

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Motivation of Employees in Selected Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Specializace v pedagogice

STUDIJNÍ OBOR

Učitelství odborných předmětů

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

KOMRSKA

DAVID

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Komrska** Jméno: **David** Osobní číslo: **332235**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Učitelství odborných předmětů**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Motivation of Employees in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Teoretická část: Definovat pojem motivace. Popsat proces motivace a motivační teorie. Zaměřit se také na rozvoj osobnosti (vzdělávání) v rámci motivačního procesu

Praktická část: Ve zvoleném podniku provést šetření (analýzu firemních materiálů) týkající se motivačních nástrojů (směrnice, firemní kultura). Sestavit dotazník pro zaměstnance týkající se jejich motivace a neopomenout oblast rozvoje osobnosti (vzdělávání). Dotazník vyhodnotit a zpracovat závěry, případně doporučení pro podnik.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 13. vydání, Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Psychologie a sociologie řízení, Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

DONNELLY, James H., Management, Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

NAKONEČNÝ, Milan, Motivace lidského chování, Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, institut pedagogických a psychologických studií MÚ

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

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**



PhDr. Lenka Emrová
podpis vedoucí(ho) práce



Ing. Petr Svoboda, Ph.D., ING.PAED.IGIP
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry



prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
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

KOMRSKA, David. *Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 30. 12. 2021

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych zde poděkovat paní PhDr. Lence Emrové za trpělivost a rady. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti SALTEK s.r.o. za umožnění provést dotazníkové šetření v jejich společnosti. A také všem kolegyním a kolegům, kteří odpověděli na dotazník, a tak mi umožnili zpracovat bakalářskou práci.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců ve vybraném podniku – SALTEK s.r.o. Práce obsahuje dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část definuje pojem motivace a motivační teorie. Zaměřuje se také na rozvoj osobnosti (zejména vzdělávání) v rámci motivačního procesu. Součástí praktické části je dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení. Zároveň jsou uvedeny motivační nástroje využívané v podniku SALTEK s.r.o. Na základě získaných informací bylo navrženo doporučení na zlepšení pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců v podniku.

Klíčová slova

motivace, motivační teorie, celková odměna, zaměstnanecké výhody, dotazníkové šetření

Abstract

The bachelor thesis deals with the issue of employee motivation in a specific company - SALTEK s.r.o. The thesis contains two parts, theoretical and practical. The theoretical part defines the concept of motivation and motivational theories. It also focuses on personal development (especially education) within the process of motivation. Part of the practical part is a questionnaire survey and its evaluation. The motivational tools used in the company SALTEK s.r.o. are also mentioned. Based on the information obtained, a recommendation was proposed to improve work motivation and employee satisfaction in the company.

Key words

motivation, motivation theories , total reward, employee benefits, questionnaire survey

Obsah

Úvod	5
1 MOTIV A PROCES MOTIVACE	8
2 TEORIE MOTIVACE	11
2.1 Teorie instrumentality	11
2.1.1 Taylorismus	11
2.2 Teorie zaměřené na obsah	11
2.2.1 Teorie hierarchie potřeb (Maslowova hierarchie potřeb).....	11
2.2.2 Alderferova teorie ERG (teorie tří potřeb).....	13
2.2.3 McClellandova teorie potřeb (McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci; teorie potřeby dosáhnout úspěchu).....	15
2.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model (teorie dvou faktorů)	15
2.3 Teorie zaměřené na proces	16
2.3.1 Teorie očekávání (Vroomova expektační teorie, teorie expektance, motivace a výkon).....	17
2.3.2 Teorie cíle (teorie stanovování cílů).....	19
2.3.3 Teorie spravedlnosti (teorie spravedlivé odměny, teorie ekvity J. S. Adamse, teorie rovnováhy vydání a zisku)	20
3 STRATEGIE MOTIVACE (MOTIVAČNÍ PROGRAM)	21
3.1 Pracovní motivace.....	22
3.2 Celková odměna	22
3.3 Benefity. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	24
3.4 Rady pro vedoucí pracovníky	26
4 VYBRANÁ SPOLEČNOST - SALTEK S.R.O.	30
4.1 Společnost SALTEK – motivace a vzdělávání zaměstnanců	31
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	38
5.1 Cíl průzkumu a výkumné otázky.....	38
5.2 Metoda průzkumu	38
5.2.1 Teoretický základ pro průzkum a tvorbu dotazníku	38
5.2.2 Doporučení k tvorbě dotazníku	39
5.2.3 Sestavení dotazníku pro šetření ve společnosti SALTEK	42

5.2.4	Rozeslání a sběr dotazníku pro šetření ve společnosti SALTEK.....	44
5.3	Respondenti	46
5.4	Výsledky šetření.....	49
5.4.1	Co je pro zaměstnance nejsilnějším zdrojem motivace?	50
5.4.2	Využívá vedení vybraného podniku efektivně své motivační nástroje?	64
5.4.3	Mají zaměstnanci zájem o další vzdělávání?	75
5.4.4	Vzkazy a doplňující informace od zaměstnanců	77
	Závěr	80
	Seznam použité literatury	83
	Seznam obrázků	86
	Seznam tabulek	87
	Seznam příloh	89

Úvod

Bakalářská práce se zabývá motivací zaměstnanců ve vybraném podniku, a to konkrétně ve společnosti SALTEK s.r.o., zabývající se výrobou elektrických přístrojů.

Téma motivace zaměstnanců jsem si zvolil, protože se s problematikou motivace často setkávám. V profesním životě při projektovém řízení narážím na problém, jak přimět všechny zainteresované jedince k účinné spolupráci na daném projektu. Pokud naleznu způsob, jak některé jedince motivovat, tak ale nefunguje stejně na každého člena týmu, aby v rámci projektu efektivně a rádi pracovali. Nekladu si jen otázky ohledně motivace lidí v mém okolí, ale i sám sebe se občas ptám, jak dosáhnout u sebe větší spokojenosti v profesním i osobním životě. V nejhorším případě se dokonce ptám, co je vlastně důvodem, proč nějakou činnost vykonávám. Nebo proč někdy mi některé věci jdou hůře.

Zaměstnavatelé si většinou uvědomují, že pouze finanční odměna pro výkonost zaměstnanců nepostačuje. A to zejména s přihlédnutím k tomu, kolik času ze svého života pracovníci stráví v zaměstnání. V současné době se v organizacích hodně hovoří o motivaci, leadershipu, o různých „self“ a „soft skills“. Pokud se s těmito myšlenkami ztotožňujeme, dokážeme je pak zavádět do praktického života? A navíc efektivně? Zpracováním této bakalářské práce jsem se snažil (i sám sobě) na uvedené problémy odpovědět.

Tato bakalářská práce se dělí na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se za podpory odborné literatury definuje pojem motivace, uvádí se nejdůležitější teorie motivace, rozdělené do tří skupin na teorie instrumentality, zaměřené na obsah a zaměřené na proces. Dále se teoretická část věnuje pracovní motivaci a motivačnímu programu, zejména pojetí celkové odměny. Dotýká se také vzdělávání zaměstnanců jako jednoho z motivačních faktorů, a přístupu vedoucích pracovníků k motivaci podřízených. Praktická část se věnuje společnosti SALTEK a jejím motivačním nástrojům, ukotveným v dokumentech společnosti. V praktické části se definují výzkumné otázky a odpovědi na ně se hledaly prostřednictvím dotazníkového šetření. V této části se mimo jiné popisuje, jak co nejlépe vytvořit dotazník, a jak dotazníkové šetření probíhalo.

Cílem dotazníkového šetření bylo pokusit se zjistit:

- do jaké míry podnik uspokojuje potřeby a očekávání zaměstnanců,
- zda jsou zaměstnanci motivovaní v pracovním procesu nebo naopak nespokojeni (případně až frustrováni),
- zda se daří podniku naplňovat předsevzetí v oblasti motivace zaměstnanců zakotvená ve směrnících a firemní kultuře,
- jak zaměstnanci oceňují benefity, které jim podnik poskytuje, a to včetně možnosti vzdělávání,

- do jaké míry zaměstnanci vnímají možnost seberealizace – vlastního rozvoje jako motivační faktor. A zda firemní vzdělávání k tomuto přispívá,
- zda zaměstnanci vnímají motivování v podniku jako trvalý proces nebo jako iniciativu podniku při jejich nástupu do zaměstnání,
- jak vnímají motivační proces v podniku různé sociální skupiny (muži a ženy, dělnické profese a THP, věkové skupiny, ...).

Motivace a úspěšnost motivování jsou velice individuální záležitostí. Z toho důvodu se nedá očekávat, že výstupem práce by mohl být nějaký konkrétní univerzální návod, jak motivovat všechny zaměstnance.

V závěru bakalářské práce se nachází shrnutí výsledků a doporučení jak pro vedení společnosti, tak pro případný další průzkum.

TEORETICKÁ ČÁST

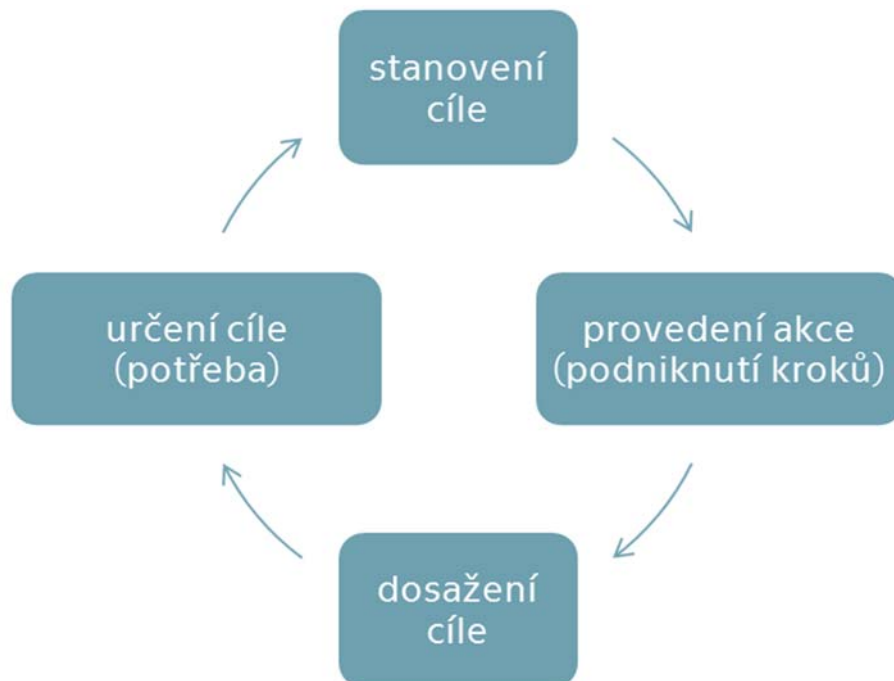
„Kdo neví, že slouží, slouží vždycky nejlíp.“
z filmu Žebrácká opera, 1991

1 MOTIV A PROCES MOTIVACE

Vysvětlení, proč se lidé chovají tak, jak se chovají je hlavním úkolem psychologie. Pokud řešíme, proč se člověk nějak chová a toto chování vede k nějakému cíli (nebo jeho chování mělo nějaký smysl), mluvíme o **motiv** (Nakonečný, 1997). Nebo jinými slovy: motivem nazýváme, proč člověk jedná určitým způsobem, ve snaze dosáhnout určitého cíle (Blažek, 2014). V užším smyslu motivy vyjadřují vědomé záměry nebo vědomé cíle jednání, a v širším smyslu zase cíle chování vůbec včetně nevědomých účelů chování (Nakonečný, 1993).

Pojem *motivace* by měl mít původ v latinském slově „movere“¹ – vyjadřující pohyb (Armstrong, Taylor, 2015), tudíž hýbati, pohybovati (Bedrnová, Nový, 1998). Motiv je něco, co člověka uvede do pohybu. Motiv je vnitřní potřeba nebo touha – vědomá, polovědomá nebo dokonce podvědomá – která působí na vůli člověka a nutí ho jednat tím nebo oním způsobem (Adair, 2004). Motivací tedy nazýváme proces, kterým se podporuje a řídí chování (Eggert, 2005).

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a ochotu člověka vyvinout úsilí vedoucí k dosažení významného cíle nebo výsledku (Tureckiová, 2004).



Obrázek 1 Proces motivace pro uspokojení potřeb (Armstrong, Taylor – 2015; Armstrong, 1999)

¹ Od téhož slova – movere – pochází z latiny i slovo emoce (Adair, 2004)

Motivací nazýváme vše, co přiměje člověka k činu. Motivace ale také zahrnuje schopnost přimět k činu druhého člověka (Adair, 2004).

Potřeby, zájmy a hodnoty jsou tři základní typy motivů, které lidskému chování směr, sílu a spoluurčují dobu jeho chování (Tureckiová, 2007).

Motivace působí současně ve třech rovinách:

- v dimenzi **směru** (*chci to a to; rád bych to a to; toužím po tom a tom; nechci se zabývat tím a tím; nezajímá mne to či to; ...*)
- v dimenzi **intenzity** (*docela bych chtěl; chci; velmi toužím; ...*)
- v dimenzi **stálosti** (vytrvalosti) – schopnost v cestě za cílem překonávat překážky

(Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

Každá činnost člověka nemusí být motivovaná, a to v situacích, kdy se jedná o automaticky vybavované reflexy, nebo o činnost, kterou od člověka vyžaduje někdo zvenčí (Bedrnová, Nový, 1998).

To, zda příčina motivace (zdroje aktivace) vychází ze samotného člověka (vnitřní psychická síla) nebo je motivován z vnějšku (působení na psychiku jedince z vnějšku, se v literatuře označuje různým způsobem:

- **vnitřní** a **vnější** motivace (Armstrong, Taylor, 2015; Armstrong, 1999; Blažek, 2014)
- **přímé** (vnitřní nebo intrinsické) a **nepřímé** (vnější nebo extrinsické) motivy (Tureckiová, 2004),
- **motiv** (pro vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutka) a **stimul**² (podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka) (Bedrnová, Nový, 1998; Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012; Blažek, 2014).

Motivace je cílově orientované chování (Armstrong, Taylor, 2015). Zároveň se očekává, že dosažení cíle je pravděpodobné (Armstrong, 1999). Tím se cíl, kterého chce člověk dosáhnout, může označit jako zdroj motivace. I když ve většině literatury se řeší potřeby jako zdroje motivace, v (Bedrnová, Nový, 1998; Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012) se rozdělují základní **zdroje motivace** na:

- **potřeby**
Potřeba jako nepříjemně pociťovaný stav napětí, který spouští proces k odstranění tohoto napětí. Potřeby se člení na:
 - primární (biologické, fyziologické, ...)
 - sekundární (sociální, společenské, ...)
- **návyky** – dosažení naučeného stereotypu,
- **zájmy**
 - poznávací

² Stimulus – pochází z latiny a původně znamená pobídnout nebo bodec (Adair, 2004)

- estetické
- sociální
- přírodní
- obchodní
- technické
- rukodělně materiálové
- výtvarné
- sportovní
- ...
- **hodnoty** a hodnotové orientace – na rozdíl od návyků jsou hodnoty přejímány jako normy (pro osobnostní typy podle zaměření:
 - teoretický,
 - ekonomický,
 - estetický,
 - sociální,
 - politický,
 - náboženský,
 - technický,
 - sportovní)
- **ideály** (ideál – něco subjektivně žádoucí a pozitivně hodnocené).

Člověk je motivován, pokud cítí touhu, chtění nebo nedostatek (Maslow, 2014).

Každý jednotlivý čin může být uveden do pohybu i více než jedním motivem. Většinou jsou motivy člověka smíšené. Mnoho drobnějších motivů mohou společně vytvořit větší motivaci (Adair, 2004). Na druhou stranu, jeden jediný cíl může uspokojit velké množství potřeb (a tedy i motivací) (Eggert, 2005).

Už Erich Fromm rozlišoval mezi uspokojením z nedostatku a uspokojením z hojnosti, rozeznával „nižší“ uspokojení z nasycení potřeby a „vyšší“ potěšení z tvorby, vytváření a rozvíjení vzhledu (Maslow, 2014).

Lidé se ve svých potřebách liší, takže i jejich motivace jsou různé (Eggert, 2005).

2 TEORIE MOTIVACE

Snahy o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným a současně nejzajímavějším tématům psychologie (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012). Ve dvacátých letech 20. století bylo objeveno, že pokud se s lidmi jedná jako s jedinečnými bytostmi, zlepšuje se jejich výkonost (Eggert, 2005). Motivační teorie zkoumají proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisují to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb (Armstrong, 1999).

Motivační teorie lze členit obecně do dvou skupin (i když se objevují detailnější nebo trochu pozměněné členění), na teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (zaměřené na **obsah**) a teorie zaměřené na průběh motivačního **procesu** (Blažek, 2014).

Zmíněny budou nejvýznamnější teorie motivace.

2.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné (Armstrong, 2009).

2.1.1 Taylorismus

Jedna z nejstarších teorií podle F. W. Taylora z roku 1911 zaměřená na proces. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Motivování je založeno výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb (Armstrong, 1999). Odměny a tresty se považují za nejlepší instrument (prostředek). Ovlivňování motivace probíhá pomocí peněžních pobídek, kdy se jen zřídka jedná o efektivní motivátor (Armstrong, Taylor, 2015).

2.2 Teorie zaměřené na obsah

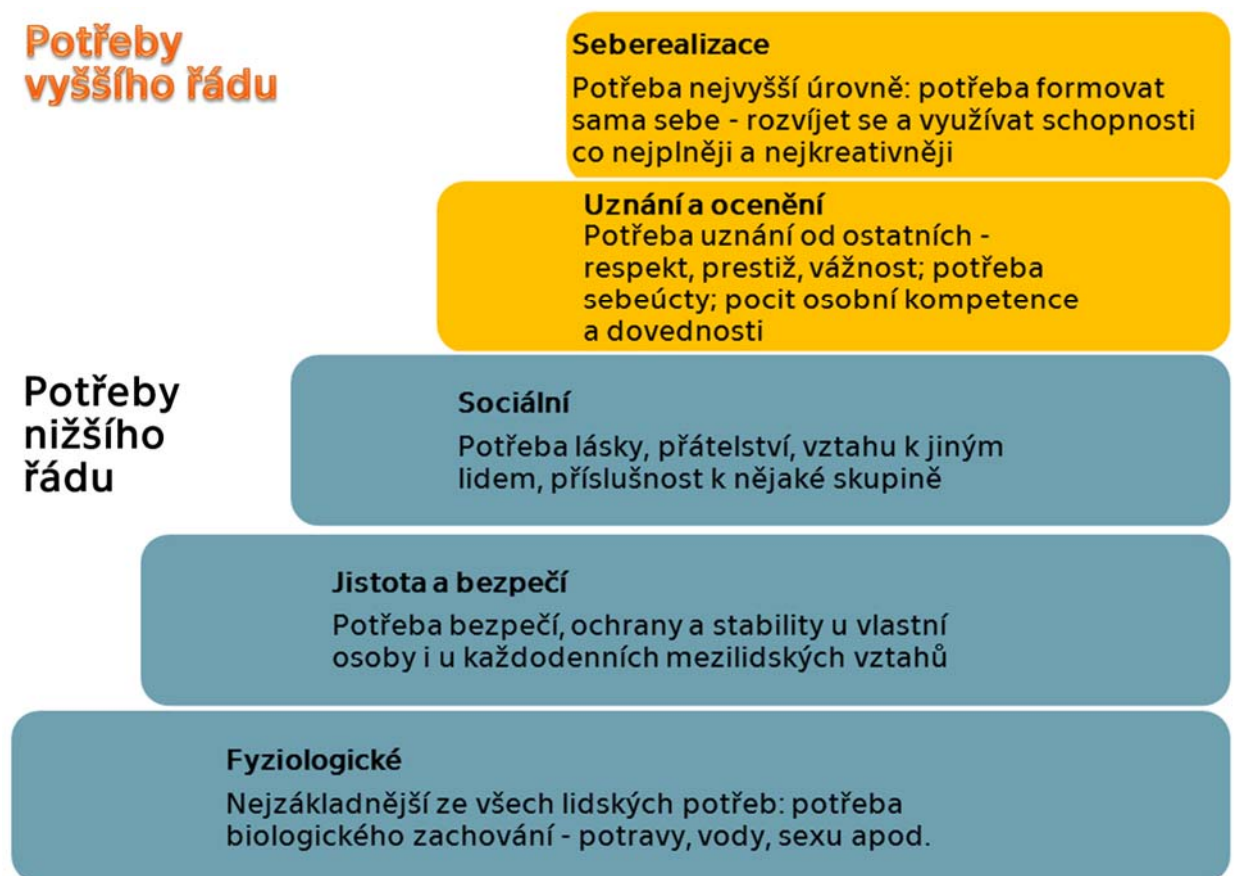
2.2.1 Teorie hierarchie potřeb (Maslowova hierarchie potřeb)

Nejslavnější klasifikaci potřeb formuloval A. H. Maslow (1954). Maslowova hierarchie potřeb má následující stupně (Armstrong, 1999):

1. **Fyziologické** potřeby – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).
2. Potřeby **jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.

3. **Sociální** potřeby – potřeba lásky, přátelství a akceptance (přijetí) jako příslušníka skupiny.
4. Potřeba **uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcty) a být respektován ostatními (prestiž):
 - a. touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě,
 - b. touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
5. Potřeba **seberealizace** (sebenaplnění, sebeaktualizace) - potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. Maslow seberealizaci definoval touhou člověka po sebenaplnění, hlavně jeho tendenci realizovat se v oblasti, pro kterou má jisté předpoklady, touhou stávat se víc a víc tím, čím je, stát se vším, čím se člověk může stát (Adair, 2004).

V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěno na uspokojení této vyšší potřeby. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování (Armstrong, 1999).



Obrázek 2 Maslowova teorie hierarchie potřeb (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Uspokojené potřeby přestávají motivovat. Nemáme ale důkaz, že uspokojení libovolné potřeby, povede k uspokojování nejbližší vyšší potřeby. Řada lidí se spíše obejde bez

některých základních potřeb, ale snaží se uspokojit své potřeby úspěchu, uznání či seberealizace. Maslow dává rovnítko mezi seberealizací a psychickým zdravím nebo plným lidstvím (Adair, 2004).

Podle Maslowa sebeaktualizovaní lidé se radují ze života obecně a radují se také ze všech aspektů, zatímco většina ostatních lidí se raduje pouze ze vzácných okamžiků triumfu, úspěchu, vyvrcholení nebo vrcholného zážitku (Maslow, 2014).

Teorie nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky (Armstrong, 1999). Teorie upozorňuje na existenci rozmanitých potřeb, které lidi motivují, a zdůrazňuje, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam (Armstrong, Taylor, 2015).

Sám Maslow svou teorii hierarchie potřeb dále korigoval. Uvedl, že potřeba bezpečí je silnější než potřeba růstu. Je-li zajištěno bezpečí, objeví se vyšší potřeby a impulsy směřující k růstu a zvládnutí nových dovedností. Je-li ale bezpečí ohroženo, nastává návrat k bezpečnému základu. Zároveň tak polemizoval s klinickými psychology, kdy tvrdil, že **zdraví a spokojení** jedinci (konkrétně děti) mají radost z růstu, na rozdíl od nejistých jedinců (případně s neurózou), kteří zůstávají u toho, čeho dosáhli, a nechtějí se vzdát klidu nebo rovnováhy (Maslow, 2014).

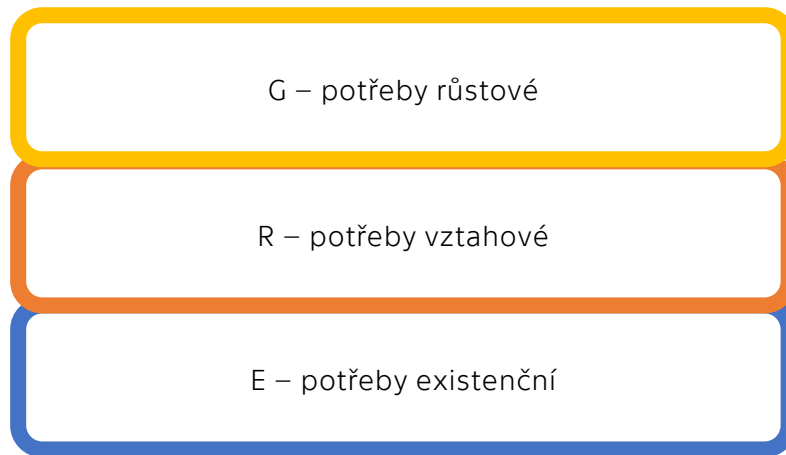
2.2.2 Alderferova teorie ERG (teorie tří potřeb)

Clayton P. Alderfer (1972) dělí lidské potřeby do tří skupin:

- existence (**E – Existence**) (potřeby existenční) – veškeré materiální a fyziologické potřeby, například hlad nebo žízeň, ale také mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky,
- sounáležitost, sociální vztahy (**R – Relatedness**) (potřeby vztahové) – zahrnují veškeré vztahy (hněv, nenávisť, ale i lásku a přátelství) k lidem, s kterými jsme v kontaktu. Neuspokojení nezpůsobuje nepřátelství, ale zejména emocionální odstup a opomíjení jedince,
- růst (**G – Growth**) (potřeby růstové) – další osobní, profesní a kvalifikační rozvoj – zejména spočívající v tvořivé práci jedince na sobě a svém okolí (Armstrong, Taylor, 2015; Blažek, 2014; Bělohlávek, 2008).

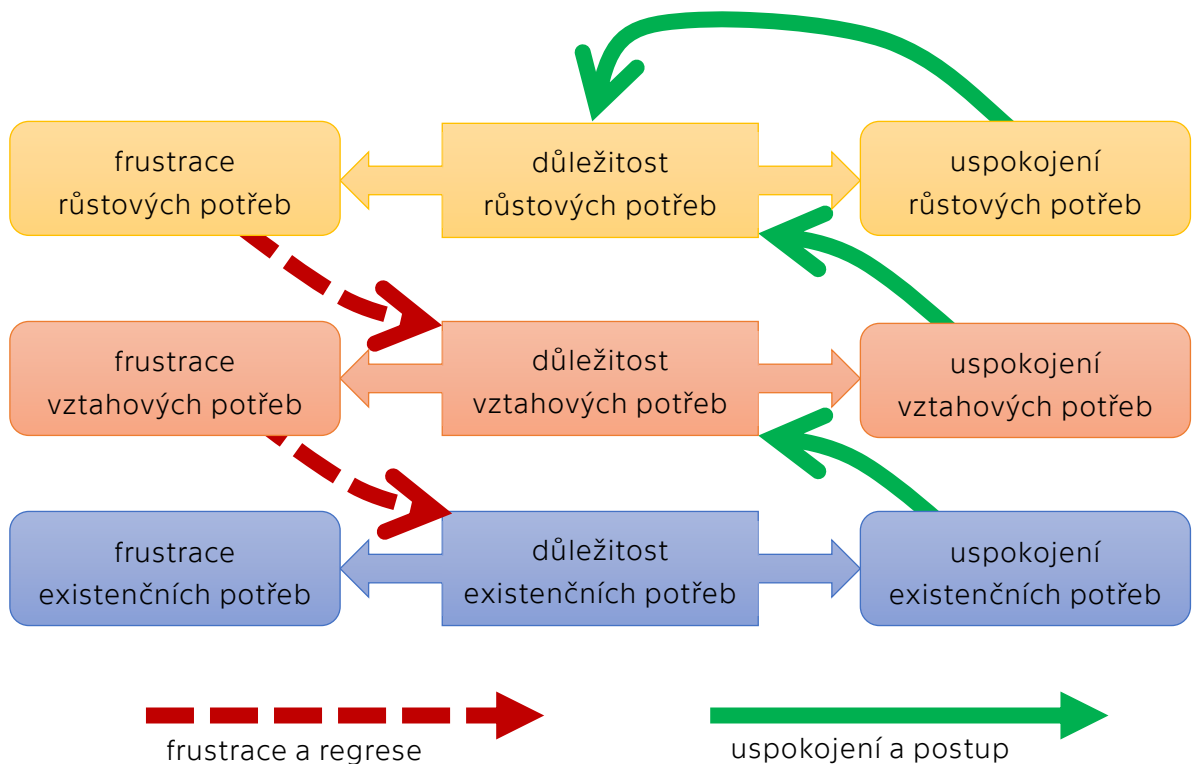
Růst je podle Maslowa nepřetržitý, více méně rovnoměrný vývoj směrem vzhůru nebo kupředu. Růstové motivy udržují napětí v zájmu vzdálených, a často i nedosažitelných cílů (Maslow, 2014).

Alderfer tak redukoval úrovně potřeb podle Maslowa pouze na tři (Bělohlávek, 2008).



Obrázek 3 Uspořádání potřeb podle Alderfera (Bělohlávek, 2008)

Po uspokojení potřeb nižší úrovně většinou nastupují potřeby z vyšší úrovně. Naopak neuspokojením potřeby vzniká frustrace³. Alderfer popsal mechanismus frustrační regrese, kdy při neuspokojení potřeb dochází k opačnému směru – snižuje se význam potřeby na vyšší úrovni (pro člověka mizí) a zvyšuje se význam potřeb nižší úrovně (Bělohlávek, 2008) – viz Obrázek 4.



Obrázek 4 Cesty uspokojení a regrese (Eggert, 2005)

³ Frustrace – zmaření základní možnosti uspokojit důležité potřeby jedince v práci nebo životě (Pauknerová, 2012)

2.2.3 McClellandova teorie potřeb (McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci; teorie potřeby dosáhnout úspěchu)

Lidé s vysokou potřebou úspěchu se snaží uplatňovat svou moc, dovednosti, systém kontroly a často vyhledávají obtížné úkoly (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

D.McClelland (1961) identifikoval tři nejdůležitější potřeby manažerů:

- výkon (úspěch, úspěšné uplatnění),
- sounáležitost (spojenectví),
- moc.

Potřeba dosáhnout úspěchu je nejdůležitější a představuje významný motivátor. (Armstrong, Taylor, 2015; Armstrong, 1999; Blažek, 2014)

2.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model (teorie dvou faktorů)

Profesor psychologie Frederick Herzberg tvrdil, že lidé jsou ve skutečnosti motivováni takovými vyššími potřebami jako úspěch, uznání a seberealizace. Také tvrdil, že praktické programy obohacení práce by vedly k většímu uspokojení z práce posílením toho, co nazýval „motivátor“ (Adair, 2004).

Herzberg (1957, 1966) formuloval dvě skupiny faktorů ovlivňující spokojenost s prací. Z jeho teorie vyplývá, že se u spokojenosti a nespokojenosti s prací nejedná o přímé protiklady, ale tyto stavy jsou ovlivněny dvěma odlišnými a nezávislými typy faktorů (Koubek, 2015). Skupiny faktorů definované Herzbergem:

- **hygienické⁴ faktory** (udržovací, dissatisfactory, frustratory) – týkají se kontextu (okolnosti) práce. Přítomnost těchto faktorů motivaci nevytváří, na druhou stranu jejich nepřítomnost způsobuje nespokojenost. Tyto faktory (hygienické, udržovací) se na škále spokojenosti pohybují v rozsahu (*žádná nespokojenost* až po *nespokojenost*). Herzberg uvedl 10 hygienických faktorů:
 - podniková politika a správa,
 - odborný dozor,
 - vztahy s nadřízeným,
 - vztahy s pracovníky stejné úrovně,
 - vztahy s podřízenými,
 - plat (mzda),
 - jistota práce,
 - osobní život
 - pracovní podmínky,

⁴ Hygiena – Herzberg využil toto slovo z lékařského prostředí. Hygiena slouží k odstranění zdravotních rizik v prostředí obklopujícím člověka. Není nápravná, spíše preventivní. Nevyléčí nemoci, ale bez ní bychom zde měli nemocí více (Adair, 2004; Urban, 2017).

- o postavení.
- **motivační faktory** (motivátory, satisfaktory, satisfátory) – týkají se obsahu práce. Tyto faktory vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Tyto faktory (motivátory) se na škále spokojenosti pohybují v rozsahu (*žádná spokojenost až po spokojenost*). Herzberg popsal 6 motivátorů:
 - o dosažení cíle,
 - o uznání,
 - o povýšení,
 - o práce sama,
 - o možnost osobního růstu,
 - o odpovědnost.

