní večeří pro zaměstnance a jejich partnery
  - možnost zvýhodněné finanční půjčky v případě nenadálé potřeby
  - možnost nákupu firemních výrobků za zvýhodněné ceny
  - vzdělávací kurzy a školení, zahraniční konference
  - kafetérie

- individuálně dle typů profese
  - možnost používat služební automobil a telefon k soukromým potřebám
  - pravidelné měsíční odměny dle individuálního výkonu

5 Metodologie průzkumu

V rámci páté kapitoly je rozebrána metodologie průzkumné části práce. Je rozebrán cíl průzkumu a průzkumná otázka jakožto naprosto klíčový aspekt této kvalifikační práce. Dále jsou popsány rizika průzkumu a užitá metoda sběru dat.

5.1 Cíl průzkumu a průzkumná otázka

Cílem bakalářské práce je zhodnotit spokojenost zaměstnanců a motivační program a zjistit spokojenost pracovníků s tímto programem ve společnosti EGLO.

Průzkumné otázky patří mezi jedny z hlavních důvodů při plánování průzkumu. Při formulaci otázek je důležitá důkladnost, jelikož nesprávně položená otázka může být následkem řady nepříjemností. Průzkumné otázky jsou formulovány tak, aby se na ně dalo co nejpřesněji odpovědět, a navazují na bakalářskou práci.[33]

Průzkumné otázky pro dotazník:

- Jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni?
- V čem konkrétně jsou zaměstnanci spokojeni?
- V čem konkrétně jsou zaměstnanci nespokojeni?
- Které formy benefitů zaměstnanci nejvíce oceňují?

5.2 Metoda sběru dat

Ke sběru dat je zvolena kvantitativní metoda formou strukturovaného dotazníku. Metody analýzy dat je použito popisné statistiky absolutních a relativních četností. Jak již bylo zmíněno, uvedená metoda byla zvolena jako nejvhodnější s ohledem na splnění cíle. vzhledem k většímu počtu respondentů, kterým byl poskytnut formulář s uzavřenými otázkami, na které písemnou formou odpovídají. Odpovědi jsou anonymní. Dotazník je navržen pro potřeby této práce v rámci požadovaného cíle, rozsahu a srozumitelnosti pro zaměstnance společnosti EGLO CZ+SK s.r.o.

K vypracování praktické části bakalářské práce v rámci průzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Byl využit písemný dotazník, který obsahuje 21 uzavřených na vzájemně navazujících otázek. Dotazník byl projednán s vedením společnosti a následně poskytnutý respondentům na všech jednotlivých odděleních a pobočkách v České a Slovenské republice v písemné formě. Dotazníky byly na jednotlivá pracoviště respondentům rozdány v papírové podobě spolu s výplatními páskami, aby bylo zajištěno, že se dotazníky dostanou ke všem respondentům. Po shromáždění formulářů zpět byly dotazníky převedeny do elektronické podoby a následovalo zpracování a vyhodnocování odpovědí a jejich analýza pro získání dat.

Zaměstnanci anonymně odpovídali v rámci předem jasně určených otázek. Výsledky průzkumu a z nich vyvozená doporučení poslouží zkoumanému podniku k zefektivnění personální politiky, zvýšení pracovní motivace a zkvalitnění vztahů na pracovišti.

Závěrem bylo všem zaměstnancům poděkováno za jejich čas a ochotu při vyplnění dotazníku. Celý dotazník byl vytvořen na základě autorových pracovních zkušeností ve firmě se vztažením a zaměřením na průzkum v rámci tématu bakalářské práce. Dotazník byl respondentům dostupný v časovém období 2 týdnů od 8. do 21. ledna 2024. Otázky se zaměřují na zjištění spokojenosti s pracovními podmínkami, vztahy se spolupracovníky, platem, benefity, motivací atd.

[33] SKUTIL, Martin a kol. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. 1 vyd. Praha: Portál, 2011. 256 stran. ISBN 978-80-7367-778-7.

První část dotazníku se zaměřuje na identifikaci respondentů z hlediska věku, pohlaví, pozice a délky praxe. Další části dotazníku se týkají samotného průzkumu a zjištění spokojenosti a motivace zaměstnanců. Poslední část se zaměřuje na získání podrobnějších informací ke zvýšení vlivu na pracovní výkon a zjišťuje celkovou míru spokojenosti s jednotlivými poskytovanými benefity. Celé znění dotazníku je vložené v Příloze č. 1.

Všechny odpovědi vztažené k samotnému průzkumu spokojenosti a motivaci zaměstnanců (dotazníkové otázky číslo 5 až 19) jsou hodnoceny body v rozmezí 4-1 dle dané odpovědi na škále.

- rozhodně ano 4 body
- spíše ano 3 body
- spíše ne 2 body
- rozhodně ne 1 bod

U odpovědi na záporně položenou otázku č. 6 je bodové hodnocení ohodnoceno v opačném režimu, tedy body 1-4 dle typu odpovědi. U otázky č. 20 týkající se hodnocení vlivu na vyšší pracovní výkon, každý respondent uvedl dvě vybrané odpovědi. Při vyhodnocení byl použit celkový součet shodných odpovědí. U otázky č. 21 týkající se hodnocení důležitosti jednotlivých přesně definovaných benefitů, kdy respondenti měli body na škále 1 = není vůbec důležitý až 5 = nejvíce důležitý vyjádřit význam jednotlivých nabízených variant benefitů. Při vyhodnocení byly seřazeny jednotlivé benefity dle počtu získaných preferenčních bodů.

Vzhledem k tomu, že dotazník je vyplněn veškerými současnými zaměstnanci společnosti EGLO, pak dále bude v práci užíván pouze pojem zaměstnanci i ve smyslu respondentů.

5.3 Průzkumný vzorek

Mezi zaměstnance podniku EGLO CZ+SK s.r.o. bylo rozesláno k vyplnění 43 dotazníků. Celkem dotazník vyplnilo všech 43 respondentů, čili návratnost je 100 %. Tuto skutečnost lze vysvětlit pozitivním přístupem všech zaměstnanců ve vztahu k vedení společnosti, prostřednictvím kterých byl průzkum realizován. Jak již bylo uvedeno, výsledky průzkumu mimo tuto bakalářskou práci též budou využity pro vnitřní potřebu společnosti EGLO. Data slouží k získání zpětné vazby od zaměstnanců ohledně jejich názorů a spokojenosti. Na základě zjištění, co funguje dobře, a kde je prostor pro zlepšení bude následně navržen postup ke zlepšení potřeb zaměstnanců a posílení vztahu s nimi.

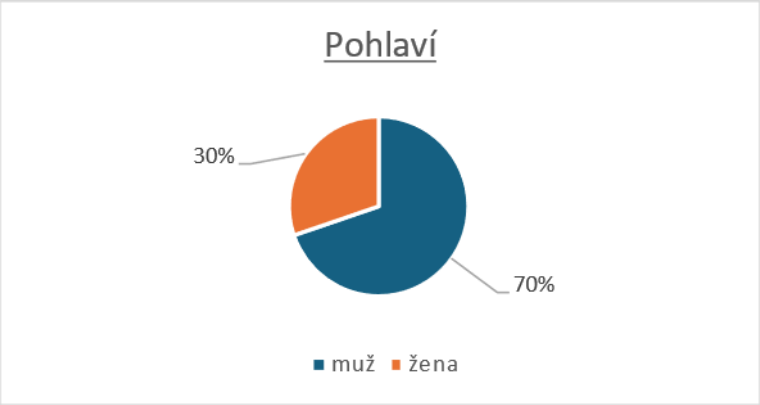
Veškeré informace a data jsou shromážděny a tabulkově i graficky vyjádřeny.

Z celkového počtu 43 respondentů, je 13 žen a 30 mužů. Muži tvoří celých 70 % a pouze 20 % tvoří ženy. Vzhledem k povaze pracovních míst a obchodovanému sortimentu se dá předpokládat, že většina pracovních pozic bude obsazena muži.

Pohlaví	Počet	Procentuálně
muž	30	69,8 %
žena	13	30,2 %
Celkový součet	**43**	**100,0 %**

OBRÁZEK 3 - TABULKA PŘEHLED POHLAVÍ[34]

[34] Zdroj - vlastní data.



OBRÁZEK 4 – GRAF PŘEHLED POHLAVÍ[35]

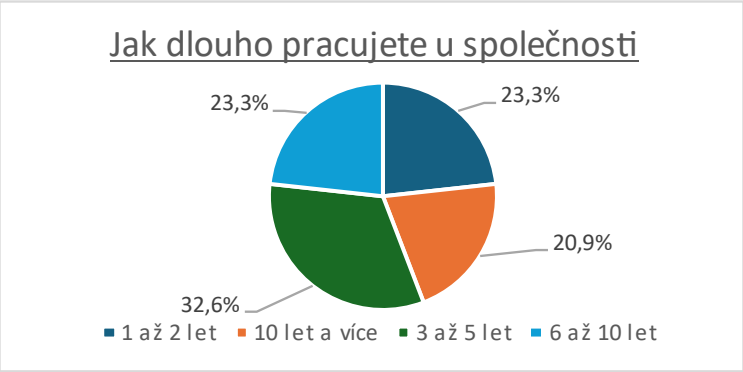
Z celkem 43 respondentů pracuje u společnosti 10 respondentů jeden až dva roky, 14 respondentů je ve společnosti 3 až 5 let. Celkem 10 respondentů je u společnosti 6 až 10 let. Devět respondentů je zaměstnáno 10 a více let.

Mezi nejpočetnější skupinou patří respondenti pracující v podniku 3-5 let (32,6 %) a dále skupina respondentů s praxí 1-2 roky (23,3 %). Tyto skupiny kopírují rozvoj společnosti v roce 2019 do roku 2023, kdy došlo v rámci České a Slovenské republiky k postupnému otevření pěti vlastních maloobchodních prodejen a nástupu nových respondentů. Další dvě skupiny jsou respondenti působící ve firmě 6-10 let (23,3 %) a 10 a více let (20,9 %). Jak je z dotazníků patrné, není v podniku větší fluktuace zaměstnanců, což inklinuje k určité míře spokojenosti.

Počet let	Počet	Procentuálně
1 až 2 let	10	23,3%
10 let a více	9	20,9%
3 až 5 let	14	32,6%
6 až 10 let	10	23,3%
Celkový součet	**43**	**100,0%**

OBRÁZEK 5 - TABULKA DÉLKA PRAXE[36]

[35] Zdroj - vlastní data.
[36] Zdroj - vlastní data.



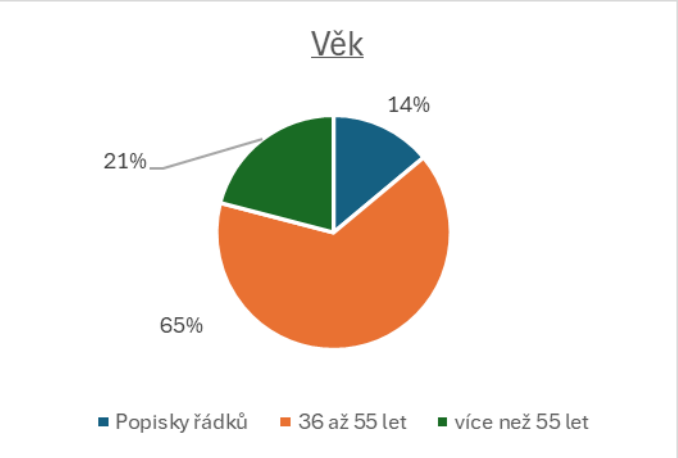
OBRÁZEK 6 - GRAF DÉLKY PRAXE[37]

5.3.1 Respondenti dle věkové struktury

Z tabulky a koláčového grafu je patrné, že nejpočetnější skupinou se 65,1 % jsou respondenti ve věku 36-55 let, následuje je skupina respondentů ve věku více než 55 let s 20,9 %. Poslední nejmenší skupinu tvoří respondenti ve věku 21-35 let zabírající z celkového počtu pouze 14 %. Ze získaných dat je dále zřejmé, že ve společnosti není žádný respondent do 20ti let.

Věk	Počet	Procentuálně
21 až 35 let	6	14,0 %
36 až 55 let	28	65,1 %
více než 55 let	9	20,9%
Celkový součet	**43**	**100,0 %**

OBRÁZEK 7 - TABULKA VĚKOVÁ STRUKTURA[38]



Obrázek 8 - Graf věková struktura[39]

[37] Zdroj - vlastní data.
[38] Zdroj - vlastní data.
[39] Zdroj - vlastní data.

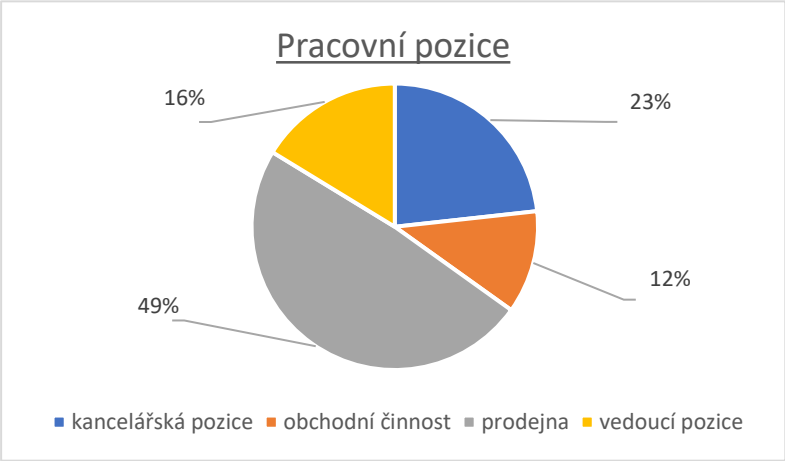
5.3.2 Respondenti dle jejich zařazení na pracovní pozici

Čtvrtá otázka sleduje respondenty podle jejich pracovního zařazení. Zjištěná data uvedená v tabulce a koláčovém grafu kopírují organizační strukturu společnosti EGLO popisovanou výše. Lze tedy tuto otázku považovat za otázku kontrolní, kdy jednotliví respondenti uváděli pravdivé informace.

