

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Pracovní prostředí a motivace zaměstnanců v podniku

Diplomová práce

2025

Bc. Adéla Blažíčková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Blažičková**
Osobní číslo: **E23173**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Pracovní prostředí a motivace zaměstnanců v podniku**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza vlivu pracovního prostředí a motivace zaměstnanců v podniku na jejich pracovní výkon a spokojenost v organizaci. Analýza proběhne v konkrétní organizaci, kde bude zjišťovat, jak pracovní prostředí působí na zaměstnance a jejich motivaci.

Osnova:

- Pracovní prostředí jako klíčový faktor v organizaci.
- Pracovní výkon.
- Motivace zaměstnanců a její determinanty.
- Analýza vybraného podniku.
- Shrnutí a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Rozsah grafických prací: –
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.
MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Pracovní prostředí a motivace zaměstnanců v podniku 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 24. 6. 2025

Bc. Adéla Blažíčková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a vstřícnost během zpracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Mlékárna Hlinsko, a.s. za umožnění zpracovat diplomovou práci na datech společnosti a všem respondentům za vyplnění dotazníkového šetření.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá pracovním prostředím a motivací zaměstnanců v podniku. Základní data byla získána v konkrétní organizaci s jejich zaměstnanci. Analýza byla provedena pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu s cílem definovat vliv pracovního prostředí působícího na zaměstnance a jejich motivaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

pracovní prostředí, motivace, pracovní podmínky, zaměstnanec, odměny

TITLE

Work environment and employee motivation in the company

ANNOTATION

This diploma thesis deals with the working environment and motivation of employees in the company. The basic data was collected in specific organization with their employees. The analysis was done through quantitative and qualitative research to define the impact of work environment on employees and their motivation.

KEYWORDS

working environment, motivation, working conditions, employee, rewards

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	9
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK	11
ÚVOD.....	12
1 Pracovní prostředí jako klíčový faktor.....	13
1.1 Definice pracovního prostředí	13
1.2 Klíčové faktory ovlivňující pracovní prostředí.....	14
1.2.1 Prostorové a funkční řešení pracoviště	15
1.2.2 Fyzikální podmínky	16
1.2.3 Sociálně psychologické podmínky práce.....	17
1.3 Bezpečnost práce	18
1.3.1 Zákoník práce	18
1.3.2 Bezpečnost práce v potravinářském průmyslu	19
1.4 Moderní trendy pracovního prostředí	20
1.4.1 Flexibilní formy práce	20
1.4.2 Digitalizace práce	22
1.4.3 Generace Z.....	23
2 Motivace zaměstnanců a její determinanty.....	24
2.1 Základní pojmy z problematiky motivace	24
2.2 Teorie motivace	25
2.2.1 Teorie instrumentality.....	25
2.2.2 Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah	26
2.2.3 Teorie zaměřená na proces	28
2.3 Pracovní motivace.....	29
2.4 Finanční odměny.....	30
2.5 Nefinanční odměny	32

2.6	Zaměstnanecké výhody.....	33
2.7	Zaměstnanecké benefity	35
3	Analýza podniku	38
3.1	Cíl výzkumu.....	38
3.2	Charakteristika podniku.....	38
3.2.1	Historie podniku	40
3.2.2	Pracovní prostředí	41
3.2.3	Motivace	42
3.3	Metoda výzkumu	46
3.3.1	Dotazníkové šetření	46
3.3.2	Strukturovaný rozhovor	49
3.4	Analýza dotazníkové šetření.....	50
3.5	Analýza strukturovaného rozhovoru.....	62
3.6	SWOT analýza.....	65
4	Shrnutí a doporučení.....	68
	ZÁVĚR.....	70
	POUŽITÁ LITERATURA	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowa teorie potřeb	27
Obrázek 2: Výrobní portofolio	38
Obrázek 3: Logo	40
Obrázek 4: Věk respondentů.....	51
Obrázek 5: Délka pracovního poměru	52
Obrázek 6: Pracovní pozice	53
Obrázek 7: Pracovní prostředí – fyzické podmínky	54
Obrázek 8: Bezpečnost z hlediska BOZP	55
Obrázek 9: Vztah s kolegy na pracovišti	55
Obrázek 10: Spokojenost s vedením.....	56
Obrázek 11: Vliv pracovního prostředí na pracovní výkon.....	57
Obrázek 12: Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu.....	59
Obrázek 13: Spokojenost se zaměstnáním.....	61
Obrázek 14: Skloubení pracovního a osobního života	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nejvyšší dosažené vzdělání	51
Tabulka 2: Motivační prvky	58
Tabulka 3: Benefity	60
Tabulka 4: SWOT analýza.....	66
Tabulka 5: Strategie vyvozená ze SWOT analýzy	67

SEZNAM ZKRATEK

atd.	a tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
dB.	decibely
EU	Evropská unie
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (systém zaměřený na výčet kritických bodů)
IFS	International Featured Standards (certifikace bezpečnosti a kvality potravinových produktů)
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro normalizaci)
MTZ	materiálně-technické zásobování
např.	například
odst.	odstavec
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností
ORL	otorinolaryngologie
OSN	Organizace spojených národů
Sb.	Sbírka
SWOT	Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).
THP	technickohospodářský pracovník
tzn.	to znamená
VZV	vysokozdvíhací vozík

ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na pracovní prostředí a jeho vliv na motivaci zaměstnanců. Pro efektivnost a úspěšné fungování firmy je potřeba mít dobře nastavené a realisticky dosažitelné motivační podmínky spolu s kvalitním pracovním prostředím.

Cílem práce je analýza vlivu pracovního prostředí a motivace zaměstnanců v podniku na jejich pracovní výkon a spokojenost v organizaci. Analýza proběhne v konkrétní organizaci, kde bude zjišťováno, jak pracovní prostředí působí na zaměstnance a jejich motivaci.

Teoretická část této diplomové práce se zaměřuje na vymezení základních pojmů a souvislostí týkajících se pracovního prostředí a motivací zaměstnanců. První kapitola se zabývá pracovním prostředím jako klíčovým faktorem v organizaci. Definování pojmu, který je velice rozmanitý. Dále konkrétními klíčovými faktory, které ovlivňují pracovní prostředí, ať už se jedná o prostorové a funkční řešení pracoviště, fyzikální podmínky, sociální a psychologické podmínky. Následující část bude věnována bezpečnosti práce z hlediska zákoníku práce a konkrétně se zaměří na bezpečnost práce v potravinářském průmyslu. Jelikož se pracovní prostředí neustále vyvíjí bude jedna podkapitola zaměřena na moderní trendy v této oblasti.

Druhá kapitola se bude zabývat motivací zaměstnanců a jejími determinanty. Vysvětlením základních pojmů, druhy motivačních teorií a pracovní motivací, ke které se využívají různé motivační nástroje. Jestliže jsou zaměstnanci dobře motivováni, tak vykazují vyšší pracovní výkon a jsou loajálnější. Tomu napomáhají odměny, ať už finanční či nefinanční. Dále mají zaměstnanci k dispozici různé zaměstnanecké benefity a výhody.

Druhá část diplomové práce je praktická, která bude analyzovat konkrétní podnik prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Na kvantitativní výzkum bude zvoleno dotazníkové šetření, a na kvalitativní metodu strukturovaný rozhovor. Na závěr pro lepší pochopení a přehlednost získaných informací bude vypracována SWOT analýza.

Na základě shromážděných dat z dotazníkového šetření, strukturovaného rozhovoru a SWOT analýzy bude provedeno jejich vyhodnocení, na jehož základě bude sestaveno shrnutí a formulováno doporučení pro případné změny.

1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ JAKO KLÍČOVÝ FAKTOR

Většina zaměstnanců se pohybuje v pracovním prostředí, kde na ně působí řada vnějších faktorů. Tyto faktory různě ovlivňují jejich prožívání a chování, což má dopad na spolehlivost pracovníků a bezpečnost práce. Způsobují také únavu a vedou ke zvýšené pracovní zátěži, která se následně projevuje v konečných výsledcích jejich činnosti.

Tato práce se zaměřuje na klíčové faktory ovlivňující pracovní prostředí z hlediska prostorového a funkčního řešení pracoviště, fyzikálních podmínek a sociálně psychologických podmínek práce. Další část práce je věnována bezpečnosti práce a moderním trendům pracovního prostředí z hlediska pracovní doby a digitalizace.

1.1 Definice pracovního prostředí

Pojem prostředí je velmi rozmanitý a je vztažen k životním podmínkám vnímaným člověkem, zdůrazní se tak globální rozměr životního prostředí. To se skládá z několika sfér: regionální (zahrnující geografické, přírodní a klimatické podmínky), lokální (menší územní celky, zejména oblasti osídlené lidmi), individuální (domácí a rodinné mikroprostředí včetně užitných objektů) a pracovní. (ZSBOZP, c2025a)

Pracovní prostředí, pokud je posuzováno ve vztahu k pracovišti, zahrnuje soubor materiálních i lidských faktorů. Jak životní, tak pracovní prostředí je regulováno právními a normativními předpisy. Pokud se od zaměstnanců očekává maximální pracovní výkon, je nezbytné jim zajistit odpovídající pracovní podmínky, a to i z hlediska legislativních požadavků. (ZSBOZP, c2025a)

Žádný právní předpis přesně nedefinuje pojmy „pracoviště“ a „pracovní prostředí“. Proto vychází z výkladu, podle kterého pracoviště označuje místo výkonu práce, zatímco pracovní prostředí zahrnuje materiální a sociální podmínky, jež člověka v pracovním procesu obklopuje. (Král, c2015)

Dle mezinárodní ergonomické normy ČSN EN ISO 6385 je pracovní prostředí definováno jako soubor fyzikálních, biologických, chemických sociálních, organizačních a kulturních faktorů, které působí na člověka.

Kvalitní pracovní prostředí je podporující, inkluzivní a má obrovský vliv na pracovní spokojenost. Zahrnuje dobrého týmového ducha, pozitivní komunikaci, rozumné pracovní podmínky a možnost vyvážit pracovní a soukromý život. (Král, c2015)

1.2 Klíčové faktory ovlivňující pracovní prostředí

Pracovní podmínky jsou stále aktuálním tématem v oblasti psychologie práce a organizace. Jelikož člověk stráví značnou část svého života na pracovišti, a tak pracovní prostředí působí nejen na pracovní výkon, ale i celkově na spokojenost a psychickou pohodu. Další část života tráví jedinec svůj čas také s rodinou, přáteli, v kulturních a sportovních zařízeních. Na člověka působí mnoho faktorů mající kladný či záporný vliv.

Pracovní prostředí působí na smyslové vnímání zaměstnance prostřednictvím různých podnětů, které jsou na základě individuálních zkušeností a znalostí vyhodnocovány jako relevantní či irelevantní pro danou pracovní činnost. Nelze jej však posuzovat pouze z hlediska informačního vstupu, ale také z pohledu fyzické a psychické zátěže. Přímý dopad na efektivitu práce má úroveň osvětlení či míra hluku. Optimální pracovní prostředí může zvýšit pohodu zaměstnanců. Naopak nevhodné podmínky mohou vést ke snížení produktivity a zvýšení stresové zátěže. (Veber, 1982)

Podmínky pracovního prostředí zahrnují především tyto oblasti:

- prostorové a funkční řešení pracoviště,
- fyzické podmínky práce,
- optimalizace techniky a pracovních prostředků,
- organizační podmínky,
- bezpečnost práce,
- hygienické podmínky,
- sociální psychologické faktory pracovního prostředí. (Pauknerová, 2012)

Nepříznivé podmínky práce lze členit na základě míry důsledků jejich působení na člověka:

- Nepříjemné pracovní podmínky – nesnižují pracovní výkon, ale často ovlivňují postoj zaměstnance ke konkrétní realitě. Například změnou subjektivního vnímání daného stavu z příjemného či nežádoucího na nepříjemný či nežádoucí.
- Škodlivé pracovní podmínky – mohou vést k poškození zdraví, zahrnují faktory jako nadměrný hluk, oheň, vysoké teploty či expozici chemickým látkám. Tyto podmínky mohou způsobit zranění, popáleniny, otravy nebo nemoci z povolání.
- Rušivé pracovní podmínky – vedou ke snížení pracovního výkonu. Zahrnují například nedostatečné osvětlení jako fyzikální faktor pracovního prostředí, ale také nevhodné sociálně-psychologické faktory. (Pauknerová, 2012)

Dle Krále (c2015) pracovní prostředí má zásadní vliv na zdraví a výkon zaměstnanců. Mezi hlavní faktory, které ovlivňují pracovní prostředí se zahrnují:

1. Fyzikální faktory – světelné podmínky, hluk, vibrace, mikroklimatické podmínky a záření.
2. Chemické faktory – znečištění ovzduší (plyny, dýmy a prach).
3. Biologické faktory – mikroorganismy, bakterie, viry nebo paraziti.
4. Sociálně-psychologické faktory – mezilidské vztahy.

1.2.1 Prostorové a funkční řešení pracoviště

Prostorové a funkční uspořádání pracoviště představuje klíčové aspekty pracovního prostředí, které zásadně ovlivňují efektivitu a spokojenost zaměstnanců. Pečlivě navržené pracovní prostory a ergonomicky optimalizovaná pracovní místa přispívají k větší spokojenosti. Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je třeba se zaměřit na vhodnou pracovní polohu, kde je nutné pravidelně měnit polohy těla pro vyvážení jednostranné zátěže. (Koubek, 2002) Návrhu samotného pracoviště by měla předcházet analýza procesů, která se na daném pracovišti bude provádět. Při úpravě pracovního místa, by se mělo respektovat 5 základních principů.

Prvním z nich je přizpůsobivost pracoviště, tak aby bylo pro zaměstnance pohodlné, a zároveň nebrání efektivně plnit předepsané úkoly. Jednotlivé komponenty pracoviště (loketní opěry, šuplík na klávesnici atd.) neomezují pohyb při plnění úkolů. Druhý princip představuje přiměřenost vhodného uspořádání pracoviště. Třetí princip spočívá ve variabilitě poloh. Dalším principem je informovanost, kde je potřeba zajistit zaměstnancům školení, aby pracoviště nebylo nezdravé, a díky nevědomosti by se mohl stát pracovní úraz. Jako posledním principem se uplatňuje udržitelnost. Výběr vhodného nábytku umožňujícího snadné čištění patří mezi důležité aspekty. (Zdravý podnik, c2021)

Ještě je potřeba se zaměřit na parametry celkového prostorového uspořádání pracovního místa, ať už se jedná o šířku a výšku místnosti, dveří, výšku manipulační roviny při práci vsedě nebo ve stoje. Jak uvádí autorka Wilkink (2016), tak moderní firmy usilují o maximalizaci kapacity zaměstnanců a nevhodně vytváří velké kanceláře se spoustou malých boxů a pracovníci celý den koukají na stěny a cítí se, jako by pracovali ve skříni. Hlavním cílem je vytvořit pracoviště, kde se budou zaměstnanci cítit dobře, mají tam trochu soukromí, ale stále vidí, co se děje okolo nich.

1.2.2 Fyzikální podmínky

Fyzikální faktory v pracovním prostředí jsou rozmanité. Klíčovým prvkem je tepelně-vlhkostní mikroklima, kterému čelí každý zaměstnanec bez ohledu na povahu své práce. Cílem je zajistit takové podmínky, aby jedinec zažíval tepelnou pohodu, což znamená, že veškeré tělesné teplo je odváděno do okolí bez viditelného pocení. To však není vždy dosažitelné, protože některé činnosti vyžadují práci v extrémním horku nebo chladu. Tepelná pohoda ovlivňuje, jak dobře člověk snáší další aspekty pracovního prostředí. Mezi tyto fyzikální faktory se řadí hluk, vibrace, elektromagnetické záření, osvětlení a čistotu vzduchu. (Státní zdravotní ústav, c2023)

Mikroklimatické podmínky

Mikroklimatické podmínky na pracovišti zahrnují teplotu a proudění vzduchu, relevantní vlhkost a ovlivňují tepelnou pohodu člověka. Vždycky není možné zajistit ideální tepelný komfort, a proto se stanovuje únosná doba práce při tepelném a chladovém zatížení. Zaměstnavatel je podle § 2 odst. 1 písm. b) zákona č. 309/2006 Sb. povinen zajistit, aby pracoviště splňovala předepsané mikroklimatické podmínky. Jedná-li se o objem vzduchu, větrání, vlhkost nebo teplotu. Pro zajištění zdraví zaměstnanců musí být na pracovišti zajištěna dostatečná výměna vzduchu, a to buď přirozeným nebo nuceným větráním. Množství vyměněného vzduchu se stanovuje podle charakteru práce a její fyzické náročnosti. Dle nařízení vlády č.361/2007 Sb. jsou uvedeny podmínky ochrany zdraví při práci s rizikovými faktory mikroklimatických podmínek. (Bussinesinfo, c2013)

Hluk

Hluk má na pracovníka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek, jelikož způsobuje velké nebezpečí, působí skrytě a napadá lidský organismus. Míra škodlivosti hluku závisí na délce jeho působení, individuální odolnosti pracovníka a na tom, zda jde o hluk trvalý či občasný a zda jeho intenzita kolísá. Při duševní práci je hluk vnímán jako rušivější než při práci fyzické. (Koubek, 2002) Ochrana před hlukem je právně upravena zákonem č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů. Podle § 3 odst. 1 nařízení vlády č. 272/2011 Sb. je přípustný expoziční limit hluku stanovený při práci pro osmihodinovou směnu 85 dB, což představuje hranici, při které hrozí riziko poškození sluchu. Pokud hluk na pracovišti přesáhne stanovený expoziční limit, je nutné zavést bezpečnostní přestávky k ochraně zdraví zaměstnanců. (Bussinesinfo, c2013)

Osvětlení

Osvětlení na pracovišti má velký vliv na zrakovou pohodu zaměstnanců. Podle § 2 odst. 1 písm. b) zákona č. 309/2006 Sb. musí zaměstnavatel zajistit, aby pracoviště byla dostatečně osvětlena nejlépe denním světlem. (Česko, 2006) Denní osvětlení má výhody oproti umělému osvětlení. Hlavní výhodou je, že provozně se nejedná o žádné náklady, ale o tom by se dalo polemizovat. Více denního světla vyžaduje více oken, což zároveň zvyšuje náklady na údržbu a čištění. Dále v zimních měsících stoupají náklady za vytápění, jelikož čím jsou větší okna, tím více teplo uniká. Pracoviště osvětlené denním světlem musí být vybaveno clonícími zařízeními, aby nedocházelo k oslnění. (Veber, 1982)

Barevná úprava pracoviště

Na člověka má kromě osvětlení velký vliv i barevné řešení pracoviště. Barvy ovlivňují zaměstnance nejen v jeho osobním životě, ale i v pracovním prostředí. Správně zvolené barevné schéma může pozitivně působit na náladu, zvýšit pocit pohody a snížit únavu či monotónnost. Na pracovišti plní barvy funkci bezpečnostní, orientační a estetickou. (Pauknerová, 2014) Podle nařízení vlády č. 11/2002 Sb., která upravuje vzhled a umístění bezpečnostních značek a signálů, mají bezpečnostní barvy specifické významy. Červená označuje zákaz, signalizuje nebezpečí a slouží k označení věcných prostředků požární ochrany a požárních zařízení. Žlutá a oranžová barva upozorňuje na nutnost opatrnosti. Modrá je označení příkazu určující chování či postup, například povinnost použití ochranných pracovních prostředků. Zelená označuje nouzové východy, první pomoc a signalizuje bezpečí. (Bussinesinfo, c2013)

Barevná úprava pracoviště ovlivňuje psychologické hledisko pracovníka. Při barevném řešení interiéru je potřeba brát v potaz druh práce, velikost a polohu prostoru, tvar místnosti, osvětlenost, tepelný poměr na pracovišti, věk a pohlaví zaměstnanců. Jedná-li se o práci duševní vyžadující soustředění a klid, doporučují se studené barvy (zelená, modrá). U práce monotónních zase teplé barvy (červená a žlutá). Světlé a studené barvy prostor zvětšují, zatímco pestré a sytější barvy prostor zmenšují. (Koubek, 2002)

1.2.3 Sociálně psychologické podmínky práce

Sociálně-psychologické podmínky souvisejí s tím, zda pracovník pracuje izolovaně nebo v kontaktu s dalšími pracovníky. Některé pracovní činnosti vyžadují neustálou spolupráci několika zaměstnanců, jiné pouze občasnou koordinaci, další mohou být vykonávány zcela samostatně bez závislosti na ostatních. Obecně platí, že duševní práce obvykle vyžaduje klidné prostředí bez rušivých vlivů, avšak při fyzické práci sdílený pracovní prostor nepůsobí takové

obtíže. Při vytváření pracovních podmínek je však nutné zohlednit individuální potřebu sociálního kontaktu. Nadměrná izolace může vést k psychické nepohodě, což se může negativně projevit na vztahu k práci i celkovému pracovnímu výkonu. Mezilidské vztahy na pracovišti, a to hlavně ty pracovní, mají klíčovou roli při utváření celkové atmosféry. Jejich kvalita může pozitivně či negativně ovlivnit náladu zaměstnanců, jejich pracovní přístup i celkový výkon. (Koubek, 2002)

Důležitou oblastí moderní psychologie práce je sociální psychologie práce zaměřující se na mezilidské vztahy v podniku a sociální atmosféru na pracovišti. Její vznik a vývoj výrazně ovlivnila tzv. teorie lidských vztahů, vycházející z výzkumu E. Mayo a jeho spolupracovníků. Tyto tzv. hawtornské studie se dnes řadí ke klíčovým základům sociální psychologie práce a psychologie organizace. Hawthornské studie přinesly klíčové poznatky o tom, že společenské vztahy, neformální pracovní skupiny a celková atmosféra na pracovišti hraje zásadní roli ve výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců. (Pauknerová, 2012)

1.3 Bezpečnost práce

Odpovědností každého jedince pracujícího v organizaci je vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracoviště. Eliminovat maximální možné nebezpečí a poškození zdraví při práci. Povinností managementu je dosáhnout nebo překročit vysoké standardy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vyžadující platné právní předpisy. (Armstrong, Taylor, 2015)

Dle Koubka (2002) „zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato jeho povinnost je kontrolovatelná.“ Ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce jsou pověřeni provádět dozor nad bezpečností práce. Hygienická služba provádí dozor v oblasti hygieny práce. Kromě těchto orgánů právo provádět kontrolu mají i odborové orgány, jenž mají za úkol vyžadovat od zaměstnavatelů zprávy o tom, jakým způsobem byly odstraněny zjištěné závady.