Herzbergova dvoufaktorová teorie se vztahuje většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty. Oproti předchozím teoriím, které mohou být aplikovány obecně v životě lidí, se tato teorie soustřeďuje na práci (Armstrong, Taylor, 2015; Armstrong, 1999; Blažek, 2014; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Pokud se zařadí motivátory do pracovních úkolů a práce, předpokládá se zvýšení motivace, naproti tomu hygienické faktory mohou motivaci udržet nebo snížit, ale nikoliv ji zvýšit (Koubek, 2015).

Tabulka 1 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace (Koubek, 2015)

		MOTIVÁTORY	HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost ↑	Přítomnost	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	Neutrální stav (žádná spokojenost) ↓
	Nepřítomnost			
Neutrální stav (žádná spokojenost)				Nespokojenost

2.3 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se soustřeďují na to, jak dochází k motivaci – tj., co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co je zastavuje (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

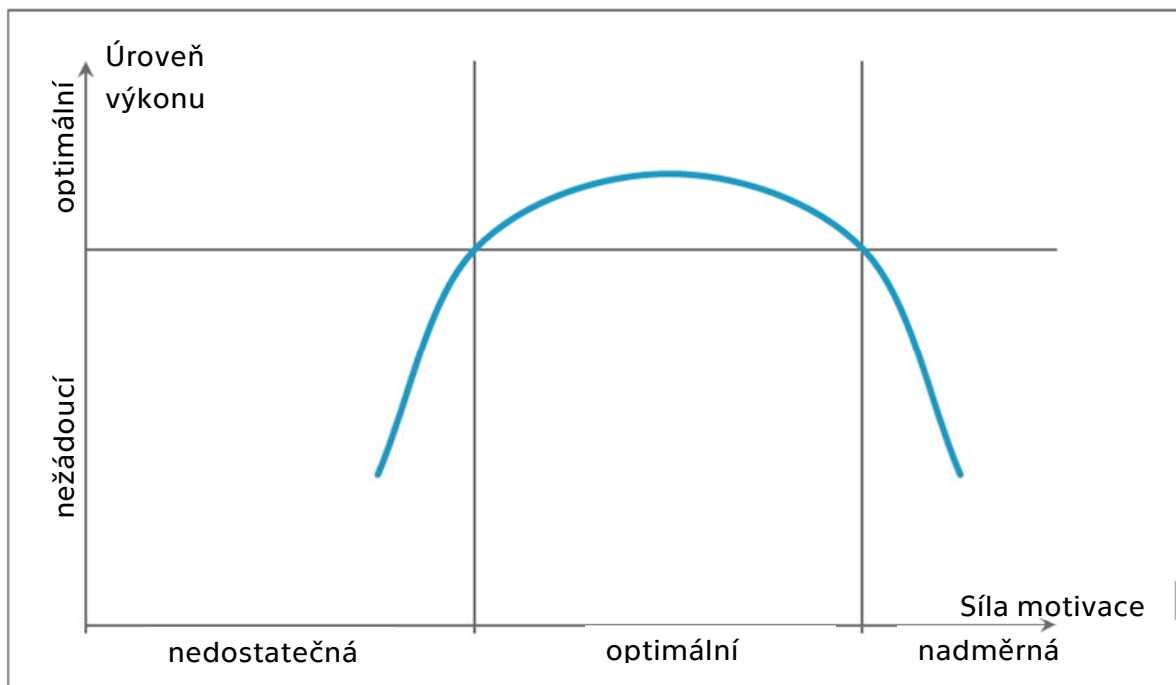
2.3.1 Teorie očekávání (Vroomova expektační teorie, teorie expektance, motivace a výkon)

Teorii očekávání již ve 30. letech 20. století formuloval americký psycholog Edward Tolman. Tolman zdůrazňoval, že lidské chování je motivováno vědomými očekáváními daleko více než reakcemi na stimuly (Adair, 2004).

Victor H. Vroom (1964) chápal úroveň motivace (M – motivace k určitému jednání) jako funkci valence (V , preference, hodnoty cíle) a expektance (E , pravděpodobnosti dosažení cíle): $M = V \times E$ (Blažek, 2014). Tato teorie byla dále upravována přes přidání pravděpodobnosti (účinnosti) dosažení cíle až po složitý model.

Hodnoty zajímavosti cíle byly například získávány průzkumem uvedeným v (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997), kdy pracovníci byly rozděleni podle pohlaví, věku, příjmu a typu práce. Jednalo se o tyto faktory: zajímavá práce, plné ocenění práce, pocit být u toho, jistota zaměstnání, dobrá mzda, povýšení a rozvoj v organizaci, dobré pracovní podmínky, osobní loajalita k zaměstnancům, taktní přístup k disciplíně a pochopení pro osobní problémy a pomoc.

Zdálo by se, že vztah motivace a výkonu je přímo úměrný, ale ne vždy to platí. Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově se proto výkon snižuje. Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem názorně vyjadřuje Yerkesův-Dodsonův zákon (označovaný jako „obrácená U-křivka“) (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

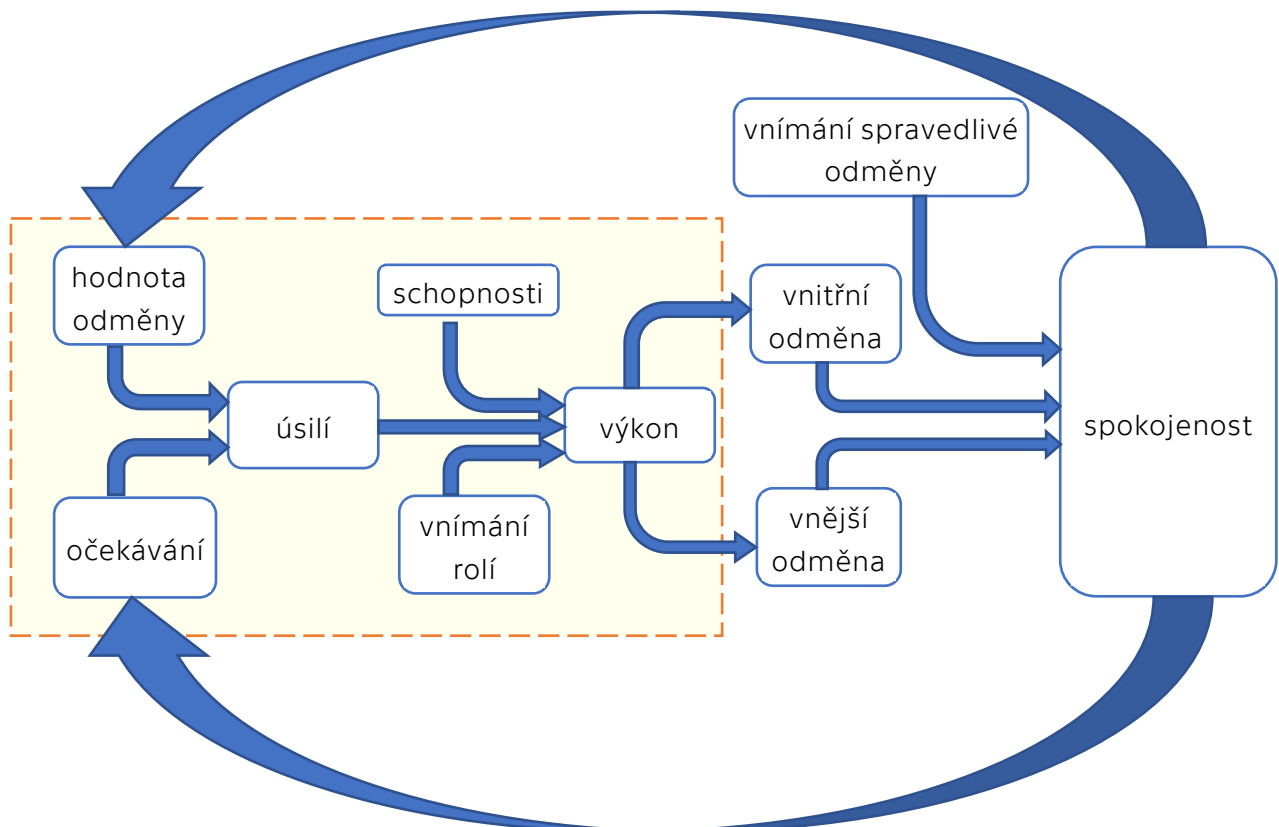


Obrázek 5 Vztah motivace a výkonu – Yerkesův-Dodsonův zákon (obrácená U-křivka) (Bedrnová, Jarošová, Nový - 2012; Pauknerová, 2012)

Tato teorie ovlivňuje odměňování, tzn., existuje vazba mezi úsilím a odměnou, která by měla být dosažitelná a měla by stát za to (Armstrong, Taylor, 2015).

Výkon ovlivňuje také **výkonová motivace**, dána poměrem *potřeby úspěchu* k *potřebě vyhnout se neúspěchu*. Tento poměr určuje, zda jedinec bude aktivní nebo pasivní (Bedrnová, Nový, 1998; Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Dále expektační teorii rozvinuli psychologové Lyman Porter a Edward Lawler v model motivace, spojující teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Model zdůrazňuje vztah výkonu, uspokojení a odměn, a přidává další proměnnou – individuální důležitost toho, aby pracovníci vykonávali práci, pro kterou mají náležitou kvalifikaci, schopnosti a vrozený talent (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).



Obrázek 6 Model motivace podle Portera a Lawlera (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997; Eggert, 2005; Armstrong, 2009; Armstrong, Taylor, 2015) - upraveno⁵

V modelu motivace se vyskytují pojmy jako vnitřní a vnější odměny, pro vysvětlení je přiložena Tabulka 2 s příklady těchto odměn.

⁵ V některé literatuře se objevuje pouze část modelu, např. (Armstrong, 2009; Armstrong, Taylor, 2015), jedná se o oblast na obrázku označena čárkovaně.

Tabulka 2 Systém odměňování – vnitřní a vnější odměny (Armstrong, 2009)

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none"> • Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností) • Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se • Kvalita pracovního života • Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Uznání • Ocenění (pochvala) • Zpětná vazba

2.3.2 Teorie cíle (teorie stanovování cílů)

Motivace a výkon se zvyšují, pokud se jednotlivcům stanou specifické, konkrétní cíle, které jsou zároveň náročné, ale přijatelné, a lidem se dostává zpětná vazba týkající se výkonu. Takto zformulovali teorii stanovování cílů E. A. Lock a G. P. Latham (1976) (Armstrong, 2009). Teorie ukazuje, že cíl (záměr pracovní činnosti) ovlivňuje chování (jednání) a pracovní výkon. Dobře definovaný cíl ovlivňuje chování, pokud usměrňuje pozornost, mobilizuje úsilí, probouzí „výdrž“ a zlepšuje rozvoj strategie (Tureckiová, 2004).

Teorie cíle se promítla do manažerské poučky o „SMART“⁶ cílech (Tureckiová, 2004). Jednotlivá písmena symbolizují vlastnosti dobře zformulovaných cílů. Cíle by měly být:

S	specific/stretching	specifické	konkrétní a náročné, tzn. jasné, jednoznačné, poctivé, srozumitelné a podnětné
M	measurable	měřitelné	vyjádřitelné v pojmech množství, kvality, času a peněz
A	achievable	realistické	dosažitelné, tedy podnětné, náročné, ale dosažitelné pro schopného a motivovaného jedince
R	relevant	akceptovatelné	relevantní, odpovídající cílům organizace, tzn. aby cíle jednotlivého pracovníka měly vazbu na cíle celé organizace, přispívaly k jejich dosažení
T	time-framed	termínované	časově určené, aby bylo jasné, kdy mají být dosaženy

(Tureckiová, 2004; Koubek, 2004; Eggert, 2005).

⁶ Smart – z angličtiny chytrý, inteligentní.

V převodu zkratky do češtiny, jsou významy, které reprezentují písmena A a R, přehozené.

2.3.3 Teorie spravedlnosti (teorie spravedlivé odměny, teorie ekvity J. S. Adamse, teorie rovnováhy vydání a zisku)

Podle teorie spravedlnosti lidi budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Lidé posuzují i to, jak se s nimi v porovnání s ostatními lidmi zachází. Spravedlivým jednáním je slušné zacházení v porovnání s jinou skupinou lidí (Armstrong, 2009).

Podle J. S. Adamse člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá a co za to získává.

$$\frac{Z}{V} = \frac{Z_i}{V_i}$$

kde Z je zisk (výstup) dané osoby,
 V je vklad (vstup) dané osoby,
 Z_i je zisk (výstup) srovnávané osoby (osob),
 V_i je vklad (vstup) srovnávané osoby (osob) (Blažek, 2014).

Za vstupy lze považovat: vzdělání, zkušenosti a dovednosti, délku praxe, osobní image, vztah k firmě, ... Na straně výstupů pak: mzdu nebo plat a jiné finanční odměny, statusové symboly (např. vlastní kancelář, její vybavení, firemní automobil a jeho značku ...), kvalitu pracovního prostředí, možnost dalšího osobního rozvoje, možnost účasti (participace) na rozhodování aj. (Tureckiová, 2004).

K nespravedlnosti dochází, jakmile lidé cítí, že získané výsledky nejsou spravedlivé ve srovnání s tím, co se zdá, že dostávají jiní lidé. Podle teorie spravedlnosti se považuje uvědomění si nespravedlnosti jako motivační síla. Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří například: odchod ze zaměstnání, změna vkladu vloženého do zaměstnání (méně práce, více absence, ...) (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

3 STRATEGIE MOTIVACE (MOTIVAČNÍ PROGRAM)

Od druhé poloviny 20. století se pozornost upírá na člověka a jeho rozvoj, tzv. humanistický přístup. Za hlavní pracovní stimul se od té doby považuje uspokojení osobního rozvoje jednotlivce (Bělohlávek, 1996).

Ke strategii motivace patří vedení lidí. Vedení lidí je tvůrčí činnost, která může případ od případu nabývat značně odlišných podob, což je do určité míry předurčováno osobností vedoucího pracovníka (Blažek, 2014).

Rozdílnost přístupů, a to v jejich krajních polohách řeší **teorie X a Y** od D. McGregora, kde:

- teorie X
 - Předpokládá situaci, že člověk má vrozenou nechuť k práci, a proto se jí, pokud možno vyhýbá. Pracuje pouze z toho důvodu, aby si zajistil obživu.
 - Aplikuje se autoritativní styl vedení, založený na hrozbě trestu, neumožňující žádnou rozhodovací autonomii vedených pracovníků (tzv. vedení na krátkém vodítku).
- teorie Y
 - Předpokládá situaci, že člověk v práci nalézá prostředek pro uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností, pracovní činnost se stává místem seberealizace. Nejvýznamnější z odměn je uspokojení potřeby rozvoje osobnosti.
 - Představuje liberální styl vedení, kde hlavním motivátorem je tvůrčí práce, s uplatněním široké rozhodovací autonomie vedených pracovníků (tzv. vedení na dlouhém vodítku).

V praxi dochází k jednoznačnému posunu od teorie X směrem k teorii Y (Blažek, 2014). Existují osoby (není jich mnoho), které k práci motivovat nelze, a to žádnými nástroji. Většinu pracovníků však motivovat lze, a pokud se to podaří, jejich výkon a produktivita vzroste (Urban, 2017).

Osobní rozvoj je základním kamenem zlepšování schopností efektivně pracovat a bez soustavného rozvíjení lidí nelze ani toto zlepšování úspěšně uskutečňovat a těžit z jejich výhod.

Osobní rozvoj není pouze získávání znalostí a dovedností v rámci kvalifikace, ale zahrnuje i celkové formování osobnosti jedince, jeho pracovní a sociální chování.

Osobní rozvoj vytváří předpoklad pro uspokojování potřeb vyššího řádu (Obrázek 2) podle Maslowa, jako potřeby uznání a seberealizace (Koubek, 2004).

Abraham Maslow jako nejdůležitější lidskou potřebu uváděl potřebu sebeaktualizace (seberealizace). Humanistické teorie řízení zdůrazňují individuální rozvoj jako základní potřebu člověka.

Někteří lidé o sebeaktualizaci nestojí a jsou motivováni jen existenčními nebo sociálními potřebami.

Jedinec může být také za různých okolností (v různých rolích) motivován různými druhy potřeb. Například v zaměstnání mu jde hlavně o uspokojení ekonomických potřeb, realizovat se může v mimopracovní činnosti, a své sociální potřeby pak uspokojuje v kruhu rodiny.

(Bělohlávek, 1996)

3.1 Pracovní motivace

Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012). Pracovní motivace je významnou součástí lidské motivace. Pracovní motivace (motivace k pracovní činnosti) vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat. A tento přístup vychází z nějakých vnitřních pohnutek (motivů) (Tureckiová, 2004). V pracovním procesu se od motivované osoby očekává podle (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997), že:

- pilně pracuje,
- její píle nemá výkyvy,
- je automaticky orientovaná na důležité cíle.

Pro úspěšnou motivaci zaměstnanců jsou podstatné dva předpoklady. Prvý spočívá v porozumění či správné volbě motivačních faktorů, odpovídajících podmínkám či možnostem organizace i potřebám zaměstnanců. Druhý je založen na jejich správném využívání (Urban, 2017).

Strategie motivace se zaměřují na vytváření pracovního prostředí a rozvoj politik a postupů, které umožní zlepšovat výkon zaměstnanců. Zaměřují se na vytváření motivujících pracovních míst, uskutečňování rozvojových programů pro manažery a vedoucí týmů, uplatňování systému celkové odměny nebo řízení pracovního výkonu (Armstrong, Taylor, 2015). Motivační program organizace má zahrnovat nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou, a prolínat se celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je pak ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonosti, spokojenosti a stabilizace (Kocianová, 2010).

Je v zájmu každého podniku, aby podnikový management a všichni řídicí pracovníci postupovali v naplňování podnikových potřeb a cílů takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků podniku (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

3.2 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn: přímých i nepřímých, vnitřních i vnějších (Tabulka 2). Pojetí celkové odměny je celostním přístupem, nespolehá na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování a věnuje pozornost každému

způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby našli uspokojení prostřednictvím práce. Celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.

Celkové odměny jsou všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků.

Celková odměna vychází z pojetí konfigurace, aby různé procesy odměňování byly vzájemně provázány, doplňovaly se a vzájemně se podporovaly.

Smyslem celkové odměny je něčím více než jen „zasypávání“ lidí penězi při odměňování zaměstnanců (Armstrong, 2009).

Tabulka 3 Složky celkové odměny (Armstrong, 2009)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Výhodami koncepce celkové odměny jsou:

- větší vliv – hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí,
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů,
- flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – vztahové odměny mohou odpovídat zvláštním individuálním potřebám zaměstnanců,
- úspěch ve „válce“ o talenty – organizace se může stát atraktivním zaměstnavatelem (Armstrong, 2009).

Tabulka 4 Model celkové odměny (Armstrong, 2009)

<p>Transakční (hmatatelné)</p>	<p>Individuální</p> <p>Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • základní mzda/plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku 	<p>Společné</p> <p>Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • penze • dovolená • zdravotní péče • jiné funkční výhody • flexibilita
	<p>Relační/vztahové (nehmotné)</p>	<p>Vzdělávání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> • učení se na pracovišti • vzdělávání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry

Definování a stanovení celkové odměny nestačí, její zabezpečení a fungování je důležité a také obtížnější. Nutná je „přeměna rétoriky na realitu“ (Armstrong, 2009).

3.3 Benefity. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Mezi stimuly, které často bývají uváděny v motivačním programu, patří benefity. V průzkumu z roku 2011 v rámci České republiky mezi daňově zvýhodněnými benefity (vzdělávání, penzijní připojištění, stravenky, životní pojištění, očkování proti chřipce, příspěvek na dovolenou, příspěvek na cestování do zaměstnání) nejvíce podniky využívají benefit **poskytování vzdělávání**. A nárůst poskytování vzdělávání lze pokládat za dlouhodobý trend. Poskytování vzdělávání lze považovat za jeden z nástrojů získávání a udržení zaměstnanců, ale i jako nástroj udržení konkurenceschopnosti podniku. Jedná se tudíž o benefit výhodný pro obě strany (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012). I v pojetí celkové odměny zastává vzdělávání zaměstnanců významné místo (viz 3.2 a Tabulka 4).

V rámci celkové odměny je i vzdělávání a výcvik, aby takový nástroj zaměstnavatelé využívali, tak se legislativně stát snaží podporovat vzdělávání ve firmách. Například

Zákoník práce se v § 227 až § 235 zabývá odborným rozvojem zaměstnanců, který zahrnuje:

1. **zaškolení a zaučení** – je povinností zaměstnavatele u zaměstnanců, kteří nastupují do zaměstnání bez kvalifikace. Zaškolení a zaučení se považuje za výkon práce, a přísluší za ně zaměstnanci mzda.
2. **odbornou praxi absolventů škol** – kdy zaměstnanec získává praktické zkušenosti a dovednosti pro výkon práce. Odborná praxe se považuje za výkon práce, a přísluší za ni zaměstnanci mzda.
3. **prohlubování kvalifikace** – jedná se o průběžné doplňování, a také udržování a obnovování kvalifikace pro výkon sjednané práce. Zaměstnanec je povinen prohlubovat svou kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel může nařídit zaměstnanci účast na školení a studiu k prohlubování kvalifikace. Hradit náklady na prohlubování praxe je povinností zaměstnavatele. Účast na školení nebo studiu se považuje za výkon práce, a přísluší za ni zaměstnanci mzda.
4. **zvyšování kvalifikace** – jedná se o přípravu k dosažení vyššího stupně vzdělání (a to formou studia, vzdělávání nebo školení), které je v souladu s potřebou zaměstnavatele. Zaměstnanci na studium přísluší při zvyšování kvalifikace pracovní volno (minimálně v rozsahu daném Zákoníkem práce) s náhradou mzdy (Česká republika, 2006).

Vzdělávání ve firmách stát podporuje také úlevou na dani z příjmů.

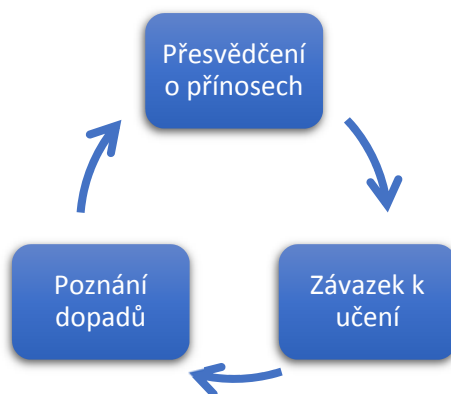
U zaměstnanců od daně z příjmů jsou osvobozeny nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na odborný rozvoj nebo rekvalifikaci, obojí ale musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele. Dále také nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem ve formě příspěvku na tištěné knihy, kde reklama nepřesahuje 50 % plochy. Mezi výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů mimo jiné také patří provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo výdaje (náklady) spojené s odborným rozvojem nebo rekvalifikací zaměstnanců, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele (Česká republika, 1992, § 6 a § 24).

Mezi vnitřní potřeby, které jsou uspokojovány motivačními faktory vzdělávání, patří:

- zlepšení postavení v týmu, ve skupině,
- udržení pracovního místa (funkce),
- pracovní postup, získání pracovního místa,
- možnost využití získané kvalifikace – seberealizace,
- získání kvalifikace (titulu)
- zvýšení pracovní výkonosti a kvality práce,
- zvýšení flexibility a připravenosti na změny,
- vyšší platové ohodnocení,
- získání sociálních výhod,
- možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech (Vodák, Kucharčíková, 2011).

V organizacích s omezenou možností vzestupného růstu pomocí povyšování („ploché“ organizace) se stává vzdělávání velmi důležitým pro rozvoj zaměstnanců (Armstrong, 2009).

K významnému prvku vzdělávacího procesu ve firmách je motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu. Mechanismus a prvky motivace k učení jsou uvedeny na obrázku níže (Obrázek 7).



Obrázek 7 Cyklus motivace zaměstnanců k učení (Vodák, Kucharčíková, 2011)

3.4 Rady pro vedoucí pracovníky

Motivování pracovníků řeší řadu problémů vedoucích pracovníků:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch podniku?
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali v podniku i v těžkých dobách?
- Jak získat do firmy schopné pracovníky?
- Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li to potřeba?

(Bělohávek, 2008)

Motivační nástroje nestačí pouze využívat, ale zaměstnance na ně i dostatečně upozorňovat. Zejména nehmotné odměny si nemusí zaměstnanci uvědomovat, pak se hodí, je zdůraznit nebo podrobněji vysvětlit (Urban, 2017).

Základní zásady pro vedoucí pracovníky, jak přistupovat k motivaci podřízených se nacházejí v tabulce níže (Tabulka 5).

Tabulka 5 Základní zásady motivace (Plamínek, 2015) - upraveno

	Zákonitosti	Pravidla
Svět motivace	Práce se má líbit	Přizpůsobujte úkoly lidem, ne naopak
		Nelze-li přizpůsobit obsah, změňte způsob zadání
		Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím
		Myslete na ostatní spíše než na sebe
	Lidé se liší	Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy
		Člověka nejlépe poznáte mimo jeho komfortní zónu
	Potřebujeme odezvu	Motivuje jak nabízení hodnot, tak i jejich odpírání
		Mluvte s lidmi o jejich životě a práci
		Podporujte lidi v jejich osobním rozvoji
		Podporujte synergii a využívejte konflikty
	Máme alternativy	Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí
		Odlišujte (žádoucí) motivaci od (nepřípustné) manipulace
		Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit
		Nechci může znamenat neumím nebo nemohu
	Leadership	Bud'te pro lidi pozitivním vzorem

Důležitým nástrojem motivace je i vzor, který pro zaměstnance představují jejich vedoucí (Urban, 2017). Ale i pochvala je jedním z neúčinnějších nástrojů motivace (Rychtaříková, 2008). Pozitivním hodnocením nebo pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012). Na druhou stranu většina pracovníků jedná racionálně. Snaží se postupovat tak, aby získali odměnu (hmotnou i nehmotnou) a vyvarovali se nebezpečí, že ji nedostanou, případně budou jinak sankcionováni (Urban, 2017).

Odměny i sankce působí i tehdy, kdy si vedoucí nebo organizace neuvědomují jejich význam (Urban, 2017).

Několik podnětů, jak při motivování postupovat podle doporučení z (Tureckiová, 2004):

- Důkladně poznat své spolupracovníky, jejich základní motivy (hodnoty a potřeby) a motivační profil – vytvořit a uplatňovat motivační systém a motivační programy.
- Používat motivační teorie se znalostí věci a uvážlivě je „propojovat“ s motivací jednotlivých zaměstnanců i s potřebami a možnostmi organizace jako celku.
- Poznat a naučit se používat nejobvyklejší modifikace motivačních teorií a způsoby jejich aplikace v praxi.
- Propojovat motivační systém s ostatními systémy, které mohou pozitivně (a ovšem i negativně!) působit na motivaci zaměstnanců – systémy hodnocení, odměňování, vzdělávání a systém firemní komunikace, a nezapomínat přitom na shodu slov a činů.

- Nespoléhat se v zájmu zvyšování výkonosti výhradně na uplatňování motivace, zároveň s tím aktivně rozvíjet potenciál (kompetence) zaměstnanců a vytvářet jim pro jejich práci přiměřené pracovní prostředí a podmínky.
- A konečně, nezapomínat ani na to možná vůbec nejtěžší – na sebemotivaci a na nezastupitelnou roli manažerů coby vzoru pro ostatní zaměstnanců.

Motivace může u zaměstnanců občas oslabovat, důvody se většinou při vykonávání úkolů podle (Urban, 2017) nacházejí v situacích:

- zaměstnanci žádné odměny nedostávají,
- odměny přicházejí příliš pozdě,
- zaměstnanci nevěří v dosažitelnost slíbených odměn,
- sankce za porušení povinností scházejí nebo jsou neúčinné.

Při stížnostech zaměstnanců na jejich potřeby, by se vedoucí pracovník měl zamyslet nad tím, zda se náhodou nejedná o neuspokojení vyšší potřeby, než o jaké zaměstnanec zrovna hovoří – viz Obrázek 4 (Eggert, 2005).

Organizace a vedoucí pracovníci by se měli vyvarovat faktorů demotivujícím pracovní jednání. Mezi demotivátory podle (Kocianová, 2010) patří:

- firemní politikaření,
- rozporná očekávání (management vysílá zmatené signály, není jasné, co je prioritou)
- neproduktivní porady,
- neustálé a neúčelné změny (zbytečné, nepochopitelné, prováděné na poslední chvíli, pracovníci si připadají jako figurky),
- zdržování informací (špatná informovanost navozuje stav nejistoty, obav, pracovníky je pocitována jako hrozba),
- nízká kvalita práce (lidé mají potřebu hrdosti na kvalitu své práce, pokud musí vykonávat nekvalitní práci, odráží se to v jejich nechuti pracovat).

Na závěr velmi důležitá rada pro vedoucí pracovníky: **pokud** manažer **nedokáže lidi motivovat, alespoň by je neměl demotivovat** (Bělohávek, 2008).

PRAKTICKÁ ČÁST

„- Co je to práce?

- Práce je... Práce je smysl života.

- Co je to smysl života?“

z filmu Srdečný pozdrav ze zeměkoule, 1982

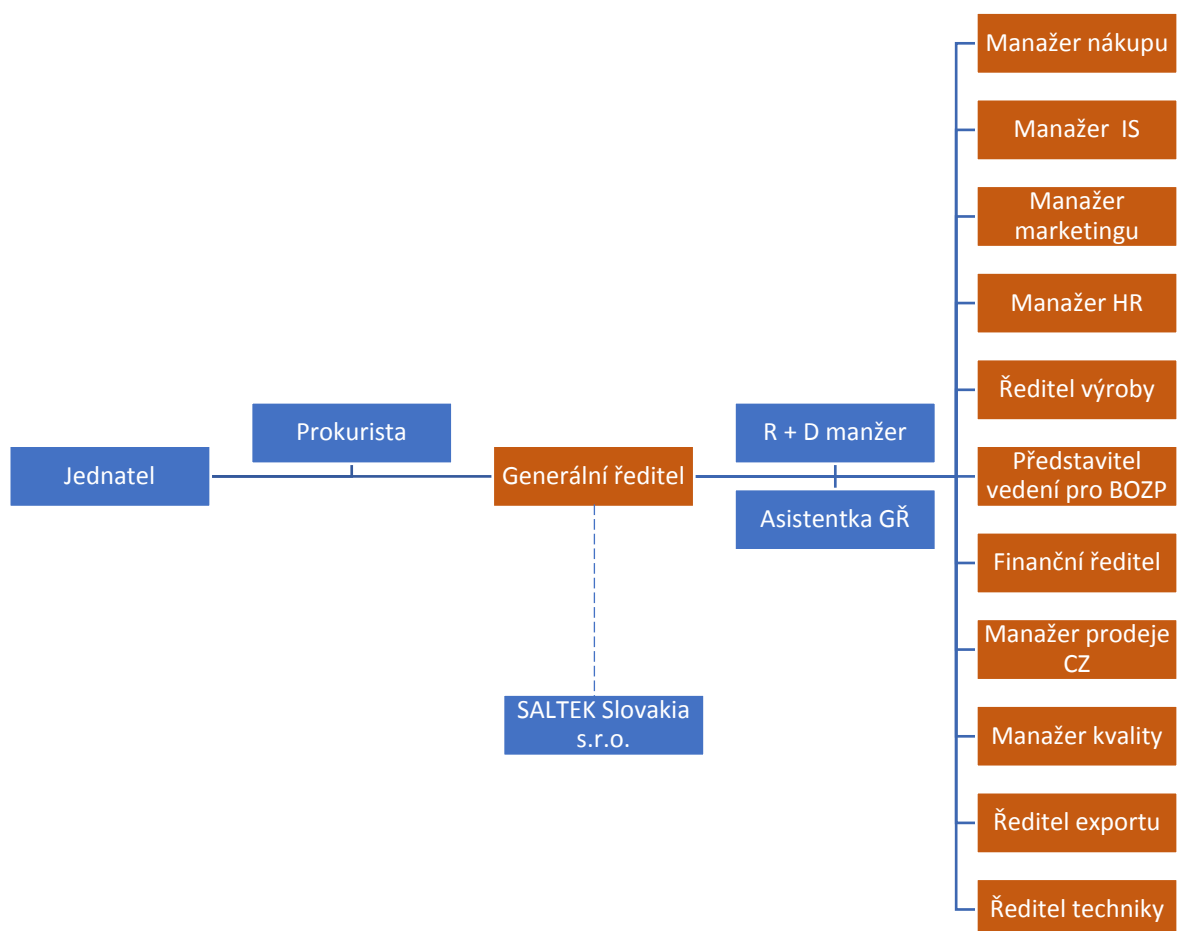
4 VYBRANÁ SPOLEČNOST - SALTEK S.R.O.

