

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



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané
společnosti

AUTOR: Karel Král

STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomika ve strojírenství

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Vladimír Brdek Ph.D.

Ing. Dagmar Charvátová Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Král** Jméno: **Karel** Osobní číslo: **464556**
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 a pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název bakalářské práce anglicky:

Motivation to work and work satisfaction of employees in the chosen company

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 ve vybrané společnosti
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, M. Motivace pracovního jednání a její řízení Praha: Management Press, 1992.
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:

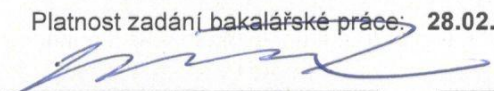
Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

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

Datum zadání bakalářské práce: **20.03.2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26.07.2019**

Platnost zadání bakalářské práce: **28.02.2020**

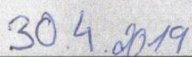

Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce



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


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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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


Datum převzetí zadání


Podpis studenta

Praha 3. 7. 2019

Změna vedoucího závěrečné práce

Z důvodu ukončení pracovního poměru Ing. Dagmar Charvátové Ph.D. na strojní fakultě Českého vysokého učení technického v Praze, rozhodlo vedení Ústavu řízení a ekonomiky podniku o změně vedoucího bakalářské práce Karla KRÁLE.

Novým vedoucím je Ing. Vladimír Brdek, Ph.D.


.....
Prof. Ing. František Freiberg, CSc.
vedoucí ústavu


.....
Prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
děkan

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

Bakalářská práce na téma *Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti* má za cíl zjistit současnou míru pracovní spokojenosti a motivace k práci zaměstnanců společnosti OBI Roztyly. Práce je rozdělená na teoretickou a praktickou část. První část práce se zabývá základními teoretickými poznatky v oblasti motivace a pracovní spokojenosti. Praktická část je složena ze dvou částí, kterými jsou analytická a návrhová. Prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti a dotazníkového šetření jsou rozpoznány oblasti, ve kterých zaměstnanci vykazují spokojenost a nespokojenost. V závěru práce jsou autorem vytvořeny návrhová opatření, která řeší zjištěné nedostatky.

Klíčová slova

Pracovní spokojenost, motivace, teorie pracovní motivace

Annotation

Bachelor's thesis on the topic *Motivation to work and work satisfaction of employees in the chosen company* is targeted on finding out the current rate of work satisfaction and motivation to work of employees of the enterprise OBI Rožtyly. The thesis is split into a theoretical and a practical part. The first part focuses on exploring the theoretical fundamentals in the area of motivation and work satisfaction. The practical part consists of two sections: an analytical and a suggestive section. Areas, in which employees show satisfaction and dissatisfaction were determined by the means of an unstructured interview with the director of the enterprise and a questionnaire survey. In the conclusion of the thesis the author makes suggestions that solve the discovered shortcomings.

Keywords

Job satisfaction, motivation, theory of work

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucím mé bakalářské práce, panu Ing. Vladimíru Brdkovi Ph.D. a Ing. Dagmar Charvátové Ph.D. za jejich cenné rady, odborné vedení, ochotu a čas, který vedení této práce věnovali.

Dále bych chtěl poděkovat řediteli společnosti za možnost provedení výzkumu, za jeho přístup a ochotu v průběhu naší spolupráce.

Na závěr bych rád poděkoval těm nejdůležitějším, mé rodině, přítelkyni a kamarádům, za jejich podporu a lásku, kterou mi během celého studia a při psaní této práce věnovali.

Obsah

1.	Úvod.....	10
2.	Teoretická část	12
2.1.	Pracovní spokojenost.....	12
2.2.	Teorie pracovní spokojenosti.....	13
2.2.1.	Jednofaktorové teorie	13
2.2.2.	Dvoufaktorové teorie.....	13
2.3.	Metody měření pracovní spokojenosti	14
2.4.	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	16
2.4.1.	Vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	16
2.4.2.	Vnitřní faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	18
2.5.	Motivace	19
2.5.1.	Zdroje motivace	21
2.5.2.	Pracovní motivace	21
2.5.3.	Vnitřní a vnější pracovní motivace.....	22
2.6.	Teorie pracovní motivace	23
2.6.1.	Teorie V. H. Vrooma.....	23
2.6.2.	Dvoufaktorová teorie motivace F. Herzberga	24
2.6.3.	Humanistická teorie	26
2.6.4.	Teorie X a Y	27
2.6.5.	Teorie „cukru a biče“.....	28
2.7.	Vztah mezi pracovní spokojeností, motivací a výkonem	28
2.7.1.	Vztah mezi pracovní spokojeností a motivací.....	30
2.7.2.	Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem.....	31
3.	Analytická část.....	33
3.1.	Charakteristika společnosti.....	33

3.1.1.	Organizační struktura společnosti	33
3.2.	Metody získání a zpracování dat	37
3.2.1.	Dotazníkové šetření	37
3.3.	Analýza získaných výsledků	38
3.3.1.	Profil respondentů.....	38
3.3.2.	Výzkumná část	40
4.	Návrhová část.....	58
4.1.	Návrhová opatření	58
5.	Závěr.....	62
6.	Seznam použitých zdrojů	
7.	Seznam tabulek, grafů a obrázků	
8.	Seznam příloh	

1. Úvod

Pracovní spokojenost je důležitým tématem, který by měla každá firma řešit, obzvláště v současné době, kdy na trhu vzniká spousta mezinárodních organizací. Firmy zatěžuje nedostatek pracovních sil a zvýšená fluktuace v českých podnicích zvyšuje značně náklady společností. Zaměstnanci jsou především zdroj správného fungování firmy, a ačkoliv firmy mohou dosahovat zisků, vlastnit moderní technologie, pokud nebudou mít spokojené a motivované zaměstnance, jsou odsouzeny k případnému neúspěchu.

Bakalářská práce na téma *Pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku* se zabývá zlepšením pracovní spokojenosti v podniku OBI Rožtyly. Aktuálnost tématu je důvodem výběru, neboť podle autora se jedná o významné téma, které by měla firma pravidelně řešit.

Bakalářská práce a její téma je autorovi poměrně blízké, neboť on sám již má zaměstnání, s čímž je spojena pracovní spokojenost i motivace. Sám autor se z vlastní iniciativy zabývá motivací ve vztahu k prokrastinaci a výkonu člověka, na danou oblast přečetl několik knih, článků a sledoval rozhovory s odborníky.

Jako hlavní cíl bakalářské práce si autor stanovil zjistit současnou míru pracovní spokojenosti a motivace k práci zaměstnanců společnosti OBI Rožtyly. Na základě analýzy situace je cílem zpracovat možná řešení a doporučení ve vztahu ke zlepšení motivace pracovníků spojenou s pracovní výkonností.

V zájmu naplnění cíle je bakalářská práce rozdělena na dvě hlavní části - teoretickou a praktickou část. První část práce zahrnuje teoretická východiska, která jsou získána z rešerše odborných literárních a internetových zdrojů. Veškeré zdroje se zabývají společným tématem, mezi které se řadí pracovní spokojenost, motivace a další okolní faktory, jenž mohou mít vliv na řešenou problematiku.

Druhá část se věnuje praktické stránce - analytické a návrhové části. V analytické části je charakterizována samotná společnost, ve které autor provádí šetření. Podstatnou složku kapitoly vytváří především výzkum prováděný na základě přístupných sekundárních dat - interní dokumentace od společnosti, výročních zpráv, a získaných primárních dat - prostřednictvím dotazníkového šetření a nestrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti a administrativní pracovníci. V poslední části kapitoly jsou detailně přiblíženy výsledky dotazníkového šetření včetně vyhodnocení.

Nestrukturované rozhovory jsou realizovány pro zjištění interních informací o zaměstnancích a o současné situaci ve společnosti. Podstatnou technikou je strukturovaný dotazník, který má zjistit pracovní spokojenost a motivaci všech zaměstnanců.

V návrhové části jsou aplikovány získané informace jak z teoretické oblasti, tak ze sekundárních dat poskytnutých firmou OBI Roztyly a dotazníkového šetření. Na základě analýzy získaných výsledků navrhuje autor opatření a doporučení vedoucí ke zlepšení situace.

Bakalářská práce poslouží jako podkladový materiál pro tvorbu motivačního programu a analýzy spokojenosti zaměstnanců v nadcházejících letech ve společnosti OBI Roztyly. Využití zde najde nejen samotná společnost, ale i studenti personalistiky a veřejnost zabývající se řešenou problematikou. Je však třeba brát v potaz, že pracovní spokojenost a motivace jsou velmi odlišné v různém prostředí a v době, proto je nutné práci považovat za aktuální v době, ve které vznikla a na pracovišti, kde byl výzkum prováděn.

2. Teoretická část

V druhé části bakalářské práce jsou vymezeny základní pojmy a zpracován teoretický rámec, který souvisí s pracovní spokojeností a pracovní motivací.

2.1. Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost je psychology systematicky zkoumán už od počátku 30. let minulého století. Cílem studií je dokázat provázanost mezi pocity jedince a jeho pracovním chováním. Neexistuje žádná obecná definice pojmu a lze ji vymežit několika způsoby. Dle Luthanse je možné chápat pracovní spokojenost jako: „*příznivý nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení nebo pracovních zkušeností.*”¹ Oproti tomu autoři Organ a Bateman vymezují specifitěji pojetí, a to: „*postoj k práci jako k celku a k jednotlivým jejím komponentám, jimž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam.*”²

Čeští autoři Štikar a Rymeš také uvádí, že: „*Je vhodné nahlížet na pracovní spokojenost jako psychologickou kategorii ve dvou sémantických odlišnostech. A to konkrétně spokojenost v práci a spokojenost s prací.*”³ Zmiňovanou teorii převzali od autora Kollarika.

Autoři se zmiňují o propojenosti pracovní spokojenosti s pracovními postoji. Je však známo specifikum, které odlišuje oba jevy - proměnlivost spokojenosti na rozdíl od dlouhodobějšího zakořeněného postoje.⁴

Časté jsou také snahy vymežit dimenze pracovní spokojenosti. Například Luthans vymezil tři dimenze, v nichž se pracovní spokojenost projevuje následovně:

1. „*jako emocionální odpověď na pracovní situaci,*
2. *jako reakce na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a k pracovním podmínkám,*
3. *jako jev, který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje.*”⁵

¹ LUTHANS, F. *Organizational behavior: an evidence-based approach*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, c2011. s. 114. ISBN 978-0-07-353035-2.

² ORGAN, D. W., BATEMAN, T. S. *Organizational behavior*. Boston: IRWIN, 1991. s. 340

³ ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 111. ISBN 80-246-0448-5.

⁴ Tamtéž

Z pohledu Kollarika je důležité rozlišovat:

- celková pracovní spokojenost, která závisí na vztahu s vykonávanou prací;
- znakem spokojenosti je i stálost ve smyslu relativní stability práce a intenzita jako míra prožitku z pracovní náplně;
- pracovní spokojenost představuje psychologický obsah vztahující se k jedné osobě a jako sociální jev;
- aktuální stav, který vyjádří postoj zaměstnance k dané pracovní situaci;
- situační reakce související s měnícími se pracovními podmínkami.⁶

2.2. Teorie pracovní spokojenosti

O problém pracovní spokojenosti se zajímalo mnoho psychologů, o tom svědčí i množství publikací. Důvodem zvýšeného zájmu o téma je nejednotnost názorů odborníků. Teorie však lze dělit podle jednoho hlavního kritéria, a to přístupu chápání pracovní spokojenosti na jednodimenzionální či dvojdimenzionální, což vytváří skupinu jednofaktorové nebo dvojfaktorové teorie pracovní spokojenosti.⁷

2.2.1. Jednofaktorové teorie

Jednofaktorové teorie představují tradiční přístup chápání pracovní spokojenosti. Jedná se o jev s krajními hodnotami „spokojen“ a „nespokojen“ u jedné dimenze, které jsou ve vzájemném poměru. Pokud se snižuje jedna, tak druhá se zvyšuje. Jde o princip váhy, kde se míra spokojenosti přesouvá v jedné rovině. V rámci teorie jsou zařazovány některé významné motivačně založené přístupy od autorů Maslow, Vroom a Stogdill. Vybrané přístupy jsou popsány v podkapitole 2.6.1 a 2.6.3.⁸

2.2.2. Dvufaktorové teorie

Dvufaktorové teorie na rozdíl od jednofaktorového přístupu rozlišují dva proměnné faktory ovlivňující pracovní spokojenost a nespokojenost. Především jde o vnitřní proměnné neboli motivační faktory a vnější proměnné čili hygienické faktory. Nejčastěji zmiňovaným příkladem

⁵ LUTHANS, F. *Organizational behavior: an evidence-based approach*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, c2011. s. 574. ISBN 978-0-07-353035-2.

⁶ KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.

⁷ KOLLÁRIK, T. *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava: Práca, 1983. Človek a práca. s. 175

⁸ ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 114. ISBN 80-246-0448-5.

v literatuře je uváděn plat, který výrazně přispívá k nespokojenosti, ale neovlivňuje spokojenost. Představiteli teorie jsou Herzberg, Maussner a Syndermann. Vybrané teorie charakterizuje autor v podkapitole 2.6.2.⁹

2.3. Metody měření pracovní spokojenosti

Je důležité, aby personální management preventivně prováděl analýzu pracovní spokojenosti a postojů zaměstnanců k některým situacím ve společnosti a reagoval na ně. Provazník a Komárková uvádí, že je nutné získávat informace o pracovní spokojenosti zaměstnanců z praktických důvodů, neboť: „*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.*”¹⁰

K nejčastěji používaným metodám dle Výrosta a Slaměníka patří:

- „dotazníková metoda,
- metoda kritických událostí,
- metoda interview,
- metoda zjišťování tendencí k činům.”¹¹

V knize *Manažerská psychologie a sociologie* uvádí autoři, že nejčastěji používanou metodou pro zkoumání kvality prožitku práce je dotazníková metoda v písemné a osobní formě, kterou lze obohatit pozorováním reakcí pracovníků v situacích, jež jsou pro ně standardní.¹²

Dotazníková metoda

Forma dotazníkové metody se volí podle potřeby výzkumu. Pokud chce tazatel získat kvalitativní výsledky - to znamená hluboké pochopení problému, zvolí řízené ústní dotazování, pokud se však jedná o jednoduchý a zpravidla do určité míry poznáný jev, vybere si dotazníkovou (písemnou) verzi.¹³

⁹ KOLLÁRIK, T. *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava: Práca, 1983. Človek a práca. s. 176

¹⁰ PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, s. 89. ISBN 80-245-0703-X.

¹¹ VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I. ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. s. 50. ISBN 80-7178-269-6.

¹² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 56. ISBN 978-80-7261-239-0.

¹³ ŠVARCOVÁ, M. *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis, 2016. s. 100-105. ISBN 978-80-85970-87-6.

U metody se počítá s faktem, že respondenti mají snahu spíše odpovídat tak, jak předpokládají, že se to od nich žádá a že je to „*správně*“. Pro získání pravdivých odpovědí je třeba vysvětlení důvodu, proč se provádí výzkum a proč jsou důležité nezkrácené odpovědi.¹⁴

Písemné dotazování zastupuje nejčastěji používaný nástroj k získávání informací pomocí odpovědí dotazovaných neboli respondentů. Mezi přednosti zmíněné metody se řadí nižší cena, nemožnost působení tazatele na odpovědi dotazovaného a časová flexibilita při vyplňování dotazníku. Dotazníkové šetření s sebou nese i určité nevýhody. V případě dotazníků je zvýšené riziko nízké návratnosti a validity. Dále není zřejmé, jestli dotazník vyplnila určená osoba a zdali měla na vyplnění patřičné podmínky s minimem rušivých elementů, které by mohly mít negativní vliv na výsledky šetření. Pro respondenty mohou představovat obtíže uzavřené otázky, protože jim je nabízen výčet odpovědí, ze kterých si musí vybrat, a nemohou vyjádřit svůj vlastní názor k dané problematice.¹⁵

Ústní dotazování dle Lorencové: „*Vyžaduje kvalifikovaného tazatele. Pak lze situaci kontrolovat a tazatel může navíc odpovědi doplnit o výsledky svého pozorování reakcí respondenta, může se přesvědčit, zda respondent pochopil smysl otázky a zároveň snižuje pravděpodobnost znehodnocení odpovědí omyly při záznamu odpovědí.*“¹⁶

Metoda kritických událostí

Metoda je využívána k získávání informací o konkrétních pracovních událostech, které vzbuzují spokojenost nebo nespokojenost u pracovníka. Dále se určí pomocí obsahové analýzy zjištěných informací hlediska, která jsou spouštěči pozitivních nebo negativních přístupů zaměstnance.¹⁷

¹⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 257. ISBN 978-80-7261-239-0.

¹⁵ SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. s. 115. ISBN 80-7261-038-4.

¹⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 256. ISBN 978-80-7261-239-0.

¹⁷ VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I. ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. s. 50-51. ISBN 80-7178-269-6.

Metoda interview

Metoda interview se používá pro zjišťování pracovní spokojenosti do větší hloubky. Jedná se o velmi náročnou metodu, a to jak z hlediska času, tak i financí. Metodu používají především psychologové velkých firem, kteří chtějí zjistit příčinu odchodu pracovníků ze společnosti.¹⁸

Metoda zjišťování tendencí k činům

Principem metody je vyjádření respondenta kladné nebo záporné hodnoty na dotazovaný výrok. Výpověď by se měla vztahovat k práci jako takové a ke společnosti. Jako příklad lze uvést: „*Když se ráno probudíte, cítíte chuť jít do práce?*“. Tímto postupem získá personalista povědomí o vztahu zaměstnance k vykonávané práci nebo ke společnosti.¹⁹

2.4. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost zaměstnanců ovlivňují rozdílné faktory, které autoři rozdělují do mnoha diferencovaných kategorií. Konkrétně se tématem zabývá Štikar a Rymeš, kteří faktory dělí na vnější (mzda, samotná práce, pracovní postup, způsob vedení) a vnitřní (věk, pohlaví, vzdělání, pracovní zkušenosti). Vnější faktory nezávisí na chování konkrétního zaměstnance, zatímco vnitřní jsou pevně spojeny s osobností pracovníka.²⁰

Celkový seznam faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost je velmi obsáhlý a jejich důležitost a pořadí je individuální v závislosti na okolnostech, které podle Štikara a Rymeše tvoří:

- specifika práce v určitých oblastech společenské praxe (vzájemné odlišnosti oborů);
- odlišnost jednotlivých profesí a prostředí, kde jsou vykonávány;
- individuální zvláštnosti a preference (rozlišnosti v důležitosti životních postojů).²¹

2.4.1. Vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Vnější činitele představují významnou skupinu faktorů nezávislých na samotném pracovníkovi. Mezi nejčastěji uváděné faktory se řadí práce, plat nebo mzda, pracovní postup, pracovní podmínky, nadřazení a spolupracovníci.²²

¹⁸ VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I. ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. s. 50-51. ISBN 80-7178-269-6.

¹⁹ Tamtéž

²⁰ ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 115-117. ISBN 80-246-0448-5.

²¹ Tamtéž

Jednotlivé aspekty dle autorů Výrosta a Slaměníka jsou podrobněji popsány v nadcházejícím textu.

Plat nebo mzda patří k ne příliš efektivním faktorům. Zaměstnanci jej vnímají jako standard náležící k určité funkci nebo profesi a jejich zvýšení nemá pro ně dlouhodobý motivační účinek. Zaměstnavatelé dávají proto přednost jiným faktorům vedoucím k pracovní spokojenosti.

Samotná práce má značný význam pro spokojenost, ačkoliv vztah mezi oběma složkami je složitý. Důvodem jsou velká proměnlivost profesí a pracovních podmínek. Většina autorů uvádí, že práce, která je pro člověka zajímavá a rozmanitá, mu poskytuje potřebné sociální postavení, a během které získá zaměstnanec potřebnou zpětnou vazbu o jeho výsledcích, má pozitivní vliv na pracovní spokojenost.

Povýšení a jeho možnost značně přispívají k pracovní motivaci. Nemusí však mít vliv na pracovní spokojenost, neboť s sebou přináší odlišné výhody. Je patrné, že se více cení postup postavený na pracovních výkonech a výsledcích, než postup založený na odsloužených letech. Povýšení se pojí ve většině případů s navýšením finančního ohodnocení. Lidé si z výsledků proběhlých výzkumů cení vyššího postavení v podnikové hierarchii než zvýšení platu.

Fyzické pracovní podmínky patří mezi významné aspekty pracovní spokojenosti. Zaměstnanci si jich však začnou všimnout až poté, kdy nejsou nastaveny správně a dochází k nárůstu jejich vlivů. Častými ukazateli mohou být osvětlení, zvukové podmínky, mikroklima či vibrace. Pro osvětlení pracoviště je důležitá rovnoměrnost a intenzita osvětlení. Zvukové podmínky ovlivňuje zvuková kulisa, hluk. Mezi mikroklimatické podmínky se řadí teplota, vlhkost, prašnost, chemické výpary atp..

Neustálé zlepšování pracovních podmínek by mělo být pro každou organizaci samozřejmostí.

Vliv **nadřízených** je silně spjat s povahou daného člověka a jeho způsobem organizace práce. Manažer může pro zlepšení spokojenosti zaujmout dva způsoby vedení - buď se začne zaměřovat na své podřízené (o jejich práci, odborný růst, názory na práci apod.), nebo zaujme participativní způsob, ve kterém se zaměstnanci více podílí na rozhodování nadřízených.

²² VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I. ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. s. 48. ISBN 80-7178-269-6.

Konflikty, které mohou vzniknout mezi nadřízeným a pracovníkem, mají značný vliv na rozhodování o odchodu z organizace.

Spolupracovníci neboli pracovní skupina zaujímá důležité místo mezi faktory pracovní spokojenosti. Prostředí skupiny má bezprostřední vliv na jednotlivé členy. Uvnitř skupiny probíhá mnoho funkcí, jako poradní a korektivní. Nespokojenost vyvolanou faktorem lze obtížně odstraňovat. Sociální prostředí mezi pracovníky je velmi různorodé a tvoří ho složitá síť mezilidských vztahů. Spokojenost pracovníků v rámci kolektivu převyšuje nespokojenost s mnoha jinými faktory.