1.3.1 Zákoník práce

V zákonu č. 262/2006 Sb., je v páté části definována bezpečnost a ochrana zdraví při práci. V § 101 jsou uvedeny následující body, jak předcházet ohrožení života a zdraví při práci:

- Zaměstnavatel má povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci, přičemž musí brát v úvahu rizika schopná ohrozit jejich život a zdraví v souvislosti s vykonávanou prací.

- Povinnost zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci se vztahuje na všechny fyzické osoby tvořící součást pracoviště zaměstnavatele, pokud se tam zdržují s jeho vědomím.
- Zaměstnavatel je povinen hradit náklady spojené se zajišťováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Náklady nesmějí být přenášeny na zaměstnance.
- Jestliže na jednom pracovišti vykonávají činnost zaměstnanci více než jednoho zaměstnavatele, jsou si zaměstnavatelé povinni předat písemně informace o rizicích a přijatých opatřeních na ochranu před těmito riziky týkajícími se výkonu práce a konkrétního pracoviště. (Česko, 2006)

Dále jsou zaměstnavatelé povinni neustále zřizovat, zlepšovat a udržovat potřebná ochranná zařízení. Provozovat stroje a zařízení odpovídající požadavkům bezpečnosti práce. Fyzicky namáhavé práce a práce ve ztížených pracovních podmínkách nahrazovat novými technologickými postupy. A nakonec jednou za rok organizovat prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích. (Česko, 2006)

Povinností zaměstnanců je dodržovat bezpečnostní předpisy a používat při práci osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení. Dále je povinné absolvovat školení a podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů lékařských prohlídek. V žádném případě není povoleno užívat alkoholické nápoje a návykové látky na pracovištích, ani nastupovat pod jejich vlivem do práce. Poslední povinností zaměstnance je oznamovat nedostatky a závady, jenž mají vliv na bezpečnost nebo zdraví při práci. (Česko, 2006)

1.3.2 Bezpečnost práce v potravinářském průmyslu

Potravinářský průmysl klade důraz nejen na dodržování zásad bezpečnosti práce, ale také na přísné hygienické normy. Zaměstnavatelé mají povinnost zajistit svým zaměstnancům bezpečné a zdravotně nezávadné pracovní prostředí a podmínky. Nedostatečné pracovní podmínky a porušování pravidel bezpečnosti mohou vést k pracovním úrazům. Klíčové legislativní požadavky v této oblasti upravuje zákoník práce viz. předchozí kapitola a zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, konkrétně zákon č. 309/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů. (ZSBOZP, c2025b)

V zákoně č. 210/2004 Sb., v § 3 jsou uvedeny obecné požadavky na provozní hygienu potravinářského provozu. Potravinářské provozy musí být udržovány v čistém a technicky vyhovujícím stavu, aby splňovaly veškeré požadavky a povinnosti stanovené zákonem a dalšími právními předpisy, které zajišťují zdravotní nezávadnost potravin. Dále musí být

zajištěn dostatečný počet umyvadel pro mytí rukou a splachovacích toalet. Umyvadla musí být strategicky rozmístěna a řádně označena. V potravinářském provozu musí být zajištěny adekvátní prostředky pro přirozené nebo nucené větrání, přičemž proudění vzduchu nesmí směřovat ze znečištěných oblastí do čistých. Zajištěno musí být také dostatečné přirozené nebo umělé osvětlení. Pro dodržení hygienických standardů musí být zaměstnancům k dispozici odpovídající zázemí pro převlékání a osobní hygienu. (Česko, 2004)

1.4 Moderní trendy pracovního prostředí

Pracovní prostředí se neustále vyvíjí v reakci na technologický pokrok a pandemií Covid 19. Tradiční kancelářské modely založené na pevném uspořádání pracoviště se postupně stávají flexibilnější. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že moderní pracovní prostředí by mělo nejen podporovat efektivitu, ale také přispívat k duševní pohodě zaměstnanců.

1.4.1 Flexibilní formy práce

Flexibilní formy práce zahrnují širokou škálu přístupů, mezi ně patří práce na dálku, home office, hybridní model práce a sdílené kanceláře. Tyto formy přináší výhody a nevýhody zaměstnancům a zaměstnavatelům, ale také nové výzvy. Jak si udržet firemní kulturu, anebo jak skloubit osobní a pracovní život.

Práce na dálku

Práce na dálku nebo mobilní práce umožňuje vykonávat své pracovní povinnosti odkudkoli, ať už z domova, ze zahraničí nebo ze sdílené kanceláře. Klíčem k úspěšné práci na dálku je efektivní firemní komunikace a týmová spolupráce, dostupná všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pracovní místo. Procesy, struktury a nástroje by měly zajistit rovné podmínky jak pro pracovníky v kanceláři, tak pro pracující na dálku. (Hertwig, 2024)

Většina manažerů má stále nedůvěru k práci na dálku. Manažeři si říkají: „*Budou lidé pracovat pořádně, když na ně nebudu pořád dohlížet? Když jim nebudu stát za zády nebudou se flákat a hrát videohry nebo celé dny surfovat na internetu?*“ (Fried, Hansson, 2014) To vše, ale mohou dělat i u svých stolů v kanceláři a mnoho studií to prokázalo.

Práce na dálku se dělí do 3 kategorií:

- Práce na dálku ve městě – zaměstnanec má možnost pracovat na jakémkoliv místě, ale v určitém městě.
- Částečná práce na dálku – zaměstnanec pracuje v některých týdnech v daném městě a někdy v jiném.

- Úplná práce na dálku – zaměstnanec může pracovat kdekoliv. (Hertwig, 2024)

Home office

Home office znamená, že zaměstnanec nevykonává svou práci v kanceláři, ale z pohodlí domova. Prezenční kultura bývá často zachována. Zaměstnanec si zvolí home office, aby se mohl plně soustředit na tvorbu tabulek bez potřeby spolupráce s kolegy. (Hertwig, 2024)

Pojem home office známe už delší dobu, ale nejvíce se začal používat v pandemii Covid 19, která vypukla v březnu 2020. Pro některé firmy byl přechod velice obtížný a musel být velmi rychlý. Jedním z důvodů využívání home office bylo, že děti nesměly chodit do školek a škol a rodiče museli být s nimi doma. (Hertwig, 2024)

Home office má mnoho výhod a tou největší je flexibilita. Rodiče mohou lépe sladit pracovní povinnosti s péčí o děti a zaměstnanci si mohou efektivněji organizovat svůj pracovní a osobní čas. Pro zaměstnance dojíždějící dlouhou vzdálenost do práce, to znamená velkou úsporu času. Další výhodou je nerušená koncentrace. Pokud mají k dispozici pracovní prostor, mohou se doma lépe soustředit, jelikož nejsou rušeni kolegy nebo vlivem open space kanceláře. Poslední výhodou jsou finanční úspory, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Jestliže zaměstnanci pracují pouze z domova, sníží se jim náklady za cestování a firmě za pronájem kanceláří, energie a další provozní výdaje. (Hertwig, 2024)

Home office kromě výhod má také své nevýhody. Pro některé může být nevýhodou omezený kontakt s kolegy, jelikož není pro všechny komfortní pracovat sám. Velkou nevýhodou může být motivace pro zaměstnance mající problém s disciplínou. Úkoly se jim hromadí a většinu času prokrastinují. (Portal.pohoda, c2024)

Hybridní model práce

Některé firmy využívají práce na dálku a jiné mají stále strach z digitalizace. Málo firem na světě chce pracovat pouze na dálku, proto je vhodné využít hybridní model. Jedná se o kombinaci práce v kanceláři a mobilní práce. Výhodou tohoto druhu práce je zachování kancelářského prostoru a komunikace mezi zaměstnanci je jak virtuální, tak osobní. Práce online není pro každého zaměstnance, někteří potřebují s kolegy mluvit na přímo a ne virtuálně. (Hertwig, 2024)

Hybridní pracovní model má různé přístupy a každá firma si je volí podle svých uvážení. Jedním z přístupů je velký rozsah poměru mezi mobilní prací a prací na pracovišti. Může to být od jednoho až po čtyři dny mobilní práce týdně. Minimální základ jsou dva dny mobilní práce

týdně. Kdyby to byl pouze jeden den v týdnu, tak mnoho zaměstnanců to bude brát jako nedůvěru.

Rychlý životní styl v současné společnosti ovlivňuje vnímání času a schopnost vyvážit pracovní povinnosti s osobním životem. Vzhledem k tomu se zaměstnanci čím dál častěji rozhodují pro flexibilní pracovní dobu a pracovní režim. Tradiční pracovní doba od 9 do 18 hod. je stále méně využívána. Flexibilní uspořádání pracovního času přináší výhody pro firmy i zaměstnance. Zaměstnanci mají možnosti si přizpůsobit pracovní dobu, pokud včas splní předem definovaný výsledek. (Hertwig, 2024)

Sdílené kanceláře

Sdílené kanceláře, jinak řečeno coworking se stávají stále populárnějším řešením pro podnikatele a firmy hledající flexibilní a efektivní pracovní prostředí. Jedná se o sdílenou kancelář, kde si mohou jednotlivci či firmy pronajmout pracovní místo. Je zde možnost si vybrat, zda chcete pouze jedno místo u stolu, anebo celou zasedací místnost. Sdílené kanceláře mají kvalitní zázemí včetně kuchyňky, relaxační zóny, toalety a další vybavení. Hlavním cílem je propojit lidi z různých oblast a podporovat vzájemnou spolupráci a sdílení nápadů. (Hertwig, 2024)

1.4.2 Digitalizace práce

Technologický vývoj neustále formuje globalizovaný svět. Revoluční inovace vzniklé před deseti lety, se dnes mohou jevit jako zastaralé. Automatizace a digitalizace pronikají do mnoha odvětví včetně do oblastí řízení lidských zdrojů a personální práce nejsou výjimkou. „*Digitalizace je proces, při kterém jsou papírové dokumenty převáděny do elektronické podoby.*“ (Urbancová, Vrabcová, 2023) Zpracování dokumentů v papírově podobě je v rámci jejich životního cyklu v systémech pro správu dokumentů poměrně složité. Uchování dokumentů v elektronické formě proto výrazně zjednodušuje jejich správu, usnadňuje vyhledávání a umožňuje jejich propojení s používanými informačními či účetními systémy.

Pro mnoho manažerů představuje mobilní práce neprozkoumanou oblast, a tak si kladou otázku, zda je možné efektivně vést tým na dálku a jaký dopad bude mít skutečnost denní absence osobního kontaktu se zaměstnanci. Firmy pracující na dálku s globálními týmy, zjistily, že tento model může být velice úspěšný. Digitální vedení má svá specifika. Potřeba je vyšší kompetence, komunikační kanály a metody projektového managementu a vhodné nástroje. Zapotřebí je velká důvěra, komunikace a výsledek jako hlavní měřítko práce. Důležité je, aby firmy investovaly do vzdělání manažerů, možnost a čas natrénovat si kritéria pro digitální vedení.

Vždycky je zapotřebí kontrola, ani práce na dálku nefunguje bez kontroly, pouze se provádí jiným způsobem. (Hertwig, 2024)

Digitalizace má mnoho pozitivních dopadů na pracovní místo. Tyto pozitivní aspekty mohou pomoci firmám maximalizovat svůj potenciál a přizpůsobit se měnícímu trhu. Prvním aspektem je zvýšení produktivity a efektivity. Pomocí automatizace se provádí přesné a rychlé plnění opakovaných úkolů. Tím se snižuje možnost lidských chyb a zvyšuje se celkový výkon organizace. Druhým aspektem představuje zlepšení pracovních podmínek, kde roboti mohou zastat nebezpečné nebo monotónní úkoly, tím se zvyšuje bezpečnost pracoviště a snižuje se riziko úrazu. Třetím aspektem je podpora inovací a tvorba pracovních míst. Díky digitalizaci jsou otevřeny dveře k novým příležitostem, ale i velké obavy kvůli automatizaci o možné ztráty pracovních míst. Za poslední aspekt lze považovat rozvoj nových dovedností a kompetencí. Zaměstnanci jsou povinni se učit nové dovednosti a kompetence, díky tomu dochází k osobnímu a profesnímu rozvoji. (Pracovní pohoda, c2024)

1.4.3 Generace Z

Jedná se o zaměstnance budoucnosti narozené mezi lety 1996 a 2012. Tato generace má konkrétní představy o budoucnosti, přistupuje k věcem pragmaticky, hledá radikální a efektivní řešení a touží po zajímavé a smysluplné práci zajišťující rovnováhu mezi volným časem a stabilním příjmem. Generace Z vyrostla s chytrými telefony a digitálními vymoženostmi, a tak nemají problém s novými zařízeními. Lidé této generace chtějí svobodu díky mobilní práci a zároveň nechtějí být neustále k dispozici. Důležité je stanovit si rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. (Hertwig, 2024)

2 MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ A JEJÍ DETERMINANTY

Každý člověk má své důvody pro to, jak vykonává svou práci. Někdo ji dělá dobře, protože ji má rád, naplňuje ho, někteří zas kvůli finanční odměně. Naopak, jestliže někdo nedělá svou práci dobře, může to být způsobené tím, že tu práci neumí, nebaví ho nebo nerad pracuje, ať se jedná o jakoukoliv práci. Náročná práce může u někoho vzbudit motivaci a výzvu pro jiné to může být demotivující. (Mikuláščík, 2015)

Motivace je jedním z klíčových prvků řízení lidských zdrojů a hraje zásadní roli při optimalizaci efektivity práce a celkového rozvoje zaměstnanců. Schopný zaměstnavatel umí přirozeně inspirovat své zaměstnance k tomu, aby se jejich osobní cíle propojili se strategickými cíli společnosti, a k tomu byl využit znalostní, kompetenční a dovednostní potenciál. Kombinace vyvážených a reálně dosažitelných motivačních podmínek společně s kvalitním pracovním prostředím představuje silný nástroj pro úspěšné fungování firmy. (Turečková, Buryová 2023)

2.1 Základní pojmy z problematiky motivace

Dle Pauknerové (2012) „*motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, kterého určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání.*“

Autorka Kociánová (2010) ve své knize uvádí charakteristiku motivace „*jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní motivační síly bývají vymežovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty.*“

Potřeba je projevem nedostatku, který člověk prostřednictvím práce uspokojuje, ať už se jedná o potřeby existenční nebo sociální. V pracovním životě mají lidé různé preference a každý usiluje o něco jiného. Někoho uspokojí výše výdělku, potřeby úspěchu v pracovní činnosti a ocenění, potřeby upevnění své pozice nebo potřeba optimálního vztahu s kolegy a s nadřízenými. (Kociánová, 2010)

Postoje úzce souvisejí s hodnotami. Postoje vyjadřují, jaký vztah má člověk ke svému okolí, jsou hodnotícím vztahem člověka k lidem a událostem, jež jsou v jeho bezprostředním okolí nebo ve vzdáleném prostředí. (Kociánová, 2010)

Hodnota představuje subjektivní význam, jehož člověk přikládá různým událostem, činnostem, situacím, objektům na základě svých potřeb a zájmů. (Kociánová, 2010)

Stimulace představuje vnější vliv na lidskou psychiku, vyvolávající změny v jeho činnosti a ovlivňující psychické procesy zejména motivaci. Motivace a stimulace jsou pojmy považované za synonyma, ale není tomu tak. Stimulace působí krátkodobě a dočasně a původem jsou vnější podněty např. odměny a benefity. Zatímco motivace působí dlouhodobě a původem je vnitřní hnací síla např. osobní cíl. (Plamínek, 2015)

Motiv ovlivňuje, jak silně a jakým směrem člověk jedná. Jedinci, upřednostňující sociální motivy, přispívají k příznivé atmosféře na pracovišti, avšak jejich pozornost může být někdy méně zaměřena na pracovní výkon. (Bělohlávek, 2016)

Vnitřní a vnější motivace

Existují dva typy motivace vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je definována jako „*motivace vycházející z práce samé.*“ (Urban, 2017) Do vnitřní motivace spadá míra samostatnosti při vykonávání práce, nové dovednosti získané během jejího provádění, viditelné výsledky, které mohou zaměstnanci sledovat, a také její širší společenský význam a smysl. Samozřejmě ani tyto aspekty nepůsobí na všechny jednotlivce stejným způsobem. Samostatnost neznámá, aby si zaměstnanci o své práci rozhodovali sami. Postupně jim budou předány či delegovány určité rozhodovací pravomoci související s konkrétní prací. (Urban, 2017)

Vnější motivace spočívá ve snaze motivovat zaměstnance. Součástí jsou odměny, jako je např. zvýšení platu, povýšení, pochvala a uznání. Naopak i tresty jsou součástí vnější motivace, a to konkrétně odepření platu, disciplinární řízení nebo kritika. (Armstrong, 2009)

2.2 Teorie motivace

Teorie motivace se zabývá faktory ovlivňující lidské chování a jednání. Objasňuje aspekty, jež ovlivňují úsilí, míru angažovanosti, dobrovolné a spontánní chování. Proces motivace je založen na několika teoriích snažících se objasnit, co to znamená. Mezi ně patří teorie instrumentality, teorie zaměřená na obsah a teorie zaměřená na proces. (Armstrong, 2009)

2.2.1 Teorie instrumentality

„*Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrušší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.*“ (Armstrong, 2009) Teorie vznikla ve druhé polovině 19. století, a to v souvislosti soustředit se na ekonomické výsledky a zjednodušit pracovní procesy. Teorie předpokládá motivaci člověka k práci, pokud odměny a tresty budou přímo závislé na jejich výkonu. Teorie instrumentality se vyskytuje v Taylorových metodách. Ten uvedl: „*Je nemožné přimět během, jakkoliv dlouhé*

doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“ (Armstrong, 2009)

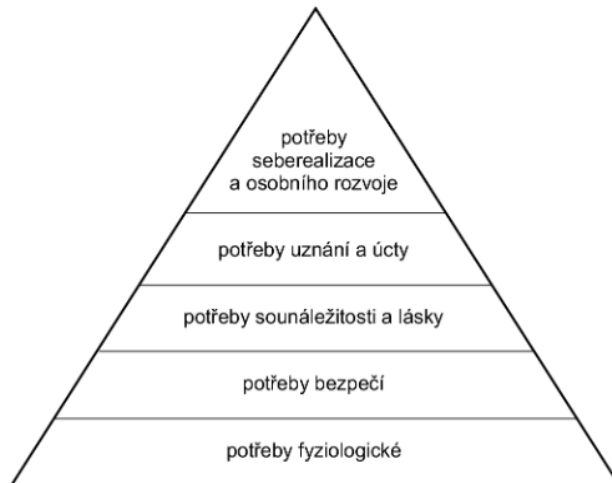
Motivování zaměstnanců pomocí teorie instrumentality se stále používá a někdy je i úspěšná. Zabývá se pouze systémem vnější kontroly, ale už ne řadou dalších lidských potřeb. Formální systém řízení a kontroly mohou ovlivnit i neformální vztahy mezi pracovníky.