Společnost SALTEK s.r.o. se sídlem v Ústí nad Labem patří mezi české elektrotechnické firmy od roku 1995. Společnost se zabývá vývojem a výrobou elektrických přístrojů, zejména ochran před přepětím (SPD) pro sítě nízkého napětí, signalizační a telekomunikační linky.

S přibližně 150 zaměstnanci a obratem přibližně 250 miliónů CZK se společnost SALTEK s.r.o. řadí mezi střední podniky⁷.

Společnost mimo Ústí nad Labem má obchodně-technickou kancelář v Praze a dceřinou společnost na Slovensku.

Společnost vlastní český majitel, který je zároveň jednatelem společnosti.



Obrázek 8 Struktura vedení společnosti SALTEK s.r.o. (Interní zdroj – Organigram SALTEK s.r.o.)

⁷ Definice středního podniku podle (Evropská komise, 2019) méně než 250 zaměstnanců a roční obrat menší nebo rovný 50 miliónům EUR (při 26 CZK za EUR odpovídá 1,3 miliardy CZK)

Členové vedení byli přijati rovnou do pozic uvedených na obrázku výše (Obrázek 8), kromě jednoho, který se na pozici dostal postupem v rámci společnosti. Generální ředitel zároveň dlouhodobě zastává pozici manažera marketingu. Společnost SALTEK s.r.o. má několik dokumentů a nástrojů podporujících motivaci zaměstnanců.

4.1 Společnost SALTEK – motivace a vzdělávání zaměstnanců

Vedení společnosti SALTEK si uvědomuje důležitost motivace a vzdělávání zaměstnanců. Z uvedeného důvodu deklaruje potřebu motivace zaměstnanců a jejich vzdělávání ve svých dokumentech, a zároveň uvádí nástroje, které pro motivaci zaměstnanců používat. Jak bylo ukázáno v teoretické části, motivace není jen odměňování a benefity, ale také rozvoj a zapojení zaměstnance, kdy ho motivuje pocit, že i na něm záleží a je důležitou součástí celku.

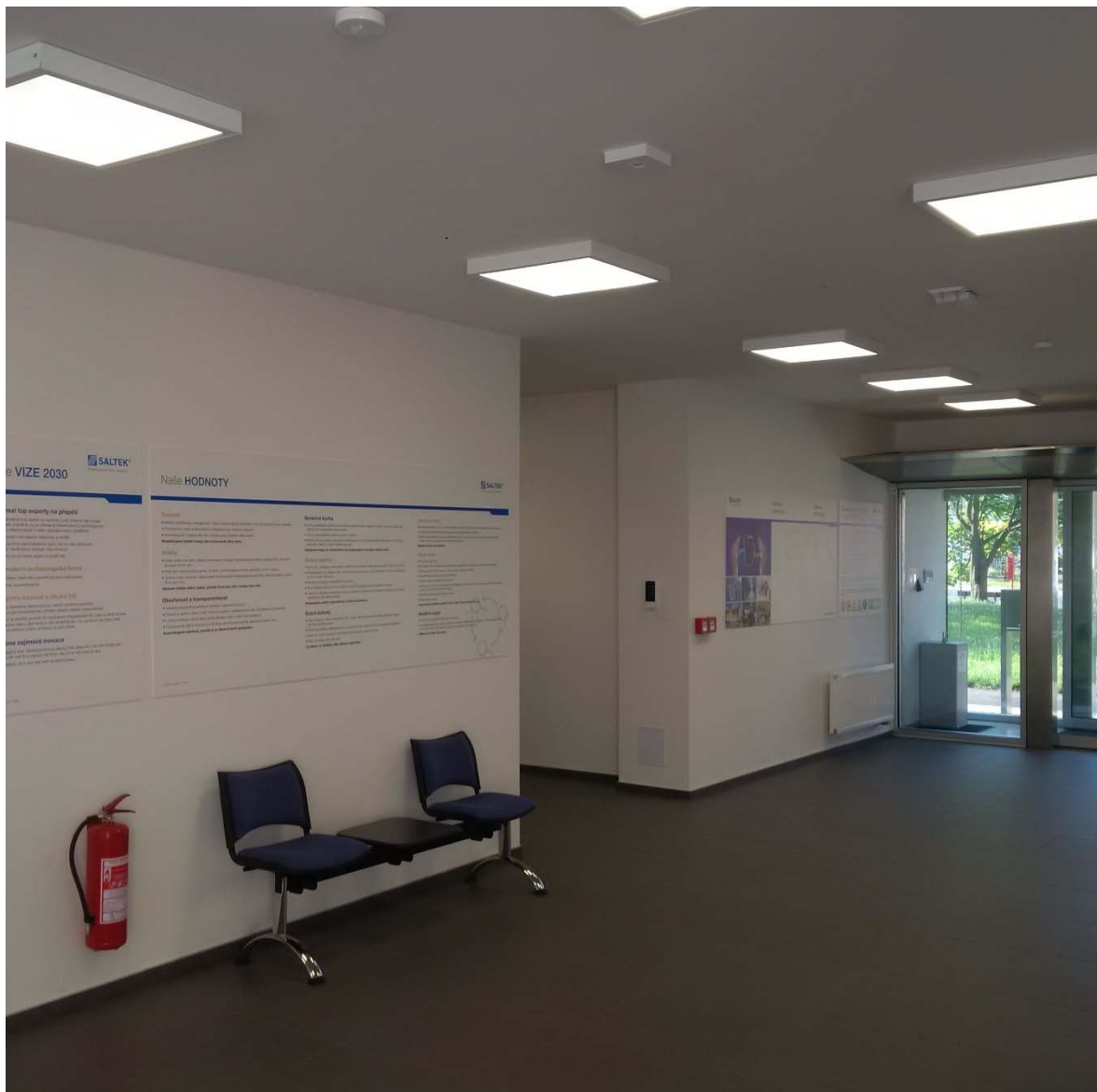
Společnost SALTEK **nemá samostatný dokument motivačního systému** (motivační program), který by vedl jednotlivé vedoucí k tomu, jak správně motivovat své podřízené a jak účinně k motivaci používat nástroje ve společnosti SALTEK k tomu určených. Dále je v textu shrnuto, jak v různých dokumentech společnosti SALTEK se přistupuje k tématu motivace a jejím nástrojům. Bylo by otázkou na vrcholové vedení společnosti, do jaké míry je to v nějakém uceleném motivačním systému, nebo zda se každá oblast motivace (prostředí, komunikace, hodnocení, vzdělávání a benefitů) řeší samostatně s případnou náhodnou návazností.

Dokument **Naše hodnoty** (v kterém se definuje základ firemní politiky a kultury) se dotýká chování uvnitř společnosti, růstu společnosti, ale i rozvoje zaměstnanců. Jednotlivé body dokumentu zní:

- **respekt** – respektujeme ostatní kolegy, jako rovnocenné členy týmu,
- **vztahy** – vědomě tvoříme dobré vztahy, protože firma jsou lidé a vztahy mezi nimi,
- **otevřenost a transparentnost** – komunikujeme otevřeně, protože to je základ funkční spolupráce,
- **společná tvorba** – vtahujeme kolegy do rozhodování a tím podporujeme a rozvíjíme aktivitu všech,
- **řešení napřímo** – podporujeme osobní zodpovědnost a přímou komunikaci,
- **dobré dohody** – co slíbíme, to dodržíme. Sliby dáváme odpovědně,
- **hledáme řešení** – hledáme řešení, ne problémy,
- **trvalé učení** – jsme otevřeni změnám, protože svět se mění, ať my chceme nebo ne,
- **hledáme smysl** – děláme věci, které mají smysl (Interní zdroj – Naše hodnoty, 2021).

Své současné směřování společnost SALTEK stanovuje v dokumentu **Naše VIZE 2030** a to včetně nástrojů, které k tomu chce použít. Mimo jiné se v dokumentu uvádí:

- Přitahujeme šikovné a chytré lidi:
 - **Rozvíjíme** a získáváme **talentované lidi**, kterým vytváříme prostředí, ve kterém je baví spolupracovat, přinášet nápady, přebírat zodpovědnost.
 - Slovo „baví“ je důležité, protože tím doplňujeme charakteristiku lidí, které ve firmě chceme. V práci trávíme velkou část života a nám skutečně jde o to, abychom tuto dobu trávili **v dobrém prostředí a s lidmi, se kterými je nám dobře**.
- Vytváříme zajímavé inovace
 - Inovace zlepšují život ... Inovace uvnitř naší firmy zlepšují náš život, **díky nim se nám pracuje lépe** (Interní zdroj – Naše VIZE 2030, 2021).



Obrázek 9 Vstupní hala sídla společnosti s dokumenty Naše VIZE 2030 a Naše HODNOTY

V dokumentu **Politika integrovaného systému řízení** (Politika IMS) (který vyjadřuje stanovisko vedení společnosti, že systémy řízení kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou součástí systému řízení společnosti) vedení společnosti mimo jiné uvádí mezi principy Politiky IMS:

- personální strategie společnosti zajišťuje optimální tvorbu pracovních týmů a strukturu pracovních míst, **motivaci a spravedlivé odměňování**. Zabezpečuje personální i sociální **rozvoj zaměstnanců** a růst jejich profesionálních i lidských vlastností,
- o problémech se otevřeně diskutuje a řeší za pomoci managementu, a to analýzou příčin a přijímáním trvalých a účinných opatření (Interní zdroj – Politika IMS - 2020).

První dva dokumenty jsou vyvěšeny jak ve vstupní hale sídla společnosti, tak v zasedacích místnostech, a společně s třetím dokumentem také v internetové prezentaci společnosti.



Obrázek 10 Dokumenty Naše VIZE 2030 a Naše HODNOTY v zasedací místnosti

Každý zaměstnanec obdržel dokument **Zásady firemní kultury**, který rozšiřuje dokument Naše hodnoty. V dokumentu se ukotvují jednotlivé zásady firemní kultury:

- Kvalita za všech okolností
- Poctivost a důvěra
- Otevřená, pravidelná a pravdivá komunikace
- Ctíme zákon, chováme se a soutěžíme čestně, slušně a s úctou
- Vážíme si majetku firmy a chráníme důvěrné informace
- Ochrana zdraví a bezpečnosti jsou prioritou
- Aktivní podpora společnosti, v níž podnikáme a žijeme

V bodu „Otevřená, pravidelná a pravdivá komunikace“ se uvádí: *„Úspěch je postaven na otevřené, pravidelné komunikaci mezi vedoucími a jejich týmy a obecně všemi zaměstnanci. ... Každý zaměstnanec má právo na pravidelné vyhodnocení svého výkonu ze strany svých nadřízených, od kterých se očekává, že objektivně zhodnotí stav, ocení dosažený pokrok a případně stanoví plán dalšího rozvoje.“*

Další kapitola dokumentu se zabývá pravidly celofiremní komunikace. Zaměstnanec zde může najít: *„Komunikace zahrnuje jasné informace o tom, jak se zaměstnanci podílejí na dosahování stanovených cílů SALTEK.“*, a také jakých podob může mít firemní komunikace nabývat:

- strategické porady,
- operativní porady,
- projektové porady
- čtvrtletní komunikace generálního ředitele celofiremním informačním sdělením ohledně plnění cílů, úkolů a plánů na další období,
- čtvrtletní celofiremní setkání – osobní vysvětlení čtvrtletních sdělení GŘ a prostor pro zpětnou vazbu,
- celofiremní informační sdělení odborných ředitelů na aktuální téma,
- aktuální informace o významných novinkách, změnách, plánech, nových výrobcích apod.,
- informační sdělení vedoucích, školení apod.,
- náměty zaměstnanců na zlepšení procesů, výroby, možnosti úspor atd. prostřednictvím komunikačních kanálů pro toto určených (vedoucí, schránka na náměty) (Interní zdroj – Zásady firemní kultury, 2016).

Proto, jaké nástroje k motivaci zaměstnanců používat, slouží směrnice. Ve společnosti SALTEK se používají dva druhy směrnic: směrnice k Příručce IMS a organizační směrnice.

V pracovním řádu mezi povinnosti zaměstnance patří *„průběžně si prohlubovat svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce a za tím účelem se zúčastnit školení a studia při zaměstnání k prohloubení kvalifikace a podrobovat se předepsanému ověřování způsobilosti k vykonávané práci“* (Interní zdroj – Pracovní řád, 2021). Zároveň vedoucí pracovníci jsou povinni *„vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně/kompetencí zaměstnanců“* (Interní zdroj – Pracovní řád, 2021), provádět hodnocení

podřízených pracovníků, a pečovat o zvyšování odborné úrovně podřízených (Interní zdroj – Organizační řád, 2021).

„Účast na školení nebo jiných formách přípravy nebo studiu za účelem prohlubování kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda.“ (Interní zdroj – Pracovní řád, 2021)

Koordinaci činností jako je hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců má na starosti úsek HR⁸. Úsek HR mimo jiné plní tyto úkoly:

- vedení evidence absolvovaného výcviku,
- zabezpečení a kontrola školení zaměstnanců vyplývajících ze zákona a vnitřních předpisů společnosti,
- zabezpečení průběhu hodnocení, poradenství,
- ve spolupráci s manažery příprava individuálních plánů osobního rozvoje a odborného růstu zaměstnanců,
- spolupráce se školami a vzdělávacími zařízeními, které připravují kvalifikované zaměstnance,
- rozvoj a strategie uplatňování zaměstnaneckých výhod (Interní zdroj – Organizační řád, 2021).

K zjištění potřeb zaměstnanců, ale také jejich spokojenosti, a získání zpětné vazby slouží hodnocení zaměstnanců. Společnost SALTEK si klade za cíl získat, vychovat a udržet odborně zdatné a kvalitní zaměstnance a pracovní týmy. Jednou z možných cest je i periodické hodnocení, které slouží jako pomocný nástroj k definování oblastí možného zlepšení u svých zaměstnanců, ke stanovení individuálních plánů rozvoje a také v neposlední řadě ke zlepšení komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným (Interní zdroj – Hodnocení, 2019). Hodnotící formulář se dotýká mimo jiné rozvojových aktivit zaměstnance a jeho profesních zájmů a cílů. Rozlišují se dva typy hodnotících formulářů, jeden pro dělníky a druhý pro THP⁹.

Roční hodnocení zahrnuje následující oblasti:

- ocenění své práce a spolupráce,
- pohled a názor nadřízeného na vaši práci, přístup, soulad s firemními hodnotami,
- možnost sebereflexe,
- příležitost komunikace s nadřízeným a zpětná vazba z vaší strany,
- sdělení potřeb a cílů,
- komunikace o osobním rozvoji, odborném rozvoji, aj.,
- ověření motivace (nejen finančního odměňování),
- příprava plánu rozvoje, pokud je potřeba,

⁸ Úsek HR – human resources (lidské zdroje), běžně také personální oddělení

⁹ THP – technickohospodářský pracovník – referent, specialista, inženýr, manažer, ...

- zaměření na minimalizaci nedostatků a maximální rozvoj zaměstnance.

Roční hodnocení má dvě etapy. Prvním krokem je sebehodnocení zaměstnance z pohledu plnění zadaných úkolů a změn v přístupu a chování, celkového náhledu a názoru na pracovní činnost apod., druhým krokem je vlastní hodnocení, tj. hodnotící pohovor s nadřízeným.

K oblíbenému nástroji k motivaci zaměstnanců patří benefity. Některé se ve společnosti SALTEK používají automaticky plošně – pro všechny zaměstnance, jiné při splnění podmínek pro týmy nebo případně jednotlivce. Většina benefitů je ukotvena ve směrnících, některé se ale poskytují podle momentální situace a zaměstnanci jsou o nich informováni prostřednictvím e-mailu.

Seznam benefitů a odměn poskytovaných zaměstnancům společností SALTEK:

- dovolená je prodloužena zaměstnavatelem o 1 týden na 5 týdnů (Interní zdroj – Pracovní řád, 2021; Interní zdroj – Poskytování benefitů, 2021),
- pružná pracovní doba pro všechny vedoucí zaměstnance a všechny technicko-hospodářské zaměstnance (THP) s povinnou částí od 8:00 do 14:00 (Interní zdroj – Pracovní řád, 2021),
- podpora zdraví a prevence nemoci – „vitamínový balíček“ na podzim (Interní zdroj – Poskytování benefitů, 2021), podle situace i očkování proti chřipce nebo při nepříznivé zdravotní situaci v zemi „vitamínový balíček“ navíc,
- příspěvek na penzijní připojištění, s výší podle odpracovaných let (Interní zdroj – Poskytování benefitů, 2021),
- příspěvek na stravování (Interní zdroj – Poskytování benefitů, 2021), příspěvek se v roce 2021 změnil z poskytování tzv. stravenek na stravenkový paušál, a zároveň byl příspěvek navýšen,
- příspěvek při narození dítěte (Interní zdroj – Poskytování benefitů, 2021),
- věrnostní odměna – pro zaměstnance, kteří pracují ve společnosti SALTEK pět a více let. Odměna je vyplácena každý pátý rok (Interní zdroj – Odměňování, 2021),
- odměna při odchodu do důchodu podle počtu odpracovaných let ve společnosti SALTEK (Interní zdroj – Odměňování, 2021),
- prémie – pohyblivá složka mzdy, závislá na plnění výsledků společnosti a individuálně stanovených úkolů. Prémie projektová – cílová prémie závislá na splnění úkolu (Interní zdroj – Odměňování, 2021),
- sleva na sportovní aktivity, která je vázána pouze na jednoho poskytovatele (Interní zdroj – Poskytování benefitů, 2021), tím ji nemohou využívat zaměstnanci s pracovištěm mimo sídlo společnosti,
- firemní akce pro podporu rozvoje týmů a sociálních vazeb ve společnosti SALTEK (Interní zdroj – Poskytování benefitů, 2021),
- finanční odměna za doporučení nového pracovníka, pro hledané pozice, které jsou referenční odměnou označeny (Interní zdroj – Poskytování benefitů, 2021),
- pitný režim na pracovišti, a to přístup k pitné vodě pro všechny, a iontové nápoje pro dělnické profese v letních měsících (Interní zdroj – Poskytování benefitů, 2021),

- výuka cizího jazyka pro vybrané profese (Interní zdroj – Poskytování benefitů, 2021),
- odborné vzdělávání odvíjející se od ročního hodnocení zaměstnance a jeho plánovaného rozvoje (Interní zdroj – Poskytování benefitů, 2021),
- práce z domova podle pracovní pozice s omezením na jeden pracovní den v týdnu (Interní zdroj – Poskytování benefitů, 2021),
- cestovní pojištění ke služební platební kartě i pro soukromé účely (Interní zdroj – Poskytování benefitů, 2021),
- poskytnutí kapesného do výše 40 % stravného při zahraniční pracovní cestě (Interní zdroj – Cestovní náhrady, 2017),
- vozidla k vlastnímu využívání přidělená do užívání konkrétnímu zaměstnanci na základě smlouvy se zaměstnavatelem (Interní zdroj – Dopravní řád, 2021),
- v roce 2021 byl **zrušen** finanční příspěvek k životnímu jubileu (k padesáti a šedesáti letům věku),
- očkování zaměstnanců proti chřipce – informace v e-mailové komunikaci,
- příspěvek pro očkované zaměstnance proti COVID-19 – informace v e-mailové komunikaci.

V letech 2017 ÷ 2018 probíhal ve společnosti SALTEK projekt na podnikové vzdělávání, a to z podpory Evropských fondů, konkrétně z operačního programu Zaměstnanost. Cílem projektu bylo zvýšit úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců a zajistit tak soulad jejich kvalifikací a kompetencí s požadavky na vykonávané pracovní činnosti:

- manažerské dovednosti, se zaměřením na klíčové dovednosti jako je Efektivní komunikace, Firemní kultura, Vedení a koučink zaměstnanců a Management (řízení) změn v rozsahu 60 hodin pro vedoucí pracovníky,
- jazykové dovednosti pro pracovníky na všech úrovních společnosti v rozsahu 192 hodin, zejména se zaměřením na anglický jazyk (Interní zdroj – Podpora zaměstnanosti, 2021).

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

5.1 Cíl průzkumu a výkumné otázky

Cílem empirického šetření této bakalářské práce bylo zjistit, jaké mají zaměstnanci potřeby, co by pomohlo jejich větší motivaci, dále jak využívá společnost SALTEK své motivační nástroje, a zda firemní vzdělávání je u zaměstnanců vnímáno jako silný motivační nástroj.

Pro splnění cílů bakalářské práce se definovaly výkumné otázky:

1. Co je pro zaměstnance nejsilnějším zdrojem motivace?
s dílčí otázkou:
 - a. Který z motivátorů by se měl podle zaměstnanců posílit?
2. Využívá vedení vybraného podniku efektivně své motivační nástroje?
s dílčí otázkou:
 - a. Jak vnímají zaměstnanci komunikaci uvnitř podniku ohledně svých potřeb?
3. Mají zaměstnanci zájem o další vzdělávání?
s dílčí otázkou:
 - a. O jaký druh vzdělávání by měli zaměstnanci zájem?

5.2 Metoda průzkumu

Pro průzkum byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu – dotazování, a to formou dotazníkového šetření. Vyhodnocování probíhalo statistickou metodou, kdy se sledovala četnost výskytu jevů, jejich rozsah a poměrné zastoupení. Využívalo se jak absolutní, tak relativní vyjádření. A v některých případech také využitím posuzovacího škálování i aritmetického průměru.

5.2.1 Teoretický základ pro průzkum a tvorbu dotazníku

V současnosti se v sociologii využívají dvě velké skupiny metod výzkumu, kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu. Cílem kvalitativních metod sociologického výzkumu je vytvářet nové hypotézy a získávat hodně informací od malého počtu jedinců s využitím studia osobních dokumentů a biografii, zúčastněného pozorování a hloubkových rozhovorů, které jsou založeny na porozumění a interpretaci. Cílem **kvantitativních metod sociologického výzkumu** je ověřovat hypotézy a získávat informace od velkého počtu respondentů jako statistických jednotek, s využitím dotazníků a formalizovaných rozhovorů, které jsou založené na kvantifikaci, měření a statistickém vyhodnocování (Murda, 2010).

Výhodou kvantifikace je zejména skutečnost, že čísla odstraňují mnohoznačnost, číselnou kvantifikací je možné eliminovat chyby pozorování, čísla nabízejí krátký,

syntetický výsledek a kvantifikované závěry umožňují předvídat. Číslo také bývá přesvědčivý a jednoznačný argument (Murdza, 2010).

Kvantitativní šetření má podle (Reichel, 2011) specifické aspekty:

- **Operacionalizace**, jak se nazývá proces převod pojmů na zkoumatelné ukazatele. Vede k tomu jak s příslušnými charakteristikami (znaky) zacházet, jak je zjišťovat, a případně měřit.
- **Znaky** (proměnné) vyjadřují určitou vlastnost (charakteristiku) zkoumaného objektu. Charakteristikou každého znaku musí být rozlišitelnost, úplnost a jednoznačnost. Rozlišujeme znaky:
 - **nominální** (kvalitativní, klasifikační). Jejich varianty nelze uspořádat (nelze určit, zda jedna je vyšší než druhá – pouze rozlišují totožnost a rozdílnost),
 - **ordinální** (pořadové) – obsahují určité uspořádání hodnot, včetně výpovědi o totožnosti a rozdílnosti,
 - **kardinální** (kvantitativní, metrický) – varianty vyjadřují i skutečné číselné hodnoty, zároveň vypovídají o totožnosti, rozdílnosti a určitém pořadí. Mohou být:
 - intervalové,
 - poměrové (podílové)
- **Hypotézy**. Při využití hypotéz se jejich formulací předjímají určité stavy, které se dají zjišťovat, zkoumat a empiricky ověřovat. Potvrzení (verifikace) nebo vyvrácení (falzifikace) teorie je velmi cenné. Hypotézy umožňují minimalizovat subjektivitu (pravdivost či nepravdivost se potvrzuje nezávisle na míněních a přáních výzkumníka). Hypotéza se formuluje jako odpověď na řešený problém, který je zpravidla vyjádřen otázkou. Dokud se hypotéza neověří, zůstává pouhou domněnkou (Pavlica, 2000)

Mezi techniky sběru dat patří **metody dotazování**. Základem dotazování je kladení otázek, buď mluvenou (metoda rozhovoru), nebo písemnou (**metoda dotazníkového šetření**). Dotazovaná osoba se označuje respondent (Reichel, 2011).

Dotazník se stal nejpoužívanějším způsobem sběru informací. Respondent vyplňuje dotazník sám, čímž ale nelze zaznamenávat reakce na jednotlivé otázky (Zich, 2004).

5.2.2 Doporučení k tvorbě dotazníku

Úvodní text

Název dotazníku má stručně vystihovat smysl celého výzkumu (Zich, 2004). Důležitou se stává i grafická úprava dotazníku, která by měla přispět k ochotě respondenta věnovat čas a námahu k vyplnění dotazníku (Foret, 2008; Zich, 2004).

Úvodní text a také průvodní dopis by měl:

- vzbudit zájem respondenta, vysvětlit mu účel výzkumu a význam jeho odpovědí,
- informovat o organizátorovi výzkumu, a proč byl respondent vybrán,

- vyzvat ke spolupráci,
- určit způsob vyplnění dotazníku (pokyny pro vyplnění),
- sdělit respondentovi předpokládanou dobu trvání vyplnění dotazníku,
- definovat termín a způsob odevzdání dotazníku,
- ujistit respondenty o zachování anonymity,
- případně se dotázat, zda respondent chce obdržet výsledky výzkumu (Foret, 2008; Jeřábek, 1992; Reichel, 2011).

Otázky v dotazníku

Optimální délka dotazníku bývá udávána 40 až 50 otázek s dobou pro vyplnění asi 20 minut (Foret, 2008; Reichel, 2011).

Při tvorbě dotazníku je potřeba věnovat pozornost pořadí (sledu, řazení) otázek v dotazníku:

- nejprve se zařazují otázky zajímavé, snadné, neproblémové a nekonfliktní, otázky, které by respondenta měly zaujmout,
- střední část by měly tvořit náročné, nejtěžší (ale pro výzkum klíčové), méně zajímavé otázky, otázky, které vyžadují soustředění,
- závěrečná část dotazníku může obsahovat otázky lehčí, citlivé a osobní dotazy se sledovanými sociodemografickými znaky, a otevřené otázky
- pokud je to nezbytné, tak zcela na závěr se zařazují dotazy typu „zeptej se a uteč“ – pro respondenta velmi nepříjemnou otázku vložit nakonec, tím se snižuje riziko nedokončených dotazníků s nevyplněnými podstatnými otázkami (Foret, 2008; Reichel, 2011; Jeřábek, 1992).

Při formulaci (tvorbě) otázek se dodržují zásady:

- otázka musí být všem srozumitelná a jednoznačná (Foret, 2008; Reichel, 2011),
- dotaz nesmí působit sugestivně (Reichel, 2011),
- zvážit použití dotazu typu „proč?“ (Foret, 2008; Reichel, 2011),
- vyvarovat se otázkám, které mohou vyvolat „haló-efekt“ – pokud je kladena řada příbuzných otázek za sebou a první z nich jsou spojeny s negativními nebo pozitivními odpověďmi (Foret, 2008; Reichel, 2011),
- nepoužívat nevhodné otázky:
 - dvojitá otázka,
 - s chybnou nabídkou odpovědí,
 - zjišťující všechno najednou,
 - mlhavé otázky,
 - všeobjímající otázky,
 - otázky v žargónu (hantýrce),
 - hypotetické otázky,
 - zavádějící otázky,
 - otázky na názor někoho jiného,
 - otázky s výpadkem (předpokládají skutečnost, která však není univerzální) (Jeřábek, 1992)

Druhy otázek podle výběru odpovědí, které se v dotaznících používají:

- otevřené otázky (volné, nestandardizované) – respondent používá své vlastní formulace:
 - volné,
 - asociační,
 - volné dokončení věty,
 - dokončení povídky,
 - dokončení obrázku
 - dokončení tematického námětu,
- uzavřené (standardizované, řízené) – respondent musí zvolit jednu z nabízených odpovědí:
 - dichotomické (binární, alternativní, dvojné),
 - výběrové (polytomické, s možností výběru jen jedné varianty),
 - výčtové (polytomické, s možností výběru několika variant),
 - výčtové s pořadím (polytomické, s uvedením pořadí variant),
- polouzavřené otázky (s nabídkou kategorií odpovědí a také poskytnuta možnost odpovědět volně),
- filtrační otázky – rozdělují dotazované na odlišné skupiny,
- grafické otázky,
- projekční otázky,
- kontrolní otázky (Foret, 2008; Reichel, 2011; Jeřábek, 1992).

Pro zjišťování míry vlastnosti jevu nebo jeho intenzity se používá posuzovací škálování. Své hodnocení posuzovatel vyjadřuje určením polohy na škále. V posuzovacích škálách se obvykle používá lichý počet stupňů. Čím více stupňů tím se zvyšuje jemnost posouzení (Gavora, 2000).

Distribuce dotazníku

Před distribucí dotazníku by měla být provedena „pilotáž“ dotazníku (test dotazníku), kdy se ověřuje formulace otázek, jejich srozumitelnost a kategorie odpovědí (Reichel, 2011; Jeřábek, 1992).

Při zasílání dotazníku se připojuje průvodní dopis se žádostí o spolupráci a s vysvětlením účelu výzkumu (Jeřábek, 1992).

Vyplněné dotazníky mohou být zasílány poštou, včetně elektronické, vhazovány do boxů k tomu určených nebo sbírány osobně (Foret, 2008).

Když začínají slábnout návraty odpovědí, je vhodné zaslat upomínací dopis těm, kteří ještě neodpověděli. Po uplynutí doby potřebné na odpovědi se zašle druhý upomínací dopis spolu s kopií dotazníku zbylým respondentům, kteří neodpověděli (Jeřábek, 1992).

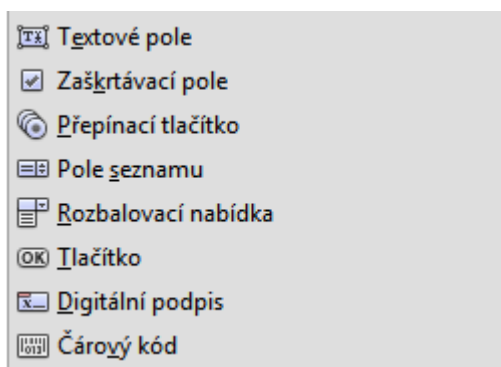
Zároveň poděkovat těm, kteří odpověděli, např. děkovným dopisem (Jeřábek, 1992).

5.2.3 Sestavení dotazníku pro šetření ve společnosti SALTEK

Pro účely dotazníkového šetření vznikly dva dotazníky téměř stejné. Obsahově byly dotazníky shodné. Jen v aplikaci Forms musely být některé oblasti dotazů rozděleny na více otázek oproti dotazníku ve formátu PDF.

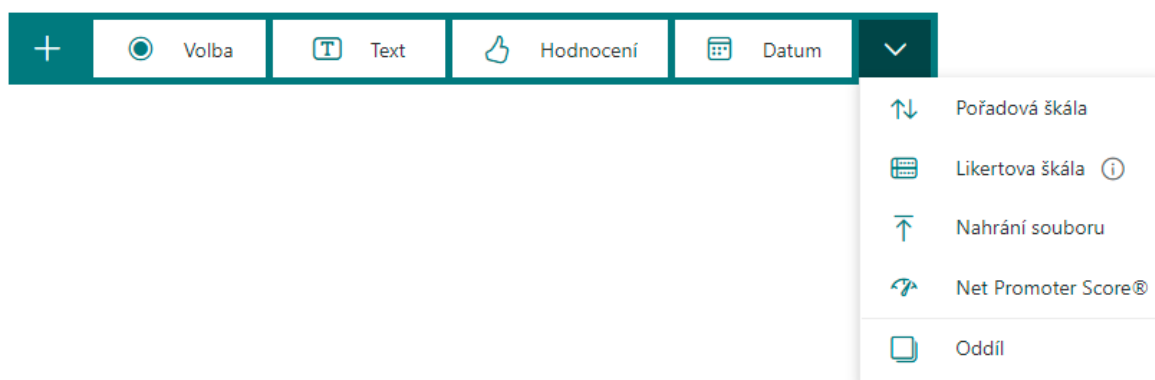
Pro dotazník ve formátu PDF se soubor nejdříve vytvořil v textovém editoru Microsoft Word, poté se převedl do PDF, a v programu Adobe Acrobat Pro se vložily pole pro možnost vyplnění dotazníku.

