

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců  
Bc. Tomáš Šimek

Diplomová práce  
2010

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš ŠIMEK**  
Osobní číslo: **D08809**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců**  
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Motivace - vymezení problematiky
2. Pracovní spokojenost
3. Výzkum motivace a pracovní spokojenosti
4. Výsledky výzkumu, hodnocení, návrhy a doporučení

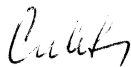
Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucího práce**

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Radovan Kužel, Ph.D.**  
Finanční úřad Pardubice

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **24. května 2010**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

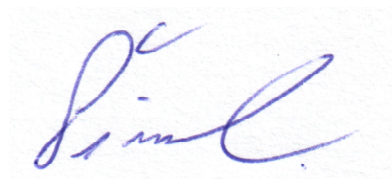
Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Borohrádku dne 22. května 2010



Tomáš Šimek

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce JUDr. Radovanu Kuželovi, Ph.D. za cenné připomínky a odbornou pomoc při zpracování jednotlivých částí této práce. Dále děkuji společnosti Choceňská mlékárna, s.r.o. za spolupráci a poskytnuté informace.

## ANOTACE

*Předmětem diplomové práce je vymezení motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Teoretická část pojednává o pracovní motivaci, spokojenosti a teoriích vysvětlujících proces motivace. Předmětem praktické části diplomové práce je provedení empirického šetření a analýzy současného stavu pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě zjištěných výsledků budou identifikovány problémové oblasti a navržena opatření vedoucí k nápravě zjištěných nedostatků.*

## KLÍČOVÁ SLOVA

*motivace; pracovní spokojenost; motivační faktory; stimulace; dotazník*

## TITLE

*Motivation and work satisfaction of employees*

## ANNOTATION

*The aim of the diploma thesis is to define motivation and work satisfaction of employees. The theoretical part deals with work motivation, satisfaction and theories which explains process of motivation. The aim of the practical part is fulfilment of empirical research and current state of work motivation and employees satisfaction in chosen company. On the base of finding results were identified problem areas and proposed measures to remedy the situation.*

## KEYWORDS

*motivation; work satisfaction; motivation factors; stimulation; questionnaire*

# OBSAH

	strana
Úvod.....	9
<b>1. Motivace – vymezení problematiky</b> .....	<b>11</b>
1.1 Definice motivace.....	11
1.2 Vymezení základních pojmů.....	12
1.3 Zdroje motivace.....	13
1.4 Pracovní motivace .....	15
1.4.1 Motivy k práci.....	16
1.4.2 Typy motivace .....	17
1.5 Aspirace, aspirační úroveň.....	17
1.6 Pracovní motivace a výkon .....	18
1.7 Výkonová motivace .....	19
1.8 Teorie motivace .....	19
1.9 Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení .....	27
<b>2. Pracovní spokojenost</b> .....	<b>31</b>
2.1 Pracovní spokojenost – vymezení problematiky.....	31
2.2 Motivace, výkonnost a spokojenost.....	32
2.3 Stimulace pracovního výkonu .....	33
2.4 Využití stimulačních prostředků.....	36
2.5 Oddanost a angažovanost.....	37
2.6 Osobnost manažera .....	38
2.7 Možnosti zkoumání motivace a pracovní spokojenosti.....	39
2.8 Dotazník .....	40
2.8.1 Výhody a nevýhody dotazníku .....	41
2.8.2 Zpracování výsledků .....	42
2.9 Motivační program podniku.....	42
<b>3. Výzkum motivace a pracovní spokojenosti</b> .....	<b>43</b>
3.1 Informace o zkoumané společnosti .....	43
3.2 Charakteristika zkoumaného souboru.....	46
3.3 Metody zkoumání .....	48

<b>4. Výsledky výzkumu, hodnocení, návrhy a doporučení</b> .....	51
4.1 Souhrnný výsledek (část první).....	51
4.2 Dílčí výsledek – dělník (část druhá).....	69
4.3 Dílčí výsledek – TH pracovník, manažer (část třetí).....	75
4.4 Hodnotová škála – motivační faktory (část čtvrtá).....	80
<b>Závěr</b> .....	84
<b>Použitá literatura</b> .....	86
<b>Seznam tabulek</b> .....	88
<b>Seznam obrázků</b> .....	89
<b>Seznam zkratk</b> .....	90
<b>Seznam příloh</b> .....	91



## Úvod

Člověk – zaměstnanec je symbolem hybnosti všech činností, které ovlivňují existenční přítomnost každého podniku. Lidská jedinečnost, individuální potřeba seberealizace, touha dosáhnout cíle determinují všechny klíčové prvky pracovního procesu. Jejich spokojenost a pozitivní motivace jsou významnými atributy fungujícího a úspěšného vztahu zaměstnance a zaměstnavatele.

Motivovaný a spokojený zaměstnanec pracuje efektivněji, odvádí kvalitnější výkony a právě tento stav může být pro podnik klíčovým, protože jejich vzájemná závislost je významná a neoddělitelná. Pouze spolupráce zajistí společnou budoucnost a dosažení vytyčených cílů.

Tématem této diplomové práce je motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců.

Teoretická část práce se bude zabývat základním vymezením problematiky pracovní motivace a spokojenosti. Dále bude rozpracovávat problematiku teorií pracovní motivace, zkoumat jednotlivé aspekty motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Praktická část diplomové práce se bude zabývat výzkumem konkrétních prvků pracovní spokojenosti (členěných do několika oblastí) a jednotlivých motivačních faktorů, které ovlivňují zaměstnance.

Cílem práce je zjistit a zhodnotit současný stav motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané společnosti. Získané informace (z dotazníkového průzkumu) budou vyhodnoceny a analyzovány kvantitativní metodou.

Na základě zjištěných skutečností budou předloženy návrhy a doporučení vedoucí ke změně a zlepšení (zvýšení) současné úrovně motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Jednotlivé návrhy a doporučení budou rozčleněny do dílčích částí podle zkoumaných oblastí, pracovního zařazení zaměstnanců a dalších vzájemných souvislostí jednotlivých motivačních prvků.

V návaznosti na výše uvedený cíl práce byla stanovena hypotéza: Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců, ve zkoumané společnosti, nedosahuje optimální

úrovně, současný systém vykazuje určité nedostatky, jejichž odstranění by vedlo k růstu pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců.

Spokojený a motivovaný pracovník je pro společnost přínosem. Skutečná míra jeho spokojenosti ovlivňuje celkovou pracovní výkonnost. Dosáhnout plné spokojenosti všech zaměstnanců je nedosažitelný úkol, a proto je nezbytné, aby se firma pokusila k tomuto „nereálnému“ stavu co nejvíce přiblížit.

## TEORETICKO – METODICKÁ ČÁST

### 1. Motivace – vymezení problematiky

Motivace má původ v latinském „movere“, což znamená hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou člověka k určité činnosti nebo jednání.

#### 1.1 Definice motivace

*„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.“*

(Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 241)

Motivace směřuje k udržování a obnovování určitého optimálního stavu spokojenosti. Tento stav vyjadřuje odlišné vnitřní a vnější podmínky této spokojenosti.

Souhrnně lze tedy říci, že motivace je určitý postulovaný proces, který určuje zaměření (zacílení), trvání a intenzitu chování (jednání). (Nakonečný, M., 1997, s. 15)

*„Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost – k vytváření pozitivního klimatu podniku, je „konstrukčním prvkem“ tvorby organizační a řídicí kultury.“* (Stýblo, J., 1993, s. 157)

Všechny motivy slábnou a odeznívají nebo se mění v jiné, a proto je potřeba nalézt přiměřenou míru motivovanosti, která účinně zajistí dosažení žádoucích pracovních výkonů.

*„Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení.“*

(Nakonečný, M., 1997, s. 27)

Motivace je v zásadě přítomná v každém člověku, ale v rozdílné míře. Pokaždé se obnoví automaticky, sama od sebe. Jak silně se určitý jedinec angažuje pro své úkoly a činnosti závisí značně na jeho osobnosti. (Niermeyer, R., Seyffert, M., 2005, s. 61)

## 1.2 Vymezení základních pojmů

- **Motiv**

„Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Motivy určují nejen směr jednání člověka, ale i intenzitu jeho činnosti a průběh této činnosti.“

(Růžička, J., 1992, s. 8)

Cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu. Je vnímán jako uspokojení, pocit naplnění, z dosaženého cíle.

Jednání člověka ovlivňuje soubor motivů (potřeb), které působí současně a mají shodný nebo zcela opačný směr. Motiv funguje jako aktivátor vzniku dalších motivů. U motivů působících stejným směrem dochází k jejich vzájemnému posílení. Protikladné motivy se naopak mohou oslabovat a narušovat motivovanou činnost.

Znalost jednotlivých motivačních faktorů umožňuje pochopit jednání člověka. Porozumět jeho chování, zajistit individuální přístup a odhalit jeho vnitřní motivy.

- **Stimul**

Stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. *impulsy*. Jde o endogenní (vnitřní), intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. *Incentivy* představují exogenní (vnější), z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučně k impulsům (podněty), které aktivují určitý motiv.

Impulesem či incentivem (např. nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků, pochvala za dobrý výkon) může být v podstatě cokoliv, záleží na struktuře konkrétního člověka. To co bude vystupovat jako impuls nebo incentiv, záleží na motivačních předpokladech a individuálních potřebách konkrétního člověka.

- **Stimulace**

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jejichž důsledku dochází ke změnám jeho činnosti.

Stimulace představuje působení na psychiku člověka z vnějšku, a to nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání druhého člověka. Může mít rozdílné formy a podoby. Jejich společným prvkem bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními

(vnějšími) zásahy, které mohou vést ke změně jeho psychickým procesů, především ke změně jeho motivace. (Provazník, V. – Komárková, R., 1996, s. 37)

- **Frustrace**

Při uspokojování lidských potřeb se často objevují překážky, které brání člověku v dosažení cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybitá. Lidé potom mohou na frustraci reagovat různým způsobem (Bělohlávek, F., 1996, s. 171):

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (*energizace*),
- vzdávají se svého záměru (*únik*),
- vybíjejí potlačovanou energii násilím (*agrese*),
- hledají náhradní cíle (*sublimace*),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to, a že je dobře, že ho nedosáhli (*racionalizace*),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (*regrese*).

- **Aktivace**

Aktivace vyjadřuje stupeň intenzity duševní činnosti (aktivity) nervové soustavy. Je to aktivita, kdy dochází k určité mobilizaci energie organismu (nabuzení). Jedná se tedy o nedílnou součást motivačních procesů a samotného nalezení (objevení) určitého motivu.

*„Míra aktivace je ukazatelem funkční pohotovosti organismu, funkční pohotovosti jeho nervové soustavy, jeho psychiky. Funkcí aktivace je tedy energetizace lidské činnosti – činnosti vnitřní i vnější.“* (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 250)

### 1.3 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Skutečnosti, které se podílejí na utváření motivace je celá řada.

*K základním zdrojům motivace patří:*

- **Potřeby**

*„Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince.“ (Růžička, J., 1992, s. 10)*

Potřeby jsou reakcí na stavy nedostatku (deficitní prvek), jejich uspokojováním dochází k redukci tohoto stavu. Potřeby ženou člověka vpřed. Na základě osobní potřeby vznikají tužby, cíle a snahy člověka, které ve svém jednání uskutečňuje. Jsou základním zdrojem motivace. Potřeba je určitý stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede člověka k činnosti, která směřuje k odstranění příslušného nedostatku.

*Potřeby můžeme členit na:*

- **potřeby biologické, fyziologické** (základní, primární), které jsou spojeny s činnostmi a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Jako jsou např. potřeba vzduchu (dýchání), potravy apod.
- **potřeby sociální, společenské** (růstu, sekundární), jejichž existence je spjata s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským a kulturním. Patří sem např. potřeba dominance, seberealizace, úcty, lásky.

- **Návyky**

*„Jako „návyk“ tedy označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování.“*

(Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 246)

Mohou vznikat jako vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činnosti nebo jako činnosti, kde je člověk jejich vědomým tvůrcem. Návyky se objevují ve všech oblastech lidské činnosti, mohou být výsledkem nejen výchovy, ale také sebeutvářecích aktivit každého člověka.

- **Zájmy**

Na individuální motivaci osobnosti se významným způsobem podílejí také osobní zájmy jedince. Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem.

*„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“ (Růžička, J., 1992, s. 16)*

Zájem můžeme chápat jako určitý druh motivu, který obohacuje a rozvíjí osobnost člověka. Podněcuje člověka k aktivitě, růstu jeho schopností, dovedností a celkovému rozvoji osobnosti. Záleží na specifikách jedince, šíře jeho zájmů, hloubce a stálosti jeho zájmové orientace.

- **Hodnoty**

Člověk se v průběhu svého života neustále setkává se skutečnostmi pro něj novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. To se většinou odehrává v sepětí poznávání s prožíváním. Proto hodnoty neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale také jejich subjektivní individuální smysl, který je pro každého jedince jiný.

(Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 248)

Mezi obecné hodnoty člověka patří především zdraví, rodina, láska, svoboda, úspěch, upřímnost, vzdělání, společenské postavení apod.

- **Ideály**

*„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“*

(Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 251)

Ideály mohou mít různou podobu, ať už se jedná o oblast osobního nebo pracovního života. Mohou mít podobu určitých životních cílů. Ideály vznikají především působením sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka.

*„Síla myšlenky, která nám pomáhá dosáhnout cíle, je bezmezná. Existuje v nás a je nutné ji využít.“ (Harvey, Ch., 1992, s. 29)*

#### **1.4 Pracovní motivace**

Pracovní motivace vyjadřuje komplexní postoj člověka ke své práci a odpovídá na otázku, proč lidé pracují. Vyjadřuje přístup člověka k vykonávané práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění, vykonávaným úkolům a vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Musíme rozlišovat, co všechno pracovní motivaci ovlivňuje a jaké podněty (motivátory) užívají podniky ke stimulaci pracovní aktivity svých zaměstnanců.

Pracovní motivace může být ovlivněna *objektivními faktory* (fyzické a sociální poměry, povaha úkolů atd.) nebo *vnitřními příčinami* (psychologickými), které způsobují, že se člověk práce ujímá, setrvává v ní, vynakládá energii a úsilí.

#### 1.4.1 Motivy k práci

V pracovní motivaci rozlišujeme mezi motivy (Nakonečný, M., 1992, s. 122), které jsou uspokojovány důsledky práce nebo jejími průvodními jevy, uspokojení je spojeno s dosažením cílů, které leží mimo oblast práce (extrinšická motivace) a motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou (intrinšická motivace).

*„Slovem, které působí největší ztráty motivace, je slovo ne. Slovem, nejvíce motivujícím pak je slovo ano.“ (Freemantle, D., 2006, s. 109)*

- **Motivy extrinšické**

Jsou to motivy, které s prací samotnou souvisejí okrajově. Tyto motivy uspokojují výsledky práce. Extrinšická motivace je vyvolávána vnějšími stimuly (koncept vnějšího motivování). Těmi nejvýznamnějšími jsou:

- *potřeba peněz,*
- *touha po jistotě,*
- *pocit důležitosti,*
- *uznání a vlastní důležitost,*
- *potřeba sociálních kontaktů.*

- **Motivy intrinšické**

Tyto motivy souvisejí s prací samotnou. Je uspokojující samo o sobě, nemusí být zvnějšku podněcována a odměňována. Příkladem je:

- *potřeba činnosti, odstranit nadbytečnou energii,*
- *potřeba kontaktu s lidmi,*
- *výkonová motivace, snaha mít moc,*
- *potřeba seberealizace a hledání smyslu života.*



### 1.4.2 Typy motivace

Jak původně zjistil *Herzberg a kol.* (Armstrong, M., 2007, s. 221), existují dva typy motivace:

- *Vnitřní motivace* - faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitý, způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie (volnost, kontakt), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- *Vnější motivace* - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, odepření platu nebo kritika.

*„Za motivátory se považují vlivy, jimiž se aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení vykonávaných činností (např. motivace k výkonu, k docilování vyšší kvality apod.).“* (Stýblo, J., 1993, s. 159)

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, nejsou mu vnuceny zvnějšku. (Armstrong, M., 2007, s. 221)

Členění motivů, které působí na pracovní jednání člověka, můžeme rozdělit (Růžička, J., 1992, s. 24):

- *motivy aktivní – přímo podněcující pracovní výkon,*
- *motivy podporující – vytvářející podmínky pro účinné působení motivů,*
- *motivy potlačující – jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.*

### 1.5 Aspirace, aspirační úroveň

*„Se silou motivu výkonu tedy přímo souvisí úroveň aspirace, tj. úroveň životních cílů, které si lidé kladou a které tedy souvisí s praktickými nároky na úspěchy v životě a na sebe sama, což vyjadřuje míra sebedůvěry jako produkt dosavadní životní úspěšnosti či neúspěšnosti.“* (Nakonečný, M., 2005, s. 124)

Úroveň aspirace a její obsah jsou ovšem ovlivňovány také normami (standardy) skupiny, k níž jedinec přísluší a na níž je psychologicky závislý: jedinec aspiruje na

vyšší výkon také tehdy, když je to v souladu se standardy skupiny. Když je vysoký výkon skupinovou normou, jedinec si stanoví vyšší aspirace, než byl jeho původní výkon, a jeho následující výkon je pak obvykle vyšší než výkon původní, ale nižší, než aspirační úroveň, kterou si stanovil. (Nakonečný, M., 1992, s. 120)

*„Aspirace tedy spoluurčují jak charakter či druh cílů, které si jedinec pro sebe stanovuje do bližší i vzdálenější budoucnosti, tak také jejich úroveň, výši, náročnost.“*  
(Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 258)

## 1.6 Pracovní motivace a výkon

Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů, které tvoří náplň práce pracovníka. To znamená nejen množství a kvalitu práce, ale také ochotu, přístup k práci, pracovní chování, pracovní frekvenci, vztahy s lidmi a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. (Koubek, J., 1998, s. 170)

Pracovní výkon jedince závisí na souhře *subjektivních* (motivace, schopnosti) a *objektivních* (pracovní podmínky) činitelů výkonu. Z hlediska motivování pak platí, že žádoucí úroveň výkonu je podmíněna optimální úrovní motivace.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. *Yerkesův-Dodsonův zákon*, označován též jako „obrácená U-křivka“. Tento zákon vyjadřuje, že nízká, ale i vysoká úroveň motivace nepřináší nejlepší výsledek. Optimálním stupněm motivace je střední úroveň, která zajistí dobrou výkonnost pracovníka.

Úspěšný výkon vyvolává hrdost, neúspěšný stud. Výkon buď vede nebo nevede k dosažení cíle a je tedy úspěšný nebo neúspěšný (motiv úspěchu a motiv neúspěchu). (Nakončený, M., 1997, s. 227)

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována následujícím vzorcem (Bedrnová, E. – Nový, I., 2002, s. 255):

$$V = f(M \cdot S)$$

kde:  $V$  = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),

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

$S$  = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

## 1.7 Výkonová motivace

Představuje stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality a které se mohou, ale také nemusí podařit.

Úzce souvisí s tendencí dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence jsou u každého člověka odlišné a vyskytující se v rozdílné míře.

Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je vyjádřena vzorcem (Bedrnová, E. – Nový, I., 2002, s. 256):

### Potřeba úspěchu

Výkonová motivace = -----

### Potřeba vyhnout se neúspěchu

Jestliže převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch. V případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat s relativní pasivitou jedince.

Pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou můžeme dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb zaměstnanců. Je velmi důležité rozpoznat úroveň výkonové motivace u každého jedince. (Bedrnová, E. – Nový, I., 2002, s. 257)

## 1.8 Teorie motivace

V současné odborné literatuře nalezneme řadu teorií motivace. Jejich využití v praxi se osvědčilo a pomohlo výrazně zdokonalit práci v oblasti řízení lidských zdrojů.

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou (Armstrong, M., 2007, s. 221):

- *Teorie instrumentality* - odměny a tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem.
- *Teorie zaměřené na obsah* - zaměřuje se na obsah motivace. Zkoumá a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují lidské chování.

- *Teorie zaměřené na proces* - zaměřují se na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a související s očekáváními, cíly a vnímáním spravedlnosti.

## 1. Teorie instrumentality

Tato teorie má své kořeny v taylorismu, tj. v *Taylorových* metodách vědeckého řízení. „Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhlubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.

Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněným *Skinnerovou koncepcí podmiňování* – teorií, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Nazývá se také zákonem příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. (Armstrong, M., 2007, s. 223)

- **Teorie cukru a biče**

Jedná se o mechanické využívání pozitivních a negativních zpevnění, tj. odměn („cukru“) a trestů („biče“) v procesu formování lidského chování. Odměnou může být finanční prémie naopak trestem např. hrozba ztráty zaměstnání, pokárání vedoucím pracovníkem apod.

## 2. Teorie zaměřené na obsah

Podstatou těchto teorií je přesvědčení, že motivace je tvořena především potřebami. Neuspokojováním těchto potřeb dochází ke vzniku napětí a nerovnováhy. K nastolení rovnováhy je potřeba rozpoznat cíl, který uspokojí individuální potřebu a povede k dosažení vytyčeného cíle. Každé chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami.

Každou potřebu člověk pociťuje s jinou intenzitou, některé jsou silnější a vyvolávají silnější úsilí k dosažení cíle. Záleží na prostředí, výchově a dosavadním životě člověka. Čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh cílů rozšiřuje. Avšak i jeden cíl může uspokojit řadu potřeb.

- **Maslowova hierarchie potřeb**

K nejrozšířenějším teoriím motivace patří teorie hierarchie potřeb, kterou vytvořil *A. Maslow* (1954). Tato teorie tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší, veškerá pozornost je pak soustředěna na uspokojování této vyšší potřeby.

Ve chvíli, kdy je potřeba uspokojována, přináší člověku pocit štěstí a naplnění, pokud ne, pak přináší trápení (vnitřní napětí). Nejvyšší potřebou člověka je seberealizace, tato potřeba však nemůže být nikdy zcela uspokojena. Maslowova hierarchie potřeb má značný vliv i v současné době.

*Maslow* viděl lidské potřeby v hierarchické stupnici od *nejnižší* a k *nejvyšším*. V okamžiku uspokojení nějakého souboru potřeb, přestává tato potřeba působit jako stimul. Člověk uspokojuje své potřeby postupně podle jednotlivých stupňů pyramidy (Lejsková, P., 2006, s. 65):

1. *Základní fyziologické potřeby* – potřeby k udržení lidského života (potřeba kyslíku, potravy, vody, sexu, spánku), jedná se o zabezpečení základní podmínek pracovníků.
2. *Potřeba existenční jistoty a bezpečí* – jistota práce, záruky, ochrana, možnost postupu.
3. *Sociální potřeby* – přátelství, přijetí, akceptace jako příslušníka skupiny, láska.
4. *Potřeba osobně se uplatnit* – pocit uznání, samostatnosti, důležitosti vykonávané práce (moc, prestiž, sebeuspokojení).
5. *Potřeba seberealizace* – naplnění, touha dosáhnout něčeho, co je dosažitelné a co nejvíce využívá osobní potenciál (rozvoj schopností a dovedností), stát se tím, v co člověk věří.

*„Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“; pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování.“* (Armstrong, M., 2007, s. 224)

*Maslow* byl první, kdo vnesl řád do složitého a nepřehledného systému lidských potřeb. V průběhu času však ukázal výzkum i empirie, že tato teorie má řadu nedostatků (Bělohávek, F., 1996, s. 173):

- *system potřeb je zbytečně komplikovaný,*
- *nelze tvrdit, že uspokojení potřeby „nižší“ vždy následuje zákonitě další potřeba v hierarchii,*
- *uspokojení snižuje sílu potřeb jen pokud jde o potřeby základní. Naopak, u vyšších potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním.*

### 3. Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích je kladen důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou známy také jako kognitivní neboli poznávací teorie. Tyto teorie poskytují realističtější procesy a metody pro motivování lidí. Příslušnými procesy jsou (Armstrong, M., 2007, s. 224):

- *očekávání (expektační teorie)*
- *dosahování cílů (teorie cíle)*
- *pocity spravedlnosti (teorie spravedlnost)*

#### • Expektační teorie - očekávání

Tvůrcem této teorie je *V. H. Vroom*, významný představitel současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace, který teorii očekávání podrobněji definoval takto:

*„Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizují subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“* (Armstrong, M., 2007, s. 225)

Expektační teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 272):

$$M = f(V \cdot E)$$

kde: *M* - úroveň motivace

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

*E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.*

Tato teorie zdůrazňuje v pojmu valence atraktivnost záměru nebo cíle a také význam uspokojení, které je se splněním cíle spojeno. Čím je větší valence cíle, tím je větší aktivita jedince.

- **Teorie L. W. Portera a E. E. Lawlera**

Expektační teorie byla dále rozvinuta *Porterem a Lawlerem*. Kteří došli k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- *hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby, jistoty, společenské uznání, autonomie a seberealizace*
- *pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci (vztah mezi úsilím a odměnou).*

Oba autoři však zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí, které doplňují dvě proměnné (Armstrong, M., 2007, s. 225):

- *schopnost* – individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalosti,
- *vnímání role* – to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat

- **Teorie cíle**

Představiteli této teorie jsou *Latham a Lock*, která vyjadřuje, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle. Důležitá je participace jedinců a zpětná vazba (odezva). Lidé dosáhnout lepších výkonů pokud s cíli souhlasí. Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu.

*„Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.“*

(Armstrong, M., 2007, s. 226)

- **Teorie spravedlnosti – rovnováhy**

K předním představitelům patří *J. S. Adams (1962)*. Tato teorie vychází z kognitivistických teorií motivace.

Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. Přitom „efektem“ mohou být peníze, uznání, pracovní prostředí, zvyšování kvalifikace, postup apod.