Z údajů vyplývá, že nejpočetnější skupinou respondentů jsou zaměstnanci vlastních prodejen, mezi které patří asistenti prodeje-prodavači, skladníci a obsluha e-shopu. Tato skupina v rámci České a Slovenské republiky tvoří 48,8 %. Druhou skupinou respondentů jsou kancelářské pozice s 23,3 %. Pracovníci ve vedoucích pozicích tvoří 16,3 %. Nejmenší skupinu tvoří obchodní činnost, kterou tvoří 11,6 % z celku.

Pozice	Počet	Procentuálně
kancelářská pozice	10	23,3 %
obchodní činnost	5	11,6 %
prodejna	21	48,8 %
vedoucí pozice	7	16,3 %
Celkový součet	**43**	**100,0 %**

OBRÁZEK 9 - TABULKA PRACOVNÍ POZICE[40]



OBRÁZEK 10 - GRAF PRACOVNÍ POZICE[41]

[40] Zdroj - vlastní data.
[41] Zdroj - vlastní data.

5.4 Rizika a etika průzkumu

Výsledkem kvantitativního průzkumu spokojenosti zaměstnanců v podniku jsou číselné a numerické údaje a data, které jsou vyhodnoceny, za účelem sdělení. Kvantitativní průzkum se aplikuje u většího množství respondentů. Zmiňovaný způsob průzkumu spokojenosti využívá různých metod dotazování, jako je osobní rozhovor, pomocí dotazníku, případně formou diskusních skupin.

Strukturovaný dotazník s předem připravenými otázkami a odpověďmi má následující výhody: Poměrně nízké náklady na zorganizování, usnadňuje sběr konkrétních dat, umožňuje rychlejší analýzu a porovnání odpovědí u poměrně vysokého počtu respondentů. Zajišťuje anonymitu respondentů.[42]

Kvantitativní průzkum může nést několik rizik, mezi které lze zejména zařadit **omezenou komplexicitu**, jelikož kvantitativní přístup může nedostatečně zachytit složitost některých jevů, které jsou lépe pochopeny kvantitativním přístupem. Dalším rizikem může být **nedostatek hloubky**, ve výstupních kvantitativních datech mohou chybět hloubka a kontext, což muže omezit schopnost plně porozumět zkoumanému jevu. **Omezená flexibilita,** kvantitativní metody mohou být méně flexibilní při zkoumání neočekávaných jevů než kvalitativní přístupy. **Špatný výběr ukazatelů**, použití nesprávných nebo nekompletních ukazatelů může vést ke zkreslení výsledků a jejich nesprávným interpretacím. **Selekční zkreslení**, pokud výběr respondentů není náhodný, může dojít k situaci, kdy jsou určité skupiny respondentů nadhodnoceny, nebo podhodnoceny. **Omezená validita dat**, kvantitativní data mohou trpět problémy spojenými s validitou, jako zkreslení odpovědí respondentů, nebo nespolehlivost měřících nástrojů.

U provádění průzkumu je velmi důležité zabývat se otázkou etiky.[43] Všichni respondenti byli seznámeni s důvody provádění průzkumu a zároveň všichni respondenti s účastí souhlasili. Respondentům byla poskytnuta informace o tom, že jejich odpovědi budou využity pouze v obsahu této bakalářské práce a respondenti s tímto souhlasili. V rámci průzkumu musí být dodrženy obecně závazné právní předpisy ohledně ochrany osobních údajů. Nemělo by dojít ke zveřejnění osobních údajů respondentů, což by mohlo mít za následek ovlivnění odpovědí. Ve vztahu k právním předpisům, které se vztahují k ochraně osobních údajů, by se autor mohl dostat do role správce osobních údajů, což by velice výrazně ztížilo jeho pozici.[44] Výzkumníci by měli minimalizovat jakékoliv možné negativní dopady na účastníky a zajistit, že přínosy převažují nad riziky.
Výzkumník musí za všech okolností dodržovat s aktérem dohodnutou míru soukromí, jelikož průzkum nemá narušovat soukromí osob více než je nutné. Měl by zajistit anonymitu, aby nebyla odhalena identita aktérů průzkumu. Manipulace se sebranými daty by měla splňovat podmínky etiky, výzkumníci by se měli vyhnout falšování výsledků a transparentně prezentovat své metody. Průzkum by neměl negativně ovlivňovat skupinu, v nichž probíhá a měl by být navržen s ohledem na její potřeby.

[42] Op cit. viz. poznámka č. 18.

[43] WALKER, I. *Výzkumné metody a statistiky*. Praha: Grada. 2012. 224 stran. ISBN 978-80-247-3920-5. s. 31-57.

[44] Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů) a zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů.

6 Analýza získaných dat

6.1 Analýza získaných dat

Výsledky byly zpracovány pomocí programu Microsoft Excel. Ze získaných dat byl použit k interpretaci hodnot koláčový graf, pro lepší přehlednost byla použita tabulka s jednotlivými kategoriemi. Tabulka uvádí počty odpovědí k jednotlivým otázkám, hodnoty jsou vyjádřeny jednak v absolutních číslech, současně také v procentuálním zastoupení. Hodnoty jsou zaokrouhleny na desetiny či celá čísla.

Jednotlivě zpracované tabulky jsou uvedeny v přílohách. Každá dílčí průzkumná otázka je obsažena v tabulce s jednotlivými získanými daty u vybraných částí. Pro přehlednost je současně znázorněna v grafu.

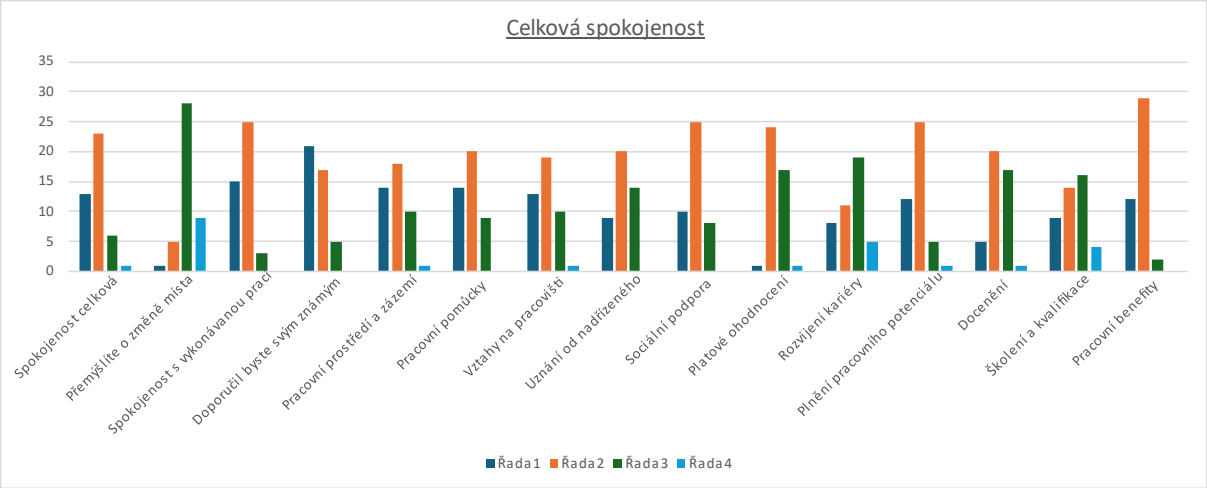
6.1.1 Zodpovězení průzkumných otázek na celkovou spokojenost (obecný popis)

Grafická podoba umožňuje lépe znázornit získané výsledky. V níže uvedené tabulce a návazně zpracovaném grafu jsou uvedeny jednotlivé otázky z dotazníku pod čísly 5-19 s dosaženými hodnotami. U otázek je na výběr vždy z předem definovaných odpovědí možnosti rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne. Tabulka a grafy přesně znázorňují počty a varianty jednotlivých odpovědí.

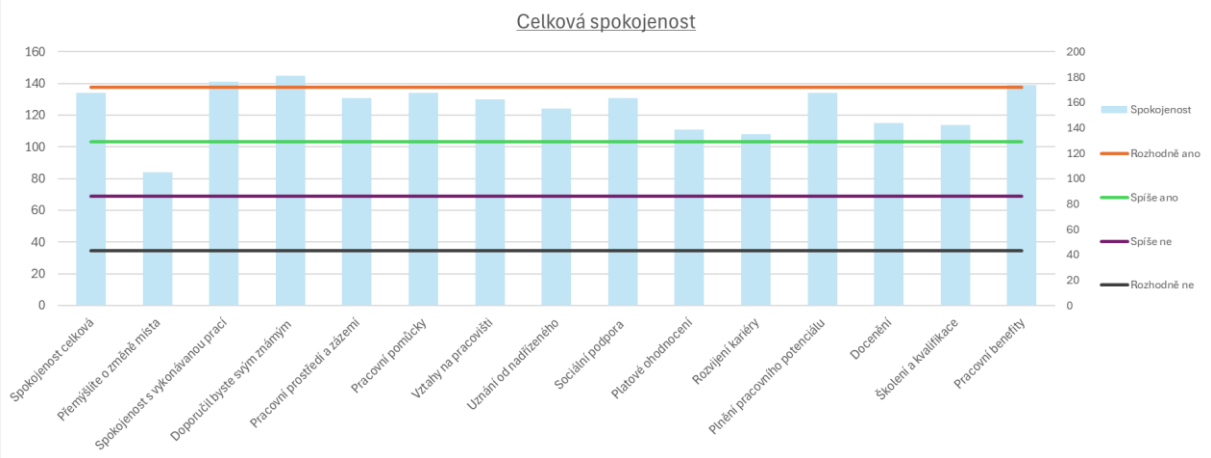
Otázka č.	Otázka	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
5	Spokojenost celková	13	23	6	1
6	Přemýšlíte o změně místa	1	5	28	9
7	Spokojenost s vykonávanou prací	15	25	3	0
8	Doporučil byste svým známým	21	17	5	0
9	Pracovní prostředí a zázemí	14	18	10	1
10	Pracovní pomůcky	14	20	9	0
11	Vztahy na pracovišti	13	19	10	1
12	Uznání od nadřízeného	9	20	14	0
13	Sociální podpora	10	25	8	0
14	Platové ohodnocení	1	24	17	1
15	Rozvijení kariéry	8	11	19	5
16	Plnění pracovního potenciálu	12	25	5	1
17	Docenění	5	20	17	1
18	Školení a kvalifikace	9	14	16	4
19	Pracovní benefity	12	29	2	0
		157	295	169	24

OBRÁZEK 11 - TABULKA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY NA SPOKOJENOST[45]

[45] Zdroj - vlastní data.



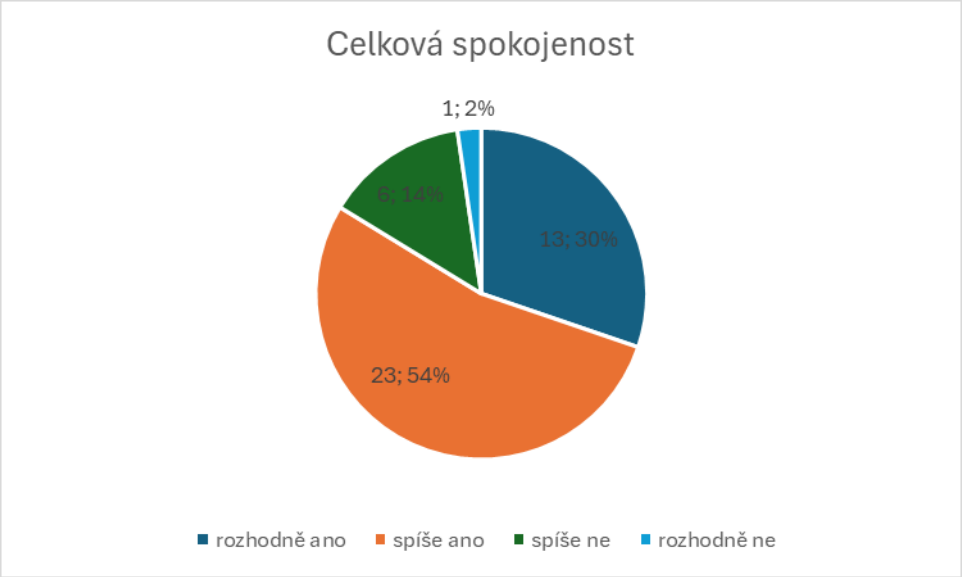
OBRÁZEK 12 - GRAF CELKOVÁ SPOKOJENOST[46]



OBRÁZEK 13 - GRAF CELKOVÁ SPOKOJENOST 2[47]

[46] Zdroj - vlastní data.
[47] Zdroj - vlastní data.