V literatuře se objevují i další skutečnosti, které přispívají k pracovní nespokojenosti, a to informovanost, organizace práce a špatná komunikace na všech úrovních organizace. Všechny uvedené skutečnosti jsou chápány řadovými zaměstnanci jako neschopnost v řízení organizace.²³

2.4.2. Vnitřní faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Druhý okruh faktorů působících na pracovní spokojenost představují osobnostní faktory. Dle Jiřího Štikara se do skupiny vnitřních činitelů řadí: „*věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenosti, profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností.*“²⁴

Věk je jednoznačný faktor, který působí na pracovní spokojenost. Vyšší nespokojenost se projevuje u mladších zaměstnanců a v průběhu stárnutí má spokojenost zvyšující se charakter. S tímto faktem je spojeno i vyšší množství mladších fluktuantů, kteří mají tendenci neustále měnit zaměstnání. Dle výzkumu Jurovského jsou nejvíce nespokojeni muži do 30 let a ženy do 24 let.²⁵ Markantní rozdíl mezi věkem mužů a žen se připisuje psychickým stavům souvisejícím s různým věkovým obdobím a měnícími se potřebami oběma pohlavími.²⁶

Obdobný vliv na pracovní spokojenost má i **délka doby strávené v zaměstnání** u jedné společnosti. Noví pracovníci vykazují tendenci k vyšší nespokojení než ti, kteří práci vykonávají déle. Podle odborníků se odvíjí spokojenost na procesu adaptace, který může trvat 2 až 3 roky, a v některých případech až 5 let.²⁷ Autoři Štikar a Rymeš se shodují s Jurovským,

²³ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I.* Praha: Portál, 1998, s. 50 - 51. ISBN 80-7178-269-6.

²⁴ ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce.* Praha: Karolinum, 2003. s. 111. ISBN 80-246-0448-5.

²⁵ JUROVSKÝ, A. *Spokojnosť s prácou a jej činitele.* Bratislava: Alfa, 1971. Štúdie a materiály, 13. s. 113

²⁶ KOLLÁRIK, T. *Človek v sociálnom systéme práce.* Bratislava: Práca, 1983. Človek a práca. s. 193.

²⁷ KOLLÁRIK, T. *Človek v sociálnom systéme práce.* Bratislava: Práca, 1983. Človek a práca. s. 194.

který provedl výzkum, ze kterého vyplývá, že kritická doba pro muže je jeden až dva roky a u žen může proces trvat až 6 let. Jurovský také upozorňuje, že celá záležitost není jednoznačná, jelikož délka doby zaměstnání je úzce spjata s věkem zaměstnance.²⁸

Pohlaví a rodinný stav pracovníka nejsou jednoznačným faktorem a záleží spíše na postavení člověka k vykonávané pozici.²⁹

Rozdílně na zaměstnance má vliv **jejich intelekt a soubor získaných schopností a vědomostí**. Výzkum, který prováděla Jurovská, neprokázal přímý vztah mezi spokojeností a úrovní vzdělání.³⁰

2.5. Motivace

Motivace všech lidských aktivit, včetně forem jeho pracovního jednání, lze chápat dle Lorencové: „*Jako jednu ze základních dílčích součástí osobnosti, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti.*”³¹ Motivace se dle autorky vyznačuje i znakem a to, že současně působí ve třech dimenzích. Především se jedná o dimenzi směrů, která motivaci a činnost člověka usměrňuje a od jiných naopak vzdaluje. Druhou dimenzi je intenzita, která vysvětluje závislost síly motivace na cíl, ke kterému se člověk snaží přiblížit. V rámci cíle obětuje osoba více či méně energie. Poslední dimenzí je stálost neboli vytrvalost. Vyjadřující míru schopnosti zdolávat různorodé vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevit na cestě k dosažení stanovených cílů. Velká vytrvalost značí u člověka, že přes veškeré překážky a nezdary se nevzdá svého stanoveného cíle.³²

Armstrong definuje pojem následovně: „*Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se směru a síly tohoto chování.*”³³ Autor je rovněž názoru, že nejlépe se zaměstnanci motivují pokud oni sami mají na motivaci podíl. Na cestě k stanoveným cílům vyvinou poté větší úsilí.

²⁸ JUROVSKÝ, A. *Spokojnost' s pracou a jej činitele*. Bratislava: Alfa, 1971. Štúdie a materiály, 13. s. 119

²⁹ KOLLÁRIK, T. *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava: Práca, 1983. Človek a práca. s. 193

³⁰ JUROVSKÝ, A. *Spokojnost' s pracou a jej činitele*. Bratislava: Alfa, 1971. Štúdie a materiály, 13. s. 121

³¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 226. ISBN 978-80-7261-239-0.

³² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 226. ISBN 978-80-7261-239-0.

³³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 295, ISBN 80-7169-614-5.

Milan Nakonečný definoval pojem motivace jako: „*Psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec. Jde o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv: konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná tak, jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle.*”³⁴

Ve zmiňovaném způsobu chápání motivace představují motivy vnitřní dispozice, které vyvolávají proces motivace. Motivы vyvolávají vnitřní předpoklady účelného jednání, které vede k uspokojení biologických a sociálních potřeb. Biologické potřeby - biogenní motivы, mají původ ve fyziologii organismu. Jde o potřebu jíst, pít, dýchat, rozmnožovat se. Člověk disponuje i sociálními potřebami - sociogenními motivы, které reprezentují potřeby jako společenské bytí.³⁵

Dále motivы popisuje Lorencová jako: „*Určitou jednotlivou vnitřní psychologickou sílu - popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka. S pojmem se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu.*”³⁶

S pojmem motivace (motiv) se často zaměňuje pojem stimulace a stimul, nejedná se však o identické pojmy, jsou si pouze blízké. Lorencová uvádí, že: „*Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychiky procesů. Stimulem přitom může být jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.*”³⁷

Dobře motivovaní lidé si jasně definují své cíle a dělají vše, co považují za nejlepší volbu k jejich dosažení. Pracují efektivně z důvodu silně vyvinutého pocitu povinnosti. Motivace tvoří složitou oblast v psychologii člověka, ve které není jednoduché se orientovat, neboť každý člověk je individuální a má vlastní osobnost, kterou motivují jiné nástroje.

³⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 7. ISBN 80-85603-01-2.

³⁵ Tamtéž

³⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 227. ISBN 978-80-7261-239-0.

³⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 228. ISBN 978-80-7261-239-0.

2.5.1. Zdroje motivace

Zdrojů motivace je celá řada a pochopení odkud pramení napomáhá proniknout do problematiky motivace lidského chování. Jde o skutečnosti, které vyvolávají lidské činnosti a dokážou ovlivnit přetrvávání těchto činností. K základním zdrojům motivace řadí Lorencová:

- „*potřeby,*
- *návyky,*
- *zájmy,*
- *hodnoty a hodnotové orientace,*
- *ideály.*”³⁸

2.5.2. Pracovní motivace

Většina společností se v dnešní době stará, aby dokázala udržet trvalou a vysokou úroveň výkonu lidí. Zaměřují pozornost na nejučinnější způsoby motivace lidí k práci. Pracovní jednání je rovněž motivováno dosahováním dílčích cílů (finanční prostředky), které vedou ke konečným cílům (obživa, rekreace, zvýšení společenského postavení). Práce tvoří předmět, ale její následky mohou přinášet mnoho různých uspokojení.³⁹

Lorencová uvádí, že: „*Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.*”⁴⁰

Autoři Výrostek a Slaměník představují pracovní motivaci jako: „*Jev, který se vyskytuje ve složitých souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí, v komplexu vzájemně závislých, podmiňujících se a proměnlivých činitelů.*”⁴¹ Naprosté pochopení vyžaduje porozumění jednotlivých prvků a jejich vzájemné provázání.⁴²

³⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 228. ISBN 978-80-7261-239-0.

³⁹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 9. ISBN 80-85603-01-2.

⁴⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 244. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁴¹ VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I. ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. s. 51. ISBN 80-7178-269-6.

⁴² Tamtéž

Štikar a Rymeš chápou pracovním jednáním: „*specifický druh aktivity člověka, při němž jedinec prostřednictvím práce dosahuje naplňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení.*”⁴³

Uvádí, že pracovní motivace se hlavně projevuje ve vztahu člověka k samotné práci.⁴⁴

Neexistuje žádná přímá metoda, která by vedla ke stanovení motivace. Lze však získat jistou představu o úrovni motivace pomocí zkoumání postojů, ukazatelů produktivity, fluktuace zaměstnanců a jejich absence, analýzy výsledků hodnocení pracovníků, analýzy problému objevujících se v agendě stížností i z toho, jak ochotně se lidé zapojují do zlepšovatelství aj..⁴⁵

2.5.3. Vnitřní a vnější pracovní motivace

V psychologii se rozlišují dvě skupiny motivu k práci. Motivy, které souvisejí s prací samotnou, tzv. motivace intrinsická/vnitřní. Druhou skupinu tvoří motivy, které nesouvisí přímo s náplní práce, nazývají se motivací extrinsickou/vnější. Zmíněné rozdělení použil původně F. Herzbetg, ale je akceptováno všemi.⁴⁶

Mezi významné vnitřní motivy práce patří dle Lorencové:

- „*potřeba činnosti vůbec,*
- *potřeba kontaktu s druhými lidmi,*
- *potřeba uspokojení z výkonu,*
- *touha po moci v hierarchii pracovních pozic,*
- *potřeba smyslu života a seberealizaci.*”⁴⁷

Mezi významné vnější motivy dle Lorencové patří:

- „*potřeba peněz,*
- *potřeba jistoty,*
- *sexualita,*
- *potřeba sounáležitosti,*
- *potřeba sociálních kontaktů.*”⁴⁸

⁴³ ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 106. ISBN 80-246-0448-5.

⁴⁴ Tamtéž

⁴⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 313. ISBN 80-7169-614-5.

⁴⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 245. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁴⁷ Tamtéž

Vnější motivátory vyvolávají okamžitý a silný účinek, jejich trvání nemusí být ovšem dlouhodobé. Naopak vnitřní motivátory, které má každý člověk, působí po delší dobu a s efektivnějším účinkem.⁴⁹

2.6. Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace se měnily stejně jako hospodářský a osobní život. Vyvíjely se ve snaze o rozšíření aplikace sociální psychologie na řízení organizace výrobní povahy.⁵⁰

Výrost a Slaměník uvádí, že počáteční trend zrodu teorii pracovní motivace byl ekonomizující a racionalistický. Teorie braly člověka jako pasivního vykonavatele. Později se trend změnil k teoriím psychologické povahy, které dávaly důraz na seberealizaci a význam sociálních vztahů.⁵¹

Žádná z dosud známých teorií pracovní motivace není všeobecně uznávána. Většinu teorií lze rozdělit podle Luthanse do dvou kategorií. První kategorie teorií se snaží vysvětlit, co člověka motivuje k práci. Autoři myšlenek se snaží odhalit potřeby lidí, vztahy, preference, vymezit faktory vnějšího prostředí a stanovit jejich váhu vedoucí k dosažení požadovaného výkonu a spokojenosti. K těmto teoriím patří například Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie a Alfredova teorie potřeb.⁵²

Druhá kategorie používá složitější model a hlavní postavení zde mají kognitivní proměnné a jejich vztah k ostatním proměnným, díky čemuž je pochopení procesu pracovní motivace mnohem jednodušší. K nejvýznamnějším teoriím patří Vroomova teorie valence a potřeb, Adamsova teorie spravedlnosti, Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti.⁵³

2.6.1. Teorie V. H. Vrooma

Za teorií stojí jeden z nejvýznamnějších představitelů psychologie zabývající se pracovním jednáním a pracovní motivací Victor Harold Vroom. Označuje se jako teorie očekávání neboli

⁴⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 245. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁴⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁰ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 54. ISBN 80-85603-01-2.

⁵¹ VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I. ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. s. 52. ISBN 80-7178-269-6.

⁵² ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 102. ISBN 80-246-0448-5.

⁵³ Tamtéž

teorie expektance. Klíčovou roli hrají pojmy očekávání a valence čili přesvědčení o atraktivitě cíle.⁵⁴ Motivace je dle Vrooma: „*Multiplikativní funkcí očekávání a hodnoty, přičemž zdůrazňuje, že jde spíše o hodnotu očekávanou, než o hodnotu skutečně dosaženou, protože motivace instrumentálnímu jednání časově předchází a dosažení hodnoty je závěrečnou fází tohoto jednání.*”⁵⁵ Hodnota má široký význam, avšak v této teorii se vyskytuje především jako vnější pobídka s příjemným psychickým důsledkem. Vroomova teorie pochází z pohledu na problém v široké souvislosti. Jedinec vynaloží větší výkon, pokud mu přináší zisk atraktivnější hodnoty.⁵⁶

Valence charakterizuje individuální vnímanou hodnotu, kterou pro člověka představuje cíl. Instrumentalita obsahuje postup vynaložené činnosti, díky níž jsou cíle dosahovány.⁵⁷

Berdnová uvádí, že: „*Expektační teorie pracovního jednání má i své formální vyjádření:*

$$M = f(V \cdot E), \text{ kde}$$

M - úroveň motivace,

V - valence, subjektivní hodnota výsledku jednání očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E - expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.”⁵⁸

Na základě teorie očekávání vytvořili svůj vlastní a mnohem složitější přístup i autoři L. W. Porter a E. E. Lawler.⁵⁹

2.6.2. Dvoufaktorová teorie motivace F. Herzberga

Doufaktorová teorie, označovaná jako motivačně hygienická teorie, je společně s Maslowovou teorií potřeb nejznámější a často citovanou teorií pracovní motivace. Její tvůrci (Herzberg, Mausner a Snyderman) stavějí na domněnce, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb.

⁵⁴ PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. s. 69. ISBN 80-245-0703-x.

⁵⁵ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 72. ISBN 80-85603-01-2.

⁵⁶ Tamtéž

⁵⁷ ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 104. ISBN 80-246-0448-5.

⁵⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 248. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁵⁹ ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 105. ISBN 80-246-0448-5.

První potřeba má živočišný charakter, pro člověka znamená snahu vyhnout se bolesti, zatímco druhá potřeba má výhradně lidský původ, jenž se vyznačuje kulturním psychickým růstem.

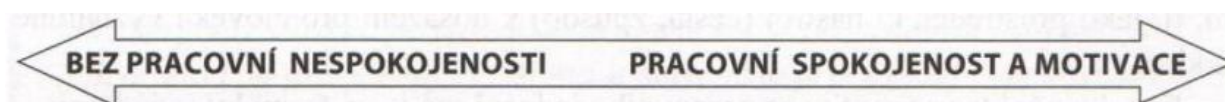
Herzbergův výzkum zjistil, že na pracovní motivaci mají vliv dvě odlišné skupiny protikladných faktorů, které jsou zmíněny v tabulce 1.⁶⁰

Tabulka 1 Přehled skupin faktorů a jejich dimenzialita⁶¹

Motivační faktory	Hygienické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Samotná práce • Úspěch • Uznání • Zodpovědnost • Růst a povýšení 	<ul style="list-style-type: none"> • Mezilidské vztahy • Dozor • Pracovní podmínky • Plat a bezpečí • Firemní politika
Spokojenost - Neexistence spokojenosti	Nespokojenost - Neexistence nespokojenosti

První skupina faktorů, označovaná též jako faktory vnitřní nebo motivátory, reflektuje vztah pracovníka k práci, týkají se zajímavosti a uspokojení z práce. Motivátory se projevují především na výkonnosti zaměstnanců a dle Štikara a Rymeše je jejich síla nevyčerpatelná.⁶² Okruh faktorů má působnost v rozhraní „*bez pracovní nespokojenosti*“ a „*pracovní spokojenost a motivace*“.⁶³

Obr. 1 Vnitřní faktory (motivátory)⁶⁴



Pokud jsou faktory v negativním stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a ani motivován k práci. V případě kladných hodnot je pracovník spokojený a dostává se i příznivá pracovní motivovanost. Faktory jsou vyobrazeny v obr. 1.⁶⁵

⁶⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 246. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁶¹ ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 114. ISBN 80-24-0448-5.

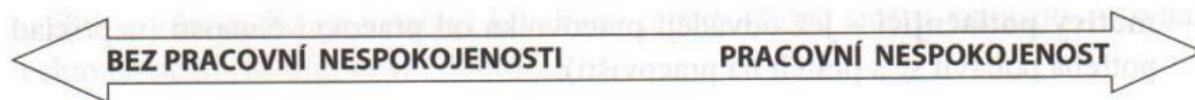
⁶² ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 103. ISBN 80-24-0448-5.

⁶³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 247. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁶⁴ Tamtéž

Druhá skupina faktorů bývá označována jako faktory vnější nebo hygienické, které ovlivňují spíš pracovní spokojenost, protože jejich vliv na motivaci velmi rychle vyprchá. Tato skupina faktorů má svou působnost v rozhraní „bez pracovní nespokojenosti“ k „pracovní nespokojenosti“.⁶⁶

Obr. 2 Vnější (hygienické) faktory⁶⁷



Z obrázku 2 je patrné, že pokud mají tyto faktory pozitivní podobu, pracovníci pouze nepocítují pracovní nespokojenost, ale také to nemá vliv na motivaci. Na opačnou stranu pokud jsou negativního směru, působí pracovní nespokojenost.

Herzbergova teorie se často kritizuje z důvodu použitých metod při výzkumu a příliš malých skupin respondentů. Na území České republiky metodu kritizoval například T. Kollárik nebo A. Jurovský.⁶⁸

2.6.3. Humanistická teorie

Psychologové se zmařením na humanistickou psychologii, jenž se zakládá na klinické intuici, se snažili obohatit přístupy k motivaci. Za primární psychologickou tendenci v rámci teorie uvádí Nakonečný „růst“ osobnosti, který se realizuje sklonem k seberealizaci. Pravděpodobně nejvýrazněji obohatil teorii americký psycholog Abraham Maslow, který vytvořil hierarchickou teorii potřeb, jejímž základem byly autorovi klinické zkušenosti.⁶⁹ Podle něj má každá bytost v sobě dva druhy sil, které zmiňuje v knize Bedrnová: „Jedny vychází ze strachu o bezpečí a táhne člověka zpět. Druhá skupina táhne člověka dopředu, k celku a jedinečnosti sama sebe.“⁷⁰

Nakonečný dále říká, že dle Maslowa je podstatné rozlišení motivů, a to na motivy deficitní a motivy růstu, neboť je s nimi vázán i dvojí druh uspokojení. Deficitní motivy představují

⁶⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 247. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁶⁶ Tamtéž

⁶⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 246. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁶⁸ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 87. ISBN 80-85603-01-2.

⁶⁹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 94. ISBN 80-85603-01-2.

⁷⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 244. ISBN 978-80-7261-239-0.

nedostatek (jídla, prestiže, jistoty, ...) a jsou uspokojovány, zatímco motivy růstu jsou „údjně“ neuspokojitelné, protože se snahou je uspokojit, jejich síla narůstá.⁷¹

Maslow, jak uvádí Štikar, stanovil pět vzestupných úrovní lidských potřeb, přičemž první čtyři jsou potřeby deficitní a jen pátá úroveň se týká potřeb růstových:

1. „fyzilogické potřeby,
2. potřeby bezpečí,
3. potřeby sounáležitosti,
4. potřeby úcty,
5. potřeby seberealizace.“⁷²

Do první úrovně patří potřeby spánku, potravy, sexu, vody a vzduchu. Druhá úroveň obsahuje emocionální a fyzické bezpečí, stabilitu nebo řád. Potřeby sounáležitosti, patřící úrovni tři, se skládá ze vztahů a potřeby být akceptován. Do druhé nejvyšší úrovně se řadí potřeba být respektován a mít úspěch. Pátá a zároveň nejvyšší úroveň obsahuje seberealizaci, uplatnění vlastního potenciálu a schopností. Základem uspořádání je struktura s právem přednosti, která se zakládá na tom, že výše postavené potřeby vzniknou až poté, co níže postavené potřeby byly uspokojeny. Je zřejmé, že ne všichni jedinci se během svého života dostanou až k nejvyšší úrovni.⁷³

Maslowova teorie, přestože se jedná pravděpodobně o nejznámější teorii zabývající se motivací, byla analyzována mnoha badateli. Ačkoliv nebyla nikdy potvrzena, autoři se shodují, že Maslow ukázal pouze „cíl cesty“ nikoliv způsob, jak po cestě jít.⁷⁴

2.6.4. Teorie X a Y

Autorem teorie je D. McGregor a založil ji na typologizaci vztahu člověka k práci. Teorie funguje na základě dvou teoretických typů konceptu. Typ X představuje přesvědčení, že člověk je tvor líný, snaží se práci všemožně vyhnout a má k ní vrozenou nechuť, proto je nezbytné jej k práci nutit. Tito lidé mají raději, když je jim práce zadávána, než aby si sami určovali, co

⁷¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 95. ISBN 80-85603-01-2.

⁷² ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 102-103. ISBN 80-24-0448-5.

⁷³ Tamtéž

⁷⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 99. ISBN 80-85603-01-2.

budou dělat. Mnoho manažerů se s myšlenkami stotožňují.⁷⁵ Protiklad představuje typ Y, jenž vyjadřuje názor, že výdej fyzické a duševní energie v práci je pro člověka přirozený. Osoba má větší potřebu pocitu důležitosti než například finanční odměny. Pokud práce, kterou zaměstnanec vykonává, znamená pro něj uspokojení osobních potřeb, vlastních hodnot, je sám motivován k vyššímu výkonu. Postupným rozvojem lidské společnosti se často kontraproduktivně přistupuje k pracovníkům podle typu X, ačkoliv by se vedoucí pracovníci měli snažit přetvářet metody spíše k představě Y. Vyvíjí se proto snaha přesvědčit zaměstnance, aby převzali cíle podniku za vlastní a přijmuli odpovědnost za výsledky práce.⁷⁶

2.6.5. Teorie „cukru a biče“

Teorie pochází z učení B. F. Skinnera. Nakonečný tvrdí, že v základě značí mechanické využívání kladných a záporných nástrojů čili odměn („cukru“) a trestů („biče“) ve formování lidského chování. Skinner považoval motivaci za nadbytečnou. Podle jeho teorie se vztah člověka k práci vytváří na základě operantního podmiňování, které může podnik ovlivňovat užíváním plánů zpevnění, jako jsou systémy odměn. Z psychologického hlediska představuje člověk systém organizovaných odpovědí organismu a lidské chování představuje naučené situačně podmíněné zvyky.⁷⁷

2.7. Vztah mezi pracovní spokojeností, motivací a výkonem

V psychologické oblasti práce byla vždy snaha stanovit vztah mezi motivací a výkonem. Autoři se zabývají výzkumnou oblastí, která se týká motivace, pracovní spokojenost a pracovního výkonu. Mezi autory se řadí např. Bedrnová, která se domnívá, že: „*Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah motivace a výkonu je v podstatě jednoduchý.*“⁷⁸ Ale jak uvádí Nakonečný: „*Čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší neplatí!*“⁷⁹ Chce-li člověk něco nadměru, nebývá toho často dosaženo. Nadměrná namotivovanost s sebou nese

⁷⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 255. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁷⁶ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 99. ISBN 80-85603-01-2.