(Bedrnová E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 273)

Jak připomíná *Adams (1965)*, existují dvě formy spravedlnosti: *distributivní spravedlnost*, která se týká toho, jak jsou odměňováni v porovnání s ostatními a *procedurální spravedlnost*, která se týká toho, jak lidé vnímají spravedlnost postupů.

(Armstrong, M., 2007, s. 227)

Určitým negativním jevem této teorie je, že až příliš zdůrazňuje úlohu sociálních vztahů ve výkladu motivace pracovního jednání. Je však užitečná a přispívá k formování komplexního pohledu na příčiny jednání člověka v pracovním procesu.

(Růžička, J., 1992, s. 54)

#### 4. Dvofaktorová teorie motivace

Jedná se o teorii dvou faktorů, kterou vypracoval psycholog *F. Herzberg*, nelze ji však v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, ale *Herzberg* v ní opravdu identifikoval řadu základních potřeb.

*„Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.“*

(Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 269)

Výzkumem prováděným v 50. letech bylo zjištěno, že na pracovní spokojenost (pracovní motivaci) působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů. (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 269):

- *První skupina (faktory vnější, hygienické, tzv. dissatisfiers) má svou působnost v dimenzi:*



## PRACOVNÍ NESPOKOJENOST – PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li příznivou podobu, vedou k pracovní spokojenosti. Na motivaci k práci však výraznější vliv nemají. Mezi hygienické faktory patří pracovní podmínky a bezpečnost práce, personální a sociální politika, mezilidské vztahy, peněžitá odměna za práci.

- *Druhá skupina (faktory vnitřní, motivátory, tzn. satisfiers) má svou působnost v dimenzi:*

## PRACOVNÍ NESPOKOJENOST–PRACOVNÍ SPOKOJENOST + MOTIVACE

Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují nespokojenost a nedostatečnou motivaci k práci. V opačném případě dochází ke spokojenosti a příznivé pracovní motivaci. Za motivátory lze považovat dosahovaný výkon, uznání, odpovědnost za vykonávanou práci, zajímavost a náročnost práce.

Význam teorie spočívá v nalezení stavu mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností. Podle *Herzberga* je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.

(Provazník, V. – Komárková, R., 1996, s. 113)

### 5. Ostatní teorie motivace pracovního jednání

K dalším teoriím motivace pracovního jednání můžeme zařadit:

- *Teorie kompetence,*
- *Teorie X a Y,*
- *Teorie Z,*
- *McClellandova teorie.*

#### • Teorie kompetence

Autorem teorie je *R. W. White*. Jedná se o specificky orientovanou teorii potřeb.

*White* chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí, která se projevuje již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat a dávat zase dohromady.

(Nakonečný, M., 1992, s. 155)

Tato teorie zdůrazňuje význam působnosti nebo pravomoci člověka v pracovním procesu. Jedná se o trvalý motiv (potřebu), který organizuje a zaměřuje jednání člověka, který reaguje na pracovní úkoly. Osobní kompetence zaměřuje jednání jednotlivce při zvládnání pracovních úkolů, formování kontaktů a jeho dalšího uplatnění ve společenských vztazích. Tento motiv dává možnost dalšího rozvoje osobnosti člověka nebo může mít zcela opačný účinek.

Teorie kompetence může být užitečným podnětem k pochopení toho, jak v pracovním procesu dochází k formování nebo neformování osobních vlastností člověka. Tento proces může mít zásadní význam i pro jeho pracovní motivaci.

(Růžička, J., 1992, s. 53)

#### • Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je představitel humanistické psychologie *D. McGregor*. Teorie vychází ze dvou odlišných koncepcí pracovníka. Těmto koncepcím odpovídají tzv. teorie X a teorie Y. (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol, 2002, s. 273):

*Teorie X předpokládá, že:*

- člověk je tvor líný a nerad pracuje, své práci se rád vyhne,
- odpor k práci je přirozenou lidskou vlastností, a proto musí člověk být k práci nucen i pod hrozbou (trest), vyžaduje kontrolu a dohled,
- člověk chce být veden, vyhýbá se odpovědnosti, má nedostatečnou ctižádost a ocení především bezpečí.

*Teorie Y vyjadřuje názor, že:*

- člověk je schopen za vhodných podmínek odpovědnost přijímat, ale i aktivně vyhledávat,
- fyzické a psychické úsilí je při jeho práci zcela přirozené,
- dokáže ve své pracovní činnosti uplatnit tvořivý přístup k řešení zadaných úkolů,
- důležitější než finanční odměna je pocit důležitosti a užitečnosti, ztotožňuje se s cíli organizace.

*„Významnou součástí uvedeného konceptu – teorie X a Y – je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvoje lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat*

*často přetrvávající přístupy k pracovníkům, přístupy odpovídají spíše představě typu X. Stále většího významu tak nabývá řízení integrováním (spojováním cílů podniku s cíli zaměstnanců podniku) a sebekontrolou (tj. předáváním stále většího dílu odpovědnosti za vlastní práci a její výsledky konkrétním výkonným pracovníkům).“*

(Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 273)

- **Teorie Z**

Snaha přenést prvky japonského řízení (kroužky jakosti, participace) do evropských (amerických) podmínek. Spojením týmového konsensuálního rozhodování s individuální odpovědností, které vytvářejí příležitosti pro účast zaměstnanců a zároveň je nezbavuje odpovědnosti za realizace skupinového rozhodnutí.

(Bělohlávek, F., 1996, s. 43)

- **McClellandova teorie**

Podle *D. McClellanda* jsou motivy spojeny s afekty, přesněji s dosažením určitých silných emočních zážitků. Uplatňují se životní standardy, které byly vytvořeny historicky i kulturním prostředím, a proto se člověk necítí dobře nejen když je osamělý, ale i když nedosahuje určité úrovně prestiže, společenského postavení. Sám autor definuje motiv výkonu jako „afekt“ vystupující ve spojení s posouzením jednání.

(Nakonečný, M., 1997, s. 28)

*„McClelland vyzkoumal, že lidé s nízkou úrovní potřeby výkonu se vyhýbají přiměřeně náročným úlohám, ale rádi přijmou úkol příliš snadný nebo úkol nespílitelný.“* (Bělohlávek, F., 1996, s. 181)

Zaměřil se na příčiny vyšší výkonové orientace a snažil se vysledovat rozdíly v preferenci potřeb mezi různými lidmi. Potřeba výkonu (odpovědnost, samostatnost), afiliace (přátelství) a potřebu moci.

## **1.9 Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení**

Tyto modely přinášejí přehled podnětů vedoucí ke zvýšení pracovního úsilí a postojů k pracovníkům, Objevovali se v minulosti a jsou součástí i dnešního jednání v koncepcích pracovního řízení.

Tento model je spojen s *F. W. Taylorem*, jeho model vycházel z předpokladu, že pro většinu lidí je práce nutným zlem, kterému se rádi vyhnou, pokud se jim naskytne

příležitost. U většiny lidí převládá nechuť k odpovědnosti a nemají zájem o tvořivou práci. „*To co je prakticky jediným zájmem člověka, je odměna za práci v penězích, popř. dalších materiálních výhodách.*“ Hmotná odměna je považována za mnohem významnější než práce samotná. Jednotlivé koncepce řízení můžeme členit na (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 274):

1. *technokratický (klasický) model řízení,*
2. *paternalistický model řízení,*
3. *model lidských vztahů,*
4. *humanistický model řízení.*

„*Pracovní síla člověka je zboží a záleží jen na ceně, kterou za toto zboží podnikatel nabídne, aby získal kvalitní pracovní výkon.*“ (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 274)

- **Klasický model řízení**

Počátkem minulého století vznikl koncept vědeckého řízení (klasický model řízení). Jeho představitelem je *Fredirick W. Taylor*. V tomto modelu se vychází z předpokladu, že práce je, pro většinu lidí, nutným zlem, kterému se rádi vyhnou. Převládá nechuť k odpovědnosti a tvořivé práci. Jediným zájmem člověka je peněžní odměna nebo další materiální výhody. Člověk je ochoten vykonávat jakoukoliv práci, pokud za ni dostane dostatečně zaplacen.

K ovlivňování motivace člověka dochází prostřednictvím „cukru“ a „biče“, které odměnou nebo postihem stimulují jeho pracovní aktivitu. Veškerá motivace je založena hmotných stimulech a na strachu z postihu.

„*Rozložením práce na co nejjednodušší element lze nakonec dosáhnout toho, že se chybné výkony člověka omezí na minimum.*“  
(Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 275)

- **Paternalistický model řízení**

Tento model řízení je odvozen od klasického modelu řízení. Neosobnost atomizovaného světa práce se v tomto modelu vyvažovala charismatickou silou osobnosti stojící v čele podniku<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Typickým příkladem paternalistického stylu řízení je Tomáš Baťa.

Tento styl řízení v rukou altruisticky (nezištný, lidumilný) a zároveň racionálně orientovaného podnikatele může vést k dobrým hospodářským i sociálním výsledkům.

*„Paternalistický styl řízení má naději na úspěch zejména v zemích, které jsou orientovány spíše kolektivisticky než individualisticky. Kde role patriarchy vzbuzuje přirozený respekt a ochotu se podřídit jeho vedení.“* Nejvyšší funkčnost tohoto stylu vedení byla dosažena v japonských podnicích.

(Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 276)

- **Model lidských vztahů (human relations)**

Průmyslová revoluce nebyla jen revolucí ve výrobě, ale i revolucí sociálních vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

*Steers a Porter* uvádějí, že tuto sociální revoluci způsobily především tři základní faktory (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 276):

- *zvyšující se investice ve všech oblastech podnikání,*
- *snaha po dosažení efektivního využívání pracovní síly,*
- *rozpracování sociálního darwinismu (vysvětlující lidské chování z hlediska soutěže o přežití).*

Proslulá studie *Eltona Maya*, který experimentoval s vlivem pracovních podmínek na výkonnost zaměstnanců a vedl k paradoxním výsledkům: zlepšování fyzických podmínek práce ovlivňovalo pracovní výkon méně než vztahy mezi lidmi na pracovišti.

*„Praktickým důsledkem tohoto modelu řízení bylo, že se začala věnovat pozornost mezilidským vztahům na pracovišti. Lidé byli motivováni nepřímo tím, že se investovalo úsilí do vytvoření příznivého sociálního klimatu na pracovišti. Dále se záměrně podněcovala intenzita a kvalita mezilidských vztahů.“* (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 277)

- **Humanistický model řízení**

Tento model zdůrazňuje nejvyšší potřebu člověka – seberealizaci. Pokud člověk dokáže vystoupit na nejvyšší příčku hierarchie potřeb, pak jsou u něj splněny podmínky pro nastartování síly, která pohání jeho pracovní úsilí.

V humanistickém modelu řízení se vychází z předpokladu, že práce má pro člověka zásadní „životní“ smysl. Nejdůležitějším rysem seberealizovaného člověka je podle *Maslowa* tvořivost, kterou můžeme dále rozvíjet.

Humanistický model řízení vznikl začátkem 60. let minulého století. K jeho prosazování ve vývojových tendencích managementu dochází až v druhé polovině 90. let minulého století. Tento model využívá pružných automatizovaných technických systémů řízení, na druhé straně se však opírá o člověka plně zainteresovaného na řízení podniku. Tento model nemá žádná jednoznačná pravidla. Nabízí pouze značnou proměnlivost. (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 278)

## 2. Pracovní spokojenost

Základní požadavky týkající se pracovní spokojenosti mohou zahrnovat vyšší plat (mzdu), spravedlivý systém odměňování, příležitost k povýšení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavou pracovní náplň, vysoký stupeň autonomie a pocit kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti pracovníků závisí především na jejich individuálních potřebách, očekáváních nebo pracovním prostředí.

### 2.1 Pracovní spokojenost – vymezení problematiky

Pracovní spokojenost hraje v organizaci významnou roli. Můžeme na ni pohlížet ze dvou pohledů (Nakonečný, M., 2005, s. 111):

- v širším smyslu zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, vztahující se k pracovním podmínkám (spokojenost s prací – tzv. motivátory a nespokojenost s prací tzv. frustrátory),
- v užším smyslu se jedná o spokojenost s prací (nároky na plnění úkolů, odměna za vykonanou práci a její prestiž).

V širším smyslu má pracovní spokojenost úzký vztah k sociálně-psychologickým aspektům, protože tu jde o charakteristiky sociálního klimatu pracovního prostředí.

*„Podle Locka je pracovní spokojenost důsledkem určitých činitelů a současně příčinou absentismu, setrvání nebo měnění zaměstnání (fluktuační) a výdělku, přičemž lze její míru vyjádřit mírou vyjádřenou rozdílem v očekávané a skutečné pracovní situaci násobené mírou významnosti zjištěného rozdílu.“* Toto vyjádření takto pojaté míry pracovní spokojenosti je velmi problematické. *„Uspokojení z práce může být definováno jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností.“* (Nakonečný, M., 2005, s. 112)

Úroveň pracovní spokojenosti je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory. Purcell a kol. (2003) se domnívají, že ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti organizace dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, pokud mají pocit závazku k organizaci a práce jim přináší osobní uspokojení. Jako nejvýznamnější faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců se svou

prací je možnost pracovního postupu, moc ovlivňovat svou práci, týmová práce, podnětnost a náročnost vykonávané práce. (Armstrong. M., 2007, s. 228)

## 2.2 Motivace, výkonnost a spokojenost

Motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon. Dalšími ovlivňujícími faktory jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti. Tyto atributy charakterizují výkonový potenciál pracovníka.

Velikou pozornost věnoval problematice pracovní spokojenosti V. H. Vroom, který soudil, že (Nakonečný, M., 2005, s. 115):

- existuje souvislost faktoru pracovní spokojenosti s úrovní aspirace, takže osoby s nízkou úrovní aspirace mají nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti, zatímco lidé s vysokou úrovní aspirace mají vysoké nároky,
- určitá situace zvyšující pracovní spokojenost může navodit další zdroje pracovní spokojenosti (kdo je povýšen, kdo vydělá víc, jakou má moc, vliv a osobní svobodu),
- mohou existovat různé funkční závislosti s pracovní spokojeností, například větší spokojenost s obsahem práce může navozovat vyšší spokojenost se stylem řízení a naopak.

*„Výhodná pro člověka, pro podnik a pro společnost je přiměřená aspirační úroveň, a to spíše vyšší, protože vede k seberovoji, k lepšímu hospodářskému výsledku podniku a k vyšší kvalitě života.“* (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 280)

Základními oblastmi, které definují uspokojení z práce jsou (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 281 – 282):

- *možnosti pracovního postupu (pracovní kariéry),*
- *mzda (finanční ocenění),*
- *kvalita a činnost vedoucího pracovníka,*
- *vlastnosti a jednání spolupracovníků,*
- *v podniku uplatňovaný styl organizace práce a řízení,*
- *fyzické podmínky práce,*
- *péče podniku o pracovníky.*



## 2.3 Stimulace pracovního výkonu

Stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Pro zajištění účinné stimulace pracovníků je nezbytná znalost jejich osobnosti a znalost jejich motivačního profilu. Jen tak je možné přimět pracovníky k lepším výkonům.

Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, motivační struktuře, připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět a individuálních vrozených nebo získaných potřebách, hodnotách, zájmech, aspirační úrovni apod.

### Stimulační prostředky

Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné. Mezi nejzávažnější stimulační prostředky patří (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 290):

- **hmotná odměna**

Je hlavní stimulační prostředek, zdroj existenčních prostředků pro život. Může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, odměny), ale i mnoho dalších podob. Peníze mohou přinést pozitivní motivaci nejen proto, že je lidé potřebují, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání.

*„Pokud se zaměstnavatel snaží zvýšit spokojenost zaměstnanců se mzdou, nemusí tak činit pouze cestou zvyšování mezd. Zvýšení mezd nemusí vždy nutně znamenat zvýšení spokojenosti se mzdou. Při tvorbě mzdového systému je spíše lepší zaměřit se na vyloučení zdrojů nespokojenosti.“* (Lejsková, P., 2006, s. 60)

Peníze mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Peníze jsou významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace a je jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících jejich další setrvání.

(Armstrong, M., 2007, s. 232)

- **obsah práce**

Je dalším významným faktorem stimulace. Stimulační účinek není u všech pracovníků stejně účinný. Mezi apely, jimiž působí obsah práce, patří: apel na tvořivé myšlení, samostatnost, koncepční myšlení, systematické myšlení, hrdost na práci, hrdost k vlastním schopnostem, apel prestiže, seberozvoje, moci, jistoty apod.

Existuje celá řada dílčích apelů, které vyplývají z velkého množství pracovních činností. Je proto důležitá pomoc pracovníkům nalézt účinný apel, zvýraznit ho a dále jej rozvíjet. Mezi apely, jimiž působí obsah práce, patří (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 291):

- apel na tvořivé myšlení (reakce na nová řešení, podmínky, možnost uplatnit vlastní nápady),
- apel na samostatnost, autonomii (člověk samostatně určuje, co, kdy a jak bude vykonávat),
- apel na koncepční a systematické myšlení,
- apel hrlosti na vlastní schopnosti (dovednosti, schopnosti, znalosti),
- apel na prestiž,
- apel na seberozvoj a sebekontrolu,
- apel péče o druhé lidi, přírodu, apod.

*„Za nejpůsobivější, tj. i za nejdůležitější nemateriální motivující faktory lze pokládat všechny podněty, které vyvolávají evaluaci ega, tj. pozitivní sebehodnocení, podněty, které vyvolávají pocity osobní důležitosti a vědomí kompetence.“*

(Nakonečný, M., 2005, s. 204)

- **povzbuzování – neformální hodnocení**

Je významným nástrojem v rukách řídicích pracovníků. Vedoucí dává informace pracovníkům o tom, jestli jejich výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání (poskytnutí zpětné vazby).

*„Chválit i kritizovat je třeba. Především od počátku nesmíme tajit, že jsme lidem rozhodnutí říkat, jak pracují. A to bezprostředně, zcela konkrétně, při úspěchu se nestydíme dávat najevo i svoji radost, při neúspěchu pocity zklamání, které máme.“*

(Stýblo, J., 1993, s. 177)

Tři součásti přístupu kladného povzbuzování (Harvey, Ch., 1992, s. 57):

1. *Formulujte přesně, která činnost byla správně provedena.*
2. *Zdůrazněte, jak moc to pomohlo vám i celé organizaci.*
3. *Vyjádřete své upřímné uznání.*

*„Nic tak nepovznese sebevědomí jedince jako upřímně míněná chvála.“*

(Freemantle, D., 2006, s. 65)

- **atmosféra pracovní skupiny**

Má výrazné stimulační účinky, obsahuje také všechny sociální faktory. Sociální skupina má svá vlastní pravidla, která se utvářejí v závislosti na jejím složení, aktivitách. V rámci pracovní skupiny se lidé vzájemně porovnávají, dochází tak k posílení jejich sebevědomí.

Je-li skupina pevná, stmelená, tak má všechny předpoklady pro to, aby fungovala jako motivující a dokonce i sebemotivující se celek. V opačném případě dochází k poklesu pohody, spokojenosti a ztráty úrovně motivace jednotlivých členů. (Stýblo, J., 1993, s. 176)

*„Pokud jde o pracovní vztahy, lze pozorovat, že přední a úspěšné organizace ve světě věnují této oblasti personální práce zvýšenou pozornost. Protože zdravé pracovní vztahy výrazně přispěly k jejich úspěchu.“* (Koubek, J., 1998, s. 283)

- **pracovní podmínky a režim práce**

Zájem podniku vytvářet lepší pracovní podmínky pro pracovníky má dvojitý efekt. Jednak dochází ke zlepšení výkonu – v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody a také se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnancem. Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky má vždy distimulační efekt a to i v případě vysokých odměn.

Pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci. Člověka uspokojuje samotný obsah práce, dochází k naplnění (uspokojení) jeho potřeb. Čím větší uspokojení, tím větší bude jeho motivace k práci. Pracovní podmínky mají na spokojenost pracovníků popř. motivaci větší vliv tam, kde je práce svým obsahem a charakterem jednoznačně neuspokojuje.

- **identifikace s prací, profesí a podnikem**

Identifikace s prací znamená, že člověk přijal práci jako nedílnou součást svého života. Pracovní úspěchy jsou pro něj důležitým kritériem vlastního sebehodnocení. Ztotožňuje se – přijímá cíle podniku. Vykazuje dlouhodobě vysoký pracovní výkon. Pracuje hospodárně, odpovědně, tvořivě a je vstřícný ke svým spolupracovníkům.

- **externí stimulační faktory**

Jedná se především o celkovou image podniku, jak je vnímán, jakou má pověst, prestiž. Společensky uznávanější a prestižnější podnik více stimuluje své zaměstnance

k práci a dosahuje vyšších výkonů. Vnější stimulací může být také makroekonomická nebo politická situace.

## 2.4 Využití stimulačních prostředků

Jednotlivé druhy stimulačních prostředků se svým zaměřením výrazně odlišují. K jejich efektivnímu využití je nutné přesné cílení a identifikace. Musíme je vybírat s ohledem na konkrétního jedince a oblast kterou chceme ovlivnit.

Účinnost stimulačních procesů je dána nejen vhodnou volbou stimulů, ale také úrovní motivace lidí a kapacitou řídicího subjektu. Jedná se o kapacity *odborné*, *výkonové* (odolnost, tempo, apod.), *osobnostní* (zralost, morální profil), *společenské* (postavení, vliv na druhé) a *motivační* (zaměřenost, potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty). (Stýblo, J., 1993, s. 200)

Nejčastěji se objevuje potřeba stimulovat tyto oblasti (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 297):

- **Pracovní výkon** (jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost)

Nekvalitně provedená práce ubírá člověku na jeho hodnotě. Snižuje sebedůvěru a tím i ochotu zvyšovat nároky na sebe. Vedoucí pracovník může být průvodcem a podněcovatelem cesty vzhůru. Nejúčinnějším stimulačním prostředkem je pochvala, povzbuzení a to i dílčích úspěchů. Důvěryhodnost a otevřenost ve vztahu mezi vedoucím a jeho podřízeným vytváří prostředí, kde pracovat kvalitně probíhá zcela přirozeně a efektivně.

- **Tvořivost** (vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci)

Nejen vyřešení, ale i postupné kroky, nápady a náměty vedoucí k řešení úkolů (i neúspěšné pokusy) musí mít pozitivní odezvu, která vytváří tvůrčí atmosféru. Tvořivost pracovníků je největším bohatstvím podniku.

- **Seberozvoj** (rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí)

Kvalitní a tvořivá práce pomáhá rozvíjet schopnosti a charakter. Další podmínkou rozvíjení osobnosti je nikdy nekončící proces získávání nových vědomostí.

Vzděláním a vytvářením podmínek pro vzdělání zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na

organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.

(Koubek, J., 1998, s. 314)

- **Spolupráce** (ve skupině, v týmu)

Kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost, solidaritu. Ke kooperaci stimuluje společný cíl, který stojí nad veškerým vnitropodnikovým soupeřením.

- **Odpovědnost** (za vlastní jednání, rozhodnutí, svěřené hodnoty, bezpečnost práce)

Odpovědnost dovedou převzít lidé, kteří mají schopnost realisticky vnímat svět kolem sebe. Převzít odpovědnost znamená poskytnout pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu.

## 2.5 Oddanost a angažovanost

Tyto pojmy spolu úzce souvisí, ale jejich individuální význam je odlišný. Oddanost vyjadřuje určité morální nadšení pro nějakou záležitost. Angažovanost je intenzivní činnost, když se člověk pilně něčím zabývá.

Podle *Portera a kol.* se oddanost vztahuje k náklonnosti a loajalitě. Jde o určitou míru identifikace jedince s danou organizací a jeho zapojení do ní. Obsahuje tři faktory (Armstrong, M., 2007, s. 233):

- silnou touhu zůstat členem organizace,
- silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování,
- připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

*„Angažovanost je pozitivní dvoustranný vztah mezi pracovníkem a jeho organizací. Obě strany jsou si vědomy svých vlastních potřeb i potřeb druhé strany i způsobu, jak jedna druhou podporovat za účelem naplnění těchto potřeb. Angažovaní pracovníci a angažované organizace udělají jeden pro druhého něco navíc, protože investování do svého vztahu vidí jako oboustranně prospěšnou věc.“*

(Armstrong, M., 2007, s. 233)

## 2.6 Osobnost manažera

Podstatou manažera je jeho úsilí o změnu v jednání a osobnosti druhé osoby požadovaným směrem. Důležitá je především orientace na člověka a zajištění jeho potřeb. Každý aspekt má velký význam na individuální motivaci a pracovní nasazení pracovníka. Manažer musí identifikovat a ohodnotit pořadí jednotlivých motivačních faktorů.

*„Jedním z nejvýznamnějších úkolů managementu je vytvářet pro pracovníky přiměřené pracovní podmínky a příznivé pracovní prostředí.“* (Koubek, J., 1998, s. 174)

*Einsteinova rovnice* (Rustomiji, M. K. a Sapre, S. A., 1993, s. 72):

$$A = X + Y + Z$$

kde:

*A = úspěch; X = tvrdá práce; Y = hra; Z = dej si pozor na ústa*

Nejlepší týmoví lídři jsou příkladem pro ostatní pracovníky. Především v přesnosti (vždy chodí včas), osobní ochoty a zdvořilosti. Otevřenosti a slušnosti, jsou vždy nestranní, umějí naslouchat, sami jsou příkladem pracovitosti, pozitivního myšlení, přesnosti a rozhodnosti. (Freemantle, D., 2006, s. 16)

Jeden antický filozof řekl: „Chceš-li žít jeden rok, zasej kukuřici. Chceš-li žít deset let, dej vyrůst stromům. Chceš-li žít navěky, vychovávej a uč lidi.“ (Rustomiji, M. K. a Sapre, S. A., 1993, s. 159)

Atributy úspěšného pracovního procesu (Harvey, Ch., 1992, s. 22):

- *Lidé potřebují vědět, že je o ně zájem.*
- *Lidé potřebují cítit, že se o ně dbá.*
- *Je důležité, aby si každý uvědomil své vlastní hodnoty.*
- *Je na nás, abychom každého v tomto vědomí podpořili.*
- *Pokud si je každý vědom svých hodnot, pak i morální úroveň celé skupiny je vysoká.*
- *Pokud je morální úroveň skupiny vysoká, má taková skupina i předpoklad úspěšného rozvoje.*

## 2.7 Možnosti zkoumání motivace a pracovní spokojenosti

Pro podnik je důležité získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci pracovníků. Jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutné připravovat se znalostí současného stavu.

