

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Lenka Hamanová

Bakalářská práce

2022

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lenka Hamanová**
Osobní číslo: **D19064**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Motivace
2. Pracovní spokojenost
3. Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti
4. Návrhy opatření na zvýšení pracovní spokojenosti

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **29. října 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2022**

L.S.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. dubna 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 12. 5. 2022

Lenka Hamanová v. r.

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině, příteli a všem dotázaným, kteří byli ochotni odpovídat na mé otázky v rámci dotazníkového šetření.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá pracovní spokojeností a motivací zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem práce je analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců a následně navrhnout opatření na zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Pomocí dotazníkového šetření byl zjištěn aktuální stav spokojenosti, kde bylo zjištěno, s čím byli zaměstnanci spokojeni, a s čím spokojeni naopak nebyli. Bylo tedy navrženo několik doporučení, která by mohla pracovní spokojenost ve společnosti zvýšit.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, spokojenost, zaměstnanec, společnost

TITLE

Job satisfaction and motivation of employees in the selected company

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with job satisfaction and motivation of employees in the selected company. The aim of the bachelor thesis is to analyze the current state of job satisfaction and then to propose measures to increase job satisfaction of employees. A questionnaire survey was used to find out the current state of satisfaction, where was ascertained what were employees satisfied with and with what they were not. Taking this survey to account there have been proposed some recommendations which could increase job satisfaction in the selected company.

KEYWORDS

motivation, satisfaction, employee, company

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 MOTIVACE.....	10
1.1 Základní pojmy	10
1.2 Motivační teorie	11
1.2.1 Maslowova teorie potřeb	12
1.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů	13
1.2.3 McGregorova teorie X a Y	13
1.2.4 Adamsova teorie spravedlivé odměny	14
1.3 Vrstvy motivace	14
1.4 Faktory ovlivňující motivaci	15
1.4.1 Zajímavost práce	16
1.5 Motivační systémy	16
1.5.1 Odměňování	16
1.5.2 Uznání	18
1.5.3 Komunikace	18
1.6 Nevhodné motivační nástroje	19
1.7 Vztah motivace a pracovního výkonu	20
2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	21
2.1 Významy pojmu pracovní spokojenost.....	21
2.2 Faktory pracovní spokojenosti.....	22
2.2.1 Péče o zaměstnance	24
2.2.2 Personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	25
2.3 Faktory pracovní nespokojenosti.....	26
2.4 Vazba mezi spokojeností a výkonem.....	26
2.5 Možnosti zkoumání motivace a pracovní spokojenosti	27
2.5.1 Dotazníkové šetření	28
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI ..	29
3.1 Charakteristika společnosti.....	29
3.1.1 Zaměstnanecké benefity	30
3.1.2 Zajímavosti o společnosti	31
3.2 Příprava průzkumu	31

3.3	Vyhodnocení dotazníků pracovní spokojenosti	32
3.3.1	Identifikační otázky	32
3.3.2	Vyhodnocení otázek zaměřených na motivaci a pracovní spokojenost	36
3.3.3	Shrnutí výsledků provedeného průzkumu.....	49
4	NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZVÝŠENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	51
4.1	Online webinář	51
4.1.1	Technické a organizační podmínky	52
4.2	Jazykové kurzy	53
4.2.1	Intenzivní dvoutýdenní kurz	53
4.3	Stravování	54
4.3.1	Jídelní prostory	54
4.3.2	Kiosek s občerstvením.....	54
4.4	Dámské šatny	56
4.5	Vstupenky do divadla.....	57
	ZÁVĚR.....	59
	POUŽITÁ LITERATURA.....	60
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM ZKRATEK.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Cílem bakalářské práce je zjistit úroveň pracovní spokojenosti a motivace ve vybrané společnosti a následně navrhnout opatření na zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Právě lidské zdroje jsou významnou složkou podnikové kultury, která udržuje organizaci v chodu. Lidé představují bohatství organizace a jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje. Společnosti si tedy čím dále více uvědomují, že nevyčerpatelným zdrojem prosperity je již zmíněná pracovní síla. S rozvojem personálního řízení vzrůstaly také nároky na personální pracovníky, kteří realizují celou řadu činností (odměňování, vzdělávání, sociální péče a další).

Práce se zabývá zejména motivací, která je nedílnou součástí moderního řízení společností. Společnosti se na ni snaží klást čím dál větší důraz, jelikož se domnívají, že přispívá k větší výkonnosti a k celkové spokojenosti zaměstnanců. Zejména motivování a odměňování zaměstnanců je pro manažery velkou výzvou, jelikož na každého zaměstnance působí rozdílné motivační stimuly. Dalším důležitým pojmem je spokojenost, která je s motivací úzce spojená. Na spokojenost má však vliv nespočet faktorů jako mezilidské vztahy, finanční ohodnocení, uznání či rozvoj a vzdělávání. Zaměstnanec může vnímat spokojenost rozdílně v závislosti na pohlaví a věku. Jelikož lidé stráví velkou část života v zaměstnání, je třeba, aby se v práci cítili spokojeně. Společnost by měla posilovat pracovní spokojenost různými faktory a snažit se tak zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců (s prací a pracovními podmínkami). Analytická část práce je zaměřena na průzkum současného stavu spokojenosti zaměstnanců a poslední část na návrhy opatření na zvýšení motivace a pracovní spokojenosti.

1 MOTIVACE

Původ slova motivace vychází z latinského slova „moveo“, což znamená hýbat či pohybovat. Lze nalézt mnoho definic slova motivace, jelikož se definice autorů velmi liší.

Mládková, Jedinák et al. (2009) například uvádí, že se jedná o vnitřní stav člověka daný přáními, tužbami či představami, který způsobuje určité chování či aktivitu člověka. Lze ji chápat jako řetězec posloupných reakcí. Začíná vznikem potřeby, která vede ke vzniku přání. Tento pojem vychází ze dvou základních výrazů, motiv a stimul.

Podle Blažka (2014) pojem motivace vyjadřuje příčiny lidského chování. Uvádí, že je motivování vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, s cílem dosáhnout jeho požadovaného chování. Podle něj se do motivace člověka promítají trvalé osobnostní charakteristiky a vnější prostředí.

Nakonečný (2014) uvádí, že je motivace proces, který je iniciovaný výchozím motivačním stavem. „*Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém nebo sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako jistý druh uspokojení*“ (Nakonečný, 2014, s. 161). Výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem lze označit jako potřebu.

Kvasničková a Berka (2010) uvádí, že je pracovní motivace základním kamenem, jak vést úspěšně zaměstnance. Pokud se dělá dobře a efektivně, umožňuje manažerům a zaměstnancům dosahovat větších úspěchů. Podle nich zvyšuje jak efektivitu a produktivitu práce, tak pracovní výkonnost.

Podle Thomsona (2007) se stala motivace jedním z módních slov moderního řízení. Tvrdí, že je velmi složitá a individuální.

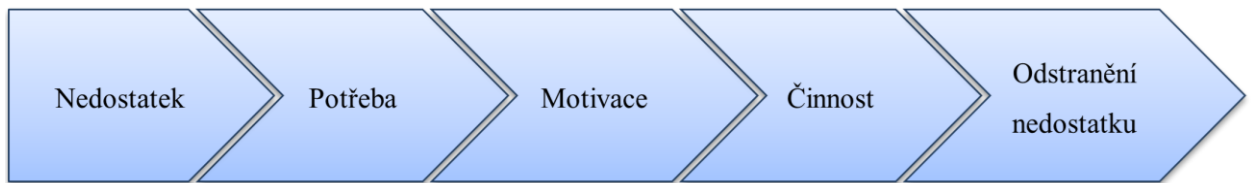
1.1 Základní pojmy

Mezi nejdůležitější klíčové pojmy patří především motiv a stimul. Motivem jsou vnitřní pohnutky podněcující jednání člověka. Účinek motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cíle. Stimuly jsou naopak podněty vnější, které mají jistým způsobem usměrňovat jednání zaměstnanců a působit tak na jejich motivaci. „*Motivy představují přání, stimuly jsou pobídky, či odměny, které vyvolávají snahu přání uspokojit*“ (Mládková, Jedinák et al., 2009, s. 155).

Mezi další důležité pojmy lze zařadit potřebu a spokojenost. Je třeba neustále monitorovat a vyhodnocovat stav, ve kterém se člověk nachází, aby mohl reagovat na různé podněty. Jak uvádí Plamínek (2008), proces není možný vědomě kontrolovat, ale výsledek si

lze uvědomovat ve formě aktuálního pocitu. Právě pocit vyvolává určitou potřebu. Je-li potřeba příčinou chování, lze ji říkat motiv.

Dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, někdy ne zcela uvědomovaný nedostatek něčeho významného, potřebného. Podle nich jsou potřeby považovány za základní zdroj motivace a projevují se jako pociťovaný stav napětí. Vedou především k činnosti, která směřuje k odstranění určitého nedostatku. Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti názorně poukazuje obrázek 1.



Obrázek 1 Znázornění chování, resp. jednání člověka (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Plamínek (2008) uvedl, že je motivem lidského chování zejména naplňování potřeb, přičemž mezi základní složky tohoto procesu je navozování příjemných pocitů a odstraňování pocitů nepříjemných. Uvádí, že pojem spokojenost je stav naplnění potřeb, spojený s příjemným pocitem.

1.2 Motivační teorie

Dle Blažka (2014) existuje spousta teorií, jak lze využít různé formy motivace pro různé situace a různé osobnosti lidí. Tvrdí, že u každého člověka funguje něco jiného. V rámci psychologicko-sociálních přístupů se postupně vytvářely různé motivační teorie, které jsou členěny do dvou skupin. Blažek (2014) uvádí:

1) Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, kam patří především:

- Maslowova teorie potřeb,
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu,
- Herzbergova teorie dvou faktorů,
- McGregorova teorie X a Y,
- Alderferova teorie tří kategorií potřeb.

2) Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu, do které patří:

- Adamsova teorie spravedlivé odměny (Equity Theory),
- Skinnerova teorie zesílených vjemů,
- Vroomova teorie očekávání,
- Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání.

1.2.1 Maslowova teorie potřeb

Kvasničková a Berka (2010) uvedli nejproslulejší klasifikaci potřeb, kterou formuloval americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow v roce 1943. V jeho knize *Motivace a osobnost* představuje Maslow systematickou teorii a aplikaci motivace a osobnosti, kterou vyvodil ze syntézy tří přístupů: holistického, kulturního a dynamického. Podle něj existuje pět hlavních potřeb, které jsou pro veškeré lidi společné a jsou hierarchicky uspořádané (od základních fyziologických potřeb přes potřeby bezpečí, společenské potřeby a potřeby uznání až po nejvyšší potřeby seberealizace), přičemž fyziologické potřeby spolu s potřebami jistoty a bezpečí patří mezi nižší potřeby a zbývající tři potřeby tvoří potřeby vyšší. Armstrong (2007) uvádí Maslowovu hierarchii potřeb:

1. Fyziologické potřeby – jde o nejzákladnější potřeby, díky jejichž naplnění je člověk naživu. Lze sem zařadit potřebu potravy, vody, oděvu či bydlení.
2. Potřeby jistoty a bezpečí – naplněním této potřeby je např. vyhledání jistoty či stability. Do této skupiny spadá i potřeba ochrany proti nebezpečí.
3. Sociální potřeby – jedná se o potřeby, díky kterým udržujeme příbuzenské, přátelské či partnerské vztahy. Sociální potřeby zahrnují potřebu lásky, přátelství a náklonnosti.
4. Potřeba uznání – tato potřeba vychází z touhy člověka být respektován a uznán okolím. Spadá sem také sebeúcta a ocenění. Dle Procházkové (2018) se tuto potřebu ne každému podaří naplnit.
5. Seberealizace – na vrcholu hierarchie je potřeba se rozvíjet a využívat své schopnosti a dovednosti. Jedná se o potřebu osobnostního růstu.



Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb (Armstrong, 2007)

Dle Kvasničkové a Berky (2010) s uspokojením určité hierarchické úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje vyšší hierarchická úroveň. Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je poté soustředěna na uspokojení vyšší potřeby, avšak potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena.

1.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že Herzberg založil svůj dvoufaktorový model na zkoumání zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti s prací u účetních techniků, kteří byli dotazováni na to, co v nich vyvolává dobré či špatné pocity v práci. Frederick Herzberg následně uvedl dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti či nespokojenosti, tzv. motivační a hygienické faktory.

Blažek (2014) uvádí, že je tato teorie označována jako motivačně hygienická teorie. Dle něj je založena na předpokladu, že má člověk dvě skupiny protikladných potřeb. První skupinu tvoří motivátory (tzv. motivační faktory). Jedná se o činitele, které vedou k uspokojení lidských potřeb. Jejich naplnění vede k dlouhodobé pracovní spokojenosti. Do druhé skupiny spadají frustrátory (tzv. hygienické faktory), které ovlivňují pracovní nespokojenost. Vztahují se k vnějším podmínkám práce, které spokojenost nebo nespokojenost zaměstnance velmi ovlivňují. Do frustrátorů patří např. firemní politika, vztahy v kolektivu či mzda. Motivátory a frustrátory jsou shrnuty v tabulce 1.

Tabulka 1 Herzbergova teorie

MOTIVÁTORY	FRUSTRÁTORY
Uznání	Firemní politika
Úspěch	Vztahy v kolektivu
Samotná práce	Jistota mzdy
Možnost kariérního postupu	Pracovní podmínky
Osobní rozvoj	Pracovní jistota
Samostatnost	Postavení
Odpovědnost	Faktory v osobním životě

Zdroj: Blažek (2014)

1.2.3 McGregorova teorie X a Y

„Jedná se o reflexi existence protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 389). Prvním typem představ je typ X, který vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný a má vrozenou nechuť k práci,

proto je nezbytné ho k práci nutit. Člověk je tvor nesamostatný a vyžaduje neustálé vedení/kontrolu. Protikladný typ představ se nazývá typ Y. Tento typ předpokládá, že výdej fyzické i duševní energie v práci je pro člověka něčím stejně přirozeným jako např. odpočinek. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) odpovídá čím dál vyšší procento populace typu Y, což vyžaduje měnit často přetrvávající přístupy k pracovníkům, odpovídající spíše představě typu X.

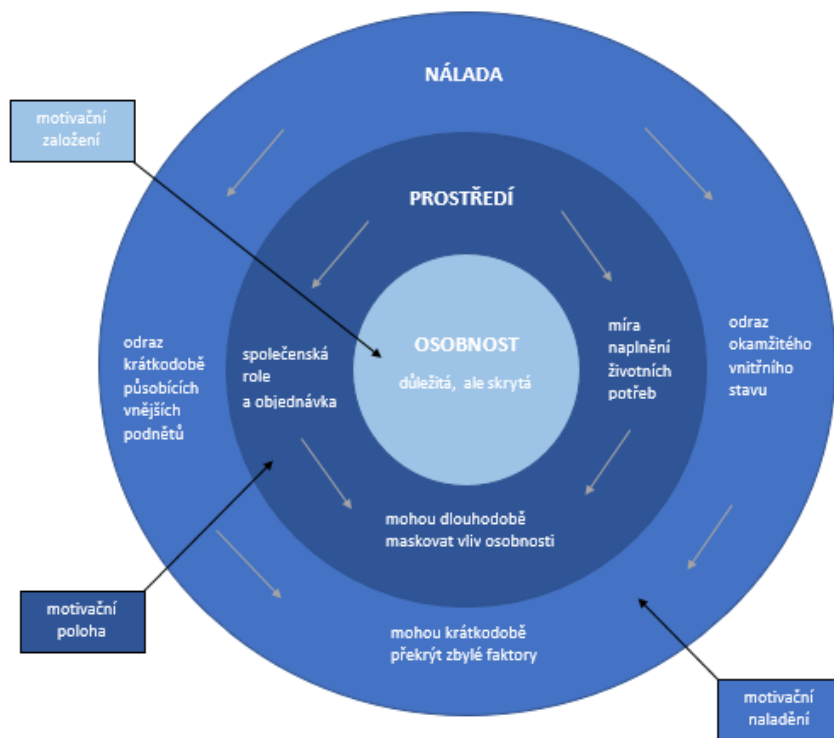
1.2.4 Adamsova teorie spravedlivé odměny

Tato teorie bývá často označována jako Adamsova teorie spravedlnosti či Teorie spravedlnosti a patří mezi teorie zaměřené na motivaci lidí. Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádí, že základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Pracovníci srovnávají svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou činnost (efekty, které přináší práce pracovníkovi s efekty jeho spolupracovníků). Podle nich mohou být „efektem“ peníze, které pracovník za vykonanou práci dostává, kvalita pracovního prostředí, tak i uznání nadřízeného.

Adamsova teorie spravedlivé odměny vede ke správnému rozdělování odměn za práci. Týká se finančních, i nefinančních odměn.

1.3 Vrstvy motivace

Podle Plamínka (2008) je aktuální motivace člověka výslednicí působení tří na sobě nezávislých složek. Zmiňuje motivační založení, motivační polohu a motivační naladění. Tyto složky jsou znázorněny na obrázku 3. Podle něj motivační založení odráží osobnost člověka, je neměnné a ovlivněné vnějšími podmínkami. Motivační poloha reflektuje podmínky, ve kterých člověk žije a pracuje a motivační naladění situaci, ve které se právě vyskytuje.



Obrázek 3 Struktura motivačního pole (Plamínek, 2008)

1.4 Faktory ovlivňující motivaci

Fairweather (2009) prováděl výzkum na svých seminářích. Účelem výzkumu bylo stanovit význam určitých faktorů ovlivňujících motivaci a spokojenost zaměstnanců v celé řadě odvětví. Zjistil, že zejména 10 faktorů charakterizuje, co lidé očekávají od svého zaměstnání. Uvádí následující faktory:

- jistota práce,
- zajímavost práce,
- příznivé pracovní podmínky,
- porozumění pro osobní problémy,
- loajalita společnosti k zaměstnancům,
- dobré platové ohodnocení,
- osobní růst,
- uznání,
- pocit účasti na dění ve společnosti.

Fairweather (2009) uvedl, že se výzkumu účastnili manažeři i zaměstnanci. Manažeři zpravidla nesouhlasili s výsledky získanými výzkumem, jelikož se domnívali, že zaměstnance nejvíce motivují peníze. Je pravda, že některé lidi doopravdy motivují pouze peníze. Ti si často hledají práci v zahraničí daleko od svých rodin a přátel. Nejde jim však o samotné peníze, ale

o to, na co je mohou využít (např. splácení dluhů nebo zajištění rodiny). Fairweather (2009) podotkl, že si mohou za vydělané peníze koupit drahý automobil, tím pak získají pozornost a uznání druhých. Uspokojí tak své potřeby, které se týkají vlastní důstojnosti.

Říká, že pokud by došlo k navýšení mzdy zaměstnanců o několik tisíc korun, tak by je to určitě motivovalo, aby pracovali lépe. Zvýšení platu ale nemá dlouhodobější motivační účinek. Zaměstnanec by to bral jako standard a do popředí by vstoupily jiné faktory. Zaměstnance tedy dlouhodobě motivují jiné faktory jako např. zajímavost práce, uznání nebo pocit účasti na dění ve společnosti.

