

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Spokojenost řidičů profesionálů ve společnosti Orego trans s. r. o.

Bc. Veronika Hartingerová

Diplomová práce
2023

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Hartingerová**
Osobní číslo: **D20652**
Studijní program: **N1041A040008 Technologie a management v dopravě**
Specializace: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Spokojenost řidičů profesionálů ve společnosti Orego trans s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoretická východiska pracovní spokojenosti
2. Analýza současného stavu pracovní spokojenosti řidičů ve společnosti Orego trans s.r.o.
3. Návrhy na zlepšení stávající situace
4. Zhodnocení zavedených návrhů

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Pojkarová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **29. října 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2023**

L.S.

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

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 25. dubna 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Spokojenost řidičů profesionálů ve společnosti Orego trans s. r. o. 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 8. 5. 2023

Bc. Veronika Hartingerová v. r.

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Pojkarové, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

ANOTACE

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy současného stavu pracovní spokojenosti řidičů profesionálů ve společnosti Orego trans s. r. o. navrhnout nová opatření ve snaze zvýšení úrovně spokojenosti. Navrhovaná opatření byla následně zhodnocena.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, spokojenost, zaměstnanec, společnost

TITLE

Satisfaction of professional drivers at Orego trans s. r. o.

ANNOTATION

The aim of this thesis was to propose new measures to improve the level of satisfaction of professional drivers in Orego trans s.r.o. based on the analysis of the current state of job satisfaction. The proposed measures were then evaluated.

KEYWORDS

motivation, satisfaction, employee, company

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
1.1 Pracovní spokojenost	11
1.1.1 Vývoj pracovní spokojenosti.....	11
1.1.2 Definice pracovní spokojenosti.....	12
1.1.3 Znaky a charakteristiky pracovní spokojenosti	13
1.1.4 Teoretické přístupy pracovní spokojenosti	16
1.2 Faktory pracovní spokojenosti	20
1.2.1 Vnitřní faktory.....	21
1.2.2 Vnější faktory.....	23
1.3 Vzájemná propojenost pracovní spokojenosti a motivace	28
1.4 Metody posuzování spokojenosti a motivace.....	29
1.5 Motivace.....	30
1.6 Vymezení základních pojmů souvisejících s motivací	31
1.7 Hodnotový systém.....	35
1.8 Motivační profil	36
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI OREGO TRANS S. R. O.	38
2.1 Představení vybrané společnosti	38
2.2 Informace o dotazníkovém šetření	38
2.3 Cíl práce a použitá metodika.....	40
2.4 Analýza provedeného šetření	41
2.4.1 Spokojenost s výkonem profese.....	41
2.4.2 Komunikace na pracovišti.....	43
2.4.3 Vztahy na pracovišti.....	46
2.4.4 Možnost profesního růstu.....	48
2.4.5 Odměna, motivace.....	49
2.4.6 Způsob řízení.....	52
2.4.7 Vztah zaměstnance ke společnosti	54
2.4.8 Organizace pracovního dne.....	55
2.4.9 Bezpečnost při práci, ochrana zdraví	56
2.4.10 Návrhy a stížnosti.....	58

3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE	59
4	ZHODNOCENÍ ZAVEDENÝCH NÁVRHŮ	64
	ZÁVĚR	67
	POUŽITÁ LITERATURA.....	69
	SEZNAM TABULEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM ZKRATEK.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

„Nikdy nebudeme spokojeni s vnějším světem, dokud nezačneme spokojeností v sobě.“

Dalajláma

Dalo by se říct, že každý z nás touží po spokojenosti. Spokojenost je subjektivní pocit, možná spíše stav mysli. Co vlastně člověk potřebuje, aby byl spokojený? Mnoho lidí si myslí, že zná odpověď na tuto otázku, avšak může se stát, že i když dosáhnou svého pomyslného bodu spokojenosti, stále jim něco schází. Většinou se lidé upínají k materiálu, ale nechybí jim ke spokojenosti spíše vnitřní naplnění?

Pro zaměstnavatele musí být velmi obtížné dosáhnout spokojenosti všech zaměstnanců, protože spokojenost každého zaměstnance začíná uvnitř jich samých. Ale pokud je tato vnitřní jiskra podpořena motivujícím pracovním prostředím, může zaměstnavatel získat loajální zaměstnance, kteří budou ztotožněni s firemní kulturou a stanou se její součástí.

V současné době se trh práce potýká s historicky poměrně neobvyklou situací, a to s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Doba se změnila. Trh práce je v současnosti velice diverzifikovaný, a proto je pro zaměstnance možné si mezi pracemi vybírat. V případě nespokojenosti není příliš složité práci změnit.

Starší generace měla ráda své jistoty, byla zvyklá na stálé a nerada měnila pracovní prostředí. Proto se stávalo, že lidé u jednoho zaměstnavatele pracovali celý život. Tato generace již dozrává do důchodového věku a pracovní trh se s touto změnou obměňuje, proto jsou zaměstnavatelé nuceni měnit své postoje vůči svým zaměstnancům.

Nová pracovní generace již od svého zaměstnavatele vyžaduje mnohem více než jen odpovídající mzdu a jistotu pracovní pozice. Naopak jistá pracovní dynamika může pro celou řadu lidí představovat mnohem lákavější pracovní prostředí, než jen pouhá jistota a trvalost zaměstnání. Celá řada zaměstnanců si již nechce jít do práce bezmyšlenkovitě odpracovat své, ale hledá ve své práci smysl, vnitřní naplnění.

Pro zaměstnavatele je pak velmi důležité, aby dokázali objevit potřeby a priority potencionálních i stávajících zaměstnanců a mohli jim tak vytvořit pracovní prostředí, které je pro ně atraktivní. Na základě těchto zjištění mohou zaměstnancům nabídnout systém dostatečně lákavých a obsáhlých benefitů.

Zaměstnanci chtějí, aby je jejich práce vnitřně naplňovala a poskytla jim tak pocit seberealizace a uznání. Zaměstnavatelé by proto měli svým zaměstnancům umožnit se aktivně podílet na některých rozhodovacích procesech, vytvořit pracovní atmosféru, ve které se budou cítit dobře a ve které budou moci navázat pracovní vztahy založené na důvěře a úctě.

Pouze na takovémto pracovišti se budou jejich zaměstnanci cítit dobře, což může vést k jejich větší motivaci k výkonu a zároveň nízké fluktuaci. Pokud totiž společnost umožní svým zaměstnancům se dále vzdělávat, či profesně růst, nebudou mít potřebu v rámci své nutnosti seberealizace společnost opouštět a ta si tak „vychová“ odborníky na míru, kteří jsou znalí pracovního prostředí i kultury.

Že je pro společnost finančně výhodné mít spokojené, a tedy stálé zaměstnance, kteří jsou ke své práci motivováni, je jednoznačné. Vysoká fluktuace a nábor nových zaměstnanců spolu s procesem zapracování se pojí s velmi vysokými náklady. Nehledě na skutečnost, že jak již bylo uvedeno výše, stávající trh práce se potýká s velkým nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců.

Cílem této diplomové práce bude na základě analýzy současného stavu pracovní spokojenosti řidičů profesionálů ve společnosti Orego trans s. r. o. navrhnout nová opatření ve snaze zvýšení úrovně spokojenosti. Navrhovaná opatření budou následně zhodnocena.

Práce je rozdělena na dvě základní části. V rámci části teoretické jsou definovány základní pojmy, tedy spokojenost, její historický vývoj, její znaky i teoretické přístupy a faktory, které spokojenost zaměstnanců ovlivňují, a to jak faktory vnitřní, tak i vnější. Dále je vymezen vzájemný vztah spokojenosti a motivace a možnosti měření obou těchto faktorů.

V rámci praktické části je stručně představena společnost Orego trans s. r. o. a následně je pomocí polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření měřena spokojenost zaměstnanců. Získaná data jsou dále statisticky zpracována a slovně okomentována. Následně je navrženo řešení, které bude ve společnosti implementováno. Poté je znovu pomocí polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření měřena spokojenost zaměstnanců. Výsledek změny je slovně okomentován.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

První kapitola je zaměřena na vymezení teoretických pojmů a východisek, která je důležité znát pro pochopení tématu této diplomové práce.

1.1 Pracovní spokojenost

Kollárik (2002, s. 123) o pracovní spokojenosti hovoří takto: „*Pracovní spokojenost je psychologickou kategorií, která vyjadřuje stránku psychického vyrovnání se člověka s prací, jejími znaky a charakteristikami. Je to složitý individuálně variabilní, široce podmíněný, ale přitom univerzální fenomén.*“

1.1.1 Vývoj pracovní spokojenosti

První odborné studie zaměřené na otázky pracovní spokojenosti se váží především k 30. létům 20. století, kdy se vlivem požadavků praxe ukázalo, že mimo klasických otázek výkonnosti pracovníků, je třeba brát v úvahu i nový faktor týkající se vztahu k práci a osobního vyrovnávání se s ní, tedy spokojenost v práci. Dle Kollárika (2002) se jednalo o první etapu rozvoje názorů na tuto problematiku, které ještě nebyly formované do ucelených koncepcí a teorií. Řešeny byly především otázky vztahu člověka k práci, jeho spokojenost v práci, a to především podmínky uspokojení, vztah osobnosti k monotónní práci, vliv pracovních podmínek a charakteristik práce na spokojenost pracovníků atd.

Pro 50. a 60. léta 20. století je charakteristické teoretické rozpracování problematiky pracovní spokojenosti a formování ucelených teorií a koncepcí, konstruování nových metod a usilování o rozšiřování výzkumů do oblastí společenského života.

V současnosti dochází v oblasti pracovní spokojenosti k teoretické, metodologické i praktické nejednotnosti různých autorů a jejich teorií. S tímto jsou zajedno i Bedrnová a Nový (1994), podle nich je spokojenost pracovníka v práci velmi široký pojem, který není možné vyjádřit jednoznačnou charakteristikou. Pracovní spokojenost podle nich zahrnuje nejen úroveň pozitivních vztahů pracovníka k různým oblastem práce a pracovního zařazení, ale také subjektivní odraz práce.

Kollárik (2002) upozorňuje i na určitou konfrontaci na pojmové úrovni, konkrétně na používání dvou různých pojmů, které bývají v odborné literatuře často zaměňovány či nahrazovány, a to spokojenost v práci a spokojenost s prací. Spokojenost v práci pak definuje jako širší pojem, který zahrnuje veškeré komponenty působící v dané činnosti od osobnostních kritérií a hodnot až po základní fyzikální činitele na pracovišti. Jde o pojem, který zahrnuje i spokojenost s prací jako s činností, kterou pracovník vykonává, může jít např. o nároky

na plnění pracovních povinností, pracovní úkoly, monotónnost práce, její charakter aj. Dalo by se tedy říct, že spokojenost s prací je součástí spokojenosti v práci.

1.1.2 Definice pracovní spokojenosti

Locke (1976) definoval pracovní spokojenost jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav z pracovní zkušenosti či z hodnocení zaměstnání.

Kociánová (2006) také uznává, že emoce, potřeby, postoje a hodnoty sehrávají v pracovní spokojenosti významnou roli a dále spokojenost definuje jako individuální a subjektivní prožívání reality.

Podle Štikara et al. (2003) úroveň pracovní spokojenosti ovlivňuje optimistický náhled na život a pocity úspěšnosti, uspokojení a radosti, které vyjadřují míru naplňování cílů, potřeb a očekávání pracovníků.

Pracovní spokojenost bývá pokládána za velmi blízkou či totožnou s postojem a je mnohými odborníky chápána jako synonymum pro pracovní postoje. Jedním z nich je i Robbins (1986), podle kterého pracovní spokojenost vypovídá o obecném postoji člověka k práci. Pracovník s vysokou úrovní pracovní spokojenosti si udržuje pozitivní postoj ke své práci.

Campbell (podle Hoskovce et al., 2003) nahlíží na spokojenost spolu s postojem jako na souhrn názorů, požitků a tendencí k jednání. Významnou odlišností je vyšší proměnlivost spokojenosti oproti silněji zakotvenému postoji.

Luthans (1992) vyčlenil 3 dimenze, ve kterých se projevuje spokojenost v práci:

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

Dalším odborníkem zabývajícím se studiem pracovní spokojenosti a jejím vlivem na úspěch je Shawn Achor, který tvrdí, že spokojenost je nezbytným předpokladem úspěchu. Achor (2014) je specialistou v oboru pozitivní psychologie, který věří, že díky pozitivnímu myšlení a náladě jsou pracovníci úspěšnější a vyvrací tvrzení, že spokojenost je důsledkem úspěchu.

Otázkou, zda je pracovní spokojenost příčinou, či důsledkem pracovního výkonu se zabývá i Nakonečný (2005), který uznává, že pracovní spokojenost může být obojím.

Na různá pojetí pracovní spokojenosti poukázali D. Gebert a L. von Rosenstiel (1989), kteří rozlišují spokojenost:

- orientovanou na potřeby (motivačně) vs. orientovanou na pobídky (situačně),
- jednotlivou pracovní spokojenost vs. celkovou pracovní spokojenost,
- pracovní spokojenost jako přechodný stav vs. pracovní spokojenost jako časově stabilní reakci,
- orientovanou na minulost vs. orientovanou na budoucnost.

1.1.3 Znaký a charakteristiky pracovní spokojenosti

Kollárik (2002, s. 125) definuje: „*Pokud je spokojenost odrazem vztahu člověka k vlastnímu prostředí, spokojenost v práci je výrazem a vyjádřením vztahu pracovníka k jednotlivým faktorům pracoviště i k pracovišti jako celku.*“

Dále je podle něj velmi důležité rozlišovat několik znaků a charakteristik pracovní spokojenosti.

a) Celková spokojenost, nebo spokojenost s dílčími faktory práce

Celková spokojenost vyjadřuje globální hodnotu a míru vztahu k práci. Zahrnuje také různé složky dílčí spokojenosti. Proto jsou tyto znaky spokojenosti v oboustranné lineární závislosti. Výše celkové spokojenosti ovlivňuje a značně i stanovuje výši spokojenosti s jednotlivými faktory práce, a naopak zase spokojenost s jednotlivými faktory práce přispívá k celkové pracovní spokojenosti.

Jednotlivé faktory se vztahují k situaci na pracovišti zejména to mohou být mezilidské vztahy, manažerský styl, vymezení pracovních pozic, fyziologické faktory zejména fyzická náročnost práce či ergonomické faktory práce, kvalita fyzikálních podmínek působících na pracovníka jako jsou např. hluk, vibrace, tepelně-vlhkostní mikroklima aj. Jejich vliv na celkovou spokojenost je určovaný vahou a významností daného faktoru pro jednotlivce a jeho zařazením ve struktuře závažnosti. Z toho vyplývá, že méně závažný faktor práce pro jednotlivce bude v menší míře ovlivňovat i jeho celkovou míru spokojenosti.

Kollárik (2002) zmiňuje, že podle mnohých empirických a výzkumných prací mají lidé s vysokou mírou celkové nespokojenosti výraznější tendence být nespokojenější i s jednotlivými stránkami práce, bývají k nim více kritičtí. Vzhledem k lineární závislosti celkové a dílčí spokojenosti je možné se domnívat, že právě vysoká celková nespokojenost je výsledkem zvýšené dílčí nespokojenosti s jednotlivými faktory práce.

b) Stálost, nebo intenzita

Mezi základní znaky pracovní spokojenosti se řadí i stálost a intenzita. Stálost je vyjádřena vývojem spokojenosti, který se může pohybovat od maximální stability po maximální nestabilitu. Spokojenost se může vlivem mnohých proměnných změnit, jelikož velmi citlivě reaguje na aktuálnost mezilidských vztahů a celkový vztah člověka ke svému okolí. V tomto jevu mají svoje významné místo postoje k jednotlivým aspektům práce, ve větší nebo menší míře zasahující do míry celkové spokojenosti. Každý jednotlivec má individuální rovinu spokojenosti, která je pro něj charakteristická. Podle její síly a stability potom probíhají větší nebo menší odklony od této průměrné roviny v závislosti na vnějších a vnitřních vlivech.

Intenzita pracovní spokojenosti úzce souvisí s její stálostí a jedná se o míru prožitku. Pohybuje se od maximální spokojenosti po maximální nespokojenost. Ve smyslu kontinuálního chápání spokojenosti jde v podstatě o rozsah škály spokojenosti analogicky s rozsahem postojů, tj. od pozitivního po negativní.

c) Závislá, nebo nezávislá proměnná

Dalším znakem spokojenosti v práci je její chápání jako závislé či nezávislé proměnné. V pozici nezávislé proměnné působí spokojenost jako ovlivňovatel pracovního chování. Základem tohoto vztahu jsou původní pragmatické předpoklady o lepší pracovní výkonnosti u spokojených pracovníků a naopak. Od počátku se v praxi předpokládalo, že spokojený pracovník bude lépe vykonávat svou práci, a proto zaměstnavatelé maximalizovali své úsilí k dosažení spokojenosti svých pracovníků. Tyto snahy jsou již samotnou praxí překonané. Od původní myšlenky spokojenost za každou cenu se oprávněně upouští zejména v takových případech, kdy úroveň spokojenosti má být regulátorem chování pracovníků.

Jako závislou proměnnou je možné spokojenost chápat jako důsledek vztahu člověka k práci všeobecně a k jejím jednotlivým aspektům (platu, mezilidským vztahům apod.). Jedná se tedy o míru subjektivního vyrovnání se s existujícím stavem. Spokojenost tedy významně ovlivňuje podmínky práce a pracovní činnosti, které jsou v různém významovém vztahu k jednotlivci a ve vzájemné souvislosti podmiňují i určitou míru osobního vyrovnávání se s danou situací a následnou míru spokojenosti.

Z tohoto hlediska se například hlučnost pracoviště neprojevuje pouze jako negativní faktor ovlivňující kvalitu a kvantitu výkonu, nýbrž i jako faktor zasahující do psychické stránky pracovníka. V emocionální rovině je potom chápán jako negativní faktor, ke kterému si pracovník formuje negativní postoj, protože neodpovídá kritériím konkrétního pracovníka na optimální pracovní podmínky.

Dle Kollárika (2002) cílovou hodnotou tohoto vztahu je míra spokojenosti, která je chápána jako komponent, kterého jednatelce dosahuje vykonáváním konkrétní práce, za konkrétních podmínek a v konkrétní situaci (materiální, sociální, psychické). Míra spokojenosti vychází z lidské přirozenosti a je možné právem předpokládat, že člověk inklinuje k vykonávání činností spojených s příjemnými emocionálními stavy a má tendence vyhýbat se nepříjemným zážitkům.

d) Složka osobnosti, nebo sociální jev

Dalším rozlišením spokojenosti v práci, na který Kollárik (2002) upozorňuje, je stav, kdy je spokojenost chápána jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci, tedy jako součást jeho osobnosti, a na druhé straně jako sociální jev.

Jako složka osobnosti vyjadřuje míru uspokojování jednotlivých potřeb prostřednictvím vykonávání pracovních úkolů. Potřeby, které člověk v práci a práci uspokojuje, přesahují rámec základních potřeb. Tyto potřeby a míra jejich uspokojování jsou subjektivní a pro každého jednatelce rozdílné. Úroveň spokojenosti je závislá na typu a hierarchii potřeb jednotlivých pracovníků.

Chápání spokojenosti jako sociálního jevu je založeno na tvrzení, že se spokojenost neváže pouze k jednotlivci, nýbrž i ke skupinám pracovníků a celé společnosti. Vyjadřuje míru a kvalitu emocionálního prožívání skutečnosti v rámci konkrétního sociálního systému. A proto by podle Kollárika (2002) měly vyzrálé společnosti vytvářet takové pracovní podmínky, které napomáhají ke spokojenosti svých zaměstnanců.

e) Aktuální stav, nebo proces

Pracovní spokojenost může být chápána jako úroveň spokojenosti s danou pracovní situací, nebo jako proces, ve kterém je možné sledovat jak vyvíjející se celkovou spokojenost, tak i proměnlivost dílčích spokojeností, tedy spokojeností s jednotlivými faktory práce.

f) Situační reakce, nebo osobnostní dispozice

Pracovní spokojenost se může měnit v návaznosti na měnící se pracovní podmínky. Dle řady provedených výzkumů bylo prokázáno, že jistý počet respondentů vykazoval dlouhodobou stabilitu pracovní spokojenosti i přes to, že se pracovní situace výrazně měnila. Výsledek těchto výzkumů poukazuje na jistou osobnostní dispozici jednatelce k pocíťování spokojenosti. Na tendenci vysvětlit tyto dispozice poukázal i Landy (1989) a v jejich souvislosti hovoří o významu minulých zkušeností, o stavu mysli pracovníka, o vlivu genetických faktorů apod.