*„Člověk může být opravdu šťastný jen tehdy, když je zapojen do práce, která má smysl.“* (Rustomji, M. K. – Sapre, S. A., 1993, s. 29)

V případě pracovní spokojenosti jde o zkoumání kvality prožitku. Nejčastěji se používá dotazování osobní nebo písemné, které můžeme obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích. V dotazováních týkajících se prožitků musíme počítat se skutečností, že respondenti mají všeobecně tendenci odpovídat spíše tak, jak očekávají, že je „správné“, tedy ve smyslu obecně přijatých zvyklostí. Pro získání pravdivého obrazu je vysvětlení důvodu, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkrácené odpovědi. (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol, 2002, s. 284 – 285)

Zkoumání spokojenosti lze realizovat pomocí čtyř metod (Armstrong, M., 2007, s. 229 – 230):

- **použití strukturovaných dotazníků**

Ty mohou být rozdány všem nebo jen určitému vzorku pracovníků. Dotazníky mohou být standardizované (univerzální), nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou organizaci. Výhodou těchto dotazníků je, že byly důkladně vyzkoušeny, v mnoha případech jsou k dispozici normy, s nimiž lze porovnávat výsledky (benchmarking).

- **použití rozhovorů**

Může probíhat jako individuální rozhovor, který odhalí skutečné názory. Tento způsob je drahý a časově náročný. Nebo jako diskuse vedené prostřednictvím konkrétně zaměřených skupin. Výhodou je kontakt s velkým počtem lidí, ale výsledky není jednoduché kvantifikovat, někteří lidé mohou mít potíže s vyjadřováním svých názorů na veřejnosti.

- **kombinace dotazníku a rozhovoru**

Tento způsob kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Dotazník může být doprovázen nějakým do hloubky jdoucím rozhovorem.

Alternativní cestou je nechat zodpovědět dotazníky určitou skupinou lidí a pak s touto skupinou diskutovat o odpovědích na každou otázku.

- **využití diskusních skupin**

Je to skupina zaměřená na určité záležitosti (reprezentativní vzorek pracovníků), jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

## 2.8 Dotazník

Podstata dotazníku spočívá v písemném souboru otázek, na které respondenti odpovídají nebo položek, s nimiž souhlasí či nesouhlasí, popř. vybírají tu, která je nejbližší skutečnosti. Jedná se o kvantitativní metodu analýzy pracovní spokojenosti a motivace pracovníků.

Výsledek dotazníkového šetření závisí na formulaci jednotlivých položek a konstrukci dotazníku. Formulace jednotlivých položek musí být jasné a srozumitelné (týkající se zkoumaného problému).

Otázky mohou mít různou podobu. Od otázek otevřených, až k otázkám zavřeným buď s předepsanými slovními odpověďmi nebo s vyjádřením spokojenosti číslem na přiložené škále. Škálové položky nejsou samostatné, ale tvoří soubory, které jsou zaměřeny na různé problémové okruhy. Z celého souboru otázek se vypočítá souhrnný ukazatel (index). U otázek, které využívají škál je možno zvolit *jednofaktorové* nebo *dvoufaktorové škály*.

- **Jednofaktorové škály**

Vycházejí z předpokladu, že spokojenost má různou úroveň od maximálně pozitivní hodnoty až do maximálně negativní hodnoty. Obvykle se využívá stupnice 1 – 7 (10), kde 1 znamená maximální spokojenost a 7 (10) maximální nespokojenost, nebo stupnice, kde jsou na jedné straně stupně s kladným znaménkem a na druhé straně se znaménkem záporným a uprostřed neutrální nula. (Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 284)



- **Dvoufaktorové škály**

Měří zvláště spokojenost a nespokojenost. Pracovní spokojenost souvisí s obsahem vykonávané práce a z tohoto hlediska se míra spokojenosti měří u těchto skutečností (Růžička, J., 1992, s. 113):

- *úspěch v práci, uznání,*
- *charakter vykonávané práce,*
- *odpovědnost v práci,*
- *možnost postupu.*

Pracovní nespokojenost je sycena jinými skutečnostmi, které nejsou tak významné, aby ovlivnily pracovní spokojenost, ale podílejí se na vzniku pocitu nespokojenosti. Jedná se o tyto skutečnosti, které tvoří prostředí pro práci:

- *personální a sociální politika hospodářské organizace,*
- *uplatňování kontroly v řídicí činnosti (dozor),*
- *plat,*
- *mezilidské vztahy, zejména v základních pracovních skupinách,*
- *pracovní podmínky.*

### 2.8.1 Výhody a nevýhody dotazníku

*Mezi výhody dotazníku patří* (Pavlica, K. a kol., 2000, s. 123):

- údaje je možné získat od většího počtu respondentů (než při rozhovoru),
- tyto údaje jsou jednotnější a lze je plně kvantifikovat a zpracovat statistickými postupy,
- anonymní forma dotazníku může podnítit větší upřímnost,
- je hospodárnější než rozhovor a kvalitativní metody (neklade zvýšené nároky na respondenty),
- snižuje se míra subjektivity ukazatele.

*Mezi nevýhody můžeme zařadit:*

- nízkou návratnost dotazníků (přibližně 50 %),
- výběr alternativ nemusí poskytovat dostatečně vhodnou odpověď,
- v případě nepochopení nemůže dotazovaný žádat vysvětlení,
- spíše deskriptivní až povrchní charakter údajů,

- není možnost sledovat dokreslující a důležité neverbální signály,
- riziko efektu, kdy odpověď na otázku navodí určitý typ odpovědi na otázky následující,
- nepřiměřeně dlouhý dotazník zvyšuje riziko únavy.

Zvláštní formou dotazníku je *anketa*. Ta je však podstatně kratší a je zaměřena na užší problematiku (využívá se spíše ve výzkumu sociologickém).

### **2.8.2 Zpracování výsledků**

Při zpracování výsledků se porovnávají škály důležitosti jednotlivých faktorů se škálami spokojenosti. Tímto porovnáním se identifikují významné faktory, u kterých má vyhraněná spokojenost nebo nespokojenost rozhodující význam. Největší pozornost se při analýze výsledků věnuje vysokému stupni nespokojenosti u faktorů, které jsou pro respondenty subjektivně nejvýznamnější, a proto se hledají taková opatření, která by nespokojenost snížila nebo ji zcela odstranila.

(Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 286)

### **2.7 Motivační program podniku**

Motivační program představuje určitou konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.

Tento program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace, a tedy i optimálního přístupu pracovníků k práci samotné. A to především v těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.

Jedním z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Jedná se o obohacení obsahu vykonávané práce – pestrost a různorodost práce, celistvost pracovních úkolů, zvyšování významu jednotlivých úkolů, posilování zpětné vazby a zvyšování autonomie pracovního jednání.

(Bedrnová, E. – Nový, I. a kol., 2002, s. 302 - 303)

## ANALYTICKÁ ČÁST

### 3. Výzkum motivace a pracovní spokojenosti

Praktická část diplomové práce se zabývá průzkumem motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti Choceňská mlékárna. Tento průzkum byl proveden formou dotazníkového šetření a osobním pohovorem, který se uskutečnil s vedoucím pracovníkem v oblasti personalistiky.

#### 3.1 Informace o zkoumané společnosti

Choceňská mlékárna, s.r.o. je ryze českou mlékárnou s téměř sedmdesátiletou tradicí výroby mléčných produktů. Profiluje se na trhu především v segmentu pomazánkových máseel, smetanových pomazánek, smetanových jogurtů a tvarohů.

Produkty mlékárny byly již mnohokrát oceněny u nás i v zahraničí. Výroba zahrnuje řadu s obchodní značkou "MAX" (výroba pro privátní značky maloobchodních řetězců). Společnost zaměstnává 85 zaměstnanců.

Předmětem činnosti společnosti (dle obchodního rejstříku) je:

1. *obchodní činnost, zprostředkovatelské a obstaravatelské služby včetně poradenství,*
2. *výroba mléčných výrobků.*

Základní kapitál společnosti činí 7 mil. korun. Společníci a jejich obchodní podíl na společnosti:

- |   |             |
|---|-------------|
| - <i>Zemědělsko obchodní družstvo Zálší</i> | <i>15 %</i> |
| - <i>ACCOM holding s.r.o.</i>               | <i>85 %</i> |

*ACCOM holding s.r.o.* je skupina firem, které podnikají ve stejné oblasti, kterou je výroba, import, export a distribuce mléčných výrobků. Jedná se o české firmy bez zahraniční kapitálové účasti (roční obrat přibližně 3,5 miliardy korun). Choceňská mlékárna, s.r.o. je součástí této skupiny od roku 2002. *ACCOM holding, s.r.o* řídí všechny společnosti ve skupině, které jsou organizovány ve třech úrovních:

1. výrobní,
2. obchodně distribuční,
3. servisní.

Díky vysoké kvalitě a distribučním předpokladům se společnost Choceňská mlékárna, s.r.o. stala dodavatelem několika privátních značek, ať již v minulosti (LEV-NĚ, Delvita) nebo současnosti (Albert, Tesco, Lira, COOP, Kapucín).

- **Současnost**

Choceňská mlékárna je v pozici leadera mezi výrobci pomazánkového másla v České republice a patří k nejvýznamnějším výrobcům smetanových jogurtů.

Skladování a veškerou logistiku má podnik ve vlastní režii. Součástí společnosti je i centrální sklad v Chocni.

Společnost nevykonává žádnou výzkumnou a vývojovou činnost. V roce 2005 získala společnost dotaci z Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkčního zemědělství, která byla využita na projekt Zlepšení zpracování mléka využitím nové technologie v Choceňské mlékárně.

Cílem společnosti je zajistit nejvyšší možnou kvalitou pomazánkových másel, jogurtů a tvarohů ve spojení s jedinečností poskytovaných služeb, čímž chce dosáhnout spokojenosti všech svých zákazníků.

- **Mzdový řád**

Společnost disponuje vnitropodnikovým mzdovým řádem, který stanovuje základní plat, ale také výši výkonových prémie, příplatků, odměn, roční výsledkové prémie a manažerské odměny.

- **Základní platy**

U dělníků základní hodinovou mzdu schvaluje manažer oddělení na základě návrhu přímého nadřízeného pracovníka. Základní měsíční fixní plat vedoucím pracovníkům stanovuje ředitel. Ostatním TH pracovníkům navrhuje základní měsíční fixní plat manažer oddělení, které odsouhlasí ředitel. Platový výměr je součástí pracovní smlouvy. Základní měsíční fixní plat ředitele stanovuje valná hromada společnosti.

- **Výkonové prémie**

U dělníků i TH pracovníků až do výše 20 % základní mzdy. Tyto prémie stanovuje a vyhodnocuje přímý nadřízený.

- **Příplatky za vedení kolektivu**

Příplatky jsou vyplaceny při plnění povinností vyplývajících z vykonávané funkce, nejsou základem pro výpočet prémie.

- **Ostatní příplatky**

Příplatek za prodlouženou směnu, příplatek za práci v sobotu, neděli a svátek, příplatek za práci v noci, příplatek za pracovní pohotovost. Tyto příplatky nejsou základem pro výpočet prémie.

- **Fond využití pracovní doby**

Je prémiová mzdová složka, která je vyplácená za plné využití pracovní doby.

- **Fond vedoucího**

Slouží vedoucím oddělení, kteří jsou plně odpovědní za jeho využití. Pro každé oddělení je stanovena roční částka, která se může v průběhu roku navyšovat.

- **Čtvrtletní odměny**

Pro TH pracovníky a administrativní pracovníky za plnění čtvrtletního plánu.

- **Roční prémie**

V případě splnění plánovaného výsledku hospodaření bude zaměstnancům, kteří odpracovali celý kalendářní rok v hlavním pracovním poměru, rozdělena předem stanovená částka, kterou může ředitel v případě přeplnění plánovaného výsledku hospodaření upravit.

- **Sociální fond**

Choceňská mlékárna s.r.o. poskytuje v rámci sociálního fondu řadu příspěvků. Jedná se o příspěvky na obědě, důchodové pojištění, úhradu jízdného (nárok mají všichni zaměstnanci, kteří nemají trvalé bydliště v Chocni a jsou v pracovním poměru na dobu neurčitou), dále půjčky, novomanželské příspěvky, příspěvky na dětské tábory, lyžařské výcviky, rehabilitaci, životní jubilea a příspěvek na kadeřnictví (zaměstnanci, pracujícím na provozním a expedičním úseku, kde mají povinnost nosit čepici, tento

příspěvek je vyplácen čtvrtletně). Dle rozhodnutí ředitele jsou ze sociálního fondu nakupovány dárkové předměty pro zaměstnance (např. vánoční kolekce).

Všechny příplatky, prémie a jednotlivé příspěvky jsou jasně stanoveny v mzdovém řádu a v řádu sociálního fondu, které jsou zaměstnancům k dispozici.

Informace o dění ve společnosti a hospodářských výsledcích jsou pravidelně zveřejňovány. Zaměstnanci jsou každoročně informováni ředitelem o plánech společnosti do budoucna.

### 3.2 Charakteristika zkoumaného souboru

Celkem bylo rozdáno 85 dotazníků, sesbíráno zpět 53. Tento výsledek představuje 62% účast z celkového počtu 85 zaměstnanců. Z 53 získaných dotazníků nemohl být jeden použit (nedostatečně vyplněné údaje). Průzkumu se zúčastnilo 63 % žen a 37 % mužů.

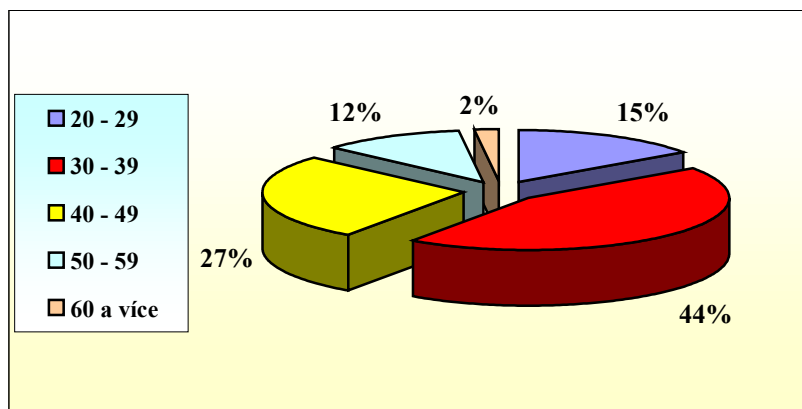
Tabulka č. 1: Účast zaměstnanců – pohlaví

<b>Pohlaví</b>	Žena	<b>33</b>	63%
	Muž	<b>19</b>	37%
	Celkem	<b>52</b>	100%

Zdroj: autor

Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 30 – 39 let (44 %), druhou velkou skupinou byli respondenti ve věku 40 – 49 let (27 %), následované skupinou 20 – 29 let (15 %), 50 – 59 let (12 %) a nejméně početnou je skupina zaměstnanců ve věku 60 a více let (2 %).

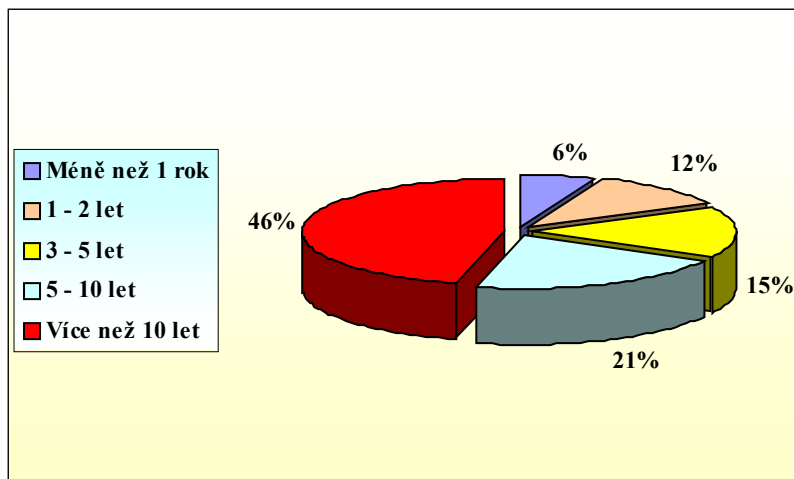
Obrázek č. 1: Věková kategorie zaměstnanců



Zdroj: autor

Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 10 let (46 %), druhou nejpočetnější skupinou je skupina 5 – 10 let (21 %), následuje kategorie 3 – 5 let (15 %), druhou nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří zde pracují 1 – 2 let (12 %) a nejmenší skupinou jsou respondenti, kteří zde pracují méně než 1 rok (6 %).

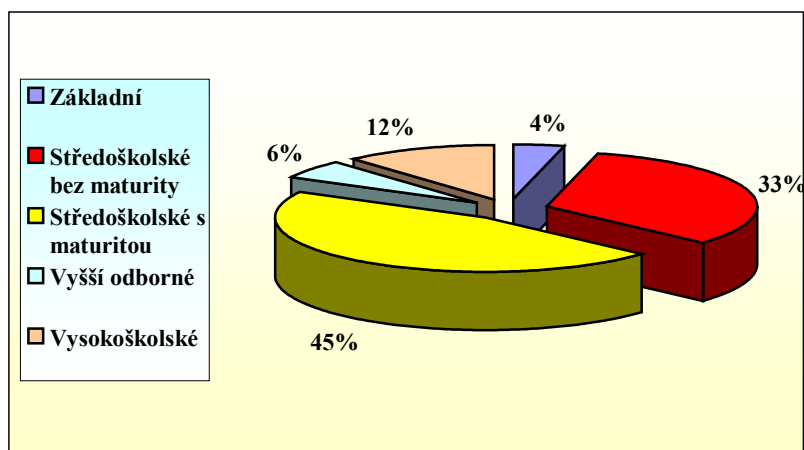
Obrázek č. 2: Počet let strávených ve společnosti



Zdroj: autor

Na otázku dosaženého vzdělání odpovědělo nejvíce zaměstnanců středoškolské s maturitou (45 %), následované středoškolským bez maturity (33 %), vysokoškolské (12 %) a vyšší odborné (6 %), zbývající část respondentů má základní vzdělání (4 %).

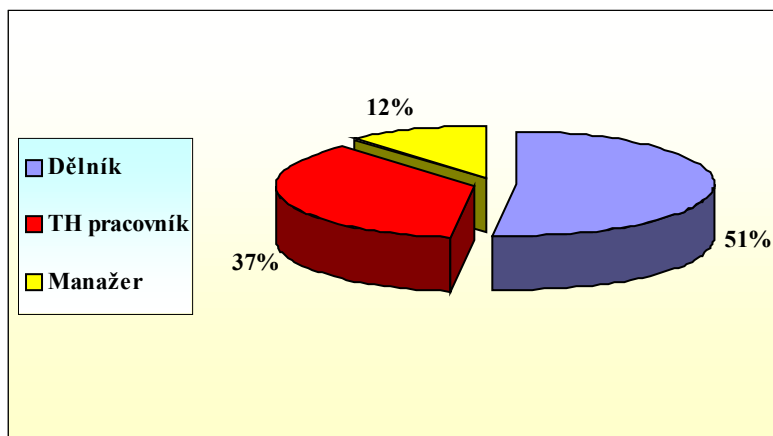
Obrázek č. 3: Úroveň vzdělání zaměstnanců



Zdroj: autor

Poslední otázka se zabývala pracovním zařazením zaměstnanců. Nejvíce byla zastoupena skupina dělníků (51 %), následovala skupina TH pracovníků (37 %). Nejméně početnou skupinou, byla skupina manažerů (12 %).

Obrázek č. 4: Pracovní zařazení zaměstnanců



Zdroj: autor

### 3.3 Metody zkoumání

Před dotazníkovým šetřením byl proveden rozhovor s personalistou a ekonomickým manažerem společnosti. Účelem tohoto rozhovoru bylo zjištění základních informací týkajících se systému motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Dále byl na základě jejich požadavků, připomínek a návrhů dopracován dotazník a upřesněny (konkretizovány) jednotlivé otázky.

K provedení průzkumu na téma: *Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců, společnosti Choceňská mlékárna, s.r.o.* byla použita *metoda dotazníkového šetření*. Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 53 zaměstnanců z celkového počtu 85 zaměstnanců. Průzkum proběhl v měsíci únoru.

V dotazníku bylo zaměstnancům nejdříve vysvětleno proč toto šetření probíhá, čeho se týká a jaký bude mít přínos pro jejich společnost. Zaměstnanci byli poučeni a informováni, jakým způsobem mají dotazník vyplnit. Vyplněné dotazníky mohli vhazovat do připraveného boxu.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí. **První část** byla rozdělena do několika bloků (souborů otázek): blok vize a cíle, vztah ke společnosti, nadřízený/vedoucí, mezilidské vztahy a komunikace, pracovní podmínky, práce a vzdělávání, odměňování, péče o zaměstnance/výhody. Tento oddíl obsahoval celkem 40 otázek.

Každý blok se skládal z několika otázek, vymezující určitou část zkoumané problematiky. Tyto otázky byly hodnoceny pomocí přiložené stupnice hodnocení (*tabulka č..2: Stupnice hodnocení*), která byla tvořena čtyřstupňovou hodnotící škálou.



U každé otázky měli zaměstnanci, dle vlastního uvážení, označit vždy jedno číslo z této hodnotící škály, a tím ohodnotit konkrétní otázku.

Tabulka č. 2: Stupnice hodnocení

STUPNICE HODNOCENÍ			
1	2	3	4
rozhodně ANO	spíše ANO	spíše NE	rozhodně NE

Zdroj: autor

**Druhá část** dotazníku obsahovala tabulku, ve které měli zaměstnanci seřadit jednotlivé motivační faktory (podle jejich důležitosti), kterou jim přikládají. Ke každé položce měli doplnit číslo: *1 – nejvíce důležité až 10 – nejméně důležité*. Každé číslo mohli použít pouze jednou. Tabulka měla celkem deset motivačních prvků.

Na závěr dotazníku byly zařazeny identifikační údaje týkající se pohlaví, věkové kategorie, jak dlouho zaměstnanci pracují ve společnosti, dosaženého vzdělání a jejich pracovní zařazení.

### První část dotazníku - hodnocení otázek

Tato část byla rozčleněna do několika bloků (skupin), kde každý blok obsahoval otázky vztahující se k určité oblasti zkoumané problematiky. Každá otázka byla hodnocena individuálně pomocí přiložené stupnice hodnocení.

Tabulka č. 3: Hodnocené soubory otázek

Blok	Název	Otázka č.
I.	Vize a cíle	1 - 4
II.	Vztah ke společnosti	5 - 8
III.	Nadřízený/vedoucí	9 - 15
IV.	Mezilidské vztahy a komunikace	16 - 20
V.	Pracovní podmínky	21 - 26
VI.	Práce a vzdělávání	27 - 32
VII.	Odměňování	33 - 36
VIII.	Péče o zaměstnance/výhody	37 - 40

Zdroj: autor

Pro vyšší vypovídací hodnotu výsledků z analyzovaných údajů je *první část* dotazníku (tabulka č. 3: Hodnocené soubory otázek) rozdělena do následujících tří částí:

**1. část – souhrnný (celkový) výsledek** dotazníkového šetření, který tvoří všichni zaměstnanci účastníci se průzkumu (dělníci, TH pracovníci a manažeři – celkový počet 52 zaměstnanců, analyzovány jsou všechny bloky otázek),

**2. část – dílčí výsledek** dotazníkového šetření složený z odpovědí pouze dělníků (v počtu 27 zaměstnanců),

**3. část – dílčí výsledek** dotazníkového šetření, který analyzuje odpovědi TH pracovníků a manažerů (v celkovém počtu 25 zaměstnanců).

*Druhá a třetí část* vyhodnocení (první části dotazníku) se zabývá pouze třemi bloky otázek, kterými jsou: *nadřízený/vedoucí, mezilidské vztahy, komunikace a odměňování*. Tyto skupiny hodnocených otázek, ve vztahu k pracovnímu zařazení zaměstnanců, dosáhly velmi rozdílného hodnocení. Skupina dělníků vykazovala výrazně odlišné hodnocení oproti TH pracovníkům a manažerům.

## 4. Výsledky výzkumu, hodnocení, návrhy a doporučení

Tato kapitola je rozdělena do čtyřech částí. *První část* se zabývá pracovní spokojeností všech zaměstnanců (bez členění podle pracovního zařazení). Analyzuje výsledky zjištěné provedeným průzkumem, podává informace o současném stavu a navrhuje možná řešení a doporučení (pro blok otázek I., II., V., VI., VIII.).

Zbývající tři bloky otázek (III., IV. a VII.) jsou vyhodnoceny samostatně v *druhé a třetí části* kapitoly. Jednotlivé návrhy, doporučení, celkové zhodnocení a vzájemné srovnání těchto skupin otázek jsou rozděleny podle pracovního zařazení zaměstnanců na dvě skupiny (1. skupina zaměstnanců – dělník a 2. skupina – TH pracovník a manažer).

*Čtvrtá část* zkoumá jednotlivé motivační faktory, které zásadním způsobem ovlivňují motivovanost zaměstnanců. Jejich celkové vyhodnocení je doplněno o samostatné hodnocení zaměstnanců podle jejich pracovního zařazení.