6.1.2 Otázka č. 5 – Celková spokojenost



OBRÁZEK 14 - CELKOVÁ SPOKOJENOST[48]

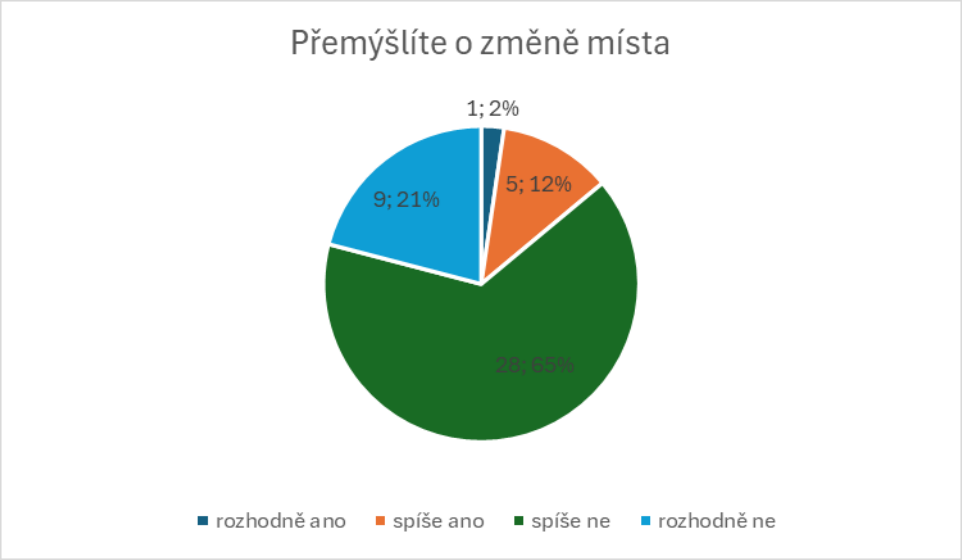
Dle tabulky a koláčového grafu je ve společnosti spíše spokojeno 23 respondentů, rozhodně spokojeno je 13 respondentů. Spíše nespokojeno šest a rozhodně nespokojen jeden respondent. Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 54 % respondentů je celkově spíše spokojeno a 30 % je rozhodně spokojeno. Oproti tomu je 14 % respondentů spíše nespokojeno a pouze 1 % rozhodně nespokojeno.

Z uvedených výsledů vyplývá, že většina respondentů je v podniku celkově spokojena. Celková spokojenost respondentů bude v dalších otázkách porovnávána s jednotlivými faktory spokojenosti, jako jsou např. podmínky na pracovišti, pracovní pomůcky, platové ohodnocení, rozvíjení kariéry, docenění, školení a rozvoj kvalifikace, benefity.

Je zajímavé, že většina respondentů je ve společnosti celkově nebo spíše spokojená. Z otázek č. 14, 15, 17 a 18 (platové hodnocení a rozvíjení kariéry, docenění, školení a zvyšování kvalifikace) vyplývá, že respondenti jsou v určitých faktorech spíše nespokojeni.

[48] Zdroj - vlastní data.

6.1.3 Otázka č. 6 – Přemýšlení o změně místa



OBRÁZEK 15 – GRAF ZMĚNA PRACOVNÍHO MÍSTA[49]

Dle tabulky a koláčového grafu 28 respondentů spíše neuvažuje o změně místa, rozhodně spokojeno o změně neuvažuje 9 respondentů. Spíše uvažuje pět respondentů a o změně místa rozhodně uvažuje jeden respondent.

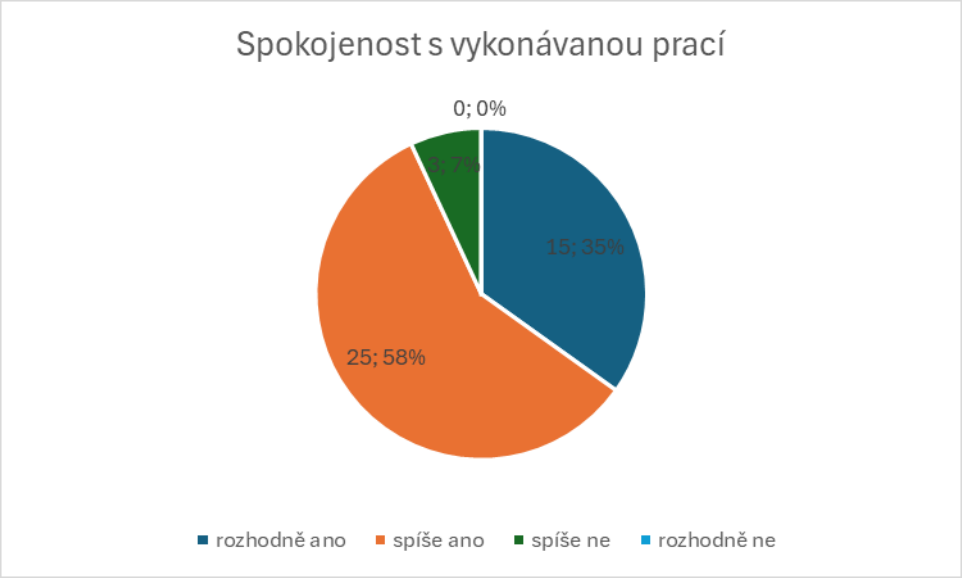
Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 65 % respondentů spíše o změně místa neuvažuje a 12 % o změně neuvažuje rozhodně. Oproti tomu je 12 % respondentů, kteří o změně spíše uvažují, a pouze 1 % rozhodně o změně uvažuje.

Z průzkumu vyplývá, že v současnosti většina respondentů neuvažuje o změně místa. Společnost EGLO je v době ekonomických změn stabilní společností, která dává zaměstnancům jistotu zaměstnání, což se potvrdilo i v covidové době, kdy nedošlo k propuštění žádného zaměstnance. Zaměstnanci mají stabilní příjem a další níže vyjmenované zaměstnanecké výhody a benefity.

O změně místa rozhodně neuvažují zejména respondenti působící v podniku 6 a více let a respondenti nad 36 let. Zaměstnanci uvažující spíše o změně místa jsou převážně z kategorie mladších respondentů působících v organizaci do 5 ti let z pozicí prodejen. V jejich případě lze uvažovat o otevřenosti k možnosti změny a touze případného rozvoje kariéry.

[49] Zdroj - vlastní data.

6.1.4 Otázka č. 7 – Spokojenost s vykonávanou prací



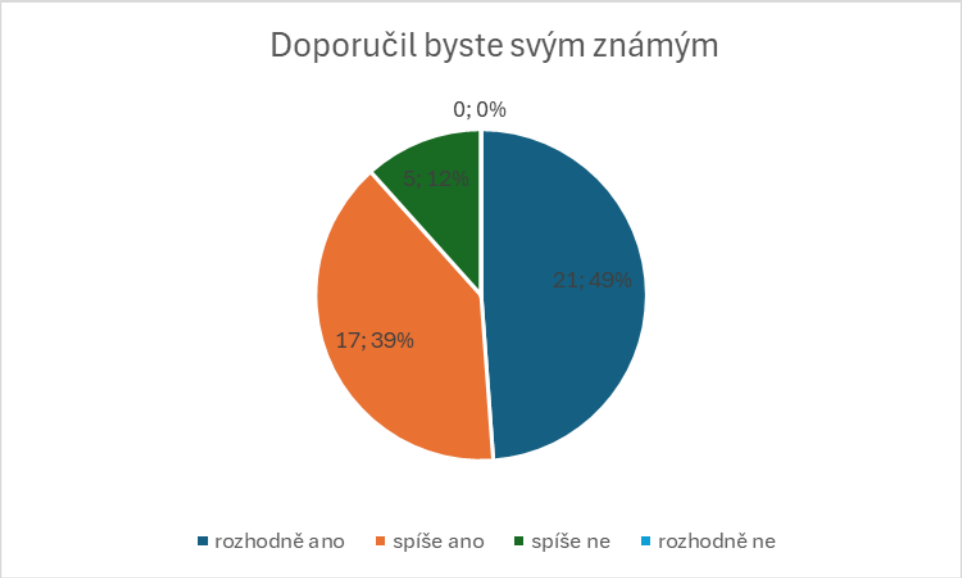
OBRÁZEK 16 - GRAF SPOKOJENOST S VYKONÁVANOU PRACÍ[50]

Dle tabulky a koláčového grafu je 25 respondentů s prací, kterou vykonává spíše spokojeno, rozhodně spokojeno je 15 respondentů. Spíše nespokojeni jsou tři respondenti. Průzkumem bylo vyhodnoceno, že žádný respondent není rozhodně nespokojen.

Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 58 % respondentů je s vykonávanou prací spíše spokojeno, 35 % je rozhodně spokojeno. Oproti tomu jsou 3 % respondentů, kteří jsou s vykonávanou prací spíše nespokojeni.

[50] Zdroj - vlastní data.

6.1.5 Otázka č. 8 – Doporučil by zaměstnanec práci v současném podniku svým známým a přátelům?



OBRÁZEK 17 - GRAF DOPORUČENÍ[51]

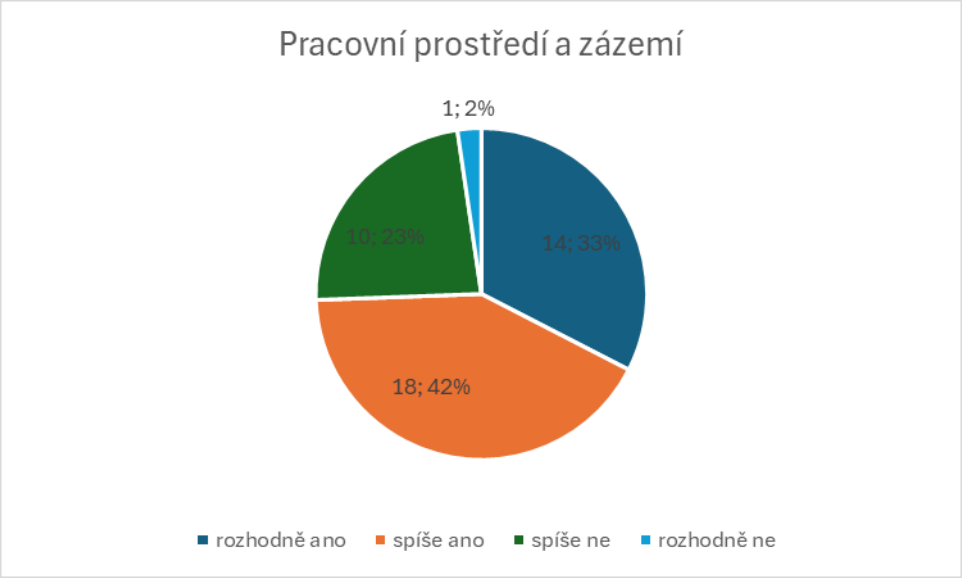
Dle tabulky a koláčového grafu by práci 21 respondentů ve společnosti rozhodně doporučilo a 17 by ji spíše doporučilo. Spíše nedoporučilo by pět respondentů. Žádný respondent by práci v podniku určitě nedoporučil.

Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 49 % respondentů by svým známým a přátelům práci v podniku rozhodně doporučilo, 39 % by doporučilo spíše. Oproti tomu je 12 % respondentů, kteří by práci v podniku prací spíše nedoporučili.

Zde je zřejmé, že celých 88 % zaměstnanců by doporučilo práci v podniku svým známým. Je to překvapivě vysoké hodnocení tohoto faktoru. Roli zřejmě hraje skutečnost, že společnost je stabilní a ve vztahu k zaměstnancům sociální a přátelská.

[51] Zdroj - vlastní data.

6.1.6 Otázka č. 9 – Spokojenost s pracovním prostředím a zázemím



OBRÁZEK 18 - GRAF SPOKOJENOST S PRACOVNÍM PROSTŘEDNÍM A ZÁZEMÍM[52]

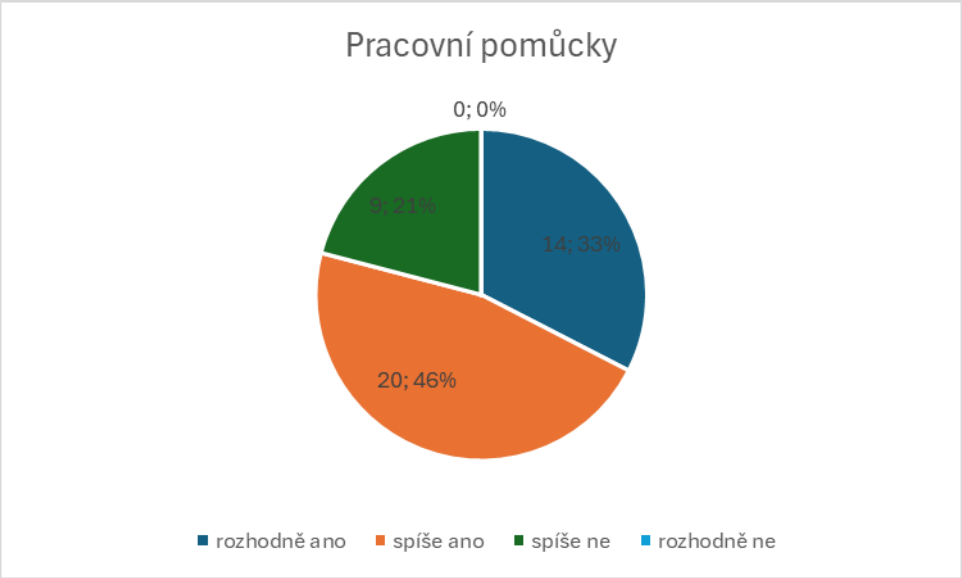
Dle tabulky a koláčového grafu 14 respondentů je rozhodně spokojeno s pracovním prostředím a zázemím a 18 respondentů je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 10 respondentů. Jeden respondent není s pracovním prostředím a zázemím spokojen vůbec.

Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 33 % respondentů je rozhodně spokojeno, 42 % je spíše spokojeno. Oproti tomu je 23 % respondentů, kteří jsou s pracovními prostředním a zázemím spíše nespokojeni a 2 % nejsou rozhodně spokojeni.

Zhruba dvě třetiny respondentů hodnotí pracovní prostředí a zázemí kladně. Zaměstnavatel se snaží vytvářet prostředí, které podporuje zdraví, klade důraz na kvalitu pracovního prostředí a zázemí, pravidelně investuje do nových technologií. Kancelářské prostory, prostory prodejen a veškerá zázemí jsou vybaveny novým moderním nábytkem, jsou zakomponovány rostliny a dekorace. Je kladen vysoký důraz na spokojenost zaměstnanců a pozitivní atmosféry v organizaci. Zázemí je jedním s klíčových faktorů pro produktivitu.