1.1.4 Teoretické přístupy pracovní spokojenosti

I přes to, že zatím nebyla vymezena jednotná definice pracovní spokojenosti a v odborných publikacích existuje mnoho různých stanovisek, lze pracovní spokojenost rozdělit na základě pojetí jejího chápání jako jednodimenzionální či dvoudimenzionální jev na dva širší teoretické přístupy. A to na jednofaktorovou a dvoufaktorovou teorii.

a) Jednofaktorová teorie

V jednodimenzionálním modelu znázorňují Bedrnová a Nový (1994) pracovní spokojenost jako určitou stupnici se dvěma krajními body, -1 a 1. Pozitivní konec stupnice představuje identifikaci člověka s prací a s pracovním zařazením a negativní konec stupnice znamená zásadní rozpor mezi osobním zaměřením člověka a společenskou funkcí pracovního zařazení.

Výskyt kladné hodnoty u pracovníka znamená, že se pro něj práce stává jedním z hlavních zdrojů motivace a životní spokojenosti a jakýkoli nepříznivý zásah do pracovního zařazení, ať už z důvodu nemoci, odchodu do důchodu či jiné změny pracovní schopnosti, prožívá tento pracovník velmi těžce.

Opačný konec stupnice, tedy negativní hodnota, představuje nespokojenost pracovníka s výkonem práce. Tento rozpor mezi osobním zaměřením člověka a pracovním zařazením může být důsledkem chyby v profesionální orientaci a volbě pracovního zařazení, nebo pramení již z nezdařeného výchovného utváření jedince. Takový jedinec se snaží pracovní zařazení obcházet, vyhýbá se mu nebo si práci různými způsoby ulehčuje na úkor požadovaného výsledku.

Mezi těmito krajními hodnotami leží větší množství mezistupňů, po kterých je možné se kontinuálně pohybovat od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost. Jinými slovy, dostatek spokojenosti vyplývá z nedostatku nespokojenosti a naopak. Tento vztah je dle Štikara et al. (2003) možno vyjádřit následovně:

nespokojenost -1 ————— 1 spokojenost.

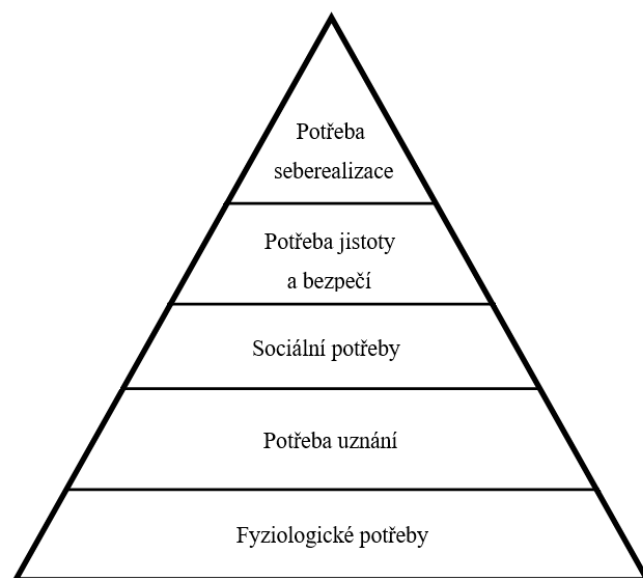
Naznačené krajní hodnoty pracovní spokojenosti či nespokojenosti se mezi pracovníky objevují pouze výjimečně, a vyjadřují určitou osobní nekompromisnost. Uvedený teoretický přístup předpokládá přímo úměrný vztah těchto dvou veličin. V konkrétním případě, by se například vytvářením příznivějších pracovních podmínek měla zvyšovat spokojenost.

Kollárik (2002) do jednofaktorové teorie zařazuje motivačně založené přístupy Maslowa, Vrooma a Stogdilla.

Maslowova teorie potřeb

Jak zmiňuje Petříková et al. (2020), tato teorie je v současnosti již překonaná, ale i přesto se stále jedná se o jednu z nejznámějších psychologických teorií z oblasti motivace. Tuto teorii vypracoval v roce 1943 A. H. Maslow a popisuje motivaci lidí ve vztahu k jejich potřebám. Výsledkem jeho práce je pyramida základních lidských potřeb a motivačních faktorů znázorněná na obrázku 1, která rozeznává pět úrovní potřeb lidí:

1. Základní fyziologické potřeby (hlad, žízeň, plat, pracovní podmínky aj.).
2. Potřeba jistoty a bezpečí (pocit jistoty, bezpečí a spokojenosti v práci).
3. Sociální potřeby (potřeby přátelství, spolupráce, společenského zařazení do týmů).
4. Potřeba uznání (pocit užitečnosti, ocenění jinými, dobrá pověst, sebeúcta).
5. Potřeba seberealizace (plné využití vlastního potenciálu, talentu, potřeba vzdělávání).



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb (Petříková et al., 2020)

Mikuláščík (2015) připomíná, že Maslow následně stupeň seberealizace rozšířil o tři aspekty, a to o potřeby kognitivní (poznání a vědění), estetické (zážitkové) a o potřeby sebetranscendence. Potřeby kognitivní a estetické umístil v pyramidě pod stupněm seberealizace. Na vrchol pyramidy pak Maslow dosadil potřeby sebetranscendence. To lze chápat jako něco, co člověka přesahuje, co tady zůstává i v době, kdy tady on již nebude.

Jak uvádí Kociánová (2010), Maslow ve své teorii potřeb předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je nutné uspokojení nižších potřeb. Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka, přičemž nižší potřeby uspokojováním dočasně nepůsobí, uspokojované vyšší potřeby motivují a umocňují se.

Dle Kollárika (2002) Maslow předpokládal, že právě práce, která může uspokojit většinu jím uváděných potřeb, je tou oblastí, která by mohla být zdrojem větší spokojenosti pracovníka. Ve vztahu k práci se však postupováním v rámci hierarchie potřeb směrem nahoru zmenšuje procento uspokojení, což může způsobovat například určité problémy při uspokojování vysoko postavené potřeby seberealizace.

Maslowova hierarchie byla od počátku kritizována, protože nebyla ověřena empirickým výzkumem, bylo jí vyčítáno pevné „řazení“ vývoje potřeb s tím, že lidé mají individuální priority. Dle Armstronga (2007) sám autor této teorie vyslovil určité pochybnosti o platnosti přísně uspořádané hierarchie.

Vroomova expektanční teorie

Jak uvádí Kociánová (2010), teorie expektance, nebo také teorie očekávání, zaměřuje pozornost na propojení mezi motivy (potřebami, sklony, přáními) a jednáním. Chování pracovníka při rozhodování se mezi dvěma alternativami s nejistými výsledky je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné. Síla očekávání je momentálním přesvědčením týkajícím se pravděpodobnosti, že po určitém činu či úsilí bude následovat výsledek.

Expektanční teorie říká, že motivace člověka je úměrná významu, který pro něj dosažení cíle má a pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle. Tato teorie zaměřuje pozornost na úroveň vynakládaného úsilí při plnění určitého úkolu. Pracovník očekává, že výsledek jeho úsilí bude oceněn. Je důležité, aby ocenění, které získá, mělo pro pracovníka význam. Čím větší význam má, tím větší úsilí by měl vynakládat.

Motivace pracovníka bude nulová v případě, že pro něj zvolený cíl nemá žádnou hodnotu, či pokud je nulová pravděpodobnost, že cíle dosáhne. Vroom (1967) soudil, že:

- existuje souvislost faktoru pracovní spokojenosti s úrovní aspirace, takže osoby s nízkou úrovní aspirace mají nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti, zatímco osoby s vysokou úrovní aspirace mají v tomto směru nároky vysoké,
- určitá situace zvyšující pracovní spokojenost může navodit další zdroje pracovní spokojenosti, například povýšený pracovník má vyšší mzdu i společenský status, ale také více vlivu a více kontaktů i osobní svobody, a to vše jsou další zdroje pracovní spokojenosti;

- mohou existovat různé funkční závislosti s pracovní spokojeností, například větší spokojenost s obsahem práce může navozovat větší spokojenost se stylem řízení a naopak.

Stogdillova teorie pracovní motivace

Podle Kollárika (2002) Stogdill přišel s názorem, že pracovní spokojenost není možné chápat jako zdroj pracovního výkonu, ale spíše jako vměstnanou proměnnou, a dále navrhuje nahlížet na pracovníka v souvislosti s celou organizací. Podle něj spokojenost není v nezbytném vztahu s produkcí, výrobou.

Naopak morálku a produkci chápe jako dva významné rysy funkce skupinové struktury, a proto je do vztahu se spokojeností dosazuje pouze tehdy, když okolnosti vedoucí k vysoké morálce a výkonnosti jsou stejné jako ty, které vedou k posílení očekávání pracovníka.

b) Dvoufaktorová teorie

Podle Štikara et al. (2003) vychází dvoudimenzionální model ze zjištění, že spokojenost a nespokojenost utváří odlišná skupina vlivů a nepřítomnost některého vlivu neovlivňuje druhý pól spokojenosti či nespokojenosti. Pracovní spokojenost souvisí především s obsahem vykonávané práce. Bedrnová a Nový (1994) uznávají tuto teorii za velmi zajímavou, ale v praktickém ověřování ne příliš úspěšnou.

Herzberg, Mausner a Snyderman (1959) rozlišují faktory na dvě skupiny, a to faktory motivační a faktory hygienické. Tyto faktory jsou znázorněny na obrázku 2.

motivační faktory		hygienické faktory	
samotná práce		mezilidské vztahy	
úspěch		dozor	
uznání		pracovní podmínky	
zodpovědnost		plat a bezpečí	
růst a povýšení		firemní politika	
spokojenost	neexistence spokojenosti	nespokojenost	neexistence nespokojenosti

Obrázek 2 Motivační a hygienické faktory (Štikar et al., 2003)

Jak uvádí Kociánová (2010), motivační faktory, satisfaktory, se týkají osobnosti a ovlivňují pracovní spokojenost a pracovní úsilí a výkonnost pozitivně či negativně.

Mezi faktory s pozitivním účinkem je možné zařadit úspěšný výkon, vyslovené uznání, zajímavou práci, odpovědnost, možnost postupu či možnost sebereflexe. Naopak mezi faktory s negativním účinkem se řadí neúspěšný výkon, nedostatek uznání, nudná práce, žádná odpovědnost, překážky v postupu či nedostatek možností seberealizace.

Hygienické faktory, nazývané také dissatisfactory čili frustrátory, na rozdíl od motivačních faktorů v optimálním stavu neovlivňují pracovní spokojenost. V případě negativního stavu působí tyto faktory na nespokojenost pracovníků. Pokud jsou hygienické vlivy v pořádku, pracovník si je neuvědomuje, naopak pokud působí negativně, pracovník pociťuje nespokojenost.

Mezi frustrátory s pozitivním účinkem se uvádí plat, jistota pracovního místa, vysoký status, dobrá podniková a personální politika. Naopak mezi frustrátory s negativním účinkem se řadí špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa, nízký status a špatná podniková a personální politika.

Wernimontova teorie

Wernimont (1966) představil teorii, která je jakýmsi kompromisem mezi jednofaktorovými a dvoufaktorovými teoriemi. Popisuje, že vnější faktory v rámci této teorie lze chápat jako určité proměnné, které spouští určité vnitřní pocity, jež ovlivňují výslednou spokojenost. Venkovní faktory pak Wernimont popisuje jako „pocity o něčem“, zatímco vnitřní jako „pocity něčeho“. Vnitřní pocity lze ovlivňovat prostřednictvím ovlivnění působení faktorů vnějších.

Organizace by se tedy podle něj měla zaměřit především na vnější faktory, které je schopna ovlivnit, a tím tak působit na zaměstnance požadovaným způsobem. Dále je v publikaci uvedeno, že není možné hledat přímé propojení mezi spokojeností zaměstnance a jeho výkonností, měřené např. produktivitou práce.

1.2 Faktory pracovní spokojenosti

Na spokojenost zaměstnance má vliv celá řada faktorů. Význam těchto jednotlivých faktorů je vnímán individuálně a jejich působení na spokojenost či nespokojenost pracovníka je velmi dynamickým jevem, který se odvíjí od jeho vnitřního vnímání i aktuálního stavu pracovního prostředí. Obecným rozdělením těchto faktorů je členění na faktory vnitřní a vnější. (Štikar, 2003)

Dle Provazníka (1997) je možné faktory vymežit jak konkrétně, např. spokojenost zaměstnance s jeho finančním ohodnocením, tak i abstraktně, např. jaký je jeho postoj k nabízeným benefitům, či jiným nefinančním složkám mzdy. Prostřednictvím konkrétní analýzy jednotlivých faktorů, je možné lépe definovat celkovou spokojenost zaměstnanců. Hodnocení spokojenosti z globálního pohledu již nemusí mít tak vypovídající hodnotu.

1.2.1 Vnitřní faktory

Podle Kollárika (2002) jsou vnitřní faktory značně ovlivňovány osobnostním nastavením jednotlivce. Prostřednictvím těchto vnitřních faktorů jsou pak vnímány i vnější faktory a obecně spokojenost či nespokojenost zaměstnance. Tento autor tyto vnitřní faktory rozdělil ještě na:

- Subjektivní, mezi které se řadí např. vlastnosti jedince, jeho koníčky, očekávání, dovednosti a schopnosti.
- Objektivní, tedy nejvyšší dosažené vzdělání, kvalifikace, doba působení ve firmě, pohlaví jedince, jeho věk a rodinný stav.

Věk

Podle Kollárika (2002) jsou nejméně spokojeni zaměstnanci do třiceti let, následně jejich spokojenost stoupá a ve středním věku je nejvyšší. Ve vyšším věku jejich spokojenost stagnuje, či mírně klesá. Tato spokojenost zjevně velmi koresponduje s vnímáním okolního světa i sebe sama, které je pro tyto věkové kategorie typické.

Doba působení v organizaci

Kollárik (2002) ve své práci uvádí, že největší nespokojenost vykazují lidé, kteří jsou ve firmě kratší dobu. Naopak nejvyšší spokojenost pak uváděli zaměstnanci, kteří byli ve společnosti dva roky. Do doby dvou let je nespokojenost ve velké míře ovlivněna nízkou adaptací jedince na pracovní kulturu a zvyklosti.

Pohlaví

Podle Mareše a Bánovcové (2002) z hlediska genderového neexistují mezi pohlavími významné rozdíly z hlediska vnímání spokojenosti. Ve velké míře to může být dáno také tím, jak se v posledních letech pracovní podmínky mezi muži a ženami vyrovnávají. Nelze tedy hovořit o tom, že vnitřní faktory jsou primárně ovlivňovány pohlavím jedincem, ale spíše souhrnem faktorů, které s daným pohlavím souvisí.

Rodinný stav

Podle Kollárika (2002) existuje velmi výrazná vazba mezi rodinným stavem a vnímáním pocitu spokojenosti či nespokojenosti s pracovním prostředím. Manželství, jako rodinný stav, může vzhledem ke spokojenosti působit rozporuplně. Na jedné straně, by mělo manželství přispívat k pracovní spokojenosti, protože dává předpoklady pro osobní i pracovní stabilitu a celkovou životní vyrovnanost. Na druhou stranu může být na pracovníka, zejména pak na muže, po vstupu do manželství vyvíjen společenský tlak, aby zajistil rodinu, čímž může vykazovat výraznou nespokojenost na pracovišti.

Nejvyšší dosažené vzdělání

Kollárik (2002) uvádí, že provázanost vyššího vzdělání s vyšším umístěním v hierarchii organizace i jiné platové podmínky s tím spojené, je nediskutabilní. Díky vyššímu vzdělání má jedinec vyšší pozici a ve většině případů i určitou prestiž ve společnosti, od čehož se odvíjí i jeho spokojenost s prací. Na druhou stranu může však vysoce vzdělaný zaměstnanec nabýt dojem podhodnocení a špatného zařazení v hierarchii, což může vést naopak k nespokojenosti s pracovním prostředím.

Očekávání

Dále Kollárik zmiňuje, že konkrétní očekávání jedince má významný vliv na jeho produktivitu i celkovou spokojenost. Pokud je očekávání naplněno jen z části, či vůbec, dochází k pocitu nespokojenosti, který v dlouhodobém důsledku může vést i k absenci, pracovní pasivitě, či fluktuaci. U očekávání je velmi důležitá i doba, po kterou zaměstnanec něco očekává. Pokud je tato doba příliš dlouhá, dostavuje se opět nespokojenost.

Zájmy

Podle Kollárika (2002) mají jedincovi zájmy velmi významný vliv obecně na volbu povolání či profese. Zaměstnanec volí konkrétní pracoviště podle svých preferencí a v souladu se svými zájmy. Pokud je vykonávána profese skutečně v souladu se zaměstnancovými zájmy, a tedy i v souladu s ním samotným, bývá tento zaměstnanec ve své práci spokojený.

Osobní vlastnosti

Kollárik (2002) dále uvádí, že osobní vlastnosti mají na zaměstnancovu spokojenost vliv jen do jisté míry. Je zřejmé, že pokud bude zaměstnanec extrovertního typu nucen pracovat v izolaci, nebude při této činnosti spokojený. Zároveň je velmi pravděpodobné, že ani jedinec,

který má sníženou toleranci vůči stresovým faktorům, bude psychicky náročnou práci zvládat ke své spokojenosti.

Schopnosti

Výkon jakéhokoliv povolání je ve své podstatě souhrn určitých nároků, které jsou na zaměstnance kladeny. Aby je mohl zaměstnanec uspokojivě plnit, je zapotřebí, aby disponoval požadovanými předpoklady a schopnostmi. Pokud zaměstnanec vykonává takovou práci, která vyžaduje schopnosti, kterými disponuje, bývá při této práci spokojený. Pokud však vykonává profesi, kde jeho schopnosti nenachází uplatnění, bývá nespokojený.

1.2.2 Vnější faktory

Jak již bylo uvedeno výše, prostřednictvím ovlivňování vnějších faktorů lze působit na spokojenost zaměstnanců a stimulovat tak jejich pracovní výkon. Vybrané vnější faktory, které budou níže blíže specifikovány jsou pak styl vedení, mzda, benefity, hodnocení zaměstnanců, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, uznání, profesní růst.

Způsob vedení

Podle Armstronga (2007) lze za styl vedení označit celkový profil osobnosti vedoucího pracovníka, spolu s jeho schopností ovládat se ve společenském styku a dovedností pracovníky vést, motivovat a podporovat. Osoba nadřízeného je velmi výrazným prvkem z hlediska spokojenosti na pracovišti, protože tento pocit je posilován, či utlumován právě díky způsobu jeho jednání se svými nadřízenými. Provazník uvádí, že v případě, kdy je vedoucí pracovník nespravedlivý, negativní, nedůsledný a jeho styl řízení je velmi autokratický, jeho podřízení pak nebývají spokojeni.

Ve většině případů pak způsob vedení nadřízeného do značné míry ovlivňuje kultura organizace, jež je vymezena prostřednictvím podnikové kultury, způsobem chování mezi lidmi, tradicemi, normami či jinými pravidly. Podle Provazníka (2006) vedou dlouhodobé vleklé spory mezi pracovníky a jejich nadřízenými k nespokojenosti na pracovišti, čímž bývá velmi často zapříčiněna i vysoká fluktuace pracovníků.

Rozdílné způsoby vedení pracovníků vedly k celé řadě studií, jejichž výsledkem je řada teorií a definicí. Dle Armstronga lze osobu nadřízeného vymežit jako:

- Charismatickou, popřípadě necharismatickou (charismatický vedoucí při výkonu své práce spoléhá především na sílu své osobnosti a na schopnost své podřízené nadchnout, pozitivně motivovat a směřovat jejich chování ke kýženému cíli. Tito lidé mívají vizionářský pohled).
- Autokratickou, popřípadě demokratickou (vedoucí pracovník autokratického stylu své pracovní úkoly rozdává rozkazem a svým podřízeným svůj postoj či názory v podstatě vnucuje. Při výkonu svého povolání využívá především svého postavení. Naopak demokratický vedoucí pracovník se snaží své podřízené při výkonu práce zapojit a jeho cílem je zapojit je i do rozhodovacího procesu).
- Umožňující, nebo kontrolující (nadřízený, kterého lze definovat jako „umožnovatele“ se své podřízené snaží nadchnout svým vizionářským postojem. Požadovaných cílů se pokouší dosáhnout pomocí týmové spolupráce a podřízené především k výkonům motivuje. Kontrolor pak předem stanovených cílů dosahuje pouze prostřednictvím motivace).
- Transakční, nebo transformační (vedoucí pracovník, který je především transakční, svým podřízeným umožňuje dosáhnout určitých finančních prostředků, či pocitu bezpečí za podmínky výkonu. Naopak transformační vedoucí pracovník se pokouší svým zaměstnancům vnuknout vyšší cíle, čímž je neustále motivuje).