### 4.1 Souhrnný výsledek (část první)

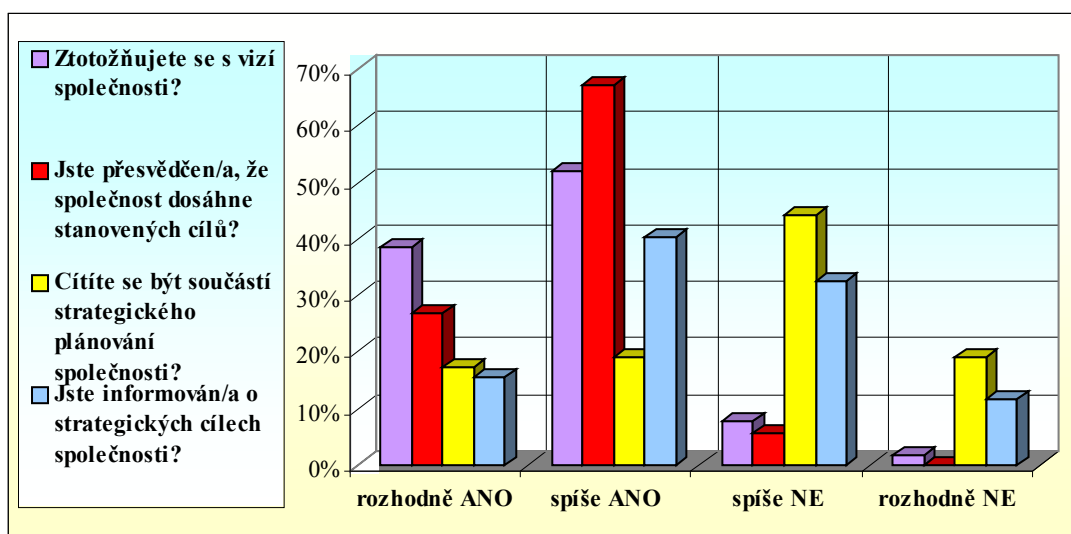
Pracovní zařazení dělník, TH pracovník a manažer – celkově 52 zaměstnanců (blok otázek I. – VIII.).

#### I. Vize a cíle

1. Ztotožňujete se s vizí společnosti?
2. Jste přesvědčen/a, že společnost dosáhne svých cílů?
3. Cítíte se být součástí strategického plánování společnosti?
4. Jste informován/a o strategických cílech společnosti?

V této skupině otázek se zaměstnanci vyjadřovali k otázkám jako jsou: ztotožnění se s vizí společnosti, zda dosáhne stanovených cílů, zda se cítí být zaměstnanci součástí strategického plánování a jaká je míra jejich informovanosti o strategických cílech společnosti. Průměrné hodnocení tohoto bloku otázek 2,14.

Obrázek č. 5: Vize a cíle



Zdroj: autor

Nejlépe hodnocenou otázkou tohoto bloku byla otázka č. 1 (průměrné hodnocení 1,73), která zkoumá ztotožnění se zaměstnanců s vizí společnosti. 38 % dotázaných se zcela ztotožňuje s vizí, 52 % respondentů se s spíše ztotožňuje, 8 % se vyjádřilo spíše negativně a 2 % dotázaných se jednoznačně neztotožňuje s vizí společnosti.

Dobrého výsledku dosáhle také otázka č. 2 (průměrné hodnocení 1,79), tato otázka zkoumala přesvědčení zaměstnanců zda společnost dosáhne stanovených cílů. Jednoznačný souhlas vyjádřilo 27 % respondentů, spíše přesvědčených bylo 67 %, spíše negativně se k této otázce vyjádřilo 6 % zaměstnanců a jednoznačný nesouhlas nevyjádřil žádný zaměstnanec 0 %.

Podprůměrného hodnocení dosáhla otázka č. 4 (průměrné hodnocení 2,40), která zkoumala informovanost zaměstnanců o strategických cílech společnosti. Pouze 15 % dotázaných si myslí, že je dostatečně informováno, 40 % zaměstnanců je spíše informovaných, 33 % respondentů se domnívá, že jejich informovanost je nevyhovující a pro 12 % zcela nedostačující.

Velmi špatného hodnocení dosáhla otázka č. 3 (průměrné hodnocení 2,65) a stala se tak druhou nejhůře hodnocenou otázkou celého dotazníkového šetření. Součástí strategického plánování společnosti se cítí být pouze 18 % zaměstnanců, 19 % odpovědělo spíše ano, spíše ne volilo 44 % dotázaných a zcela mimo strategického plánování se cítí být 19 % zaměstnanců.

Tabulka č. 4: Shrnutí I. bloku otázek

Interval hodnocení	MIN	MAX
		1,73
Nejlépe hodnocená otázka	č. 1	
Nejhůře hodnocená otázka	č. 3	
Kladně hodnocené otázky (%)	69	
Negativně hodnocené otázky (%)	31	
Průměrná hodnota bloku	<b>2,14</b>	<b>5. místo</b>

Zdroj: autor

### Vyhodnocení I. bloku otázek (návrhy a doporučení)

První zkoumaná oblast se zabývala vizí společnosti, informovaností zaměstnanců o strategických cílech, zda se cítí být součástí strategického plánování a osobního přesvědčení, zda společnost dosáhne stanovených cílů.

Z dotazníkového šetření vyplynula skutečnost, že se zaměstnanci ztotožňují s vizí společnosti a jsou přesvědčeni, že společnost vytyčených cílů dosáhne. Vhodná prezentace společnosti na veřejnosti je zcela jistě důvodem příznivého hodnocení. Zaměstnanci věří, že společnost je existenčně silná a stabilní.

Naopak velmi špatného hodnocení dosáhla druhá část tohoto bloku otázek. Zaměstnanci nejsou dostatečně zapojeni do strategického plánování (druhá nejhůře hodnocená otázka) a jejich informovanost o cílech společnosti je nevyhovující. Informační politika není zcela příznivá. Zaměstnanci očekávají větší otevřenost a hlubší informovanost při plánování a tvorbě strategických cílů.

*Je důležité, aby společnost u svých zaměstnanců dosáhla silnějšího pocitu sounáležitosti. Zaměstnanci musí vědět, že jsou důležitou součástí celého systému. Je nutné zaměstnancům ukázat jejich individuální přínos, společnost tak dosáhne zvýšené náklonnosti a spokojenosti svých zaměstnanců. Jejich touha po dosažení strategických cílů bude silnější a trvalejší.*

*Společnost musí změnit způsob informování svých zaměstnanců. V tomto případě je možné doporučit pořádání tzv. „informativních“ schůzek.*

### II. Vtah ke společnosti

5. Je Váš vztah ke společnosti pozitivní?

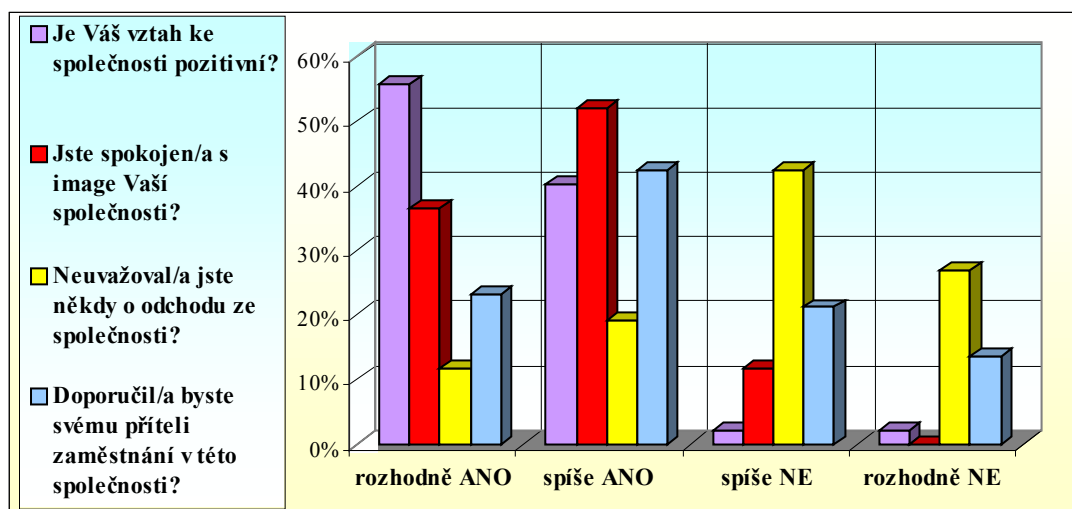
6. Jste spokoje/a s image Vaší společností?

7. *Neuvažoval/a jste někdy o odchodu ze společnosti?*

8. *Doporučil/a byste svému příteli zaměstnání v této společnosti?*

V tomto bloku otázek se zaměstnanci vyjadřovali k otázkám: pracovní spokojenosti, image společnosti, jejich osobní vztah a jejich další budoucnost u společnosti, ale také doporučen této práce svému příteli. Tato skupina otázek se v dotazníkovém šetření umístila na druhém místě s průměrnou hodnotou 1,91.

Obrázek č. 6: Vztah ke společnosti



Zdroj: autor

Nejlépe hodnocenou otázkou tohoto bloku a zároveň celého dotazníkového šetření byla otázka č. 5, týkající se vztahu zaměstnanců ke společnosti. Zcela pozitivní vztah ke společnosti vyjádřilo 56 % dotázaných, 40 % dobrý vztah, pouze 2 % respondentů má negativní postoj a 2 % zcela nevyhovující vztah.

Dobrý výsledek získala také otázka č. 6 (průměrné hodnocení 1,75), zabývající se image společnosti. Celkem 36 % dotázaných je zcela spokojeno, 52 % spíše spokojeno, 12 % zaměstnanců vyjádřilo mírnou nespokojenost i image společnosti a jednoznačnou nespokojenost vyslovilo 0 % dotázaných.

Tato otázka se zabývala možným odchodem zaměstnance ze společnosti (otázka č. 7). 27 % dotázaných nikdy o odchodu ze společnosti neuvažovalo, 42 % spíše ne, 19 % spíše ano a 12 % zaměstnanců o odchodu ze společnosti uvažuje velmi často (průměrná hodnota 2,15).

Nejhůře hodnocenou otázkou tohoto souboru byla otázka č. 8 (průměrné hodnocení 2,25), která zkoumala možnost doporučení zaměstnání u zkoumané společnosti svému příteli. Zaměstnání ve společnosti by jednoznačně doporučilo 23 % dotázaných, 42 % by tuto práci spíše doporučilo, 21 % spíše nedoporučilo a 14 % zaměstnanců by toto zaměstnání svému příteli rozhodně nedoporučilo.

Tabulka č. 5: Shrnutí II. bloku otázek

Interval hodnocení	MIN	MAX
		1,50
Nejlépe hodnocená otázka	č. 5	
Nejhůře hodnocená otázka	č. 8	
Kladně hodnocené otázky (%)	79	
Negativně hodnocené otázky (%)	21	
Průměrná hodnota bloku	<b>1,91</b>	<b>2. místo</b>

Zdroj: autor

### Vyhodnocení II. bloku otázek (návrhy a doporučení)

V této zkoumané oblasti, ve které zaměstnanci odpovídali na otázky týkající se osobního vztahu ke společnosti, její image, doporučení práce svému příteli a jejich dalšího setrvání ve společnosti. Tato skupina otázek dosáhla velmi dobrého výsledku.

Zaměstnanci vyjádřili pozitivní vztah ke společnosti (nejlépe hodnocená otázka celého šetření). Nadále zde chtějí pracovat, což vypovídá o osobním pocitu bezpečí a jistoty. Mají zajištěnou pracovní budoucnost a stálý zdroj svých příjmů. S image společnosti jsou velmi spokojeni. Svému příteli by tuto práci spíše nedoporučili.

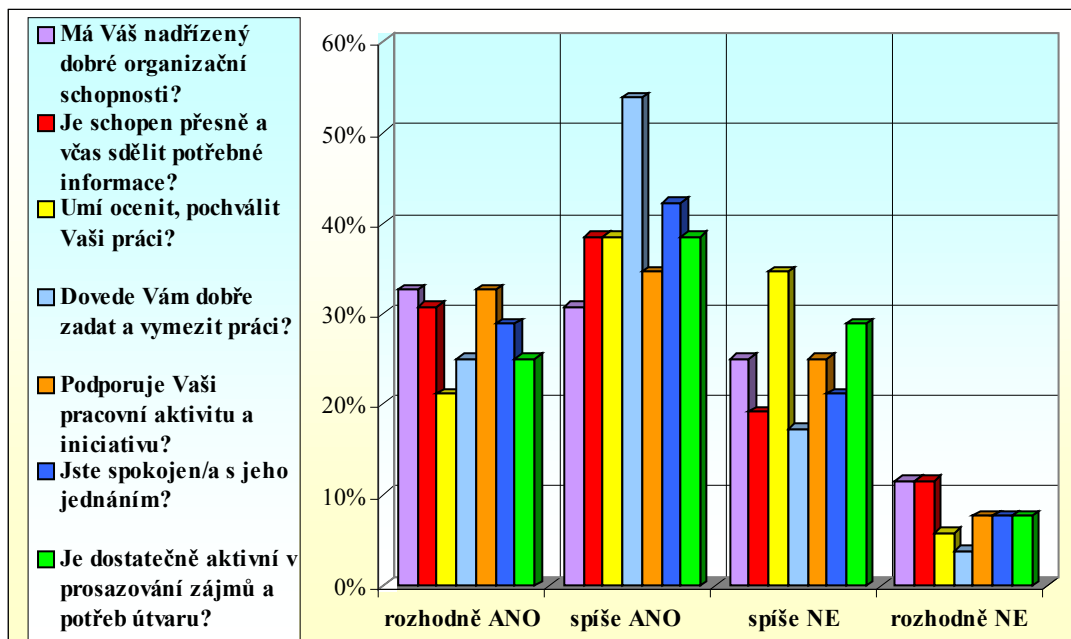
*Společnosti lze tedy doporučit, aby i nadále pokračovala ve způsobu své prezentace a aktivně se snažila udržet stávající úroveň spokojenosti a pozitivního vztahu svých zaměstnanců.*

### III. Nadřízený/vedoucí

9. Má Váš nadřízený dobré organizační schopnosti?
10. Je schopen přesně a včas sdělit potřebné informace?
11. Umí ocenit, pochválit Vaši práci?
12. Dovede Vám dobře zadat a vymezit práci?
13. Podporuje Vaši pracovní aktivitu a iniciativu?
14. Jste spokojen/a s jeho jednáním?
15. Je dostatečně aktivní v prosazování zájmů a potřeb útvaru?

Tato skupina otázek se zabývá osobou nadřízeného. Zabývá se vzájemným vztahem nadřízeného a podřízeného pracovníka. Zkoumá jeho organizační schopnosti, postupy práce, vstřícnost, jeho aktivní přístup k řešení problémů a celkovou spokojenosti s jeho jednáním. Tento blok otázek se umístil na čtvrtém místě a dosáhl průměrného hodnocení 2,12.

Obrázek č. 7: Nadřízený/vedoucí



Zdroj: autor

Nejlépe hodnocenou otázkou tohoto souboru byla otázka č. 12 (průměrné hodnocení 2,00), která zkoumala schopnost nadřízeného dobře zadat práci. Zcela pozitivně se vyjádřilo 25 % zaměstnanců, spíše kladně 54 %, spíše negativní postoj vyjádřilo 17 % respondentů a 4 % dotázaných byli zcela nespokojeni.

Dobrého výsledku dosáhla otázka č. 13 (průměrné hodnocení 2,08). Zda nadřízený podporuje pracovní aktivitu a iniciativu. 33 % dotázaných jednoznačně souhlasí, 34 % spíše souhlasí, 25 % zaměstnanců se vyjádřilo spíše negativně a pro 8 % respondentů je jeho podpora zcela nedostačující.

Na otázku č. 14, zda jsou spokojeni s jeho jednáním (průměrné hodnocení 2,08), odpověděli zaměstnanci takto: 29 % zcela spokojeno, 42 % spíše spokojeno, 21 % spíše nespokojeno a 8 % zaměstnanců je s jeho velmi nespokojeno.



Průměrného hodnocení dosáhla otázka č. 10 (průměrné hodnocení 2,12). Zkoumá schopnost vedoucího přesně a včas sdělit potřebné informace k výkonu práce svým podřízeným. Za velmi schopného byl shledán 31 % dotázaných, jako schopného ho vnímá 38 % zaměstnanců, spíše neschopným 19 % a jako zcela neschopným byl shledán 12 % zaměstnanců.

Na otázku č. 9, zda má nadřízený dobré organizační schopnosti (průměrné hodnocení 2,15), odpověděli zaměstnanci takto: 32 % se domnívá, že má výborné organizační schopnosti, 31 % spíše dobré, spíše negativně se vyjádřilo 25 % respondentů a nevyhovujícím způsobem byl hodnocen 12 % zaměstnanců.

Druhé nejhorší hodnocení tohoto bloku získala otázka č. 15 (průměrné hodnocení 2,19). Hodnotila, zda je vedoucí dostatečně aktivní v prosazování zájmů a potřeb útvaru. Rozhodně ano odpovědělo 25 % zaměstnanců, spíše ano 38 %, jako nedostatečně aktivním je vnímán 29 % dotázaných a možnost rozhodně ne volilo 8 % zaměstnanců.

Poslední místo z tohoto bloku získala otázka č. 11 (průměrné hodnocení 2,25). Zkoumá schopnost vedoucího ocenit a pochválit práci. Zcela kladně se vyjádřilo 21 % dotázaných, spíše kladně 39 %, negativní postoj vyjádřilo 34 % zaměstnanců a 6 % respondentů hodnotí otázku rozhodně ne.

Tabulka č. 6: Shrnutí III. bloku otázek

Interval hodnocení	MIN	MAX
	2,00	2,25
Nejlépe hodnocená otázka	č. 12	
Nejhůře hodnocená otázka	č. 11	
Kladně hodnocené otázky (%)	68	
Negativně hodnocené otázky (%)	32	
Průměrná hodnota bloku	<b>2,12</b>	<b>4. místo</b>

Zdroj: autor

#### IV. Mezilidské vztahy a komunikace

16. *Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na Vašem pracovišti?*

17. *Máte možnost otevřeně projevit své názory?*

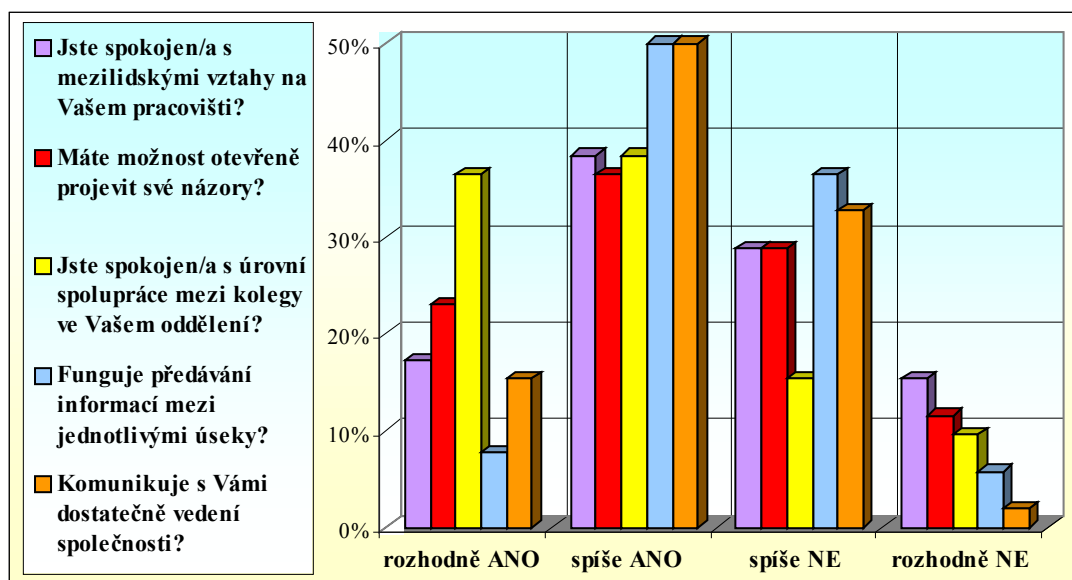
18. *Jste spokojen/a s úrovní spolupráce mezi kolegy ve Vašem oddělení?*

19. *Funguje předávání informací mezi jednotlivými úseky?*

20. *Komunikuje s Vámi dostatečně vedení společnosti?*

Tato skupina otázek zkoumá mezilidské vztahy a komunikaci na pracovišti. Zabývá se vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci a zkoumá jejich vztah k celé pracovní skupině. Řeší funkčnost předávání informací mezi útvary a zabývá se komunikací vedení společnosti se svými zaměstnanci. Tento blok otázek se umístil na sedmém (předposledním) místě s celkovým průměrným hodnocením 2,26.

Obrázek č. 8: Mezilidské vztahy a komunikace



Zdroj: autor

Nejlepšího výsledku v tomto bloku dosáhla otázka č. 18 (průměrné hodnocení 1,98), která se zabývá úrovní spolupráce mezi kolegy jednotlivých oddělení. Tato otázka vykazuje poměrně vysokou spokojenost zaměstnanců. 37 % dotázaných je zcela spokojeno, 38 % spíše spokojeno, 15 % spíše nespokojeno a 10 % zaměstnanců je zcela nespokojeno.

Otázka č. 20, která se zabývá mírou komunikace vedení společnosti se zaměstnanci (průměrné hodnocení 2,21). 15 % zaměstnanců je zcela spokojeno, 50 % spíše spokojeno, 35 % se vyjádřilo spíše negativně a 2 % dotázaných hodnotí úroveň komunikace jako zcela nedostačující.

Na otázku č. 17 (průměrné hodnocení 2,29), možnost zaměstnanců otevřeně projevit své názory, odpovědělo zcela pozitivně 23 % respondentů, spíše kladné hodnocení získala tato otázka od 37 % zaměstnanců, spíše negativně ji hodnotilo 29 % a bez možnosti projevit své názory se cítí 11 % dotázaných.

Druhé nejhorší hodnocení této skupiny otázek dosáhla otázka č. 19 (průměrná hodnota 2,40), zda funguje předávání informací mezi jednotlivými úseky. Pouze 8 % dotázaných si myslí, že předávání funguje bez problémů, 50 % spíše funguje, 36 % zaměstnanců spíše nefunguje a 6 % respondentů si myslí, že je nefunkční.

Nejhorší výsledek tohoto bloku získala otázka č. 16 (průměrné hodnocení 2,42), zkoumající kvalitu mezilidských vztahů. Vykazuje poměrně vysokou nespokojenost. Pouze 17 % dotázaných je zcela spokojeno, 39 % spíše spokojeno, pro 29 % zaměstnanců je současný stav nevyhovující a 15 % tento stav vnímá jako kritický.

Tabulka č. 7: Shrnutí IV. bloku otázek

Interval hodnocení	MIN	MAX
		1,98
Nejlépe hodnocená otázka	č. 18	
Nejhůře hodnocená otázka	č. 16	
Kladně hodnocené otázky (%)	63	
Negativně hodnocené otázky (%)	37	
<b>Průměrná hodnota bloku</b>	<b>2,26</b>	<b>7. místo</b>

Zdroj: autor

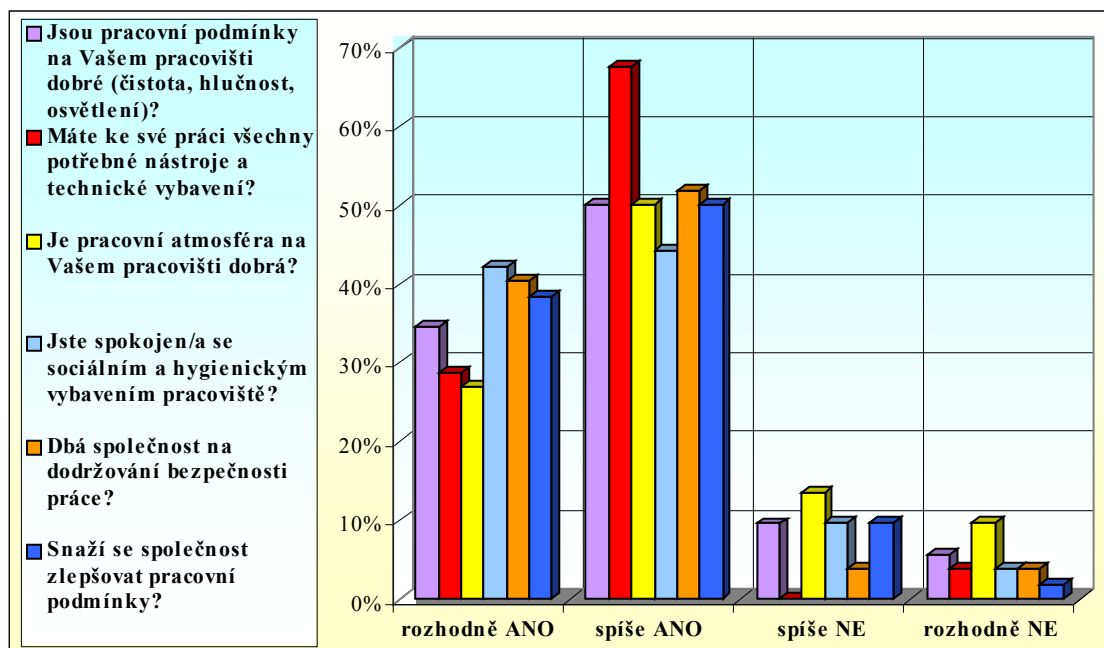
## V. Pracovní podmínky

21. Jsou pracovní podmínky na Vašem pracovišti dobré (čistota, hlučnost, apod.)?
22. Máte ke své práci všechny potřebné nástroje a technické vybavení?
23. Je pracovní atmosféra na Vašem pracovišti dobrá?
24. Jste spokojen/a se sociálním a hygienickým vybavením pracoviště?
25. Dbá společnost na dodržování bezpečnosti práce?
26. Snaží se společnost zlepšovat pracovní podmínky?