[52] Zdroj - vlastní data.

6.1.7 Otázka č. 10 - Spokojenost s pracovními pomůckami, vybavením a podmínkami na pracovišti



OBRÁZEK 19 – GRAF SPOKOJENOST S PRACOVNÍMI POMŮCKAMI[53]

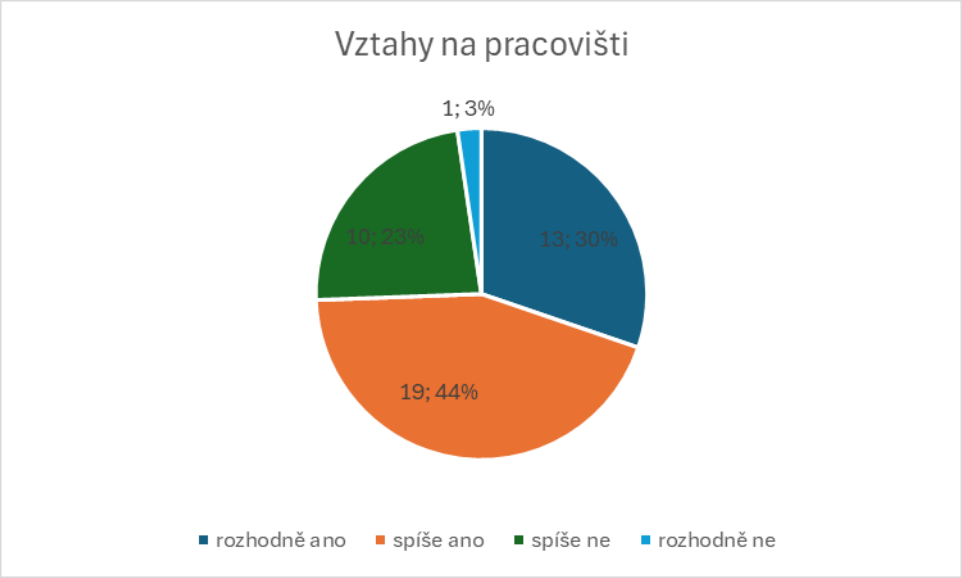
Dle tabulky a koláčového grafu je 14 respondentů rozhodně spokojeno s pracovními podmínkami, pomůckami a vybavením a 20 respondentů je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 9 respondentů. Žádný respondent není rozhodně nespokojený.

Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 33 % respondentů je rozhodně spokojeno, 46 % respondentů je spíše spokojeno. Oproti tomu je 21 % respondentů, kteří jsou s pracovními podmínkami, vybavením a pomůckami spíše nespokojeni.

Současné pracovní podmínky jsou hodnoceny spíše kladně, ale zhruba 20 % respondentů je označilo za spíše nedostatečné. Překvapivé bylo v závislosti na této odpovědi zhodnocení závěrečné otázky č. 21, ze které vyplynulo, že u respondentů nemají pracovní podmínky preferovaný vliv na pracovní výkon. Teorie však potvrzují, že zaměstnanci potřebují k práci vhodné pracovní podmínky a tyto i vyžadují. Jedná se o důležitý stimul pro to, aby respondenti nebyli při práci nijak rušeni a nespokojeni.

[53] Zdroj - vlastní data.

6.1.8 Otázka č. 11 - Spokojenost se vztahy na pracovišti



OBRÁZEK 20 – GRAF VZTAHY NA PRACOVIŠTI[54]

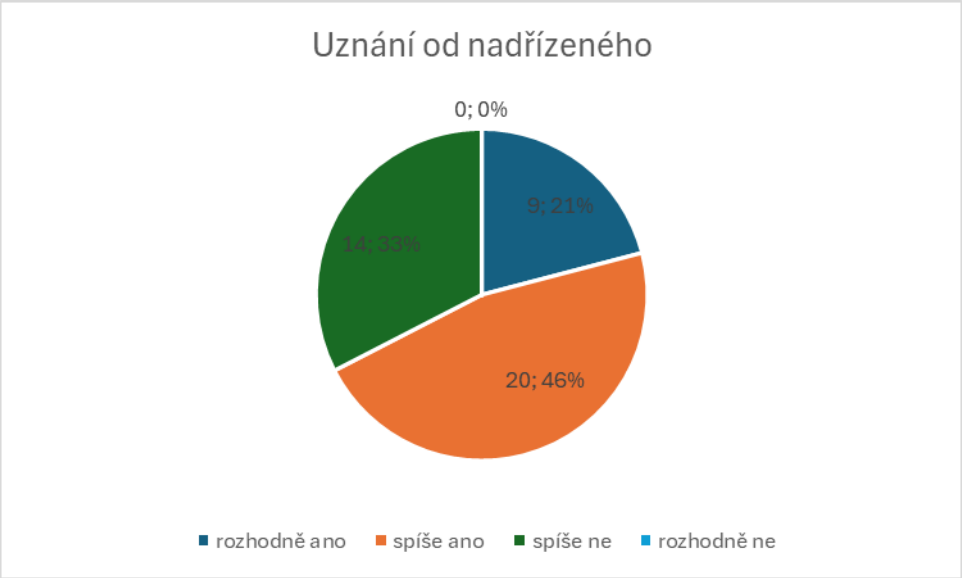
Dle tabulky a koláčového grafu 13 respondentů je rozhodně spokojeno se vztahy na pracovišti a 19 respondentů je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 10 respondentů. Jeden zaměstnanec není se vztahy na pracovišti spokojen vůbec.

Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 30 % respondentů je rozhodně spokojeno, 44 % je spíše spokojeno. Oproti tomu je 10 % respondentů, kteří jsou se vztahy na pracovišti spíše nespokojeni a 3 % nejsou rozhodně spokojeni.

V poměrně malé organizaci jako je EGLO, jsou mezilidské vztahy a celková atmosféra velmi důležité. Tato významnost se projevila u dvou třetin zaměstnanců. Vztahy mezi zaměstnanci jsou většinou osobnější a méně formální než ve velkých korporátech. Existuje týmová atmosféra a přátelské vztahy mezi zaměstnanci. Komunikace je otevřenější a přímější. Důsledkem je efektivnější řešení problémů a společné dosahování cílů. Nicméně i v relativně malém kolektivu občas dochází k osobním konfliktům. Je tedy důležité pokusit se zajistit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, protože v malém podniku je práce více zapojena do osobního života každého zaměstnance.

[54] Zdroj - vlastní data.

6.1.9 Otázka č. 12 - Spokojenost s uznáním za svoji práci a přínos od nadřízeného



OBRÁZEK 21 – GRAF SPOKOJENOST S UZNÁNÍM ZA SVOJI PRÁCI A PŘÍNOS OD NADŘÍZENÉHO[55]

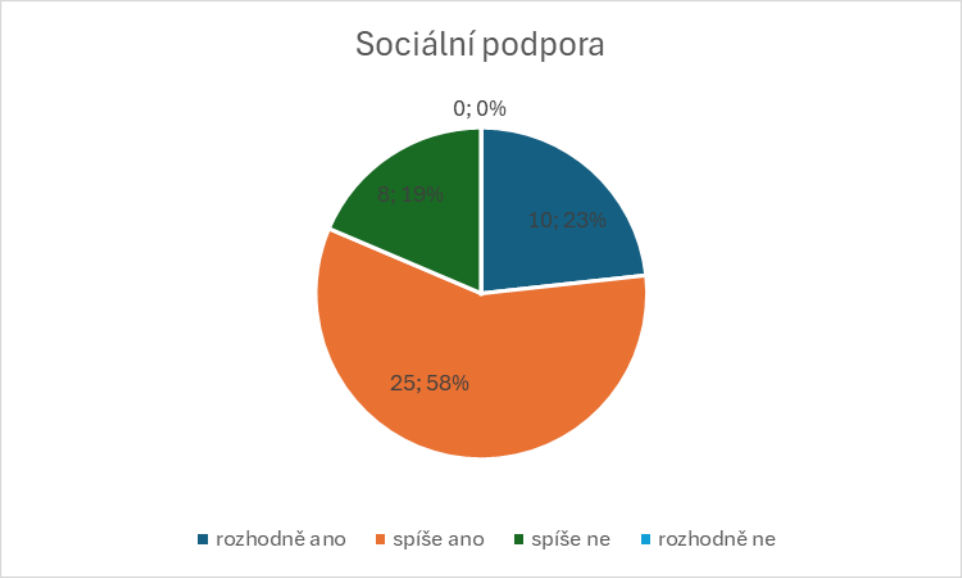
Dle tabulky a koláčového grafu 9 respondentů je rozhodně spokojeno s uznáním za svoji práci a přínosem od nadřízeného a 20 je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 14 respondentů. Žádný respondent není zcela nespokojen.

Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 21 % respondentů je rozhodně spokojeno, 46 % je spíše spokojeno. Oproti tomu je 33 % respondentů, kteří jsou s uznáním za svou práci a přínosem nadřízeného spíše nespokojeni.

U této otázky je nutné zmínit, že jedna třetina respondentů je částečně nespokojena s uznáním za svou práci a přínosem nadřízeného. Dle mého názoru je uznání od nadřízeného a pochvala za kvalitně odvedenou práci velmi důležité, jelikož hodnotí jejich úsilí a tím přispívá k jejich motivaci a spokojenosti. Gesta a ocenění za dobrý výkon, nebo vyjádření vděčnosti za práci, posilují vztahy mezi nadřízeným a zaměstnancem. Tento proces má vliv na pozitivní pracovní prostředí.

[55] Zdroj - vlastní data.

6.1.10 Otázka č. 13 - Spokojenost se sociální podporou ve firmě



OBRÁZEK 22 – GRAF SPOKOJENOST SE SOCIÁLNÍ PODPOROU[56]

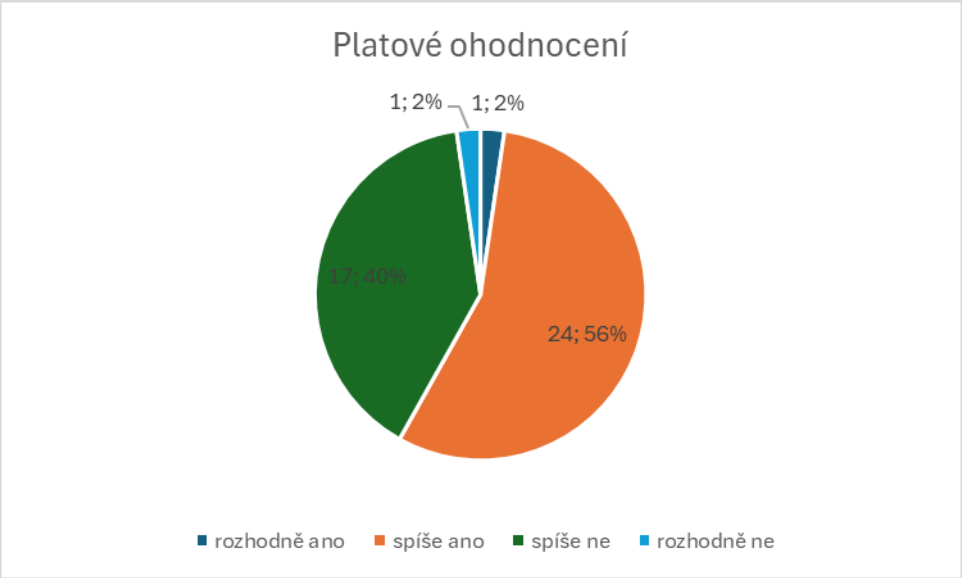
Dle tabulky a koláčového grafu 10 respondentů je rozhodně spokojeno se sociální podporou od zaměstnavatele a 25 je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 18 respondentů. Žádný respondent není spokojen vůbec.

Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 23 % respondentů je rozhodně spokojeno, 58 % je spíše spokojeno. Oproti tomu je 19 % respondentů, kteří jsou se sociální podporou spíše nespokojeni.

Sociální podpora má pozitivní vliv na pocity spokojenosti, zároveň na duševní a fyzické zdraví zaměstnanců. Zahrnuje poskytovat instrumentální, emocionální a informační podporu mezi kolegy. Ve společnosti je mezi zaměstnanci a vedením běžná podpora jako projevy sympatií, porozumění a povzbuzení v obtížných situacích. Zaměstnancům se nekladou žádné překážky v oblasti péče o zdraví a podpory rodiny. Dotazníkem zjištěná 19 % částečná nespokojenost může mít souvislost s vyšší pracovní vytížeností zaměstnanců na prodejnách, kdy občas nastávají situace, kdy je menší, respektive není okamžitá podpora instrumentální, tedy praktická pomoc mezi kolegy případně od nadřízených při řešení problémů, nebo při plnění složitějších pracovních úkolů.

[56] Zdroj - vlastní data.

