

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Motivace k práci a pracovní spokojenost zaměstnanců
v průmyslovém podniku**

**Motivation to work and work satisfaction of employees in
the industrial enterprise**

AUTOR: Ondřej Veselý

STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomika ve strojírenství

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.

PRAHA 2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Veselý** Jméno: **Ondřej** Osobní číslo: **466484**
 Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
 Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
 Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
 Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Motivace k práci a pracovní spokojenost zaměstnanců v průmyslovém podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Motivation to work and work satisfaction of employees in the industrial enterprise

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod – zdůvodnění zadání, cíl a metodika práce
2. Teoretická část – vymezení základních pojmů, charakteristika motivace a pracovní spokojenosti
3. Analytická část – charakteristika podniku, analýza motivace k práci a pracovní spokojenosti v průmyslovém podniku
4. Návrhová část – návrh doporučení na zlepšení stávající situace
5. Závěr - celkové zhodnocení
6. Seznam použitých zdrojů

Seznam doporučené literatury:

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
 KLEIBL, Jiří. Metody personální práce. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-707-9413-5.
 NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
 PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

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

Datum zadání bakalářské práce: **13.03.2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26.07.2019**

Platnost zadání bakalářské práce: **28.02.2020**


 Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.
 podpis vedoucí(ho) práce


 prof. Ing. František Freiberg, CSc.
 podpis vedoucí(ho) ústav/katedry


 prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
 podpis děkana(y)

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.

30.4.2019

Datum převzetí zadání



Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:

Podpis:

Anotace

Tato bakalářská práce řeší problematiku motivace k práci a pracovní spokojenost v průmyslovém podniku XY. Teoretická část je rozdělena na dvě části. První část se věnuje motivaci, kde jsou objasněny důležité termíny s ní spojené. Druhá část se zaměřuje na pracovní spokojenost. V praktické části je analyzován současný stav průmyslového podniku XY, dále je provedeno dotazníkové šetření společně s polostrukturovaným rozhovorem, které se věnovaly motivaci k práci a pracovní spokojenosti. Následuje vyhodnocení výsledků. V poslední části bakalářské práce jsou zpracovány návrhy a doporučení ke zlepšení stávající situace.

Klíčová slova: motivace, pracovní spokojenost, průmyslový podnik, zaměstnanci

Annotation

This bachelor thesis deals with the issue of motivation to work and job satisfaction in the industrial enterprise XY. The theoretical part is divided into two parts. The first part is devoted to motivation and explains important terms related to it. The second part focuses on job satisfaction. In the practical part is analyzed the current condition of the XY industrial enterprise. A questionnaire survey was also conducted together with a semi-structured interview, which focused on motivation to work and job satisfaction. The results of the analysis are then evaluated. In the last part of the thesis are stated suggestions and recommendations for the improvement of the current situation.

Keywords: motivation, work satisfaction, industrial enterprise, employees

Poděkování

Poděkování patří vedoucí bakalářské práce paní Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za její odborné vedení, trpělivost, vstřícnost a cenné rady.

Dále chci poděkovat personální manažerce Ing. Simoně Hajzlerové za poskytnutí potřebných informací a zaměstnancům podniku XY za vyplnění dotazníků.

V neposlední řadě patří poděkování za trpělivost rodině a všem mým známým, kteří mě podporovali ve studiu.

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Teoretická část	12
2.1 Motivace	12
2.1.1 Zdroje motivace	13
2.1.2 Pracovní motivace.....	16
2.1.3 Motivace a výkon.....	17
2.1.4 Úkoly a proces pracovní motivace	19
2.1.5 Teorie pracovní motivace	20
2.2 Pracovní spokojenost.....	23
2.2.1 Teoretické přístupy k pracovní spokojenosti	25
2.2.2 Faktory působící na pracovní spokojenost	27
2.2.3 Metody měření pracovní spokojenosti	29
2.2.4 Pracovní stimuly	31
3. Analytická část.....	36
3.1 Charakteristika podniku XY.....	36
3.2 Analýza současného stavu.....	37
3.2.1 Pracovní prostředí a podmínky na pracovišti	39
3.2.2 Mzdové ohodnocení zaměstnanců nástrojárny a lisovny	40
3.2.3 Analýza současných benefitů pro vybrané zaměstnance	40
3.2.4 Školení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	41
3.3 Dotazníkové šetření	42
3.3.1 Charakteristika respondentů	43
3.3.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření	43
3.3.2.1 Pracovní prostředí a podmínky na pracovišti	43
3.3.2.2 Pracovní motivace a spokojenost	45
3.3.2.3 Pracovní benefity	51
3.4 Polostrukturovaný rozhovor s personální manažerkou	53
3.4.1 Vyhodnocení pracovního prostředí a podmínek na pracovišti	53

3.4.2	Vyhodnocení mzdového ohodnocení zaměstnanců	54
3.4.3	Vyhodnocení pracovní motivace a spokojenosti	55
3.4.4	Vyhodnocení pracovních benefitů pro zaměstnance	55
3.4.5	Vyhodnocení školení, vzdělávání a rozvoje pracovníků	56
3.5	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru	57
3.5.1	Pracovní prostředí a podmínky na pracovišti	58
3.5.2	Pracovní motivace a spokojenost	58
3.5.3	Pracovní benefity pro zaměstnance	59
4.	Návrhová část	61
4.1	Návrh opatření ke zvýšení pracovní motivace	61
4.2	Návrh opatření ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců	62
5.	Závěr	64
6.	Seznam použitých zdrojů	69

Seznam obrázků

Obr. 1	Maslowova hierarchie potřeb	21
Obr. 2	Organizační struktura podniku XY	37
Obr. 3	Lisovna	39

Seznam tabulek

Tab. 1	Analýza spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami	44
Tab. 2	Analýza spokojenosti zaměstnanců se zázemím a vybavením	44
Tab. 3	Analýza pracovní zátěže a množství práce	44
Tab. 4	Analýza atmosféry mezi pracovníky	45
Tab. 5	Analýza rizikovosti práce zaměstnanců	45
Tab. 6	Analýza důrazu vedení firmy na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců	46
Tab. 7	Analýza očekávání a kvality práce od nadřízených směrem k zaměstnancům	46
Tab. 8	Analýza srozumitelnosti zadaných úkolů od nadřízených	46

Tab. 9 Analýza ochoty nadřízených vyslechnout podřízené	47
Tab. 10 Analýza dostatku času na kvalitní výkon	47
Tab. 11 Analýza potřebného vybavení a nástrojů k řádnému výkonu	47
Tab. 12 Analýza užitečné zpětné vazby od nadřízených	48
Tab. 13 Analýza pochvaly pracovníků od nadřízených za provedenou práci ...	48
Tab. 14 Analýza dostatečného školení a zaučení pro plnění úkolů	48
Tab. 15 Analýza možnosti kariérního postupu v tomto podniku.....	49
Tab. 16 Analýza informovanosti zaměstnanců	49
Tab. 17 Analýza respektování osobního života zaměstnanců	49
Tab. 18 Analýza spokojenosti s finančním ohodnocením	50
Tab. 19 Analýza možnosti postupu do vyššího mzdového stupně.....	50
Tab. 20 Analýza spokojenosti pracovníků se zaměstnáním v tomto podniku ...	50
Tab. 21 Analýza ochoty doporučit zaměstnání v tomto podniku	51
Tab. 22 Analýza možnosti opakovaného výběru podniku jako zaměstnání	51
Tab. 23 Analýza znalosti poskytovaných benefitů	52
Tab. 24 Analýza hodnocení poskytování dostatečného množství benefitů	52

1. Úvod

V současné době, kdy je na pracovním trhu velký nedostatek pracovníků, nabývají ještě více na důležitosti otázky pracovní spokojenosti a motivace k práci. Pokud jsou pracovníci nedostatečně motivováni a nejsou spokojeni ve svém zaměstnání, tak to často vede až k jejich odchodu z firmy. V aktuální situaci, kdy je velmi nízká nezaměstnanost a velká nabídka volných pracovních míst, se často stává, že nespokojení pracovníci opouští firmu a poměrně lehce najdou společnost s nabídkou vyšší mzdy i širší nabídkou benefitů. Původní zaměstnavatel tak ztrácí zkušeného kvalifikovaného zaměstnance, nahrazení těchto zaměstnanců novými je mnohem nákladnější a méně efektivní. Tyto současné problémy mnohých podniků mě přivedly k volbě tématu bakalářské práce s názvem Motivace k práci a pracovní spokojenost zaměstnanců v průmyslovém podniku. Protože podnik nedal souhlas se zveřejněním svého názvu budu tento podnik označovat jako podnik XY.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat pracovní motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců v podniku XY a v případě zjištěných nedostatků navrhnout opatření, která zvýší pracovní motivaci zaměstnanců a jejich pracovní spokojenost na pracovišti. Jedná se o náročný proces, který bude vyžadovat nejen vytvoření a vyhodnocení dotazníkového šetření, ale i seznámení se s podnikovou kulturou podniku XY.

Dílními cíli bakalářské práce jsou:

- Definování pojmů motivace, pracovní spokojenost, pracovní motivace, co jsou zdroje motivace apod. a dalších pojmů, které jsou v dnešní době vůbec jedny z nejdůležitějších, ale zároveň opomíjených faktorů v pracovní sféře.
- Analýza současného stavu motivace a pracovní spokojenosti v podniku XY.
- Navržení doporučení na zlepšení stávající situace.
- Zhodnocení získaných dat a informací.

Při zpracování práce bude použita analýza sekundárních zdrojů dat a metoda komparace. Dalšími metodami, které v této práci budu aplikovat, budou metody indukce, dedukce, syntézy a analýzy.

Práce je rozdělena do 3 hlavních oblastí, a to teoretické, analytické a návrhové. V teoretické části budou popsány základní pojmy z oblasti motivace a pracovní spokojenosti. V analytické části práce bude analyzováno (interpretováno) dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor s personální manažerkou. V návrhové části budou předložena doporučení, díky kterým by se měla zlepšit motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců v podniku XY, kde poznatky budou čerpány z analytické části.

2. Teoretická část

2.1 Motivace

Motivací se zabývá řada autorů, mezi které patří např. Forsyth, Addair, Bělohávek, Deiblová, Nakonečný atd. Nejprve je nutné stanovit pojem motivace. Výstižně ho definují Provazník a Komárková (2004, s.23), kteří popisují, že pod pojmem motivace se vyjadřuje: „... skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, respektive jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, respektive v podobě motivovaného jednání“.

Z výše uvedeného vyplývá, že motivace ovlivňuje člověka v celém jeho životě, jak osobním, tak pracovním. Jelikož motivace probíhá v čase, lze ji nazvat jako motivační proces. Je třeba si uvědomit, že člověk nevykonává všechny činnosti z důvodu motivace. Mezi dané činnosti patří například prvky molekulárního chování, kam patří nejrůznější fyziologické projevy (kručení v břiše, červenání apod.), jednoduché reflexy (například mrknutí oka v situaci intenzivního světelného záblesku či prudkého závanu větru) apod., tedy takové projevy osobnosti člověka, které zpravidla nemívají výraznější sociální význam (Provazník a Komárková, 2004).

Dle Provazníka a Komárkové (2004, s. 23) působí motivace ve třech dimenzích:

- Dimenze směru – motivace se v tomto případě zaměřuje určitým směrem, je tímto směrem orientována, jedná se o situace, kdy se člověk rozhodne, co chce, co by rád, po čem touží, a naopak co nechce
- Dimenze intenzity – vyjadřuje, kolik úsilí a energie je člověk schopen vynaložit na dosažení cíle
- Dimenze stálosti, vytrvalosti – míra schopnosti jedince překonávat překážky během motivované činnosti. Překážky se dělí na vnitřní (např. lenost a pohodlnost člověka) a vnější (např. podmínky pro realizaci, ostatní lidé).

Všichni lidé se setkávají s motivací, která ovlivňuje jejich chování jak v osobním, tak pracovním životě. Působí zde mnoho faktorů, které vytvářejí

specifické motivační profily osobnosti. Proto se lze setkat se situacemi, kdy je jeden motiv pro člověka velmi motivující a pro druhého naopak absolutně bezvýznamný. Nelze s určitostí říci přesný návod na dosažení motivace nebo lidského chování, jelikož je to u každého člověka individuální.

Motiv

Obecně představuje určitou pohnutku a popud. Lze říci, že je to vnitřní síla, která člověka určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv je velmi úzce spjat s pojmem cíle. Jednoduše řečeno, jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu.

Je třeba si uvědomit, že problematika motivace je podstatně složitější a komplikovanější. Je to díky tomu, že na psychiku člověka v daný okamžik nepůsobí pouze jeden, ale hned několik motivů (celý soubor). Motivy mohou mít totožný směr, ale mohou být orientovány i zcela opačně. Důležitou roli ve směrech motivů hraje také intenzita motivů. Obecně lze říci, že motivy se shodným směrem se vzájemně posilují, a naopak motivy s opačným směrem se mohou vzájemně oslabovat, a tím pádem motivovanou činnost narušovat a za určitých podmínek dokonce znemožnit.

Mezi motivy lze zařadit hlad, žízeň, odpočinek, bezpečí, dosažení moci, vlastnictví, sociální kontakt. Negativními motivy lze označit strach ze ztráty zaměstnání, agrese, trest.

Stimul

Stimulem se rozumí působení vnějších sil, které působí na člověka. Řada autorů si neuvědomuje rozdíl mezi stimulem a motivem a domnívají se, že se jedná o synonymum stejného slova. Pojmy stimul a motiv se od sebe ale odlišují. U stimulu působí vnější síly, nejčastěji reprezentované činností jiného člověka z vnějšku, které mají za cíl ovlivnit dotyčného jedince v jeho chování, kdežto u motivu se jedná o působení síly vnitřní. Je třeba si uvědomit, že to, zda určitý podnět bude či nebude stimulem, záleží na motivační struktuře člověka.

2.1.1 Zdroje motivace

Mezi zdroje motivace patří takové skutečnosti, které vytvářejí motivace. Řada autorů, jako například Růžička (1994, s. 10), Bedrnová a Nový (2007, s. 365),

kteří se zabývají motivací, se shodují, že existuje celá řada zdrojů motivace. Provazník a Komárková (2004, s. 27) uvádějí, že k základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Tito autoři se ve své publikaci zabývají základními zdroji motivace a zdroje následně popisují jako:

- Potřeby – z hlediska psychologického se jedná o ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, čemuž jedinec dává velký význam, snaží se příslušný nedostatek odstranit a přejít ze stavu současného do stavu uspokojení dané potřeby. Potřeby mohou být vyvolány také v některých případech přebytkem. Pro každého člověka může být důležité či významné něco jiného. Každý člověk má odlišnou potřebu, a proto může být pro někoho zdánlivě bezvýznamná potřeba pro jiného naprosto důležitá. Potřeby rozlišujeme na primární a sekundární. Mezi primární potřeby patří potřeby fyziologické, biologické. Zmíněné potřeby jsou spojeny s člověkem, coby biologickým organismem a nejsou závislé na sociálním okolí. Mezi typické primární potřeby patří například: potřeba vzduchu, jídla, tekutin, spánku apod. Potřeby sekundární, coby potřeby sociální, společenské, psychogenní jsou odvozovány od potřeb primárních a jsou výsledkem vzájemného působení lidí mezi sebou. Obsahují například: lásku, dominanci, bezpečí.
- Návyky – představují opakovaný, zautomatizovaný, stereotypní způsob chování člověka, jenž je výsledkem opakování činností, které jsou realizovány častěji nebo i pravidelněji. Právě díky pravidelnosti se u člověka často stávají automatickými, později až stereotypy – návyky. Návyky mohou v určitých situacích na jednu stranu běžný život usnadňovat, ale na druhou stranu i velmi zneprůjemňovat. Jsou obsaženy v lidské osobnosti, a proto je jejich odnaučení, popřípadě přeučení, velmi těžké. Návyky nemusí být pouze výsledkem výchovy, ale i sebeutvářejících aktivit každého člověka.
- Zájmy – Zájmy jsou určité oblasti předmětů či jevů, na které se jedinec trvaleji zaměřuje. Ovšem zájmy mohou být nejen dlouhodobé, ale i krátkodobé. Je důležité zmínit, že jsou zájmy velmi často spojovány se schopnostmi člověka.
- Hodnoty – Jako hodnoty může člověk považovat v podstatě cokoli, záleží na specifických podmínkách a okolnostech, osobních zkušenostech

konkrétního jedince. Přesto existují obecně platné hodnoty, jako například: zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, peníze, společenské postavení, upřímnost, láska, svoboda, pravda apod. Záleží, co konkrétní člověk považuje za hodnotu. Podle důležitosti a významnosti jednotlivých hodnot si jedinec vytváří svou vlastní hierarchii hodnot, ve které jim přisuzuje jejich důležitost. Dělíme je na vyšší a nižší. Hodnoty jsou velmi důležité pro uspokojování vlastních potřeb.

- Ideály – Představují žádoucí představy člověka. Vyjadřují se jako ideální cíl, o který jedinec více či méně usiluje a snaží se o jeho dosažení. Ideály mohou mít různou podobu jako například podobu životních cílů, životního stylu, pracovního života ale také určitého společenského uspořádání. V mnoha případech se lidé mohou inspirovat ideály ostatních, obzvláště v případě, kdy konkrétního jedince považuje za svůj vzor, se kterým se snaží ztotožnit.

Frustrace

K motivaci se váže také pojem frustrace, kdy je nutné si uvědomit, že veškerá motivovaná činnost člověka vede k určitému cíli nebo cílům. Frustraci ve své publikaci definovali Provazník a Komárková (2004, s. 36): „*Pojmem frustrace označujeme jak určitou specifickou, objektivně definovatelnou situaci, pro kterou je charakteristickým rysem, že někdo či něco brání někomu v realizaci motivované činnosti či v ukojení aktivované potřeby, tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem nemožnosti uspokojit aktivovanou potřebu, důsledkem frustrační situace*“ Provazník a Komárková (2004, s. 36).