V tomto bloku otázek se zaměstnanci vyjadřovali k otázkám: pracovních podmínek, technického vybavení, atmosféry na pracovišti, spokojeností se sociálním a hygienickým vybavením, dodržování bezpečnosti práce a možnosti dalšího zlepšení pracovních podmínek.

Tento soubor otázek vykázal ze všem bloků otázek nejlepší hodnoty a umístil se na prvním místě s průměrnou hodnotou 1,82.

Obrázek č. 9: Pracovní podmínky



Zdroj: autor

Druhého nejlepšího výsledku celého dotazníkového šetření dosáhla otázka č. 25 (průměrná hodnota 1,71). Zaměstnanci jsou velmi spokojeni s dodržováním bezpečnosti práce. 40 % respondentů je bez výhrad spokojeno, 52 % spíše spokojeno, 4 % dotázaných je spíše nespokojeno a 4 % zaměstnanců velkou nespokojenost.

Velmi dobrý výsledek získala také otázka č. 26 (průměrné hodnocení 1,75). Tato otázka se týká dalšího zlepšování pracovních podmínek. 38 % zaměstnanců je se současným stavem spokojeno, pro 50 % je vyhovující, 10 % dotázaných se domnívá, že společnost nevyvíjí dostatečné úsilí k zlepšení těchto podmínek a 2 % zaměstnanců tuto otázku hodnotilo jako nevyhovující.

Otázka č. 24 (průměrného hodnocení 1,75 - stejné hodnocení jako otázka č. 26, ale s nižším podílem kladných odpovědí). Zaměstnanci jsou spokojeni se sociálním a hygienickým vybavením pracoviště. 43 % dotázaných je zcela spokojeno, 44 % spíše spokojeno, 9 % spíše nespokojeno a 4 % zaměstnanců je zcela nespokojeno.

Zaměstnanci kladně hodnotili také otázku č. 22 (průměrné hodnocení 1,79). 29 % dotázaných má ke své práci všechny potřebné nástroje a technické vybavení. 67 % zaměstnanců je spíše spokojeno a pouze 4 % respondentů hodnotila tuto otázku zcela negativně. Celkový podíl kladných odpovědí dosáhl u této otázky 96 %.

U otázky č. 21 (průměrné hodnocení 1,87) odpovídali zaměstnanci takto: 35 % z nich hodnotí pracovní podmínky (čistota, hlučnost, apod.) zcela pozitivně, 50 % je spíše spokojeno, 9 % se domnívá, že je zde prostor pro zlepšení a 6 % dotázaných je velmi nespokojeno.

Nejhoršího výsledku této skupiny dosáhla otázka č. 23 (průměrné hodnocení 2,06) zabývající se pracovní atmosférou na pracovišti. 27 % zaměstnanců ji hodnotí zcela kladně, 50 % kladně, 13 % negativně a 10 % dotázaných ji vnímá jako zcela neuspokojivou.

Tabulka č. 8: Shrnutí V. blok otázek

Interval hodnocení	MIN	MAX
		1,71
Nejlépe hodnocená otázka	č. 25	
Nejhůře hodnocená otázka	č. 23	
Kladně hodnocené otázky (%)	88	
Negativně hodnocené otázky (%)	12	
Průměrná hodnota bloku	<b>1,82</b>	<b>1. místo</b>

Zdroj: autor

### Vyhodnocení V. bloku otázek (návrhy a doporučení)

Výsledky této skupiny otázek jsou výborné (nejlépe hodnocený blok otázek). Zaměstnanci vyjádřili vysokou spokojenost. Pouze otázka pracovní atmosféry na pracovišti dosáhla pouze průměrného hodnocení, zde se však projevila určitá souvislost s otázkou mezilidských vztahů, takže její hodnocení koresponduje s předešlými zjištěními.

Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s dodržováním bezpečnosti práce, hygienickým a sociálním vybavením pracoviště, ale také s aktivitou společnosti v dalším zlepšování pracovních podmínek. Většina zaměstnanců si myslí, že podmínky na jejich pracovišti jsou dobré a k výkonu práce mají všechny potřebné nástroje a technické vybavení.

Je zcela zřejmé, že společnost vykazuje vysokou úroveň v oblasti pracovních podmínek. Její aktivní přístup je zcela evidentní a konkrétní. Zaměstnanci jsou, až na drobné výjimky, jednoznačně spokojeni a očekávají udržení, další zvýšení současné úrovně. *Pro společnost je důležité, aby pokračovala v nastoleném trendu a nadále zkvalitňovala pracovní podmínky svých zaměstnanců.*

## VI. Práce a vzdělávání

27. Je Vaše zaměstnání/pracovní místo do budoucna perspektivní?

28. Jste spokojen/a se svou pracovní náplní?

29. Máte možnost kariéerního postupu?

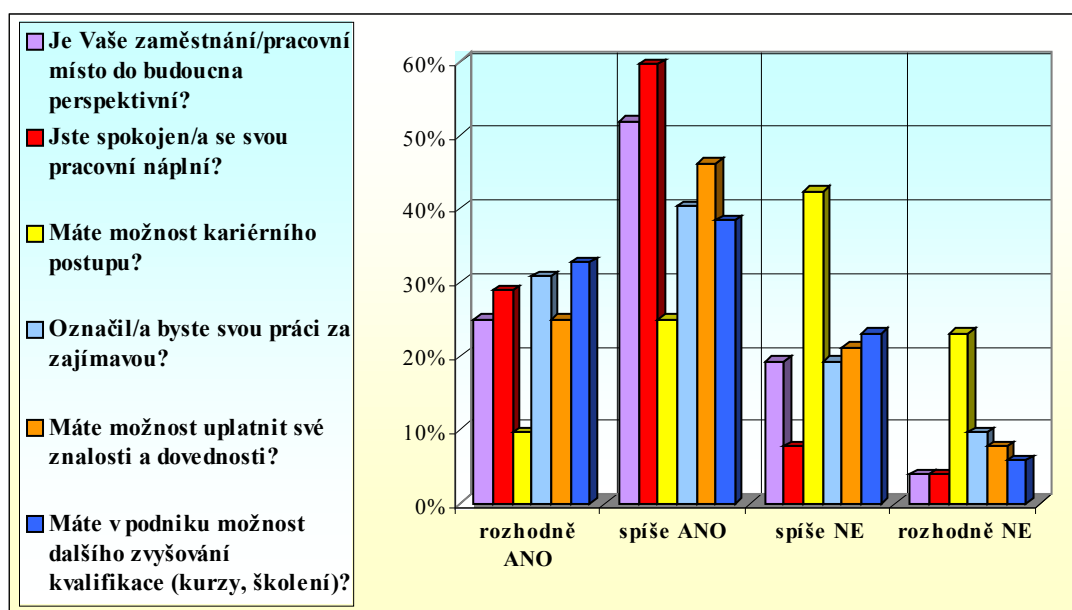
30. Označil/a byste svou práci za zajímavou?

31. Máte možnost uplatnit své znalosti a dovednosti?

32. Máte v podniku možnost dalšího zvyšování kvalifikace (kurzy, školení)?

Šestý blok otázek zkoumá vztah zaměstnanců k vykonávané práci, jejich budoucnost u společnosti, pracovní náplň, možnost pracovního postupu, zajímavosti své práce s možností uplatnit osobní znalosti, podporou společnosti v jejich dalším vzdělávání. Soubor těchto otázek se umístil ze všech zkoumaných souborů otázek na šestém místě s průměrnou hodnotou 2,15.

Obrázek č. 10: Práce a vzdělávání



Zdroj: autor

Na prvním místě této skupiny otázek se umístila otázka č. 28 (průměrné hodnocení 1,87), která se dotazovala zaměstnanců zda jsou spokojeni se svou pracovní náplní. 29 % respondentů vyjádřilo vysokou spokojenost, 59 % volilo možnost spíše ano, 8 % spíše ne a 4 % dotázaných je s pracovní náplní zcela nespokojeno.

Dobrého výsledku dosáhla otázka č. 27 (průměrné hodnocení 2,02). Otázka zkoumá perspektivnost a existenční budoucnost pracovního místa. 25 % zaměstnanců se

domnívá, že jich pracovní místo je zcela určitě perspektivní, 52 % odpovědělo spíše ano, 19 % spíše ne a 4 % dotázaných odpovědělo rozhodně ne.

Stejného průměrného hodnocení jako předešlá otázka dosáhla i otázka č. 32 (má však nižší četnost kladných odpovědí), která se zabývá možností dalšího zvyšování kvalifikace. 33 % dotázaných si myslí, že ano, 38 % spíše ano, 23 % spíše ne a 6 % zaměstnanců je bez možnosti dalšího zvyšování kvalifikace.

Svou práci za zajímavou (otázka č. 30 – průměrné hodnocení 2,08) označilo 31 % zaměstnanců, pro 40 % je spíše zajímavá, 19 % respondentů spíše nezajímavou a 10 % respondentů volilo možnost rozhodně ne.

Na otázku zda mají zaměstnanci možnost uplatnit své znalosti a dovednosti (otázka č. 31) odpovědělo 25 % dotázaných určitě ano, 46 % spíše ano, 21 % spíše ne a 8 % zaměstnanců rozhodně ne (průměrné hodnocení 2,12).

Poslední a nejhůře hodnocenou otázkou tohoto bloku, ale i celého dotazníkového šetření je otázka č. 29 (průměrné hodnocení 2,79). Možnost kariérního postupu má pouze 35 % zaměstnanců (10 % rozhodně ano, 25 % spíše ano), 42 % dotázaných si myslí, že možnost pracovního postupu spíše nemá a 23 % zaměstnanců s možností kariérního postupu jednoznačně nepočítá.

Tabulka č. 9: Shrnutí VI. bloku otázek

Interval hodnocení	MIN	MAX
		1,87
Nejlépe hodnocená otázka	č. 28	
Nejhůře hodnocená otázka	č. 29	
Kladně hodnocené otázky (%)	69	
Negativně hodnocené otázky (%)	31	
Průměrná hodnota bloku	<b>2,15</b>	<b>6. místo</b>

Zdroj: autor

### Vyhodnocení VI. bloku otázek (návrhy a doporučení)

V tomto bloku otázek zaměstnanci vyjadřovali nespokojnost s možností jejich pracovního (kariérního) postupu (především u dělníků), naopak se svou pracovní náplní vyjádřili vysokou spokojenost. Větší skupina zaměstnanců vnímá své pracovní místo jako perspektivní s možností dalšího zvyšování kvalifikace. Méně spokojeni jsou se zajímavostí své práce a možností uplatnit osobní znalosti a dovednosti.

Perspektiva pracovního postupu, ve zkoumané společnosti, je odlišná mezi zaměstnanci v dělnických profesích a TH zaměstnanci, manažery. Je důležité, aby společnost umožnila možnost kariérního (pracovního) postupu co největšímu počtu zaměstnanců (všech pracovních zařazení), a tím je motivovala k dosažení lepších výsledků.

V tomto ohledu jsou dělníci zcela jistě „problematickou“ skupinou zaměstnanců, ale i zde vzniká určitý prostor k jejich pracovnímu růstu (zvýšení jejich odpovědnosti, přesun na jinou – zajímavější práci, školení, apod.).

Pracovní, ale i mimopracovní školení dává zaměstnancům možnost prohloubit a zdokonalit osobní znalosti, schopnosti a dovednosti, které mohou využít ve své práci, ale i v práci budoucí.

*Společnost by měla využívat dostupných vzdělávacích programů, protože zaměstnanci, kteří mají možnost dalšího vzdělávání dosahují vyšší spokojenosti.*

*Je nezbytné poznat potřeby každého zaměstnance a nabídnout mu „produkt“, který odpovídá jeho individuálním potřebám, ale také zájmům a cílům společnosti.*

## **VII. Odměňování**

33. *Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?*

34. *Jste za svou práci spravedlivě ohodnocen/a?*

35. *Máte pocit, že Vaše mzda odpovídá Vaším výkonům?*

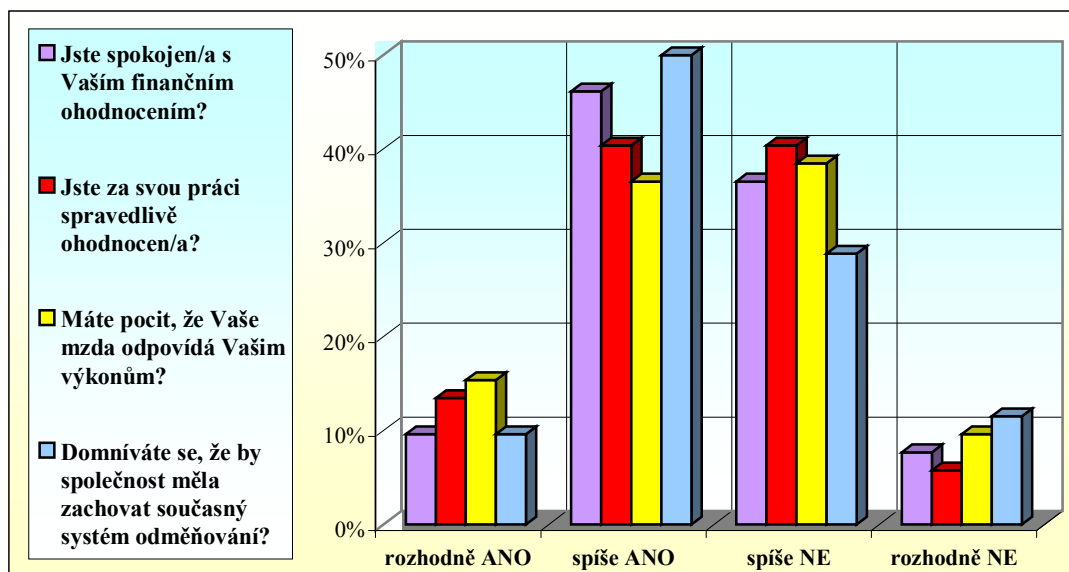
36. *Domníváte se, že by společnost měla zachovat současný systém odměňování?*

Předposlední skupina otázek se zabývá odměňováním zaměstnanců. Vymezuje problematiku: spokojenost s finančním ohodnocením, spravedlivé ohodnocení, zda odměny odpovídají pracovním výkonům a hodnotí současný systém odměňování zaměstnanců.

Tento blok otázek se umístil na posledním místě (z celého dotazníkového šetření) s průměrnou hodnotou 2,41. Všechny otázky byly hodnoceny podprůměrně, a to se odrazilo na celkovém výsledku této skupiny.



Obrázek č. 11: Odměňování



Zdroj: autor

Na otázku zda jsou zaměstnanci za svou práci spravedlivě ohodnoceni (otázka č. 34) odpověděli zaměstnanci takto: pouze 14 % se domnívá, že jsou spravedlivě ohodnoceni, 40 % respondentů se vyjádřilo kladně, 40 % spíše negativně a 6 % dotázaných vyjádřilo vysokou nespokojenost (průměrné hodnocení 2,38).

Naprosto stejného hodnocení dosáhly otázky č. 33, 35 a 36 s průměrným hodnocením 2,42. Jejich následné pořadí bylo určeno mírou kladných odpovědí.

Otázka č. 36, která se zabývá současným systémem odměňování. 10 % zaměstnanců vyjádřilo naprostý souhlas, 50 % spíše souhlas, 40 % dotázaných se současným systémem odměn spíše nesouhlasí a pro 11 % je zcela nevyhovující.

S finančním ohodnocením (otázka č. 33) bylo zcela spokojeno 10 % dotázaných, 46 % se vyslovilo pozitivně, 36 % spíše negativně a 8 % zaměstnanců je nespokojeno.

Nejhorší výsledek tohoto bloku získala otázka č. 35, která se zaměstnanců dotazuje zda jejich finanční odměna odpovídá odvedeným výkonům. 15 % respondentů je velmi spokojeno, 37 % spíše spokojeno, 38 % vykazuje nespokojenost a 10 % zaměstnanců si myslí, že podávají lepší výkon než je jejich skutečná odměna.

Tabulka č. 10: Shrnutí VII. bloku otázek

Interval hodnocení	MIN	MAX
		2,38
Nejlépe hodnocená otázka	č. 34	
Nejhůře hodnocená otázka	č. 35	
Kladně hodnocené otázky (%)	56	
Negativně hodnocené otázky (%)	44	
Průměrná hodnota bloku	<b>2,41</b>	<b>8. místo</b>

Zdroj: autor

### VIII. Péče o zaměstnance/výhody

37. *Myslíte si, že je péče společnosti o své zaměstnance dostačující?*

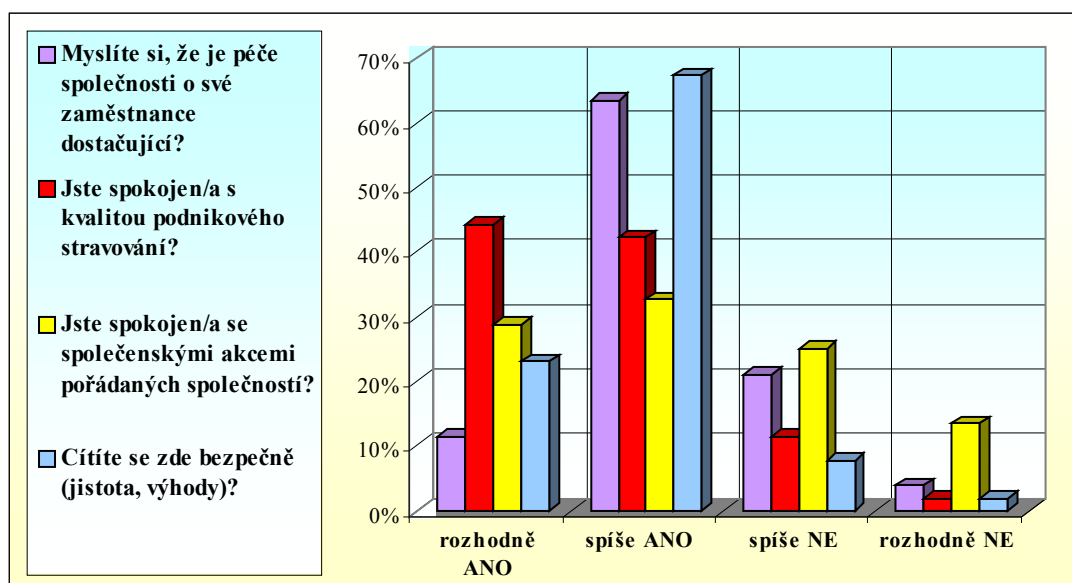
38. *Jste spokojen/a s kvalitou podnikového stravování?*

39. *Jste spokojen/a se společenskými akcemi pořádaných společností?*

40. *Cítíte se zde bezpečně (jistota, výhody)?*

Poslední skupina otázek se zabývá péčí společnosti o své zaměstnance a poskytovanými výhodami. Tento blok otázek zahrnuje: úroveň péče, kvalitu podnikového stravování, společenské akce a míru osobní jistoty a bezpečí, jistoty. Tyto otázky se v celkovém hodnocení umístili na třetím místě s průměrnou hodnotou 1,98.

Obrázek č. 12: Péče o zaměstnance/výhody



Zdroj: autor

Nejlepšího hodnocení tohoto bloku a zároveň třetího nejlepšího výsledku ze všech otázek dosáhla otázka č. 38 (průměrná hodnota 1,71), která zkoumala kvalitu podnikového stravování. 44 % zaměstnanců bylo zcela spokojeno, 43 spíše spokojeno, 11 % spíše nespokojeno a pouze 2 % dotázaných je zcela nespokojených.

Na otázku č. 40 zda se zaměstnanci cítí ve společnosti bezpečně odpověděli respondenti takto: 23 % rozhodně ano, 67 % spíše ano, 8 % spíše ne a 2 % rozhodně ne (průměrné hodnocení 1,88).

Jako zcela vyhovující úroveň péče společnosti o své zaměstnance (otázka č. 37) vnímá 12 % dotázaných, jako dostačující byla volena 63 % zaměstnanců, spíše nedostačující 21 % a pro 4 % respondentů je nevyhovující (průměrné hodnocení 2,17).

Nejhůře hodnocenou otázkou tohoto bloku otázek byla otázka č. 39 (průměrné hodnocení 2,23). Spokojenost s pořádáním společenských akcí vyjádřilo 29 % dotázaných, spíše spokojeno 33 %, spíše nespokojeno 25 % a velmi nespokojeno 13 % zaměstnanců.

Tabulka č. 11: Shrnutí VIII. bloku otázek

Interval hodnocení	MIN	MAX
		1,71
Nejlépe hodnocená otázka	č. 38	
Nejhůře hodnocená otázka	č. 39	
Kladně hodnocené otázky (%)	78	
Negativně hodnocené otázky (%)	22	
Průměrná hodnota bloku	<b>1,98</b>	<b>3. místo</b>

Zdroj: autor

### Vyhodnocení VIII. bloku otázek (návrhy a doporučení)

V tomto souboru otázek vyjadřovali zaměstnanci osobní míru spokojenosti s úrovní péče společnosti, kvalitou podnikového stravování, společenskými akcemi pořádaných společností a celkovým pocitem bezpečí.

Zaměstnanci byli velmi spokojeni s kvalitou poskytovaného podnikového stravování. Ve společnosti se cítí bezpečně, mají pocit silného zázemí. Mírnou nespokojenost vyjádřili k úrovni (rozsahu) péče společnosti o své zaměstnance. Nejhoršího hodnocení dosáhla otázka zkoumající spokojenost zaměstnanců se společenskými akcemi.

Společnost pořádá jednou ročně setkání všech zaměstnanců, kde informuje zaměstnance o dění v podniku a plánech do budoucna.

*Doporučil bych zvýšit četnost těchto setkání, avšak na méně formální úrovni, zde se mohou zaměstnanci více poznat, navázat přátelské vztahy, které jistě povedou k příznivější pracovní atmosféře na pracovišti.*

Zaměstnanci nemají možnost zakoupit „plnohodnotné“ výrobky společnosti za zvýhodněné ceny, případně zcela zdarma. Myslím si, že je to chyba, která by měla být napravena, protože právě tato výhody by měla patřit mezi ty základní.

Úroveň péče o zaměstnance a rozsah zaměstnaneckých výhod není v současné době zcela vyhovující. *Bylo by vhodné zařadit některé „mimopracovní aktivity“ na seznam zaměstnaneckých výhod. Například permanentky (sauna, bazén), vstupenky (divadlo, kino, apod.), protože právě tento typ výhod může výrazně zvýšit míru spokojenosti zaměstnanců*

### **Nejlépe hodnocené otázky (blok I. – VIII.)**

V následující tabulce jsou uvedeny nejlépe hodnocené otázky celého dotazníkového šetření, včetně čísla otázky a její průměrné hodnoty. U otázek se stejnou průměrnou hodnotou byl použit k určení jejich pořadí poměr kladných odpovědí.

Tabulka č. 12: Nejlépe hodnocené otázky

č. ot.	Otázka	Průměrná hodnota
5	Je Váš vztah ke společnosti pozitivní?	1,50
25	Dbá společnost na dodržování bezpečnosti práce?	1,71
38	Jste spokojen/a s kvalitou podnikového stravování?	1,71
6	Jste spokojen/a s image Vaší společnosti?	1,75
24	Jste spokojen/a se sociálním a hygienickým vybavením pracoviště?	1,75

Zdroj: autor

### **Nejhůře hodnocené otázky (blok I. – VIII.)**

Tato tabulka (č. 13) uvádí nejhůře hodnocené otázky z celého dotazníkového šetření, čísla jednotlivých otázek a jejich průměrné hodnoty. U otázek se stejnou průměrnou hodnotou byl použit k určení jejich konečného pořadí poměr záporných odpovědí.

Tabulka č. 13: Nejhůře hodnocené otázky

č. ot.	Otázka	Průměrná hodnota
29	Máte možnost kariérního postupu?	2,79
3	Cítíte se být součástí strategického plánování?	2,65
35	Máte pocit, že Vaše mzda odpovídá Vaším výkonům?	2,42
16	Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na Vašem pracovišti?	2,42
33	Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?	2,42

Zdroj: autor

### Celkové shrnutí všech skupin otázek (blok I. – VIII.)

Zde jsou uvedeny všechny skupiny otázek, jejich průměrné hodnoty, konečné pořadí, minimální a maximální hodnota včetně procentního poměru kladných a záporných odpovědí a absolutní průměrné hodnoty všech zkoumaných otázek.

Tabulka č. 14: Celková statistika hodnocení (blok I. – VIII.)