6.1.11 Otázka č. 14 - Spokojenost s platovým ohodnocením za odvedenou práci ve firmě



OBRÁZEK 23 - GRAF SPOKOJENOST S PLATOVÝM OHODNOCENÍM[57]

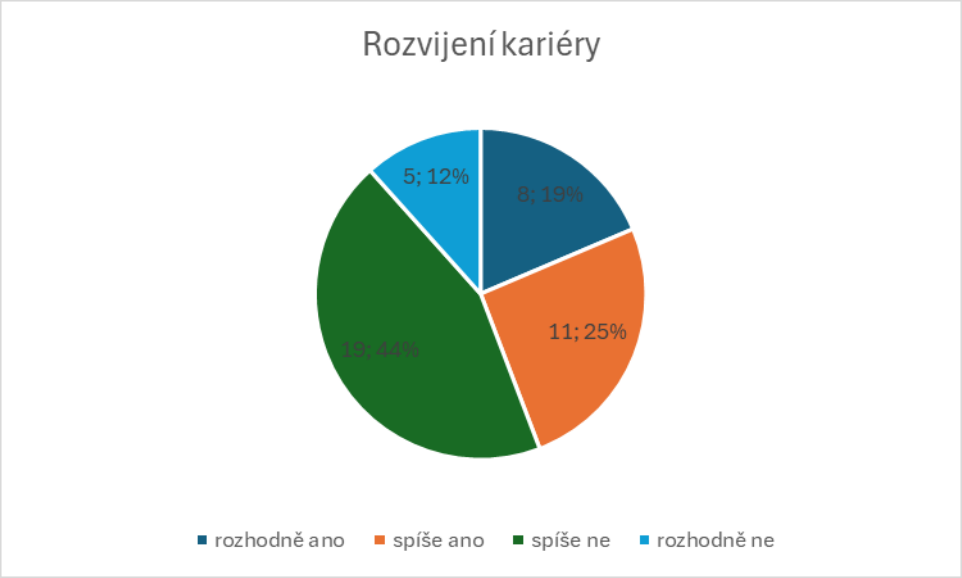
Dle tabulky a koláčového grafu je jeden respondent rozhodně spokojen s platovým ohodnocením za svou práci a 24 respondentů je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 17 respondentů. Jeden respondent není se svým platovým ohodnocením spokojen vůbec.

Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že pouze 2 % respondentů je rozhodně spokojeno, 56 % je spíše spokojeno. Oproti tomu je 40 % respondentů, kteří jsou se svým platovým ohodnocením spíše nespokojeni a 2 % nejsou rozhodně spokojeni.

Z odpovědí respondentů jasně vyplývá, že respondenti hodnotí mzdu jako jeden z hlavních, klíčových motivačních faktorů ve společnosti. Spravedlivé a konkurenceschopné mzdové podmínky mají vliv na motivaci a produktivitu zaměstnanců. Zároveň přispívají k celkovému pocitu uznání a ocenění za jejich práci. Závěry ukazují, že 42 % respondentů vnímá svoji mzdu jako nedostatečnou, což může vést k nespokojenosti a snížené motivaci a v důsledku k odchodu ze zaměstnání. Na uvedenou skutečnost může mít vliv celková inflace, která dosáhla v České republice v některých segmentech až 18 % v září 2022. I když v současné době celková inflace klesá, reálná mzda je nižší. Z dotazníků vyplývá, že spíše spokojeni jsou zaměstnanci pracující ve společnosti déle jak 6 let.

[57] Zdroj - vlastní data.

6.1.12 Otázka č. 15 - Možnost rozvíjet své dovednosti a kariéru



OBRÁZEK 24 - GRAF ROZVOJ KARIÉRY[58]

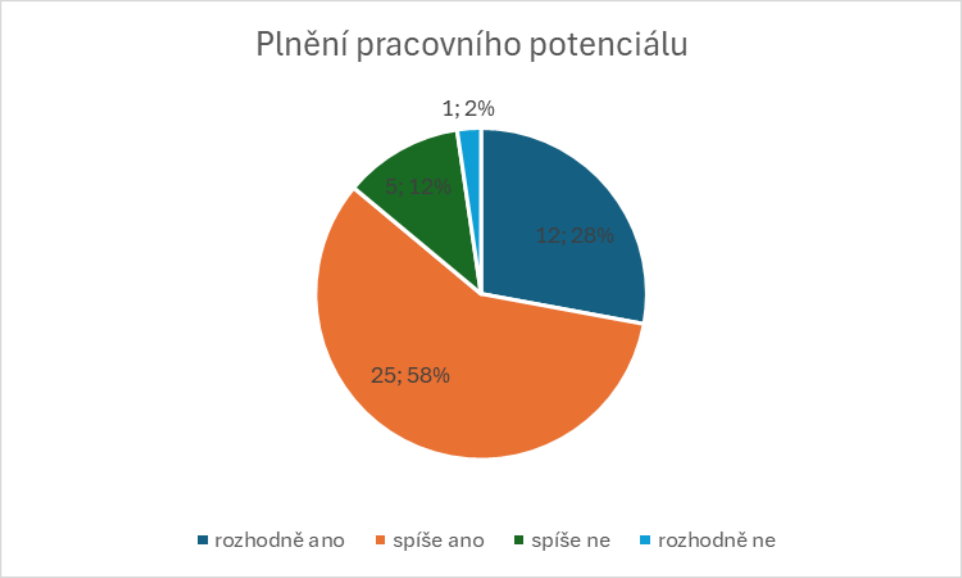
Dle tabulky a koláčového grafu je osm respondentů je rozhodně spokojen s možností rozvíjet kariéru a své dovednosti a 11 respondentů je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 19 respondentů. Pět respondentů není s možností rozvíjení svých dovedností a kariéry spokojeno vůbec.

Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 19 % respondentů je rozhodně spokojeno, 25 % je spíše spokojeno. Oproti tomu je 44 % respondentů, kteří jsou s nabízenou možností spíše nespokojeni a 12 % nejsou rozhodně spokojeni.

Celých 56 % respondentů není celkem nebo vůbec spokojeno s možností rozvíjet své dovednosti a kariéru. U malé společnosti s organizační strukturou a relativně malým počtem zaměstnanců je možnost povýšení velmi omezena. Každý respondent má svoji jasně danou pracovní pozici a náplň práce. Na vedoucích postech jsou dlouholetí zaměstnanci. Právě tyto skutečnosti a nereálnost kariérního postupu pravděpodobně vedla k výše uvedeným závěrům.

[58] Zdroj - vlastní data.

6.1.13 Otázka č. 16 – Plnění pracovní potenciálu



OBRÁZEK 25 – GRAF PLNĚNÍ PRACOVNÍHO POTENCIÁLU[59]

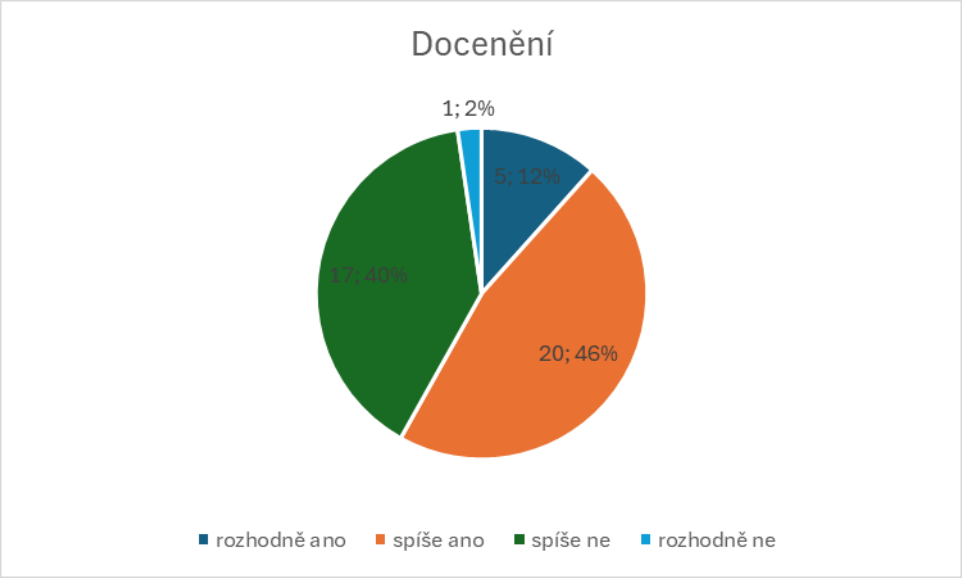
Dle tabulky a koláčového grafu 12 respondentů má pocit, že rozhodně plní svůj pracovní potenciál a 25 zaměstnanců spíše plní svůj pracovní potenciál. Pocit, že spíše neplní, má 5 zaměstnanců. Jeden zaměstnanec cítí, že svůj pracovní potenciál rozhodně neplní vůbec.

Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 28 % respondentů cítí, že rozhodně plní, 58 % spíše plní. Oproti tomu je 12 % respondentů, kteří jsou, cítí, že svůj pracovní potenciál spíše neplní a 1 % rozhodně neplní.

Je zajímavé zjištění, většina respondentů má pocit, že plní svůj pracovní potenciál, tedy, že maximálně využívají v práci svých schopností a dovedností. Respondenti zřejmě považují svou práci za dostatečně zajímavou a odbornou. Tato pozitivní skutečnost se projevuje na výsledném fungování podniku.

[59] Zdroj - vlastní data.

6.1.14 Otázka č. 17 - Docenění



OBRÁZEK 26 - GRAF DOCENĚNÍ[60]

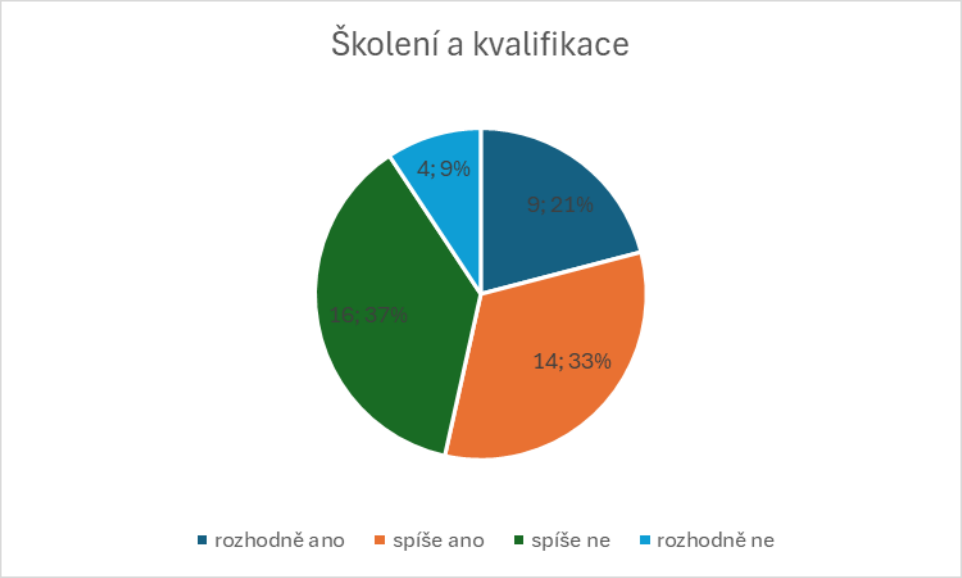
Dle tabulky a koláčového grafu je pět respondentů rozhodně spokojeno a má pocit, že jsou doceněni a 20 respondentů je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 17 respondentů. Jeden respondent je rozhodně nespokojen a cítí se nedoceněný vůbec.

Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 12 % respondentů je rozhodně spokojeno, 46 % je spíše spokojeno. Oproti tomu je 40 % respondentů, kteří se cítí spíše nespokojeni a 2 % nejsou rozhodně spokojeni.

Výsledky této otázky částečně kopírují výsledky otázky č. 14. Přes 40 % respondentů cítí, že za svou práci jsou spíše nedoceněni. Pocit docenění je klíčovým faktorem pro udržení motivace zaměstnanců.

[60] Zdroj - vlastní data.

6.1.15 Otázka č. 18 - Školením a zvyšováním kvalifikace



OBRÁZEK 27 - GRAF ŠKOLENÍ A ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE[61]

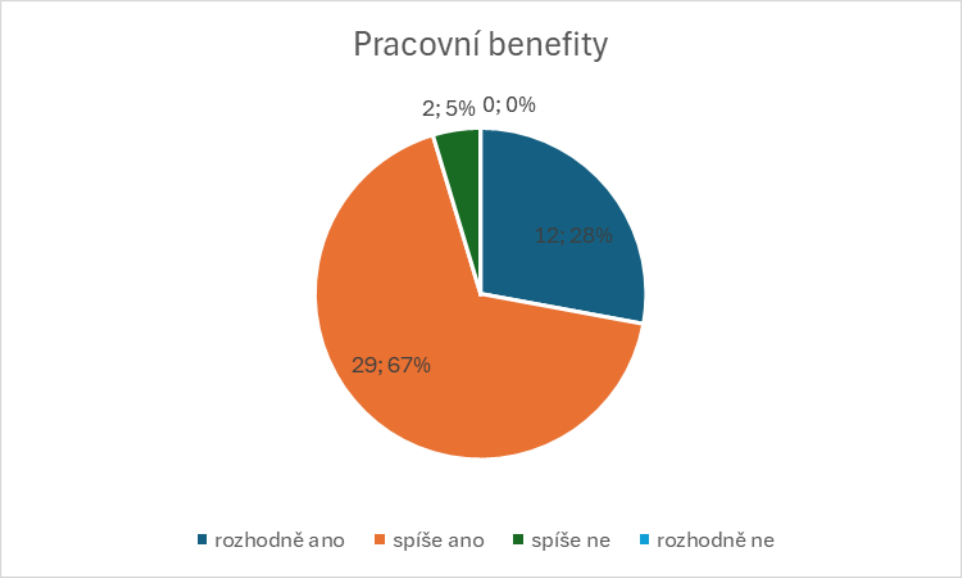
Dle tabulky a koláčového grafu je 9 respondentů rozhodně spokojeno s poskytovanými možnostmi školení a zvyšováním si kvalifikace a 14 respondentů je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 16 respondentů. Čtyři respondenti jsou rozhodně nespokojeni.

Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 21 % respondentů je rozhodně spokojeno, 33 % je spíše spokojeno. Oproti tomu je 37 % respondentů, kteří se jsou s možností školení a zvyšováním kvalifikace spíše nespokojeni a 9 % není rozhodně spokojeno.