2.2.2 Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah

Základem těchto teorií je myšlenka nenaplnující potřeby způsobující napětí a stav rovnováhy. Pro obnovu rovnováhy je potřeba rozpoznat cíl, jenž danou potřebu naplní, a zvolit způsob chování, které povede k dosažení cíle. Všechny potřeby nemají pro jednotlivce vždy stejnou důležitost. To se odvíjí od prostředí, z něhož jedinec vyrůstal, na výchově a životních zkušenostech. Neexistuje přímá závislost mezi potřebami a cíli. Jelikož jednu potřebu lze uspokojit více cíli, a naopak jeden cíl může uspokojit mnoho potřeb. (Armstrong, 2009)

Nejnámější teorií je Maslowa teorie potřeb. Dále se sem řadí např. McGregorovu teorii X a Y, Herzbergerovu dvoufaktorovou teorii.

Jednou z nejpoužívanějších teorií potřeb je Maslowa teorie potřeb. Autorem je americký psycholog Abraham Harold Maslow, jehož teorie byla definována v roce 1943. Tato teorie se zabývá lidskými potřebami, jež jsou postupně uspokojovány. Jestliže jsou uspokojeny základní potřeby, tak následně mohou být uspokojeny další. Podle Masla existuje pět hlavních kategorií potřeb a jsou pro všechny lidi společné. Dále jsou hierarchicky uspořádané od potřeb fyziologických a po potřebu seberealizace a osobního rozvoje. Dle Masla potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena, jelikož člověk je živočich neustále trpící nedostatkem. Maslowa teorie potřeb je pořád populární, velmi intuitivní a potřeby jsou zapsány do pyramidy viz. obrázek níže. (Armstrong, Taylor, 2015); (Maslow, 1943)



Obrázek 1: Maslowa teorie potřeb

Zdroj: (Maslow, 1943)

- Potřeby fyziologické – jsou prioritní a umožňují biologické přežití (mít co jíst a pít, teplo, přístřeší a odpočinek).
- Potřeby bezpečí – uchování jistoty a ochrany (od pracovní jistoty až po pevné zdraví).
- Potřeby sounáležitosti a lásky – být součástí celku, komunity, být přijímán a někam patřit, milovat a být milován.
- Potřeby uznání a úcty – sebeúcta, úspěch, prestiž, oceňován a uznáván jinými, jinak řečeno uspokojení potřeby vlastního ega, a díky tomu se zvyšuje vlastní sebehodnocení i sebevědomí.
- Potřeby seberealizace a vlastního rozvoje – dosažení svého plného potenciálu a rozvoj osobnosti. (Armstrong, Taylor, 2015)

Později k těmto 5 potřebám přidal Maslow ještě 3. První 2 se nachází pod seberealizací, a jedná se o potřebu kognitivní (vědění a poznání) a estetickou (zážitkovou). Třetí potřeba je nad seberealizací a je to sebetranscendence (co tady zůstane po člověku, když on už tady nebude). (Mikuláščík, 2015)

McGregorova teorie X a Y

Teorie X a teorie Y jsou jedny z prvních motivačních teorií vytvořené Douglasem McGregorem. Rozdělil lidské chování podle přístupu k životu do dvou protikladných směrů X – negativní přístup a Y – pozitivní přístup.

Teorie X vychází z předpokladu, že lidé mají nechuť k práci a jsou líní. Musjí být nuceni a přemlouvání k provedení činnosti. Nemají žádný pozitivní vztah s pracovištěm, žádnou odpovědnost a ambice. (Forsyth, 2009)

Teorie Y má naprosto opačný přístup. Lidé chtějí pracovat, mají z práce radost, jelikož mají rádi úspěch. Mají pozitivní vztah s pracovištěm, ztotožňují se s cíli a posláním podniku. Jsou ochotni se podřídit sebekontrolé a sebekázi. (Forsyth, 2009)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg založil dvoufaktorový model zkoumající faktory se spokojeností a nespokojeností práce, takzvané motivační a hygienické faktory. Hygienické faktory vedou lidi k negativním pocitům, zatímco motivační vyvolávají dobré pocity. (Armstrong, Taylor, 2015)

Motivační faktory přispívají k vnitřní motivaci a zaměřují se na úspěch, uznání, náplní práce, zodpovědnosti, povýšení a možností růstu. Hygienické faktory se týkají kontextu práce a oblasti, ve kterých mohou nastat nespokojenosti a stížnosti. Řadíme sem politiku společnosti a administrativní procesy, pracovní podmínky, míru kontroly, plat, vztah s ostatními, pracovní pozice, pracovní jistotu a osobní život. (Forsyth, 2009)

2.2.3 Teorie zaměřená na proces

Teorie zaměřená na proces neboli kognitivní poznávací teorie popisuje psychologické síly, ovlivňující motivaci a zkoumá, jak lidé vnímají své pracovní prostředí. Tato teorie může být důležitější než teorie potřeb, jelikož se jedná o realističtější metody pro motivování lidí. Patří sem teorie očekávání (expektační teorie), dosahování cílů a pocity spravedlnosti. (Armstrong, 2009)

Expektační teorie

Autorem teorie je americký profesor Victor (Harold) Vroom, a proto tato teorie je známá jako Vroomova expektační teorie. Pojem očekávání se zabývá motivací lidí a byl původně součástí teorie VIE (valance, instrumentalista, expektace). Síla očekávání je založena na dosavadních zkušenostech, jelikož lidé se neustále dostávají do nových situací, ať už se jedná o změnu zaměstnání, pracovních podmínek nebo systému odměňování. Motivace je úspěšná, jestliže existuje vztah mezi výkonem a výsledkem. Když pracovník dosáhne daného cíle, tak to skutečně ovlivní jeho výkon. (Armstrong, 2009)

Teorie cíle

Teorii dosahování cílů zformulovali američtí autoři Edwin A. Locke a Gary P. Latham. Dle autorů je motivace a výkon vyšší, jestliže jsou pracovníkům stanoveny specifické cíle, které jsou projednány a odsouhlaseny. Musejí být podporovány vedením poskytující rady a zpětnou vazbu. Teorie zdůrazňuje kvantitativní cíle, tudíž má sklon k byrokracii. Stále se využívá v tradičním systému odměňování podle výkonu, kde je pozornost věnována cílům. (Armstrong, 2009)

Teorie spravedlnosti

Autorem je Johna Stacey Adams a po něm se někdy této teorií říká Adamsova teorie spravedlnosti. Lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, jestliže se s nimi nebude zacházet spravedlivě, budou demotivováni. Lidé poznají, jestli se s nimi jedná stejně jako s ostatními. Spravedlnost zahrnuje subjektivní vnímání a pocity a vždy se jedná o proces srovnání. Základem této teorie je neustálé porovnání v pracovním týmu či skupině, ať už vědomě nebo nevědomě s ostatními kolegy. Zabývá se pracovní námahou, odměny, jako je mzda, prémie uznání či podporou nadřízeného. (Štikar, et al. 2003)

2.3 Pracovní motivace

Motivace zaměstnanců je jedním z klíčových úkolů a odpovědností jejich nadřízených. Důvod je prostý, motivovaní pracovníci jsou výkonnější, ochotnější, vstřícnější a méně chybují. Díky tomu dosahují lepších pracovních výsledků a je snížena potřeba dohledu a kontroly. Zároveň to má pozitivní vliv na zákazníky i obchodní partnery organizace. Efektivní motivace zaměstnanců vyžaduje pochopit nejen okolnosti, které ji podporují, ale i brání. Motivace buď přispívá k uspokojení lidských potřeb nebo k jejich naplnění naopak brání. (Urban, 2017)

Pro motivaci je důležité vhodné pracovní prostředí, podporující týmovou spolupráci, profesní rozvoj a pocit uznání. Je důležité si vybrat vhodný motivační nástroj, nejefektivnější je odměňování.

Motivační nástroje

Existuje řada faktorů ovlivňující pracovní motivaci, ať už příznivě či nepříznivě. Aby byla úspěšná motivace zaměstnanců, jsou zapotřebí dva klíčové předpoklady. Prvním je správná volba motivačních nástrojů odpovídající podmínkám, možnostem organizace a potřebám zaměstnancům. Druhým je efektivní využití, zda jsou uplatněny ve správný čas a na správném místě tak, aby skutečně podporovaly motivaci pracovníků a zároveň byly v souladu se zájmy

organizace. Správně využití motivační faktory se pak stávají významnými nástroji řízení motivace. (Urban, 2017)

Jedním z nejeftivnějších nástrojů motivace je odměňování zaměstnanců. Pro manažery a specialisty na řízení lidských zdrojů v jakékoliv organizaci, představuje systém odměňování jednu z nejnáročnějších výzev. Systém by měl být motivační a odpovídat odměnám poskytovaným v jiných organizacích. Dále by měl být spravedlivý, tzn., že zaměstnanec pracující s kolegou na stejné úrovni by se neměl cítit ve finanční nevýhodě. A nakonec by měl být transparentní. Všichni zaměstnanci rozumí systému založenému na známých mechanismech. (Bláha a kol., 2013)

Dle Koubka (2011) odměňování nepředstavuje pouze finanční odměnu, jako je mzda či plat, nebo i jiné peněžní výhody. V současné době odměňování zahrnuje i jiné faktory jako je povýšení, příjemný styl vedení lidí v podniku, dobré a přátelské vztahy na pracovišti, formální uznání, pověřování významnými pracovními úkoly a vytváření příjemných pracovních podmínek.

Cíle odměňování:

- Odměňovat zaměstnance podle hodnoty, kterou přinášejí.
- Odměňovat správně věci, aby bylo jasné, jaké výsledky a chování jsou důležité.
- Propojit postupy odměňování s cíli podniku i s potřebami a hodnotami pracovníků.
- Získávat a udržovat si talentované pracovníky.
- Motivovat zaměstnance a získávat jejich loajalitu a oddanost.
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu. (BusinessInfo, c2014)

Na odměňování mají velký vliv celkové odměny. Podle definice Manase a Grahama (2003) celková odměna obsahuje všechny typy odměn: nepřímé, přímé, vnitřní a vnější. Celková odměna se skládá ze dvou hlavních kategorií. První jsou transakční odměny, jsou hmotné a hmatatelné. Druhé jsou relační či vztahové odměny a ty jsou naopak nehmotné. Zaměřují se na vzdělávání, rozvoj a zkušenosti z práce. (BusinessInfo, c2014)

2.4 Finanční odměny

Úkolem finančního odměňování je udržet si a získat kvalitní pracovníky, které je potřeba neustále motivovat k růstu výkonu, produktivity a zajišťovat spravedlivost v odměňování. Vytváření struktury mezd by mělo reflektovat náročnost, přínos a odpovědnost jednotlivých pracovních pozic, stejně jako individuální výkony zaměstnanců. Tento přístup by měl být

vnímán nejen uvnitř organizace, ale i mezi jejími zaměstnanci. Při rozhodování o systémech odměňování čelí organizace řadě klíčových otázek. Jaké odměny implementovat, jak upravit odměňovací systém, tak aby skutečně motivoval, v jaké míře a jakým způsobem by měla být zohledněna pohyblivá složka mzdy, jaké ukazatele by měly být základem pro její výpočet a jak často by měla být vyplácena. Dále je nezbytné zohlednit, jakou roli by v tomto systému měly hrát faktory, jako je náplň práce, pracovní výsledky či osobní schopnosti. (Urban, 2017)

K formám hmotného odměňování patří časová mzda či plat, úkolová mzda, příplatky, prémie, zaměstnanecké akcie a podíly na výsledcích hospodaření organizace.

Časová mzda/plat může být vyplácena na hodinové, týdenní nebo měsíční bázi. U manažerských nebo administrativních profesí bývá převážně poskytován měsíční plat, zatímco u dělnických profesích se obvykle jedná o hodinovou mzdu. Časová mzda/plat je nejrozšířenější formou základního odměňování a často je i doplněna s jinými mzdovými formami. Tato forma odměňování je pro pracovníky klíčová, neboť na jejím základě se hodnotí spravedlnost systému. Když je systém spravedlivý, tak přispívá k dobré pověsti organizace. (Koubek, 2002)

Úkolová mzda se nejčastěji využívá ve výrobním odvětví. Aby mohla být implementována úkolová mzda je důležité si stanovit normu spotřeby práce. Na základě ní se určuje úkolová sazba, obvykle za jednotku výkonu to je např. výrobek. Výše úkolové mzdy se stanoví jako součin počtu vyrobených kusů a stanovené sazby za jednotku výkonu. Úkolová mzda je efektivní na výrobních pracovištích, kde zaměstnanec může ovlivnit své pracovní tempo a výkon. Díky této mzdové formě je motivován k dosažení nejvyššího výkonu a tím i vyšší mzdy. (Klímová, 2024)

Příplatky ke mzdám a platům jsou povinné a nepovinné, přičemž povinné příplatky jsou stanoveny právními normami a nepovinné jsou stanoveny na základě dohody mezi organizací a odbory v rámci kolektivního vyjednávání nebo je organizace poskytuje svým zaměstnancům dobrovolně. Mezi povinné příplatky se řadí např. příplatek za práci přesčas (25 % průměrného hodinového výdělku), za práci o víkendech (25 % z průměrného hodinového výdělku), za práci ve svátek (100 % průměrného hodinového výdělku), za noční práci (vykonávána od 22:00 – 6:00, 20 % ve státním sektoru), za práci ve ztíženém či zdraví škodlivém prostředí (podle stupně zátěže), za vedení a za zastupování. Nepovinné příplatky zahrnují příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatek na ubytování, příplatky na pracovní oděv a další příplatky související s podmínkami vykonávané práce. (Koubek, 2002)

Prémie jsou běžně používanou a efektivní pobídkovou formou odměňování poskytované obvykle k časové nebo úkolové mzdě. Prémie lze rozdělit do dvou základních kategorií. První jsou periodické prémie vyplácené za uplynulé období a jsou propojeny s výkonem zaměstnanců. Prémie mohou být vázány na různé ukazatele, jako je množství odvedené práce, kvalitu a splnění termínu. Druhé jsou jednorázové prémie poskytovány za mimořádný výkon, iniciativu, za skvělé splnění pracovních úkolů a za pracovní chování. (Koubek, 2002); (Měčířová, c2024)

Podíly na výsledcích hospodaření organizace se využívá v podnikovém sektoru a má tři varianty, a to podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Nejčastěji se využívá první varianta podíl na zisku. Mezi pracovníky se rozdělí určité procento, které se může mezi organizacemi odlišovat. Na rozdělení zisku má vliv základní mzda/plat, ale i postavení pracovního místa v hierarchické struktuře organizace. (Koubek, 2002)

Zaměstnanecké akcie jsou často považovány za motivační nástroj. Některé jsou určeny výhradně pro manažerské pozice, jiné mohou využít všichni zaměstnanci. Organizace obvykle umožňuje pracovníkům zakoupit akcie za předem stanovenou cenu závislou na výši platu, délce jejich zaměstnání a finanční výkonnosti firmy. Tyto akcie mohou být obchodovatelné nebo neobchodovatelné. Systém může přinést pro zaměstnance a organizace výhody i nevýhody, jestliže hodnota akcie klesá. (Měčířová, c2024)

2.5 Nefinanční odměny

Zaměstnance lze motivovat nejen finančním i nefinančním odměňováním. Nejsilnějším faktorem nefinanční odměny je úspěch. Zde je potřeba správný výběr osob přihlížející k jejich schopnostem, zájmům, zaškolení včetně dalších rozvoji. Kromě úspěchu je důležité i uznání. Nástroje nefinanční motivace by měla samozřejmě zohledňovat individuální potřeby a osobnostní rysy každého zaměstnance. (Urban, 2017)

Každý člověk zažívá uspokojení, když dosáhne určitého cíle. V průběhu pracovního dne může existovat mnoho menších okamžiků osobních úspěchů. **Úspěch** je přitom relevantní a závisí na individuálním pohledu. Je pro lidi velmi důležitý, a tvoří podstatnou část jejich celkového pracovního uspokojení. Klíčové je poskytnout zaměstnancům vhodná měřítko pro to, aby mohli své úspěchy adekvátně porovnat. Tato uspokojení mohou být spojena s různými aspekty práce a nabízejí širokou škálu možností pro motivaci. (Forsyth, 2009) Následně jsou vypsány úspěchy, s nimiž je možné se v průběhu pracovního dne setkat:

- Čas a kvalita vykonané práce.
- Jestli jsou zaměstnanci správně proškoleni a jak dlouho zůstanou v organizaci.
- Kolik množství obchodní zástupce prodá (lze to měřit z hlediska výnosů, počet prodaných kusů za týden, měsíc nebo v určité oblasti).
- Efektivita a rychlost odpovědi po telefonu.
- Spokojenost zákazníku (lze zjistit, zda zákazníci udělají další objednávku nebo použít dotazníkové šetření).
- Měření produktivity. (Forsyth, 2009)

Čím více existuje různých způsobů, jak měřit úspěch, tím je více možností pro rozšiřování metod a provádějí změn, jak zvýraznit úspěch jako nástroj motivace. Pokud práce neobsahuje žádné jasné indikátory úspěchu, tak je zapotřebí je najít. Zaměstnání, jenž neposkytují pracovníkům příležitost zažít pocit dobře vykonané práce, nebudou uspokojeni. Pokud neexistují ukazatelé úspěchu, tak si je zaměstnanci vytvoří sami, a to může mít negativní dopad. Úspěch je jedním z nejsilnějších motivátorů. (Forsyth, 2009)

Uznání výkonu je součástí dobré motivace a management by měl na to klást velký důraz. Pokud není vše dobře zorganizováno, zaměstnanci nevědí, co mají dělat a nemají nastavené jasné cíle, tak může být vyjádření uznání velice obtížné. Uznání má velký účinek, kdy je udělen následovně:

- Udělen někým z vedení ústní nebo písemnou formou.
- Udělen viditelným způsobem buď vyvěšením na stránky firmy nebo v interním časopise.
- Vhodné je udělit uznání na poradě, jelikož je to lepší spíše veřejně než pouze v soukromí.
- Získáním různých ocenění např. certifikáty a odznaky.
- Veřejně vyhlášení zaměstnance měsíce. (Forsyth, 2009)

2.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí celkového odměňovacího systému, který úplně nesouvisí s pracovním výsledkem. Může zohledňovat délku zaměstnání, hierarchické postavení nebo náročnost pozice. Klíčovým důvodem poskytování těchto výhod je snaha podniku získat a udržet si kvalitní zaměstnance, nabídnout jim podmínky, služby a péči, aby se zvýšila jejich spokojenost. V dlouhodobém horizontu mohou tyto výhody mít pozitivní vliv na výkonnost

zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody mohou mít také příznivý daňový režim, avšak jejich poskytování je administrativně náročné a jejich přímý motivační účinek bývá obvykle nízký. U většiny organizací mohou zaměstnanecké výhody tvořit 5–8 procent mzdových nákladů. (Urban, 2017)

Zaměstnanecké výhody je možné dle Urbana (2017) rozdělit do různých kritérií zahrnujících:

- Výhody vztahující se k práci – jsou součástí pracovních podmínek, jedná se např. o příspěvek na stravování (stravenky), bezplatné občerstvení na pracovišti, vzdělání a rozvoj, příspěvek na dopravu a nadstandardní pracovní volno.
- Pracovní pomůcky – využitelné pro osobní účely. Jedná se o osobní automobil, notebook, telefon či služby telefonních operátorů.
- Výhody osobní a sociální povahy – mezi ně se řadí nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance včetně rodinných příslušníků (individuální péče, očkování, lázeňské procedury, nadstandardní péče při hospitalizaci apod.), příspěvek na dovolenou, kulturní, sportovní a rekreační aktivity, platové dorovnání v nemoci a dárkové šeky např. do restaurace nebo na kosmetiku.

Dále lze zaměstnanecké výhody dle Urbana (2017) třídit z hlediska způsobu na:

- Plošné – zaměstnavatel je nabízí všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich zájem.
- Pružné – umožňují si vybírat výhody podle aktuálních potřeb a pravidelně je opakovat. Každý zaměstnanec je ale omezen „finančním limitem“, ze kterého si mohou vytvořit vlastní balíček. Výhodou je, že tímto dojde k uspokojení potřeb zaměstnanců, i když každý vyžaduje něco jiného. Nevýhodou je administrativní náročnost a vysoká počáteční investice.
- Kombinace plošných a pružných výhod – může snížit administrativní náročnost spojenou s pružným systémem ve spojení s plošným systémem, pokud o ně mají zaměstnanci zájem.