Výše uvedené styly vedení jsou spíše hraniční a většina vedoucích pracovníků se pohybuje na pomezí několika stylů. Zároveň Armstrong (2007) uvádí, že styl vedení prochází dynamickým procesem a je ovlivňován jak vnitřními, tak i vnějšími vlivy.

Dle Bělohlávka (2001) pak lze styly vedení rozdělit na:

- Direktivní, kdy nadřízený přesně stanoví náplň práce a cíle, kterých má být takto dosaženo. Vše je podáno formou příkazu a od zaměstnanců se očekává, že je budou plnit a dodržovat při tom stanovená pravidla.
- Podpůrný, při kterém vedoucí pracovník vychází především z potřeb svých podřízených a ze vztahů, které jsou na pracovišti.
- Participativní, tedy styl vedení, který je založen na spolupráci nadřízeného s podřízenými. Od zaměstnanců se očekává, že se na řešení problémů budou aktivně podílet, a to i v rozhodovací fázi.

- Orientovaný na výkon, u tohoto stylu vedení mají podřízení plnou důvěru svého nadřízeného. Stanovené cíle jsou definovány tak, aby byly pro zaměstnance samy o sobě motivační.

Dle Bělohávka (2001) je zřejmé, že styl vedení a samotná osobnost nadřízeného pracovníka mají na spokojenost na pracovišti velmi zásadní vliv. Vedoucí pracovník silně ovlivňuje náladu a vztahy na pracovišti. Není však možné jednoznačně vymezit, který styl je pro spokojenost na pracovišti vhodnější a který naopak méně vhodný. Styl ve své podstatě velmi často vychází z požadovaných cílů, výkonů a vnějších okolností.

Mzda

Odměnu za práci ve formě platu či mzdy lze označit jako nejvíce používanou odměnu, která má vnější charakter. Samotné peníze pro zaměstnance mají hodnotu v podobě možností, které s sebou přinášejí např. možnost uspokojit jejich prostřednictvím své potřeby, či zájmy.

Dle Armstronga (2007) peníze člověku přináší i pocit bezpečí, jelikož jsou schopny zajistit jeho hmotné i nehmotné potřeby. Je ovšem důležité mít na paměti, že peníze mají jako motivátor velmi omezenou platnost. Motivačně působí zejména z počátku, poté však výši odměny začnou zaměstnanci považovat za standart. Je však nutno podotknout, že velmi nízké ohodnocení, či ohodnocení pod zaměstnancovu kvalifikaci, má silný vliv na jeho pocit nespokojenosti.

Nelze stanovit, jak vysoká finanční odměna bude na konkrétního pracovníka působit motivačně. Toto působení je velmi subjektivní, přičemž ho ovlivňují i objektivní faktory. Zároveň Armstrong (2007) uvádí, že mzda může mít i negativní vliv na výkon pracovníka, a to především v případě, kdy zaměstnanec úkol plní pouze pro peníze. Jeho konečný výkon pak nemusí být odpovídající kvality. Dle Štikara (2003) je žádoucí, aby byl negativní dopad minimalizován a motivační efekt naopak maximalizován. Proto by měl být odměňovací systém nastaven tak, že:

- jsou jasně vymezena pravidla odměňování, která vycházejí z vynaloženého úsilí,
- zaměstnanec je finančně ohodnocen ihned po dokončení úkolu,
- mezi výkonem a odměnou existuje jasný vztah.

Benefity

Benefity představují finanční i nefinanční ohodnocení pro zaměstnance, nad rámec jejich mzdy. V posledních letech se systém benefitů v celé řadě společností značně rozšiřuje. Tyto výhody mohou být zaměstnanci poskytovány prostřednictvím finanční odměny, možnosti využití nadstandartní služby, či hmotné odměny. V posledních letech bývají nejčastějšími formami zaměstnaneckých benefitů např. příspěvky na důchodové, či stavební spoření, příspěvky na zdravotní pojištění, nabídka sportovních služeb, příspěvek na relaxační činnosti, navýšení počtu dnů dovolené, stravenky, služební vozidlo, služební telefon, notebook, či tablet apod.

Podle Hruškové (2011) bývají zaměstnanecké benefity sestavovány tak, aby odpovídaly věkové skupině, či rodinnému stavu zaměstnance a přispívaly tak k jeho větší spokojenosti na pracovišti.

Hodnocení zaměstnanců

Pokud je zaměstnanci poskytnuta zpětná vazba, má to na něj dle Bedrnové (2009) motivační efekt a do určité míry to ovlivňuje i jeho pocit spokojenosti na pracovišti. Na hodnoceného zaměstnance působí tento faktor jak na úrovni racionální, tak i emocionální. Z racionálního hlediska je vhodně zvolený feedback velmi užitečným faktorem na úrovni kvality podávaného výkonu zaměstnance. Je ovšem nutné, aby nebyla zpětná vazba zaujatá, či nespravedlivá. V tomto případě by se pak hodnocení zcela míjelo s kýženým efektem. Zpětná vazba tedy může být jak pozitivního, tak i negativního charakteru. Musí být ovšem objektivní.

Z emocionálního hlediska pak hodnocení v zaměstnanci posiluje jeho pocit potřebnosti a důležitosti pro společnost, čímž je posílena jeho spokojenost na pracovišti.

Vztahy na pracovišti

Výkon většiny povolání má také společenský charakter, jelikož je práce vykonávána ve spolupráci s dalšími pracovníky. Celkovou atmosféru na pracovišti utváří do jisté míry i způsob řízení vedoucího pracovníka. Dobré klima na pracovišti a vyrovnané vztahy mezi kolegy, které jsou založeny na vzájemné úctě a důvěře, jsou pak zásadním pilířem pro spokojenost na pracovišti.

Podle Armstronga (2007) lze pomocí celkového obrazu nálady na pracovišti vnímat způsob vedení managementu, postoje zaměstnanců a celkové řízení vztahů ve společnosti.

Bedrnová (2008) obecně atmosféru na pracovišti hodnotí jako dobrou, neutrální a špatnou. Aby bylo hodnocení atmosféry co nejvíce věrohodné, je zapotřebí, aby se firma vyznačovala:

- vzájemnou důvěrou mezi kolegy a vedením,
- slušným chováním vůči zaměstnancům,
- transparentní politikou a otevřeností ze strany vedení vůči podřízeným z hlediska budoucnosti společnosti,
- výkonem práce založeném spíše na chtěné spolupráci nežli na slepém plnění úkolů,
- konflikty řešenými bez využití krajních řešení,
- pracovníky, kteří se s firemní kulturou ztotožňují a je s nimi tedy zacházeno jako s kolegy, nikoliv jako s podřízenými.

Pracovní podmínky a druh vykonávané práce

Dále Bedrnová (2008) uvádí, že samotná podstata a náplň profese, která s sebou přináší i určité konkrétní zařazení v hierarchii firmy, představuje velmi důležitý faktor vnímání pocitu spokojenosti. Jeho vliv nelze přesně specifikovat, jelikož škála vykonávaných profesí, je velmi obsáhlá, stejně jako různorodost možného hodnocení výkonu.

Velmi významnou proměnnou v tomto faktoru je i subjektivní nastavení zaměstnance a jeho schopnost se s vykonávanou profesí ztotožnit. Obecně však lze poukázat na skutečnost, že velká míra autonomie a možnost přizpůsobovat tempo výkonu práce okolním vlivům, má příznivý efekt na vnímání spokojenosti.

Rutinně vykonávaná činnost nemusí mít nutně i špatný vliv na samotný výkon, ovšem z emočního hlediska má na zaměstnance degradující efekt.

Dle Štikara (2003) vyhovující pracovní podmínky, z hlediska hygienického, nevedou nutně k pocitu spokojenosti, ovšem jejich nevyhovující stav vyvolává u pracovníka v dlouhodobém časovém horizontu nespokojenost. Pokud jsou tyto nevyhovující pracovní podmínky odstraněny, vede to ke zlepšení vztahu mezi organizací a jejími zaměstnanci a zároveň je posílen výkon zaměstnanců. Nelze obecně vymezit do jaké míry se reakce u zaměstnance projeví, to je dáno jeho povahovými vlastnostmi.

Dle Štikara (2003) však platí, že na pozitivní změnu ve firmě reagují zaměstnanci pozitivně, ovšem mnohdy i v delším časovém horizontu. Na negativní změny naopak reagují zaměstnanci negativními projevy okamžitě.

Uznání

Dle Armstronga (2007) lze uznání vnímat ve dvou rovinách, a to jak uznání sebe sama, tedy sebeúcty, tak i uznání ze strany ostatních, tedy jakousi prestiž. Uznání je spojeno s působením jedince v kolektivu, v tomto případě v kolektivu pracovním. Prostřednictvím pocitu uznání získává zaměstnanec pocit potřebnosti a příslušnosti ke společnosti. Při získání tohoto pocitu se dostavuje snaha dosáhnout vyšších cílů. Pocit uznání velmi silně posiluje pocit spokojenosti. Potřeba uznání však není směřována jen k vedení společnosti, ale i ke spolupracovníkům. V případě, kdy je z obou stran uznání nedostačující, trpí zaměstnanec silným pocitem nespokojenosti.

Profesní růst

Pod pojmem pracovní kariéra, si lze představit dynamický růst, který je utvářen řadou rozhodnutí a je poměřován od prvního nástupu do zaměstnání, až po ukončení pracovního poměru. Kariérní růst nemusí představovat pouze pohyb směrem vzhůru, ale může být utvářen i vzestupy či stagnacemi.

Štikar (2003) uvádí, že uvědomění si možnosti kariérního růstu, či samotné povýšení je jeden z nejsilnějších faktorů ovlivňující pocit spokojenosti na pracovišti.

Povýšit zaměstnance lze různými formami a obecně je tento proces spjat s různorodými výhodami, které se k pracovní pozici pojí. Vnímání pocitu spokojenosti se odvíjí také od druhu povýšení, zda je povýšení spjato s určitým výkonem, nebo se senioritou. Zároveň mají vliv na tento pocit i konkrétní výhody, které k pozici náleží.

V posledních letech se trh práce vyznačuje silnou dynamikou a podstatně větší diverzifikací pracovních míst, díky čemuž se mohou pracovníci více realizovat. Tato seberealizace však nemusí být přínosná pro všechny pracovníky. Někteří mohou dávat přednost větší jistotě, které je však v současnosti naopak menší dostatek.

1.3 Vzájemná propojenost pracovní spokojenosti a motivace

O existenci vzájemného vztahu mezi pracovní motivací a spokojeností není třeba diskutovat. Ovšem míra jejich vlivu je již obtížně uchopitelná. Je zřejmé, že spokojenost zaměstnance na pracovišti nemusí nutně vést k vyšší míře motivovanosti, či v opačném případě jeho nespokojenost nemusí nutně vést k demotivaci, ovšem je jejím velkým předpokladem.

Dle Provazníka (2002) působí spokojenost přímou úměrou na motivaci zaměstnance. Pokud chce zaměstnavatel dosáhnout co nejefektivnější motivace zaměstnance, měl by se zaměřit více než na odpovídající pracovní podmínky na samotnou podstatu vykonávané práce, protože je velmi žádoucí, aby zaměstnance motivovala práce sama o sobě. Podle Provazníka (2002) jsou nejvýraznějšími faktory, které ovlivňují motivaci pracovníka, dobré pracovní podmínky a odpovídající náplň práce. Ve chvíli, kdy je náplň práce sama o sobě nemotivující, je důležité se zaměřit na odpovídající pracovní podmínky, a pomocí nich posílit motivaci.

Dle Provazníka (2002) lze pocit realizace v zaměstnanci stimulovat i pomocí vhodného pracovního prostředí, které může výkon povolání činit zajímavějším. Je pak žádoucí vytvořit pro zaměstnance prostředí, kde je jeho přínos z mnoha stran uznáván a je mu umožněn kariérní růst. V opačném případě, kdy podmínky pracovního prostředí zaměstnanci neumožňují se realizovat, působí na něj jako tzv. „frustrátory“ a vedou k pocitu nespokojenosti.

Ačkoliv se pracovní motivace a spokojenost vzájemně silně ovlivňují, je nutné vzít v potaz, že se jedná o termíny odlišné a jejich vzájemné působení se odvíjí od subjektivního nastavení zaměstnance.

1.4 Metody posuzování spokojenosti a motivace

Měření pracovní motivace a spokojenosti je velmi specifická činnost. Vnímání pocitu spokojenosti je založeno na subjektivním pocitu zaměstnance, který je v něm vyvoláván výkonem povolání. Jedinec je tento pocit schopen poměrně jednoduše posoudit.

Vinopal (2011) uvádí, že měření motivace je však oproti měření spokojenosti značně složitější, jelikož ani sám zaměstnanec si motivace v celkovém kontextu nemusí být vědom. S ohledem na tyto skutečnosti je pak měření motivace metodicky značně složitějším procesem. K měření motivace pracovníka bývá využíván dotazník, který obsahuje otevřené, i uzavřené otázky. Nutností je seřadit správné odpovědi dle preference, či nedokončené věty.

Dle Vinopala (2011) je měření spokojenosti zaměstnance prováděno individuálně, kdy je pomocí dotazníkového šetření mapován pocit spokojenosti. Dotazníkové šetření může být prováděno jak plošně, tak i na vybraných zaměstnancích. Prostřednictvím dotazníků mají zaměstnanci možnost se vyjádřit k pracovním podmínkám, či poukázat na problémy, se kterými

se na pracovišti potýkají. Výstupem tohoto dotazníkového šetření jsou pak data, která jsou následně statisticky zpracována.

Mnohdy bývají k měření spokojenosti zaměstnanců na pracovišti využívány metody průzkumu, tedy metody známé jako „Undercover Performance Evaluations“ tzv. UPE, nebo individuální pohovory. Tyto pohovory se pak zaměřují na dílčí části spokojenosti, jako jsou např.

- pracovní role,
- firemní kultura,
- atmosféra na pracovišti,
- způsob vedení,
- možnost dalšího vzdělávání,
- možnosti profesního růstu,
- zaměstnanecká politika,
- možnosti sebezvoje zaměstnanců.

V praxi je možné se setkat i celistvějšími testovými metodami, které měří pracovní spokojenost, jako jsou např.:

- JSS, tedy Job Satisfaction Survey. Jedná se o dotazník, který by vyhotoven pro pracovníky v neziskových organizacích, státním sektoru a sociálním odvětví. Tento dotazník se zaměřuje na devět základních oblastí spokojenosti zaměstnanců.
- MSQ, tedy Minnesota Satisfaction Questionnaire. Tento dotazník mapuje oblast dvaceti základních částí, podílejících se na celkové spokojenosti zaměstnanců. V současnosti se však velmi hojně využívá zkrácená verze tohoto dotazníku.

1.5 Motivace

S ohledem na provázanost motivace se zaměstnancovou spokojeností při výkonu práce, je definování a bližší specifikace termínu motivace považováno jako nedílná součást této práce. Na motivaci se lze dívat jak na určitou dispozici k chování, tak na proces, který k určitému jednání vede.

Pojem motivace vychází z latinského slova „moveo“, které vyjadřuje pohyb. Obecnou definici motivace v odborné literatuře lze jen stěží dohledat, jelikož se na ni autoři dívají z různých úhlů pohledu, a to, jak s ohledem na profesi, v níž se pohybují, tak i s ohledem na psychologické modely, ke kterým vzhlížejí.

Podle Kerna (2000) je motivace souhrn určitých podnětů, které směřují chování vybraným směrem. Motivace představuje jakési objasnění různorodosti chování jedinců a jejich směřování k jiným cílům.

Podle Provazníka (2003) představuje motivace vysvětlení způsobu určitého chování. Autor vnímá, že toto chování je ovlivňováno jakýmsi vnitřními hybnými silami, které jedincovu aktivitu jak vyvolávají, tak jsou ji schopny i udržet. Jasně vymezení toho, co konkrétně daného jedince motivuje, není vůbec jednoduché, jelikož každého motivují určité stimuly jinak a v jiné míře. Zároveň je motivace způsobena kombinací více faktorů, které se vzájemně ovlivňují a doplňují.

Z historického hlediska se pojmem motivace zabývala již celá řada psychologů a v období od 19. do 20. století vzniklo velké množství teorií, které mají za cíl vysvětlit dopady motivace na chování jedince. Byla to teorie homeostatická (založená na principu jakéhosi narušení homeostáze organismu), hédonistická (kdy je chování ovlivňováno touze po slasti a libosti), aktivační (založená na působení podnětů z vnějšího prostředí), kognitivní (kdy je člověk motivován prostřednictvím rozšířeného vzdělání), či humanistická, odvíjející se od Maslowovy hierarchie lidských potřeb.

1.6 Vymezení základních pojmů souvisejících s motivací

Za účelem lepšího pochopení problematiky jsou níže vymezeny základní pojmy, které s motivací souvisí, které ji vyvolávají, mohou být důsledkem jedincova chování, nebo jsou s pojmem motivace chybně zaměňovány.

Stimul

Za stimul bývá označován element, který vede k určitému jednání. Ve své podstatě to může být jakýkoliv faktor, či podnět, který usměrňuje jedincovo chování jistým směrem. Jak silný má pak stimul vliv na jedincovu motivaci, se odvíjí od individuální motivační struktury. Stimuly, jež mají vliv na motivaci člověka, lze dělit na:

- impulzy, tedy vnitřní stimuly,
- incentivy, tedy vnější stimuly.

Pauknerová (2006) zmiňuje, že aby bylo působení prostřednictvím stimulů efektivní, musí být tyto stimuly v souladu s motivační strukturou jedince. Ovlivňování jedince prostřednictvím stimulů je však oproti snaze člověka motivovat mnohem jednodušší. Motivace se totiž odvíjí

od různých psychických procesů a vnějších vlivů, které na člověka působí, je tak v čase velmi proměnná.

Motiv

Pod pojmem motiv ji lze představit jakýkoliv vnitřní impuls, který člověka vede k určitému chování. V psychologii jsou jako základní formy motivu označovány především ideály, potřeby, pudy a zájmy. Motiv, který jedince směřuje určitým směrem, má pro něho samotného vždy pozitivní dopad. Motivy lze členit na:

- implicitní, tedy ty, které si jedinec osvojil ještě před tím, než začal v dětství mluvit, přičemž tyto motivy bývají skryté,
- explicitní, to jsou ty motivy, které lze slovně pojmenovat a souvisí s jedincovým sebezpojetím.

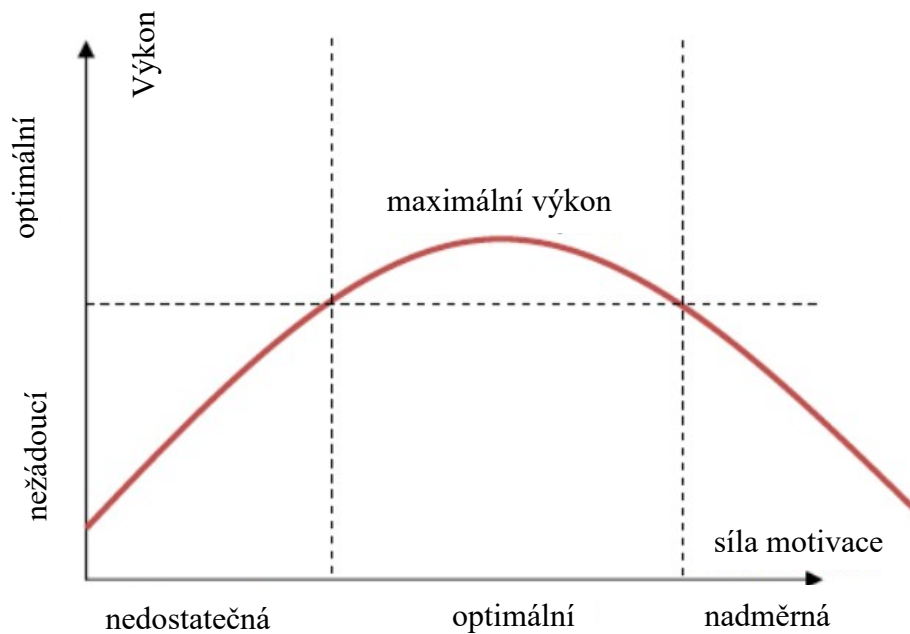
Nakonečný (2013, s.178) ve své publikaci uvedl, že „*stejně motivy se mohou projevat zcela odlišnými výstupy mezi jednotlivci, kulturami ale i stejné chování může mít různé motivy*“.

Aktivace

Pod pojmem aktivace si lze představit určité psychické dění, jež je výstupem činnosti jedincovy nervové soustavy. Aktivace vychází z temperamentu člověka a představuje jakousi mobilizaci jeho energie a základní prvek pro poznání a prožívání. Motivační procesy se bez úspěšné aktivace neobejdou.

