



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

ANALYSIS OF EMPLOYEE SATISFACTION IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ
PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Anna Petržálková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Anna Petržálková**
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika a management

Garant studijního oboru Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza spokojenosti pracovníků ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace Vlastní
návrhy řešení, přínos návrhů řešení Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je navrhnout vhodné změny v motivačním systému společnosti, které povedou k větší spokojenosti pracovníků.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457- 8.

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti ANTREG s.r.o. Teoretická část práce představuje pojmy spojené s problematikou spokojenosti zaměstnanců. Na základě výsledků analýzy budou zodpovězeny výzkumné otázky a navrhnutá opatření vedoucí ke zlepšení. Na závěr práce bude vyhodnoceno, zda byl cíl splněn.

Klíčová slova

Spokojenost, pracovní spokojenost, zaměstnanec, motivace zaměstnanců.

Abstract

The diploma thesis deals with the issue of employee satisfaction in a selected company ANTREG s.r.o. The theoretical part of the work presents concepts related to the issue of employee satisfaction. Based on the results of the analysis, research questions will be answered and measures leading to improvement will be proposed. At the end of the work will be evaluated whether the goal has been fulfilled.

Key words

Satisfaction, job satisfaction, employee, motivation of the employee

Bibliografická citace

PETRŽÁLKOVÁ, Anna. *Analýza spokojenosti pracovníků ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139485>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva – ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 9. května 2023

podpis autora

.....

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce panu Ing. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení práce, ochotu a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti a zaměstnancům za spolupráci a za veškeré poskytnuté informace a materiály. V neposlední řadě děkuji mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

Obsah

Úvod.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1. Pracovní spokojenost	13
1.2. Faktory pracovní spokojenosti	14
1.2.1. Pracovní prostředí	15
1.2.2. Odměňování.....	16
1.2.3. Sladění osobního a pracovního života (work-life balance)	18
1.2.4. Možnost seberealizace	19
1.2.5. Kariérní růst a osobní rozvoj pracovníka.....	19
1.2.6. Metody vzdělávání zaměstnanců	22
1.2.7. Chování organizace.....	24
1.2.8. Angažovanost pracovníků.....	27
1.2.9. Pracovní doba	28
1.2.10. Organizace práce	29
1.2.11. Organizace práce a pracovní režim	30
1.2.12. Osobnostní faktory pracovní spokojenosti.....	31
1.2.13. Charakteristiky práce a pracovního prostředí.....	33
1.3. Teorie pracovní spokojenosti	35
1.3.1. Model Cornell	35
1.3.2. Model vnímané hodnoty	36
1.3.3. Rolové teorie.....	37
1.3.4. Dispoziční modely	38
1.3.5. Teorie afektivních událostí	39
1.3.6. Teorie cílů	40

1.3.7.	Měření pracovní spokojenosti.....	41
1.4.	Řízení pracovní spokojenosti	42
1.5.	Konsekvence pracovní spokojenosti	43
1.6.	Pracovní spokojenost a pracovní motivace	44
1.7.	Faktory pracovní motivace.....	45
1.8.	Konsekvence pracovní motivace.....	47
2.	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	48
2.1.	Představení firmy	48
2.2.	Historie firmy	48
2.3.	Portfolio výrobků a služeb	49
2.4.	Zaměstnanci a vedení firmy	49
2.5.	Metodologie výzkumu	50
2.5.1.	Cíl výzkumu.....	50
2.5.2.	Stanovení hypotéz a výzkumných otázek	50
2.5.3.	Metody výzkumu	51
2.5.4.	Harmonogram	56
2.5.5.	Identifikační otázky	56
2.6.	Výsledky výzkumu.....	61
2.6.1.	Obsah práce a charakter práce	61
2.6.1.	System odměn ve zvolené společnosti.....	62
2.6.2.	Osobní rozvoj a vzdělávání.....	64
2.6.3.	Kariérní růst	67
2.6.4.	Mezilidské vztahy	68
2.6.5.	Organizace práce.....	70
2.6.6.	Vztahy s vedením.....	72

2.6.7. Pracovní prostředí	74
2.6.8. Péče o zaměstnance	76
2.7. Vyhodnocení hypotéz.....	79
3. VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	87
ZÁVĚR	90
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	91
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	96
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	97

Úvod

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku pracovní spokojenosti, což je proměnná, která se ukazuje být zásadní s ohledem na různé pozitivní a negativní jevy v organizačním kontextu i v osobním životě pracovníků. Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole je nejprve koncept pracovní spokojenosti obecně definován, následně je věnována pozornost osobnostním a organizačním faktorům pracovní spokojenosti. Navazující podkapitola představuje vybrané teorie pracovní spokojenosti. Tyto modely rovněž zahrnují faktory pracovní spokojenosti, ale ve srovnání s předchozí kapitolou je uvádějí v širším kontextu či ve vztahu k dalším proměnným. První kapitola dále pokračuje stručným pojednáním o možnostech měření pracovní spokojenosti, důraz je zde kladen na standardizované dotazníkové metody, jimiž lze pracovní spokojenost měřit přímo či ji predikovat. Pracovní spokojenost lze ovlivňovat i v rámci personálního managementu, některé možné postupy řízení jsou prezentovány v podkapitole 1.4. První kapitola je zakončena výčtem pozitivních a negativních konsekvencí pracovní spokojenosti. Text pokračuje kapitolou druhou, kde je stručně předestřena problematika pracovní motivace. Jedná se o důležitý koncept personálního managementu, který s pracovní spokojeností souvisí. Popsány jsou některé styčné body i odlišnosti obou konceptů.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1. Pracovní spokojenost

Americká psychologická asociace vymezuje pracovní spokojenost jako postoj pracovníka k jeho zaměstnání, který bývá vyjádřen v hédonické dimenzi představující oblibu či neoblibu práce jako takové, souvisejících odměn (finančního ohodnocení, ocenění či kariérního růstu) a pracovního kontextu (pracovních podmínek, pracovního kolektivu [19, s. 572] Jedná se tedy o komplexní postoj, přičemž výčty předmětů tohoto postoje se různí v míře obecnosti, ale také v celkové šíři. Jarošová, Pauknerová, Lorencová uvádějí, že pracovní spokojenost lze chápat také jako „díličí spokojenost“ např. s následujícími aspekty práce:

- obsah a náplň práce,
- úroveň odměňování,
- vztahy na pracovišti,
- činnosti a přístup vedoucích pracovníků,
- úroveň komunikace a informovanosti v organizaci,
- pracovní podmínky a péče o pracovníky,
- image organizace,
- jistota práce [18].

Moderní teorie pracovní spokojenosti jsou nejen multidimenzionální, ale obsahují také hierarchický prvek – např. celková pracovní spokojenost je tak odvozována od agregované spokojenosti dílčích facet či aspektů [18]. Někteří autoři, jako např. Armstrong a Taylor, zdůrazňují kognitivní i emoční složku postojů, které jsou základem pracovní spokojenosti. Pozitivní postoje indikují pracovní spokojenost a negativní postoje jsou analogicky ukazatelem pracovní nespokojenosti. Koncept pracovní spokojenosti lze odlišit od pracovní morálky, což je spíše skupinová proměnná týkající se míry afinity jedinců ke skupině a motivaci být členem této skupiny [17] [49].

Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti a některé studie ji proto dávají do souvislosti s konceptem osobní pohody (well-being). Lze hovořit také o

tematickém překryvu obou pojmů [1] Osobní pohodu je možné definovat jako stav štěstí a spokojenosti, nízké míry distresu, celkově dobrého fyzického a mentálního zdraví, dobrou životní perspektivu či kvalitu života [19]

K osobní pohodě, pracovní pohodě, a tedy i pracovní spokojenosti lze přistupovat eudaimonicky a hédonicky. Výše byla popsána pracovní spokojenost v intencích hédonických, což bývá podle Blatného často kritizováno [15] Podle kritiků je osobní pohoda něčím více než pouze příjemnými prožitky vycházejícími se socioekonomického statusu, splnění přání apod. Tito autoři zastávají názor, že skutečné štěstí spočívá v rozvoji osobního potenciálu, seberealizaci a naplňování nejen osobních, ale i obecně lidských potřeb. Pro některé pracující, tedy nejen zaměstnance, ale také podnikatele či freelancery, se může pracovní spokojenost odvíjet od nadosobních faktorů.

1.2. Faktory pracovní spokojenosti

Kategorizace a výčty faktorů pracovní spokojenosti se odvíjejí od jednotlivých studií či komplexnějších teorií pracovní spokojenosti, které budou popsány v následující podkapitole. Kociánová se pokusila shrnout základní faktory posilující pracovní spokojenost:

- transparentní organizační a personální politika,
- jasné a přiměřené cíle samotné práce,
- různorodá práce; možnost osobní kontroly na vlastní práci (větší autonomie),
- příležitost k využití vlastních schopností a zkušeností při práci,
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci či ve skupině,
- přiměřené finanční ohodnocení,
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy,
- bezpečnost vykonávané práce [1].

Jiné dělení faktorů pracovní spokojenosti nabízejí Armstrong a Taylor, kteří rozlišují vliv tří skupin faktorů [16]. Internistické motivační faktory se vztahují k obsahu práce, zejména pak k šíři potřebných schopností, typu úkolů, jejich významnosti, míře autonomie a zpětné vazbě. Druhá skupina faktorů se týká manažerské kontroly. Dohled

nadřazených může významným způsobem ovlivňovat pracovní postoje. Poslední skupinu faktorů lze charakterizovat jako míru úspěšnosti – pracovní úspěchy vedou ke spokojenosti a naopak.

Na pracovní spokojenost mají vliv především tyto faktory:

- pracovní prostředí,
- sladění osobního a pracovního života (work-life balance),
- možnost seberealizace,
- kariérní růst a osobní rozvoj pracovníka,
- chování organizace,
- angažovanost pracovníků,
- pracovní doba [5].

1.2.1. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí má vliv na spokojenost zaměstnanců a jeho vztah k firmě. Pomáhá získat pracovníky, tvořit pozitivní a stabilizovaný pracovní kolektiv, a také může vzbudit nezájem o zaměstnání ve firmě, kde je zvýšená fluktuace. Pracovní prostředí vytváří zejména materiální podmínky pracovní činnosti (např. organizace práce, sociální prostředí, stroje, zařízení, technologie, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, vybavení pracovišť, stavební řešení či suroviny a materiál). Pracovní podmínky působí na zaměstnance během výkonu práce a pobytu na konkrétním pracovišti [12].

Do nároků pracovního prostředí se řadí práce, protože člověk má vliv na svou práci, ale i okolní prostředí. Práce mění člověka jakožto komplexní bio sociální bytost. Pracovní potenciál je součástí potenciálu zdraví, jež má vliv na možnost pracovního uplatnění člověka. Pracovní podmínky kladou na jedince nejrůznější požadavky s ohledem na charakter jeho práce a pracoviště. Požadavky mohou být různé, ať už přiměřené nebo nepřiměřené lidskému pracovnímu potenciálu. Pracovní proces a pracovní prostředí se mohou stát zdrojem patogenních činitelů, a to zejména na rizikových pracovištích. Mohou vzniknout pracovní úrazy či také nemoci z povolání [13].

S ohledem na pracovní prostředí organizace, se hovoří především o:

- **Prostorovém řešení pracoviště**
Patří sem rozměry pracovní plochy, dále nastavení přístupu na pracoviště, uspořádání pracovního prostředí, zorné podmínky, pracovní poloha zaměstnance při práci, výška pracovní plochy a pohybové prostory pro práci nohou a rukou.
- **Fyzikálních podmínkách práce**
Faktory, kam se řadí ovzduší na pracovišti (teplota, čistota, vlhkost, proudění vzduchu, škodliviny v pracovním ovzduší, osvětlení, barvy, hluk, ionizující záření).
- **Sociálně-psychologických podmínkách práce**
Kvalita a míra kontaktu s ostatními lidmi během výkonu práce [13].

1.2.2. Odměňování

Odměna za práci je vnímána jako motivační faktor, jež je důležitý, protože ukazuje zaměstnanci, jak zaměstnavatel oceňuje výsledky práce a práci samotnou. Je to také zdroj existenčních prostředků, které jsou podstatné k uspokojení životních potřeb, zajištění životní úrovně a postavení člověka ve společnosti. Aby byla motivace dostatečným způsobem účinná, tak je podstatné, aby dokázal zaměstnavatel dodržet níže uvedené principy:

- hmotná odměna se musí vztahovat na výkon práce,
- musí být jasně určena kritéria výkonu, za která bude zaměstnanec dostávat odměnu,
- odměna nemůže být vyplacena ještě před dokončením projektu nebo úkolu, ale musí být vyplacena po jeho finalizaci bez časové prodlevy,
- odměny se musí přidělovat spravedlivým způsobem [5].

Někdy se snižuje pracovní motivace, a to z důvodu odměňování. Příčinou může být to, že:

- pracovníci nedostávají odměnu za odvedený výkon,
- odměny dostanou, ale pozdě,
- zaměstnanci nevěří, že dostanou slíbenou odměnu,
- odměny chybí nebo jsou málo účinné sankce za porušení povinností [5].

Odměny mohou být:

- finanční,
- nefinanční [5].

Finanční odměna

System a způsob odměňování je v organizaci dán strategií odměňování, jež vychází z celkové strategie lidských zdrojů a strategie organizace. Kromě toho mají jednotlivé firmy také své politiky odměňování a způsob, jak k odměňování přistupují a to, které principy dodržují. Motivace a spokojenost pracovníků s finančním ohodnocením je zpravidla spojována se mzdovými rozdíly mezi pracovníky a výší mzdy. Jestliže je mzda určena netransparentně, neodpovídá množství, ani kvalitě odvedené práce, tak ji pracovník považuje za nespravedlivou, což směřuje k demotivaci a nespokojenosti zaměstnanců [5].

S ohledem na finanční odměňování je důležité zmínit motivační působení mzdy. Časová mzda má nižší účinnost než mzda výkonová, a to s ohledem na rychlost plnění pracovních úkolů. Za silnější prostředek vnější motivace se považuje pohyblivá mzda složky či platu nebo odměna podílová ze zisku nebo prémie. Fixní mzda má mnohem menší stimulační účinek. I když hraje výše finanční odměny důležitou roli již ve fázi rozhodování pracovníka, zda do organizace nastoupí či nikoliv, je také považována za důležitý motivační faktor, který má vliv na stabilizaci zaměstnanců a působení finančních odměn je vždy individuální záležitostí [5] [6].

Nefinanční odměna

Zaměstnanecké benefity jsou nefinančními odměnami, které jsou poskytnuty zaměstnanci z titulu, že je pracovníkem organizace. Zaměstnanecké benefity jsou určeny ke zvýšení atraktivity firmy jakožto zaměstnavatele. Jsou také ukazatelem péče o pracovníky a považují se za nástroj stimulace, stabilizace a zvýšení loajality pracovníků. Nedají se označit jako motivace k pracovnímu výkonu, ale hrají klíčovou roli v rámci hodnocení kvality zaměstnavatele. Kromě toho mohou také zaměstnance stimulovat v rámci výběru, zda má pracovník do organizace vůbec nastoupit. Stimulem může být, že mají pozitivní vliv na příjmy pracovníků. Zaměstnanecké benefity také přispívají ke sladění pracovního a soukromého života [5] [6].

Zaměstnanecké benefity se dělí do těchto skupin

- Výhody sociální – Patří sem pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, aj.
- Výhody, které souvisí s pracovním postavením – Automobil ke služebním účelům, mobilní telefon, služební byt, notebook, aj.
- Výhody spojené s prací – Stravování, nápoje, ubytování, vzdělávání a rozvoj, doprava, atd [5].

1.2.3. Sladění osobního a pracovního života (work-life balance)

Work-life balance se zpravidla překládá jako sladění osobního a pracovního života. Poměr mezi prací a osobním životem tvoří důležitý faktor života. To, jakým způsobem rozdělit čas mezi prací a osobní život, řeší celá řada lidí. Mnoho lidí si musí vybrat mezi kariérou a rodičovstvím a sladění osobního a pracovního života je vnímáno spíše jako záležitost žen. Ve skutečnosti je však nezbytné mít v rodině dva příjmy. Sladění práce a rodiny se snaží o to zmírnit překážku jménem rodičovství a umožnit rodičům, aby se rozhodli, kterou zvolí strategii kombinaci práce a rodiny [7].

Rovnováha mezi prací a mimopracovním životem je individuální záležitostí. Důležitou roli hrají kromě životních podmínek také ambice jedince, jeho představa o úspěšné kariéře a seberealizaci. Na další straně jsou to potřeby jedince, které souvisí zejména se způsobem života, životním stylem, rodinným životem, volným časem, ale také koníčky, dalším vzděláváním a osobním rozvojem. Vnímání souladu mezi osobním a pracovním životem je individuální. Pro dnešní společnost je typický nedostatek času. V důsledku přepracování a stresu, vznikají často konflikty na pracovišti, je vyšší nemocnost, potíže v oblasti rodinných vztahů, ale také se objevuje syndrom vyhoření. To má vliv na kvalitu života lidí a v samotném důsledku to činí potíže také zaměstnavatelům [7].

U nás je dnes work-life balance spojeno s oblastí rovných příležitostí, spokojeností pracovníků a péčí o ně. Do této oblasti patří flexibilní pracovní úvazky. Firmy se snaží svým zaměstnancům v rámci zajištění work-life balance, nabízet zkrácené úvazky, flexibilní pracovní dobu, home office, sdílení pracovního místa, apod. [7].

1.2.4. Možnost seberealizace

V případě, že poskytne nadřízený svým podřízeným prostor k seberalizaci a dá jim možnost, aby se účastnili toho, co se děje, může očekávat loajalitu podřízených. Seberealizace podporuje úsilí pracovníků a eliminuje touhu být v konfliktní situaci, jelikož většina konfliktů vychází ze vzdorovité reakce na nepříjemné pocity a dojmy své nedůležitosti v očích druhých. Manažer by měl své podřízené podporovat, předávat jim odpovědnost, zapojovat je do diskuzí a naslouchat jim. Do potřeby seberealizace patří možnost rozvíjet se, uplatňovat své schopnosti, získávat zkušenosti, být kreativní v práci, apod. [6].

1.2.5. Kariérní růst a osobní rozvoj pracovníka

Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou procesy, které mají za úkol zajistit, aby pracovníci získali a rozvinuli vlastní schopnosti, znalosti a dovednosti. Z hlediska organizace je důležité, aby měla kvalifikované, vzdělané a angažované pracovníky, kteří dokážou pružně reagovat na nároky práce či změnu pracovního zařazení [5].

Důležitou součástí péče o pracovníky a jejich spokojenost tvoří jejich rozvoj. Osobním rozvojem pracovníků se rozumí souhrn vzdělávacích činností, díky nimž pracovníci získávají lepší znalosti, dovednosti, ale také chování, jež mohou použít k efektivnějším a lepším pracovním výkonům. Takto se zvyšuje kvalifikace pracovníků i jejich hodnota na trhu práce. Pokud firma umožní pracovníkovi kariérní růst, tak se to odrazí také na zvýšení motivace pracovníků a bude se to odrážet v uspokojení z práce. Základem pro tuto aktivitu je dostatečná znalost názorů pracovníků, jejich postojů a potřeb, zajištění si zpětné vazby a plánování personálního rozvoje s ohledem na potřeby organizace. Plánování personálního rozvoje pracovníků souvisí s plánem výběru, hodnocením, odměňováním, ale také vzděláváním zaměstnanců. Zaměstnavatel by se měl zaměřovat na plány kariéry pracovníků a následnictví v manažerských funkcích, aby dokázal vyhodnotit investice do svých pracovníků, zajistil pokrytí poptávky po pracovních z interních zdrojů a dokázal zajistit kariéru pracovníků v organizaci [8].

Možnost vzdělávání a rozvoje ze strany firmy umožňuje pracovníkovi, aby došlo k naplnění vyšších potřeb Marlowovi pyramidy, tj. seberozvoje a uznání. Tento proces je

charakterizován jako formování pracovních schopností, znalostí a dovedností pracovníků. Jedná se dnes o důležitou součást personální práce [5].

Existují různé přístupy organizace ke vzdělávání, a to:

- Ad hoc aktivity

Tyto nahodilé vzdělávací činnosti jsou v rámci organizace uskutečněny neplánovaně a vznikají dle jednorázové potřeby jedince či celé organizace. Pro nahodilost a nesystematičnost má uvedený přístup organizace reálný rozvojový efekt.

- Systematický přístup

Dochází k propojení strategie organizace a lidských zdrojů systémem vzdělávání jakožto systémem personální práce. V rámci takového přístupu dochází ke změnám ve struktuře znalostí pracovníků a jejich kvalitě. Díky těmto změnám dochází ke změnám v pracovním chování a výkonu jedince. Souvisí také s motivací pracovníků a způsoby, jimiž firma pracovníky motivuje.

- Koncepce učící se organizace

Tato koncepce je komplexním modelem rozvoje pracovníků v organizaci. V organizaci dochází k neustálému učení zaměstnanců. Jedná se o cílený a řízený proces, kdy se organizace za pomoci svých pracovníků učí a je tak způsobilá tvořit, shromažďovat, nosit, modifikovat a aplikovat znalosti. U tohoto přístupu dochází k motivaci k seberozvoji a sebe učení [5].

1.2.5.1. Předpoklady osobního rozvoje

Předpoklad osobního rozvoje tvoří sebepoznání a uvědomění si svých silných a slabých stránek. Vnější aspekty práce na osobním rozvoji souvisí se snahami o přímou změnu chování. Rozvoj nových dovedností dost připomíná počátek příprav na nový zápas po prohře. Nejprve je nezbytné chápat, které způsoby chování si je důležité osvojit, abychom byli příště úspěšní, jak je máme využít, a až poté je možné začít s tréninkem. Po etapě pozorování, seznámení se s novým chováním a principy efektivního využití, by měl následovat aktivní nácvik (např. formou výukových kurzů nebo na pracovišti). Zdokonalení existujících dovedností je jednodušším úkolem, jelikož člověk již rozumí danému chování, jeho významu a základům. Musí se jen naučit, v jakých situacích, a do jaké míry by měl být konkrétní postup využit, aby byl efektivní [9].

Do vnitřních rozvojových aspektů se řadí hledání odpovědí na otázky týkající se vnitřních rozvojových změn. Každý člověk by si měl uvědomit, jak se chová, a co ho k takovému chování vede. Zamyšlením se nad těmito otázkami, by si měl člověk uvědomit, že příčiny nejsou jen v jeho okolí, ale v něm samotném. V rámci osobního rozvoje by se měli lidé zaměřovat také na eliminaci předsudků a falešných představ o určitých oblastech. Za některým chováním může stát strach či obavy. Strach je přirozenou emocionální reakcí v určitých situacích.

V rámci zvládnání strachu nebo dalších intenzivních emocí, mohou napomoci nejrůznější relaxační techniky. Ty mohou obnovit ztracený klid a rovnováhu, ale i podpořit racionální a věcný náhled na řešené situace. Fakt, že některé postupy se používají příliš často či naopak málo často, mohou souviset s tím, že si člověk neuvědomuje své silné stránky a přednosti. Lidé by měli vědět, jaké jsou jejich přednosti a poznat své silné stránky, ale také další osobnostní dispozice. K tomu jim mohou pomoci různé psychologické dotazníky nebo inventáře. Dále může přinášet úspěch i zpětná vazba od spolupracovníků a nadřízeného. Mnoho pracovníků se mylně domnívá, že zpětná vazba musí být jen negativní a neuvědomují si, že zpětnou vazbu si mohou uvědomit naopak své přednosti a silné stránky [9].