Tvorba elektronického dotazníku v Adobe Acrobat Pro ve formátu PDF je celkem pracná a náročná. Je potřeba vložit na určené místo aktivní pole, identifikovat jej a přiřadit k otázce. Při velkém množství variant odpovědí na otázku, bývá problém s přehledností, a mohou vzniknout chyby. O to důležitější je test (pilotáž) dotazníku.



Obrázek 11 Nástroje pro vytvoření polí ve formulářích v Adobe Acrobat Pro

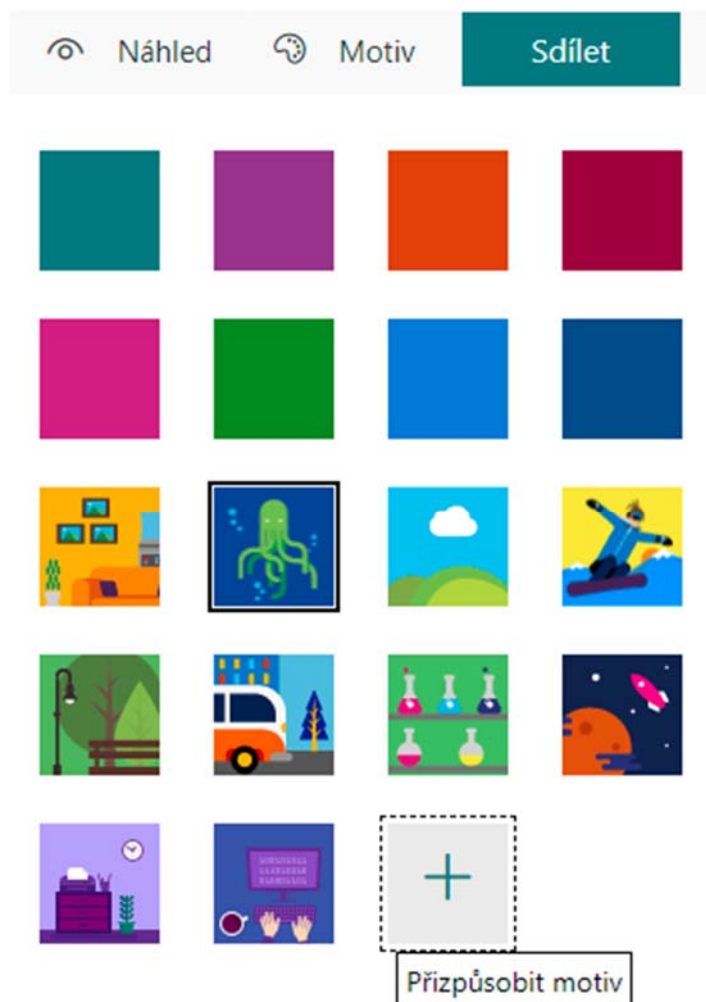
Naopak v aplikaci Forms se vytváří dotazník velice jednoduše, výběrem typu otázky. Nelze, ale nijak dále upravovat, např. vložit odpovědi vedle sebe (horizontálně) místo pod sebe (vertikálně). Indexaci si řeší aplikace sama. Jednoduchost otázek v aplikaci Forms způsobila větší počet otázek než v dotazníku vytvořeném v PDF.



Obrázek 12 Nástroje pro vytvoření dotazů ve formulářích v aplikaci Forms

Grafická úprava dotazníku vytvořeného v Microsoft Word a Adobe Acrobat je v podstatě libovolná. V aplikaci Forms lze měnit pouze pozadí dotazníku (motiv), a to buď z předvolených motivů nebo použitím vlastního obrázku nebo definované barvy. Tento motiv se, ale při tisku dotazníku neprojeví. V aplikaci Forms lze vložit vzkaz

(poděkování), který se respondentovi objeví po odeslání dotazníku. V aplikaci Forms je možné nastavit termín, kdy se možnost odpovídání uzavře, aby pozdní odpovědi neměnily dále po termínu ukončení šetření výsledků průzkumu.



Obrázek 13 Motivy pozadí formulářů v aplikaci Forms

Dotazníky obsahovaly ve formátu PDF 27 otázek a v aplikaci Forms 30 otázek. Obsah obou dotazníků byl stejný.

Dotazník byl strukturován:

- v první části – otázky lehčího charakteru (otázky 1÷5),
- v druhé části – otázky vyžadující zamyšlení (otázky 6÷20 v aplikaci Forms a otázky 6÷17 ve formátu PDF),
- v třetí části – otázky sociodemografického charakteru (otázky 21÷29 v aplikaci Forms a otázky 18÷25 ve formátu PDF),
- na konci dotazníku – otevřená otázka s možností vyjádření k dotazníku.

V dotazníku se využily otázky:

- otevřené volné (otázky 19, 30 v aplikaci Forms a otázky 16, 27 ve formátu PDF),
- uzavřené dichotomické (binární) (otázky 26, 29 v aplikaci Forms a otázky 23, 26 ve formátu PDF),

- uzavřené výběrové (otázky 2÷5, 7÷8, 12÷14, 16, 21, 22, 24÷29 v aplikaci Forms a otázky 2÷5, 7÷8, 10÷12, 14, 18, 19, 21÷25 ve formátu PDF),
- uzavřené výčtové (otázky 15, 17, 18, 23 v aplikaci Forms a otázky 13, 15, 20 ve formátu PDF),
- uzavřené výčtové s pořadím (otázka 6),
- polouzavřené výčtové (otázky 1, 20 v aplikaci Forms a otázky 1, 17 ve formátu PDF).

V dotazníku u každé otázky se nacházely instrukce pro vyplnění.

5.2.4 Rozeslání a sběr dotazníku pro šetření ve společnosti SALTEK

Dotazníky byly před rozesláním otestovány na třech osobách. Všechny tři osoby byly vysokoškolského vzdělání. Test pomohl odhalit a odstranit chyby v elektronickém dotazníku ve formátu PDF.

Dotazník se distribuoval mezi zaměstnance, jak prostřednictvím e-mailové pošty, tak byly k dispozici i vytištěné formuláře dotazníků. V rozeslaném e-mailu se nacházel formulář ve formátu PDF¹⁰ s možností elektronického vyplnění, a zároveň odkaz na on-line formulář dotazníku v aplikaci Forms, která je součástí softwarového balíku Microsoft 365 (dříve Office 365) od společnosti Microsoft.

Při rozeslání dotazníku elektronickou poštou, tělo e-mailu obsahovalo průvodní dopis. Podobný text jako v průvodním dopisu se objevil i na začátku dotazníků. V upomínkách, které se rozesílaly pouze elektronickou poštou, se neopomnělo poděkovat respondentům, kteří již vyplněný dotazník odevzdali.

Sběr vyplněných dotazníků probíhal pomocí připravených boxů na odpovědi, prostřednictvím e-mailu, a on-line prostředí aplikace Forms.

¹⁰ PDF (Portable Document Format) je typ souboru vyvinutý společností Adobe pro přenos dokumentů. Tento typ souborů kromě textu může obsahovat odkazy, tlačítka, pole formulářů ...

✓ Díky!

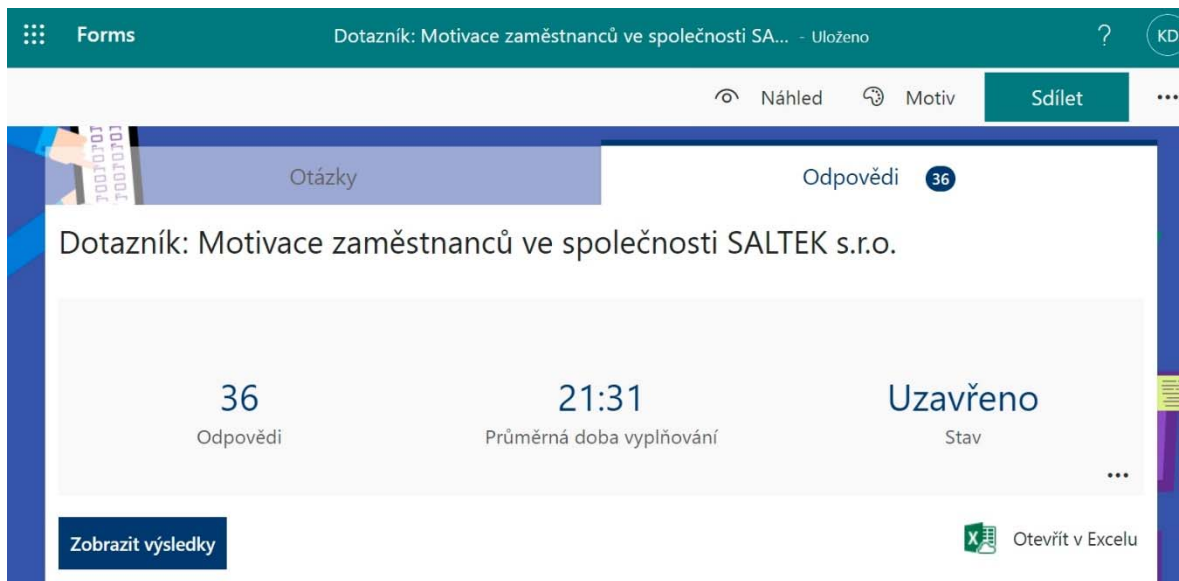
Vaše odpověď se odeslala.
Děkuji za vyplnění dotazníku a Váš čas.
S pozdravem
David Komrska

Vytisknout nebo získat soubor PDF s odpověďmi

Odeslat další odpověď

Obrázek 14 Poděkování za vyplnění dotazníku v aplikaci Forms

Ze souhrnu výsledků z aplikace Forms vyplývá, že průměrná doba vyplnění dotazníku byla 21 a půl minuty, což odpovídá doporučené době na vyplnění dotazníku.



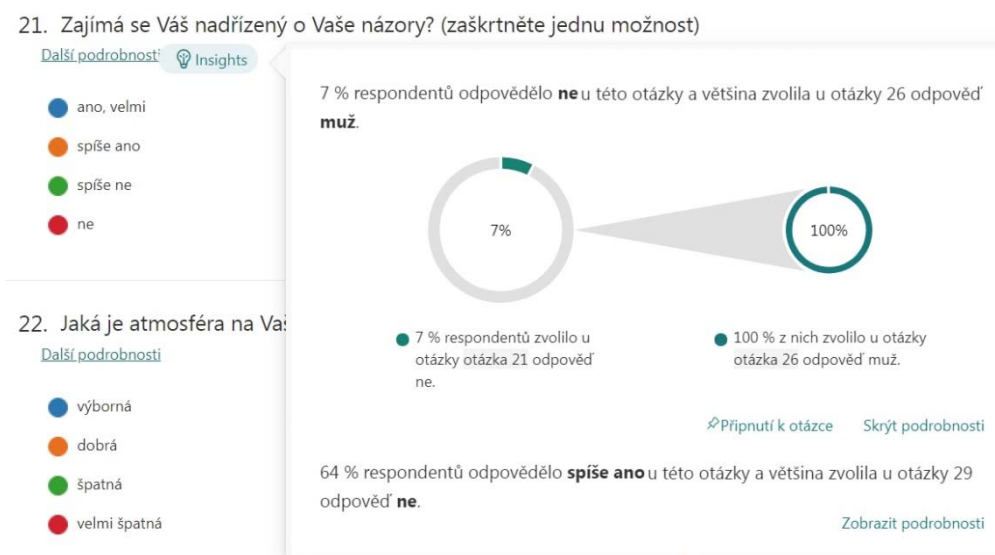
Obrázek 15 Hlavička souhrnu výsledků z aplikace Forms

Na rozdíl od on-line dotazníku v aplikaci Forms, při vyplnění vytištěného nebo elektronického dotazníku ve formátu PDF, nedocházelo ke kontrole, zda byly zodpovězeny všechny otázky.

V žádné variantě dotazníku nebylo ošetřeno u otázky 15 v aplikaci Forms (otázka 13 ve formátu PDF), aby respondenti nevolili více jak 3 možnosti, jak bylo v instrukcích. Někteří respondenti (většinou dělnických profesí) zvolili více možností než

požadovaných maximálně tří. U všech otázek dotazníku v tištěné podobě správné vyplnění dotazníku závisí na pozornosti a sebekontrolole odpovídajícího.

Pro vyhodnocení se vrácené vyplněné dotazníky ručně vložily jak do aplikace Forms, tak do elektronických formulářů PDF. Aplikace Forms vytváří automaticky souhrn z vyplněných dotazníků, a zároveň jej lze stáhnout ve formátu pro Microsoft Excel. V takto vytvořeném souboru XLS se odpovědi na výčtové (uzavřené nebo polouzavřené) otázky nacházejí v jedné buňce, což je nepraktické pro další zpracování. Adobe Acrobat umožňuje sloučit datové soubory (jednotlivé dotazníky) do tabulky ve formátu CSV¹¹ nebo XML¹². Soubor ve formátu CSV se bez problémů převedl do Microsoft Excel. V souhrnech v aplikaci Forms se objevuje nástroj Insights, který provádí automatickou analýzu průzkumů u vyhodnotitelných otázek.



Obrázek 16 Nástroj Insights v aplikaci Forms

Dotazníky se nacházejí v přílohách Příloha 2 a Příloha 3 na konci práce. Zasláné průvodní dopisy v Příloha 5.

5.3 Respondenti

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zaměstnance společnosti SALTEK v hlavním pracovním poměru, a to ve všech pracovních pozicích. Dotazníkové šetření ve společnosti SALTEK proběhlo v termínu od 22. června do 15. července 2021. V té době

¹¹ CSV – Comma-separated values (hodnoty oddělené čárkami), souborový formát tabulkových dat

¹² XML – Extensible Markup Language (rozšiřitelný značkovací jazyk), jazyk pro výměnu dat mezi aplikacemi

společnost SALTEK zaměstnávala něco okolo 150 zaměstnanců. Ze zprávy úseku HR bylo k 31. červenci 2021 ve společnosti SALTEK zaměstnáno na hlavní pracovní poměr **149 zaměstnanců**, a to včetně jednoho starobního důchodce. Dotazník byl zaslán na všechny zaměstnance s firemní e-mailovou adresou, což představovalo **69 e-mailových adres**. Nelze určit kolika zaměstnancům bez e-mailové adresy byl dotazník k dispozici, protože byl většinou distribuován dělníkům pomocí mistrů/vedoucích v jednotlivých provozech.

Do 1. července 2021, kdy se rozesílala první upomínka, zaměstnanci odevzdali 25 vyplněných dotazníků. Po první upomínce dorazilo dalších 36 vyplněných dotazníků. A po druhé upomínce rozeslané 13. července 2021 už jen 6 vyplněných dotazníků. Celkem se získalo **66 vyplněných dotazníků**. 36 zaměstnanců odpovědělo prostřednictvím on-line formuláře v aplikaci Forms, 27 zaměstnanců odevzdalo dotazníky do boxů, a 3 zaměstnanci zaslali vyplněný elektronický formulář ve formátu PDF elektronickou poštou.

Ve společnosti SALTEK každoročně probíhá zaměstnanecká anketa označená eNPS¹³ s jednou výběrovou uzavřenou otázkou „*Jste ve společnosti SALTEK s.r.o. spokojeni aneb doporučili byste naši společnost jako zaměstnavatele svým blízkým či známým?*“, kde respondent volí odpověď na stupnici od 0 (velmi nespokojen, rozhodně nedoporučím) do 10 (velmi spokojen), rozhodně doporučím, a s jednou otevřenou otázkou „*Proč jste udělili takové ohodnocení? Prosím, uveďte klady, oblasti pro zlepšení a Vaše inspirující nápady SALTEK s.r.o.*“. Této ankety, která probíhá každý rok, se zúčastnilo:

- 68 zaměstnanců v roce 2014,
- 19 zaměstnanců v roce 2015,
- 55 zaměstnanců v roce 2016,
- 52 zaměstnanců na jaře 2017,
- 35 zaměstnanců na podzim 2017,
- 71 zaměstnanců v roce 2018,
- 51 zaměstnanců v roce 2019,
- a 80 zaměstnanců v roce 2020

(informace z e-mailové komunikace generálního ředitele k zaměstnancům).

66 navrácených dotazníků se pohybuje nad průměrem zaměstnanců ochotných na průzkumy reagovat.

Dotazníkové šetření bylo podpořeno losováním o ceny (láhev vína Prosecco, čokoládová bonboniéra, dárková sada čajů). Toto losování mohlo být provedeno ze jmen zaměstnanců, uvedených na archu u sběrných boxů, v e-mailových adresách (při zaslání dotazníku prostřednictvím elektronické pošty), případně uvedených na dotazníku. Pro losování uvedlo svá jména pouze sedm zaměstnanců.

¹³ eNPS (employee Net Promoter Score) – celosvětová metodika měření loajality zaměstnanců.

Tím, že nelze posoudit distribuci tištěného dotazníku, tak při úvaze, že dotazník obdrželi všichni zaměstnanci, byla teoretická **návratnost dotazníku 44 %**.

V rámci sociodemografických otázek odevzdané dotazníky neobsahovaly žádnou odpověď u skupin „doba působnosti ve společnosti SALTEK 8 až 10 let“ a „nejvyšší dosažené vzdělání základní“, zároveň pouze po jedné odpovědi obsahovali skupiny „nejvyšší dosažené vzdělání vyšší odborné“ a „věk méně než 30 let“. Z toho důvodu uvedené čtyři skupiny nebyly samostatně vyhodnocovány. Odpovědi se dále vyhodnocovaly v níže uvedených sociodemografických skupinách:

- podle pohlaví:
 - ženy
 - muži
- podle počtu odpracovaných let ve společnosti SALTEK
 - méně než 2 roky
 - 2 až 4 roky
 - 5 až 7 let
 - více jak 10 let
- nejvyššího dosaženého vzdělání
 - odborné s výučním listem
 - středoškolské s maturitou
 - vysokoškolské
- podle věku
 - 30 až 41 let
 - 42 až 50 let
 - 51 a více let
- podle profese nebo zařazení ve společnosti SALTEK
 - dělnická
 - THP
 - THP – manažerská
 - člen vedení
- podle řídicí role
 - bez řídicí funkce
 - vedoucí

V zaslaných odpovědích na dotazník se objevilo **55 % žen** a **45 % mužů**. Poměr žen a mužů byl téměř vyvážený. Výrazný rozdíl mezi ženami a muži se projevil v jejich profesi a zařazení, tím i rozdíl ve struktuře nejvyššího dosaženého vzdělání. 67 % odpovědí od žen bylo dělnické profese, a pouze jeden muž dělnické profese odevzdal dotazník. U 67 % žen, které odpověděly, bylo nejvyšší dosažené vzdělání odborné s výučním listem a u 12 % žen středoškolské s maturitou. Zato u mužů bylo 57 % vysokoškolsky vzdělaných a 37 % mužů se středoškolským vzděláním s maturitou.

26. Jste? (zaškrtněte jednu možnost)

[Další podrobnost](#) 

 žena	36
 muž	30







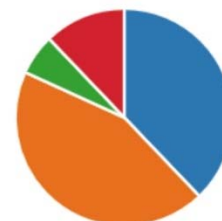
Obrázek 17 Rozložení žen a mužů v odpovědích na dotazník

Z celkového počtu odevzdaných dotazníků 38 % připadlo na dělnické profese, 12 % na členy vedení společnosti, 6 % na další THP v manažerských pozicích a 44 % na ostatní THP. U dělnických profesí 96 % vyplněných dotazníků přišlo od žen a 92 % dotazníků od osob s výučním listem.

28. Vaše profese/zařazení v organizaci je: (zaškrtněte jednu možnost)

[Další podrobnost](#) 

 dělnická	25
 THP	29
 THP – manažerská	4
 člen vedení	8



Obrázek 18 Rozložení profesí a zařazení ve společnosti SALTEK v odpovědích na dotazník

Z došlých odpovědí 38 % došlo od zaměstnanců ve věku 42 až 50 let, 32 % od zaměstnanců ve věku nad 50 let a 29 % od zaměstnanců ve věku 30 až 40 let. Pouze jeden zaměstnanec mladší třiceti let odpověděl na dotazník. 76 % zaměstnanců ve věku 42 až 50 let pracuje ve společnosti SALTEK déle než 10 let.

V dotazníkovém šetření bylo 79 % zaměstnanců bez řídicí funkce a 21 % vedoucích. 48 % zaměstnanců s vyplněným dotazníkem pracuje ve společnosti SALTEK déle než 10 let, 21 % pak s délkou trvání pracovního poměru 2 až 4 roky, a po 15 % procentech představovali zaměstnanci s délkou působení ve společnosti SALTEK méně než 2 roky nebo 5 až 7 let.

5.4 Výsledky šetření

Celkový souhrn výsledků jednotlivých otázek dotazníku, který automaticky vytváří aplikace Forms, se nachází v Příloha 4 na konci práce.

Vyhodnocení se nejdříve zaměřilo na hledání odpovědi na vyřčené výzkumné otázky v 5.1.

5.4.1 Co je pro zaměstnance nejsilnějším zdrojem motivace?

K odpovědi na hledání nejsilnějšího zdroje motivace u zaměstnance se použily výsledky u položky (otázky) 6, kdy respondenti seřazovali z vybraného seznamu podle důležitosti, co chtějí, dále z položky 15 v aplikaci Forms (13 ve formátu PDF), kde respondenti vybírali důvody, proč pracují ve společnosti SALTEK, a také se využily výsledky u položky 1, proč si respondenti vybrali zaměstnání ve společnosti SALTEK.

Celkově zaměstnanci, kteří odpověděli na dotazník, seřadily **motivátory podle důležitosti** (v položce 6) (ke každému bodu jsou vloženy společné charakteristiky zaměstnanců, kteří stejně volili):

1. zajímavá práce

Motivátor „zajímavá práce“ se objevil **na prvním místě ve všech sledovaných skupinách** uvedených v 5.3.

Na prvním místě se motivátor „zajímavá práce“ objevil v 48,5 % odpovědí. Zároveň 75 % těch, co takto volili, uvedlo v položce, z jakého důvodu chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF), že je práce baví.

Mezi málo preferované (v pořadí 6 až 10) motivátor „zajímavá práce“ zařadilo 13,6 % zaměstnanců ze skupin: dělník nebo THP, s nejvyšším dosaženým vzděláním odborným s výučním listem nebo středoškolským. Zároveň v položce 23 v aplikaci Forms (20 ve formátu PDF), co by mohlo zvýšit jejich spokojenost, 89 % uvedlo hmotnou odměnu, 22,2 % důležitost jejich práce, žádný ale neuvedl „možnost firemního a dalšího vzdělávání“ ani „kariérní růst“.

2. dobré pracovní podmínky

Motivátor „dobré pracovní podmínky“ se jako preferovaná volba (v pořadí 1 až 5) objevil ve všech sledovaných skupinách.

Na první místo motivátor „dobré pracovní podmínky“ umístilo 9 % zaměstnanců, kteří na dotazník odpověděli. Tito respondenti nejsou dělníky, rádi by chtěli využít profesní kurzy (položka 11 v aplikaci Forms a 9 ve formátu PDF), pro kvalifikační růst využívají firemní vzdělávání (položka 16 v aplikaci Forms a 14 ve formátu PDF). 83 % z nich uvedlo „spíše ano“ na otázku 2, zda je pro ně práce ve společnosti SALTEK zajímavá a perspektivní, že jsou spokojeni s pracovním kolektivem (položka 7), dobrovolně se účastní školení a kurzů (položka 8), a uvedli, že k jejich spokojenosti by přispěla hmotná odměna v položce 23 v aplikaci Forms (20 ve formátu PDF).

Mezi málo preferované (v pořadí 6 až 10) motivátor „dobré pracovní podmínky“ zařadilo 19,7 % zaměstnanců, kteří nejsou členy vedení, v položce 23 v aplikaci Forms (20 ve formátu PDF), co by mohlo zvýšit jejich spokojenost, 84,6 % z nich uvedlo hmotnou odměnu, 23 % důležitost jejich práce, žádný neuvedl „pracovní podmínky“.

3. jistota zaměstnání

Motivátor „jistota zaměstnání“ se jako preferovaná volba (v pořadí 1 až 5) objevil ve všech sledovaných skupinách.

Na prvním místě se motivátor „jistota zaměstnání“ objevil v 21,2 % odpovědí. Zároveň 71,4 % těch, co takto volili, jistotu práce uvedlo jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF), a že k jejich spokojenosti by přispěla hmotná odměna v položce 23 v aplikaci Forms (20 ve formátu PDF).

Mezi málo preferované (v pořadí 6 až 10) motivátor „jistota zaměstnání“ zařadilo 21,2 % zaměstnanců.

3. dobrá mzda

Motivátor „dobrá mzda“ se jako preferovaná volba (v pořadí 1 až 5) objevil ve všech sledovaných skupinách.

7,6 % odpovědí mělo motivátor „dobrá mzda“ na prvním místě. Jednalo se o ženy. Důvodem, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF), uvedly, že je práce baví, a blízkost bydliště, 40 % z nich zvolilo dostatečné ohodnocení. Důvodem nástupu do zaměstnání ve společnosti SALTEK (položka 1) u nich byla blízkost bydliště, pouze jedna ještě uvedla mzdové ohodnocení. 80 % jich v položce 2 uvedlo „spíše ano“ na otázku, zda je práce ve společnosti SALTEK zajímavá a perspektivní, že se „někdy“ zajímá zaměstnavatel o jejich potřeby (položka 13 v aplikaci Forms a 11 ve formátu PDF), ale v položce (položka 21 v aplikaci Forms a 18 ve formátu PDF) „spíše ano“, zda se nadřízený zajímá o jejich názory, je podle nich atmosféra na pracovišti dobrá (položka 22 v aplikaci Forms a 19 ve formátu PDF). Zároveň v položce 23 v aplikaci Forms (20 ve formátu PDF), co by mohlo zvýšit jejich spokojenost, 80 % uvedlo hmotnou odměnu, žádná ale neuvedla „pochvalu“, „možnost ovlivňovat činnosti kolem sebe“, „lepší pracovní podmínky“, „důležitost jejich práce“ ani „kariérní růst“. V položce 14 v aplikaci Forms (12 ve formátu PDF), zda jejich mzdové ohodnocení odpovídá jejich práci, měly rozdílné odpovědi.

Mezi málo preferované (v pořadí 6 až 10) motivátor „dobrá mzda“ zařadilo 30,3 % zaměstnanců. Podle 85 % z nich je atmosféra na pracovišti dobrá (položka 22 v aplikaci Forms a 19 ve formátu PDF). Pro 65 % z nich by k jejich spokojenosti přispěla hmotná odměna v položce 23 v aplikaci Forms (20 ve formátu PDF), žádný zde neuvedl „pracovní podmínky“.

4. plné ocenění práce

Motivátor „plné ocenění práce“ jako preferovaná volba (v pořadí 1 až 5) se vyskytuje skoro ve všech sledovaných skupinách, kromě členů vedení a THP – manažerské.

Na prvním místě se motivátor „plné ocenění práce“ objevil u 6 % zaměstnanců, jednalo se o ženy bez řídicí funkce, které uvedly v položce 3 „spíše ano“ u dotazu, zda je potřeba mít pro svou práci hodně znalostí, dále „spíše ano“ v otázce, zda jejich mzdové ohodnocení podle nich odpovídá jejich práci (položka 14 v aplikaci Forms a 12 ve formátu PDF), zároveň chodí do zaměstnání, protože práce je baví (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF), a k jejich spokojenosti by přispěla hmotná odměna (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF).

Mezi málo preferované (v pořadí 6 až 10) motivátor „plné ocenění práce“ zařadilo 31,8 % zaměstnanců. Pro 85,7 % z nich by k jejich spokojenosti přispěla hmotná odměna v položce 23 v aplikaci Forms (20 ve formátu PDF).

5. dodržování závazků k zaměstnancům (loajalita k zaměstnancům)

Motivátor „loajalita k zaměstnancům“ jako preferovanou volbu (v pořadí 1 až 5) označilo 47 % zaměstnanců reagujících na dotazník. 71 % z nich uvedlo, že chodí do zaměstnání, protože práce je baví (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF), a 77 % že by k jejich spokojenosti přispěla hmotná odměna (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF).

6. pocit být u toho

Motivátor „pocit být u toho“ se jako preferovaná volba (v pořadí 1 až 5) objevil ve skupinách: THP – manažerská (druhá v pořadí) a u členů vedení (4. v pořadí). Jako preferovanou volbu (v pořadí 1 až 5) ji zvolilo 30,3 % odpovídajících zaměstnanců.

Nejméně preferovaným (pořadí 10) motivátor „pocit být u toho“ ohodnotilo 10,6 % zaměstnanců, kteří zároveň nemají řídicí roli, a kterým by k jejich spokojenosti přispěla pochvala (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF).

7. pochopení pro osobní problémy a pomoc

„Pochopení pro osobní problémy a pomoc“ jako preferovanou volbu (v pořadí 1 až 5) označilo 21,2 % zaměstnanců reagujících na dotazník. 64,3 % z nich jsou dělníci a 78,6 % ženy.

Nejméně preferované (pořadí 10) bylo „pochopení pro osobní problémy a pomoc“ u 21,2 % vyplněných dotazníků.

8. taktní přístup k disciplíně

„Taktní přístup k disciplíně“ jako preferovanou volbu (v pořadí 1 až 5) označilo 16,7 % zaměstnanců reagujících na dotazník. 72,7 % z nich jsou dělníci a 63,6 % ženy.

Nejméně preferované (pořadí 10) bylo „taktní přístup k disciplíně“ u 21,2 % vyplněných dotazníků.

9. povýšení a rozvoj ve společnosti

Motivátory „povýšení a rozvoj ve společnosti“ jako preferovanou volbu (v pořadí 1 až 5) označilo 16,7 % zaměstnanců reagujících na dotazník. 81,8 % z nich uvedlo v položce 3 „spíše ano“ u dotazu, zda je potřeba mít pro svou práci hodně znalostí. 81,8 % z nich by rádo využilo profesní vzdělávací kurzy, 63,6 % kurzy osobního rozvoje, a 45,5 % pak jazykové kurzy (položka 11 v aplikaci Forms a 9 ve formátu PDF). Pro 81,8 % z nich by k jejich spokojenosti přispěla hmotná odměna, a pro 45,5 % pak kariérní růst (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF).

Nejméně preferovaným (pořadí 10) motivátor „povýšení a rozvoj ve společnosti“ ohodnotilo 34,8 % zaměstnanců.

Výsledky lze porovnat s výsledky z (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997) u obdobného průzkumu (dotazováno bylo 1.000 zaměstnanců). Srovnání se nachází v Tabulka 6. Velký rozdíl přes všechny sledované skupiny se objevil u „pocitu být u toho“, kdy u (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997) se pohybuje mezi preferovanými (mezi 1 až 5), ale ve společnosti SALTEK patří mezi méně preferované (7 a 8). Dále u „dobrých pracovních podmínek, kde (až na věkovou kategorii „51 a více let“ – téměř shoda v obou průzkumech) je to naopak: ve společnosti SALTEK patří mezi preferované (v pořadí 2 až 5) a u (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997) mezi méně preferované (na sedmém místě). U skupiny „51 a více let“ patří ve společnosti SALTEK „dobrá mzda“ mezi preferované (druhá v pořadí), ale u (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997) mezi méně preferované (na osmém místě). U nemanuální kvalifikované práce (všichni THP) je velký rozdíl u vnímání důležitosti „povýšení a rozvoje ve společnosti“, ale to je ve společnosti SALTEK ve všech skupinách nízko hodnoceno.

Nabízí se otázka, jak by šetření dopadlo, pokud by nabízené varianty byly v dotazníku v jiném pořadí. Ale ve vztahu k výsledkům v ostatních položkách se jeví, že by seřazení nabídek na výsledek nemuselo mít zásadní vliv.