Autorka Kociánová (2010) ve své publikaci uvádí cíle, které by měly zaměstnanecké výhody splňovat:

- Soulad se zákony
- Nákladovou efektivnost
- Konkurenceschopnost vůči ostatním firmám
- Přizpůsobení se preferencím a potřebám zaměstnanců

2.7 Zaměstnanecké benefity

Předchozí kapitola se zabývala zaměstnaneckými výhodami. Na to navazují zaměstnanecké benefity. Rozdíl mezi výhodami a benefity není úplně vymezen a často se i navzájem zaměňují. Existují v tom i menší rozdíly např. zaměstnanecká výhoda je obvykle dlouhodobější a stabilní, zatímco benefity jsou zaměřeny na okamžité potřeby zaměstnanců. Některé benefity patří i do skupiny zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnanecké benefity, poskytované zaměstnavateli v podobě peněžního i nepeněžního plnění, mají kladný vliv na motivaci zaměstnanců a na posílení jejich vztahu k zaměstnavateli. Vzhledem k neustálému vývoji daňové legislativy se mění i daňové řešení některých z následujících benefitů. Na trhu práce se objevují nové trendy v této oblasti související s dopady pandemie COVID-19. Sestavené balíčky benefitů se stávají klíčovým faktorem pro rozhodování zaměstnanců při výběru mezi různými pracovními nabídkami. (Macháček, 2021)

Podle Macháčka (2021) se zaměstnanecké benefity rozdělují následovně:

- Zdravotní benefity
- Důchodové benefity
- Benefity poskytované na pracovišti
- Benefity směřující ke vzdělání
- Benefity zaměřené na využití pracovního volna
- Benefity směřující k vybavení zaměstnance
- Platové a finanční benefity

Zaměstnanecké benefity mohou zaměstnavatelé poskytovat třemi způsoby. Prvním z nich je všem zaměstnancům firmy. Jedná se např. o příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na soukromé životní pojištění, příspěvky na rekreaci zaměstnanců včetně rodinných příslušníků, příspěvky na vzdělávací kurzy a školení, příspěvek na stravování, poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti nebo občerstvení na pracovišti. Druhý způsob je pouze pro vybranou skupinu zaměstnanců např. používání služebního automobilu a zajištění bezplatného přechodného ubytování. Třetím způsob je pouze konkrétnímu zaměstnanci. Ať už se jedná o neštěstí v rodině, při živelní pohromě nebo při dlouhodobé nemoci.

Podle autora Macháčka (2021) lze zaměstnanecké benefity se poskytují dvěma způsoby:

1. Fixní způsob poskytování benefitů – zaměstnavatel uvede ve vnitřních předpisech nebo v kolektivní smlouvě základní zaměstnanecké benefity – jsou pro všechny stejné a je na každém, zda je využije. Jedná se o poukázkový systém a konkrétně příspěvky na životní pojištění nebo penzijní připojištění, stravenky, mobilní telefon, dovolenou nad rámec zákona, příspěvky na rekreaci či na vzdělávání.
2. Flexibilní způsob poskytování benefitů – neboli „cafeteria systém“. Zaměstnavatel vytvoří pro zaměstnance balíček benefitů se stanoveným ročním limitem bodů. Body mohou mít zaměstnanci různé např. podle pozice či podle odpracovaných let. Zaměstnanec si může vybrat benefity vyhovující jeho potřebám. „Cafeteria systém“ nabízí předplacenou benefiční kartu čerpající na volnočasové aktivity, lázeňské pobyty, na léky, poukázky na kulturní akce, příspěvky na dovolenou a na nákup dárků různých příležitostí.

Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity

V posledních letech došlo ke změně pracovních benefitů, ale stále jsou klíčem ke zajištění spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Mezi tradiční benefity lze považovat stravenky, příspěvky na penzijní připojištění nebo dovolenou. Moderní benefity mají vliv na zlepšení pracovního prostředí a jedná se např. o flexibilní pracovní dobu, podpora zdraví a wellness, práce z domova či příspěvky na vzdělávání. (Hoblík, c2024)

Mezi nejlepší benefity v pořadí patří: stravenky, pružná pracovní doba, nápoje zdarma (čaj, káva, minerálky), práce z domu, firemní akce, mobilní telefon k soukromým účelům, dovolená navíc, penzijní připojištění, sick days, notebook k soukromým účelům, zaměstnanecké slevy, poskytnutí parkovacího místa pro zaměstnance, bonus při výročí zaměstnance ve firmě a vzdělání. (Hoblík, c2024)

1) Stravenky

Jedná se o nejoblíbenější zaměstnanecký benefit, na který mají zaměstnanci nárok, když zaměstnavatel poskytuje stravenky na základě vnitřního předpisu nebo dohody v kolektivní smlouvě. Zaměstnanci je mohou získat za každý pracovní den, jestli je jejich směna delší než 3 hodiny. Stravenky je možné využít při placení v restauraci a v obchodě s potravinami, kde stravenky přijímají. (Průvodce podnikáním, c2020)

2) Penzijní připojištění

Tento benefit je vhodný pro zaměstnance i pro zaměstnavatele. Na penzijní připojištění nemají nárok všichni zaměstnanci. Zaměstnavatel si sám určuje podmínky, jak a komu bude benefit poskytnut. Podmínky jsou uvedeny ve vnitřní směrnici zaměstnavatele. (Průvodce podnikáním, c2020)

3) Zaměstnanecké slevy

Dalším oblíbeným benefitem jsou zaměstnanecké slevy, kde má zaměstnavatel možnost poskytnout část mzdy svým zaměstnancům ve formě zaměstnaneckých slev. Díky tomu mohou zaměstnanci nakoupit zboží či využít službu za nižší cenu, než je poskytována zákazníkům. (Daňové tipy, c2024)

4) Vzdělávání

Vzdělávací benefity jsou nyní jedny z nejžádanějších, díky tomu zaměstnanci získají vyšší vzdělání, naučí se novým dovednostem, mají více příležitostí ke kariérnímu růstu a jejich celkový zdravotní stav je lepší. Čím dál více roste počet organizací nabízejících vzdělávací benefit, jelikož to přináší konkurenční výhodu, zlepšení morálky a produktivity.

Mezi nejběžnější zaměstnanecké benefity patří interní školení, vzdělávací konference, kurzy dalšího vzdělání, programy podpory nebo úhrady školného, kurzy osobního rozvoje a částečná nebo plná úhrada nákladů na získání licence a zkoušky. (Spěváček, c2023)

5) Sick Days

V českém překladu „dny zdravotního volna“, jsou oblíbeným benefitem mezi zaměstnanci. Sick days jsou dny volna poskytované zaměstnavatelem, v případě krátkodobé nebo méně závažné nemoci zaměstnance. Není potřeba dokládat lékařské potvrzení. Sick days není v zákoníku práce ani v předpisech nijak upraveno. Obvykle si pracovník může vzít 3–5 dní volna v kalendářním roce. (Benešová, 2018)

3 ANALÝZA PODNIKU

Tato kapitola se zabývá cílem výzkumu, zaměřeného na analýzu vlivu pracovního prostředí a motivaci zaměstnanců v podniku, na jejich pracovní výkon a spokojenost v této organizaci. Pro tento výzkum byla vybrána firma Mlékárna Hlinsko, a.s. Analýza podniku bude prováděna pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody strukturovaného rozhovoru. Na závěr pro lepší interpretaci výsledků a přehlednost bude vypracována SWOT analýza.

3.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je analýza vlivu pracovního prostředí a motivace zaměstnanců v podniku, na jejich pracovní výkon a spokojenost. Analýza bude provedena v rámci konkrétního podniku a jejich zaměstnanců. Cílem dotazníkového šetření a rozhovoru je zjistit, jak pracovní prostředí působí na zaměstnance a jejich motivaci.

3.2 Charakteristika podniku

V rámci praktické části diplomové práce je proveden výzkum ve společnosti Mlékárna Hlinsko, a.s. Společnost patří mezi významné potravinářské subjekty regionu a zpracovává více než 200 milionů litrů mléka ročně. Mlékárna Hlinsko se řadí mezi pět největších zpracovatelů mléka v České republice. Díky své dlouholeté tradici, rozsáhlému výrobnímu portfoliu a silné exportní orientaci (export cca 50 % do více než 30 zemí světa) si vybudovala významnou pozici na trhu. Ekonomické ukazatele charakterizují např. tržby v roce 2024 ve výši 3,3 miliardy Kč a čistý zisk po zdanění 38 mil. Kč. Společnost patří do holdingového koncernu AGROFERT, zároveň je členem oborových profesních organizací. Zaměstnává okolo 270 zaměstnanců, je významným zaměstnavatelem v regionu. Do výrobního portfolia Mlékárny Hlinsko patří: kondenzovaná mléka (neslazená a slazená – Jesenka, Piknik, Pikao, Salko), trvanlivá a sušená mléka, máslo, tvarohy, smetany, dezerty, zmrzliny a ledové tříště. (Mlékárna Hlinsko, c2025)



Obrázek 2: Výrobní portfolio

Zdroj: (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko)

Základním předmětem podnikání Mlékárny Hlinsko, a.s. je zpracování syrového kravského mléka a výroba mléčných produktů. V rámci OKEČ se mlékárna řadí pod kód 1551 výroba mléka a mléčných výrobků. Dále se společnost zabývá opravou silničních vozidel a výrobou, obchodem a službami neuvedenými v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (Mlékárna Hlinsko, c2025)

Společnost má mnoho certifikátů, jež dokládají špičkové standardy kvality, udržitelnosti a bezpečnosti výroby. Jsou zde dodržovány přísné normy HACCP, IFS i Q CZ. Dále se pravidelně investuje do moderních technologií pro zajištění kontroly kvality. (Mlékárna Hlinsko, c2025)

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) analýza nebezpečí a kritické kontrolní body představují soustavu preventivních postupů zajišťující zdravotní nezávadnost potravin ve všech fázích jejich životního cyklu. Od výroby a zpracování přes skladování, manipulaci a přepravu až pro prodej konečnému zákazníkovi. Systém HACCP stanovuje konkrétní opatření a postupy, jejichž cílem je předcházet rizikům ohrožujícím zdraví spotřebitele ještě dříve, než se projeví. (Mlékárna Hlinsko, c2025)

IFS (International Food Standard) je norma, která stanovuje požadavky na systém zajišťující vysokou úroveň hygieny a správné provozní postupy v potravinářských podnicích. Byla vytvořena německým sdružením obchodníků a vychází z kombinace požadavků normy ISO 9001:2008, principů systému HACCP a specifických očekávání obchodních řetězců a spotřebitelů. Certifikace podle IFS slouží jako důkaz toho, že daný podnik splňuje přísné hygienické a provozní standardy. Potravinářské společnosti vlastníci tuto certifikaci, tím potvrzují svou vysokou úroveň kvality, konkurenceschopnosti a silnou pozici na trhu. (Mlékárna Hlinsko, c2025)

Certifikát Q CZ je dokladem o vysoké kvalitě vykupovaného kravského mléka. Tento certifikát uděluje Ministerstvo zemědělství ČR na základě splnění přísně stanovených kvalitativních parametrů, které jsou pravidelně kontrolovány prostřednictvím akreditované laboratoře. (Mlékárna Hlinsko, c2025)

Mléčnou produkci uvádí na trh hlavně pod značkou Tatra – díky dlouhodobé tradici si vybuodovala významnou pozici na trhu. Své výrobky uvádí na trh i jako privátní značky řetězců Kaufland, Lidl, Billa, Penny, Albert a další.



Obrázek 3: Logo

Zdroj: (Mlékárna Hlinsko, c2025)

3.2.1 Historie podniku

Počátky mlékárny Hlinsko sahají do roku 1939, kdy zástupci společnosti Nestlé zavítali do Hlinska nalézt vhodnou lokalitu. Hlinsko se nachází na Českomoravské vrchovině. Kromě čisté přírody, byla lokalita výhodná z hlediska přímého železničního spojení. Stavební práce byly zahájeny v lednu 1940 s místní firmou architekta a stavitele Františka Kleina. 1. dubna 1943 byla mlékárna uvedena do provozu. Továrna kromě samotných výrobních prostor zahrnovala také kanceláře, šatny, umývárny, kuchyň, jídelnu, garáže, dílny, skladiště, prádelnu i byty pro zaměstnance. (Mlékárna Hlinsko, c2025)

V počáteční fázi výroby se závod zaměřoval především na produkci sušeného mléka, slazeného kondenzovaného mléka, sušeného podmásli a másla. Po skončení druhé světové války se Mlékárna Hlinsko stala jediným producentem těchto produktů. V roce 1954 se továrně povedlo vyvézt 20 tun slazeného kondenzovaného mléka v nových 397 gramových plechovkách do zahraničí. Slazené kondenzované mléko se převáželo i do tuzemských čokoládoven. Díky tomu, že slazené kondenzované a sušené mléko mělo dlouhodobou trvanlivost, tak se vyváželo např. do Senegalu, Pobřeží slonoviny, Řecka, západního Německa a Blízkého východu. (Mlékárna Hlinsko, c2025)

V roce 1964 vznikla značka Tatra a v roce 1967 ji následovaly slazená kondenzovaná mléka Piknik a v roce 1968 slazená kondenzovaná smetana Jesenka. O pár let později byly první tuny Pika vyexpedovány do zahraničí. (Mlékárna Hlinsko, c2025)

Na začátku nového tisíciletí se mlékárna zapojila do programu „Školní mléko“ a představila na trhu trvanlivé mléko pod značkou Kravík s pěti různými příchutěmi. V roce 2003 změnila společnost obchodní název na Tatramléko s.r.o., ale o rok později změnila zpátky název na Mlékárna Hlinsko s.r.o. Díky inovačnímu týmu v roce 2006 vznikají i ochucená mléka jako je mléko Espresso, Caffé Latté a Lascato, ze kterého se připravuje cappuccino. Dále mlékárna uvedla jako první v České republice na trh farmářské máslo, které má 84 % tuku. (Mlékárna Hlinsko, c2025)

V roce 2011 se novým vlastníkem podniku stává AGROFERT, a.s. Následně změnila společnost Mlékárna Hlinsko v květnu 2012 svou právní formu. Z původní společnosti s ručením omezeným přešla na formu akciová společnost. (Mlékárna Hlinsko, c2025)

Po roce 2012 zrealizovala společnost velkou investiční akci, když vystavěla středisko tvarohárny a osadila ho moderní technologií výroby tvarohu, od roku 2014 začala tvaroh uvádět na trh v různých baleních (od malospotřebitelských vaniček až po balení v kbelících po 5 a 10 kg). Ve stejném období uvedla mlékárna další nové produkty jako jsou zmrzlinové směsi a ledové tříště. Na začátku roku 2014 mlékárna investovala do modernizace kontroly kvality a standardizace mléka. Od společnosti MILCOM servis a.s. pořídila přístroj do laboratoře a do výroby. Mlékárna se tak zařadila mezi moderní potravinářské provozy s nejnovějšími technologiemi v oblasti kontroly kvality. V roce 2024 byla uvedena na trh úplná novinka bezlaktózové Salko. (Mlékárna Hlinsko, c2025)

3.2.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí společnosti je rozmanité – od výrobních hal jednotlivých středisek včetně příslušných kanceláří až po skladovací haly MTZ materiálů, hotových výrobků, chemikálií, náhradních dílů, prostor laboratoře a v neposlední řadě nová moderní prosklená administrativní budova jako zázemí THP pracovníků.

Poloha podniku není příliš výhodná z pohledu umístění v okrajové části města Hlinska, kdy z jedné strany je omezená železnicí a z druhé strany hlavní silnicí, což jí brání v případném růstu. Celý výrobní i administrativní areál je v jednom centrálním místě a pouze externí sklad hotových výrobků a vlastní podniková prodejna společnosti se nachází v rámci Hlinska na opačném konci.

Pracovní prostředí mlékárny lze rozdělit na uzavřené výrobní prostory a polootevřené sklady materiálů. Ze skladů materiálů se naváží materiály do výroby pomocí VZV vozíků, kdy řidiči musí navážet materiály za každého počasí. Výrobní provoz mlékárny lze dělit na tzv. čistý a špinavý provoz. Čistý výrobní provoz se dělí na výrobní střediska (příjem mléka, kondenzace, másárna, tvarohárna, sušárna, horní a dolní balárna). K čistému výrobnímu provozu patří vlastní provozní laboratoř, jejímž úkolem jsou kvalitativní rozborů syrového kravského mléka, polotovarů výroby a sledovaných parametrů hotových výrobků. Čistý provoz charakterizují bílé oděvy zaměstnanců (tríčko, kalhoty, obuv a pokrývka hlavy), uzavřené otvory (dveřní, okenní opatřené sítěmi nebo lamelovými rošty). Pro zamezení vniknutí hmyzu a hlodavců se využívají UV zářiče, lapače, deratizace atd. dle závazných předpisů a požadavků na kvalitu potravin.

V čistém provozu nesmějí zaměstnanci nosit prstýnky, hodinky, náramky, náušnice a v neposlední řadě nalakované nehty. Provozy mimo výrobu (technický úsek, sklady materiálů, sklady hotových výrobků atd.) se řadí mezi špinavé provozy a zaměstnanci zde nosí modré oděvy a při vstupu do čistého provozu musí využívat jednorázové bílé pláště včetně pokrývky hlavy.

Klimatické podmínky v čistém provozu napříč výrobními středisky jsou rozdílné, zejména středisko sušárny má vysokou prašnost i teplotu, ostatní výrobní střediska se vyznačují v létě rovněž vysokými teplotami – kdy v létě tyto výrobní prostory dosahují teplot přes 35 stupňů. Jednotlivá výrobní střediska se liší nadmírou hluku, kdy na nejhluchnějším středisku balírny je naměřen v rozmezí 2 – 3 třídy s doporučením sluchové ochrany (pěnové špunty) s pravidelnou kontrolou jednou za 2 roky – audio zkoušky na ORL. Naopak některá střediska jsou bezhlučná. Při změně technologického vybavení se provádí kontrolní měření hluku. V rámci špinavého provozu může být nebezpečím práce s chemikáliemi (louh sodný, kyseliny,...) naváženými ze skladů MTZ do výrobních prostor k čištění. Všichni pracovníci jsou pravidelně proškolení na toto nebezpečí. Dále řidiči VZV vozíků musí dodržovat bezpečnost silničního provozu při přeježdění s materiály pro výrobu přes hlavní silnici.

Pracovní prostředí THP pracovníků v administrativní budově sousedící přes dvůr s tovární budovou nepodléhá bílým nebo modrým pracovním oděvům (chodí do práce v civilním oblečení).

Často může být i omezující podmínka společnosti pro nástup nového zaměstnance v podobě absolvování testu na campilo bakterii a získání potravinářského průkazu. Na některých výrobních střediscích se vyžaduje fyzická práce pouze mužů, neboť zde zvedají těžší břemena (středisko kondenzace-navážení cukru, středisko sušárna – pytle 25 kg, střediska skladů – nakládky, vykládky). Společnost u zaměstnance prověřuje namátkově při vstupu do práce (vrátnice) přítomnost návykových látek (alkohol, drogy).

3.2.3 Motivace

Základním nástrojem motivace ve společnosti je odměňování. Firma se snaží zohlednit negativní vnímání práce pro pracovníky na výrobních střediscích s vícesměnným provozem (režim 24/365) příplatky za práci v noci, příplatek za víkendy. Dále podporuje zaměstnance v jejich profesním růstu (nejen podporu vzdělání) a při ochotě zvládat více pracovních pozic poskytuje příplatky za zaučení a multiprofestnost. Celý systém odměňování je popsán v samostatné kapitole níže. Dalším motivačním nástrojem je poskytování benefitů.

Pracovní doba v Mlékárně Hlinsko, a.s.

Pracovní doba je doba, při které je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci na konkrétním pracovišti. Doba odpočinku je doba, jenž není pracovní dobou. Mlékárna Hlinsko, a.s, má pracovní dobu nastavenou následovně: (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko)

- jednosměnný pracovní režim od 06.00 hod. do 14.00 hod.
- dvousměnný pracovní režim
 - směna od 06:00 hod. do 14:00 hod.
 - směna od 14:00 hod. do 22:00 hod.
- vícesměnný pracovní režim
 - směna od 06:00 hod. do 14:00 hod.
 - směna od 14:00 hod. do 22:00 hod.
 - směna od 22:00 hod. do 06:00 hod.
- nerovnoměrná rozvržená pracovní doba (12hodinový cyklus)
 - od 06:00 hod. do 18:00 hod.)
 - od 18:00 hod. do 06:00 hod.)
- pružná pracovní doba pro – ekonomický úsek, asistentky, odborné ředitele a další zaměstnance schválené odbornými řediteli.
- Jinak rozvržené pracovní doby dle povahy práce.