Většina pracovníků chce růst a rozvíjet se, plnit si své sny a stanovené cíle, kterých chtějí dosáhnout. Právě z toho důvodu by měli pracovat pilně, aby za odvedenou práci dostali vyšší mzdu nebo kariérní postup. Klíčový předpoklad pro to tvoří ambicióznost a ochota dělat věci, jež jsou důležité pro růst a osobní rozvoj. Existují však některé překážky, které mohou zabránit osobnímu rozvoji, a to nedostatečná touha pracovníka se rozvíjet, firma nechce pracovníky v rozvoji podporovat, nezajímá se o ně a pracovníci se nebudou rozvíjet, pokud to pro ně nebude priorita [9].

Kariérní postup je posun pracovníka v kariéře, a tedy také v rámci hierarchie organizace na vyšší pozici. Možnost kariérního růstu je závislá na nastavení organizační struktury organizace, a také jejím postoji k vnitřní mobilitě pracovníků. Oblasti plánování a řízení kariéry je dnes věnována důležitá pozornost, protože je to motivační faktor, který má vliv na spokojenost pracovníků. Možnosti kariérového postupu jsou ovlivňovány velikostí firmy. Pokud je organizace velká, tak jsou zpravidla větší možnosti kariérového postupu pro pracovníky, než v případě menších organizací [5].

Při plánování kariéry pracovníků je nezbytné umět:

- zhodnotit investice do pracovníků,
- zajistit plánované pokrytí poptávky po pracovnících z interních zdrojů,
- zajistit kariérní dráhu perspektivních pracovníků [5].

Rozvoj pracovníků a efektivní využití jeho schopností, znalostí a dovedností je velmi důležitým stabilizačním a motivačním nástrojem. Pracovníci zpravidla očekávají, že jim firma poskytne prostor pro rozvoj kariéry a bude jim umožněno postupovat v hierarchii k vyšším pozicím. Možnost kariérního růstu souvisí také s naplněním potřeby seberealizace a s touhou pracovníků být úspěšný. [5]

Možnost kariérového růstu se dá dát do souvislosti s uznáním a úctou od ostatních pracovníků a vedoucích, jež takto demonstrují a oceňují schopností zaměstnance a jeho cenu pro danou firmu. Kariérní postup v rámci organizace je vždy realizován na základě rozhodnutí vedení firmy a kompetencí pracovníka. Pracovník je motivován k vyšším výkonům a setrvání v organizaci, jestliže zná možnosti ke kariérnímu postupu. [5]

1.2.6. Metody vzdělávání zaměstnanců

Existují různé metody a možnosti, jak může firma vzdělat své pracovníky. Každá firma si vybírá optimální metodu, která vychází z jejích finančních možností, velikosti firmy, počtu pracovníků a lokality. Aby bylo vzdělávání, co nejefektivnější, tak je ideální používat kombinace různých metod. Nejvíce se používají přednášky a semináře. [10]

Základní dvě skupiny vzdělávání: [10]

- Vzdělávání na pracovišti (on the job)
Jedná se o vzdělávání na jednom pracovním místě a při uskutečňování běžných pracovních povinností. Řadí se sem instruktáž při výkonu, rotace práce, koučování či mentoring. Instruktáž při výkonu práce znamená nejjednodušší způsob vzdělávání pracovníků. Zkušený pracovník ukazuje pracovní postupy a účastník vzdělávání se pomocí pozorování či napodobování osvojuje ukazovaný pracovní postup. Rotace práce je metoda, kdy je účastník vzdělávání pověřen různými pracovními úkoly v různých částech firmy (např. na různých pracovních místech či pracovištích).

Mentoring je činnost mentora, kdy mentor radí mentorovanému, motivuje ho a snaží se mu předat své zkušenosti, protože je oproti němu zkušenější. Mentoring je založen na dlouhodobé spolupráci mezi mentorem a mentorovaným. Mentor mentorovanému pouze radí a usměrňuje ho, což je rozdíl oproti koučinku. Při koučinku se řeší aktuální problémy. Koučink vede druhého k tomu, aby se zamyslel nad aktuální situací. Učí ho, aby zvážil všechny možnosti, důsledky a dokázal najít optimální řešení, které dokáže uskutečnit. Koučuje se vždy k určitému cíli. Kouč pomáhá koučovanému k tomu, aby vyřešil daný problém, a také ho učí, jakým způsobem by mohl pokračovat někdy v budoucnu. Koučinkem se také rozvíjí jeho potenciál, sebedůvěra a schopnosti. Dochází k rozvoji sebe samotného.

- **Vzdělávání mimo pracoviště (off the job)**

Využívá se u vzdělávání manažerů a specialistů. Do těchto metod se řadí přednáška, demonstrace, koučink, samostudium, workshop, dále brainstorming, diskuze, semináře, případové studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, výcvikové programy, apod.

Přednáškou se rozumí verbální prezentace nějakého tématu. Nejlepší využití je v případě, kdy dochází k předávání více informací směrem k větší skupině osob, kdy zcela schází možnost interakce mezi přednášejícím a účastníky. Zaměřují se zejména na zlepšování vědomostí. Přednášky mohou být efektní a velmi nápadité, když se využívají moderní multimediální prostředky [10].

Semináři se rozumí referáty a diskuze, které se zabývají výměnou informací a názorů jejich účastníků na konkrétní téma. Za výhodu se považuje podpora a rozvoj myšlenek, a dále rychlá zpětná vazba. Kvalita učení je závislá na vědomostech účastníků. [10]

U participativních metod se předpokládá vysoká míra aktivity účastníků v rámci učebního procesu. Využívají se v případě menšího počtu účastníků. Za jejich výhodu se považuje, že podporují lepší zapamatování si dané látky. Jedná se o moderní vzdělávací metody, kam se řadí například trénink [10].

U tréninku se klade důraz zejména na aktivní získávání dovedností a způsobilosti. Jedná se o způsob zážitkového učení, jež vychází ze skutečnosti, že se lidé více a rychleji učí, když si mohou sami něco vyzkoušet. Trénink se zaměřuje na vyšší míru participace účastníků než u klasického učení. Účastníci se aktivizují skupinovou prací, manažerskými hrami, ale také brainstormingem, během řešení případových studií, hraním rolí, aj.

Důležitou součástí tréninku je poskytnutí zpětné vazby a vyhodnocení realizovaných aktivit. Kvalita hodnocení se zvyšuje v případě využití kamery a vyhodnocením jednotlivých uskutečňovaných činností [10].

V dnešní době se velmi rychle rozšiřuje e-learning, což je elektronické vzdělávání. Jedná se o nejrychlejší a nejlevnější způsob vzdělávání. Důležité je, aby byli účastníci dostatečně počítačově gramotní a měli k dispozici technologické vybavení [10].

1.2.7. Chování organizace

Důležitým cílem organizace je docílit toho, aby pracovníci plnili její cíle. Tohoto cíle se dá dosáhnout zejména díky správnému způsobu řízení, správné motivaci pracovníků a jejich spokojenosti [1].

Prvním krokem, který je podstatný, je nábor pracovníků. Již při tomto kroku musí organizace pečlivě postupovat a chovat, protože to má vliv na pracovní spokojenost potenciálních zaměstnanců. Firma by se měla snažit identifikovat, nalákat a najmout kvalifikované pracovníky. Podstatné je, aby našla kvalitní kandidáty na dané pracovní pozice. Měla by také dosáhnout optimálního souladu mezi potřebami pracovníků a zaměstnavatele. Toho je možné dosáhnout v případě, že zaměstnavatel řekne kandidátovi skutečnou představu o nabízené pracovní pozici, požadavcích na zaměstnance, a také by měl uchazeči sdělit, jaká je ve firmě kultura. Při získávání pracovníků je podstatná zásada rovného zacházení. Toto chování zaměstnavatele se podílí na pracovní spokojenosti. Průběh adaptace a její úroveň závisí na subjektivních předpokladech jedince a podmínkách práce [14] [1].

Subjektivní předpoklady jsou následující:

- odborná připravenost – patří sem teoretická a praktická příprava, dále životní zkušenosti,
- výkonová připravenost – tvoří ji fyzická zdatnost, odolnost člověka, osobní životní tempo, osobní návyky,
- osobní vyhraněnost – osobní vlastnosti, jež se podílí na zvládnutí pracovních úkolů a morální profil,
- hodnotová orientace jedince,
- motivace – závislá na potřebách, zájmech, návycích a ideálech,
- postoje [14] [1].

Objektivní předpoklady:

- vnější pracovní podmínky – technika a technologie výroby, osvětlení na pracovišti, hluk, mikroklimatické podmínky pracoviště,
- technické vybavení pracoviště a technologie výroby,
- sociální vybavení pracoviště,
- způsob řízení [14] [1].

Pokud se organizaci podaří najít na danou pracovní pozici kvalifikovanou pracovní sílu, tak by se měla snažit o to, aby začlenila nové pracovníky do organizace, a to z hlediska systému pracovního, kulturního a sociálního. Procesem začleňování se rozumí řízená adaptace, která může mít nejrůznější formu. V některých organizacích je sepsán manuál, který je předáván pracovníkovi při nástupu do organizace. Jinde funguje spíše adaptace osobní formou, kde se o adaptaci pracovníků starají vždy vedoucí pracovníci. Pokud má organizace správně nastavený systém adaptace, tak se jí snižují náklady, které jsou způsobeny fluktuací pracovníků, ztráty související s nízkou produktivitou nově nastupujících pracovníků a velmi důležité je, že se zvyšuje celková spokojenost zaměstnanců.

Během adaptačního procesu by se měl pracovník seznámit s organizací, její strukturou, dále s pracovními podmínkami, firemní kulturou, pracovními podmínkami, systémem odměňování, péčí o pracovníky, bezpečností práce a zvyklostmi na daném pracovišti. V rámci adaptace se také pracovník dozví, jaké jsou jeho pracovní úkoly, seznámí se s pravidly na pracovišti a svými kolegy. Někdy dostává v rámci adaptačního procesu svého mentora, jež mu má za úkol pomoci během zaškolení. Na konci adaptačního procesu musí být provedena závěrečná kontrola toho, zda se pracovník dostatečně adaptoval. U této kontroly bývá přítomný HR pracovník a nadřízený zaměstnanec. Ve výsledném hodnocení se zjišťuje nejen spokojenost vedení firmy s pracovníkem, ale také jeho pracovní spokojenost a zpětná vazba na adaptační proces, která se používá ke zlepšení adaptačního procesu do budoucna [15].

Na pracovní spokojenost mají také vliv vztahy na pracovišti. Pokud jsou vedoucí a podřízený pracovník naladěni na jedné vlně, tak je to považováno za předpoklad úspěchu. Vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že autorita jeho osobnosti, která je podpořena schopností efektivně komunikovat s druhými, přesahuje jeho formální postavení. Pokud

si vedoucí pracovník udržuje spíše odstup od ostatních, tak nebude tak úspěšný. Podřízení sice nemají rádi, když je neustále někdo kontroluje a říká jim, co mají dělat. Na druhou stranu si ale nemohou dělat, co chtějí. Každý vedoucí pracovník by měl umět rozdělit odpovědnost i mezi ostatní pracovníky. V případě, že to neudělá, tak je pravděpodobné, že bude trávit veškerý svůj čas řešením podrobností a nebude mít tolik času na řízení daného oddělení. To vše má vliv i na jeho pracovní spokojenost [1] [5].

Vztahy na pracovišti mají vliv na psychický stav zaměstnanců, protože v sociální interakci dochází k naplnění sociálních potřeb člověka. Důležitý vliv sociálně-psychologického klimatu na pracovní spokojenosti i motivaci pracovníků potvrzují odborníci i výzkumy. V pracovním procesu vznikají různé sociální interakce (mezi vedoucími a podřízenými, v rámci pracovních týmů, mezi pracovními týmy v rámci jedné firmy, apod.). Vztahy mohou mít formu formální i neformální. V případě formální podoby se jedná o vztahy vycházející z pracovní nebo jiné smlouvy. Neformální vztahy mají formu psychologické smlouvy, jež naplňuje předpoklady, ale také očekávání, jež mohou být naplněna [5].

Jelikož tráví pracovník v pracovním procesu důležitou část života, tak je podstatné, aby byly vztahy na pracovišti kladné a v pracovní skupině byla pozitivní atmosféra. Pozitivní atmosféra v pracovní skupině je popsána vzájemnými sympatiemi mezi členy skupiny, zodpovědností, ale také morálkou. Má vliv na produktivitu práce zaměstnanců, motivuje je k rozvoji a má vliv na stabilizaci pracovního týmu i stabilizaci pracovníků v organizaci. Pozitivní pracovní vztahy mají vliv na komunikaci v rámci pracovní skupiny. Skupina je soudržnější a členové skupiny jsou motivovanější a angažovanější. V pracovní atmosféře, kde panuje respekt a důvěra, může fungovat otevřená komunikace, jež umožňuje zpětnou vazbu. Pozitivní sociálně-psychologické klima se ukazuje nejen v rámci vzájemných mezilidských vztahů, ale také ve vztahu k práci. Fungující vztahy na pracovišti jsou typické pozitivním přístupem k řešení konfliktů. Konflikty, když vzniknou, posunují vztahy a řešení problémů tam, kam je potřeba. Správně nastavené vztahy mezi pracovníky fungují také na úrovni sociální kontroly, protože je pomocí nich poskytnuta pracovníkovi zpětná vazba na pracovní chování a odvedené pracovní výkony [5].

Pokud je člověk v zaměstnání spokojen, má na pracovišti dobré vztahy a dostává adekvátní finanční ohodnocení, tak je pravděpodobně vysoká jeho úroveň spokojenosti a

osobní pohody. Podílí se na tom také kvalita vztahů, což znamená, že stabilní interpersonální vztahy snižují riziko psychologického distresu a negativních dopadů na osobní pohodu člověka [1] [16].

Z hlediska budování kvalitních pracovních vztahů hraje důležitou roli firemní kultura, jež nastavuje přístupy, hodnoty a normy k fungování mezilidských vztahů na pracovišti a má na ně vliv. Budování pracovních vztahů má za úkol management organizace, a to na všech úrovních řízení. V pracovní skupině nebo týmu má odpovědnost za tuto oblast manažer pracovní skupiny či týmu, který by se měl podílet na tvorbě atmosféry důvěry. Pracovní vztahy jsou v interakci mezi vedoucím a pracovníkem, ovlivněny hierarchickým postavením člověka v organizaci. Nadřízený pracovník má vyšší pravomoci i odpovědnost, což má na vztahy vliv. Podstatné je, aby se mohl jedinec v rámci týmu a pracovní aktivity rozvíjet, a také aby vztahy na pracovišti přispívaly k seberealizaci a seberozvoji. Pokud nejsou vztahy na pracovišti pozitivně nastavené, tak je narušena soudržnost pracovního týmu, komunikace, pracovníci jsou neangažovaní, nespokojení, a to má vliv na pracovní výkon, dosahování cílů, iniciativu, rozvoj, apod. [5] [50].

1.2.8. Angažovanost pracovníků

Angažovanost pracovníků znamená propojení zaměstnance a organizace. Jejím projevem je pozitivní vztah k práci, organizačním hodnotám a loajalita pracovníka [11].

Existují tři procesy či úrovně angažovanosti pracovníků, a to:

- **Souhlas**
Jedná se o situaci, kdy zaměstnanec přijímá vliv druhých, a to zejména z toho důvodu, že očekává nějakou odměnu nebo plat.
- **Identifikace**
Situace, kdy zaměstnanec přijímá vliv ostatních proto, že má zájem udržet pozitivní vztahy na pracovišti. Pracovník je hrdý, že je součástí dané firmy a plně se s ní ztotožňuje.
- **Soužití**
Zaměstnanec vnímá firemní hodnoty za důležité a správné, že se s těmito hodnotami dokáže sžít. Firemní hodnoty se shodují s životními hodnotami pracovníka [11].

Angažovanost a motivace pracovníků je důležitá při zvyšování výkonu firem a dosahování lepších výsledků. Pokud jsou zaměstnanci přesvědčení o smyslu své činnosti, tak to přispívá ke zvýšení výkonu, ale také zlepšení pracovního prostředí [11].

Angažovanost pracovníků se zvyšuje především při dodržování následujících pravidel:

- Cíle zaměstnanců musí být jasné, dále měřitelné a realistické. Lidé je musí umět pochopit a provádět je.
- Důraz se klade na skupinovou práci, a také plné zapojení zaměstnanců. Management musí umět plnit stanovené cíle.
- Vedení firmy musí umět trénovat a vést podřízené. Nikdo nesmí být bez pomoci, ani bez kontroly.
- Pravidelná a logická komunikace na všech úrovních je nezbytností.
- Zaměstnanci se musí podílet na úspěch. Je dokázané, že firmy, jež pracovníkům nabízí vlastní akcie, mají vyšší výkony a lepší pracovní klima [11] [49].

1.2.9. Pracovní doba

Délka a způsob organizace pracovní doby se během posledních desetiletí různě měnil. Zákoník práce charakterizuje pracovní dobu a dobu odpočinku jako

- délku pracovní doby – týdenní pracovní doba, kratší pracovní doba,
- rozvržení pracovní doby – rovnoměrné či nerovnoměrné,
- přestávky v práci a bezpečnostní přestávka,
- doba odpočinku – odpočinek mezi směnami, v době dnů pracovního klidu, nepřetržitý odpočinek v týdnu,
- práce přesčas,
- práce v noci,
- pracovní pohotovost [1] [2].

Pracovní doba se většinou rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne a délka pracovní směny je v rovnoměrném rozvržení zpravidla 8 hodin denně. Na začátku pracovní směny musí být pracovník vždy na pracovišti. Pracovní doba musí být vždy rozvržena takovým způsobem, aby respektovala ustanovení zákoníku práce. Musí tedy respektovat přestávky

v práci, bezpečnostní přestávky, odpočinek mezi směnami a další zákonem určené doby odpočinku [3].

Pracovní doba může být rozvržena rovnoměrně nebo nerovnoměrně. Rovnoměrné rozvržení znamená, že zaměstnavatel rozvrhuje v rámci pracovních týdnů stanovenou pracovní dobu. Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby se uplatňuje zejména v rámci směnného provozu či provozu, jež si nežadá nepřetržitou práci pracovníků v rámci směn. V nerovnoměrném rozvržení pracovní doby není možné, aby průměrná týdenní pracovní doba přesáhla vymezenou týdenní pracovní dobu. Týdenní pracovní doba je zákoníkem práce určena jako maximální, a to na 40 hodin týdně. Na některých pracovištích je týdenní pracovní doba kratší, což je dáno zákonem [54]. V takovém případě je maximální týdenní pracovní doba ve výši 37,5 hodin u těch pracovníků, kteří pracují v dolech, podzemí při těžbě nerostných surovin, báňských pracovištích geologického průzkumu či v třísměnném provozu. Dále v případě nepřetržitého provozu, což je provoz, jež vyžaduje práci 24 hodin denně a po sedm dní v týdnu. Rozsah 38,75 hodin je u pracovníků, jež pracují v dvousměnném provozu [3] [54].

1.2.10. Organizace práce

V oblasti stimulace pracovníků hraje podstatnou roli organizace práce. Rozumí se jí, jak a do jaké míry jsou pracovní činnosti efektivně koordinovány. Organizace práce má vliv na výkonnost pracovníka a společně s tím dochází k ovlivnění sociálního klima na pracovišti. Důležitou roli hraje také přerozdělení zodpovědnosti a rolí během pracovní činnosti, návaznost procesů a skutečnost, jestli nedochází k překrytí či duplicitě pracovních činností. Pokud není organizace práce správně nastavená, tak může na pracovníky působit demotivačně [5].

Využívání poznatků o vztahu člověka k pracovním podmínkám tvoří základní předpoklad k racionální organizaci práce. Jedná se zejména o posouzení specifik a náročnosti pracovní činnosti na jedince a jeho výkony. Jde o vytváření základních podmínek pro ideální pracovní vytížení jedince v pracovním procesu [4].

Tyto podmínky jsou dány:

- Vlastními pracovními postupy a náročností pro člověka.
- Řešením pracovního vytížení a pracovního místa, jež umožňuje vykonávat pracovní činnost.
- Vlivem pracovního prostředí, jež člověka ovlivňuje v rámci pracovního procesu (ať už negativně, nebo pozitivně) [4].

Organizace práce musí zajistit tyto podmínky:

- Ideální podmínky pro efektivní, finančně, fyziologicky a společensky ideální pracovní činnost člověka.
- Zcela odstranit či zamezit působení rizik nebo zdrojů rizikových situací na zdravotním poškození jedince [4].

1.2.11. Organizace práce a pracovní režim

Pracovní režim, a především režim práce a oddechu, je aktuálně důležitým prostředkem k racionálnějšímu opatření. Klíčový význam má především u lidí s vyšší a vysokou intenzitou pracovního zatížení a vysokými nároky kladenými na energetickou spotřebu a svalovou sílu, dále také u skupin prací, kde je vysoká jednostrannost v rámci pracovních poloh vsedě, u monotónního charakteru práce a s charakteristickými znaky profesionální hypokineze [4].

Čas na oddech je nezbytné vidět v:

- oddálení snížení pracovní výkonnosti,
- dostatečné době oddechu a zotavení zaměstnanců,
- rovnoměrném rozložení pracovního vytížení v době pracovní směny,
- zajištění souladu mezi stravou, prací a oddechem,
- tvorbě pocitu pohody a osvěžení [4].

Dostatečné zotavení zaměstnanců během pracovní směny je požadavkem racionální organizace práce s pozitivním ekonomickým, zdravotním, společenským a psychofyziologickým efektem. Tento požadavek je stanoven zákonem. K zajištění racionálního režimu práce a oddechu je nezbytné mít vhodné podmínky (např.

odpočinkovou místnost či kout, využívat regenerační prostředky, mít prostor pro organizaci stravování, atd.) [4] [59].

1.2.12. Osobnostní faktory pracovní spokojenosti

V obecné rovině lze analyzovat osobnostní zdroje osobní pohody, respektive well-beingu. Blatný v této souvislosti uvádějí demografické faktory, jako jsou pohlaví, věk, vzdělání, rodinný stav, socioekonomický status, zdravotní stav, podmínky bydlení, příslušnost k rase či etniku. Souvislost mezi subjektivně pocíťovaným zdravím a osobní pohodou je statisticky významná, ale míra korelace není výrazná [55]. Vztah mezi ekonomickou situací a osobní pohodou také nemusí být jednoznačný či výrazný. Významným faktorem je však to, zda má člověk práci a zda je v ní spokojen. Pokud jde o vzdělání, lidé s vyšším vzděláním bývají obecně spokojenější. Příslušnost k pohlaví nemá k osobní pohodě podstatný vztah [15].

Ones, Anderson, Viswesvaran) pojednávají o rysových prediktorech pracovní spokojenosti. Tyto faktory byly prokázány také meta-analyticky, avšak neznamená to, že by situační proměnné bylo možné vyloučit. Pokud např. ve výzkumných souborech zůstávají hodnoty pracovní spokojenosti stabilní navzdory četným změnám pracovního zařazení, vysvětlením mohou být společné charakteristiky těchto pracovních pozic. Existují také poměrně průkazné studie o genetické komponentně pracovní spokojenosti. Autoři uvádějí různé korelační studie, přičemž mezi nejdůležitější korelované proměnné patří rysy z pětifaktorového modelu osobnosti [17].