Podle Nakonečného (2013) si lze pod pojmem aktivace představit jakousi pohotovost organismu k určité činnosti. Velmi výrazným faktorem pro aktivaci je určitá úroveň aktivace mozku, jež vychází z aktivace smyslových orgánů, emočního nastavení, vzrušení jedince a obecným působením vzruchů na daného člověka.

Jak je z obrázku č. 3 popisujícího Yerkes-Dodsonův zákon patrné, ideální je střední míra aktivace. Především při řešení složitějších úkolů bývá vysoká míra aktivace nežádoucí, zatímco při jednodušších úkolech je pak vyžadována vyšší míra aktivace.



Obrázek 3 Yerkes-Dodsonův zákon (Provazník, Komárková, 2004, s. 43)

Frustrace

Motivovaný člověk se vždy snaží dosáhnout nějakého stanoveného cíle. Díky dosažení tohoto cíle se pak jedinec cítí uspokojeně. Ne vždy se však zaměstnanci stanoveného cíle podaří dosáhnout, načež může následně pociťovat deprivaci nebo frustraci.

Pod pojmem frustrace si pak lze představit nemožnost dosažení vymezených cílů, zmaření jedincova jednání. Frustrace zahrnuje jak vnější faktory, které jedinci znemožňují cíle dosáhnout, tak i jeho vnitřní rozpoložení. Po neúspěchu cítí zaměstnanec pocit nelibosti, který z neuspokojených potřeb vzniká.

Podle Nakonečného (2013) lze frustraci členit na:

- vnější faktory, které jedinci zabraňují dosáhnout požadovaného cíle,
- vnitřní stavy, psychické napětí, které je těmito faktory vyvoláno,
- nevědomé chování, kterým se jednatel pokouší vyrovnávat pocit napětí.

Podle Provazníka a Komárkové (2004) se lze nejčastěji setkat s těmito frustračními situacemi:

- pro uspokojení potřeb neexistuje dostatek podnětů,
- uspokojení potřeb brání jakási překážka.

Postoje

Podle Nakonečného (2013) je postoj „*setrvávající naučená „predispozice je chovat se konzistentním způsobem vůči daným třídám objektů, perzistentní mentální nebo nervový stav pohotovosti reagovat na určitý objekt nebo třídy objektů nikoli na takové, jaké jsou, nýbrž na takové, jaké jsou přijímány.*“

Podle Vágnerové (2004) lze postoj chápat jako určitý způsob vnímání dané situace a zároveň z něj lze odvodit i pravděpodobný způsob chování a vnímání situace jedincem. Postoj je odpovědný za emoce, které konkrétní situace vyvolala i reakci na ni. Mezi jeho základní charakteristiky patří určitá stálost, ovšem rozdílná intenzita.

Díky postoji se lze snadněji orientovat při řešení určitého problému a lze předpokládat reakce, které tento problém a způsob řešení vyvolají. Určité způsoby chování a projevy jsou totiž v rámci společnosti i konkrétní firmě vnímány jako společensky korektní. Postoj je tvořen složkou:

- kognitivní, která představuje soubor informací, vůči nimž jednatel zaujímá nějaký postoj,
- citovou, jež představuje hodnocení dané situace z hlediska emočního,
- konativní, tedy způsob chování, jakým dá jednatel svůj postoj najevo.

Motivační pole

Aby mohl management úspěšně motivovat a stimulovat své zaměstnance a byl schopen s nimi efektivně řešit vzniklé situace, je dle Plamínka (2010) velmi důležité, aby se orientoval v jejich osobním motivačním poli. Toto pole je vymezeno třemi základními složkami, které jsou vzájemně propojené a působí na sebe. Struktura tohoto pole je znázorněna na obrázku 4.



Obrázek 4 Struktura motivačního pole (Plamínek, 2010, s. 24)

Motivační založení je vrozenou vlastností člověka, jež se v průběhu jeho života mění jen velmi málo. Představuje základní bod, z něhož vycházejí další dvě složky motivačního pole.

Motivační poloha představuje naučené postoje, způsoby a chování, jež se utvářely, během pracovního i osobního života. Vychází z potřeby uspokojování potřeb i schopnosti vynaložit určitou míru úsilí.

Motivační naladění je nejdynamičtější složkou motivačního pole a vychází z aktuální situace. Odvíjí se od měnících se podmínek a představuje reakci na tyto podněty.

Dynamika motivace

Motivace představuje dynamický proces tvořený čtyřmi základními subjekty, a to:

- prvotní podnět, jež jedince upozorní na pocit nedostatku,
- vymezení kýženého chování, které povede k uspokojení potřeb,
- selektivní pozornost, tedy změna ve vnímání některých podnětů,
- vlastní aktivita a zachování této činnosti, dokud není dosaženo kýženého stavu.

Nakonečný (2013) uvádí, že prvotní jev, tedy identifikování určitého nedostatku, je prvotním jevem, po němž následuje sled událostí, které se vzájemně propojují. Do procesu zároveň vstupují i kognitivní činnosti, tedy zhodnocení a analýza stávající situace i vyhodnocení požadovaného stavu. Průběžně se vyhodnocují podněty a vnější i vnitřní stimuly. Pomocí kognitivních procesů jedinec definuje jak cíl, tak i míru pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle. Zároveň také identifikuje prostředky, kterými chce cíle dosáhnout.

1.7 Hodnotový systém

Podle Pauknerové (2006) představují hodnoty určité vlastnosti objektů nebo činností, které napomáhají k uspokojení jeho potřeb. Hodnotový systém jednotlivce odráží, co je pro něj důležité, čemu přisuzuje hodnotu, čeho si váží a jaké chování je podle něho žádoucí. Většinou bývá některá z hodnot ta hlavní, ústřední.

Některé hodnoty bývají sdílené v rámci skupin a v rámci těchto skupin bývají i ostatními automaticky přijímány. Systém hodnot může být jednotný i pro celou společnost. V těchto hodnotách se pak odráží kultura společnosti, její hodnoty, náboženství, politický systém apod. Není však vždy pravidlem, že jsou společností přijímané hodnoty automaticky přijímány i jednotlivcem. V případě, kdy je jedinec v rozporu, může být tento jedinec společností odmítán, či on sám může vůči skupině projevovat určitou nevoli.

Stejně jako hodnoty, i hodnotový systém jsou individuální a spolu s vývojem člověka jsou i hodnoty dynamické. Hodnoty lze rozdělit na:

- terminální, tedy takové, kterých je možné absolutně dosáhnout,
- instrumentální, jsou takové hodnoty, kterých není možné dosáhnout v absolutní formě, spíše se jedná o formu pro jedince vhodného chování.

Podle toho, které hodnoty u jednotlivce převažují, sestavil německý psycholog E. Spranger (1928) tyto typy osobnosti:

- ekonomický,
- teoretický,
- sociální,
- estetický,
- náboženský,
- politický.

Někdy bývá tento výčet doplněn ještě o typ sportovní, či technický.

1.8 Motivační profil

Pod pojmem motivační profil si podle Pauknerové (2006) lze představit jakýsi soubor dimenzí, jehož součástí je hnací síla jednotlivce, jeho motivační směr, vyhraněnost nebo tendence k něčemu. Motivační profil u člověka, obdobně jako hodnotový systém, prochází spolu s ním určitým vývojem.

Lze říct, že každý člověk zaujímá určitou pozici v každé vymezené sféře motivačního profilu. Může to být např. orientace na úspěch, nebo snaha o vyhnutí se neúspěchu. Umístění jedince v těchto dimenzích motivačního profilu má pak velký vliv na definování jeho motivační charakteristiky.

Aby bylo možné zaměstnance při jeho práci úspěšně motivovat a stimulovat tak jeho výkon, je zapotřebí, aby vedení společnosti bylo znalé jeho konkrétního motivačního profilu.

Dimenze motivačního profilu, které tvoří základní předpoklad pro úspěšnou stimulaci ze strany vedoucího pracovníka, mohou vypadat například takto:

- orientace na úspěšnost vs. snaha vyhnout se neúspěchu,
- orientace na úspěšnost vs. směřování k vlastní činnosti,
- situační vs. perspektivní orientace,
- individuální vs. týmová orientace,
- osobní vs. prosociální orientace,
- aktivita vs. pasivita.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI OREGO TRANS S. R. O.

V této kapitole bude představena zkoumaná společnost, následně pak popsán způsob analýzy a interpretace jejích výsledků.

2.1 Představení vybrané společnosti

Společnost Orego trans s.r.o., na níž budou poznatky z teoretické části aplikovány, a která bude předmětem dotazníkového šetření, poskytuje rozvoz čerstvého pečiva. V současné době dodává do více než 40 prodejen od 2 hlavních dodavatelů.

Společnost Orego trans s.r.o., jejíž právní formou je společnost s ručením omezením, byla založena v roce 2015. Od roku 2016 se společnost věnuje silniční motorové dopravě provozované vozidly do 3,5 t. Rozvozem pečiva se zabývá od roku 2019, kdy začala rozvážet pečivo od jednoho dodavatele pro 20 prodejen.

Ve společnosti je zaměstnán jednatel a administrativní pracovnice, která má na starosti vedení účetnictví a celkovou administrativní agendu. K dispozici má společnost 5 řidičů, přičemž 4 z nich jsou muži a jedna žena.

Vzhledem k tomu, že je společnost velmi malá se, po domluvě s vedením společnosti, dotazníkového šetření účastnili všichni zaměstnanci, včetně vedení.

Manuál, který je součástí dotazníků obsahuje dvě základní doporučení, která se týkají reprezentativního vzorku šetření. Splnění těchto dvou podmínek posiluje validitu výstupu tohoto šetření. Prvním doporučením je, aby se dotazníkového šetření účastnili pouze zaměstnanci, kteří jsou u společnosti zaměstnání v rámci trvalého pracovního poměru. Další podmínka se pak týká doby působení ve společnosti, kdy je doporučováno, aby byl zaměstnanec v podniku zaměstnán déle než půl roku. Při rozhovoru s vedením společnosti bylo potvrzeno, že všichni zaměstnanci tyto podmínky splňují a mohou se tak dotazníkového šetření účastnit.

2.2 Informace o dotazníkovém šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí otazníku, který byl v roce 2007 sestaven Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí. Celkové znění dotazníku je obsaženo v příloze A.

Dotazník hodnotí celou řadu ukazatelů mapujících kvalitu života zaměstnanců v konkrétní společnosti. Následná analýza těchto otázek umožní vytvořit si představu o stávajícím klimatu ve společnosti, a to z hlediska spokojenosti jejich zaměstnanců. Pro lepší vypovídající

schopnost je zaměstnancům umožněno odpovědět na otázky na pětibodové škále. Dotazník celkově zahrnuje deset dílčích modulů, a to:

- *Spokojenost s výkonem profese* je model, který monitoruje celkovou spokojenost zaměstnance při výkonu své práce. Jeho spokojenost je zde vymezena platovým ohodnocením, možnostmi benefitů, pracovními podmínkami, ale i vztahy s ostatními zaměstnanci, či vedoucím pracovníkem.
- *Komunikace na pracovišti*, která je rozdělena do pěti oblastí. Z hlediska komunikace je sledována komunikace na pracovišti obecně, poté komunikace s vedoucím pracovníkem, dále úroveň naslouchání vedení společnosti připomínkám zaměstnanců, informování zaměstnanců o stávající situaci ve společnosti, a nakonec i komunikace mezi samotnými spolupracovníky.
- *Vztahy na pracovišti*, přičemž i tento model je rozdělen na dílčí oblasti. Nejprve hodnotí formální vztahy na pracovišti, poté neformálními vztahy, vztahy zaměstnanců s jejich nadřízenými, a nakonec i případnou diskriminaci.
- *Možnost profesního rozvoje a růstu* je modul hodnotící možnost rozšíření dovedností zaměstnanců, jak je jejich nadřízení k tomu motivují, jakým způsobem posuzují a hodnotí možnosti využití jejich dovedností. V rámci modulu je také posuzována zásluhovost a spravedlnost při povýšení.
- *Odměna, motivace* je utvářena pomocí vnitřních i vnějších faktorů. Modul hodnotí vybrané faktory z obou těchto skupin a také poskytuje věrohodný obraz o tom, které činitele jsou pro danou společnost vnímány jako vhodné. Zároveň představuje určitý podklad pro tvorbu motivační strategie.
- *Způsob řízení* je oblast, ve které dotazník vyhodnocuje, který způsob řízení v dané společnosti převažuje, zda participativní, nebo autoritativní. Hodnotí pohled zaměstnanců na tento styl a jejich spokojenost se způsobem řízení. Dále napomáhá zobrazit postoj vedení společnosti k participaci jejich zaměstnanců na procesu rozhodování.

- *Vztah zaměstnance ke společnosti*, tedy míru jeho loajality vůči zaměstnanci a jeho obecnou angažovanost pro společnost. Tento modul také hodnotí pohled zaměstnance na společnost jako celek, míru fluktuace ve společnosti.
- *Organizace pracovního dne*, tedy posouzení, zda má zaměstnanec pro svou kvalitně odvedenou práci dostatek místa i času. Také zda má k dispozici dostatek spolupracovníků, vybavení nebo i informací. Otázky jsou směřovány tak, aby byl poskytnut věrohodný obraz o tom, jak jsou cíle a jednotlivé úkoly pro zaměstnance srozumitelné.
- *Bezpečnost při práci, ochrana zdraví* (Tento modul se zaměřuje na náročnost výkonu práce z hlediska fyzických i psychických aspektů. Prostřednictvím této části dotazníků je možné sestavit tzv. „mapu“ náročnosti práce, která poskytuje zaměstnavateli obraz o případných zdravotních rizicích.
- *Návrhy a stížnosti*, přičemž na rozdíl od předchozích modulů, v tomto posledním modulu se otázky vyznačují požadavky na otevřenou odpověď. Tento modul slouží k dokreslení celkového pohledu zaměstnance na danou společnost.

2.3 Cíl práce a použitá metodika

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy současného stavu pracovní spokojenosti řidičů profesionálů ve společnosti Orego trans s. r. o. navrhnout nová opatření ve snaze zlepšení úrovně spokojenosti, přičemž navrhovaná opatření budou následně zhodnocena.

Za jednou z vhodných metod výzkumu se dá považovat kvalitativní metoda, kterou je osobní rozhovor. Vzhledem k možnostem porovnávání s konkurenčními podniky však byla zvolena metoda kvantitativní, kterou je dotazníkové šetření.

Dotazníkové šetření se pro splnění cíle práce jeví jako nejvhodnější kvantitativní metoda, jejíž podstatou je sběr velkého množství dat, které je možné následně graficky zpracovat a vhodně okomentovat. Mezi nespornou výhodou této metody patří především možnost její hromadné prezentace, ovšem vypovídající schopnost je omezena množstvím uzavřených otázek, či možností výběru z jedné z uvedených možných odpovědí. Zřejmou nevýhodou této metody je nemožnost porozumět zvolené problematice do hloubky.

V rámci dotazníkového šetření bude využit již existující dotazník, výše popsany, který nabízí velké množství uzavřených otázek, jež pomohou zmapovat základních deset modulů, které jsou s ohledem na spokojenost zaměstnanců nejdůležitější. V závěru dotazníku je také otevřená otázka, která má sloužit jako doplnění k dříve uvedenému.

Dotazníkovému šetření předcházela osobní schůzka s administrativní pracovníci, na základě které, bylo ujednáno, že bude dotazníkové šetření provedeno prostřednictvím tištěných dotazníků. Zaměstnanci byli o plánovaném dotazníkovém šetření předem slovně informováni. Obsahem tohoto sdělení bylo informování zaměstnanců o anonymním dotazníkovém šetření, využití výsledků tohoto šetření a době, po kterou zaměstnanci mohli dotazník vyplnit. Tato doba činila dva týdny od 3. 1. 2022 do 17. 1. 2022. Po tuto dobu byl zaměstnancům zpřístupněn sběrný zapečetěný box, do kterého měli možnost vhodit vyplněné dotazníky.

2.4 Analýza provedeného šetření

Po uplynutí předem stanoveného časového limitu dvou týdnů, bylo získáno celkem 6 řádně vyplněných dotazníků. Následující část práce se bude věnovat analýze provedeného dotazníkového šetření, přičemž zjištěné výsledky budou interpretovány pomocí statistických ukazatelů, které jsou u tohoto dotazníku přímo doporučeny.

Výsledky tohoto dotazníku jsou následně porovnány s referenčními hodnotami naměřenými ve validizačních šetřeních společností X, Z, L a M. Tyto společnosti vyplňovaly tentýž dotazník a jejich výsledky jsou zveřejněny Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí v Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců (2007).

Analýza výsledků je rozdělena do deseti modulů, tak jako byl rozčleněn i samotný dotazník.

2.4.1 Spokojenost s výkonem profese

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že většina dotazovaných pracovníků je ve své práci spokojena. S touto skutečností koresponduje i uvedená průměrná délka doby působení v této společnosti, která je vyjádřena v rámci uvedení doporučených statistických ukazatelů v Příloze B a jejíž hodnota je průměrně 2,9 let. V současné době, kdy je trh práce spíše dynamický, je toto velký ukazatel určité spokojenosti.



Obrázek 5 Celková spokojenost pracovníků (vlastní zpracování)

Níže uvedená tabulka 1 pak blíže rozebírá dílčí aspekty spokojenosti. S pracovními podmínkami jsou zaměstnanci spíše spokojeni, pouze jeden dotazovaný uvedl, že je s pracovními podmínkami nespokojen. Jako zjevný nedostatek v pracovní zátěži je organizace pracovní doby. Na otázku „Kolik hodin přesčasů za týden průměrně odpracujete?“ zaměstnanci uvedli, že týdně odpracují průměrně 7 hodin přes sjednanou pracovní dobu.

Další nedostatek dotazovaní respondenti vnímají ve velmi omezených možnostech dalšího rozvoje svých schopností, ve velmi omezené nabídce zaměstnaneckých benefitů a špatné informovanosti ohledně současné i budoucí situace podniku. Na nedostatečné informování o finanční situaci podniku si stěžuje 50 % dotazovaných.

Naopak jako velmi přínosné respondenti vnímají jistotu zaměstnání a velmi dobré vztahy se svým nadřízeným.

Tabulka 1 Jednotlivé aspekty pracovní spokojenosti

	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Neutrálně	Spíše nespokojen	Nespokojen	Nevím
Pracovní podmínky		5		1		
Pracovní zátěž		2		4		
Organizace pracovní doby		1		5		
Platové ohodnocení		3	2	1		
Možnost povýšení				4		2
Jistota zaměstnání		5	1			
Rovnost pohlaví		1	5			
Zaměstnanecké benefity					2	4
Vztahy s přímým nadřízeným		5	1			
Zajímavost práce	1	1	4			
Informace o hospodaření podniku	1	2		3		
Možnost seberozvoje		1	3	2		

Zdroj: vlastní zpracování

2.4.2 Komunikace na pracovišti

Tento modul se zaměřuje na hodnocení úrovně komunikace na pracovišti, přičemž pozornost je směřována na komunikaci ze strany vedoucího k podřízenému a také obecné informovanosti o podniku. Komunikace je hodnocena pomocí vytvoření škály z následujících otázek:

Otázka 2 l): Jsem dostatečně informován o finančním stavu firmy

Otázka 16 a): Mám potřebné informace k výkonu mé práce

Otázka 16 b): Ve firmě je zaveden dobrý informační systém, díky kterému mám potřebné informace v požadované kvalitě včas

Otázka 16 c): Všichni zaměstnanci znají budoucí strategii společnosti

Tabulka 2 Hodnocení komunikačního systému pro sdílení informací o společnosti

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrálně	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím	Celkem odpovědí
Otázka 2 l)	1		2	2	1		6
Otázka 16 a)	1	2	1	2			6
Otázka 16 b)		2	1	1		1	5
Otázka 16 c)			1		2	3	6

Zdroj: vlastní zpracování

Pro jednotlivé moduly jsou vytvořeny tzv. škály, které většinou spojují podobné otázky do jedné, souhrnné škály.