Pracovní doba zaměstnanců mlékárny je 7,5 hod. denně, tj. 37,5 hod. týdně. Nepřetržitý pracovní provoz je stanoven pro provoz kotelny a příjem mléka, kde se jedná o THP, kteří pracují na tomto středisku. Vícesměnný pracovní režim je stanoven pro provozovny expedice, kondenzace, balírny, sušárny, seřizovače, másárny, příjem mléka, tvarohárny, laboratoře, údržby a THP ve výrobě. Dvousměnný pracovní režim mají zaměstnanci skladu, údržbáři a THP ve výrobě. A poslední jednosměnný pracovní režim je stanoven pro středisko nákupu mléka, podniková prodejna, autoúdržba a THP. (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko)

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnancům nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce přestávku na pití, jídlo a odpočinek v délce 30 minut. Přestávka se nezapočítává do pracovní doby. Pracovní doba se zaznamenává pomocí čipu na terminálu, který je ve vrátnici společnosti. (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko)

Je zde možnost, aby zaměstnavatel sjednal zaměstnanci v pracovní smlouvě kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanové týdenní pracovní doby. Zaměstnanec musí podat písemnou žádost řediteli pro úpravu pracovního poměru, ať už ze zdravotních důvodů nebo jiných vážných důvodů. (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko)

Pružná pracovní doba je pro odborné ředitele, asistentky společnosti, ekonomický úsek a další zaměstnance – schvaluje odborný ředitel. Mezi dva úseky pracovní doby je vždy vložený časový úsek, kdy zaměstnanec musí být na pracovišti, za sledování a evidenci pružné pracovní doby u zaměstnanců zodpovídá jejich přímý nadřízený. Zaměstnanec může nastoupit do práce v čase od 06:00-9:00 a odejít mezi 14:00 – 18:00. Nepřítomnost od 9:00 – 14:00 musí zdůvodnit přes propustku schválenou nadřízeným.

Základní doba dovolené je 5 týdnů a zaměstnanci si čerpání dovolené organizují podle rozvrhů. Zaměstnanec je povinen sdělit zaměstnavateli nejpozději 14 dní předem o nástupu na dovolenou, a také je povinen sdělit důvod čerpání dovolené. Jestliže zaměstnanec čerpá dovolenou postupně, tak jedna část musí trvat alespoň dva týdny. Zaměstnanci při čerpání dovolené nesmí pracovat. Žádosti o dovolené se vyplňují elektronicky v interním systému, kdy zaměstnanec vyplní elektronickou žádanku a uložením do systému se automaticky zašle k jeho nadřízenému ke schválení a v kopii se zasílá na správce docházky. Zaměstnanci ve výrobě bez přístupu k počítači vyplňují papírovou žádanku, kterou předávají vedoucímu střediska. (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko)

Pracovní místo, ke kterému se váže odpovědnost ze svěřené ceniny, zboží, hotovost, zásoby materiálu a jiné hodnoty je zaměstnanec povinen pečovat s péčí řádného hospodáře. V mlékárně existují pracovní místa, která jsou spojena s odpovědností. Důležité je, aby svěřené hodnoty byly vždycky vyúčtovatelné. Ať už se jedná o materiál a výrobky na skladech, prodejnách, platební karty a hotovost. (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko)

Finanční odměny v Mlékárně Hlinsko, a.s.

Odměňování zaměstnanců je stanoveno ve mzdovém předpisu na příslušné období, a to ode dne uvedeného v předpisu. **Mzda** je peněžité plnění, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za práci. Konkrétně podle složitosti práce, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek a podle dosažených pracovních výsledků. Mzda je vždy splatná ke 14. dni následujícího kalendářního měsíce. Veškeré mzdy v mlékárně jsou smluvní, a to buď hodinová smluvní mzda, anebo měsíční smluvní mzda. (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko) Výplatní páska je ve formě papírové pro pracovníky, kteří nemají emailovou adresu

a ve formě elektronické pracovníkům s emailem. Elektronická verze výplatní pásky je opatřena heslem (nahlášeným každým zaměstnancem na mzdové oddělení). Výplatní páska obsahuje kromě rozpisu mzdy zaměstnance v daném měsíci i na přední straně sdělení významných informací zaměstnancům od vedení společnosti a tím je tato alternativa významným komunikačním nástrojem firmy při doručení informace každému pracovníkovi.

Na základě předem stanovených kritérií se poskytují **prémie** všem zaměstnancům. Jedná se o pohyblivou složku mzdy ve výši 10 % ze základní mzdy. V Prémiovém řádu jsou stanovena jasná pravidla, podle kterých se prémie vyplácí. Opět má společnost zaveden elektronický nástroj s názvem „Evidence dodržování pracovních povinností“ pro vyhodnocení porušení pravidel v oblasti bezpečnosti práce a hygienických požadavků. Každý vedoucí při pochybení zaměstnance z předem stanovených pravidel zaznamená toto porušení v systému a na mzdové oddělení se jednou měsíčně přenesou podklady pro případné krácení prémiové složky. (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko)

Dále mlékárna poskytuje **mimořádné odměny** za úspěšné plnění pracovních úkolů, zlepšení organizační a technické úrovně výroby, zvýšení hospodárnosti a za práci o víkendech. Následně za významné jednorázové úkoly a jiné výjimečné situace jako je např. ochrana bezpečnosti zdraví pracujících. Všechny mimořádné odměny musí mít jasné zdůvodnění, za jakou významnou práci ji zaměstnanec získá. (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko)

Pokud na pracovišti není přítomný vedoucí střediska, tak zaměstnanci, kteří převezmou funkci vedoucího získají **příplatek**, který je stanoven ve výši 6 Kč/hod. Pokud dojde k porušení či nedodržení pracovních postupů u řízených pracovníků, tak se příplatek nepřiznává. Zaměstnanci dále mohou získat mnoho příplatků jako za práci přesčas, kterou koná zaměstnanec na příkaz zaměstnavatele ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, jestliže si zaměstnanec místo práce přesčas nevezme náhradní volno. Pokud se koná přesčas v noci, ve svátek či ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu je příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku. Za práci ve svátek přísluší zaměstnancům příplatek ve výši 100 % z průměrného hodinového výdělku a 50 % za práci v sobotu či neděli. Jestliže zaměstnanec pracuje mezi 22. a 6. hodinou minimálně tři hodiny obdrží příplatek ve výši 15 % z průměrného výdělku za hodinu. (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko)

Zaměstnanci mohou získat příplatek za odpolední směňování. Pracující ve dvousměnném režimu mají 5 Kč/hod. Ve třisměnném režimu 9 Kč za hod. a 12-ti hodinové směně na kotelně 9 Kč/hod. Jestliže se zaměstnanci podílejí na nakládce dostanou 30 Kč za tunu naloženého

zboží. Dále mohou zaměstnanci získat příplatek za pracovní pohotovost, kterou drží mimo pracoviště, a to 10 % průměrného výdělku/hod na hodinu. (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko)

Může se stát, že dojde k přerušení práce z hlediska nepříznivého počasí nebo dojde k poruše stroje, kterou zaměstnanec nezavinil, přísluší mu náhrada mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku a u nepříznivého počasí 60 % průměrného výdělku. (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko)

Pokud se zaměstnanci podílejí na pracovních činnostech na středisku přípravy tekutého produktu a kondenzace získají výkonnostní příplatek v odlišných částkách, a to od 10 Kč/hod. do 30 Kč/hod.

Nakonec mohou zaměstnanci získat odměny při životních a pracovních výročích, pokud jejich pracovní doba v organizaci trvá nepřetržitě alespoň 5 roků. Jestliže zaměstnanec dosáhne 50 let věku, získá odměnu do výše 3 100 Kč. Při dosažení 60 let získá odměnu do výše 5 000 Kč a při dosažení 65 let do výše také 5 000 Kč. (Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko)

Benefity zaměstnancům

Benefity pro zaměstnance využívá mlékárna jako další motivační nástroj. Benefity v podobě příspěvku na životní nebo penzijní připojištění jsou již dnes běžným standardem téměř každého zaměstnavatele, stejně jako týden dovolené navíc. Firma rovněž přispívá na kulturní, zdravotní a sportovní aktivity. V rámci skupiny Agrofert mohou zaměstnanci využívat i skupinových benefitů na nákupy u partnerů, zdravotní služby atd.

3.3 Metoda výzkumu

Výzkum této diplomové práce je založen na principu triangulace, který spočívá v kombinaci různých metod sběru dat. (Hendl, 2016) Pro tuto práci je použita kvantitativní metoda konkrétně dotazníkové šetření, sloužící k zobecnění získaných dat a kvalitativní metoda, a to strukturovaný rozhovor, díky kterému dojde k pochopení vlivu pracovního prostředí na motivaci zaměstnanců.

3.3.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření patří mezi nejčastěji využívané metody sběru dat. Dotazník tvoří soubor promyšleně seřazených otázek, na který respondenti odpovídají písemně. Otázky se mohou týkat vnějších vlivů např. organizačních opatření, anebo vlivů vnitřních např. motivace zaměstnanců. Dotazníky jsou anonymní, díky tomu lze oslovit větší počet respondentů

v krátkém čase a v nízkých nákladech. Délka dotazníku závisí na konkrétním zkoumaném tématu a důležitá je časová náročnost, která nesmí přesáhnout 20 minut. Při tvorbě dotazníku lze uplatnit dva odlišné přístupy. První je sociologický přístup zaměřující se na široké pokrytí tématu a bere v potaz vzájemné souvislosti mezi jednotlivými oblastmi. Dotazník se skládá z většího množství otázek. Druhý a opačný přístup je ekonomický. Ten se zabývá efektivitou, s cílem získat potřebné informace. Zde jsou otázky formulovány jasně, stručně a srozumitelně. (Chráška, 2016), (Kozel, Mlynářová, Svobodová, 2011) V diplomové práci je použit ekonomický přístup.

Formy otázek podle variant odpovědí

Existuje mnoho forem otázek, který závisí na tom, jak má v konkrétní otázce respondent odpovědět. Odpovědi ovlivňují informační hodnotu, jestliže má být maximalizována využívají se otevřené otázky. Základním členěním jsou otevřené, uzavřené a polouzavřené otázky. Dále existují škálové, výčtové, stupnicové, dichotomické, demografické, numerické a skalární. (Kozel, Mlynářová, Svobodová, 2011)

- Otázky otevřené – nemají na výběr z žádné varianty. Respondent odpoví na otázku svými slovy. Díky tomu může respondent vyjádřit vlastní názor a motivuje ho to k tomu, aby se zamyslel nad danou otázkou. Respondenti neradi odpovídají na tento typ otázek, jelikož se tvoří delší dobu.
- Otázky uzavřené – zde si respondent vybírá odpověď z možných variant, která mu připadá správná. Je větší ochota respondentů spolupracovat, jelikož vyplnění odpovědi je rychlé a jednoduché. Nevýhodou však je, že možné varianty nemusí obsahovat respondentův názor a mohou příliš zjednodušit daný problém. Otázky uzavřené se člení na alternativní (respondent si vybírá pouze jednu odpověď), selektivní (respondent si může zvolit jednu nebo více odpovědí), bipolární (jsou pouze dvě protikladné varianty, nejčastěji ano, ne), s neutrální odpovědí (kromě dvou protikladných variant ano, ne, je přidána další možnost nevím) a výběrové (skládají se z více variant).
- Otázky polouzavřené – jedná se o kompromis mezi otevřenou a uzavřenou otázkou. Respondenti mají na výběr z uzavřených odpovědí, plus poslední otázka je otevřená, kde je možnost vypsát vlastní odpověď, pokud si nevybere z uzavřených otázek.

Požadavky na konstrukci dotazníkového šetření

Při tvorbě dotazníku, je zapotřebí dodržovat určitá pravidla zajišťující jeho srozumitelnost, důvěryhodnost a využitelnost pro výzkumné účely. Následuje výčet pravidel, které obsahují klíčové požadavky dle Chráska (2016):

- Srozumitelnost a jasnost formulací – otázky by měly být pro respondenty jednoznačné, snadno pochopitelné a co nejstručnější. Je vždy zapotřebí vědět, pro koho je dotazník určen.
- Jednoznačnost – každá otázka musí být formulována tak, aby nemohla být respondenty pochopena více způsoby. Je zapotřebí se vyhnout příliš odborným a nejasným výrazům.
- Jasně pokyny – dotazník by měl obsahovat jasné pokyny ke správnému vyplnění. Je to hlavně zapotřebí, pokud se dotazník zasílá v online podobě.
- Neutralita – dotazy nesmějí být sugestivní, aby dovedli respondenta k určité odpovědi.
- Nezbytné údaje – dotazník by měl obsahovat pouze otázky, které mají přímý vztah k cíli výzkumu a nejsou zbytečné. Současně by měl obsahovat pouze informace, jenž nelze zjistit jiným způsobem.
- Ochota spolupráce – důležitým předpokladem pro úspěch je ochota respondentů dotazník vyplnit. Respondenti se zabývají tím, zda je dotazník zajímavý a není náročný. Velký vliv má úvod dotazníku, kde je vysvětlen smysl dotazníkového šetření.
- Snadné vyhodnocení – otázky by měly být vhodně formulovány, aby následné zpracování bylo co nejjednodušší a srozumitelné.
- Logická struktura – na začátek z psychologického hlediska je dobré zařadit otázky, méně citlivé. Nejdůležitější otázky je vhodné umístit doprostřed dotazníku, které se prokládají filtračními položkami a na závěr ty citlivé jako je věk, pohlaví atd.

Struktura dotazníkového šetření

Dotazník této diplomové práce se skládal z 21 otázek. Z toho bylo 16 uzavřených otázek, 3 otevřené a 2 polouzavřené otázky.

- Otázky č. 1 – 2 zjišťují zařazení zaměstnance v organizaci, konkrétně jak dlouho zde pracuje, a jaká je jeho pracovní pozice.
- Otázky č. 3 – 9 jsou zaměřeny na pracovní prostředí, vztah s kolegy na pracovišti a spokojenost s vedením.
- Otázky č. 10 – 13 se zabývají motivací zaměstnanců.

- Otázky č. 14 – 15 jsou otevřená na nápady změny pracovního prostředí a motivace zaměstnanců v podniku.
- Otázky č. 16 – 18 se týkají spokojenosti zaměstnanců v daném podniku.
- Otázky č. 19 – 21 jsou cílené k finálnímu zařazení zaměstnanců, konkrétně podle vzdělání, věku a pohlaví.

Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo mezi zaměstnanci šířeno ve dvou formách. Nejprve byl zasílán online formulář vytvořený přes platformu společnosti Google na emailové adresy a zaměstnancům, kteří nemají emailové adresy byl předán v papírové podobě. Dotazníkové šetření bylo anonymní a respondenti ho vyplňovali 5 – 10 minut.

Data byla zpracována pomocí programu Microsoft Excel. Tento nástroj byl zvolený především kvůli možnosti tvoření tabulek a grafů, které jsou zásadní pro analýzu a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

3.3.2 Strukturovaný rozhovor

Jedním z kvalitativních výzkumů je strukturovaný rozhovor. Cílem je získat odpovědi na otázky proč nebo jak. Data z kvalitativního výzkumu respondentů se nemusí skládat pouze z odpovědí na otázky, ale i z emocí, jakou respondenti odpovídají. Tento výzkum probíhá na základě rozhovoru výzkumníka, kterému se někdy říká i moderátor a respondenty. Může se jednat o menší skupinku respondentů nebo o konkrétního jedince. Nejčastěji se používá strukturovaný rozhovor. Otázky má moderátor připravené předem. Je možné použít i polostrukturovaný rozhovor, kde je prostor i pro improvizaci. Tato metoda je složitější, jelikož je potřeba sledovat, zda získané odpovědi pomohou k naplnění cíle. Nejméně používaná je úplně opačná metoda, a to je nestrukturovaný rozhovor. Tento rozhovor je úplně bez scénáře a používá se v předem těžko předvídatelných situacích a prostředích. (Kozel, Mlynářová, Svobodová, 2011)

Závěry vyplývající z obou použitých metod jsou shrnuty v kapitole 3.4

Realizace strukturovaného rozhovoru

Realizace rozhovorů má několik následujících forem:

- Skupinová diskuze – moderátor vede konverzaci s větší skupinou účastníků, většinou se jedná o 8 až 12 respondentů.

- Individuální hloubkový rozhovor – moderátor vede rozhovory jednotlivě s každým účastníkem. Účastníkem je odborník na dané téma.
- Miniskupiny – někdy také označovány jako dyády nebo triády, záleží na počtu zúčastněných osob. Miniskupiny se využívají z praktičtějších důvodů, jelikož zde bývá snadnější organizace či logistika.

3.4 Analýza dotazníkové šetření

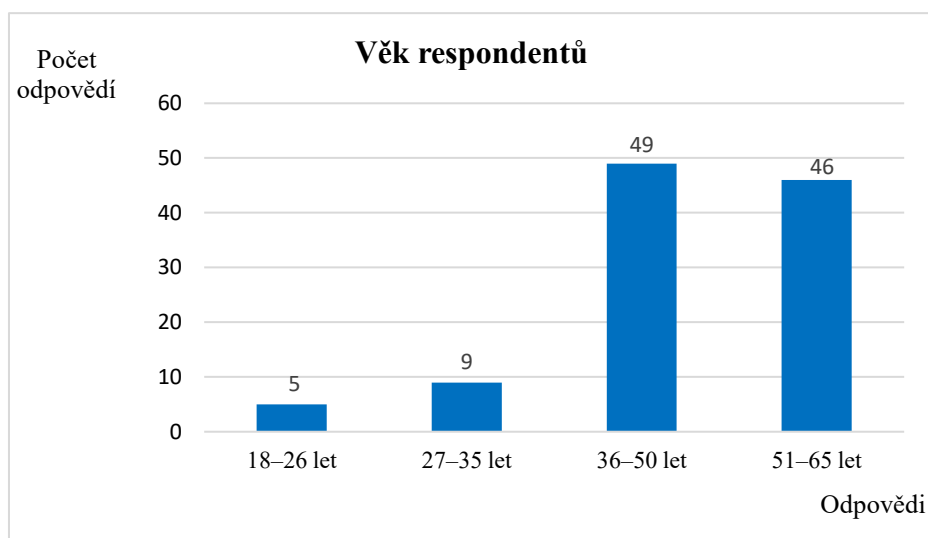
Tato diplomová část je zaměřena na rozbor výsledků kvantitativního výzkumu. Byl proveden pomocí dotazníkového šetření a byl zpracován ve dvou podobách. Jedním z nich je elektronický formulář, který byl odeslán na 102 emailových adres a vyplněných se vrátilo 47. Druhým způsobem je dotazník v papírové podobě, bylo rozdáno celkem 73 a 62 respondentů ho vyplnilo. Papírový dotazník byl rozdán na výrobních střediscích, skladech materiálu a hotových výrobcích. Celkem bylo osloveno 175 z celkových 270 zaměstnanců. Dotazník vyplnilo 109 respondentů, tzn. 62 %.

Pro lepší přehlednost bylo dotazníkové šetření rozděleno do následujících 3 částí:

- Identifikace respondentů
- Kvalita pracovního prostředí
- Motivace zaměstnanců

Identifikace respondentů

Dotazníkové šetření celkem vyplnilo 109 respondentů. Jednalo se o zaměstnance Mlékárny Hlinsko, a.s. Dotazník vyplnilo 56 mužů a 53 žen. Věk respondentů byl zjišťován prostřednictvím otázky č. 20, které klasifikovalo odpovědi do pěti kategorií. Nejvyšší zastoupení respondentů spadá do věkové kategorie 36 – 50 let, a to s celkovým počtem 49 osob. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří respondenti ve věku 51 – 65 let, konkrétně 46 osob. V kategorii 27 – 35 let bylo zaznamenáno 9 respondentů. V nejmladší věkové skupině 18 – 26 let je 5 respondentů. Do nejstarší věkové kategorie 66 a více nepatřil žádný respondent. Věkové rozložení respondentů je pro větší přehlednost znázorněno pomocí sloupcového grafu.



Obrázek 4: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19. se zaměřuje na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů a je strukturováno do 5 kategorií. Na tuto otázku odpovědělo 108 respondentů. Z celkového počtu jich 34 uvedlo, že mají střední školu bez maturity, 30 respondentů má střední školu s maturitou, 20 zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, vyšší odborné vzdělání má 19 respondentů a základní vzdělání 5 osob. Přehledné rozložení jednotlivých úrovní vzdělání včetně jejich procentuálního zastoupení je uvedeno níže v tabulce č. 1.