FFM zahrnuje pět dimenzí postihujících dispoziční rozdíly mezi jedinci. Tyto dimenze se označují jako extraverte, neuroticismus, svědomitost, přívětivost a otevřenost vůči zkušenosti. Dohromady představují jakési jádro osobnosti s kauzálním vlivem na lidské chování [19].

Pomocí extraverte je možné diferencovat lidi dle množství interpersonálních interakcí, úrovně aktivity a stimulace. Lidé s vysokými hodnotami extraverte bývají popisováni jako společenší, aktivní, povídaví, družní či smělí. Opakem neuroticismu je emoční stabilita, což znamená klidnost, uvolněnost, vytrvalost, stabilitu, sebejistotu, nezdolnost a příbuzné charakteristiky [56]. Lidé emočně stabilní nejsou náchylní k psychickému vyčerpání, dobře zvládají psychickou zátěž. Svědomitost postihuje na cíl zaměřené

chování a pomáhá odlišit motivované lidi, kteří jsou na sebe nároční, od osob nedbalých a lhostejných. Přívětiví lidé bývají okolím popisováni jako dobrosrdeční, laskaví, snášenliví, skromní či smířliví. Prostřednictvím otevřenosti vůči zkušenosti se měří míra aktivního vyhledávání nových zkušeností, prožitků či tolerance neznámého [20].

Meta-analyticky bylo prokázáno, že pracovní spokojenost koreluje negativně s neuroticismem a pozitivně se svědomitostí a extravertí. Jedinci s vysokou mírou neuroticismu reagují emočně negativně na své okolí a častěji se dostávají do stresujících situací, což platí i v rámci pracovní činnosti. Naproti tomu lidé extravertní vykazují vyšší pravděpodobnost, že se ocitnou v příjemných sociálních situacích. Svědomitost je predispozicí k disciplíně, plánování a snaze o výkon, což se v pracovním prostředí obecně cení. Tito lidé díky vysokým výkonům dosahují formálních i neformálních odměn, jako je vyšší finanční ohodnocení, povýšení či respekt okolí [17].

Blatný se věnují i temperamentovým prediktorům spokojenosti. Tyto jsou dle provedené literární rešerše spolehlivějším prediktorem spokojenosti než objektivní životní události, neboť události mohou způsobovat změny osobní pohody jen tehdy, pokud se vymykají běžné životní zkušenosti [15].

Dalším zkoumaným osobnostním faktorem pracovní spokojenosti jsou tzv. jádrová sebesouzení. Sebesouzením se utváření sebezpojetí, což je popis a hodnocení sebe sama, zahrnující psychologické a fyzické charakteristiky, kvality, schopnosti, role apod. Sebezpojetí přispívá k pocitu identity v průběhu času. Sebezpojetí si lidé do určité míry uvědomují, avšak některé jeho prvky mohou být ne zcela uvědomované, ale přesto psychologicky významné [19].

Relevantní mohou být sebesouzení vycházející z diskrepancí v očekáváních. Úroveň životní spokojenosti je pak dána mírou souladu či neshody mezi očekáváními, potřebami, cíli, aspiracemi či životními cíli a reálným stavem věcí v pracovní oblasti. Obecně pak nenaplnění osobních snah a cílů vede k nespokojenosti a naopak. Jako rizikové se v tomto ohledu jeví cíle a aspirace, které jsou nepřiměřené schopnostem či možnostem daného člověka [15].

Jádrové sebesouzení (core self-evaluation) je příkladem širokého dispozičního konceptu, který je zkoumán v souvislosti s pracovní spokojeností. Jádrové sebesouzení zahrnují sebeúctu, zobecněnou vnímanou osobní účinnost (důvěru ve vlastní schopnosti),

míru neuroticismu a tzv. místo řízení (zda člověk vnímá sebe sama jako původce dění). Jádrová sebeposouzení se ukazují být dobrým prediktorem pracovní spokojenosti, současně je ale nutné zvážit validitu tohoto přístupu, neboť zahrnuje proměnné z různých teorií [21]

1.2.13. Charakteristiky práce a pracovního prostředí

Výše byly popsány některé z charakteristik pracovní činnosti či pracovního kontextu, které mají dopad na pracovní spokojenost. Pro Evropskou komisi je kvalita práce významným politickým tématem, a proto publikovala následující indikátory: vnitřně motivující práce; možnost celoživotního učení a kariérního rozvoje; genderová rovnost; přiměřené zdraví a bezpečnost; flexibilita a pracovní jistota; inkluze a dostupnost; dobrá organizace a vyváženost osobního a pracovního života; možnost sociálního dialogu a participace pracovníků; diverzita a nulová diskriminace; celková ekonomická výkonnost a produktivita [22].

Jiní autoři se zabývají charakteristikami pracovních úkolů. Podle modelu charakteristik práce (Job Characteristics Model – JCD) jsou ve vztahu k pracovní spokojenosti zásadní: možnost využití různých dovedností; možnost pracovní úkol zahájit, pracovat na něm a dokončit jej; společenská významnost pracovního úkolu (nakolik pracovní úkol přispívá blahu jiných osob); autonomie stran způsobu provedení pracovního úkolu; dostupnost zpětné vazby (nakolik se pracovník dozví, jak dobře úkol provedl [23]).

Uvedené charakteristiky práce dle modelu ovlivňují pracovní spokojenost prostřednictvím různých psychologických mechanismů. Možnost využití různých dovedností, společenská významnost pracovního úkolu a tzv. identita pracovního úkolu (realizace od začátku do konce) zvyšují pracovní spokojenost tak, že v pracovnících vyvolávají pocity smysluplnosti. Autonomie hypoteticky způsobuje psychologický stav zodpovědnosti za pracovní výsledky. Zpětná vazba posiluje vědomí či poznatky stran výsledků pracovních aktivit [21].

Pracovní spokojenost lze chápat také jako emoční reakci na pracovní prostředí, která se odvíjí od celkové spokojenosti s prací, spokojenosti s finančním ohodnocením, s možnostmi kariérního růstu, se supervizí a s pracovníky. Tyto proměnné jsou součástí indexu popisu pracovního místa (Job Description Index – JDI). Alternativní výzkumy se

zaměřují na spokojenost např. s délkou pracovní doby, časem tráveným dojížděním do zaměstnání, společenským statusem profese či s množstvím pracovního stresu [22].

Ačkoli se objevují názory, že finanční ohodnocení či celkové finanční příjmy nemusejí s pracovní spokojeností významně souviset, vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a finančním ohodnocením je ovlivňován řadou dalších proměnných [15].

Význam výše mzdy či platu bývá často posuzován vzhledem k ostatním kritériím. Např. posouzení bývají různá, když se výzkumníci ptají, jak důležité je finanční ohodnocení pro respondenta samotného a pro osoby, které se dotyčnému demograficky blíží. Toto je zřejmě důsledek sociální desirability – lidé považují za společensky nevhodné zdůrazňování finančních stránek pracovní činnosti [21]. Armstrong a Taylor upozorňují, že motivační efekt finančního ohodnocení typicky v čase klesá, což může souviset také s poklesem či stagnací pracovní spokojenosti. Záleží však na osobnostních faktorech daného pracovníka – někteří lidé jsou významně motivováni finančně. Současně je nutné říci, že finance mohou být také prostředkem získání sociálního uznání [16].

Efekt finančního ohodnocení souvisí také s kariérní fází. Když se člověk o určitou pracovní pozici uchází, vyjma finančního ohodnocení mívá o dané pozici poměrně málo informací. V této fázi jsou proto mzda či plat značně důležitými kritérii. Finanční ohodnocení je důležitým faktorem také v případě úkolové mzdy, v situacích, kdy jsou rozdíly ve finančním ohodnocení mezi jednotlivými pracovníky na obdobných pozicích velké a dále když je finanční ohodnocení obecně podprůměrné než nadprůměrné (s rostoucí finanční kompenzací klesá její mezní užitek) [21].

Podobně také Truxillo, Bauer a Erdogan uvádějí, že pro osoby v tíživé finanční situaci je finanční ohodnocení důležitým faktorem pracovní spokojenosti, ale i zde platí, že jakmile tyto lidé zaměstnání získají, může mít finanční kompenzace na jejich postoje k práci relativně menší vliv [24].

V rámci popisu významu finanční kompenzace autoři používají přístup blízký teorii Herzberga, který rozlišil motivátory a faktory hygienické – mzda či plat mají malý význam z hlediska pracovní spokojenosti, ale nespokojenost s finanční kompenzací významně ovlivňuje postoje negativní [25].

Maddux se zaměřili na souvislost mezi interpersonálními vztahy na pracovišti a pracovní spokojeností [23]. Autoři ve výzkumných studiích identifikovali tři významné formy pozitivních sociálních interakcí:

- sociální podporu (míra, v níž pracovník dostává materiální či emoční pomoc od druhých),
- ohleduplnost nadřízených (míra zájmu o osobní pohodu pracovníka),
- nastolování struktury (míra, v níž jsou prosazovány efektivní způsoby dokončování pracovních činností). [56].

Další faktory jsou spojeny s negativními interpersonálními vztahy:

- špatné zacházení (obecně míra, v níž je pracovník terčem negativního verbálního i fyzického zacházení),
- špatné zacházení ze strany nadřízených (negativní verbální i neverbální zacházení ze strany nadřízených) [23].

Pracovní spokojenost lze zkoumat také ve vztahu k způsobům, organizační kultuře či jiným vztahovým proměnným na pracovišti [16] [17] [26].

1.3. Teorie pracovní spokojenosti

Předchozí podkapitola shrnovala dílčí poznatky o faktorech pracovní spokojenosti. Tyto poznatky vycházely z jednotlivých výzkumných studií, narativních přehledů, systematických přehledů, meta-analýz, ale také z modelů či teorií pracovní spokojenosti. Níže budou popsána hlavní teoretická východiska modelů pracovní spokojenosti.

1.3.1. Model Cornell

Jedná se o jeden z prvních modelů pracovní spokojenosti, byl vytvořen v 60. letech minulého století a průběžně zdokonalován další desítky let. Poslední modifikaci modelu lze nalézt v práci Hackmana a Oldhama, kteří vypracovali výše popsaný model pracovních charakteristik (Job Characteristics Model – JCD). Unikátní je tento model v tom smyslu, že každý pracovník je považován za individualitu, která vyvozuje pracovní spokojenost z vlastního pohledu. Tento pohled se může vyvíjet s ohledem na změny okolností. Např. v době vysoké míry nezaměstnanosti má jedinec tendenci vnímat vlastní

pracovní pozici pozitivněji než v situaci, kdy má k dispozici množství jiných příležitostí k zaměstnání. Model zohledňuje také dřívější zkušenosti – jedinci mají tendenci hodnotit své pracovní místo pozitivněji, pokud je tato pozice lepší než předchozí pracovní pozice. Model Cornell byl základem pro tvorbu popisu pracovního [27].

Hlavními referenčními rámci, které ovlivňují, jaký dopad budou mít na pracovníkovu spokojenost stimuly (včetně finančního ohodnocení) a výsledky pracovní činnosti (včetně pracovních úspěchů), jsou celková míra nezaměstnanosti, specifická míra nezaměstnanosti, a především počet reálně dostupných alternativních pracovních příležitostí. Jedná se o empiricky dobře potvrzený model, který byl modifikován s ohledem na lokální socioekonomické podmínky – referenčním rámcem mohou být např. i lokální bytové podmínky [21]. Ne vždy se však platnost modelu Cornell podařilo prokázat – např. jedna ze studií zkoumala ve 25 amerických státech souvislost mezi pracovní spokojeností a mírou nezaměstnanosti na různých úrovních u obchodníků, avšak žádná významná souvislost nebyla potvrzena [16].

1.3.2. Model vnímané hodnoty

Model vnímané hodnoty navrhl Locke, který postuluje, že pracovní spokojenost je výsledkem porovnání toho, co by pracovník v dané pozici chtěl a co skutečně má. Výsledek tohoto porovnání je v rovnici násoben důležitostí posuzované charakteristiky. Jelikož jedinci takto typicky posuzují více kritérií, kognitivní proces, jehož základem je výše popsané porovnání, se podle Locka odehrává opakovaně pro různá kritéria (tzv. facet) [21]. Ve srovnání s modelem Hackama a Oldhama získal model vnímané hodnoty méně empirické podpory [27].

Model vnímané hodnoty předpokládá existenci určité individuálně variabilní hodnotové hierarchie. Významná nespokojenost v relativně nedůležitém kritériu tak může mít na celkovou pracovní spokojenost menší dopad než mírná nespokojenost ve vysoce ceněném kritériu. Jedním z problémů modelu vnímané hodnoty je nízká reliabilita jednotlivých posouzení. Pokud se ovšem výzkumníci dokázali s tímto metodologickým problémem vypořádat, obvykle model získal empirickou podporu [17].

Blízký modelu vnímané hodnoty je model souladu mezi pracovníkem a prostředím (person-environment fit), neboť i zde je posuzována míra diskrepance mezi

pracovníkovými potřebami či tužbami a jejich naplněním v dané pracovní [21]. Model souladu mezi pracovníkem a prostředím je empiricky dobře ověřený, i když jsou kontrolovány další proměnné s pozitivním vlivem na pracovní spokojenost (např. interpersonální vztahy na pracovišti). Vliv souladu mezi pracovníkem a jeho prostředím byl potvrzen v různých kontextech – např. byl měřen soulad s organizací, profesí, skupinou či konkrétní pracovní pozicí [28]. Jednoduše lze říci, že čím vyšší je soulad mezi proklamovanými očekáváními pracovníka a jejich skutečným naplněním, tím vyšší bude jeho pracovní spokojenost [29] [56].

1.3.3. Rolové teorie

Sociální role lze definovat jako postoje a charakteristiky chování, které jsou od jedince očekávány v určité pozici, funkci a sociálním kontextu. Rolové teorie vycházejí z předpokladu, že rolová očekávání mají významný dopad na lidské chování, myšlení a prožívání [19]

Sirgy uvádí různé rolové teorie s relevancí pro oblast pracovní spokojenosti. Teorie rolových konfliktů má za to, že pracovníci zakoušejí konflikt mezi pracovními oblastmi života a oblastmi nepracovními, jako je např. rodinný život [22]. Každý proto přirozeně usiluje o redukci tohoto konfliktu. V případě úspěšného vyřešení rolového konfliktu klesá stres, respektive se zvyšuje pracovníková spokojenost. Jak upozorňuje Mikuláščík, konflikt rolí může mít dopad na také např. na kvalitu odvedené práce [30]. Dle autora existují čtyři typy konfliktů rolí:

- konflikt jedince v rámci jedné role (nátlak v podobě protikladných požadavků, např. nekonzistence pokynů od nadřízeného),
- konflikt mezi odlišnými požadavky (např. různé požadavky od nadřízených a od klientů); konflikt mezi rolemi (např. mezi rolí rodiče a pracovníka),
- konflikt nositele role (povinnosti jsou v rozporu s morálními hodnotami).

Tedy v případě rolových konfliktů nemusí být vždy řešením pouze postupy zaměřené na sladování osobního a pracovního života. Komplexněji se rolemi zabývá model identity, který adresuje šest oblastí, jimiž lze řešit různé rolové konflikty: poskytnutí dostatku zdrojů, aby bylo možné plnit rolové požadavky; redukce konfliktů mezi osobním a

pracovním životem; podpora různých rolových identit (např. role pracovníka, rodiče, mentora); redukce rolových požadavků; redukce stresu spojeného s různými rolami; zvyšování subjektivní hodnoty jednotlivých rolí [22]. Je zřejmé, že HR profesionálové mohou být významnými aktéry v řešení rolových konfliktů pracovníků [31]

1.3.4. Dispoziční modely

Dispoziční modely lze chápat jako veškeré teorie, v nichž je pracovní spokojenost primárně vztahována k stabilním osobnostním charakteristikám, jako jsou osobnostní rysy, temperament, sebepojetí nebo genetiky.

Kromě výše popsaných proměnných byly zkoumány různé další osobnostní charakteristiky, přičemž v některých studiích byl zohledňován také individuální vývoj jedince. Pozitivní afektivní dispozice, tedy tendence k převaze pozitivních emocí, se v jedné ze studií ukázala jako dobrý prediktor pracovní spokojenosti posuzované v 54-62 letech věku, když byly prvotně měřené v adolescenci [29]

Distinkci mezi pozitivní a negativní emocionalitou ve vztahu k pracovní spokojenosti zdůrazňují také Truxillo, Bauer a Erdogan [31]. Autoři tyto dispoziční tendence k emočnímu prožívání a reagování vztahují k posouzení sebe sama – jedinci s pozitivním pohledem na vlastní osobu, pocitem kontroly nad vlastním osudem a přiměřenou důvěrou ve vlastní schopnosti (viz jádrová sebesouzení výše) bývají vytrvalejší při hledání zaměstnání a když už jsou na nějaké pracovní pozici nespokojení, změni ji. V samotném pracovním procesu tyto lidé vykazují tendenci překonávat bariéry, což přispívá k jejich spokojenosti. Jejich celková pracovní výkonnost bývá ve srovnání s kontrolní skupinou rovněž vyšší, a proto si jejich organizace cení, jsou náležitě odměňováni a oceňováni, což opět pozitivně ovlivňuje jejich pracovní spokojenost [31] [58].

Příkladem vlivného dispozičního modelu je teorie sebedeterminace (self-determination theory) Ryana a Deciho. Pracovní spokojenost je podle teorie sebedeterminace závislá na uspokojení tří hlavních psychologických potřeb: kompetence, autonomie a vztahovosti [22]. Tendence uspokojovat tyto potřeby je podle Ryana a Deciho vrozená. Sociální prostředí umožňující uspokojování těchto potřeb podporuje osobnostní růst, naopak faktory bránící saturaci kompetence, autonomie a vztahovosti omezují růst a dosažení osobní integrity. Při saturované potřebě kompetence má jedinec možnost předvést a

uplatnit svoje schopnosti, nejde zde tedy o dovednost či schopnosti, ale pocitování efektivnosti vlastního jednání [53].

Autonomie vychází z pocitu, že dotyčný je původcem svého jednání. Potřeba vztahů se týká propojenosti s druhými, pocitů vzájemnosti a náležitosti [15]. Jak upozorňují Gagné, mnoho studií prokázalo pozitivní korelace mezi uspokojením potřeb z teorie sebe determinace a pracovní spokojeností i pracovní výkonností [32]. Např. v jedné ze studií vykazovali pracovníci s uspokojenými potřebami kompetence, autonomie a vztahovosti nejen relativně vyšší pracovní spokojenost, ale také vyšší sebeúctu a nižší míru psychosomatických symptomů, přičemž výzkumníci kontrolovali proměnné, jako sociální status dané pracovní pozice a mzdové podmínky. Na důležitost uspokojování psychologických potřeb upozorňovali dříve jiní autoři, jako např. Maslow, McClelland a Murray. Pouze v případě teorie sebe determinace však bylo opakovaně prokázáno, že každá z daných potřeb se pojí s životní spokojeností, respektive s osobní životní pohodou [23] [41].

1.3.5. Teorie afektivních událostí

Teorie afektivních událostí staví na předpokladu, že určité situace v pracovním prostředí, jako např. jednání s netaktním zákazníkem, neférové jednání ze strany nadřízeného nebo altruistické jednání spolupracovníka, vyvolávají afektivních reakce [53]. Tyto reakce se podílejí na pracovní spokojenosti a mají dopad také na kognitivní posouzení pracovního místa. Opakované negativní afekty se stávají součástí těchto kognitivních posouzení, byť racionální hodnocení pracovního místa zahrnují i objektivnější a stabilnější kritéria, jako např. finanční ohodnocení či benefity [19].

Teorie afektivních událostí obsahuje také osobnostní rysy, jako je např. výše uvedená negativní emocionalita. Tyto osobnostní proměnné jsou zde považovány za přímý faktor pracovní spokojenosti a moderátory vztahu mezi emočními reakcemi na pracovní zkušenosti a pracovní spokojeností jako takovou. Kontextuální faktory rovněž moderují vztah mezi vnímaným pracovním prostředím a pracovní spokojeností [33]. V teorii afektivních událostí je tak akcentována nejen kognitivní, ale i afektivní složka postojů. Je tak zřejmé, že postoje nelze chápat čistě kognitivně, a kromě hodnocení vycházejících

z určitých přesvědčení jsou jejich zdrojem i emoce a zkušenosti s určitými objekty či lidmi [19]

Emočně vypjaté situace, ale i nálady lze v pracovním prostředí pravidelně hodnotit. Existují studie, které tímto využily postuláty teorie afektivních událostí a výzkumníci např. instruovali pracovníky, aby řadu dní do deníků hodnotili své emoce. Ukazuje se však, že je důležité rozlišovat mezi dispoziční tendencí k emočnímu prožívání a situačně navozenými emocemi (viz předchozí podkapitolu) [33].

Zásadním prvkem teorie afektivních událostí je stochastická povaha afektivních událostí. Tyto emočně relevantní momenty se odlišují od proměnných z běžných psychologických teorií – nejedná se o významné stresory, jako je např. úmrtí blízké osoby, a mohou být značně různorodé i v rámci jinak poměrně stabilního pracovního prostředí, neboť určitý pracovník může mít třeba stresující vztah s konkrétním kolegou, zatímco jiní pracovníci se s tímto člověkem vůbec neseťkají. Navíc v době moderních komunikačních technologií může docházet k momentům, kdy pracovník např. dostává stresující instantní zprávy z mimopracovního prostředí, přesto jej tyto zprávy mohou ovlivňovat během pracovní činnosti. V tradičních výzkumech mohou být tyto emočně důležité situace nepostižitelné, případně je výzkumníci mohou považovat za chybu měření [21].

1.3.6. Teorie cílů

Teorie cílů bývá často uváděna v souvislosti s pracovní motivací. Průkopníky byli Latham a Locke, kteří empiricky zjistili, že pracovníci se specifickými, přiměřeně ambiciózními a přijatelnými cíli dosahují lepších výkonů než pracovníci bez těchto kognitivních proměnných. Důležitou podmínkou pracovní výkonnosti byla participace pracovníka a vedení na stanovování cílů. Aby byla motivace udržitelná, měl by podle teorie Lathama a Lockeho pracovník dostávat pravidelnou zpětnou vazbu. Navazujícími výzkumy byly zjištěno, že aby se cíle v procesu motivace ukázaly jako účinné, musí pracovníci disponovat přiměřenou mírou sebedůvěry (self-efficacy). Zpochybněna byla také premisa, že cíle jsou vždy vědomé [31]

Z teorie cílů vychází také model selekce, optimalizace a kompenzace (SOC model), což je teorie primárně postihující životní strategii a úspěšné stárnutí. Tým kolem Baltese však model SOC aplikoval na další oblasti života, včetně vyvažování osobního a pracovního

života. Selektce zde znamená volbu a prioritizaci cílů. Optimalizací je myšlena plánovitá alokace zdrojů za účelem dosažení vytyčených cílů. Pracovník např. investuje peníze do vzdělání, aby se mu podařilo dosáhnout předem stanovených profesních úspěchů. Kompenzace je proces uplatňování v situaci klesajících zdrojů či změny okolností – člověk např. volí alternativní zdroje informací nebo šetří v jiných oblastech života. Osoby, které uplatňují strategie z modelu SOC, hypoteticky dosahují vyšších hodnot pracovní spokojenosti než ostatní [22].