⁷⁷ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 104-105, ISBN 80-85603-01-2.

⁷⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 251. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁷⁹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 118, ISBN 80-85603-01-2.

vysokou míru napětí, které zhoršuje běžné fungování psychiky a oslabuje aktuální předpoklady výkonu. Celkově snižuje výkon.⁸⁰

Bedrnová dále uvádí, že vztah lze vyjádřit vzorcem:

$$„V = f(M \cdot S), kde$$

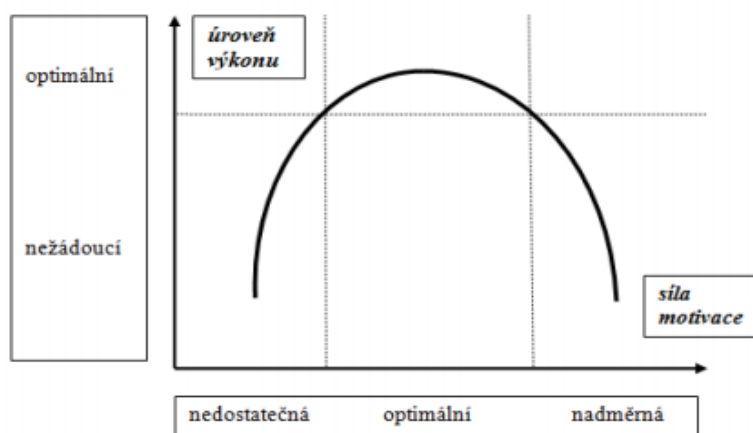
V - úroveň výkonu (v dimenzích kvality i kvantity),

M - úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S - úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).“⁸¹

Vztah mezi úrovní motivace, náročnosti úkolu a výkonem vyjadřuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, označovaný také jako „obrácená U-křivka“.⁸²

Obr. 3 Yerkes-Dodsonův zákon⁸³



Na obrázku číslo 3 lze vidět průběh úrovně výkonu v závislosti na síle motivace. V případě nedostatečné síly motivace je i výkon nežádoucí. S nárůstem intenzity motivace roste do jisté míry i výkon. Dojde-li motivace do určité fáze a bude i nadále stoupat, jeho výkon se od tohoto okamžiku začne snižovat.⁸⁴

⁸⁰ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 104-105, ISBN 80-85603-01-2.

⁸¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 251. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁸² PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. s. 42 - 43. ISBN 80-245-0703-X.

⁸³ Tamtéž

⁸⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 238. ISBN 978-80-7261-239-0.

Se vztahem motivace a výkonu je možno se v psychologii setkat i z rozdílného pohledu. Z výzkumu bylo totiž zjištěno, že někteří lidé mají snahu podávat neustále vysoké výkony v jakékoli lidské činnosti, která je měřitelná. Naopak existují jednotlivci, kteří tuto snahu nemají nebo jim úplně chybí. Problematiku se snaží vysvětlit pojem výkonová motivace.⁸⁵

Berdnová uvádí, že: „*Výkonová motivace představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosáhnout co nejlepšího výkonu.*”⁸⁶ Rovněž dodává, že úzce souvisí s dvěma specifickými lidskými tendencemi - s tendencí dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Poměr tendencí udává sílu výkonové motivace, který je uveden v následující rovnici⁸⁷:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba dosáhnout úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Výkonovou motivaci lze usměrňovat, a to především v mladším stádiu života, avšak není ověřená žádná účinná metoda. Platí, že kladnou zpětnou vazbou a pozitivním přístupem lze dosáhnout mnohem lepších výsledků než neustálým vytýkáním a kritikou.⁸⁸

2.7.1. Vztah mezi pracovní spokojeností a motivací

Pro pochopení vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací zmiňuje Bedrnová, že: „*Je důležité rozlišení významových rozdílů v obsahu pojmu pracovní spokojenost.*”⁸⁹

V již zmíněné Herzbergově dvoufaktorové teorii se rozlišují vnější a vnitřní faktory spokojenosti. Dle Herzbergra se jen ty vnitřní vztahují k motivaci, zatímco vnější ovlivňují spokojenost.⁹⁰

Vnější podmínky bývají vnímány jako samozřejmost, a tedy nijak nepřispívají v motivování k práci. Bedrnová tvrdí, že: „*Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci.*”⁹¹ Vztah přímé úměrnosti mezi zmiňovanými pojmy bývá, když pracovníkovi vyhovuje práce sama.

⁸⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 238. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁸⁶ Tamtéž

⁸⁷ Tamtéž

⁸⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 239. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁸⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 253. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁹⁰ HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. New York: The World Publishing Company, 1966.

⁹¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 254. ISBN 978-80-7261-239-0.

Značný vliv pracovních podmínek na spokojenost a motivaci k práci je tam, kde práce jednoznačně neuspokojuje. Dle Bedrnové záleží především na následujících podmínkách:

- „možnosti pracovního postupu,
- mzda,
- kvalita a činnost vedoucího pracovníka,
- vlastnosti a jednání spolupracovníků,
- v podniku uplatňovaný styl organizace práce a řízení,
- fyzické podmínky práce,
- péče podniku o pracovníky.“⁹²

Bedrnová dále říká, že: „Ze všech psychologických přístupů a teorií v této oblasti vyplývá, že neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem. Celková spokojenost člověka dostává výslednou podobu na základě toho, jakou jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité.“⁹³

2.7.2. Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem

Vztahem mezi pracovní spokojeností a výkonem se zabývá mnoho autorů a ani v tomto případě nejsou badatelé jednotní u stanovených teorií. Armstrong se zmiňuje o problematice následovně: „Výzkum neukázal žádnou pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník není nutně velký pracant a velký pracant není nutně spokojeným pracovníkem.“⁹⁴

Luthans uvádí ve své práci výsledky výzkumu zaměřeného na tento vztah: „Zjištěna byla průměrná korelace 0,17 mezi pracovní spokojeností a produktivitou.“⁹⁵ Z výzkumu plyne, že spokojený pracovník nemusí být vysoce výkonný a naopak. Autoři, kteří se zabývají tímto tématem, poukazují na složitost, značnou proměnlivost a širokou podmíněnost zmíněného vztahu.⁹⁶

⁹² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 253 ISBN 978-80-7261-239-0.

⁹³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 255. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁹⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 315. ISBN 80-7169-614-5.

⁹⁵ LUTHANS, F. *Organizational behavior: an evidence-based approach*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, c2011. s. 115. ISBN 978-0-07-353035-2.

⁹⁶ ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 119. ISBN 80-246-0448-5.

Nakonečný říká, že: „*Odměna a spokojenost mohou vést k většímu pracovnímu úsilí, pracovní výkon pak může vést k větší odměně a k pracovní spokojenosti a oboustranně závislý je vztah záměrného pracovního úsilí a pracovní spokojenost na jedné a záměrného pracovního úsilí a odměny za práci na druhé straně.*”⁹⁷

Motivace může vycházet ze spokojenosti, alespoň to uvádí teorie spravedlnosti. Za předpokladu, že se s pracovníkem zachází spravedlivě, bude spokojený a zároveň bude lépe motivován, než když se s ním bude jednat nespravedlivě.⁹⁸

⁹⁷ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). s. 114. ISBN isbn80-247-0577-x.

⁹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 165 ISBN 80-247-0469-2.

3. Analytická část

V této části je představena společnost, která je zkoumána. Jedná se o firmu OBI Česká republika s. r. o., v rámci níž je zkoumáno pouze jedno pracoviště - konkrétně na Roztylech. Dále autor v kapitole popisuje metodiku vlastního šetření a jeho výsledky.

3.1. Charakteristika společnosti

OBI Česká republika s. r. o. vznikla dne 14. ledna 1994 a na českém trhu provozuje síť maloobchodních prodejen - hobby marketů. Společnost vlastní organizace OBI GmbH sídlící v Německu. Ve své obchodní činnosti se OBI ČR zabývá prodejem zboží nakoupeného převážně od nezávislých dodavatelů a v menší míře od smluvních partnerů organizace. K 31. prosinci 2018 provozovala společnost OBI Česká republika s. r. o. 33 marketů po celé České republice.⁹⁹

OBI Roztyly sídlí na Praze 4 v ulici Tomíčkova 9. Otevřen byl v roce 2001 jako franchisový market provozovateli Global Stores. Od 1. 8. 2013 vede tento market společnost OBI Česká republika přímo. Jde o klasickou prodejnu s hobby příslušenstvím, které lze najít v odděleních elektro, barvy, sanita, stavba, dřevo, zahrada, nářadí.

Aktuální počet zaměstnanců činí 60, z čehož zde pracuje 10 projektových prodavačů, 20 prodavačů, 3 pokladní, 4 pracovníci příjmu a výdeje zboží, 7 doplňovačů zboží a zbylých 16 zaměstnanců se stará o chod společnosti po administrativní stránce.¹⁰⁰

3.1.1. Organizační struktura společnosti

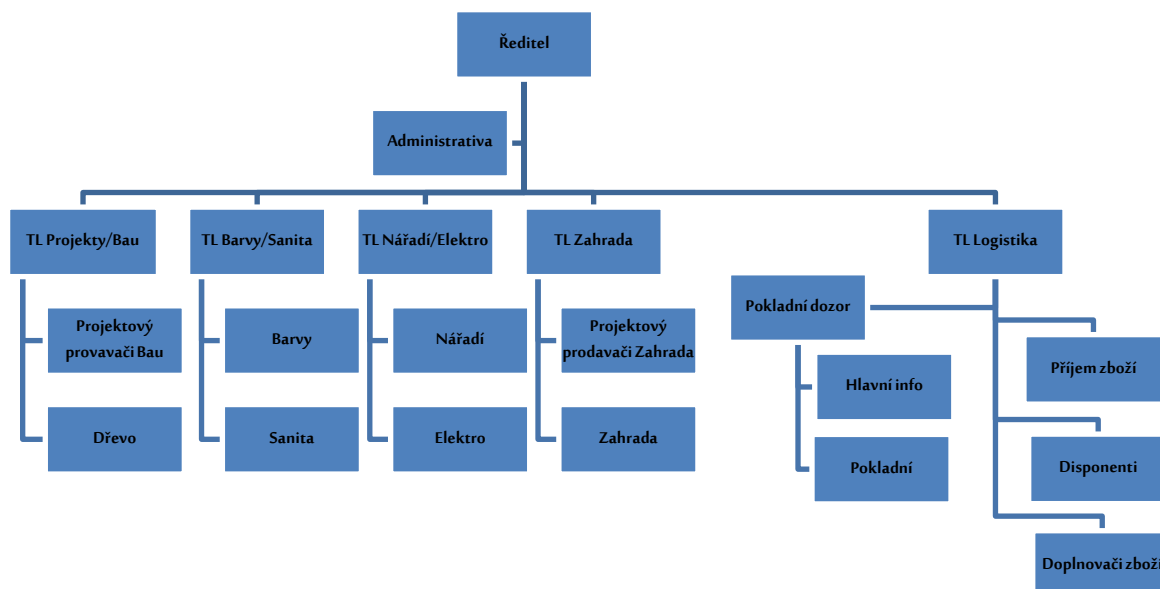
V rámci pohovorů se zástupcem organizace byly autorovi poskytnuty informace o organizační struktuře společnosti, aktuálním počtu zaměstnanců a další informace.

Na obrázku 4 je znázorněna organizační struktura společnosti OBI Roztyly. Vedení společnosti se skládá z ředitele a jednotlivých zástupců oddělení TL.

⁹⁹ *Výroční zpráva společnosti OBI Česká republika s. r. o za období 1.1.2013 - 31.12.2013* [online]. [Budějovická 3a, 140 00 Praha 4]: OBI Česká republika, 2013 [cit. 2019-06-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=519544>

¹⁰⁰ podle ústního sdělení Jana Smékala (ředitele společnosti OBI Roztyly, Tomíčkova 9, Praha 4) dne 14. června 2019

Obr. 4 Organizační struktura OBI¹⁰¹



Zkratka TL znamená Team Leader, který má na starost dané oddělení a zodpovídá za jeho plynulý chod. V popisu práce Team Leadera je vytvářet měsíční směny zaměstnanců, zadávat a kontrolovat práci, popřípadě řešit nestandardní situace a zastupovat ředitele během jeho nepřítomnosti.

Odměňování a benefity

Zaměstnanci jsou odměňováni fixní měsíční mzdou. Jelikož se jedná o společnost, která má otevřeno sedm dní v týdnu, dostávají zaměstnanci příplatky za práci o víkendu. Zaměstnanci jsou dále odměňováni prémiei za vysoké obraty. Ve firmě je zavedena měsíční soutěž mezi odděleními o pizzu pro každého člena vítězného oddělení. Oddělení, které daný měsíc nejvíce překoná prodej z minulého roku tentýž měsíc, vyhrává. Pouze mezi projektovými prodavači je možnost měsíčních prémiei, a to jen pro tři nejlepší.¹⁰²

Ve společnosti je zavedena celá řada benefitů. Mezi ně patří:

- sleva na zboží/služby,
- příspěvek na stravování,
- karta MultiSport,

¹⁰¹ Vlastní zpracování

¹⁰² podle ústního sdělení Jana Smékala (ředitele společnosti OBI Roztyly, Tomičkova 9, Praha 4) dne 14. června 2019

- očkování proti chřipce,
- příspěvek na penzijní pojištění,
- týden dovolené navíc.

Komunikace

Interní komunikace v organizaci je na velmi vysoké úrovni. Každé ráno a večer se zaměstnanci dané směny schází u hlavních informací, kde jim je sděleno, co je potřeba daný den udělat, na co si dávat pozor, popřípadě zhodnocení celého dne.

Každý Team Leader svolává dvakrát do měsíce poradů pro dané oddělení, které má na starosti. Na zmíněných poradách předává zaměstnancům důležité informace týkající se oddělení, chyb, možností, jak nedostatky napravit, či v opačném případě pochvala za odvedenou práci v určitém časovém období.

Generální ředitel svolává dvakrát do měsíce poradů pro projektové prodavače a Team Leadery. Minimálně dvakrát ročně se koná schůze pro celé vedení. Zaměstnanci spolu komunikují i v elektronické podobě, která je mnohem častější a skrz kterou se řeší provozní záležitosti. Komunikace probíhá prostřednictvím emailu nebo přes mobilní aplikaci WhatsApp.¹⁰³

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Vedení společnosti dbá o pravidelný rozvoj zaměstnanců, jelikož je ve firmě zaveden systematický způsob vzdělávání a školení. Přímo market Roztyly disponuje školicí místností, která je hojně využívána nejen zaměstnanci pobočky, ale i zaměstnanci z dalších marketů.

Zaměstnanci se zúčastňují odborných školení jak od vedení společnosti, tak od dodavatelů zboží, která jim pomáhají k udržení a rozšíření kvalifikace a zlepšení znalostí produktů.

Vzdělávací systém organizace se jmenuje OBI Academy a je přístupný zaměstnancům na internetových stránkách, kde se mohou přihlásit pomocí přihlašovacích údajů. Zaměstnanci nejsou v tomto systému nijak ovlivněni svojí specializací, což jim umožňuje vzdělávat se

¹⁰³ podle ústního sdělení Jana Smékala (ředitele společnosti OBI Roztyly, Tomíčkova 9, Praha 4) dne 14. června 2019

v kterémkoliv odvětví. Výhodou systému je vysoká flexibilita, snížení cestovních a školících výdajů a možnost po úspěšném absolvování získat certifikát.¹⁰⁴

Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Pro pracovníky jsou vytvořeny bezproblémové podmínky týkající se dostupnosti zaměstnání. Market se nachází nedaleko Pražské magistrály hned u jednoho ze sjezdů. Pro zaměstnance dopravující se autem je umožněno parkování zdarma na parkovišti marketu. Pro ty, co využívají veřejnou městskou dopravu, leží obchod v docházkové blízkosti zastávky metra C a autobusové zastávky Roztyly.

Zaměstnanci mají k dispozici svačinovou místnost, která je vybavena dvěma ledničkami a automatem na pití. Pro zaměstnance je přístupný i prostor s kuchyní, kde si mohou jídlo ohřát a uvařit kávu z automatu. Pro kouřící zaměstnance je vyhrazena místnost.

Každý zaměstnanec má pracovní skříňku ve společné šatně, která je oddělena na pánskou a dámskou. Šatny jsou vybaveny umývárnou se sprchovými kouty a sociálním zařízením. Uvnitř marketu se nachází i restaurace, která je využívána nejen zákazníky, ale i zaměstnanci.

Každé oddělení má své určené pracoviště tzv. informační centrum, jenž je zařízeno počítačem, tiskárnou, skříňkami na odkládání a dalším zařízením specifickým pro dané oddělení. Atmosféra na pracovišti je přátelská, jelikož se jedná o relativně malou společnost, ve které se všichni znají. V letním období je zde problém s vysokými teplotami, a to hlavně v prvním patře marketu, který se momentálně řeší výstavbou nových klimatizačních jednotek. Ostatní faktory, které mohou působit na pracovní podmínky a prostředí, jsou v pořádku a nemají výrazný negativní vliv.¹⁰⁵

Fluktuace

Fluktuaci lze počítat jako poměr počtu zaměstnanců, kteří opustili společnost k celkovému počtu zaměstnanců. Střední hodnota fluktuace v České republice byla během posledního roku 14,8 %. Navrhovaná míra se při tom pohybuje mezi 5 - 10 %.¹⁰⁶

¹⁰⁴ podle ústního sdělení Jana Smékala (ředitele společnosti OBI Roztyly, Tomíčkova 9, Praha 4) dne 14. června 2019

¹⁰⁵ podle ústního sdělení Jana Smékala (ředitele společnosti OBI Roztyly, Tomíčkova 9, Praha 4) dne 14. června 2019

¹⁰⁶ *České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců* [online]. [cit. 2019-07-01]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

Za poslední rok společnost opustilo formou dohody na 24 zaměstnanců, a to při celkovém počtu 60 zaměstnanců je vysoká hodnota. Míra fluktuace je na úrovni 40 %.

V minulém roce společnost současně přijala 28 nových zaměstnanců.¹⁰⁷ Výše hodnot přijatých zaměstnanců je rovněž podstatná, neboť pro firmu představuje značné náklady na nábor a zaškolení pracovníků.

3.2. Metody získání a zpracování dat

V této podkapitole jsou specifikované metody, které sloužily k získání dat a jejich následné zpracování.

Mezi využití metody se řadí písemné dotazníkové šetření a nestrukturovaný rozhovor. První ze zmíněných metod, písemné dotazníkové šetření, slouží k analyzování pracovní spokojenosti a motivaci. Nestrukturovaný rozhovor proběhl s ředitelem společnosti a administrativní pracovníci, a to za účelem získání aktuálních obecných informací o společnosti. Informace jsou v průběhu práce zpracovávány.

3.2.1. Dotazníkové šetření

Hlavní výzkumnou metodou k zjištění vstupních dat je použita metoda písemného dotazníkového šetření. Pro podrobnější informace jsou sestaveny dva typy dotazníků - jedno pro zaměstnance a druhé pro vedení společnosti. Verze se liší pouze v první a druhé části, kde je forma dotazníku pro zaměstnance zaměřena přesně na jejich osobu. Verze připravené pro vedení společnosti jsou otázky orientované na názor o jednotlivých podnětech řadových zaměstnanců.

Úvodní část daného dotazníku je věnována představení autora práce a účelu dotazníkového šetření. Dále je dotazník rozdělen do pěti částí. Jednotlivé části obou dotazníků je možné si prohlédnout v příloze 1 a 2.

První část se skládá z šesti otázek, které se zaměřují na motivaci a spokojenost s prací. Druhá část obsahuje osm otázek napomáhající autorovi určit, kterým motivům dávají respondenti přednost. Tabulku zaměřující se na úroveň spokojenosti s různými aspekty práce a jejich

¹⁰⁷ podle ústního sdělení Petry Pfitznerové (asistentky ředitele OBI Roztyly, Tomíčkova 9, Praha 4) dne 13. června 2019

důležitostí pro dané pracovníky, obsahuje třetí část. Otázky, které obsahuje čtvrtá část, pomáhají autorovi zmapovat fluktuaci v dané společnosti. Pátá část dotazníku mapuje demografické údaje, které jsou záměrně umístěny až na samotný konec dotazníku, a to z důvodu, aby respondenti po celou dobu vyplňování vnímali určitý pocit anonymity. Demografická data sama o sobě napomáhají k jednodušší interpretaci celkových výsledků.

Písemný dotazník autor sám zadával zaměstnancům v sídle společnosti během jednoho pracovního týdne. Anonymita šetření byla zajištěna nejen základními údaji o jedinci obsažené v dotazníku, ale také formou sbírání již vyplněných dotazníků, které respondenti odevzdávali na určené místo, kde je po uplynutí šetření autor osobně vyzvedl.

3.3. Analýza získaných výsledků

V kapitole jsou prezentována data získána z šetření. Informace jsou rozděleny do dvou skupin, kdy první objasňuje základní charakteristiku respondentů, kteří splnili kritérium zvoleného segmentu - jedná se o stálé zaměstnance marketu OBI Rožtyly a vyplnili dotazník, zatímco druhá skupina informací řeší zkoumanou problematiku.

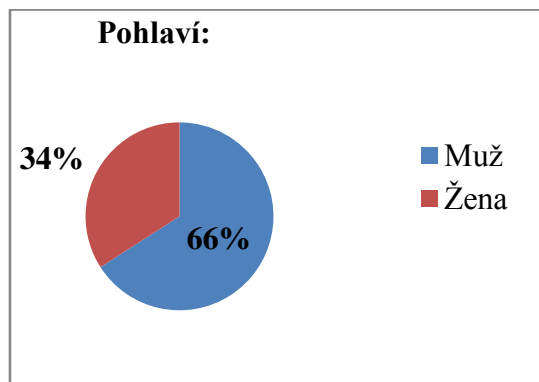
Vyhodnocení výsledků obou šetření (zaměstnanci i vedení firmy) bylo prováděno dohromady, pouze u první a druhé části byly výsledky členěny na odpovědi zaměstnanců a vedení.