1.4.1 Zajímavost práce

Jak uvádí Fairweather (2009), převažujícím motivačním faktorem pro mnoho zaměstnanců je samotná práce. Pokud zaměstnance zajímá, co dělají, a mají svou práci rádi, tak ji budou pravděpodobně vykonávat lépe. Manažer by se jim měl co nejvíce věnovat a dávat jim pozitivní zpětnou vazbu, případně je pověřovat pravomocemi. Pokud svou práci rádi nemají, je možné udělat několik kroků, aby pro ně byla zajímavější. Zaměstnance může nechat např. obměňovat činnosti, které vykonává, svěřit mu více odpovědnosti, nebo ho požádat o zaškolení jiného zaměstnance.

1.5 Motivační systémy

Jak uvedl Urban (2003), nejdůležitější manažerskou funkcí již není schopnost organizovat práci či rozdělovat úkoly, ale je to schopnost zaměstnance motivovat, nadchnout a inspirovat. Podle Kvasničkové a Berky (2010) je důležité, aby dokázal manažer do svého časového plánu motivaci svých zaměstnanců zařadit, ačkoliv je neustále zaneprázdněn jinými povinnostmi. Podle nich bude stát manažera mnohem více času řešení problémů s nemotivovanými zaměstnanci než s vynaložením času na motivaci zaměstnanců. Následně uvádí hlavní motivační systémy, a to zejména odměňování, uznání, komunikaci, možnost kariérního postupu, hodnocení či rozvoj zaměstnanců.

1.5.1 Odměňování

Systému odměňování bývá často připisován největší význam. Kvasničková a Berka (2010) rozlišují odměňování, které stanovuje manažer (odměny) a odměňování, které stanovuje společnost, počínaje mzdou, výplatou až po další nefinanční odměny (firemní benefity, ocenění).

Dvořáková a kol. (2007) zmiňují mzdové formy, které podle nich stimulují ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, pracovního kolektivu a organizace jako celku. Rozlišují

základní mzdové formy (časová a úkolová mzda) a doplňkové mzdové formy (osobní ohodnocení, prémie, bonus či odměny). Časová mzda se uplatňuje u jakéhokoliv druhu práce. U dělnických profesí se určí jako součin hodinového mzdového tarifu a skutečně odpracovaných hodin. Osobní ohodnocení je poskytováno se záměrem zaměstnance motivovat k pracovnímu výkonu. Tato pohyblivá část mzdy je poskytována zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků. Může být určeno procentem ze mzdového tarifu zaměstnance. Mezi oblíbené formy mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu patří také prémie. Dvořáková a kol. (2007) dělí prémie na jednorázové a pravidelné, přičemž jednorázové jsou přiznány za mimořádné plnění pracovních povinností. Patří mezi ně věrnostní prémie za počet odpracovaných let ve společnosti či prémie za nulovou pracovní neschopnost (prémie za přítomnost). U manuálně pracujících zaměstnanců může bonus nahradit prémie. Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že je vhodné zavést bonus na pracovištích, kde dochází k zavedení nových technologií nebo nových forem organizace práce, jako je Just in time. Lze ho např. poskytovat za dodržení standardů kvality. Dále zmiňují odměny, jejichž cílem je ocenit mimořádné pracovní úsilí a pracovní úspěch. K nejběžnějším druhům patří odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzda), odměny k pracovnímu výročí nebo za různé zlepšovací návrhy.

Společnosti mnohdy nabízejí různé zaměstnanecké nebo firemní výhody „benefity“. Jedná se o formu, jak lze ocenit své zaměstnance nebo některé schopné a kvalifikované zaměstnance do podniku přetáhnout. Dle Kvasničkové a Berky (2010) jsou firemní benefity výhodné jak pro společnost, tak pro zaměstnance. Především mají velký pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. Společnost si je může dát do daňových nákladů a zaměstnanci mají pocit, že si jich podnik cení. Tím pak zaměstnanci podají větší pracovní výkon a jsou opět silně motivováni. Dle Dvořákové a kol. (2007) zahrnují zaměstnanecké výhody širokou škálu služeb, zboží a sociální péči, za které by musel jinak zaměstnanec platit. Kvasničková a Berka (2010) zmínili tyto hlavní zaměstnanecké výhody:

- Příspěvek na stravování (stravenky – nejrozšířenějším firemním benefitem),
- Podpora závodního stravování – možnost občerstvení ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců (na stravování zaměstnavatel obvykle přispívá),
- Školení a vzdělávací kurzy (dle Koubka (2015) vzdělávání pozitivně ovlivňuje motivaci zaměstnanců, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci a zvyšuje tak atraktivitu zaměstnání v podniku),
- Zajišťování dopravy do zaměstnání,

- Poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek (nebo poskytování příspěvku na pořízení),
- Příspěvky na kulturu, dovolenou či sport (nepeněžní forma příspěvku – např. permanentka do posilovny),
- Penzijní a životní pojištění.

1.5.2 Uznání

Uznání za vykonanou práci je další potřebnou částí dobré pracovní motivace. Každý chce být za dobře vykonanou práci pochválen. Dle Fairweathera (2009) je na pracovišti velmi důležité, aby manažer pochválil zaměstnance, když je s jeho pracovním výkonem spokojen.

Pokud chválu vysloví veřejně nebo ji podpoří někdo ve vyšším postavení, tak tím účinek uznání značně posílí. Jak Kvasničková a Berka (2010) uvádí, pochvala by měla být vyslovena včas (nejlépe ihned po dosažení pracovního úspěchu zaměstnance) a také by měla být adresná a konkrétní. Někdy se může jednat i o uznání velké a hmatatelné. Forsyth (2000) sdělil, že se může jednat např. o zvýšení mzdy, povýšení nebo jiné firemní benefity.

1.5.3 Komunikace

Komunikace je nedílnou součástí každého podniku a patří ke klíčovým funkcím moderního managementu. Jak uvádí Urban (2003), v ekonomice dochází k rychlým změnám, které vyžadují větší objem komunikace a její vyšší rychlost. Dle Vebera a kol. (2021) lze komunikaci chápat jako výměnu nebo poskytování informací. Podle něj by měl komunikaci zvládat každý manažer. Kvasničková a Berka (2010) tvrdí, že k plnění funkce manažera je hlavní dodržovat se zaměstnanci kontakt. Dále uvádí, že bez komunikace by nebylo možné zaměstnance motivovat. Veber a kol. (2021) rozlišují 3 základní typy sdělování:

- verbální vyjadřování (slovní) – jde o slovo mluvené i psané,
- neverbální vyjadřování (mimika, gesta nebo postoj těla),
- činy – je potřeba všimnout si jednání a chování v souvislosti s verbálními projevy a neverbálními.

Rozlišují též komunikaci s vnějším okolím (externí komunikaci) a komunikaci uvnitř organizace (interní komunikaci).

Interní komunikace zahrnuje komunikaci se zaměstnanci, která bývá mnohdy opomíjená. Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že je komunikace důležitá ze 3 důvodů, a to:

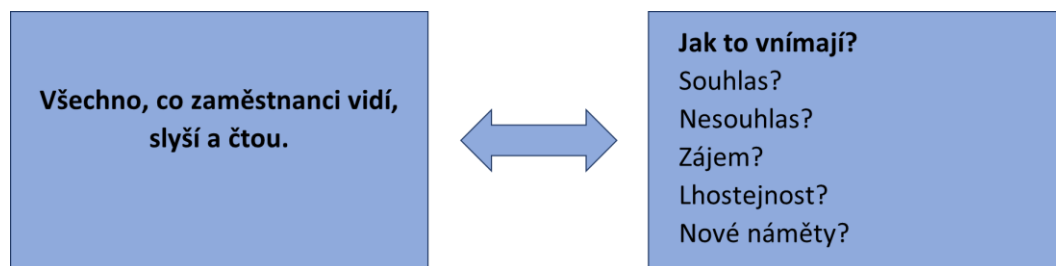
1. Komunikace se zaměstnanci je významnou součástí každého programu řízení změn. Pokud se ve společnosti provedou nějaké změny (personálních procesů, pracovních

postupů, výrobků nebo jiné změny v organizaci), zaměstnanci musí vědět, čeho se dané změny týkají.

2. Komunikace se zaměstnanci je prostředkem zvyšování angažovanosti zaměstnanců.
3. Efektivní komunikace se zaměstnanci vytváří důvěru v organizaci.

Podle nich budou výhody dobré komunikace se zaměstnanci naplněny pouze v případě, že budou mít možnost se vyjádřit, zkrátka reagovat na informace, které od managementu dostávají. Dle Urbana (2003) je také důležité, aby si společnost správně stanovila své cíle a řádně je zaměstnancům vysvětlila. Zaměstnanci musí získávat aktuální informace, jinak nemohou manažeři očekávat, že budou cíle společnosti naplněny.

Horáková, Stejskalová a Škapová (2000) uvádí, že do interní komunikace patří také firemní nástěnky, časopisy, zápisy z porad nebo podnikové akce (např. večírky). Podle nich by se mělo jednat o obousměrný proces, což znamená, že by měla společnost usilovat o zpětnou vazbu a pochopení názorů zaměstnanců, jejich postojů a motivaci. Bohužel velmi často převládá jednostranný přístup. „*Interní komunikace nejsou jenom nástroje – tedy všechno to, co lidé vidí, slyší nebo čtou, je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb*“ (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2000, s. 135). Obousměrný proces lze vidět na obrázku 2.



Obrázek 4 Interní komunikace = obousměrný proces (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2000)

1.6 Nevhodné motivační nástroje

Podniky často využívají motivační nástroje, které pracovníky mnohdy nemotivují, jelikož se vedoucí pracovníci nezamýšlejí nad vedlejšími důsledky. Při řízení je potřeba se zamyslet, protože některé motivační nástroje zaměstnance spíše rozdělují nebo vedou k soutěžení mezi sebou.

Dle Urbana (2017) je častým nevhodným nástrojem vyhlašování zaměstnance měsíce/roku apod. Cílem je motivovat zaměstnance, aby podali co nejvyšší výkon. V tomto případě je ale problém, že může být odměněn pouze 1 zaměstnanec. Výkon ostatních je tak bez povšimnutí, tudíž je tento postup v rozporu s principem, který říká, že za dobře odvedenou práci

by měl být zaměstnanec odměněn. Lepší je, dostává-li se uznání každému, kdo dosáhl určité úrovně nebo kritéria výkonu.

Dalším nástrojem je nevhodné porovnávání či soutěžení. „*Namísto porovnávání s ostatními je pro motivaci zaměstnanců většinou daleko vhodnější porovnávání jejich výsledků s předem stanovenými požadavky*“ (Urban, 2017, s. 44). Vzájemné soutěžení může být pro zaměstnance zajímavé, ale zároveň může bránit v případné spolupráci.

1.7 Vztah motivace a pracovního výkonu

Armstrong (2007) uvádí, že se v této době společnosti čím dál více zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí různých nástrojů.

Bedrnová, Nový a kol. (2007) tvrdí, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Mezi další faktory, které ho ovlivňují, jsou dovednosti, schopnosti a vědomosti člověka. Dále také různé vnější podmínky jako technické vybavení pracoviště, používané technologie či jiné podmínky práce (osvětlení/ozvučení pracoviště, přítomnost či absence škodlivých vlivů). Uvádí, že v situacích nezbytnosti dosáhnout krátkodobého vysokého výkonu se hladina motivace mnohdy zvyšuje na úroveň vyšší než optimální. V pracovním procesu se od pracovníků vyžaduje, aby dosahovali optimálních výkonů, přičemž pro tyto výkony bývají stanoveny normy. Dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) se většinou v pracovním životě setkáváme s potřebou motivaci pracovníků zvyšovat z důvodu, že motivace nedosáhla svého optima. Podle nich může časem také klesat a je třeba ji vrátit do optimální hladiny.

Wagnerová (2008) uvádí, že k maximálnímu výkonu přispívá optimální motivace. K nízkým výkonům vede naopak podmotivování či přemotivování. Škála motivace je proměnlivá např. v závislosti na stabilitě osobnosti či temperamentu. Dle Wagnerové (2008) může 1 tentýž podnět vést ke zcela rozdílným úrovním výsledné motivace. U některého pracovníka může vést k motivaci optimální, u dalšího k nízké či dokonce nadměrné. Se vzrůstající intenzitou motivace od optima často klesá výkonnost a vzniká nervozita, úzkost, deprese nebo úplná ztráta výkonnosti. Podle ní je pro člověka mírná úzkost faktorem, který zvyšuje jeho pracovní motivovanost a stimuluje jeho poznávací zájmy. Člověk bez úzkosti je naopak spokojený a klidný. Tím, že ale není nositelem úzkosti, v sobě nenese ani výzvu k jakékoliv aktivitě.

2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Dle Botka (2018) je spokojenost v tak úzkém vztahu s motivací, že jsou některé motivační teorie chápány jako teorie spokojenosti. „*Obecně spokojenost člověka vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti*“ (Kociánová, 2010, s. 34). Botek (2018) uvádí, že ovlivňují pracovní spokojenost zejména postoje zaměstnance, jeho pocity a interpretace jeho výkonu. Výzkumy ukazují, že má na spokojenost vliv spousta faktorů. Mezi ovlivňující faktory patří individuální faktory (pohlaví, věk či vzdělání) a organizační (náplň práce, uznání nadřízených, mezilidské vztahy, platové ohodnocení nebo možnost kariérního růstu).

Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako všestranný jev, jelikož je dle Kociánové (2010, s. 35) „*reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních prostořů.*“

Dle Urbana (2003) má spokojenost zaměstnanců pro společnost mnoho důsledků. Odráží se např. v kvalitě výroby, dopadá na spokojenost zákazníků, ovlivňuje fluktuaci nebo pracovní absenci. Podniky se snaží, aby byli zaměstnanci v práci spokojeni. Právě spokojenost zaměstnanců je velmi často předpokladem jejich účinné motivace. Společnosti mnohdy usilují o růst výkonnosti, tudíž nemohou očekávat, že tohoto cíle dosáhnou s nespokojenými zaměstnanci. V tomto případě je nutné zjistit příčiny pracovní nespokojenosti a následně se je pokusit odstranit.

Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvedli, že celková spokojenost nebo nespokojenost člověka není součtem jeho spokojeností s jednotlivými skutečnostmi (ani rozdílem nespokojeností), ale dostává výslednou podobu na základě toho, jak jsou jednotlivé faktory spokojenosti pro člověka důležité.

2.1 Významy pojmu pracovní spokojenost

Pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti je dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) důležité rozlišit významové rozdíly v obsahu pojmu pracovní spokojenosti. Pojem pracovní spokojenost lze slyšet často, ale zřídka kdy bývá definováno, co se tímto pojmem rozumí. Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádí tyto tři významy, které jsou následně shrnuty v tabulce 2:

1. Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami je uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky společnosti. Uvádí, že čím větší je spokojenost, tím více společnost o zaměstnance pečuje.
2. Spokojenost zaměstnanců je vnímána jako podmínka efektivního využívání jejich potenciálu. Spokojenost poté vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce či potěšení z vlastního uplatnění.
3. Jedná se také o „spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 392).

Tabulka 2 Významy pojmu pracovní spokojenost

VÝZNAMY POJMU PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance společnosti	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám zaměstnance	k prožitku aktivního naplnění zaměstnance	k pasivnímu sebeuspokojení zaměstnance
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance podniku	mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil/a!“

Zdroj: Bedrnová, Nový a kol. (2007), upraveno autorem

Provažník a kolektiv (2002) vnímají pracovní spokojenost jako výraz subjektivního vztahu zaměstnanců k vykonávané práci a jejím podmínkám. Podle nich má pro objektivní vztah člověka a práce rozhodující význam míra nároků vykonávané práce a individuální předpoklady zaměstnanců, které jsou vyjádřeny v jejich pracovní způsobilosti, kvalifikaci nebo kompetenci. Součástí předpokladů jsou zejména vědomosti, schopnosti, dovednosti a motivace. To vše se projevuje v optimální výkonnosti zaměstnanců, která je důležitým předpokladem prosperity každého podniku a jeho ekonomické efektivity.

2.2 Faktory pracovní spokojenosti

Dle Štikara et al. (2003) je spokojenost v práci ovlivněna velkým počtem faktorů, které přispívají k celkové úrovni spokojenosti. Uvádí, že je význam faktorů a pořadí jejich důležitosti

na utváření spokojenosti či nespokojenosti závislé např. na profesi nebo na individuálních osobních preferencích (větší důraz na kvalitu mezilidských vztahů než na platovém ohodnocení).

V publikaci zmiňuje Štikar et al. (2003, s. 117) názor Armstronga (1999), který říká, že spokojenost zaměstnanců ovlivňuje celková úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci, jejíž součástí je

- potřebná míra informovanosti,
- objektivní hodnocení zaměstnanců,
- participace na rozhodování,
- podpora ze strany managementu,
- uplatnění vlastní kvalifikace,
- péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců,
- sociální péče.

Kociánová (2010) uvádí, že dle mnoha šetření působí na spokojenost několik faktorů výrazněji pozitivně, jiné naopak výrazněji negativně. Mezi faktory, které posilují pracovní spokojenost patří:

- jasné a přiměřené určené cíle vlastní práce,
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy,
- příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci,
- různorodost práce,
- platové ohodnocení.

Kociánová (2010) zmiňuje faktory, které pracovní spokojenost zeslabují. Jedná se např. o:

- nedostatek času na osobní a rodinný život,
- nereálné pracovní nároky,
- časový nátlak,
- pracovní zátěž (Provazník a kolektiv (2002) uvádí několik typů psychické zátěže – např. nepřiměřené úkoly, stres, který působí na psychiku člověka či frustrace jako zničená možnost uspokojit podstatné potřeby v práci či životě).

Provazník a kolektiv (2002) uvádí, že k překonání některých typů zvýšené pracovní zátěže stačí mnohdy přiměřený režim práce a odpočinku. Výkon kterékoli práce by měl podle

nich být přerušován přestávkami, které jsou stanoveny zákonem a dalšími krátkými oddechovými přestávkami.

Pauknerová a kolektiv (2012) uvádí několik skutečností, na které bývá směřována největší pozornost. Podle nich jde nejčastěji o obsah a povahu práce, platové ohodnocení, vedoucí pracovníky, spolupracovníky, organizaci práce, fyzické podmínky práce či o úroveň péče o zaměstnance. Pauknerová a kolektiv (2012) uvádí, že více spokojeni bývají zaměstnanci v profesích, kde mají prostor pro sebezprosažení a seberealizaci. Jedná se především o manažerské profese. Méně spokojeni bývají podle nich lidé s povahou práce, kteří pracují v monotónních, málo atraktivních či těžkých profesích. Nelze opomenout vedoucí pracovníky, kteří ovlivňují spokojenost zaměstnanců ve vysoké míře, a to svou autoritou a stylem řízení. Podílí se také na atmosféře na pracovišti, kterou může nepříjemně ovlivňovat svým jednáním, hrubostí či nerozhodností. Naopak na úrovni pracovní spokojenosti se jak u jednotlivce, tak pracovního kolektivu pozitivně podepisuje svou spravedlností, rozhodností a dalšími svými pozitivními vlastnostmi. Organizaci práce Pauknerová a kolektiv (2012) označují jako zdroj pracovní nespokojenosti, a to z důvodu, že ji zaměstnanci vnímají jako nepřístupnou k jakýmkoliv změnám. Též vnímají péči o zaměstnance jako poskytování již výše zmíněných výhod zaměstnavatelem, jako je např. penzijní připojištění, příspěvky na kulturu, zdravotní péče, přechodné ubytování zaměstnanců a další.