Chmiel, Fraccaroli, Sverke uvádějí, že SOC model pomáhá vysvětlit, jak se lidé chovají v různých fázích života [34]. V tomto směru lze SOC model chápat jako vývojový či lifespanový model pracovní spokojenosti. V průběhu lidského života se objevují různé změny, na které je nutné se adaptovat např. prostřednictvím změn v hodnotových prioritách. Řada studií potvrzuje existenci a účinnost procesů SOC. Např. je prokázáno, že u seniorních pracovníků využívajících strategie SOC je ve srovnání s kontrolní skupinou zachována vyšší schopnost zvládat nároky související s pracovními rolemi.

1.3.7. Měření pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je měřena především dotazníkovými metodami, přičemž nejčastěji je aplikováno sebeposouzení, kdy pracovník vyplňuje testovou metodu sám za sebe. Na trhu, minimálně v anglickém jazyce, jsou k dispozici dotazníkové metody, které splňují psychometrická kritéria. V praxi se ovšem využívají i ad-hoc metody měření [17]. Ad-hoc metodu může vytvořit např. personální manažer nebo firemní psycholog. V takovém případě mohou být použity i jiné než dotazníkové metody, výše byla uvedena metoda denních zápisů do diářů. Metody mohou být také kombinovány, kdy kvantitativní hodnocení (např. v určité mobilní aplikaci) může pracovník během individuálního rozhovoru doplnit komentářem.

Z metodologického hlediska je vždy podstatné, jakou teorii pracovní spokojenosti badatel zvolí. Vychází-li se např. z předpokladu, že pracovní spokojenost a další relevantní charakteristiky jsou primárně vnitřními psychologickými stavy, budou sebe posuzovací dotazníky legitimní metodou. Nutné je počítat s obecnými slabinami dotazníkových metod. Obtížné může být určit kauzalitu, tedy která proměnná zapříčiňuje kterou a zda např. neexistuje proměnná moderující [23]. Výše byl popsán jiný metodologický

problém, a sice jev, kdy se pracovníci prezentují pozitivněji, respektive odpovídají sociálně žádoucím způsobem (sociální desirabilita).

Postupy měření pracovní spokojenosti se proměňovaly také historicky. Tradičně se zaměřovaly na kognitivní posouzení, postupně byla doplňována také afektivní komponenta. Podle Weinerja by se měli výzkumníci i osoby v praxi vyvarovat užívání ad-hoc metod, jelikož jsou pro ně charakteristické metodologické nedostatky, jako např. nereprezentativní normy [21]. Jako příklady dobře ověřených dotazníkových metod lze uvést Job Description Index (JDI) nebo Minnesotský dotazník spokojenosti (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ). Globálně měří pracovní spokojenost škála JIG (Job in General Scale). V oblasti měření afektivních reakcí či emocí existuje mezi odborníky nízká míra konsenzu, neboť odlišné jsou taxonomie emocí či názory na to, které emoce lze považovat za základní.

V případě, že by badatelé chtěli měřit dispoziční osobnostní charakteristiky, které dle výše popsaných poznatků s pracovní spokojeností souvisejí, v českém prostředí je k dispozici řada metod. Namátkově lze uvést NEO osobnostní inventář (NEO-PI-R, původně Costa a McCrae, pro české prostředí upravila Hřebíčková) či NEO pětifaktorový osobnostní inventář (NEO-FFI, původně Costa a McCrae, pro české prostředí upravili Hřebíčková a Urbánek) či novější NEO osobnostní inventář-3 (NEO-PI-3, podle Costy a McCrae upravili Hřebíčková a Jelínek). Je zřejmé, že se jedná o dotazníkové metody postihující proměnné z FFM. Analogicky lze uvažovat o dalších standardizovaných dotazníkových metodách, jako jsou dotazníky zaměřené na strategie zvládání stresu (např. Dotazník konstruktivního myšlení – CTI nebo dotazník Strategie zvládání stresu – SVF 78), pracovní či výkonovou motivaci (např. Dotazník motivace k výkonu – LMI) nebo dotazníky kvality života (např. Dotazník kvality života WHOQOL-BREF či WEHOQOL-100) [17].

1.4. Řízení pracovní spokojenosti

Výše uvedené poznatky lze aplikovat v řadě oblastí řízení lidských zdrojů. Různé diagnostické metody jsou využitelné již ve fázi výběru pracovníků. Ve výběru pracovníků se lze zaměřit např. na míru svědomitosti, extraverze či otevřenosti vůči zkušenosti. Důležité je mít k dispozici nejen obecné poznatky, ale také poznatky z daného oboru či

platicí dokonce pro konkrétní profesi – odborná literatura zahrnuje např. poznatky týkající se obchodníků či manažerů [17].

V rámci manažerské práce je možné pracovat s proměnnými, které jsou obsaženy v teoriích pracovní spokojenosti. Odborné poznatky je možné uplatňovat také např. v plánování a vytváření pracovních míst, v procesu rozmísťování pracovníků, řešení jejich adaptace, při plánování a realizaci vzdělávání a rozvoje pracovníků, v procesu hodnocení a odměňování pracovníků nebo v rámci motivování. Problematika pracovní motivace bude v souvislosti s pracovní spokojeností popsána v následující kapitole [62].

Obecně lze uvažovat tři hlavní oblasti, na něž se manažeři usilující o ovlivňování pracovní spokojenosti pracovníků mohou zaměřit. Jedná se o pracovní prostředí (možnost pracovat autonomně, zakoušet pocity kompetence, uplatnit široké spektrum schopností atp.), osobnostní charakteristiky pracovníků (jejich sebehodnocení, afektivní dispozice, osobnostní rysy, charakteristiky související s věkem atp.) a chování pracovníků (jak často absentují apod. – viz níže) [22].

Z hlediska dimenzí leadershipu jsou prediktory pracovní spokojenosti podřízených či následovníků vysoká míra ohleduplnosti a vysoká míra iniciování struktury. Pokud jde o styly leadershipu, jako faktory pracovní spokojenosti mohou fungovat pozitivní styly leadershipu, jako je např. transformační leadership či etický leadership. Některé studie opět potvrzují reciprocitu vztahů – spokojení pracovníci častěji iniciují kontakty s nadřízenými, které vedou k formování pevných vztahů [33].

1.5. Konsekvence pracovní spokojenosti

Pracovní výkonnost bývá uváděna jako nejdůležitější konsekvence pracovní spokojenosti. Základní idea je taková, že spokojení pracovníci odvádějí dobré výkony. Meta-analyticky byly prokázány pozitivní korelace mezi těmito konstrukty [22]. Záleží ovšem na komplexnosti pracovních úkolů. Komplexnější pracovní úkoly vyžadují vyšší míru motivace i schopností, a proto je zde těsnější vztah [31].

Vztah mezi pracovní výkonností a pracovní spokojeností může být však i obrácený – výkonní lidé jsou s prací spokojeni. Uvažovat lze i o komplexnějších vztazích, kdy lidé na základě určitého postoje jednají a jejich chování vede ke změně osobnostních charakteristik (k růstu či poklesu spokojenosti). Dalším jevem je podmíněnost

vzájemného vztahu pracovní spokojenosti a výkonnosti – vzájemně se ovlivňují pouze tehdy, jsou-li splněny další podmínky, jako např. určitá minimální výše finanční odměny [29]. Chmiel, Fraccaroli, Sverke poznatky shrnují tak, že pracovní spokojenost je prediktorem pracovní výkonnosti a spíše platí, že spokojenost vede k vyšší výkonnosti, nikoli naopak [34].

Nespokojení zaměstnanci bývají nejenom nevýkonní, ale častěji se u nich objevují negativní jevy, jako je absentérství [31]. Podle Armstronga a Taylora jsou opakované krátkodobé i dlouhodobé absence častým problémem, který musí manažeři řešit. Cílem manažera by vždy měla být otevřená diskuze s pracovníkem, aby se podařilo odhalit skutečné příčiny jeho absencí [16].

Dalšími negativními důsledky pracovní nespokojenosti jsou fluktuace a kontraproduktivní pracovní chování. Pracovní nespokojenost se může odrazit v proklamované tendenci změnit zaměstnavatele, může však ústit i v reálnou fluktuaci. Takové zjištění je intuitivní, neboť nespokojenost vede k hledání alternativních pracovních příležitostí, kde by byl pracovník eventuálně spokojenější [42]. V praxi však často dochází k tomu, že nespokojení pracovníci se od svého zaměstnání odpoutají pouze psychologicky – zůstávají na dané pracovní pozici, avšak výrazně sníží své úsilí, často absentují atd. Jako příklady souvisejících kontraproduktivních forem chování lze uvést krádeže, vyzrazování citlivých informací, ignorování pracovních předpisů, zneužívání drog a alkoholu či nevhodné zacházení s pracovním nářadím [33].

Důležitou konsekvencí pracovní spokojenosti jsou aktivity, které pracovníci činí dobrovolně, tedy je nemají v popisu práce. Může jít o dobrovolné přesčas, různé akty prosociálního chování či jiné dobrovolné chování, které prospívá organizaci. Spokojení pracovníci se např. častěji autonomně rozhodnou nastudovat nějakou problematiku nebo osvojit si dovednosti, které jsou dané organizaci prospěšné [22].

1.6. Pracovní spokojenost a pracovní motivace

Zásadní konsekvencí pracovní spokojenosti je vysoká pracovní motivace, která je důležitým prediktorem vysoké pracovní výkonnosti. Zjednodušeně lze říci, že spokojení pracovníci jsou motivovaní, např. vynakládají vysoké pracovní úsilí, jsou vytrvalí a volí vhodné pracovní cíle [33]. Podle Americké psychologické asociace je pracovní motivace

touhou či ochotou vynaložit pracovní úsilí. Typicky uváděnými faktory pracovní motivace jsou finanční ohodnocení, benefity, sociální status a uznání, pocit kompetence či úspěchu, vztahy s kolegy a smysluplnost či společenská důležitost dané pracovní činnosti [19].

Pracovní výkon si lze představit jako výslednici motivace, schopností a faktorů prostředí. Teoreticky se diferencuje mezi vnitřní (intrinsickou) motivací, která pramení z vnitřních zdrojů jedince. Takový člověk je angažovaný v pracovních aktivitách, protože jej samy o sobě uspokojují. Vnější (extrinsická) motivace má zdroj ve vnějších faktorech – např. člověk může pracovat je pro finanční [31]. Zde je patrné, jako se mohou pracovní motivace a spokojenost lišit – motivovaný může být i člověk s prací nespokojený, protože např. nutně potřebuje zajistit existenční potřeby. Jak uvádějí Chmiel, Fraccaroli, Sverke dalším důvodem, proč může být člověk motivován extrinsicky, je snaha vyhnout se trestu [34] [39].

Extrinsická motivace je obecně považována za nevýhodnou, neboť bývá asociována s méně žádoucími jevy, vyšší potřebou kontroly, nižším výskytem dobrovolného adaptivního chování apod. Armstrong a Taylor upozorňují na krátkodobou povahu extrinsické motivace. Kromě motivačního zdroje je důležité rozlišovat i různou míru aktivace, neboť jak upozorňují Horváthová, Bláha a Čopíková, přesáhne-li motivovanost pracovníka určitou mez, úroveň jeho výkonu se snižuje [35] [16]. Tento vztah mezi aktivací a výkonností popisuje tzv. Yerkes-Dodsonův zákon. Důvodem nadměrné aktivace může být např. mimořádná důležitost úkolu či situace či možnost získat atraktivní odměnu [40] [43].

Dále lze uvažovat distinkci mezi motivací jako dispoziční proměnnou (osobnostní rys) a aktuálním stav (související např. s tím, do jaké míry pracovník věří ve své schopnosti zvládnout předložený úkol) [17]. Navíc platí, že motivy mohou být uvědomované (explicitní) i neuvědomované (implicitní) [21] [37].

1.7. Faktory pracovní motivace

Podobně jako v případě pracovní spokojenosti lze popisovat faktory pracovní motivace vyvozené z teorií (modelů) a z jednotlivých výzkumů, které si nečiní nároky na vyšší míru obecnosti. Teorie pracovní motivace se v řadě ohledů obsahově překrývají

s teoriemi pracovní spokojenosti, přičemž primárním důvodem je právě obecnost těchto teorií. Jako příklady těchto teorií lze uvést FFM, JCD, teorii sebedeterminace a teorii cílů [31].

Armstrong a Taylor dělí teorie pracovní motivace na teorie instrumentality, obsahové teorie a procesní teorie. Teorie instrumentality (tzv. taylorismus či teorie „cukru a biče“) předpokládá, že pracovníky lze mechanicky motivovat odměnami a tresty. Obsahové teorie zahrnují různé koncepty potřeb, a kromě teorie sebedeterminace sem patří již uváděné teorie McClellanda, Maslowa a další. Procesní teorie, jak vyplývá z názvu, se zaměřují na psychické procesy i na potřeby, někdy bývají označovány jako kognitivní (či kognitivistické) teorie. Patří sem např. teorie cílů, spravedlnosti či očekávání. Weiner považují teorii cílů a její odnože za natolik vlivný směr, že veškeré pojednání o motivaci v organizačním kontextu vysvětlují prizmatem těchto konceptů [17] [21].

Truxillo, Bauer, Erdogan kategorizují teorie pracovní motivace obdobně jako Armstrong a Taylor, avšak vynechávají teorie instrumentality a přidávají teorie zaměřené primárně na možnost aplikace, tedy postupy, jimiž lze přímo ovlivňovat motivaci pracovníků. Do této kategorie autoři řadí teorii cílů, JCD a teorii odměn a iniciativ. Jedná se skutečně o teorie s vysokou aplikační hodnotou, neboť konceptualizují např. redesign práce, různá schémata odměňování pracovníků či možnosti gamifikace pracovní činnosti [31] [38].

Pokud jde o faktory pracovní motivace, základní přehled uvádějí např. Šnýdrová, Depoo, Urbancová

- obsah práce,
- odměňování,
- atmosféra pracovní skupiny a pracovní vztahy,
- pracovní podmínky a organizace práce,
- rozvoj a vzdělávání,
- možnost kariérního postupu,
- styl vedení,
- komunikace a sdělování informací,

- hodnocení a zpětná vazba,
- kultura a klima na pracovišti,
- individuální (osobnostní) vlastnosti [58]. [61].

1.8. Konsekvence pracovní motivace

Pracovní motivace je stěžejním faktorem toho, zda pracovník bude vynakládat při práci pracovní úsilí. Různé teorie pracovní motivace popisují distální, proximální a osobnostní proměnné, které spoluurčují, do jaké míry budou pracovníci motivováni [34]. Obecně platí, že všechny teorie uváděné v odborné literatuře určitým způsobem přispívají k porozumění procesům ovlivňujícím motivaci, avšak teorie instrumentality lze považovat za nejvíce limitované [16].

Gagné uvádějí celou řadu konsekvencí vysoké pracovní motivace. Vyjma vysoké výkonnosti je uspokojení motivů či potřeb prediktorem zvládnání zátěžových situací v pracovním kontextu [32]. Podobně intrinsická pracovní motivace souvisí s osobnostní rozvojem či seberealizací. Vnitřní motivace je prediktorem nižšího výskytu nežádoucích jevů, jako je např. násilí na pracovišti či nedodržování pravidel bezpečnosti práce. Šnýdrová, Depoo, Urbancová uvádějí jako negativní důsledky demotivace fluktuaci, sníženou produktivitu či ztrátu znalostí pracovníků [36].

Názory na to, do jaké míry se pracovní motivace a pracovní spokojenost podmiňují, jsou různé. Pracovní spokojenost navíc bývá odlišována od pracovní angažovanosti. Hlavním odlišujícím znakem je aktivace, tedy proměnné typu nadšení, zapálení a oddanost, zatímco v případě pracovní spokojenosti je na emoční úrovni uspokojení. Podle některých autorů však koncept angažovanosti nemůže nabídnout více, než v sobě zahrnuje pracovní spokojenost [35]. Pokud jde o měření pracovní motivace, obecně lze využít širší škálu nástrojů než v případě pracovní spokojenosti. Jedním z důvodů je, že v odborné literatuře se dlouhodobě pracuje s předpokladem vlivu neuvědomovaných motivů. Tyto tzv. implicitní motivy lze dotazníkovými metodami měřit jen obtížně. [44] [50].

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V rámci druhé kapitoly je provedena analýza současného stavu v oblasti pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ANTREG.

2.1. Představení firmy

Než zde budou představeny výsledky výzkumu, je nutné zde popsat samotnou společnost. Tato diplomová práce se zaměřuje na strojírenskou společnost ANTREG, která sídlí ve Vyškově, na ulici Tovární. Předmětem podnikání zapsaném v obchodním rejstříku je zámečnictví, nástrojářství, obráběčství, činnost účetních poradců, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, znehodnocování, ničení zbraní a opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej půjčování, uschovávání střeliva a také nákup a prodej, půjčování, vývoj, výroba, opravy, úpravy, uschovávání, skladování, přeprava, znehodnocování a ničení bezpečnostního materiálu [37].

2.2. Historie firmy

Historie firmy sahá až do 90. let minulého století. V té době byla firma součástí Zbrojovky Brno, jako její odštěpný závod. Privatizovaný subjekt byl v roce 1992 rozdělen na 3 firmy, jedna z nich byla přejmenována na zde analyzovanou firmu ANTREG, a.s. V následných letech pokračoval vývoj této firmy. V roce 1998 firma do své výroby zavedla systém ISO 9001. V roce 2005 zavedla do svého působení unikátní ERP systém pro řízení výroby. V roce 2011 zakoupila první 5osé obráběcí centru. V roce 2013 je patrný ve firmě výrazný krok. Došlo k zahájení výstavby nového vývojového a inovačního centra. Výrobní plocha byla rozšířena na 10 000 m². V roce 2015 firma získala dotaci „Adaptér 22LR“. Dotace byla čerpána v rámci Operačního programu Podnikání a inovace, Program Inovace, Výzva. V roce 2016 byl realizován projekt Inovace světelné techniky a zásobníku malorážové zbraně. V rámci projektu byly nakoupeny nové technologie: 4osé obráběcí centrum, bruska na plocho, omítací stroj, laserový značící stroj [37]

V současné době se firma řadí mezi důležité strojírenské firmy v kraji Jihomoravském.

2.3. Portfolio výrobků a služeb

Firma se v současné době zaměřuje na prodej technologií neboli zaměřuje se na prodej polotovarů, součástí a výrobků pro jiné firmy. Působí tedy na trhu B2B. Mezi technologie, které firma prodává se řadí: soustružení, frézování, broušení, CNC elektroerozivní obrábění, přesné vrtání, objemové a plošné tváření, CNC měření 3D, lakování a vakuové pokovení [38].

Samotné výrobní portfolio ve společnosti není široké. I přes to firma prodává několik velmi kvalitních výrobků, které se řadí mezi špičku v oboru. Konkrétně se jedná o tyto výrobky: pistolové adaptéry ZENITH a ORION, konstrukce a výroba náradí, nástrojů a forem, speciální světelná technika, jateční přístroj, elektromagnetický ventil, termoregulátor, obráběné díly [38].

V souvislosti se svou strategií zastává firma názor, že pro každého jejího zaměstnance je strojírenství řemeslem, které dělá poctivě, precizně a rád. Její technologické prostředí je nastaveno natolik univerzálně, aby ho dokázala přizpůsobit potřebám svých zákazníků. Hlavně pro ni není důvěra jen o dodržování oborových standardů, ale především o budování dlouhodobých vztahů s jejími klienty, proto si firma velmi zakládá na výrobě na míru potřebám odběratelů. Navíc se nebojí výzev, proto přichází s inovativními a přínosnými řešeními, která poskytuje díky zkušenému a vysoce odbornému týmu [38].

2.4. Zaměstnanci a vedení firmy

Firma ANTREG je akciovou společností. Z tohoto důvodu má valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu. Ředitel společnosti zodpovídá za ekonomický úsek, personální úsek, inspekci kvality, TOV a obchodní úsek. Výrobní ředitel je odpovědný za technický úsek, úsek plánování výroby a tři výrobní střediska, jak je uvedeno také v příloze č.1 této diplomové práce.

Celkový počet pracovníků ve firmě není nikterak velký a postupem času se také snižuje. Ještě v roce 2008 bylo ve firmě zaměstnáno kolem 129 pracovníků. V roce 2010 poklesl počet zaměstnanců pod 100 na 96 zaměstnanců. V roce 2019 ve firmě bylo zaměstnáno opět méně pracovníků, a to 81 zaměstnanců, a v roce 2020 to bylo jen 79 pracovníků. Od roku 2008, tak došlo k poklesu o 39 %.

Ve firmě je upravujícím dokumentem v oblasti pracovních a sociálních podmínek zaměstnanců kolektivní smlouva. Do roku 2020 ve firmě fungovala také odborová organizace ZO OS KOVO ANTREG, ta však v roce 2020 zanikla. Firma se i přes to zaměřuje na motivaci zaměstnanců. V současné době poskytuje především příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na stravenky. Ve velké míře se také zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Protože si je vědoma toho, že jen vzdělání a schopní pracovníci jsou klíčem k úspěchu a zdrojem nových nápadů. Na vzdělávání a rozvoj firma v roce 2020 vynaložila cca 1 % mzdových nákladů. Kromě povinných vzdělávacích aktivit firma při plánování vzdělávání přihlíží k potřebám technických a výrobních útvarů. Důraz je zde kladen na znalostní technologie, programy pro řízení CNC strojů atd. Firma se také ve vztahu ke svým zaměstnancům věnuje bezpečnosti práce, a to nad rámec zákonem definovaných pravidel. Poskytuje osobní a ochranné pomůcky, firemní oblečení. O tom, zda jsou podmínky dostačující a vedou ke spokojenosti zaměstnanců je poté pojednáno v rámci výzkumu, který byl ve firmě realizován.

2.5. Metodologie výzkumu

Než budou na tomto místě představeny výsledky výzkumu, je nutné nejprve charakterizovat metodologii samotného výzkumu. Tato metodologie výzkumu popisuje cíl výzkumu, hypotézy, metody výzkumu, harmonogram a jiné.

2.5.1. Cíl výzkumu

Cílem tohoto výzkumu je analyzovat spokojenost zaměstnanců ve firmě ANTREG. Tento primární cíl je rozdělen na cíle dílčí:

- Analyzovat celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců ve firmě ANTREG.
- Definovat firemní stabilizátory a destabilizátory.
- Zjistit preference faktorů pracovní spokojenosti, které zaměstnanci vykazují jako důležité.

2.5.2. Stanovení hypotéz a výzkumných otázek

Výše uvedený cíl je rozveden do následující hypotéz a výzkumných otázek.

Hypotézy:

H1: Domnívám se, že existuje rozdíl v celkové spokojenosti zaměstnanců vzhledem k věku respondentů.

H2: Předpokládám, že existuje rozdíl v celkové spokojenosti zaměstnanců vzhledem k pracovnímu zařazení.

H3: Předpokládám, že existuje rozdíl v celkové spokojenosti zaměstnanců vzhledem k oddělení, ve kterém pracovníci pracují.

Výzkumné otázky:

- V1: Jaká je celková spokojenost s charakterem a obsahem práce?
- V2: Jaká je celková spokojenost s odměňováním zaměstnanců?
- V3: Jaká je celková spokojenost se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců?
- V4: Jaká je celková spokojenost s kariérním rozvojem?
- V5: Jaká je celková spokojenost s mezilidskými vztahy?
- V6: Jaká je celková spokojenost s organizací práce?
- V7: Jaká je celková spokojenost s pracovním prostředím?
- V8: Jaká je celková spokojenost s péčí o zaměstnance?