Zde je to zhruba polovina na polovinu i přes skutečnost, že podnik poskytuje respondentům různé formy školení dle jednotlivých druhů vykonávané práce. Není vždy tato nabízená aktivita ze strany respondentů využívána. Jako formy zvyšování kvalifikace a odbornosti jsou využívány pravidelné workshopy a mentoring navazující na průběžně prováděné vnitřní kontroly. Dále možnost využití jazykových kurzů případně školení k využívaným informačním technologiím. Ze strany respondentů jsou preferovány pravidelné zahraniční konference u mateřské společnosti se zaměřením na profesní zdokonalení a vysvětlení sortimentních novinek a technologií výroby produktů. V závislosti na odpovědi otázky č. 21 vyplývá, že benefity spočívající v poskytovaných kurzech a vzdělávání zaměstnanci zařadili jako průměrně preferovaný benefit (průměrně 2,72 bodu s celkem 5), hned po hmotných, finančních benefitech.

[61] Zdroj - vlastní data.

6.1.16 Otázka č. 19 – Spokojenost s benefity



OBRÁZEK 28 - GRAF SPOKOJENOST S BENEFITY[62]

Dle tabulky a koláčového grafu je 12 respondentů je rozhodně spokojeno s poskytovanými benefity a 29 respondentů je spíše spokojeno. Spíše nespokojeni jsou 2 respondenti. Žádný respondent není rozhodně nespokojen.

Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že 28 % respondentů je s nabízenými benefity rozhodně spokojeno, 67 % je spíše spokojeno. Oproti tomu je pouze 5 % respondentů, kteří se jsou s nabízenými benefity spíše nespokojeni.

Společnost v současné době vynakládá v celkovém součtu nemalé prostředky na zaměstnanecké benefity. Jejich přehled a preference je specifikována v otázce č. 21. Výsledky ukazují, že 95 % respondentů zaměstnanecké benefity preferují, z uvedeného důvodu je nutné této komoditě věnovat větší pozornost a podrobnější šetření. Z průzkumu vyplývá, že ne všechny benefity mají dostatečnou motivační sílu. V současné době dobře navržené benefity mohou zvýšit produktivitu a spokojenost zaměstnanců. Různí zaměstnavatelé se v závislosti na nízké nezaměstnanosti a soustavné potřebě kvalitních zaměstnanců předhání v nabídce různých benefitů. Bylo by dobré, v závislosti na výsledcích průzkumu, aktuálně nabízené benefity aktualizovat.

6.1.17 Otázka č. 20 Co má největší vliv na zvýšení pracovního výkonu každého zaměstnance

Respondenti měli na výběr z předem daného seznamu ovlivňujícího motivaci a spokojenost každého respondenta. Z tohoto seznamu mohl každý respondent označit maximálně dvě odpovědi, dle své preference. Jednotlivé odpovědi byly zaneseny do přehledové tabulky, jejíž grafická podoba umožňuje lépe znázornit získané výsledky. V níže zmíněném grafu jsou uvedeny jednotlivé motivační faktory s dosaženými hodnotami.

[62] Zdroj - vlastní data.

	Vliv na vyšší výkon	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	R31	R32	R33	R34	R35	R36	R37	R38	R39	R40	R41	R42	R43	Počet
1	pracovní podmínky							X																					X															2
2	náplň práce																X		X				X											X										4
3	pracovní úspěch	X	X									X									X																							4
4	odborné vedení																																											0
5	pochvala od nadřízeného														X																													1
6	jistota pracovního místa				X				X	X	X		X						X											X						X			X				9
7	uplatnění znalostí, dovednosti a schopnosti																	X						X													X						3
8	vztahy s kolegy			X		X														X						X															X		5
9	vztahy s nadřízenými																																								X			1
10	stabilita a důvěra								X							X		X								X								X									5
11	zájem podniku o zaměstnance																																											0
12	odpovědnost za vlastní práci																						X				X					X											3
13	povýšení						X																																					1
14	podniková politika	X																																										1
15	hodnocení pracovníků																																											0
16	mzda			X	X	X	X		X	X		X	X	X		X				X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	29
17	peněžní odměna za práci		X					X						X		X						X		X	X								X			X		X	X		X		X	13
18	benefity																					X						X			X								X		X			5
																																												86

OBRÁZEK 29 - TABULKA MÍRA VLIVU NA VÝKON[63]

OBRÁZEK 30 - TABULKA MÍRA VLIVU NA VÝKON[64]

Dle tabulky a příslušného grafu vyplývá, že nejvíce respondentů uvedlo jako jeden ze dvou hlavních motivačních faktorů ovlivňující zvýšení pracovního výkonu mzdu. Pro tento faktor bylo celkem 29 respondentů. Zároveň 13 respondentů uvedlo jako jeden ze dvou hlavních motivačních faktorů peněžní odměnu za práci. Z dalších preferovaných možností uvedlo 9 respondentů jako jeden z hlavních motivačních faktorů jistotu pracovního místa. U ostatních nabízených možností pět respondentů označilo benefity, vztahy s kolegy a stabilitu a důvěru. Čtyři respondenti uvedli pracovní

[63] Zdroj - vlastní data.
[64] Zdroj - vlastní data.

úspěch a náplň práce. Po 3 preferencích byla označena odpovědnost za vlastní práci a uplatnění znalostí, dovedností a schopností. Mezi nejméně preferované motivátory, které označily dva respondenti, byly pracovní podmínky a s jedním hlasem pochvala od nadřízeného, vztahy s nadřízenými, povýšení, podniková politika. Žádný respondent neoznačil jako motivující vliv na zvýšení svého pracovního výkonu faktor hodnocení zaměstnanců, zájem podniku o zaměstnance a odborné vedení.

Tato otázka je jedna ze stěžejních celého průzkumu. Z odpovědí jasně vyplynulo, že hlavním motivačním faktorem zaměstnanců jsou finanční faktory jako je mzda a odměna za vykonanou práci.

Finanční ohodnocení hraje klíčovou roli v životě mnoha lidí. Důležitost mzdy spočívá v zajištění základních životních potřeb, plnění cílů a finančního bezpečí. Dále jistota pracovního místa, což odpovídá předchozím zjištěním a kopíruje skutečnost, že EGLO je silná stabilní společnost s pevnou pozicí na trhu v segmentu osvětlovací techniky.

6.1.18 Otázka č. 21 – Preference benefitů

Respondenti měli na výběr z předem daného seznamu, který zaměstnavatel v současné době poskytuje všem zaměstnancům a dále individuálně dle typů profese. V seznamu benefitů měl každý respondent bodově ohodnotit důležitost nabízených benefitů, dle své preference.

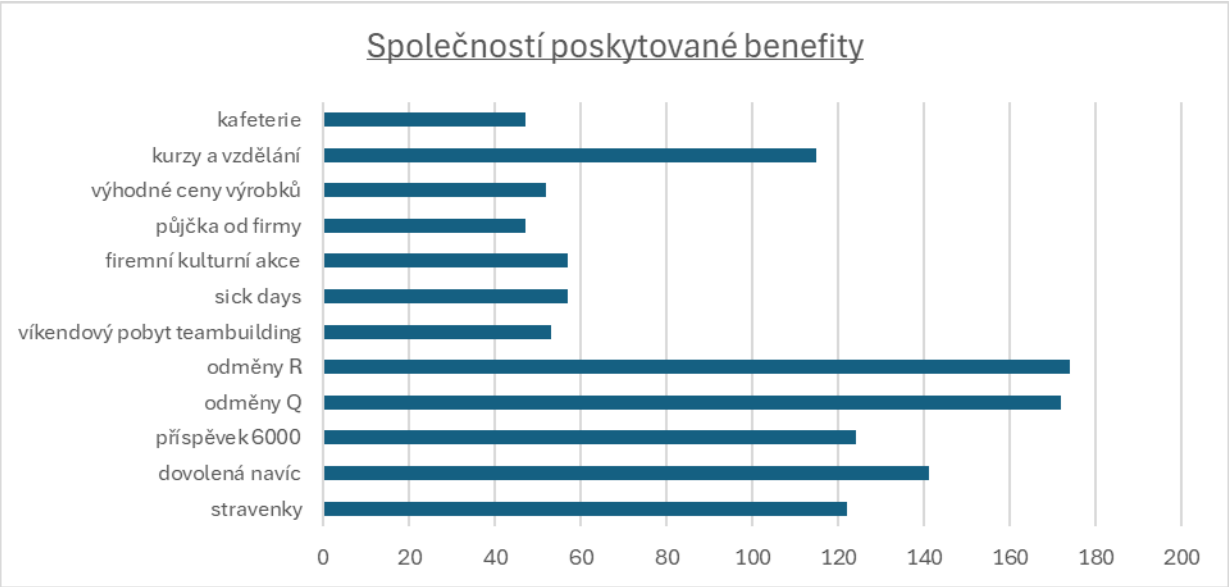
Každý benefit byl respondenty hodnocen body dle stupnice 1=není vůbec důležitý, 5=je nejvíce důležitý.

Jednotlivé body byly zaneseny do přehledové tabulky, jejíž grafická podoba umožňuje lépe znázornit získané výsledky. V níže zmíněném grafu jsou uvedeny jednotlivé benefity s dosaženými hodnotami.

OBRÁZEK 31 - TABULKA BENEFITŮ[65]

	Benefity společnosti	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	R31	R32	R33	R34	R35	R36	R37	R38	R39	R40	R41	R42	R43	Suma	Průměr
1	stravenky	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	122	2,84
2	dovolená navíc	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	1	4	4	4	3	5	2	4	3	5	3	3	2	4	2	5	2	4	4	4	5	4	141	3,28
3	příspěvek 6000	1	1	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	124	2,88
4	odměny Q	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	172	4,00
5	odměny R	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	174	4,05
6	víkendový pobyt teambuilding	4	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	53	1,23
7	sick days	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	57	1,33
8	firemní kulturní akce	1	2	1	3	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	57	1,33
9	půjčka od firmy	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	47	1,09
10	výhodné ceny výrobků	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	52	1,21
11	kurzy a vzdělání	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	117	2,72
12	kafeterie	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	47	1,09

[65] Zdroj - vlastní data.



OBRÁZEK 32 - GRAF BENEFITŮ[66]

Dle tabulky a příslušného grafu vyplývá, že nejvíce preferenčními body respondenti označili finanční benefity, kterými jsou roční odměny s celkem 174 body a čtvrtletní odměny s celkem 172 body. Roční odměny jako nejvíce preferovaný benefit označilo nejvyšší 5 bodovou hodnotou celkem 9 respondentů, 27 respondentů 4 body, 7 respondentů 3 body. Nižší bodové hodnocení tento benefit od žádného respondenta nedostal.

Podobné bodové hodnocení bylo i druhého nejvíce preferovaného benefitu, a to čtvrtletní odměny, kdy všech 43 respondentů tento benefit hodnotilo 4 body.

Jako třetí v pořadí nejvíce preferovaný benefit respondenti ohodnotily týden dovolené navíc s celkem 141 body, průměrně byl respondenty hodnocen 3,28 body.

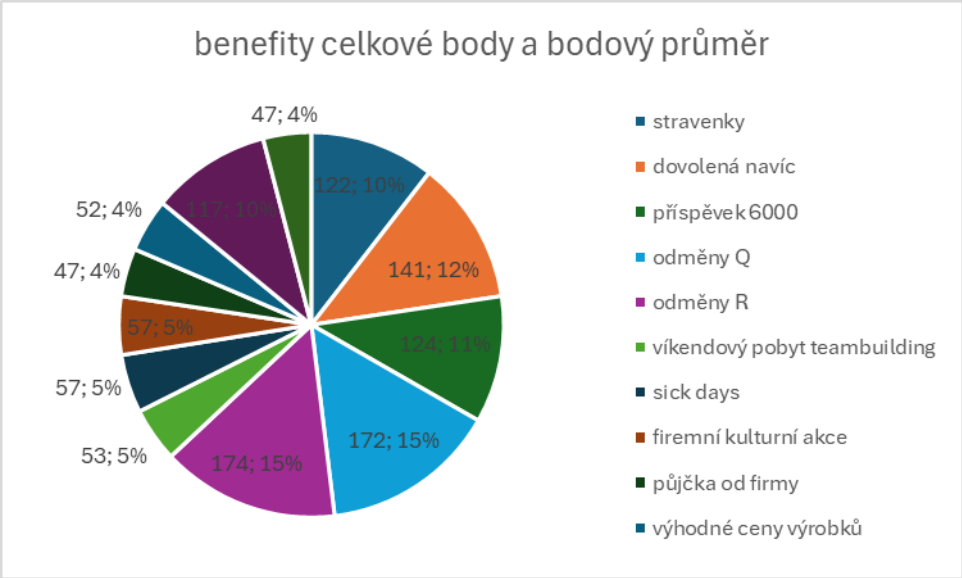
Jako 4, 5 a 6 obdobně preferované benefity označili respondenti příspěvek 6000 Kč na sportovní, kulturní, zdravotní nebo rekreační akce s celkem 124 body, průměrně 2,88 bodu, příspěvek na stravování ve formě stravenek s celkem 122 body, průměrně 2,44 bodu a vzdělávací kurzy a školení, zahraniční konference s celkem 115 body, průměrně 2,72 bodu.

V dalších nabízených benefitech jako jsou víkendový pobyt všech zaměstnanců s kulturním a sportovním programem, dva dny za rok v programu six days, předvánoční kulturní akce se slavnostní večeří pro zaměstnance s partnery, možnost zvýhodněné finanční půjčky v případě nenadálé potřeby, možnost nákupu firemních výrobků za zvýhodněné ceny, kafetérie již respondenti preferovali obdobně v průměru od 1,33 do 1,09 bodu. V ojedinělých případech bylo u uvedených benefitů oceněno několika respondenty nad rámec uváděných bodových průměrů. Jednalo se však pouze o samostatnou preferenci spíše jednotlivce nikoliv více respondentů.

[66] Zdroj - vlastní data.