Dle Koubka (2007) zahrnují péči o zaměstnance i záležitosti pracovního doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují nebo personálního rozvoje zaměstnanců či jako bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci (BOZP). Pozornost se nyní soustřeďuje nejen na pracovní prostředí na pracovišti, ale také na životní prostředí.

2.2.1 Péče o zaměstnance

Dle Koubka (2007) si zaměstnavatelé začínají uvědomovat, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je závislá na zaměstnancích (na jejich schopnostech, motivaci, pracovním chování a jejich spokojenosti). Je tedy potřeba věnovat jim náležitou péči. Koubek (2007) uvádí, že péče o zaměstnance zahrnuje např. záležitosti pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí nebo bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

V rámci **pracovního prostředí** je důležité zmínit, že nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u zaměstnance nespokojenost nebo odpor, který se obvykle odrazí ke vztahu k zaměstnavateli. Pracovní prostředí tvoří soubor materiálních podmínek (stroje, manipulační prostředky či osobní ochranné prostředky), které s dalšími podmínkami (organizací práce) vytváří různé faktory (např. fyzikální, chemické nebo sociálně psychologické), které

zaměstnance v průběhu pracovního procesu ovlivňují. Jak uvádí Pauknerová a kolektiv (2012), dobré pracovní podmínky nebo také obsah práce ovlivňují jak spokojenost zaměstnanců, tak mají pozitivní vliv na ochotu k práci. Podle nich by měly být spojeny s vysokými nároky a očekáváním ke vztahu k podávanému pracovnímu výkonu. Za těchto podmínek zvyšují motivaci zaměstnanců.

Koubek (2007) uvádí, že se personální práce zaměřuje zejména na *prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky a sociálně psychologické podmínky práce*. Pokud jde o prostorové řešení pracoviště, je nezbytné zaměstnanci zajistit pohodlný přístup na pracoviště a optimální pohybové prostory pro práci (manipulační prostory). Fyzikální podmínky práce jsou upravovány hygienickými předpisy a patří mezi ně pracovní ovzduší tvořené např. teplotou, osvětlením či hlukem. Sociálně psychologické podmínky práce se týkají člověka a jeho kontaktu s dalšími zaměstnanci. Nelze zapomenout na mezilidské vztahy na pracovišti. Společenská atmosféra může příznivě či nepříznivě ovlivňovat náladu zaměstnance, jeho chování a výkon.

V rámci **bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)** je zaměstnavateli uložena povinnost provádět opatření. Jak uvádí Koubek (2007), cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví zaměstnance a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Zmiňuje, že tato oblast péče o zaměstnance sleduje jak zájmy zaměstnanců, tak zájmy zaměstnavatele. Pokud dojde ke vzniku pracovního úrazu, znamená to pro zaměstnavatele značné ztráty a výdaje.

2.2.2 Personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka stále mění. Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti prohlubovat. Jak uvádí Koubek (2007), v moderní společnosti se stává vzdělávání a formování pracovních schopností celoživotním procesem. Nestačí klasické způsoby vzdělávání jako je zácvik či doškolování, ale stále více se zaměřuje na rozvojové aktivity zaměřené na formování znalostí a dovedností, než které vyžadují zastávané pracovní místo. Patří sem aktivity zaměřené na formování osobnosti pracovníků nebo přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.

Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že je rozvoj zaměstnanců (rozšiřování kvalifikace) vedle vzdělávání dalším prostředkem k získávání nových znalostí, schopností a dovedností, přičemž aktivity rozvoje zahrnují všechny možné formy dalšího vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti představuje soubor cílených a plánovaných opatření a činností, které jsou zaměřeny na získávání znalostí, schopností a dovedností zaměstnance organizace. Dvořáková a kol. (2007) sdělují, že je rozvoj zaměstnanců především orientován na získávání znalostí

a schopností, které zaměstnanec k vykonávání zaměstnání nemusí nutně potřebovat. Podle nich patří mezi typické příklady rozvojových aktivit jazykové kurzy, počítačové kurzy, kurzy asertivity nebo komunikace.

Koubek (2007) uvádí nejdůležitější důvody toho, proč se musí organizace věnovat vzdělávání a rozvoji zaměstnanců:

- objevují se nové poznatky a vznikají nové technologie (zastarávání znalostí a dovedností),
- proměnlivost lidských potřeb, a tím také proměnlivost trhu výrobků a služeb,
- mění se technika a technologie v organizacích,
- mění se organizace práce či způsoby řízení,
- rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích,
- péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vytváří dobrou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.

2.3 Faktory pracovní nespokojenosti

Dle Urbana (2003) není plná spokojenost všech zaměstnanců možná. Dále uvádí, že je pracovní nespokojenost podmíněna působením několika faktorů, jejichž ovlivnění je v rukou manažera. Častým zdrojem nespokojenosti jsou různé formy manažerského sociálního selhání (projevy nedůvěry, upřednostňování zaměstnanců, neřešení konfliktů a stížností, poskytování neúplných informací nebo nedostatečné vysvětlování úkolů). Dalším faktorem je špatný výběr zaměstnanců (konfliktní a nepřizpůsobivé osoby). Dále Urban (2003) uvádí, že je mnohdy chybou vytváření pozic s malým rozsahem úkolů. Pozice se často stávají monotónními. Faktorem nespokojenosti, spojeným s vymezením pozice, je podle něj např. situace, kdy zaměstnanec neví, co přesně od něj společnost očekává a na základě jakých kritérií bude hodnocen. Za hlavní zdroj pracovní nespokojenosti považuje problematiku odměňování. V tomto případě se nejedná o výši mzdy, ale o nedostatečnou vazbu odměňování na výkonnost, skutečné nároky pozic či nedostatečné rozlišení odměňování výkonných a nevýkonných zaměstnanců.

2.4 Vazba mezi spokojeností a výkonem

„Manažeři se domnívali, že ovlivňování faktorů, které příznivě utvářejí spokojenost a dosahování vyšší spokojenosti, se pozitivně promítne ve výkonnosti“ (Wagnerová, 2008, s. 18). Výzkumy ale nestanovily silnou vazbu mezi spokojeností a výkonem. Pracovník s vysokými výkony nemusí být vždy spokojen a spokojený pracovník naopak nemusí mít nutně

výborné výkony. Podle Wagnerové (2008) vede pracovní spokojenost k nepochybně nízké fluktuaci a nízkému absentérství. Nespokojenost naopak ke ztrátě zájmu o práci, která vede k odchodu z podniku.

Armstrong (2015) uvádí, že škola lidských vztahů, kterou reprezentoval Mayo (1933), byla v přesvědčení, že by se mohla zlepšit produktivita, pokud by se zvýšila spokojenost lidí prostřednictvím uspokojování sociálních potřeb. Armstrong také zmiňuje Katze a kol. (1950; 1951), kteří zjistili, že úroveň spokojenosti se mzdou či spolupracovníky, která byla spojována s vysokou úrovní produktivity, se nelišila od úrovně spokojenosti, která byla spojována s nízkou úrovní produktivity. U mnoha autorů nakonec vyšlo najevo, že vyšší spokojenost, nezlepšuje výkon, ale že naopak lepší výkon zvyšuje spokojenost.

Dle Wagnerové (2008) může být základním požadavkem pro pracovní uspokojení již zmíněný spravedlivý mzdový systém, možnost kariéerního postupu nebo různorodé úkoly od nadřízeného. Stupeň spokojenosti však záleží na potřebách jednotlivce, očekáváních a na prostředí, ve kterém pracuje.

2.5 Možnosti zkoumání motivace a pracovní spokojenosti

V organizacích je třeba získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Kozel a kolektiv (2006) uvádí, že mezi základní metody sběru dat patří pozorování, experiment či dotazování. Dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) se nejčastěji používá dotazování, a to osobní či písemné, které je možné obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích. Podle nich je třeba vysvětlit respondentům, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité pravdivé odpovědi.

Kozel a kolektiv (2006) uvádí, že je smyslem dotazování zadávání otázek respondentům, přičemž musí vybraní respondenti odpovídat cíli a záměrům výzkumu. Podle nich závisí dotazování např. na charakteru zjišťovaných informací, časových a finančních limitech či skupině respondentů. Rozlišují dotazování osobní, písemné, elektronické a telefonické. Osobní dotazování je založeno na přímé komunikaci s respondentem. Rozdíl mezi osobním a písemným dotazováním je především v interakci mezi tazatelem a respondentem. Výhoda spočívá v existenci zpětné vazby a zvyšuje pravděpodobnost správného pochopení otázek. Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádí, že u písemného dotazování je výhodou to, že jsou levnější a nedochází k ovlivnění osob působením tazatele. Nevýhodou je však nižší návratnost, možnost rozmyšlení odpovědí (nezachycení spontánních odpovědí) a nemožnost kontroly nad tím, kdo dotazník doopravdy vyplnil. Jelikož vyplňuje dotazník respondent bez pomoci, je potřeba otázky co nejlépe formulovat.

2.5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jedna z kvantitativních metod. Díky této metodě je možné sesbírat velké množství dat. Jak uvádí Kozel a kolektiv (2006), na počátku procesu je důležité vědět, která cílová skupina obyvatelstva se má stát výběrovým souborem např. zda se zaměřit na domácnosti či nějakou určitou společnost. Pokud dojde k určení cílové skupiny, pak je potřeba v další fázi určit, kdo bude konečný respondent (jaký pracovník bude dotazován – jestli pouze dělníci nebo všichni pracovníci ve společnosti). Následně je třeba určit techniku výběru vzorku a stanovit velikost vzorku, který představuje, kolik lidí by mělo být dotazováno. Kozel a kolektiv (2006) uvádí, že bývají výsledky spolehlivější s vyšším počtem respondentů, přičemž na malém trhu je výhodnější dotazovat všechny členy základního souboru. V přípravné fázi musíme také myslet na výzkumný nástroj – dotazník.

Dle Kozla a kolektivu (2006) by měl být součástí dotazníku také motivační průvodní dopis, který slouží k eliminaci rizika nízké návratnosti písemného dotazování. Otázky v dotazníku mohou mít různou podobu. Lze zvolit jak otevřené, tak uzavřené otázky. U uzavřených otázek jsou předepsané slovní odpovědi či vyjádření spokojenosti číslem na škále. Na otevřené otázky respondenti odpovídají volně, tedy svými vlastními slovy. Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvedli, že lze zvolit jednofaktorové či dvoufaktorové škály. *„Jednofaktorové škály vycházejí z předpokladu, že má spokojenost různou úroveň od maximálně pozitivní hodnoty (výrazná spokojenost) až do maximálně negativní hodnoty (výrazná nespokojenost)“* (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 396). Zvlášť spokojenost a zvlášť nespokojenost lze měřit dle škály dvoufaktorové. Otázky by měly být vždy formulovány jednoduše, jasně a srozumitelně.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V této kapitole je popsán průzkum pracovní spokojenosti ve výrobní společnosti v oblasti automobilového průmyslu. V bakalářské práci je použita kvantitativní metoda, přičemž je průzkumné šetření v rámci analýzy pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti postaveno na dotazníkovém šetření skupiny zaměstnanců z kategorie direct (kategorie dělnická). Na obrázcích jsou následně zobrazeny výsledky průzkumu.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost si přeje zůstat anonymní. Je součástí celosvětové korporace zaměstnávající více než 71 000 zaměstnanců a provozuje 208 výrobních závodů po celém světě. Zabývá se výrobou a montáží komponentů pro Automotive. Jejich integrované, vnitropodnikové dovednosti jim umožňují přenést produkty od výzkumu a designu až po konstrukci a výrobu – každý rok do více než 19 milionů vozidel.

V České republice se nachází šest výrobních závodů. Průzkum byl zaměřen právě na jeden z nich. Tento závod je více než 20 let významným dodavatelem autodílů pro největší českou automobilku. S montáží výrobku začali v 90. letech pro jeden typ vozu s nízkým počtem zaměstnanců, postupně se rozrostly na tři výrobní závody. Zde se montují komponenty do tří různých modelů vozů, standardních i prémiových. Aktuálně společnost zaměstnává okolo 600 přímých zaměstnanců. Společnost nemá žádné skladové zásoby – využívá metodu Just in time (JIT), tzn. vyrobený komponent je určen do konkrétního vozidla a zná i svého majitele. Záměrem společnosti je dosažení stanovených cílů a udržení důvěry zákazníků. Zaměřuje se především na pět klíčových oblastí: kvalita, lidé, komunita, finanční disciplína a zákazníci. Všechny tyto principy jsou součástí obchodní strategie společnosti a zároveň určují i její kulturu.

Závod byl založen v roce 1994 a díky svým výrobním postupům si vybudoval na trhu Automotive dobré jméno. Dokázal si tak získat a udržet dva významné výrobce automobilů, kteří spadají do koncernu Volkswagen Group. Automobilové značky, které patří do koncernu Volkswagen Group, lze vidět na obrázku 5.



Obrázek 5 Volkswagen Group (Falchenko, 2020)

3.1.1 Zaměstnanecké benefity

Společnost nabízí spoustu benefitů. Mezi hlavní patří především stravenky v hodnotě 120 Kč, které jsou převedeny na kartu Sodexo. Společnost nabízí také MultiSport kartu, díky které mohou zaměstnanci využít širokou škálu aktivit. Tato karta nabízí zvýhodněné nabídky z oblasti sportu, i rekreace. Zaměstnanec po třech měsících ve společnosti zaplatí 750 Kč/měsíc a po šesti měsících pouze 250 Kč/měsíc. Dalším je příspěvek na rekreaci a lázeňský pobyt, kdy společnost proplácí až 50 % z ceny poukazu. Po jednom roce může zaměstnanec získat příspěvek maximálně 7 000 Kč. Každým dalším rokem se příspěvek zvyšuje (po 2. roce 9 000 Kč, po 3. roce 11 000 Kč).

Zaměstnanci mají možnost si zapůjčit také abonentku do divadla. Po zkušební době mají zaměstnanci nárok na jednu bezplatnou masáž měsíčně, a také nárok na penzijní připojištění. Spousta zaměstnanců využívá firemní benefit, který se týká ubytování. Zaměstnanci mají možnost ubytování na 1. rok zcela zdarma na podnikem poskytované ubytovně. Společnost nabízí ubytovny ve dvou městech poblíž závodu. Po roce zaměstnanec uhradí ubytování srážkou ze mzdy (2 500 Kč či 3 000 Kč dle ubytovny).

Společnost nabízí také odměny za pracovní výročí, resp. odměnu za 10, 20 či 30 odpracovaných let v podniku. Dále nabízí odměny jubilantům, kteří dosáhli věku 50, 55 nebo 60 let (do výše 6 000 Kč). Odměnu mohou získat též dárci krve. Pokud přinesou platnou plaketu za dárcovství krve, náleží jim dárkový koš v hodnotě 2 000 Kč. Zaměstnanci mají také nárok na slevu na dětské tábory, a to téměř 70 % z celkové ceny tábora. V případě, že doporučí zaměstnanec kandidáta na volné pracovní místo, má možnost získat tzv. referral bonus, který činí 30 000 Kč.

3.1.2 Zajímavosti o společnosti

V rámci vzdělávání společnost nabízela možnost vzdělávat se online pomocí vzdělávacího portálu s videokurzy. Tento portál se nazývá Seduo. Kurzy byly zejména pro zaměstnance z cizích zemí, zejména Srby či Ázerbájdžance. Cílem bylo, aby se naučili rychleji český jazyk, ale bohužel nebylo o vzdělávání velký zájem. V současné době se společnost na jazykové kurzy nezaměřuje.

Tato společnost se snaží se zaměstnanci komunikovat. Snaží se zjistit, s čím jsou a nejsou spokojeni. Ve společnosti probíhá např. na HPT, což je skupina lidí, která pomáhá ke zlepšování dosahování cílů závodu tím, že řeší problémy, navrhuje nápravná opatření a přicházejí s návrhy na zlepšení. Společnost se snaží dát zaměstnancům možnost podílet se na neustálém zlepšováním a podpořit je v řešení problémů spojené s jejich prací. Zaměstnanci mají také možnost získat více znalostí z důvodu přímé komunikace. Společnost se snaží zaměstnance informovat např. o odstávkách nebo volných pracovních místech přes firemní internetové stránky, na které se zaměstnanec dostane pomocí firemního hesla.

3.2 Příprava průzkumu

Nejdříve bylo potřeba stanovit si cíl průzkumu, rozhodnout, jaké respondenty oslovit a zvolit vhodný způsob sběru dat. Cílem je zjistit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Osloveni byli všichni zaměstnanci v dělnických pozicích (kategorie direct) ve vybrané společnosti – ve zvoleném výrobním závodě.

Nástrojem zkoumání pracovní spokojenosti bylo Survio, což je nástroj na vytváření online dotazníků. Dotazník tvoří 22 otázek, ve kterém jsou obsaženy identifikační otázky jako např. pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání či státní příslušnost. Několik otázek je zaměřeno na motivaci zaměstnanců, ale velká část je zaměřena na pracovní spokojenost. Dotazník obsahuje 20 uzavřených otázek a dvě otázky otevřené. Před rozdělením dotazníku bylo provedeno pilotní šetření u vybraných zaměstnanců z důvodu potvrzení pochopitelnosti a jednoduchosti otázek.

Práce se zaměřuje zejména na tři výrobní haly, kde probíhá výroba komponentu do tří modelů vozů. Z důvodu vzniku války na Ukrajině nebylo možné dodat některé součástky do všech modelů vozů. Výroba na všech halách byla v termínu před sběrem dat pozastavena. Bylo tedy nutné vymyslet náhradní plán. Společnost si byla vědoma, že se sběr dat nemůže posunout o moc dlouho, a proto došlo k vyplnění dotazníků především online. Pracovní spokojenost byla nakonec zjišťována především u zaměstnanců výroby všech modelů vozů elektronickým způsobem – rozesláním dotazníku na e-mail 229 zaměstnancům (českým a slovenským

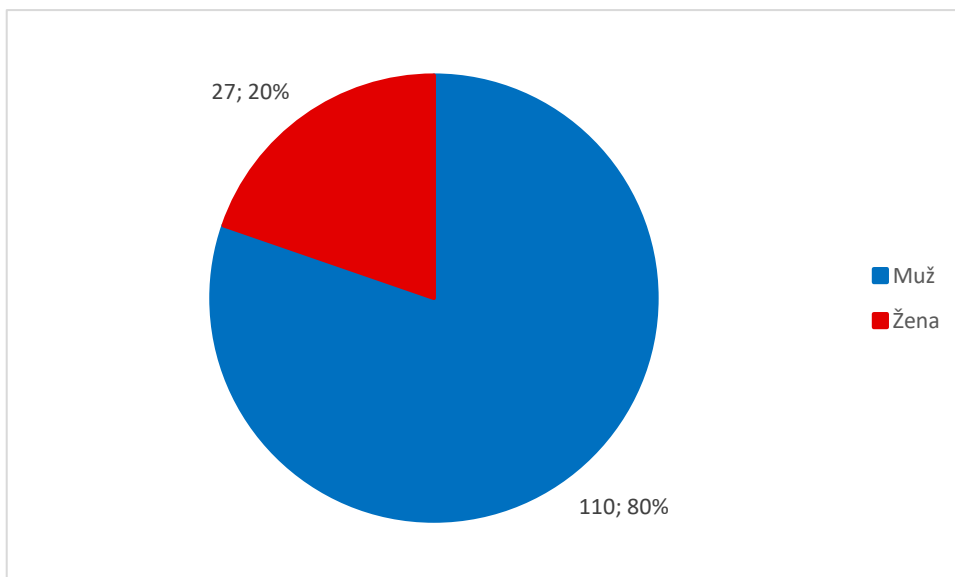
zaměstnancům, kteří dali souhlas s osobní emailovou adresou) v kategorii direct ve výrobním závodě. V termínu sběru dat se zaměstnanci objevili na jednotlivých halách maximálně 2x týdně. Ti, kteří neměli zájem dotazník vyplnit elektronicky, měli případně možnost vyplnit dotazník písemně v průběhu přestávky. Dotazníky mohli nalézt v jídelních prostorách. Následně je zaměstnanci měli odevzdat na personální oddělení, kde byly výsledky dotazníku zapsány. Zaměstnanci byli obeznámeni s dotazníkovým šetřením před spuštěním sběru dat a byli jim vysvětleny způsoby vyplnění a termín ukončení sběru dat. Z důvodu potřeby pochopení veškerých otázek, společnost zajistila překlad dotazníku pro zaměstnance z cizích zemí. Cizojazyčným kolegům pomáhali s dotazníkem tlumočníci. Zaměstnanci dostali od tlumočnicků již přeložený dotazník v písemné verzi, přičemž v případě nepochopení jakékoliv otázky se mohli na tlumočníky obrátit. Dotazníky tlumočníci společnosti přeložili do několika jazyků (např. do polštiny, srbštiny, ukrajinštiny či rumunštiny). Distribuce a sběr dotazníků probíhal v termínu od 17. 3. do 25. 3. 2022.