Celkové shrnutí otázek - blok I. - VIII.			Interval		Poměr odpovědí (%)	
Blok otázek	Hodnota	Pořadí	MIN	MAX	Kladné	Negativní
I. VIZE A CÍLE	2,14	5.	1,73	2,65	69	31
II. VZTAH KE SPOLEČNOSTI	1,91	2.	1,50	2,25	79	21
III. NADŘÍZENÝ/VEDOUCÍ	2,12	4.	2,00	2,25	68	32
IV. MEZILIDSKÉ VZTAHY A KOMUNIKACE	2,26	7.	1,98	2,42	63	37
V. PRACOVNÍ PODMÍNKY	1,82	1.	1,71	2,06	88	12
VI. PRÁCE A VZDĚLÁVÁNÍ	2,15	6.	1,87	2,79	69	31
VII. ODMĚŇOVÁNÍ	2,41	8.	2,38	2,42	56	44
VIII. PÉČE O ZAMĚSTNANCE/VÝHODY	1,98	3.	1,71	2,23	78	22
<b>Absolutní průměrná hodnota</b>	<b>2,10</b>				<b>71</b>	<b>29</b>

Zdroj: autor

## 4.2 Dílčí výsledek – dělník (část druhá)

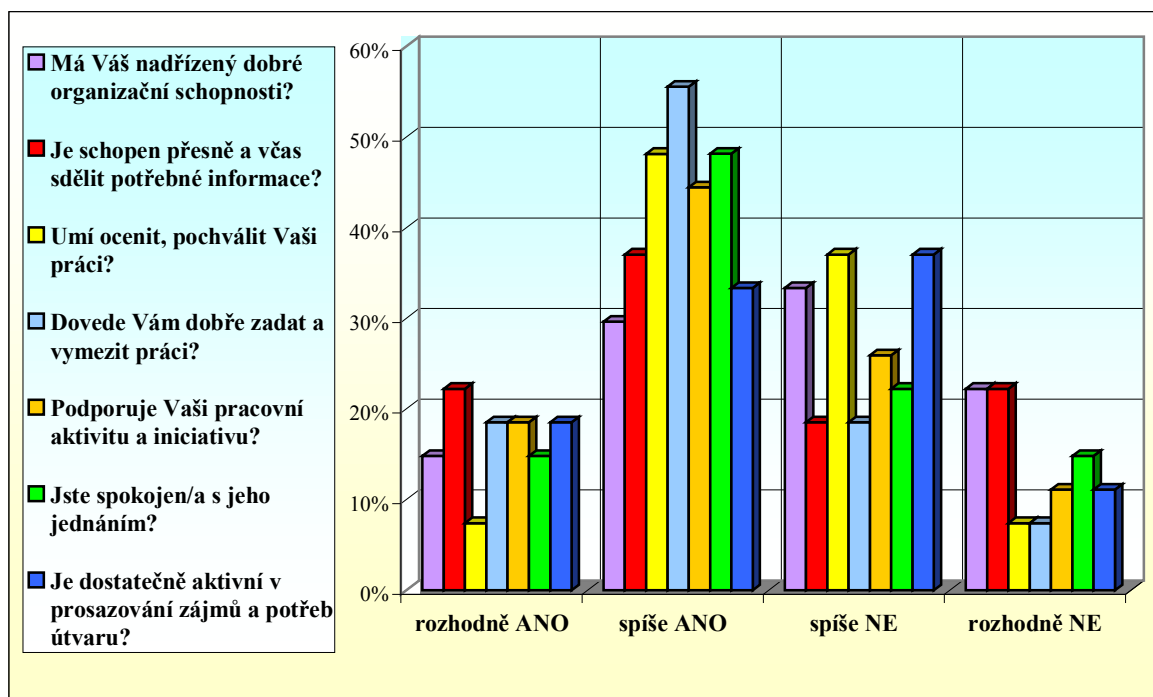
Pracovní zařazení dělník (počet zaměstnanců 27).

### III. Nadřízený/vedoucí

Nejhůře hodnocenou otázkou tohoto bloku byla otázka č. 9, která se dotazovala na organizační schopnosti nadřízeného (průměrné hodnocení 2,63) a nejlépe hodnocenou otázkou byla otázka č. 12, která zkoumala schopnosti vedoucího dobře zadat a vymezit práci (průměrné hodnocení 2,15).

Tato skupina otázek (č. 9 – 15) získala celkové průměrné hodnocení 2,39. Oproti celkovému průměru se jedná o zhoršení výsledku (pokles o 0,27 bodu). Zaměstnanci v pracovním zařazení dělník u všech hodnocených otázek této skupiny vykazovali nižší míru spokojenosti.

Obrázek č. 13: Nadřízený/vedoucí (dělník)



Zdroj: autor

### Vyhodnocení III. bloku otázek (návrhy a doporučení) - dělník

V tomto bloku otázek zaměstnanci odpovídali na otázky týkající se jejich nadřízeného/vedoucího. Tyto otázky zkoumaly jeho organizační schopnosti, pracovní postupy a způsob jednání.

Zaměstnanci hodnotili současnou situaci jako nevyhovující. Téměř všechny otázky získaly podprůměrné hodnocení. Především organizační schopnosti svého nadřízeného ohodnotily jako nedostačující, není také schopen včas a přesně sdělit potřebné informace. Zaměstnanci jsou nespokojeni s jeho jednáním, pocítují nedostatek osobního uznání, očekávají pochvalu a ocenění za vykonanou práci.

Vedoucí pracovník se musí vcítit do potřeb svého podřízeného a maximálně využít jeho pracovního potenciálu a jeho schopností.

*Není nic jednoduššího než vlídné slovo, které „nic nestojí“, ale může mít dlouhotrvající účinek na pracovní spokojenost a motivovanost zaměstnance.*

Jeho aktivní přístup k prosazování zájmů a potřeb útvaru je nedostačující a zcela určitě nedosahuje potřebného stavu. Jedinou otázkou, kterou zaměstnanci hodnotili

pozitivněji, ale přesto pouze průměrně je dovednost vedoucího dobře zadat a vymezit práci. Zaměstnanci očekávají jeho vyšší nasazení v osobní iniciativě a poslušnosti jednotlivých organizačních a pracovních činností.

Nejvíce problémů vznikajících na pracovišti vzniká v důsledku neefektivní komunikace. Vedoucí musí srozumitelně, jasně a cíleně předávat informace svým podřízeným a aktivněji prosazovat potřeby jednotlivých útvarů. Musí být příkladem a oporou svých podřízených.

*Ke zlepšení současné situace lze navrhnout, aby vedoucí pracovníci absolvovali kurzy zaměřené na problematiku manažerských dovedností, zacílených na prohloubení jejich znalostí a dovedností v oblasti pracovní motivace, organizace a řízení práce.*

Nadřízený pracovník by se měl zajímat nejen o pracovní problémy zaměstnanců, ale také osobní (mimopracovní) problémy, čímž projeví svůj osobní zájem a snahu pomoci. *Bylo by vhodné, aby vedoucí pracovníci organizovali mimopracovní (neformální) setkání se svými podřízenými.*

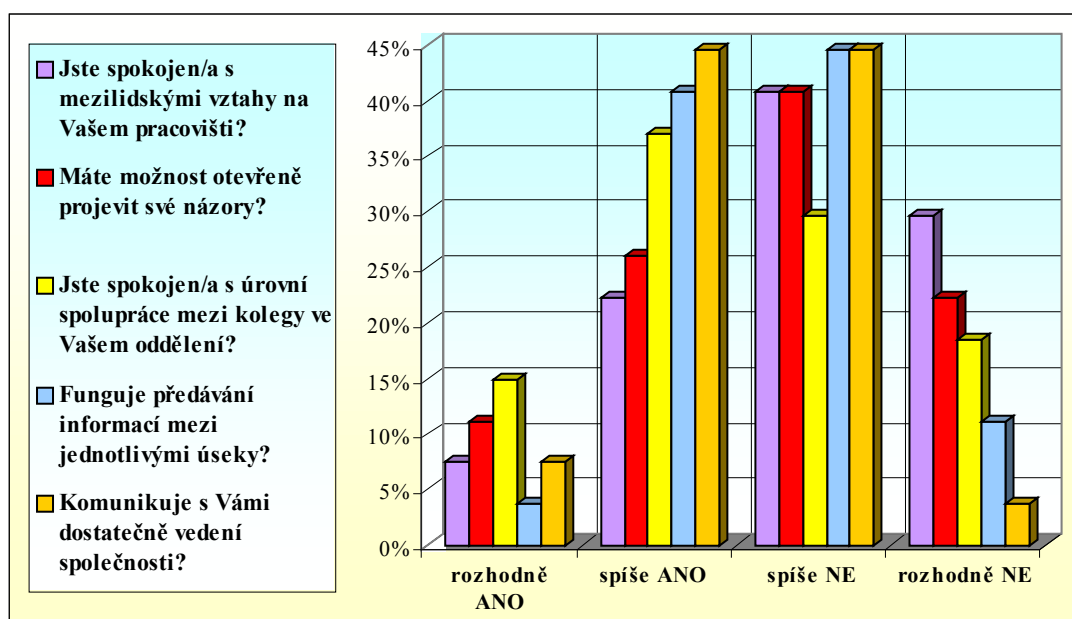
Zaměstnanci by měli mít možnost sdělit svému nadřízenému, s čím jsou a s čím nejsou ve své práci, ale i osobním životě spokojeni. To může mít pozitivní efekt v oblasti osobních vztahů a prohloubení vzájemné důvěry.

#### **IV. Mezilidské vztahy a komunikace**

S mezilidskými vztahy na pracovišti (otázka č. 16) se kladně vyjádřilo pouze 30 % dotázaných (průměrné hodnocení 2,93), nejlepšího výsledku dosáhla otázka č. 20 zkoumající míru komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci (průměrné hodnocení 2,44).

Celkové průměrné hodnocení tohoto bloku otázek 2,65 (otázka č. 16 – 20). Všechny otázky získaly výrazně horší hodnocení než byl celkový průměr hodnocení všech zaměstnanců dohromady (pokles oproti celkovému výsledku o 0,39 bodu). Zaměstnanci (pracovní zařazení – dělník) vyjádřili vysokou míru nespokojenosti s mezilidskými vztahy na pracovišti.

Obrázek č. 14: Mezilidské vztahy a komunikace (dělník)



Zdroj: autor

#### Vyhodnocení IV. bloku otázek (návrhy a doporučení) – dělník

Tento blok otázek se zabýval mezilidskými vztahy na pracovišti, možností otevřeně projevit své názory, úrovní vzájemné spolupráce, předáváním informací mezi úseky a mírou komunikace vedení společnosti se zaměstnanci.

Tento blok otázek dosáhl velmi špatného hodnocení. Především otázka zabývající se mezilidskými vztahy na pracovišti zaznamenala alarmující hodnocení (absolutně nejhorší výsledek celého šetření). Mezilidské vztahy a komunikace jsou však jednou z nejdůležitějších oblastí pracovní spokojenosti. Z provedeného průzkumu vyplynulo, že kvalita mezilidských vztahů na pracovišti dosahuje zcela nevyhovujících hodnot.

Zaměstnanci pocítují velké nedostatky v komunikaci a předávání informací mezi jednotlivými útvary, ale také v možnosti otevřeně projevit své názory a úrovní spolupráce mezi kolegy oddělení. Mírně lepšího hodnocení dosáhla úroveň komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci.

Komunikace ve společnosti je úzce spjata s osobností vedoucího zaměstnance. Jeho osobní disproporce a komunikační schopnosti výrazně ovlivňují výslednou kvalitu celého systému. Je důležité, aby vedoucí pracovníci neměli problém komunikovat



s podřízenými a přímo tak podporovat dobré mezilidské vztahy. *Společnost může těmto vedoucím zaměstnancům zajistit dalším vzdělávání v této oblasti.*

Společnost musí využít všechny možnosti komunikace. Přímou, ale i nepřímou komunikaci. Nepřímá není tak efektivní jako přímá, ale u určité skupiny zaměstnanců může fungovat. Každému zaměstnanci nemusí být příjemný osobní kontakt. *Může se jednat především o e-mail, podnikový informační systém (intranet), informační brožury, tabule, apod.*

Zaměstnanci musí mít možnost otevřeně projevit své názory, buď formou přímé komunikace nebo nepřímou (anonymní). *Bylo by vhodné zřídit ve společnosti komunikační schránku, kam by zaměstnanci mohli vhazovat své připomínky, návrhy týkající se konkrétních problémů.* Tyto dotazy by byly následně rozříděny a předány konkrétnímu vedoucímu (útvary), kde by byly dále hodnoceny a řešeny.

Je v zájmu společnosti, aby odstranila problémy komunikace se svými zaměstnanci. Musí jim poskytnout dostatek informací a zajistit zpětnou vazbu při řešení aktuálních problémů.

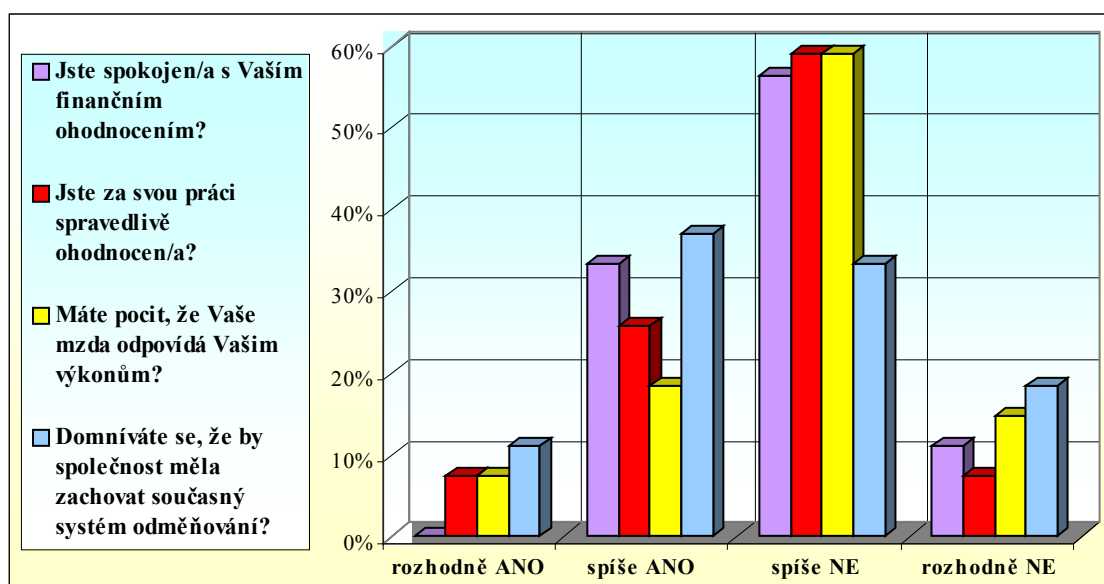
*Další způsob, jak zlepšit mezilidské vztahy na pracovišti je pořádání pracovních, ale i mimopracovních setkání zaměstnanců i vedení společnosti.* Cílem těchto setkání je dosažení kvalitnějších zaměstnaneckých vztahů, které zajistí pozitivní motivující účinek a „čistší“ pracovní klima.

## **VII. Odměňování**

Všechny otázky tohoto bloku získaly velmi špatné hodnocení, nejhůře skončila otázka č. 35, která se dotazovala zda mají zaměstnanci pocit, že jejich mzda odpovídá jejich pracovním výkonům (průměrná hodnota 2,81). Negativně se vyjádřilo 74 % dotázaných. Nejlepší hodnocení získala otázka č. 2,59 zda má společnost zachovat současný systém odměňování (průměrné hodnocení 2,59).

Celkově nejhoršího výsledku dosáhla tato skupina otázek, kde zaměstnanci (pracovní pozice dělník) vykazovali nejvyšší míru nespokojenosti. Tento blok otázek (č. 33 – 36) s průměrným hodnocením 2,71 je zcela jistě nejhorším výsledkem celého dotazníkového šetření (pokles proti celkovému průměru o 0,3 bodu).

Obrázek č. 15: Odměňování (dělník)



Zdroj: autor

### Vyhodnocení VII. bloku otázek (návrhy a doporučení) – dělník

Zde zaměstnanci hodnotili současný systém odměňování, jeho spravedlivost, celkovou spokojenost s finančním ohodnocením a vzájemný vztah finančního ohodnocení k odvedeným výkonům.

V této části vykazovali zaměstnanci nejvyšší nespokojenost (blok s nejhorším hodnocením), a to jak s úrovní jejich finančního ohodnocení, tak i ve vztahu k odvedeným výkonům. Obdobně hodnotili také míru spravedlnosti při odměňování. Větší skupina zaměstnanců by také uvítala změnu podnikového systému odměňování.

Finanční ohodnocení „peníze“ jsou tím nejsilnějším stimulačním prostředkem. Pro člověka představují zdroj obživy a existenčního zajištění. Jedná se o nejčastěji používaný motivační nástroj. Peněžní odměny však nemusí být jedinou možností odměňování. Existuje mnoho nepeněžních forem odměny, jejich účinek může být v mnohých případech rovnocenný nebo i vyšší než odměna peněžní.

*Zaměstnancům můžeme nabídnout něco výjimečného, neobvyklého (incentiva), která budou, za předem známých okolností, nabídnuta „nejlepším“ zaměstnancům. Mohou mít výraznou pozitivní zpětnou vazbu na ostatní zaměstnance a mnohem silnější motivující účinek než peníze.*

Za zvláštní druh odměny můžeme považovat obyčejnou pochvalu, poděkování nebo ocenění za vykonanou práci, které může mít u mnoha jedinců silnou odezvu.

Ohodnocení zaměstnance musí být spravedlivé a průkazné, protože v této oblasti vzniká velký prostor k diskusi a nespokojenosti. Zaměstnanec porovnává svou práci s okolím a vytváří si vlastní náhled na danou problematiku. Společnost by proto měla používat takový systém odměňování, který bude vycházet ze znalostí zaměstnanců a jejich individuálních potřeb, pouze takovým systémem docílí účinného a motivujícího efektu. Je důležité zajistit spravedlivé ohodnocení, které bude odpovídat pracovním výkonům a náročnosti vykonávané práce.

#### 4.3 Dílčí výsledek – TH pracovník, manažer (část třetí)

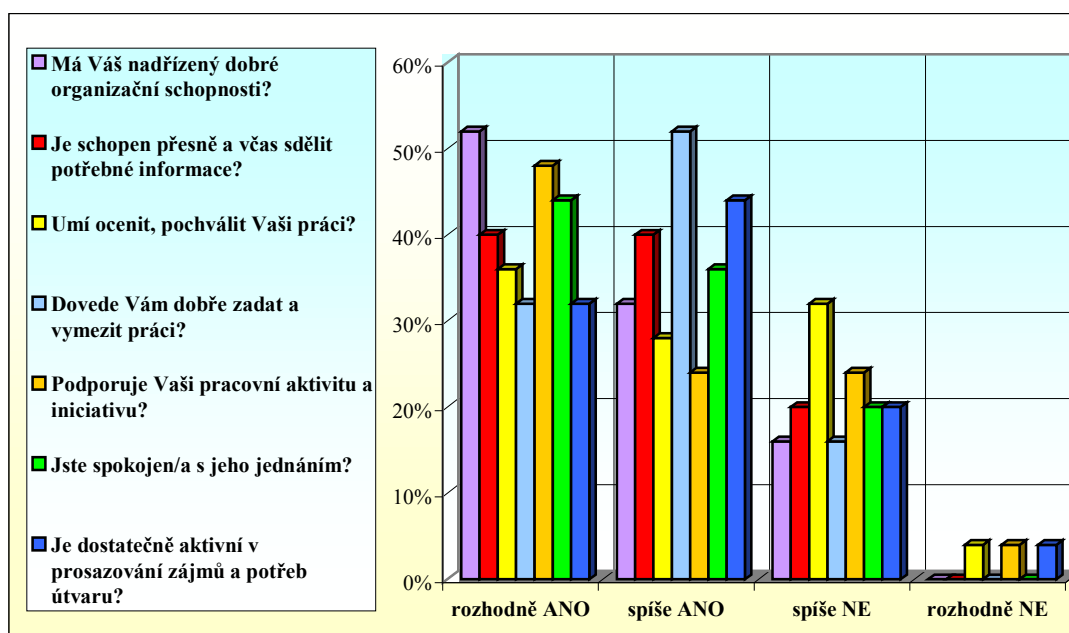
Pracovní zařazení TH pracovník a manažer (počet zaměstnanců 25).

#### III. Nadřízený/vedoucí

Nejlepšího výsledku dosáhla otázka č. 9, která se zabývala organizačními schopnostmi nadřízeného (průměrné hodnocení 1,64), pozitivně se vyjádřilo 84 % zaměstnanců. Naopak nejhůře hodnotili TH pracovníci a manažeři otázku č. 11 (průměrné hodnocení 2,04) zda je nadřízený dokáže ocenit a pochválit.

V tomto bloku otázek (č. 9 – 15) vykazovali zaměstnanci vyšší míru spokojenosti (průměrné hodnocení 1,84). Tento výsledek znamená celkové zlepšení celkové průměrné hodnoty o 0,28 bodu.

Obrázek č. 16: Nařízený/vedoucí (TH pracovník a manažer)



Zdroj: autor

### Vyhodnocení III. bloku otázek (návrhy a doporučení) – TH pracovník a manažer

V tomto bloku otázek zaměstnanci odpovídali na otázky týkající se jejich nadřízeného/vedoucího. Tyto otázky zkoumaly jeho organizační schopnosti, pracovní postupy a způsob jednání.

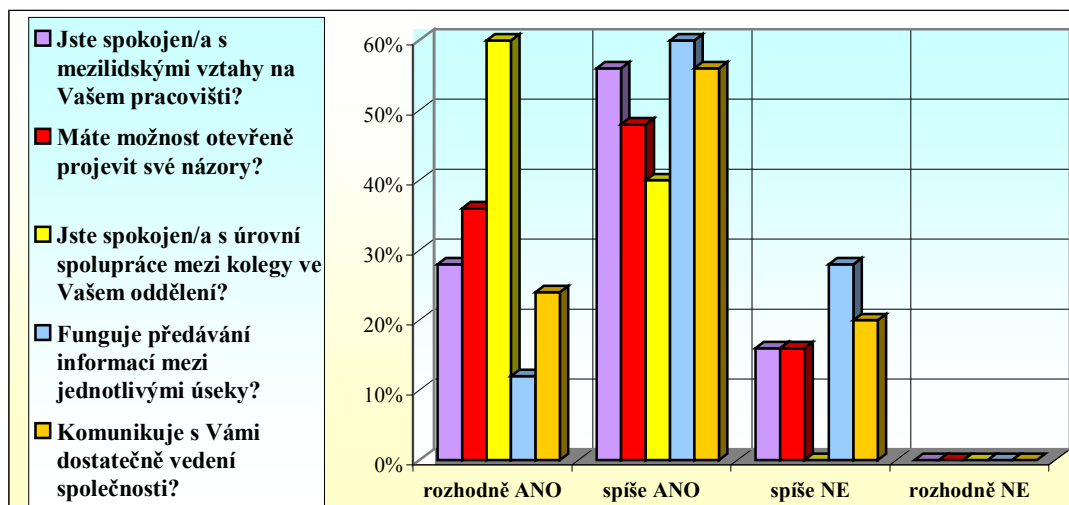
Tato skupina zaměstnanců hodnotila všechny otázky tohoto bloku velmi pozitivně (jedno z nejlepších hodnocení). Jsou velmi spokojeni se současnou situací v podniku a vykazovali velmi málo negativních odpovědí na zkoumané otázky. Pouze na otázku: zda vedoucí dokáže pochválit a ocenit práci vykazovali zaměstnanci mírný pokles spokojenosti. *V této oblasti a pro tuto skupinu zaměstnanců odvádí společnost dobrou práci, která se odráží v jejich pozitivním hodnocení a celkové pracovní spokojenosti.*

### IV. Mezilidské vztahy a komunikace

Absolutně nejlepšího hodnocení dosáhla otázka č. 18 zkoumající úroveň spolupráce mezi kolegy oddělení (průměrné hodnocení 1,40). Tato otázka nezaznamenala ani jednu negativní odpověď. Hůře hodnocena byla otázka č. 19, která zkoumala funkčnost předávání informací mezi jednotlivými úseky (průměrná hodnota 2,16).

Tato skupina otázek (č. 16 – 20) byla hodnocena velmi pozitivně, zaměstnanci (TH pracovníci a manažeři) vyjádřilo vysokou míru spokojenosti. Tento bloku si polepšil oproti celkovému průměru o 0,42 bodu.

Obrázek č. 17: Mezilidské vztahy a komunikace (TH pracovník a manažer)



Zdroj: autor

#### **Vyhodnocení IV. bloku otázek (návrhy a doporučení) - TH pracovník a manažer**

Tento blok otázek se zabýval mezilidskými vztahy na pracovišti, možností otevřeně projevit své názory, úrovní vzájemné spolupráce, předáváním informací mezi úseky a mírou komunikace vedení společnosti se zaměstnanci.

Mezilidské vztahy jsou pro tuto skupinu zaměstnanců na vysoké úrovni. Všechny zkoumané otázky získaly velmi pozitivní hodnocení. Pouze otázka zkoumající funkčnost předávání informací mezi jednotlivými úseky byla hodnocena pouze průměrně.

*Společnost musí zhodnotit efektivnost současného systému předávání informací a zvážit případné změny.*

Nejvyšší míru spokojenosti vyjádřili zaměstnanci k otázce zabývající se úrovní spolupráce mezi kolegy oddělení, která dosáhla nejlepšího hodnocení z celého dotazníkového šetření.

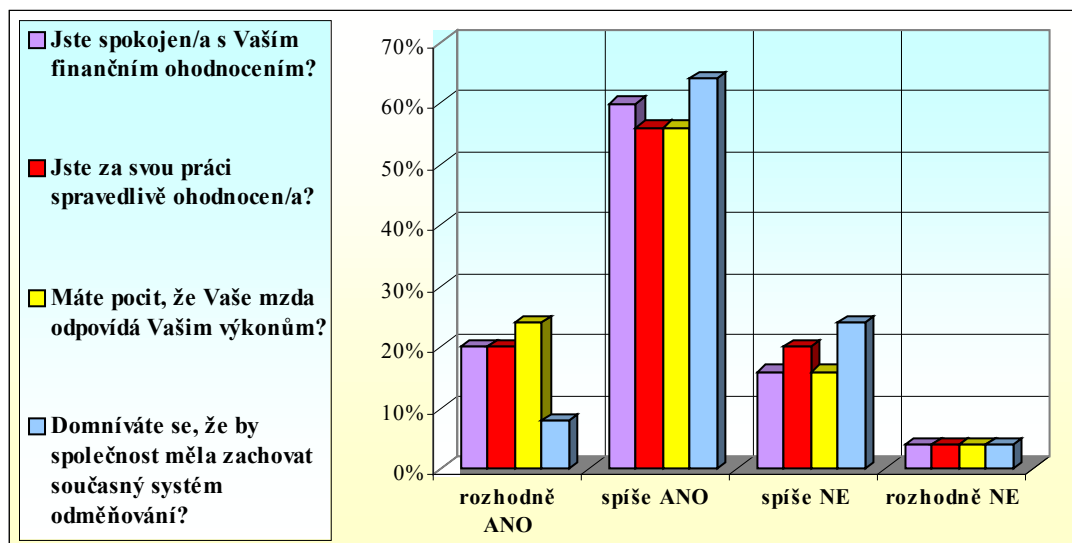
#### **VII. Odměňování**

Tento bloku otázek zaznamenal největší rozdílnost odpovědí. TH pracovníci a manažeři vykazovali velmi vysokou míru spokojenosti s finančním ohodnocením a systémem odměňování ve společnosti.