2.5.3. Metody výzkumu

Pro dosažení popsaného cíle a stanovených hypotéz byl využit kvantitativní výzkum. Smyslem kvantitativního výzkumu je získat data a zpracovat je do tabulek a grafů. Dále doplňuje, že výzkum kvantitativní představuje empirickou analýzu procesů a jevů andragogické reality. Využívají se zde exaktní nástroje a metody, pro vyhodnocení a měření zkoumaných jevů. Doplňují, že se v tomto výzkumu snažíme získat měřitelné a číselná data. Dále doplňuje, že pomocí tohoto výzkumu se využívají dotazníky, rozhovory, anketární šetření. V této práci je využit dotazník elektronický. Tento dotazník byl respondentům zaslán prostřednictvím emailu [45] [46] [47] [48].

Než však byl výzkum proveden, byl realizován předvýzkum. V rámci něj byl dotazník předán 10 náhodným respondentům, kteří pracují v různých firmách na různých pozicích.

Byly sledovány jejich reakce na otázky, bylo sledováno, zda se jeví otázky jako srozumitelné. Bylo sledováno také rozložení otázek, zda je vhodné. Z výsledků bylo zjištěno, že nebyly identifikovány žádné problémy s vyplněním dotazníků, proto mohlo dojít k samotnému výzkumnému šetření ve vybrané firmě ANTREG.

Nejprve bylo nutné získat od vedení firmy povolení k realizaci výzkumu. Vzhledem k osobním vazbám, byl tento výzkum vedením firmy povolen. Následně byl zaslán na personální oddělení s představením výzkumu, jeho anonymitou atd. Dotazník následně personální oddělení odeslalo na emailové adresy zaměstnanců firmy. Cílovou skupinou jsou tedy všichni zaměstnanci vybrané firmy ANTREG. Jiné kritérium pro výběr respondentů stanoveno nebylo. Konkrétně tedy bylo osloveno pomocí dotazníkového šetření všech 79 respondentů. Zpět bylo navraceno 61 dotazníků. Návratnost tedy byla 77 %. Veškeré dotazníky byly zkontrolovány, zda jsou veškeré informace vyplněné. Zde bylo zjištěno, že dva respondenti část otázek vynechali, proto tyto dva dotazníky byly vyřazeny pro další zpracování.

Samotné výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány ve formě grafů, tabulek a doplněny komentáři. Dotazník je rozdělen na několik skupin zaměřujících se na určitou oblast dotazování. Úvodní část dotazníku jsou otázky identifikační. Analyzují tedy respondenty z různých úhlů pohledu. Následují výsledky zobrazující personální informovanost zaměstnanců, další část dotazníku odpovídá na otázky příslušnosti zaměstnanců ke společnosti, působnosti mimo oblast svých aktivit, vizí a budoucího vývoje, následují výsledky dotazů k dodržování pravidel a k ochotě ke změnám. Další vyhodnocení podávají informace o organizaci práce a vazbě na osobní život zaměstnance, mapují spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a prostředím. Pokračují dotazy na spokojenost s náplní práce, spokojenost s přístupem k zaměstnancům a s jejich řízením. V poslední části dotazníku byly položeny a zodpovězeny dotazy týkající se rozvoje zaměstnanců a jejich odměňování. Otázky jsou uskupeny do menších celků podle zkoumané oblasti. U otázek byla volena škála odpovědí tzv. Likertova škála odpovědí. Díky ní měli respondenti na výběr jednu z pěti možností. V rámci některých otázek jim byl ponechán prostor k vyjádření svých dalších námětů a připomínek.

V teoretické části práce bylo zjištěno, že pracovní spokojenost je pojem obsahově širší. Představuje různé složky, které působí v dané pracovní činnosti na zaměstnance, od

osobnostních rysů a hodnot pracovníků až po základní fyzikální činitele na pracovišti. Proto tento výzkum byl zaměřen na různé okruhy v rámci nichž, byly kladeny různé otázky. Konkrétní znění otázek dle bloků je následující:

Blok jedna (charakter a obsah práce)

Otázky:

- Jste spokojeni s prací?
- Je pro vás práce důležitá?
- Je práce zajímavá a rozmanitá?
- Jsou pracovní povinnosti přiměřené vědomostem, vzdělání a zručnosti?
- Je náplň práce příliš velká?

Blok dvě (odměňování zaměstnanců)

Otázky:

- Jste spokojen s výší mzdy?
- Jsou mzdy podobné jako u konkurenčních firem?
- Je mzdový systém spravedlivý?
- Odpovídá plat úrovni vědomostí a zručnosti?
- Motivuje vás mzda k vyšším výkonům?

Blok tři (vzdělávání a rozvoj)

Otázky:

- Ovlivňuje podle vašeho názoru vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pozitivně konkurenceschopnost vaší firmy?
- Je vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě realizován s ohledem potřeby a přání zaměstnanců?
- Myslíte si, že máte dostatečné příležitosti k dalšímu vzdělávání a rozvoji?
- Využíváte dostatečně příležitosti k dalšímu vzdělávání a rozvoji pracovníků?

- Jste dostatečně informováni o možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě?
- Jste ochoten a motivován se vzdělávání účastnit?

Blok čtyři (kariérní rozvoj)

Otázky:

- Je pro vás osobní rozvoj a kariérní růst důležitý?
- Je vám jasný systém kariérního postupu a kritéria pro postup?
- Domníváte se, že je systém kariérního postupu spravedlivý?
- Máte možnost kariérního postupu dle svých potřeb a představ?

Blok pět (mezilidské vztahy)

Otázky:

- Domníváte se, že je na pracovišti přátelská atmosféra?
- Vyskytují se často ve vašem kolektivu konflikty?
- Máte se na koho spolehnout a pomáháte si navzájem?
- Cítíte se v pracovním kolektivu pod tlakem?
- Berou vaši kolegové na vědomí vaše názory?
- Máte na pracovišti nejlepšího přítele?

Blok šest (organizace práce)

Otázky:

- Myslíte si, že práce je dobře organizována?
- Existuje dobrá vzájemná spolupráce mezi jednotlivými pracovišti?
- Jste spokojen s vaší pracovní dobou a časovým plánem?
- Zůstáváte často v práci přes čas?

- Máte přístup ke všem informacím, které jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí vaší práce?

Blok sedm (pracovní prostředí)

Otázky:

- Jste spokojen s vybavením pracoviště?
- Domníváte se, že je pracovní prostředí (hluk, světlo, teplota) příjemné? Jste v práci vystaven rušivým elementům?
- Má pracovní prostředí nepříznivý vliv na váš zdravotní stav?
- Líbí se vám uspořádání pracoviště?

Blok osm (péče o zaměstnance)

Otázky:

- Získáváte příspěvky na stravování?
- Realizuje firma pro zlepšení pracovních vztahů teambuildingové akce?
- Dostáváte od společnosti příspěvek na dovolenou?
- Získáváte od svého zaměstnance několik dnů navíc na nemoc a na řešení potřebných záležitostí (Sick days)?
- Zajišťuje společnost sportovní akce?
- Poskytuje vám společnost zaměstnanecké výhody? (auto, mobil, notebook)
- Domníváte se, že společnost poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod?

Pro testování rozdílů četností sledovaných znaků a pro následné vyhodnocení hypotéz je zde využít χ^2 – test neboli Chí kvadrát test. χ^2 - test slouží ke srovnání očekávaných (teoretických) a empirických četností. Vzorec pro výpočet chí kvadrátu je následující:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \frac{(n_{ei} - n_{oi})^2}{n_{oi}}$$

Rovnice 1: Vzorec pro výpočet chí kvadrátu

Kde m = počet kvalitativních tříd (kategorií) představujících varianty, kvalitativního znaku, n_{ei} = empirická četnost (data z výběrového souboru), n_{oi} = očekávaná četnost (teoretická, známá pro základní soubor).

2.5.4. Harmonogram

V následující tabulce je uveden harmonogram celého výzkumného šetření.

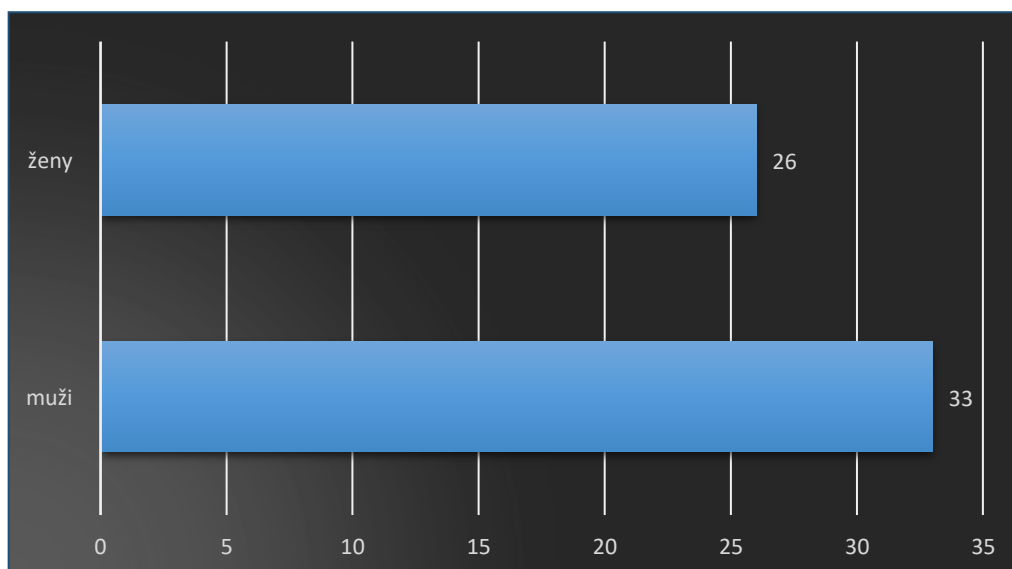
Tabulka 1: Harmonogram výzkumu, zdroj vlastní zpracování

Činnost	Počet dní	Začátek	Konec
Charakteristika cíle, výzkumných otázek a hypotéz	15	30.10.2021	15.10.2021
Příprava dotazníkového šetření	14	16.10.2021	30.10.2021
Předvýzkum	8	1.11.2021	8.11.2021
Vyhodnocení výzkumu korekce dotazníku	4	9.11.2021	15.11.2021
Sběr dat ve firmě	30	1.1.2022	30.1.2022
Zpracování výsledků	28	1.2.2022	28.2.2022
Vyhodnocení hypotéz a stanovení závěru	4	1.3.2022	10.3.2022

2.5.5. Identifikační otázky

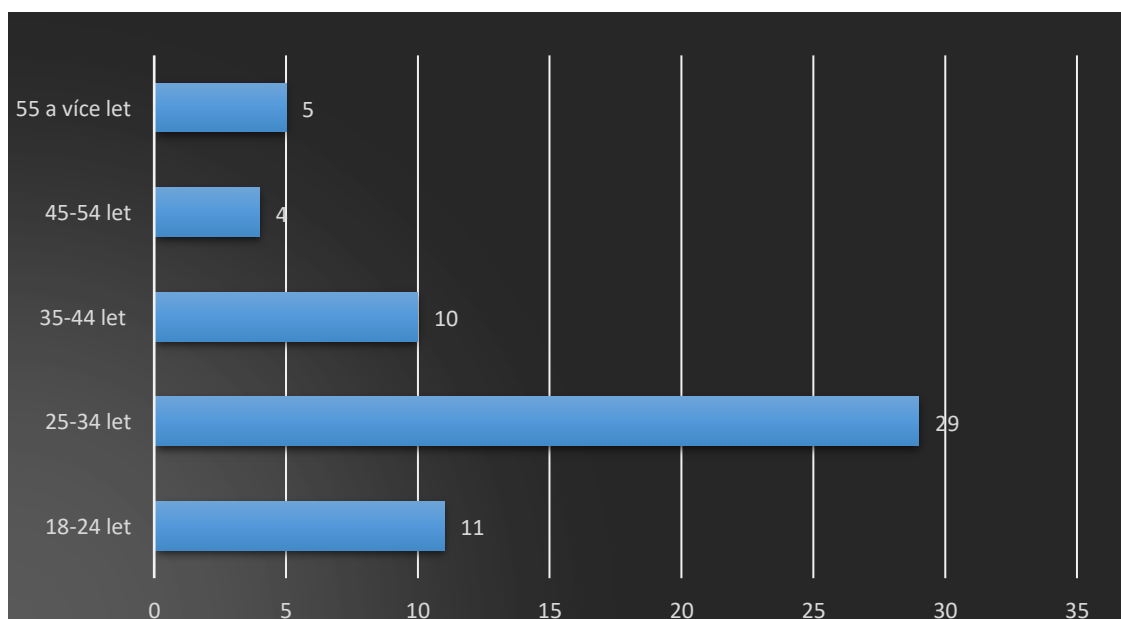
V rámci dotazníkového šetření bylo zařazeno několik identifikačních otázek. Nejprve byly zařazeny identifikační otázky, které zjišťovaly pohlaví respondentů. Celkem tedy dotazník vyplnilo 26 žen a 33 mužů. Z dané tabulky vidíme, že větší podíl zaměstnanců

tedy představují muž a to 56 % oproti ženám, kteří představují jen 44 %. Je tedy patrné, že firma ANTREG je strojírenská firma, ve které pracuje více mužů. I když rozdíl zde není nikterak výrazný.



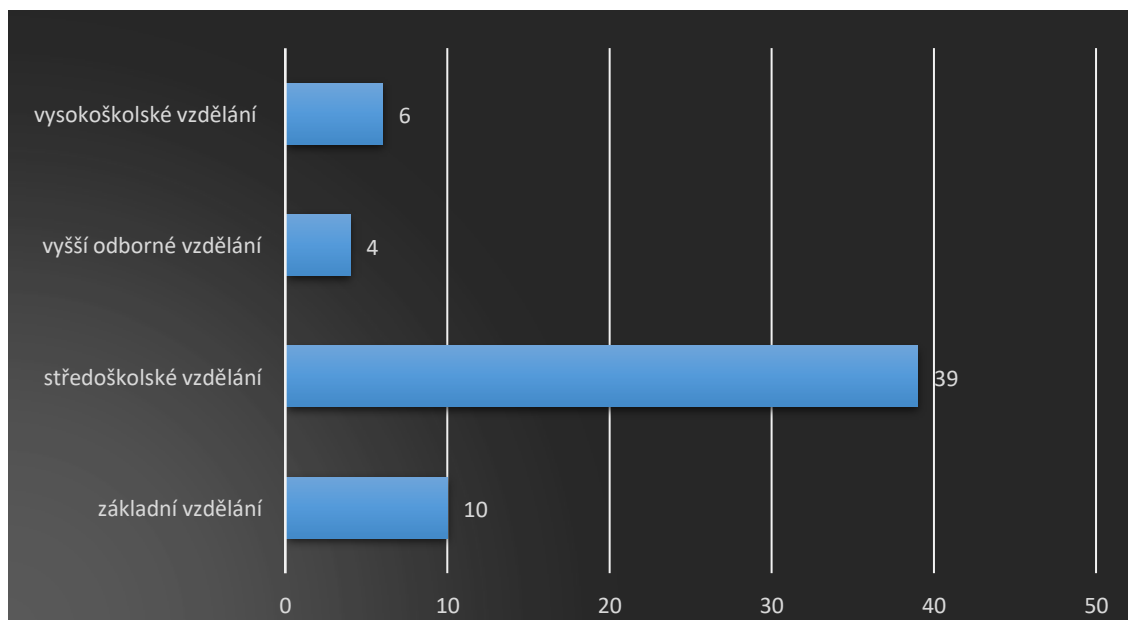
Graf 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví, zdroj vlastní zpracování

Zaměstnanci firmy ANTREG jsou spíše mladšího věku, a tvoří tak mladý kolektiv zaměstnanců, jak je patrné z následujícího grafu. Největší zastoupení představuje skupina zaměstnanců, kteří mají od 25-34 let. Jedná se o 29 respondentů, tj. 49 %. Druhou největší skupinou jsou ještě mladší zaměstnanci v průměrném věku od 18-24 let. Těchto zaměstnanců je, tj. 19 % z celkových respondentů. Věková kategorie starších ročníků od 35-44 let, je zastoupena v nižším poměru a to 6 %. Věk mezi 45–54 let měli 4 respondentů a věk 55 a více let mělo poté 5 respondentů.

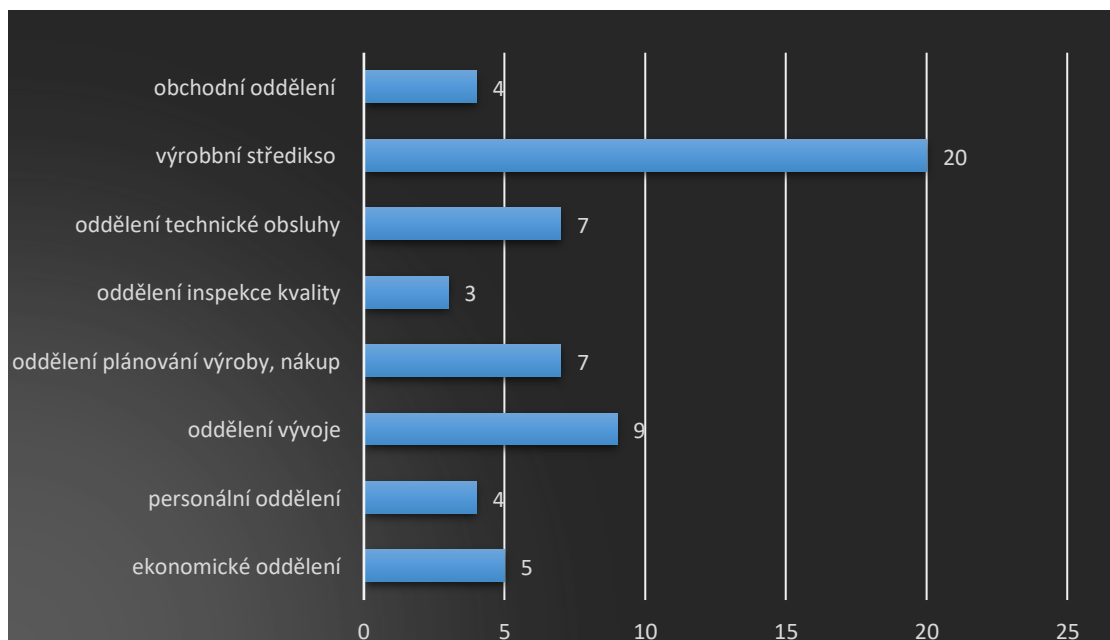


Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku, zdroj vlastní zpracování

Další identifikační otázka se zaměřila na vzdělání zaměstnanců. Jak je možné vyvodit z následujícího grafu, celkem se dotazníkového šetření účastnilo z 59 zaměstnanců 39 zaměstnanců se střední školou. Jedná se o 66 % respondentů. 10 respondentů mělo základní vzdělání, tj. 6 % a 6 respondentů mělo vysokoškolské vzdělání a 4 respondenti měli vyšší odborné vzdělání.



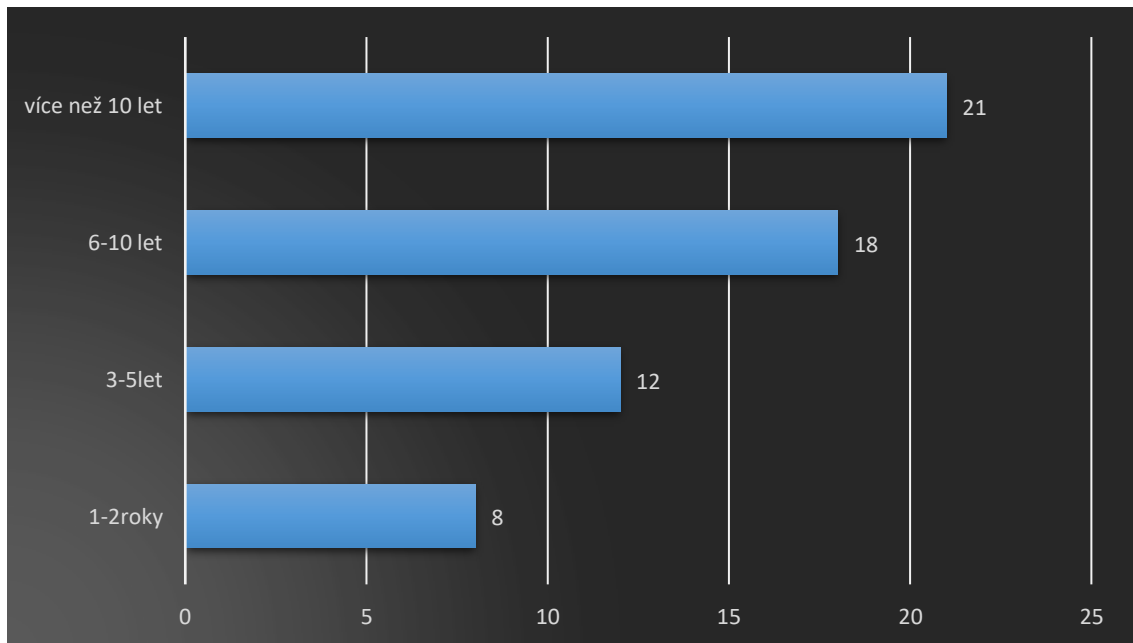
Graf 3: Rozdělení respondentů dle vzdělání, zdroj vlastní zpracování



Graf 4: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení, zdroj vlastní zpracování

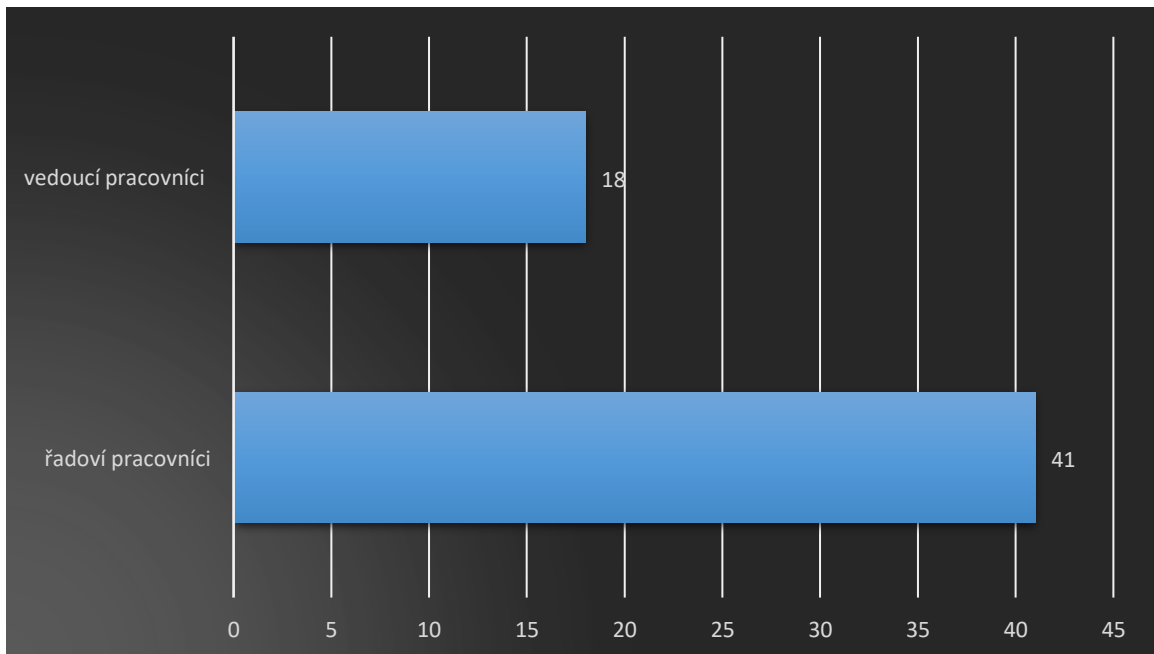
20 pracovníků působí v oblasti výrobní činnosti společnosti, jedná se tedy o 34 % zaměstnanců. 9 zaměstnanců pracuje v oddělení vývoje. Jedná se o cca 5 % respondentů. Shodně pracuje 7 respondentů na oddělení technické obsluhy a stejné množství respondentů pracuje na oddělení plánování výroby a nákupu. 4 respondenti pracují na obchodním oddělení, shodné množství pracovníků pracuje poté na oddělení personálním. Poté pracuje 5 respondentů na oddělení ekonomickém a na oddělení inspekce kvality pracují 3 zaměstnanci. Jiné zařazení nebylo specifikováno.