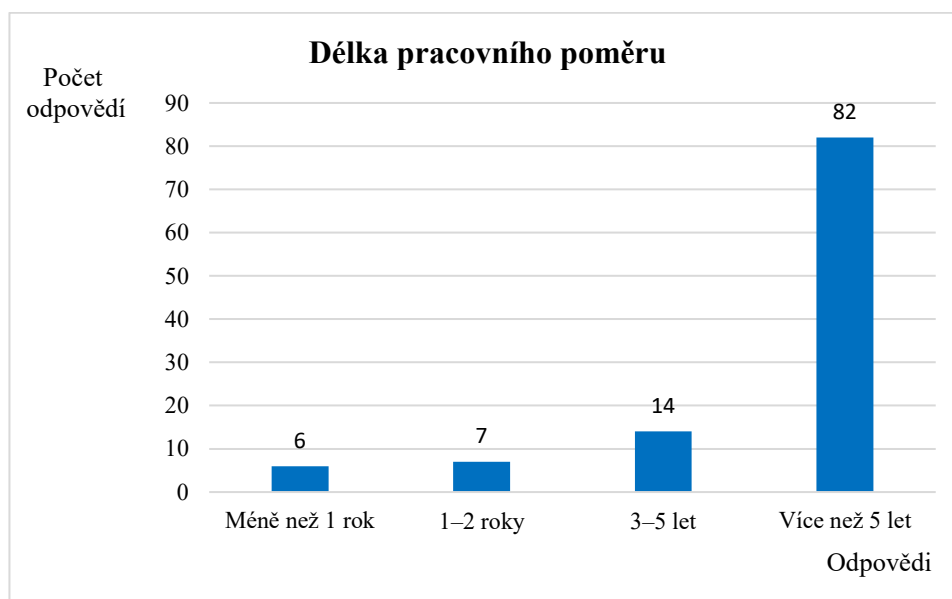
Tabulka 1: Nejvyšší dosažené vzdělání

Vzdělání	Počet odpovědí	Podíl v %
Základní	5	5 %
Střední bez maturity	34	31 %
Střední s maturitou	30	28 %
Vyšší odborné	19	18 %
Vysokoškolské	20	19 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě pohlaví, věku a dosaženého vzdělání byli respondenti dále identifikováni na základě délky jejich pracovního působení v podniku. Jednalo se o uzavřenou otázku č. 1. Zde si respondenti vybírali jednu z pěti kategorií. Největší část tvoří respondenti s více než pětiletou

praxí, a to v počtu 82 zaměstnanců, což představuje výraznou většinu. Výrazné zastoupení vykazují také respondenti s délkou zaměstnání 3 – 5 let konkrétně 14 osob. Skupina respondentů, kteří pracují v mlékárně 1 – 2 roky je 7 zaměstnanců. Nejmenší podíl tvoří 6 zaměstnanců, ti zde pracují méně než 1 rok. Tyto údaje poukazují na relativně stabilní zaměstnaneckou základnu s převahou dlouhodobě zaměstnaných osob. Délka pracovního poměru respondentů je pro lepší názornost vyobrazena ve formě sloupcového grafu.

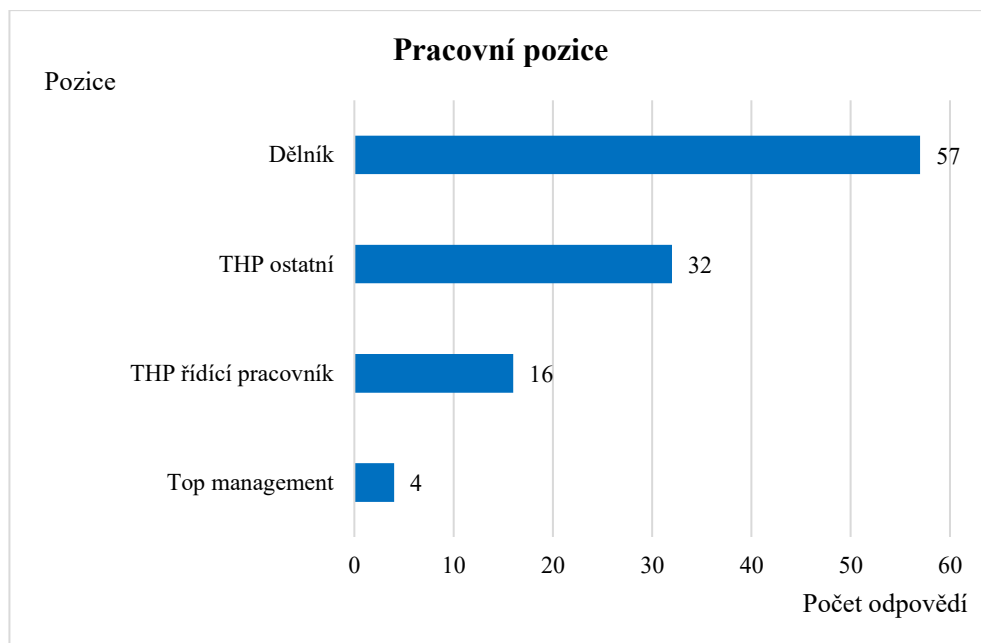


Obrázek 5: Délka pracovního poměru

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazovaní zaměstnanci pracují na různých pracovních pozicích, nejvíce převažuje dělnická profese, která je zastoupena 57 osobami, což představuje největší podíl z celkového souboru. Další významnou skupinu tvoří THP mimo řídicí pozice, a to s počtem 32 respondentů. THP v řídicích funkcích je zastoupeno 16 respondenty. Nejméně zastoupený je top management, který tvoří 4 osoby.

Tato struktura odpovídá obvyklému personálnímu složení v potravinářském průmyslu, kde dělnická profese zpravidla představuje největší část pracovního kolektivu a řídicí pracovníci jsou méně zastoupeny.



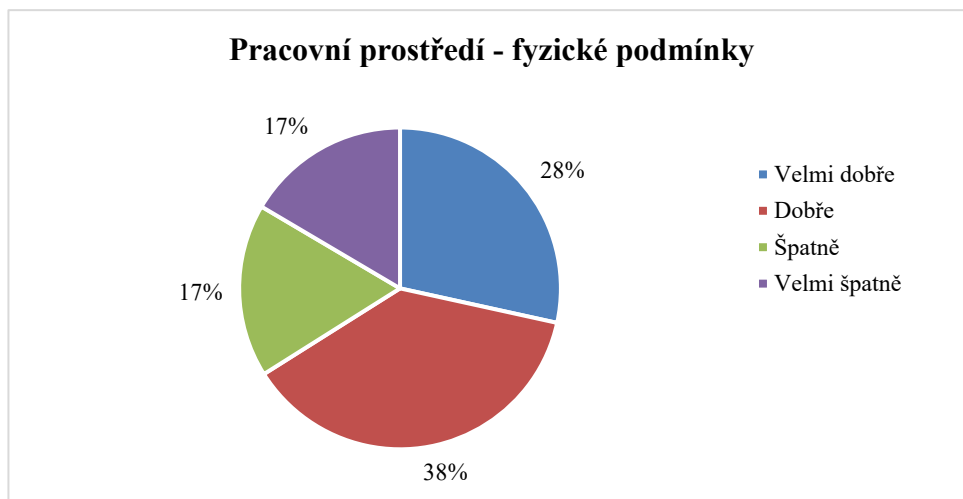
Obrázek 6: Pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Kvalita pracovního prostředí

Druhá část dotazníkového šetření je zaměřena na analýzu vlivu pracovního prostředí v podniku a na spokojenost zaměstnanců. Tato tematika je obsažena konkrétně v otázkách č. 3 – 9.

Uzavřená otázka č. 3 se zabývá tím, jak respondenti hodnotí své pracovní prostředí z hlediska fyzický podmínek. Jedná se o hluk, osvětlení a teplotu vzduchu, která je v podniku velmi problematická. Celkem 72 respondentů uvedlo, že se ve svém pracovním prostředí cítí velmi dobře nebo dobře. Špatně se cítí 19 respondentů a velmi špatně 18 zaměstnanců. Což je převážně způsobeno hlukem u pracovních linek a vysokými teplotami v letních měsících na určitých výrobních střediscích. Níže na grafu je hodnocení pracovního prostředí vyjádřeno v procentech.

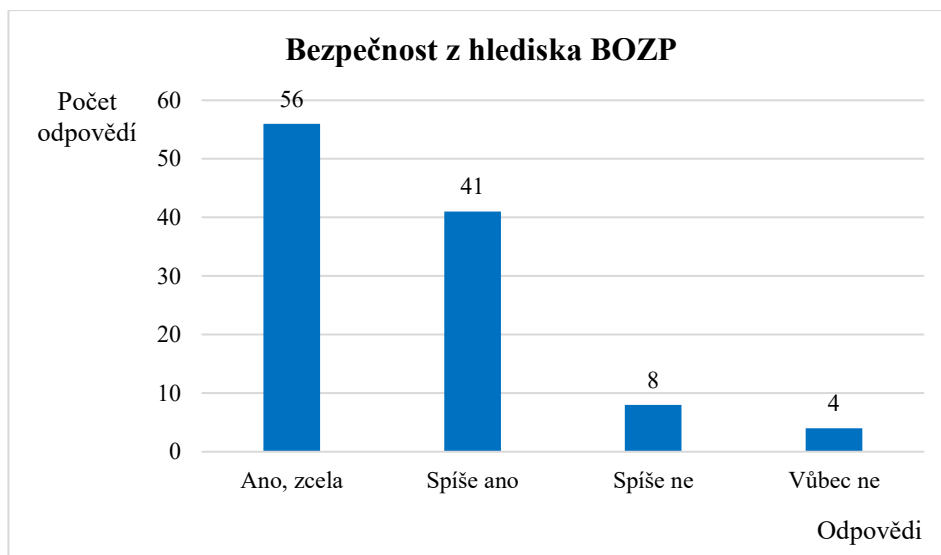


Obrázek 7: Pracovní prostředí – fyzické podmínky

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka se zabývá tím, zda mají zaměstnanci dostatek pracovních pomůcek a vybavení pro výkon své práce. Z výsledků šetření vyplývá, že většina zaměstnanců vnímá vybavenost pracovního prostředí jako dostatečnou, což může pozitivně ovlivňovat jejich pracovní výkon a spokojenost. Konkrétně 73 respondentů uvedlo ano, zcela dostatečné a 32 zaměstnanců označilo spíše dostatečné. Pouze 3 respondenti uvedli, že nemají dostatek pracovních pomůcek a 1 uvedl zcela nedostatečné. Nízký počet negativních odpovědí naznačuje, že podnik této oblasti věnuje dostatečnou pozornost a poskytuje dostatečné množství pracovních pomůcek a vybavení pro výkon pracovních činností.

Otázka č. 5 je zaměřena na BOZP, zda se pracovníci cítí na pracovišti bezpečně. Většina zaměstnanců se na svém pracovišti cítí bezpečně z hlediska BOZP, což je klíčové pro prevenci pracovních úrazů a zajištění bezpečných pracovních podmínek. Ano, zcela se cítí bezpečně uvedlo 56 respondentů a 41 jich uvedlo spíše ano. Z toho vyplývá, že 89 % zaměstnanců zúčastněných na dotazníkovém šetření se cítí bezpečně. Celkem 8 respondentů uvedlo, že se spíše necítí bezpečně a 4 zaměstnanci se vůbec necítí bezpečně. Negativní odpovědi mohou poukazovat na některé nedostatky na konkrétních pracovištích.



Obrázek 8: Bezpečnost z hlediska BOZP

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 se věnuje vztahům s kolegy na pracovišti. Jelikož dobrý vztah s kolegy na pracovišti má velký význam na celkové pracovní prostředí. Ať už to napomáhá k příjemné atmosféře na pracovišti, zvyšující se spokojenosti zaměstnanců nebo to může pomoci ke snížení stresu. Velmi dobrý vztah s kolegy má 49 zaměstnanců a 59 jich označilo, že mají dobrý vztah. Pouze 1 respondent uvedl, že má špatný vztah s kolegy na pracovišti. To odpovídá 1 % respondentů. Procentuální rozložení je níže zobrazené v prostorovém výsečovém grafu.



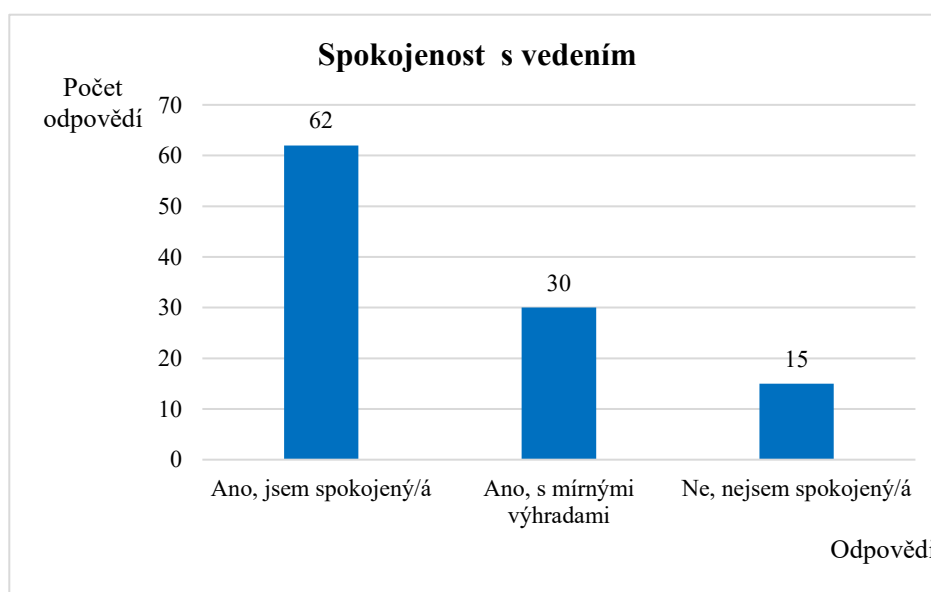
Obrázek 9: Vztah s kolegy na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka byla polouzavřená a zaměřovala se mírou spokojeností zaměstnanců s vedením podniku. Respondenti měli na výběr ze tří variant. První z nich byla uzavřená a vyjadřovala plnou spokojenost s vedením. Další dvě otázky byly polouzavřené. V jednom případě zaměstnanci mohli vyjádřit spokojenost s mírnými výhradami a ve druhé nespokojenost. U obou odpovědí byla možnost specifikovat, v čem konkrétně jejich výhrady spočívají.

Na otázku odpovědělo 107 respondentů a 2 zaměstnanci tuto otázku vynechali. S vedením je spokojeno 62 zaměstnanců a 30 je spokojeno s mírnými výhradami. Většina respondentů, která uvedla, že je spokojena s mírnými výhradami, spočívající především ve špatné komunikaci. Špatná komunikace byla diagnostikována mezi středisky, mezi vedením a dělníky. Bylo zde zmíněno i arogantní chování a 1 respondent uvedl, že by šlo jednat slušněji. Dále byla napsána párkrát malá informovanost ve výrobě, informovanost ohledně nových projektů a jejich plánovaných realizací, malá informovanost o dění ve firmě, časté změny ve výrobě a špatné platové podmínky. Dva respondenti měli výhrady ke stravování z důvodu údajného omezeného sortimentu v kantýně.

Celkem 15 zaměstnanců není spokojeno s vedením. Zde je také několikrát uvedena špatná komunikace. Je zde i zmíněno, že respondent nezná vedení a jsou slabé výplaty. Zaměstnanci mají možnost psát problémy na papír, ale dle vyjádření jednoho zaměstnance nedochází k žádné nápravě.

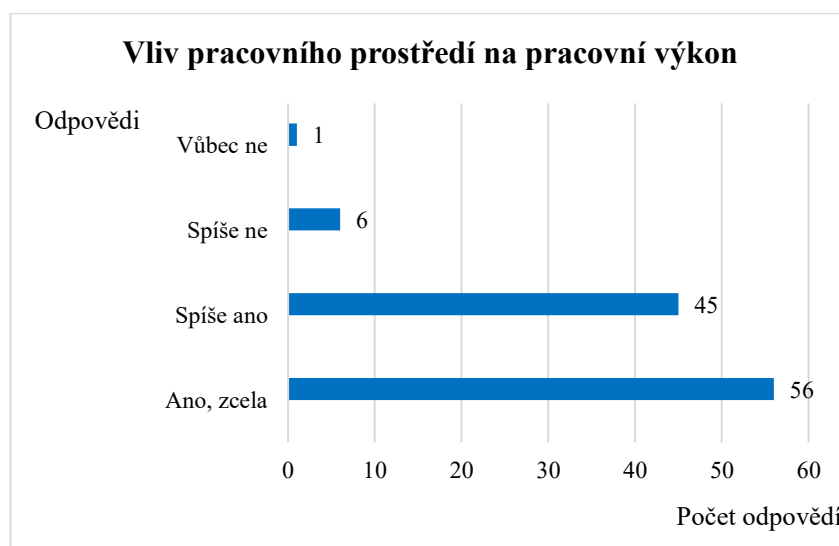


Obrázek 10: Spokojenost s vedením

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále v pořadí byla navazující otevřená otázka č. 8, jestli mají zaměstnanci možnost svoji nespokojenost v práci vyjádřit, a jestli ano, tak jakým způsobem. Na tuto otázku se vyjádřilo pouze 87 respondentů. 72 respondentů uvedlo, že mají možnost vyjádřit svoji nespokojenost. Nejvíce byla zmíněna schránka důvěry. Dále zaměstnanci zmínili možnost si promluvit se svým nadřízeným, využít zástup odborové organizace a 2x byla zmíněna zřízená telefonní linka.

Předposlední otázka z této části zkoumala, zda má pracovní prostředí vliv na pracovní výkon. Na základě získaných údajů viz. graf níže, lze konstatovat, že pracovní prostředí je zaměstnanci vnímáno jako zásadní činitel ovlivňující jejich pracovní výkon. Pracovní prostředí má podle 56 osob zásadní vliv na jejich výkon, dalších 45 respondentů se přiklonilo k možnosti spíše ano. Pouze 6 respondentů zaškrtnulo odpověď spíše ne a 1 zaměstnanec nepovažuje pracovní prostředí za ovlivňující faktor.



Obrázek 11: Vliv pracovního prostředí na pracovní výkon

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka, která se zabývala pracovním prostředím byla otevřená, a zde mohli zaměstnanci napsat nějaké nápady či návrhy, jak změnit pracovní prostředí v podniku. Celkem 57 respondentů nemá žádný návrh, jak konkrétně změnit pracovní prostředí. Jedna z nejčastějších odpovědí byla pořídit klimatizaci, zejména na středisku balárna, ve výrobních provozech a v jídelně. Dále bylo zmíněno zařídit více parkovacích míst pro zaměstnance, možnost mít pití u strojů, lepší odhlučnění, větrání, výrazné omezení prašnosti, kvůli stavebním úpravám, řádné odsávání, výměna ventilačních oken na balárně, včasné plánování výroby, izolace střech, preventivní prohlídky motorů a ložisek, zautomatizovat staré stroje či výměna za nové, častější mytí oken a žaluzií, možnost sdíleného kalendáře na využití zasedacích

místností při důležitých hovorech, kdy nechcete rušit kolegy v kanceláři, obnova kancelářského nábytku, stoly, židle, skříně.

Motivace zaměstnanců

Tabulka č. 2 zobrazuje výsledky otázky č. 11, v níž respondenti vybírali faktor, který na ně má z pohledu pracovní motivace nejvýraznější vliv. Mezi nabízené možnosti patřilo finanční ohodnocení, zaměstnanecké benefity (příspěvek na oběd, zaměstnanecké slevy, penzijní připojištění atd.), možnost kariérního růstu, dobré vztahy na pracovišti a pochvala či uznání od nadřízeného.