Benefity společnosti	Suma	Průměr
stravenky	122	2,837209
dovolená navíc	141	3,27907
příspěvek 6000	124	2,883721
odměny Q	172	4
odměny R	174	4,046512
víkendový pobyt teambuilding	53	1,232558
sick days	57	1,325581
firemní kulturní akce	57	1,325581
půjčka od firmy	47	1,093023
výhodné ceny výrobků	52	1,209302
kurzy a vzdělání	115	2,72093
kafeterie	47	1,093023

OBRÁZEK 33 - TABULKA BENEFITŮ 2[67]



OBRÁZEK 34 - GRAF BENEFITŮ 2[68]

Ze získaných dat je zcela jasná preference respondentů u benefitů spočívajících ve finančních odměnách poskytovaných zaměstnavatelem na základě dosažených cílů. Je zřejmé, že podnik poskytuje zaměstnancům poměrně rozsáhlé benefity. Na uvedené benefity společnost vynakládá v celkovém součtu nemalé prostředky.

[67] Zdroj - vlastní data.
[68] Zdroj - vlastní data.

Z průzkumu vyplývá, že tyto prostředky nejsou pravděpodobně vynakládány ne zcela ekonomicky a ve svém důsledku nemají pro respondenty všechny poskytované benefity dostatečnou motivační sílu. Respondenti jednoznačně preferují poskytování čtvrtletních, respektive ročních finančních odměn v závislosti na výsledcích činnosti podniku.

Z vlastní zkušenosti autora vyplývá, že opravdu vyplácení pravidelných odměn má dle jeho názoru největší motivační schopnost. V době tvorby této bakalářské práce, kdy je vysoká míra inflace, tedy klesá reálný příjem zaměstnanců, jsou preferovány finanční bonusy. Následují preference v poskytování týdnu dovolené navíc, příspěvku na stravování a možnosti školení a účasti na zahraničních konferencích. Lidé preferují týden dovolené navíc z důvodu prodloužení relaxace a odpočinku. Je to vítaný bonus, jelikož umožní větší regeneraci, případně podniknout delší dovolenou, případně se věnovat ostatním mimopracovním aktivitám v osobním a rodinném životě. Stravenky jsou preferovány opět jako finanční bonus umožňující stravování v různých restauracích. Možnost absolvování školení má za následek rozvoj nových dovedností a kompetencí. Zvyšování spokojenosti zaměstnanců je spojeno se zvýšením dovedností a návazně sebedůvěry. Osobní a profesní rozvoj umožní aplikovat nové znalosti ve své práci a tím i zvýší efektivitu. Kromě toho může též pozitivně ovlivnit pracovní prostředí a podporovat týmovou spolupráci a pocit uznání. Účast na zahraničních konferencích přináší nové profesní kontakty a známosti, opět dochází k profesnímu růstu díky novým poznatkům a srovnáním a inspiracím pro práci zaměstnance.

6.2 Klíčové aspekty spokojenosti zaměstnanců společnosti EGLO

Jak je mnohokrát uvedeno v rámci teoretické části, tak spokojenost a motivace jsou velmi individuální prvky každého jedince. Nicméně i přes tento fakt k nim musí zaměstnavatel nějak přistupovat a ve středních a větších organizacích pak k těmto aspektům musí přistupovat komplexně a kvantitativně. Není možné se každému jednotlivci věnovat zvlášť. Z tohoto důvodu byl jako jeden z cílů zjistit ve společnosti EGLO klíčové aspekty spokojenosti zaměstnanců.

Mezi nejvíce klíčový aspekt spokojenosti jednoznačně patří finanční ohodnocení za práci. Nejvíce klíčovým aspektem je tedy mzda a hned za ní jsou odměny. Je otázkou, jak moc jednotliví zaměstnanci rozlišovali fixní mzdu a odměny, jelikož souhrnně se dá hovořit o mzdě, nicméně výsledek je zde jednoznačný. Zůstává však otázkou, jak funguje motivace v návaznosti na výkonové odměny, nicméně tuto korelaci není prakticky možné zjistit na základě kvantitativní metody průzkumu.

Další významný aspekt spokojenosti zaměstnanců je jistota pracovního místa. Z průzkumu je patrné, že společnost EGLO je velmi stabilní. Mnoho zaměstnanců působí ve společnosti více let a fluktuace zaměstnanců je spíše menší, což je obdivuhodné vzhledem ke stavu trhu práce, kdy je velmi nízká nezaměstnanost.

Posledním klíčovým aspektem, který stojí za zmínku, jsou benefity, které podnik svým zaměstnancům nabízí. Průzkum je věnován i tomu, jaké benefity nejvíc zaměstnanci oceňují. Z rozkladu benefitů opět zvítězily finanční benefity ve formě odměn a stravenek. Preference je tedy jasná, nicméně zaměstnanci ještě oceňují délku dovolené a možnost kurzů a vzdělávání. Do jisté míry lze považovat dovolenou rovněž jako finanční aspekt, jelikož v důsledku věci zaměstnavatel platí zaměstnance za jeho odpočinek. Lze však konstatovat, že možnost kurzů a vzdělávání je hned za finančními aspekty a dovolenou významným motivátorem zaměstnanců.

6.3 Přístup společnosti EGLO k podpoře motivace a spokojenosti zaměstnanců

Lze považovat za úspěšnou personální politiku firmy firmu, kde je velmi nízká fluktuace zaměstnanců, a to zejména v době, kdy je velmi nízká nezaměstnanost, což v době psaní této bakalářské práce je.

Klíčové aspekty motivace zaměstnanců ve společnosti EGLO jsou shrnuty v předchozí podkapitole. Obecně lze konstatovat, že klíčovým aspektem motivací zaměstnanců je především finanční odměna za jejich práci. Zde by bylo vhodné pro společnost EGLO vyhodnotit vztah fixní mzdy a výkonové odměny na motivaci zaměstnanců. Z průzkumu tedy vyplývá, že podporu motivace lze především konat skrze finanční stránky zaměstnávání.

Pokud se podíváme na data z hlediska délky působení zaměstnanců ve společnosti EGLO, pak lze jednoznačně konstatovat, že zaměstnanci u společnosti působí delší dobu, což svědčí o velmi dobré personální politice společnosti EGLO. Pouze čtvrtina zaměstnanců působí ve společnosti méně jak dva roky. Zbylé tři čtvrtiny zaměstnanců působí ve společnosti více jak dva roky. Čísla zde hovoří jasně, společnost EGLO má velmi dobrou personální politiku.

Nicméně je nutné konstatovat, že pro většinu respondentů je hlavní motivací práce pro tuto společnost právě finanční odměna, což může být pro společnost EGLO ekonomicky poměrně náročné, jelikož její zaměstnanci jsou pravděpodobně velmi dobře ohodnocení, pravděpodobně nadstandardně ve srovnatelném odvětví, jinak by byla fluktuace zaměstnanců pravděpodobně vyšší. Těmito daty nebylo disponováno a pravděpodobně by stejnak byly označeny společností EGLO za obchodní tajemství, nicméně je dobré pro společnost EGLO toto vnímat jako jeden z dílčích závěrů této práce.

6.4 Dílčí závěr průzkumné části

Průzkum jako takový proběhl velmi dobře. Průzkum měl velmi dobrý průzkumný vzorek, jelikož jeho kvantitativní dotazník vyplnili všichni potenciální respondenti, tedy všichni zaměstnanci společnosti EGLO. Vhodně byly i zvolené otázky, jelikož zodpověděli jednotlivé průzkumné otázky a byl splněn cíl bakalářské práce.

Pokud se máme věnovat celkové spokojenosti zaměstnanců společnosti EGLO, pak lze konstatovat, že 84 % zaměstnanců je spokojeno či spíše spokojeno a pouze jeden zaměstnance je rozhodně nespokojen. Je tedy nad míru patrné, že vzhledem k individualitě aspektu spokojenosti je výsledek pro společnost EGLO více než skvělý. Tento fakt potvrzuje i závěr zaměstnanců, že téměř všichni zaměstnanci by doporučili svým blízkým pracovat pro společnost EGLO.

Obecně lze konstatovat, že s téměř veškerými zkoumanými veličinami jsou zaměstnanci spokojeni, nejvíce jsou pak zaměstnanci spokojeni se mzdovým ohodnocením, což potvrzuje závěr, že zaměstnanci budou pravděpodobně ohodnoceni nad míru, než je v daném odvětví průměrné.

Zaměstnanci pak projevili určitou nespokojnost s možností rozvíjet své dovednosti a s možností kariérního postupu.

Pokud nejdříve rozebereme rozvíjení dovedností, pak lze najít určitou korelaci se zjišťovanou veličinou spokojenosti s možností zvyšování kvalifikace a školením. Zde je míra spokojenosti u zaměstnanců pouze lehce nad 50 %. Je to jeden z nejhůře hodnocených zkoumaných aspektů spokojenosti. Nicméně i tak je více než polovina zaměstnanců spokojená. Zde by však mohla společnost EGLO mohla zaměřit svou aktivitu v personální politice.

Co se týče druhé části této zkoumané veličiny, pak zde lze zkonstatovat, že společnost ve velké míře pravděpodobně nenabízí zaměstnancům možnost přesunu na jiné pozice v podniku či možnost povýšení do managementu společnosti. Částečně je to dáno velikostí firmy, kdy firma má celkově 43 zaměstnanců a pouze několik pozic v managementu. Částečně je to dáno specializací jednotlivých

pozic, kdy vzhledem k nutnosti určitého dovednostního profilu zaměstnanců není jednoduchý přesun mezi pozicemi. V tomto bodě bude velmi obtížné pro společnost EGLO učinit nějaká opatření.

Jak již bylo vícekrát konstatováno, tak nejvíce oceňovaným benefitem jsou jakékoli finanční benefity, tedy mzda, odměny stravenky či dovolená. Dále je to určitá jistota pracovního místa. Priority zaměstnanců společnosti EGLO jsou tedy více než jasné.

Nicméně jako další oceňovaný benefit jsou možnosti vzdělávání v rámci zaměstnání. Zde je i určitá větší míra nespokojenosti s přístupem podniku k této záležitosti. Společnost EGLO by se tedy mohla více věnovat v personálních otázkách právě možnostem vzdělávání a určitého alespoň kvalifikačního posunu zaměstnanců v rámci organizace. Nad rámec toho může být i dosažení určité kvalifikace finančně ohodnoceno, což mohou zaměstnanci považovat za určitý posun v rámci práce.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit motivační program a zjistit spokojenost pracovníků s tímto programem ve společnosti EGLO. Dále bylo cílem identifikovat hlavní faktory motivace v organizaci a ověřit předpoklad důležitosti odměny jako jednoho z nejdůležitějšího motivačního faktoru.

V rámci teoretické části byly popsány nejdůležitější aspekty motivace a spokojenosti v rámci zaměstnávání. Motivace a spokojenost zaměstnance jsou klíčové pro jeho pracovní nasazení a výkonnost v rámci zaměstnávání. Tyto dva pojmy jsou tedy v rámci personální politiky každého zaměstnavatele velmi klíčové a měl by na ně být brán velký zřetel.

Je nutné si uvědomit, že jak motivace, tak spokojenost je velmi individuální psychologický aspekt každého jedince, nicméně ve středních a větších firmách je nutné k zaměstnancům v rámci personální politiky nějak přistupovat, a proto je nutné i takto individuální aspekty kvantifikovat a nějak k nim komplexně přistupovat.

Obecně lze specifikovat i v rámci teorie určité aspekty, kterým by měl zaměstnavatel věnovat pozornost. Odborná literatura obsahuje výčty a popisy různých aspektů, které ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců. Některé z nich jsou popsány i v rámci teoretické části.

Cílem práce bylo pak ověřit a zhodnotit přístup společnosti EGLO k zaměstnancům z hlediska motivace a spokojenosti. Společnost EGLO je střední společnost, která čítá v době psaní práce 43 zaměstnanců. Společnost EGLO se věnuje distribuci svítidel na území České republiky a Slovenské republiky. Její roční obrat čítá přes 300 mil. Kč.

V rámci tohoto podniku byl proveden kvantitativní průzkum na ověření efektivity personální politiky, přičemž byly stanoveny čtyři dílčí průzkumné otázky v návaznosti na hlavní cíl této práce.

Jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni?

První otázka byla zaměřena na celkovou spokojenost zaměstnanců společnosti EGLO. Ze šetření jasně vyplynulo, že 84 % zaměstnanců je ve společnosti spokojeno a téměř všichni zaměstnanci by doporučili práci v této společnosti svým známým. Obecně lze tedy konstatovat, že společnost EGLO je velmi dobrá a efektivní v rámci personální politiky. Většina zaměstnanců 23 % a 21 % ve společnosti působí déle jak 6 respektive 10 let a 33 % déle než 3 roky což celkovou spokojenost potvrzuje. Spokojený dlouhodobí zaměstnanec je jedinec, který je s loajální a stabilní. Má hlubší znalosti o firmě a procesech, což je pro společnost velikou výhodou. Tito zaměstnanci jsou pro společnost klíčovými pro udržení kontinuity a konzistence v pracovním prostředí. Zároveň mohou být motivujícím příkladem pro nové zaměstnance.

V čem konkrétně jsou zaměstnanci spokojeni?

Druhá otázka navazovala na první a věnovala se konkrétním oblastem, kde jsou zaměstnanci spokojeni. Zaměstnanci jsou obecně spokojeni ve všech zkoumaných aspektech personální politiky, nicméně nejvíce byli spokojeni s finančním ohodnocením jejich práce. Finanční ohodnocení je také zaměstnanci EGLO vnímáno jako nejvíce motivační. Zaměstnanci spokojení se finančním hodnocením obvykle projevují vyšší míru angažovanosti, produktivity a loajality vůči zaměstnavateli. Toto může v důsledku vést k lepšímu pracovnímu prostředí a vyššímu výkonu celého týmu.