3.3 Vyhodnocení dotazníků pracovní spokojenosti

Průzkumu spokojenosti v tomto výrobním závodě mělo možnost zúčastnit se zhruba 330 zaměstnanců z pěti směn a tří výrobních hal. Jedná se o zaměstnance z tří výrobních hal, různých věkových kategorií a národností. K 25. 3. došlo k ukončení sběru dat, přičemž došlo k vyplnění 137 dotazníků. Kvůli válce na Ukrajině a následnými problémy ve společnosti souvisejícími s válkou nebylo splněno očekávání vyšší návratnosti dotazníku. Dotazník byl rozeslán či rozdán 330 zaměstnancům (resp. celému základnímu souboru), přičemž zodpovězeno bylo pouze 137 dotazníků. Návratnost dotazníku tedy činila 41,5 %.

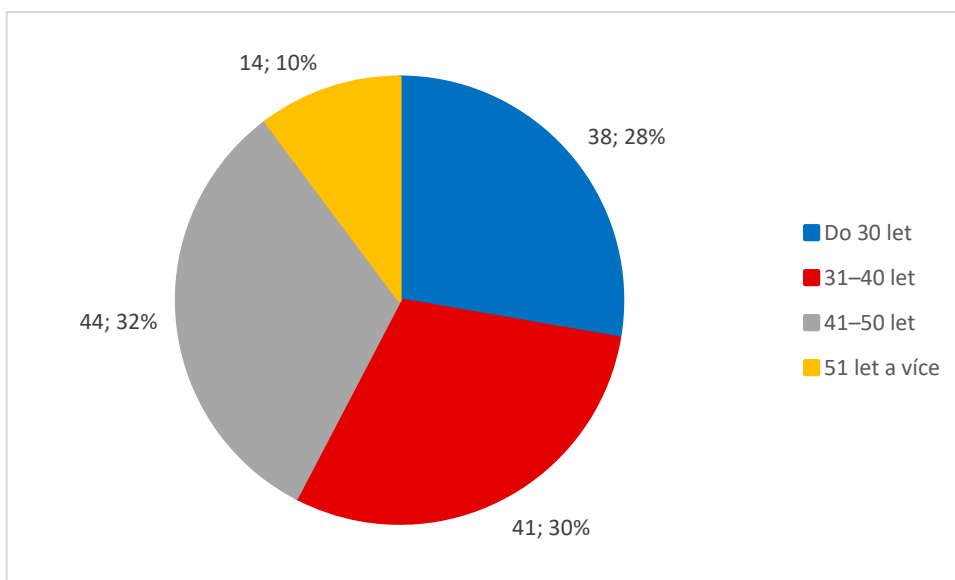
3.3.1 Identifikační otázky

Mezi hlavní identifikační otázky patří především pohlaví. Ve výrobním závodě vyplnilo během necelých dvou týdnů dotazník 110 mužů (80 %) a 27 žen (20 %) v kategorii direct (dělnická pozice).



Obrázek 6 Pohlaví zaměstnanců (autor)

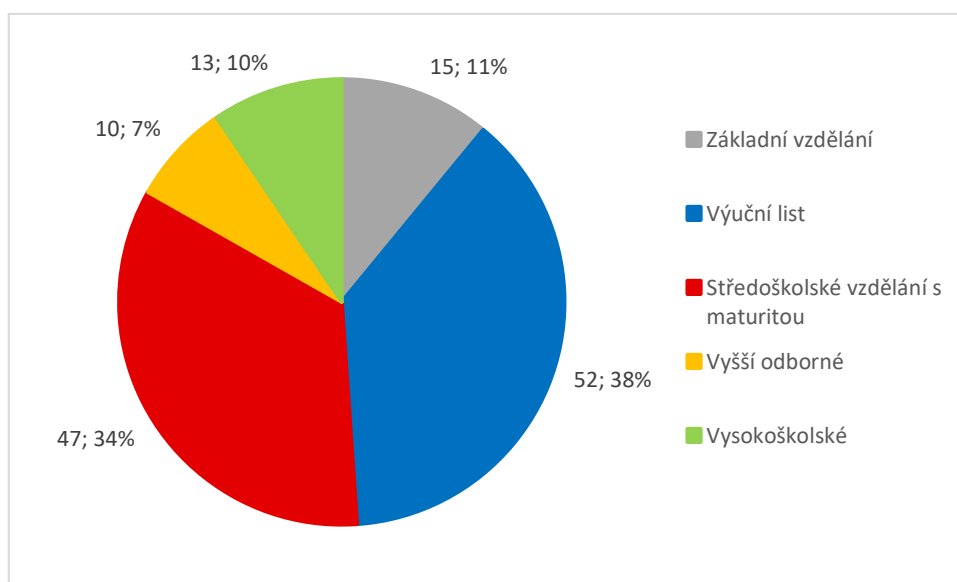
Vyhodnocením dotazníku došlo ke zjištění, že nejpočetnější skupinu tvoří respondenti ve věku 41–50 let, kteří tvoří 32 % celkového počtu respondentů. Velká část zaměstnanců se však nachází ve věku 31–40 let a pod 30 let, kteří tvoří celkem 58 % respondentů. Respondentů ve věku 51 let a více tvoří část podstatně menší, tedy pouze 10 %, resp. jedná se o 14 zaměstnanců společnosti.



Obrázek 7 Věk zaměstnanců (autor)

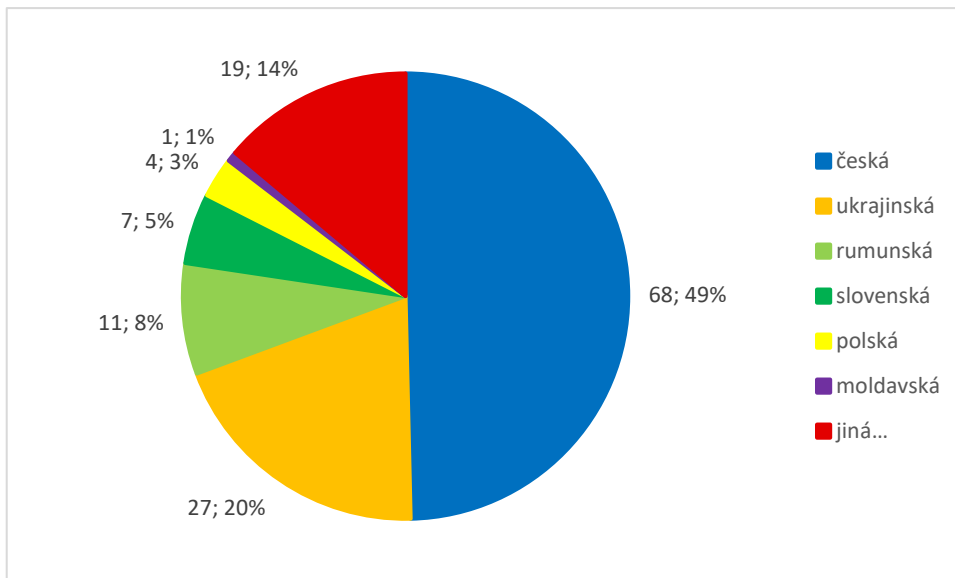
Při zkoumání nejvyššího dokončeného vzdělání došlo k závěru, že se ve společnosti nachází zaměstnanci s pěti různými stupni dokončeného vzdělání. Nejčastěji byl zaměstnanci zmíněn výuční list, a to 38 %. Druhou nejčastěji zvolenou možností bylo středoškolské vzdělání, které činilo 34 %. Na obrázku 8 si lze všimnout, že má 13 respondentů vysokoškolské

vzdělání. Významnou část tvoří ukrajinští zaměstnanci, přičemž 8 z nich má vysokoškolské vzdělání, dále 2 respondenti srbské národnosti, 1 české, 1 moldavské a 1 respondent z Arménie. Z grafu lze poznat, že má 10 respondentů vyšší odborné vzdělání, opět však největší část tvoří Ukrajinci (5 respondentů), následně Srbové (4 respondenti) a 1 Čech. Především Ukrajinci, Srbové a zaměstnanci jiných národností hledají zaměstnání v České republice bez ohledu na jejich dokončené vzdělání, jezdí sem zejména z důvodu, aby svou rodinu uživili a mnohdy jim posílají peníze do jejich rodné země. Několik z nich je však ve věku do 30 let. Tito respondenti se většinou snaží vydělat si peníze a případně se ohlíží po jiném, pro ně přitažlivějším zaměstnání.



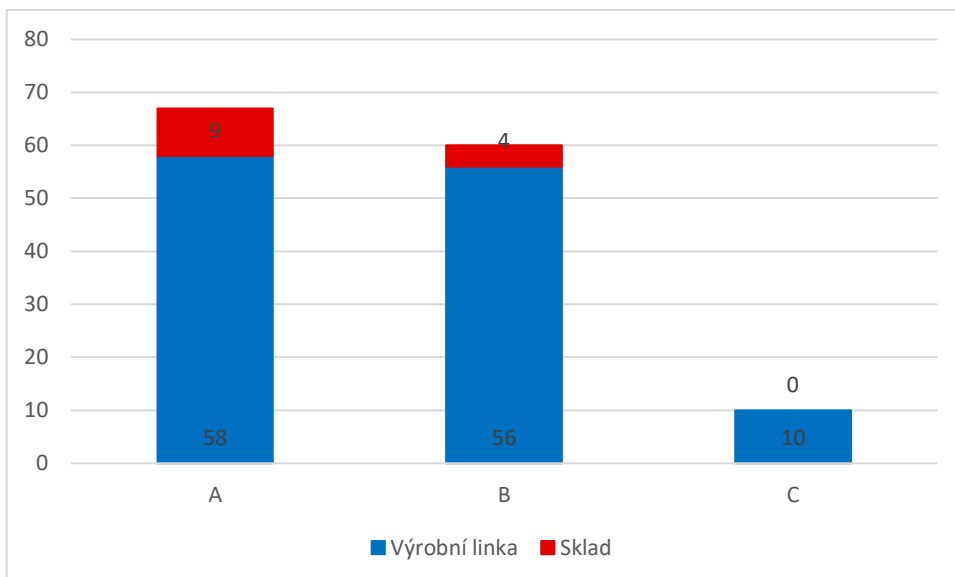
Obrázek 8 Nejvyšší dokončené vzdělání (autor)

V tomto výrobním závodě bylo k 28. 2. 2022 zastoupeno 8 národností. K 28. 2. 2022 bylo ve společnosti zaměstnáno 193 Čechů, 39 Ukrajinců, 37 Slováků, 31 Srbů, 19 Rumunů, 16 Poláků, 4 Bulhaři a 1 Mongol. Před sběrem dat se však počet zaměstnanců změnil a přibyli např. zaměstnanci moldavské národnosti a 1 národnosti arménské. Dle obrázku 9 bylo nejvíce dotazníků vyplněno českými zaměstnanci, tedy téměř 50 %. Druhou největší část tvoří Ukrajinci, kteří jsou ve společnosti zastoupeni 20 %. Srbové a 1 zaměstnanec z Arménie tvoří další velkou skupinu – jiná. Ve společnosti je 19 Rumunů, přičemž 11 z nich vyplnilo dotazník a z velké části se tak podíleli na zjištění pracovní spokojenosti a motivace ve společnosti. Dotazník byl také vyplněn 7 Slováků, 4 Poláky a 1 ženou z Moldavska.



Obrázek 9 Státní příslušnost (autor)

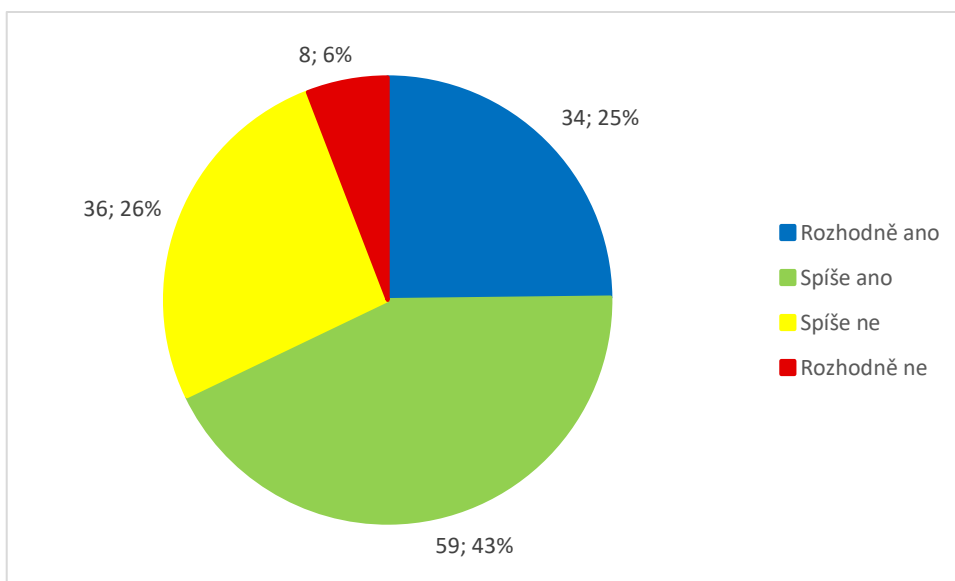
Ve výrobním závodě fungují tři montážní haly. Na montážní hale A pracuje k 31. 3. 2022 celkem 133 zaměstnanců, na hale B 174 a na hale C pouhých 26. Na hale A pracuje 58 respondentů na výrobní lince a 9 na skladě. Na hale B pracuje na výrobní lince 56 zaměstnanců, přičemž pouze 4 pracují na skladě. Na hale C je výroba snížena a pracuje zde pouze 26 zaměstnanců, přičemž 10 respondentů pracuje na výrobní lince. Na skladě nepracuje žádný respondent, jelikož jsou na montážní hale C díly vychystány např. 2 zaměstnanci, kteří při snížené výrobě stíhají vychystávat díly k výrobě a zvládají výrobní linku obsloužit sami. Zaměstnanci mají vše při ruce. Je potřeba zmínit, že 10 respondentů jednotlivá pracoviště střídá. 8 z respondentů pracuje jak na pracovišti A, tak pracovišti B z důvodu snižování výroby na jedné z hal. Na hale C se objevují dva zaměstnanci, z kterých jedna žena v případě potřeby pracuje také na skladě na hale A. Muž z pracoviště C však příležitostně pracuje na hale B na výrobní lince.



Obrázek 10 Pracoviště (autor)

3.3.2 Vyhodnocení otázek zaměřených na motivaci a pracovní spokojenost

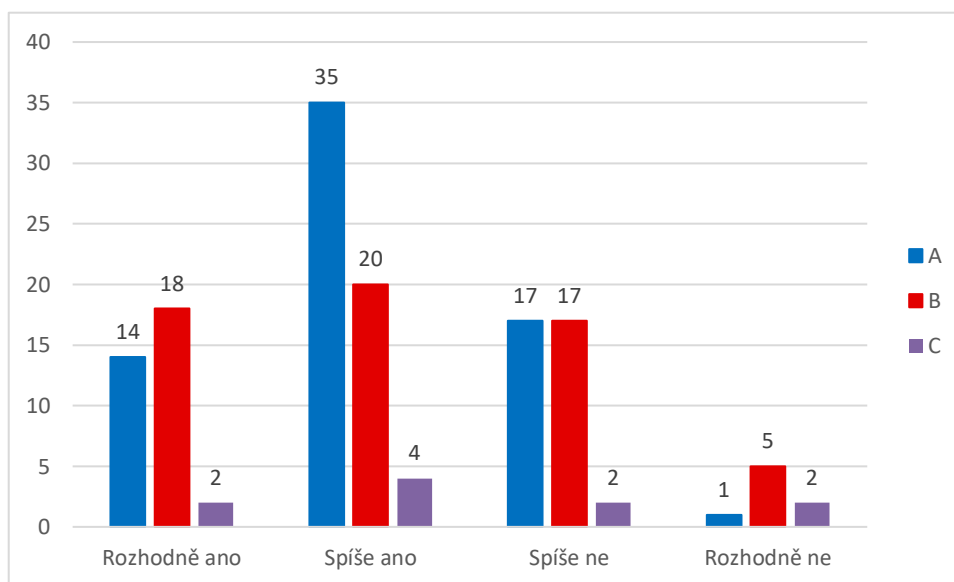
První otázka v oblasti motivace zněla: „Cítíte se v zaměstnání dostatečně motivován/a svým nadřízeným k lepšímu výkonu?“. Až 43 % respondentů označilo odpověď spíše ano a 25 % rozhodně ano. Dá se říci, že 68 % respondentů se cítí dostatečně motivovaných nadřízeným k lepšímu výkonu. Velká část zaměstnanců se tak ale spíše necítí. Až 8 respondentů se rozhodně necítí být motivováno svým nadřízeným.



Obrázek 11 Motivování nadřízeným (autor)

Z pohledu jednotlivých montážních hal pocituje nejvíce respondentů z pracoviště A jistou motivovanost svým nadřízeným, tedy 49 respondentů. Na této hale uvádí pouze 1 respondent okolnost, že se motivován rozhodně necítí. Na hale B je zřetelné, že jsou jednotlivé

odpovědi respondentů různorodé. Nejvíce respondentů z pracoviště B se spíše cítí motivováno (20 respondentů), 18 rozhodně motivováno, avšak 17 lidí se motivováno spíše necítí. Nejvíce respondentů, kteří se rozhodně necítí motivováni svým nadřízeným, se nachází na pracovišti B, tedy 5 respondentů rozhodně spokojeno s motivací od svého nadřízeného není. Na hale C se převážná část respondentů spíše cítí motivována svým nadřízeným k lepšímu výkonu. Někteří respondenti pracující na této hale se však rovněž cítí rozhodně motivováni, spíše nemotivováni a rozhodně nemotivováni svým nadřízeným. Odpovědi respondentů na tomto pracovišti jsou velmi rozdílné.