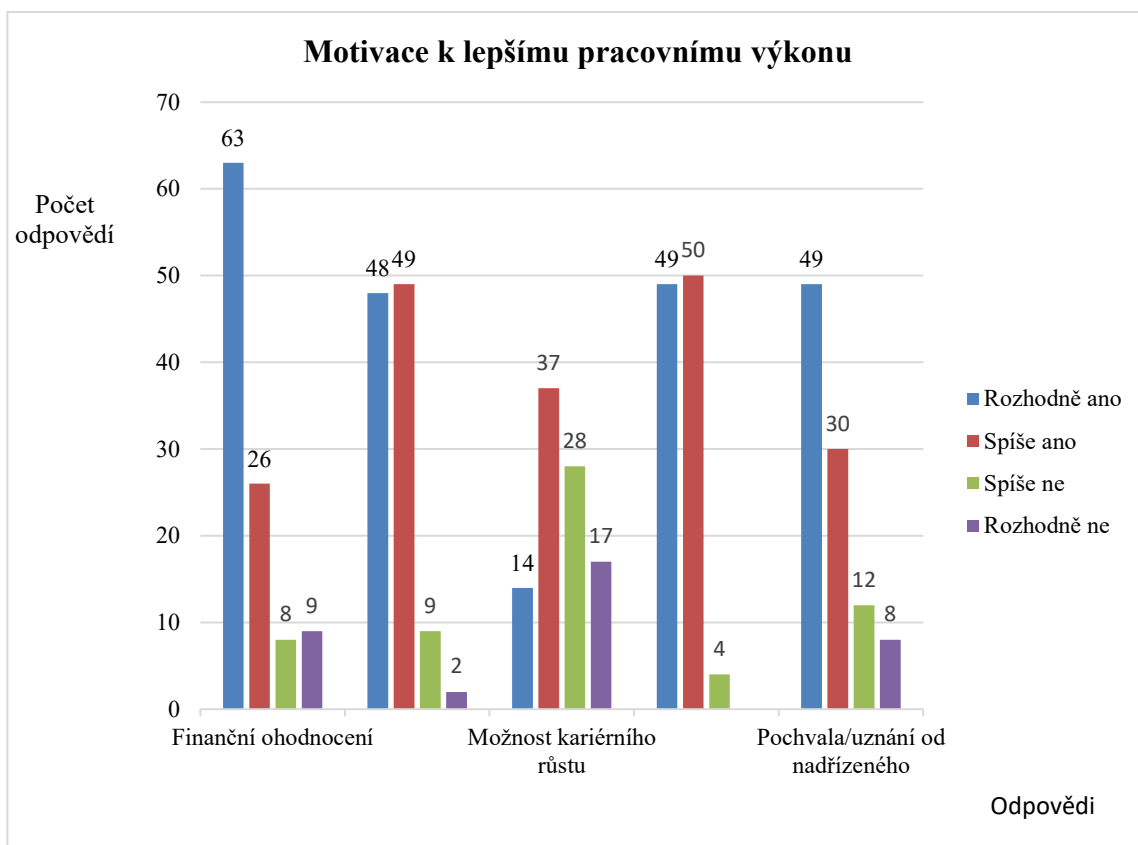
Na tuto otázku odpovědělo celkem 108 respondentů, přičemž 13 z nich označilo pouze některé z nabízených faktorů. Tabulka níže zachycuje rozložení odpovědí a poskytuje přehled o tom, které motivační prvky zaměstnanci vnímají jako klíčové pro zvýšení svého pracovního výkonu. Pro lepší názornost a srozumitelnost výsledků byl zároveň vytvořen sloupcový graf s faktory. Z grafu je patrné, že pro zaměstnance nejvýznamnější motivační faktory jsou kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti a zaměstnanecké benefity. Naopak za nejméně motivující prvek považují možnost kariérního růstu.

Dále zde byla možnost o doplnění odpovědi, co zaměstnance nejvíce motivuje k výkonu. Tuto možnost využil pouze 1 respondent uvedl, že v dobrých klimatických podmínkách odvede více práce a kvalitněji (teplota vzduchu), což odkazuje na pořízení klimatizace.

Tabulka 2: Motivační prvky

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Finanční ohodnocení	63	26	8	9
Zaměstnanecké benefity (příspěvek na oběd, zaměstnanecké slevy, penzijní připojištění atd.)	48	49	9	2
Možnost kariérního růstu	14	37	28	17
Dobré vztahy na pracovišti	49	50	4	
Pochvala/uznání od nadřízeného	49	30	12	8

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 12: Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování

Další analyzovaná otázka se zaměřuje na subjektivní vnímání psychické pohody zaměstnanců v pracovním prostředí. Cílem této otázky bylo zjistit, jak se respondenti cítí po psychické stránce během výkonu. Z výsledků vyplývá pozitivní vnímání psychické pohody na pracovišti u většiny respondentů (76 osob). Odpověď ano, zcela uvedlo 18 respondentů, spíše ano 58 respondentů. Naopak 33 zaměstnanců se necítí v práci po psychické stránce dobře. Konkrétně 23 osob označilo odpověď spíše ne a 10 uvedlo vůbec ne.

Mlékárna Hlinsko, a.s. poskytuje svým zaměstnancům mnoho benefitů: 1 týden dovolené navíc, každý měsíc příspěvek na životní a penzijní připojištění (zaměstnanci si mohou vybrat, zda chtějí dát celou finanční částku pouze na jedno z pojištění, anebo to rozdělit), příspěvky na oběd, poukázky na podnikovou prodejnu v roční hodnotě 2 400 Kč, mimořádné prémie 2x za rok. Firma nabízí i mnoho dalších benefitů, ať už sportovních, kulturních či zdravotních. V uzavřené otázce č. 13 bylo zjišťováno, zda vůbec respondenti benefity využívají, popřípadě o nich neví. Všichni respondenti neuvodli, ke každému benefitu odpověď.

Nejvíce využívaným benefitem je peněžní benefit na prodejnu, který často využívá 78 zaměstnanců a občas 21. Všichni zaměstnanci o tomto benefitu ví. Naopak nejméně se využívá zdravotní benefit, kde je i nejvyšší neinformovanost.

Tabulka 3: Benefity

Benefit	Využití			O žádných benefitech nevím
	Ano, často	Občas	Nevyužívám	
Sportovní	3	54	43	1
Kulturní	2	33	56	6
Zdravotní	8	13	60	13
Prodejna – peněžní benefit	78	21	8	
Agrofert – slevy u partnerů	2	23	57	13

Zdroj: Vlastní zpracování

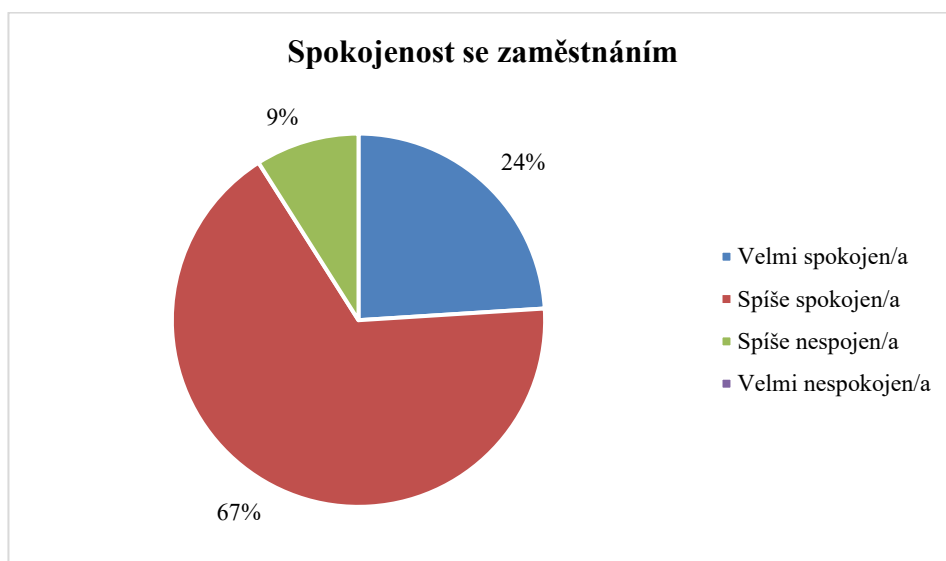
Následující část dotazníkového šetření byla změřena na vnímání podpory motivace ze strany zaměstnavatele a na prostor pro vlastní návrhy respondentů. Nejprve byla zaměstnancům položena uzavřená otázka, zda mají pocit, že vedení firmy aktivně podporuje jejich motivaci. Větší část respondentů vnímá motivace ze strany vedení spíše pozitivně. Možnost velmi dobře uvedlo 8 respondentů a 65 dobře. Je zde i část zaměstnanců konkrétně 36, kteří hodnotí tuto podporu negativně. Přičemž 22 respondentů uvedlo špatně a 14 dokonce velmi špatně. Což může být způsobeno i špatnou komunikací, kterou zaměstnanci často zmiňovali v otázce č. 14.

V otevřené otázce, měli respondenti možnost se vyjádřit, jaké konkrétní kroky či opatření by podle jejich názoru mohly vést k vyšší motivaci pracovníků. Nejčastěji zmiňovaným podnětem byly různé formy finančního ohodnocení – vyšší mzda, finanční odměna, nejen prémie, podle odvedené práce, větší finanční ohodnocení za práci o víkendech, svátcích, prémie, lepší finanční ohodnocení dělníků. Kvůli nízké mzdě, se hlásí na pozici nevhodní uchazeči.

Kromě často zmiňovaného finančního ohodnocení se v odpovědích respondentů objevovaly i další návrhy na zvýšení motivace zaměstnanců. Poskytování zdravotního volna tzv. sick days, poukázky na vitamínové doplňky nebo možnost čerpání nadstandardního volna. Vyšší poukázky do podnikové prodejny, projednat s konkrétní čerpací stanicí slevu na benzín (Agrofert–Orlen), více dovolené, možnost pro pracovníky využívání občasného home office – alespoň 2x měsíčně + v případě potřeby. Mít stejné podmínky jako mají zaměstnanci v administrativní budově – časopisy, kávovar a výuku cizích jazyků. Firma by měla

zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti delší dobu poděkovat při kulatém výročí osobně zástupcem vedení, a nejen finanční odměnou.

V následující analyzované otázce byla zjišťována subjektivní spokojenost respondentů s jejich zaměstnáním. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 91 % zaměstnanců je spokojeno. Pouze 10 respondentů uvedlo, že je spíše nespokojeno viz. na grafu níže. S problematikou spokojenosti souvisí zjišťování, zda zaměstnanci chtějí setrvat ve stávajícím pracovním poměru i do budoucna. Rozhodně ano uvedlo 41 respondentů a 26 spíše ano. Naopak 38 respondentů uvedlo spíše ne.

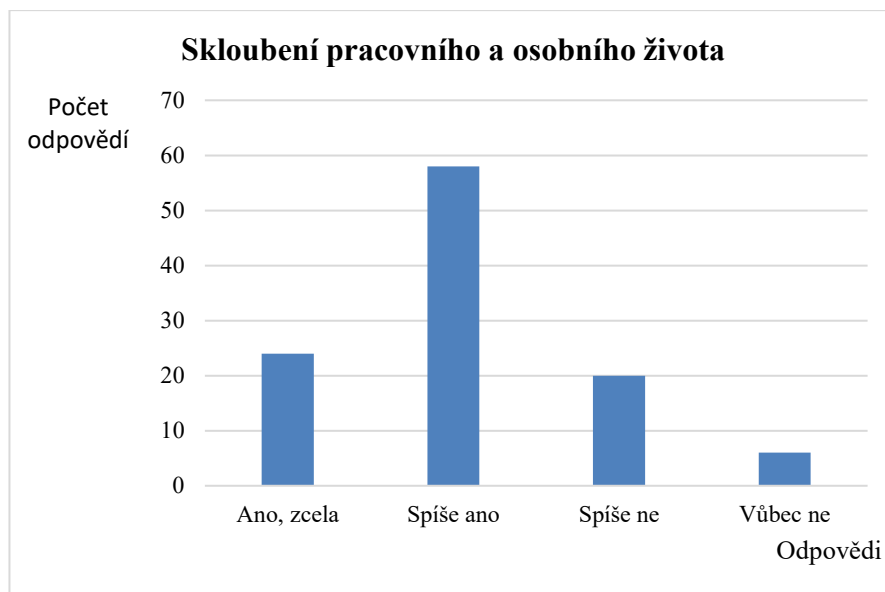


Obrázek 13: Spokojenost se zaměstnáním

Zdroj: Vlastní zpracování

V závěru dotazníkového šetření byla analyzovaná také otázka týkající se rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, která představuje klíčový aspekt celkové pracovní spokojenosti a dlouhodobé motivace zaměstnanců. Schopnost zaměstnanců efektivně sladit pracovní povinnosti s osobním a rodinným životem významně ovlivňuje nejen jejich duševní pohodu, ale i pracovní výkon.

Výsledky z šetření jsou graficky znázorněny v obrázku č. 14. Z odpovědí většina zaměstnanců vnímá rovnováhu mezi prací a soukromým životem. Konkrétně 58 respondentů uvedlo spíše ano a dalších 24 respondentů odpovědělo, že se jim to zcela daří. Je potřeba věnovat pozornost i negativním odpovědím, kde 20 zaměstnanců uvedlo odpověď spíše ne, a dokonce 5 jich odpovědělo vůbec ne.



Obrázek 14: Skloubení pracovního a osobního života

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 Analýza strukturovaného rozhovoru

V rámci diplomové práce byla využita metoda strukturovaného rozhovoru, jenž byl uskutečněn s personalistkou společnosti Mlékárna Hlinsko, a.s. Před uskutečněním rozhovoru byla připravena sada otázek zaměřených na oblast pracovního prostředí a motivace zaměstnanců. Respondentka byla seznámena s cílem a průběhem rozhovoru a následně byl domluven termín schůzky. Rozhovor trval přibližně 20 minut a odpovědi byly průběžně zapisovány. Celkem bylo položeno osm otázek.

1) Jak byste popsala firemní prostředí a atmosféru na pracovišti?

Jsme výrobní firma v malém městě, kde ve spoustě případů pracuje několik členů jedné rodiny. Jsme pevně svázáni předpisy souvisejícími s bezpečností práce a bezpečností kvalitou potravin, takže profesionalita je nedílnou součástí naší práce.

Kvalita, bezpečnost a hodnota výrobku, kterou přinášíme zákazníkům, je v rukou našich zaměstnanců. Odpovědnost vůči zákazníkům naše společnost projevuje trvalým odborným růstem zaměstnanců, tj. výcvikem a získáváním znalostí odrážejících soudobé potřeby trvale udržitelné produkce potravin, dále zvyšováním jejich motivace a sociální spokojenosti. V souladu s platnými právními normami ČR a příslušnými předpisy EU a v odkazu k zásadám směrnic OECD a OSN pro odpovědné obchodní chování dodržujeme etická pravidla

a zajišťujeme rovné zacházení se všemi zaměstnanci se zákazem jakékoli diskriminace. Ač to zní jako proklamace, tak je to pevně spojený s naší praxí.

Mimo to vedení společnosti usiluje o stálé nastavení politiky otevřenosti. To znamená, že se snažíme, aby se zaměstnanci nebáli sdělovat své nápady a požadavky. Kdokoliv se může obrátit přímo na nejvyšší vedení a nebude nevyslyšen.

2) Jak konkrétně se podnik snaží vytvářet příjemné a funkční pracovní podmínky?

V posledních pěti letech společnost investuje významné prostředky do oblastí pro omezení fyzicky náročné a monotónní práce (automatizace těchto procesů), což s sebou na druhou stranu nese zvýšené nároky na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, kteří dělají spíš kontrolní a dohledové činnosti. Příkladem je automatická paletizace na sušárně (náhrada ručního skládání 25 kg těžkých pytlů na palety) nebo automatické kartování v balírně kondenzovaných mlék a v balírně tvarohů.

Problémy na pracovištích jsou průběžně diskutovány na setkáních se zástupci odborové organizace a pokud to není nákladově nesmyslné, jsou jednotlivé podněty průběžně řešeny (např. úprava odvětrávání, nové sodobary, dostupnosti minerálních vod v letním období, kvalita pracovní obuvi, kvalita stravování a podobně).

3) Liší se podle Vás nároky na pracovní prostředí mezi jednotlivými odděleními či věkovými skupinami zaměstnanců?

Pracovní prostředí se liší především podle jednotlivých úseků (výroba, administrativa apod.) a typu práce. Věkové skupiny a jiná kritéria v tom nehrají roli. Nejvyšší rizikové prostředí ve firmě je na úrovni 2–3 s rizikem hluku.

4) Jaké hlavní nástroje pro motivaci zaměstnanců firma využívá?

Hlavním nástrojem je odměňování, a to formou pohyblivé složky mzdy (10 %), která je vázána na plnění základních povinností – tzn., apriori je nastaveno vyplácení, pouze při opakovaném nebo závažném porušení povinností se přistupuje k jejímu krácení.

Snažíme se podpořit ochotu zaměstnanců ke zvyšování kvalifikace formou speciálních příplatků:

- Příplatek za zaučování – jedná se o určitou sumu peněz/měsíc určenou na období zaučování zaměstnance na novou pozici, kterou vedoucí rozděljuje mezi stávající zaměstnance, kteří se na zaučování podílí.

- Příplatek za multiprofesnost – pevná měsíční částka vyplácená zaměstnancům, kteří plně zvládají jinou pracovní pozici a jsou schopni se na ni kdykoliv přesunout. Výplata souvisí s tím, zda na té jiné pozici odpracovali určitý počet směn, aby si plnou kvalifikaci udrželi.

Podpora zvyšování kvalifikace pomocí vzdělávacích kurzů a seminářů placené zaměstnavatelem.

System příplatků, které jsou většinou případů vyšší, než je zákonná povinnost (podpora ochoty pracovat na nočních směnách, o víkendu a o svátcích).

Každoroční hodnocení zaměstnanců a případně jejich posuny na vyšší pozice (minimálně jednou ročně, při stanovení nových platů na delší období).

System nenárokových ročních odměn ve vazbě na výsledky společnosti cca (45–50 tis. Kč ročně), kde 30 % bývá vyplaceno plošně a zbytek je v kompetenci vedoucích, aby měli možnost motivovat své podřízené.

Vypisování mimořádných prémie v souvislosti se speciálními projekty a mimořádnými výkony zaměstnanců. Podpora zaměstnanců v jejich zájmové činnosti.

5) Jak hodnotíte efektivitu používaných motivačních nástrojů? Máte k dispozici zpětnou vazbu?

- Využívání porovnání s podobnými podniky v základních ukazatelích.
 - Benchmark (podle CZ ISCO, Hay apod.), průměrné mzdy ve skupině
 - Ukazatelé fluktuace – ve skupině
 - Ukazatelé podílu zahraničních a agenturních zaměstnanců – ve skupině
 - Další tvrdé ukazatele
- Pravidelné setkávání se zástupci odborové organizace ve společnostech (několikrát ročně) a průběžné řešení stížností ze všech zdrojů (schránka důvěry, compliance linka důvěry, oznamovací prostředky podle zákona na ochranu oznamovatelů)
- Jednou za 3 roky certifikovaný nezávislý etický audit SMETA.

6) Myslíte si, že má vliv pracovní prostředí na motivaci zaměstnanců? A jak?

Určitě ano. V našem případě je asi největší překážkou pozitivního vnímání práce ve výrobní části společnosti. Její provozní režim je 24 hodin denně, 365 dní v roce.

Dalším důležitým nefinančním aspektem jsou mezilidské vztahy na jednotlivých pracovištích. Proto je naším cílem i budovat soudržné pracovní kolektivy.

7) Máte v plánu do budoucna využívat jiné motivační nástroje nebo nějak zlepšit pracovní prostředí? Pokud ano, jak?

Neustále zlepšování pracovních podmínek je nedílnou součástí firemních cílů a procesů. Z pohledu investic, to je další omezení fyzicky nejnáročnějších činností. V administrativě se pak zaměřit na automatizaci monotónních a opakujících se činností.

Jeden z postupů u THP pracovníků, který se nám osvědčil a budeme jej s novelou zákoníku práce využívat ve větší míře, jsou průběžné zkrácené úvazky nebo dohody s rodiči na rodičovských dovolených, kdy tito zaměstnanci neztratí kontakt s firmou a firemním prostředím a plynule se mohou vrátit zpět. Buď na svoji nebo jinou pozici, na kterou se v průběhu rodičovské již připravovali.

8) Home office – podmínky versus zákoník práce

Vzhledem k tomu, že jsme výrobní podnik, kde 80 % zaměstnanců pracuje ve výrobě, tak Home office nevyužíváme, abychom nezavdávali příčinu k pocitům zvyhodnění administrativních pracovníků. Určitou formu práce na dálku mají ve svém popisu práce Obchodní zástupci, ale ti takto pracovali už před úpravou.

Rozhovor s personalistkou jen potvrdil výsledky z dotazníkového šetření, kdy má vedení společnosti reálný pohled na postoje zaměstnanců k jednotlivým položeným otázkám.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je efektivní analytická metoda sloužící ke zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících podnik. Název SWOT je tvořen z počátečních písmen anglických slov. S Strengths (silné stránky), W – Weaknesses (slabé stránky), O – Opportunities (příležitosti) a T – Threats (hrozby).

V rámci analýzy podniku byla provedena SWOT analýza, která umožňuje zhodnocení vnitřních a vnějších aspektů z hlediska vlivu pracovního prostředí a motivace zaměstnanců v podniku.