3.3.1. Profil respondentů

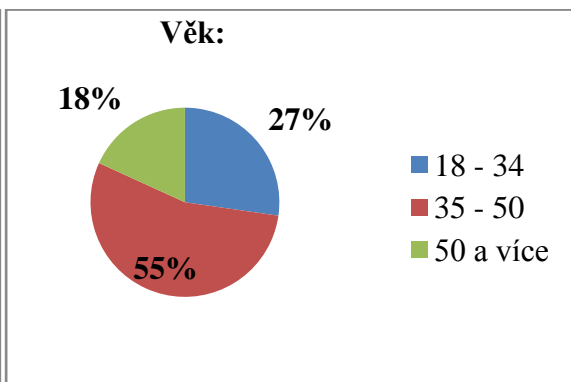
Demografické údaje o respondentech, které byly součástí dotazníkového šetření, posloužily k sestavení profilu respondentů. Mezi základní popisná kritéria autor zařadil pohlaví, věk, dosažené vzdělání a počet odpracovaných let ve společnosti. Zkoumaný vzorek tvoří celkem 60 osob pracujících na hlavní pracovní poměr v OBI Rožtyly. V době, kdy probíhalo šetření, byli 3 zaměstnanci vedení na nemocenské a 6 zaměstnanců čerpalo dovolenou. Administrativní pracovnice nevyplnila dotazník z důvodu nepřímého kontaktu s pracovištěm. Bylo rozdáno 46 dotazníků zaměstnancům a 4 dotazníky vedení. Z celkového počtu rozdaných dotazníků se vrátilo 44 dotazníků. Celková míra návratnosti byla z řad zaměstnanců 87 % a od vedení společnosti 100 %.

Z grafu 1 je možné vidět, že z celkového počtu respondentů je 66 % mužů (tj. 29 mužů) a 34 % žen (tj. 15 žen).

Graf 1 Pohlaví:*

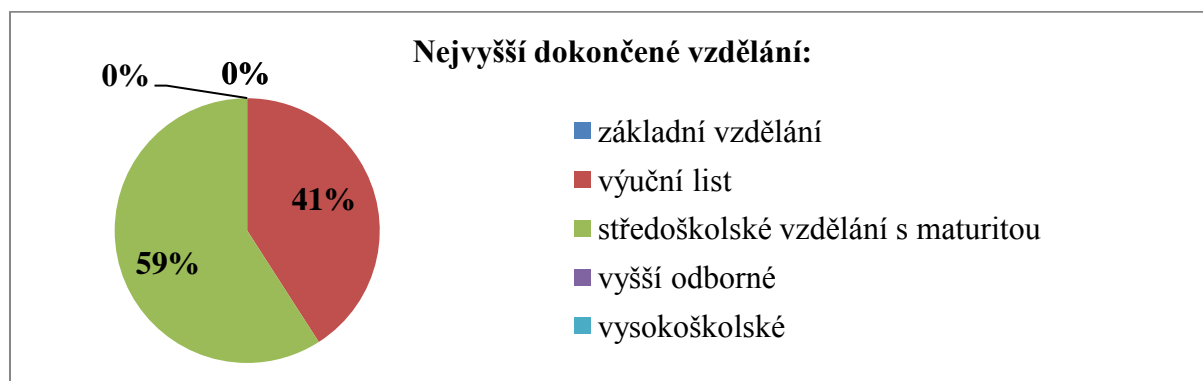


Graf 2 Věk:*



Vzorek reprezentuje všechny věkové kategorie v rozdílném poměru, jak je vidět v grafu 2. Nejčastější věkovou skupinu tvoří osoby ve věku 35 - 50 let, jež jsou zastoupeni 55 %. Následující skupinou jsou respondenti ve věku 18 - 38 let s 27 % a ve věku 50 a více let je zastoupeno 18 %.

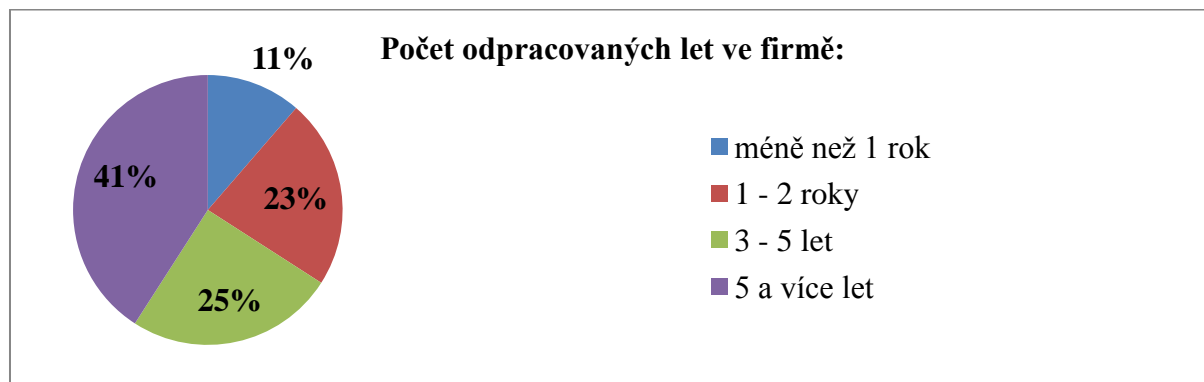
Graf 3 Nejvyšší dokončené vzdělání:*



Více než polovina respondentů, konkrétně se jedná o 59 %, má středoškolské vzdělání s maturitou. Zbývající respondenti uvádí, že dosáhli výučního listu.

V posledním kritériu zaznačili respondenti dobu odpracovaných let ve společnosti. Nejčetnější zastoupenou skupinou se stali respondenti, kteří ve firmě odpracovali více než 5 let (41 %), poté 3 až 5 let s 25 % a srovnatelně skupina 1 až 2 roky s 23 %. Nevelké zastoupení mají respondenti, kteří jsou ve firmě noví a neodpracovali zde doposud ani jeden rok s 11 %.

Graf 4 Počet odpracovaných let ve firmě:*



3.3.2. Výzkumná část

V následující části jsou popsány jednotlivé otázky dotazníkového šetření, které má za úkol zjistit spokojenost zaměstnanců zmíněného marketu. Výsledky jsou vyhodnoceny a graficky znázorněny.

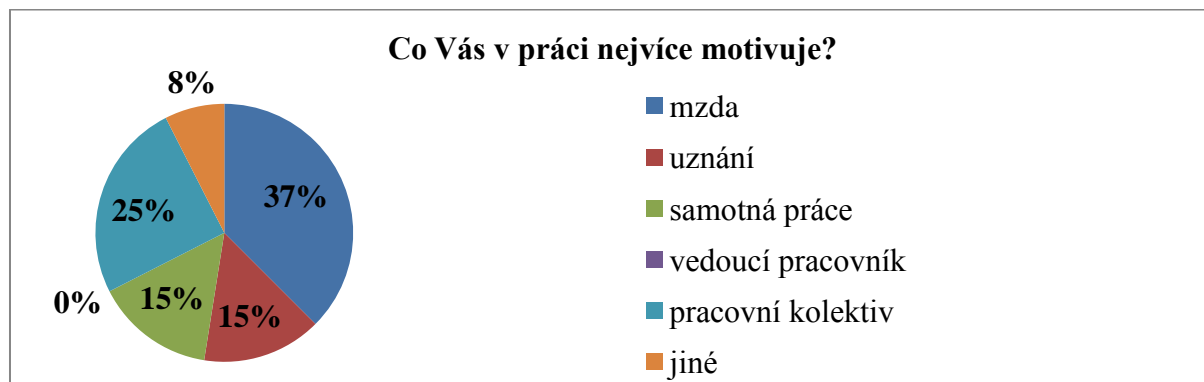
První část

Co Vás v práci nejvíce motivuje?

První otázka má zjistit, které faktory nejvíce působí na pracovníky společnosti. Nejpočetnější odpovědí se stala mzda, kterou zvolilo 37 % respondentů. Pracovní kolektiv zvolilo 25 % dotazovaných. Třetími nejčastějšími odpověďmi se staly uznání a samotná práce s 15 %. Zbýlých 8 % zvolilo variantu jiné faktory, ke kterým dotazovaní uvedli: spokojení zákazníci, složky a jeden respondent uvedl, že ho nemotivuje nic. Žádný z respondentů nevedl možnost vedoucí pracovník. Výsledky jsou vyobrazeny v grafu 5.

Vedoucím pracovníkům byla naopak položena otázka: „Co si myslíte, že v práci nejvíce motivuje vaše podřízené?“ Ani u jedné z variant se dotazovaní neztotožnili s odpovědí. Vedoucí uvedli, že jejich podřízené motivuje mzda, samotná práce, vedoucí pracovník a pracovní kolektiv.

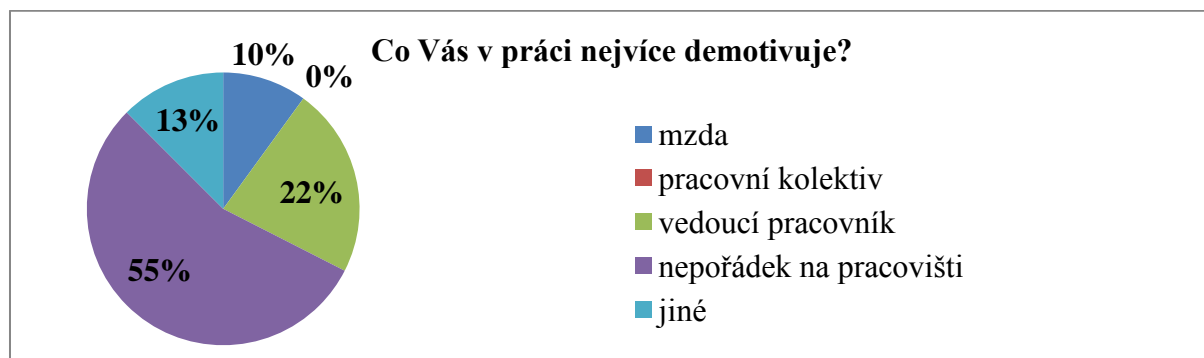
Graf 5 Co Vás v práci nejvíce motivuje?*



Co Vás v práci nejvíce demotivuje?

Na negativně položenou otázku odpověděla více než polovina respondentů, tedy 55 %, nepořádek na pracovišti. Druhou nejpočetnější odpovědí byl vedoucí pracovník s 22 %. Menší zastoupení má možnost jiné s 13 %, kde dotazovaní uváděli nejčastěji nesmyslnost práce, špatné klimatické podmínky a nepodpoření personálu ze strany vedení. Nejmenší skupinou odpovědí se stala mzda s 10 %. Výsledky jsou zaznamenány v grafu 6.

Graf 6 Co Vás v práci nejvíce demotivuje?*

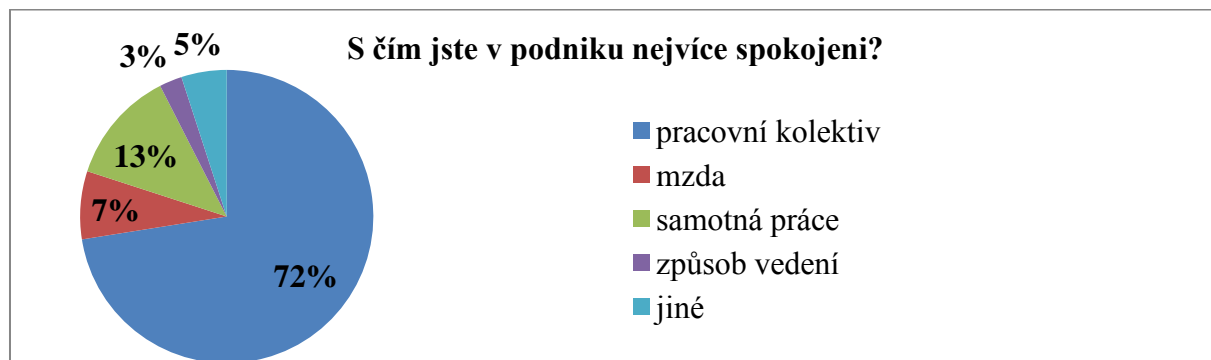


Vedoucím byla položena podobná otázka, která zněla následovně: „Co v práci nejvíce demotivuje vaše podřízené?“ Zde se tři vedoucí shodli na odpověď „nepořádek na pracovišti“ a pouze jeden uvedl možnost „pracovní kolektiv“, kterou nezvolil žádný z oslovených zaměstnanců.

S čím jste v podniku nejvíce spokojeni?

V následující otázce sdělili dotazovaní zaměstnanci, s čím jsou v podniku nejvíce spokojeni. Graf 7 zachycuje výsledky. Tři čtvrtiny respondentů (72 %) odpovědělo pracovní kolektiv, avšak samotnou práci uvedlo pouze 13 %. Mzdu zvolilo 7 % a nejméně respondentů označilo variantu „způsob vedení“. Jinou možnost vybralo 5 %, v rámci níž respondenti objasnili, že nejvíce spokojeni jsou s dopravní dostupností do práce.

Graf 7 S čím jste v podniku nejvíce spokojeni?*

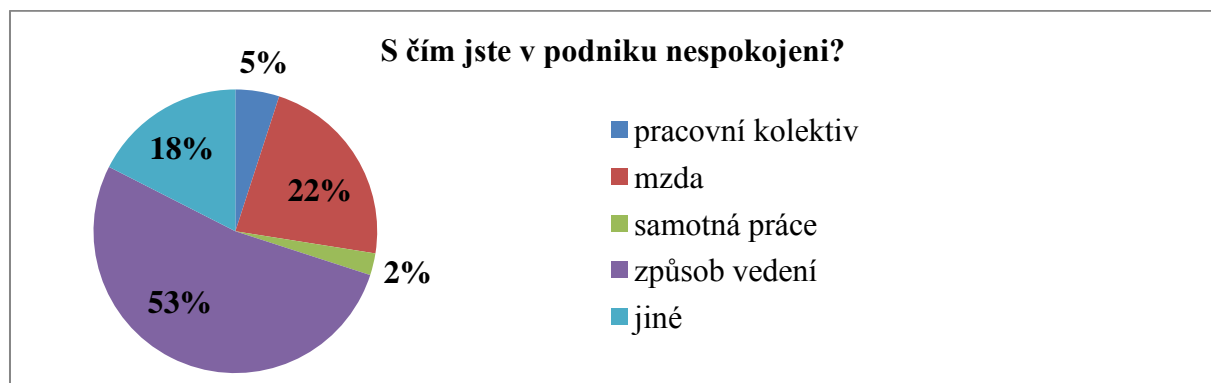


Na otázku směřovanou na vedoucí odpověděli shodně, že jsou podřízení nejvíce spokojení s fungujícím pracovním kolektivem. Názor vedoucích pracovníků se shoduje s většinovým výběrem odpovědí respondentů.

S čím jste v podniku nespokojeni?

Otázka byla zvolena negativně ve vztahu k předchozímu dotazu. Výsledky je možné pozorovat v grafu 8. Více jak polovina respondentů (53 %) uvedla, že je nespokojena se způsobem vedení. Dále byli dotazovaní zaměstnanci nespokojeni se mzdou (22 %). Respondenti zaznamenávali i jiné možnosti (18 %), kam uvedli vlastní odpověď. Mezi časté reakce patřilo horko, nepořádek a špatné vyjadřování o personálu. Nejméně zastoupené možnosti se týkaly pracovního kolektivu a samotné práce.

Graf 8 S čím jste v podniku nespokojeni?*

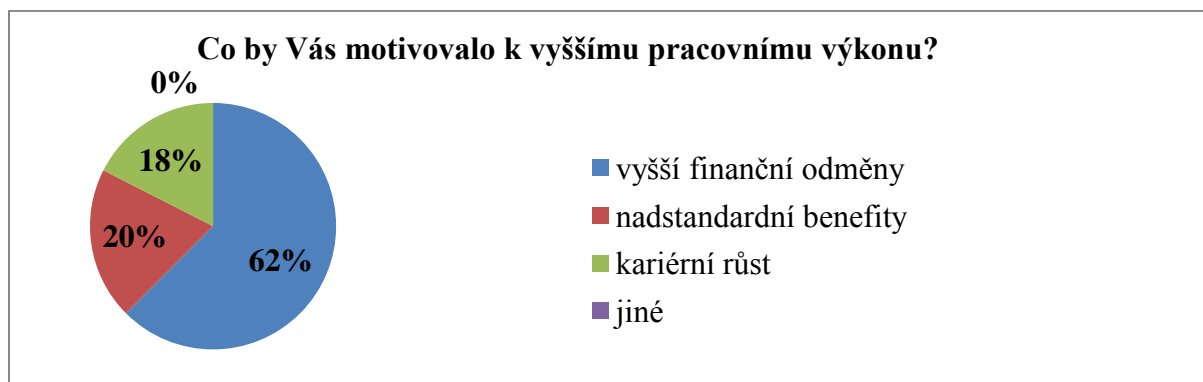


Většina vedoucích pracovníků se shodla, že podřízení jsou nespokojeni se mzdou, avšak jeden z nich zaznamenal samotnou práci. Odpovědi pracovníků a vedoucích se výrazně liší, neboť ani jeden z Team Leaderů nepřipustil, že by zaměstnanci mohli být nespokojeni se systémem řízení.

Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

Z celkového počtu respondentů by 62 % dotazovaných motivovaly k vyššímu pracovnímu výkonu zvýšené finanční odměny. Dále se 20 % shodlo, že podstatným faktorem jsou nadstandardní benefity, a 18 % napsalo možnost kariérního růstu. Výsledky dotazníkového šetření jsou zaznamenány v grafu 9.

Graf 9 Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?*

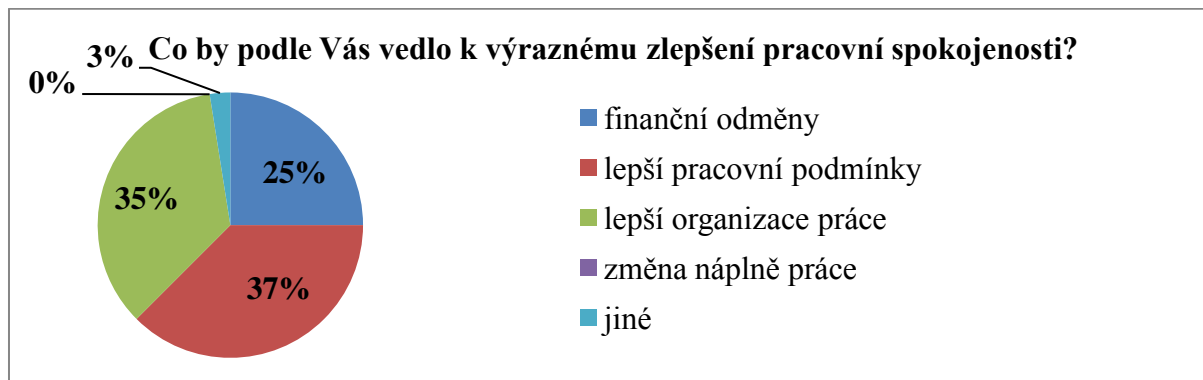


Vedení společnosti se jednomyslně shodlo na tom, že k vyššímu pracovnímu výkonu by jejich podřízené vedly vyšší finanční odměny. Jejich výpověď se shoduje s názorem 62 % dotazovaných zaměstnanců.

Co by podle Vás vedlo k výraznému zlepšení pracovní spokojenosti?

Poslední otázkou z první části se od respondentů dostala odpověď na to, co by mohlo vést k výraznému zlepšení pracovní spokojenosti. Zde nepřevládala jedna možnost nad ostatními, jak tomu bylo u předchozích otázek. Výpovědi je možno vidět v grafu 10. Dvě výraznější odpovědi byly lepší pracovní podmínky (37 %) a organizace práce (35 %). Dále se jednalo o finanční odměny s 25 %. Pouze jeden respondent zaznamenal jinou možnost, a to že ke zlepšení by nic nepřispělo. Žádný z respondentů neuvedl změnu náplně práce.

Graf 10 Co by podle Vás vedlo k výraznému zlepšení pracovní spokojenosti?*



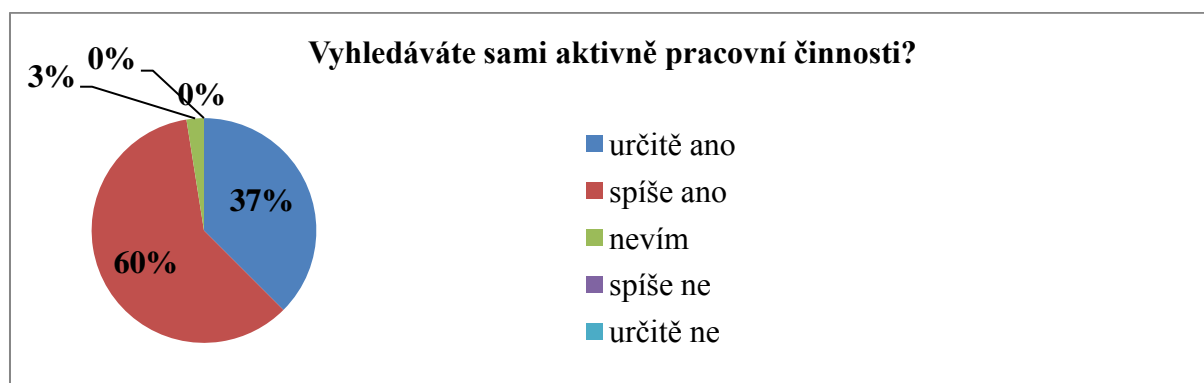
U otázky se vedení rozdělilo na dvě skupiny. Dva Team Leaderi si myslí, že k výraznému zlepšení spokojenosti by vedly finanční odměny, zatímco zbylí dva zase lepší organizace práce.

Druhá část

Vyhledáváte sami aktivně pracovní činnosti?

Dle výsledků, vyobrazených v grafu 11, pracovní činnost spíše aktivně hledá více než polovina dotazovaných (60 %), dalších 37 % si je jisto, že ji vyhledává. Pouze jeden z respondentů uvedl, že neví. Jednotlivé odpovědi dotazovaných zaměstnanců se naprosto liší od odpovědi vedoucích pracovníků, kteří byli názoru, že si jejich zaměstnanci práci spíše nevyhledávají. Pouze jeden je přesvědčen, že ji vyhledávají určitě.