Zaměstnanci nejlépe hodnotili otázku č. 35 (průměrné hodnocení 2,00), která se dotazovala na osobní pocit zda jejich finanční odměna odpovídá jejich pracovním výkonům. Celkem 80 % dotázaných se vyjádřilo pozitivně. Horší výsledek získala otázka č. 36: zda má společnost zachovat současný systém odměňování (průměrné hodnocení 2,24).

K této skupině otázek (č. 33 – 36) se respondenti vyjadřovali převážně pozitivně, vykazovali vysokou míru spokojenosti. Tato skupina otázek získala průměrné hodnocení 2,09 (oproti celkovému průměru se jedná o zlepšení o 0,32 bodu).

Obrázek č. 18: Odměňování (TH pracovník a manažer)



Zdroj: autor

### Vyhodnocení VII. bloku otázek (návrhy a doporučení) - TH pracovník a manažer

Zde zaměstnanci hodnotili současný systém odměňování, jeho spravedlnost, celkovou spokojenost s finančním ohodnocením a vzájemný vztah finančního ohodnocení k odvedeným výkonům.

K otázkám spojených s odměňováním se zaměstnanci vyjadřovali spíše pozitivně. Jejich míra spokojenosti byla podstatně vyšší než v předchozí skupině (dělník). Všechny zkoumané otázky dosáhly přibližně stejného hodnocení, pouze otázka zkoumající možnost změny současného systému odměňování zaznamenala mírný pokles spokojenosti, ale i tak s průměrným hodnocením.

### Porovnání výsledků druhé a třetí části analýzy dotazníků

Z výše uvedených výsledků je patrné, že rozdíl v odpovědích mezi první skupinou zaměstnanců (pracovní zařazení dělník) a druhou skupinou zaměstnanců (pracovní zařazení TH pracovník a manažer) je poměrně výrazné.

K analyzovaným skupinám otázek (blok II., IV. a VII.) se zaměstnanci v pracovním zařazení dělník vyjadřovali spíše negativně, jejich odpovědi vykazovaly vysokou míru nespokojenosti. Naopak skupina zaměstnanců zastávající funkci TH pracovníků nebo manažerů se v těchto třech skupinách otázek vyjádřilo spíše pozitivně,

jejich vyšší spokojenost je zjevná v těchto zkoumaných skupinách otázek: nadřízený/vedoucí, mezilidské vztahy a komunikace a odměňování.

Následující tabulka (č. 15) podává souhrnné výsledky, které vyjadřují průměrné hodnoty jednotlivých skupin otázek (včetně minimální a maximální hodnoty daného bloku), bodové rozpětí vztahující se k pracovnímu zařazení a celkovou průměrnou hodnotu (dle pracovního zařazení dělník nebo TH pracovním a manažer).

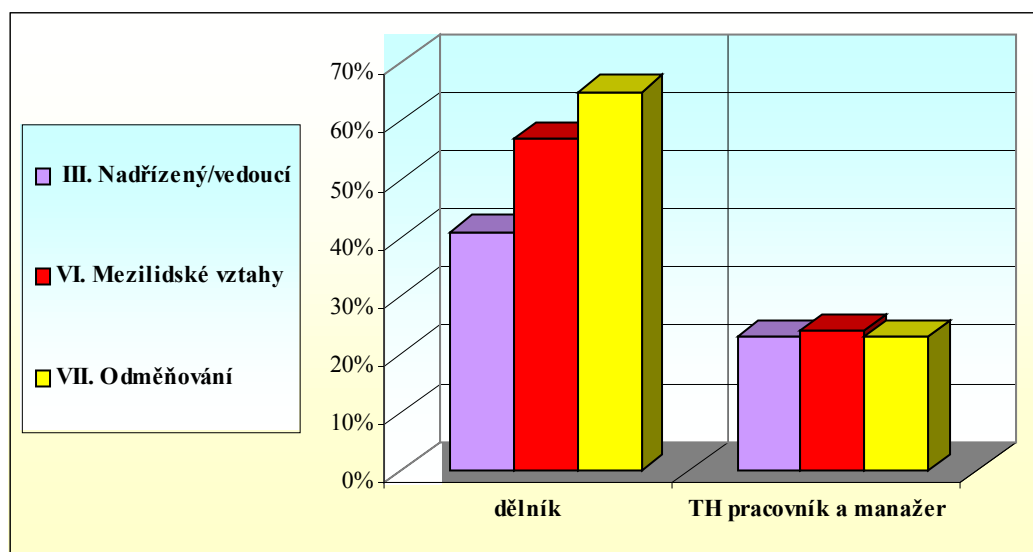
Tabulka č. 15: Dílčí statistika hodnocení (blok III., IV., VII.)

Blok otázek	Dělník			TH pracovní a manažer			Bodové rozpětí
	Hodnota	MIN	MAX	Hodnota	MIN	MAX	
III. Nadřízený/vedoucí	2,39	2,15	2,63	1,84	1,64	2,04	0,55
IV. Mezilidské vztahy a kom.	2,65	2,44	2,93	1,84	1,40	2,16	0,81
VII. Odměňování	2,71	2,59	2,81	2,09	2,00	2,24	0,62
<b>Celkový průměr</b>	<b>2,58</b>			<b>1,92</b>			<b>0,66</b>

Zdroj: autor

Vzájemný poměr negativně hodnocených otázek (blok otázek III., IV., a VII.) ukazuje obrázek č. 19. Je zde vidět výrazný rozdíl v hodnocení. Skupina dělníků vykazuje vyšší míru nespokojenosti, zatímco skupina TH pracovníků a manažerů zaznamenávají menší počet negativních odpovědí, což značí jejich vyšší celkovou spokojenost.

Obrázek č. 19: Vzájemný poměr negativních hodnocení



Zdroj: autor

#### 4.4 Hodnotová škála - motivační faktory (část čtvrtá)

V druhé části dotazníku byli zaměstnanci požádáni o vyplnění tabulky, která obsahovala jednotlivé motivační faktory. Tyto položky měli za úkol seřadit podle jejich důležitosti a vyjádřit tak své důvody proč pracují v této společnosti a co je nejvíce motivuje.

Z důvodů značně rozdílného ohodnocení těchto motivačních faktorů jednotlivými zaměstnanci, a to ve vztahu k jejich pracovnímu zařazení (dělník, TH pracovník, manažer), jsem se rozhodl samostatně vyhodnotit skupinu dělníků a v druhé části skupinu TH pracovníků včetně manažerů. Toto rozdělení bude mít zcela určitě vyšší vypovídací hodnotu, protože rozdíl mezi těmito skupinami je poměrně velký a jednotlivé motivační faktory dosahují rozdílného významu (průměrných hodnot). V závěru je uvedena souhrnná tabulka, která zobrazuje celkové pořadí (všichni zaměstnanci, kteří se účastnili dotazníkového šetření), těchto motivačních faktorů.

Tuto část dotazníku vyplnilo 52 zaměstnanců, kteří se tohoto dotazníkového šetření zúčastnili. Na základě jejich odpovědí byla spočítána průměrná hodnota jednotlivých motivačních faktorů. Tyto průměrné hodnoty jsou v následující tabulce seřazeny dle dosaženého pořadí, což znamená, že položka s nejnižší hodnotou vyjadřuje nejvyšší důležitost a položka s nejvyšší hodnotou vyjadřuje nejnižší důležitost.

##### Skupina dělníků

Z celkového počtu 52 zaměstnanců pracuje na dělnické pozici 27 pracovníků, což představuje 52 % ze všech, kteří se tohoto šetření zúčastnili.

Tabulka č. 16: Hodnotová škála – pořadí (dělník)

Pořadí	Motivační faktor	Průměrná hodnota
1.	Finanční ohodnocení	3,59
2.	Jistota a stabilita vykonávané práce	3,74
3.	Uspokojení z práce	3,89
4.	Atmosféra na pracovišti/pracovní vztahy	4,78
5.	Pocit uznání a osobní přínos	5,48
6.	Seberealizace	6,07
7. - 8.	Image společnosti	6,63
7. - 8.	Nenáročnost práce	6,63
9.	Osobnost vedoucího/nadřízeného	6,89
10.	Možnost pracovního postupu	7,19

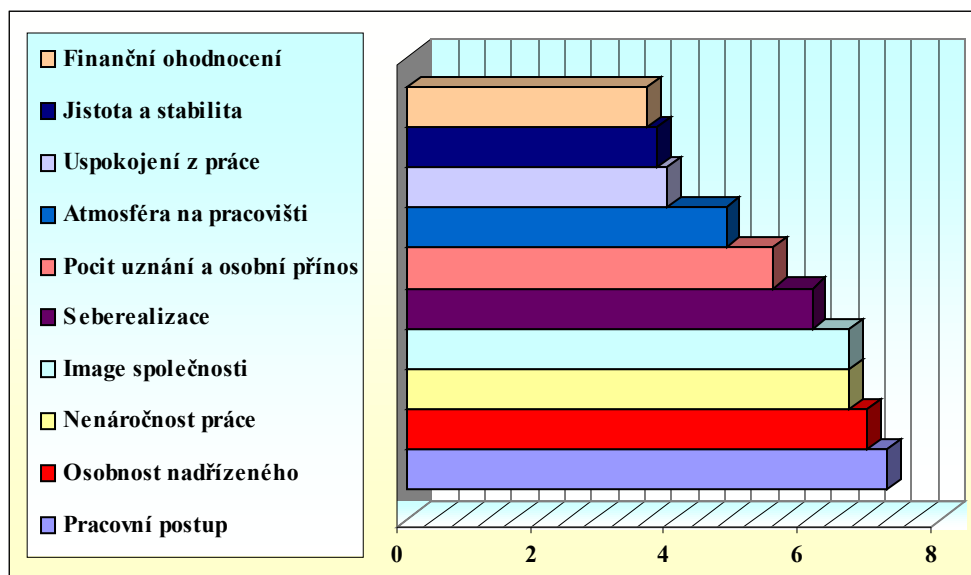
Zdroj: autor

Nejsilnějším motivačním prvkem, pro tuto skupinu zaměstnanců, je finanční ohodnocení, jistota a stabilita vykonávané práce (tabulka č. 16 - dělník). Lze tedy říci,



že podle Maslowovy hierarchie potřeb se zaměstnanci pohybují na spodních příčkách. Jedná se o potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, jistoty, sociální potřeby. Naopak nejméně motivujícími aspekty jejich motivace jsou osobnost vedoucího/nadřízeného a možnost pracovního postupu.

Obrázek č. 20: Hodnoty motivačních faktorů - dělník



Zdroj: autor

### Skupina TH pracovníků a manažerů

Tuto pracovní pozici zastává celkem 25 zaměstnanců, to znamená 48 % z celkového počtu 52 zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření.

Tabulka č. 17: Hodnotová škála – pořadí (TH pracovník a manažer)

Pořadí	Motivační faktor	Průměrná hodnota
1.	Atmosféra na pracovišti/pracovní vztahy	3,36
2.	Uspokojení z práce	4,00
3.	Jistota a stabilita vykonávané práce	4,20
4.	Pocit uznání a osobní přínos	4,32
5.	Finanční ohodnocení	5,08
6.	Seberealizace	5,16
7.	Osobnost vedoucího/nadřízeného	5,96
8.	Image společnosti	6,68
9.	Možnost pracovního postupu	7,60
10.	Nenáročnost práce	8,60

Zdroj: autor

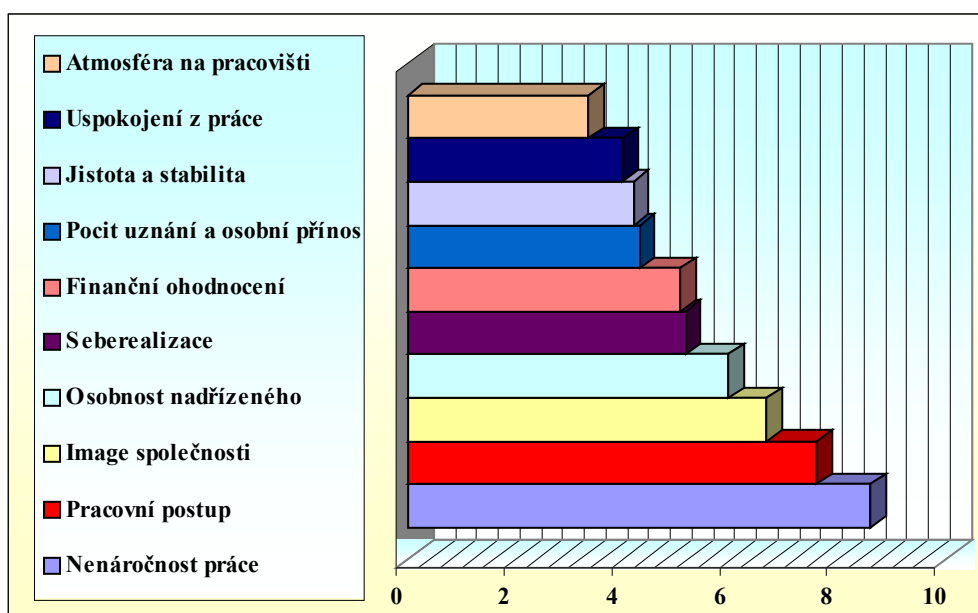
Je evidentní, že TH pracovníci a manažeři mají odlišné preferenční uspořádání motivačních prvků, které je způsobené především odlišností jejich pracovní náplně a vykonávaných činností.

V této skupině byly nejvýznamnějšími motivačními prvky atmosféra na pracovišti/pracovní vztahy a uspokojení z práce. Možnost pracovního postupu a nenáročnost práce volili zaměstnanci nejméně, což dokládá jejich malou významnost.

Tento posun ve výběru motivačních prvků mezi dělníky a TH pracovníky, manažery je způsoben rozdílným charakterem práce, který jednotlivé skupiny zaměstnanců vykonávají.

Důležitý vliv mají také osobnostní disproporce každého člověka, jeho postoje a pracovní předpoklady. Dělníky ovlivňují více materiální motivační prostředky, kdežto TH pracovníky a manažery více motivují prvky spojené s jejich dalším profesním rozvojem a osobním uspokojením z práce.

Obrázek č. 21: Hodnoty motivačních faktorů – TH pracovník a manažer



Zdroj: autor

### Skupina dělníků, TH pracovníků a manažerů (celkově)

Následující tabulka ukazuje celkový výsledek hodnocení motivačních faktorů. Je zde zastoupeno všech 52 zaměstnanců (dělníci, TH pracovníci a manažeri dohromady), kteří se dotazníkového šetření účastnili.

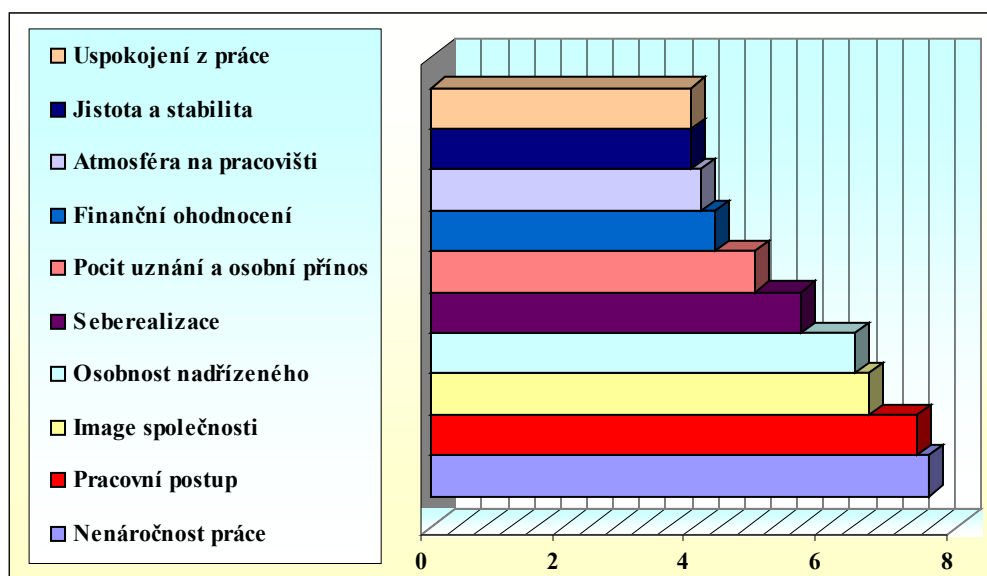
Tabulka č. 18: Hodnotová škála – pořadí (celkově)

Pořadí	Motivační faktor	Průměrná hodnota
1.	Uspokojení z práce	3,94
2.	Jistota a stabilita vykonávané práce	3,96
3.	Atmosféra na pracovišti/pracovní vztahy	4,10
4.	Finanční ohodnocení	4,31
5.	Pocit uznání a osobní přínos	4,92
6.	Seberealizace	5,63
7.	Osobnost vedoucího/nadřízeného	6,44
8.	Image společnosti	6,65
9.	Možnost pracovního postupu	7,38
10.	Nenáročnost práce	7,58

Zdroj: autor

V celkovém součtu všech zaměstnanců byly nejlépe hodnocenými faktory: uspokojení z práce, jistota a stabilita vykonávané práce a nejhorsího hodnocení dosáhly položky: možnost pracovního postupu a nenáročnost práce.

Obrázek č. 22: Hodnoty motivačních faktorů – celkově



Zdroj: autor

## Závěr

Klíčem k úspěchu je spokojený zaměstnanec. Jeho jedinečnost a individualita jsou hlavními činiteli úspěšného procesu. Procesu, při kterém je žádoucí dosažení tížených výsledků, efektivity a prosperity.

Správné vedení zaměstnanců není možné bez hlubších znalostí jejich dispozičních vlastností. Manažer se musí vcítit do potřeb a přání svých podřízených a vhodnými nástroji, postupy dosáhnout optimálního stavu, kdy motivace a spokojenost dosahují maximálních hodnot.

Nelze myslet jen na peněžní formy odměn, ale také na neformální projevy uznání. Motivovaný a spokojený zaměstnanec pracuje kvalitněji, rychleji, důsledněji. Ztotožňuje se s cíly společnosti, dochází k hlubšímu spojení zaměstnance a podniku. Všechny tyto aspekty ovlivňují konečný úspěch, konkurenční náskok a samotnou existenci podniku.

Teoretická část diplomové práce se zabývala problematikou motivace a pracovní spokojenosti, teorií pracovní motivace a možnými způsoby jejich zkoumání.

Praktická část diplomové práce se zabývala průzkumem motivace a pracovní spokojeností zaměstnanců zkoumané společnosti. Na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření (kvantitativní analýzou) byl zjištěn současný stav motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. V návaznosti na zjištěné informace byly, zkoumané společnosti, předloženy návrhy a doporučení.

Z výsledků dotazníkového průzkumu vyplynulo, že motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců, z celkového hlediska, nedosahuje optimální úrovně. Byly identifikovány dílčí nedostatky v některých zkoumaných oblastech. Zaměstnanci mají pozitivní vztah ke společnosti, cítí bezpečí a existenční oporu. Nejvíce jsou spokojeni s pracovními podmínkami, vybavením pracoviště. Jako nedostatečně efektivní se projevila oblast odměňování, informovanosti, dalšího vzdělávání a rozsahu zaměstnaneckých výhod. Výraznější nespokojenost vyjádřili zaměstnanci s osobou svého nadřízeného, funkčností předávání informací mezi úseky a především s kvalitou mezilidských vztahů. Současný motivační systém není zcela vyhovující. Společnost nevyužívá, v dostatečné míře, dostupné motivační nástroje a stimulační prostředky pracovního výkonu. Hypotéza byla potvrzena.

Na základě zjištěných nedostatků byla společnosti navržena opatření a konkrétní doporučení, které mohou mít pozitivní efekt na zlepšení současné situace.

Vedení společnosti musí změnit způsob informování svých zaměstnanců (oblast strategického plánování, podnikové cíle). Informační politika společnosti není zcela příznivá. U zaměstnanců je důležité dosáhnout silnějšího pocitu sounáležitosti. V tomto případě lze doporučit pořádání tzv. „informativních“ schůzek. I nadále by společnost měla pokračovat v současném způsobu své prezentace s cílem udržení tohoto pozitivního stavu. Vedoucí pracovníci by měli absolvovat odborné kurzy (zaměřené na problematiku manažerských dovedností), vhodná je také organizace mimopracovních (neformálních) setkání s podřízenými pracovníky. Pro lepší komunikaci mezi vedením společnosti a zaměstnanci je vhodné zřídit komunikační schránku a dále se zaměřit na formu přímé, ale také nepřímé komunikace (podnikový informační systém, brožury, informační tabule, apod.). Pro zkvalitnění mezilidských vztahů mezi zaměstnanci je důležité pořádání pracovních a především mimopracovních setkání (podnikových akcí), a to mezi jednotlivými zaměstnanci, ale i s vedením společnosti (manažery). Na těchto akcích mohou zaměstnanci navázat nové vztahy (přátelství), získat vzájemný respekt a úctu. Společnost musí využívat dostupné vzdělávací programy pro své zaměstnance (s přihlédnutím k jejich individuálním zájmům a schopnostem). Za dobře a kvalitně vykonanou práci mohou být nejlepší zaměstnanci odměněni něčím výjimečným, neobvyklým (incentiva). Je nutné posílit a zdokonalit systém zaměstnaneckých výhod (permanentky, vstupenky pro sportovní a kulturní aktivity).

Všechny případné změny, které společnost uskuteční, mohou mít pozitivní efekt na růst motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Je však nutné začít co nejdříve, společnost musí něco obětovat, aby dosáhla žádaného stavu – byla úspěšná a prosperující. Všechny kroky a činnosti v podniku musí být cílené, přesně vymezené, směřující k člověku – jeho osobní a pracovní spokojenosti.

Současný stav motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců, ve zkoumané společnosti, byl zjištěn. Na základě analyzovaných údajů byla navržena doporučení a opatření. Cíl diplomové práce byl splněn.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Moc, vliv, autorita*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 128 s. ISBN 80-7261-053-8.
3. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. 592 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 352 s. ISBN 80-85839-09-1.
5. FREEMANTLE, D. *BIZ: 50 maličností, které mají velký vliv na vedení a motivaci týmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 126 s. ISBN 80-7261-147-X.
6. HARVEY, CH. *Umění motivovat – cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Informatorium, 1992. 112 s. ISBN 80-85427-23-0.
7. KAŇÁKOVÁ, Z. – BLÁHA, J. – BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademia J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 352 s. ISBN 80-85943-51-4.
9. LEJSKOVÁ, P. *Personální management*, 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 94 s. ISBN 80-7194-912-4.
10. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 272 s. ISBN 80-86119-25-4.
11. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 264 s. ISBN 80-85603-01-2.

12. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
13. NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
14. PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 163 s. ISBN 80-86119-25-4.
15. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
16. RUSTOMJI, M. K.; SAPRE, S. A. *Umění managementu*. 1. vyd. Praha: Svoboda – Libertas, 1993. 200 s. ISBN 80-205-0335-8.
17. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992. 172 s. ISBN 80-7079-626-X.
18. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

Interní předpisy společnosti Choceňská mlékárna, s.r.o.:

*Mzdový řád*

*Sociální fond*

**SEZNAM TABULEK**

	strana
Tabulka č. 1 – Účast zaměstnanců – pohlaví.....	46
Tabulka č. 2 – Stupnice hodnocení .....	49
Tabulka č. 3 – Hodnocené soubory otázek.....	49
Tabulka č. 4 – Shrnutí I. bloku otázek .....	53
Tabulka č. 5 – Shrnutí II. bloku otázek.....	55
Tabulka č. 6 – Shrnutí III. bloku otázek.....	57
Tabulka č. 7 – Shrnutí IV. bloku otázek.....	59
Tabulka č. 8 – Shrnutí V. bloku otázek.....	61
Tabulka č. 9 – Shrnutí VI. bloku otázek.....	63
Tabulka č. 10 – Shrnutí VII. bloku otázek.....	66
Tabulka č. 11 – Shrnutí VIII. bloku otázek .....	67
Tabulka č. 12 – Nejlépe hodnocené otázky.....	68
Tabulka č. 13 – Nejhůře hodnocené otázky.....	69
Tabulka č. 14 – Celková statistika hodnocení (blok I. – VIII.) .....	69
Tabulka č. 15 – Dílčí statistika hodnocení (blok III., IV., VII.).....	79
Tabulka č. 16 – Hodnotová škála – pořadí (dělník).....	80
Tabulka č. 17 – Hodnotová škála – pořadí (TH pracovní a manažer) .....	81
Tabulka č. 18 – Hodnotová škála – pořadí (celkově).....	83



## SEZNAM OBRÁZKŮ

	strana
Obrázek č. 1 – Věková kategorie zaměstnanců .....	46
Obrázek č. 2 – Počet let strávených ve společnosti .....	47
Obrázek č. 3 – Úroveň vzdělání zaměstnanců .....	47
Obrázek č. 4 – Pracovní zařazení zaměstnanců .....	48
Obrázek č. 5 – Vize a cíle .....	52
Obrázek č. 6 – Vztah ke společnosti .....	54
Obrázek č. 7 – Nadřízený/vedoucí .....	56
Obrázek č. 8 – Mezilidské vztahy a komunikace.....	58
Obrázek č. 9 – Pracovní podmínky .....	60
Obrázek č. 10 – Práce a vzdělávání.....	62
Obrázek č. 11 – Odměňování.....	65
Obrázek č. 12 – Péče o zaměstnance/výhody .....	66
Obrázek č. 13 – Nadřízený/vedoucí (dělník) .....	70
Obrázek č. 14 – Mezilidské vztahy a komunikace (dělník) .....	72
Obrázek č. 15 – Odměňování (dělník) .....	74
Obrázek č. 16 – Nadřízený/vedoucí (TH pracovník a manažer).....	75
Obrázek č. 17 – Mezilidské vztahy a komunikace (TH pracovník a manažer).....	76
Obrázek č. 18 – Odměňování (TH pracovník a manažer).....	78
Obrázek č. 19 – Vzájemný poměr negativních hodnocení .....	79
Obrázek č. 20 – Hodnoty motivačních faktorů - dělník .....	81
Obrázek č. 21 – Hodnoty motivačních faktorů - TH pracovník a manažer.....	82
Obrázek č. 22 – Hodnoty motivačních faktorů - celkově.....	83

**SEZNAM ZKRATEK**

TH pracovník – technicko-hospodářský pracovník

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

MIN – minimum

MAX – maximum

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Dotazník – průzkum motivace a pracovní spokojenosti

Příloha č. 2 – Osobní – identifikační údaje

Příloha č. 3 – Tabulky absolutních a relativních četností, průměrné hodnoty  
jednotlivých otázek dotazníkového šetření



**DOTAZNÍK**

**Průzkum motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců  
CHOCEŇSKÁ MLÉKÁRNA, s.r.o.**

**Vážení zaměstnanci,**

žádám Vás o spolupráci na průzkumu, který se zabývá motivací a pracovní spokojeností zaměstnanců Vašeho podniku. Cílem tohoto průzkumu je identifikace významu jednotlivých motivačních faktorů a na základě zjištěných údajů navrhnout opatření.