Pro získání konstrukce škály odpovědí, je zapotřebí nejprve k jednotlivým odpovědím přiřadit hodnoty. Hodnoty odpovědí byly stanoveny následovně:

Rozhodně souhlasím = 1

Spíše souhlasím = 2

Neutrálně = 3

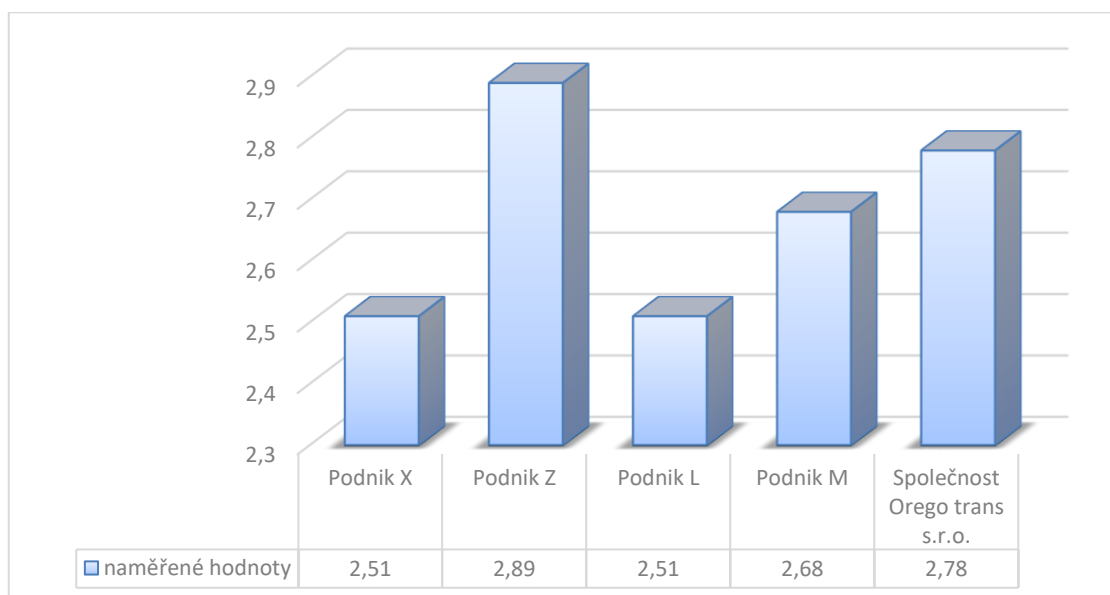
Spíše nesouhlasím = 4

Nesouhlasím = 5

Nevím = 0

Obecně platí, že se u každého respondenta sečtou hodnoty odpovědí a vydělí se počtem otázek zahrnutých ve škále. Do výpočtu se nezahrnují nezodpovězené otázky a odpovědi „Nevím“.

U společnosti Orego trans s.r.o. bylo skóre vypočteno na 2,78. Čím vyšší hodnoty toto skóre dosahuje, tím horší kvality komunikace na pracovišti dosahuje. Za účelem komparace tohoto výsledku bylo využito publikovaných výsledků společností v Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců vydaném Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí.



Obrázek 6 Komplexní hodnocení komunikace (vlastní zpracování)

Jak je z grafu zřejmé, námi zvolená společnosti si v úrovni komunikace nevede příliš obstojně.

Další zkoumanou oblastí v tomto modulu je komunikace ze strany vedoucího k podřízeným. Pro hodnocení této části využijeme opět metodu, při které prostřednictvím odpovědí na následující tvrzení, zjistíme konkrétní hodnotu škály.

Otázka 12 c): Nadřízený svým podřízeným při rozhodovacím procesu umožní sdělit svůj názor

Otázka 14 a): Nadřízený sám stanovuje cíle velmi dobře

Otázka 15 a): Pokud mám jiný názor než můj nadřízený, mohu se ozvat

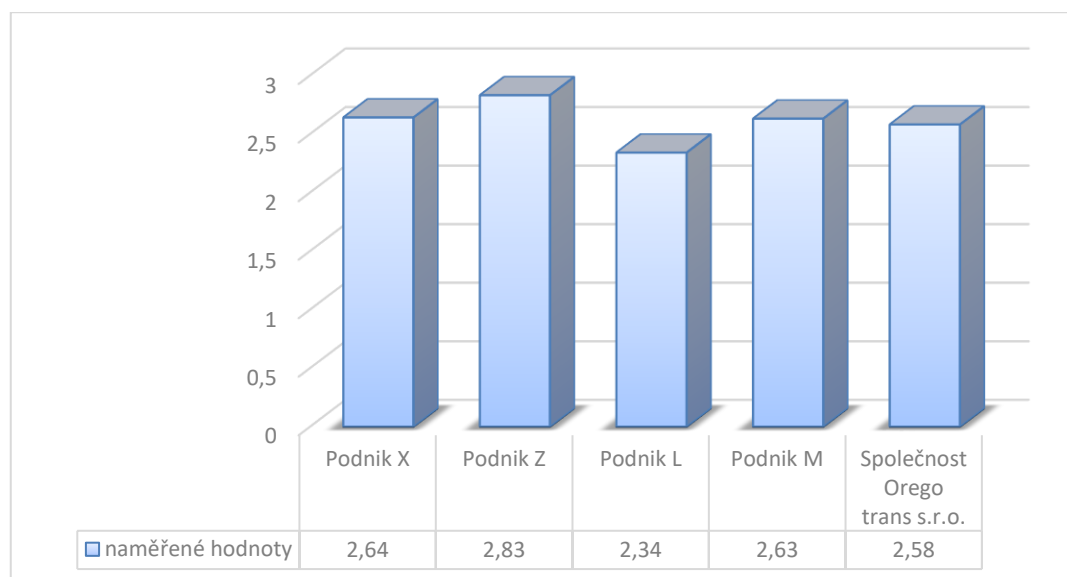
Otázka 15 c): Podle mě je firma řízena dobře

Tabulka 3 Hodnocení komunikace s vedoucím pracovníkem

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrálně	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím	Celkem odpovědí
Otázka 12 c)	2	2					4
Otázka 14 a)		1	1	2			4
Otázka 15 a)		2	2	1			5
Otázka 15 c)	1	2	2				5

Zdroj: vlastní zpracování

Skóre u tohoto ukazatele bylo stanoveno na 2,58, což deklaruje jakýsi průměr mezi uvedenými výslednými hodnotami tohoto skóre u dalších společností.



Obrázek 7 Komunikace s vedoucím pracovníkem (vlastní zpracování)

Z hlediska komunikace s vedoucím pracovníkem vychází společnost Orego trans s.r.o. v porovnání s uvedenými podniky průměrná hodnota skóre. Jako nedostačující se jeví

především sdílení informací o aktuálním finančním stavu podniku, či o jeho strategických plánech do budoucna.

Jak z dotazníkového šetření dále vyplývá, vedoucí pracovník je otevřený názorům a podnětům ze strany jeho podřízených. Následně konečné rozhodnutí, které činí vždy vedoucí pracovník, tyto podněty zohledňuje. Zájem ze strany vedoucího pracovníka cítí 66 % dotazovaných.

Dotazník v rámci tohoto modulu dále zjišťoval komunikaci na úrovni spolupracovníků. S ohledem na velikost společnosti Orego trans s.r.o., je tato komunikace především neformálního charakteru a na velmi přátelské úrovni. Spolupracovníci tuto komunikaci hodnotí jako dostatečnou (83 % dotazovaných).

2.4.3 Vztahy na pracovišti

V rámci tohoto modulu jsou hodnoceny vztahy na pracovišti ve čtyřech různých dimenzích.

První z nich jsou formální vztahy, které jsou hodnoceny pomocí těchto tvrzení:

Otázka 17 a): Pokud je to nutné, pak se na spolupracovníky mohu s jejich pomocí spolehnout

Otázka 17 b): Informace, které si mezi spolupracovníky sdělujeme, mi při výkonu práce pomáhají

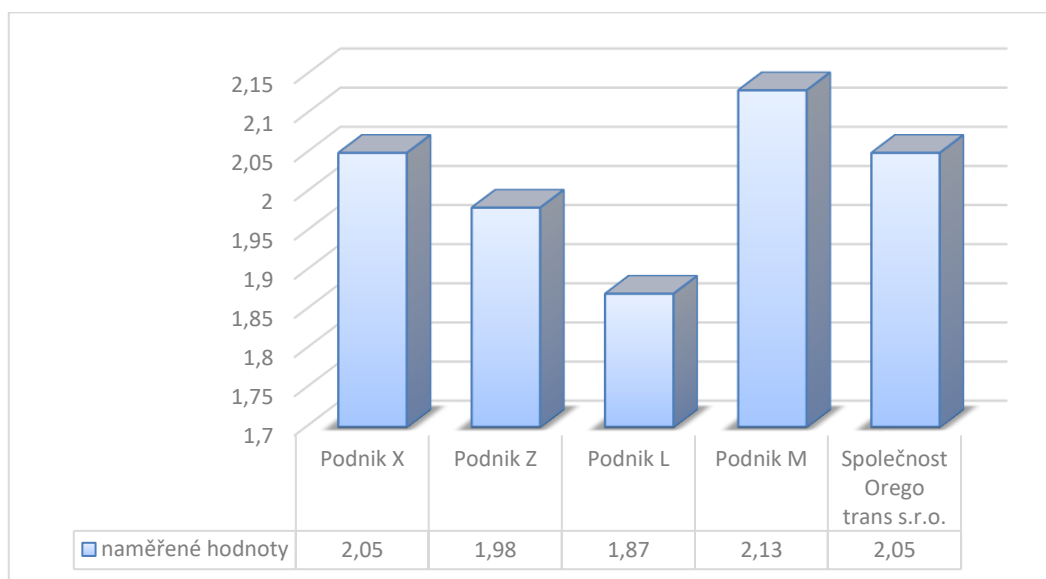
Otázka 17 c): V rámci firmy při práci spolupracujeme a svou práci odvádíme v požadovaném čase

Tabulka 4 Hodnocení formálních vztahů na pracovišti

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrálně	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím	Celkem odpovědí
Otázka 17 a)	2	3					5
Otázka 17 b)	1	2	1			1	5
Otázka 17 c)	2	2	1		1		6

Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně jako u předchozích modulů, je stanoveno konečné skóre, které v tomto případě činí 2,05. Opět platí pravidlo, že čím vyšší tato hodnota je, tím horší jsou i vztahy na pracovišti. Při porovnání této výsledné hodnoty s hodnotami podobných podniků uvedených na webových stránkách Výzkumného ústavu je viditelné, že z hlediska formálních vztahů na pracovišti, dosahuje společnost Orego trans s.r.o. průměrných hodnot.



Obrázek 8 Formální vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

Z hlediska neformálních vztahů na pracovišti se většina respondentů (83 % dotazovaných) shodlo, že na pracovišti panuje „přátelská atmosféra“. Pozitivní stránkou je, že zbývající respondent odpověděl na tuto oblast neutrálně, z čehož vyplývá, že nevnímá atmosféru jako vyloženě negativní.

Vztahy na pracovišti se jeví jako velmi dobré i z hlediska vztahu s vedoucím pracovníkem. 83 % dotazovaných respondentů uvedlo, že má s vedoucím pracovníkem kladný vztah. Rovněž všichni respondenti uvedli, že se na vedoucího pracovníka mohou obrátit v případě potřeby. Dále uvedlo 50 % respondentů, že se domnívají, že vedoucí pracovník vytváří na pracovišti takové podmínky, že mohou všichni zaměstnanci vyjádřit svůj názor. Padesát procent dotazovaných respondentů také uvedlo, že jsou toho názoru, že vedoucí pracovník ke svým podřízeným přistupuje spravedlivě, a že je při své vedoucí pozici přirozeně autoritativní. Zbývající respondenti byli v těchto otázkách spíše neutrální a opět nikdo neodpovídal přímo negativně. Je zřejmé, že v oblasti formálních i neformálních vztahů na pracovišti a vztahu vedoucího pracovníka s podřízenými si tato malá společnost stojí velmi dobře.

Negativně, či odpovědí „nevím“ se dotazovaní zaměstnanci vyjadřovali i k případné nerovnosti pohlaví, diskriminaci či šikaně na pracovišti. Z hlediska vztahů na pracovišti je tato společnost zdravá a není zde co zlepšovat.

2.4.4 Možnost profesního růstu

Dotazník v této části modulu mapuje, do jaké míry vytváří vedení společnosti vhodné podmínky pro profesní růst jednotlivých zaměstnanců, či pro jejich osobní rozvoj. Oblast bude vyhodnocována pomocí analyzování odpovědí na tato tvrzení:

Otázka 20 d): V rámci společnosti je mi kariérní růst umožněn

Otázka 14 f): Můj nadřízený mě v kariéře podporuje

Otázka 14 g): Nadřízený mě v rozšiřování mých znalostí podporuje

Otázka 5 a): Mám dostatek možností pro svůj rozvoj

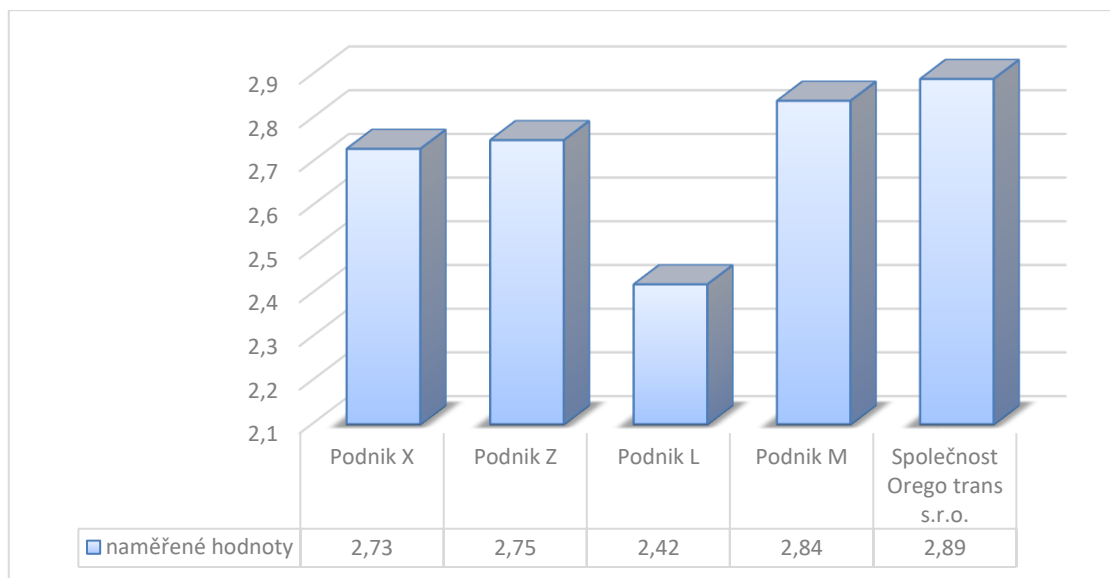
Otázka 5 b): Při své práci mohu uplatnit svůj potenciál

Tabulka 5 Hodnocení podmínek pro profesní růst

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrálně	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím	Celkem odpovědí
Otázka 20 d)			2	2	1		5
Otázka 14 f)		2	1				3
Otázka 14 g)		1	2	2			5
Otázka 5 a)			2	2			4
Otázka 5 b)	1	2	2				5

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočtené skóre pro tuto oblast je ve společnosti Orego trans s.r.o. 2,89. U této hodnoty platí, že čím vyšších hodnot dosahuje tím jsou podmínky pro další profesní rozvoj a kariérní růst obecně horší. V porovnání s výsledky podniků, které uvádí Výzkumný ústav, se jeví tyto podmínky jako nedostačující.



Obrázek 9 Podmínky pro profesní růst (vlastní zpracování)

Dotazník dále zjišťoval i názor pracovníků na převzetí zodpovědnosti za pracovní úkoly. V této oblasti uvedlo 66 % dotazovaných respondentů, že převzetí zodpovědnosti za svou práci vítají. Zbýlých 33 % se vyjádřilo neutrálně. Lze tedy říci, že žádnému z dotazovaných pracovníků přímo nevádí převzít zodpovědnost za vykonávanou práci.

Při bližším pohledu na možnosti školení a jiné prohlubování kvalifikace se pomocí dotazníkového šetření ukázalo, že jsou tyto možnosti značně omezené. Na otázku, zda respondent za uplynulý rok absolvoval nějaké školení, odpověděli pouze dvě osoby kladně. Bohužel však tyto dva respondenti nevidí přínos tohoto školení.

Možnosti jakéhokoliv kariérního postupu v takto malé společnosti, jakou společnost Orego trans s.r.o. je, jsou velmi omezené. Zaměstnanec, kterého vedení vnímá jako velmi přínosného, jež se ve svých profesních dovednostech značně zdokonalil, tak nepostoupí v rámci pracovní pozice, nýbrž v platovém ohodnocení.

2.4.5 Odměna, motivace

Tato část dotazníku se zaměřuje jak na vnější, tak i vnitřní motivační faktory. Následující tabulka nabízí přehled motivačních faktorů, které respondenti v dotazníkovém šetření označili jako „spíše důležité“ nebo přímo „velmi důležité“. Motivační faktory jsou v tabulce č. 6 seřazeny podle četností odpovědí respondentů.

Tabulka 6 Nejčastěji uváděné vnitřní motivační faktory

Motivační faktory	Četnost odpovědí
Jistota zaměstnání	100 %
Dobré mezilidské vztahy	83 %
Dostatek času na rodinu, přátele a zájmy	83 %
Plat	83 %
Respekt a úcta	66 %
Přínos vykonávané práce	66 %
Odborný růst	50 %
Charakter práce	33 %
Možnost dalšího rozvoje	33 %
Benefity	16 %
Možnost povýšení	16 %
Osobní kariérní růst	16 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že jako nejdůležitější respondenti vnímají jistotu zaměstnání, což je v dnešní nejisté době poměrně předvídatelné. Jako druhý nejdůležitější motivátor vnímají i dobré mezilidské vztahy, s odpovídajícím platem a dostatkem času na rodinu, přátele i zájmy. Chování s respektem a užitečnost vykonávané práce pak ocení již jen polovina respondentů. Za méně důležité pak zaměstnanci označili možnost povýšení, kariérní růst či benefity. Jak je z dotazníkového šetření patrné, v tomto společnosti Orego trans s.r.o. odpovídá jejím potřebám.

Z rozhovoru s vedením společnosti vyplynulo, že v současné době společnost nabízí jako zaměstnanecký benefit pouze příspěvek na penzijní připojištění. Této možnosti využívají pouze dva zaměstnanci. Následující tabulka uvádí výčet nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, u nichž měli respondenti uvést, zda pro ně je, nebo by případně byl, tento benefit zajímavý. Zaměstnanecké benefity jsou označovány jako vnější faktory motivace. Níže uvedená tabulka uvádí tyto vnější motivátory seřazené od nejdůležitějších po ty nejméně důležité vzhledem k četnosti odpovědí.

Tabulka 7 Nejčastěji uváděné vnější faktory motivace

Motivační faktory	Četnost odpovědí
Dovolená nad 4 týdny	100 %
Příspěvek na stravování	100 %
Příspěvek na životní pojištění	66 %
Příspěvek na dopravu	50 %
Služební telefon	16 %
Služební vůz	16 %
Školka, jesle	16 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků dotazníkového šetření by dotazovaní zaměstnanci nejvíce ocenili dovolenou nad zákonný rámec a příspěvek na stravování, nebo stravenky. Šedesátšest procent respondentů by pak uvítala ještě i příspěvek na životní pojištění. Pouze polovina zaměstnanců by pak uvítala i příspěvek na dopravu.

Dalším neméně důležitým vnějším motivačním faktorem je i odměňovací systém. I tato oblast byla pomocí dotazníkového šetření mapována. Spravedlnost odměňovacího systému bývá poměřována z hlediska podaného pracovního výkonu vůči mzdovému ohodnocení pracovníka. Vyhodnocení tohoto kritéria je provedeno pomocí zohlednění četností odpovědí u těchto tvrzení:

Otázka 8 a): Rozumím způsobu, jakým je můj plat stanoven

Otázka 8 b): V naší firmě se odměňování odvíjí od podaného výkonu

Otázka 8 c): Podle mě je odměňování v naší společnosti spravedlivé

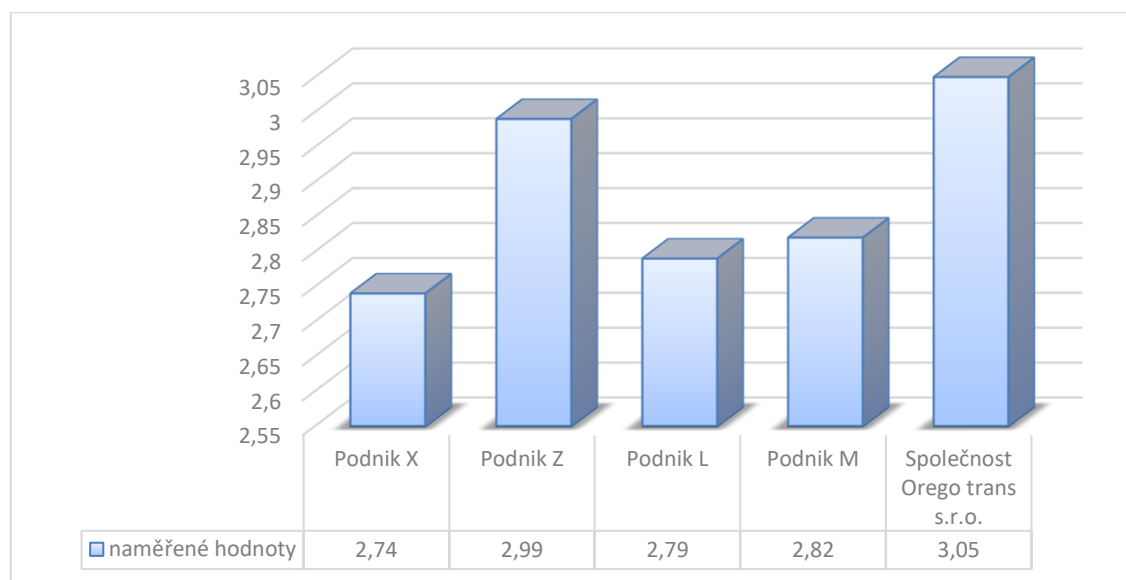
Otázka 9 a): Pokud svou práci odvedu dobře, vysloužím si uznání

Tabulka 8 Spravedlnost odměňovacího systému

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrálně	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím	Celkem odpovědí
Otázka 8 a)		2	3				5
Otázka 8 b)		2				2	4
Otázka 8 c)		2	1	2			5
Otázka 9 a)		3	2				5

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota tohoto skóre byla vypočtena na 3,05. V porovnání se zjištěnými hodnotami u dalších porovnávaných podniků je tato hodnota nejvyšší. Čím vyšších hodnot skóre dosahuje, tím je systém odměňování v očích zaměstnanců méně spravedlivý. Níže je uveden graf, který porovnává testovanou společnost Orego trans s.r.o. s ostatními podniky.