Tabulka 6 Výsledky priorit v posuzovaných skupinách v porovnání s výsledky v (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

		Zajímavá práce	Plně ocenění práce	Pocit být u toho	Jistota zaměstnání	Dobrá mzda	Povyšení a rozvoj v organizaci	Dobré pracovní podmínky	Osobní loajalita k zaměstnancům (dodržování závazků k zaměstnancům)	Taktní přístup k disciplíně	Pochopení pro osobní problémy a pomoc
Pohlaví	muži	Donnelly 2 SALTEK 1	1	3	5	4	6	7	8	9	10
	ženy	Donnelly 2 SALTEK 1	1	3 7 ÷ 8	4 3	5 5	6 10	7 2	8 6	9 9	10 7 ÷ 8
Věk	30 ÷ 41 let	Donnelly 2 SALTEK 1	3 5	4 7	1 3	5 2	6 8	7 4	9 6	10 10	8 9
	42 ÷ 50 let	Donnelly 3 SALTEK 1	2 5	1 7	4 3	5 4	8 10	7 2	6 6	9 8	10 9
	51 a více let	Donnelly 1 SALTEK 1	2 4	3 7	7 5	8 2	9 10	4 3	5 6	10 9	6 8
Typ práce	manuální	Donnelly 1 SALTEK 1	6 5	2 8	3 3	4 4	5 10	7 2	9 6	10 9	8 7
	nemanuální	Donnelly 2 SALTEK 1	1	4 7	5 3	6 2	3 9	7 4	8 6	9 10	10 8
Organizační úroveň bez řídicí role	nižší	Donnelly 3 SALTEK 1	4 5	5 8	2 3	1 4	6 10	7 2	8 6	9 9	10 7
	střední	Donnelly 1 SALTEK 1	2 4 ÷ 5	3 7	4 3	6 2	5 9	7 4 ÷ 5	8 6	9 10	10 8

Poznámky:



úplná shoda

blízká shoda

výše příjmu – nebyla dotazována – tato informace je proti firemní kultuře SALTEK

věk do 30 let, a vyšší organizační úroveň bez řídicí role – neposuzováno, pouze po jedné odpovědi

Respondenti v položce 15 v aplikaci Forms (položka 13 ve formátu PDF) vybírali z navržených možností (mohli vybrat i více – až tři) z jakých důvodů chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK. Celkově zaměstnanci v dotaznících nejvíce volili:

1. práce mě baví¹⁴

Kromě skupiny členů vedení (kde se objevil tento důvod na druhém místě), nejčastěji (tudíž na prvním místě) uveden ve všech ostatních sledovaných skupinách uvedených v 5.3. U skupiny zaměstnanců THP – manažerská byl tento důvod shodně označen s důvodem „seberealizace“ (75 % z této skupiny). Důvod „práce mě baví“ označilo 71,2 % zaměstnanců, kteří odevzdali dotazník. 51,1 % z nich volilo jako nejpreferovanější „zajímavá práce“ v položce 6.

2. vzdálenost od bydliště

Důvod „vzdálenost od bydliště“ uvedlo 45,5 % odpovídajících zaměstnanců. Z nich 73,3 % uvedlo blízkost bydliště důvodem výběru zaměstnání ve společnosti SALTEK. 76,7 % jich ve stejné položce zároveň uvedlo „práce mě baví“. Pro 80 % z nich by k jejich spokojenosti přispěla hmotná odměna (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF).

Tento důvod nepřesáhl čtvrtinu zaměstnanců ze skupin muži, THP – manažerská, členů vedení a vedoucích.

3. dobrý pracovní kolektiv

Důvod „dobrý pracovní kolektiv“ uvedlo 40,9 % odpovídajících zaměstnanců. Z nich v otázce (položka 7) „Jaká je Vaše spokojenost s pracovním kolektivem?“ 37 % uvedlo „spokojen“ a 63 % „částečně spokojen“. Dále v otázce (položka 22 v aplikaci Forms a 19 ve formátu PDF) „Jaká je atmosféra na pracovišti?“ 29,6 % uvedlo „výborná“ a 66,7 % „dobrá“. 74 % jich ve stejné položce zároveň uvedlo „práce mě baví“. Pro 88,9 % z nich by k jejich spokojenosti přispěla hmotná odměna (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF).

Tento důvod nepřesáhl čtvrtinu zaměstnanců ze skupiny THP – manažerská.

4. jistota práce

Důvod „jistota práce“ uvedlo 36,4 % odpovídajících zaměstnanců. Z nich 41,7 % volilo jako nejpreferovanější „jistotu práce“ v položce 6. V stejné položce důvodů zaměstnání ve společnosti zároveň 66,7 % uvedlo „práce mě baví“. Tento důvod nepřesáhl čtvrtinu zaměstnanců ze skupin „5 až 7 let“ působnosti ve společnosti SALTEK, a nejvyššího dosaženého vzdělání středoškolského.

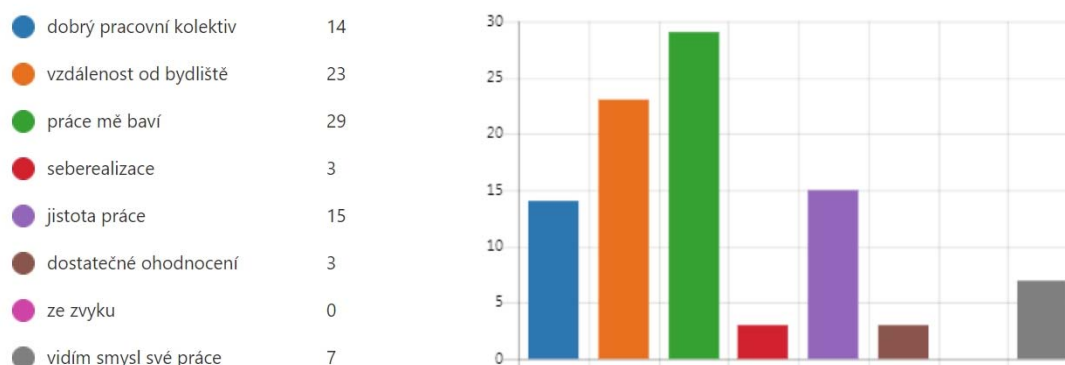
¹⁴ Osoby s touto motivací bývají označovány „srdcaři“, svou práci chtějí vykonávat dobře, nebývají však příliš ambiciózní – jsou spokojeni tam, kde jsou (Urban, 2017)

V jednotlivých sledovaných skupinách se významně prosadily i další důvody, a to:

- **seberealizace** – pro 70,2 % z nich by k jejich spokojenosti přispěla hmotná odměna (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF). Tento důvod chyběl u skupiny dělníků. Významný důvod ve sledovaných skupinách:
 - členové vedení – uvedlo **75 %** z této skupiny. Zároveň uvedli, že k jejich spokojenosti by přispěla pochvala v položce 23 v aplikaci Forms (20 ve formátu PDF), žádný z nich neuvedl v této položce hmotnou odměnu,
 - THP – manažerská – uvedlo **75 %** z této skupiny,
 - vedoucí – uvedlo 57,1 % z této skupiny,
 - vysokoškolsky vzdělaní – uvedlo 42,9 % z této skupiny,
 - doba působnosti ve společnosti méně než 2 roky – uvedlo 40 % z této skupiny,
 - doba působnosti ve společnosti 5 až 7 let – uvedlo 40 % z této skupiny,
 - muži – uvedlo 36,7 % z této skupiny.
- **dostatečné ohodnocení** – pro 36,3 % z nich by k jejich spokojenosti přispěla hmotná odměna (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF). Významný důvod ve sledovaných skupinách:
 - doba působnosti ve společnosti méně než 2 roky – uvedlo 40 % z této skupiny,
 - členové vedení – uvedlo 37,5 % z této skupiny. Žádný z nich neuvedl hmotnou odměnu v položce 23 v aplikaci Forms (20 ve formátu PDF),
 - vedoucí – uvedlo 28,6 % z této skupiny,
 - muži – uvedlo 26,7 % z této skupiny.
- **vidím smysl své práce** – pro 70,6 % z nich by k jejich spokojenosti přispěla hmotná odměna (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF). Významný důvod ve sledovaných skupinách:
 - vedoucí – uvedlo 50 % z této skupiny,
 - THP – manažerská – uvedlo 50 % z této skupiny,
 - vysokoškolsky vzdělaní – uvedlo 38,1 % z této skupiny,
 - členové vedení – uvedlo 37,5 % z této skupiny,
 - muži – uvedlo 33,3 % z této skupiny.
 - doba působnosti ve společnosti méně než 2 roky – uvedlo 30 % z této skupiny,
 - doba působnosti ve společnosti 5 až 7 let – uvedlo 30 % z této skupiny,
 - doba působnosti ve společnosti více jak 10 let – uvedlo 28,1 % z této skupiny.

15. Do zaměstnání ve společnosti SALTEK chodím z důvodů: (zaškrtněte jednu až tři možnosti)

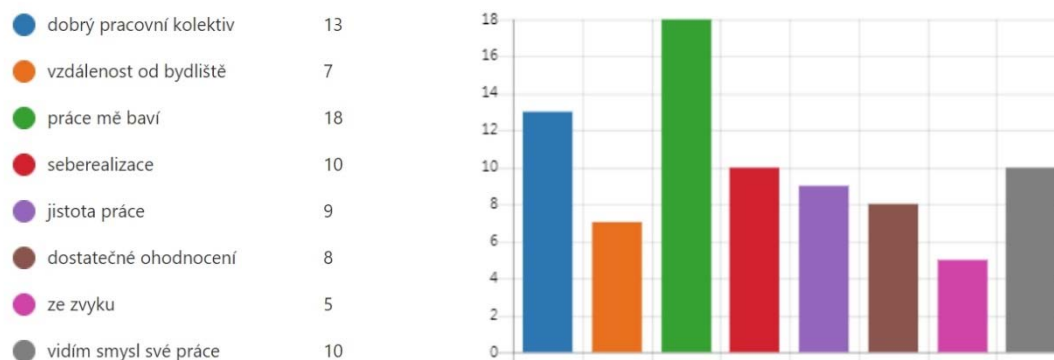
[Další podrobnosti](#)



Obrázek 19 Důvody, proč ženy chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK

15. Do zaměstnání ve společnosti SALTEK chodím z důvodů: (zaškrtněte jednu až tři možnosti)

[Další podrobnosti](#)



Obrázek 20 Důvody, proč muži chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK

Odpověď na výzkumnou otázku lze hledat i mimo jiné v položce 1: **proč si zaměstnanec vybral zaměstnání ve společnosti SALTEK**. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli tyto důvody:

- **doporučení známého** – uvedlo 43,9 % zaměstnanců. Pro 72,4 % z nich by k jejich spokojenosti přispěla hmotná odměna (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF). Zároveň 75,9 % těch, co takto volili, uvedlo v položce, z jakého důvodu chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF), že je práce baví. V otázce (položka 7) „Jaká je Vaše spokojenost s pracovním kolektivem?“ 62,1 % uvedlo „spokojen“ a 37,9 % „částečně spokojen“.
- **blízkost bydliště** – uvedlo 39,4 % zaměstnanců. Ze 73,1 % se jednalo o ženy. Pro 73,1 % z nich by k jejich spokojenosti přispěla hmotná odměna (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF). Zároveň 81,8 % těch, co takto volili, uvedlo v položce, z jakého důvodu chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK

(položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF), že je práce baví, a zároveň 81,5 % v této položce uvedlo důvod „vzdálenost od bydliště“. V otázce (položka 7) „Jaká je Vaše spokojenost s pracovním kolektivem?“ 62,1 % uvedlo „spokojen“ a 37,9 % „částečně spokojen“.

- **uplatnění kvalifikace** – uvedlo 21,2 % zaměstnanců. Z 85,7 % se jednalo o všechny THP (mimo dělníků). Pro 57,1 % z nich by k jejich spokojenosti přispěla hmotná odměna (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF). Zároveň 64,3 % těch, co takto volili, uvedlo v položce, z jakého důvodu chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF), že je práce baví. 78,6 % z nich by rádo využilo profesní kurzy (položka 11 v aplikaci Forms a 9 ve formátu PDF).
- 21,2 % zaměstnanců uvedlo jiný důvod než v položce vyjmenovaných:
 - zajímavá práce – uvedlo 7,6 % z celkových odevzdaných dotazníků. V odpovědích se objevilo např. „*kreativita*“, „*přišla jsem jako brigádník a práce mi sedla*“,
 - pracovní doba – uvedlo 6,1 % z celkových odevzdaných dotazníků. Většinou respondenti zde uvedli „*ranní směnu*“,
 - oslovení společností SALTEK – uvedlo 4,5 % z celkových odevzdaných dotazníků,
 - změna – uvedlo 3 % z celkových odevzdaných dotazníků. V odpovědích se objevilo mimo jiné „*chtěl jsem z korporátu do české firmy*“,
- **nedostatek jiných pracovních příležitostí** – uvedlo 16,7 % zaměstnanců. Pro 81,7 % z nich by k jejich spokojenosti přispěla hmotná odměna (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF). 63,7 % těch, co takto volili, uvedlo vzdálenost od bydliště jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF). 81,8 % z nich by nevyužívá žádné kurzy (položka 10 v aplikaci Forms a 9 ve formátu PDF), a 72,7 % z nich ani není žádný kurz není nabízen,
- **mzdové ohodnocení** – uvedlo 7,6 % zaměstnanců. Nejedná se o dělníky, a jejich účast na školení je dobrovolná.

U zaměstnanců společnosti SALTEK se nejvýše jako motivátor umísťuje **zajímavost práce** (a to včetně potřeby dobrých pracovních podmínek a dobrého kolektivu).

Zároveň je pro většinu zaměstnanců práce ve společnosti SALTEK zajímavá a perspektivní – 31,8 % uvedlo „rozhodně ano“ a 59,1 % „spíše ano“ v otázce 2. Ti, co v této otázce uvedli „ne“ zároveň nastoupili do společnosti SALTEK z nedostatku pracovních příležitostí (položka 1).

Dalším důležitými faktory pro zaměstnance jsou **jistota zaměstnání** a **vzdálenost od bydliště**, ale i loajalita k zaměstnancům.

Až poté následují potřeby ohodnocení, a to jak hmotné, tak nehmotné.

Ve vyšších organizačních úrovních (členové vedení, manažerští THP) se ve společnosti SALTEK prosazuje potřeba seberealizace, a také potřeba „pocitu být u toho“.

Který z motivátorů by se měl podle zaměstnanců posílit?

Dílicí otázkou k výzkumné otázce ohledně nejsilnějšího zdroje motivace bylo pokusit se najít motivátor, který by bylo vhodné ze strany zaměstnavatele posílit.

Odpověď na tuto otázku se hledala zejména v položce 23 v aplikaci Forms (20 ve formátu PDF), kde byli respondenti přímo dotazováni, co by mohlo zvýšit jejich spokojenost ve společnosti SALTEK. Pro doplnění ohledně zaměstnaneckých výhod se vyhodnocovaly odpovědi na otevřenou otázku (19 v aplikaci Forms a 16 ve formátu PDF) s návrhy na benefity, které zaměstnanci postrádají.

U zaměstnanců se potřeby **posílení** jednotlivých **motivátorů** pro jejich větší spokojenost ve společnosti SALTEK se seřadila v položce 23 v aplikaci Forms (20 ve formátu PDF) v pořadí:

1. hmotná odměna (zvýšení mzdy, peněžní poukázka, ...), mimořádné odměny

Motivátor „hmotné odměny“ se objevil **na prvním místě ve většině** sledovaných **skupin** uvedených v 5.3. Ve skupině THP – manažerská se objevil na druhém místě (uvedlo jej ve svých odpovědích 50 % zaměstnanců z této skupiny). Ve skupině vedoucích se umístil na třetím místě (uvedlo jej 35,7 % zaměstnanců z této skupiny). U členů vedení potřebu tohoto motivátoru uvedlo ve svých odpovědích čtvrtina zaměstnanců.

Celkově uvedlo potřebu zlepšení motivátoru „hmotné odměny“ **69,7 %** zaměstnanců ve svých odpovědích.

Zaměstnanci, kteří uvedli potřebu motivátoru „hmotné odměny“ a zároveň uvedli „ne“ v otázce, zda odpovídá jejich ohodnocení jejich práci (položka 14 v aplikaci Forms a 12 ve formátu PDF), nevyužívají žádné kurzy pro zvyšování kvalifikace (položka 10 v aplikaci Forms a 9 ve formátu PDF), a také jim žádný kurz není nabízen (položka 9), 80 % jich jsou dělníci a nastoupili do společnosti z nedostatku pracovních příležitostí (položka 1). Ti, co zároveň k potřebě „hmotné odměny“ uvedli „spíše ne“ v otázce, zda odpovídá jejich ohodnocení jejich práci (položka 14 v aplikaci Forms a 12 ve formátu PDF), ze 70 % práce baví ve společnosti SALTEK (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF), a ze 60 % procent chtějí také využít profesní kurzy pro zvyšování kvalifikace (položka 11 v aplikaci Forms a 9 ve formátu PDF).

Zaměstnanci, kteří neuvedli zvýšenou potřebu tohoto motivátoru, se „rovnoměrně“ rozložili mezi muže a ženy, 45 % z nich by přivítalo pochvalu, 80 % jsou zaměstnanci mimo dělníků.

2. zaměstnanecké výhody

Celkově uvedlo potřebu zlepšení motivátoru „zaměstnaneckých výhod“ **34,8 %** zaměstnanců ve svých odpovědích.

Na druhém místě se vyskytl ve skupinách: doba působnosti ve společnosti SALTEK méně než dva roky a ve skupině více jak 10 let, u nejvyššího dosaženého vzdělání odborného s výučním listem a středoškolského, u žen, u věku 30 až 41

let a více jak 50 let, u dělnických profesí a skupiny „THP“, a také u skupiny zaměstnanců bez řídicí funkce.

Ve skupinách zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, THP – manažerská, vedoucí neoznačili požadavek na zlepšení tohoto motivátoru u více jak čtvrtiny odpovědí. U členů vedení nikdo neoznačil tuto volbu.

3. dobré klima na pracovišti

Celkově uvedlo potřebu zlepšení klimatu na pracovišti **33,3 %** zaměstnanců ve svých odpovědích.

Ve skupině THP – manažerská byl nejvíce upřednostněn. Na druhém místě se vyskytl ve skupinách: doba působnosti ve společnosti SALTEK méně než dva roky a 5 až 7 let, u vysokoškolsky vzdělaných, u mužů, u členů vedení a vedoucích.

Žádný ze zaměstnanců, kteří označili zlepšení klimatu na pracovišti, zároveň nevybral „velmi špatná“ u otázky na atmosféru na pracovišti (položka 22 v aplikaci Forms a 19 ve formátu PDF). Ale ti, co v této otázce označili zároveň „špatná“ nejsou dělníky, jsou bez řídicí role, zároveň v otázce (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF) zvýšení jejich spokojenosti označili „možnost firemního a dalšího vzdělávání“, v položce 21 v aplikaci Forms (19 ve formátu PDF) zda se nadřízený zajímá o jejich názory uvedli „ne“ nebo „spíše ne“, rádi by využili profesní kurzy, jejich spokojenost s pracovním kolektivem je částečná, dále uvedli „spíše ano“ u zajímavé a perspektivní práce ve společnosti SALTEK, „rozhodně ano“ u potřeby hodně znalostí pro jejich práci, „dostatečné“ u ocenění technického a materiálového vybavení společnosti SALTEK. 75 % z nich uvedlo, že jejich účast na školeních je dobrovolná, jsou muži, využili by kurzy jazykové a osobního rozvoje, pro práci s novými pracovními prostředky (nářadí, softwarové nástroje, ...) a učí se sami, zaměstnavatel se podle nich nezajímá o jejich potřeby, chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK také z důvodů jistoty práce, a jejich spokojenost ve společnosti by navíc zvýšila hmotná odměna, pochvala, možnost ovlivňovat činnosti okolo sebe a kariérní růst.

Žádný ze zaměstnanců, kteří označili zlepšení klimatu na pracovišti, zároveň nevybral „nespokojen“ u otázky na spokojenost s pracovním kolektivem (položka 7). Pouze jeden (žena, THP) zároveň uvedl, že je „spíše nespokojen“ s pracovním kolektivem.

Ve skupinách zaměstnanci s odborným vzděláním s výučním listem, dělníci, a ve věku 30 až 41 let neoznačili požadavek na zlepšení klimatu na pracovišti u více jak čtvrtiny odpovědí.

4. pochvala

Celkově uvedlo potřebu „pochvaly“ **31,8 %** zaměstnanců ve svých odpovědích. Tito zaměstnanci se „rovnoměrně“ rozložili mezi muže a ženy, v položce 7 u spokojenosti s pracovním kolektivem uvedli „spokojen“ nebo „částečně

spokojen“ přibližně v poměru „půl na půl“. 81 % z nich jako důvod zaměstnání ve společnosti SALTEK mělo „práce mě baví“, a 76 % z nich by rádo využilo profesní kurzy.

Na **první místo** se tato potřeba dostala **ve skupinách členů vedení a vedoucích**. Na druhém místě se vyskytla ve skupinách: doba působnosti ve společnosti SALTEK méně než dva roky a 2 až 4 roky, u věku 42 až 50 let, u mužů, THP – manažerská, a také u skupiny zaměstnanců bez řídicí funkce.

Ve skupinách zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, „THP“, s věkem nad 50 let a s dobou působnosti ve společnosti SALTEK neoznačili požadavek na zlepšení tohoto motivátoru u více jak čtvrtiny odpovědí.

5. možnost firemního a dalšího vzdělávání

Celkově uvedlo potřebu vzdělávání **22,7 %** zaměstnanců ve svých odpovědích. 57,7 % z nich nejsou žádné kurzy nabízeny. Z těchto odpovědí 86,7 % by chtělo využívat profesní kurzy (zatím využívá 40 %), 53,3 % jazykové kurzy (zatím využívá 26,7 %), a 53,3 % by rádo využilo kurzy osobního rozvoje (zatím u potřeby dalšího vzdělávání využívá 13,3 %). 73,3 % z nich se účastní dobrovolně vzdělávacích kurzů. Na otázku potřeby hodně znalostí pro práci (položka 3) 86,7 % zaškrtnulo „rozhodně ano“, zbytek „spíše ano“. 73,3 % zároveň uvedlo, že ke zvýšení jejich spokojenosti ve společnosti SALTEK by přispěla hmotná odměna.

Na druhém místě se vyskytla potřeba vzdělávání ve skupinách: THP – manažerská, u věku 30 až 41 let a doby působnosti ve společnosti SALTEK 2 až 4 roky.

6. možnost ovlivňovat činnosti okolo sebe

Celkově potřebu ovlivňovat činnosti okolo sebe uvedlo **21,2 %** zaměstnanců ve svých odpovědích. 64,3 % zároveň uvedlo, že ke zvýšení jejich spokojenosti ve společnosti SALTEK by přispělo dobré klima na pracovišti, pro 50 % by to byla také hmotná odměna a pro stejný počet pochvala. 78,6 % z nich jsou muži a 64,3 % vedoucí. 78,6 % z nich by mělo zájem o profesní kurzy a 57,1 % o jazykové. Pro 85,7 % platí „rozhodně ano“ pro zajímavou a perspektivní práci ve společnosti SALTEK (položka 3). Pro 78,6 % je atmosféra na pracovišti dobrá, ale pro zbytek špatná (položka 22 v aplikaci Forms a 19 ve formátu PDF). 71,4 % z nich dalo v důležitosti motivátorů na první místo „zajímavá práce“.

Na druhém místě se vyskytla potřeba ovlivňovat činnosti okolo sebe ve skupině THP – manažerská.

Ve skupině doby působnosti ve společnosti SALTEK kratší než 2 roky nikdo neoznačil tuto volbu.

7. důležitost mé práce

Celkově uvedlo potřebu zvýšení důležitosti jejich práce **18,2 %** zaměstnanců ve svých odpovědích. U této volby byli stejně zastoupeni muži i ženy. 66,7 %

pracuje ve společnosti SALTEK déle než 10 let. 75 % zároveň uvedlo, že ke zvýšení jejich spokojenosti ve společnosti SALTEK by přispěla hmotná odměna, pro 58 % by to byla také pochvala a dobré klima na pracovišti, pro 50 % možnost ovlivňovat činnosti okolo sebe a možnost firemního a dalšího vzdělávání. 75 % těch, co takto volili, uvedlo, že je práce baví, jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF), 50 % z důvodu dobrého pracovního kolektivu a vzdálenosti od bydliště. 70 % z nich by mělo zájem o profesní kurzy a 50 % o kurzy osobního rozvoje. 58,3 % uvedlo, že jim žádné kurzy nejsou nabízeny. U členů vedení nikdo neoznačil tuto volbu.

8. lepší pracovní podmínky

Celkově uvedlo potřebu lepších pracovních podmínek **12,1 %** zaměstnanců ve svých odpovědích. Zároveň uvedli, že ke zvýšení jejich spokojenosti ve společnosti SALTEK by přispěla hmotná odměna a pro 62,5 % z nich i pochvala. Jedná se o zaměstnance bez řídicí funkce, a to dělníci a zaměstnanci ze skupiny „THP“ a to v poměru „půl na půl“. V odpovědích byli stejně zastoupeni muži i ženy. Pro 75 % z nich je atmosféra na pracovišti dobrá, ale pro zbytek špatná (položka 22 v aplikaci Forms a 19 ve formátu PDF). V položce 7 u spokojenosti s pracovním kolektivem uvedlo 62,5 % „částečně spokojen“ a zbytek „spokojen“. 62,5 % z nich vybralo „spíše ano“ pro zajímavou a perspektivní práci ve společnosti SALTEK, zbytek pak „rozhodně ano“. 75 % práce baví ve společnosti SALTEK (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF). 75 % z nich uvedlo v položce (položka 21 v aplikaci Forms a 18 ve formátu PDF) „spíše ano“, zda se nadřízený zajímá o jejich názory, ostatní pak uvedli „spíše ne“.

Ve skupinách člen vedení, THP – manažerská a vedoucích nikdo neoznačil tuto volbu.

8. kariérní růst

Celkově uvedlo potřebu kariérního růstu **12,1 %** zaměstnanců ve svých odpovědích. Jsou ve věku 30 až 50 let. Zároveň uvedli „spíše ano“ pro zajímavou a perspektivní práci ve společnosti SALTEK (položka 2). 87,5 % z nich nejsou dělníci, má zájem o profesní kurzy (62,5 % pak o kurzy jazykové a osobního rozvoje), a zároveň uvedli, že ke zvýšení jejich spokojenosti ve společnosti SALTEK by přispěla hmotná odměna. 75 % z nich dalo v důležitosti motivátorů na první místo „zajímavá práce“, práce je baví ve společnosti SALTEK (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF), jsou „částečně spokojeni“ s pracovním kolektivem v položce 7 (ostatní „spokojeni“), „někdy“ se zaměstnavatel zajímá o jejich potřeby (položka 13 v aplikaci Forms a 11 ve formátu PDF) (u ostatní zaškrtili „ne, a vadí mi to“). 62,5 % z nich jsou muži a technické a materiálové vybavení společnosti v položce 5 hodnotí jako „dostatečné“ (ostatní jako „dobré“)

Na druhém místě se vyskytla potřeba kariérního růstu ve skupině THP – manažerská.

Ve skupinách člen vedení a odborné vzdělání s výučním listem nikdo neoznačil tuto volbu.

9. „jsem naprosto spokojen“

Celkově uvedlo spokojenost **6,1 %** zaměstnanců ve svých odpovědích. Práce ve společnosti SALTEK je pro ně zajímavá a perspektivní „rozhodně ano“ nebo „ano“, potřebují pro práci hodně znalostí „rozhodně ano“ nebo „ano“, technické a materiálové vybavení společnosti hodnotí „vynikající“ nebo „dobré“. Jsou spokojeni s pracovním kolektivem. Atmosféra na pracovišti je pro ně „výborná“ nebo „dobrá“. 75 % by rádo využilo profesní kurzy. Zaměstnavatel se o jejich potřeby ze 75 % zajímá neustále, z 25 % někdy. Nadřízený se o jejich názory zajímá „ano velmi“ nebo „spíše ano“. 75 % práce baví ve společnosti SALTEK (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF), a mají možnost seberealizace. U této volby byli stejně zastoupeni muži i ženy. Jedná se o členy vedení nebo o skupinu „THP“.

K návrhům na **další benefity (zaměstnanecké výhody)** se k otevřené otázce (19 v aplikaci Forms a 16 ve formátu PDF) vyjádřilo 30 respondentů (45,5 % z vyplněných dotazníků) s celkem 47 návrhy. Přibližně stejně byli zastoupeny ženy i muži, 73,3 % zaměstnanci ne-dělnických profesí.

Nejvíce návrhů se týkalo **volna navíc**, z toho:

- tzv. **sick days**¹⁵ – 10 návrhů – 60 % muži, 90 % THP a člen vedení,
- **další volno** – 4 návrhy – „půl na půl“ ženy/muži, práce je baví, jejich spokojenost by zvýšila hmotná odměna. Zde uvedli rehabilitační volno (dvakrát), volno navíc, prodloužit dovolenou na 6 týdnů.

7 návrhů bylo na **13. a 14. plat** – z toho 57 % dělníci a zbytek „THP“, 71,4 % ženy, zaměstnavatel se o jejich potřeby někdy zajímá, nadřízený se o jejich názory zajímá „spíše ano“, atmosféra na pracovišti podle nich „dobrá“, jejich spokojenost by zvýšila hmotná odměna.

4 návrhy se týkaly **příspěvku na dovolenou** a stejně tak poukazy na **rehabilitace, masáže**.

Po třech návrzích pro zavedení **jídelních automatů**¹⁶ a poukázky (**příspěvek**) **na sport a kulturu** (a to bez omezení na konkrétní poskytující organizaci).

Poukázky do lékárny (2 návrhy) místo „vitamínových balíčků“, které nevyhovují každému zaměstnanci.

¹⁵ **Sick days** – zdravotní volno, resp. volné – nepracovní dny, které zaměstnanec může (ale nemusí) čerpat pro řešení své krátkodobé pracovní neschopnosti či zdravotní indispozice, kterou vůči zaměstnavateli nemusí dokládat žádným lékařským potvrzením – vystavením neschopenky (dostupné z <https://www.pamprofi.cz/33/pracovnepravni-uprava-sick-days-uniquei-dmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yliYzac4IXpdhpb23pieArlw/>)

¹⁶ Poznámka: Na podzim 2021 byly (po ukončení dotazníkového šetření) v sídle firmy zprovozněny jídelní automaty.

Ostatní návrhy:

- relaxační místo na pracovišti,
- příspěvek na Internet a další náklady při nařízeném „home-office“,
- poukázky na tištěné knihy,
- příspěvek na životní pojištění,
- zvýšení důrazu na odborné vzdělávání,
- nápoje na pracovišti,
- odměna za odpracovaný rok bez pracovní neschopnosti,
- zaměstnavatel by měl přehodnotit výši věrnostních odměn, tzn. navýšit je,
- nezapočítávat polední přestávku do pracovní doby,
- teambuilding.

Jeden respondent si postěžoval, že o benefitech jako věrnostní odměna, dárek k životnímu jubileu a kurzech osobního rozvoje nebyl informován a ani mu nebyly nabídnuty.

Zaměstnanci společnosti SALTEK nejvíce preferují posílení hmotné odměny (finanční i nefinanční). U vyšších organizačních pozic v podniku se objevují i další potřeby, jako zlepšení pracovního prostředí, pochvaly, vzdělávání a možnosti ovlivňování činností okolo sebe. Je pravděpodobné, že dělnické profese neuváděly potřebu zlepšení klimatu na pracovišti, protože u nich byla vysoce hodnocena spokojenost s pracovním kolektivem a atmosféra na pracovišti.

Navrhované benefity byly zejména zaměřeny na zdraví (sick days, rehabilitace, masáže, poukázky do lékáren) a odpočinek (více volna, příspěvek na dovolenou, sport, kulturu).

5.4.2 Využívá vedení vybraného podniku efektivně své motivační nástroje?

Hodnoty společnosti SALTEK a nástroje pro motivaci zaměstnanců a jejich profesní růst jsou uvedeny v 4.1. Společnost SALTEK ve svých dokumentech vnímá jako prioritu zejména pracovní prostředí, a to včetně vztahů mezi zaměstnanci, komunikaci. Dále se společnost zaměřuje na spravedlivé odměňování (včetně zaměstnaneckých výhod – benefitů) a rozvoj zaměstnanců.

Pracovní prostředí

Společnost SALTEK si dává za úkol vytvářet dobré pracovní prostředí s lidmi, které baví společně spolupracovat. Zda se to ve společnosti daří, hledaly se odpovědi v položkách: položka 22 v aplikaci Forms (19 ve formátu PDF) – ohodnocení atmosféry na pracovišti zaměstnanci, položka 7 – spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem, a také v položce 5 – ohodnocení technického a materiálového vybavení pro práci ve společnosti SALTEK.