Tabulka 4: SWOT analýza

<p style="text-align: center;">Silné stránky (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobré vztahy s kolegy • Vysoká míra zaměstnanecké stability • Množství poskytovaných benefitů • Dostatečné množství pracovních pomůcek 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hluk a teplo • Komunikace s vedením • Informovanost • Finanční ohodnocení
<p style="text-align: center;">Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investice do ergonomického zázemí pracoviště • Automatizace monotónních činností v administrativě • Pravidelné porady, školení zaměřené na komunikaci 	<p style="text-align: center;">Hrozby (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nízká motivace některých zaměstnanců • Zvýšená fluktuace zaměstnanců • Zpřísnění hygienických a bezpečnostních předpisů

Zdroj: Vlastní zpracování

K **silným stránkám** organizace lze zařadit kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti, zejména mezi kolegy. Je zde vysoká míra zaměstnanecké stability, více než 75 % respondentů pracuje v mlékárně více než 5 let. Společnost se snaží poskytovat mnoho odměn, ať už finančních (příplatek za zaučování, multiprofesnost atd.), tak nefinančních (sportovní, zdravotní, kulturní atd.). Zaměstnanci dostávají dostatečné množství pomůcek potřebných pro jejich pracovní výkon.

Mezi největší **slabé stránky** v organizaci patří hluk a teplota na pracovišti. Konkrétně teplota vzduchu v letním období na balírně. Nevyhovující mikroklimatické podmínky způsobují únavu a snížení produktivity. Další problém je v komunikaci a informovanosti ze strany vedoucích pracovníků. Společnost nabízí mnoho benefitů, ale všichni zaměstnanci o nich nemají přehled. V dotazníkovém šetření se vyskytuje, že je poskytováno nedostatečné finanční ohodnocení.

Hlavní **příležitostí** je zlepšit ergonomické zázemí pracoviště z hlediska teploty a hluku. Bylo by dobré zařídit lepší odvětrávání či pořídit klimatizaci. Hluku jsou nejvíce vystaveni

zaměstnanci, kteří pracují u linek. Odhlučnit zařízení by pomohla instalace krytů s akustickou izolací. V administrativní činnosti se pokusit o automatizaci opakujících se úkolů.

Mezi **hrozby** se řadí nízká motivace zaměstnanců ve výrobní části, kde je nepřetržitý pracovní režim. To může vést do budoucna ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců. Hrozbou může být i nečekaná změna legislativy v oblasti BOZP, které mohou způsobit vyšší finanční náklady a administrativní zátěž.

Strategie vyvozená ze SWOT analýzy

Tabulka 5: Strategie vyvozená ze SWOT analýzy

Typ strategie	Popis	Konkrétní návrh opatření
SO (využití silných stránek k využití příležitosti)	Využití dobrých vztahů s kolegy ke školení zaměřené na komunikaci	Školení vedoucích pracovníků o správné komunikaci a informovanosti s podřízenými.
WO (Překonání slabých stránek pomocí příležitosti)	Pomocí investice do ergonomického prostředí snížit nadměrné množství teploty a hluku.	Investice do pořízení klimatizace a instalace krytů s akustickou izolací.
ST (využití silných stránek k eliminaci hrozeb)	Využit množství poskytovaných benefitů ke snížení fluktuace zaměstnanců.	Informovat všechny zaměstnance o nabízených benefitech.
WT (minimalizace slabých stránek a předejití hrozeb)	Komunikace s vedením a informovanost povede k menší fluktuaci zaměstnanců.	Zpracovat na komunikaci s vedením a zaměstnanci, vyslyšet názory zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování

4 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ

Cílem výzkumu byla analýza vlivu pracovního prostředí a motivace zaměstnanců v podniku na jejich pracovní výkon a spokojenost. Analýza byla provedena ve společnosti Mlékárna Hlinsko, a.s., která zaměstnává okolo 270 zaměstnanců.

Pro kvantitativní výzkum bylo použito dotazníkové šetření, šířené mezi zaměstnanci ve dvou formách. Byl zasílán online formulář vytvořený přes platformu společnosti Google na emailové adresy a zaměstnancům, kteří nemají emailové adresy byl předán v papírové podobě. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do 3. částí a vyskytovaly se v něm otázky uzavřené, otevřené a polouzavřené.

Dotazníkové šetření celkem vyplnilo 109 respondentů, z toho bylo 56 mužů a 53 žen. Výsledky naznačují vyšší míru zaměstnanecké stability, neboť 82 respondentů uvedlo, že zde pracují déle než 5 let.

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na vnímání pracovního prostředí z pohledů zaměstnanců. Na otázku týkající se hodnocení pracovních podmínek uvedlo 37 respondentů, že je vnímá buď špatně nebo velmi špatně. Pracovníkům je poskytováno dostatečné množství pracovních pomůcek a většina zaměstnanců z hlediska BOZP se na pracovišti cítí bezpečně. V podniku jsou velmi dobré vztahy na pracovišti mezi kolegy, což tvrdí 99 % zaměstnanců. S vedením je spokojeno 62 zaměstnanců, zbytek má mírné výhrady nebo nejsou spokojeni. Nejčastěji zaměstnanci nespokojení s vedením mají výhrady v komunikaci mezi vedením a dělníky. Byla zde zmíněna i malá informovanost ve výrobě ohledně nových projektů a jejich plánování a organizace.

Pokud nejsou zaměstnanci s něčím spokojeni, mají možnost svou nespokojenost vyjádřit. Buď pomocí vedoucího pracovníka, fungující schránky důvěry, využít odborovou organizaci či zřízenou centrální telefonní linku. Na toto téma byla i otevřená otázka v dotazníku, na ni odpovědělo pouze 87 respondentů, z nichž 15 o žádné z možností neví. Většina zaměstnanců (94 %) vnímá, že pracovní prostředí má pozitivní vliv na jejich výkon.

Poslední část dotazníkového šetření se zabývá motivací. Největší motivací je pro zaměstnance mít dobré vztahy na pracovišti. Naopak nejmenší je možnost kariérního růstu. Většina zaměstnanců vnímá psychickou pohodu na pracovišti pozitivně.

Podnik poskytuje zaměstnancům mnoho finančních odměn a benefitů. Z dotazníkového šetření plyne, že zaměstnanci nejvíce oceňují a využívají poukázky na podnikovou prodejnu.

Všichni zaměstnanci, ale nemají informace o všech nabízených benefitech. Tato informace byla ústně ověřována na personálním oddělení a vyvrácena nejčastější odpověď, neboť zaměstnanci jsou o těchto benefitech informováni pravidelně (1–2x ročně) prostřednictvím přední strany výplatní pásky. To jen potvrzuje domněnku vedení, že zaměstnanci nečtou informace na výplatní pásce. V otevřené otázce, měli možnost uvést, co by jim pomohlo k větší motivovanosti, kde nejčastěji byla zmiňována finanční odměna. V závěru z dotazníkového šetření vyplývá spokojenost převážné většiny se svým zaměstnáním, konkrétně 91 %.

Pro kvalitativní výzkum byla využita metoda strukturovaného rozhovoru s personalistkou. Společnost investuje významné prostředky do automatizace monotónních činností a fyzické práce. Dle personalistky má také pracovní prostředí vliv na motivaci zaměstnanců. Cílem organizace je budovat soudržné kolektivy. Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat úspěšné naplňování tohoto cíle ze strany organizace. Např. pořádanými akcemi pro zaměstnance – grilování, vánoční večírek, podpora sportovního týmu – cyklo za mlékárnu atd.

Na závěr byla provedena SWOT analýza, ve které jsou shrnuty silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a hrozby. Z celkové analýzy vyplývá, že by podnik měl zvážit o investici do klimatizace, hlavně na balírně. Zaměstnanci v letním období to velice ocení, což i vyplývá z otevřené otázky č. 14., kde padl mnohokrát tento návrh, jak změnit pracovní prostředí. Autorkou předložené doporučení bylo vedením společnosti akceptováno, firma nechala zpracovat cenovou nabídku této investice a za ekonomicky únosných podmínek o ní zvažuje. Dále zaměstnanci pracujících u výrobních linek jsou vystaveny hluku. Zde autorka doporučila umístit okolo hlučných částí výrobní linky akustické kryty vyrobené z plexiskla. Důležité je zvolit materiál snadno čistitelný a splňující normy pro potravinářský provoz. I tento návrh byl předložen vedení společnosti, ale z ekonomických ani provozně hygienických důvodů nelze toto doporučení akceptovat. Firma bude hledat jiné možnosti, jak snížit hluk na nejkritičtějších střediscích.

Další slabou stránkou organizace vyplývající z dotazníkového šetření je špatná komunikace s vedením a informovanost. Podnik nabízí mnoho benefitů a bylo by dobré, kdyby všichni zaměstnanci o nich věděli. Správnou komunikaci by mohlo zlepšit školení v oblasti vedení lidí a efektivní komunikace. Vedoucí by měl aktivně naslouchat názory a potřeby zaměstnanců a být empatický, což posiluje vztahy.

ZÁVĚR

Pracovní prostředí a motivace zaměstnanců představují klíčové faktory ovlivňující spokojenost, výkonnost a loajalitu pracovníků. Aby zaměstnanci provedli maximální pracovní výkon, je potřeba jim zajistit odpovídající pracovní podmínky i z hlediska legislativních požadavků. Podmínky pracovního prostředí zahrnují tyto oblasti: prostorové a funkční řešení pracoviště, fyzické podmínky práce, optimalizace techniky a pracovních prostředků, organizační podmínky, bezpečnost práce, hygienické podmínky a sociální psychologické faktory pracovního prostředí.

Pro efektivní motivaci zaměstnanců je vhodné vybrat motivační nástroje odpovídající specifickým organizace i potřebám pracovníků. Mezi ně se řadí finanční odměny a nefinanční odměny, zaměstnanecké výhody a benefity. Dlouhodobě mezi nejúčinnější formy motivace patří spravedlivý a transparentní systém odměňování.

Cílem práce bylo analyzovat vliv pracovního prostředí a motivace zaměstnanců v podniku na jejich pracovní výkon a spokojenost v organizaci. Analýza proběhla v Mlékárně Hlinsko, a.s., která je členem významné oborové profesní organizace a zaměstnává okolo 270 zaměstnanců. Základním předmětem podnikání je zpracování syrového kravského mléka a výroba mléčných produktů ve skupinách kondenzovaná mléka, trvanlivá a sušená mléka, máslo, tvarohy, smetany, dezerty a zmrzliny.

Analýza podniku byla provedena pomocí dotazníkového šetření, strukturovaného rozhovoru a SWOT analýzy. Díky tomu bylo zjištěno, jak pracovní prostředí působí na zaměstnance, jejich motivaci a spokojenost v podniku.

Výsledky ukazují, že na pracovišti jsou velmi dobré vztahy s kolegy, z hlediska BOZP se na pracovišti zaměstnanci cítí bezpečně. Je jim poskytnuto dostatečné množství pracovních pomůcek a mnoho finančních odměn a benefitů. Což má vliv na spokojenost zaměstnanců v podniku, konkrétně 91 % respondentů. Podnik má i slabé stránky, a to v oblasti fyzických podmínek na pracovišti (teplotě vzduchu a hluku), dále v komunikaci a v informovanosti mezi vedením se zaměstnanci.

Na základě těchto informací byla formulována konkrétní doporučení, jež by mohla přispět ke zlepšení pracovních podmínek. Na základě výše uvedeného se autorka práce domnívá, že cíl diplomové práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5.
- BENEŠOVÁ, JUDr. Eva, 2018. *Výhody a nevýhody zdravotního volna* [online]. Práce a mzda. [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/4190/vyhody-a-nevyhody-zdravotniho-volna-tzv-sick-days>.
- BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BUSINESSINFO, c2014. *Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců* [online]. Businessinfo [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/2/>.
- BUSINESSINFO, c2013 *Péče o zaměstnance a pracovní podmínky* [online]. Businessinfo [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/pece-o-zamestnance-a-pracovni-podminky/3/>.
- ČESKO, 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb.*, zákoník práce. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS c2010-2025 2006 [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.
- ČESKO, 2004. *Zákon č. 210/2004 Sb.*, vyhláška o podmínkách a požadavcích na provozní a osobní hygienu při výrobě potravin a jejich uvedení do oběhu s výjimkou prodeje, kromě potravin živočišného původu. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS c2010-2025 2006 [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-210>.
- DAŇOVÉ TIPY, c2024. *Zaměstnanecké slevy*. [online]. Praha: ESAP s.r.o. [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: <https://www.danovetipy.cz/clanky/detail/nezdanovane-prijmy-zamestnance-zamestnanecke-benefity-47>.
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6.

- FRIED, Jason a HANSSON HEINEMEIER, David, 2014. *Práce na dálku*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270.
- HENDL, Jan, , 2016. *Kvalitativní výzkum*. 4., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HERTWIG, Teresa, 2024. *Produktivita nepotřebuje kancelář*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-7114-2.
- HOBLÍK, Michal, c2024. *Známe nejoblíbenější zaměstnanecké benefity!* [online]. Praha: Hospodářská komora ČR [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: <https://www.komoraplus.cz/2024/05/11/zname-nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity/>.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.
- KLÍMOVÁ, Růžena, c2024. *Mzdové formy*. [online]. Praha: Živnostník.cz. [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: https://www.zivnostnik.cz/33/mzdove-formy-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnIxr5seKD9FI8Y_fHzqems/.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2002. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KRÁL, Miroslav, c2015. *Metodický přístup k hodnocení pracovního prostředí*. [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/metodicky-pristup-k-hodnoceni-pracovniho-prostredi>.
- MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7676-194-0.

- MANAS, Todd M. a GRAHAM, Michael Dennis, 2003. *Creating a Total Rewards Strategy: A Toolkit for Designing Business-Based Plans*. New York: AMACOM. ISBN 978-08144-0722-6.
- MASLOW, Abraham Harold, 1943. *A theory of human motivation*. Psychological Review.
- MĚČÍŘOVÁ, Lucie, c2024. *Příplatky za práci*. [online]. Finance.cz. [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/525034-priplatky-za-praci/>.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015 *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MLÉKÁRNA HLINSKO, c2025. *Tatramleko*. [online]. [cit. 2025-06-14]. Dostupné z: <https://www.tatramleko.cz/>.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PORTAL.POHODA, c2024. *Home office, coworkin nebo kancelář?* [online]. Stormware s.r.o. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/home-office-coworking-nebo-kancelar/>.
- PRACOVNÍ POHODA, c2024. *Digitalizace a robotizace na pracovišti*. [online]. Výzkumný ústav bezpečnosti práce. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://www.pracovnipohoda.cz/clanky/pro-zamestnavatele/digitalizace-a-robotizace-na-pracovisti/>.
- PRŮVODCE PODNIKÁNÍM, c2020. *Zaměstnanecký benefit v podobě stravenek z pohledu zaměstnavatele*, [online]. Československá obchodní banka, a.s. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/zamestnanecky-benefit-v-podobě-stravenek/>.
- SPĚVÁČEK, Jan, c2023. *Vzdělávání jako zaměstnanecký benefit*, [online]. Pro Computing, [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: <https://procomputing.cz/vzdelavani-jako-zamestnanecky-benefit/>.

STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV, c2023. *Faktory pracovního prostředí*. [online]. Praha: Státní zdravotní ústav. [cit. 2025-03-03]. Dostupné z: <https://szu.gov.cz/temata-zdravi-a-bezpecnosti/pracovni-prostredi-a-zdravi/faktory-pracovniho-prostredi/fyzikalni/>.

ŠTIKAR, Jiří (et al.), 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0445-5.

TUREČKOVÁ, K. and I. BURYOVÁ, 2023. Přehled tradičních motivačních teorií. Working Paper in Interdisciplinary Economics and Business Research no. 73. Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*, 2017. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-6831-6.

VEBER, Vladimír, 1982. *Pracovní prostředí: osvětlení, barevná úprava, hluk, tvarové uspořádání*. Praha: Práce.

Vnitropodnikové materiály Mlékárny Hlinsko

WILKINK, Kathryn. 2016. *Feng-šuej pro kancelář*. Bratislava: Eugenika. ISBN 978-808100-462-9.

ZDRAVÝ PODNIK, c2021. *Principy uspořádání pracovního místa dle České technické normy*, [online]. Praha: ZdravýPodnik s.r.o. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://zdravypodnik.cz/2021/03/04/principy-usporadani-pracovniho-dle-ceske-technicke-normy/>.

ZSBOZP, c2025a. *Zásady bezpečnosti práce v potravinářství*. [online]. Praha. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/zakladni-zasady-bezpecnosti-prace-v-potravinarstvi>.

ZSBOZP, c2025b. *Pracovní prostředí* [online]. Praha. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i. [cit. 2025-03-04].

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník pro zaměstnance

Příloha B Strukturovaný rozhovor

Příloha A Dotazník pro zaměstnance

Pracovní prostředí a motivace zaměstnanců v podniku

Dobrý den,

jmenuji se Adéla Blažíčková a jsem studentka 2. ročníku magisterského studia Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Mé téma diplomové práce je „Pracovní prostředí a motivace zaměstnanců v podniku.“ Touto cestou prosím o vyplnění dotazníku, který slouží pro potřeby diplomové práce.

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku, který Vám zabere přibližně 5–10 minut a je anonymní.

Předem Vám děkuji za spolupráci.

1) Jak dlouho pracujete v podniku?

- Méně než 1 rok
- 1–2 roky
- 3–5 let
- Více než 5 let

2) Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Top management
- THP řídicí pracovník
- THP ostatní
- Dělník

3) Jak hodnotíte své pracovní prostředí z hlediska fyzických podmínek (hluk, osvětlení, teplota vzduchu atd.)?

- Velmi dobře
- Dobře
- Špatně
- Velmi špatně

4) Máte k dispozici dostatečné pracovní pomůcky a vybavení pro výkon své práce?

- Ano, dostatečné
- Spíše dostatečné
- Spíše nedostatečné
- Vůbec nedostatečné

5) Cítíte se na svém pracovišti bezpečně z hlediska BOZP?

- Ano, zcela
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec ne

6) Jaký je Váš vztah s kolegy na pracovišti?

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Špatný
- Velmi špatný

7) Jste spokojený/á s vedením podniku?

- Ano, jsem spokojený/á
- Ano, s mírnými výhradami, uveďte, v čem konkrétně

.....
.....

- Ne, nejsem spokojený/á, uveďte, v čem konkrétně

.....
.....

8) Máte možnost svoji nespokojenost v práci vyjádřit? Pokud ano, tak kde?

.....
.....

9) Má pracovní prostředí vliv na Váš pracovní výkon?

- Ano, zcela
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec ne

10) Cítíte se v práci dobře po psychické stránce? (bez stresu, konfliktů)

- Ano, zcela
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec ne

11) Co Vás nejvíce motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?

	Rozhodně	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Finanční ohodnocení				
Zaměstnanecké benefity (příspěvek na oběd, zaměstnanecké slevy, penzijní připojištění atd.)				
Možnost kariérního růstu				
Dobré vztahy na pracovišti				
Pochvala/uznání od nadřízeného				

Jiné, prosím, uveďte

.....
.....

12) Využíváte nabízené benefity ve firmě?

Benefit	Využití			O žádných benefitech nevím
	Ano, často	Občas	Nevyužívám + důvod	
Sportovní				
Kulturní				
Zdravotní				
Prodejna – peněžní benefit				
Agrofert – slevy u partnerů				

13) Myslíte si, že vedení firmy aktivně podporuje motivaci zaměstnanců?

- Velmi dobře
- Dobře
- Špatně
- Velmi špatně

14) Máte nějaký nápady či návrhy, jak změnit pracovní prostředí?

.....
.....

15) Máte nějaký nápady či návrhy, jak by mohla firma lépe motivovat své zaměstnance?

.....
.....

16) Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

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

17) Plánujete v tomto zaměstnání zůstat i nadále?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18) Daří se Vám skloubit pracovní a osobní život?

- Ano, zcela
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec ne

19) Jaký je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

20) Váš věk:

- 18–26 let
- 27–35 let
- 36–50 let
- 51–65 let
- 66 a více

21) Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a přeji příjemný zbytek dne.

Příloha B Strukturovaný rozhovor

- 1) Jak byste popsala firemní prostředí a atmosféru na pracovišti?
- 2) Jak konkrétně se podnik snaží vytvářet příjemné a funkční pracovní podmínky?
- 3) Liší se podle Vás nároky na pracovní prostředí mezi jednotlivými odděleními či věkovými skupinami zaměstnanců?
- 4) Jaké hlavní nástroje pro motivaci zaměstnanců firma využívá?
- 5) Jak hodnotíte efektivitu používaných motivačních nástrojů? Máte k dispozici zpětnou vazbu?
- 6) Myslíte si, že má vliv pracovní prostředí na motivaci zaměstnanců? A jak?
- 7) Máte v plánu do budoucna využívat jiné motivační nástroje nebo nějak zlepšit pracovní prostředí? Pokud ano, jak?
- 8) Home office – podmínky versus zákoník práce.