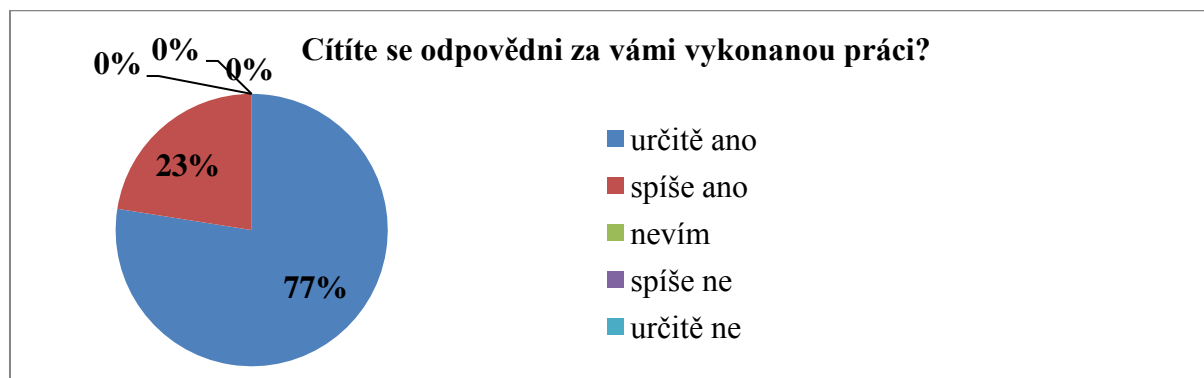
Graf 11 Vyhledáváte sami aktivně pracovní činnosti?*



Cítíte se odpovědni za vámi vykonanou práci?

Při otázce, zda se zaměstnanci cítí odpovědni za vykonávanou práci, odpověděli více jak tři čtvrtiny (77 %) určitě ano. Pouze 23 % si nebylo jisto a uvedlo spíše ano. Vedoucí pracovníci se rovněž přikláněli k možnosti, že podřízení spíše cítí odpovědnost za vykonanou práci, zatímco jeden z nich uvedl, že spíše ne. Zápis výsledků je zobrazen v grafu 12.

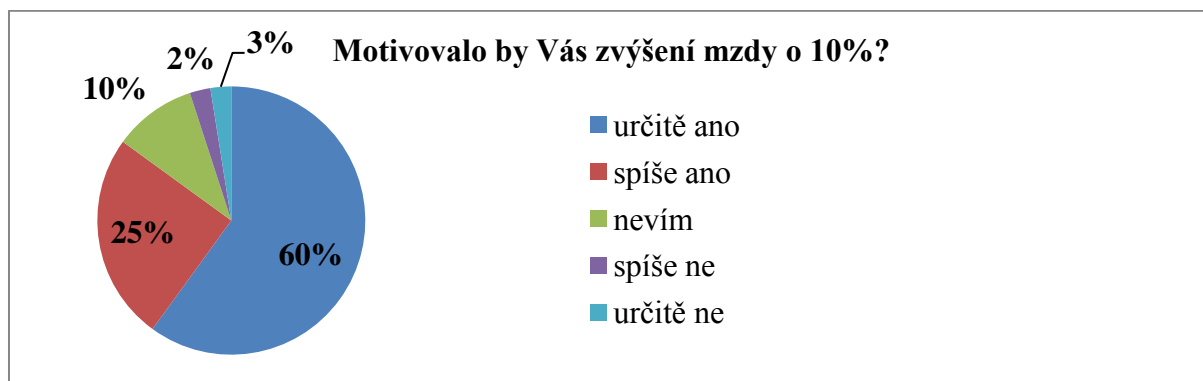
Graf 12 Cítíte se odpovědni za vámi vykonanou práci?*



Motivovalo by Vás zvýšení mzdy o 10 %?

V následujícím grafu 13 jsou znázorněny preference na otázku, zdali by zaměstnance motivovalo zvýšení mzdy o 10 %. Ze všech dotazovaných odpovědělo 60 % určitě ano, další možnosti byly zastoupeny v podstatně nižší míře. 25 % si není příliš jisto, zda by je zvýšení motivovalo, a 10 % neví. Dohromady zbylých 5 % uvedlo, že spíše a určitě by je částka nemotivovala.

Graf 13 Motivovalo by Vás zvýšení mzdy o 10 %?*



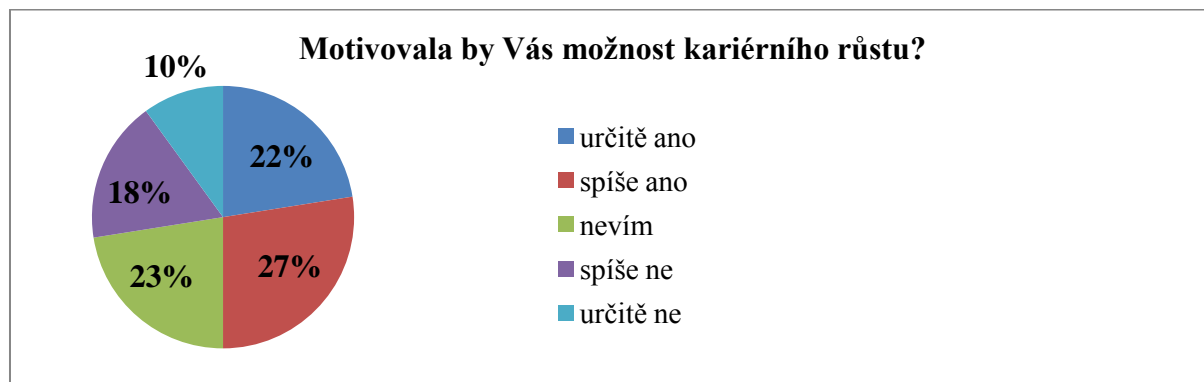
Otázka na vedoucí byla zformulována jinak a směřovala k odpovědi, jestli by motivovalo podřízené zvýšení mzdy o určité procento. Dva vedoucí sdělili, že by zaměstnancům stačilo 10% zvýšení mzdy, jeden uvedl 15 % a druhý dokonce uvedl 20 % a více.

Motivovala by Vás možnost kariérního růstu?

U otázky na případnou možnost kariérního růstu nepřevládá jednotný názor, jak je možné vidět v grafu 14. Necelá polovina však uvedla určitě ano (22 %) a spíše ano (27 %). Kariérní růst by nemotivoval rozhodně 10 % a jistých si není 18 %. Variantu „nevím“ si zvolilo 23 % ze všech respondentů.

Tří vedoucí pracovníci se domnívají, že by zaměstnance kariérní růst motivoval, zatímco jeden z nich si myslí, že kariérní růst není dostatečným stimulem pro většinu zaměstnanců.

Graf 14 Motivovala by Vás možnost kariérního růstu?*

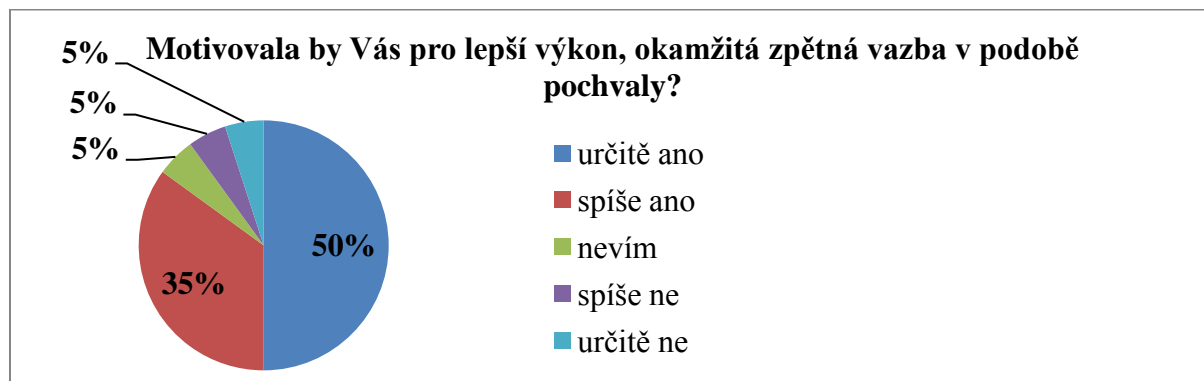


Motivovala by Vás pro lepší výkon okamžitá zpětná vazba v podobě pochvaly?

Otázka znázorněná v grafu 15 se zaměřuje na vliv zpětné vazby Team Leadera ve formě pochvaly. Polovina dotazovaných uvedla možnost „určitě ano“, dalších 35 % si není jisto, zda by na ně mělo ústní ocenění mít vliv a zadala spíše ano. Zbývající možnosti dopadly podobně a každá získala 5 %. Lze označit, že 15 % dotázaných se přiklonilo k odpovědím, kterými vyjádřili nesouhlas, a zmíněný stimul pro ně nemá příliš značný význam.

Vedení společnosti se shodlo na tom, že by zaměstnance ústní pochvala a ocenění mohlo stimulovat k lepším výkonům, proto se jejich odpovědi pohybovaly spíše v oblasti kladných možností.

Graf 15 Motivovala by Vás pro lepší výkon, okamžitá zpětná vazba v podobě pochvaly?*

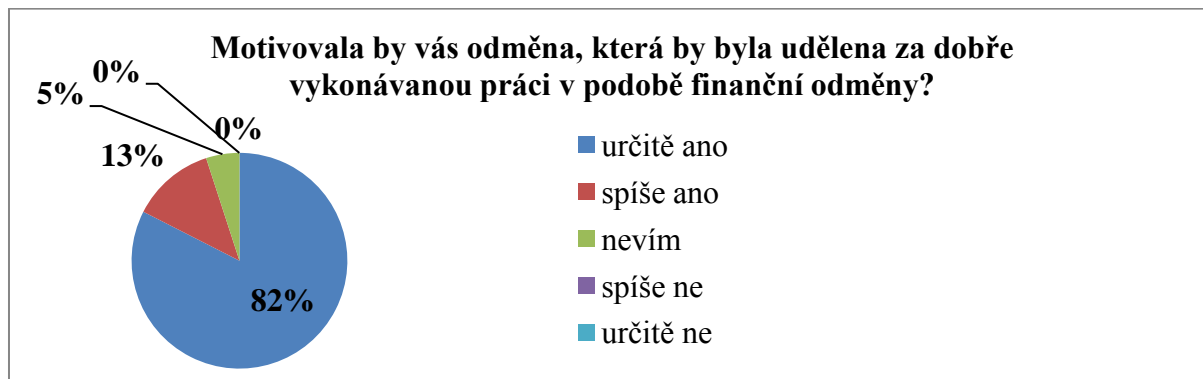


Motivovala by vás odměna, která by byla udělena za dobře vykonávanou práci v podobě finanční odměny?

Poslední otázka z druhé části je obdobně formulována jako předchozí jen s rozdílem změny zpětné vazby, kterou představují finanční odměny. Zaměstnanci se ve zmíněné oblasti naprosto shodují, neboť 82 % je přesvědčeno o její efektivnosti a 13 % uvedlo variantu „spíše ano“. Zanedbatelné množství (5 %) zaznamenalo, že neví, zda by je taková odměna motivovala k lepším pracovním výkonům. Výsledky je možné vidět v grafu 16.

Jednotliví vedoucí se shodli, že by jejich zaměstnance zmíněná odměna motivovala k lepším pracovním výkonům.

Graf 16 Motivovala by vás odměna, která by byla udělena za dobře vykonávanou práci v podobě finanční odměny?*



Třetí část

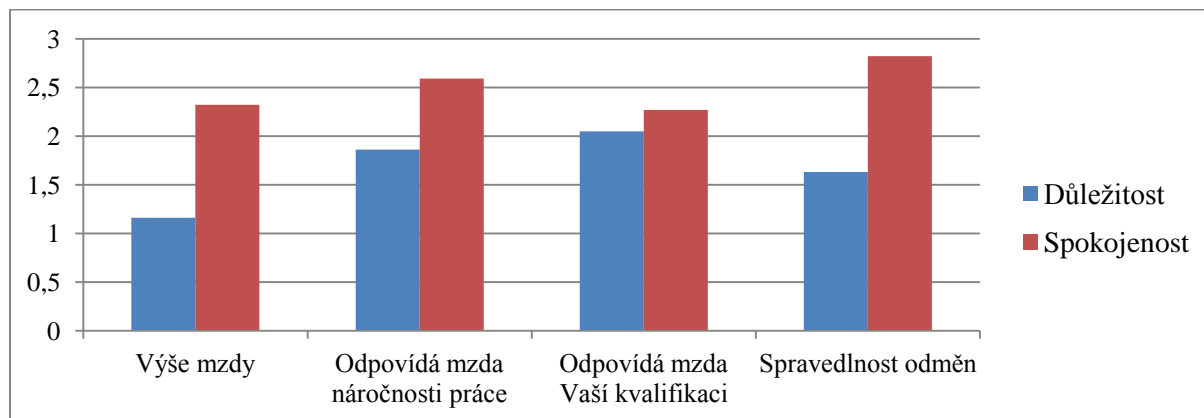
V části jsou znázorněny celkové průměrné hodnoty důležitosti a spokojenosti jednotlivých oblastí pracovní motivace. Důležitost a spokojenost byla hodnocena na stupnici od 1 do 4, kde 1 znamenala „velmi důležité“ a „velmi spokojen“, zatímco 4 vyjadřovalo „zcela nedůležité“ nebo „zcela nespokojen“.

Odměňování a mzda

Odměňování a mzda jsou jedním z nejkritičtějšího okruhu společnosti. Respondenti hodnotili celkem čtyři faktory spokojenosti - výše mzdy, zda odpovídá mzda náročnosti práce, jejich kvalifikaci a spravedlnost odměn.

Nejdůležitějším faktorem se stala pro respondenty výše mzdy. Naopak nejméně důležitým vyšel faktor zaměřený na to, zda odpovídá mzda kvalifikaci, u kterého jsou však respondenti nejvíce spokojeni. Dotazovaní zaměstnanci jsou ze zmíněných faktorů nejvíce nespokojeni se spravedlností odměn. Průměrné hodnoty důležitosti a spokojenosti pro všechny uvedené faktory jsou zobrazeny v příloze 3. Výsledky jsou přehledně zpracovány v grafu 17.

Graf 17 Odměňování a mzda*

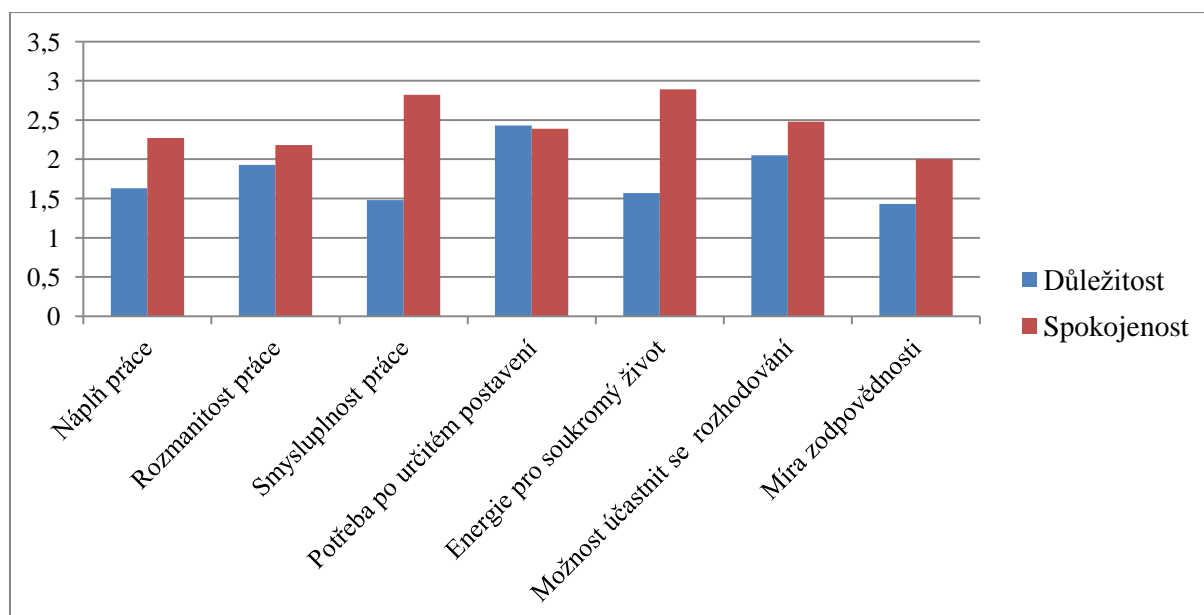


Obsah práce

Obsah práce je klasifikován pomocí sedmi faktorů spokojenosti, které představují náplň, rozmanitost a smysluplnost práce, potřebu po určitém postavení, energie pro soukromý život, možnost účastnit se rozhodování a míru zodpovědnosti. Výsledky, jež se týkají okruhu šetření, jsou graficky znázorněny v grafu 18.

Z výčtu faktorů přidělili respondenti podstatnou důležitost smysluplnosti práce a nejmenší důležitost potřebě po určitém postavení. Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci s mírou zodpovědnosti, která jim byla svěřena, naopak vysoké nespokojení lze spatřit u možnosti - smysluplnost vykonávané práce. To přináší značnou diferenci u smysluplnosti práce a vzniká velice problematický faktor.

Graf 18 Obsah práce*

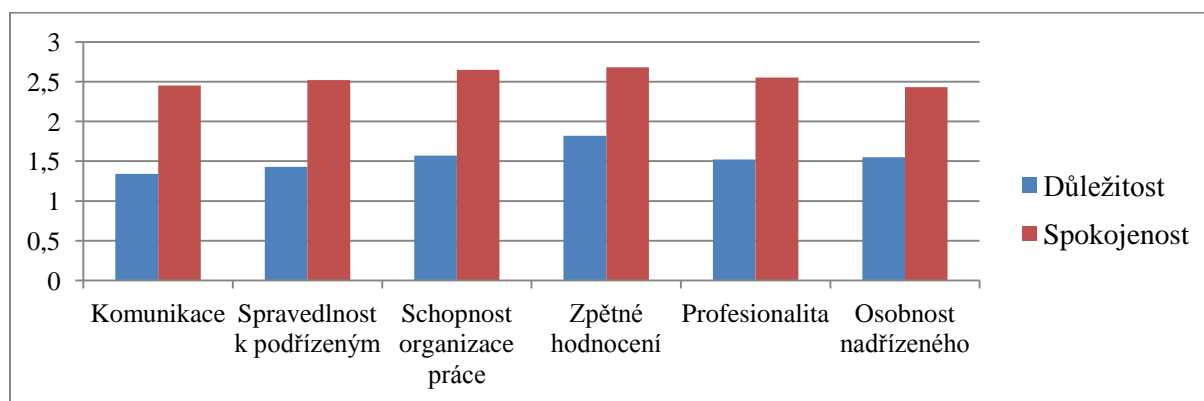


Přímý nadřízený

Okruh týkající se přímého nadřízeného je celkově nejdůležitější skupinou pro zaměstnance, což vyplývá z výsledků zanesených v grafu 19. Ve zmíněném okruhu zaměstnanci hodnotili šest faktorů - komunikaci, spravedlnost k podřízeným, schopnost organizace práce, zpětné hodnocení, profesionalitu a osobnost nadřízeného.

Z grafu 19 je evidentní, že většina faktorů týkající se přímého nadřízeného jsou velmi významné. Nejdůležitější faktor pro dotazované zaměstnance představuje komunikace a naopak nejméně důležité shledávají zpětné hodnocení. Z uvedených možností jsou respondenti nejvíce spokojeni s osobností nadřízeného. Největší diference připadá právě na komunikaci, kde vznikají problémy.

Graf 19 Přímý nadřízený*

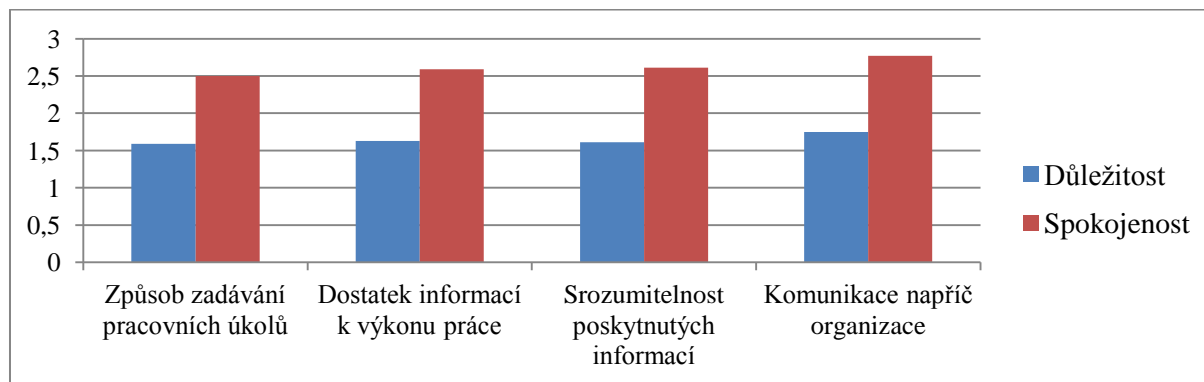


Organizace práce

Jedná se o okruh, který pro dotazované zaměstnance znamená důležitou součást v jejich zaměstnání. Bohužel z výsledků šetření bylo zjištěno, že pracovníci jsou v oblasti spíše nespokojeni.

Mezi faktory, jenž se v oblasti hodnotily, autor zařadil způsob zadávání pracovních úkolů, dostatek informací k výkonu práce, srozumitelnost poskytnutých informací a komunikace napříč organizací. Nejvyšší hodnoty nespokojenosti se týkají komunikace v organizaci a srozumitelnost poskytnutých informací.

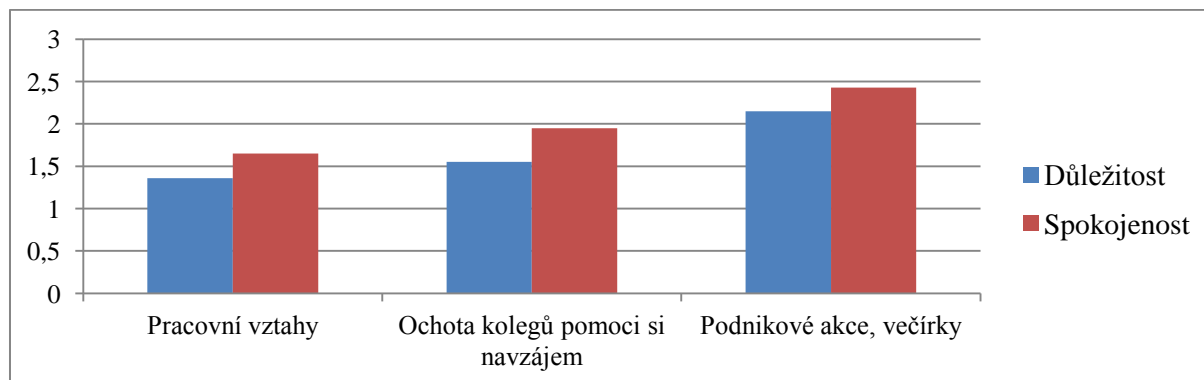
Graf 20 Organizace práce*



Spolupracovníci

V okruhu spolupracovníků byly hodnoceny tři faktory - pracovní vztahy, ochota kolegů pomoci si navzájem a podnikové akce. Pro dotazované pracovníky mají nejvyšší hodnotu pracovní vztahy mezi nimi, s čímž lze říci, že jsou i spokojeni. Z grafu 21 lze rovněž vyčíst, že nejmenší váhu přikládají podnikovým akcím, ale rovněž zaměstnanci zaznačili, že jsou s konanými akcemi velmi nespokojeni.