V čem konkrétně jsou zaměstnanci nespokojeni?

Třetí průzkumná otázka byla zaměřena na konkrétní aspekty, kde zaměstnanci spokojeni nejsou. Ze zkoumaných veličin zaměstnanci nejhůře hodnotili možnost rozvíjet své dovednosti a možnost kariérního postupu. Tato odpověď se dala předpokládat, jelikož společnost typu a plochou organizační strukturou s relativně malým počtem zaměstnanců jakou je EGLO, je možnost povýšení velmi omezena. Veškeré pracovní pozice jsou jasně dány, na vedoucích pozicích pracují dlouholetí zaměstnanci, z uvedeného důvodu je reálnost povýšení velice malá. Právě tato nereálnost dle mého názoru vedla k tak malému přiřazení důležitosti tohoto faktoru.

Které formy benefitů zaměstnanci nejvíce oceňují?

Čtvrtá průzkumná otázka zkoumala, které formy motivace zaměstnanci nejvíce preferují. Nejvíce oceňovaným benefitem jsou dle šetření jakékoli finanční benefity, tedy mzda, odměny stravenky či dovolená. Dále byla velmi oceňována určitá jistota pracovního místa. Dle mého názoru je v současné době, kdy je poměrně vysoká inflace, pro zaměstnance finanční otázka a odpovídající ocenění za jejich práci velmi důležitým faktorem. Zaměstnanci si chtějí udržet krok s rostoucími cenami a zachovat si svou kupní sílu. V případě, že výplata nedostačuje k pokrytí základních nákladů, může to vést k finančním obtížím a snížení spokojenosti zaměstnanců. Z hlediska preferované jistoty zaměstnání toto reflektuje skutečnost, že firma EGLO dlouhodobě pracuje na tom, aby byla vnímána jako stabilní, silná a předvídatelná.

Závěrem lze tedy konstatovat, že společnost EGLO má velmi dobře nastavenou personální politiku a jejich nastavený motivační program je dobrý a funkční. Jako doporučení by kromě toho, že by v této personální politice měli pokračovat, by se mohlo uvést, že by se měla společnost EGLO více zaměřit na rozvoj zaměstnanců a na možnosti jejich kariérního růstu.

Seznam použité literatury

1. **ARMSTRONG, Michael**. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 stran. ISBN 9788024704692.
2. **ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13 vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-2. s 223.
3. **ADAIR, John Erik.** *Efektivní Motivace*. 1 vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 174. s. ISBN 80-868 5100-1.
4. **ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, ROBERTSON, Ivan, COOPER, Cary, BURNES, Bernard**. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 stran. ISBN 978-80-251-1518-3.
5. **BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ**. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 798 stran. ISBN 80-859-4357-3.
6. **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ, E**. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 stran. ISBN 978-80-7261-239-0.
7. **FORSYTH, Patrick**. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. 112 stran. ISBN 978-802-4721-286.
8. **HACKMAN, J. Richard a Greg R. OLDHAM**. *Work redesign*. New Jersey: Addison-Wesley,
9. 1980. 352 stran. ISBN 978-0201027792.
10. **JELÍNEK, Jiří a kol**. *Trestní právo hmotné. Obecná část, zvláštní část*. 6. vydání. 1040 stran. Praha: Leges, 2016.
11. **KOCIANOVÁ, Renata**. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 stran. ISBN 978-80-247-2497-3.
12. **Locke, E.A**. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In: Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1976, Vol. 1, 1297-1343.
13. **LYUBOMIRSKY, Sonja**. *The How of Happiness: A New Approach to Getting the Life You Want.* Penguin books: London, 2008. 384 stran. ISBN: 978 - 0143114956.
14. **MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK**. *Management*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 280 stran. ISBN 978-80-7380-230-1.
15. **NAKONEČNÝ, M**. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 stran. ISBN 80-85603-01-2.
16. **NAKONEČNÝ, Milan**. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. 225 stran. ISBN 80-247-0577-x.
17. **PLAMÍNEK, Jiří**. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 stran. ISBN 978-80-247-5515-1.
18. **PLAMÍNEK, Jiří**. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2018. 208 stran. ISBN 978-80-271-0629-5. s. 87-95.
19. **SKUTIL, Martin a kol**. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. 1 vyd. Praha: Portál, 2011. 256 stran. ISBN 978-80-7367-778-7
20. **SPECTOR, Paul E**. *Job Satisfaction*, New York: Routledge, 2022. 166 stran. ISBN 978-100-3250-616.
21. **ŠTIKAR, J. RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J**. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 stran. ISBN 80-246-0448-5.
22. **VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan a SOLLÁROVÁ, Eva (ed.)**. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-247-5775-9.

23. **URBAN, Jan**. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 160 stran. ISBN 978-80-271-0227-3.
24. **WALKER, I**. *Výzkumné metody a statistiky*. Praha: Grada. 2012. 224 stran. ISBN 978-80-247-3920-5.
25. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - prosinec 2023* [online]. [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2023.
26. **HÁLEK, Vítězslav**, 2016. *Druhy stimulů* [online]. C 2024. [cit. 18-02-2024]. Dostupné z:
27. http://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6.php?l=07&projection&p=23.
28. **PROCHÁZKOVÁ, Tereza**. *Teorie motivace podle Maslowa*. C2024 [online]. [cit. 19. 02. 2024] Dostupné z: https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/.
29. **ŠAMS, Ondřej**. *Vnější vs. vnitřní motivace: Jaký je rozdíl?* C2024 [online]. [cit. 18. 02. 2024] Dostupné z: *https://ondrejsams.cz/vnitrni-motivace-jako-protiklad-metody-cukru-a-bice/*.
30. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů) a zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb 18
Obrázek 2 - Členění společnosti EGLO CZ+SK s.r.o 26
Obrázek 3 - Tabulka přehled pohlaví 30
Obrázek 4 – Graf přehled pohlaví 31
Obrázek 5 - Tabulka délka praxe 31
Obrázek 6 - Graf délky praxe 32
Obrázek 7 - Tabulka věková struktura 32
Obrázek 8 - Graf věková struktura 32
Obrázek 9 - Tabulka pracovní pozice 33
Obrázek 10 - Graf pracovní pozice 33
Obrázek 11 - Tabulka jednotlivé otázky na spokojenost 35
Obrázek 12 - Graf celková spokojenost 36
Obrázek 13 - Graf celková spokojenost 2 36
Obrázek 14 - Celková spokojenost 37
Obrázek 15 – Graf změna pracovního místa 38
Obrázek 16 - Graf spokojenost s vykonávanou prací 39
Obrázek 17 - Graf doporučení 40
Obrázek 18 - Graf spokojenost s pracovním prostředním a zázemím 41
Obrázek 19 – Graf spokojenost s pracovními pomůckami 42
Obrázek 20 – Graf vztahy na pracovišti 43
Obrázek 21 – Graf spokojenost s uznáním za svoji práci a přínos od nadřízeného 44
Obrázek 22 – Graf spokojenost se sociální podporou 45
Obrázek 23 - Graf spokojenost s platovým ohodnocením 46
Obrázek 24 - Graf rozvoj kariéry 47
Obrázek 25 – Graf plnění pracovního potenciálu 48
Obrázek 26 - Graf docenění 49
Obrázek 27 - Graf školení a zvyšování kvalifikace 50
Obrázek 28 - Graf spokojenost s benefity 51
Obrázek 29 - Tabulka míra vlivu na výkon 52
Obrázek 30 - Tabulka míra vlivu na výkon 52
Obrázek 31 - Tabulka benefitů 53
Obrázek 32 - Graf benefitů 54
Obrázek 33 - Tabulka benefitů 2 55
Obrázek 34 - Graf benefitů 2 55

Příloha č. 1

Dotazník – celková spokojenost zaměstnanců a vyhodnocení motivačního programu ve společnosti EGLO

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci v rámci zpracování bakalářské práce. Práce je zpracována na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT. Jejím cílem je zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti EGLO a konkrétně ověřit spokojenost s motivačním programem.

Kvantitativní výzkumné šetření je realizováno formou dotazníkové metody, a to vlastním dotazníkem, který bude vyhodnocovat spokojenost a s čím jsou zaměstnanci EGLO spokojeni či nespokojeni v nabízeném motivačním programu (s benefity ve firmě).

Dotazník je anonymní, proto se prosím nikam nepodepisujte. Prosím Vás, o co největší upřímnost při jeho vyplňování.

Klíč k vyplnění dotazníku:

U každé z otázek vyberte pouze jednu odpověď, která podle Vás nejvíce odpovídá skutečnosti.

1) Jakého jste pohlaví

a) muž

b) žena

2) Jak dlouho pracujete u společnosti?

a) 1 až 2 roky

b) 3 až 5 let

c) 6 až 10 let

d) 10 let a více

3) Jaký je Váš věk

a) do 20 let

b) 21 až 35 let

c) 36 až 55 let

d) více než 55 let

4) Na jaké pozici ve společnosti pracujete?

a) vedoucí pozice

b) kancelářská pozice

c) obchodní činnost

d) prodejna

5) Jak jste spokojen/a v nynějším zaměstnání?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

6) Přemýšlíte o změně místa?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

7) Jste spokojen s vykonávanou prací?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

8) Doporučil byste svým známým a přátelům práci v současném podniku?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

9) Jste spokojeni s pracovním prostředím a zázemím?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

10) Jste spokojeni s pracovními pomůckami, vybavením a podmínkami na pracovišti?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

11) Jste spokojeni se vztahy na pracovišti?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

12) Jste spokojeni s uznáním za svoji práci a přínos od nadřízeného?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

13) Jste spokojeni se sociální podporou ve firmě?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

14) Jste spokojeni s platovým ohodnocením za Vaši práci?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

15) Máte možnost rozvíjet své dovednosti a kariéru?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

16) Cítíte, že plníte svůj pracovní potenciál?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

17) Cítíte se doceněni?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

18) Jste spokojeni se školením a zvyšováním kvalifikace?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

19) Jste spokojeni s benefity, které Vám zaměstnavatel nabízí?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

Z uvedeného seznamu můžete označit maximálně 2 odpovědi.

20) Co z níže uvedeného seznamu má největší vliv na zvýšení vašeho výkonu?

- pracovní podmínky
- náplň práce
- pracovní úspěch
- odborné vedení
- pochvala od nadřízeného
- jistota pracovního místa
- možnost uplatnění znalostí, dovedností a schopností
- pracovní vztahy s kolegy
- pracovní vztahy s nadřízeným
- stabilita a důvěryhodnost podniku
- zájem podniku o zaměstnance

- odpovědnost za vlastní práci
- povýšení
- podniková politika
- hodnocení pracovníků
- mzda
- peněžní odměna za práci
- benefity

21) Bodově ohodnoťte dle důležitosti nabízené benefity.

1 = není vůbec důležitý; 5 = nejvíce důležitý

Benefity společnosti EGLO

A) všichni zaměstnanci

stravenky, příspěvek na stravování	1	2	3	4	5
pět týdnů dovolené	1	2	3	4	5
příspěvek 6000 kč na sportovní, kulturní, zdravotní nebo rekreační akce	1	2	3	4	5
čtvrtletní mimořádné odměny v závislosti na výsledcích celé společnosti	1	2	3	4	5
roční mimořádné odměny v závislosti na výsledcích celé společnosti	1	2	3	4	5
víkendový pobyt všech zaměstnanců s kulturním a sportovním programem	1	2	3	4	5
dva dny za rok v programu six days	1	2	3	4	5
předvánoční kulturní akce se slavnostní večeří pro zaměstnance s partnery	1	2	3	4	5
možnost zvýhodněné finanční půjčky v případě nenadálé potřeby	1	2	3	4	5
možnost nákupu firemních výrobků za zvýhodněné ceny	1	2	3	4	5
vzdělávací kurzy a školení, zahraniční konference	1	2	3	4	5
kafetérie	1	2	3	4	5

B) individuálně dle typů profese

možnost využívat služební automobil a telefon pro soukromé účely	1	2	3	4	5
pravidelné měsíční odměny dle individuálního výkonu	1	2	3	4	5

Předem Vám děkuji za spolupráci. Váš bývalý kolega Jiří Košťák.

Příloha č. 2

Česká vysoká učení technické v Praze

PROHLÁŠENÍ ORGANIZACE

I. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE STUDENTA

Jméno a příjmení:	Jiří Košťák
Osobní číslo:	511344
Studijní program:	B0114P300003
Studijní obor:	Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku

II. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Název práce:	Spokojenost a motivace zaměstnanců
Typ práce:	bakalářská
Cíl práce:	Cílem bakalářské práce je analyzovat motivační program a zjistit spokojenost pracovníků s tímto programem ve společnosti EGLO. Teoretická část specifikuje problematiku motivace a spokojenosti zaměstnanců. Praktická část identifikuje hlavní faktory motivace v organizaci, ověří předpoklad důležitosti platu jako jednoho z nejdůležitějšího motivačního faktoru, provede výzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Šetření bude realizováno formou dotazníkové metody. Přínosem bude návrh konkrétních postupů pro zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců v uvedené firmě.

III. PROHLÁŠENÍ ORGANIZACE

Prohlašujeme, že souhlasíme s uvedením názvu společnosti ve výše specifikované závěrečné práci a s poskytnutím potřebných podkladů pro zpracování této práce.

Název organizace:	EGLO CZ+SK s.r.o.
IČO:	45786470
Kontaktní osoba	
Jméno a příjmení:	Ing. František Manžel
Funkce/pracovní zařazení:	Prokura/finanční ředitel
Datum: 3.1.2024	Podpis, příp. razítko organizace:

Student vyplní formulář prohlášení organizace (elektronicky), formulář vytiskne, nechá potvrdit v organizaci a zanese na studijní oddělení.

MUVS-VSKP-ORGANIZACE-PROHLASENI-2016.4.003