Obrázek 10 Porovnání spravedlnosti odměňovacího systému (vlastní zpracování)

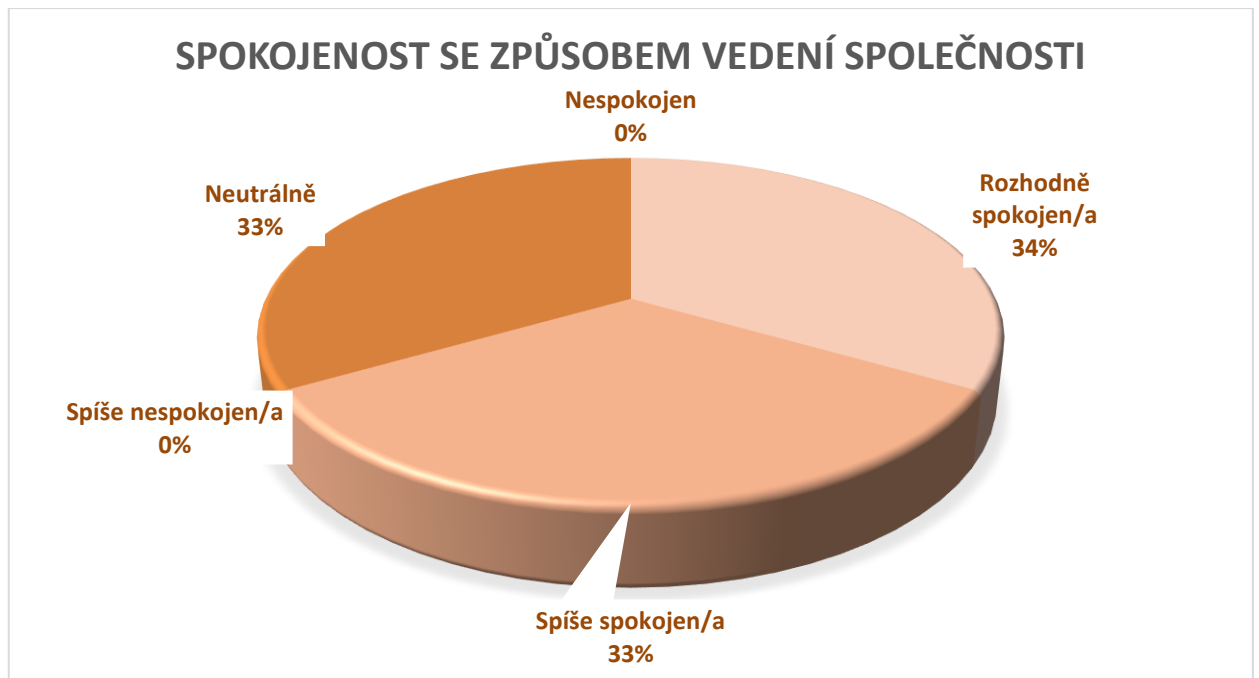
Dalšími velmi důležitými aspekty pro spokojeného pracovníka jsou vnímání užitečnosti jím vykonávané práce, možnost uplatnit své dovednosti při práci, dále se něco nového naučit a finančně pak postoupit. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pouze 50 % dotazovaných respondentů vnímá svou práci jako zajímavou. Osobní úspěch při výkonu práce pociťuje pouze 16 % dotazovaných zaměstnanců. Ovšem jako užitečnou svou práci vnímá 50 % dotazovaných zaměstnanců.

S ohledem na vyhodnocení těchto vnitřních faktorů lze říci, že valnou většinu dotazovaných respondentů výkon jejich povolání vnitřně neuspokojuje, jelikož pro ně tato práce není zajímavá. Ovšem polovina z těchto zaměstnanců vnímá přínos této práce pro společnost.

2.4.6 Způsob řízení

Modul se zaměřuje na způsob a efektivitu řízení společnosti z pohledu jejich zaměstnanců. Vedoucí pracovník se tohoto modulu neúčastnil. Jak je z níže uvedeného grafu patrné, většina dotazovaných zaměstnanců je se způsobem vedení společnosti spokojená. Zbylí

respondenti uvedli neutrální postoj. Lze tedy říci, že nikdo ve společnosti nevnímá způsob vedení za přímo nevhodný.

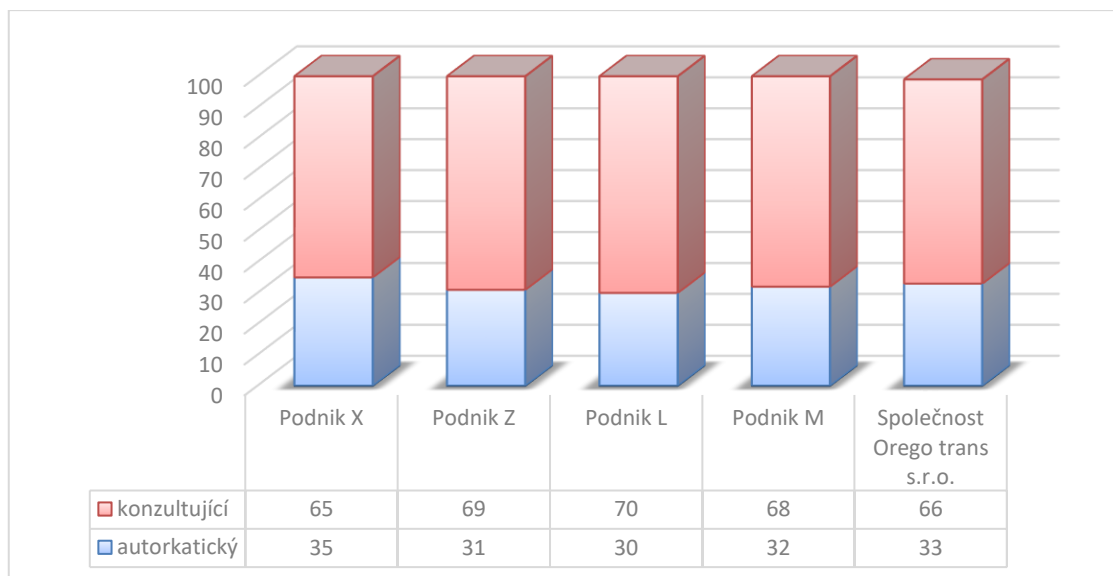


Obrázek 11 Spokojenost se způsobem vedení společnosti (vlastní zpracování)

Jak bylo v teoretické části práce uvedeno, v praxi se lze setkat se čtyřmi nejčastějšími styly vedení společnosti. Podle vyhodnocení odpovědí na níže uvedená tvrzení, je označen styl vedení ve společnosti Orego trans s.r.o.

- Můj vedoucí se rozhoduje bez ohledu na naše názory (Autokratický styl)
- Můj vedoucí si vyslechne naše názory a následně se sám rozhodne (Konzultující styl)
- Můj vedoucí si vyslechne naše názory a následně jim své rozhodnutí přizpůsobí (Demokratický styl)
- V práci se rozhodujeme sami, bez dohledu či zásahu vedoucího (styl volných otěží)

Tato otázka byla v dotazníku povinná, tedy na ni odpověděli všichni dotazovaní respondenti, přičemž 66 % dotazovaných se přiklonilo k druhému tvrzení, které reprezentuje konzultující styl. Zbylí dva zaměstnanci označili třetí tvrzení, tedy autokratický styl. Při porovnání konzultujícího a autokratického stylu, který bývá nejčastěji využíván i v dalších podnicích, jejichž hodnoty výzkumný ústav nabízí, si stojí sledovaná společnost Orego trans s.r.o. podobně. Konkrétní uplatnění těchto stylů v porovnávaných podnicích nabízí níže uvedený graf.



Obrázek 12 Komparace stylu vedení v podnicích (vlastní zpracování)

Dotazníkové šetření se dále zaměřilo také na vztah vedoucího pracovníka vůči jeho podřízeným a na to, do jaké míry klade důraz na mezilidské vztahy. Dotazovaní zaměstnanci uvedli v celkovém součtu 66 %, že jsou si vědomi toho, že se na svého nadřízeného mohou v případě potřeby kdykoliv obrátit. Rovněž uvedli všichni dotazovaní, že se svým nadřízeným mají ve firmě přátelské vztahy. Dále dotazovaní (66 %) uvedli, že mají pocit, že jim jejich nadřízený dává dostatek prostoru k tomu, aby se ke své práci mohli vyjádřit. Stejný počet dotazovaných respondentů uvedl, že jednání ze strany vedoucího vnímají vůči jeho podřízeným jako spravedlivé.

Z hlediska orientace vedoucího pracovníka na výkon, uvedlo 33 % dotazovaných, že podle nich jejich vedoucí stanovuje pracovní cíle dobře. V této oblasti je možné přehlcení pracovníků, čemuž by odpovídalo i vysoké množství přesčasových hodin za měsíc. Jako dostatečně autoritativní osobu vnímá svého vedoucího 40 % dotazovaných.

2.4.7 Vztah zaměstnance ke společnosti

Tento modul hodnotí zaměstnancovu loajalitu vůči firmě. Porovnává ji v několika oblastech, a to s ohledem na ztotožnění se zaměstnance s firmou, jeho aktivitou, hodnocením firmy a fluktuací.

Na otázku, zda by společnost dotazovaný zaměstnanec doporučil jako zaměstnavatele, odpovědělo kladně 66 % dotazovaných. Stejný počet dotazovaných (66 %) odpověděl kladně i na otázku, zda je pyšný na skutečnost, že v této společnosti pracuje. Z hlediska angažovanosti uvedlo 66 % dotazovaných, že pro svého zaměstnavatele dělají více, než musí a pouze 16 % uvedlo, že dělají pouze tolik, kolik musejí.

Aby bylo možné posoudit hodnocení firmy jako celku, byla v dotazníku obsažena otázka, zda respondent vnímá, že je jeho společnost dobře vedena. Na tuto otázku kladně odpovědělo 66 % dotazovaných, což je většina zaměstnanců. Zbylí dva respondenti na tuto otázku uvedli, že nevědí.

Ze statistických ukazatelů, které jsou obsaženy v závěru práce v rámci Přílohy B je zřejmé, že je fluktuace ve vybrané společnosti velmi nízká. Na otázku, zda v nejbližší době zvažuje odchod ze společnosti odpověděla polovina respondentů, že ne. Zbývající polovina respondentů se vyjádřila neutrálně. Že by ve společnosti chtěli zůstat déle než pět let, uvedla většina respondentů, tedy 66 % dotazovaných. Ostatní respondenti uvedli, že by chtěli ve společnosti setrvat déle než dva roky.

2.4.8 Organizace pracovního dne

Předmětem tohoto modulu je zmapovat možnosti autonomie při organizaci pracovního dne, dostatek informací a technického vybavení pro práci a dostatek času pro práci. Pro účely obecného zhodnocení organizace práce bude sledována četnost odpovědí na níže uvedená tvrzení:

Otázka 7 a): Úkoly, které si mám v práci plnit, jsou pro mě srozumitelné

Otázka 7 b): Rozložení pracovní doby si mohu organizovat sám/sama

Otázka 7 c): Pro splnění pracovních úkolů mám dostatek času

Otázka 16 a): Pro splnění pracovních úkolů mám dostatek informací

Otázka 22 a): Pro splnění pracovních úkolů mám dostatečné technické vybavení

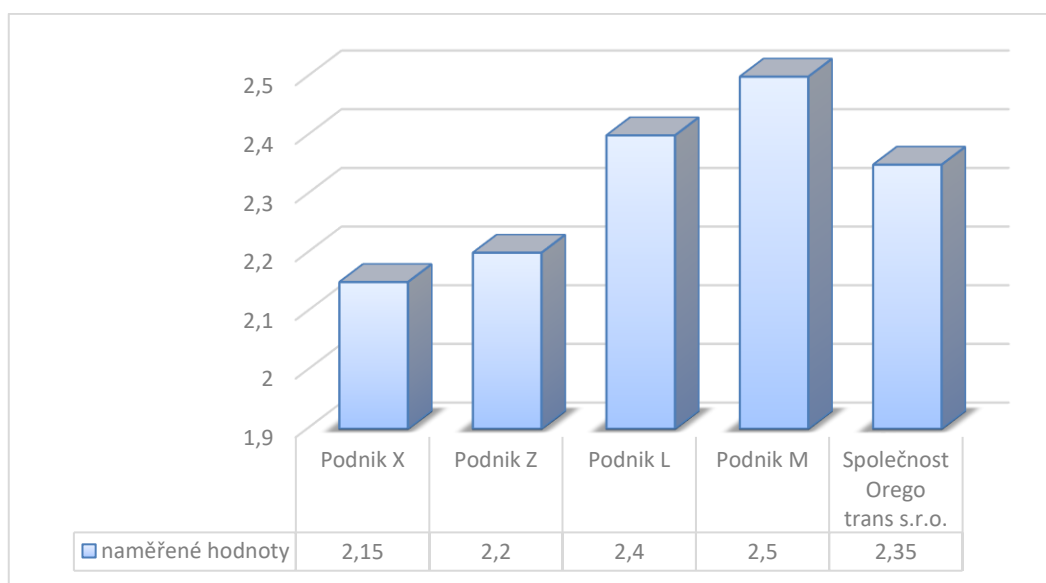
Otázka 22 b): Pro splnění pracovních úkolů celé firmy je nás dostatek

Tabulka 9 Obecné hodnocení organizace práce

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrálně	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím	Celkem odpovědí
Otázka 7 a)	1	2		2			5
Otázka 7 b)		1	2	2			5
Otázka 7 c)				2	1	2	5
Otázka 16 a)		2		1			3
Otázka 22 a)		1		2	1		4
Otázka 22 b)				2	1	2	5

Zdroj: vlastní zpracování

S ohledem na výše uvedené odpovědi je zřejmé, že většina pracovníků vnímá své úkoly jako jasně zadané a jejich splnění si mohou sami naplánovat. Na nedostatečné technické vybavení si ovšem stěžuje polovina respondentů a stejný počet dotazovaných zaměstnanců uvedl, že pro splnění cílů společnosti nemají dostatečné personální zdroje. Po vyhotovení celkového skóre obecného hodnocení organizace práce, jež bylo stanoveno ve výši 2,35, bylo provedeno porovnání s hodnotami podniků uvedenými na webových stránkách Výzkumného ústavu. Jak je patrné z níže uvedeného grafu, společnost Orego trans s.r.o. v této oblasti dosahuje středních hodnot.



Obrázek 13 Porovnání obecného hodnocení organizace práce (vlastní zpracování)

Většina pracovníků (88 %) v rámci dotazníkového šetření dále uvádí, že není schopna ovlivnit rozložení jejich pracovní doby, a to konkrétně pak dobu příchodu, odchodu i dobu pauzy.

2.4.9 Bezpečnost při práci, ochrana zdraví

V rámci devátého modulu je subjektivně hodnocena náročnost práce, z hlediska fyzického i psychického. Náročnost vykonávané práce z těchto dvou hledisek je posuzována pomocí vyhodnocení odpovědí na následující tvrzení:

Otázka 22 e): Moji práci shledávám jako jednotvárnou

Otázka 22 i): Moji práci shledávám jako fyzicky náročnou

Otázka 22 l): Při výkonu mé práce musím zvedat těžká břemena

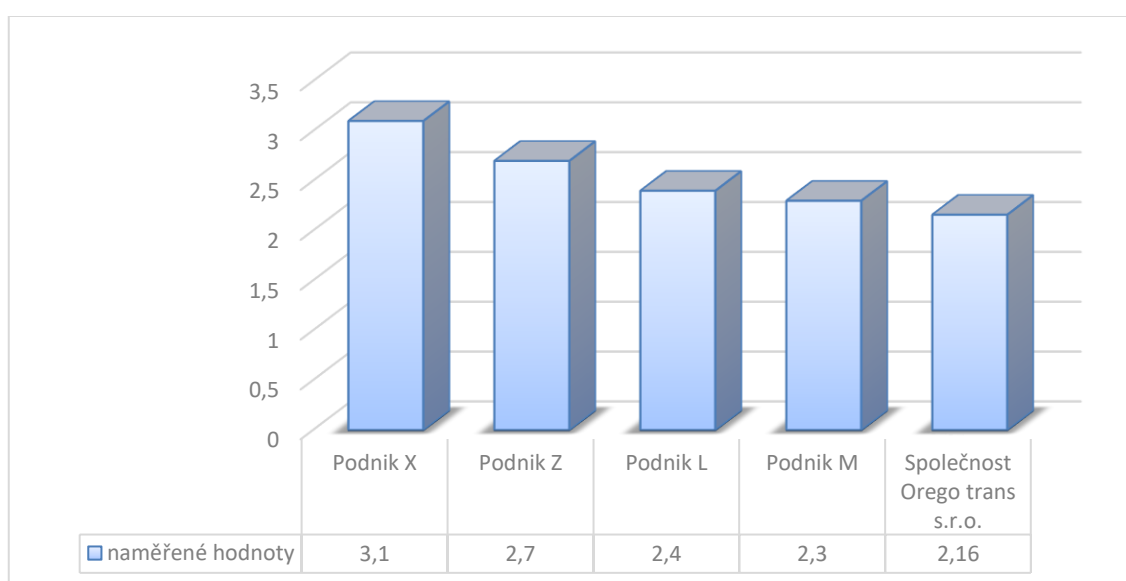
Otázka 22 m): Při výkonu mé práce musím setrvat v bolestné pozici

Tabulka 10 Fyzická náročnost práce

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrálně	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím	Celkem odpovědí
Otázka 22 e)	1	2		1		1	5
Otázka 22 i)	1	3	1				4
Otázka 22 l)	2	2	1				5
Otázka 22 m)		1	3				4

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota skóre se stanoví jako průměr z výsledné proměnné. U této testované baterie byla hodnota skóre vypočtena na 2,16. Níže uvedený graf nabízí porovnání tohoto skóre s hodnotami uvedenými na webových stránkách Výzkumného ústavu. Při porovnání níže uvedených hodnot skóre je nutno mít na paměti, že čím vyšší číslo hodnoty skóre, tím méně je práce fyzicky náročná. S ohledem na skutečnost že předmětem podnikání společnosti Orego trans s.r.o. je rozvoz pečiva, je zřejmé, že většina řidičů se s těžkými břemeny bude potýkat.



Obrázek 14 Porovnání fyzické náročnosti práce (vlastní zpracování)

Dotazníkové šetření mapovalo i psychickou náročnost výkonu profese. Za psychicky náročnou svou práci ve společnosti Orego trans s.r.o. považuje 66 % dotazovaných. Pod tlakem způsobeným stanovením termínů je nuceno pracovat 88 % dotazovaných respondentů, přičemž stejný počet dotazovaných uvedl, že svou práci musí vykonávat velmi rychle. Nepředvídané úkony přerušují práci 50 % dotazovaných.

Jako riziko pro své zdraví vnímá výkon svého povolání 50 % dotazovaných respondentů, přičemž 33 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že jejich podnik klade velký důraz na bezpečnost zdraví.