Z výsledků dotazníku dále vyplynulo, jak je znázorněno v následujícím grafu, že třetina, tj. 21 zaměstnanců, a to je zároveň největší počet zaměstnanců, pracuje u stávající firmy více než 10 let. 18 zaměstnanců ve firmě pracuje 6–10 let (31 %), 12 zaměstnanců v organizaci pracuje v rozmezí 3 až 5 let (20 %), 8 pracovníků je u firmy zaměstnáno 1–2 roky. Celkový počet zaměstnanců, rozložení pracovních pozic a délka zaměstnání u společnosti poukazují na středně velkou firmu, zaměstnanecky částečně stabilizovanou, tudíž s nižší mírou fluktuace, kterou je třeba udržovat a pečovat o to, aby nevzrůstala.



Graf 5: Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání, zdroj vlastní zpracování

Poslední identifikační otázka rozděluje respondenty na řadové zaměstnance a vedoucí pracovníky, o čemž hovoří následující graf. Z něj je možné vyvodit, že 41 pracovníků ve firmě pracuje jako řadový pracovník. Jedná se o 70 % pracovníků. 18 respondentů poté pracuje na vedoucích postech. Jedná se o 30 % respondentů.



Graf 6: Rozdělení respondentů dle pracovní pozice, zdroj vlastní zpracování

2.6. Výsledky výzkumu

V následující části práce jsou již popsány výsledky výzkumu podle jednotlivých faktorů spokojenosti ze zkoumaných oblastí. Jak již bylo uvedeno, otázky v dotazníku jsem rozdělila do několika okruhů, a to otázky týkající se systému odměňování, obsahu práce, podpory osobního růstu a rozvoje a kariéry, vztahů na pracovišti, organizace práce, pracovní podmínky, péče o zaměstnance, vztah k nadřízenému. Jednotlivé výsledky postupně budu uvádět v grafech a tabulkách (v absolutní i relativní hodnotě), pokusím se je zanalyzovat a následně navrhnout opatření, která pak shrnu v závěru práce.

2.6.1. Obsah práce a charakter práce

Charakter a obsah práce jsou shrnuty v následující tabulce. Z uvedených výsledků je možné vyvodit, že s prací je spokojeno více než polovina respondentů. S prací je spokojeno 57 % respondentů. Konkrétně je přitom 15 % určitě spokojeno a 42 % spíše spokojeno. Na druhou stranu je s prací určitě nespokojeno 27 % respondentů a spíše nespokojeno je 15 % respondentů. Zřejmě tito zaměstnanci nepovažují svou práci ani za zajímavou a rozmanitou. Přitom je však práce důležitá pro většinu pracovníků. Jedná se o 87 % respondentů. Určitě je práce důležitá pro 49 % respondentů a spíše je důležitá pro 39 % respondentů. Jen pro 11 % respondentů důležitá není. Dále bylo zjištěno, že skutečně není práce zajímavá a rozmanitá pro větší část respondentů. Konkrétně tedy není zajímavá a rozmanitá pro 69 % respondentů. Konkrétně tedy není zajímavá a rozmanitá pro 11 respondentů a pro 30 respondentů určitě není zajímavá. Více než 70 % respondentů považuje pracovní povinnosti za přiměřené a adekvátní vzhledem k znalostem a dovednostem. Konkrétně tedy určitě je přiměřená a adekvátní pro 14 respondentů a spíše není adekvátní pro 30 respondentů. Avšak až 67 % hodnotí svou pracovní náplň jako příliš velkou a chtěli by ji snížit, jak bylo zjištěno v další otázce. Velká je náplň práce určitě pro 27 respondentů a spíše je velká pro 13 respondentů.

Tabulka 2: Vyhodnocení první skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování

Otázka	Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spokojenost s prací?	Určitě ano	9	15,25 %
	Spíše ano	25	42,37 %
	Určitě ne	16	27,12 %
	Spíše ne	9	15,25 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Je pro vás práce důležitá?	Určitě ano	29	49,15 %
	Spíše ano	23	38,98 %
	Určitě ne	0	0,00 %
	Spíše ne	7	11,86 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Je práce zajímavá a rozmanitá?	Určitě ano	5	8,47 %
	Spíše ano	12	20,34 %
	Určitě ne	11	18,64 %
	Spíše ne	30	50,85 %
	Nevím	1	1,69 %
	Celkem	59	100,00 %
Jsou pracovní povinnosti přiměřené vědomostem, vzdělání a zručnosti?	Určitě ano	14	23,73 %
	Spíše ano	30	50,85 %
	Určitě ne	4	6,78 %
	Spíše ne	10	16,95 %
	Nevím	1	1,69 %
	Celkem	59	100,00 %
Je náplň práce příliš velká?	Určitě ano	27	45,76 %
	Spíše ano	13	22,03 %
	Určitě ne	10	16,95 %
	Spíše ne	9	15,25 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %

2.6.1. Systém odměn ve zvolené společnosti

Další část otázek se zaměřila na systém odměn ve sledované společnosti ANTREG. Z celkového počtu získaných odpovědí je nadpoloviční většina zaměstnanců nespokojená se výdělkem ve společnosti ANTREG. Spokojeno je jen 13 % respondentů. Naopak nespokojeno je poté více než 85 % respondentů, jak můžeme vypočítat z následující tabulky. Přitom se opět větší část respondentů domnívá, že mzda není shodná s podobnými konkurenčními podniky a mzdy jsou tedy ve firmě podhodnoceny. Tohoto názoru je 81 % respondentů. Přičemž se domnívá 24 % respondentů, že určitě neodpovídá mzda konkurenčním firmám a 58 % respondentů se domnívá, že spíše neodpovídá

konkurenčnímu prostředí v oblasti strojírenství. Na druhou stranu byla pozitivně hodnocena spravedlivost systému odměn. Určitě je spokojeno 14 respondentů, tj. 24 % respondentů a spíše je spravedlivý systém odměn je dle 29 respondentů. Na druhou stranu zde bylo zjištěno, že se 10 respondentů domnívá, že neví, zda je systém odměn spravedlivý či není. Negativně bylo hodnoceno to, zda systém odměn odpovídá náročnosti zastávané a vykonávané práce. Zde negativně odpovědělo více než 70 respondentů. Konkrétně tedy 66 % respondentů se domnívá, že výše mzdy neodpovídá vědomostem a zručnosti zaměstnance. Určitě poté výše mzdy neodpovídá vědomostem a zručnosti dle 5 respondentů. V neposlední řadě neví 5 respondentů, jak na otázku odpovědět. Poslední otázka v rámci systému odměn zjišťovala, zda jsou mzdy vysoké dosti na to, aby motivovali zaměstnance k lepšímu výkonu. Cca 70 % zaměstnanců hodnotí systém odměn tak, že není dostatečně motivující pro růst pracovního výkonu. Konkrétně tedy 68 respondentů se domnívá, že systém není spíše motivující a 3 % respondentů se domnívá, že není určité motivující k růstu výkonu. Na druhou stranu se jen 7 % respondentů domnívá, že určitě je motivující a 4 % se domnívají, že je spíše motivující. V rámci systému odměn tedy existují výrazné mezery, které by bylo vhodné zlepšit, mimo jiné i s cílem zvýšit motivaci pracovníků.

Tabulka 3: Vyhodnocení druhé skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování

Otázka	Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jste spokojen s výší mzdy?	Určitě ano	5	8,47 %
	Spíše ano	3	5,08 %
	Určitě ne	11	18,64 %
	Spíše ne	40	67,80 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Jsou mzdy podobné jako u konkurenčních firem?	Určitě ano	5	8,47 %
	Spíše ano	4	6,78 %
	Určitě ne	14	23,73 %
	Spíše ne	34	57,63 %
	Nevím	2	3,39 %
	Celkem	59	100,00 %
Je mzdový systém spravedlivý?	Určitě ano	14	23,73 %
	Spíše ano	29	49,15 %
	Určitě ne	1	1,69 %
	Spíše ne	5	8,47 %
	Nevím	10	16,95 %
	Celkem	59	100,00 %
Odpovídá plat úrovni vědomostí a zručnosti?	Určitě ano	4	6,78 %
	Spíše ano	6	10,17 %
	Určitě ne	5	8,47 %
	Spíše ne	39	66,10 %
	Nevím	5	8,47 %
	Celkem	59	100,00 %
Motivuje vás mzda k vyšším výkonům?	Určitě ano	4	6,78 %
	Spíše ano	5	8,47 %
	Určitě ne	2	3,39 %
	Spíše ne	40	67,80 %
	Nevím	8	13,56 %
	Celkem	59	100,00 %

2.6.2. Osobní rozvoj a vzdělávání

Dále byla do dotazníku zařazena skupina otázek, která se zaměřila na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Již při představení této společnosti bylo zjištěno, že vzdělávání a osobní rozvoj je u této společnosti značně důležitý, především proto, že firma se zaměřuje na oblast strojírenskou, kde je velmi důležitá také oblast výzkumu a vývoje.

Jak je patrné z následující tabulky, respondenti jsou názoru, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ovlivňuje pozitivně konkurenceschopnost sledované firmy. Takto odpověděli všichni respondenti. Z nich si poté 40 respondentů, tj. 68 % respondentů myslí, že určitě ovlivňuje vzdělávání a rozvoj konkurenceschopnost firmy, a 19 respondentů, tj. 32 % sdílí názor, že spíše to ovlivňuje konkurenceschopnost firmy. Celkem větší nespokojenost byla dosažena v další otázce, kdy bylo hodnoceno, zda k formování pracovních schopností dochází dle potřeb respondentů. Zde bylo zjištěno, že firma pravděpodobně systém vzdělávání a rozvoje pracovníků realizuje dle svých vlastních potřeb, a požadavky a přání respondentů přitom příliš nezohledňuje. Konkrétně tedy je negativního názoru cca 36 % respondentů. Konkrétně tedy uvedlo 20 respondent, tj. 34 %, že spíše není formování pracovních schopností realizováno dle potřeb a přání zaměstnanců a určitě není realizováno dle potřeb zaměstnanců dle 2 respondentů, tj. 3 %. Naopak si myslí 17 respondentů, že je formování pracovních schopností určitě realizováno dle potřeb zaměstnanců, tj. 29 %. Shodné množství respondentů poté sdílí názor, že je spíše realizováno dle potřeb a přání zaměstnanců. Celkem pozitivně dotázaní zaměstnanci hodnotí i příležitosti a možnosti odborného rozvoje a vzdělávání. Takto pozitivně je hodnotí cca 74 % respondentů, jen 15 respondentů, tj. 25 % hodnotí příležitosti k dalšímu vzdělávání a rozvoji jako spíše nedostatečné. Avšak tyto příležitosti ke vzdělávání a rozvoji využívá plně jen 5 respondentů, tj. 8 %. Spíše tyto příležitosti využívá 23 respondentů, což je z celkového množství respondentů 39 %. Určitě tyto příležitosti nevyužívá poté 22 respondentů, tj. 37 % a spíše tyto příležitosti nevyužívá 9 dotázaných, tj. 15 %. Je tedy otázkou, zda zaměstnanci mají dostatečné informace, a zda jsou vzdělávací kurzy realizovány s ohledem na potřeby zaměstnanců, nebo ne. Na dostatečnou informovanost o vzdělávacích kurzech se zaměřila další otázka. Zde tedy bylo zjištěno, že se větší část respondentů domnívá, že nejsou o realizovaných aktivitách dostatečně předem informováni. Takto odpovědělo celkem 30 respondentů, tj. více než 50 %. Poté je 17 respondentů opačného názoru. Zde je konkrétně 10 respondentů názoru, že je spíše spokojenost s informovaností a 7 respondentů není spíše spokojenost informovaností o vzdělávání. Poslední otázka v této skupině otázek se zaměřila na motivovanost ke vzdělávání ze strany vedení. Zde bylo zjištěno, že respondenti jsou nedostatečně od vedení motivováni ke vzdělávání. Celých 27 respondentů, tj. 36 % respondentů není spokojenost s motivovaností k dalšímu vzdělávání.

Tabulka 4: Vyhodnocení třetí skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování

Otázka	Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ovlivňuje podle vašeho názoru vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pozitivně konkurenceschopnost vaší firmy?	Určitě ano	40	67,80 %
	Spíše ano	19	32,20 %
	Určitě ne	0	0,00 %
	Spíše ne	0	0,00 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Je vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě realizován s ohledem potřeby a přání zaměstnanců?	Určitě ano	17	28,81 %
	Spíše ano	17	28,81 %
	Určitě ne	2	3,39 %
	Spíše ne	20	33,90 %
	Nevím	3	5,08 %
	Celkem	59	100,00 %
Myslíte si, že máte dostatečné příležitosti k dalšímu vzdělávání a rozvoji?	Určitě ano	24	40,68 %
	Spíše ano	20	33,90 %
	Určitě ne	0	0,00 %
	Spíše ne	15	25,42 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Využíváte dostatečně příležitosti k dalšímu vzdělávání a rozvoji pracovníků?	Určitě ano	5	8,47 %
	Spíše ano	23	38,98 %
	Určitě ne	22	37,29 %
	Spíše ne	9	15,25 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Jste dostatečně informováni o možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě?	Určitě ano	12	20,34 %
	Spíše ano	10	16,95 %
	Určitě ne	7	11,86 %
	Spíše ne	25	42,37 %
	Nevím	5	8,47 %
	Celkem	59	100,00 %
Jste ochoten a motivován se vzdělávání účastnit?	Určitě ano	7	11,86 %
	Spíše ano	20	33,90 %
	Určitě ne	5	8,47 %
	Spíše ne	21	35,59 %
	Nevím	6	10,17 %
	Celkem	59	100,00 %

2.6.3. Kariérní růst

Následná skupina otázek se zaměřila na kariérní růst, protože tento prvek je pro zaměstnance obecně důležitý faktor ovlivňující jejich dlouhodobou motivaci zaměstnanců. Nejprve byla položena otázka, zda je pro zaměstnance důležitý kariérní růst a rozvoj. Na tuto otázku odpovídali respondenti spíše kladně. Konkrétně tedy uvedlo 16 respondentů, tj. 27 % že je pro ně tento faktor určitě důležitý a pro 28 respondentů, tj. 27 % je spíše důležitý. Negativně zde hodnotilo tuto otázku jen 15 respondentů, tj. 25 % respondentů. Negativně zde však byl hodnocen kariérní postup a jeho kritéria ve sledované společnosti ANTREG. Bylo totiž zjištěno, že systém kariérního růstu není přehledný a kritéria nejsou jasná pro 54 respondentů, tj. pro 90 % respondentů. Určitě tedy kariérní postup není jasný 50 dotázaným a spíše není jasný 4 respondentům. Kladně zde odpověděli jen dva respondenti, a to že je spíše kariérní postup a kritéria kariérního postupu známy. 3 respondenti nevěděli, jak na otázku odpovědět. Dále byla negativně hodnocena i spravedlivost sledovaného kariérního postupu. Zde bylo totiž zjištěno, že je spravedlivý jen pro 13 respondentů. Z tohoto množství je poté určitě spravedlivý pro 6 respondentů, tj. 10 % a pro 7 respondentů, tj. 11 % není spíše spravedlivý. Na druhou stranu negativně odpovědělo 34 % respondentů. Největší část respondentů však neví, zda je spravedlivý tento systém postupu či nikoliv. Odpověď neví tedy zvolilo celkem 26 respondentů, tj. 44 %. Máte možnost kariérního postupu dle svých potřeb a představ. Toto znění měla poslední otázka v rámci této skupiny otázek. Zde tedy bylo konkrétně zjištěno, že respondenti možnost kariérního růstu ve firmě ANTREG nemají. Konkrétně tedy spíše možnost kariérního postupu nemá 27 respondentů, tj. 46 %. Určitě nemá možnost kariérního postupu poté 7 respondentů, tj. 12 %. Na druhou stranu určitě má možnost postupu 11 respondentů, tj. 19 % a spíše má možnost kariérního postupu 10 respondentů, tj. 17 %. 4 respondenti poté uvedli, že neví, jak mají na otázku odpovědět.

Tabulka 5: Vyhodnocení čtvrté skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování

Otázka	Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Je pro vás osobní rozvoj a kariérní růst důležitý?	Určitě ano	16	27,12 %
	Spíše ano	28	47,46 %
	Určitě ne	3	5,08 %
	Spíše ne	12	20,34 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Je vám jasný systém kariérního postupu a kritéria pro postup?	Určitě ano	0	0,00 %
	Spíše ano	2	3,39 %
	Určitě ne	50	84,75 %
	Spíše ne	4	6,78 %
	Nevím	3	5,08 %
	Celkem	59	100,00 %
Domníváte se, že je systém kariérního postupu spravedlivý?	Určitě ano	6	10,17 %
	Spíše ano	7	11,86 %
	Určitě ne	4	6,78 %
	Spíše ne	16	27,12 %
	Nevím	26	44,07 %
	Celkem	59	100,00 %
Máte možnost kariérního postupu dle svých potřeb a představ?	Určitě ano	11	18,64 %
	Spíše ano	10	16,95 %
	Určitě ne	7	11,86 %
	Spíše ne	27	45,76 %
	Nevím	4	6,78 %
	Celkem	59	100,00 %

2.6.4. Mezilidské vztahy

Harmonické mezilidské vztahy vytvářejí kýžené pozitivní pracovní klima, které zvyšuje pracovní výkonnost a také se podílí na sladování podnikových a individuálních zájmů a cílů. Z tohoto důvodu je další část otázek zaměřena na tuto oblast. Jak vypovídá následující tabulka, respondenti jsou spíše názoru, že na pracovišti vládne přátelská atmosféra. Tu hodnotilo celkem 35 respondentů kladně. Konkrétně tedy chápe atmosféru

na pracovišti 15 respondentů jako určitě přátelskou a 20 respondentů ji chápe jako spíše přátelskou. Na druhou stranu je dle 17 respondentů spíše nepřátelská, jak uvedlo konkrétně 28 % respondentů. 3 respondenti poté uvedli, že je atmosféra určitě nepřátelská. Pozitivně byla hodnocena další otázka, která se zaměřila na konflikty. Na tuto otázku nespokojenost vyjádřilo jen 7 dotázaných zaměstnanců, což představuje sotva 12 %. Konflikty se tedy na pracovišti určitě nevyskytují dle 15 dotázaných respondentů a dle 33 respondentů se spíše nevyskytují. Relativně kladně byla hodnocena i důvěra ve své kolegy. 18 respondentů, tj. 31 % respondentů uvedlo, že určitě se má respondent, na koho v práci spolehnout a spíše se má na koho spolehnout 29 respondentů, tj. téměř 50 % respondentů. Negativně na tuto otázku odpovědělo jen 8 respondentů. Těchto 13 % respondentů se nemá na koho obrátit v případě potřeby, nebo si to alespoň myslí. Ve firmě respondenti také nepocítují napětí nebo stres. O tom je přesvědčeno 25 respondentů. Určitě není ve stresu a pod tlakem 12 respondentů, tj. 20 % respondentů a spíše není pod tlakem 13 respondentů, tj. 22 %. Naopak má téměř 41 % respondentů spíše pocit nátlaku a určitě nemá pocit nátlaku 5 respondentů, tj. 8 %. Mezi zaměstnanci vládne spíše dobrá komunikace, své vzájemné názory respektují a berou na vědomí, což potvrdilo 32 respondentů tj. 54 % z dotázaných. Z tohoto počtu je názoru 10 respondentů, že určitě berou kolegové názory respondentů na vědomí a 22 respondentů uvedlo, že spíše berou kolegové názory respondentů na vědomí. Na druhou stranu 23 respondentů uvedlo opačný názor. Z čehož poté sdílí 20 respondentů názor, že spíše neberou kolegové názory vážně a na vědomí a 3 respondenti tak určitě nečiní. V neposlední řadě byla hodnocena otázka, zda mají respondenti na pracovišti nejlepšího přítele. Zde bylo zjištěno, že na pracovišti nemá nejlepšího přítele 54 respondentů, tj. 92 % respondentů. Určitě tak nemá na pracovišti nejlepšího přítele 43 respondentů a spíše nemá na pracovišti nejlepšího přítele 11 respondentů.

Tabulka 6: Vyhodnocení páté skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování

Otázka	Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Domníváte se, že je na pracovišti přátelská atmosféra	Určitě ano	15	25,42 %
	Spíše ano	20	33,90 %
	Určitě ne	3	5,08 %
	Spíše ne	17	28,81 %
	Nevím	4	6,78 %
	Celkem	59	100,00 %
Vyskytují se často ve vašem kolektivu konflikty?	Určitě ano	2	3,39 %
	Spíše ano	5	8,47 %
	Určitě ne	15	25,42 %
	Spíše ne	33	55,93 %
	Nevím	4	6,78 %
	Celkem	59	100,00 %
Máte se na koho spolehnout a pomáháte si navzájem?	Určitě ano	18	30,51 %
	Spíše ano	29	49,15 %
	Určitě ne	3	5,08 %
	Spíše ne	5	8,47 %
	Nevím	4	6,78 %
	Celkem	59	100,00 %
Cítíte se v pracovním kolektivu pod tlakem?	Určitě ano	12	20,34 %
	Spíše ano	13	22,03 %
	Určitě ne	5	8,47 %
	Spíše ne	24	40,68 %
	Nevím	5	8,47 %
	Celkem	59	100,00 %
Berou vaši kolegové na vědomí vaše názory?	Určitě ano	10	16,95 %
	Spíše ano	22	37,29 %
	Určitě ne	3	5,08 %
	Spíše ne	20	33,90 %
	Nevím	4	6,78 %
	Celkem	59	100,00 %
Máte na pracovišti nejlepšího přítele?	Určitě ano	2	3,39 %
	Spíše ano	3	5,08 %
	Určitě ne	43	72,88 %
	Spíše ne	11	18,64 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %

2.6.5. Organizace práce

Organizace práce popisuje různé aspekty práce, jako jsou srozumitelné cíle a úkoly, dostatek času, možnost organizaci vlastní práce, informací pro výkon práce, které jsou pro spokojenost zaměstnanců v konkrétní firmě také velmi důležité. Z výsledků dalšího okruhu otázek tak vyplynulo, že si respondenti myslí, že je práce dobře organizovaná ve společnosti ANTREG. Z počtu získaných odpovědí je patrné, že většina pracovníků chápe práci jako dobře organizovanou. Takto odpovědělo celkem 56 respondentů. Z tohoto počtu je 49 % respondentů názoru, že určitě je práce dobře organizovaná a 46 %

respondentů je názoru, že je práce spíše dobře organizovaná. Jen tři respondenti sdílí opačný názor. Téměř všichni respondenti jsou také názoru, že spolupráce s ostatními odděleními je dobrá. Jak je možné vidět v následující tabulce, spolupráci mezi jednotlivými odděleními hodnotí 34 respondentů, tj. 58 % za určitě kladnou a 20 respondentů, tj. 34 % ji hodnotí za spíše kladnou. Jen 5 dotázaných si poté myslí, že spolupráce mezi odděleními není dobrá. Méně pozitivní výsledky byly zjištěny u spokojenosti s pracovní dobou a časovým plánem. Zde totiž není spokojeno s pracovní dobou a časovým plánem 12 respondentů, tj. 34 % respondentů. Na druhou stranu je však 16 % respondentů zcela spokojeno s pracovní dobou a časovým plánem a 47 % je spíše spokojeno. Zaměstnanci však často nestihnou provést úkoly a často pracují přesčas. Přes čas pracuje přibližně 16 dotázaných pracovníků, tj. 27 % respondentů. Z čehož poté 22 % respondentů určitě pracuje přesčas a 5 % respondentů spíše pracuje přesčas. Na druhou stranu však 52 % respondentů určitě přes čas nepracuje a spíše přes čas nepracuje 20 % respondentů. Dále ze získaných odpovědí v tabulce vidíme, že 30 respondentů, tj. 51 % zaměstnanců spíše má přístup k potřebným informacím pro splnění pracovních povinností a 8 respondentů, tj. 14 % zcela souhlasí, že má dostatek informací pro úspěšné zvládnutí své práce a tím pádem zřejmě mají představu i o svých individuálních cílech. Na druhou stranu je negativního názoru 20 respondentů, tj. 34 % respondentů.