Graf 21 Spolupracovníci*

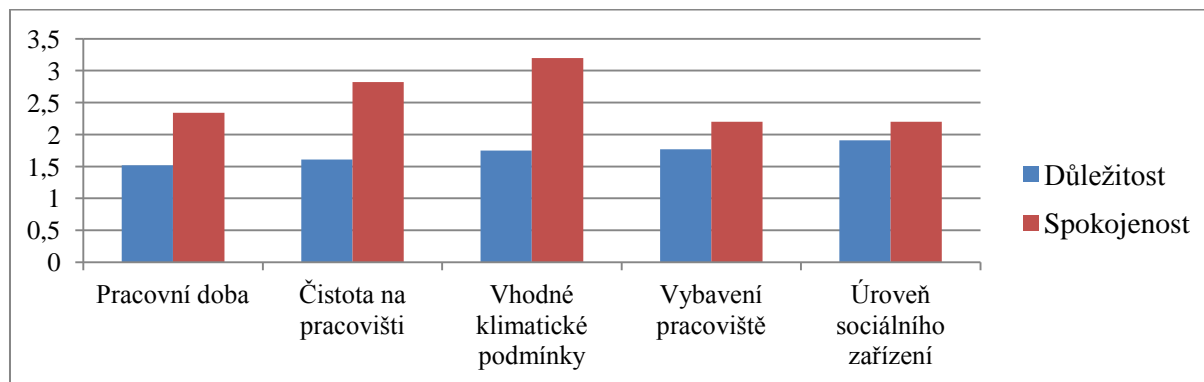


Pracovní podmínky

Dalším podstatným okruhem faktorů vyšly pracovní podmínky. Ačkoliv jsou pro zaměstnance celkem důležité, z grafu 22 lze vidět, že s některými z nich nejsou příliš spokojeni. Oblast hodnocení pracovních podmínek představuje 5 faktorů, které znějí následovně - pracovní doba, čistota na pracovišti, vhodné klimatické podmínky, vybavení pracoviště a úroveň sociálního zařízení.

Nejméně spokojeni jsou respondenti s klimatickými podmínkami a čistotou na pracovišti, což se dalo předpokládat z již uvedených údajů v předchozí podkapitole. Dotazovaní označili sociální zařízení za nejvíce uspokojující faktor.

Graf 22 Pracovní podmínky*

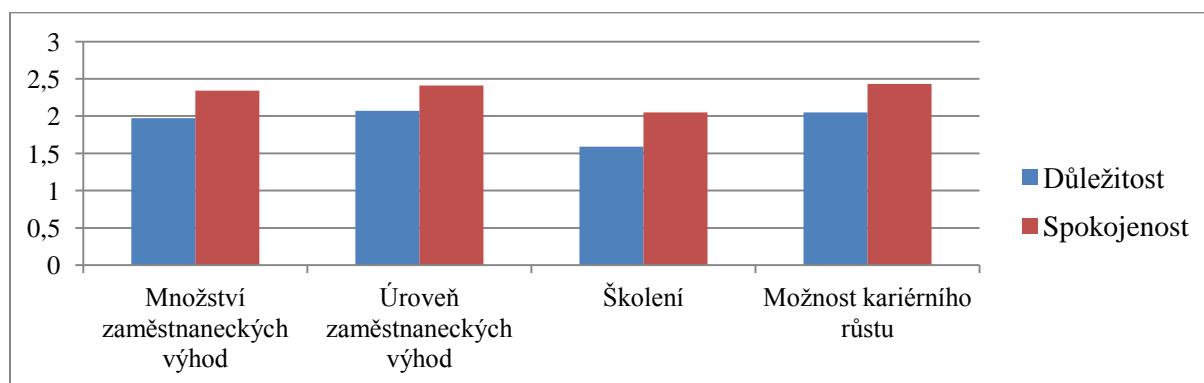


Péče o zaměstnance a jejich rozvoj

Pro zjednodušení jsou okruh „*péče o zaměstnance*“ a „*rozvoj zaměstnanců*“ uvedeny společně, avšak v rámci dotazníkového šetření byly okruhy šetřeny odděleně. Ve zmíněných okruzích byly hodnoceny faktory jako množství a úroveň zaměstnaneckých výhod, školení a možnost kariérního růstu. Celkově se jedná o oblast, která pro dotazované znamená důležitost, neboť odpovědi se pohybují spíše v kladných hodnotách, jak je možné vidět v grafu 23.

Nejvíce důležité shledávají dotazovaní pracovníci školení a jsou s nimi zároveň spokojeni. Naopak za méně podstatné zvolili respondenti množství a úroveň zaměstnaneckých výhod. Přesto z výsledků vyšlo, že jsou s nimi celkem spokojeni.

Graf 23 Péče o zaměstnance a jejich rozvoj*

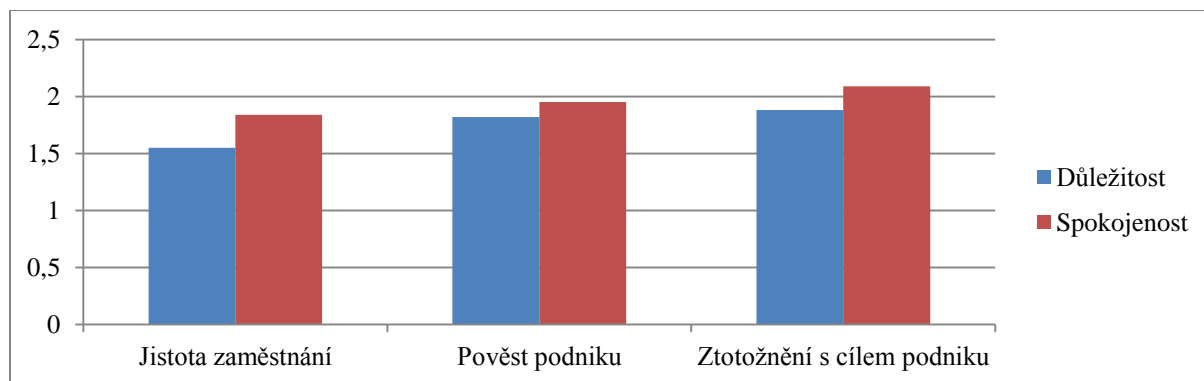


Vztah k podniku

Vztah k podniku je respondenty hodnocen kladně, což lze pozorovat v grafu 24. Veškeré odpovědi se pohybují v příznivých hodnotách. Rovněž se jedná o okruh, který má nejvyšší celkovou spokojenost. Faktory, které byly hodnoceny, představují jistota zaměstnání, pověst podniku a ztotožnění s cílem podniku.

Jistota zaměstnání je pro zaměstnance nejdůležitější v porovnání s ostatními faktory okruhu a jsou s ní nejvíce spokojeni. Překvapivý výsledek pro autora představuje okruh „ztotožnění se s cílem podniku“, neboť zaměstnanci zaznačili v některých souvisejících okruzích záporné odpovědi.

Graf 24 Vztah k podniku*



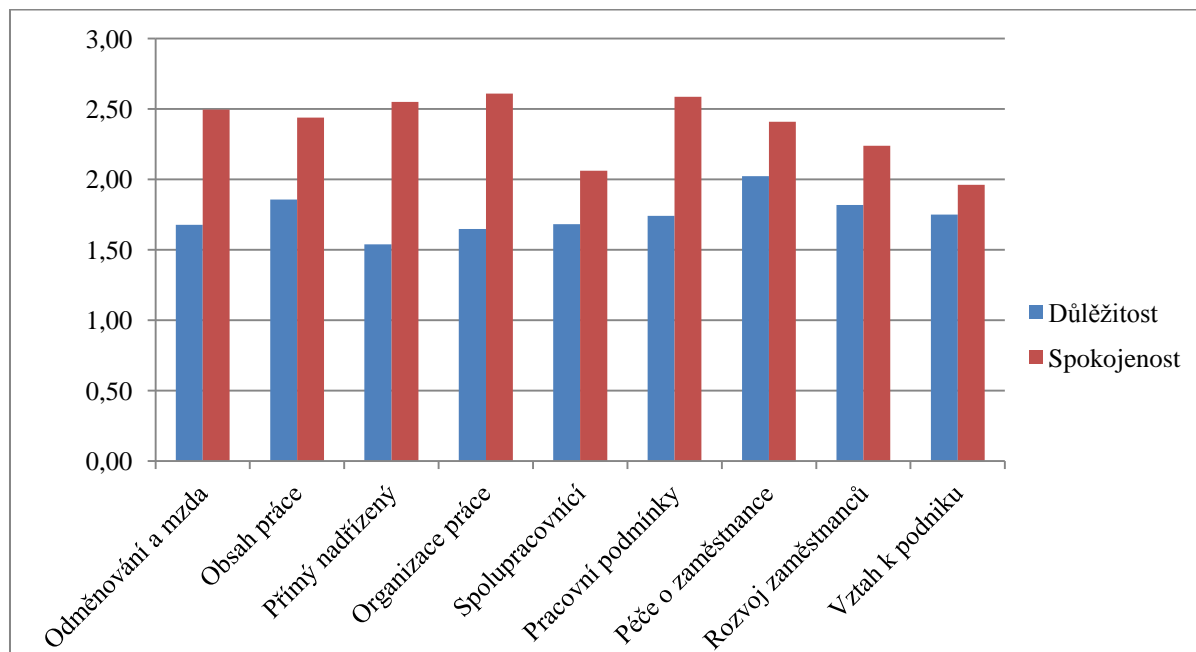
Celkové výsledky

V grafu 25 jsou zobrazeny celkové průměrné hodnoty důležitosti a spokojenosti jednotlivých okruhů pracovní spokojenosti. Konkrétní hodnoty jsou zobrazeny v příloze 4.

Celková průměrná významnost všech okruhů se pohybuje okolo 1,75. To znamená, že jsou všechny okruhy dle zvolené stupnice pro respondenty celkem důležité. Celková průměrná spokojenost je 2,37. Hodnota vyjadřuje, že zaměstnanci jsou dle zvolené stupnice celkem spokojeni. Hodnota se však pohybuje k hranici nespokojenosti.

Jak již z průzkumu vyplynulo, zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni se vztahem k podniku, spolupracovníky a rozvojem zaměstnanců. Nespokojeni jsou s organizací práce, pracovními podmínkami a přímým nadřízeným.

Graf 25 Celkové výsledky*

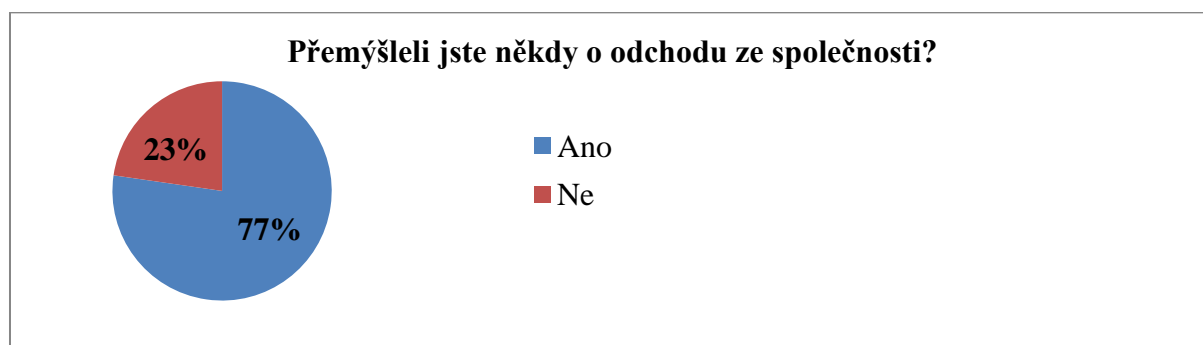


Čtvrtá část

Přemýšleli jste někdy o odchodu ze společnosti?

Čtvrtá část otázek byla zaměřená na fluktuaci, proto musí být nepochybně první otázkou, zdali zaměstnanci někdy uvažovali o odchodu ze společnosti. S nadpoloviční převahou (77 %) uvedli respondenti, že přemýšleli nad opuštěním zaměstnání. Nikdy nad odchodem nepřemýšlelo pouze 23 % ze všech dotazovaných zaměstnanců. Výsledky otázky jsou graficky znázorněny v grafu 26.

Graf 26 Přemýšleli jste někdy o odchodu ze společnosti?*

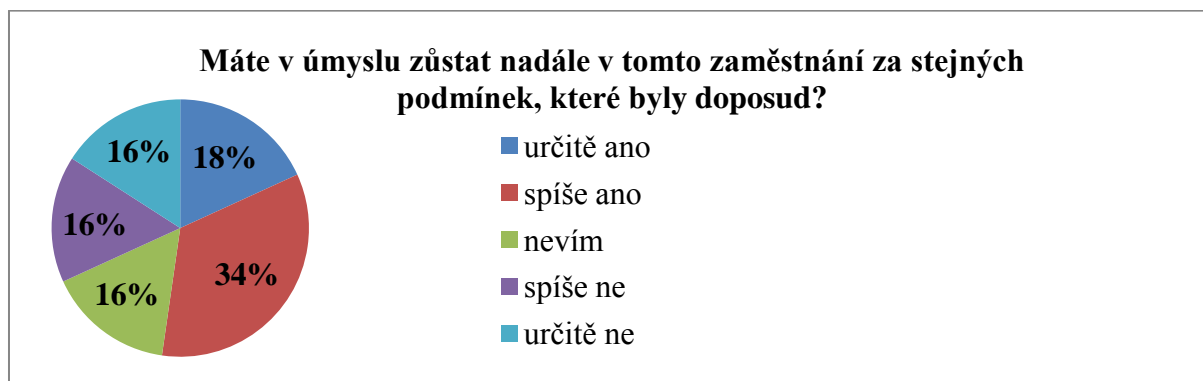


Máte v úmyslu zůstat nadále v tomto zaměstnání za stejných podmínek, které byly doposud?

Další otázka zabývající se fluktuací byla orientovaná na setrvání ve společnosti v případě podmínek, které panují ve firmě doposud. Z vytvořeného grafu 27 vyplývá, že 18 %

respondentů sdílí hodnoty se společnostmi a 34 % se přiklonilo ke „spíše ano“. Po 16 % se přiklonili respondenti k odpovědi „nevím“, „spíše ne“ a „určitě ne“.

Graf 27 Máte v úmyslu zůstat nadále v tomto zaměstnání za stejných podmínek, které byly doposud?*



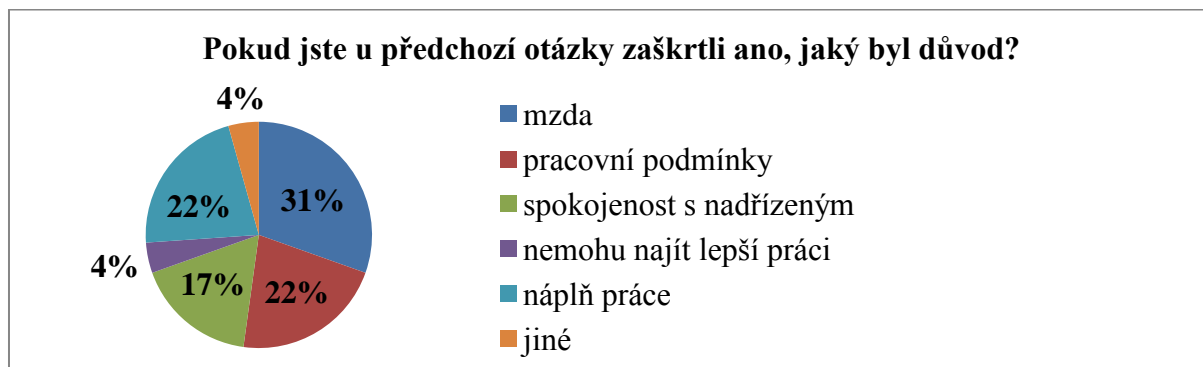
Na otázku navazovaly dvě podotázky, ve kterých respondenti doplnili předchozí tvrzení. V případě kladné i záporné odpovědi uvedli dotazovaní zaměstnanci důvod výpovědi.

Pokud jste u předchozí otázky zaškrtnuli ano, jaký byl důvod?

V grafu 28 jsou zobrazeny pouze odpovědi 23 zaměstnanců, kteří mají v úmyslu zůstat v zaměstnání. Odpovědi se týkaly důvodů, které je vedly k rozhodnutí. Na výběr měli z 6 možností, z nichž v poslední vyjádřili vlastní myšlenku.

Nejvíce preferovanou variantou byla mzda, již si zvolilo 31 % dotazovaných. Dalšími často volenými variantami se staly pracovní podmínky (22 %) a náplň práce (22 %). Méně oblíbenou možnost dotazovaní vybrali spokojenost s nadřízeným. Z celkového počtu vybralo nejméně osob, že nemohou najít lepší práci, a odpověď „jiné“, ve které zaznamenali odpověď „dobrá dopravní dostupnost do práce“.

Graf 28 Pokud jste u předchozí otázky zaškrtnli ano, jaký byl důvod?*

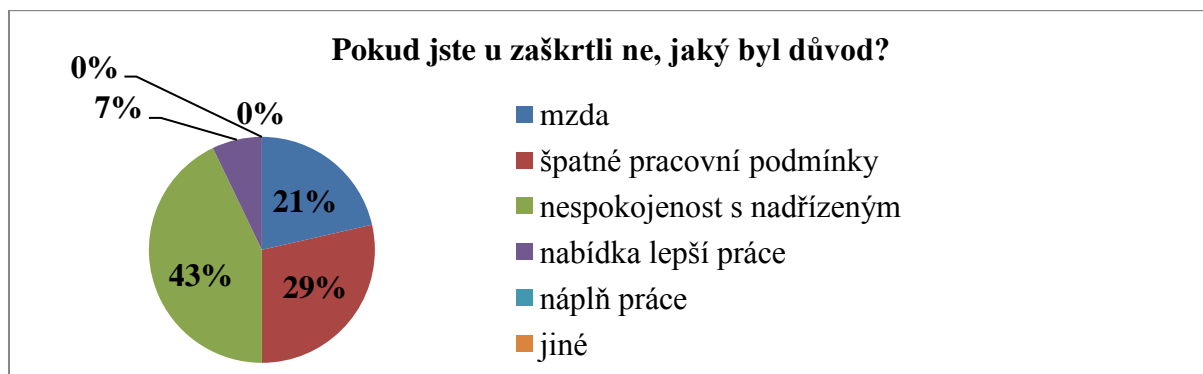


Pokud jste zaškrtnli ne, jaký byl důvod?

14 dotazovaných z celkového počtu uvedlo, že nemá v úmyslu zůstat v zaměstnání, z čehož nejčetnější množství (43 %) odpovědí souviselo s nespokojením s nadřízeným pracovníkem. Podle 29 % respondentů jsou ve firmě nevyhovující pracovní podmínky. Následujících 21 % dotazovaných uvedlo jako důvod neodpovídající platební ohodnocení mzdu a pouze jeden respondent napsal, že obdržel nabídku lepšího zaměstnání.

Žádný ze zaměstnanců neoznačil jako odpověď náplň práce, z čehož autor usuzuje, že obsah práce pro zaměstnance není důvod ke zvážení odchodu. Výsledky jsou zaznamenány v následujícím grafu 29.

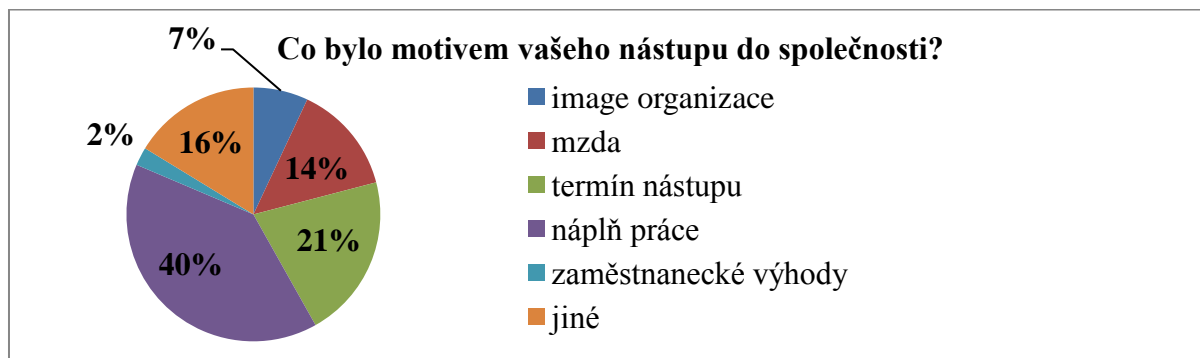
Graf 29 Pokud jste zaškrtnli ne, jaký byl důvod?*



Co bylo motivem vašeho nástupu do společnosti?

Otázka se orientovala na zjištění důvodů, které respondenty vedly k nástupu do firmy. K otázce přísluší graf 30, v němž jsou přehledně vyznačeny výsledky šetření. Z průzkumu vyplývá, že nejčastější motiv představovala náplň práce (40 %). Další důvody tvořily v menší míře termín nástupu (21 %), mzda (16 %), image organizace (7 %) a zaměstnanecké výhody (2 %). Celkem 16 % dotázaných zvolilo jinou možnost, v rámci níž napsali důvody jako dostupnost, pracovní doba nebo získání praxe.

Graf 30 Co bylo motivem vašeho nástupu do společnosti?*

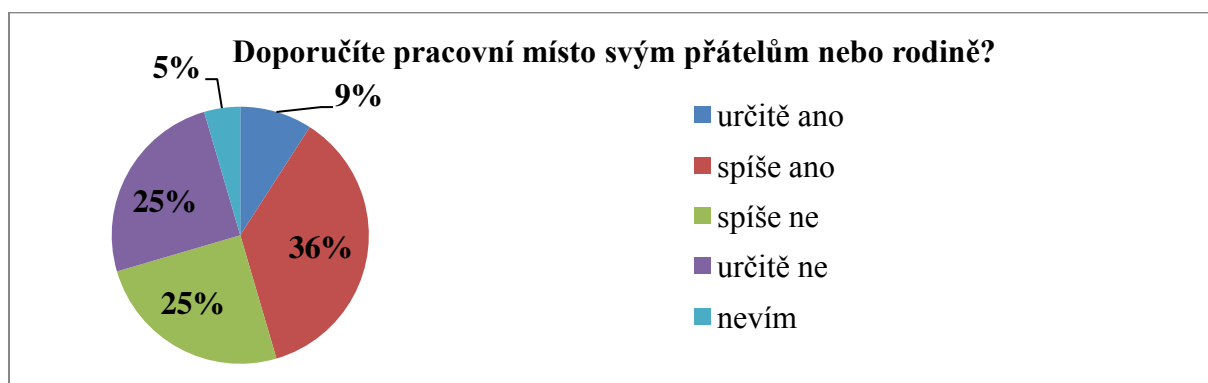


Doporučíte pracovní místo svým přátelům nebo rodině?