Nejvíce zaměstnanců zvolilo u otázky „**Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti?**“ (položka 22 v aplikaci Forms a 19 ve formátu PDF) odpověď „**dobrá**“. Nejlepší průměrné hodnocení bylo u skupiny doby působnosti ve společnosti méně než dva roky (výborná/dobrá), a nejhůře byla hodnocena u skupiny THP – manažerská (dobrá).

1. **dobrá**

Takto odpovědělo **68,2 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V těchto odpovědích 60 % bylo žen. 53,3 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese.

U 77,8 % se o jejich názory se nadřízený zajímá „spíše ano“, a podle 66,7 % se o jejich potřeby zaměstnavatel zajímá „někdy“.

Jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK, 73,3 % práce baví a 51,1 % z důvodu vzdálenosti od bydliště. 51,1 % volilo podle důležitosti na prvním místě zajímavou práci. U 71 % by spokojenost zvýšila hmotná odměna. Podle 53,3 % je práce ve společnosti SALTEK „spíše ano“ zajímavá a perspektivní. Pro 64,4 % společnost SALTEK má „dobré“ technické a materiálové vybavení. Pro práci s novými pracovními prostředky bývá 51,1 % zaměstnanců proškolené „dostatečně“. 51,1 % uvedlo „rozhodně ano“ u potřeby hodně znalostí pro jejich práci.

51,1 % by ocenilo profesní kurzy, ale 62,2 % nejsou žádné kurzy nabízeny, a 66,7 % žádné kurzy nevyužívá.

2. **výborná**

Takto odpovědělo **33,3 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V těchto odpovědích 53,3 % byli muži. 86,7 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese.

U 53,3 % se o jejich názory se nadřízený zajímá „ano, neustále“, a podle 53,3 % se o jejich potřeby zaměstnavatel zajímá „někdy“.

Jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK, 80 % práce baví a 53,3 % z důvodu dobrého pracovního kolektivu. U 60 % by spokojenost zvýšila hmotná odměna. Spokojenost s pracovním kolektivem u 66,7 % „spokojen“.

Podle 73,3 % je práce ve společnosti SALTEK „spíše ano“ zajímavá a perspektivní. 51,7 % uvedlo „rozhodně ano“ u potřeby hodně znalostí pro jejich práci. Pro 60 % společnost SALTEK má „dobré“ technické a materiálové vybavení. Pro práci s novými pracovními prostředky bývá 60 % zaměstnanců proškolené „částečně“.

60 % by ocenilo profesní kurzy.

3. **špatná**

Takto odpovědělo **7,6 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Tito zaměstnanci nemají řídicí funkci. V těchto odpovědích 60 % byli muži. 80 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. 80 % jich působí ve společnosti SALTEK déle jak 10 let.

U 80 % se o jejich názory se nadřízený zajímá „spíše ne“, a podle 80 % se o jejich potřeby zaměstnavatel nezajímá, a vadí jim to.

Jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK, 80 % z důvodu jistoty práce. 60 % volilo podle důležitosti na prvním místě zajímavou práci. U 80 % by spokojenost zvýšila hmotná odměna, dobré klima na pracovišti

a možnost firemního a dalšího vzdělávání. Spokojenost s pracovním kolektivem u 80 % „částečně spokojen“.

Podle 80 % je práce ve společnosti SALTEK „spíše ano“ zajímavá a perspektivní. Technické a materiálové vybavení ve společnosti SALTEK podle nich je „dostatečné“. Uvedli „spíše ano“ u potřeby hodně znalostí pro jejich práci.

80 % by ocenilo profesní kurzy, a 60 % by využilo kurzy jazykové a rozvoje osobnosti. Ale 60 % nejsou žádné kurzy nabízeny.

4. velmi špatná

Takto odpověděl jeden zaměstnanec – muž, dělník.

Nejvíce zaměstnanců zvolilo u otázky „**Jaká je Vaše spokojenost s pracovním kolektivem?**“ (položka 7) odpověď „**spokojen**“. Nejlepší průměrné hodnocení bylo u skupiny doby působnosti ve společnosti méně než dva roky (spokojen), a nejhůře byla hodnocena u skupin doby působnosti ve společnosti 2 až 4 roky, věk 42 až 50 let a dělnická profese (částečně spokojen).

1. spokojen

Takto odpovědělo **51,5 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V těchto odpovědích se nacházel stejný počet žen i mužů. 64,7 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese.

U 61,8 % se o jejich názory se nadřízený zajímá „spíše ano“, a podle 64,7 % se o jejich potřeby zaměstnavatel zajímá „někdy“.

Jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK, 79 % práce baví a 67,6 % z důvodu dobrého pracovního kolektivu. 52,9 % volilo podle důležitosti na prvním místě zajímavou práci. Práci u společnosti SALTEK si 52,9 % vybralo na doporučení známého a 52,9 % kvůli blízkosti bydliště. U 79,4 % by spokojenost zvýšila hmotná odměna. Podle 67,6 % odpovídá mzdové ohodnocení jejich práci „spíše ano“ a „ano“. Atmosféra na pracovišti je pro 70,6 % „dobrá“ a pro zbytek „výborná“.

Podle nich je práce ve společnosti SALTEK „ano“ nebo „spíše ano“ zajímavá a perspektivní. Pro 67,6 % společnost SALTEK má „dobré“ technické a materiálové vybavení. Pro práci s novými pracovními prostředky bývá 50 % zaměstnanců proškolen „dostatečně“. 55,8 % uvedlo „rozhodně ano“ u potřeby hodně znalostí pro jejich práci.

58,8 % by ocenilo profesní kurzy, ale 50 % nejsou žádné kurzy nabízeny, a 58,8 % žádné kurzy nevyužívá.

2. částečně spokojen

Takto odpovědělo **43,9 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V těchto odpovědích 58,6 % bylo žen. 62,1 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese.

U 72,4 % se o jejich názory se nadřízený zajímá „spíše ano“, a podle 58,6 % se o jejich potřeby zaměstnavatel zajímá „někdy“.

Jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK, 65,5 % práce baví. U 60,9 % by spokojenost zvýšily zaměstnanecké výhody, a u 58,6 % hmotná odměna. Podle 51,7 % odpovídá mzdové ohodnocení jejich práci „spíše ne“ a „ne“. Atmosféra na pracovišti je pro 69 % „dobrá“.

Podle 72,4 % je práce ve společnosti SALTEK „spíše ano“ zajímavá a perspektivní. 51,7 % by ocenilo profesní kurzy, ale 55,2 % nejsou žádné kurzy nabízeny, a 55,2 % žádné kurzy nevyužívá.

3. spíše nespokojen

Takto odpovědělo **3 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Jednalo se o ženy.

O jejich názory se nadřízený zajímá „spíše ne“.

Mzdové ohodnocení neodpovídá jejich práci.

Zaměstnavatel jim „spíše ne“ umožňuje účastnit se různých vzdělávacích programů. Svůj kvalifikační růst řeší soukromě.

4. nespokojen

Takto odpověděl jeden zaměstnanec – muž, dělník.

Nejvíce zaměstnanců zvolilo u otázky „**Jak hodnotíte technické a materiálové vybavení společnosti pro Vaši práci?**“ (položka 5) odpověď „**dobré**“. Nejlepší průměrné hodnocení bylo u skupiny doby působnosti ve společnosti méně než dva roky (dobré), a nejhůře byla hodnocena u skupiny doby působnosti ve společnosti 2 až 4 roky (dostatečné).

1. dobré

Takto odpovědělo **57,6 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V těchto odpovědích 52,6 % bylo žen. 68,4 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese.

U 71,1 % se o jejich názory se nadřízený zajímá „spíše ano“, a podle 73,6 % se o jejich potřeby zaměstnavatel zajímá „někdy“.

Jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK, 84,2 % práce baví.

U 71 % by spokojenost zvýšila hmotná odměna. Podle 65,7 % odpovídá mzdové ohodnocení jejich práci „spíše ano“ a „ano“. Atmosféra na pracovišti je pro 76,3 % „dobrá“ a pro zbytek „výborná“. Spokojenost s pracovním kolektivem u 60,5 % „spokojen“.

Podle 55,3 % je práce ve společnosti SALTEK „spíše ano“ zajímavá a perspektivní. Pro práci s novými pracovními prostředky bývá 50 % zaměstnanců proškoleny „dostatečně“. 52,6 % uvedlo „rozhodně ano“ u potřeby hodně znalostí pro jejich práci.

63,2 % by ocenilo profesní kurzy, ale 50 % nejsou žádné kurzy nabízeny, a 55,3 % žádné kurzy nevyužívá.

2. dostatečné

Takto odpovědělo **30,3 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V těchto odpovědích 60 % bylo žen. 50 % zaměstnanců s touto volbou bylo dělnické profese. 60 % jich působí ve společnosti SALTEK déle jak 10 let. 90 % zaměstnanců bez řídicí funkce.

U 50 % se o jejich názory se nadřízený zajímá „spíše ano“.

Jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK, 60 % práce baví.

60 % volilo podle důležitosti na prvním místě zajímavou práci. U 70 % by spokojenost zvýšila hmotná odměna, a u 50 % dobré klima na pracovišti. Podle 50 % odpovídá mzdové ohodnocení jejich práci „spíše ne“. Atmosféra na

pracovišti je pro 60 % „dobrá“. Spokojenost s pracovním kolektivem u 70 % „částečně spokojen“.

Podle 70 % je práce ve společnosti SALTEK „spíše ano“ zajímavá a perspektivní. 60 % uvedlo „rozhodně ano“ u potřeby hodně znalostí pro jejich práci. 55 % neřeší svůj kvalifikační růst. 50 % nechce využít žádný ze vzdělávacích kurzů. 65 % nejsou žádné kurzy nabízeny, a 70 % žádné kurzy nevyužívá.

3. vynikající

Takto odpovědělo **9,1 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V těchto odpovědích se nacházel stejný počet žen i mužů. 83,3 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese.

O jejich názory se nadřizený zajímá „spíše ano“ nebo „ano, velmi“, a podle 50 % se o jejich potřeby zaměstnavatel zajímá „ano, neustále“.

Jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK, 66,7 % uvedlo možnost seberealizace a 50 % dostatečné ohodnocení. Práci u společnosti SALTEK si 66,7 % vybralo na doporučení známého a 50 % kvůli blízkosti bydliště. U 50 % by spokojenost zvýšila hmotná odměna, a u 50 % dobré klima na pracovišti. Podle 66,7 % odpovídá mzdové ohodnocení jejich práci „spíše ano“. Atmosféra na pracovišti je pro ně „dobrá“ nebo „výborná“. Spokojenost s pracovním kolektivem u 83,3 % „spokojen“ a u zbytku „částečně spokojen“.

Práce ve společnosti SALTEK je pro ně „spíše ano“ nebo „rozhodně ano“ zajímavá a perspektivní. Pro práci s novými pracovními prostředky bývá 66,6 % zaměstnanců proškolen „dostatečně“. Potřeba hodně znalostí pro jejich práci je pro ně „spíše ano“ nebo „rozhodně ano“.

66,7 % by ocenilo profesní kurzy a 50 % jazykové kurzy.

4. špatné

Takto odpovědělo **3 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Jednalo se o ženy i muže, dělníky.

Jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK, uvedli vzdálenost od bydliště. Jejich spokojenost by zvýšila hmotná odměna,

Neřeší svůj kvalifikační růst. Není jim žádný vzdělávací kurz nabízen a žádný nevyužívají.

U zaměstnanců společnosti SALTEK převládá spokojenost jak s atmosférou na pracovišti, tak s pracovním kolektivem. O něco málo hůře je hodnoceno vybavení společnosti.

Ukazuje se, že spokojenost s pracovním prostředím, zvyšuje i spokojenost v jiných pracovních oblastech. Rozdíly ve vnímání zaměstnanců mohou být způsobeny odlišnostmi jednotlivých pracovišť, a také pracovním zařazením (dělnické profese a THP).

U většiny odpovědí se ukazuje, že by přístup nadřizeného a vedení společnosti měl být více otevřený potřebám zaměstnanců. Zároveň se ve velké míře ukazuje ve většině odpovědí, že by zaměstnanci přivítali možnost absolvovat nějaké profesní kurzy.

Mzda

Mezi principy společnosti SALTEK se ukotvilo mimo jiné i spravedlivé odměňování. Zda se to ve společnosti daří, hledala se odpověď v položce: položka 14 v aplikaci Forms (12 ve formátu PDF) – odpovídající mzdové ohodnocení.

Nejvíce zaměstnanců zvolilo u otázky „**Odpovídá podle Vás mzdové ohodnocení vaší práci?**“ (položka 22 v aplikaci Forms a 19 ve formátu PDF) odpověď „**spíše ano**“. Nejlepší průměrné hodnocení bylo u skupiny členů vedení (spíše ano), a nejhůře byla hodnocena u skupiny THP – manažerská (spíše ne).

1. spíše ano

Takto odpovědělo **42,4 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V těchto odpovědích 53,6 % bylo žen. 60,7 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese.

U 78,6 % se, jak o jejich názory se nadřízený zajímá „spíše ano“, tak o jejich potřeby se zaměstnavatel zajímá „někdy“.

Jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK, 78,6 % práce baví a 53,5 % z důvodu vzdálenosti od bydliště. 50 % volilo podle důležitosti na prvním místě zajímavou práci. Práci u společnosti SALTEK si 57,1 % vybralo na doporučení známého. U 64,3 % by spokojenost zvýšila hmotná odměna. Atmosféra na pracovišti je pro 75 % „dobrá“. Spokojenost s pracovním kolektivem u 60,7 % „spokojen“, u zbytku pak „částečně spokojen“.

Podle 53,6 % je práce ve společnosti SALTEK „spíše ano“ zajímavá a perspektivní. Pro 60,7 % společnost SALTEK má „dobré“ technické a materiálové vybavení. Polovina uvedlo „rozhodně ano“ u potřeby hodně znalostí pro jejich práci.

57,1 % by ocenilo profesní kurzy, ale 50 % nejsou žádné kurzy nabízeny, a 60,7 % žádné kurzy nevyužívá.

2. spíše ne

Takto odpovědělo **33,3 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V těchto odpovědích 63,6 % bylo žen. 59,9 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. 50 % jich působí ve společnosti SALTEK déle jak 10 let.

U 63,6 % se, jak o jejich názory se nadřízený zajímá „spíše ano“, tak o jejich potřeby se zaměstnavatel zajímá „někdy“.

Jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK, 68,2 % práce baví. Práci u společnosti SALTEK si 50 % vybralo z důvodu blízkosti bydliště. U 90,9 % by spokojenost zvýšila hmotná odměna. Atmosféra na pracovišti je pro 86,4 % „dobrá“. Spokojenost s pracovním kolektivem u 54,5 % „částečně spokojen“, u zbytku pak „spokojen“.

Podle 72,7 % je práce ve společnosti SALTEK „spíše ano“ zajímavá a perspektivní. Pro polovinu společnost SALTEK má „dobré“ technické a materiálové vybavení. 59,1 % uvedlo „rozhodně ano“ u potřeby hodně znalostí pro jejich práci.

59,1 % by ocenilo profesní kurzy, ale 63,6 % nejsou žádné kurzy nabízeny, a 63,6 % žádné kurzy nevyužívá.

3. ano

Takto odpovědělo **13,6 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V těchto odpovědích 66,7 % byli muži. 88,9 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese.

U 55,6 % se, jak o jejich názory se nadřízený zajímá „ano, velmi“ (u zbytku pak „spíše ano“).

Jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK, 77,8 % práce baví, 66,7 % vidí smysl své práce, a 55,6 % uvedlo dobrý pracovní kolektiv a také jistotu práce. Atmosféra na pracovišti je pro 77,8 % „výborná“ a pro zbytek „dobrá“. Spokojenost s pracovním kolektivem u 66,7 % „spokojen“, u zbytku pak „částečně spokojen“.

Podle 55,6 % je práce ve společnosti SALTEK „rozhodně ano“ zajímavá a perspektivní, pro zbytek „spíše ano“. Pro 88,9 % společnost SALTEK má „dobré“ technické a materiálové vybavení a pro zbytek „vynikající“. 59,1 % uvedlo „rozhodně ano“ u potřeby hodně znalostí pro jejich práci.

4. ne

Takto odpovědělo **10,6 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V těchto odpovědích 57,1 % bylo žen. 57,1 % zaměstnanců s touto volbou byli dělníci. 57,1 % jich působí ve společnosti SALTEK déle jak 10 let.

U 57,1 % se, jak o jejich názory se nadřízený zajímá „spíše ne“.

Jako důvod, proč chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK, 57,1 % z důvodu vzdálenosti od bydliště. 57,1 % volilo podle důležitosti na prvním místě zajímavou práci. Práci u společnosti SALTEK si 57,1 % vybralo z důvodu nedostatku pracovních příležitostí. U 71,4 % by spokojenost zvýšila hmotná odměna.

Podle 57,1 % je práce ve společnosti SALTEK „spíše ano“ zajímavá a perspektivní. Pro 57,1 % společnost SALTEK má „dostatečné“ technické a materiálové vybavení.

57,1 % uvedlo, že jim zaměstnavatel „spíše ne“ umožňuje účastnit se vzdělávacích programů. 71,4 % by ocenilo jazykové kurzy a 57,1 % profesní, ale nejsou jim žádné kurzy nabízeny, a 85,7 % žádné kurzy nevyužívá.

Mírně převládá spokojenost se mzdovým ohodnocením (56,1 % v uvedené otázce označilo „ano“ nebo „spíše ano“).

Své mzdové ohodnocení hůře hodnotí dělníci. Za to u těch, kteří jsou spokojeni se mzdovým ohodnocením, se objevuje mezi důležitými motivátory i smysl jejich práce. I u nespokojených je důležitým faktorem pro práci ve společnosti pracovní prostředí včetně dobrého kolektivu.

Vzdělávání

Společnost SALTEK si také dává za úkol rozvíjet zaměstnance a snažit se o zlepšování jejich profesionálních a lidských. Odpověď, zda se daří zaměstnancům nabídnout nástroje k jejich rozvoji, se hledala v otázkách níže.

Odpovědi na otázku „Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se různých vzdělávacích programů?“ (položka 4) se téměř rovnoměrně rozložily mezi „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“. Nejlepší průměrné hodnocení bylo u skupiny členů vedení (spíše ano), a nejhůře byla hodnocena u skupiny dělníků (ne).

1. ano

Takto odpovědělo **25,8 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Nejednalo se o dělnické profese. V těchto odpovědích 70,6 % byli muži.

2. spíše ne

Takto odpovědělo **22,7 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 80 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. V těchto odpovědích 57,1 % byli muži.

2. ne

Takto odpovědělo **22,7 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 86,7 % zaměstnanců s touto volbou byli dělníci. V těchto odpovědích 86,7 % bylo žen. 66,7 % pracuje ve společnosti SALTEK déle než 10 let.

3. spíše ano

Takto odpovědělo **21,2 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 71,4 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. V těchto odpovědích 57,1 % byli muži. 64,2 % pracuje ve společnosti SALTEK déle než 10 let.

4. nestojím o to

Takto odpovědělo **6,1 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Jednalo se o ženy – dělnice.

U odpovědi na otázku „Zvyšování kvalifikace – co je vám nabízeno?“ (položka 9) nejvíce objevila volba „nic z výše uvedeného“.

1. nic z výše uvedeného (myšleno z nabídky kurzů – viz níže)

Takto odpovědělo **57,6 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 57,9 % zaměstnanců s touto volbou byli dělníci. V těchto odpovědích 65,8 % bylo žen.

2. jazykové kurzy

Takto odpovědělo **27,3 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 94,4 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. V těchto odpovědích 72,2 % byli muži.

3. profesní kurzy

Takto odpovědělo **24,2 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 93,8 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. V těchto odpovědích 62,5 % byli muži.

4. kurzy rozvoje osobnosti

Takto odpovědělo **7,6 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 60 % zaměstnanců byli členové vedení, zbytek pak ze skupiny „THP“. V těchto odpovědích 80 % byli muži.

Nejvíce zaměstnanců zvolilo u položky „Pro práci s novými pracovními prostředky (nářadí, softwarové nástroje, ...) jste většinou společností proškoleni:“ (položka 12 v aplikaci Forms a 10 ve formátu PDF) odpověď „dostatečně“.

1. dostatečně

Takto odpovědělo **42,4 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 53,6 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese.

2. částečně

Takto odpovědělo **39,4 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 73,1 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese, 23,1 % bylo členů vedení (ze skupiny členů vedení celých 75 %). 30 % byli vedoucí (57,1 % ze skupiny vedoucích pracovníků).

3. ne, učím se sama/sám

Takto odpovědělo **10,6 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 85,7 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. V těchto odpovědích 85,7 % byli muži. 28,6 % byli vedoucí pracovníci.

4. ne, pomáhá mi kolega (není organizováno společností)

Takto odpovědělo **6,1 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Jednalo se o ženy. 75 % zaměstnanců s touto volbou byli dělníci.

5. ne, nedokážu je používat

Takto odpověděl jeden zaměstnanec – muž, dělník.

Hodně zaměstnanců neví nebo jim není nabízeno další zvyšování kvalifikace, zejména se to týká dělnických profesí. Ukázalo se, že i členové vedení a vedoucí pracovníci se ne vždy cítí dostatečně proškoleni pro práci s novými pracovními prostředky.

Benefity

Společnost SALTEK má v různých dokumentech široký nástroj benefitů – zaměstnaneckých výhod. V položkách 17 a 18 v aplikaci Forms (15 ve formátu PDF), byli zaměstnanci dotazováni, jaké benefity znají a jaké využívají.

V odpovědích u benefitů, které jsou určeny pro každého zaměstnance (například 5 týdnů dovolené, stravenkový paušál, „vitamínový balíček“, ...), se stalo, že někteří zaměstnanci tyto volby nezaškrtili (byli mez nimi jak dělníci, členové vedení nebo ze skupiny „THP“ – jednalo se okolo 10 % odpovědí). Mohlo to být způsobeno velkým množstvím výběrů v položce nebo obtížností celého dotazníku, anebo také, že ne všechny zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem vnímají zaměstnanci jako benefity, případně špatnou komunikací uvnitř společnosti.

Výběr benefitů, které zaměstnanci využívají, obsahoval i položky, které zaměstnavatel nenabízí, v dotazníku to byl pokus o otázku typu tzv. „lži-skóre“. Žádný ze zaměstnanců nezaškrtil položky, které zaměstnavatel nenabízí nebo nenabízel.

V březnu 2021 zaměstnavatel zrušil „dárek při životním jubileu“, ale 60,6 % zaměstnanců na přelomu června a července 2021 zaškrtilo, že tento benefit zná, a pravděpodobně jej i očekává. Z nich 22,5 % byli vedoucí pracovníci.

Z dotazníku vyplynulo, že nejčastěji chodí do zaměstnání pracovníci z důvodů, že práce je baví a kvůli dobrému pracovnímu kolektivu (položka 15 v aplikaci Forms a 13 ve formátu PDF). Přesto stále někteří ke spokojenosti hlavně očekávají zlepšení mzdového ohodnocení, dobrého klimatu na pracovišti, zaměstnaneckých výhod, ale také ocenění (pochvala, důležitost práce, ...) (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF).

Jak vnímají zaměstnanci komunikaci uvnitř podniku ohledně svých potřeb?

Dílní otázkou k výzkumné otázce ohledně efektivního využívání motivačních nástrojů, zda zaměstnanci vnímají jako funkční komunikaci nadřízený a podřízený. Zejména s přihlédnutím k jejich potřebám.

Odpověď, na účinnou komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, se hledala v otázkách níže.

Nejvíce zaměstnanců zvolilo u otázky „**Zajímá se zaměstnavatel o Vaše potřeby?**“ (položka 13 v aplikaci Forms a 11 ve formátu PDF) odpověď „**někdy**“. Nejlepší průměrné hodnocení bylo u skupiny doby působnosti ve společnosti méně než dva roky (někdy), a nejhůře byla hodnocena u věku 42 až 50 let (někdy/ne).

1. někdy

Takto odpovědělo **59,1 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 61,5 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. 23,1 % byli vedoucí pracovníci. V těchto odpovědích 66,7 % bylo žen.

2. ne

Takto odpovědělo **16,7 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 54,5 % zaměstnanců s touto volbou byli dělníci. V těchto odpovědích 54,5 % bylo žen.

3. ano, neustále

Takto odpovědělo **13,6 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 77,8 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. 33,3 % byli vedoucí pracovníci. V těchto odpovědích 66,7 % byli muži.

4. ne a vadí mi to

Takto odpovědělo **10,6 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 71,4 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. Jeden vedoucí pracovník. V těchto odpovědích 57,1 % byli muži.

Nejvíce zaměstnanců zvolilo u otázky „**Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory?**“ (položka 21 v aplikaci Forms a 18 ve formátu PDF) odpověď „**spíše ano**“. Nejlepší průměrné hodnocení bylo u skupiny doby působnosti ve společnosti méně než dva roky (ano velmi/spíše ano), a nejhůře byla hodnocena u členů vedení (spíše ano).

1. spíše ano

Takto odpovědělo **63,6 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 52,4 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. 16,7 % byli vedoucí pracovníci. V těchto odpovědích 64,3 % bylo žen.

2. ano, velmi

Takto odpovědělo **18,2 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 83,3 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. V těchto odpovědích 58,3 % byli muži.

3. spíše ne

Takto odpovědělo **12,1 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 75 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. Jeden vedoucí pracovník. Polovina ve věku 42 až 50 let. V těchto odpovědích byli stejně ženy i muži. 75 % z nich pracuje ve společnosti SALTEK více jak 10 let.

4. ne

Takto odpovědělo **6,1 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 75 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. 50 % byli vedoucí pracovníci. V těchto odpovědích byli muži. 75 % z nich ve věku 42 až 50 let.

V otázce „Odkud získáváte informace o benefitech?“ (položka 20 v aplikaci Forms a 17 ve formátu PDF) se zjišťoval způsob, jak jsou zaměstnanci informováni, a to konkrétně o zaměstnaneckých výhodách. Celkově nejčastěji se jedná o informace od nadřízeného.

1. od nadřízeného

Takto odpovědělo **47 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Tento zdroj informací je nejvíce využíván ve skupinách zaměstnanců bez řídicí funkce, u dělníků, žen, u věkových kategorií 42 až 50 let a 51 a více let, u doby působnosti ve společnosti 2 až 4 roky a více jak 10 let, a u skupiny s výučním listem.

2. e-mailová komunikace

Takto odpovědělo **39,4 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Tento zdroj informací je nejvíce využíván ve skupinách zaměstnanců THP-manažerská, THP, členů vedení, skupiny „THP“, u mužů, u vedoucích pracovníků, u věkové kategorie 30 až 41 let, u skupin se středoškolským a vysokoškolským vzděláním.

Nevyužívají tento zdroj dělníci (nemají firemní e-mailovou adresu).

3. při nástupu do zaměstnání

Takto odpovědělo **27,3 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Tento zdroj informací nejvíce využili zaměstnanci ve skupině s dobou působnosti ve společnosti méně než 2 roky.

4. „snídaně s generálním ředitelem“

Takto odpovědělo **24,2 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Tento zdroj informací je nejvíce využíván ve skupině s dobou působnosti ve společnosti 5 až 7 let.

5. od kolegů

Takto odpovědělo **19,7 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Tento zdroj informací nevyužívají skupiny s dobou působnosti ve společnosti méně než 2 roky a THP-manažerská.

6. z personálního oddělení

Takto odpovědělo **13,64 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Tento zdroj informací využívají zejména členové vedení a vedoucí pracovníci.

Nevyužívají jej dělníci.

7. z nástěnky

Takto odpovědělo **12,12 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Tento zdroj informací využívají zejména dělníci.

Nevyužívají jej THP a členové vedení, a s vysokoškolským vzděláním.

8. odjinud

Takto odpovědělo **12,12 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Zaměstnanci uvedli další zdroje: vnitropodniková směrnice (čtyřikrát), z doslechu (jednou) a nezískávám žádné informace (jednou).

Ve společnosti SALTEK jsou relativně pozitivně přijímány motivační nástroje ohledně pracovního prostředí. Je to pravděpodobně i jeden z důvodů, kdy zaměstnanci chodí do zaměstnání, protože práce je baví. Rozdílné výsledky u zaměstnanců mohou být způsobeny odlišností jednotlivých pracovišť.

Mzdové ohodnocení balancuje mezi spokojeností a nespokojeností. Hůře toto vnímají dělníci a zaměstnanci s dobou působení ve společnosti déle než 10 let.

O nějakých vzdělávacích programech většina zaměstnanců nic neví, zejména dělníci. Přitom v různých skupinách zaměstnanci uvádějí zájem zejména o profesní kurzy.

U otázky benefitů se ukázalo, že i vedoucí pracovníci nemusejí mít správné a validní informace. To může mít v řetězci toku informací nepříjemný vliv, protože nejvíce jsou využívány informace od nadřízených. Úplně ideálně nebyla hodnocena informační vazba zaměstnavatel – zaměstnanec. Lépe na tom spíše byla komunikace nadřízený – podřízený.

5.4.3 Mají zaměstnanci zájem o další vzdělávání?

Vzdělávání patří mezi motivátory osobního růstu. Společnost SALTEK se zavazuje, že vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj bude podporovat. Zároveň ukládá zaměstnancům v Pracovním řádu (viz 4.1) průběžně prohlubovat svoji kvalifikaci.

Zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření v položce 3, zda je pro jejich práci potřeba hodně znalostí, uvedli, že pro 81,8 % z nich je potřeba znalostí pro práci (rozhodně ano a spíše ano).

Svůj **kvalifikační růst zaměstnanci** nejčastěji zajišťují (položka 16 v aplikaci Forms a 14 ve formátu PDF):

1. neřeší

Takto odpovědělo **45,5 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 66,7 % zaměstnanců s touto volbou byli dělníci.

2. v rámci firemního vzdělávání

Takto odpovědělo **34,8 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 82,6 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese.

3. soukromě (mimo společnost SALTEK navštěvují kurzy, školu)

Takto odpovědělo **19,7 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 92,3 % zaměstnanců s touto volbou nejsou dělnické profese. 30,8 % byli vedoucí pracovníci. 61,5 % z nich pracuje ve společnosti SALTEK více jak 10 let.

Více jak polovina zaměstnanců svůj kvalifikační růst nějakým způsobem řeší.

V položce 8 (jak se zaměstnanci **většinou účastní vzdělávání** zaměstnanců) polovina zaměstnanců odpověděla „**ano, dobrovolně**“ (z nich 72,7 % má zájem o profesní kurzy). 16,7 % uvedlo, že se vzdělávání zaměstnanců neúčastní (z nich 63,6 % byli dělníci), a jednalo se o zaměstnance s výučním listem nebo středoškolským vzděláním.

Zaměstnanci v současné době **využívají** (položka 10 v aplikaci Forms a 9 ve formátu PDF):

1. nic z výše uvedeného (myšleno vzdělávací kurzy – viz níže)

Takto odpovědělo **59,1 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 59 % zaměstnanců s touto volbou byli dělníci.

2. profesní kurzy

Takto odpovědělo **27,3 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 88,9 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese.

3. jazykové kurzy

Takto odpovědělo **19,7 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Mimo dělnické profese.

4. kurzy rozvoje osobnosti

Takto odpovědělo **9,1 %** zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Mimo dělnické profese. V těchto odpovědích 66,7 % byli vedoucí pracovníci.

V položce 17 v aplikaci Forms (15 ve formátu PDF) 24,2 % zaměstnanců uvedlo, že znají benefit odborné vzdělávání. A 13,6 % položce 17 v aplikaci Forms (15 ve formátu PDF) zároveň označilo, že benefit odborné vzdělávání využívají.

Mezi motivátory, které by mohly zaměstnancům zvýšit spokojenost ve společnosti SALTEK (položka 23 v aplikaci Forms a 20 ve formátu PDF), 22,7 % zaměstnanců označilo možnost firemního a dalšího vzdělávání, a 12,1 % zaměstnanců kariérní růst, který většinou lze realizovat za podpory dalšího profesního rozvoje, jako je vzdělávání.

O jaký druh vzdělávání by měli zaměstnanci zájem?

Dílečtí otázkou k výzkumné otázce ohledně potřeby dalšího vzdělávání bylo pokusit se v dotazníkovém šetření zjistit o jaký typ vzdělávacích kurzů, by měli zaměstnanci zájem. Této otázce byla v dotazníku věnována položka 11 v aplikaci Forms (9 ve formátu PDF).