2.4.10 Návrhy a stížnosti

Poslední modul se od předchozích odlišuje svou otevřeností. Dotazovaný respondent tedy nemá již na výběr ze škály odpovědí, ale může napsat cokoliv, co ho napadne. Velké množství přání a stížností muselo být zredukováno s ohledem na proveditelnost. Zaměstnanci nejvíce uváděli tato přání:

- Lepší organizaci práce
- Zredukování přesčasových hodin
- Zavedení příspěvku na stravu
- Zavedení dovolené navíc
- Snížení tempa pracovního nasazení
- Stanovení reálnějších cílů
- Možnost organizace pracovní doby
- Pořízení dalších háků
- Větší bezpečnost práce
- Větší informovanost o hospodaření firmy

Na otázku, co si na své společnosti nejvíce cení, pak odpověděli:

- Jistotu zaměstnání
- Dobré vztahy na pracovišti
- Možnost sdělit svůj názor
- Dobrý přístup vedoucího pracovníka

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE

Z dotazníkového šetření, bylo zjištěno, do jaké míry jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni a jaké oblasti motivačních faktorů jsou pro ně důležité a které naopak méně. Velmi podstatnou částí dotazníkového šetření, byl poslední devátý modul, který umožnil otevřené odpovědi, co by zaměstnanci od svého vedení nejvíce ocenili a čeho si naopak u své společnosti nejvíce váží. Na základě dotazníkového šetření byl vyhotoven soupis níže uvedených návrhů, které budou ve společnosti implementovány a následně také s odstupem času vyhodnoceny.

Organizace pracovní doby

Jeden z dotazovaných respondentů uvedl jako zjevný nedostatek v pracovní zátěži uvedl množství přesčasových hodin. V průměru odpracuje 7 hodin přesčasu týdně. Zjevný problém je tedy v organizaci pracovní doby.

Ve společnosti jsou celkem 4 profesionální řidiči, kteří obsluhují 3 linky. Každá z linek má rozdílnou časovou náročnost i množství obsluhovaných prodejů. Čas nakládky je pevně stanoven zákazníkem společnosti Orego trans s.r.o. a trasy není možno jakkoliv měnit. Přehled linek je zobrazen v tabulce 11.

Tabulka 11 Informace o linkách

linka	čas nakládky	časová náročnost (h)	Řidič
linka A	23:30	8	řidič č. 1
linka B	24:00	6	řidič č. 3
linka C	23:00	9	řidič č. 4

zdroj: vlastní zpracování

Každý řidič má přidělenou vlastní linku, kromě řidiče č. 2, který pracuje na pozici střídače, a je schopen zastoupit kteréhokoli z řidičů.

Vhledem k rozdílné časové náročnosti linek vzniká k velkým rozdílům pracovní doby mezi jednotlivými řidiči. Původní rozpis směn je zobrazen v tabulce 12.

Tabulka 12 Původní rozpis směn

týden 1	Pondělí	1.	Úterý	2.	Středa	3.	Čtvrtek	4.	Pátek	5.	Sobota	6.	Neděle	7.	Odpracované hodiny
Řidič 1	linka A		linka A		linka A		linka A		linka A		linka A		volno		48
Řidič 2	linka C		linka C		linka B		linka B		volno		volno		linka A		38
Řidič 3	linka B		linka B		volno		volno		linka B		linka B		linka B		30
Řidič 4	volno		volno		linka C		linka C		linka C		linka C		linka C		45
týden 2	Pondělí	8.	Úterý	9.	Středa	10.	Čtvrtek	11.	Pátek	12.	Sobota	13.	Neděle	14.	Odpracované hodiny
Řidič 1	volno		volno		linka A		linka A		linka A		linka A		linka A		40
Řidič 2	linka A		linka A		linka C		linka C		linka B		linka B		volno		46
Řidič 3	linka B		linka B		linka B		linka B		volno		volno		linka B		30
Řidič 4	linka C		linka C		volno		volno		linka C		linka C		linka C		45
týden 3	Pondělí	15.	Úterý	16.	Středa	17.	Čtvrtek	18.	Pátek	19.	Sobota	20.	Neděle	21.	Odpracované hodiny
Řidič 1	linka A		linka A		volno		volno		linka A		linka A		linka A		40
Řidič 2	volno		volno		linka A		linka A		linka C		linka C		linka B		40
Řidič 3	linka B		linka B		linka B		linka B		linka B		linka B		volno		36
Řidič 4	linka C		linka C		linka C		linka C		volno		volno		linka C		45
týden 4	Pondělí	22.	Úterý	23.	Středa	24.	Čtvrtek	25.	Pátek	26.	Sobota	27.	Neděle	28.	Odpracované hodiny
Řidič 1	linka A		linka A		linka A		linka A		volno		volno		linka A		40
Řidič 2	linka B		linka B		volno		volno		linka A		linka A		linka C		37
Řidič 3	volno		volno		linka C		linka C		linka B		linka B		linka B		36
Řidič 4	linka C		linka C		linka C		linka C		linka C		linka C		volno		54
týden 5	Pondělí	29.	Úterý	30.	Středa	31.	Čtvrtek		Pátek		Sobota		Neděle		Odpracované hodiny
Řidič 1	linka A		linka A		linka A										24
Řidič 2	linka C		linka C		linka B										24
Řidič 3	linka B		linka B		volno										12
Řidič 4	volno		volno		linka C										9

Zdroj: Orego trans s.r.o.

Na základě těchto zjištění byl navržen nový rozpis směn viz tabulka 13.

Tabulka 13 Nově navržený rozpis směn

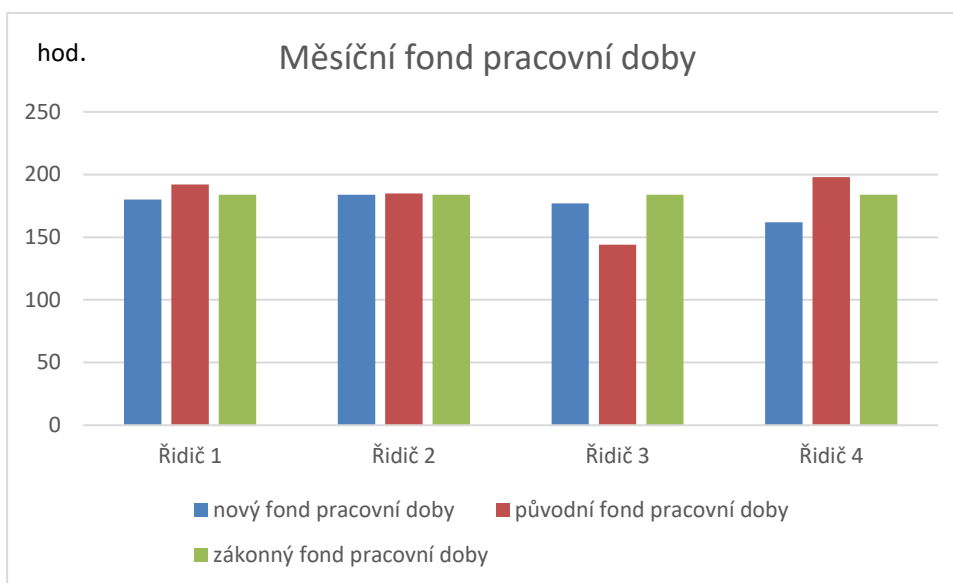
týden 1	Pondělí	1.	Úterý	2.	Středa	3.	Čtvrtek	4.	Pátek	5.	Sobota	6.	Neděle	7.	Odpracované hodiny
Řidič 1	linka B		linka B		linka A		linka A		linka A		linka A		volno		44
Řidič 2	linka A		linka A		linka C		linka C		volno		volno		linka A		42
Řidič 3	linka C		linka C		volno		volno		linka C		linka B		linka B		39
Řidič 4	volno		volno		linka B		linka B		linka B		linka C		linka C		36
týden 2	Pondělí	8.	Úterý	9.	Středa	10.	Čtvrtek	11.	Pátek	12.	Sobota	13.	Neděle	14.	Odpracované hodiny
Řidič 1	volno		volno		linka A		linka A		linka A		linka A		linka A		40
Řidič 2	linka A		linka A		linka C		linka C		linka B		linka B		volno		46
Řidič 3	linka C		linka C		linka B		linka B		volno		volno		linka B		36
Řidič 4	linka B		linka B		volno		volno		linka C		linka C		linka C		39
týden 3	Pondělí	15.	Úterý	16.	Středa	17.	Čtvrtek	18.	Pátek	19.	Sobota	20.	Neděle	21.	Odpracované hodiny
Řidič 1	linka A		linka A		volno		volno		linka A		linka A		linka A		40
Řidič 2	volno		volno		linka A		linka A		linka B		linka B		linka C		37
Řidič 3	linka B		linka B		linka B		linka C		linka C		linka C		volno		45
Řidič 4	linka C		linka C		linka C		linka B		volno		volno		linka B		39
týden 4	Pondělí	22.	Úterý	23.	Středa	24.	Čtvrtek	25.	Pátek	26.	Sobota	27.	Neděle	28.	Odpracované hodiny
Řidič 1	linka A		linka A		linka B		linka B		volno		volno		linka A		36
Řidič 2	linka C		linka C		volno		volno		linka A		linka A		linka B		34
Řidič 3	volno		volno		linka C		linka C		linka B		linka B		linka C		39
Řidič 4	linka B		linka B		linka B		linka B		linka C		linka C		volno		42
týden 5	Pondělí	29.	Úterý	30.	Středa	31.	Čtvrtek		Pátek		Sobota		Neděle		Odpracované hodiny
Řidič 1	linka B		linka B		linka A										20
Řidič 2	linka A		linka A		linka C										25
Řidič 3	linka C		linka C		volno										18
Řidič 4	volno		volno		linka B										6

Zdroj: vlastní zpracování

Za jeho výhody by se dalo považovat snížení přesčasových hodin a zvýšení zastupitelnosti jednotlivých řidičů. Nevýhodou je ovšem nutnost rozšířit kvalifikaci jednotlivých řidičů pro jim neznámé linky.

Jak již bylo zmíněno, další výhodou by bylo vyrovnaní rozdílu měsíční pracovní doby jednotlivých zaměstnanců viz obrázek 15. Díky tomuto by se zaměstnanci mohli dostat do větší psychické pohody.

Obrázek 15 Měsíční fond pracovní doby (vlastní zpracování)



Osobní rozvoj – kurz školy smyku

Jako další nedostatek dotazování respondenti vnímají omezené možnosti dalšího rozvoje svých schopností. Dalším návrhem je proto zapsání řidičů do kurzu „Školy smyku“.

Jelikož řidiči vozící pečivo vyjíždí velmi brzy, respektive ještě v noci, velmi často se setkávají s neudržovanou cestou. Díky absolvování tohoto kurzu mohou být řidičům odečteny až tři trestné body, získají nové informace ze zákona 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích. Mohou otestovat své dovednosti za volantem a nacvičit si zvládání některých krizových situací.

Vybraný kurz „Škola smyku“ je rozdělen do dvou částí, teoretické a praktické. Nejdříve pracovník absolvuje teoretickou část o délce 3,5 hodiny, ve které se dozví informace o řízení vozidla, zásadách bezpečné jízdy, fyzikálních zákonech, které na vozidlo v extrémních situacích působí. Dále je řidičům představen bodový systém, novinky z výše uvedeného zákona, jsou jim nabídnuty rady a na závěr probíhá otevřená diskuse.

V rámci následující praktické části, která je v celkovém rozmezí do 3 hodin, je provedena kontrola technického stavu vozidla, je proveden nácvik ovládání vozidla při vyhýbacím manévru, také krizové brždění, otestování vlastností vozidla a pneumatik na kruhovém cvičišti a poznání vlastních reakčních schopností.

Informovanost o hospodaření společnosti

Až 50 % respondentů vyjádřilo svou nespokojenost s aktuální informovaností ohledně současné i budoucí finanční situaci podniku.

- Čtvrtletní porady

Za účelem předání informací je navrhováno zřídit pravidelné čtvrtletní porady, na kterých bude situace podniku řešena. V rámci těchto porad bude dále řešeno i stanovování cílů, které jsou teď podle dotazovaných zaměstnanců velmi vysoké, což je dostává do časového presu a psychické nepohody.

- Týdenní setkání

Jelikož se jedná o velmi malou společnost, kde k sobě mají zaměstnanci a vedení velmi blízko. Bylo navrženo, aby se vedoucí pracovník jednou týdně dostavil za zaměstnanci do pekárny. Díky těmto pravidelným schůzkám bude mít lepší přehled o spokojenosti zaměstnancům, může obdržet nové podněty ke zlepšení současného stavu firmy a posílí tím důvěru svých podřízených.

V návaznosti na tyto schůzky je doporučen nákup kvalitního kávovaru, díky čemuž bude během schůzky panovat přátelštější atmosféra a řidiče po noční směně může káva přivést do stavu bdělosti a lepšího psychického rozpoložení. V současnosti se cena takového kávovaru pohybuje kolem 8.000 Kč bez DPH.

Vyjasnění odměňovacího systému

Dotazníkové šetření dále odhalilo, že většině zaměstnanců není jasný způsob jejich odměňování.

Je tedy navrhováno upravit interní školení vedené mzdovou účetní, která zaměstnancům vyjasní způsob výpočtu mezd, kritéria pro získání jednotlivých odměn a zodpoví jim jakékoli nejasnosti v tomto tématu.

V rámci tohoto školení by bylo vhodné zaměstnance seznámit také s přínosy jejich práce pro společnost, a to především z hlediska finančního, aby byla zřejmá návaznost následného odměňování zaměstnanců.

Nabídka zaměstnaneckých benefitů

Dle dotazníkového šetření je zjevné, že nabídka zaměstnaneckých benefitů je velmi omezená. Proto bylo navrženo sjednání následujících benefitů.

- Zvýhodněný zaměstnanecký tarif

Ke dni 14. 3. 2022 byl poptán u nejmenované telefonické společnosti měsíční tarif pro zaměstnance. Byly naceněny dva typy tarifů a to:

Tarif 1, který zahrnuje neomezené volání + SMS + 10 GB dat za cenu 367 Kč bez DPH,

Tarif 2, který zahrnuje neomezené volání + SMS + 3 GB dat za cenu 277 Kč bez DPH.

- Penzijní připojištění

Každému řidiči po ukončení zkušební doby by bylo přispíváno na penzijní připojištění ve výši 400 Kč.

- Příspěvek na stravování

Peněžní příspěvek na stravování (stravenkový paušál) je možné uplatnit roce 2023 do výše 107,10 Kč za jednu směnu, která trvá alespoň 3 hodiny. Tento výdaj je osvobozený od zdanění a tím je tento benefit výhodný i pro zaměstnavatele.

Pořízení dalšího technického vybavení

Dále si zaměstnanci stěžují na nedostatek tzv. „háků“ pomocí, kterých přesunují přepravky s pečivem k autu. V současné době mají tyto háky k dispozici pouze dva řidiči a řidiči zbylých dvou vozidel jsou nuceni přepravky tahat v rukou.

Proto je navrženo, aby společnost investovala do pořízení těchto nástrojů a tím by ulevila řidičům od vysoké fyzické náročnosti práce. Díky tomuto kroku bude šetřeno zdraví a bezpečnost řidičů

Za pořízení háků by společnost zaplatila 2.090 Kč/Ks. Celkem tedy 4.180 Kč.

4 ZHODNOCENÍ ZAVEDENÝCH NÁVRHŮ

Pořízení dalšího technického vybavení

Tuto novinku si velice chválí jak řidiči, kteří si museli vybavení půjčovat, tak i řidiči, kteří jim náradí půjčovali. Nyní si zaměstnanci pochvalují skutečnost, že nemusí myslet na to, zda ve vozidle náradí mají či nikoliv. Odpadla jim jedna starost, a za to jsou podle jejich slov jedině rádi.

Kurz školy smyku

Kurzu školy smyku konaného 16.5.2022 se zúčastnili všichni řidiči. Cena kurzu včetně DPH za jednoho řidiče činila 6890 Kč. Celkově tedy společnost za tento kurz vydala 27560 Kč. Pro zaměstnance společnosti to bylo velké zpestření a otevření nových obzorů, jak sami uvádějí. Dva ze zúčastněných řidičů si doplnili svůj bodový stav. Absolvování školení si velmi pochvalují a doporučují ho i ostatním řidičům. Jak sami uvedli, bylo pro ně přínosné, vyzkoušet si situace, ve kterých se mohou ocitnout. Technická kontrola navíc odhalila drobné nedostatky, které se vedení nyní snaží odstranit.

Lepší informovanost o hospodaření podniku

Mimořádná porada, která se na toto téma konala zhruba měsíc od vyplnění dotazníků byla pro zaměstnance zajímavá. Ve své podstatě, kromě administrativní pracovnice, která řadu informací spíše tušila, byla některá „čísla“ pro zaměstnance opravdu překvapující. Jak sami po absolvování této porady uvedli, v některých věcech se nyní vedení společnosti nediví a podle jejich názoru, je jejich vedení opravdu „šikovné“. Neměli představu o celé řadě skutečností, se kterými se jejich vedení musí dennodenně potýkat.

Zároveň jak sami posléze uvedli, neměli ani přehled o tom, kolik společnost jako zaměstnanci ve skutečnosti stojí. Vedení společnosti uvedlo, že tuto poradu mělo zorganizovat už dávno, jelikož bylo pro obě strany velmi přínosné. Zaměstnanci se dozvěděli něco o náplni práce vedení i to, jak finančně náročné pro společnost je zaměstnávat lidi. Vedení má dojem, že tato porada posílila už tak vysokou loajálnost zaměstnanců a působila na ně i motivačně.

Vedení dále zřídilo i doporučované týdenní schůzky, dokonce i s pořízením nového kávovaru. Díky tomuto kroku, panuje mezi řidiči a vedením uvolněnější atmosféra. Řidiči se více těší na příjezd do pekárny a kávovaru využívají velmi hojně. Zaměstnanci z vlastní

iniciativy vytvořili „kávový fond“, respektive kasičku, do které si ukládají za jednu kávu 5 Kč. Z vybrané částky si jednou za čas pořídí kvalitnější kávu pro zpestření.

Organizace pracovní doby

Vedení se rozhodlo tuto změnu v organizaci pracovní doby aplikovat. Zaučení řidičů probíhalo v rozmezí tří týdnů, přičemž v jednom týdnu se zaučoval pouze jeden řidič a na zaučení byly vyčleněny dvě směny. Zaučovaného řidiče po tuto dobu vždy zastoupil vedoucí pracovník.

Náklady na zaškolení tří řidičů po dobu celkem šesti dnů činily 9000 Kč. Původně měsíčně řidiči odpracovali celkem 23 přesčasových hodin, za které jim společnost proplácela náhradu ve výši 25 % z hrubé mzdy. Hodinová sazba řidiče průměrně činila 190 Kč hrubého. Společnost díky novému rozvržení směn ušetřila měsíčně 5462 Kč za přesčasovou práci řidičů. Roční úspora po odečtení počátečního nákladu za zaškolení řidičů činila 56550 Kč.

Z počátku se k této změně řidiči nestavěli příliš optimisticky, ale postupem času uznali, že se díky této změně cítí více odpočatí a méně v časovém presu. Jakmile zaměstnanci vystoupili ze své komfortní zóny a naučili se nové trasy, jsou klidnější a mají jistotu, že v případě jejich nepřítomnosti, je schopno více kolegů je zastoupit.

Navyšování dovolené

S vedením společnosti bylo dohodnuto, že s ohledem na omezené finanční zdroje, nemůže být dovolená navýšena o celých 5 dní. Vedení společnosti uvedlo, že je v jeho silách zaměstnancům poskytnout 2,5 dne dovolené nad zákonný rámec. Po výpočtu průměrné mzdy, která byla stanovena na 40.833 Kč (hrubá mzda), byla vypočtena finanční náročnost tohoto benefitu na 4 438 Kč na jednoho zaměstnance, tedy celkově za všechny zaměstnance na 26.628 Kč.

S tímto krokem byli spokojeni všichni napříč celou společností.

Vyjasnění odměňovacího systému

Vedení uvedlo, že do této mimořádné porady chce zahrnout i informace o finanční náročnosti zaměstnávání a o finančním přínosu vykonávané činnosti jednotlivých zaměstnanců. Vedení i zaměstnanci se shodli, že jim tato mimořádná porada byla užitečná. Zaměstnanci se mimo jiné také dozvěděli, jak svou činnost směřovat, aby mohli finančně povýšit, což je pro ně značně motivační, jak sami uvedli.

Vedení společnosti uvedlo, že dokud nebylo toto dotazníkové šetření provedeno, nemělo tušení o tom, že by zaměstnanci měli takový zájem o informace o finanční situaci podniku.

ZÁVĚR

Dnešní doba se mimo jiné vyznačuje také tím, že lidé nežijí na pokraji chudoby. Z toho lze vyvodit, že finanční ohodnocení není již tak významným motivátorem. Z podstaty člověka bude asi vždy každý toužit po vyšší mzdě a peníze jej budou motivovat, ovšem ne do takové míry, aby byl ochoten dlouhodobě akceptovat pracovní prostředí, ve kterém se necítí dobře.

Zaměstnavatelé tedy musí neustále reagovat na potřeby svých zaměstnanců. Zaměstnanec je mnohdy ochoten zůstat zaměstnán u stejného zaměstnavatele i v případě, kdy platové ohodnocení není zcela odpovídající, ale zaměstnanec má pocit, že jeho práce je potřebná, přínosná a že je v práci mezi kolegy a nadřízenými rád.