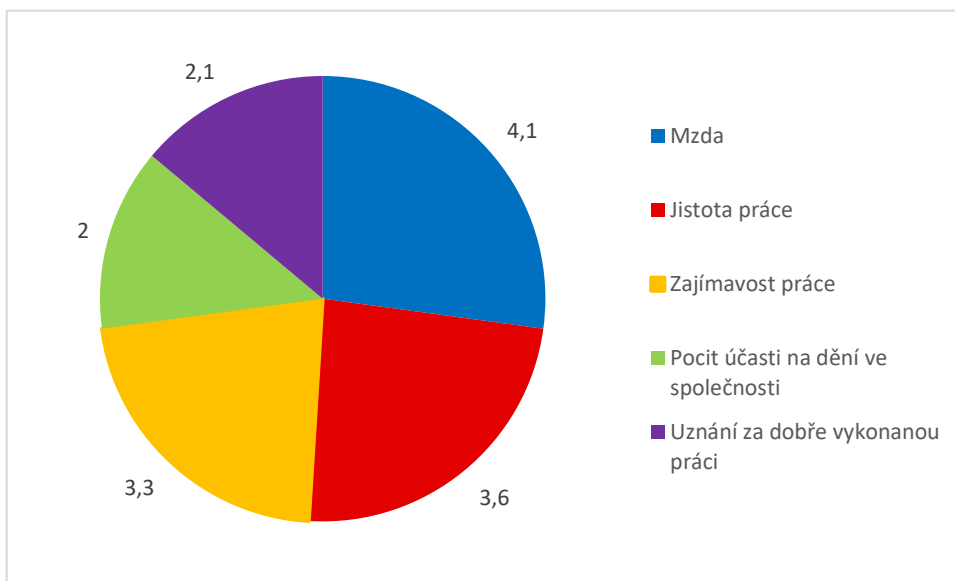


Obrázek 12 Motivovanost z pohledu jednotlivých hal (autor)

Další významnou otázkou je: „Který z motivačních faktorů je pro Vás nejdůležitější, a který naopak nejméně?“. Respondenti měli na výběr z pěti faktorů, které byly vybrány dle výsledků výzkumu Alana Fairweathera, který prováděl výzkum u zaměstnanců, kteří měli na výběr z deseti možností. Z výzkumu Fairweathera vyplynulo těchto pět nejdůležitějších faktorů: jistota práce, poté mzda, zajímavost práce, uznání za dobře vykonanou práci a pocit účasti na dění ve společnosti. Tyto nejvýznamnější faktory byly využity za účelem odhalit, jakou důležitost dávají jednotlivým faktorům zaměstnanci vybrané společnosti.

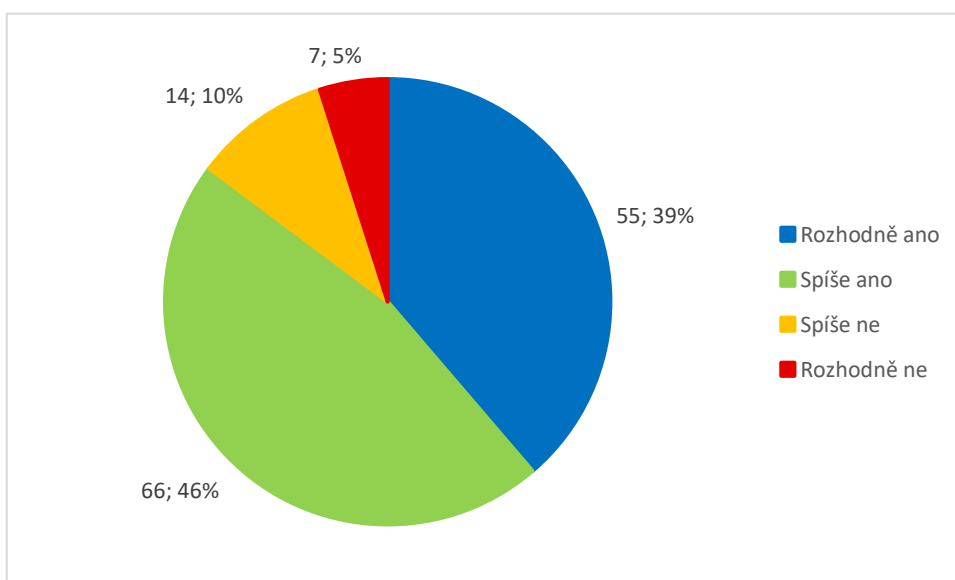
Z průzkumu vyplynulo, čemu zaměstnanci společnosti dávají největší přednost, resp. jaký faktor je pro ně nejdůležitější, a který nejméně. Je třeba zmínit, že 63 respondentů vnímá jako nejdůležitější mzdu, 38 respondentů hodnotí jako nejdůležitější faktor zajímavost práce, 27 respondentů jistotu práce, 5 respondentů pocit účasti na dění ve společnosti a 4 respondenti uznání za dobře vykonanou práci. Mzda rozhodně není u všech respondentů na 1. místě, 3 respondenti označili mzdu jako nejméně důležitou.

Nicméně co se týče důležitosti faktorů, tak dle respondentů je vnímán faktor mzdy jako nejdůležitější. Jistotu práce řadí až na místo druhé, zajímavost práce na třetí a tím méně důležitým faktorem je uznání za dobře vykonanou práci a pocit účasti na dění ve společnosti.



Obrázek 13 Důležitost motivačních faktorů (autor)

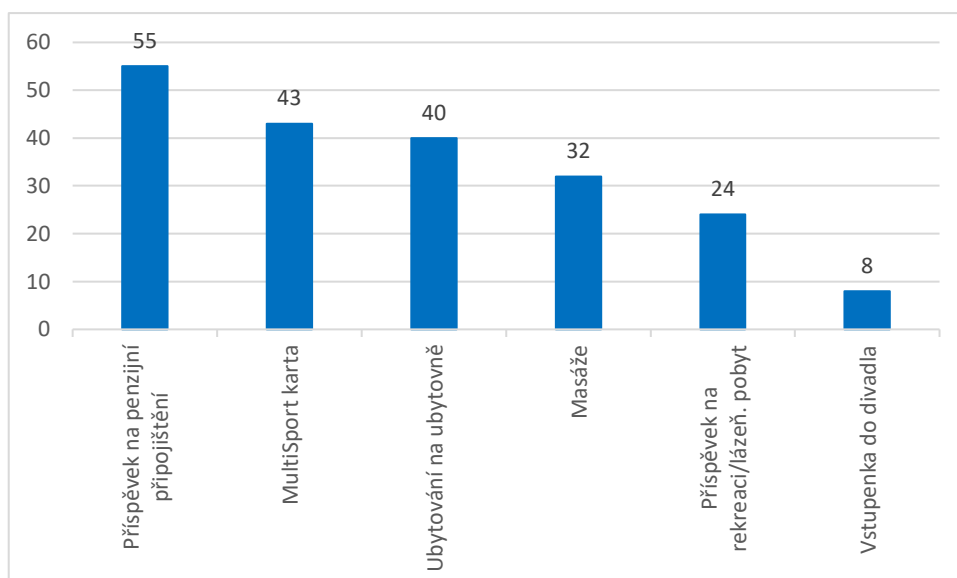
Zaměstnanci mnohdy nevědí, jaké benefity společnost nabízí. V této společnosti ale mají respondenti o jednotlivých benefitech přehled. Otázkou: „Víte, jaké firemní benefity společnost nabízí?“ bylo zjištěno, že velká část respondentů (39 %) rozhodně ví a 46 % spíše ví, jaké benefity společnost nabízí. Pouze malá část respondentů, resp. 15 % o benefitech nemá přehled.



Obrázek 14 Firemní benefity (autor)

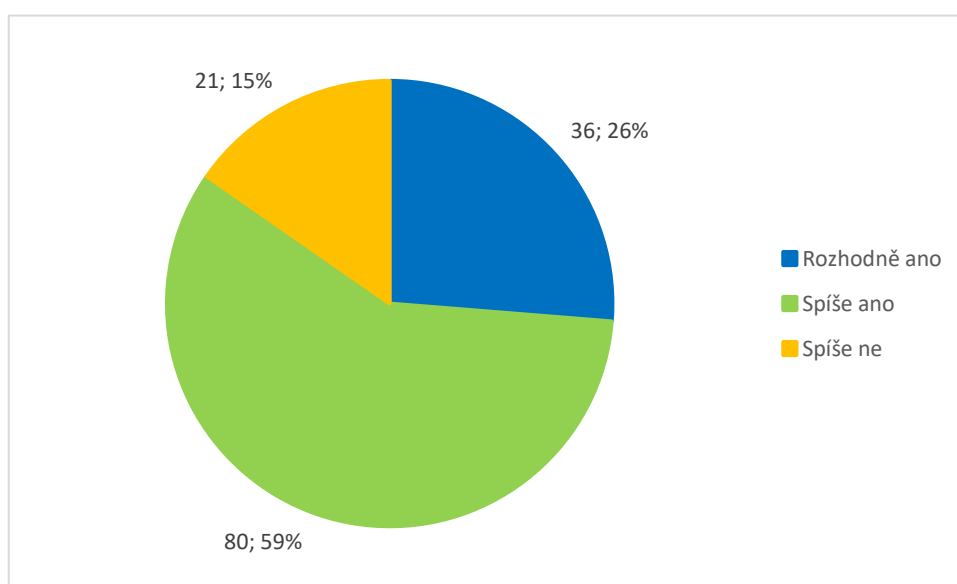
Společnost nabízí širokou škálu benefitů, přičemž respondenti nejvíce využívají příspěvek na penzijní připojištění. Téměř 43 respondentů má zájem o volnočasový benefit a využívá MultiSport kartu. Společnost nabízí ubytovnu pro své zaměstnance a 40 respondentů tento benefit využívá. Tento benefit využívají především zaměstnanci z ciziny. Zaměstnanci z Ukrajiny využívají tento benefit nejvíce (23 respondentů). Ubytovnu využívá také 9 Srbů, 5 Rumunů, 2 Češi a 1 Polák. Masáže, které mohou zaměstnanci bezplatně čerpat jednou měsíčně, využívá 32 respondentů. Příspěvek na rekreaci/lázeňský pobyt není zcela využíván. Pouze 24 respondentů z celkových 137 tento benefit využívá. Zaměstnanci mají možnost získat příspěvek, který se každým dalším rokem zvyšuje a mají tak možnost získat slevu až 50 %. 1 z respondentů zmínil, že by benefit rád využil, ale nesplňuje stanovené podmínky k jeho získání. Vstupenku do divadla využívá pouze 8 respondentů, přičemž se 1 z nich zmínil, že je divadlo neustále obsazené a masáže jsou pouze v jednom stanoveném městě poblíž závodu. Mnoho respondentů uvedlo, že využívá jiný benefit, a to zejména stravenkovou kartu Sodexo.

Do kolonky nazvané jako Jiný (benefit) mohli respondenti odpovědět, jaký jiný benefit využívají. Dle této možnosti odpovědi bylo zjištěno, že 14 respondentů nevyužívá ani jeden z uvedených firemních benefitů společnosti. Z hlediska národnosti je pouze 5 respondentů národnosti české, přičemž převážná část respondentů je jiné státní příslušnosti (resp. 2 respondenti srbské, 2 polské, 3 rumunské, 1 moldavské a 1 ukrajinské). Výsledky odhalily, že se ve velké míře nejedná o zaměstnance, kteří v předešlé otázce uvedli, že spíše nevědí či rozhodně nevědí, jaké benefity jsou společností nabízeny. Jak již bylo poukázáno na obrázku 14, 10 % (14) respondentů spíše neví, jaké benefity společnost nabízí. Pouze 4 z nich žádný benefit nevyužívá. Výsledky též poukazují na fakt, že pouze 1 respondent (resp. muž srbské národnosti) ze 7, kteří rozhodně nevěděli, jaké benefity jsou jim nabízeny, jako jediný žádný benefit nevyužívá. Z výsledků vyplynulo, že 9 respondentů, kteří zodpověděli, že spíše nebo rozhodně vědí, jaké benefity jsou jim nabízeny, benefity i tak nevyužívají.



Obrázek 15 Zaměstnanecké benefity (autor)

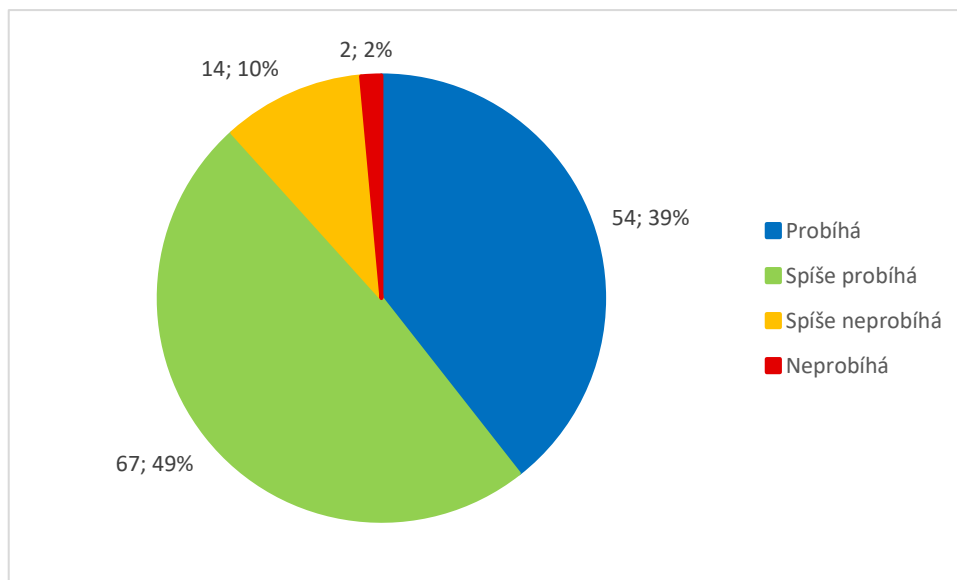
Respondenti byli tázáni, zda jsou informováni o dění ve společnosti. Z obrázku vyplývá, že celkem 85 % respondentů je rozhodně či spíše informováno o dění ve společnosti. Došlo ke zjištění, že žádný z respondentů si rozhodně nepřijde neinformovaný a pouze 15 % respondentů spíše není informováno o dění ve společnosti. Z 21 respondentů, kteří si připadají spíše neinformovaní, tvoří převážnou část čeští zaměstnanci (13 respondentů), kteří dle dotazníku nejsou informováni přesto, že v jejich případě není přítomna jazyková bariéra. Z cizinců spíše neinformovanost ve společnosti hodnotí 4 Srbové, 2 Ukrajinci, 1 Rumun a 1 Slovák.



Obrázek 16 Informovanost o dění ve společnosti (autor)

Z hlediska komunikace bylo třeba zjistit, zda mezi zaměstnanci probíhá týmová komunikace. Jak lze z obrázku 17 poznat, dle 88 % respondentů týmová komunikace probíhá

či spíše probíhá. Dle 10 % respondentů týmová komunikace spíše neprobíhá a pouze 2 respondenti cizí národnosti hodnotí, že komunikace neprobíhá, přičemž oba respondenti pracují na pracovišti na B. Problémem zde může být jazyková bariéra. Ze 14 respondentů, podle kterých týmová komunikace spíše neprobíhá, pracuje 7 z nich na pracovišti A, 6 na pracovišti B a 1 na pracovišti C.

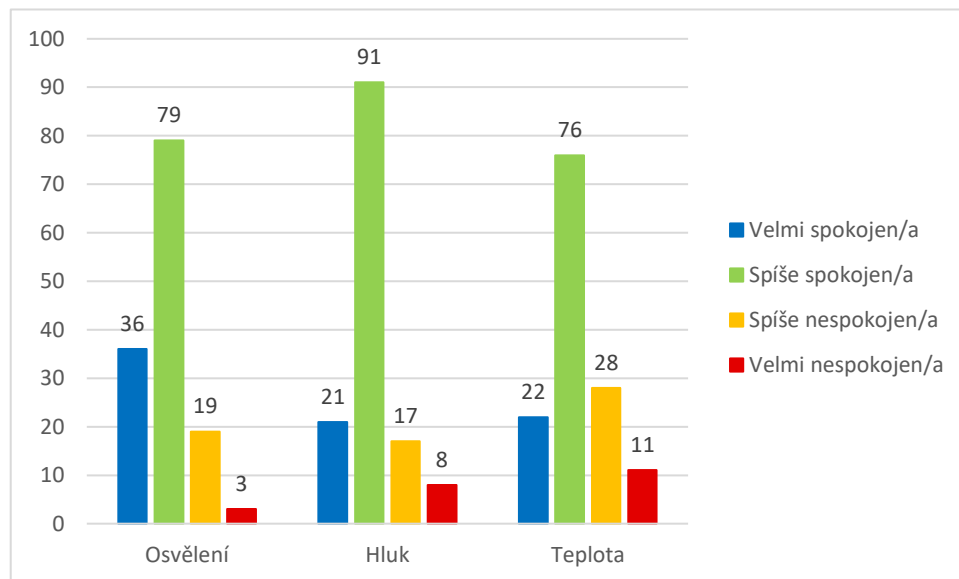


Obrázek 17 Týmová komunikace (autor)

Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují spokojenost, motivaci či výsledky zaměstnanců a jsou předpokladem úspěšného vykonávání práce a dosahování žádoucího výkonu. Co se týče pracovních podmínek na pracovišti, tak je převážná většina respondentů spíše spokojena. Respondenti jsou nejvíce spokojeni s osvětlením, jelikož je až 36 respondentů velmi spokojeno a 79 spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 19 respondentů a nepatrná část, resp. 3 respondenti jsou velmi nespokojeni s osvětlením na pracovišti. U faktoru hluku lze poznat, že jsou respondenti ve velké míře spíše spokojeni, avšak 4 respondenti z pracoviště B, 3 respondenti z pracoviště A, a 1 z pracoviště C jsou velmi nespokojeni.

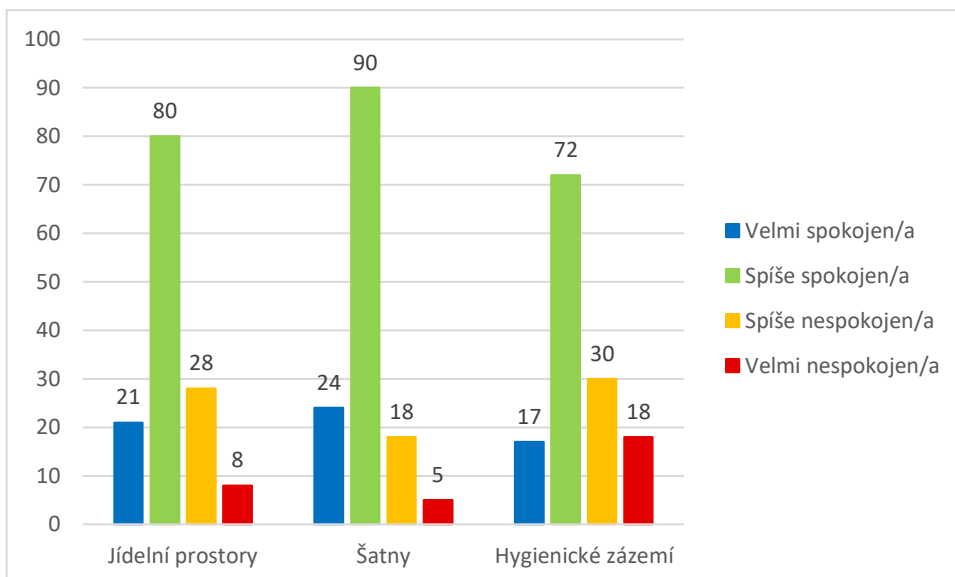
Na obrázku 18 si lze povšimnout, že je nejvíce respondentů spíše nespokojeno s faktorem teploty na pracovišti. Jedná se o 28 respondentů, přičemž 13 z nich je z pracoviště A, 12 z pracoviště B a 3 z pracoviště C. Respondenti spíše nespokojeni s teplotou se nachází jak na výrobní lince, tak na skladě. 19 z respondentů je pohlaví mužského a 9 ženského (1/3 z celkového počtu žen). S tímto faktorem je také nejvíce respondentů velmi nespokojeno (11 respondentů). Nejvíce respondentů je však z pracoviště B (7 zaměstnanců), následně jsou 3 respondenti z pracoviště C, a pouze jeden z pracoviště A. Z průzkumu vyplývá, že jsou

s pracovními podmínkami nejméně spokojeni zaměstnanci z pracoviště B, jelikož jsou z tohoto pracoviště také 2 z 3 respondentů velmi nespokojeni s osvětlením.