Výsledky budou využity ke zpracování mé diplomové práce. Souhrnné výsledky budou předloženy vedení společnosti. **Průzkum je anonymní**, a proto se nemusíte bát zneužití Vašich odpovědí.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Tomáš Šimek  
Univerzita Pardubice

**STUPNICE HODNOCENÍ**

1	2	3	4
rozhodně ANO	spíše ANO	spíše NE	rozhodně NE

*(křížkem označte Vámi zvolenou variantu – viz. stupnice hodnocení)*

**I. VIZE A CÍLE**

1.	Ztotožňujete se s vizí společnosti?	1	2	3	4
2.	Jste přesvědčen/a, že společnost dosáhne stanovených cílů?	1	2	3	4
3.	Cítíte se být součástí strategického plánování společnosti?	1	2	3	4
4.	Jste informován/a o strategických cílech společnosti?	1	2	3	4

**II. VZTAH KE SPOLEČNOSTI**

5.	Je Váš vztah ke společnosti pozitivní?	1	2	3	4
6.	Jste spokojen/a s image Vaší společností?	1	2	3	4
7.	Neuvažoval/a jste někdy o odchodu ze společnosti?	1	2	3	4
8.	Doporučil/a byste svému příteli zaměstnání v této společnosti?	1	2	3	4

**III. NADŘÍZENÝ/VEDOUcí**

9.	Má Váš nadřízený dobré organizační schopnosti?	1	2	3	4
10.	Je schopen přesně a včas sdělit potřebné informace?	1	2	3	4
11.	Umí ocenit, pochválit Vaši práci?	1	2	3	4
12.	Dovede Vám dobře zadat a vymezit práci?	1	2	3	4
13.	Podporuje Vaši pracovní aktivitu a iniciativu?	1	2	3	4
14.	Jste spokojen/a s jeho jednáním?	1	2	3	4
15.	Je dostatečně aktivní v prosazování zájmů a potřeb útvaru?	1	2	3	4

**IV. MEZILIDSKÉ VZTAHY A KOMUNIKACE**

16.	Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na Vašem pracovišti?	1	2	3	4
17.	Máte možnost otevřeně projevit své názory?	1	2	3	4
18.	Jste spokojen/a s úrovní spolupráce mezi kolegy ve Vašem oddělení?	1	2	3	4
19.	Funguje předávání informací mezi jednotlivými úseky?	1	2	3	4
20.	Komunikuje s Vámi dostatečně vedení společnosti?	1	2	3	4

<b>V. PRACOVNÍ PODMÍNKY</b>					
21.	Jsou pracovní podmínky na Vašem pracovišti dobré (čistota, hluchnost, osvětlení, atd.)?	1	2	3	4
22.	Máte ke své práci všechny potřebné nástroje a technické vybavení?	1	2	3	4
23.	Je pracovní atmosféra na Vašem pracovišti dobrá?	1	2	3	4
24.	Jste spokojen/a se sociálním a hygienickým vybavením pracoviště?	1	2	3	4
25.	Dbá společnost na dodržování bezpečnosti práce?	1	2	3	4
26.	Snází se společnost zlepšovat pracovní podmínky?	1	2	3	4

<b>VI. PRÁCE A VZDĚLÁVÁNÍ</b>					
27.	Je Vaše zaměstnání/pracovní místo do budoucna perspektivní?	1	2	3	4
28.	Jste spokojen/a se svou pracovní náplní?	1	2	3	4
29.	Máte možnost kariérního postupu?	1	2	3	4
30.	Označil/a byste svou práci za zajímavou?	1	2	3	4
31.	Máte možnost uplatnit své znalosti a dovednosti?	1	2	3	4
32.	Máte v podniku možnost dalšího zvyšování kvalifikace (kurzy, semináře, školení)?	1	2	3	4

<b>VII. ODMĚŇOVÁNÍ</b>					
33.	Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?	1	2	3	4
34.	Jste za svou práci spravedlivě ohodnocen/a?	1	2	3	4
35.	Máte pocit, že Vaše mzda odpovídá Vaším výkonům?	1	2	3	4
36.	Domníváte se, že by společnost měla zachovat současný systém odměňování?	1	2	3	4

<b>VIII. PÉČE O ZAMĚSTNANCE/VÝHODY</b>					
37.	Myslíte si, že je péče společnosti o své zaměstnance dostačující?	1	2	3	4
38.	Jste spokojen/a s kvalitou podnikového stravování?	1	2	3	4
39.	Jste spokojen/a se společenskými akcemi pořádaných společností?	1	2	3	4
40.	Cítíte se zde bezpečně (jistota, výhody)?	1	2	3	4

### **MOTIVAČNÍ FAKTORY - HODNOTOVÁ ŠKÁLA**

*Seřad'te prosím v tabulce jednotlivé položky podle jejich důležitosti.  
Ke každé položce připište číslo od 1 – nejvíce důležité až 10 – nejméně důležité.*

<b>Proč pracuji v této společnosti, co mě motivuje?</b>	<b>Pořadí</b>
<i>( Každou číslici můžete použít pouze jednou)</i>	
Atmosféra na pracovišti/pracovní vztahy	
Pocit uznání a osobního přínosu	
Uspokojení z práce	
Možnost pracovního postupu	
Image společnosti	
Osobnost vedoucího/nadřízeného	
Nenáročnost práce	
Finanční ohodnocení	
Seberealizace	
Jistota a stabilita vykonávané práce	



<b>IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE</b>			
<b>Otázka</b>	<b>Možnosti</b>	<b>Počet</b>	<b>Poměr</b>
<b>Pohlaví</b>	Žena	33	63%
	Muž	19	37%
	Celkem	52	100%
<b>Věková skupina</b>	20 – 29	8	15%
	30 – 39	23	44%
	40 – 49	14	27%
	50 – 59	6	12%
	60 a více	1	2%
	Celkem	52	100%
<b>Práce u společnosti</b>	Méně než 1 rok	3	6%
	1 - 2 let	6	12%
	3 - 5 let	8	15%
	5 - 10 let	11	21%
	Více než 10 let	24	46%
	Celkem	52	100%
<b>Vzdělání</b>	Základní	2	4%
	Středoškolské bez maturity	17	33%
	Středoškolské s maturitou	24	46%
	Vyšší odborné	3	6%
	Vysokoškolské	6	11%
	Celkem	52	100%
<b>Pracovní zařazení</b>	Dělník	27	52%
	TH pracovník	19	37%
	Manažer	6	11%
	Celkem	52	100%



**Celkový výsledek: blok otázek I. – VIII. (počet zaměstnanců 52)****I. VIZE A CÍLE**

<b>Otázka č. 1</b>	<b>Ztotožňujete se s vizí společnosti</b>				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	20	27	4	1	52
Poměr odpovědí (%)	38,46	51,92	7,70	1,92	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	90,00		10,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,73				

<b>Otázka č. 2</b>	<b>Jste přesvědčen/a, že společnost dosáhne stanovených cílů</b>				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	14	35	3	0	52
Poměr odpovědí (%)	26,92	67,31	5,77	0,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	94,00		6,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,79				

<b>Otázka č. 3</b>	<b>Cítíte se být součástí strategického plánování společnosti</b>				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	9	10	23	10	52
Poměr odpovědí (%)	17,31	19,23	44,23	19,23	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	37,00		63,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,65				

<b>Otázka č. 4</b>	<b>Jste informován/a o strategických cílech společnosti</b>				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	8	21	17	6	52
Poměr odpovědí (%)	15,38	40,39	32,69	11,54	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	56,00		44,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,40				

<b>Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)</b>	2,14	69	31		
--	------	----	----	--	--

## II. VZTAH KE SPOLEČNOSTI

Otázka č. 5	Je Váš vztah ke společnosti pozitivní				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	29	21	1	1	52
Poměr odpovědí (%)	55,77	40,39	1,92	1,92	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	96,00		4,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,50				

Otázka č. 6	Jste spokojen/a s image Vaší společnosti				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	19	27	6	0	52
Poměr odpovědí (%)	36,54	51,92	11,54	0,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	88,00		12,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,75				

Otázka č. 7	Neuvažoval/a jste někdy o odchodu ze společnosti				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	14	22	10	6	52
Poměr odpovědí (%)	26,92	42,31	19,23	11,54	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	31,00		69,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,15				

Otázka č. 8	Doporučil/a byste svému příteli zaměstnání v této spol.				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	12	22	11	7	52
Poměr odpovědí (%)	23,08	42,31	21,15	13,46	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	65,00		35,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,25				

<b>Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)</b>	1,91	79	21	
--	------	----	----	--

### III. NADŘÍZENÝ/VEDOUCÍ

Otázka č. 9	Má Vaš nadřízený dobré organizační schopnosti				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	17	16	13	6	52
Poměr odpovědí (%)	32,69	30,77	25,00	11,54	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	63,00		37,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,15				

Otázka č. 10	Je schopen přesně a včas sdělit potřebné informace				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	16	20	10	6	52
Poměr odpovědí (%)	30,77	38,46	19,23	11,54	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	69,00		31,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,12				

Otázka č. 11	Umí ocenit, pochválit Vaši práci				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	11	20	18	3	52
Poměr odpovědí (%)	21,15	38,46	34,62	5,77	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	60,00		40,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,25				

Otázka č. 12	Dovede Vám dobře zadat a vymezit práci				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	13	28	9	2	52
Poměr odpovědí (%)	25,00	53,85	17,31	3,84	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	79,00		21,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,00				

Otázka č. 13	Podporuje Vaši pracovní aktivitu a iniciativu				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	17	18	13	4	52
Poměr odpovědí (%)	32,69	34,62	25,00	7,69	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	67,00		33,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,08				

Otázka č. 14	Jste spokojen/a s jeho jednáním				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	15	22	11	4	52
Poměr odpovědí (%)	28,85	42,31	21,15	7,69	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	71,00		29,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,08				

Otázka č. 15	Je dostatečně aktivní v prosazování zájmů a potřeb útvaru				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	13	20	15	4	52
Poměr odpovědí (%)	25,00	38,46	28,85	7,69	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	63,00		37,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,19				

<b>Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)</b>	2,12	68	32
--	------	----	----

#### IV. MEZILIDSKÉ VZTAHY A KOMUNIKACE

Otázka č. 16	Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na Vašem pracovišti				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	9	20	15	8	52
Poměr odpovědí (%)	17,31	38,46	28,85	15,38	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	56,00		44,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,42				

Otázka č. 17	Máte možnost otevřeně projevit své názory				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	12	19	15	6	52
Poměr odpovědí (%)	23,08	36,54	28,84	11,54	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	60,00		40,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,29				

Otázka č. 18	Jste spokojen/a s úrovní spolupráce mezi kolegy oddělení				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	19	20	8	5	52
Poměr odpovědí (%)	36,54	38,46	15,38	9,62	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	75,00		25,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,98				

Otázka č. 19	Funguje předávání informací mezi jednotlivými úseky				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	4	26	19	3	52
Poměr odpovědí (%)	7,69	50,00	36,54	5,77	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	58,00		42,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,40				

Otázka č. 20	Komunikuje s Vámi dostatečně vedení společnosti				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	8	26	17	1	52
Poměr odpovědí (%)	15,38	50,00	32,69	1,93	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	65,00		35,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,21				

Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)	2,26	63	37
---------------------------------------	------	----	----

## V. PRACOVNÍ PODMÍNKY

Otázka č. 21	Jsou pracovní podmínky na Vašem pracovišti dobré				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	18	26	5	3	52
Poměr odpovědí (%)	34,62	50,00	9,61	5,77	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	85,00		15,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,87				

Otázka č. 22	Máte ke své práci všechny potřebné nástroje a vybavení				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	15	35	0	2	52
Poměr odpovědí (%)	28,85	67,31	0,00	3,84	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	96,00		4,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,79				

Otázka č. 23	Je pracovní atmosféra na Vašem pracovišti dobrá				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	14	26	7	5	52
Poměr odpovědí (%)	26,92	50,00	13,46	9,62	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	77,00		23,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,06				

Otázka č. 24	Jste spokojen/a se sociálním a hygienickým vybavením				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	22	23	5	2	52
Poměr odpovědí (%)	42,31	44,23	9,62	3,84	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	87,00		13,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,75				

Otázka č. 25	Dbá společnost na dodržování bezpečnosti práce				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	21	27	2	2	52
Poměr odpovědí (%)	40,38	51,92	3,85	3,85	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	92,00		8,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,71				

Otázka č. 26	Snaží se společnost zlepšovat pracovní podmínky				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	20	26	5	1	52
Poměr odpovědí (%)	38,46	50,00	9,62	1,92	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	88,00		12,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,75				

<b>Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)</b>	1,82	88	12
--	------	----	----

## VI. PRÁCE A VZDĚLÁVÁNÍ

Otázka č. 27	Je Vaše zaměstnání/prac. místo do budoucna perspektivní				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	13	27	10	2	52
Poměr odpovědí (%)	25,00	51,92	19,23	3,85	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	77,00		23,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,02				

Otázka č. 28	Jste spokoje/a se svou pracovní náplní				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	15	31	4	2	52
Poměr odpovědí (%)	28,85	59,62	7,69	3,84	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	88,00		12,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,87				

Otázka č. 29	Máte možnost kariérního postupu				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	5	13	22	12	52
Poměr odpovědí (%)	9,62	25,00	42,31	23,07	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	35,00		65,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,79				

Otázka č. 30	Označil/a byste svou práci za zajímavou				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	16	21	10	5	52
Poměr odpovědí (%)	30,77	40,38	19,23	9,62	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	71,00		29,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,08				

Otázka č. 31	Máte možnost uplatnit své znalosti a dovednosti				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	13	24	11	4	52
Poměr odpovědí (%)	25,00	46,16	21,15	7,69	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	71,00		29,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,12				

Otázka č. 32	Máte v podniku možnost dalšího zvyšování kvalifikace				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	17	20	12	3	52
Poměr odpovědí (%)	32,69	38,46	23,08	5,77	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	71,00		29,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,02				

<b>Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)</b>	2,15	69	31
--	------	----	----

## VII. ODMĚŇOVÁNÍ

Otázka č. 33	Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	5	24	19	4	52
Poměr odpovědí (%)	9,62	46,15	36,54	7,69	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	56,00		44,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,42				

Otázka č. 34	Jste za svou práci spravedlivě ohodnocen/a				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	7	21	21	3	52
Poměr odpovědí (%)	13,47	40,38	40,38	5,77	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	54,00		46,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,38				

Otázka č. 35	Máte pocit, že Vaše mzda odpovídá Vaším výkonům				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	8	19	20	5	52
Poměr odpovědí (%)	15,38	36,54	38,46	9,62	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	52,00		48,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,42				

Otázka č. 36	Domníváte se, že by spol. měla zachovat systém odměňování				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	5	26	15	6	52
Poměr odpovědí (%)	9,62	50,00	28,85	11,53	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	60,00		40,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,42				

<b>Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)</b>	2,41	56	44
--	------	----	----

## VIII. PÉČE O ZAMĚSTNANCE/VÝHODY

Otázka č. 37	Myslíte si, že je péče spol. o své zaměstnance dostačující				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	6	33	11	2	52
Poměr odpovědí (%)	11,54	63,46	21,15	3,85	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	75,00		25,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,17				

Otázka č. 38	Jste spokoje/a s kvalitou podnikového stravování				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	23	22	6	1	52
Poměr odpovědí (%)	44,23	42,31	11,54	1,92	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	87,00		13,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,71				

Otázka č. 39	Jste spokojen/a se společenskými akcemi pořádaných spol.				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	15	17	13	7	52
Poměr odpovědí (%)	28,85	32,69	25,00	13,46	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	62,00		38,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,23				

Otázka č. 40	Cítíte se zde bezpečně (jistota, výhody)				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	12	35	4	1	52
Poměr odpovědí (%)	23,08	67,31	7,69	1,92	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	90,00		10,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,88				

<b>Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)</b>	1,98	78	22		
--	------	----	----	--	--



## Dílčí výsledek: blok otázek III., IV., VII. (dělník – 27 zaměstnanců)

### III. NADŘÍZENÝ/VEDOUcí

Otázka č. 9	Má Váš nadřízený dobré organizační schopnosti				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	4	8	9	6	27
Poměr odpovědí (%)	14,82	29,63	33,33	22,22	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	44,00		56,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,63				

Otázka č. 10	Je schopen přesně a včas sdělit potřebné informace				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	6	10	5	6	27
Poměr odpovědí (%)	22,22	37,04	18,52	22,22	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	59,00		41,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,41				

Otázka č. 11	Umí ocenit, pochválit Vaši práci				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	2	13	10	2	27
Poměr odpovědí (%)	7,41	48,14	37,04	7,41	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	56,00		44,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,44				

Otázka č. 12	Dovede Vám dobře zadat a vymezit práci				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	5	15	5	2	27
Poměr odpovědí (%)	18,52	55,55	18,52	7,41	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	74,00		26,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,15				

Otázka č. 13	Podporuje Vaši pracovní aktivitu a iniciativu				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	5	12	7	3	27
Poměr odpovědí (%)	18,52	44,44	25,93	11,11	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	63,00		37,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,30				

Otázka č. 14	Jste spokojen/a s jeho jednáním				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	4	13	6	4	27
Poměr odpovědí (%)	14,82	48,15	22,22	14,81	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	63,00		37,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,37				

Otázka č. 15	Je dostatečně aktivní v prosazování zájmů a potřeb útvaru				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	5	9	10	3	27
Poměr odpovědí (%)	18,52	33,33	37,04	11,11	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	52,00		48,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,41				

<b>Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)</b>	<b>2,39</b>	<b>59</b>	<b>41</b>
--	-------------	-----------	-----------

#### IV. MEZILIDSKÉ VZTAHY A KOMUNIKACE

Otázka č. 16	Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na Vašem pracovišti				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	2	6	11	8	27
Poměr odpovědí (%)	7,41	22,22	40,74	29,63	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	30,00		70,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,93				

Otázka č. 20	Komunikuje s Vámi dostatečně vedení společnosti				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	2	12	12	1	27
Poměr odpovědí (%)	7,41	44,44	44,44	3,71	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	52,00		48,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,44				

Otázka č. 17	Máte možnost otevřeně projevit své názory				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	3	7	11	6	27
Poměr odpovědí (%)	11,11	25,93	40,74	22,22	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	37,00		63,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,74				

Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)	2,65	43	57
---------------------------------------	------	----	----

Otázka č. 18	Jste spokojen/a s úrovní spolupráce mezi kolegy oddělení				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	4	10	8	5	27
Poměr odpovědí (%)	14,81	37,04	29,63	18,52	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	52,00		48,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,52				

Otázka č. 19	Funguje předávání informací mezi jednotlivými úseky				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	1	11	12	3	27
Poměr odpovědí (%)	3,71	40,74	44,44	11,11	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	44,00		56,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,63				

## VII. ODMĚŇOVÁNÍ

Otázka č. 33	Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	0	9	15	3	27
Poměr odpovědí (%)	0,00	33,33	55,56	11,11	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	33,00		67,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,78				

Otázka č. 34	Jste za svou práci spravedlivě ohodnocen/a				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	2	7	16	2	27
Poměr odpovědí (%)	7,41	25,92	59,26	7,41	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	33,00		67,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,67				

Otázka č. 35	Máte pocit, že Vaše mzda odpovídá Vaším výkonům				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	2	5	16	4	27
Poměr odpovědí (%)	7,41	18,52	59,26	14,81	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	26,00		74,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,81				

Otázka č. 36	Domníváte se, že by spol. měla zachovat systém odměňování				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	3	10	9	5	27
Poměr odpovědí (%)	11,11	37,04	33,33	18,52	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	48,00		52,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,59				

Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)	2,71	35	65
---------------------------------------	------	----	----

## Dílčí výsledek: blok otázek III., IV., VII. (TH pracovník a manažer – 25 zaměstnanců)

### III. NADŘÍZENÝ/VEDOUCÍ

Otázka č. 9	Má Váš nadřízený dobré organizační schopnosti				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	13	8	4	0	25
Poměr odpovědí (%)	52,00	32,00	16,00	0,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	84,00		16,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,64				

Otázka č. 13	Podporuje Vaši pracovní aktivitu a iniciativu				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	12	6	6	1	25
Poměr odpovědí (%)	48,00	24,00	24,00	4,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	72,00		28,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,84				

Otázka č. 10	Je schopen přesně a včas sdělit potřebné informace				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	10	10	5	0	25
Poměr odpovědí (%)	40,00	40,00	20,00	0,00	100,00
80	80,00		20,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,80				

Otázka č. 14	Jste spokojen/a s jeho jednáním				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	11	9	5	0	25
Poměr odpovědí (%)	44,00	36,00	20,00	0,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	80,00		20,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,76				

Otázka č. 11	Umí ocenit, pochválit Vaši práci				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	9	7	8	1	25
Poměr odpovědí (%)	36,00	28,00	32,00	4,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	64,00		36,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,04				

Otázka č. 15	Je dostatečně aktivní v prosazování zájmů a potřeb útvaru				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	8	11	5	1	25
Poměr odpovědí (%)	32,00	44,00	20,00	4,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	76,00		24,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,96				

Otázka č. 12	Dovede Vám dobře zadat a vymežit práci				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	8	13	4	0	25
Poměr odpovědí (%)	32,00	52,00	16,00	0,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	84,00		16,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,84				

<b>Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)</b>	<b>1,84</b>	<b>77</b>	<b>23</b>
--	-------------	-----------	-----------

#### IV. MEZILIDSKÉ VZTAHY A KOMUNIKACE

Otázka č. 16	Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na Vašem pracovišti				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	7	14	4	0	25
Poměr odpovědí (%)	28,00	56,00	16,00	0,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	84,00		16,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,88				

Otázka č. 17	Máte možnost otevřeně projevit své názory				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	9	12	4	0	25
Poměr odpovědí (%)	36,00	48,00	16,00	0,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	84,00		16,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,80				

Otázka č. 18	Jste spokojen/a s úrovní spolupráce mezi kolegy oddělení				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	15	10	0	0	25
Poměr odpovědí (%)	60,00	40,00	0,00	0,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	100,00		0,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,40				

Otázka č. 19	Funguje předávání informací mezi jednotlivými úseky				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	3	15	7	0	25
Poměr odpovědí (%)	12,00	60,00	28,00	0,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	72,00		28,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,16				

Otázka č. 20	Komunikuje s Vámi dostatečně vedení společnosti				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	6	14	5	0	25
Poměr odpovědí (%)	24,00	56,00	20,00	0,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	80,00		20,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	1,96				

<b>Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)</b>	1,84	76	24
--	------	----	----

## VII. ODMĚŇOVÁNÍ

Otázka č. 33	Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	5	15	4	1	25
Poměr odpovědí (%)	20,00	60,00	16,00	4,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	80,00		20,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,04				

Otázka č. 34	Jste za svou práci spravedlivě ohodnocen/a				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	5	14	5	1	25
Poměr odpovědí (%)	20,00	56,00	20,00	4,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	76,00		24,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,08				

Otázka č. 35	Máte pocit, že Vaše mzda odpovídá Vaším výkonům				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	6	14	4	1	25
Poměr odpovědí (%)	24,00	56,00	16,00	4,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	80,00		20,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,00				

Otázka č. 36	Domníváte se, že by spol. měla zachovat systém odměňování				
Stupnice hodnocení	1	2	3	4	Celkem
Četnost odpovědí	2	16	6	1	25
Poměr odpovědí (%)	8,00	64,00	24,00	4,00	100,00
Kladné/negativní odpovědi (%)	72,00		28,00		100,00
Průměrná hodnota této otázky	2,24				

<b>Celkový průměr tohoto bloku/podíl (%)</b>	<b>2,09</b>	<b>77</b>	<b>23</b>
--	-------------	-----------	-----------