Spokojenost na pracovišti také posiluje loajalitu zaměstnanců, což je pro zaměstnavatele důležité, jelikož vědí, že ve chvíli, kdy zaměstnanec, byť zcela nemusí, tak svou společnost tzv. „podrží“. Některé faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců nejsou nejlevnější, např. příspěvky na penzijní připojištění, firemní večírky, odborné školení apod. Zaměstnavatelé ovšem musí brát v potaz i objem ušetřených nákladů, které by jinak plynuly z vysoké fluktuace zaměstnanců, nehledě na velmi častou chybovost nově příchozích pracovníků. Ne každý prvek, který posiluje zaměstnancovu spokojenost však stojí peněžní prostředky, např. pochvala, delegování, vyslechnutí si názoru zaměstnance atd. jsou zcela zdarma.

V rámci této diplomové práce byla spokojenost zaměstnanců mapována v malém podniku, jehož předmětem podnikání byl rozvoz pečiva. Malé firmy se většinou vyznačují vysokou mírou loajality zaměstnanců, přátelským prostředím na pracovišti a dlouhodobé zaměstnanosti. Ne jinak tomu bylo i v této společnosti. Ovšem malé firmy se zase většinou vyznačují také velmi nízkým až žádným kariérním růstem, velmi omezeným množstvím benefitů, či možností navštívit školení na prohloubení své kvalifikace. Jak z dotazníkového šetření ovšem vyplývá, zaměstnancům celá řada nedostatků, které by naopak ve velké společnosti nejspíše nenastaly, nevádí. Dle odpovědí respondentů lze říci, že jsou v přátelském prostředí rádi, svého vedení si váží a obecně jsou na svém pracovišti spokojeni, o čemž ostatně vypovídá i dlouhá průměrná doba působení v zaměstnání. Přesto dotazníkové šetření upozornilo na několik nedostatků, jejichž odstranění by zaměstnance potěšilo. V první řadě bylo podle dotazovaných respondentů zapotřebí doplnit technické vybavení, což jim umožnilo jejich práci usnadnit. Také velká míra důvěry a lépe organizovaná pracovní doba vedla jak ke spokojenosti zaměstnanců, tak i k úspoře nákladů za přesčasové hodiny. Zaměstnancům bylo také umožněno absolvovat školení, které je zaměřeno na řidiče. Dalším navrhovaným opatřením pak bylo zlepšení informovanosti zaměstnanců z hlediska systému odměňování a

hospodaření společnosti. Jak vedoucí pracovník uvedl, nebyl si vědom, že by zaměstnanci o informace tohoto typu měli zájem. Pracovníkům tak bylo umožněno nahlédnout do každodenních povinností a starostí vedení společnosti a zároveň se mohli na své platové ohodnocení podívat v širším kontextu celkové nákladovosti firmy. Tyto porady, jak z následných rozhovorů vyplynulo, velmi posílily vztahy zaměstnanců vůči jejich zaměstnavateli.

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy současného stavu pracovní spokojenosti řidičů profesionálů ve společnosti Orego trans s. r. o. navrhnout nová opatření ve snaze zvýšení úrovně spokojenosti. Navrhovaná opatření byla následně zhodnocena. S ohledem na výše uvedené považuji cíl této práce za splněný.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. (10. vyd., 789 s.) Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7

BEDRNOVÁ, E. (2009). *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. (Vyd. 1., 359 s.) Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-198-0

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. (1. vyd., 642 s.) Olomouc: Rubico. ISBN 80-227-2284-7

KERN, H. (2000). *Přehled psychologie*. (Vyd. 2., opr., 287 s.) Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0871-6

LUTHANS, F. (1992). *Organizational behavior*. (Vyd. 6., 656 s.) McGraw-Hill Companies. ISBN 978-00-7039-166-6

MAREŠ, P., & BÁNCOVÁ, L. (2002). *Spokojenost s prací – stav vnitřních dimenzí. Sborník prací fakulty sociálních studií Brněnské univerzity Sociální studia* (8, 2002, 39–51) Brno: Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity. ISBN 80-213-30-422

NAKONEČNÝ, M. (2013). *Lexikon psychologie*. (2., podstatně rozš. vyd., 658 s.) Praha: Vodnář. ISBN 80-85255-74-X

PAUKNEROVÁ, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. (2., přepr. a aktualiz. vyd., 254 s.) Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3

PLAMÍNEK, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. (2., dopl. vyd., 127 s.) Praha: Grada. ISBN 978-80-7439-056-2

PROVAZNÍK, V. (1997). *Psychologie pro ekonomy*. (Vyd. 1., 230 s.) Praha: Grada. ISBN 978-80-7357-239-6

SPRANGER, E. (1928). *TYPES OF MEN - The Psychology and Ethics of Personality*. (Vyd. 1., 402 s.) Max Niemeyer Verlag.

ŠTIKAR, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. (Vyd. 1., 461 s.) Praha: Karolinum. ISBN 80-85255-74-X

VÁGNEROVÁ, M. (2004). *Základy psychologie*. (Vyd. 1., 356 s.) Praha: Karolinum. ISBN 80-88778-02-6

VERNIMONT, P. F. *Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction*. The Journal of Applied Psychology. 01/1966, roč. 50 (1), s. 41-50. ISSN 0021-9010

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. (Vyd. 1., 91 s.) Praha: VÚPSV, v.v.i. ISBN 978-80-87007-71-6

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Jednotlivé aspekty pracovní spokojenosti.....	43
Tabulka 2	Hodnocení komunikačního systému pro sdílení informací o společnosti.....	43
Tabulka 3	Hodnocení komunikace s vedoucím pracovníkem	45
Tabulka 4	Hodnocení formálních vztahů na pracovišti	46
Tabulka 5	Hodnocení podmínek pro profesní růst.....	48
Tabulka 6	Nejčastěji uváděné vnitřní motivační faktory	50
Tabulka 7	Nejčastěji uváděné vnější faktory motivace.....	51
Tabulka 8	Spravedlnost odměňovacího systému	51
Tabulka 9	Obecné hodnocení organizace práce.....	55
Tabulka 10	Fyzická náročnost práce.....	57
Tabulka 11	Informace o linkách	59
Tabulka 12	Původní rozpis směn	60
Tabulka 13	Nově navržený rozpis směn	60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Maslowova pyramida potřeb.....	17
Obrázek 2	Motivační a hygienické faktory	19
Obrázek 3	Yerkes-Dodsonův zákon	33
Obrázek 4	Struktura motivačního pole.....	34
Obrázek 5	Celková spokojenost pracovníků	42
Obrázek 6	Komplexní hodnocení komunikace	44
Obrázek 7	Komunikace s vedoucím pracovníkem	45
Obrázek 8	Formální vztahy na pracovišti.....	47
Obrázek 9	Podmínky pro profesní růst.....	49
Obrázek 10	Porovnání spravedlnosti odměňovacího systému	52
Obrázek 11	Spokojenost se způsobem vedení společnosti.....	53
Obrázek 12	Komparace stylu vedení v podnicích	54
Obrázek 13	Porovnání obecného hodnocení organizace práce	56
Obrázek 14	Porovnání fyzické náročnosti práce	57
Obrázek 15	Měsíční fond pracovní doby	61

SEZNAM ZKRATEK

Atd.	a tak dále
A kol.	a kolektiv
Apod	a podobně
Et al.	Et alli (a kolektiv)
Obr.	Obrázek
s.r.o.	společnost s ručením omezením
Sb.	sbírky
Tab.	tabulka
Zák.	zákon

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník

Příloha B Vybrané statistické ukazatele

Příloha A

Dotazník

1. Jste celkově ve své práci spokojen (á)? (Vyberte jednu z možností)

Rozhodně spokojen (a) – 1

Spíše spokojen (a) – 2

Neutrálně – 3

Spíše nespokojen (a) – 4

Rozhodně nespokojen (a) – 5

2. Jak jste spokojen (a) v následujících dílčích částech?

	Rozhodně spokojen (a) - 1	Spíše nespokojen (a) - 2	Neutrálně - 3	Spíše nespokojen (a) - 4	Rozhodně nespokojen (a) - 5
Podmínky na pracovišti (světlo, klid, teplo)					
Množství práce					
Organizace pracovní doby					
Mzdové podmínky					
Možnost kariérního růstu					
Jistota					
Rovnost mezi muži a ženami					
Benefity					
Vztah s nadřízeným					
Atraktivita práce					
Informovanost o stávající situaci v podniku					
Možnosti osobního rozvoje					

3. Jak velkou míru samostatnosti byste při své pracovní náplni uvítali?

a. Chci mít přesně zadaný úkol, včetně konkrétních kroků

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Rozhodně ne

b. Rád (a) si postup při plnění úkolu volím sám (sama)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Rozhodně ne

4. Vymezení Vašeho vztahu k zaměstnavateli

a. Dělán pro něj více než musím

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Rozhodně ne

b. Dělán pro něj pouze nutné

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Rozhodně ne

5. Jak souhlasíte s těmito tvrzeními

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě to
Mám dostatek prostoru pro vlastní rozvoj					

Při výkonu své práce mohu využívat své dovednosti					
Shledávám svou práci pro mě zajímavou					
Díky mé práci se cítím být úspěšný (á)					
Shledávám svou práci za užitečnou					
Rád nesu odpovědnost za splnění úkolů					

6. Jak jsou pro Vás následující aspekty důležité

	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrálně	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím, netýká se mě to
Náplň práce						
Vzájemná úcta						
Dostatek času na osobní život						
Profesní růst						
Vztahy na pracovišti						
Možnost profesního rozvoje						
Jistota						
Mzdové podmínky						
Benefity						
Výkon práce, která je užitečná						
Růst z hlediska odbornosti						

7. Organizace Vašeho pracovního růstu

a. Jasně vymezené úkoly a cíle

1. Rozhodně souhlasím
2. Spíše souhlasím
3. Spíše nesouhlasím

4. Rozhodně nesouhlasím
 5. Netýká se mě to
- b. Práci si mohu organizovat sám
1. Rozhodně souhlasím
 2. Spíše souhlasím
 3. Spíše nesouhlasím
 4. Rozhodně nesouhlasím
 5. Netýká se mě to
- c. Na kvalitně odvedenou práci tolik času, kolik potřebuji
1. Rozhodně souhlasím
 2. Spíše souhlasím
 3. Spíše nesouhlasím
 4. Rozhodně nesouhlasím
 5. Netýká se mě to

8. Způsob ohodnocení práce

- a. Rozumím způsobu mého platového ohodnocení
1. Rozhodně souhlasím
 2. Spíše souhlasím
 3. Spíše nesouhlasím
 4. Rozhodně nesouhlasím
 5. Netýká se mě to
- b. Odměňování je vázáno na pracovní výkon
1. Rozhodně souhlasím
 2. Spíše souhlasím
 3. Spíše nesouhlasím
 4. Rozhodně nesouhlasím
 5. Netýká se mě to
- c. Ohodnocení práce s ohledem na odvedený pracovní výkon je u nás spravedlivé
1. Rozhodně souhlasím
 2. Spíše souhlasím
 3. Spíše nesouhlasím
 4. Rozhodně nesouhlasím
 5. Netýká se mě to

9. Jak souhlasíte s těmito tvrzeními

a. Za dobře odvedenou práci jsem uznána

1. Rozhodně souhlasím
2. Spíše souhlasím
3. Spíše nesouhlasím
4. Rozhodně nesouhlasím
5. Netýká se mě to

b. Povýšení jsou u nás ti, kteří si to opravdu zaslouží

1. Rozhodně souhlasím
2. Spíše souhlasím
3. Spíše nesouhlasím
4. Rozhodně nesouhlasím
5. Netýká se mě to

10. Máte možnost využívat tyto benefity?

	Ano a využívám je	Ano, ale nevyžívám je	Ne, ale chtěl (a) bych je využívat	Ne, ani nemám o něj zájem	Nevím
Dovolená nad zákonný rámec (4 týdny)					
Příspěvek na životní pojištění					
Příspěvek na penzijní připojištění					
Školka, jesle					
Příspěvek na dopravu					
Příspěvek na stravování, firemní stravování					
Mobilní telefon					
Služební automobil					

11. Jak moc důležité jsou pro vás následující benefity, i v případě, že tyto benefity v současné době nemáte k dispozici?

	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím
Dovolená nad 4 týdny						
Životní pojištění						
Penzijní připojištění						
Školka, jesle						
Příspěvek na dopravu						
Příspěvek na stravování						
Mobilní telefon						
Služební automobil						

12. Souhlasíte nebo nesouhlasíte s těmito tvrzeními?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
Na svého vedoucího se v případě potřeby mohu obrátit						
Se svým vedoucím má většina zaměstnanců u nás ve společnosti dobré vztahy						

Můj vedoucí umožňuje pracovníkům se ke své práci vyjádřit						
Myslím si, že je můj vedoucí spravedlivý						

13. Zapojuje Vás Váš vedoucí pracovník do rozhodovacího procesu, řešení pracovních úkolů, či pracovních postupů?

- Můj nadřízený nehledí na názory podřízených
- Můj nadřízený pracovník si názory podřízených vyslechne, ale finální rozhodnutí je na něm
- Vedoucí pracovník se rozhodne s ohledem na názor většiny
- Podřízení si o způsobu řešení úkolů mohou rozhodovat zcela sami
- Nevím, neumím na to odpovědět

14. Souhlasíte, nebo nesouhlasíte s těmito výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
Můj vedoucí pracovník cíle nastavuje dobře						
Můj vedoucí pracovník má dostatečnou autoritu						
Můj vedoucí pracovník svůj tým vede natolik dobře, že jsou pracovní úkoly plněny včas a v žádoucí kvalitě						
Můj vedoucí pracovník nás vede ke zlepšení výkonu						
Můj vedoucí pracovník zadává rámcové úkoly a konkrétní řešení se odvíjí od schopnosti a iniciativy pracovníků						

Můj vedoucí pracovník aktivně podporuje můj pracovní růst						
Můj vedoucí pracovník mě aktivně podporuje v navštěvování pro mě vhodných školení						

15. Souhlasíte nebo nesouhlasíte s těmito výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
Mám možnost se ozvat, pokud mám jiný názor						
Můj vedoucí pracovník se o naše názory zajímá a využívá je						
Myslím, že je naše oddělení řízeno dobře						

16. Jste informováni o dění ve společnosti a o skutečnostech, které se Vás týkají?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
Mám dostatečnou zpětnou vazbu ke své práci						
Společnost má dobrý informační systém, který mi poskytuje potřebné informace včas						

Pracovníci v naší firmě vědí, čeho chce společnost v budoucnu dosáhnout						
---	--	--	--	--	--	--

17. Souhlasíte s těmito tvrzeními?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
V případě potřeby se mohu obrátit na své spolupracovníky						
Často si s kolegy vyměňujeme informace, které mi při práci pomáhají						
S kolegy umíme spolupracovat a dobře odvést svou práci						
Je pro mě důležité vědět, že si mě váží jak spolupracovníci, tak i nadřízený						

18. Na pracovišti převažuje spíše přátelská atmosféra?

- Rozhodně
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Setkali jste se během posledního roku se šikanou na pracovišti?

- Nikdy
- Pouze jednou
- Opakovaně

20. Souhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
Bez ohledu na pozici nebo původ, jedná naše firma se svými zaměstnanci s úctou						
Ve vztahu k zaměstnancům jsou v naší společnosti dodržovány zákonné předpisy						
Domnívám se, že je naše firma jako celek řízená dobře						
Naše firma poskytuje dostatek příležitostí na návštěvu potřebných školení						
Naše firma je názorům zaměstnanců otevřená						
V naší firmě spolu útvary dobře spolupracují						

21. Souhlasíte s těmito výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
Vnímám naši firmu jako dobrého zaměstnavatele						
Jsem hrdý / á, že pracuji v této organizaci						

22. Souhlasíte s těmito výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
K dispozici mám dostatečné nástroje k výkonu mé práce						
V naší firmě je pro splnění úkolů dostatek pracovníků						
Mohu ovlivnit rozložení své pracovní doby (odchod, příchod, přestávky)						
Mám dostatek času na své koníčky, rodinu, přátele						
Moje práce je monotónní, jednotvárná						
Svou práci vykonávám pod tlakem						
Svou práci musím vykonávat velmi rychle						
Výkon mé práce velmi často narušují nepředvídané úkoly						
Mám fyzicky náročnou práci						
Mám psychicky náročnou práci						
Při své práci musím nosit těžká břemena						
Při své práci musím setrvávat v bolestivých polohách						

23. Absolvoval/a jste za poslední rok nějaké školení, které pořádala Vaše firma?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

24. Pokud jste odpověděli na předchozí otázku ano, bylo pro Vás toto školení přínosné?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne
- e. Nevím

25. Myslíte si, že Vaše práce je pro Vaše zdraví riziková?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ne
- c. Určitě ne
- d. Nevím

26. Je ve Vaší firmě kladen velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ne
- c. Určitě ne
- d. Nevím

27. Uvažujete v současné době o odchodu z Vaší firmy?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ne
- c. Určitě ne
- d. Nevím

28. Pokud se bude vše vyvíjet tak jak předpokládáte, jak dlouho v tomto zaměstnání chcete setrvat?

- a. Méně než rok
- b. Rok, ale ne déle než dva
- c. Dva roky ale ne déle než pět
- d. Déle než pět let

29. Vaše současná pracovní pozice?

- a. Nekvalifikovaný dělník
- b. Kvalifikovaný dělník
- c. Mistr
- d. Pracovník v administrativě
- e. Vedoucí pracovník v administrativě
- f. Technický pracovník
- g. Vedoucí technický pracovník

h. Jiný vedoucí pracovník

30. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

31. Na základě, jaké smlouvy pracujete?

- a. Na dobu neurčitou
- b. Na dobu určitou
- c. Dohoda
- d. Stáž, výcvikový program
- e. Nevím

32. Kolik hodin přesčasů za týden průměrně odpracujete?

33. Váš pracovní úvazek je:

- a. Plný
- b. Zkrácený

34. Pod Vaším přímým vedením pracuje:

- a. 1-2 zaměstnanci
- b. 3-5 zaměstnanců
- c. 6-10 zaměstnanců
- d. Více než 10 zaměstnanců

35. Váš průměrný čistý měsíční příjem je

- a. Méně než 5 000 Kč
- b. 5 001 Kč – 10 000 Kč
- c. 15 001 Kč – 20 000 Kč
- d. 20 001 Kč – 25 000 Kč
- e. 25 001 Kč – 30 000 Kč
- f. 30 001 Kč – 40 000 Kč
- g. Více než 40 001 Kč

36. Jste:

- a. Muž
- b. Žena

37. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- a. Základní
- b. Střední bez maturity, nebo vyučen
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vysokoškolské

38. Máte nezaopatřené děti?

a. Ano

b. Ne

39. Napadají Vás nějaké změny, které by mohla Vaše společnost udělat?

40. Co se Vám na Vaší firmě nejvíce líbí?

Příloha B

VYBRANÉ STATISTICKÉ UKAZATELE

Současná pracovní pozice

Pracovní pozice	Četnost odpovědí
Nekvalifikovaný dělník	
Kvalifikovaný dělník	4
Mistr	
Administrativní pracovník	1
Vedoucí administrativní pracovník	1
Technický pracovník	
Vedoucí technický pracovník	
Jiný vedoucí pracovník	

Pracovní poměr je uzavřen na základě

Typ pracovní smlouvy	Četnost odpovědí
Na dobu neurčitou	6
Na dobu určitou	
Dohoda	
Stáž, výcvikový program	
Nevím	

Pracovní úvazek je:

Plný	6
Zkrácený	0

Pod Vaším nadřízeným pracuje:

odpověď	Četnost odpovědí
Nikdo	1
1–2 zaměstnanci	
3–5 zaměstnanců	5
6–10 zaměstnanců	

Více než 10 zaměstnanců	
-------------------------	--

Váš průměrný čistý měsíční příjem je:

Příjem	Četnost odpovědí
Méně než 5 000 Kč	
5 001 Kč – 10 000 Kč	
10 001 Kč – 15 000 Kč	
15 001 Kč – 20 000 Kč	
20 001 Kč – 25 000 Kč	
25 001 Kč – 30 000 Kč	3
30 001 Kč – 35 000 Kč	2
35 001 Kč – 40 000 Kč	1
Více než 40 000 Kč	

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

Základní	0
Vyučen, střední bez maturity	0
Střední s maturitou	4
Vysokoškolské	2

Doba působení ve firmě:

Průměr 2,9 let

Rozložení pohlaví respondentů:

muži: 4

ženy: 2

Průměrný věk: 42 let

Průměrné hodiny přesčas za týden: 7,5 hodin

Máte nezaopatřené dítě?

Ano 2

Ne 4