Existují dva zvláštní druhy frustrace, které Nakonečný (2014, s. 267) popsal jako:

- Tzv. existenciální frustrace – též označována jako ztráta smyslu života. Tato frustrace může vést k sebevraždám, těžkým depresím nebo se naopak může objevovat i u lidí žijících v blahobytu, kteří postrádají životní perspektivy.
- Tzv. reaktance – je vzbuzena pocitem omezení osobní svobody, což může vést až k „*naučené bezmoci (vědomí, že jedinec nemůže kontrolovat určité životně významné situace v dostatečné míře, což je spojeno se stavy deprese a demotivací)*“ Nakonečný (2014, s. 267).

2.1.2 Pracovní motivace

Způsob chování člověka v pracovním procesu je výrazně ovlivněn motivací. Motivace se velmi výrazně podílí na konečném pracovním výsledku zaměstnance. Je důležité si říci, že práce je činností motivovanou, záměrnou, cílevědomou a systematicky vykonávanou. Lidé díky pracovní činnosti uspokojují své individuální potřeby, které mohou být jak existenciální, tak i kulturní a sociální. Ovšem záleží na postoji k práci a ochotě pracovat. V této souvislosti se uvažuje o postojích člověka k práci jako například: obecný postoj (vztah), k práci jako takové (práce je hodnota sama o sobě) nebo k práci v určité firmě (zde je to v souvislosti s pracovní spokojeností). Tímto pohledem nahlíží na motivaci Čeněk Tim Šlapák a Martin Štefko (2015, s. 78). Podobný pohled na pracovní motivaci má Arshadi (2010), který říká, že je pracovní motivace definována jako směr, intenzita a vytrvalost pracovního chování organizace nebo jejich zástupců. Pojem pracovní motivace představuje Horalíková jako: *„Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pozice odpovídající pracovní roli, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty“* (Horalíková, 2006, s. 70).

Ve spojitosti s pracovní motivací jsou zmiňovány dva typy motivů, které popisuje řada autorů jako například: Provazník a Komárková (2004, s. 52), Horalíková (2006, s. 70). Autoři Šlapák a Štefko (2015, s. 78) představují dva typy motivů, které rozdělují na motivy vnitřní (intrinsické) a motivy vnější (extrinsické). Typy motivů popisují následovně:

- Vnitřní – Tento typ motivu souvisí s prací jako takovou, s jejím vnitřním obsahem, kdy člověku práce přináší pocit uspokojení a radosti z vykonané práce. Vnitřní motivaci lze sledovat u pracovníků, kteří zastávají pozice vedoucích a mají nadprůměrné finanční ohodnocení. U těchto pracovníků pozorujeme vnitřní motivy z důvodu jejich touhy po moci, jejíž uspokojení jim vedoucí pozice zaručují. Jako další příklady vnitřní motivace lze uvést například touhu po seberealizaci, potřebu kontaktu s druhými lidmi nebo potřebu „zbavit se“ nadbytečné energie atd.

- Vnější – U takových typů motivů lze chápat práci jako prostředek k uspokojování potřeb, které se nachází mimo pracovní oblast. Motiv vnější lze pozorovat u pracovníků s nižší kvalifikací, kteří mohou být nespokojeni se svou prací. Pokud pracovník považuje svoji práci za nezajímavou, nezpůsobuje mu pocit uspokojení a seberealizace, vyhledává uspokojení svých potřeb mimo oblast práce. Nutno podotknout, že je obtížné takové typy zaměstnanců motivovat. Například zvýšení platu a odměn má pouze krátkodobý motivační efekt. Mezi další vnější motivy patří například motiv potvrzení vlastní důležitosti, sebepotvrzení atd.

Každý člověk má určitý vztah k pracovnímu úkolu, je vždy nějakým způsobem motivován. Způsoby motivace lze rozdělit na pozitivní a negativní, tj. směřuje k nejhodnějšímu zvládnutí úkolů, ale také k jeho nedodržení nebo vyhýbání. Horalíková (2006, s. 71) rozčlenila motivy, které člověka přivádí k danému pracovnímu jednání, na:

- Aktivní – takové motivy přímo vyvolávají pracovní výkon, například motiv být úspěšný
- Podporující – patří jsem motivy, které vytváří místo pro účinné působení aktivních motivů. Lze sem zařadit například přátelskou pohodu na pracovišti, která způsobuje lepší soustředění na práci.
- Potlačující – jsou ty motivy, které odtahují člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem. Mezi potlačující motivy lze například zařadit zájem účasti na rozhovoru se spolupracovníky.

2.1.3 Motivace a výkon

Motivace a výkon jsou často spojovanými termíny, které mají společnou jednu základní myšlenku: „*Velká snaha po výkonu je neúčinná, chybí-li jedinci příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li jedinci pro tento výkon motivace. To platí pro činnost fyzickou i duševní*“ (Nakonečný, 1992, s. 109). Z toho vyplývá, že i excelentní schopnosti, talent a vlohy nezaručují účinný výkon, když člověku chybí potřebná motivace. Ale také nelze podat výkon, když nemáme potřebné schopnosti. Dříve tomuto tématu byla věnována značná

pozornost, protože v kapitalistických společnostech patřila výkonnost k základním potřebným charakteristikám člověka.

Výkonnost člověka je charakterizována v mnoha publikacích různých autorů, ke kterým lze řadit například Nakonečného (1992, s. 109) nebo Provazníka a Komárkovou (2004, s. 41). Tito autoři ji vyjádřili následujícím vztahem.

$$V = f (M.S)$$

Kde:

V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity, ale i kvality)

M = úroveň motivace (míře potřeby člověka podat výkon)

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovednost apod.)

Výkonová motivace

Na téma vztahu motivace a výkonu je v psychologii nahlíženo i s ohledem na to, že někteří lidé mohou podávat vysoký výkon ve všech lidských činnostech, ve kterých lze měřítko výkonu využít, a naopak jiným lidem tato schopnost chybí nebo není vůbec zřejmá. Tento fakt je vyjádřen výkonovou motivací. „*Výkonová motivace představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu či alespoň držet se co nejlépe v činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemusí podařit, respektive v nichž člověk může dosáhnout úspěchu či zažít neúspěch. Měřítkem kvality může být prosté: podařilo se – nepodařilo se, lepší – horší apod.*“ (Heckhausen, 1964, s. 604) cit. dle (Provazník a Komárková, 2004, s. 43).

Mnoho jedinců se snaží dosáhnout úspěchu. Mají i předpoklady tohoto úspěchu dosáhnout a podávat ve své práci dobré výkony. Jsou však také lidé, kteří se neúspěchu bojí a snaží se mu všemi možnými cestami vyhnout. Tito lidé jsou ve své práci pasivnější a také méně ambiciózní. Obě zmíněné potřeby spolu úzce souvisí a jsou ovlivněny rodinou. Nejsou to pouze způsoby výchovy rodičů, ale výkonovou motivaci ovlivňuje spíše osobnost rodiče, tedy to, jaké má vzdělání, jakým způsobem se k nim chová, jaké má koníčky, životní úspěchy.

Aspirace, aspirační úroveň

Je psychologický fenomén, který úzce souvisí s výkonovou motivací, s problematikou motivace a s motivací k práci. Prezentuje osobnostně

charakteristickou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, respektive odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě vymezuje a které mohou být vysoké či nízké (případně žádné). Dosažení těchto cílů může být náročné nebo naopak relativně snadné.

V souvislosti s výkonovou motivací, resp. s potřebou dosáhnout úspěchu a s potřebou vyhnout se neúspěchu, lze obsah pojmu aspirační úroveň vysvětlit i jinak. „*V uvedené souvislosti lze aspirační úroveň chápat také jako osobnostně příznačné vyústění konfliktu mezi těmito v zásadě třemi způsoby*“ (Heckhausen, 1965) cit. dle (Bedrnová a Nový, 2007, s. 377).

- „*volbou vyššího stupně obtížnosti cíle či úkolu s nadějí na dosažení většího úspěchu*“
- „*volbou nižšího stupně obtížnosti cíle či úkolu se záměrem vyhnout se neúspěchu*“
- „*volbou středního stupně obtížnosti cíle či úkolu, jehož dosažení či zvládnutí se subjektivně jeví jako možné a výsledný efekt jako snadno předpověditelný*“

Dle autorů Bedrnová a Nový (2007, s. 377) aspirace tedy vzájemně určuje jak charakter či druh cílů, které si člověk pro sebe vymezuje do bližší i vzdálenější budoucnosti, tak také jejich náročnost, úroveň a výši. Všechny aspirace nemusí souviset s oblastí jeho pracovního zařazení. Ovšem orientace osobnostních aspirací právě do této oblasti bude vytvářet lepší předpoklad pro potřebnou pracovní motivaci.

2.1.4 Úkoly a proces pracovní motivace

Pracovní motivace má velmi významnou úlohu nejen pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Vhodný způsob vedení lidí je důležitým aspektem v úspěšné organizaci. Tímto velice zajímavým tématem se zabývá mnoho autorů. Mezi ně patří např. Hagemannová (1995, s. 24), Šlapák a Štefko (2015, s. 62). Autoři Šlapák a Štefko uvádí, že: „*Motivace je často zaměřována se stimulací. Platí zásada, že stimuluje zaměstnavatel, a tím je motivován zaměstnanec. Pracovní motivace je jedním ze základních faktorů, které ovlivňují jejich výkonnost. Proto v každé progresivní organizaci musí být tomuto faktoru věnována odpovídající pozornost*“ (Šlapák a Štefko, 2015, s. 62). V tomto procesu vedení lidí je důležité zdůraznit proces sebemotivace, kdy má zaměstnanec zajímavou práci a snaží se

sám vyniknout v určitém oboru. Další z významných faktorů je proces ztotožnění jeho osobních hodnot s cíli zaměstnavatele.

Principem pracovní motivace je podněcovat každého zaměstnance k nejlepším výsledkům jeho práce. Vedoucí by se měl zajímat o své zaměstnance, mluvit o jejich problémech, a to nejen v pracovní sféře, ale naopak se zajímat o jeho domácí prostředí a zázemí, pokud to okolnosti dovolí. Pouze takovým způsobem může vedoucí dojít k nejlepší motivaci člena svého týmu. Rozdíl u zaměstnanců motivovaných a nemotivovaných je významný. Průzkumy, které se touto problematikou zabývaly, ukazují, že vhodný způsob motivace zvyšuje produktivitu práce až o 20 %. Cílem vedoucího při vedení svého týmu je zvýšená pozornost při výběru práce a vytvoření vhodného pracovního prostředí, ve kterém dotyčný danou práci vykonává. Šlapák a Štefko (2015, s. 63) se domnívají, že mezi nejvhodnější pracovní motivace patří výše platu a odměn, pracovní jistota, pochvala za správně vykonanou práci, možnost povýšení na vyšší pracovní pozici a pocit dosažení úspěchu.

Významným faktorem v procesu pracovní motivace je vnitřní podnět, který podněcuje jednotlivce k akci, aby dosáhl cíle a vyhověl své potřebě. Při procesu pracovní motivace je třeba určit kroky, které vedou k cíli. Jednotlivé kroky jsou: určit si cíl, zjistit potřebu zaměstnance a povzbudit ho k akci na základě slibu uspokojení této potřeby, být nápomocen zaměstnanci dosáhnout stanoveného cíle a posledním krokem je uspokojení potřeby zaměstnance a zároveň splnění vytyčeného cíle organizace. Podobně to popisují autoři Šlapák a Štefko (2015, s. 64).

Na závěr je nutné si uvědomit důležitost celoživotního učení se a vzdělávání člověka. Tímto tématem se ve své publikaci zabývala Hagemannová (1995, s. 27), která zmiňuje, že ze začátku života by měl člověk nasbírat vědomosti a později je rozšiřovat a zdokonalovat. Jedině tímto uvědoměním se bude člověk moci podílet na spoluvytváření budoucnosti.

2.1.5 Teorie pracovní motivace

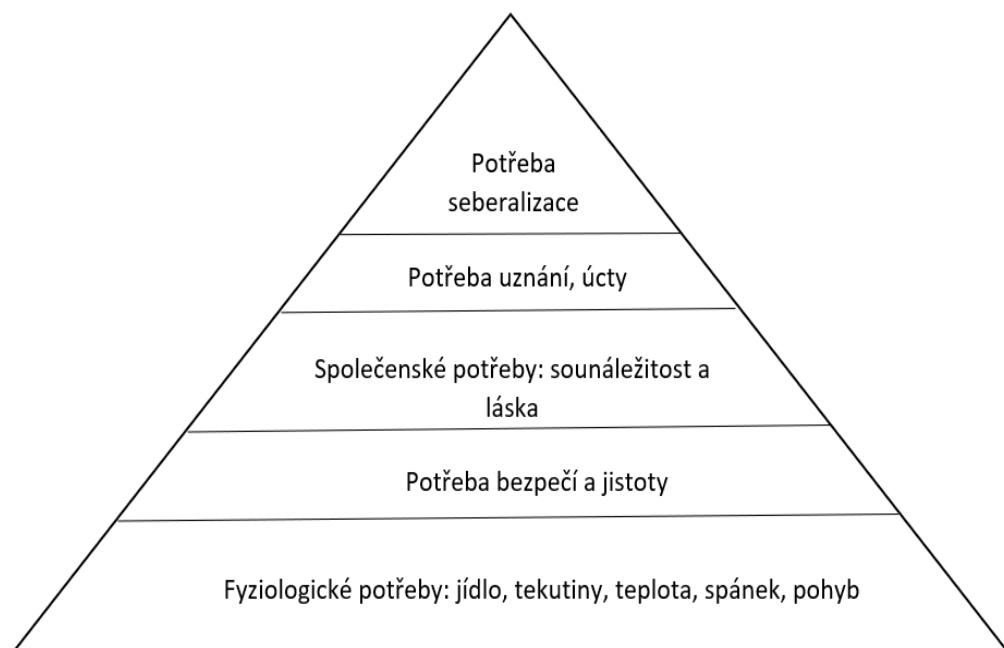
Teorií pracovní motivace se zabývala řada psychologů. Nelze jednoznačně určit, která z nich je nejlepší, nebo nejvíce reflektující skutečný stav, a proto není nejvhodnější vybrat pouze jednu. V teoretické přípravě je žádoucí zabývat se několika hlavními. Společným jmenovatelem těchto koncepcí je zdůraznění

významu motivace pro výkon pracovníka. Každá z teorií se dívá na problematiku lidské motivace z jiného pohledu a všechny mají svá opodstatnění.

Maslowova teorie potřeb

Tuto teorii potřeb definoval americký psycholog Abraham Maslow v roce 1943 a patří k nejnámějším teoriím motivace k práci. Základem této teorie je pětiúrovňová pyramida, kde jsou zobrazeny hierarchie lidských potřeb a je tvořena dvěma hlavními skupinami. Pocitem nedostatku něčeho nebo nadbytku. Maslowova pyramida je seřazena od nejzákladnějších potřeb (fyziologických), kam patří základní životní potřeby jako jídlo, pití, přístřeší atd., až po potřeby seberealizace. Maslow si uvědomoval, že neuspokojené potřeby způsobují napětí a nerovnováhu, o jejichž odstranění se jednotlivci v životě snaží. Pyramida zobrazuje také základní princip, kterým je, že nelze uspokojit potřeby vyššího řádu, pokud nejsou uspokojeny potřeby nižšího řádu. Je třeba si také uvědomit, že ne každý jedinec je schopen dosáhnout nejvyššího stupně pyramidy, jak slovně popisuje Armstrong.

Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Upraveno dle Armstrong, 1999, s. 301

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorová teorie, kterou zpracoval Herzberg, patří společně s Maslowovou k těm nejnámějším, avšak tato teorie neobstála v praktickém ověřování. Autor si všiml, že na pracovišti existují dva typy motivačních faktorů:

- Faktory hygienické – tento typ obsahuje například: firemní benefity (např. služební auto, počítač), plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými, pracovní podmínky. Absence hygienických faktorů vyvolává nespokojenost, avšak jejich přítomnost nesměřuje ke spokojenosti a neovlivňuje aktivitu pracovníků. Stav a působení těchto faktorů je ovlivňováno v rozhodující míře vedením podniku neboli podnikovým klimatem.
- Motivátory – patří mezi ně úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj, uznání, uspokojení z práce či pokrok. Jejich přítomnost vede ke spokojenosti a představují nejúčinnější složku pracovní motivace, zatímco jejich neexistence nezpůsobuje nespokojenost.

Šlapák, Štefko (2015, s. 73) ve své publikaci srovnávají dva zmíněné typy motivačních faktorů. Z porovnání těchto dvou skupin z časového hlediska, které Herzberg udělal, vyplývá že, uspokojení faktorů hygienických přináší pouze krátkodobý efekt, kdežto uspokojení motivátorů přináší spokojenost dlouhodobou.

Teorie očekávání V.H.Vrooma

Tato teorie říká, že v lidech neustále probíhá proces odhadu budoucnosti. Aby člověk vyvinul úsilí vedoucí k pracovnímu výkonu, musí být úsilí následováno přiměřeným výsledkem, výsledek pak následován odměnou a tato odměna musí mít pro člověka význam. Teorie očekávání napomáhá pochopit průběh motivačního procesu a sílu motivace k určité aktivitě.

Teorie X a Y

Autorem této teorie je psycholog D.McGregor. Jedná se o teorii založenou na rozdílných představách o člověku (pracovníkovi), kdy z těchto představ posléze vychází chování k němu. Provazník a Komárková (2004, s. 71) je dělí na dva typy představ:

- Typ X – považuje člověka za tvora líného, který disponuje vrozenou nechutí k práci, proto je třeba ho k práci nutit. Vyžaduje neustálou kontrolu, je nesamostatný. Na druhou stranu je třeba finančně odměnit dobrou práci a dobrý výkon.
- Typ Y – tato představa je naopak pravým opakem typu X. Jedná se o člověka, který bere výdej energie v práci stejně jako odpočinek nebo

hru. Pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce upřednostňuje před finanční odměnou.