Tabulka 7: Vyhodnocení šesté skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování

Otázka	Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Myslíte si, že práce je dobře organizována?	Určitě ano	29	49,15 %
	Spíše ano	27	45,76 %
	Určitě ne	2	3,39 %
	Spíše ne	1	1,69 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Existuje dobrá vzájemná spolupráce mezi jednotlivými pracovišti?	Určitě ano	34	57,63 %
	Spíše ano	20	33,90 %
	Určitě ne	0	0,00 %
	Spíše ne	5	8,47 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Jste spokojen s vaší pracovní dobou a časovým plánem?	Určitě ano	10	16,95 %
	Spíše ano	28	47,46 %
	Určitě ne	10	16,95 %
	Spíše ne	11	18,64 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Zůstáváte často v práci přes čas?	Určitě ano	13	22,03 %
	Spíše ano	3	5,08 %
	Určitě ne	31	52,54 %
	Spíše ne	12	20,34 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Máte přístup ke všem informacím, které jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí vaší práce?	Určitě ano	8	13,56 %
	Spíše ano	30	50,85 %
	Určitě ne	12	20,34 %
	Spíše ne	8	13,56 %
	Nevím	1	1,69 %
	Celkem	59	100,00 %

2.6.6. Vztahy s vedením

Okruh otázek, které byly dále do dotazníku zaměřeny, se vztahuje k vedení a vztahům s vedením. Je to dáno tím, že pro chod každé firmy je vedení klíčové, s čímž souvisí i interní komunikace, která je důležitou součástí řízení a není možné ji přehlížet. V případě dobré a srozumitelné komunikace ve firmě jsou zaměstnanci více spokojeni. V rámci spokojenosti s vedením však nebyly v této práci zjištěny příliš kladné výsledky, jak

můžeme vypočítat i v následující tabulce. V první řadě bylo zjištěno, že si dotázaní pracovníci nemyslí, že by vedení firmy udávalo správný směr celé organizace. Určitě si tuto informaci nemyslí 13 respondentů, tj. 22 % respondentů a spíše si to nemyslí 30 respondentů, tj. 51 % respondentů. Jen 25 % respondentů sdílí názor, že vedení určuje správný směr firmy ANTREG. Dále bylo cílem otázky zjistit, zda mají respondenti se svými nadřízenými často konflikty. Na tuto otázku odpovídali respondenti spíše kladně. Konkrétně tedy 32 dotázaných pracovníků, tj. 54 % respondentů uvedlo, že má se svými nadřízenými často konflikty a 9 respondentů, tj. 15 % poté uvedlo, že má určitě se svými nadřízenými časté konflikty. S nadřízenými nemá konflikty tedy jen 17 dotázaných, tj. 28 % respondentů. Velmi rozpolčené výsledky byly získány u otázky, zda je vedoucí pracovník spravedlivý. Kladného názoru zde bylo 43 % respondentů. Konkrétně je vedoucí pracovník určitě spravedlivý dle 6 respondentů a spíše je spravedlivý dle 25 respondentů. Naopak je 28 respondentů názoru, že není vedoucí pracovník spravedlivý. Jedná se o cca 47 % respondentů. Zde jsou tedy výsledky otázky poněkud diskutabilní. Zaměstnanci vyslovili vůči svému vedoucímu pracovníkovi dále spíše nedůvěru. Bude to možná způsobeno tím, že nadřízený nebere příliš v úvahu podněty a připomínky, jak bylo dále zjištěno. Konkrétně zde tedy 37 respondentů, tj. 63 % respondentů sdílí názor, že svému vedoucímu nedůvěřuje. Určitě mu nedůvěřuje 11 respondentů, tj. 19 % a spíše mu nedůvěřuje 27 respondentů, tj. 46 %. Na druhou stranu vedoucímu pracovníkovi určitě důvěřuje 10 respondentů a spíše mu důvěřuje 11 respondentů. Jak již bylo zmíněno, vedoucí nebere příliš v úvahu náměty a připomínky svých podřízených. Konkrétně tedy 9 respondentů, tj. 15 % uvedlo, že určitě nebere nadřízený v úvahu podněty podřízených a 36 respondentů, tj. 61 % se domnívá, že tak spíše nečiní. Jen 21 % respondentů je názoru, že tak respondent činí. Jedny z nejhorsích odpovědí byly získány u otázky na zpětnou vazbu. Tu respondenti hodnotí negativně. Jedná se o 44 respondentů, tj. 70 % respondentů. Určitě nedostává 36 % respondentů zpětnou vazbu a spíše ji nedostává dalších 36 % respondentů. To je možné považovat za velkou chybu v řízení společnosti. Vedení by se mělo zamyslet a v dohledné době přehodnotit způsob řízení, o čemž svědčí i další otázka, která se zaměřila na styl řízení. Styl řízení není vyhovující pro značnou část respondentů. Určitě není vyhovující pro 19 respondentů, tj. pro 32 % respondentů a pro 47 % respondentů je spíše nevhovující. Kladně na tuto otázku odpovídalo jen 18 % respondentů.

Tabulka 8: Vyhodnocení sedmé skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování

Otázka	Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Myslíte si, že vedení určuje správný směr celé firmy?	Určitě ano	6	10,17 %
	Spíše ano	9	15,25 %
	Určitě ne	13	22,03 %
	Spíše ne	30	50,85 %
	Nevím	1	1,69 %
	Celkem	59	100,00 %
Máte se svým nadřízeným často konflikty?	Určitě ano	9	15,25 %
	Spíše ano	32	54,24 %
	Určitě ne	10	16,95 %
	Spíše ne	7	11,86 %
	Nevím	1	1,69 %
	Celkem	59	100,00 %
Je váš nadřízený spravedlivý?	Určitě ano	6	10,17 %
	Spíše ano	25	42,37 %
	Určitě ne	20	33,90 %
	Spíše ne	8	13,56 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Poskytuje vám váš vedoucí zpětnou vazbu?	Určitě ano	5	8,47 %
	Spíše ano	10	16,95 %
	Určitě ne	21	35,59 %
	Spíše ne	21	35,59 %
	Nevím	2	3,39 %
	Celkem	59	100,00 %
Důvěřujete svému nadřízenému?	Určitě ano	10	16,95 %
	Spíše ano	11	18,64 %
	Určitě ne	11	18,64 %
	Spíše ne	27	45,76 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Vyhovuje vám styl řízení vašeho vedoucího?	Určitě ano	5	8,47 %
	Spíše ano	6	10,17 %
	Určitě ne	19	32,20 %
	Spíše ne	28	47,46 %
	Nevím	1	1,69 %
	Celkem	59	100,00 %
Bere nadřazený do úvahy vaše podněty a připomínky?	Určitě ano	3	5,08 %
	Spíše ano	10	16,95 %
	Určitě ne	9	15,25 %
	Spíše ne	36	61,02 %
	Nevím	1	1,69 %
	Celkem	59	100,00 %

2.6.7. Pracovní prostředí

Skladba a úroveň *pracovního prostředí* je velmi důležitá. Je klíčem pro hodnocení možného ohrožení zdraví pracovníků, k posouzení zátěžových faktorů pracovního

prostředí a pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců. V rámci pracovního prostředí byly obecně získány spíše kladné výsledky. Až 85 % zaměstnanců považuje vybavení pracoviště za vyhovující. Konkrétně tedy 35 respondentů sdílí názor, že je s vybavením pracoviště určitě spokojen a spíše je s vybavením pracoviště spokojen. Jen 8 respondentů si myslí, není vybavení pracoviště vhodné. Co se týče osvětlení, teploty a hluku, také převládá názor spokojenosti zaměstnanců. Zde je s tímto faktorem pracovního prostředí spokojeno určitě 27 respondentů, tj. 46 % a spíše je s ním spokojeno 22 respondentů, tj. 37 % respondentů. Z čehož zároveň vyplývá, že pracovníci si nemyslí, že by mělo prostředí nepříznivý vliv na jejich zdravotní stav. Zde tedy negativního názoru je 92 % respondentů. Konkrétně se tedy 22 respondentů domnívá, že nemá pracovní prostředí nepříznivý vliv na zdravotní stav a 33 respondentů si myslí, že spíše nemá pracovní prostředí negativní vliv na zdravotní stav. Jen čtyři respondenti jsou názoru, že má pracovní prostředí negativní vliv na jejich zdraví. Dokonce jsou spokojeni respondenti i s rušivými elementy, kterých se na pracovišti mnoho nevyskytuje, jak uvedlo cca 76 % respondentů. Konkrétně tedy určitě není v práci vystaveno rušivým elementům 9 respondentů a 36 respondentů spíše není spokojeno s rušivými elementy. Určitě je poté vystaveno rušivým elementům 2 respondentů a spíše je vystaveno rušivým elementům 12 respondentů. Jediný problém byl zjištěn v rámci uspořádání pracoviště. Zde byly identifikovány spíše negativní názory respondentů. Určitě není s uspořádáním pracoviště spokojeno 5 respondentů a spíše není spokojeno s uspořádáním pracoviště 40 respondentů. Jen 13 respondentů, tj. 22 % respondentů uvedlo, že je s uspořádáním pracoviště spokojeno.

Tabulka 9: Vyhodnocení osmé skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování

Otázka	Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jste spokojen s vybavením pracoviště?	Určitě ano	35	59,32 %
	Spíše ano	15	25,42 %
	Určitě ne	3	5,08 %
	Spíše ne	5	8,47 %
	Nevím	1	1,69 %
	Celkem	59	100,00 %
Domníváte se, že je pracovní prostředí (hluk, světlo, teplota) příjemné?	Určitě ano	27	45,76 %
	Spíše ano	22	37,29 %
	Určitě ne	3	5,08 %
	Spíše ne	7	11,86 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Jste v práci vystaven rušivým elementům?	Určitě ano	2	3,39 %
	Spíše ano	12	20,34 %
	Určitě ne	9	15,25 %
	Spíše ne	36	61,02 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Má pracovní prostředí nepříznivý vliv na váš zdravotní stav?	Určitě ano	0	0,00 %
	Spíše ano	4	6,78 %
	Určitě ne	22	37,29 %
	Spíše ne	33	55,93 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Líbí se vám uspořádání pracoviště?	Určitě ano	13	22,03 %
	Spíše ano	0	0,00 %
	Určitě ne	5	8,47 %
	Spíše ne	40	67,80 %
	Nevím	1	1,69 %
	Celkem	59	100,00 %

2.6.8. Péče o zaměstnance

Poslední skupina otázek se zaměřila na péči o zaměstnance ze strany vedení firmy. I když z teoretické části této diplomové práce víme, že péče o zaměstnance je zákonnou povinností i ekonomickou nutností zaměstnanců, v rámci této části práce je hodnoceno, jak moc je péče o zaměstnance ze strany samotných zaměstnanců vhodná a dostatečná a zda pro zvýšení požadovaného výkonu a zlepšení pracovní spokojenosti není možné učinit nějaké změny. Obecně je péče o zaměstnance hodnocena jako příznivá, ale určité oblasti je možné zlepšit. V první řadě bylo zjištěno, že společnost svým zaměstnancům přispívá na stravování, s čím souhlasilo 100 % z dotázaných zaměstnanců. Další otázka byla zaměřena na teambuildingové akce. Ty jsou také pravděpodobně hojně realizovány, jak uvedlo celkem 50 respondentů, tj. 85 % dotázaných zaměstnanců. Společnost žádným

způsobem nepřispívá na dovolenou svých zaměstnanců. Na tom se shodlo 58 respondentů, to je téměř 100 %. Jen jeden respondent je názoru, že na dovolenou někdy dostal od vedení firmy příspěvek. Dále se všichni respondenti shodli na tom, že od svého zaměstnavatele získávají tzv. sick days. Jinými slovy 29 respondentů určitě získává sick days, tj. 49 % respondentů a 30 respondentů, tj. 51 % získává zdravotní volno, resp. volné nepracovní dny, které pracovník může a nemusí čerpat. Je určeno pro krátkodobou pracovní neschopnost, zdravotní indispozice, kterou vůči zaměstnavateli nemusí dokládat žádným lékařským potvrzením, tedy vystavením neschopenky. Nejednotný názor byl poté zjištěn u sportovních akcí. Ty nejsou firmou realizovány, jak uvedlo 54 respondentů. Konkrétně spíše nejsou realizovány dle 59 % respondentů a 32 % respondentů uvedlo, že určitě nejsou realizovány. Na druhou stranu určitě jsou realizovány dle 2 respondentů a spíše nejsou realizovány dle 3 respondentů. Společnost poskytuje další zaměstnanecké výhody ve formě mobilu, auta, notebooku, s čím souhlasilo dohromady 48 respondentů. Zde si poté 32 % respondentů myslí, že jsou určitě poskytovány a 49 % respondentů sdílí názor, že jsou spíše poskytovány. Na druhou stranu poté 5 respondentů sdílí názor, že určitě nejsou poskytovány, jedná se o 8 % respondentů a 6 respondentů, tj. 10 % se domnívá, že spíše nejsou tyto benefity poskytovány. I přes to, že si většina respondentů myslí, že jsou benefity ze strany vedení poskytovány, nejsou dle většiny respondentů dostačující. Takto odpovědělo 52 respondentů. Pro zbylou část respondentů jsou dostačující. Konkrétně jsou určitě dostačující dle 3 respondentů, tj. 5 % respondentů a 4 respondenti jsou názoru, že jsou spíše dostačující.

Tabulka 10: Vyhodnocení deváté skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování

Otázka	Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Získáváte příspěvky na stravování?	Určitě ano	59	100,00 %
	Spíše ano	0	0,00 %
	Určitě ne	0	0,00 %
	Spíše ne	0	0,00 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Realizuje firma pro zlepšení pracovních vztahů teambuildingové akce?	Určitě ano	15	25,42 %
	Spíše ano	35	59,32 %
	Určitě ne	0	0,00 %
	Spíše ne	6	10,17 %
	Nevím	3	5,08 %
	Celkem	59	100,00 %
Dostáváte od společnosti příspěvek na dovolenou?	Určitě ano	0	0,00 %
	Spíše ano	1	1,69 %
	Určitě ne	19	32,20 %
	Spíše ne	39	66,10 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Získáváte od svého zaměstnance několik dnů navíc na nemoc a na řešení potřebných záležitostí (Sic děsy)?	Určitě ano	29	49,15 %
	Spíše ano	30	50,85 %
	Určitě ne	0	0,00 %
	Spíše ne	0	0,00 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Zajišťuje společnost sportovní akce?	Určitě ano	2	3,39 %
	Spíše ano	3	5,08 %
	Určitě ne	19	32,20 %
	Spíše ne	35	59,32 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Poskytuje vám společnost zaměstnanecké výhody? (auto, mobil, notebook)	Určitě ano	19	32,20 %
	Spíše ano	29	49,15 %
	Určitě ne	5	8,47 %
	Spíše ne	6	10,17 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %
Domníváte se, že společnost poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod?	Určitě ano	3	5,08 %
	Spíše ano	4	6,78 %
	Určitě ne	19	32,20 %
	Spíše ne	33	55,93 %
	Nevím	0	0,00 %
	Celkem	59	100,00 %

2.7. Vyhodnocení hypotéz

Následně bylo nutné vyhodnotit stanovené hypotézy. Při zjištění celkové pracovní spokojenosti všech zaměstnanců bylo vycházeno z průměrných hodnot v rámci odpovědí. Výsledky tak byly hodnoceny u všech dotázaných (N = 59). Konkrétně tedy odpovědím byly přiřazeny známky 4–1. Odpověď nevím se vyskytovala v malé míře a hodnocena nebyla. O celkové spokojenosti zaměstnanců poté hovoří následující tabulka.

Tabulka 11: Průměrné výsledky, zdroj vlastní zpracování

Okruh otázek	Otázka	N	Průměr	Min	Max
Obsah práce a charakter práce	Spokojenost s prací?	59	2,57	1	4
	Je pro vás práce důležitá?	59	3,25	1	4
	Je práce zajímavá a rozmanitá?	59	1,83	1	4
	Jsou pracovní povinnosti přiměřené vědomostem, vzdělání a zručnosti?	59	2,78	1	4
	Je náplň práce příliš velký?	59	2,98	1	4
Systém odměn	Jste spokojen s výší mzdy?	59	1,54	1	4
	Jsou mzdy podobné jako u konkurenčních firem?	59	1,59	1	4
	Je mzdový systém spravedlivý?	59	2,54	1	4
	Odpovídá plat úrovni vědomostí a zručnosti?	59	1,46	1	4
	Motivuje vás mzda k vyšším výkonům	59	1,27	1	4
Osobní rozvoj a vzdělání	Ovlivňuje podle vašeho názoru vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pozitivně konkurenceschopnost vaší firmy?	59	3,67	1	4
	Je vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě realizován s ohledem potřeby a přání zaměstnanců?	59	2,42	1	4
	Myslíte si, že máte dostatečné příležitosti k dalšímu vzdělávání a rozvoji?	59	2,89	1	4
	Využíváte dostatečně příležitosti k dalšímu vzdělávání a rozvoji pracovníků?	59	2,41	1	4
	Jste dostatečně informováni o možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě?	59	1,98	1	4
	Jste ochoten a motivován se vzdělávání účastnit:	59	2,016	1	4
	Je pro vás osobní rozvoj a kariérní růst důležitý?	59	2,81	1	4
Kariérní růst	Je vám jasný systém kariérního postupu a kritéria pro postup?	59	1,86	1	4
	Domníváte se, že je systém kariérního postupu spravedlivý?	59	1,17	1	4
	Máte možnost kariérního postupu dle svých potřeb a představ?	59	1,95	1	4
	Domníváte se, že je na pracovišti přátelská atmosféra?	59	2,42	1	4
Mezilidské vztahy	Vyskytují se často ve vašem kolektivu konflikty?	59	1,46	1	4
	Máte se na koho spolehnout a pomáháte si navzájem?	59	2,88	1	4
	Cítíte se v pracovním kolektivu pod tlakem?	59	2,05	1	4
	Berou vaši kolegyně na vědomí vaše názory?	59	2,24	1	4
	Máte na pracovišti nejlepšího přítele?	59	1,93	1	4
	Myslíte si, že práce je dobře organizována?	59	3,42	1	4

Organizace práce	Existuje dobrá vzájemná spolupráce mezi jednotlivými pracovišti?	59	3,41	1	4
	Jste spokojen s vaší pracovní dobou a časovým plánem?	59	2,67	1	4
	Zůstáváte často v práci přes čas?	59	2,29	1	4
	Máte přístup ke všem informacím, které jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí vaší práce?	59	2,61	1	4
Vztahy s vedením	Myslíte si, že vedení určuje správný směr celé firmy?	59	1,81	1	4
	Máte se svým nadřízeným často konflikty?	59	2,69	1	4
	Je váš nadřízený spravedlivý?	59	2,49	1	4
	Poskytuje vám váš vedoucí zpětnou vazbu?	59	1,91	1	4
	Důvěřujete svému nadřízenému?	59	2,069	1	4
	Vyhovuje vám styl řízení vašeho vedoucího?	59	1,76	1	4
	Bere nadřazený do úvahy vaše podněty a připomínky?	59	1,62	1	4
Pracovní prostředí	Jste spokojen s vybavením pracoviště?	59	3,32	1	4
	Domníváte se, že je pracovní prostředí (hluk, světlo, teplota) příjemné?	59	3,17	1	4
	Jste v práci vystaven rušivým elementům?	59	1,66	1	4
	Má pracovní prostředí nepříznivý vliv na váš zdravotní stav?	59	1,51	1	4
	Líbí se vám uspořádání pracoviště?	59	1,73	1	4
Péče o zaměstnance	Získáváte příspěvky na stravování?	59	4,00	1	4
	Realizuje firma pro zlepšení pracovních vztahů teambuildingové akce?	59	2,89	1	4
	Dostáváte od společnosti příspěvek na dovolenou?	59	1,36	1	4
	Získáváte od svého zaměstnance několik dnů navíc na nemoc a na řešení potřebných záležitostí (Sic děsy)?	59	3,50	1	4
	Zajišťuje společnost sportovní akce?	59	1,52	1	4
	Poskytuje vám společnost zaměstnanecké výhody? (auto, mobil, notebook)	59	3,03	1	4
	Domníváte se, že společnost poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod?	59	1,61	1	4
Celková spokojenost	59	2,28397	1	4	

Při bližším zkoumání uvedené tabulky je patrné, že problematickými okruhy v rámci analyzované spokojenosti zaměstnanců jsou faktory, kde je průměrné hodnocení do bodu 2. Přitom nejproblematictější jsou ty okruhy, které jsou hodnoceny do 1,5. V oblasti obsahu práce bylo zjištěno, že práce není zajímavá a rozmanitá (1,83). Dále bylo mnoho problémů identifikováno v oblasti ohodnocení. Zde byly problémy identifikovány v oblasti výše mzdy (1,54), mzdy jsou nižší než u konkurence (1,59), plat neodpovídá zručnosti a vědomostem (1,46) a mzda není motivující k vyšším výkonům (1,27). V oblasti vzdělávání a rozvoje byl identifikován jen jeden problémový bod, a to ten, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o možnostech dalšího vzdělávání. Větší problémy byly zjištěny v oblasti kariérního postupu. Systém kariérních postupů není srozumitelný (1,86), není spravedlivý (1,17) a lidé nemají možnost kariérního postupu dle svých představ (1,95). V oblasti mezilidských vztahů se vyskytují často konflikty mezi kolektivem (1,46) a respondenti nemají na pracovišti nejlepšího přítele (1,93). Dále bylo zjištěno, že vedení neurčuje správný

směr firmy (1,81), styl řízení respondentům nevyhovuje (1,76) a vedení nebere do úvahy připomínky a podněty (1,62). V oblasti pracovního prostředí bylo zjištěno, že jsou respondenti vystaveni rušivým elementům (1,66), pracovní prostředí má dle nich nepříznivý vliv na zdraví (1,51) a lidem se příliš nelíbí rozvržení pracoviště (1,73). Respondenti nedostávají příspěvky na dovolenou (1,36), firma nerealizuje sportovní akce (1,52) a firma neposkytuje dostatek zaměstnaneckých výhod.