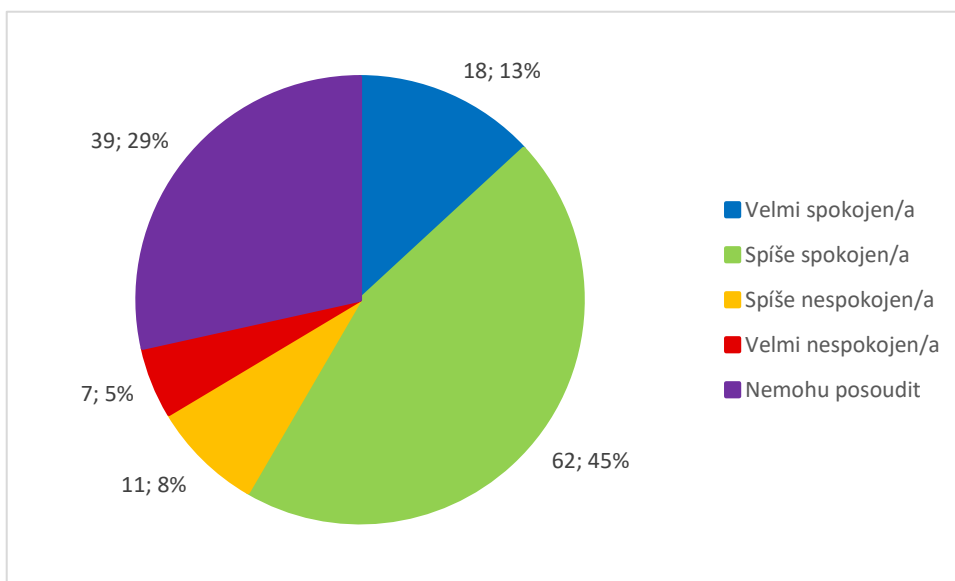
Obrázek 18 Pracovní podmínky (autor)

Zázemí ve společnosti je dalším faktorem, který zaměstnance významně ovlivňuje při jejich práci. Jedná se zejména o jídelní prostory, šatny či hygienické zázemí (např. toalety či sprchy). Dle obrázku 19 lze poznat, že je většina respondentů opět spíše spokojena s každou částí zázemí společnosti. Až 24 respondentů je rozhodně spokojeno s šatnami, 21 s jídelním prostorem a 17 s hygienickým zázemím. Odpověď spíše nespokojen/a uvedlo 30 respondentů u hygienického zázemí, 28 respondentů u jídelního prostoru a 18 respondentů u šaten. Velmi nespokojeno je nejvíce respondentů s hygienickým zázemím. Z 18 respondentů je 10 z pracoviště B, 5 z pracoviště A, a 3 z pracoviště C. Z pohledu pohlaví je s hygienickým zázemím nespokojeno 15 mužů a 3 ženy. Co se týká jídelních prostor, až 28 respondentů je s nimi spíše nespokojeno a 8 respondentů je velmi nespokojeno. 1 respondent zmínil, že jsou jídelní prostory malé. Se šatnami je až 90 respondentů spíše spokojeno, 24 velmi spokojeno, 18 spíše nespokojeno a 5 velmi nespokojeno. V tomto případě jde především o ženy, které jsou výrazněji nespokojeny. Až 11 žen (6 z pracoviště A, 5 z pracoviště B) je se šatnami spíše nespokojeno. 2 ženy z pracoviště A jsou velmi nespokojeny. Jedná se o 13 žen z celkových 27, tedy téměř o polovinu. Pouze 10 mužů ze 110 hodnotí, že jsou s šatnami spíše nespokojeni či velmi nespokojeni. 4 pracují na pracovišti A, 4 na pracovišti B a 2 respondenti na pracovišti C.



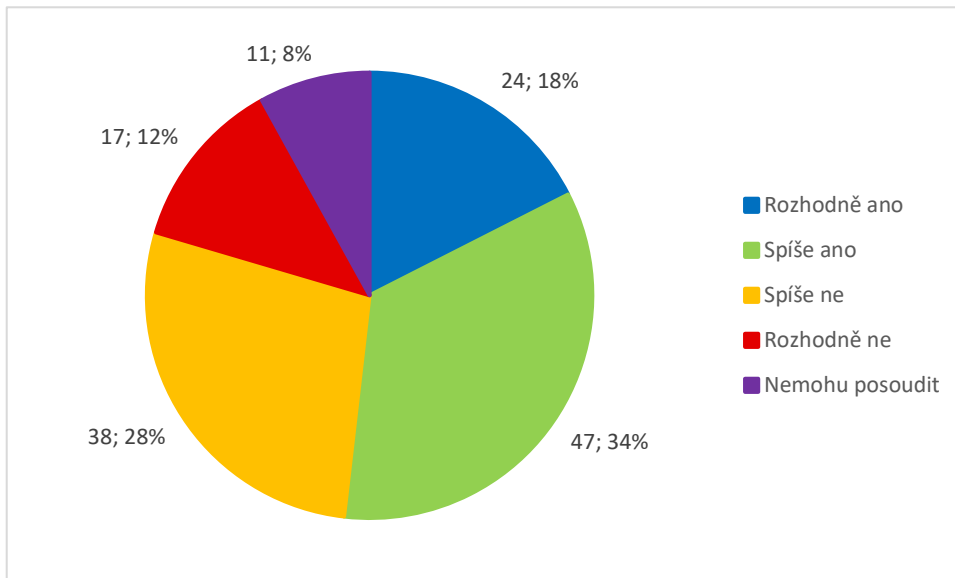
Obrázek 19 Zázemí ve společnosti (autor)

V této společnosti probíhá každý rok před Vánoci firemní večírek, avšak z důvodu vzniku pandemie Covid-19, poslední 2 roky žádná firemní akce neproběhla. Otázka tedy byla zaměřena na to, zda byli respondenti spokojeni s množstvím firemních akcí před pandemií Covid-19. Při těchto akcích mají zaměstnanci možnost se lépe poznat, což jistě pomáhá ke zlepšení atmosféry na pracovišti. Až 58 % respondentů je s množstvím firemních akcí spíše a velmi spokojeno. Velká většina respondentů však nemůže posoudit, zda je spokojena či nespokojena. Respondenti nemuseli být ve společnosti před pandemií Covid-19 zaměstnáni. Spíše nespokojeno je pouze 8 % (8 mužů a 3 ženy) a velmi nespokojeno 5 % (pouze 7 mužů).



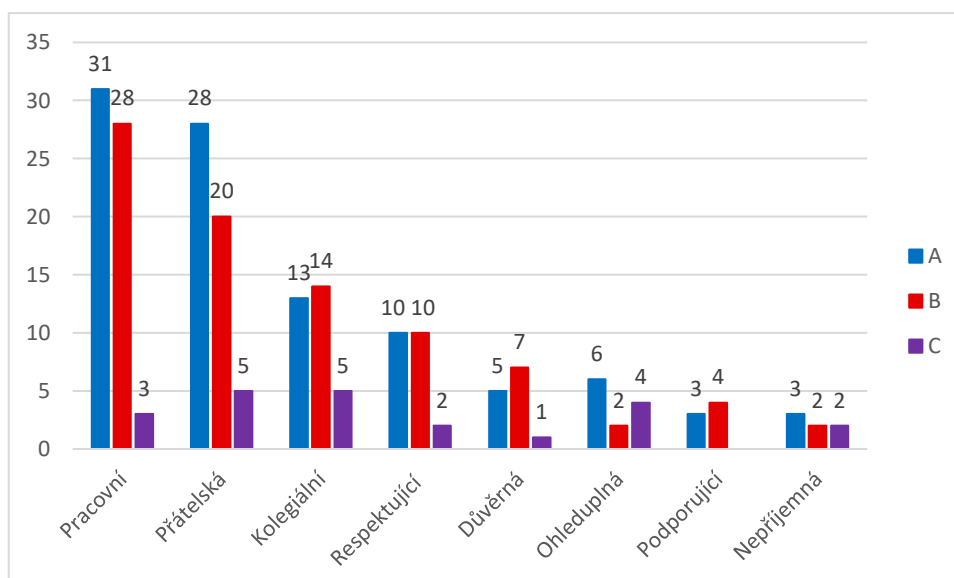
Obrázek 20 Množství firemních akcí (autor)

Následující otázka zkoumá, zda mají zaměstnanci společnosti možnost vzdělávat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Nejvíce respondentů (34 %) hodnotí spíše ano, tedy mají možnost se vzdělávat a rozvíjet. O něco méně respondentů (28 %) označilo odpověď spíše ne a tvoří tak přes 1/4 respondentů. 11 respondentů však nemůže posoudit, zda mají možnost se vzdělávat, jelikož lze říct, že u dělnických pozic tolik možností není. Zaměstnanci, kteří jsou na vyšších pozicích, mají větší možnosti, jelikož je zde potřeba vzdělávat se neustále.



Obrázek 21 Vzdělávání a rozvoj schopností, dovedností (autor)

Atmosféra na pracovišti je velmi důležitá. Na každém pracovišti však nalezneme jiného člověka s jinými postoji, názory atd. Je zřejmé, že se bude na každém pracovišti atmosféra výrazně měnit. Dle obrázku 22 lze poznat, že na hale A je atmosféra z velké části pracovní, přátelská a kolegiální. Pouze 3 respondenti (české národnosti) z celkových 67 pociťují na svém pracovišti nepříjemnou atmosféru. Na pracovišti B panuje také převážně pracovní, přátelská a kolegiální atmosféra. 7 respondentů uvádí, že je na pracovišti atmosféra důvěrná. 2 respondenti na pracovišti B vnímají nepříjemnou atmosféru (1 muž české státní příslušnosti a 1 muž srbské státní příslušnosti). Na pracovišti C respondenti hodnotí atmosféru jako přátelskou, kolegiální a ohleduplnou. I na tomto pracovišti se nachází zaměstnanci, resp. 2 ženy do 30 let, které pociťují nepříjemnou atmosféru.

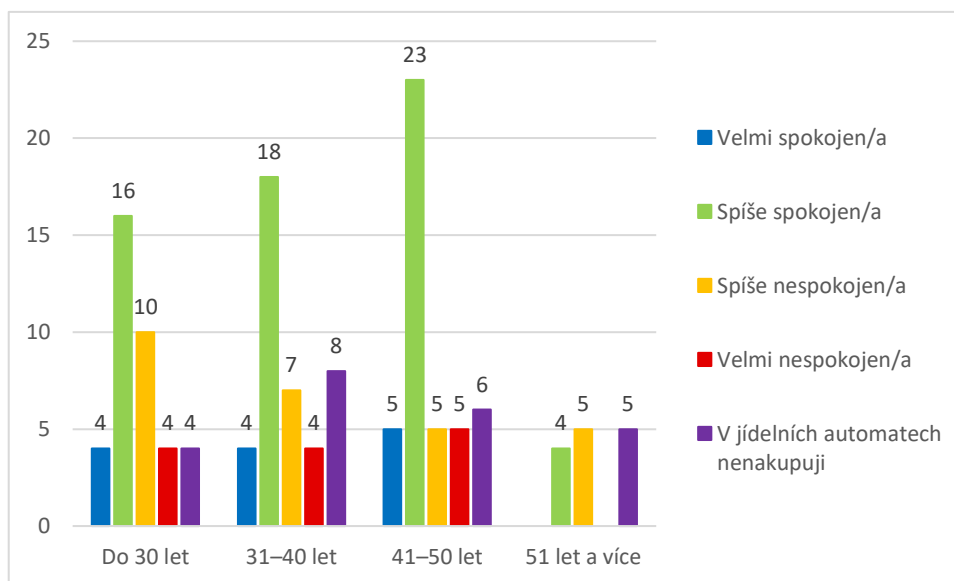


Obrázek 22 Atmosféra na pracovišti (autor)

Podniky, které pečují o své zaměstnance, dobře vědí, že čerstvé a chutné jídlo v práci je vítaným benefitem. Pokud se jedná o stravování, společnost nenabízí jídelnu či kiosek, ale nabízí několik jídelních automatů, ze kterých si mohou zaměstnanci vybrat několik druhů baget či nějakou sladkost. Na každém pracovišti lze nalézt minimálně 1 automat na kávu či FreshPoint. S nabídkou v jídelních automatech je 61 respondentů spíše spokojena, přičemž se jedná o 23 respondentů ve věku 41–50 let, 18 respondentů ve věku od 31–40 let, 16 respondentů do 30 let a 4 respondenti ve věku 51 let a více. V jídelních automatech však nenakupuje nejvíce respondentů ve věku 31–40 let, poté 6 respondentů ve věku 41–50 let, 5 respondentů ve věku 51 let a více a 4 respondenti ve věku do 30 let. U respondentů ve věku 51 let a více převažuje spíše nespokojenost nebo v jídelních automatech vůbec nenakupují. Ani jeden z respondentů není velmi spokojen či rozhodně nespokojen. Dle zjištěných výsledků je zřejmé, že respondenti v této věkové kategorii v jídelním automatu nenachází pro ně zajímavé potraviny. Většina zaměstnanců si však přináší své jídlo z domova, a jídelní automaty tak využívají pouze příležitostně.

Následně měli respondenti odůvodnit, proč jsou s nabídkou spokojeni či nikoliv. Největším faktorem jejich nespokojenosti je vysoká cena potravin a malý výběr sortimentu. Dle respondentů je málokdy obměňován sortiment (stále stejné produkty), špatný výběr sortimentu a velké množství drahých baget. Respondenti by ocenili možnosti teplých jídel, ne pouze výběr z několika potravin z automatů. Ve společnosti se nachází jídelní automat FreshPoint, kde najdou místo baget zdravé svačiny, oběd, ale i sladký dezert a široký výběr nápojů. Denně dochází k rozvážce čerstvého a chutného jídla od vybraných dodavatelů, přičemž nabídku

jednou měsíčně obměňují. Dle 1 z respondentů je jídlo z těchto automatů drahé a kvalitou neodpovídá ceně. Zaměstnanci, kteří si jídlo nevezmou do zaměstnání, mají možnost si jídlo objednat. Ve společnosti mají zaměstnanci možnost využít kartu Sodexo u vybraných jídelních automatů a 1 respondent by uvítal možnost platit kartou u všech automatů ve výrobní hale.

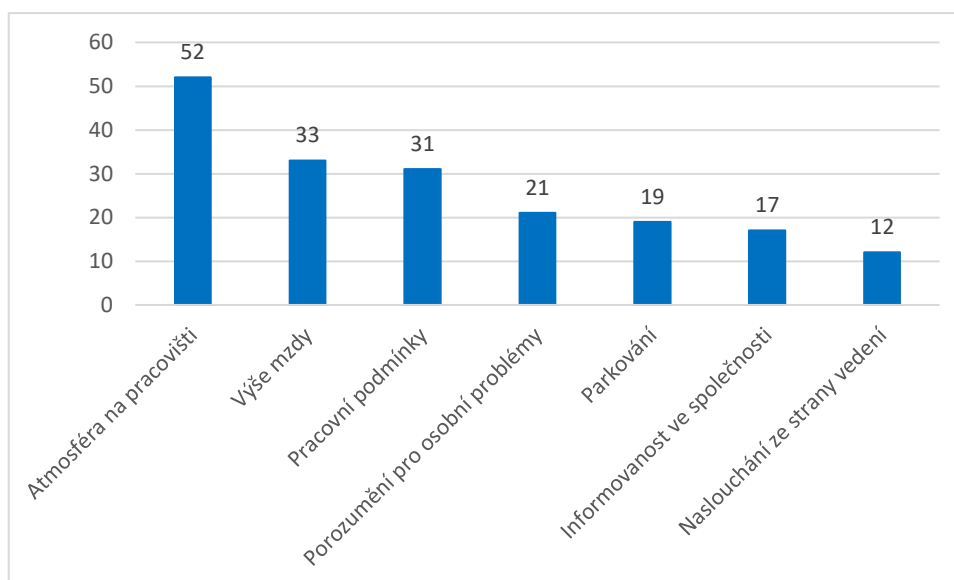


Obrázek 23 Nabídka v jídelních automatech (autor)

Respondentům byla položena otázka, s čím jsou nejvíce spokojeni. Zvolit mohli jednu nebo více odpovědí. Nejvíce respondentů je však spokojeno s atmosférou na pracovišti, následně s vyšší mzdou a pracovními podmínkami. Nejméně spokojeni jsou s nasloucháním ze strany vedení.

Celkem 52 respondentů je nejvíce spokojeno s atmosférou na pracovišti, přičemž 27 respondentů je české národnosti, 9 ukrajinské, 6 srbské, 4 slovenské, 3 rumunské a 1 polské. Spokojenost s atmosférou na pracovišti byla prokázána rovněž u jediné respondentky z Moldavska a 1 respondenta z Arménie. 33 respondentů je nejvíce spokojeno s vyšší mzdou. Dle výsledků bylo zjištěno, že je s vyšší mzdou spokojeno nejvíce respondentů (13) ve věku do 30 let, následně 10 respondentů ve věku 41–50 let, 6 ve věku 31–40 let a 4 respondenti ve věku 51 let a více. Z průzkumu vyplývá, že je spokojeno s vyšší mzdou 21 respondentů české národnosti, 4 národnosti ukrajinské, 3 rumunské, 2 slovenské, 2 polské a 1 srbské.

S pracovními podmínkami je spokojeno 31 respondentů, přičemž spokojenost s tímto faktorem uvedlo 18 respondentů pracujících na výrobní hale A, 12 respondentů pracujících na hale B a pouze jeden respondent z pracoviště C.