Důležitým závěrem je, že: „*S postupným ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, respektive přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům, přístupy odpovídající spíše představě typu X*“ Provasník, Komárková (2004, s. 71).

Teorie cukru a biče

Teorie, která je založena na mechanické aplikaci teorie chování, respektive učení B.F. Skinnera. Svým způsobem je velmi blízká teorii X a Y. Je založena na formě odměn („cukr“) a trestů („bič“) v lidském chování. Plán motivace považuje Skinner za nadbytečný. Takto charakterizuje tuto teorii autor Nakonečný (1992, s. 104). „*Užívání trestů vytváří nebezpečí, že postižený pracovník si ke svému úkolu vytvoří averzní vztah a jakmile mu to jeho hospodářská situace dovolí, bude absentovat (nepřítomen), nebo změni místo*“ Nakonečný (1992, s. 105).

2.2 Pracovní spokojenost

V pracích, které byly publikovány v dřívějších dobách, se především zaměřovala pozornost na porovnávání pracovní výkonnosti a pracovní spokojenosti. V těchto pracích bylo ovšem stanoveno, že pro pojem pracovní spokojenosti nelze vyjádřit konkrétní charakteristiku. Tím tedy nebyl určen žádný obecně platný závěr.

Mnoho autorů nahlíží na pracovní spokojenost z různých úhlů pohledu. Například Provasník a Komárková (2004, s. 83) zmiňují, že pracovní spokojenost lze dělit několika způsoby:

- Kritérium hodnocení personální politiky podniku – zjednodušeně vyjadřuje spokojenost zaměstnance jak s prací, tak s pracovními podmínkami. Zde platí přímá úměrnost, tedy čím je větší pracovní spokojenost, tím lépe se o své zaměstnance podnik stará.
- Podmínka pro efektivní využívání pracovní síly – je nutné definovat spokojenost na straně jedné, kdy je vyjadřována jako pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění, uspokojení z práce, která má smysl atd. a

na straně druhé, kde spokojenost znamená sebeuspokojení. To je v dnešní době velice časté, protože mnoho lidí argumentuje slovy: „mně to stačí“, „proč bych se namáhal“.

Obsáhlému pojmu pracovní spokojenosti se věnoval také Růžička (1994, s. 111), podle nějž s pracovní spokojeností souvisí také vyjádření pracovníka k pracovnímu zařazení, profesi, k pracovnímu prostředí, pracovišti, podniku, k pracovním podmínkám, k pracovnímu kolektivu atd. Zdůrazňoval však, že u člověka není jednoznačný profil pracovní spokojenosti. Některé působící vztahy jsou pro člověka rozhodující a klíčové, ostatní zas naopak méně významné, či dokonce bezvýznamné. Vztahy mohou působit na pracovníky odlišně. Některé jej mohou uklidňovat, jiné ho zase mohou rušit až znepokojovat. Zde se mohou objevovat konflikty a rozpory, které v daných situacích mohou způsobovat rozporné jednání pracovníka nebo se projevují v odlišných a různorodých reakcích na pracovníka.

Pracovní spokojenost může vzbuzovat představu, že se jedná pouze o úroveň kladných vztahů pracovníka k odlišným oblastem práce a pracovního zařazení. Ovšem tato představa by nebyla správná. Je třeba říci, že pracovní spokojenost může zahrnovat kladný i záporný prožitkový obsah. Mluvíme pak o pracovní spokojenost nebo pracovní nespokojenosti. Hodnota prožitkového obsahu je objektivně příznivá i nepříznivá.

Je známo, že na pracovní spokojenost působí mnoho rozmanitých činitelů. Z hlediska pracovní spokojenosti je jednání člověka určováno dvěma základními směry: tendencí vyhnout se strastem a tendencí hledat to, co je příznivé. Lze říci, že pokud probíhá pracovní činnost v podmínkách, které vyvolávají nepříjemnosti, strasti a nepohodlí, je u pracovníka posilován pocit nespokojenosti. Zároveň je třeba zdůraznit, že odstraněním těchto faktorů nedochází k pocitu uspokojení.

Význam pracovní spokojenosti hraje u zaměstnanců stále zásadnější roli. Výkon pracovníků a pracovní spokojenost jsou v úzké souvislosti. Pokud bude zaměstnanec z různých důvodů v práci silně nespokojený, pak ho bude velmi obtížné motivovat k vyššímu výkonu. Ovšem na druhou stranu je potřeba říci, že samotná spokojenost zdaleka není zárukou toho, že zaměstnanci budou ochotní, výkonní a budou mít kladný vztah k práci. Některé zjednodušené představy, jako například, že pracovní spokojenost je odrazem toho, nakolik je vykonávána práce nebo profese pro člověka základní životní potřebou nebo opačně, že pracovní

spokojenost je přímo spjata s výší platu, znamenají neporozumění lidem a mají výhradně nepříznivé důsledky. Při těchto představách se s pracovníkem příliš nepočítá. Podobně nevhodný je i opačný postup, který se zaměřuje na odvozování pracovní spokojenosti z rozboru výpovědí na otázku, co lidé chtějí od své práce. Rozhodující význam v pracovní spokojenosti se týká poznání vztahu člověka k práci. Tento fakt vede k porozumění osobnosti pracovníka, jeho prožívání a zaměření, ale také při využívání psychologických poznatků při řešení různých provozních problémů. Takto vysvětlil význam pracovní spokojenosti Růžička (1994, s. 117). Podobně na to nahlíží i například Koubek (1995, s. 236), pro kterého odměňování taktéž neznamena pouze mzdu, plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny.

2.2.1 Teoretické přístupy k pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je jev, který je v psychologii zkoumán od 30. let minulého století. V dnešní době je stále aktuální, vyvolává proto zájem mnoha autorů. I přes to, že je v mnoha odborných publikacích téma pracovní spokojenosti pojmově i metodologicky nejednotné, lze dosavadní přístupy k pracovní spokojenosti rozdělit do dvou základních kategorií. Základní kategorie jsou označovány jako jednodimenzionální (jednofaktorová) nebo dvoudimenzionální (dvoufaktorové teorie- např. Herzbergova).

Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti

První ze dvou základních kategorií, kterou ve své publikaci popsal Růžička (1994, s. 113), je jednofaktorová nebo jednodimenzionální teorie. Principem této teorie je vnímání pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost jako jednoho kontinua. Toto kontinuum má dvě škály:

- Pozitivní konec škály – znamená ztotožnění člověka s prací a pracovním zařazením. Výskyt této hodnoty u pracovníka značí, že se práce pro pracovníka stává jedním z důležitých zdrojů motivace a životního uspokojení. Smyslem života tohoto pracovníka je v jím uskutečněné práci nebo ve vykonané pracovní činnosti. Takový člověk často používá práci jako záštitu, která ho brání před strádáním v jiných oblastech života. Negativní zásah do pracovního zařazení, kterým může být například nemoc nebo odchod do důchodu, prožívá pracovník velmi těžce a má vždy závažnější následky.

- Negativní konec škály – značí spor mezi společenskou funkcí pracovního zařazení a osobním zaměřením člověka. Je možné, že je daný spor důsledkem chyby v profesionální orientaci a volbě vhodného pracovního zařazení člověka, jindy pramení z neúspěšného výchovného utváření pracovníka. V takovém případě je výkon práce brán jako zdroj pracovní nespokojenosti. Daný člověk pak hledá různé cesty, jak se vyhnout pracovnímu zařazení, jakkoli si ulehčuje práci nebo se dokonce pracovnímu zařazení vyhýbá. Společnost vyvíjí negativním hodnocením a různými tresty na takové pracovníky silný tlak.

Dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti

Druhou základní kategorií, kterou se zabývala řada známých autorů, jako například Nakonečný (1992, s. 82), Kleibl a kol. (1995, s. 18), Armstrong (1999, s. 303), se nazývá dvoufaktorová nebo dvoudimenzionální teorie. Tuto teorii, která je již popsána v kapitole teorie pracovní motivace, proslavil a vypracoval Herzberg na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či nespokojení techniků a účetních.

Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti, kterou popsal ve své publikaci Růžička (1994, s. 115), staví na tom, že pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost tvoří odlišná skupina vlivů. Když je jeden vliv nepřítomen, tak druhý pól spokojenosti nebo nespokojenosti není ovlivňován. Princip této teorie je tedy naprosto odlišný od jednofaktorové teorie. Rozdíl spočívá v tom, že zatímco u jednofaktorové je brána pracovní spokojenost a nespokojenost jako celek, kde pozitivní konec škály ovlivňuje negativní konec škály, tak u dvoufaktorové naopak dva póly pracovní spokojenosti a nespokojenosti nejsou vzájemně ovlivňovány. Existují zde dva typy motivačních faktorů, kterými jsou faktory hygienické a motivátory. Například plat může být vázán na nespokojenost, může ji zvýraznit nebo nikoliv. Nevzbuzuje však pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost podle dvoufaktorového modelu souvisí především s vykonávanou prací. Patří sem například úspěch v práci, uznání, možnost kariérního postupu, zodpovědnost v práci atd. Na druhou stranu, pracovní spokojenost nesouvisí s platem, pracovními podmínkami, mezilidskými vztahy či personální a sociální politikou hospodářské organizace.

Ani v oblasti psychologie práce není možné dojít při zkoumání vztahu motivace k pracovnímu výkonu a pracovní spokojenosti k jednoduchým univerzálním tvrzením. Dle Provazníka a Komárkové (2004, s. 86): *„Je třeba přijmout skutečnost, že neexistuje nějaký univerzální prvek spokojenosti nebo nespokojenosti, který motivaci ovlivňuje určitým způsobem. Pracovní spokojenost má mnoho podob podle toho, čeho se konkrétně týká, v jakých souvislostech se vyjadřuje a kdo ji vyjadřuje. V reálném světě nacházíme u jednotlivého člověka mnohorozměrnou strukturu spokojenosti, která je složena z velkého množství subjektivně prožívaných vztahů ke všemu, co člověka v práci obklopuje, ať jsou to lidé, předměty, události, podmínky apod. V některých vztazích v tomto obrovském množství převládá spokojenost, v některých nespokojenost“.*

Jako téměř každá teorie, i tato má své slabé stránky. Armstrong (1999, s. 304) kritizuje dvoufaktorovou teorii kvůli tomu, že se nikdo nepokusil změřit vztah mezi výkonem a spokojeností. Uvádí se, že bezdůvodné závěry této teorie byly učiněny na základě krátkých a příliš specifických vzorků respondentů. Navzdory dané kritice, je tato teorie stále často zmiňována, a to především díky tomu, že je pro laika snadno pochopitelná a je založená spíše na „skutečném životě“ než na teoretických abstrakcích.

2.2.2 Faktory působící na pracovní spokojenost

Faktorů, které působí na spokojenost člověka v práci, je velké množství. Řada autorů se touto problematikou, která hraje podstatnou roli také u zaměstnavatele, zabývá nebo zabývala. Mezi dané autory patří například Zuzana Dvořáková a kol. (2007, s. 160) nebo také Michael Armstrong (2015, s. 228). Pracovní spokojenost souvisí s postoji a pocity, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Logicky tedy příznivé a pozitivní postoje k práci naznačují spokojenost s prací. A naopak negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost. Je nutné odlišovat postoj k práci od morálky, která je více skupinovou než individuální proměnnou. Morálka vyjadřuje, jakou měrou se cítí členové skupiny být přitahováni svou skupinou a touží zůstat jejími členy.

Na úroveň pracovní spokojenosti působí vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita vedení, sociální vztahy s pracovní skupinou a míra, jak jsou jedinci ve své práci úspěšní. Nechuť k práci spolu s nedostatečně zábavnou prací způsobuje pracovní nespokojenost. *„Chtít pracovat, umět pracovat a rád pracovat (neboť*

práce nikomu neškodí) a umět odpočívat (i to nikomu neškodí) se stává přirozeným krédem lidského života, dnes již přesahující i tradiční tzv. produktivní věk“ Zuzana Dvořáková a kol. (2007, s. 160). Úspěch jedince ve světě práce je z hlediska jeho dispozic zásadně založen na vybavenosti žádoucími rysy a přiměřenou osobnostní zralostí. Zde patří především odhodlání, cílevědomost a vytrvalost v udržení a hledání si práce, svědomitost, přívětivost, soustředěnost na práci, míra výkonnosti atd.

Kociánová (2010, s. 36) rozdělila zesilující a zeslabující faktory působící na pracovní spokojenost:

„Mezi faktory, které zesilují pracovní spokojenost patří:

- *Různorodost práce*
- *Finanční ohodnocení*
- *Bezpečnost vykonávané práce*
- *Jasná organizační a personální politika*
- *Určení vlastních cílů práce*
- *Vlastní kontrola nad svojí prací, tj. autonomie*
- *Optimální mezilidské vztahy*

K faktorům zeslabující pracovní spokojenost řadíme:

- *Časový stres*
- *Nadměrná pracovní zátěž*
- *Vysoké nároky*
- *Špatné mezilidské vztahy*
- *Nedostatek času na osobní a pracovní život“.*

Na rozdíl od Kociánové (2010, s. 36), Armstrong (2015, s. 228) uvádí jiné rozdělení faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a nespokojenost.

- *Vnitřní motivační faktory* – Jsou takové faktory, které se týkají obsahu práce, a to především pěti klíčových charakteristik práce. Těmi podle Hackman a Oldham (1974) jsou: rozmanitost schopností, významnost práce, autonomie práce, zpětná vazba a identita práce.
- *Úroveň kontroly* – Podle hawthornských studií (Roethlisberger a Dixon, 1939) je kontrola nejdůležitějším faktorem, který působí na postoje lidí.
- *Úspěch nebo neúspěch* – Je zřejmé, že úspěch vyvolává spokojenost, zejména v případě, kdy má možnost člověk sám sobě dokázat, že

zužítkoval svých možností. Neúspěch na rozdíl od úspěchu vyvolává nespokojenost.

2.2.3 Metody měření pracovní spokojenosti

V podnikové praxi je nutné získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci především z praktických důvodů. Zjednodušeně proto, že *„jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutno připravovat se znalostí současného výchozího stavu a po provedených změnách opět znovu získat zpětnou vazbu o důsledcích, které opatření přinesla“* Bedrnová a Nový (2007, s. 395). Z tohoto důvodu se v praxi používají techniky, které mají získat informace o spokojenosti a motivaci zaměstnanců, aby veškeré vynaložené náklady v této oblasti měly maximální efekt.

Je třeba přizpůsobit metodické přístupy skutečnosti, že pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za kterých je vykonávána, aby nabyté informace byly co nejpravdivějším obrazem lidského prožívání. Jedná se o hodnoty, které mají prožitkový charakter a které nejsou měřitelné obdobně jako třeba fyzikální veličiny. Neznamená to ale, že jsou nevhodné k objektivnímu rozboru. Žádají si přiměřené metody, kterými lze subjektivní veličiny měřit a na základě tohoto měření následně provádět praktická opatření.

Provazník a Komárková (2004, s. 89) se domnívají, že v případě pracovní spokojenosti se jedná o zkoumání kvality prožitku. Způsob proniknutí do lidského prožívání musí být takový, aby neporušil hrubostí to, co porušit lze, jelikož je lidské prožívání často jemné a velmi pestré. Úspěch měření spočívá v tom, zda otázky budou každému z dotazovaných jasně srozumitelné a zda se podaří dotazovaného přivést k tomu, aby se dokázal nad otázkami zamyslet, vzal dotazování vážně a snažil se odpovědět tak, jak to skutečně prožívá. Jinak řečeno, aby se nemusel stylizovat do odpovědí, které mu nevyhovují a měl dostatečný prostor pro svá vyjádření. Při zjišťování pracovní spokojenosti je nutné si předem zjistit, jaká je situace mezi vedením podniku a zástupci zaměstnanců. Například v době neshod při dohadování mezi vedením podniku a zástupci zaměstnanců, čím je většinou odborová organizace, bývá atmosféra v podniku vyhrocená a projev spokojenosti s čímkoliv je posuzováno jako oslabení pozice strany zaměstnanců.

„Základním předpokladem pro získání pravdivého obrazu je vysvětlení důvodu, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkrácené odpovědi. Toto vysvětlení je nutné jak při ústním, tak při písemném dotazování“ Bedrnová a Nový (2007, s. 395). Tito autoři rozdělili metody měření pracovní spokojenosti na dva typy.

- Dotazování písemné a osobní – Každá metoda má své výhody a nevýhody. Mezi výhody písemného dotazování patří nižší cena a snadnější dosažení kvalitního výsledku dotazování. Na druhou stranu má nižší návratnost a menší spolehlivost, jelikož mohou být odpovědi zkresleny tím, že se respondent nechá ovlivnit názorem jiných lidí, se kterými dotazník konzultuje. Tento fakt nejde ovlivnit, protože od rozdáni dotazníků do jejich odevzdání uběhne vždy určitý čas, který není pod kontrolou. Osobní dotazování požaduje proškolené tazatele. Když je tento požadavek splněn, pak je situace pod kontrolou a tazatel smí odpovědi doplnit o výsledky svého pozorování reakcí respondenta. Další výhodou osobního dotazování je přesvědčení, zda respondent pochopil smysl otázky a případně má tazatel možnost otázku zopakovat či dovysvětlit. Nevýhodou osobního dotazování je fakt, že tazatel může působit na některé respondenty tím, že se respondenti snaží odpovídat méně otevřeně než v písemném dotazníku a mohou se snažit stylizovat své odpovědi do podoby, o které si myslí, že by ji tazatel chtěl slyšet. Tento problém nastává především v případech, kdy tazatel patří do podniku a respondent se s ním zná. Pokud je tazatel osoba externí, tak i zde dochází k ovlivnění tazatelem například odlišnou intonací v dotazu, vzhledem a dalšími neverbálními signály. Při rozhodování, zda zvolit ústní nebo písemné dotazování, většinou vítězí písemné. U písemného dotazování by měly být otázky jasné a srozumitelné. Otázky mohou mít odlišnou podobu. Od otázek otevřených, kdy má respondent možnost odpovídat volně, přes různé (číselné) škály tážající se například na míru spokojenosti, až k otázkám uzavřeným, kde jsou odpovědi předepsané. Otázky využívající škály, lze zvolit jednofaktorové nebo dvoufaktorové škály. Jednofaktorové škály vycházejí z podmínky, že spokojenost má odlišnou váhu od maximálně kladné hodnoty (pracovní spokojenost) až do maximálně negativní hodnoty (pracovní nespokojenosti). U dvoufaktorové škály dochází k měření zvlášť spokojenosti a zvlášť nespokojenosti.

- Plně standardizovaný – řízený rozhovor – Tato metoda měření pracovní spokojenosti má pevně danou formulaci otázek a jejich pořadí. Na první pohled vypadá standardnost rozhovoru nepřirozeně, ale jeho zásadním znakem je možnost získání osobité odpovědi na naprosto totožné – standardní podněty v rozhovoru. Stejným podnětem pro všechny respondenty lze srozumitelně rozpoznat rozdílnost reakcí jednotlivců.

2.2.4 Pracovní stimuly

Podstatou pracovní stimulace je úmyslné ovlivňování lidského chování. Rozdíl mezi motivací a stimulem je ten, že na motivaci působí síly vnitřní, kdežto stimul je ovlivňován silou vnější. U stimulů vnější síly pocházejí nejčastěji od jiného člověka z vnějšku, který se snaží ovlivnit lidské chování dotyčného. Zásadní fakt u pracovní stimulace je, že účinnost stimulace závisí na tom, jak dobře známe stálou motivační strukturu člověka. Tímto faktem se zabývala řada autorů, mezi něž lze zařadit například Bedrnovou a Nového (2007, s. 399) nebo Provazníka a Komárkovou (2004, s. 101). Právě prvně zmínění autoři definovali podstatu stimulace: „*Víme, že podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a že účinnosti stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ve vztahu ke svému příjemci. Jinými slovy, čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější*“ Bedrnová a Nový (2007, s. 399).

Podle autorů Provazníka a Komárkové (2004, s. 101) je elementem stimulace stimul, který se používá v následujících významech:

- Vnější podnět
- Pobídka
- Popud
- Incentiva

Dalším předpokladem pro pochopení stimulace je její účinek. Bedrnová a Nový (2007, s. 400) ve své publikaci uvádějí, že účinek stimulace záleží na vnitřním prostředí, na motivační struktuře člověka, což je určitá relativně trvalá připravenost přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi motivací a stimulací tedy vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se odráží jeho získané a

vrozené potřeby, zájmy, zkušenosti, hodnoty, jeho vlastní sebepojetí, jeho navyklé způsoby jednání, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění.

Podle Provazníka a Komárkové (2004, s. 102) procházejí všechny vnější podněty výběrem, který nemusí být vždy plně uvědomovaný. Ve většině případů vědomě, svojí vůlí nebo myšlenkovým rozhodováním neovlivňujeme, kterému z podnětů dovolíme působit či nikoliv. Na základě individuální charakteristiky, která může být daná vrozeně nebo naší specifickou zkušeností, vytváříme naší předpřipravenost reagovat určitým způsobem. Motivační profil je nástroj, který vybírá z motivační struktury jen to, co je nejdůležitější pro pracovní chování.

„Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti, a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné šít stimulaci na míru“ Bedrnová a Nový (2007, s. 400).

Pracovním stimulem může být pro pracovníka v zásadě cokoli, co podnik může svému zaměstnanci nabídnout a co on považuje za významné. Mezi stimulační prostředky, které jsou řazeny podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska důležité, patří podle Bedrnové a Nového:

- Hmotná odměna – Je považována za nejvýznamnější stimulační prostředek, především proto, že je zdrojem existenčních zdrojů významných pro život pracovníka i jeho rodiny. Hmotná odměna může mít podobu jak peněžní (plat, mzda, prémie, odměny za vyšší výkony apod.), tak i nespočet dalších podob, které jsou už méně všeobecné, ale za to nabývají osobitějších charakteristik, a tím mohou pracovníka stimulovat hlouběji a účinněji. Příkladem této specifické hmotné odměny může být poskytnutí služebního auta, které pracovník může využívat i k soukromým účelům. Mezi další specifické hmotné odměny patří slevy na podnikové zboží, zaměstnanecké akcie, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění apod.
- Obsah práce – Patří mezi další významný faktor stimulace. V motivačním profilu lze nalézt dimenzi orientace na úspěch a jako její protipól orientaci na obsah činnosti. Je nezbytné si uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně efektivní. Pracovníci, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, jaký aspekt je oslovuje více či méně. Mezi apely, kterými může působit obsah práce jsou například *„apel na tvořivé*

myšlení, apel na samostatnost, apel moci, apel na systematické myšlení, apel na prestiž, apel na seberozvoj, apel společenský apod. “

- Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení – Jedná se o významný nástroj stimulování, který mají v rukách manažeři. Pomocí povzbuzování pomáhají svým lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se především o neformální hodnocení, v němž jsou zvýrazněny pozitivní prvky. Toto hodnocení ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou (emocionální). V racionální rovině se jedná o zpětnou vazbu, která dává pracovníkovi informace o tom, zda jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba se stává nejúčinnější, pokud je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení. V prožitkové rovině pracovník vnímá, že on i jeho práce jsou pro organizaci významní, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, posiluje se jeho sebedůvěra, zvyšuje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Dobrý manažer by měl oceňovat a objevovat u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Jedno z největších umění mezilidské komunikace je způsob, jak upozornit na chyby, a přitom neodradit člověka.
- Atmosféra pracovní skupiny – Výrazné stimulační účinky v sobě zahrnují sociální faktory. Vedoucí pracovník nemůže skupině nařizovat, jak se má chovat. Sociální skupina má svá vlastní pravidla, projevy a normy, která se vytvářejí a vyvíjejí. Přesto vedoucí pracovník není zcela bezmocný v tom, jak skupina zachází se svými členy. V první řadě působí na dění ve skupině svou formální i neformální autoritou. Atmosféru ve skupině ovlivňuje kvalita vztahů mezi manažerem a skupinou. Podmínkou snadnějšího ovlivňování skupinových dějů ze strany manažera je, aby mezi ním a skupinou vytvořil vztah důvěry. Tento vztah může vzniknout za podmínek, že manažer skupinu chápe jako celek, respektuje ji a chová se nestranně ke všem jejím členům. V rozsahu pracovní skupiny si lidé navzájem srovnávají své pracovní výkony. V dobré pracovní skupině z výsledků srovnávání člověk posiluje své sebevědomí, pokud je výsledek srovnávání pozitivní. Pokud je negativní, pak dané porovnání povzbuzuje snahu zlepšit se a přiblížit svůj výkon těm lepším. Špatné pracovní skupiny ovlivňují individuální výkony negativně. Například dobrý výkon člena skupiny

se posuzuje nepříznivě („šplhounství“). Soutěživost navzájem mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem způsobující motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Může se ale stát, že soutěživost v rámci organizace přeroste do soupeření a řevnivosti. Proto by měl dobrý manažer správně vnímat role jednotlivců ve skupině a jejich vlastnosti.

- Pracovní podmínky a režim práce – Je zřejmé, že pouze práce člověka v dobrých tepelných, zvukových, světelných aj. podmínkách, ho nedokáže uspokojit. Pravdou ale je, že pokud má organizace zájem vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro práci, může to vyvolávat dvojitý efekt. Za prvé se projeví lepší podmínky pro práci ve zlepšeném výkonu (v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody) a za druhé selepší vztah mezi organizací a zaměstnanci. Pokud management vytváří vhodné pracovní podmínky pro zaměstnance, tak tím dává najevo, že si práce zaměstnanců váží, že jsou pro ně důležití a že mu na nich záleží. Každý zaměstnanec má jiný práh citlivosti vnímání těchto signálů. Někteří vnímají pozitivně i drobné změny, jiní naopak vnímají pouze změnu velkou. Při nezájmu zaměstnavatelů o pracovní podmínky a nerespektování stížností zaměstnanců v tomto směru dochází k poklesu motivace k práci a zároveň se zvyšuje nespokojenost. To platí i v případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.
- Identifikace s prací, profesí a organizací – Identifikace s prací vyjadřuje přijetí práce člověkem jako nezbytnou součást svého života. Úspěchy, kterých dosahuje v práci, jsou pro něj významným kritériem jeho vlastního sebehodnocení. Za identifikaci s profesí považujeme to, že člověk vnímá svou profesi jako součást své osobní charakteristiky. Záleží na schopnostech správně zvolit profesi a na překonání rozdílů mezi původní představou o profesi a její reálnou podobou. Identifikace s organizací je charakterizována přijetím cílů organizace. Chápe cíle organizace jako cíle vlastní a nedochází tudíž k rozporu. *„Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a organizací, vede to k tomu, že je jeho pracovní výkon dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům“.*
- Externí stimulační prostředky – Řadí se zde takové stimulační faktory ovlivňující pracovní ochotu, které mají širší než organizační rámec. Jedná se o celkovou image organizace, jakou má pověst, jakou prestiž,

jak je vnímána v celospolečenském kontextu. Čím má organizace lepší image a pověst, tím více stimuluje k práci. A naopak, při negativní image, je těžší někoho zaměstnat, aby pro organizaci intenzivně pracoval (Bedrnová a Nový, 2007, s. 401).

3. Analytická část

3.1 Charakteristika podniku XY

Z důvodu skrytí identity subjektu, který poskytl údaje a místo pro dotazníkové šetření, nebude uveden přesný název podniku. Na základě dohody se zástupci podniku bude vlastní název nahrazen pseudonymem XY. Jiné identifikační údaje podniku budou uspokojivě zobecněny. Číselné údaje budou ponechané původní. Informace o podniku budou získávány z webových stránek, interních prezentací, výročních zpráv a internetových zdrojů.

Podnik XY byl založen v roce 1992 v obci Pardubického kraje. Od počátku působil v oblasti forem pro vstřikování plastů. Vizí bylo nabídnout zákazníkovi celkový servis od přípravy technické dokumentace nástroje přes výrobu formy až po zhotovování plastických dílů vstřikováním, popřípadě následnou montáž malých podskupin.

Zpočátku byly hlavní aktivitou podniku konstrukční práce pro nástrojárny. V letech 1994 až 1999 došlo k naplnění další etapy rozvoje, kdy nástrojárna byla vybavená moderní technologií ve vlastních prostorách. K modelování forem byly použity 2D a 3D konstrukční systémy, které v té době byly velmi pokrokové. Postupně docházelo k dalším nezbytným krokům, jako například úspěšné certifikování řízení kvality podle norem ISO 9000 nebo pořízení prvního vstřikovacího stroje pro vlastní zkoušení forem. Rok 1998 byl pro podnik XY převratný, protože došlo na pozemku ke stavbě nové nástrojárny, která byla následující rok zkolaudována. Po tomto posunu se podniku podařilo oslovit nové, náročnější zákazníky z oblasti elektrotechnického a textilního průmyslu. Pozitivní zpětná vazba od zákazníků vedla podnik XY k zakoupení dalších vstřikovacích strojů a zahájení provozu lisovny plastů. V této době došlo k první spolupráci s automobilovým průmyslem.

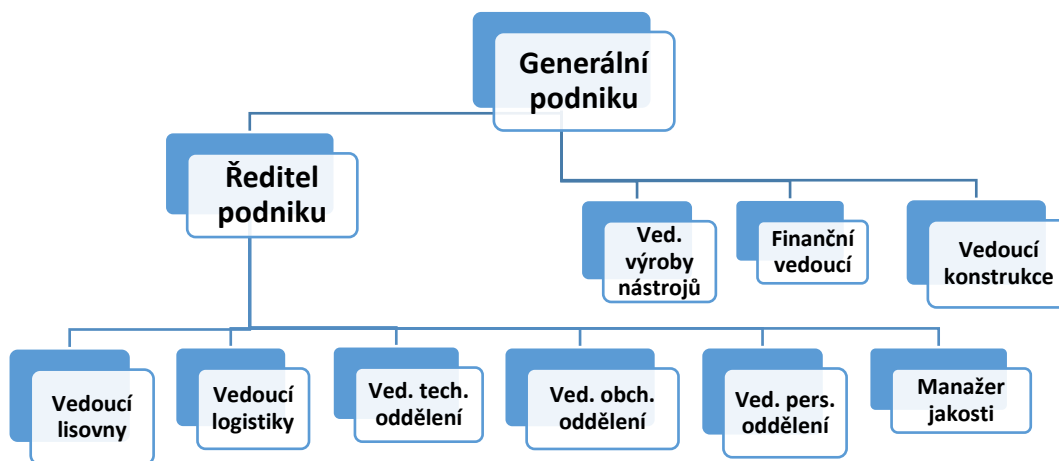
V roce 2002 bylo rozhodnuto o zakoupení pozemku v katastru obce v Pardubickém kraji, na kterém byl postaven nový závod s výrobními a skladovacími plochami o výměře cca 1500 m². Ve zbrusu novém závodě byla umístěna lisovna plastových dílů. Výroba forem byla nadále soustředěna v místě, kde se dříve nacházela nástrojárna.

Usilovný rozvoj výroby forem a rostoucí požadavky zákazníků na plastové výlisky daly podnět k další etapě rozvoje firmy. Kromě lisovny plastů byla

v letech 2006-2007 postavena výrobní a skladovací hala o výměře 3300 m². V roce 2008 byla přemístěna nástrojárna do nově postavené haly. Výrobní závod o celkové výměře 4800 m² umožnil soustředění všech vývojových a výrobních kapacit do jednoho místa, což byl velmi strategický krok podniku. Jeho moderní infrastruktura dnes umožňuje plnění obtížných požadavků zákazníků. V roce 2010 se podařilo podnik rozšířit také o závod v jiné obci stejného okresu, kde došlo k otevření menší výrobní haly zaměřené na lisování drobných technických dílců. V roce 2014 bylo postaveno nové logistické centrum.

Podnik XY je společností s ručením omezeným (základní kapitál činí 100 000 Kč). Společnost má jediného společníka a je zastoupena pouze jediným jednatelem. Podnik má dvě provozovny a obě se nachází v obcích v Pardubickém kraji (okres Ústí nad Orlicí).

Obr. 2 Organizační struktura podniku XY



Zdroj: Upraveno dle interních materiálů podniku XY, 2018

3.2 Analýza současného stavu

V současné době podnik XY zaměstnává cca 600 zaměstnanců, kteří mají pět hlavních předmětů činností, mezi které patří: konstrukce vstřikovacích forem, výroba vstřikovacích forem (do 10 tun), lisování technických výlisků, pokovení výlisků a montáže konstrukčních celků. Roční obrat podniku XY činí 1 113 mil. CZK. Výrobní plocha podniku v dnešní době zaujímá necelých 12 000 m² (lisovna 7000 m², nástrojárna 1500 m² a logistická hala 3300 m²). Provoz podniku XY je nyní soustředěn do dvou míst, které jsou od sebe vzdáleny necelých 40 kilometrů. Z toho cca 200 zaměstnanců pracuje v jednom ze závodů, zbylých cca 400 pracuje ve druhém závodě, kde má své zázemí také vedení firmy a administrativa.

Většina zaměstnanců podniku pracuje v nepřetržitém 12-ti hodinovém režimu, což znamená 11 hodin práce a 1 hodina přestávky. Tito zaměstnanci mají směnný režim rozdělen standardně na dlouhý a krátký týden, kdy v dlouhém týdnu pracují pondělí a úterý, následují dva dny volna, pátek-sobota-neděle opět směna. V dalším týdnu pak pracují pouze ve středu a čtvrtek, zbylých pět dní mají volno. Tento cyklus se opakuje za 28 dní. Celkem to tedy zahrnuje pro zaměstnance patnáct celodenních směn do měsíce, s jistotou dvou volných prodloužených víkendů. Tento provoz se týká z velké části lisovny a údržby nástrojů, která pracuje v totožném režimu jako lisovna. Ve skladě pracují zaměstnanci ve 3 směnném provozu. Nástrojárna běží také ve 3 směnném provozu, avšak zaměstnanci pracují pouze ve 2 směnném, jelikož třetí směna je bezobslužná.

Co se týče pracovní síly podniku XY, tak jednu třetinu zaměstnanců tvoří občané z Polska, což je způsobeno lokalitou, kde se podnik nachází, dostupností polských zaměstnanců a vysokou mírou nezaměstnanosti v dané příhraniční oblasti.

Podnik XY disponuje velmi širokým rozsahem strojního vybavení. V lisovně pracuje 69 lisů, které podniku pomáhají ve specializaci na lisování přesných technických dílců, určených zejména pro elektrotechnický, automobilový a textilní průmysl. V nástrojárně využívají klasické stroje jako: frézky, vrtačky, brusky, svářečky, soustruhy a pásové pily. Stroje se specializují na výrobu sériových i prototypových forem pro přesné technické díly. Konstrukce forem je navrhována ve 3D CAD systémech SolidWorks a Catia V5, bez kterých se v dnešní moderní době nelze obejít. Podnik je schopen vyrábět formy do velikostí až 10 tun. V oblasti automobilové výroby podnik XY nabízí vysokovakuové naprašovací zařízení, které je určeno k nanášení vrstev (pokovování) na trojrozměrné umělohmotné díly. Hlavní oblasti využití zařízení je nanášení reflexních vrstev na složité umělohmotné díly (světlomety). Samozřejmostí jsou také 3D měřicí centra, které zajišťují požadovanou kvalitu a rozměrové přesnosti výrobků.

Hlavní zaměření podniku XY je především na automobilový, elektrotechnický a textilní průmysl. Portfolio produktů směřuje v 65 % do automobilového, v 30 % elektrotechnického a v 5 % textilního průmyslu. Mezi jejich klíčové zákazníky patří zejména ŠKODA AUTO, Kyocera, Siemens, Bosch, Rieter a Hella. Silnou stránkou podniku je kompletní servis návrhu dílce včetně vývoje a testování, přes konstrukci formy a analýzy vstřikování, výrobu prototypových i sériových forem,

odzkoušení, lisování a případné další operace navazující na výrobu výlisků, kterými jsou pokovení a montáže drobných podsestav. I díky tomu podnik patří mezi nejvýznamnější dodavatele zaměřující se na výrobu forem a následné vstřikování termoplastů nejen v České republice.

Na závěr bych chtěl v této kapitole zmínit velmi kladný přístup podniku XY ke studentům. Pro studenty základních škol jsou nabízeny exkurze, sponzoring a smluvené formy podpory. Pro studenty středních škol mají připraven motivační program, který jim umožňuje v případě dobrého prospěchu dosáhnout velmi slušného měsíčního finančního ohodnocení. Dále jim nabízí placené letní brigády, a především odbornou praxi. A konečně vysokoškolským studentům firma nabízí spolupráci při realizaci bakalářských a diplomových prací. Této možnosti jsem využil i já ve své bakalářské práci.

Obr. 3 Lisovna



Zdroj: Internetové stránky podniku XY, 2019

3.2.1 Pracovní prostředí a podmínky na pracovišti

Zaměstnanci podniku XY pracují ve dvou lokalitách. V místě sídla podniku zaměstnanci pracují v nové výrobní hale. Pracují na nových strojích, v čistém pracovním prostředí, mají k dispozici jídelnu, parkoviště. Na druhou stranu je v této hale vysoká teplota způsobená velkým množstvím lisů. Jeden lis má provozní teplotu okolo 95 °C, což při počtu okolo 70 lisů může způsobovat především v letním období nadměrné teplo. Dalším negativním faktorem je enormní prašnost v hale.

V lisovně pracovníci obsluhují rozměrem velké moderní lisy, které způsobují zmíněné teplo. Obsluha strojů vykonává práci ve stoje a nemá možnost u práce sedět. Vhodné logistické uspořádání na hale přispívá k lepší orientaci na pracovišti. Nástrojárna je vybavena moderními CNC obráběcími a

elektroerozivními technologiemi, které jsou doplněny o technologie upravující povrch materiálů. Vybavení provozovny vytváří podmínky pro výrobu forem do maximální hmotnosti 12 tun. Nástrojárna sídlí ve stejné výrobní hale jako lisovna, ale jsou od sebe navzájem odděleny. Zaměstnanci nástrojárny pracují v čistém prostředí a domnívám se tvrdit, že jsou na tom v porovnání s lisovnou lépe.

3.2.2 Mzdové ohodnocení zaměstnanců nástrojárny a lisovny

Mzdové ohodnocení v nástrojárně a lisovně se liší. Základní mzda dělníka v lisovně je lehce pod průměrem regionu a souvisí s jeho požadovanou kvalifikací. Na pozici lisaře mohou pracovat i zaměstnanci se základním vzděláním. Do nástrojárny jsou přijímáni zaměstnanci minimálně vyučení v oboru nástrojař. V dřívější době, kdy byla poptávka po zaměstnání větší než nabídka, tak i pro pozici lisař byl vyžadován min. výuční list. Mzda zaměstnanců v nástrojárně je srovnatelná se mzdou na podobných pozicích u jiných zaměstnavatelů v regionu. U pozic jako mistr nebo technolog výroby jsou mzdy lehce nadprůměrné.

Mzdy jsou zaměstnancům vypláceny vždy k 15. dni v měsíci. Pevná složka tvoří 85 % z celkové mzdy a zbylých 15 % tvoří složka pohyblivá, která se přiznává na základě splněných stanovených cílů. Dalšími příplatky nad rámec základní mzdy, jsou například příplatek za práci v nepřetržitém provozu 11 Kč/hod, příplatek za práci o víkendu 10 % z průměrného výdělku, příplatek za práci v nočním provozu 28 Kč/hod, příplatek za práci v odpoledním provozu 15 Kč/hod a příplatek za pracovní pohotovost, což se týká pouze vybraných profesí.

3.2.3 Analýza současných benefitů pro vybrané zaměstnance

Co se týče benefitů, tak se podnik snaží maximálně vyjít vstříc všem zaměstnancům a nabízí velmi zajímavé a různorodé benefity. I tak nejde uspokojit a zaujmout všechny zaměstnance. Podnik se snaží motivovat pracovníky výkonnostní odměnou, na kterou mají nárok v případě odpracování plného měsíčního fondu bez nemoci, propustky, neomluvené absence, pracovního úrazu a ošetření (mimo darování krve/plazmy, úmrtí v první linii). Při splnění těchto podmínek má zaměstnanec nárok na odměnu ve výši 750 Kč. V případě nesplnění jedné z těchto podmínek automaticky zaměstnanec přichází o nárok na

tuto odměnu a v příštím měsíci při splnění podmínek má nárok pouze na 300 Kč, v dalším na 500 Kč a teprve ve třetím na 750 Kč.

Dále jsou nabízeny benefity jako příspěvek na stravování, kde mají zaměstnanci nárok na 1 jídlo denně a pracovníci v nepřetržitém provozu při noční směně na večeři zdarma. Na výběr mají z vařených, chlazených a mražených jídel. Dalším benefitem je příspěvek na dopravu, kdy pracovníci mohou využívat sjednaných autobusových svozů, a to za velmi příznivých podmínek. Autobusy sváží zaměstnance jak na směny, tak i po skončení směn. Firma dále přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění, což je podmíněno minimální dobou pracovního poměru pracovníka, tj. ½ roku. V případě splnění této podmínky má zaměstnanec nárok na příspěvek v hodnotě 300 Kč/měsíc a pracovníci technicko-hospodářští, dále v textu uvádění pod zkratkou THP, pak 1,5 % z vyměřovacího základu na sociální pojištění.

Velmi atraktivním benefitem je příspěvek na dovolenou a Vánoce. Pracovníci mohou podle počtu odpracovaných let v podniku obdržet příspěvek až do výše 7000 Kč (týká těch, kteří mají odpracovaných 14 a více let v podniku). Pracovníci mohou získat odměnu až do výše 5000 Kč při odchodu do starobního důchodu. V měsíční mzdě pracovníka se může dále objevit například odměna za doporučení zaměstnance, která je podmíněna splněním definovaných podmínek. K dalším benefitům patří 3 dny dovolené navíc nad rámec zákona. Poněkud netradičním benefitem je poskytnutí například 80 dávek pracího prášku nebo kombinovatelné poukázky a vstupenky na 4 kulturní akce (divadlo, muzikál, vánoční koncert, vinobraní atd.) nabízené podnikem XY.

3.2.4 Školení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Každý zaměstnanec po nástupu prochází školením, kdy má k dispozici svého školitele. Školitel mu ukazuje a vysvětluje náplň jeho práce a předává mu důležité zkušenosti a poznatky. Každý budoucí zaměstnanec včetně THP musí projít minimálně týdenním školením v provozu, kde si zkusí náročnost dělnické profese, aby porozuměl výrobním procesům. Polští zaměstnanci musí prokázat v rámci vstupního testu znalosti z českého jazyka. Pokud nedosáhnout u testu, který se skládá ze základních frází českého jazyka, na požadovanou úroveň, mají k dispozici tříměsíční dobu na to, aby se ho doučili a mohli opakovaně složit vstupní test. Pokud vstupní test nesplní, pak nemohou být zaměstnáni v podniku XY.

Kmenoví zaměstnanci podniku jsou školeni cca dvakrát za čtvrtletí, tj. za rok mohou absolvovat až osm školení. Obsah školení je většinou zaměřen na pracovní a výrobní postupy. Dalšími tématy jsou např. mzdový systém, finanční gramotnost nebo i „5S (zavedení štihlé, přehledné a čisté výroby). Podnik XY zaměstnancům tedy poskytuje možnosti vzdělání v dostatečné míře, a to i nad požadovaný legislativní rámec. Všichni pracovníci THP mají možnost přihlásit se do jazykových kurzů (angličtina, němčina), které jsou organizovány mimo jejich pracovní dobu. Každý ze zaměstnanců má tedy možnost se samostatně vzdělávat a pracovat na svém rozvoji, a to po dohodě se svým nadřízeným.

Orientaci ve velké výrobní hale usnadňuje např. vedoucím zaměstnancům poskytované pracovní oblečení, resp. barevnost triček. Barevně jsou odlišeni např. seřizovači, skladníci, nástrojaři, ale také zaměstnanci v zácvičku.

3.3 Dotazníkové šetření

V této kapitole je představena metoda dotazníkového šetření, která byla využita jako hlavní nástroj k získání dat potřebných k analýze motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku. Vytvořen byl jeden typ dotazníku, který byl rozdělen do tří částí. První skupina otázek byla orientována na pracovní prostředí, druhá část byla zaměřena na zjištění stavu motivace a pracovní spokojenosti a třetí skupina směřovala na benefity. Všechny dotazníky byly anonymní.

Dotazníkové šetření probíhalo ve vybraném podniku ve dnech od 12.2.2019 do 19.2.2019. Dotazník byl vyhotoven v písemné podobě v českém jazyce. Dotazník obsahoval celkem 26 otázek. Na konci dotazníku byl dán prostor pro připomínky či návrhy zaměstnanců, které souvisejí s danou problematikou. Cíle dotazníkového šetření i průběh dotazování byly nejdříve dohodnuty s personální manažerkou, která následně seznámila vedení podniku s dotazníkovým šetřením. Celkem bylo rozdáno 50 dotazníků, zpět se vrátilo 40, byla dosažena 80 % návratnost.

Byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jaká je „úroveň“ pracovní motivace na pracovišti lisovny a nástrojárny?
2. Jaká je stávající úroveň pracovní spokojenosti?
3. V čem se daná pracoviště v rámci pracovní motivace nejvíce odlišují?
4. V čem se daná pracoviště v rámci pracovní spokojenosti nejvíce odlišují?

5. Jaká návrhová opatření by bylo vhodné zavést?

3.3.1 Charakteristika respondentů

Jak již bylo zmíněno, v podniku je zaměstnáno v současné době cca 600 zaměstnanců. V bakalářské práci byly porovnávány 2 střediska- nástrojárna a lisovna. K myšlence porovnat pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců na těchto střediscích mě přivedly rozdílné pracovní podmínky, prostředí, obsah práce i vstupní kvalifikace zaměstnanců. Zajímalo mě také, zda tyto 2 střediska poskytují stejné benefity a zda jsou rozdíly na pracovišti mezi těmito středisky. Protože pracovníků v nástrojárně je méně než pracovníků v lisovně, rozhodl jsem se pro rozdělení 25 dotazníků na každém středisku. Je nutno poznamenat, že dotazníkové šetření bylo provedeno pouze v jedné lokalitě, a to té, kde sídlí větší část pracovníků podniku XY včetně vedení firmy a administrativy. Pro účely této bakalářské práce byl využit pouze dotazník v české jazykové mutaci a respondenty byly pouze zaměstnanci české národnosti.

3.3.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

V následující kapitole jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, a to ve formě přehledných tabulek. Odpovědi jsou vyjádřeny v absolutních četnostech i v procentech, vždy za jednotlivá střediska (nástrojárna vs lisovna). Název a číslo tabulky odpovídá otázce. V 1. řádku každé tabulky je vždy uvedena slovní škála uzavřených odpovědí, z kterých si mohli respondenti vybírat své odpovědi. V posledním sloupci každé tabulky je vždy poznamenán sumární počet získaných odpovědí na jednotlivé otázky (ne vždy byly všechny otázky respondenty zodpovězeny).

3.3.2.1 Pracovní prostředí a podmínky na pracovišti

V této podkapitole je analyzována spokojenost pracovníků s pracovním prostředím a s podmínkami na pracovišti. Respondentům bylo v 1. části dotazníku položeno 5 uzavřených otázek, kde u páté otázky byl doplněk, že pokud si myslí, že jejich práci jim přináší rizika pro jejich zdraví, tak ať uvedou, o jaké konkrétně se jedná.

Tab. 1 Analýza spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami

Pracoviště	velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a	n
lisovna	0	4	12	4	20
	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
nástrojárna	0	5	9	6	20
	0,0%	25,0%	45,0%	30,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z tabulky číslo 1 vyplývá, že u zaměstnanců převažuje nespokojenost s pracovními podmínkami. Nikdo z respondentů není velmi spokojen s pracovními podmínkami. Spíše spokojeno je v nástrojárně pouze 25%, u lisovny dokonce jen 20%. Z výsledků vyplývá, že obě střediska téměř srovnatelně hodnotila pracovní podmínky v podniku XY, a to spíše negativně.

Tab. 2 Analýza spokojenosti zaměstnanců se zázemím a vybavením

Pracoviště	velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a	n
lisovna	0	9	10	1	20
	0,0%	45,0%	50,0%	5,0%	100,0%
nástrojárna	0	15	5	0	20
	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Tabulka číslo 2 ukazuje, že zaměstnanci nástrojárny vyjadřují větší míru spokojenosti se zázemím a vybavením pracoviště oproti zaměstnancům lisovny, kde více než polovina respondentů vyjadřuje nespokojenost.

Tab. 3 Analýza pracovní zátěže a množství práce

Pracoviště	určitě ano	spíše ano	částečně	spíše ne	určitě ne	n
lisovna	2	7	6	4	1	20
	10,0%	35,0%	30,0%	20,0%	5,0%	100,0%
nástrojárna	4	11	4	0	1	20
	20,0%	55,0%	20,0%	0,0%	5,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z tabulky číslo 3 plyne, že lépe vnímají přiměřenost pracovní zátěže a množství práce zaměstnanci nástrojárny. V nástrojárně vyjádřil nesouhlas pouze 1 respondent, u lisovny to bylo respondentů 5. Většina respondentů pociťuje přiměřenou pracovní zátěž a množství práce.

Tab. 4 Analýza atmosféry mezi pracovníky

Pracoviště	přátelská	spíše přátelská	neutrální	nepřátelská	konfliktní	n
lisovna	2	5	9	4	0	20
	10,0%	25,0%	45,0%	20,0%	0,0%	100,0%
nástrojárna	4	9	6	1	0	20
	20,0%	45,0%	30,0%	5,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z tabulky číslo 4 je zřejmé, že je v nástrojárně vnímána celková atmosféra lépe než v lisovně. Je velmi pozitivní, že žádný zaměstnanec neuvedl, že by vnímal atmosféru mezi spolupracovníky jako konfliktní.

Tab. 5 Analýza rizikovosti práce zaměstnanců

Pracoviště	určitě ano	spíše ano	částečně	spíše ne	určitě ne	n
lisovna	7	6	5	1	1	20
	35,0%	30,0%	25,0%	5,0%	5,0%	100,0%
nástrojárna	5	3	6	6	0	20
	25,0%	15,0%	30,0%	30,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Tabulka číslo 5 ukazuje, že zaměstnanci lisovny vnímají rizika práce pro jejich zdraví jako vyšší. Zaměstnanci lisovny se cítí být ohroženější při jejich práci než jejich spolupracovníci z nástrojárny. Mezi nejčastější rizika zaměstnanci uvedli: hluk, zápach, teplo a prach. Další uváděná rizika jsou nedostatečné osvětlení a s tím způsobené problémy se zrakem, velká zátěž pro ruce a s tím související bolesti nebo například toxické výpary z lisů.

Z celkového pohledu je vnímáno pracovní prostředí a podmínky na pracovišti daleko lépe v nástrojárně než v lisovně. Ve všech 5 otázkách dopadlo lépe středisko nástrojárny.

3.3.2.2 Pracovní motivace a spokojenost

Tato podkapitola rozebírá pracovní motivaci a spokojenost u pracovníků v podniku XY, což je hlavní téma mé bakalářské práce. Respondentům bylo v této části předloženo 17 uzavřených otázek bez možnosti otevřených odpovědí. Tato část dotazníkového šetření byla nejjobsáhlejší. Otázky byly zaměřeny na bezpečnost a kvalitu práce, na zadávání jasných a srozumitelných úkolů, na to, zda mají dostatek času na práci nebo například jestli by doporučili podnik XY někomu ze svých přátel nebo jestli by si vybraly opět tento podnik. Otázky číslo 13, 19, 21 a 22 byly dichotomické, tj. umožňovaly pouze jednu ze dvou možných

odpovědí (ano – ne). Jinak měla většina otázek 5-škálové odpovědi. Pouze u otázky 15 byla dána jen 4-škálová možnost odpovědi.

Tab. 6 Analýza důrazu vedení firmy na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců

Pracoviště	určitě ano	spíše ano	částečně	spíše ne	určitě ne	n
lisovna	0	2	13	3	2	20
	0,0%	10,0%	65,0%	15,0%	10,0%	100,0%
nástrojárna	2	5	10	3	0	20
	10,0%	25,0%	50,0%	15,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z této tabulky vyplývá, že v podniku XY převládá neutrální vnímání pracovníků k tomu, jak vedení podniku klade důraz na BOZP. Poněkud lépe je vnímána snaha vedení o oblast BOZP na středisku nástrojárna.

Tab. 7 Analýza očekávání a kvality práce od nadřízených směrem k zaměstnancům

Pracoviště	určitě ano	spíše ano	částečně	spíše ne	určitě ne	n
lisovna	7	10	2	1	0	20
	35,0%	50,0%	10,0%	5,0%	0,0%	100,0%
nástrojárna	10	6	4	0	0	20
	50,0%	30,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z tabulky číslo 7 lze konstatovat, že zaměstnancům je poměrně jasně sdělováno, jaká práce a v jaké kvalitě se od nich očekává, tento aspekt je hodnocen převážně kladně. Pozitivní zprávou je fakt, že nikdo z respondentů nevedl, že určitě neví, jakou práci a v jaké kvalitě od nich očekávají nadřízení.

Mezi středisky nástrojárny a lisovny není velký rozdíl, rozložení kladných i negativních odpovědí se na těchto střediscích téměř shodují.

Tab. 8 Analýza srozumitelnosti zadaných úkolů od nadřízených

Pracoviště	určitě ano	spíše ano	částečně	spíše ne	určitě ne	n
lisovna	4	12	3	1	0	20
	20,0%	60,0%	15,0%	5,0%	0,0%	100,0%
nástrojárna	5	10	4	0	1	20
	25,0%	50,0%	20,0%	0,0%	5,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Tabulka číslo 8 ukazuje, že zaměstnanci hodnotí převážně pozitivně způsob zadávání úkolů. U této otázky není mezi středisky velký rozdíl. Což je pro podnik XY pozitivní zjištění.

Tab. 9 Analýza ochoty nadřízených vyslechnout podřízené

Pracoviště	vždy	převážně ano	občas	zřídka	nikdy	n
lisovna	0	10	7	3	0	20
	0,0%	50,0%	35,0%	15,0%	0,0%	100,0%
nástrojárna	2	12	3	2	1	20
	10,0%	60,0%	15,0%	10,0%	5,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z tabulky číslo 9 vyplývá, že zaměstnanci nástrojárny vnímají vyšší ochotu je vyslechnout ze strany nadřízených, i když i zde jsme zaznamenali jednu výrazně negativní odpověď.

Tab. 10 Analýza dostatku času na kvalitní výkon

Pracoviště	určitě ano	spíše ano	částečně	spíše ne	určitě ne	n
lisovna	2	3	6	7	2	20
	10,0%	15,0%	30,0%	35,0%	10,0%	100,0%
nástrojárna	2	10	5	1	2	20
	10,0%	50,0%	25,0%	5,0%	10,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z tabulky číslo 10 je zřejmé, že pracovníci lisovny výrazně více vnímají, že nemají dostatek času pro kvalitní výkon práce, nároky na výkon tam budou patrně vyšší. V nástrojárně naopak 60% pracovníků uvedlo, že mají dostatek času na kvalitní výkon své práce.

Tab. 11 Analýza potřebného vybavení a nástrojů k řádnému výkonu

Pracoviště	určitě ano	spíše ano	částečně	spíše ne	určitě ne	n
lisovna	1	13	3	2	1	20
	5,0%	65,0%	15,0%	10,0%	5,0%	100,0%
nástrojárna	3	11	5	1	0	20
	15,0%	55,0%	25,0%	5,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Tabulka číslo 11 vypovídá o tom, že zaměstnanci obou středisek vnímají vybavenost a dostatek nástrojů potřebných pro řádný výkon práce spíše pozitivně, na obou střediscích jsou vnímány téměř totožně.

Tab. 12 Analýza užitečné zpětné vazby od nadřízených

Pracoviště	určitě ano	spíše ano	částečně	spíše ne	určitě ne	n
lisovna	2	10	3	5	0	20
	10,0%	50,0%	15,0%	25,0%	0,0%	100,0%
nástrojárna	1	4	5	8	1	19
	5,3%	21,1%	26,3%	42,1%	5,3%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z tabulky číslo 12 vyplývá poměrně nízké hodnocení užitečné zpětné vazby od nadřízených (na středisku nástrojárna (pouze cca 1/4 zaměstnanců). Na středisku lisovny hodnotí poskytování zpětné vazby mnohem pozitivněji, nikdo neuvedl variantu odpovědi „určitě ne“.

Tab. 13 Analýza pochvaly pracovníků od nadřízených za provedenou práci

Pracoviště	ANO	NE		n
lisovna	10	10		20
	50,0%	50,0%		100,0%
nástrojárna	5	13		18
	27,8%	72,2%		100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z tabulky číslo 13 je zřejmé, že se pochvaly zaměstnancům nástrojárny od nadřízených za provedenou práci příliš nedostává. Zajímavě se vyjadřují zaměstnanci lisovny k této otázce – přesně ½ odpovídá kladně, druhá ½ se vyjádřila, že pochvaly nedostávají.

Tab. 14 Analýza dostatečného školení a zaučení pro plnění úkolů

Pracoviště	určitě ano	spíše ano	částečně	spíše ne	určitě ne	n
lisovna	2	6	4	6	2	20
	10,0%	30,0%	20,0%	30,0%	10,0%	100,0%
nástrojárna	3	7	9	1	0	20
	15,0%	35,0%	45,0%	5,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z tabulky číslo 14 vyplývá, že 40% zaměstnanců lisovny se vyjadřuje tak, že nejsou dostatečně školeni pro výkon funkce, což je o 35% více než u nástrojárny.

Tab. 15 Analýza možnosti kariérního postupu v tomto podniku

Pracoviště	velmi dobrá	dobrá	horší	žádná		n
lisovna	0	2	8	9		19
	0,0%	10,5%	42,1%	47,4%		100,0%
nástrojárna	0	3	8	7		18
	0,0%	16,7%	44,4%	38,9%		100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Tabulka číslo 15 vyjadřuje poměrně negativně hodnocení možnosti kariérního růstu, a to na obou střediscích. Pouze celkem 5 respondentů z obou středisek hodnotilo pozitivně možnost kariérního růstu.

Tab. 16 Analýza informovanosti zaměstnanců

Pracoviště	určitě ano	spíše ano	částečně	spíše ne	určitě ne	n
lisovna	0	3	5	10	2	20
	0,0%	15,0%	25,0%	50,0%	10,0%	100,0%
nástrojárna	0	5	8	4	3	20
	0,0%	25,0%	40,0%	20,0%	15,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z tabulky číslo 16 je zřejmé, že vnímání informovanosti ze strany vedení není hodnoceno příliš pozitivně. Větší nespokojenost s informovaností se prokázala na středisku lisovna. Žádný z respondentů nevedl odpověď „určitě ano“.

Tab. 17 Analýza respektování osobního života zaměstnanců

Pracoviště	určitě ano	spíše ano	částečně	spíše ne	určitě ne	n
lisovna	0	5	4	5	6	20
	0,0%	25,0%	20,0%	25,0%	30,0%	100,0%
nástrojárna	3	10	4	2	1	20
	15,0%	50,0%	20,0%	10,0%	5,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Více než ½ respondentů ze střediska lisovna se vyjádřila negativně k otázce respektování osobního života zaměstnanců. Naopak mnohem pozitivnější hodnocení jsme zaznamenali na středisku nástrojárna, kde téměř 2/3 odpovědí byly na kladné.

Tab. 18 Analýza spokojenosti s finančním ohodnocením

Pracoviště	určitě ano	spíše ano	částečně	spíše ne	určitě ne	n
lisovna	0	1	6	8	5	20
	0,0%	5,0%	30,0%	40,0%	25,0%	100,0%
nástrojárna	0	2	10	3	4	19
	0,0%	10,5%	52,6%	15,8%	21,1%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Tabulka číslo 18 vypovídá o často diskutovaném faktoru spokojenosti či spíše nespokojenosti zaměstnanců – o finančním ohodnocení. Větší míru nespokojenosti vyjádřili na středisku lisovna, kde se téměř 2/3 respondentů vyjádřilo negativně. Nikdo z respondentů neuvedl odpověď „určitě ano“.

Tab. 19 Analýza možnosti postupu do vyššího mzdového stupně

Pracoviště	ANO	NE		n
lisovna	9	11		20
	45,0%	55,0%		100,0%
nástrojárna	4	16		20
	20,0%	80,0%		100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z tabulky číslo 19 plyne, že v nástrojárně 80% zaměstnanců neví, co mohou udělat pro postup do vyššího stupně mzdového zařazení nebo vyššího osobního ohodnocení. Ve středisku lisovna to byla cca polovina respondentů.

Tab. 20 Analýza spokojenosti pracovníků se zaměstnáním v tomto podniku

Pracoviště	určitě ano	spíše ano	částečně	spíše ne	určitě ne	n
lisovna	1	1	11	5	2	20
	5,0%	5,0%	55,0%	25,0%	10,0%	100,0%
nástrojárna	0	7	11	1	1	20
	0,0%	35,0%	55,0%	5,0%	5,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

I když v tabulce 20 jsou nejvíce zastoupeny „neutrální“ odpovědi (= částečně), lze říci, že celkově spokojenější jsou se zaměstnáním na středisku nástrojárna.

Tab. 21 Analýza ochoty doporučit zaměstnání v tomto podniku

Pracoviště	ANO	NE		n
lisovna	4	16		20
	20,0%	80,0%		100,0%
nástrojárna	10	8		18
	55,6%	44,4%		100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z tabulky 21 vyplývá, že pouze 1/5 zaměstnanců lisovny by doporučilo zaměstnání v tomto podniku svým přátelům. Podobně jako u mnohých předchozích odpovědí, zaměstnanci nástrojárny se staví pozitivněji k otázce doporučení zaměstnání v tomto podniku – více než ½ respondentů ze střediska nástrojárna by zaměstnání v podniku XY doporučila.

Tab. 22 Analýza možnosti opakovaného výběru podniku jako zaměstnání

Pracoviště	ANO	NE		n
lisovna	3	14		17
	17,6%	82,4%		100,0%
nástrojárna	7	11		18
	38,9%	61,1%		100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

U této dichotomické otázky převažovaly negativní odpovědi, mnohem méně je případná ochota znovu nastoupit do podniku XY vyjadřována na středisku lisovna (pouze 3 respondenti by případně znovu vybrali podnik jako své zaměstnání). Na středisku nástrojárny kladnou odpověď uvedlo 7 respondentů.

3.3.2.3 Pracovní benefity

V následující části jsou objasněny postoje zaměstnanců k nabízeným benefitům podniku XY. Respondentům byly položeny celkem 4 otázky na téma benefity, z toho 2 uzavřené otázky, kde se měli zaměstnanci vyjádřit k informovanosti o benefitech a k tomu, zda si myslí, že jim je podnikem nabízeno dostatečné množství. Zbývající 2 otázky byly otevřené, ve kterých se měli pracovníci vyjádřit k tomu, jaké benefity aktivně využívají a jaké benefity by do budoucna přivítali. V tabulce 23 a 25 je znázorněna četnost jejich odpovědí. Nejčetnější odpovědi z otevřených otázek 24 a 26 jsou vyjádřeny slovně.

Tab. 23 Analýza znalosti poskytovaných benefitů

Pracoviště	vím o všech	znám většinu	znám některé	nevím o žádném		n
lisovna	3	6	9	2		20
	15,0%	30,0%	45,0%	10,0%		100,0%
nástrojárna	4	5	7	4		20
	20,0%	25,0%	35,0%	20,0%		100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z tabulky 23 je patrné, že by mohla být informovanost o poskytovaných benefitech lepší. Mezi středisky nejsou příliš velké rozdíly.

U otevřené otázky 24 měli zaměstnanci napsat, které z benefitů aktivně využívají. Nejčtenější odpovědi na tuto otázku ve středisku lisovny byly: stravenky, poukázky, lístky na kulturní akce a prací prášky. Mezi nejvíce zastoupené odpovědi ve středisku nástrojárny byly: poukázky, příspěvky na stravování, lístky na kulturní akce, příspěvky na penzijní fond, 3 dny dovolené navíc a příspěvky na dovolenou a Vánoce.

Tab. 24 Analýza hodnocení poskytování dostatečného množství benefitů

Pracoviště	ANO	NE		n
lisovna	2	17		19
	10,5%	89,5%		100,0%
nástrojárna	5	12		17
	29,4%	70,6%		100,0%

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Odpovědi v tabulce 24 (otázka 25) ukazují, že většina zaměstnanců vnímá poskytované množství benefitů podniku XY jako nedostatečné, což je v dnešní době přetahování zaměstnanců mezi podniky poměrně očekávaná odpověď. O něco lépe vnímají rozsah poskytovaných benefitů respondenti z nástrojárny (zaznamenali jsme cca 30% kladných odpovědí).

Na otevřenou otázku č. 26, jaké benefity by zaměstnanci do budoucna uvítali, bylo ve středisku lisovny nejčastěji navrhováno: 13. mzda, příspěvek na dopravu, 25 dní dovolené, vstupy do posilovny, bazénu a sauny nebo poukázky větší hodnoty. Ve středisku nástrojárny patřily mezi frekventované podobné odpovědi: 13 mzda, 25 dní dovolené, příspěvek na dopravu, roční prémie, vstupy do bazénů v okolí, odměnu nebo dar za odpracované roky v podniku či vyšší příspěvek na dovolenou a Vánoce.

3.4 Polostrukturovaný rozhovor s personální manažerkou

Na základě dohody s vedoucí mé bakalářské práce byl dále proveden polostrukturovaný rozhovor s personální manažerkou podniku XY, a to z toho důvodu, aby bylo zjištěno více informací ze strany zástupce vedení podniku a mohlo dojít k porovnání hodnocení ze strany zaměstnanců a z pohledu zástupce zaměstnavatele. Celý rozhovor byl nahráván na diktafon, následně byl přepsán do PC. Veškeré položené otázky byly otevřené. Polostrukturovaný rozhovor lze rozdělit do 3 částí. V první části rozhovoru bylo položeno 22 otázek, které se týkaly benefitů, spokojenosti, komunikace v podniku, porovnání mezd zaměstnanců atd. Ve druhé části byly vybrány pouze některé otázky z dotazníků, které byly položeny zaměstnancům podniku XY, aby bylo porovnáno, jak na stejnou otázku nahlíží personální manažerka. Poslední část otázek z rozhovoru se týkala, průměrné mzdy zaměstnanců, možnosti kariérního postupu nebo nedostatku pozic.

3.4.1 Vyhodnocení pracovního prostředí a podmínek na pracovišti

V této části rozhovoru byla pozornost zaměřena na pracovní prostředí a podmínky na pracovišti. Největším problémem podniku XY v této oblasti je, že je budova dimenzována na určitý počet zaměstnanců a kapacita je aktuálně naplněna. Za současné situace již podnik nemůže zvýšit počet pracovníků, V tuto chvíli chybí podniku především sociální zázemí, jako sprchy, WC atd. V tomto roce by se však mělo začít přistavovat nové patro, kde by sídlilo středisko nástrojárny. Dále pak vedení podniku uvažuje o nové kantýně a jídelně. Tento záměr se však z důvodu blížící se krize zatím odkládá na dobu neurčitou. Na druhou stranu pozitivem tohoto podniku je fakt, že je jejich budova poměrně nová. Byla otevřena v roce 2007, takže je vše relativně nové a čisté.

Co se týče strojního vybavení, tak je z pohledu personální manažerky na velice slušné úrovni. Majitel se snaží sledovat nové trendy a držet krok s konkurencí. Investice do strojového parku probíhají z dotací Evropské unie i z jiných investičních pobídek se podnik XY snaží dostat další finanční zdroje. Každý rok sestavují investiční plán, kde se například v tom současném nachází laserový ořez, nové sušící zařízení, bruska na kulato, robotizace čoček atd. Podnik je jediným v České republice, který vyrábí čočky do automobilů.

Dalším problémem v oblasti pracovních podmínek je teplo, které je poměrně často skloňované jak zaměstnanci, tak vedením. V podniku XY se nenachází klimatizace, tudíž si pracovníci při vysokých teplotách často stěžují. Vedení podniku si je vědomo tohoto problému a snaží se ho alespoň částečně kompenzovat např. poskytováním mražených výrobků a pití. Jedním z důvodů, proč klimatizace není zavedena je ten, že jsou zde produkovány výrobky, které jsou velmi náchylné na jakékoli nečistoty. Tento problém nepomohli vyřešit ani nejlepší možné filtry do klimatizací, takže tento problém nadále přetrvává.

Pracovní atmosféru na pracovištích nástrojárny a lisovny považuje personální manažerka za nezdravě soutěživou. To může souviset i s rozdílným přístupem k dodržování stanovených pravidel, kdy nástrojárna je lehce zvýhodněna. Pravidla, která musí dodržovat lisovna, nejsou pro nástrojárnu tak striktní např. dodržování přestávek na kouření apod.

3.4.2 Vyhodnocení mzdového ohodnocení zaměstnanců

Úroveň finančního ohodnocení zaměstnanců je ožehavým tématem ve většině společností, stejně tomu je i v podniku XY. Na pozicích mistrů a technologů jsou mzdy srovnatelné s okolím. U dělnických pozic jsou průměrné mzdy v porovnání s okolím lehce pod úrovní mezd v okolních firmách, což může být způsobeno i tím, že v regionu, kde se podnik XY nachází, působí mnoho firem se zahraničními vlastníky. Průměrná mzda dělníka v podniku XY je 19 500 Kč hrubého, což je částka bez kterýchkoliv benefitů. Mzdové ohodnocení středisek lisovny a nástrojárny se liší. Je to dáno odborností a vzděláním. Pokud se nacházejí v lisovně a nástrojárně příbuzné pozice (např. měrový technik), tak se vedení podniku snaží sledovat, jaké mají mzdy na jednotlivých střediscích.

K valorizaci mezd v podniku dochází jednou za rok, a to vždy v dubnu. Výše valorizace se stanovuje podle výsledku hospodaření. Pokud ale byl podnik XY ve ztrátě, tak k žádné valorizaci nedochází. Za navýšení mzdy je zodpovědný vedoucí, limity nejsou dány, ale vše musí odsouhlasit majitel podniku.

Vnímání finančního ohodnocení zaměstnanců bývá velmi rozporuplné. Na jedné straně jsou pracovníci, kteří budou neustále nespokojeni s výší jejich mezd. Na druhé straně má podnik i zaměstnance, kteří jsou ohodnoceni nadprůměrně vyšší mzdou a ti jsou si vědomi toho, že by jinde na takové peníze nedosáhli. např. vedoucí údržby. Vedení podniku se společně s personální manažerkou

domnívá a má o i z různých zdrojů ověřeno, že některé pozice jsou mzdově nadhodnoceny, i když zaměstnanci mají mnohdy jiný názor. Je třeba si dále uvědomit, že mzda nemusí být pro zaměstnance nejsilnější motivační faktor. Toto tvrzení potvrzuje i mnoho výzkumů, které tvrdí, že mnohem větší vliv má například pružná pracovní doba nebo vztahy na pracovišti.

3.4.3 Vyhodnocení pracovní motivace a spokojenosti

Personální manažerka potvrdila, že pracovníci obou středisek, tedy lisovny a nástrojárny, jsou shodně motivováni. Co se týče spokojenosti, tak zde mohou mít zaměstnanci těchto středisek odlišné názory. Zásadní rozdíl mezi těmito středisky je v charakteru práce. Nástrojárna pracuje se stroji, které zaměstnanci nastaví a musí jim být k dispozici. V případě problému musí zasáhnout a problém vyřešit. Jeden zaměstnanec obsluhuje pouze 1 stroj. Naopak na středisku lisovna pracovníci musí zvládat obsluhovat více strojů, kterým musí být permanentně k dispozici. Tato skutečnost výrazně ovlivňuje pracovní spokojenost především u pracovníků lisovny.

Další významný vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců může mít pracovní doba. Ve středisku lisovny se pracuje ve 12-hodinovém nepřetržitém provozu, což znamená 11 hodin práce a 1 hodina přestávky. Tito pracovníci střídají dlouhý a krátký týden. V dlouhém týdnu to je 5 dnů práce a 2 dny volna. V krátkém týdnu mají 2 dny práce a 5 dní volna. Naopak nástrojárna pracuje ve 3 směnném provozu čili 8 hodinová pracovní doba ve dnech pondělí až pátek. Odlišný směnný režim může výrazně ovlivňovat pracovní spokojenost zaměstnanců v podniku XY, jak v pozitivním slova smyslu, tak pro někoho i v negativním.

Možnost kariérního postupu je pro pracovníky lisovny a nástrojárny silným faktorem pracovní motivace. Zaměstnanci mají možnost dosáhnout „lepší“ pracovní pozice, pokud projeví snahu se zlepšovat a učit se novým věcem. Tak se z původních pozic např. lisařů posouvají na pozice manipulantů, skladníků a „hmotařů“. Jako příklad lze uvést jednoho z mistrů, který se posunul na tuto pozici z řad „základních“ lisařů. S pracovní motivací úzce souvisejí také poskytované pracovní benefity, které budou popsány v další kapitole.

3.4.4 Vyhodnocení pracovních benefitů pro zaměstnance

V podniku XY mají zaměstnanci lisovny i nástrojárny shodnou a poměrně širokou nabídku zajímavých pracovních benefitů. Například příspěvkem

poskytovaným při odchodu do starobního důchodu se podnik snaží udržet stávající dlouhodobé zaměstnance. Různí zaměstnanci preferují různé benefity. Pro někoho může být pracovním benefitem firemní rodinné prostředí, které se projevuje tím, že se podnik XY snaží svým zaměstnancům naslouchat, a tudíž se s nimi domlouvat a vycházet jim maximálně vstříc. Zajímavým benefitem jsou také poskytované bezúročné půjčky do výše 20 000 Kč. V případě žádosti o půjčku vyšší částky toto schvaluje ředitel.

Dalším firemním benefitem je bezplatná výuka anglického a německého jazyka. Tento benefit je nabízen všem zaměstnancům THP, dělníkům jen omezeně. Ale např. pro zaměstnance lisovny není jednoduché se těchto kurzů zúčastnit, protože pracují ve 12-hodinovém provozu, tj. mají značně omezenou možnost se kurzů zúčastnit (jen v mimopracovní době). Nejnovějším pracovním benefitem, který se momentálně testuje na zaměstnancích THP, je nabídka levnějších telefonních hovorů pro zaměstnance a jeho 4 rodinné příslušníky. Pokud se tento benefit osvědčí, tak bude po půl roce nabídnut všem zaměstnancům podniku.

Mezi nejžádanější pracovní benefit patří příspěvek na Vánoce a prázdniny, který se pohybuje maximálně ve výši 8000 Kč. Dále si pracovníci podniku XY v poslední době oblíbili kulturní akce, na které jim jsou nabízeny vstupenky, např. vloni JamRock (hudební festival), letos Smetanova Litomyšl. I tato nabídka má své pro a proti, zatímco minulý rok nabídku kulturních akcí využili spíše mladší pracovníci, letos je tomu opačně.

Některým zaměstnancům se nabídka benefitů nezdá dostatečná, a tak požadují další jako např. předem stanovenou 13. mzdu ve výši 19 500 Kč, 25 dní dovolené místo současných 23 dní dovolené. Aktuálně však vedení podniku zavedení dalších 2 dnů dovolené navíc především z finančních důvodů nepodporuje. V portfoliu stálých benefitů se tento rok navýšilo pouze penzijní připojištění, které se zvedlo u dělnických profesí „pouze“ o 100 Kč, ale u pracovníků THP o 1,5 %.

3.4.5 Vyhodnocení školení, vzdělávání a rozvoje pracovníků

Systém zaškolení nových zaměstnanců v podniku XY je velice zajímavý a propracovaný. První pracovní den obdrží nový zaměstnanec na personálním oddělení informace o environmentální politice, jakosti, kvalitě, GDPR a

bezpečnosti práce. Poté nový pracovník odchází na dílnu, kde ho mistr směny na daném pracovišti zaškoluje v oblasti bezpečnosti, pracovních postupů atd. Posléze nový pracovník dostává školitele, kterého má k dispozici. Obvykle během 2 týdnů jsou noví zaměstnanci zaškolení, maximální doba je stanovena na 1 měsíc. Za zaškolování jsou školitelé odměňováni extra příplatkem. V každé směně působí 2-3 školitelé, kteří se novým zaměstnancům věnují.

V předchozích letech zaměstnanci podniku XY v průzkumech spokojenosti uváděli, že nevědí, jak mají vykonávat svou práci a že nejsou dostatečně školeni. Na to se podnik snažil reagovat a úspěšně získal dotaci na školení ve výši 4,5 milionu Kč. Díky této dotaci se podnik snaží své zaměstnance školit ve všech oblastech, dokonce i v těch, které úzce nesouvisejí s jejich pracovní náplní. Školení se týkají např.: mzdového systému, finanční gramotnosti, „5S“ (5 primárních pravidel, kterými se organizace snaží dosáhnout zavedení štíhlé, uspořádané a čisté výroby). Zákonná školení probíhají ve stanovených periodách. Školení jsou plánována dopředu, ale i přesto je zde problém s nižší účastí. Maximální počet školení za rok je 8, což jsou 2 školení za čtvrtletí. Zaměstnanci mají rozdílný přístup k nabízenému vzdělávání – pro někoho je to čistě povinnost, někteří si uvědomují dosah do jejich profesního i osobního rozvoje.

Bezpečnost práce patří mezi celopodnikové ukazatele a také zaměstnanci jí mají ve svých cílech. Pracovní úrazy jsou hlášeny na každodenní poradě s vedením podniku. V případě pracovního úrazu se svolá komise ve složení personální manažerka, ředitel, mistr a přímý nadřízený. Tato komise rozhoduje o tom, zda se jedná o pracovní úraz a pokud ano, tak v jakém rozsahu bude pracovník odškodněn. Dále se pak komise snaží hledat nápravná opatření, jak těmto úrazům do budoucna zabránit, aby se neopakovaly. V podniku XY zatím působí externí bezpečnostní technik, ale uvažuje se o interním bezpečnostním technikovi. V minulém roce bylo vyhodnoceno jako pracovní úraz 9 případů, předminulý rok bylo pouze 6 pracovních úrazů. Cílem bylo maximálně 5 pracovních úrazů. V tomto roce je limit pracovních úrazů nastaven na 6.

3.5 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru

V poslední kapitole analytické části jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Tato kapitola je rozdělena na 3 podkapitoly podle částí dotazníku, který byl rozdán na jednotlivých střediscích.

Dané podkapitoly se týkají pracovního prostředí a podmínek na pracovišti, pracovní motivace, spokojenosti a pracovních benefitů pro zaměstnance podniku XY.

3.5.1 Pracovní prostředí a podmínky na pracovišti

Z dotazníkového šetření vyplývá, že jsou zaměstnanci lisovny a nástrojárny převážně nespokojeni s pracovními podmínkami, rozdíly mezi středisky jsou zanedbatelné. Zhruba polovina respondentů se domnívá, že jim jejich práce přináší rizika pro jejich zdraví, zaměstnanci lisovny se cítí více ohroženější než kolegové z nástrojárny. Jednou z nejčastějších odpovědí zaměstnanců na otázku, jaké riziko je ohrožuje nejvíc, bylo teplo, což je ve shodě i s názorem personální manažerky. Jak už bylo napsáno v předchozích kapitolách, problémy s teplem se podnik XY snaží řešit dlouhodobě, zavádění klimatizace je však vzhledem k charakteru výroby velmi problematické (ve vztahu k požadované kvalitě výrobků). Vedení podniku se snaží alespoň mírnit dopady tepla pro zaměstnance (podáváním mražených výrobků a nápojů). Dalšími riziky, která zaměstnanci uváděli, jsou zápach, hluk a prach – ty však vedení podniku nepovažuje za relevantní. Poměrně pozitivní výsledky byly zjištěny v otázce hodnocení atmosféry mezi spolupracovníky, kde nikdo neoznačil atmosféru jako konfliktní. Atmosféru na obou pracovištích personální manažerka označila za nezdravě soutěživou, s tím že o něco více „protěžované“ je středisko nástrojárna. Názor manažerky byl podpořen i výsledky průzkumu, kde mnohem pozitivněji hodnotí atmosféru na pracovišti zaměstnanci nástrojárny (2/3 hodnotí atmosféru jako přátelskou nebo spíše přátelskou). Zaměstnanci nástrojárny jsou také mnohem spokojenější se zázemím a vybavením svého pracoviště, což odpovídá i tomu, že zde je více investováno do moderního strojního zařízení. Lepší vnímání pracovního prostředí a podmínek na pracovišti nástrojárna potvrdily i odpovědi na otázku týkající přiměřenosti pracovní zátěže a množství práce, kde 3/4 respondentů z nástrojárny odpovědělo kladně.

3.5.2 Pracovní motivace a spokojenost

V této oblasti jsme v rámci dotazníkového šetření zaznamenali několik pozitivních výsledků. Například zaměstnanci kladně hodnotili, že je jim jasně a srozumitelně sdělováno, jaká práce a v jaké kvalitě je po nich vyžadována, a to na obou střediscích. Celkem dobře byla hodnocena i připravenost nadřízených řadové zaměstnance vyslechnout, nástrojárna byla spokojenější. Dále respondenti

kladně hodnotili dostupnost vybavení a nástrojů pro výkon jejich práce, u této otázky jsme nezaznamenali zásadní rozdíly mezi středisky. Naopak poměrně velké rozdíly mezi středisky jsme zaznamenali u vnímání dostatečného množství času pro kvalitní výkon práce. Zaměstnanci lisovny výrazně více vnímají nedostatek času pro kvalitní pracovní výkon. Tento fakt souvisí s charakterem a náplní práce zaměstnanců v podniku XY. Podle personální manažerky musí pracovníci lisovny stíhat obsluhovat mnohem více strojů než v nástrojárně, kde „pouze“ nastaví stroj, který pracuje sám a stačí mu být k dispozici. Výsledky dotazníkového šetření tak potvrzují názor personální manažerky. Jednou z mála otázek, které jsou lépe vnímány na středisku lisovna, je poskytování užitečné zpětné vazby ze strany nadřízených – na lisovně více než ½ respondentů hodnotí tento motivační faktor pozitivně, na středisku nástrojárna pouze cca ¼ zaměstnanců. Problémem, na který ukázaly výsledky dotazníkového šetření, je nedostatečná informovanost o rozhodnutích, které se zaměstnanců týkají, na středisku lisovna je pocíťována mnohem silněji. Dále je na tomto středisku poměrně negativně hodnoceno, jak firma respektuje osobní život zaměstnanců, zde více než ½ respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ a „ne“. Alarmující jsou odpovědi na otázku, jak zaměstnanci hodnotí možnost kariérního růstu v rámci společnosti, kde výrazně převládají negativní odpovědi, a to na obou střediscích (téměř totožně). Tyto závěry nekorespondují s názorem vedení, které se snaží své zaměstnance „povyšovat do vyšších funkcí“, sám jsem měl možnost s několika těmito zaměstnanci osobně mluvit. Zaměstnanci si možná pod pojmem kariérního růstu představují povýšení do vyšších manažerských pozic, ale k tomu vede delší cesta složená z drobnějších postupů.

Naopak nebyla pro nás překvapením poměrně malá spokojenost s výší finančního ohodnocení vzhledem k tomu, že respondenty byli zejména řadoví výrobní pracovníci, a i vzhledem ke spíše podprůměrným mzdám ve srovnání s okolím. K zamyšlení by však měly vést vedení firmy odpovědi na otázku, zda zaměstnanci vědí, co musí udělat, aby postoupili do vyššího mzdového stupně- 80% zaměstnanců lisovny uvedlo odpovědi, že neví. S tím se však dá v rámci firmy pracovat asi mnohem lépe než s nespokojeností s výší mzdy.

3.5.3 Pracovní benefity pro zaměstnance

V oblasti benefitů prokázal průzkum mezi zaměstnanci rezervy v informovanosti o tom, jaké benefity podnik XY poskytuje (na obou střediscích

se vždy našli respondenti, kteří nevěděli o žádném benefitu). Cca ¾ zaměstnanců si myslí, že šíře poskytovaných benefitů není dostatečná, ale tento závěr byl celkem očekáván vzhledem k současné vysoké poptávce po pracovní síle, která je tak v pozici, kdy si může vybírat mezi širokou nabídkou práce, což firmy nutí k rozšiřování nabídky benefitů, navyšování mezd atd. Mezi nejoblíbenější pracovní benefity personální manažerka uvedla příspěvky na dovolenou a Vánoce, dále pak vstupenky na kulturní akce, které jsou v poslední době u zaměstnanců podniku XY velice žádané, což ukázalo i dotazníkové šetření. Co se týče příspěvků na dovolenou a Vánoce, tak ty byly mnohem více zmíněny zaměstnanci střediska nástrojárna. Na obou střediscích byly dále jako nejvyužívanější benefity shodně uvedeny poukázky a příspěvky na stravování.

U otázky, které pracovní benefity by do budoucna pracovníci středisek uvítaly, byly nejčastěji zmiňovány: 13. mzda, 25 dní dovolené a příspěvek na dopravu. Jak už personální manažerka naznačovala, v současné době je brán příspěvek na dovolenou a Vánoce jako jakási „poloviční 13. mzda“, ale zaměstnanci chtějí plnou výši hrubé mzdy. O rozšíření počtu dní dovolené podnik za současné situace neuvažuje z důvodu dalších nákladů. Vedení podniku XY se snaží přispívat na dopravu, i když ne ve 100% výši, zaměstnanci si částečně na dopravu přispívají. Poskytování plného příspěvku na dopravu však není žádoucí i z důvodu daní. Někteří pracovníci nástrojárny uvedli, že by chtěli odměnu nebo dar za odpracované roky. Tento pracovní benefit podnik XY však nabízí, zjevně ale někteří pracovníci o nich nevědí. Což souvisí s tím, co vyplynulo z dotazníkového šetření, že by podnik mohl lépe seznámit své zaměstnance s nabízenými pracovními benefity, především ve středisku nástrojárny.

Nikdo z dotázaných respondentů nevedl, že by využíval možnosti poskytnutí půjčky ve výši 20 000 Kč. Dále pak nebyla zastoupena ani odpověď, že by respondenti využívali možnost chodit na jazykové kurzy anglického a německého jazyka. Tento benefit není mezi výrobními zaměstnanci příliš oblíben, protože výuka je směřována do mimopracovní doby, patrně preferují využití jejich volného času jiným způsobem než výukou cizího jazyka.

4. Návrhová část

Nadcházející část bude zaměřena na soubor konkrétních doporučení, které by podnik XY měl provést, aby dokázal zvýšit motivaci k práci a pracovní spokojenost svých zaměstnanců. Soubor doporučení je sestaven jak na základě poznatků z teoretické části bakalářské práce, tak zejména z analýzy výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo u zaměstnanců podniku XY a z výsledků polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou podniku.

4.1 Návrh opatření ke zvýšení pracovní motivace

Zlepšení pracovní atmosféry

Podle mého názoru je problém s pracovní atmosférou v podniku XY jedním z hlavních důvodů, proč jsou někteří pracovníci, především ze střediska lisovny, nedostatečně motivováni k práci. Myslím si, že by všichni zaměstnanci měli mít stejná pravidla na pracovišti, např. i v toleranci dodržování přestávek na kouření, měl by platit stejný „metr“ na všechny. Pro pracovníky podniku XY je velmi důležité vidět, že vedení podniku přistupuje ke všem zaměstnancům stejným způsobem. Toto bude však velmi těžké prosazovat, zejména na středisku nástrojárna, kde jsou již na určitou míru tolerance ze strany vedení, zvyklí.

Podpora vzdělávání a rozvoje všech pracovníků podniku XY

Na vzdělávání zaměstnanců se musíme podívat ze 2 úhlů. Jednak na to, v jaké kvalitě a rozsahu jsou zaměstnanci zaškolení v oblasti, která se bezprostředně vztahuje k výkonu jejich práce. Tady zejména na lisovně část zaměstnanců pociťuje, že nejsou dostatečně školeni. Doporučil bych ještě více zapojovat určené trenéry ve výrobě, kontrolovat úroveň jejich zaškolení a v případě kvalitně odvedené práce je i dostatečně odměnit. Dále je třeba se zaměřit na „nadstavbový“ rozvoj zaměstnanců, který může částečně s prací souviset (např. 5S) nebo se jedná spíše o vzdělávací programy rozvojového charakteru (např. komunikační dovednosti, leadership). Takové školící aktivity často probíhají v mimopracovní dobu, což způsobuje i nízkou účast. Ke zlepšení této situace by pomohlo, kdyby účast na těchto školeních byla nějakým způsobem zvýhodněna a aby byl přínos školení dostatečně komunikován zaměstnancům. Jako zvýhodnění, které by mohli zaměstnanci ocenit, bych doporučil například poskytnutí dalších vstupenek na kulturní akce. Tato odměna by byla odstupňována podle počtu

školení. Nejdůležitější je však dle mého názoru zaměstnancům vysvětlit, že absolvované školení přispívá k jejich rozvoji a zvyšuje také např. možnost kariérního růstu.

Teambuildingové akce

Ke zlepšení motivace k práci a s tím související pracovní atmosféry v podniku XY by mohly přispět i teambuildingové akce, které mohou podpořit týmového ducha a tím i spolupráci na pracovišti, a to nejen v rámci menších pracovních kolektivů, ale i napříč celou firmou. To by mohlo pomoci odstraňovat i různé „bariéry“ mezi středisky nástrojárny a lisovny a přispět k jejich propojení. Teambuildingové akce mohou mít různé zaměření, např. v podobě různých letních sportovních akcí, které nemusí být ani finančně nákladné, ale mohou přinést velký efekt už jen tím, že se odehrávají v mimopracovním prostředí. Další variantou teambuildingových aktivit mohou být workshopy připravené erudovanými lektory, které propojují vzdělávání např. s různými venkovními aktivitami. Tato varianta je sice nákladnější, ale např. v této době by podnik mohl využít právě otevřené Výzvy č. 97, která nabízí dotace na vzdělávání, a to i na tzv. soft skills. V rámci této výzvy je možnost získat dotaci z ESF až do výše 85% stanovených nákladů. Teambuildingové akce nemusí být tak nákladné, ale mohou přinést výrazné zlepšení pracovní atmosféry.

4.2 Návrh opatření ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců

Zlepšení pracovních podmínek na pracovišti

Díky tomu, že výrobní hala je relativně nová, tak lze konstatovat, že pracovní podmínky na pracovišti v podniku XY jsou dobré (moderní technické zařízení, příjemné sociální zázemí). Zejména zaměstnanci lisovny však pociťují jeden problém, a to nadměrné teplo. Teplo je společně s pracovní atmosférou jedním z největších problémů podniku XY. Problém nadměrného tepla má pouze technické řešení, v případě podniku XY to není pouze o financích, ale o nalezení takového způsobu chlazení, kdy by nedocházelo ke snižování kvality výrobků, které jsou velmi náchylné na prašnost. Zde bych doporučil se obrátit na dostatečně erudované odborníky, kteří se specializují na tuto oblast. Určitě není podnik XY jediný, který má podobný problém s nadměrným teplem na pracovišti. Nicméně řešení je to spíše dlouhodobé.

Doplnění pracovních benefitů

Nabídka pracovních benefitů podniku XY je sice zajímavá a rozmanitá, ale ve srovnání s okolními firmami (i se zahraniční účastí) na zaměstnance často působí jako nedostatečná. Respondenti nejčastěji požadovali 13. mzdu a 25 dní dovolené. V dnešní době při nedostatku zaměstnanců podniky v okolí velmi často nabízejí svým zaměstnancům 13. mzdu, v některých případech už dokonce i 14. mzdu. I kvůli získání určité „atraktivitu“ pro zaměstnance by vedení mělo zvážit poskytnutí určité výše 13. platu, která by mohla např. záviset na počtu odpracovaných let v podniku nebo její vyplacení podmínit požadovanou docházkou do zaměstnání. Další 2 dny dovolené navíc, které respondenti zmínili v průzkumu, bych navrhoval spíše využít jako další benefit podmíněný splněním některých podmínek, které by si vedení určilo a které by jim pomohlo řešit některé problémy (např. s nemocností, podporou inovací) a nedával bych je všem zaměstnancům. Jak ukázal průzkum, je důležité se zaměřit na dostatečnou informovanost o poskytovaných benefitech, vedení musí umět „prodat“ nabídku benefitů – to je řešení, které není finančně nákladné, ale přispěje k vyšší pracovní spokojenosti.

Zlepšení komunikace

V tomto případě je třeba se zaměřit na dvě věci. Tou první, která vyplývá z výsledků dotazníkového šetření, je správná a užitečná zpětná vazba od nadřízených (na středisku nástrojárna dostává od nadřízených užitečnou zpětnou vazbu pouze ¼ pracovníků). Vedení podniku by mělo podporovat mistry a technology v tom, aby se zaměstnanci více rozebírali jejich práci, protože správně podaná zpětná vazba dokáže zlepšit kvalitu výroby a snížit počty zmetků. Vedení může pomoci mistrům i tím, že pro ně připraví kvalitní vzdělávací program o tom, jak správně poskytovat zpětnou vazbu. Dalším problémem je obecně nedostatečná informovanost o dění ve firmě (výše jsem zmiňoval i informovanost o benefitech). Ke zlepšení by mohly přispět např. pravidelné mítinky na pracovišti (tzv. shopfloor mítink), kde by byly přenášeny informace z vedení. Dále by bylo dobré se zaměřit na udržování aktuálních informací na nástěnkách, jejichž počet by mohl být navýšen tak, aby byly snáze přístupné všem zaměstnancům. Důležité je také nastavení otevřené komunikace tak, aby zaměstnanci neměly obavy se ptát svých nadřízených na věci, které je zajímají.

5. Závěr

Bakalářská práce se zaměřila na aktuální téma motivace k práci a pracovní spokojenosti pracovníků. Cílem bakalářské práce bylo analyzovat faktory, které působí na motivaci a pracovní spokojenost v podniku XY, získat přehled o současném stavu podniku XY a rozpoznat slabá místa. Pro získání dat z tohoto podniku bylo provedeno dotazníkové šetření a pro upřesnění některých poznatků dále proběhl polostrukturovaný rozhovor s personální manažerkou podniku. Poté na základě výsledků z dotazníkového šetření navrhnout nápravná opatření ke zvýšení pracovní motivace a pracovní spokojenosti v podniku XY.

První kapitola se zabývala pojmem motivace, dále spojitostmi s dalšími tematickými oblastmi, zejména vztahu motivace k práci, jako například podkapitoly pracovní motivace, motivace a výkon, teorie pracovní motivace a proces pracovní motivace. V závěru první kapitoly byly popsány zdroje motivace.

Dále se tato kapitola věnovala pracovní spokojenosti. Nejprve byly představeny teoretické přístupy k pracovní spokojenosti – jednofaktorová a dvoufaktorová teorie. Dále byla v rámci teoretických východisek pozornost zaměřena na faktory působící na pracovní spokojenost. Poté byly představeny metody měření pracovní spokojenosti – písemné a osobní dotazování a polostrukturovaný rozhovor. Poslední podkapitola v teoretické části se týkala pracovních stimulů.

Z první kapitoly, která se zabývala teoretickými východisky této bakalářské práce, je nutné vyzdvihnout několik zajímavých shod v pohledech na danou problematiku mezi autory. Provozník a Komárková (2004) a totožně s nimi se dále shodují v dané problematice např. Bedrnová a Nový (2007). Jedna z nich spočívá v uvědomění si významu vhodného propojení působení vnějších stimulů s poznáním vnitřní motivační struktury pracovníka. Nelze poskytovat jen vnější stimuly, ale je potřeba poznat profily pracovní motivace a spokojenosti jednotlivých zaměstnanců. Tím nabývá na významu a důležitosti správné vedení lidí v úspěšné organizaci. Je žádoucí, aby se vedoucí zaměstnanci zajímali o své podřízené, protože na pracovní motivaci má vliv jak prostředí, podmínky a atmosféra na pracovišti, tak i domácí prostředí a zázemí zaměstnance. Dále je důležité, aby zaměstnanci ztotožnili jejich osobní hodnoty s cíli zaměstnavatele. Pokud má zaměstnanec zajímavou práci, která ho naplňuje, dochází u něj k procesu sebemotivace, kdy se daný zaměstnanec sám snaží vyniknout v určitém

oboru. Dále panuje shoda mezi autory v tom, že ne všichni jedinci mají schopnosti a možnosti podávat vysoké výkony např. Nakonečný (1992) nebo Provazník s Komárkovou (2004). Někteří mohou postrádat právě tolik potřebnou motivaci. Naopak jiní zaměstnanci mohou být vysoce motivováni, ale jejich schopnosti nemusí být dostačující. Dále může být výkon zaměstnance ovlivněn faktorem obavy z neúspěchu, kterému se snaží vyhnout. Obava z neúspěchu může pramenit i z některých vlivů z rodiny, kam patří vzdělání, způsob chování, záliby nebo životní úspěchy. Dále je prezentována shoda autorů v tom, jak pracovní spokojenost úzce souvisí s pracovním výkonem zaměstnanců, ten pak v konečném důsledku ovlivňuje i výkonnost celého podniku. Silně nespokojeného zaměstnance bude těžké motivovat k vyšším výkonům. Naopak spokojenost ještě nezaručuje, že budou zaměstnanci výkonní a vstřícní, a to i z dlouhodobého hlediska. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že v současné době nedostatku pracovních sil, je více než žádoucí, aby podniky stále usilovaly o maximální spokojenost zaměstnanců. Řada autorů se v oblasti pracovní spokojenosti také zabývá faktory působící na pracovní spokojenost, kterými jsou například kvalita vedení, sociální vztahy s pracovní skupinou, motivační faktory atd. Z analýzy zdrojů vyplývá, že zaměstnanci mají dostatek možností najít si zaměstnání v dnešní době široké nabídky pracovních příležitostí, které odpovídá jejich potřebám a přináší jim pocit spokojenosti v práci. Pracovní spokojenost je závislá tedy jak na vnějších faktorech, tak na subjektivním pocitu zaměstnance, někomu může daný obsah práce vyhovovat, jinému se to zase nemusí líbit. Z toho plyne, že zde hraje velkou roli i zaměstnavatel či vedoucí, který by měl vhodně zvolenými nástroji působit na pracovní spokojenost zaměstnanců v závislosti na jejich prioritách a osobnosti.

Analytická část této bakalářské práce byla rozdělena do 5 větších podkapitol, jejichž společným cílem byl popis a analýza současné situace v podniku XY. V první podkapitole byl podnik XY představen včetně schématu organizační struktury podniku. Ve druhé podkapitole byl analyzován současný stav podniku z hlediska pracovního prostředí a podmínek na pracovišti nástrojárny a lisovny, mzdového ohodnocení zaměstnanců nástrojárny a lisovny, nabídky pracovních benefitů pro vybrané zaměstnance a z hlediska rozvoje a vzdělávání pracovníků podniku XY. Třetí podkapitola se týkala dotazníkového šetření, ve kterém byla nejprve charakterizována skupina respondentů a poté byly analyzovány výsledky dotazníkového šetření. Předposlední podkapitola shrnula závěry polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou, jejímž cílem bylo

získání jiného úhlu pohledu v rámci zkoumaných oblastí, jako např. na pracovní prostředí a podmínky na pracovišti, mzdové ohodnocení zaměstnanců, pracovní motivaci a spokojenost, benefity pro zaměstnance či vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V poslední podkapitole se vyhodnocovaly a porovnávaly výsledky dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou ve zkoumaném podniku.

Analýzou výsledků z dotazníkového šetření vyplynuly rozdíly v úrovni pracovní motivace a spokojenosti na sledovaných střediscích nástrojárny a lisovny, kdy se ve většině sledovaných faktorů projevila lepší úroveň pracovní motivace a vyšší spokojenost ve středisku nástrojárny. Výsledky dotazníkového šetření odpovídají i názoru personální manažerky, která v průběhu polostrukturovaného rozhovoru mj. potvrdila, že se středisku nástrojárny dostává o něco vyšší pozornosti ze strany vedení, je zde např. více investováno do strojního vybavení, zaměstnancům se vychází vstříc atd. To se pak i dle výsledku dotazníkového šetření odráží např. v lepším vnímání atmosféry na pracovišti, vyšší spokojenosti se zázemím a vybavením, ve vnímání rizik na pracovišti, ale i např. v pocitu dostatku času na kvalitní výkon. Domnívám se, že lze potvrdit názor, a sice že lepší technické vybavení pracoviště zvyšuje úroveň pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců. Z analýzy výsledků dotazníkového šetření se prokázala převažující nespokojenost s pracovními podmínkami na obou sledovaných střediscích, a to zejména s nadměrným teplem. Celkově však z první části dotazníkového šetření, které se týkalo pracovního prostředí a podmínek na pracovišti vyplynulo, že jsou zaměstnanci nástrojárny daleko více spokojenější než zaměstnanci lisovny. Ve druhé části dotazníkového šetření, která se týkala pracovní motivace a spokojenosti, bylo prokázáno, že na obou střediscích je zaměstnancům jasně a srozumitelně sdělováno, jaký výsledek práce se od nich očekává, což lze hodnotit jako velmi důležitý aspekt pro očekávaný výkon zaměstnanců. Dále byla zjištěna poměrně vysoká úroveň ochoty nadřízených vyslechnout podřízené a velmi dobře je vnímána i srozumitelnost zadávaných úkolů. Zajímavé bylo zjištění, že ve středisku lisovny se zaměstnancům dostává lepší zpětné vazby a větší pochvaly od nadřízených za provedenou práci než u zaměstnanců nástrojárny. Dalším aspektem, který byl ve středisku lisovny hodnocen lépe, byla skutečnost, že zaměstnanci jsou obeznámeni s možnostmi, jak lze dosáhnout vyššího mzdového stupně. Z této zjištěné skutečnosti vyplývá, že vedoucí zaměstnanci na tomto středisku prokazují vyšší úroveň některých manažerských dovedností (tzv. leadership). Ve všech ostatních otázkách

vyjadřovali větší míru spokojenosti se zaměstnáním v podniku XY zaměstnanci střediska nástrojárny, a to např. v otázce dostatečného množství času pro kvalitní výkon práce, respektování osobního života nebo např. v ochotě vyslechnout své podřízené. Největší nespokojenost zaměstnanců obou středisek byla zjištěna v možnostech kariérního růstu. Dále na středisku lisovny bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci nespokojeni s dosavadní mírou úrovně informovanosti, mzdového ohodnocení, a dokonce převážná část zaměstnanců lisovny by nedoporučila zaměstnání v tomto podniku svým přátelům. Třetí část dotazníkového šetření byla zaměřena na pracovní benefity. Z výsledků je patrné, že by se podnik XY měl pokusit zlepšit informovanost o poskytovaných benefitech. Tento fakt byl potvrzen u další otevřené otázky, kdy někteří zaměstnanci podniku XY požadovali do budoucna zavést benefity, které už podnik nabízí. Bylo zjištěno, že mezi nejvyužívanější benefity na obou střediscích patří poukázky, vstupenky na kulturní akce a stravenky. Dále bylo zjištěno, že většina zaměstnanců podniku XY považuje nabídku benefitů za nedostačující.

Čtvrtá kapitola se zabývá návrhy na zlepšení stávající situace. Tato doporučení byla rozdělena do dvou podkapitol, které se týkaly návrhů pro zvýšení pracovní motivace a návrhů ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců v podniku XY. Pro zlepšení pracovní motivace je nutné zlepšit podmínky pracovního klimatu. Aby se dosáhlo zlepšení pracovní atmosféry tak je nutné nastavit jednotná pravidla pro všechna střediska. Dále by měl podnik poskytovat možnost dalšího vzdělávání a rozvoje pro všechny pracovníky podniku XY a také by měl pořádat teambuildingové akce. Pokud podnik implementuje výše uvedená doporučení, tak dojde ke zlepšení pracovní motivace. Aby se v podniku XY dosáhlo vyšší pracovní spokojenosti, tak se musí změnit mikroklimatické podmínky na pracovišti, a to zejména v oblasti vysoké teploty na pracovišti. Podnik se musí zaměřit na zlepšení komunikace a informovanosti uvnitř podniku XY. Zlepšení komunikace lze dosáhnout např. tak, že mistrům a zástupcům vedoucího nakoupí služební telefony, dále by podnik mohl pro zaměstnance uspořádat školení v rámci podniku na oblast komunikace, což je opatření, které by pro firmu nemělo být finančně nákladné, a přitom by mohlo významně přispět ke zlepšení pracovní komunikace. Zvýšení informovanosti lze dosáhnout tak, že podnik umístí nástěnku před vchody do šaten, kde bude podnik informovat zaměstnance o možných školeních, teambuildingových akcích a poskytovaných benefitech. Co se týče benefitů podniku XY, tak doporučuji zavést především 13. plat a 25 dní dovolené. Toto jsou dva benefity, které by zlepšili pracovní spokojenost

zaměstnanců v podniku XY, které vplynuly z analýzy výsledků dotazníkového šetření. Mezi praktické přínosy této bakalářské práce patří návrhy na zlepšení pracovní motivace a pracovní spokojenosti. Tato doporučení byla předána personální manažerce podniku XY.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že došlo k naplnění cílů práce i s uvedenými návrhy na zlepšení pracovní motivace a pracovní spokojenosti.

6. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

ARSHADI, Nasrin. Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran By:Arshadi, N (Arshadi, Nasrin)[1]. *Proceedings Paper*. 2010. DOI: 10.1016/j.sbspro.2010.07.273. ISSN 1877-0428.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-858-6513-0.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 80-213-1585-7.

KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-707-9413-5.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Základy moderní personalistiky: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-856-0301-2.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 4. dotisk 2. přeprac. vyd. Praha: VŠE, 1994. ISBN 80-707-9626-X.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.