Až na 36,4 % zaměstnanců účastnících se dotazníkového šetření (79,2 % z nich byli dělníci) **by se chtěli zaměstnanci nějakého kurzu zúčastnit:**

1. profesní kurzy

56,1 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, by chtělo využít profesní kurzy. Využít profesní kurzy by chtěli téměř všichni vedoucí pracovníci. 89,2 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. 64,9 % z nich byli muži. 45,9 % ve věku 30 až 41 let, 43,2 % s dobou působnosti v podniku více jak 10 let, a 45,9 % s vysokoškolským vzděláním (což bylo v dotazníkovém šetření 81 % všech vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců).

Tento typ kurzů je nejvíce preferován téměř ve všech sledovaných skupinách, až na dělníky (ženy), s výučním listem, skupiny s dobou působnosti ve společnosti 5 až 7 let a věkovou skupin více jak 50 let.

2. jazykové kurzy

36,4 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, by chtělo využít jazykové kurzy. Téměř celá skupina členů vedení. 91,7 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. 66,7 % z nich byli muži.

Tento typ kurzů je nejvíce preferován ve sledovaných skupinách: s dobou působnosti ve společnosti 5 až 7 let a členů vedení.

3. kurzy rozvoje osobnosti

33,3 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, by chtělo využít kurzy rozvoje osobnosti. Téměř celá skupina členů vedení. 86,4 % zaměstnanců s touto volbou nebyli dělnické profese. 59,1 % z nich byli muži.

Tento typ kurzů je nejvíce preferován ve skupině členů vedení.

Ale i dělníci by měli zájem o vzdělávací kurzy: 16 % dělníků o profesní kurzy, 12 % dělníků o kurzy rozvoje osobnosti a 8 % dělníků o jazykové kurzy.

Většina zaměstnanců řeší svůj kvalifikační růst (někteří i soukromě). Nezájem je většinou ze strany dělníků, kterým také nejsou moc vzdělávací kurzy nabízeny.

Největší zájem je o profesní kurzy. Ale také o kurzy rozvoje osobnosti je mnohem větší poptávka, než je v současné době využíváno a nabízeno. Zároveň i někteří dělníci by měli zájem o vzdělávací kurzy.

5.4.4 Vzkazy a doplňující informace od zaměstnanců

Poslední otázka dotazníku (položka 30 v aplikaci Forms a 27 ve formátu PDF) byla volná otevřená, kdy se mohli respondenti vyjádřit k dotazníku nebo vložit další komentáře či podněty. Tuto možnost využilo 13 respondentů (20 %).

5 respondenti uvedli, že podle nich dotazníkové šetření smysl nemají, např. „*Takovéto průzkumy jsou pouze statistické a nemají smysl.*“, „*dotazníky se určitě čtou a vyhodnotí, ale jestli mají nějaký účinek netuším – spíše ne*“, „*Zatím jsem žádnou změnu nezaznamenala*“, „*Pokud bude tento dotazníkový průzkum sloužit jenom pro potřebu závěrečné práce, tak se v naší firmě nic nezmění. Budou se výsledky tohoto průzkumu*

předkládat i vedení firmy? Pokud ano, tak další otázkou je, zda vedení firmy se bude výsledky vůbec zabývat."

Podle čtyř respondentů naopak pravděpodobně dotazníkové šetření smysl má: „smysl určitě mají. Aspoň se mohou projevit ti, kteří nemají odvahu se ozvat osobně"¹⁷, „průzkum má smysl, pokud je zaměřen na kvalitnější chod ve firmě a pokud je snaha jeho závěry ve firmě aplikovat", „aby měl dotazník opravdu smysl, tak by si odpovědi mělo přečíst vedení podniku a mohlo učinit podmínky ke zlepšení", „Záleží na tom, k čemu se dotazník použije".

Jedna připomínka zaměstnance dělnické profese specifikovala, o jaký jazykový kurz by byl z jeho strany zájem. Jednalo by se o angličtinu.

Jeden zaměstnanec THP upozornil na neznalost zaměstnaneckých výhod: *„O spoustě benefitů vůbec nic nevím, společnost by je tedy mohla mnohem více propagovat mezi zaměstnanci."*

Jedna připomínka se vyjadřovala k nejasnostem otázek v dotazníku: *„9.Zvyšování kvalifikace – co je vám nabízeno? - není mi nic nabízeno, chybí k zaškrtnutí možnost, že si kurzy vyhledávám sama 21.Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory? - nevím, jak odpovědět... vztah s nadřízeným je o komunikaci, nedokáží rozklíčovat, zda se zajímá o mé názory, prostě předávám informace a dostávám informace :-)"*

Dva podněty byly k životu ve společnosti: *„k chodu firmy – pokud má firma být dlouhodobě úspěšná na trhu, musí spolupracovat odd. obchodu, marketingu, vývoje a kontroly na plnění praktických požadavků zákazníků", z toho jeden velmi kritický: „Cítím dlouhodobě ze strany nadřízených a vedení firmy jisté pohrdání a mám pocit, že si myslí, že my jsme b**** a oni jsou ti nejchytřejší. Co se týče našeho úseku, tak nadřízený vůči svým podřízeným má minimální empatii, nemá znalost zákoníku práce a občas z jeho strany dochází ke snaze ho porušovat, neplní si svoje povinnosti, špatně nebo vůbec informuje svoje podřízené, špatně komunikuje s podřízenými a špatně vede svoje podřízené. Spousty věcí si musíme zjišťovat a zařizovat sami. Stává se často, že si nás nadřízený vyslechne, souhlasí s naším názorem, návrhem, připomínkou, ale pak se stejně nic nestane a musíme se stále připomínat. Na můj vkus je v naší firmě až moc porad a věci a informace, které se týkají našeho oddělení se k nám nedostanou. Celkově mě přijde, že tu je špatná komunikace a předávání informací. Sice je tu snaha o systémovou komunikaci, ale ta se buď obchází anebo se nenapíše vše (většinou jen formou krátkého textu), musíme číst mezi řádky anebo musíme si někde zjistit další potřebné údaje. Napsal jsem jen samá negativa. :) A o ty tu jde, ne? :) Pokud by nebyla i pozitiva, tak už bych v naší firmě nepracoval."*

¹⁷ Upozornění na obavy z vyjádření názoru, pravděpodobně to může způsobovat nižší návratnost dotazníků. Při jedné zaměstnanecké anketě eNPS (viz 5.3) si zaměstnanci stěžovali, že sběrný box je v blízkosti kamery, monitorující vchod do budovy společnosti.

Lze jen ocenit, že se dotazníkového šetření zúčastnili i zaměstnanci, kteří nevěří ve smysl dotazníkového šetření, a přesto vyjádřili svůj názor.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit jaké zaměstnanci společnosti SALTEK mají potřeby a míru jejich spokojenosti v zaměstnání. Zda společnost SALTEK potřeby zaměstnanců uspokojuje, a jak k tomu využívá své motivační nástroje. V neposlední řadě, jak vnímají zaměstnanci vzdělávání, které je jedním z důležitých faktorů motivace růstových potřeb.

Nejsilnější motivátory u zaměstnanců

Největším motivátorem pro zaměstnance SALTEK je zajímavá práce. Tím se potvrdilo tvrzení z (Koubek, 2015), že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem.

Podle zaměstnanců jsou na základě šetření nejdůležitější okruhy motivátorů (seřazeno podle důležitosti):

1. v oblasti kreativity a zajímavosti práce,
2. v oblasti bezpečí, zabezpečení a jistoty – zejména u žen a dělníků,
3. v oblasti ohodnocení – a to buď hmotného nebo nehmotného ocenění, například nezapomínat na formu pochvaly.

Zaměstnanci společnosti SALTEK by nejvíce preferovali posílení hmotné odměny (finanční i nefinanční). U vyšších organizačních pozic v podniku se objevují i další potřeby, jako zlepšení pracovního prostředí, pochvaly, vzdělávání a možnosti ovlivňování činností okolo sebe.

Ukázalo se, že bývá těžké motivovat a uspokojit pracovníky, kteří nastoupili do zaměstnání z nedostatku pracovních příležitostí.

Z dotazníkového šetření lze vyvodit, že respondenti při dotazech na důležitost některých motivátorů, uváděli na prvních místech zejména motivační faktory podle Herzberga (viz 2.2.4) – nejvíce práci samu. U dotazů na faktory, které je potřeba posílit, nebo které respondenti postrádají, pak prioritou pro ně byly Herzbergovy hygienické faktory jako např. finanční ohodnocení. Pravděpodobně zde působí skutečnost funkce hygienických motivátorů, kdy jejich nepřítomnost nebo nenaplnění způsobuje u zaměstnanců nespokojenost, naproti tomu motivační faktory podle Herzberga jen spokojenost zvyšují, ale jejich nepřítomnost nevede k nespokojenosti.

U vyšších organizačních rolí (manažerští THP, členové vedení, vedoucí) se prosazuje i motivátor seberealizace, což může potvrzovat Maslowovu hierarchii potřeb (viz 2.2.1, kdy u těchto skupin se předpokládá vyšší naplnění finančních potřeb, potřeb zabezpečení (jistoty) a svým postavením i pokrytí sociálních potřeb a potřeb uznání (také podle dotazníkového šetření většinou u těchto potřeb byli uspokojeni).

Využívání motivačních nástrojů

Společnost SALTEK si ve svých dokumentech staví hlavní cíle, a to vytvářet dobré pracovní prostředí a vztahy mezi spolupracovníky, spravedlivé odměňování a rozvoj zaměstnanců. K dosažení uvedených cílů má nastaven systém hodnocení zaměstnanců a systém benefitů.

V dotazníkovém šetření zaměstnanci vysoce hodnotili pracovní prostředí a kolektiv. Na druhou stranu o něco hůře hodnotili technické vybavení pracovišť.

Mírně převažuje spokojenost se mzdovým ohodnocením. Nespokojenost se mzdovým ohodnocením se nejvíce projevila u dělníků a u zaměstnanců s dlouhou dobou působení ve společnosti SALTEK.

Dotazníkové šetření ukázalo neznalost benefitů nebo nevnímání některých benefitů jako benefitů u některých zaměstnanců, a to i vedoucích pracovníků, u kterých může vznikat nesprávný přenos informace k podřízeným, protože informace od nadřízeného byly uvedeny jako nejčastější zdroj informovanosti.

Mnoho zaměstnanců, zejména dělníků, neví o vzdělávacích programech v rámci společnosti.

Zájem zaměstnavatele o potřeby zaměstnanců hodnotili respondenti jako občasný nebo žádný. Mnohem lépe hodnotili zájem nadřízeného.

Společnost SALTEK má dobře připravený systém benefitů, ale podle dotazníkového šetření se efektivně nevyužívá, což je pravděpodobně způsobeno ne úplně funkční komunikací od zaměstnavatele k jednotlivým pracovníkům.

Lépe vnímají motivační systém pracovníci s krátkou dobou (méně než 2 roky) působení ve společnosti než pracovníci s dlouhou dobou působení ve společnosti. To by mohlo znamenat, že se nedaří, aby motivování zaměstnanců fungovalo jako trvalý proces.

Firemní vzdělávání

Kromě většiny dělníků mají zaměstnanci společnosti zájem účastnit se vzdělávacích programů, zvláště profesních kurzů. Významnou poptávkou po kurzech rozvoje osobnosti pravděpodobně zaměstnanci chtějí pokrýt své potřeby seberealizace.

Doporučení pro vedení společnosti na základě výsledků z dotazníkového šetření

I přes dobrý motivační program společnosti (který ale se v množství dokumentů, kde je ukotven, může stávat nepřehledným) vyplynula z dotazníkového šetření některá doporučení, která by mohla u zaměstnanců vnímání motivace ve společnosti SALTEK zlepšit:

- motivační nástroje nejen definovat, ale i správně používat. Zapojit nejen členy vedení, ale také liniové vedoucí pracovníky. Informace jsou nejvíce přijímány od nadřízených, pokud nejsou správně informováni, pak chybou (nebo žádnou) informaci posílají dál na podřízené,
- nejen dbát na informace o nově zaváděných benefitech, ale zvláště věnovat pozornost při rušení benefitů. Stále mnoho zaměstnanců očekává zrušený

finanční příspěvek k životnímu jubileu. I když tento benefit není pracovně zásluhový, mohlo se jeho zrušení také zdůvodnit navýšením příspěvku na stravování, které proběhlo ve stejném čase. Nenaplnění očekávání způsobuje nespokojenosti až frustraci,

- přistupovat zvláště k dělníkům a zvláště k THP, a sledovat při tom jejich rozdílné potřeby,
- nezapomínat na vzdělávání dělníků. Věnovat pozornost vzdělávání u dělníků a členů vedení pro jejich růst, kdy tyto skupiny necítí možnost kariérního růstu,
- neopomínat zaměstnance s dlouhou dobou působnosti (více jak 10 let) ve společnosti, zvláště při peněžních odměnách, postupovat podle strategie spravedlivého odměňování,
- pokusit se uspokojit požadavky na profesní vzdělávací kurzy. Zamyslet se také nad poskytnutím kurzů rozvoje osobnosti zaměstnancům, kteří o ně mají zájem,
- nástěnky na pracovištích THP jsou zbytečné, nepoužívají se k příjmu informací,
- zvážit zavedení tzv. sick days, což bylo nejčastěji navrhovaným chybějícím benefitem.

Doporučení pro případný další průzkum

Dotazníkové šetření v této bakalářské práci lze chápat jako pilotní, a další šetření ve společnosti SALTEK mohou stavět na jeho výsledcích. Dotazník byl řešen tak, aby nesnižoval ochotu respondentů odpovídat, ať již rozsahem nebo některými nepříjemnými otázkami.

Pro další šetření by bylo vhodné více přesvědčit respondenty o anonymitě dotazníkových odpovědí, aby neměli obavy sdělit své názory. Pravděpodobně by to zvýšilo i návratnost každoroční ankety eNPS.

Zaměřit se na otázku, z jakého důvodu zaměstnanci vnímají nízký zájem zaměstnavatele k jejich potřebám. Pokusit se více prozkoumat efektivnost komunikace uvnitř společnosti. Zjistit rozdílnosti mezi jednotlivými pracovišti. Zajímavé může být šetření ohledně ročního hodnocení zaměstnance, zda není vnímáno pouze jako formální. Pokusit se zjistit rozdíly mezi jednotlivými pracovišti.

Pro tvorbu dotazníku se ukázalo, že:

- je vhodné provádět test na osobách, představujících vzdělanostní průřez respondentů. V dotazníkovém šetření se pravděpodobně u některých otázek občas projevilo, že dotazník nebyl testován na dělnické profesi,
- na návratnost dotazníků má pozitivní vliv zasílání upomínek (zejména první),
- minimální a pravděpodobně skoro žádný vliv na návratnost dotazníku neměla vyhlášená odměna (tombola) za odevzdání dotazníku,
- pro rychlé vytvoření dotazníku a při potřebě rychlého vyhodnocení dotazníku se ukázalo vhodné použít aplikaci Forms. Naopak pro specifický a složitý dotazník a další podrobnou analýzu je vhodnější využití dotazníku ve formátu PDF ze softwaru Acrobat. Platí samozřejmě pro elektronické vyplňování dotazníku.

Seznam použité literatury

1. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
4. ARMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy – 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.
5. BEDRNOVÁ Eva, Doc. PhDr., CSc., JAROŠOVÁ Eva, Doc. PhDr. Ing., Ph.D., NOVÝ Ivan, Doc. Ing., CSc., a kol.. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
6. BEDRNOVÁ Eva, Doc. PhDr., CSc., NOVÝ Ivan, Doc. Ing., CSc., a kol.. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
7. BĚLOHLÁVEK František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
8. BĚLOHLÁVEK František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
9. BLAŽEK Ladislav, Prof. Ing., CSc.. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
10. Česká republika. *Zákon č. 262/2006 Sb. - Zákoník práce - znění 1. 7. 2021 (verze 49)*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>
11. Česká republika. *Zákon č. 586/1992 Sb. - Zákon o daních z příjmů - znění 1. 7. 2021 (verze 132)*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>
12. DONNELLY James H., jr., GIBSON James L., IVANCEVICH John M.. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
13. EGGERT Max A.. *Motivace: management do kapsy 3*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-010-0.
14. Evropská komise. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2019. ISBN 978-92-79-69915-3.
15. FORET Miroslav. *Marketingový průzkum*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.
16. GAVORA Peter doc. PhDr., CSc.. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
17. Interní zdroj. *Cestovní náhrady - Organizační směrnice*. Dokument D02/OSS/0011, revize 1, SALTEK s.r.o., 1. 8. 2017
18. Interní zdroj. *Dopravní řád - Směrnice k příručce IMS*. Dokument D01/PJS/0014, revize 2, SALTEK s.r.o., 21. 9. 2021
19. Interní zdroj. *Hodnocení zaměstnanců - Směrnice k příručce IMS*. Dokument D01/PJS/0035, revize 4, SALTEK s.r.o., 5. 12. 2019

20. **Interní zdroj.** *Naše hodnoty.* SALTEK s.r.o. Dostupné z: <https://www.saltek.eu/nase-hodnoty>, 2021
21. **Interní zdroj.** *Naše VIZE 2030.* SALTEK s.r.o. Dostupné z: <https://www.saltek.eu/nase-vize-2030>, 2021
22. **Interní zdroj.** *Organigram SALTEK s.r.o. - 202107.* SALTEK s.r.o., 1. 7. 2021
23. **Interní zdroj.** *Organizační řád SALTEK s.r.o. - Směrnice k příručce IMS.* Dokument D01/PJS/0023, revize 6, SALTEK s.r.o., 1. 6. 2021
24. **Interní zdroj.** *Podpora zaměstnanosti SALTEK - podnikové vzdělávání 2017 - 2018.* SALTEK s.r.o. Dostupné z: <https://www.saltek.eu/podpora-zamestnanosti-saltek-podnikove-vzdelavani-2017-2018>, 2021
25. **Interní zdroj.** *Politika integrovaného systému řízení (Politika IMS).* SALTEK s.r.o., 1. 10. 2020
26. **Interní zdroj.** *Pracovní řád SALTEK s.r.o. - Směrnice k příručce IMS.* Dokument D01/PJS/0033, revize 5, SALTEK s.r.o., 5. 1. 2021
27. **Interní zdroj.** *Vnitřní předpis k poskytování benefitů - Organizační směrnice.* Dokument D02/OSS/0052, revize 3, SALTEK s.r.o., 17. 3. 2021
28. **Interní zdroj.** *Zařazování a odměňování zaměstnanců SALTEK s.r.o. - Organizační směrnice.* Dokument D02/OSS/0021, revize 6, SALTEK s.r.o., 7. 1. 2021
29. **Interní zdroj.** *Zásady firemní kultury.* SALTEK s.r.o., 20. 4. 2016
30. **JEŘÁBEK Hynek, PhDr., CSc..** *Úvod do sociologie výzkumu.* Praha: Karolinum, 1992. ISBN 80-7066-662-5.
31. **KOCIANOVÁ Renata, PhDr., Ph.D..** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
32. **KOUBEK Josef.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personální práce. 5. vydání.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
33. **KOUBEK Josef.** *Řízení pracovního výkonu.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
34. **MASLOW Abraham Harold.** *O psychologii bytí.* Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.
35. **MURDZA Karol, Doc., Ph.D..** *Sociologický výzkum.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2010. ISBN 978-80-86708-91-1.
36. **NAKONEČNÝ Milan, Doc. PhDr..** *Základy psychologie osobnosti.* Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-34-9.
37. **NAKONEČNÝ Milan, prof. PhDr..** *Motivace lidského chování.* Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.
38. **PAUKNEROVÁ Daniela, Doc. PhDr., Ph.D. a kolektiv.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
39. **PAVLICA Karel a kolektiv.** *Sociální výzkum, podnik a management.* Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
40. **PLAMÍNEK Jiří, RNDr., CSc..** *Tajemství motivace - jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali - 3. vydání.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
41. **REICHEL Jiří, PhDr., Ph.D..** *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-3006-6.

42. **RYCHTAŘÍKOVÁ Yveta, Mgr..** *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
43. **TURECKIOVÁ Michaela, PhDr..** *Klíč k účinnému vedení lidí - Odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
44. **TURECKIOVÁ Michaela, PhDr., CSc..** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
45. **URBAN Jan, Doc. PhDr. Ing., CSc..** *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
46. **VODÁK Josef, doc. Ing., PhD., KUCHARČÍKOVÁ Alžběta, doc. Ing., PhD..** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců - 2. vydání.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
47. **ZICH František, prof. Ing., DrSc..** *Úvod do sociologického výzkumu.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2004. ISBN 80-86754-19-7.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces motivace pro uspokojení potřeb (Armstrong, Taylor – 2015; Armstrong, 1999)	8
Obrázek 2 Maslowova teorie hierarchie potřeb (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997) .	12
Obrázek 3 Uspořádání potřeb podle Alderfera (Bělohávek, 2008).....	14
Obrázek 4 Cesty uspokojení a regrese (Eggert, 2005)	14
Obrázek 5 Vztah motivace a výkonu – Yerkesův-Dodsonův zákon (obrácená U-křivka) (Bedrnová, Jarošová, Nový - 2012; Pauknerová, 2012)	17
Obrázek 6 Model motivace podle Portera a Lawlera (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997; Eggert, 2005; Armstrong, 2009; Armstrong, Taylor, 2015) - upraveno	18
Obrázek 7 Cyklus motivace zaměstnanců k učení (Vodák, Kucharčíková, 2011).....	26
Obrázek 8 Struktura vedení společnosti SALTEK s.r.o. (Interní zdroj – Organigram SALTEK s.r.o.)	30
Obrázek 9 Vstupní hala sídla společnosti s dokumenty Naše VIZE 2030 a Naše HODNOTY.....	32
Obrázek 10 Dokumenty Naše VIZE 2030 a Naše HODNOTY v zasedací místnosti	33
Obrázek 11 Nástroje pro vytvoření polí ve formulářích v Adobe Acrobat Pro	42
Obrázek 12 Nástroje pro vytvoření dotazů ve formulářích v aplikaci Forms	42
Obrázek 13 Motivy pozadí formulářů v aplikaci Forms	43
Obrázek 14 Poděkování za vyplnění dotazníku v aplikaci Forms	45
Obrázek 15 Hlavička souhrnu výsledků z aplikace Forms	45
Obrázek 16 Nástroj Insights v aplikaci Forms	46
Obrázek 17 Rozložení žen a mužů v odpovědích na dotazník	49
Obrázek 18 Rozložení profesí a zařazení ve společnosti SALTEK v odpovědích na dotazník.....	49
Obrázek 19 Důvody, proč ženy chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK	57
Obrázek 20 Důvody, proč muži chodí do zaměstnání ve společnosti SALTEK.....	57

Seznam tabulek

Tabulka 1 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace (Koubek, 2015).....	16
Tabulka 2 Systém odměňování – vnitřní a vnější odměny (Armstrong, 2009).....	19
Tabulka 3 Složky celkové odměny (Armstrong, 2009).....	23
Tabulka 4 Model celkové odměny (Armstrong, 2009).....	24
Tabulka 5 Základní zásady motivace (Plamínek, 2015) - upraveno	27
Tabulka 6 Výsledky priorit v posuzovaných skupinách v porovnání s výsledky v (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)	54

PŘÍLOHY

Seznam příloh

Příloha 1 Souhlas organizace s uvedením názvu společnosti

Příloha 2 Dotazník vytvořený v Adobe Acrobat (PDF)

Příloha 3 Dotazník vytvořený v aplikaci Forms

Příloha 4 Souhrn výsledků dotazníkového šetření v aplikaci Forms

Příloha 5 Průvodní dopisy k rozesílaným dotazníkům včetně upomínek

Příloha 1

Souhlas organizace s uvedením názvu společnosti

I. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE STUDENTA

Jméno a příjmení:	David KOMRSKA
Osobní číslo:	332235
Studijní program:	(B7507) Specializace v pedagogice
Studijní obor:	(7504R100) Učitelství odborných předmětů

II. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Název práce:	Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku
Typ práce:	bakalářská
Cíl práce:	V praktické části: ve zvoleném podniku provést šetření týkající se motivačních nástrojů. Sestavit dotazník pro zaměstnance týkající se jejich motivace a neopomenout oblast rozvoje osobnosti (vzdělávání). Dotazník vyhodnotit a zpracovat závěry, případně doporučení pro podnik.

III. PROHLÁŠENÍ ORGANIZACE

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

Název organizace:	SALTEK s.r.o.
IČO:	62741471
Kontaktní osoba	
Jméno a příjmení:	Ing. Jiří Kubeš
Funkce/pracovní zařazení:	Generální ředitel
Datum: 23.12.2020	Podpis, příp. razítko organizace:



SALTEK[®] R01-5
s.r.o.
Drážďanská 85, 400 07 Ústí n. L.
tel.: 475 655 511 fax: 475 655 513
IČ: 627 41 471 DIČ: CZ62741471

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

Příloha 2

**Dotazník vytvořený v Adobe Acrobat
(PDF)**

Dotazník: Motivace zaměstnanců ve společnosti SALTEK s.r.o.

Vážená kolegyně, vážený kolego,

chtěl bych Vás požádat o vyplnění přiloženého dotazníku.

Informace z toho dotazníkového šetření budou použita pro mou závěrečnou práci na Masarykově ústavu vyšších studií. Účelem tohoto dotazníkového šetření je zjistit, zda se společnosti SALTEK s.r.o. daří naplňovat Vaše potřeby a očekávání, případně co by mohla společnost vylepšit.

Dotazník je anonymní a budu rád, když Vaše odpovědi budou co nejvíce otevřené. V rámci práce budou zveřejněny pouze zpracovaná souhrnná data.

Vyplnění dotazníku by mělo zabrat jen několik minut Vašeho času. U jednotlivých otázek naleznete informaci, jakým způsobem otázku zodpovědět.

Dotazníky, prosím, odevzdejte nejpozději do 15. 7. 2021 a to buď elektronicky nebo v papírové podobě do boxu u mě nebo u kolegyně Ivy Kalabisové.

Předem děkuji za spolupráci

David Komrska

1. Proč jste si vybral(a) zaměstnání ve společnosti SALTEK? *(zaškrtněte jednu i více možností)*

dobrá pověst podniku

doporučení známého

mzdové ohodnocení

blízkost bydliště

nedostatek jiných pracovních příležitostí

uplatnění kvalifikace

jiné (vypište) _____

2. Práce ve společnosti SALTEK je pro Vás zajímavá a perspektivní? (zaškrtněte jednu možnost)

1 - rozhodně ano 2 – spíše ano 3 – spíše ne 4 - ne

3. Je potřeba mít pro Vaší práci hodně znalostí? (zaškrtněte jednu možnost)

1 - rozhodně ano 2 – spíše ano 3 – spíše ne 4 - ne

4. Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se různých vzdělávacích programů? (zaškrtněte jednu možnost)

1 – ano 2 – spíše ano 3 – spíše ne 4 – ne 5 – nestojím o to

5. Jak hodnotíte technické a materiálové vybavení společnosti pro Vaší práci? (zaškrtněte jednu možnost)

1 – vynikající 2 – dobré 3 – dostatečné 4 – špatné

6. Seřadte podle důležitosti (od jedné do deseti: 1 – nejdůležitější, 10 – nejméně důležité)

- zajímavá práce
- plné ocenění práce
- pocit být u toho
- jistota zaměstnání
- dobrá mzda
- povýšení a rozvoj ve společnosti
- dobré pracovní podmínky
- dodržování závazků k zaměstnancům
- taktní přístup k disciplíně
- pochopení pro osobní problémy a pomoc

7. Jaká je Vaše spokojenost s pracovním kolektivem? (zaškrtněte jednu možnost)

1. spokojen
2. částečně spokojen
3. spíše nespokojen
4. nespokojen

8. Většinou Vaše účast na školení, odborných nebo jazykových kurzech je:
(zaškrtněte jednu možnost)

1. ano, povinná
2. ano, dobrovolná
3. neúčastním se

9. Zvyšování kvalifikace (co je vám nabízeno, co využíváte, co chcete využít)
(zaškrtněte co platí)

	nabídka	využívám	chci využít
jazykové kurzy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
profesní kurzy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kurzy rozvoje osobnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nic z výše uvedeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Pro práci s novými pracovními prostředky (náradí, softwarové nástroje, ...) jste většinou společností proškoleni: (zaškrtněte jednu možnost)

1. dostatečně
2. částečně
3. ne, učím se sama/sám
4. ne, pomáhá mi kolega (není organizováno společností)
5. ne, nedokážu je používat

11. Zajímá se zaměstnavatel o Vaše potřeby? (zaškrtněte jednu možnost)

- 1 – ano, neustále 2 – někdy 3 – ne 4 – ne a vadí mi to

12. Odpovídá podle Vás mzdové ohodnocení vaší práci? (zaškrtněte jednu možnost)

1 – ano

2 – spíše ano

3 – spíše ne

4 – ne

13. Do zaměstnání ve společnosti SALTEK chodím z důvodů: (zaškrtněte jednu až tři možnosti)

dobrý pracovní kolektiv

vzdálenost od bydliště

práce mě baví

seberealizace

jistota práce

dostatečné ohodnocení

ze zvyku

vidím smysl své práce

14. Svůj kvalifikační růst většinou řešíte: (zaškrtněte jednu možnost)

1. v rámci firemního vzdělávání

2. soukromě (mimo společnost SALTEK navštěvuji kurzy, školu)

3. neřeším

15. Jaké benefity, které společnost SALTEK poskytuje, znáte, a které využíváte? (zaškrtněte platné)

	znám	využívám
pružná pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 týdnů dovolené	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
věrnostní odměna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odměna při odchodu do důchodu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„vitamínový balíček“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
očkování zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	znám	využívám
příspěvek na penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stravenkový paušál	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dárek při životním jubileu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rehabilitační volno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dárek při narození dítěte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
příspěvek na dovolenou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odměna za doporučení nového zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nápoje na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
výuka cizího jazyka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
příspěvek na dopravu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odborné vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
práce z domova („home office“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vozidlo k vlastnímu využívání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
půjčky zaměstnancům	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
příspěvek na sport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
příspěvek na bydlení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Máte návrh na nějaký benefit, který by podle Vás měl zaměstnavatel zavést?
(vypište)

17. Odkud získáváte informace o benefitech? (zaškrtněte jednu i více možností)

- e-mailová komunikace
- při nástupu do zaměstnání
- z nástěnky
- od nadřízeného
- od kolegů
- z personálního oddělení
- „snídaně s generálním ředitelem“
- odjinud (vypište) _____

18. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory? (zaškrtněte jednu možnost)

1 – ano, velmi 2 – spíše ano 3 – spíše ne 4 – ne

19. Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti? (zaškrtněte jednu možnost)

1 – výborná 2 – dobrá 3 – špatná 4 – velmi špatná

20. Co by mohlo podle Vás zvýšit Vaši spokojenost ve společnosti SALTEK?

(zaškrtněte jednu i více možností)

- hmotná odměna (zvýšení mzdy, peněžní poukázka, ...), mimořádné odměny
- pochvala
- možnost ovlivňovat činnosti okolo sebe
- dobré klima na pracovišti
- lepší pracovní podmínky
- důležitost mé práce
- možnost firemního a dalšího vzdělávání
- kariérní růst
- zaměstnanecké výhody
- jsem naprosto spokojen(a)

21. Doba Vaší působnosti ve společnosti SALTEK (*zaškrtněte jednu možnost*)

1. méně než 2 roky
2. 2 až 4 roky
3. 5 až 7 let
4. 8 až 10 let
5. více jak 10 let

22. Nejvyšší dosažené vzdělání (*zaškrtněte jednu možnost*)

1. základní
2. odborné s výučním listem
3. středoškolské s maturitou
4. vyšší odborné
5. vysokoškolské

23. Jste? (*zaškrtněte jednu možnost*)

1 - žena

2 - muž

24. Váš věk: (*zaškrtněte jednu možnost*)

1. do 30 let
2. 30 až 41 let
3. 42 až 50 let
4. 51 a více let

25. Vaše profese/zařazení v organizaci je: (*zaškrtněte jednu možnost*)

1. dělnická
2. THP
3. THP – manažerská
4. člen vedení

26. Jste vedoucí pracovník (máte pod sebou podřízené)? (zaškrtněte jednu možnost)

1 - ano

2 - ne

27. Chcete na závěr něco vzkázat k tomuto dotazníkovému průzkumu? (např. zda mají takovéto průzkumy podle Vás nějaký smysl, zda byl nějaký problém s dotazníkem, jaký vzdělávací kurz by Vás uspokojil, ...) (vypište – dobrovolná odpověď)

Ještě jednou děkuji za vyplnění dotazníku a Váš čas.

Příloha 3

Dotazník vytvořený v aplikaci Forms

Dotazník: Motivace zaměstnanců ve společnosti SALTEK s.r.o.

Vážená kolegyně, vážený kolego,

chtěl bych Vás požádat o vyplnění přiloženého dotazníku.

Informace z toho dotazníkového šetření budou použita pro mou závěrečnou práci na Masarykově ústavu vyšších studií. Účelem tohoto dotazníkového šetření je zjistit, zda se společnosti SALTEK s.r.o. daří naplňovat Vaše potřeby a očekávání, případně co by mohla společnost vylepšit.

Dotazník je anonymní a budu rád, když Vaše odpovědi budou co nejvíce otevřené. V rámci práce budou zveřejněny pouze zpracovaná souhrnná data.

Vyplnění dotazníku by mělo zabrat jen několik minut Vašeho času. U jednotlivých otázek naleznete informaci, jakým způsobem otázku zodpovědět.

Dotazníky, prosím, odevzdejte nejpozději do 15. 7. 2021 a to po vyplnění dotazníku, kliknutím na tlačítko "Odeslat".

Předem děkuji za spolupráci

David Komrška

* Povinné

1. Proč jste si vybral(a) zaměstnání ve společnosti SALTEK? (zaškrtněte jednu i více možností) *

dobrá pověst podniku

doporučení známého

mzdové ohodnocení

blízkost bydliště

nedostatek jiných pracovních příležitostí

uplatnění kvalifikace

Jiné

2. Práce ve společnosti SALTEK je pro Vás zajímavá a perspektivní? (zaškrtněte jednu možnost) *

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

ne

3. Je potřeba mít pro Vaši práci hodně znalostí? (zaškrtněte jednu možnost)

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

4. Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se různých vzdělávacích programů? (zaškrtněte jednu možnost) *

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nestojím o to

5. Jak hodnotíte technické a materiálové vybavení společnosti pro Vaši práci? (zaškrtněte jednu možnost) *

- vynikající
- dobré
- dostatečné
- špatné

6. Seřadte podle důležitosti (přesunutím myši nebo najetím na volbu se objeví šipky a pomocí nich se sestaví pořadí odpovědí, nejvyšší (1) = nejdůležitější, nejnižší (10) = nejméně důležité) *

zajímavá práce

plné ocenění práce

pocit být u toho

jistota zaměstnání

dobrá mzda

povýšení a rozvoj ve společnosti

dobré pracovní podmínky

dodržování závazků k zaměstnancům

taktní přístup k disciplíně

pochopení pro osobní problémy a pomoc

7. Jaká je Vaše spokojenost s pracovním kolektivem? (zaškrtněte jednu možnost) *

- spokojen
- částečně spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen

8. Většinou Vaše účast na školení, odborných nebo jazykových kurzech je: (zaškrtněte jednu možnost) *

- ano, povinná
- ano, dobrovolná
- neúčastním se

9. Zvyšování kvalifikace - co je vám nabízeno? (zaškrtněte co platí) *

- jazykové kurzy
- profesní kurzy
- kurzy rozvoje osobnosti
- nic z výše uvedeného

10. Zvyšování kvalifikace - co využíváte? (zaškrtněte co platí) *

- jazykové kurzy
- profesní kurzy
- kurzy rozvoje osobnosti
- nic z výše uvedeného

11. Zvyšování kvalifikace - co chcete využít? (zaškrtněte co platí) *

- jazykové kurzy
- profesní kurzy
- kurzy rozvoje osobnosti
- nic z výše uvedeného

12. Pro práci s novými pracovními prostředky (nářadí, softwarové nástroje, ...) jste většinou společností proškoleni: (zaškrtněte jednu možnost) *

- dostatečně
- částečně
- ne, učím se sama/sám
- ne, pomáhá mi kolega (není organizováno společností)
- ne, nedokážu je používat

13. Zajímá se zaměstnavatel o Vaše potřeby? (zaškrtněte jednu možnost) *

- ano, neustále
- někdy
- ne
- ne a vadí mi to

14. Odpovídá podle Vás mzdové ohodnocení vaší práci? (zaškrtněte jednu možnost) *

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Do zaměstnání ve společnosti SALTEK chodím z důvodů: (zaškrtněte jednu až tři možnosti) *

- dobrý pracovní kolektiv
- vzdálenost od bydliště
- práce mě baví
- seberealizace
- jistota práce
- dostatečné ohodnocení
- ze zvyku
- vidím smysl své práce

16. Svůj kvalifikační růst většinou řešíte: (zaškrtněte jednu možnost) *

- v rámci firemního vzdělávání
- soukromě (mimo společnost SALTEK navštěvuji kurzy, školu)
- neřeším

17. Jaké benefity, které společnost SALTEK poskytuje, znáte? (zaškrtněte platné) *

- pružná pracovní doba
- 5 týdnů dovolené
- věrnostní odměna
- odměna při odchodu do důchodu
- „vitamínový balíček“
- očkování zaměstnanců
- příspěvek na penzijní připojištění
- stravenkový paušál
- dárek při životním jubileu
- rehabilitační volno
- dárek při narození dítěte
- příspěvek na dovolenou
- odměna za doporučení nového zaměstnance
- nápoje na pracovišti
- výuka cizího jazyka
- příspěvek na dopravu
- odborné vzdělávání
- práce z domova („home office“)
- vozidlo k vlastnímu využívání
- půjčky zaměstnancům
- příspěvek na sport
- příspěvek na bydlení
- nevím o žádném uvedeném

18. Jaké benefity, které společnost SALTEK poskytuje, využíváte? (zaškrtněte platné) *

- pružná pracovní doba
- 5 týdnů dovolené
- věrnostní odměna
- odměna při odchodu do důchodu
- „vitamínový balíček“
- očkování zaměstnanců
- příspěvek na penzijní připojištění
- stravenkový paušál
- dárek při životním jubileu
- rehabilitační volno
- dárek při narození dítěte
- příspěvek na dovolenou
- odměna za doporučení nového zaměstnance
- nápoje na pracovišti
- výuka cizího jazyka
- příspěvek na dopravu
- odborné vzdělávání
- práce z domova („home office“)
- vozidlo k vlastnímu využívání
- půjčky zaměstnancům
- příspěvek na sport
- příspěvek na bydlení
- nevyžívám žádný uvedený

19. Máte návrh na nějaký benefit, který by podle Vás měl zaměstnavatel zavést? (vypište) *

20. Odkud získáváte informace o benefitech? (zaškrtněte jednu i více možností) *

- e-mailová komunikace
- při nástupu do zaměstnání
- z nástěnky
- od nadřízeného
- od kolegů
- z personálního oddělení
- „snídaně s generálním ředitelem“

Jiné

21. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory? (zaškrtněte jednu možnost) *

- ano, velmi
- spíše ano
- spíše ne
- ne

22. Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti? (zaškrtněte jednu možnost) *

- výborná
- dobrá
- špatná
- velmi špatná

23. Co by mohlo podle Vás zvýšit Vaši spokojenost ve společnosti SALTEK? (zaškrtněte jednu i více možností) *

- hmotná odměna (zvýšení mzdy, peněžní poukázka, ...), mimořádné odměny
- pochvala
- možnost ovlivňovat činnosti okolo sebe
- dobré klima na pracovišti
- lepší pracovní podmínky
- důležitost mé práce
- možnost firemního a dalšího vzdělávání
- kariérní růst
- zaměstnanecké výhody
- jsem naprosto spokojen(a)

24. Doba Vaší působnosti ve společnosti SALTEK (zaškrtněte jednu možnost) *

- méně než 2 roky
- 2 až 4 roky
- 5 až 7 let
- 8 až 10 let
- více jak 10 let

25. Nejvyšší dosažené vzdělání (zaškrtněte jednu možnost) *

- základní
- odborné s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

26. Jste? (zaškrtněte jednu možnost) *

- žena
- muž

27. Váš věk: (zaškrtněte jednu možnost) *

- do 30 let
- 30 až 41 let
- 42 až 50 let
- 51 a více let

28. Vaše profese/zařazení v organizaci je: (zaškrtněte jednu možnost) *

- dělnická
- THP
- THP – manažerská
- člen vedení

29. Jste vedoucí pracovník (máte pod sebou podřízené)? (zaškrtněte jednu možnost) *

- ano
- ne

30. Chcete na závěr něco vzkázat k tomuto dotazníkovému průzkumu? (např. zda mají takovéto průzkumy podle Vás nějaký smysl, zda byl nějaký problém s dotazníkem, jaký vzdělávací kurz by Vás uspokojil, ...) (vypište – dobrovolná odpověď)

Microsoft tento obsah nevytvořil ani neschválil. Data, která odešlete, se pošlou vlastníkovvi formuláře.

 Microsoft Forms

Příloha 4

Souhrn výsledků dotazníkového šetření v aplikaci Forms

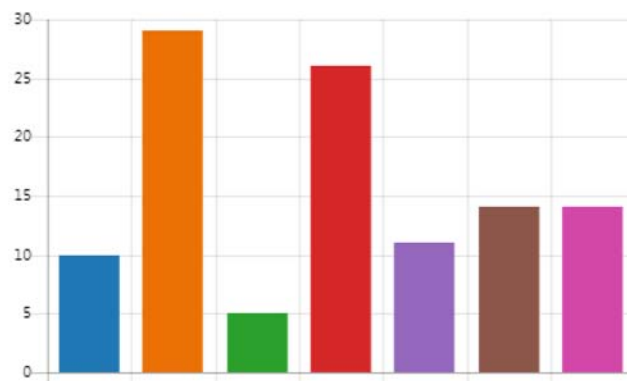
Sumární Dotazník: Motivace zaměstnanců ve společnosti SALTEK s.r.o. (2)

66

Odpovědi

1. Proč jste si vybral(a) zaměstnání ve společnosti SALTEK? (zaškrtněte jednu i více možností)

● dobrá pověst podniku	10
● doporučení známého	29
● mzdové ohodnocení	5
● blízkost bydliště	26
● nedostatek jiných pracovních ...	11
● uplatnění kvalifikace	14
● Jiné	14



2. Práce ve společnosti SALTEK je pro Vás zajímavá a perspektivní? (zaškrtněte jednu možnost)

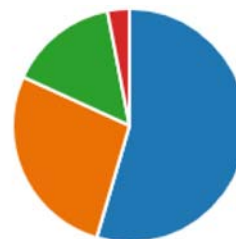
● rozhodně ano	21
● spíše ano	39
● spíše ne	3
● ne	3

Insights



3. Je potřeba mít pro Vaší práci hodně znalostí? (zaškrtněte jednu možnost)

● rozhodně ano	36
● spíše ano	18
● spíše ne	10
● ne	2



4. Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se různých vzdělávacích programů? (zaškrtněte jednu možnost)

● ano	17
● spíše ano	15
● spíše ne	15
● ne	15
● nestojím o to	4



5. Jak hodnotíte technické a materiálové vybavení společnosti pro Vaši práci? (zaškrtněte jednu možnost)

● vynikající	6
● dobré	38
● dostatečné	20
● špatné	2

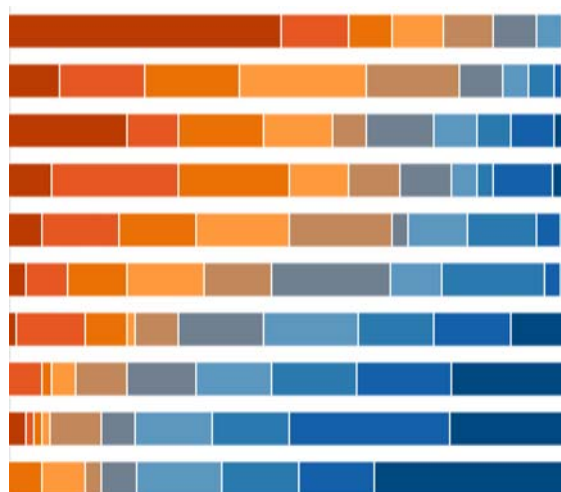


6. Seřadte podle důležitosti (njetím na volbu se objeví šipky a pomocí nich se sestaví pořadí odpovědí, nejvyšší (1) = nejdůležitější, nejnižší (10) = nejméně důležité)

Pořadí **Možnosti**

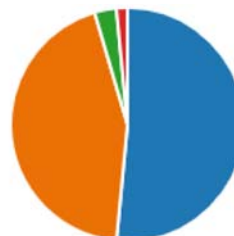
Nejpreferovanější volba ■ ■ ■ ■ ■ ■ Nejméně preferovaná volba

1	zajímavá práce
2	dobré pracovní podmínky
3	jistota zaměstnání
3	dobrá mzda
4	plné ocenění práce
5	dodržování závazků k zaměstn...
6	pocit být u toho
7	pochopení pro osobní problé...
8	taktní přístup k disciplíně
9	povýšení a rozvoj ve společno...



7. Jaká je Vaše spokojenost s pracovním kolektivem? (zaškrtněte jednu možnost)

● spokojen	34
● částečně spokojen	29
● spíše nespokojen	2
● nespokojen	1



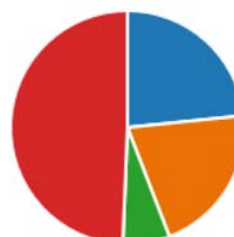
8. Většinou Vaše účast na školení, odborných nebo jazykových kurzech je: (zaškrtněte jednu možnost)

● ano, povinná	22
● ano, dobrovolná	33
● neúčastním se	11



9. Zvyšování kvalifikace - co je vám nabízeno? (zaškrtněte co platí)

● jazykové kurzy	18
● profesní kurzy	16
● kurzy rozvoje osobnosti	5
● nic z výše uvedeného	38



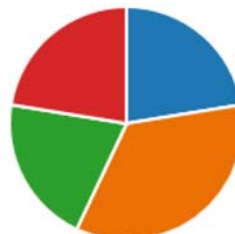
10. Zvyšování kvalifikace - co využíváte? (zaškrtněte co platí)

● jazykové kurzy	13
● profesní kurzy	18
● kurzy rozvoje osobnosti	6
● nic z výše uvedeného	39



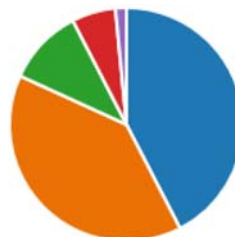
11. Zvyšování kvalifikace - co chcete využít? (zaškrtněte co platí)

● jazykové kurzy	24
● profesní kurzy	37
● kurzy rozvoje osobnosti	22
● nic z výše uvedeného	24



12. Pro práci s novými pracovními prostředky (náradí, softwarové nástroje, ...) jste většinou společností proškoleni: (zaškrtněte jednu možnost)

● dostatečně	28
● částečně	26
● ne, učím se sama/sám	7
● ne, pomáhá mi kolega (není o...)	4
● ne, nedokážu je používat	1



13. Zajímá se zaměstnavatel o Vaše potřeby? (zaškrtněte jednu možnost)

● ano, neustále	9
● někdy	39
● ne	11
● ne a vadí mi to	7



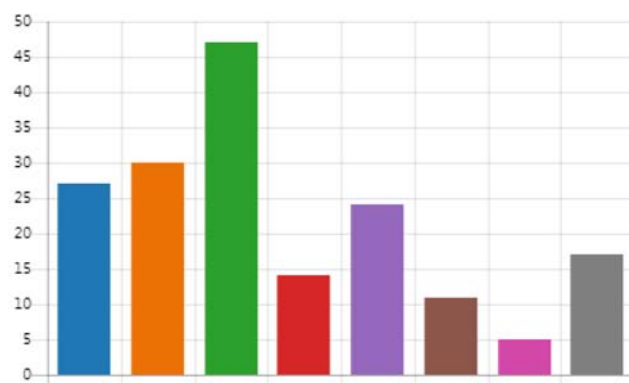
14. Odpovídá podle Vás mzdové ohodnocení vaší práci? (zaškrtněte jednu možnost)

● ano	10
● spíše ano	27
● spíše ne	23
● ne	6



15. Do zaměstnání ve společnosti SALTEK chodím z důvodů: (zaškrtněte jednu až tři možnosti)

- dobrý pracovní kolektiv 27
- vzdálenost od bydliště 30
- práce mě baví 47
- seberealizace 14
- jistota práce 24
- dostatečné ohodnocení 11
- ze zvyku 5
- vidím smysl své práce 17



16. Svůj kvalifikační růst většinou řešíte: (zaškrtněte jednu možnost)

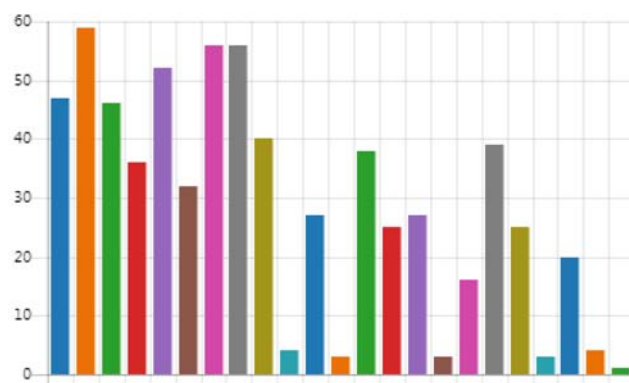


- v rámci firemního vzdělávání 23
- soukromě (mimo společnost S... 13
- neřeším 30



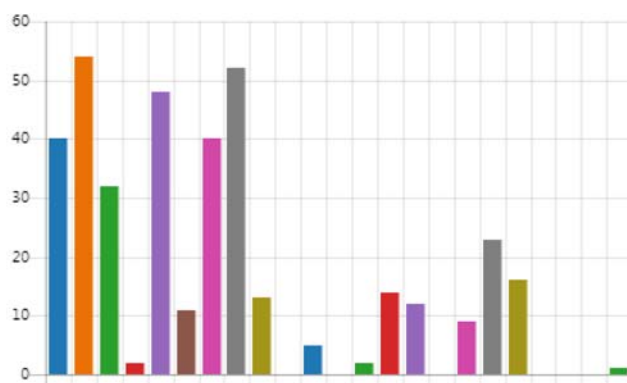
17. Jaké benefity, které společnost SALTEK poskytuje, znáte? (zaškrtněte platné)

● pružná pracovní doba	47
● 5 týdnů dovolené	59
● věnostní odměna	46
● odměna při odchodu do důch...	36
● „vitamínový balíček“	52
● očkování zaměstnanců	32
● příspěvek na penzijní přípojišt...	56
● stravenkový paušál	56
● dárek při životním jubileu	40
● rehabilitační volno	4
● dárek při narození dítěte	27
● příspěvek na dovolenou	3
● odměna za doporučení novéh...	38
● nápoje na pracovišti	25
● výuka cizího jazyka	27
● příspěvek na dopravu	3
● odborné vzdělávání	16
● práce z domova („home office“)	39
● vozidlo k vlastnímu využívání	25
● půjčky zaměstnancům	3
● příspěvek na sport	20
● příspěvek na bydlení	4
● nevím o žádném uvedeném	1



18. Jaké benefity, které společnost SALTEK poskytuje, využíváte? (zaškrtněte platné)

<input type="checkbox"/>	pružná pracovní doba	40
<input type="checkbox"/>	5 týdnů dovolené	54
<input type="checkbox"/>	věrnostní odměna	32
<input type="checkbox"/>	odměna při odchodu do důch...	2
<input type="checkbox"/>	„vitamínový balíček“	48
<input type="checkbox"/>	očkování zaměstnanců	11
<input type="checkbox"/>	příspěvek na penzijní přípojišt...	40
<input type="checkbox"/>	stravenkový paušál	52
<input type="checkbox"/>	dárek při životním jubileu	13
<input type="checkbox"/>	rehabilitační volno	0
<input type="checkbox"/>	dárek při narození dítěte	5
<input type="checkbox"/>	příspěvek na dovolenou	0
<input type="checkbox"/>	odměna za doporučení novéh...	2
<input type="checkbox"/>	nápoje na pracovišti	14
<input type="checkbox"/>	výuka cizího jazyka	12
<input type="checkbox"/>	příspěvek na dopravu	0
<input type="checkbox"/>	odborné vzdělávání	9
<input type="checkbox"/>	práce z domova („home office“)	23
<input type="checkbox"/>	vozidlo k vlastnímu využívání	16
<input type="checkbox"/>	půjčky zaměstnancům	0
<input type="checkbox"/>	příspěvek na sport	0
<input type="checkbox"/>	příspěvek na bydlení	0
<input type="checkbox"/>	nevyžívám žádný uvedený	1



19. Máte návrh na nějaký benefit, který by podle Vás měl zaměstnavatel zavést? (vypište)

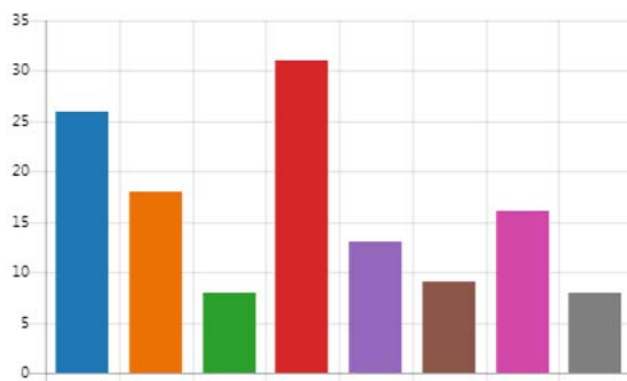
66
Odpovědi

Nejnovější odpovědi
"sick days"





"příspěvek na sport a kulturu pro všechny; příspěvek na Internet a další náklad..."
"volno navíc"

20. Odkud získáváte informace o benefitech? (zaškrtněte jednu i více možností)

<input type="checkbox"/>	e-mailová komunikace	26
<input type="checkbox"/>	při nástupu do zaměstnání	18
<input type="checkbox"/>	z nástěnky	8
<input type="checkbox"/>	od nadřízeného	31
<input type="checkbox"/>	od kolegů	13
<input type="checkbox"/>	z personálního oddělení	9
<input type="checkbox"/>	„snídaně s generálním ředitele...	16
<input type="checkbox"/>	Jiné	8







21. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory? (zaškrtněte jednu možnost)

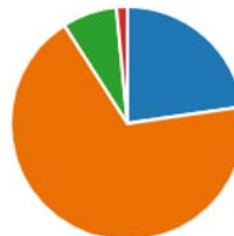
	ano, velmi	12
	spíše ano	42
	spíše ne	8
	ne	4

 Insights













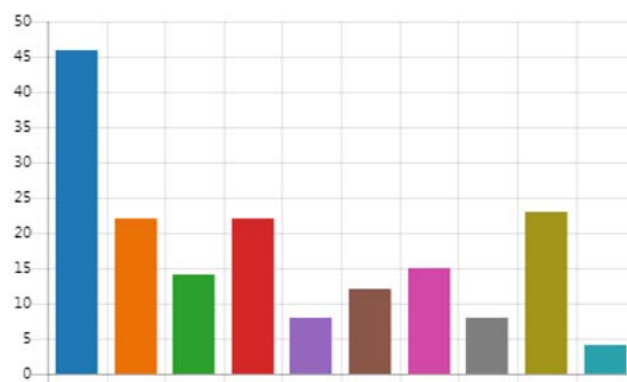
22. Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti? (zaškrtněte jednu možnost)

	výborná	15
	dobrá	45
	špatná	5
	velmi špatná	1








23. Co by mohlo podle Vás zvýšit Vaši spokojenost ve společnosti SALTEK? (zaškrtněte jednu i více možností)

	hmotná odměna (zvýšení mzd...	46
	pochvala	22
	možnost ovlivňovat činnosti o...	14
	dobré klima na pracovišti	22
	lepší pracovní podmínky	8
	důležitost mé práce	12
	možnost firemního a dalšího v...	15
	kariérní růst	8
	zaměstnanecké výhody	23
	jsem naprosto spokojen(a)	4








24. Doba Vaší působnosti ve společnosti SALTEK (zaškrtněte jednu možnost)

	méně než 2 roky	10
	2 až 4 roky	14
	5 až 7 let	10
	8 až 10 let	0
	více jak 10 let	32



25. Nejvyšší dosažené vzdělání (zaškrtněte jednu možnost)

	základní	0
	odborné s výučním listem	26
	středoškolské s maturitou	18
	vyšší odborné	1
	vysokoškolské	21

 Insights



26. Jste? (zaškrtněte jednu možnost)

💡 Insights

● žena	36
● muž	30



27. Váš věk: (zaškrtněte jednu možnost)

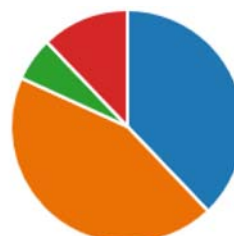
● do 30 let	1
● 30 až 41 let	19
● 42 až 50 let	25
● 51 a více let	21



28. Vaše profese/zařazení v organizaci je: (zaškrtněte jednu možnost)

💡 Insights

● dělnická	25
● THP	29
● THP – manažerská	4
● člen vedení	8



29. Jste vedoucí pracovník (máte pod sebou podřízené)? (zaškrtněte jednu možnost)

● ano	14
● ne	52



30. Chcete na závěr něco vzkázat k tomuto dotazníkovému průzkumu? (např. zda mají takovéto průzkumy podle Vás nějaký smysl, zda byl nějaký problém s dotazníkem, jaký vzdělávací kurz by Vás uspokojil, ...) (vypište – dobrovolná odpověď)

13

Odpovědi

Nejnovější odpovědi

Příloha 5

Průvodní dopisy k rozesílaným dotazníkům včetně upomínek

Průvodní dopis (tělo e-mailu):

Vážená kolegyně, vážený kolego,

Připravuji svou závěrečnou práci na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT na téma „Motivace zaměstnanců“. A chtěl bych Vás tímto požádat o pomoc a spolupráci, což spočívá ve vyplnění dotazníku, který by měl zabrat jen několik minut Vašeho času.

Dotazník je anonymní, v rámci práce budou zveřejněna pouze souhrnné informace z dotazníkového průzkumu. Proto bych byl rád, kdyby Vaše odpovědi byly co nejvíce otevřené.

V dotazníku naleznete informace, jak ho vyplnit.

Vyplnit dotazník můžete několika způsoby (prosím, vyberte si pouze jeden):

1. Vyplnit dotazník on-line
Tady je odkaz na formulář Dotazník: Motivace zaměstnanců ve společnosti SALTEK s.r.o.:
<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=--LGSmEGd06HVYiluEDwGncexh4vOJxFs6PkNVNVAfHUM09IV1IKUkxWVThZWEduU1E2NkJGMjZQVCOIQCNOPWcu>
2. Vyplnit elektronicky formulář v příloze a odevzdat ho do boxu buď u mne nebo u kolegyně **xxxxxx**, případně ho zaslat e-mailem na xxxxxx@saltek.cz (odesláním e-mailem, ale dotazník nebude anonymní)
3. Vyplnit dotazník ručně a odevzdat ho do boxu buď u mne nebo u kolegyně xxx
xxxxxx

Vyplněné dotazníky odevzdávejte nejpozději do 15. 7. 2021, ale čím to bude dříve, tím lépe.

Ti, co odevzdají dotazník v písemné podobě se dostanou do slosování o drobné ceny. Pokud by někdo, kdo vyplnil dotazník on-line, chtěl být také ve slosování, vytiskněte formulář napište na něj *Bylo již odesláno* a odevzdejte ho do boxu.

Předem děkuji za pomoc a spolupráci, a jsem s pozdravem

Průvodní dopis první upomínky (tělo e-mailu):

Vážená kolegyně, vážený kolego,

Chtěl bych poděkovat těm, kteří dotazník již vyplnili a odeslali/odevzdali.

Zároveň chci poděkovat vedení společnosti, konkrétně Jiřímu Kubešovi, za to, že mi bylo umožněno provést tento průzkum u nás ve firmě.

Chtěl bych požádat i ostatní o vyplnění dotazníku. Vaše spolupráce mi pomůže k zakončení mého studia na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT.

Dotazník je anonymní a v mé práci budou použita pouze souhrnná data, nikoli jednotlivé dotazníky.

Vyplnit dotazník můžete několika způsoby (prosím, vyberte si pouze jeden a jen jednou):

1. Vyplnit dotazník on-line
Zde je odkaz na formulář Dotazník: Motivace zaměstnanců ve společnosti SALTEK s.r.o.:
<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=--LGSmEGd06HVYiluEDwGncexh4vOJxFs6PkNVNVAfHUM09IV1IKUkxWVThZWEduU1E2NkJGMjZQVCQIQCN0PWcu>
2. Vyplnit elektronicky formulář v příloze a odevzdat ho do boxu buď u mne nebo u kolegyně **XXXXXXXXXX** (v době její dovolené ji zaskočí xxxxxxxxxxxx), případně ho zaslat e-mailem na xxxxxxxx@saltek.cz (odesláním e-mailem, čímž se dotazník ale nestává anonymním)
3. Vyplnit dotazník ručně a odevzdat ho do boxu buď u mne nebo u kolegyně **XXX XXXXXXXX** (v době její dovolené ji zaskočí xxxxxxxxxxxx)

Vyplněné dotazníky odevzdávejte nejpozději do 15. 7. 2021, ale čím to bude dříve, tím lépe.

Ti, co odevzdají dotazník v písemné podobě a zapíšou se do záznamového listu (který je jen pro účely slosování a není spojen s odevzdaným dotazníkem), se dostanou do slosování o drobné ceny. Pokud by někdo, kdo vyplnil dotazník on-line, chtěl být také ve slosování, vytiskněte formulář napište na něj *Bylo již odesláno* a odevzdejte ho do boxu a zapíšte se do záznamového listu.

Případné dotazy mohou zodpovědět na dnešním SALTEK grilování.

Ještě jednou děkuji za spolupráci a jsem s pozdravem

Průvodní dopis druhé upomínky (tělo e-mailu):

Kolegyně a kolegové,

Moc a moc děkuji všem, kteří již vyplnili a odevzdali dotazník. Zároveň děkuji, že jste si na vyplnění ukradli něco, ze svého drahocenného času.

Obdržel jsem několik dotazů, zda budou závěry tohoto průzkumu poskytnuty vedení společnosti.

Vedení o mé práci ví a umožnilo mi provést průzkum ve firmě, za což děkuji. Určitě si počká až bude práce hotova a recenzována, kdy budou zhodnoceny klady a případné nedostatky práce.

Dotazníkový průzkum patří mezi kvantitativní metody. To znamená, čím více odpovědí tím přesnější všeobecný obraz stavu ve firmě.

Osobně by se mi líbilo, kdyby odpověděla alespoň polovina zaměstnanců. Do této mety ještě něco chybí, tudíž bych rád požádal ty, kteří se ještě rozmýšlejí, aby se přidali již k došlým odpovědím, moc mi to pomůže.

Dotazník je anonymní a v mé práci budou použita pouze souhrnná data, nikoli jednotlivé dotazníky.

Vyplnit dotazník můžete několika způsoby (prosím, vyberte si pouze jeden a jen jednou):

1. Vyplnit dotazník on-line
Zde je odkaz na formulář Dotazník: Motivace zaměstnanců ve společnosti SALTEK s.r.o.:
<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=--LGSmEGd06HVYilUEDwGncexh4vOJxFs6PkNVNVAfHUM09IV1IKUkxWVThZWEduU1E2NkJGMjZQVCQIQCNOPWcu>
2. Vyplnit elektronicky formulář v příloze a odevzdat ho do boxu buď u mě nebo u kolegyně xxxxxxxxxxxx (v době její dovolené ji zaskočí xxxxxxxxxxxx), případně ho zaslat e-mailem na xxxxxxxxx@saltek.cz (odesláním e-mailem, čímž se dotazník ale nestává anonymním)
3. Vyplnit dotazník ručně a odevzdat ho do boxu buď u mě nebo u kolegyně xxx **xxxxxxxx** (v době její dovolené ji zaskočí **xxxxxxxxxxxxxxxx**)

Vyplněné dotazníky odevzdávejte nejpozději do 15. 7. 2021, potom se v noci sám uzavře a nebude již možno odpovídat.

Ti, co odevzdají dotazník v písemné podobě a zapíší se do záznamového listu (který je jen pro účely slosování a není spojen s odevzdaným dotazníkem), se dostanou do slosování o ceny. Pokud by někdo, kdo vyplnil dotazník on-line, chtěl být také ve slosování, vytiskněte formulář napište na něj *Bylo již odesláno* a odevzdejte ho do boxu a запиšte se do záznamového listu.

Přeji všem příjemné letní dny a jsem s pozdravem