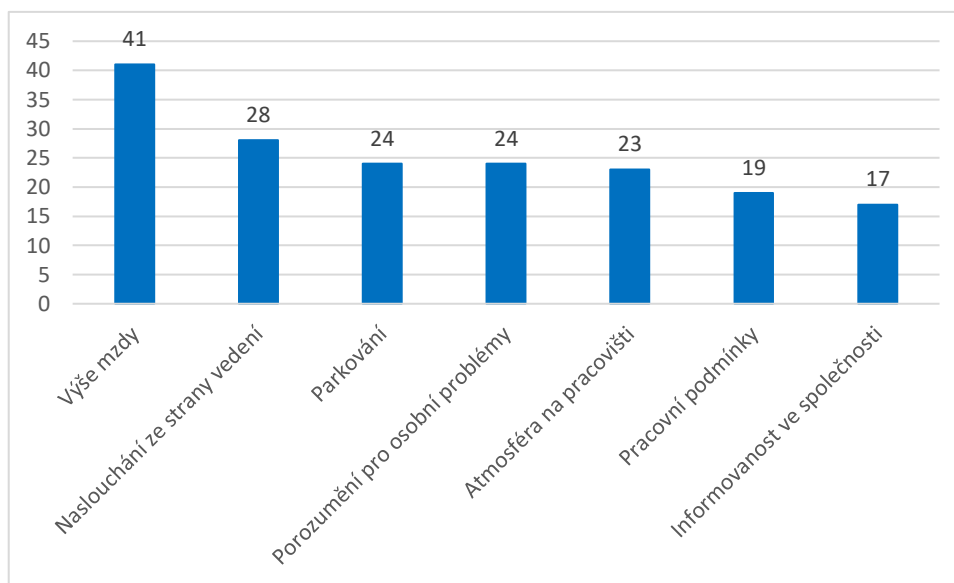
Obrázek 24 Spokojenost (autor)

V otázce, kde jsou respondenti tázáni, s čím jsou nejméně spokojeni, vyšlo najevo, že značná část respondentů je nespokojena s výší mzdy. V předešlé otázce však respondenti zodpověděli, že jsou se mzdou spokojeni ihned po atmosféře na pracovišti. Lze říci, že je pro mnoho respondentů výše mzdy dostačující, avšak 41 respondentů by ocenilo zvýšení mzdy, což by pravděpodobně ocenili všichni zaměstnanci. 41 respondentů je tedy nejméně spokojeno se mzdou, přičemž z pohledu dosaženého vzdělání je se mzdou nespokojeno 21 respondentů s výučním listem, 9 respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou, 4 z 13 respondentů s vysokoškolským vzděláním, 4 se základním vzděláním a pouze 3 z 10 respondentů s vyšším odborným vzděláním. Dle výsledků tvoří přes polovinu respondentů cizojazyční zaměstnanci. Z hlediska státní příslušnosti je nejméně spokojeno se mzdou 19 respondentů české státní příslušnosti, 9 ukrajinské (resp. 1/3 ukrajinských respondentů), 7 rumunské (7 z 11 respondentů rumunské národnosti), 4 ze 7 respondentů slovenské národnosti, 1 srbské a 1 respondent z Arménie.

Dle obrázku 25 jsou následující faktory zvoleny podobným počtem respondentů. 28 respondentů je nespokojeno s nasloucháním ze strany vedení, tuto skutečnost uvádí zpravidla čeští zaměstnanci. Problém s nasloucháním ze strany vedení vnímá taktéž 6 respondentů ukrajinské národnosti a 1 slovenské. Dle výsledků bylo zjištěno, že je 19 respondentů mužského pohlaví a 9 ženského (resp. 1/3 žen).

Celkových 24 respondentů je nejméně spokojeno s parkováním a porozuměním pro osobní problémy. Z hlediska věku hodnotí, že je s porozuměním pro osobní problémy nejméně spokojeno 7 respondentů ve věku do 30 let, 7 ve věku 41–50 let, 5 respondentů ve věku 31–40

let a 5 ze 14 respondentů ve věku 51 a více. S atmosférou na pracovišti je nejméně spokojeno 23 respondentů, což může z velké míry ovlivnit jejich celkovou spokojenost v zaměstnání. Kromě toho je ze 137 respondentů nejméně spokojeno s pracovními podmínkami 19 respondentů a s informovaností ve společnosti 17 respondentů.

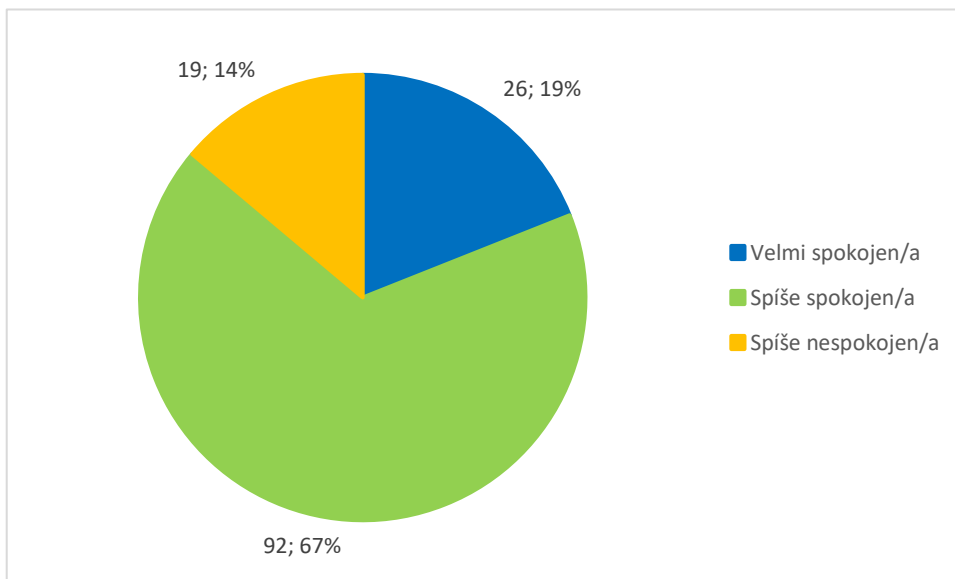


Obrázek 25 Nespokojenost (autor)

Předposlední otázkou měli respondenti rozhodnout, jak jsou celkově spokojeni se zaměstnáním ve společnosti. Touto otázkou došlo ke zjištění, že žádný z respondentů není rozhodně nespokojen, a že až 86 % respondentů je ve společnosti spíše či rozhodně spokojeno. Jedná se rozhodně o velkou část respondentů, což svědčí o náležitě péči o zaměstnance ve společnosti. Pouhých 19 respondentů je spíše nespokojeno se zaměstnáním, přičemž 16 respondentů je české národnosti, 2 srbské a 1 rumunské.

Skutečnost, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni či nikoliv měli odůvodnit v poslední (nepovinné) 22. otázce. Zhruba 25 respondentů se zapojilo a vysvětlilo, z jakého důvodu jsou spokojeni či nespokojeni, či s jakými komplikacemi přichází do kontaktu. Respondenti, kteří jsou ve společnosti celkově spokojeni jsou spokojeni zejména s dobrým kolektivem, nabízenými benefity či 1 zaměstnankyně s mistrem na pracovišti B. Nicméně přestože je 86 % respondentů ve společnosti spokojeno, mnoho respondentů s několika skutečnostmi spokojeno není. Respondenti zmínili několik připomínek. Zmínili se např. o zhoršení atmosféry na pracovišti zejména z důvodu vzniku pandemie Covid-19 a intervence Ruska na Ukrajině. Z obou těchto skutečností mnohokrát došlo ke snížení výroby. Několik respondentů uvedlo, že jsou na ně kladeny příliš vysoké nároky za málo peněz. Dle 1

respondenta nedochází k využití jejich potenciálu. Dle jiného respondenta se jedná o těžkou práci na ruce, přičemž má malou možnost přestupu na jinou pozici.



Obrázek 26 Celková spokojenost ve společnosti (autor)

3.3.3 Shrnutí výsledků provedeného průzkumu

V oblasti zkoumání motivace bylo zjištěno, že se celkem 25 % respondentů rozhodně cítí motivováno svým nadřízeným k lepšímu výkonu a 43 % respondentů se motivováno spíše cítí. Téměř třetina respondentů se však motivována spíše necítí či rozhodně necítí. Motivování svým nadřízeným se cítí zejména respondenti pracující na výrobní hale A. Co se týká motivačních faktorů, tak je pro respondenty nejdůležitějším faktorem mzda, následně jistota a zajímavost práce.

Z oblasti zkoumání spokojenosti s nabízenými benefity vyplývá, že mají respondenti o nabízených benefitech přehled, přičemž až 85 % respondentů rozhodně či spíše ví, které společnost nabízí. 14 respondentů však uvedlo, že nevyužívá žádný ze zmíněných benefitů. Výsledky průzkumu poukázaly na fakt, že pouze 5 z 21 respondentů, kteří o benefitech spíše nevěděli či rozhodně nevěděli, nevyužívají žádný benefit. 9 respondentů, kteří uvedli, že mají o jednotlivých benefitech přehled, benefity i tak z neznámého důvodu nevyužívá. Ukázalo se, že respondenti nejvíce využívají příspěvek na penzijní připojištění a nejméně abonentku do divadla z důvodu jeho neustálého obsazení. Dle výsledků vybraná společnost své zaměstnance informuje o dění ve společnosti, jelikož 85 % respondentů je rozhodně či spíše informována. Týmová komunikace ve společnosti dle 88 % respondentů spíše probíhá či probíhá. S pracovními podmínkami jsou respondenti poměrně spokojeni, přičemž s osvětlením a hlukem jsou spokojeni více než s teplotou na pracovišti. S teplotou na pracovišti je spíše nespokojeno

28 respondentů a 11 velmi nespokojeno. Co se týká jednotlivých částí zázemí společnosti, nejvíce respondentů je spokojeno s šatnami. Je však potřeba upozornit na fakt, že 80 % respondentů tvoří respondenti mužského pohlaví. Dle výsledků průzkumu konkrétně ženy s šatnami spokojeny nejsou, jelikož je 13 z celkově 27 tázaných žen spíše či velmi nespokojeno. S jídelním prostorem jsou respondenti spíše spokojeni. S hygienickým zázemím jsou respondenti z hlediska jednotlivých zázemí spokojeni nejméně, přičemž nejméně spokojeni jsou respondenti z pracoviště B.

Za poslední 2 roky společnost neorganizovala žádné firemní akce. Dle výsledků 58 % respondentů bylo s množstvím firemních akcí před pandemií Covid-19 spíše či velmi spokojeno. 29 % respondentů však zodpovědělo, že nemůže posoudit, zda by byli s množstvím firemních akcí spokojeni. 52 % respondentů zodpovědělo, že má rozhodně či spíše možnost se vzdělávat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Dle zbylých respondentů možnost nemají či nemohou posoudit. Respondenti se samozřejmě vzdělávají. K tomu, aby společnost prosperovala, je třeba, aby měli zaměstnanci vždy potřebné znalosti a dovednosti k jejich zastávané práci. Atmosféra na jednotlivých pracovištích je převážně pracovní, přátelská, kolegiální či respektující. S nepříjemnou atmosférou se však respondenti potýkají na všech třech pracovištích, jedná ale pouze o 7 respondentů. S nabídkou v jídelních automatech je více než polovina respondentů spokojena. 23 respondentů však v jídelních automatech nenakupuje. Podle respondentů jsou potraviny v automatech předražené a nabídka je málokdy obměňována. Respondenti by ocenili výběr z teplých jídel (z jídelny či kiosku).

Z průzkumu vyplynulo, že je nejvíce respondentů spokojeno s atmosférou na pracovišti (52), výší mzdy (33 respondentů) a pracovními podmínkami (31 respondentů). Dle výsledků je nejméně respondentů spokojeno s výší mzdy (41), nasloucháním ze strany vedení (28 respondentů), parkováním (24 respondentů) a porozuměním pro osobní problémy (24 respondentů).

V analytické části bylo zjištěno, že se ve vybrané společnosti objevuje minimum nespokojených zaměstnanců. Lze říci, že se pokaždé najde nějaký respondent, který s některými skutečnostmi zkrátka spokojen není, jelikož má každý člověk jiné preference. Dle výsledků u jednotlivých otázek došlo ke zjištění, že je převážná většina zaměstnanců v této společnosti spokojena. Poslední otázkou zaměřenou na celkovou spokojenost zaměstnanců, bylo zjištěno, že je spíše nespokojeno pouze 14 % respondentů a žádný respondent neuvedl, že je velmi nespokojen. Z hlediska celkové spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti je až 86 % respondentů velmi či spíše spokojeno.

4 NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZVÝŠENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno několik oblastí, které lze zlepšit. Tato kapitola je zaměřena především na návrhy opatření, které by mohly společnosti pomoci zvýšit úroveň spokojenosti zaměstnanců.

4.1 Online webinář

V průzkumu vyplynulo, že se 68 % respondentů spíše či rozhodně cítí motivováno nadřízeným k lepšímu výkonu. Zbýlých 32 % se motivováno spíše či rozhodně necítí. Dle výsledků je nejvíce respondentů motivováno svým nadřízeným na pracovišti A. Zaměstnanci na hale B jsou s motivací svým nadřízeným spokojeni podstatně méně, resp. až 5 respondentů zodpovědělo, že se rozhodně motivováni necítí. Společnost by se měla více zaměřit na nadřízené, jejichž úkolem je zaměstnance vést a motivovat.

Aby došlo k účinné motivaci zaměstnanců, je třeba začít nejprve u nadřízeného. Online webinář je určen pro nadřízené, kteří chtějí vést podřízené s vysokou efektivitou a budovat motivované týmy. Nadřízený bude znát základní nástroje, které mohou zvýšit motivaci zaměstnanců, snížit demotivaci či fluktuaci zaměstnanců. Tento webinář by nadřízeným blíže přiblížil, jak je v této době motivace důležitá a nezbytná pro prosperující společnost. Také by nadřízeným ukázal, že je motivace stejně tak důležitá jako jejich ostatní úkoly. Nadřízení se mnohdy zaměřují na ekonomickou či organizační problematiku a lidské zdroje jsou mnohdy přehlíženy. Z průzkumu vyplynulo, že se nejméně motivovaní svým nadřízeným cítí respondenti na hale B. Webinář je však určen pro nadřízené všech tří výrobních hal, jelikož je třeba mít motivaci zaměstnanců neustále na paměti.

Cílem webináře je, aby se nadřízení naučili účinně motivovat a vést podřízené ve výrobním procesu. Je také důležité, aby si osvojili prvky efektivní komunikace, a aby vedli podřízené ke kvalitním výsledkům.

Obsah online webináře:

- motivační teorie,
- motivační faktory dělníků (práce s faktory),
- nástroje pro vytvoření motivačního prostředí,
- základní principy budování komunikace (respekt, projevování úcty, chvála a kritika, důvěra, naslouchání),
- motivační pohovor za účelem pochvaly,

- manažerské projevy,
- empatie (vcítění se do pozice nadřízených),
- důležitost neverbální komunikace,
- demotivace.

Online kurz by byl společností proplacen, přičemž cena za jednu osobu by činila 1 800 Kč. Jelikož se jedná o dvě směny na pracovišti A, dvě směny na pracovišti B a o jednu směnu na pracovišti C směn, tak by se webináře zúčastnilo pět nadřízených. Společnost by stál tento online webinář celkově 9 000 Kč. V ceně jsou zahrnuty materiály, které budou mít při webináři nadřízení k dispozici.

Tabulka 3 Informace o online webináři

Termín	Místo (způsob) konání	Cena webináře
pá 10. 6. 2022 9.00–14.00	Online přes MS Teams	1 800 Kč
Program		
8.30–9.15	Motivační teorie	
9.15–10.00	Motivační faktory dělníků	
10.00–10.45	Základní principy budování komunikace	
10.45–10.55	Přestávka	
10.55–11.45	Základní principy budování komunikace	
11.45–12.30	Motivační pohovor za účelem pochvaly	
12.30–13.00	Přestávka na oběd	
13.00–13.30	Manažerské projevy, důležitost neverbální komunikace	
13.30–14.00	Demotivace	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.1 Technické a organizační podmínky

Online video komunikace probíhá interaktivně mezi účastníky a lektorem v čase od 9.00–14.00 přes Microsoft Teams, přičemž přijde nadřízeným e-mail, kde uvidí např. čas a členy schůzky, a především internetový odkaz, přes který se nadřízení v čase schůzky připojí. Délka webináře by byla včetně půlhodinové přestávky 5 hodin a 30 minut. Na starost by ho měl zkušený lektor manažerských dovedností s dlouhodobou praxí ve vedení lidí. K připojení na webinář je potřeba si zajistit technické vybavení, resp. počítač, internetové připojení a webovou kameru s mikrofonem.

4.2 Jazykové kurzy

Z průzkumu několikrát vyplynulo, že dochází k jazykové bariéře. Několik respondentů též uvedlo jazykovou bariéru v otevřených otázkách. U tohoto problému je nejlepším řešením navrhnout kurz českého jazyka pro zaměstnance z cizích zemí. Účast by byla dobrovolná. Pokud by měli minimálně čtyři zaměstnanců společnosti o jazykový kurz zájem, probíhal by zhruba 2x týdně (45 minut) v prostorách společnosti, přičemž by 50 % z ceny proplácela společnost.

4.2.1 Intenzivní dvoutýdenní kurz

Dle společnosti nebylo ze strany zaměstnanců o jazykový kurz velký zájem. Pokud by však měli zájem se naučit alespoň potřebné základy českého jazyka, mohl by cizojazyčné zaměstnance spíše zaujmout intenzivní dvoutýdenní kurz pro úplné začátečníky, mírně pokročilé či téměř středně pokročilé. Z důvodu vyšší efektivity je navrženo, aby kurz probíhal prezenčně před nebo po práci v prostorách společnosti. Termíny kurzu pro jednotlivé úrovně jazyka jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4 Termíny kurzu

Úplní začátečníci A1.1	Mírně pokročilý A1.2	Téměř středně pokročilý A2.1	Počet zaměstnanců	Den a čas kurzu
Termíny kurzu				
2. 5.–6. 5.	16. 5.–20. 5.	30. 5.–3. 6.	4-8	po–čt /14.30–16.30
9. 5.–13. 5.	23. 5.–27. 5.	6. 6.–10. 6.	4-8	po–čt /11.00–13.30

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby se lektor zaměstnancům co nejvíce věnoval, je doporučen počet zaměstnanců, tedy 4-8 zaměstnanců na jeden jazykový kurz. Časy kurzu jsou navrženy dle ranních a odpoledních směn zaměstnanců. V případě nevyhovujících termínů by se termíny pozměnily dle požadavků zaměstnanců. Každý den kurz trvá 2 hodiny včetně krátké přestávky. První týden kurzu, který navazuje na ranní směnu, trvá od 14.30 do 16.30 hodin včetně přestávky. Kurz v čase od 11.00 do 13.30 hodin před odpolední směnou je navýšen o půl hodiny z důvodu přestávky na oběd. Cena za jeden týden kurzu by činila 2 000 Kč, celkově tedy 4 000 Kč. Společnost by proplácela 50 % z celkové ceny jazykového kurzu.

4.3 Stravování

Dle společnosti nelze vybudovat ve výrobním závodě stravovací jídelnu, avšak kiosek s občerstvením by jistě mnoho zaměstnanců uvítalo. Pokud by však společnost využila návrh na kiosek, spokojenost zaměstnanců by se jistě zvýšila. Společnost nabízí několik jídelních automatů, které nejsou velkým množstvím zaměstnanců využívány. V jídelních prostorách mimo to zaměstnanci např. na pracovišti A naleznou cca pět mikrovlnek, které využívá téměř celá směna, tudíž se velká část zaměstnanců před ohřátím jídla dlouho načeká.