- **Hypotéza č. 1:**

Pro vyhodnocení stanovené hypotézy je zde přiložena následující tabulka.

Tabulka 12: Vyhodnocení hypotézy č. 1, zdroj vlastní zpracování

	18-24 let	25-34 let	35-44 let	45-54 let	55 a více let	Celkem
Obsah práce a charakter práce	1,79	1,98	2,67	3,01	3,97	13,42
Systém odměn	1,25	1,2	1,64	2,41	1,9	8,4
Osobní rozvoj a vzdělání	1,79	2,05	2,42	3,05	3,45	12,76
Kariérní růst	2	1,85	1,64	2,34	2	9,83
Mezilidské vztahy	1,89	1,98	2,41	2,1	2,5	10,88
Organizace práce	1,99	2,45	2,98	3,25	3,6	14,27
Vztahy s vedením	2	2,059	2,05	1,98	2,2	10,289
Pracovní prostředí	1,9	2	2,5	2,6	2,4	11,4
Péče o zaměstnance	1,5	2	2,4	3,25	3,4	12,55
Celkem	16,11	17,569	20,71	23,99	25,42	103,799

V následující tabulce jsou vypočteny očekávané hodnoty.

Tabulka 13: : Vyhodnocení hypotézy č. 1, zdroj vlastní zpracování

	18-24 let	25-34 let	35-44 let	45-54 let	55 a více let
Obsah práce a charakter práce	0,83	0,76	0,65	0,56	0,53
Systém odměn	0,52	0,48	0,41	0,35	0,33
Osobní rozvoj a vzdělání	0,79	0,73	0,62	0,53	0,50
Kariérní růst	0,61	0,56	0,47	0,41	0,39
Mezilidské vztahy	0,68	0,62	0,53	0,45	0,43
Organizace práce	0,89	0,81	0,69	0,59	0,56
Vztahy s vedením	0,64	0,59	0,50	0,43	0,40
Pracovní prostředí	0,71	0,65	0,55	0,48	0,45
Péče o zaměstnance	0,78	0,71	0,61	0,52	0,49

Hodnota χ^2 byla vypočtena na 4,17808E-44. Tuto vypočtenou hodnotu testovaného kritéria porovnáme s příslušným kvantilem rozdělení χ^2 s (k-1), tedy s 8 stupni volnosti. Výsledná hodnota je menší než kritická. Proto přijmeme hypotézu nulovou. Je možné uvést, že neexistuje rozdíl v celkové spokojenosti zaměstnanců vzhledem k věku respondentů.

- **Hypotéza č. 2:**

Pro vyhodnocení hypotézy druhé je zde přiložena následující tabulka.

Tabulka 14: Vyhodnocení hypotézy č. 2, zdroj vlastní zpracování

	řadoví	vedoucí	Celkem
Obsah práce a charakter práce	2,89	2,42	5,31
Systém odměn	2,2	1,1	3,3
Osobní rozvoj a vzdělání	2,45	2,65	5,1
Kariérní růst	1,85	2	3,85
Mezilidské vztahy	2,5	1,84	4,34
Organizace práce	3,8	1,9	5,7
Vztahy s vedením	2,1	2	4,1
Pracovní prostředí	2,5	2	4,5
Péče o zaměstnance	3,2	2	5,2
Celkem	23,49	17,91	41,4

Očekávané hodnoty jsou poté přílohou následující tabulky.

Tabulka 15: Vyhodnocení hypotézy č. 2, zdroj vlastní zpracování

	řadoví	vedoucí
Obsah práce a charakter práce	0,23	0,23
Systém odměn	0,14	0,14
Osobní rozvoj a vzdělání	0,22	0,22
Kariérní růst	0,16	0,16
Mezilidské vztahy	0,18	0,18
Organizace práce	0,24	0,24
Vztahy s vedením	0,17	0,17
Pracovní prostředí	0,19	0,19
Péče o zaměstnance	0,22	0,22

Hodnota χ^2 byla vypočtena na 1,08382E-86. Výsledná hodnota je menší než kritická. Proto přijmeme hypotézu nulovou. Je možné uvést, že neexistuje rozdíl v celkové spokojenosti zaměstnanců vzhledem k pracovnímu zařazení.

- **Hypotéza č. 3:**

Pro vyhodnocení hypotézy druhé je zde přiložena následující tabulka.

Tabulka 16: Vyhodnocení hypotézy č. 3, zdroj vlastní zpracování

	ekonomické	personální	vývoj	plánování	kvalita	technické	výrobní	obchodní	Celkem
Obsah práce a charakter práce	1,9	2,08	2,67	3,01	3,97	2,6	2,89	2,36	21,48
Systém odměn	1,5	1,3	1,6	2,8	2,6	1,5	1,1	1,1	13,5
Osobní rozvoj a vzdělání	1,99	1,8	2,6	3,05	3,45	2,45	2,45	2,65	20,44
Kariérní růst	2	1,85	1,64	2,34	2	1,85	1,85	2	15,53
Mezilidské vztahy	1,89	1,98	2,41	2,1	2,5	2,1	2,5	1,84	17,32
Organizace práce	2	2,45	2,98	3,25	3,6	3,8	3,1	1,9	23,08
Vztahy s vedením	2	2,059	2,05	1,98	2,2	2,1	2,1	2	16,489
Pracovní prostředí	3	2	2,1	2,2	2,4	2,5	2,2	2	18,4
Péče o zaměstnance	2,9	2	2,4	1,8	2,5	3,2	3,2	2	20
Celkem	19,18	17,519	20,45	22,53	25,22	22,1	21,39	17,85	166,239

Očekávané hodnoty jsou poté přílohou následující tabulky.

Tabulka 17: Vyhodnocení hypotézy č. 3, zdroj vlastní zpracování

	ekonomické	personální	vývoj	plánování	kvalita	technické	výrobní	obchodní
Obsah práce a charakter práce	1,12	1,23	1,05	0,95	0,85	0,97	1,00	1,20
Systém odměn	0,70	0,77	0,66	0,60	0,54	0,61	0,63	0,76
Osobní rozvoj a vzdělání	1,07	1,17	1,00	0,91	0,81	0,92	0,96	1,15
Kariérní růst	0,81	0,89	0,76	0,69	0,62	0,70	0,73	0,87
Mezilidské vztahy	0,90	0,99	0,85	0,77	0,69	0,78	0,81	0,97
Organizace práce	1,20	1,32	1,13	1,02	0,92	1,04	1,08	1,29
Vztahy s vedením	0,86	0,94	0,81	0,73	0,65	0,75	0,77	0,92
Pracovní prostředí	0,96	1,05	0,90	0,82	0,73	0,83	0,86	1,03
Péče o zaměstnance	1,04	1,14	0,98	0,89	0,79	0,90	0,94	1,12

Hodnota χ^2 byla vypočtena na 5,7493E-17. Výsledná hodnota je menší než kritická. Proto přijmeme hypotézu nulovou. Je možné uvést, že neexistuje rozdíl v celkové spokojenosti zaměstnanců vzhledem k oddělení, kde pracují.

3. VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Spokojený pracovník je takový zaměstnanec, který odvádí lepší práci, je ochotnější, výkonnější. V případě dobré spokojenosti dochází k poklesu fluktuace zaměstnanců. Firma se stává efektivnější a stabilnější. Proto je nutné se na tuto oblast více zaměřit. Proto je zde také stanoveno následující doporučení. Doporučení jmenované v této části práce se zaměřují na identifikované problémy, které byly zjištěny v předchozí části práce. V první řadě je nutné, aby si firma uvědomila, čeho hodlá v rámci změn dosáhnout. Cílem těchto změn je udržet si kvalifikované pracovníky, zvýšit jejich spokojenost, snížit tak jejich fluktuaci. Díky čemuž by mělo dojít ke zlepšení pověsti firmy na trhu práce.

Firma by měla v první řadě systém odměn, který ve firmě existuje hodnotit s konkurenčními podniky, případně s průměrnými mzdami, které popisuje Český statistický úřad. Firma by měla své mzdy definovat minimálně na takové úrovni, kterou má konkurence, či je dosažen průměr v rámci trhu v daném odvětví. Je tomu tak proto, že ani přes silící ekonomické problémy v zemi nezaměstnanost nikterak výrazně neroste a zaměstnavatelé tak mají problém při hledání nových pracovníků. Proto, aby byl dosažen jednotný a spravedlivý systém odměn, je ve firmě nutné zavést jednotný mzdový systém. Ve zkrácené podobě je patrný pro oblast výroby v následujícím výčtu. Takový to systém odměn musí být vytvořen pro každé oddělení a musí být platný pro všechny pracovníky v oddělení.

- Vedoucí výroby měsíční mzda 35 000 Kč - 45 000 Kč
- Supervizoři měsíční mzda 35 000 Kč - 42 000 Kč
- Brusič, nástrojář 150 Kč – 165 Kč
- Balení a expedice hodinová 110 Kč – 150 Kč
- Nekvalifikovaná práce hodinová 90 Kč – 100 Kč

Se mzdou se také váží motivační faktory, kde také existuje prostor pro zlepšení, protože pracovníci jsou názoru, že benefity ve firmě nejsou dostačující. Firma zde může využít tzv. Cafeteria systém. V rámci něj by si mohli v rámci stanovené nabídky vybrat takové benefity, které odpovídají požadavkům a potřebám zaměstnanců. Je to proto, že každý člověk je jiný, každý preferuje něco jiného. Každému zaměstnanci přiřadí vedení určitý

rozpočet a podle něj si bude moci vybrat konkrétní motivační nástroje. Vhodné je se spojit s některými firmami, které nabízí tyto systémy, jako je např. Sodex. To ve své nabídce má více než 17 500 služeb a výrobků, které jsou dostupné po celé České republice. Výhodou pro zaměstnavatele je to, že na rozdíl od vyplacení částky v penězích zaměstnanec neodvádí z benefitů pro volný čas daň, sociální ani zdravotní pojištění. Částka v benefitech tak může být vyšší až o 26 %. Body pro tento motivační systém získá pracovník v rámci pravidelného půl ročního hodnocení. Tak by mělo být zajištěno spravedlivé hodnocení i v rámci motivačních faktorů (Sodex, 2023). Celkové náklady na zavedení jsou uvažovány na jednoho pracovníka ve výši 10 000 Kč za rok. V průměrném počtu zaměstnanců ve výši 90 se jedná o cca 1 000 000 Kč.

Pro zlepšení mezilidských vztahů a odstranění konfliktů je možné firmě doporučit realizovat častěji a pravidelněji různé sportovní dny, vánoční večírky, dny pro děti atd. Pomocí těchto nástrojů může dojít ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci. Náklady na tyto aktivity jsou v rozsahu 300 000 Kč.

Velký problém byl analyzován také u vedoucích pracovníků, kteří správně své zaměstnance neřídí, nekomunikují a neposkytují zpětnou vazbu. Zde je možné firmě doporučit zlepšit schopnosti vedoucích pracovníků v oblasti soft skills, a to především u oddělení výroba, obchod. Vedoucí pracovníci by se tak měli více proškolit v oblasti komunikace se svými podřízenými. Důležitá je také podpora v týmu, spolupráce v týmu, podpora v týmu, dále také poděkování a hodnocení týmu. V oblasti komunikace je nutné doporučit také vzdělávání. Bohužel interní komunikace je často chápána jako samozřejmost a není jí věnována dostatečná pozornost (Hloušková, 1998), což je případ i této firmy. Řada autorů specializujících se na řízení lidí se snaží prosazovat důležitost interní komunikace, nicméně Janda (2004, str. 10) ji nejlépe vystihuje jednou prostou větou „Komunikace není všechno, ale je za vším.“ Z tohoto důvodu se musí vedení vzdělat v nejrůznějších aspektech měkkých dovedností typu komunikace, argumentace, asertivita, prezenční dovednosti a vnímání. Právě na tyto oblasti upozorňuje i např. Horváthová. Autorka uvádí, že právě pomocí těchto faktorů jsou schopni vedoucí pracovníci vhodně motivovat své podřízené, díky čemuž také roste jejich spokojenost. Pro každého pracovníka by měl být vymezen rozpočet ve výši 30 000 Kč za rok. Ve firmě je 10 oddělení, protože je nutné uvažovat s 300 000 Kč.

V neposlední řadě je možné zlepšit spokojenost pracovníků pomocí zlepšení prostorového rozvržení pracoviště. Zde byly identifikovány problémy především na oddělení personální, obchodním, technickém. Zde je možné firmě doporučit, aby v rámci hodnocení pracovníků bylo zjištěno, co pracovníkům konkrétně vadí, zda je to rozvržení v rámci open office, či jsou to jiné faktory. Na ty by poté mělo vedení firmy reagovat případnými změnami.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřila na problematiku pracovní spokojenosti, což je proměnná, která se ukazuje být zásadní s ohledem na různé pozitivní a negativní jevy v organizačním kontextu i v osobním životě pracovníků.

V teoretické části práce bylo zjištěno, že pracovní spokojenost je postoj pracovníka k jeho zaměstnání, který bývá vyjádřen v hédonické dimenzi představující oblibu či neoblibu práce jako takové, souvisejících odměn (finančního ohodnocení, ocenění či kariérního růstu) a pracovního kontextu (pracovních podmínek, pracovního kolektivu). Je to komplexní postoj, přičemž výčty předmětů tohoto postoje se různí v míře obecnosti, ale také v celkové šíři. Pracovní spokojenost lze chápat také jako „díličí spokojenost“ např. s následujícími aspekty práce: obsah a náplň práce; úroveň odměňování; vztahy na pracovišti; činnosti a přístup vedoucích pracovníků; úroveň komunikace a informovanosti v organizaci; pracovní podmínky a péče o pracovníky; image organizace; jistota práce.

Na pracovní spokojenost se poté zaměřila analýza ve firmě ANTREG. Cílem tohoto výzkumu bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců ve firmě ANTREG. V rámci této analýzy byly identifikovány následující problémové okruhy v rámci analyzované spokojenosti zaměstnanců, V oblasti obsahu práce bylo zjištěno, že práce není zajímavá a rozmanitá. Dále bylo mnoho problémů identifikováno v oblasti ohodnocení. Zde byly problémy identifikovány v oblasti výše mzdy, mzdy jsou nižší než u konkurence, plat neodpovídá zručnosti a vědomostem a mzda není motivující k vyšším výkonům. V oblasti vzdělávání a rozvoje byl identifikován jen jeden problémový bod, a to ten, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o možnostech dalšího vzdělávání. Větší problémy byly zjištěny v oblasti kariérního postupu. Systém kariérních postupů není srozumitelný, není spravedlivý a lidé nemají možnost kariérního postupu dle svých představ. V oblasti mezilidských vztahů se vyskytují často konflikty mezi kolektivem a respondenti nemají na pracovišti nejlepšího přítele. Dále bylo zjištěno, že vedení neurčuje správný směr firmy. styl řízení respondentům nevyhovuje a vedení nebere do úvahy připomínky a podněty. V oblasti pracovního prostředí bylo zjištěno, že jsou respondenti vystaveni rušivým elementům, pracovní prostředí má dle nich nepříznivý vliv na zdraví a lidem se příliš nelíbí rozvržení pracoviště. Respondenti nedostávají příspěvky na dovolenou, firma nerealizuje sportovní akce a firma neposkytuje dostatek zaměstnaneckých výhod. Na základě těchto problémů bylo stanoveno doporučení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [2] GOGO VÁ, Radana, Petr HŮRKA a Helena ÚLEHLOVÁ. *Pracovní doba: podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů*. 2., přeprac. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072637591.
- [3] NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor y vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada, 2012. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4091-1.
- [4] *Organizace práce a pracovní režimy* [online]. 2022 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-podminky/408-organizace-prace-a-pracovni-rezimy>
- [5] DEPOO, Lucie, Markéta ŠNÝDROVÁ, Ivana ŠNÝDROVÁ, Gabriela JEŽKOVÁ PETRŮ a Hana URBANCOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-20-2.
- [6] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 9788024732695.
- [8] JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela. *Zajištění lidských zdrojů*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 9788088330387.
- [9] JAROŠOVÁ, Eva a Karel PAVLICA. *Vyvážený leadership (1. vyd. jako Versatilní vedení)*. Praha: Albatros Media, 2015. ISBN 9788072613731.
- [10] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024773407.
- [11] CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024733487.

- [12] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách - 4., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024738239.
- [13] ČELEDOVÁ, Libuše a Rostislav ČEVELA. *Výchova ke zdraví: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024732138.
- [14] SLEZÁČKOVÁ, Alena. *Průvodce pozitivní psychologií: Nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024780177.
- [15] BLATNÝ, M., ed., (2010). *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3434-7.
- [16] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- [17] ONES, D. S., ANDERSON, N., VISWESVARAN, C., eds., (2018b). *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology: personnel psychology and employee performance*. London: SAGE. London: SAGE. ISBN 978-1-4462-0721-5.
- [18] JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D., LORENCOVÁ, H, eds., (2016). *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-479-0.
- [19] VANDEN BOS, G. R., ed., (2015). *APA dictionary of psychology*. Washington DC: American Psychological Association. ISBN 978-1-4338-1944-5.
- [20] HŘEBÍČKOVÁ, M. (2011). *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3380-7.
- [21] WEINER, I. B., ed., (2013). *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. Hoboken: New Jersey. ISBN 978-0-470-61904-9.
- [22] SIRGY, M. J. (2012). *The psychology of quality of life*. Dordrecht: Springer Netherlands. ISBN 978-94-007-4404-2.
- [23] MADDUX, J. E., ed., (2018). *Subjective well-being and life satisfaction*. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-28207-0.
- [24] PŘIB, Jan. Nárokové a nenárokové složky odměny zaměstnance. In: *pravni prostor.cz* [online]. Ostrava: 8. 12. 2016 [cit 2020-11-8]. Dostupné z: 143

<https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/narokove-a-nenarokoveslozky-odmeny-zamestnance>

- [25] ŠIKÝR, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [26] NATHAN, P. E., SCHNEIDER, B., BARBERA, K. M., eds., (2014). *The Oxford handbook of organizational climate a culture*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-986071-5.
- [27] SCOTT, C. R., LEWIS, L. K., BARKER, J. R., eds., (2017). *The international encyclopedia of organizational communication*. Wiley Blackwell: Hoboken. ISBN 978-1118955604.
- [28] GEPHART, R. P., Miller, C. C., Svedberg Helgesson, K. S., eds., (2018). *The Routledge companion to risk, crisis and emergency management*. New York: Routledge. ISBN 978-1138208865.
- [29] GRUMAN, J. A., SCHNEIDER, F. W., COUTTS, L. M., eds., (2017). *Applied social psychology: understanding and addressing social and practical problems*. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-4833-6973-0.
- [30] MIKULÁŠTÍK, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [31] TRUXILLO, D. M., BAUER, T. N., ERDOGAN, B. (2021). *Psychology and work: an introduction to industrial and organizational psychology*. New York: Routledge. ISBN 978-0-367-15127-0.
- [32] GAGNÉ, M., ed., (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-979491-1.
- [33] SESSA, V. I., BOWLING, N. A., eds., (2021). *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*. New York: Routledge. ISBN 978-0-367-34427-6.
- [34] CHMIEL, N., FRACCAROLI, F., SVERKE, M., eds., (2017). *An introduction to work and organizational psychology: an international perspective*. Hoboken: John Wiley & Sons, ISBN 9781119168027.

- [35] HORVÁTOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [36] ŠNÝDROVÁ, I., DEPOO, L., URBANCOVÁ H, eds., (2021). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-88330-20-2.
- [37] ANTREG: O NÁS, [cit. 11.4.2022]. Dostupné z URL: <https://www.antreg.cz/>
- [38] HŮRKA, Petr a Karel ELIÁŠ. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1. 1. 2014. 3., aktualiz. a rozš. vyd.* Olomouc: ANAG, 2014. 1063 s. ISBN 978-80-7263-857-4
- [39] ONES, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C., eds., (2018a). *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology: organizational psychology*. London: SAGE. ISBN 978-1-4462-0722-2.
- [40] ONES, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C., eds., (2018b). *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology: personnel psychology and employee performance*. London: SAGE. London: SAGE. ISBN 978-1-4462-0721-5.
- [42] JAROŠOVÁ, Eva a Karel PAVLICA. *Vyvážený leadership (1. vyd. jako Versatilní vedení)*. Praha: Albatros Media, 2015. ISBN 9788072613731.
- [43] HORVÁTOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [44] KUTNOHORSKÁ, J. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publihsing, 2009. ISBN 80-247-2713-7.
- [45] PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7
- [46] KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publihsing, 2011. ISBN 80-247-3527-X.
- [47] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publihsing, 2011. ISBN 80-247-3527-X.
- [48] HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

- [49] JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- [50] CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024733487.
- [51] PETRŮ a Hana URBANCOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-20-2.
- [52] Gogová, Radana, Petr HŮRKA a Helena ÚLEHLOVÁ. *Pracovní doba: podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů. 2., přeprac. vyd.* Olomouc: [19] ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072637591.
- [53] JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela. *Zajištění lidských zdrojů*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 9788088330387.
- [54] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách - 4., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024738239.
- [55] *Organizace práce a pracovní režimy* [online]. 2022 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-podminky/408-organizace-prace-a-pracovni-rezimy>
- [56] SLEZÁČKOVÁ, Alena. *Průvodce pozitivní psychologií: Nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024780177.
- [57] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [58] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024773407.

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví, zdroj vlastní zpracování	57
Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku, zdroj vlastní zpracování	58
Graf 3: Rozdělení respondentů dle vzdělání, zdroj vlastní zpracování	58
Graf 4: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení, zdroj vlastní zpracování.....	59
Graf 5: Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání, zdroj vlastní zpracování	60
Graf 6: Rozdělení respondentů dle pracovní pozice, zdroj vlastní zpracování.....	60

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Harmonogram výzkumu, zdroj vlastní zpracování.....	56
Tabulka 2: Vyhodnocení první skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování	62
Tabulka 3: Vyhodnocení druhé skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování	64
Tabulka 4: Vyhodnocení třetí skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování	66
Tabulka 5: Vyhodnocení čtvrté skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování	68
Tabulka 6: Vyhodnocení páté skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování.....	70
Tabulka 7: Vyhodnocení šesté skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování.....	72
Tabulka 8: Vyhodnocení sedmé skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování	74
Tabulka 9: Vyhodnocení osmé skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování	76
Tabulka 10: Vyhodnocení deváté skupiny otázek, zdroj vlastní zpracování	78
Tabulka 11: Průměrné výsledky, zdroj vlastní zpracování	79
Tabulka 12: Vyhodnocení hypotézy č. 1, zdroj vlastní zpracování	81
Tabulka 13: Vyhodnocení hypotézy č. 1, zdroj vlastní zpracování	82
Tabulka 14: Vyhodnocení hypotézy č. 2, zdroj vlastní zpracování	83
Tabulka 15: Vyhodnocení hypotézy č. 2, zdroj vlastní zpracování	84
Tabulka 16: Vyhodnocení hypotézy č. 3, zdroj vlastní zpracování	85
Tabulka 17: Vyhodnocení hypotézy č. 3, zdroj vlastní zpracování	86