Pro dotazníkové šetření byla důležitá právě otázka, která vedla ke zjištění, zdali by zaměstnanci doporučili zaměstnání ve společnosti svým blízkým. Nikdo jiný neodpoví na otázku lépe než někdo, kdo zde již pracuje. Veškeré odpovědi je možné nalézt v grafu 31.

Z výsledku bylo zjištěno, že ze všech dotazovaných pouze 9 % určitě doporučí pracovní místo u firmy. Méně jistí respondenti (36 %) uvedli spíše ano. Pouze 5 % neví, zdali by místo doporučili. Celá polovina respondentu uvedla, že by určitě nedoporučila (25 %) a spíše nedoporučila (25 %) pracovní místo.

Graf 31 Doporučíte pracovní místo svým přátelům nebo rodině?*



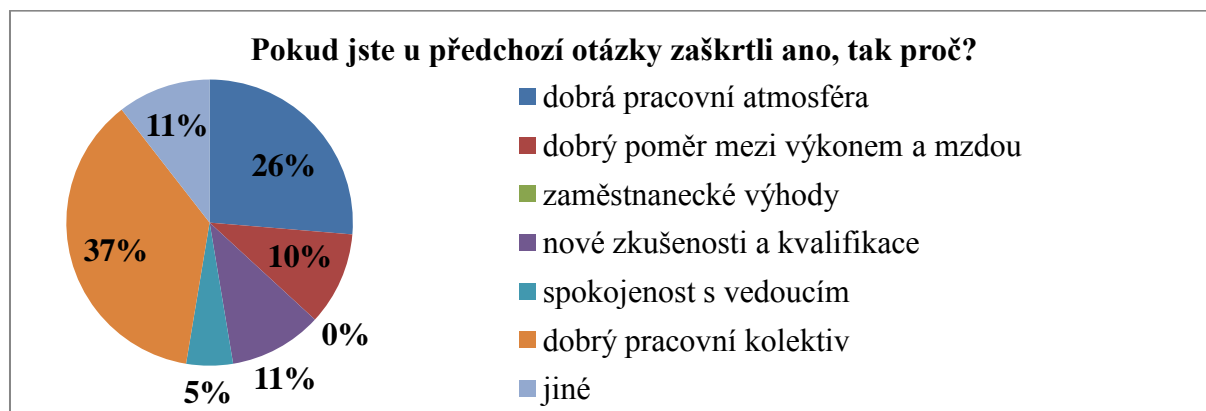
Na zkoumanou otázku navazovaly dvě podotázky, ve kterých respondenti objasnili důvod tvrzení.

Pokud jste u předchozí otázky zaškrtnuli ano, tak proč?

V následujícím grafu 32 jsou znázorněny odpovědi spojené s důvody doporučení pracovního místa. Nejčastěji zvolená odpověď byla dobrý pracovní kolektiv (37 %), jenž si všichni zaměstnanci cení. Na pracovní kolektiv navazuje i dobrá pracovní atmosféra, kterou zaznačilo

26 %. Zbylé možnosti se nedostali přes 11 % a pro autora nevytváří podstatnou výzkumnou hodnotu.

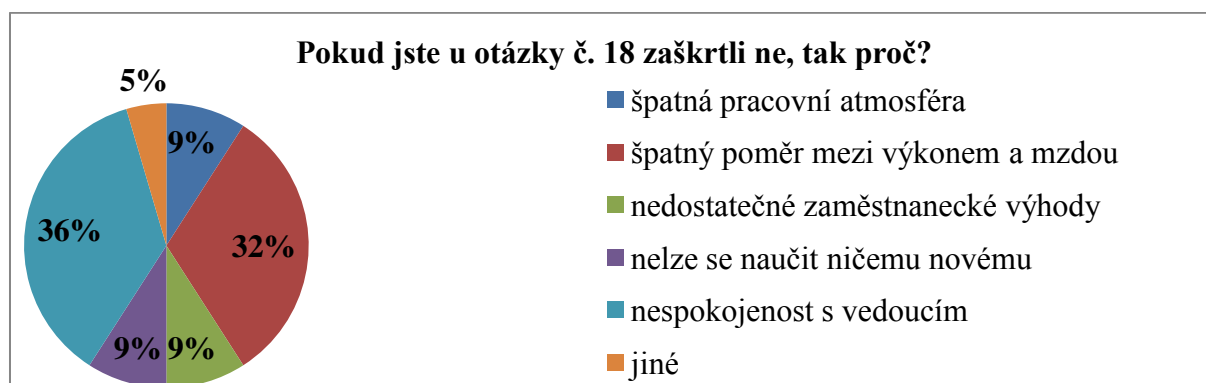
Graf 32 Pokud jste u předchozí otázky zaškrtnli ano, tak proč?*



Pokud jste u otázky č. 18 zaškrtnli ne, tak proč?

Polovina dotazovaných z celkového počtu respondentu uvedla, že by pracovní místo nedoporučila. Nejvyšší počet (36 %) respondentů odpovědělo, že jsou nespokojeni s vedoucím. U předchozí otázky jeden dotazovaný zaznačil možnost „spokojenost s vedoucím“, což vytváří mírný rozpor, neboť zmíněná odpověď se stala nejčastěji volenou u záporné odpovědi. Pro 32 % je špatný poměr mezi výkonem a mzdou. Mezi respondenty se našly i osoby (každá varianta 9 %), jež se zmínily o špatné pracovní atmosféře, že se nelze naučit ničemu novému a nejsou zde poskytnuty dostatečné zaměstnanecké výhody. Jeden respondent uvedl jinou možnost a to, že je práce pro ně nevyhovující.

Graf 33 Pokud jste u otázky č. 18 zaškrtnli ne, tak proč?*¹⁰⁸



¹⁰⁸ Na základě vlastního zpracování

4. Návrhová část

Kapitola cílí na zhodnocení zjištěných problematických oblastí ve společnosti a navržení vhodných opatření, které by mohly vést ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců s prací, a tím i k zvýšení pracovní motivace a pracovního výkonu.

V předchozí kapitole proběhlo dotazníkové šetření, ze kterého je zřejmé, že by společnost měla aktivně řešit některé oblasti spokojenosti zaměstnanců. Vedení by se mělo zaměřit na zlepšení organizace práce, pracovní podmínky a samotnou funkci přímých nadřízených, se kterou dotazovaní zaměstnanci nebyli příliš spokojeni.

4.1. Návrhová opatření

Při tvorbě návrhových opatření pro vedení pobočky OBI Rožtyly zvažoval autor teoretické poznatky a informace získané průzkumem. Jak již bylo zmíněno v první kapitole, motivace znamená druh činností, které jsou vyjádřeny motivy, proč člověk jedná tak, jak jedná. V pracovním prostředí je motivace velmi důležitá proto, aby firmy dosáhly stanovených výsledků.

Autorem bylo navrženo 7 opatření, jež by měly vést ke zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Kurz motivace a vedení lidí pro vedoucí pracovníky a zlepšení komunikace přímého nadřízeného se zaměstnanci.

Každý vedoucí pracovník by měl být schopný komunikovat s podřízenými na odpovídající úrovni. Zaměstnanci pracují převážně manuálně, proto jim musí být informace předávány stručně, jasně a srozumitelně. Vedoucí by měl rovněž podněcovat své zaměstnance k práci a dokázat lidem podpořit k vyšším pracovním výkonům. Vedoucí pracovník by měl být schopný stanovit cíl a jasně definovat způsoby, kterými jich lze dosáhnout. Cíle a způsoby by následně měl předat srozumitelně svým podřízeným.

Vedoucí pozice by měly být obsazeny empatickými lidmi. Pokud Team Leader chce, aby podřízení rozuměli jeho požadavkům, musí nejdříve on rozumět svým podřízeným. K práci manažera patří bezpodmínečně naslouchání podřízeným, chválení za výkony a úspěchy, ale zároveň poskytnutí zpětné vazby v případě nedostatečné či nulové aktivity. Team Leader

nesmí zapomínat, že je vždy co zlepšovat, a zaměřit se na nejčastější chyby při vedení lidí, které vedoucí dělají.

Autor navrhuje pro všechny vedoucí pracovníky školení změřené na zmíněné body. Nemělo by se ovšem jednat pouze o jednorázovou akci, ale školení by se měla pravidelně opakovat a různě se měnit jejich struktura. Jednotlivá sezení by byla uskutečněna pod vedením externího zaměstnance - coache, jenž by zajistil efektivitu. Coach by pracovníkům pomohl pochopit, jak jsou jejich funkce, znalosti, dovednosti, pracovní chování důležité a jaký mají vliv na podřízené. Z každého školení by poté provedl zápis a report pro manažera prodejny, který by rozhodnul o dalších krocích.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců

Pro zlepšení motivace zaměstnanců by bylo dobré zavést pravidelnou kontrolu a hodnocení na základě standardizovaných prvků, které by si firma stanovila. Přímý nadřízený by hodnotil transparentně podřízené na základě sestaveného manuálu, čímž by poskytl zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon za určité období. Hodnocení by mohlo mít podoby diskuze mezi Team Leaderem a zaměstnancem, která by přispěla k pochopení vzájemných očekávání a nedostatků.

Jednalo by se o kritické zhodnocení pracovního výkonu hodnocených zaměstnanců, což by zaměstnanci poskytlo přehled o tom, jaký pohled má na jeho činnost zaměstnavatel. Hodnotitel by posuzoval pracovníka objektivně a ve výsledcích se nesmí promítnout případné spory a neshody mezi vedoucím a podřízeným. Písemná klasifikace řadových zaměstnanců by byla provedena pravidelně jednou za pololetí a zaměstnanec by za to získal benefit, který by jej motivoval ke kontinuálním výkonům.

Mezi moderní způsoby se zařazuje i hodnocení vedoucích pracovníků zaměstnanci. Jednotliví pracovníci by mohli pravidelně reflektovat názor nejen směřovaný na Team Leadery a top management, ale i k fungování podniku. Manager by konstruktivní poznatky poté měl zvážit v dalších krocích plánování činností.

Pravidelné zjišťování pracovní spokojenosti

Současně s hodnocením by probíhal i program na zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Společnost by měla projevovat zájem a starost o spokojenost pracovníků a nečekat na případné stížnosti. Mohlo by se jednat o ústní nebo písemné dotazování přímo zaměstnanců,

v rámci něhož by byly zohledněny nápady a připomínky ke zlepšení stávající situace. Na připomínky musí však top management reagovat a v rámci možností se jim přizpůsobit.

Sepsat spravedlivý motivační program

Motivační program směřuje k zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Účelem motivačního programu je cílevědomě působit na výkon zaměstnance. Aby bylo zajištěno kvalitního a spravedlivého motivačního programu, musí se dbát na všechny faktory ovlivňující chování zaměstnance. Podnik by měl znát zaměstnance a nastavit program tak, aby je motivoval k vyšší pracovní schopnosti.

Přestože ve firmě motivační program funguje, není příliš spravedlivý. Neboť platí jen pro určité pozice ve společnosti. Bylo by vhodné, kdyby se vytvořil efektivnější program s novým odměňovacím systémem, avšak jehož součástí by byl i stávající vzdělávací program pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců, který je aktuálně využíván. Případný motivační program by zahrnul především všechny zaměstnance, měl by mít spravedlivý systém a dosažitelnou úroveň. S novými pravidly by poté vedení mělo zaměstnance obeznámit a pravidla by byla přístupná na viditelném místě v zázemí budovy.

Teambuilding a podnikový večírek

Teambuilding se zaměřuje na tvorbu a rozvoj týmu, týmové spolupráce a také trénování týmových schopností a dovedností. Podnikové večírky mohou přispět ke stmelení týmu a získání cenných informací o charakteru podřízených.

Autor navrhuje uspořádat teambuilding pro jednotlivá oddělení v podobě soutěží, které by podporovaly rozvoj spolupráce a komunikace. Pro akci by doporučoval najmout si renomovanou firmu, která se zabývá teambuildingovými aktivitami.

Zcela jistě by autor zavedl pravidelné podnikové večírky - jeden by se konal mezi vánočními svátky a druhý v letních měsících, kdy je možné uspořádat večírek venku. Večírky by pomohly navázat neformální vztahy mezi kolegy a poznat se tak i z jiné stránky než jen pracovní. Součástí akcí by byl i speciální program v podobě soutěží nebo tomboly, kterou by pracovníci jistě ocenily jako zpestření dne.

Mikroklimatické podmínky

Jak již autor v práci uvádí, budova se potýká s klimatickými obtížemi v letním období. Firma se snaží o maximální přístup zaměstnancům k pitné vodě a zajišťuje minerální vody. Kromě

podpory pitného režimu dostávají zaměstnanci zmrzlinu. Autor se však domnívá, že se nejedná o dlouhodobé řešení, a navrhuje firmě se na problém více zaměřit, popřípadě zvážit výstavbu klimatizace, která by pomohla snížit teplotu na optimální výši.

Klimatizací obchodních domů se v Praze zabývá několik specializovaných firem. OBI Roztyly by mohlo oslovit některé z nich, které by sestavily návrh určený přímo pro typ budovy, jakou má právě společnost. OBI Roztyly by si následně samo vybralo na základě výběrového řízení, která firma by do prostor nainstalovala klimatizaci.

Zapojení zaměstnanců na zlepšování procesů

Autor navrhuje, aby byly sepsány vnitropodnikové směrnice, které by jasně určovaly, kdo, kde, kdy a hlavně jak bude provádět pracovní činnost. Směrnice by měly být sepsány po vzájemných konzultacích se zaměstnanci, kteří by pomohli identifikovat problematické oblasti. Směrnice by měly být důsledně plněny a jejich plnění by bylo vyžadováno a kontrolováno. Minimálně každý měsíc by se uspořádala porada, kde by se vyhodnocovaly jednotlivé směrnice. Aktivity by napomohly k zamezení nepořádku na pracovišti, zvyšování efektivity, neustálému zlepšování pracovních procesů, a tím i k snižování nákladů. Společnost se může inspirovat metodou Kaizen.

5. Závěr

Bakalářská práce na téma *Pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti* vznikla s hlavním cílem zjistit současnou míru pracovní spokojenosti a motivace k práci zaměstnanců společnosti OBI Roztyly a navrhnout opatření, která by vedla k zlepšení stávající situace v problematických oblastech do budoucna. Pomocí vyhodnocení dotazníkového šetření má rozpoznat aktuální situaci pracovní motivace a spokojenosti. Vlastní obsah práce byl rozdělen do dvou hlavních částí - teoretickou a praktickou.

Úsilím autora bylo poskytnout čtenáři souhrn řešené problematiky, jejíž elementy byly následně aplikovány v praktické formě. K naplnění cíle práce byly zvoleny teoretické i empirické metody, které vedou k zjištění stavu spokojenosti a motivovanosti pracovníku. V úvodu práce byly blíže vysvětleny primární pojmy v oblasti motivace a spokojenosti ve spojitosti s prací - zejména problematika s nejednotností teorií, které se danými pojmy zabývají. Následně byl rozebrán vztah pracovní spokojenosti k motivaci a výkonu.

Na základě rozhovorů s ředitelem společnosti a administrativní pracovníci autor zjistil potřebné základní informace o společnosti, které mu pomohly ucelit si představu o aktuálním stavu společnosti a podmínkách, jež firma poskytuje zaměstnancům pro jejich rozvoj a motivovanost k požadovanému výkonu.

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti byla použita metoda dotazníkového šetření. Metodou dotazování byly rozpoznány oblasti spokojenosti a motivace, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni/nespokojeni a jak jsou pro ně tyto okruhy důležité. Při dotazníkovém šetření byli osloveni všichni zaměstnanci společnosti, kteří se během šetření nacházeli ve společnosti. Návratnost dotazníků byla nadprůměrně vysoká, konkrétně se jednalo o 88 % z celého vzorku.

Na základě vyhodnocení šetření byl sestaven profil nejčastěji se vyskytujících zaměstnanců společnosti, který slouží jako základ k návrhovým opatřením. Jedná se převážně o muže ve věku 35 - 50 let, jež dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou a ve společnosti pracují více než 5 let.

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu nejvíce motivuje mzda, dále také pochvala za dobře odvedenou práci nebo potenciální finanční odměna. Na druhou stranu jsou demotivováni nepořádkem na pracovišti. Největší spokojenost

zaměstnanci pociťují s pracovním kolektivem, naopak velmi nespokojeni jsou se způsobem vedení, který by v případě jeho zlepšení, společně s pracovními podmínkami, přispěl k zlepšení pracovní spokojenosti.

Jedna z částí dotazníkového šetření pomohla autorovi určit, který faktor je pro zaměstnance důležitý a se kterým jsou nejvíce spokojeni/nespokojeni. Z tvrzení respondentů se opět potvrdilo, že nejdůležitější faktor představuje pro zaměstnance mzda a po ní následuje komunikace, pracovní vztahy a smysluplnost práce. Méně důležitým faktorem shledávají dotazovaní zaměstnanci podnikové večírky. Spokojení vyjádřili zaměstnanci s jistotou zaměstnání, které jim poskytuje pravidelný příjem. Výrazně nespokojeni jsou s klimatickými podmínkami. Se zřejmým odstupem uvedli dotazovaní nespokojenost se smysluplností práce a čistotou na pracovišti.

Z celkového průměrného hodnocení posléze vyplývá, že nejdůležitějším okruhem je přímý nadřízený, který dopadl v celkovém průměrném hodnocení spokojenosti na třetí nejhorší příčce. Hůře dopadly jen pracovní podmínky a organizace práce.

Je možné konstatovat po shrnutí všech výsledků a poznatků ze zkoumání spokojenosti a motivace, že společnost dopadla v šetření relativně dobře. Celková průměrná důležitost všech oblastí činila 1,75, to znamená, že všechny okruhy dle zvolené stupnice mají pro zaměstnance vcelku důležitý význam. Hodnota celkové průměrné spokojenosti se pohybovala okolo 2,37. To znamená, že zaměstnanci jsou dle zvolené stupnice celkem spokojeni. Důvodem, proč vyšla zmíněná hodnota, je, že hodnocené oblasti nebyly rovnoměrné a některé oblasti spokojenosti byly hodnoceny značně hůře než jiné.

Z dotazníkového šetření bylo dále vyzkoumáno, že většina zaměstnanců přemýšlela o odchodu ze společnosti a dokonce 32 % se zmínilo, že nemají v úmyslu zůstat ve společnosti do budoucna. Často zmiňovaným důvodem se objevila nespokojenost s nadřízeným. Naopak autora zajímala pohnutka nástupu do zaměstnání pro OBI Roztyly, kam respondenti mnohokrát zmínili možnost *náplň práce*, přesto polovina dotazovaných zaměstnanců by v současné době nedoporučila nástup do společnosti svým známým. Při odůvodňování uvedli respondenti nespokojenost s nadřízeným a špatný poměr mezi mzdou a výkonem.

Hlavním přínosem práce je kromě průzkumu i vytvoření návrhů pro OBI Roztyly, které jsou možné uvést do praxe a které by mohly vést ke zlepšení stavu spokojenosti a motivovanosti. Pozornost při navrhování byla věnována hlavně na nejproblematictější okruhy faktorů, a tak

bylo navrženo 7 opatření. V první řadě se jednalo o návrh na *zlepšení schopnosti motivace a vedení lidí pro vedoucí pracovníky a zlepšení komunikace přímého nadřízeného se zaměstnanci*. Nespokojenost s přímým nadřízeným byla třetí nejvyšší, přičemž představovala pro zaměstnance nejdůležitější oblast ze všech. Autor navrhl pro vedoucí pracovníky školení zaměřené na zmíněné body. Nemělo by se jednat o jednorázovou akci, ale o opakované akce pod vedením externího coache. Coach by pomohl pochopit, jak jsou funkce, znalosti a pracovní chování pracovníků důležité.

Dalším návrhem je *pravidelné hodnocení zaměstnanců a zjišťování pracovní spokojenosti*. Hodnocení by přispělo ke zlepšení motivace a zvýšení pracovní spokojenosti. Přímý nadřízený by hodnotil podřízené na základě stanovených manuálů a při příležitosti by se mohl zaměstnance dotazovat na spokojenost s prací či vedením a eventuálně i na jeho podněty ke zlepšení chodu organizace.

Podle autora by přispělo ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a pocitu spravedlnosti *sepsat spravedlivý motivační program*. Případný motivační program by zahrnul především všechny zaměstnance, měl by mít spravedlivý systém a dosažitelnou úroveň pro všechny. S novými pravidly by poté vedení zaměstnance obeznámilo a pravidla by byla přístupná na viditelném místě v zázemí budovy.

Autor navrhl i možnost konání *teambuildingů a podnikových večírků*, které by pomohly zlepšit týmovou spolupráci a komunikaci, čímž by se zlepšily i neformální vztahy mezi kolegy. Podnikové večírky by měly být pravidelné - jeden by se konal mezi vánočními svátky a druhý v letních měsících.

Předposlední návrhové opatření se týká *mikroklimatických podmínek*, které představují závažný problém ve firmě a stávající opatření nemají dlouhodobější řešení, proto autor navrhl se na problém více zaměřit, popřípadě zvážit rozšíření klimatizace.

Poslední opatření se zaměřuje na *zapojení zaměstnanců do zlepšování procesů*. S organizací práce a čistotou na pracovišti byla nespokojena více než polovina respondentů. Proto autor navrhl sepsat vnitropodnikové směrnice po konzultaci s podřízenými, které by měly zlepšit stávající situaci a neustále ji vylepšovat.

Závěrečnou větou by autor chtěl uvést, že stanované cíle, které byly stanoveny, byly splněny. Autor si je vědom nedodržení stanoveného limitu rozsahu stran bakalářské práce, ale domnívá se, že vyřazení některých údajů či informací by mohlo hodnotu této práce narušit.

6. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 963, ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 788. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 615. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [4] HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. New York: The World Publishing Company, 1966. s. 203.
- [5] JUROVSKÝ, A. *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. Bratislava: Alfa, 1971. Štúdie a materiály, 13. s. 214.
- [6] KOLLÁRIK, T. *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava: Práca, 1983. Človek a práca. S 219.
- [7] KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986. s. 237.
- [8] LUTHANS, F. *Organizational behavior: an evidence-based approach*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, c2011. s. 574. ISBN 978-0-07-353035-2.
- [9] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 258. ISBN 80-85603-01-2.
- [10] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). s. 225. ISBN 80-247-0577-x.
- [11] ORGAN, D. W., BATEMAN, T. S. *Organizational behavior*. Boston: IRWIN, 1991.
- [12] PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. s. 128. ISBN 80-245-0703-X.
- [13] SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. s. 164. ISBN 80-7261-038-4.

[14] ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 461. ISBN 80-246-0448-5.

[15] ŠVARCOVÁ, M. *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis, 2016. s. 272. ISBN 978-80-85970-87-6.

[16] VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I. ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. s. 383. ISBN 80-7178-269-6.

Internetové zdroje

[17] *České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců* [online]. [cit. 2019-07-01]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

[18] *Výroční zpráva společnosti OBI Česká republika s.r.o. za období 1.1.2013 - 31.12.2013* [online]. [Budějovická 3a, 140 00 Praha 4]: OBI Česká republika, 2013 [cit. 2019-06-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=519544>

7. Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam obrázků

Obr. 1 Vnitřní faktory (motivátory)	25
Obr. 2 Vnější (hygienické) faktory.....	26
Obr. 3 Yerkes-Dodsonův zákon.....	29
Obr. 4 Organizační struktura OBI.....	34

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled skupin faktorů a jejich dimenzialita.....	25
---	----

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví:*	39
Graf 2 Věk:*	39
Graf 3 Nejvyšší dokončené vzdělání:*	39
Graf 4 Počet odpracovaných let ve firmě:*	40
Graf 5 Co Vás v práci nejvíce motivuje?*	41
Graf 6 Co Vás v práci nejvíce demotivuje?*	41
Graf 7 S čím jste v podniku nejvíce spokojeni?*	42
Graf 8 S čím jste v podniku nespokojeni?*	42
Graf 9 Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?*	43
Graf 10 Co by podle Vás vedlo k výraznému zlepšení pracovní spokojenosti?*	43
Graf 11 Vyhledáváte sami aktivně pracovní činnosti?*	44
Graf 12 Cítíte se odpovědni za vámi vykonanou práci?*	44
Graf 13 Motivovalo by Vás zvýšení mzdy o 10 %?*	45
Graf 14 Motivovala by Vás možnost kariérního růstu?*	46
Graf 15 Motivovalo by Vás pro lepší výkon, okamžitá zpětná vazba v podobě pochvaly?* ..	46
Graf 16 Motivovala by vás odměna, která by byla udělena za dobře vykonávanou práci v podobě finanční odměny?*	47
Graf 17 Odměňování a mzda*	48
Graf 18 Obsah práce*	48

Graf 19 Přímý nadřízený*	49
Graf 20 Organizace práce*	50
Graf 21 Spolupracovníci*	50
Graf 22 Pracovní podmínky*	51
Graf 23 Péče o zaměstnance a jejich rozvoj*	51
Graf 24 Vztah k podniku*	52
Graf 25 Celkové výsledky*	53
Graf 26 Přemýšleli jste někdy o odchodu ze společnosti?*	53
Graf 27 Máte v úmyslu zůstat nadále v tomto zaměstnání za stejných podmínek, které byly doposud?*	54
Graf 28 Pokud jste u předchozí otázky zaškrtnuli ano, jaký byl důvod?*	55
Graf 29 Pokud jste zaškrtnuli ne, jaký byl důvod?*	55
Graf 30 Co bylo motivem vašeho nástupu do společnosti?*	56
Graf 31 Doporučíte pracovní místo svým přátelům nebo rodině?*	56
Graf 32 Pokud jste u předchozí otázky zaškrtnuli ano, tak proč?*	57
Graf 33 Pokud jste u otázky č. 18 zaškrtnuli ne, tak proč?*	57

8. Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník pro zaměstnance

Příloha 2 - Dotazník pro vedení pobočky

Příloha 3 - Výsledky třetí části dotazníku

Příloha 4 - Celkové výsledky třetí části dotazníku

Příloha 1 - Dotazník pro zaměstnance

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Karel Král a jsem studentem bakalářského studijního oboru na Českém vysokém učení technickém v Praze. Rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění dotazníku, který využiji ke své bakalářské práci na téma "Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců". Cílem mé bakalářské práce je zjistit Vaši pracovní spokojenosti a motivaci, následně na základě zjištěných informací přispět ke zlepšení situace prostřednictvím návrhu možných opatření.

Dotazníkové šetření je zcela anonymní a zaměřené na vybrané faktory motivace a spokojenosti. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut. Výsledky ve formě souborných informací budou použity pouze jako podklad k mé práci a také jako případný podnět ke zlepšení.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Karel Král

[1] První část

1. Co Vás v práci nejvíce motivuje?

- mzda
- uznání
- samotná práce
- vedoucí pracovník
- pracovní kolektiv
- jiné

2. Co Vás v práci nejvíce demotivuje?

- mzda
- pracovní kolektiv
- vedoucí pracovník
- nepořádek na pracovišti
- jiné

3. S čím jste v podniku nejvíce spokojeni?

- pracovní kolektiv
- mzda
- samotná práce
- způsob vedení
- jiné

4. S čím jste v podniku nespokojeni?

- pracovní kolektiv
- mzda
- samotná práce
- způsob vedení
- jiné

5. Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

- Vyšší finanční odměny (za určité množství prodeje, za nulovou absenci)
- kariérní růst
- nadstandardní benefity (nákup zboží za výraznou slevu, flexi pasy, příspěvek na dopravu, příspěvek na lékařské prohlídky)
- jiné

6. Co by podle Vás vedlo k výraznému zlepšení pracovní spokojenosti?

- finanční odměny (za určité množství prodeje, za nulovou absenci)
- lepší pracovní podmínky (klimatizované prostory,
- lepší organizace práce
- změna náplně práce
- jiné

[2] Druhá část

7. Vyhledáváte sami aktivně pracovní činnosti?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

8. Cítíte se odpovědni za vámi vykonanou práci?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

9. Motivovalo by Vás zvýšení mzdy o 10%?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

10. Motivovala by Vás možnost kariérního růstu?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

11. Motivovalo by Vás pro lepší výkon, okamžitá zpětná vazba v podobě pochvaly?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

12. Motivovala by vás odměna, která by byla udělena za dobře vykonávanou práci v podobě finanční odměny?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

**[3] Třetí část
Způsob hodnocení:**

Důležitost = Daný faktor je pro pracovníka:

- 1 - velmi důležitý
- 2 - celkem důležitý
- 3 - spíše nedůležitý
- 4 - zcela nedůležitý

Spokojenost = Pracovník je:

- 1 - velmi spokojen
- 2 - celkem spokojen
- 3 - spíše nespokojen
- 4 - zcela nespokojen

Faktory spokojenosti	Důležitost				Spokojenost			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Odměňování a mzda								
Výše mzdy								
Odpovídá mzda náročnosti práce								
Odpovídá mzda Vaší kvalifikaci								
Spravedlnost odměn								
Obsah práce	1	2	3	4	1	2	3	4
Náplň práce								
Rozmanitost práce								
Smysluplnost práce								
Potřeba po určitém postavení								
Zbývající energie pro soukromí život								
Možnost zapojit se do rozhodování								
Míra zodpovědnosti, jakou nesete								
Přímý nadřízený	1	2	3	4	1	2	3	4
Komunikace								
Spravedlnost k podřízeným								
Schopnost organizace práce								
Zpětné hodnocení								
Profesionalita								
Osobnost nadřízeného								
Organizace práce	1	2	3	4	1	2	3	4
Způsob zadávání pracovních úkolů								
Dostatek informací k výkonu práce								
Srozumitelnost poskytnutých informací								
Komunikace napříč organizace								
Spolupracovníci	1	2	3	4	1	2	3	4
Pracovní vztahy								
Ochota kolegů pomoci si navzájem								
Podnikové akce, večírky								

Pracovní podmínky	1	2	3	4		1	2	3	4
Pracovní doba									
Čistota na pracovišti									
Vhodné klimatické podmínky									
Vybavení pracoviště									
Úroveň sociálního zařízení									
Péče o zaměstnance	1	2	3	4		1	2	3	4
Množství zaměstnaneckých výhod									
Úroveň zaměstnaneckých výhod									
Rozvoj zaměstnanců	1	2	3	4		1	2	3	4
Školení									
Možnost kariérního růstu									
Vztah k podniku	1	2	3	4		1	2	3	4
Jistota zaměstnání									
Pověst podniku									
Ztotožnění s cílem podniku									

[4] Čtvrtá část

13. Přemýšleli jste někdy o odchodu ze společnosti?

- Ano
 Ne

14. Máte v úmyslu zůstat nadále v tomto zaměstnání za stejných podmínek, které byli doposud?

- určitě ano
 spíše ano
 nevím
 spíše ne
 určitě ne

15. Pokud jste u předchozí otázky zaškrtnuli ano, jaký byl důvod? Pokud jste zaškrtnuli ne, pokračujte na další otázku.

- mzda
 pracovní podmínky
 spokojenost s nadřízeným
 nemohu najít lepší práci
 náplň práce
 jiné

16. Pokud jste u otázky č. 14 zaškrtnuli ne, jaký byl důvod? Pokud jste zaškrtnuli ano, pokračujte na další otázku.

- mzda
 špatné pracovní podmínky
 nespokojenost s nadřízeným
 nabídka lepší práce
 náplň práce
 jiné

17. Co bylo motivem vašeho nástupu do společnosti?

- image organizace
- mzda
- termín nástupu
- náplň práce
- zaměstnanecké výhody
- jiné.....

18. Doporučíte pracovní místo svým přátelům nebo rodině?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

19. Pokud jste u předchozí otázky zaškrtnuli ano, tak proč? Pokud jste odpověděli ne, pokračujte na další otázku.

- dobrá pracovní atmosféra
- dobrý poměr mezi výkonem a mzdou
- zaměstnanecké výhody
- nové zkušenosti a kvalifikace
- spokojenost s vedoucím
- dobrý pracovní kolektiv
- jiné.....

20. Pokud jste u otázky č. 18 zaškrtnuli ne, proč? Pokud jste odpověděli ano, pokračujte na další otázku.

- špatná pracovní atmosféra
- špatný poměr mezi výkonem a mzdou
- nedostatečné zaměstnanecké výhody
- nelze se naučit ničemu novému
- nespokojenost s vedoucím
- jiné.....

[5] Pátá část

21. Pohlaví:

- muž
- žena

22. Věk:

- 18 - 34
- 35 - 50
- 50 a více

23. Nejvyšší dokončené vzdělání:

- základní vzdělání
- výuční list
- středoškolské vzdělání s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

24. Počet odpracovaných let ve firmě:

- méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 5 let
- 5 a více let

Příloha 2 - Dotazník pro vedení pobočky

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Karel Král a jsem studentem bakalářského studijního oboru na Českém vysokém učení technickém v Praze. Rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění dotazníku, který využiji ke své bakalářské práci na téma "Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců". Cílem mé bakalářské práce je zjistit Vaši pracovní spokojenosti a motivaci, následně na základě zjištěných informací přispět ke zlepšení situace prostřednictvím návrhu možných opatření.

Dotazníkové šetření je zcela anonymní a zaměřené na vybrané faktory motivace a spokojenosti. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut. Výsledky ve formě souborných informací budou použity pouze jako podklad k mé práci a také jako případný podnět ke zlepšení.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Karel Král

[1] První část

1. Co si myslíte, že v práci nejvíce motivuje vaše podřízené?

- mzda
- uznání
- samotná práce
- vedoucí pracovník
- pracovní kolektiv
- jiné.....

2. Co si myslíte, že v práci nejvíce demotivuje vaše podřízené?

- mzda
- pracovní kolektiv
- vedoucí pracovník
- nepořádek na pracovišti
- jiné.....

3. S čím si myslíte, že v podniku jsou nejvíce spokojeni vaši podřízení?

- pracovní kolektiv
- mzda
- samotná práce
- způsob vedení
- jiné.....
-

4. S čím si myslíte, že jsou v podniku nespokojeni vaši podřízení?

- pracovní kolektiv
- mzda
- samotná práce
- způsob vedení
- jiné.....

5. Co by vaše podřízené motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

- Vyšší finanční odměny (za určité množství prodeje, za nulovou absenci)
- kariérní růst
- nadstandardní benefity (nákup zboží za výraznou slevu, flexi pasy, příspěvek na dopravu, příspěvek na lékařské prohlídky)
- jiné

6. Co by podle Vás vedlo k výraznému zlepšení pracovní spokojenosti?

- finanční odměny (za určité množství prodeje, za nulovou absenci)
- lepší pracovní podmínky (klimatizované prostory,
- lepší organizace práce
- změna náplně práce
- jiné

[2] Druhá část

7. Vyhledávají sami podřízení aktivně pracovní činnosti?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

8. Myslíte si, že cítí vaši podřízení odpovědnost za vykonanou práci?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

9. Motivovalo by vaše podřízené zvýšení mzdy o určité procento ze současné mzdy a o kolik?

- 5 %
- 10 %
- 15 %
- 20 % a více
- ne

10. Motivovala by vaše podřízené možnost kariérního růstu?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

11. Motivovalo by vaše podřízení pro lepší výkon okamžitá zpětná vazba v podobě pochvaly?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

12. Motivovala by vaše podřízené odměna, která by byla udělena za dobře vykonávanou práci v podobě finanční odměny?

- určitě ano
 spíše ano
 nevím
 spíše ne
 určitě ne

**[3] Třetí část
Způsob hodnocení:**

Důležitost = Daný faktor je pro pracovníka:

- 1 - velmi důležitý
- 2 - celkem důležitý
- 3 - spíše nedůležitý
- 4 - zcela nedůležitý

Spokojenost = Pracovník je:

- 1 - velmi spokojen
- 2 - celkem spokojen
- 3 - spíše nespokojen
- 4 - zcela nespokojen

Faktory spokojenosti	Důležitost				Spokojenost			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Odměňování a mzda								
Výše mzdy								
Odpovídá mzda náročnosti práce								
Odpovídá mzda Vaší kvalifikaci								
Spravedlnost odměn								
Obsah práce	1	2	3	4	1	2	3	4
Náplň práce								
Rozmanitost práce								
Smysluplnost práce								
Potřeba po určitém postavení								
Zbývající energie pro soukromí život								
Možnost zapojit se do rozhodování								
Míra zodpovědnosti, jakou nesete								
Přímý nadřízený	1	2	3	4	1	2	3	4
Komunikace								
Spravedlnost k podřízeným								
Schopnost organizace práce								
Zpětné hodnocení								
Profesionalita								
Osobnost nadřízeného								
Organizace práce	1	2	3	4	1	2	3	4
Způsob zadávání pracovních úkolů								
Dostatek informací k výkonu práce								
Srozumitelnost poskytnutých informací								
Komunikace napříč organizace								
Spolupracovníci	1	2	3	4	1	2	3	4
Pracovní vztahy								
Ochota kolegů pomoci si navzájem								
Podnikové akce, večírky								

Pracovní podmínky	1	2	3	4		1	2	3	4
Pracovní doba									
Čistota na pracovišti									
Vhodné klimatické podmínky									
Vybavení pracoviště									
Úroveň sociálního zařízení									
Péče o zaměstnance	1	2	3	4		1	2	3	4
Množství zaměstnaneckých výhod									
Úroveň zaměstnaneckých výhod									
Rozvoj zaměstnanců	1	2	3	4		1	2	3	4
Školení									
Možnost kariérního růstu									
Vztah k podniku	1	2	3	4		1	2	3	4
Jistota zaměstnání									
Pověst podniku									
Ztotožnění s cílem podniku									

[4] čtvrtá část

13. Přemýšleli jste někdy o odchodu ze společnosti?

- Ano
- Ne

14. Máte v úmyslu zůstat nadále v tomto zaměstnání za stejných podmínek, které byli doposud?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

15. Pokud jste u předchozí otázky zaškrtnuli ano, jaký byl důvod? Pokud jste zaškrtnuli ne, pokračujte na další otázku.

- mzda
- pracovní podmínky
- spokojenost s nadřízeným
- nemohu najít lepší práci
- náplň práce
- jiné

16. Pokud jste u otázky č. 14 zaškrtnuli ne, jaký byl důvod? Pokud jste zaškrtnuli ano, pokračujte na další otázku.

- mzda
- špatné pracovní podmínky
- nespokojenost s nadřízeným
- nabídka lepší práce
- náplň práce
- jiné

17. Co bylo motivem vašeho nástupu do společnosti?

- image organizace
- mzda
- termín nástupu
- náplň práce
- zaměstnanecké výhody
- jiné.....

18. Doporučíte pracovní místo svým přátelům nebo rodině?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

19. Pokud jste u předchozí otázky zaškrtnuli ano, tak proč? Pokud jste odpověděli ne, pokračujte na další otázku.

- dobrá pracovní atmosféra
- dobrý poměr mezi výkonem a mzdou
- zaměstnanecké výhody
- nové zkušenosti a kvalifikace
- spokojenost s vedoucím
- dobrý pracovní kolektiv
- jiné

20. Pokud jste u otázky č. 18 zaškrtnuli ne, tak proč? Pokud jste odpověděli ano, pokračujte na další otázku.

- špatná pracovní atmosféra
- špatný poměr mezi výkonem a mzdou
- nedostatečné zaměstnanecké výhody
- nelze se naučit ničemu novému
- nespokojenost s vedoucím
- jiné.....

[5] Pátá část

25. Pohlaví:

- muž
- žena

26. Věk:

- 18 - 34
- 35 - 50
- 50 a více

27. Nejvyšší dokončené vzdělání:

- základní vzdělání
- výuční list
- středoškolské vzdělání s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

28. Počet odpracovaných let ve firmě:

- méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 5 let
- 5 a více let

Příloha 3 - Výsledky třetí části dotazníků

Faktory spokojenosti	Důležitost*				Spokojenost*				Průměrná důležitost **	Průměrná spokojenost **
	1	2	3	4	1	2	3	4		
Odměňování a mzda										
Výše mzdy	37	7	0	0	3	29	7	5	1,16	2,32
Odpovídá mzda náročnosti práce	14	23	6	1	1	22	15	6	1,86	2,59
Odpovídá mzda Vaší kvalifikaci	12	20	10	2	5	26	9	4	2,05	2,27
Spravedlnost odměn	23	16	3	2	2	18	11	13	1,64	2,80
Obsah práce	1	2	3	4	1	2	3	4		
Náplň práce	17	26	1	0	3	30	7	4	1,64	2,27
Rozmanitost práce	13	24	7	0	7	24	11	2	1,86	2,18
Smysluplnost práce	24	19	1	0	3	15	13	13	1,48	2,82
Potřeba po určitém postavení	5	20	14	5	7	20	11	6	2,43	2,36
Zbývající energie pro soukromý život	25	15	2	2	0	17	19	8	1,57	2,80
Zapojení se do rozhodování	13	20	7	4	4	21	13	6	2,05	2,48
Míra zodpovědnosti, jakou nesete	13	22	6	3	4	32	5	3	1,98	2,16
Přímý nadřízený	1	2	3	4	1	2	3	4		
Komunikace	31	12	0	1	8	18	8	10	1,34	2,45
Spravedlnost k podřízeným	26	17	1	0	5	20	10	9	1,43	2,52
Schopnost organizace práce	23	18	2	1	4	18	11	11	1,57	2,66
Zpětné hodnocení	16	22	4	2	3	17	15	9	1,82	2,68
Profesionalita	23	20	0	1	8	14	12	10	1,52	2,55
Osobnost nadřízeného	23	18	3	0	11	14	8	11	1,55	2,43
Organizace práce	1	2	3	4	1	2	3	4		
Způsob zadávání pracovních úkolů	23	16	5	0	3	20	17	4	1,59	2,50
Dostatek informací k výkonu práce	18	25	0	1	2	22	14	6	1,64	2,55
Srozumitelnost poskytnutých informací	23	16	4	1	3	19	14	8	1,61	2,61
Komunikace napříč organizace	16	24	3	1	2	16	16	10	1,75	2,77

Spolupracovníci	1	2	3	4	1	2	3	4		
Pracovní vztahy	30	13	1	0	16	25	2	1	1,34	1,73
Ochota kolegů pomoci si navzájem	23	19	1	1	11	24	6	3	1,55	2,02
Podnikové akce, večírky	11	18	12	3	12	13	7	12	2,16	2,43
Pracovní podmínky	1	2	3	4	1	2	3	4		
Pracovní doba	24	18	1	1	3	24	14	3	1,52	2,39
Čistota na pracovišti	18	21	3	2	0	18	16	10	1,75	2,82
Vhodné klimatické podmínky	21	16	4	3	2	9	11	22	1,75	3,20
Vybavení pracoviště	18	19	6	1	6	22	12	4	1,77	2,32
Úroveň sociálního zařízení	14	22	6	2	8	23	9	4	1,91	2,20
Péče o zaměstnance	1	2	3	4	1	2	3	4		
Množství zaměstnaneckých výhod	10	26	7	1	6	20	15	3	1,98	2,34
Úroveň zaměstnaneckých výhod	9	23	12	0	3	21	16	4	2,07	2,48
Rozvoj zaměstnanců	1	2	3	4	1	2	3	4		
Školení	21	21	1	1	9	27	5	3	1,59	2,05
Možnost kariérního růstu	12	20	10	2	5	20	14	5	2,05	2,43
Vztah k podniku	1	2	3	4	1	2	3	4		
Jistota zaměstnání	25	15	3	1	18	15	11	0	1,55	1,84
Pověst podniku	13	26	5	0	7	32	5	0	1,82	1,95
Ztotožnění s cílem podniku	12	27	3	2	6	28	10	0	1,89	2,09

Zdroj: Vlastní zpracování

* počet odpovědí

** aritmetický průměr hodnot

Příloha 4 - Celkové výsledky třetí části dotazníků

Faktory spokojenosti	celkový průměr důležitosti*	celkový průměr spokojenosti*
Odměňování a mzda	1,68	2,49
Obsah práce	1,86	2,44
Přímý nadřízený	1,54	2,55
Organizace práce	1,65	2,61
Spolupracovníci	1,68	2,06
Pracovní podmínky	1,74	2,59
Péče o zaměstnance	2,02	2,41
Rozvoj zaměstnanců	1,82	2,24
Vztah k podniku	1,75	1,96
Celková důležitost/spokojenost	1,75	2,37

Zdroj: Vlastní zpracování

* aritmetický průměr hodnot