4.3.1 Jídelní prostory

V jídelních prostorách se nachází cca pět mikrovlnek, lednice a varné konvice, které využívá při přestávkách celá směna. V tomto případě by spokojenost zvýšilo přidání několika mikrovlnek, přičemž by se snížilo čekání na ohřev jídla. Zaměstnanci mají možnost využít varné konvice či jednu lednici. Jeden z respondentů však uvedl, že v lednici dlouho chybí police, která by tak zajistila více prostoru pro další zaměstnance, kteří si vozí jídlo z domova. Koupě bílé police do chladničky by společnost stála okolo 400 Kč.

Jídelní prostor v podniku není velký, jelikož nemají všichni zaměstnanci možnost si při přestávce sednout a v klidu se najíst. V létě mají zaměstnanci možnost jít se najíst ven, kde se nachází stůl a lavičky. V zimním období této možnosti nelze využít, a tak obědvá několik zaměstnanců v šatnách. Jedná se především o ženy. V rámci péče o pracovníky by bylo potřeba zaměstnancům vyjít vstříc a zlepšit, resp. zvětšit jídelní prostory. Stačilo by alespoň přidat několik stolů a židlí navíc, aby měli možnost všichni zaměstnanci dané směny jídelní prostor využít.

4.3.2 Kiosek s občerstvením

Ve výrobním závodě není prostor, kde by bylo možné kiosek provozovat. Z tohoto důvodu je návrh zaměřen na gastro kontejner v rozměru 6,0 × 3,0 m, ve kterém by zaměstnanci našli levná, a především teplá jídla. Každý jistě ocení párek v rohlíku, sekanou v housce či teplou polévku. Zaměstnanci by dali jistě přednost těmto pokrmům, které v jídelním automatu nenaleznou. Kontejner by byl umístěn v blízkosti hal na místě, kde nebude nikomu překážet. Bylo by možné nechat ho postavit na několika parkovacích místech, ale z důvodu nedostatku parkovacích míst by toto nebylo tím nejlepším řešením.

Kontejner, který by byl využit jako kiosek, je od předního výrobce kontejnerů AZTECH. Jedná se o polskou společnost, která nabízí široký výběr kancelářských, gastronomických či sanitárních kontejnerů. AZTECH nabízí čtyři příklady konfigurace kontejnerů – kontejner 5,0 × 2,5 m, 6,0 × 2,5 m, 6,0 × 3,0 m nebo 7,0 × 3,0 m. Zvolen byl

rozměr 6,0 × 3,0 m s výškou 2,5 m a spádem 2,4 m z důvodu prostoru, který bude pro provoz kiosku potřeba. Cena tohoto kontejneru by činila 210 400 Kč, přičemž je možné si individuálně nakonfigurovat kontejner dle finančních možností. Co je v případě výběru konfigurace kontejneru v rozměru 6,0 × 3,0 m zahrnuto v ceně, je uvedeno v tabulce 5.

Tabulka 5 Stravovací kontejner

Izolovaný pavilon s vnějšími rozměry 6,0 × 3,0 m, vnitřní výškou 2,5 m a spádem 2,4 m	
Stěny:	izolovaný panel EPS s tloušťkou 100 mm a tepelnou propustností 0,38 W/m ² K
Barevné verze vnějších stěn:	bílá, antracit, stříbrná, zlatý dub
Okno typ vitrína (neotvíratelné):	2 kusy, rozměry 800 × 2 000 mm
Dveře:	hliník se sklem, rozměry 1 080 × 2 100 mm - 1 kus (v bílé či antracitové barevné verzi)
Elektrická instalace:	2 lampy, 1 vypínač, 1 dvojitá elektrická zásuvka, pojistková skříňka, radiátor s výkonem 2000 W, větrací mřížka
Možnosti příkoupení:	toaleta STANDARD s vybavením – volně stojící kompakt a umývadlo (34 530 Kč)
	sprcha a bojler (34 530 Kč)
	minikuchyňka (rozměry 100 × 60 cm) s vybavením – skříňka pod dřezem, vodovodní kohoutek, dřez, elektrická varná deska, lednička 50 l, elektrické a sociální připojení (22 200 Kč)
	klimatizace s výkonem 3000 W s funkcí ohřevu a s pilotem (24 660 Kč)
	exkluzivní nástěnné panely renomované značky VOX (1 050 Kč/m ²)

Zdroj: AZTECH (2021), upraveno autorem

Pokud by měla společnost zájem do kiosku investovat, mohla by pořídit např. toaletu, klimatizaci či minikuchyňku v ceně 22 200 Kč, která by byla pro provoz kiosku nezbytná.

Mezi náklady na provoz kiosku patří samotná přeprava, nakládka a vykládka kontejneru, cena za nakonfigurovaný kontejner (případně příplacení např. za minikuchyňku, klimatizaci atd.), vybavení kontejneru (např. hotdogovač s rozpékačem rohlíků, fritéza, chladicí nástavba např. na pomazánky či chladicí stolní vitrína, kterou lze koupit okolo 85 000 Kč) a mzdové náklady na zaměstnance kiosku. Kiosek budou obsluhovat dva zaměstnanci. Dále náklady na dovoz potravin od dodavatelů, samotná cena potravin, elektrická energie, čisticí prostředky a další.

Kiosek by byl otevřen od pondělí do pátku od 8.00 do 20.00 hodin. Platba by byla realizovaná hotově či pomocí Sodexo karet. Vzhled a kontejner v rozměru 6,0 × 3,0 m bez vybavení lze vidět na obrázku 27.



Obrázek 27 Stravovací kontejner (AZTECH, 2021)

4.4 Dámské šatny

Z průzkumu vyplývá, že je velká část žen nespokojena s šatnami. Šatny ve výrobním závodě jsou u žen velmi stísněné. V průběhu let docházelo k čím dál vyššímu počtu pracujících žen ve společnosti, proto by bylo potřeba převlékací prostory pozměnit tak, aby se tam cítily dobře, a měly dostatek prostoru na převlékání. Až 80 % zaměstnanců tvoří muži, kteří mají dostatek prostoru na převlékání. Společnost by se měla taktéž zaměřit na menší populaci (ženy) z důvodu vzrůstajícího zájmu žen o dělnické pozice. Je třeba myslet na to, že se bude počet žen v automobilovém průmyslu průběžně zvyšovat, tudíž bude jednou přece jen potřeba dámské šatny rozšířit.

Z tabulky 6 vyplývá, že se počet žen v průběhu let zvyšoval především na pracovišti A, kde se z roku 2021 na rok 2022 zvýšil až o 12 žen. Na pracovišti C se počet žen postupně zvyšoval, ale z roku 2021 na rok 2022 začal v důsledku snižování výroby klesat. Počet žen na pracovišti C z důvodu snížení výroby klesá již několik let. Jak je uvedeno v tabulce, v roce 2022 na pracovišti C pracuje pouze 6 žen. Na tomto pracovišti došlo od roku 2019 ke snížení počtu o 18 žen.

Tabulka 6 Počet žen ve společnosti v průběhu 4 let

Ženy / Rok	2019	2020	2021	2022
Pracoviště A	37	38	40	52
Pracoviště B	56	62	61	39
Pracoviště C	24	22	18	6

Zdroj: Interní data společnosti (2022), upraveno autorem

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá, že k rozšíření šaten musí dojít především na pracovišti A. Dámské šatny by mohly být rozšířeny tak, že dojde k vymezení dalšího prostoru ve společnosti, který by byly využity za účelem převlékání.

Pokud by nebylo možné ve společnosti vymezit jakýkoliv prostor, tak se nabízí několik variant, které by mohla společnost uskutečnit:

1. Vyčlenění části pánské šatny pro ženy, přičemž by muselo dojít k rozsáhlejší rekonstrukci. Kdyby byla vyčleněna pouze část a nedošlo by k jakékoliv přestavbě, musely by ženy procházet přes pánskou část šaten nebo naopak. Tato varianta by musela být řešena rekonstrukcí, která by pánské a dámské šatny oddělila od sebe.
2. Rozšíření šatny o úklidovou místnost (varianta menšího rozšíření šatny).
3. Využití např. dámské šatny na pracovišti B (v jedné výrobní hale se nachází jak pracoviště A, tak pracoviště B). Komplikací by však byla větší docházková vzdálenost. Ženy by nemusely stíhat přijít včas na pracoviště nebo by si nestíhaly dát před začátkem směny oběd z domova do lednice.
4. Přistavení mobilního kontejneru (stavební buňky), který by byl propojen se stávající dámskou šatnou – opět by šlo o rekonstrukci a celkové přeorganizování šaten a sociálního zařízení. Buňka by byla řešena na zakázku, přičemž by mohla odpovídat buňce na obrázku 28.



Obrázek 28 Stavební buňka (Equiway, 2022)

4.5 Vstupenky do divadla

Dle výsledků průzkumu využívá benefit vstupenek do divadla pouze 8 respondentů. Dle jednoho z respondentů je divadlo neustále obsazené a v případě zájmu o vstupenky, i tak nemají

možnost tento benefit využít. Jelikož využívá abonentky z tázaných respondentů pouze 8, může být také problémem nedostatečná informovanost zaměstnanců o možnosti využití vstupenek do divadla. Dle malého počtu respondentů lze posoudit, že o vstupenkách informace nemají nebo o ně není velký zájem. Podle společnosti však zájem ze strany zaměstnanců je, avšak z průzkumu vyplynulo, že tázaní respondenti zájem o tento benefit neprojevují. Zajímavějším benefitem by pro ně mohly být např. vstupenky do kina či lístky na koncert.

Společnost má několik možností:

- nabídnout zajímavější benefit,
- navýšit počet vstupenek,
- vstupenky zrušit.

Společnost nabízí vstupenky ve třech cenových kategoriích. Za nejlevnější vstupenky zaplatí společnost 1 190 Kč, dražší se pohybují nad 1 400 Kč. Jak lze vidět v tabulce 7, celkově nabízí 18 abonentek. Pokud by se rozhodla společnost, že vstupenky zruší, pak by za rok (za 18 divadelních představení) ušetřila 24 480 Kč.

Tabulka 7 Náklady na vstupenky do divadla

Cena vstupenky	Počet	Celková cena
1 190 Kč	6	7 140 Kč
1 420 Kč	6	8 520 Kč
1 470 Kč	6	8 820 Kč
Roční náklady na vstupenky:		24 480 Kč

Zdroj: Interní data společnosti (2022), upraveno autorem

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zjistit úroveň pracovní spokojenosti a motivace ve vybrané společnosti a následně navrhnout opatření na zvýšení pracovní spokojenosti.

Teoretická část byla zaměřena na přiblížení pojmů motivace a pracovní spokojenosti. Kapitola byla zakončena možnostmi zkoumání motivace a pracovní spokojenosti, kde byly vysvětleny základní metody sběru dat. Následně bylo uvedeno, co je důležité si stanovit před spuštěním dotazníkového šetření – určit cílovou skupinu, konečného respondenta, a především vhodný výzkumný nástroj.

Analytická část byla zaměřena na průzkum současného stavu spokojenosti zaměstnanců. Kapitola byla uvedena charakteristikou vybrané společnosti. Poté byla objasněna příprava průzkumu, resp. jací respondenti byli osloveni, jakým způsobem byl průzkum realizován či kdy probíhal termín sběru dat. Důležitou částí kapitoly bylo vyhodnocení dotazníků motivace a pracovní spokojenosti, přičemž byla kapitola uzavřena shrnutím výsledků provedeného průzkumu.

Poslední část byla zaměřena na návrhy opatření na zvýšení motivace a pracovní spokojenosti, které byly provedeny na základě výsledků dotazníku. Návrhy byly zaměřeny na oblasti, kde byli respondenti spokojeni nejméně. Jeden návrh byl určen pro nadřízené, jelikož se velká část respondentů necítila svým nadřízeným motivována. Účelem online webináře je nadřízeným objasnit, že je motivace zaměstnanců stejně důležitým úkolem jako každý jiný, a že právě lidé určují ekonomický rozvoj a směr společnosti. Při vyhodnocování dotazníků se několikrát objevila odpověď, že dochází k jazykové bariéře. Z tohoto důvodu byl navržen zejména intenzivní dvoutýdenní jazykový kurz. Velmi často byla zmiňována nespokojenost se stravováním ve společnosti z důvodu neprovozování jídelny či kiosku. Nejlepším řešením by v tomto případě mohl být gastro kontejner, resp. kiosek poblíž haly, kde by měli zaměstnanci na výběr z teplých jídel, která si v automatu nekoupí. Z průzkumu vyplynulo, že je velká část žen nespokojena s šatnami. Jednalo se především o ženy z pracoviště A, kde jsou dámské šatny z hlediska zvyšujícího počtu žen, malé. Bylo navrženo několik variant rozšíření šaten, např. možnost využití šatny na pracovišti B či přístavení stavební buňky, která by byla propojena se stávající šatnou.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9883-7.
- AZTECH, 2021. *Nabídka* [online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.aztech-container.cz/nabidka>
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BOTEK, Marek, 2018. *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-102-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EQUIWAY, 2022. *Stavební buňka* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.equiway.cz/stavebni-bunka/>
- FAIRWEATHER, Alan, 2009. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3002-8.
- FALCHENKO, Alexander, 2020. *What is vag (vag)?* AvtoTachki.cz [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://avtotachki.com/en/chto-takoe-vag-vag/>
- FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-386-2.
- HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2000. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-99-9.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZEL, Roman a kolektiv, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.

- KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA, 2010. *Pracovní motivace v kostce*. České Budějovice: Nová Forma. ISBN 978-80-87313-73-2.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK et al., 2009. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3. přepr. vyd. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-830-6.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PROCHÁZKOVÁ, Tereza, 2018. *Teorie motivace podle Maslowa* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>
- PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0470-6.
- ŠTIKAR, Jiří et al., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
- THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí*. 1. vyd. české. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-267-9.
- URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. aktualiz. a rozš. vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.
- VEBER, Jaromír a kol., 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.
- VYBRANÁ SPOLEČNOST, 2022. *Počet žen ve společnosti* [cit. 2022-04-28].
- VYBRANÁ SPOLEČNOST, 2022. *Nástupní školení* [cit. 2022-02-25].
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Herzbergova teorie	13
Tabulka 2	Významy pojmu pracovní spokojenost.....	22
Tabulka 3	Informace o online webináři	52
Tabulka 4	Termíny kurzu.....	53
Tabulka 5	Stravovací kontejner	55
Tabulka 6	Počet žen ve společnosti v průběhu 4 let	56
Tabulka 7	Náklady na vstupenky do divadla	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Znázornění chování, resp. jednání člověka	11
Obrázek 2	Maslowova hierarchie potřeb	12
Obrázek 3	Struktura motivačního pole	15
Obrázek 4	Interní komunikace = obousměrný proces	19
Obrázek 5	Volkswagen Group	30
Obrázek 6	Pohlaví zaměstnanců	33
Obrázek 7	Věk zaměstnanců	33
Obrázek 8	Nejvyšší dokončené vzdělání	34
Obrázek 9	Státní příslušnost	35
Obrázek 10	Pracoviště	36
Obrázek 11	Motivování nadřizovaným	36
Obrázek 12	Motivovanost z pohledu jednotlivých hal	37
Obrázek 13	Důležitost motivačních faktorů	38
Obrázek 14	Firemní benefity	38
Obrázek 15	Zaměstnanecké benefity	40
Obrázek 16	Informovanost o dění ve společnosti	40
Obrázek 17	Týmová komunikace	41
Obrázek 18	Pracovní podmínky	42
Obrázek 19	Zázemí ve společnosti	43
Obrázek 20	Množství firemních akcí	43
Obrázek 21	Vzdělávání a rozvoj schopností, dovedností	44
Obrázek 22	Atmosféra na pracovišti	45
Obrázek 23	Nabídka v jídelních automatech	46
Obrázek 24	Spokojenost	47
Obrázek 25	Nespokojenost	48
Obrázek 26	Celková spokojenost ve společnosti	49
Obrázek 27	Stravovací kontejner	56
Obrázek 28	Stavební buňka	57

SEZNAM ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

JIT Just in time

Právě včas

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců

Příloha A Dotazník pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců

Dotazník pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců

Vážení respondenti,

jmenuji se Lenka Hamanová a jsem studentkou na Univerzitě Pardubice. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní. Tento dotazník je nezbytným materiálem pro vypracování mé bakalářské práce, a také poskytne cenné informace vedení společnosti. Dotazník vyplňujte pravdivě. Vyplnění Vám nezabere více než 5 minut.

Předem děkuji za spolupráci.

1 Pohlaví:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

Muž Žena

2 Věk:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

Do 30 let 31–40 let 41–50 let 51 let a více

3 Nejvyšší dokončené vzdělání:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

základní vzdělání vjuční list středoškolské vzdělání s maturitou vyšší odborné vysokoškolské

4 Státní příslušnost:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

česká slovenská polská ukrajinská moldavská rumunská

Jiná...

5 Pracoviště:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

	Výrobní linka	Sklad
Porsche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Octavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fabia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Cítíte se v zaměstnání dostatečně motivován/a svým nadřízeným k lepšímu výkonu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

7 Který z motivačních faktorů je pro Vás nejdůležitější, a který naopak nejméně?

Nápověda k otázce: *Přiřaďte čísla od 1 do 5 dle důležitosti (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité)*

Zajímavost práce	<input type="radio"/>
Jistota práce	<input type="radio"/>
Mzda	<input type="radio"/>
Pocit účasti na dění ve společnosti	<input type="radio"/>
Uznání za dobře vykonanou práci	<input type="radio"/>

8 Víte, jaké firemní benefity společnost nabízí?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

9 Které zaměstnanecké benefity využíváte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- MultiSport karta Vstupenka do divadla Ubytování na poskytované ubytovně Příspěvek na rekreaci/lázeňský pobyt Příspěvek na penzijní připojištění
- Masáže
- Jiný...

10 Jste informován/a o dění ve společnosti?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

11 Jak hodnotíte týmovou komunikaci?Nápověda k otázce: *Jedná se o vzájemnou komunikaci (s kolegy, nadřízeným apod.). Vyberte jednu odpověď.*

- Probíhá Spíše probíhá Spíše neprobíhá Neprobíhá

12 Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku.*

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Osvětlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hluk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teplota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 Jste spokojen/a se zázemím ve společnosti?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku.*

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Jídelní prostory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šatny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hygienické zázemí (toalety, sprchy...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 Byl/a jste spokojen/a s množstvím firemních akcí, které se konaly před pandemií COVID-19, jejichž účelem je upevňování vztahů na pracovišti?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Velmi spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen/a Velmi nespokojen/a Nemohu posoudit

15 Máte možnost se ve společnosti vzdělávat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne Nemohu posoudit

16 Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- Respektující Ohleduplná Přátelská Důvěrná Kolegiální Pracovní Podporující
 Nepříjemná

17 Jste spokojen/a s nabídkou v jídelních automatech?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Velmi spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen/a Velmi nespokojen/a V jídelních automatech nenakupuji

18 Pokud nejste, odůvodněte:

19 S čím jste nejvíce spokojen/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- Výše mzdy Atmosféra na pracovišti Informovanost ve společnosti Pracovní podmínky Porozumění pro osobní problémy
 Naslouchání ze strany vedení Parkování
 Jiné...

20 S čím jste nejméně spokojen/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- Výše mzdy Atmosféra na pracovišti Informovanost ve společnosti Pracovní podmínky Porozumění pro osobní problémy
- Naslouchání ze strany vedení Parkování
- Jiné...

21 Jak jste celkově spokojen/a se zaměstnáním ve společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Velmi spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen/a Velmi nespokojen/a

22 Odůvodněte: