

# **JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra práva**

---

Studijní program: M 4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

## **PRACOVNÍ SPOKOJENOST**

Vedoucí diplomové práce

PhDr. Danuše Nichtburgerová

Autor

Kateřina Volfová

---

**2008**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

01.04.2008

Kateřina Volfová

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce PhDr. Danuši Nichtburgerové za odbornou pomoc při vypracování diplomové práce. Současně děkuji vedení obou podniků za ochotu a umožnění provedení výzkumů.

<b>OBSAH</b>	<b>strana</b>
<b>Obsah</b> .....	5
<b>1. ÚVOD</b> .....	7
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	9
2.1 Práce a pracovní spokojenost – definice pojmu .....	9
2.1.1 Historie a vývoj .....	9
2.1.2 Práce jako zdroj uspokojování lidských potřeb .....	10
2.1.3 Podstata a znaky pracovní spokojenosti .....	12
2.1.4 Pracovní spokojenost a její proměnné .....	14
2.1.5 Pracovní spokojenost celková a částečná .....	15
2.1.6 Teorie pracovní spokojenosti .....	16
2.1.7 Spokojenost s prací versus spokojenost v práci .....	17
2.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost .....	18
2.2.1 Podmínky pracovního prostředí .....	18
2.2.2 Sociální podmínky práce .....	28
2.3 Pracovní spokojenost a pracovní adaptace .....	32
2.3.1 Osobnost a práce .....	32
2.3.2 Personální management .....	34
2.3.3 Adaptace v procesu práce .....	35
2.4 Pracovní (ne)spokojenost a z ní plynoucí chování pracovníků .....	37
2.4.1 Chování pracovníků plynoucí z pracovní nespokojenosti .....	37
2.5 Celková životní spokojenost – závěr .....	39
<b>3. METODIKA PRÁCE A HYPOTÉZY</b> .....	41
3.1 Cíl práce .....	41
3.2 Vlastní sběr dat .....	41
3.3 Formulace hypotéz .....	43

<b>4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKŮ</b> .....	45
4.1 Nevýrobní podnik .....	45
4.2 Výrobní podnik .....	46
<b>5. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	49
5.1 Přehled výsledků písemného dotazování .....	49
5.2 Přehled výsledků rozhovorů s vedoucími pracovníky .....	98
<b>6. ZÁVĚREČNÁ DISKUZE A NÁVRHY</b> .....	101
6.1 Příčiny nespokojenosti v hodnocených podnicích a návrhy na zlepšení .....	101
6.1.1 Nevýrobní podnik .....	101
6.1.2 Výrobní podnik .....	103
6.2 Ekonomické hodnocení návrhů .....	107
6.3 Zhodnocení stanovených hypotéz .....	108
<b>7. SUMMARY A KEY WORDS</b> .....	111
<b>8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	113

**Seznam grafů**

**Seznam obrázků**

**Seznam tabulek**

**Přílohy**

## 1. ÚVOD

Práce je důležitým činitelem v životě každého člověka a společnosti. Je to činnost, kterou člověk stráví velkou část svého života, věnuje jí velké množství času a mnohdy i své osobní volno. Tyto „oběti“ však člověk nepřináší pouze z povinnosti, ale také z toho důvodu, že mu práce přináší celou řadu uspokojení. Tato uspokojení spočívají jednak v podobě konečného produktu, který člověk vlastními silami vytvořil, dále potom uspokojení plynou ze samotného začlenění člověka do společnosti, které mu práce umožňuje.

Základní snahou každého živého organismu je uspokojení vlastních potřeb. Cesta vedoucí k uspokojování těchto potřeb může být obtížná a každý může narazit na celou řadu překážek. Na tyto překážky reagují lidé různě, v závislosti na své povaze. Někdo se jim postaví a snaží se je zdolat, jiný před nimi zbaběle uteče. Podobné reakce na překážky můžeme najít i ve vztahu člověka k práci.

K tomu, aby byl člověk v práci dostatečně výkonný, musí mít svou práci rád a musí mít zajištěny odpovídající pracovní podmínky. Jedině za těchto předpokladů může pociťovat pracovní spokojenost a podávat kvalitní pracovní výkon. Jestliže člověk nemá vhodné pracovní podmínky fyzického rázu, necítí se dobře v pracovním kolektivu, není dostatečně ohodnocen nebo není spokojen s celou řadou dalších faktorů, může to vést k negativnímu pracovnímu chování. Takového člověka pak jeho práce netěší, pomalu ztrácí zájem o vykonávanou činnost a nakonec může začít uvažovat i o změně pracovního místa.

Tato nespokojenost se začne projevovat i na straně zaměstnavatele. Společnost, jejíž zaměstnanci nejsou v práci spokojeni tento problém brzy pocítí. Neustálá fluktuace zaměstnanců je pro každý podnik nákladná záležitost. Proto by se zaměstnavatelé měli snažit udržet si své zaměstnance tím, že jim budou vytvářet co možná nejlepší pracovní prostředí, které je bude dostatečně motivovat k podávání co nejlepšího pracovního výkonu.

Cílem této práce je zaměřit se na vztah mezi pracovní spokojeností a pozitivním pracovním chováním, jehož důsledkem je vysoká produktivita, nízké absentérství a nízká fluktuace.

Význam práce spočívá ve snaze zjistit, do jaké míry je pozitivní pracovní chování ovlivněno pracovní spokojeností zaměstnanců.

V teoretické části práce je podrobně vysvětlen pojem pracovní spokojenost, faktory ovlivňující pracovní spokojenost a chování pracovníků plynoucí z pracovní nespokojenosti.

V praktické části práce jsou detailně zpracovány výsledky výzkumu, jehož cílem bylo zkoumat vztah mezi pracovní spokojeností zaměstnanců dvou vybraných firem a pozitivním pracovním chováním zaměstnanců těchto firem. V metodice je detailně popsán postup sběru dat pomocí dotazníků a rozhovorů se zaměstnanci, dále pak způsob vyhodnocení výsledků. V této části bylo také stanoveno pět hypotéz, jejichž pravdivost je ověřována na základě výsledků průzkumu.

V závěrečné části práce jsou stanovena vhodná doporučení, která mají zkoumaným firmám pomoci v řešení praktických problémů. Dále je zde zhodnocena pravdivost stanovených hypotéz.

## **2. LITERÁRNÍ PŘEHLED**

### **2.1 Práce a pracovní spokojenost – definice pojmu**

#### **2.1.1 Historie a vývoj**

Existence člověka a společnosti je nevyhnutelně podmíněna prací, která je v podstatě zdrojem vzniku člověka jako takového a která v hlavní míře formuje jeho vývin po dlouhá tisíciletí, jak definuje KOLLÁRIK, T. (1979).

Pracovat se muselo ve všech společnostech, práce zde plnila svoji základní úlohu - zabezpečení života společnosti. Práce byla určitou nezávisle proměnnou, se kterou se její vykonavatel musel vyrovnat. Pozornost se soustřeďovala jen na práci a její konečný efekt – produkty. Člověk byl pouze prostředkem k dosahování těchto cílů. Vnímání vztahu člověk-práce bylo pouze jednostranné a opomínalo subjektivní sféru, tj. vliv práce na psychiku člověka, formování jeho životního stylu, potřeby a celkovou zážitkovou sféru.

Vznikem psychologie práce se člověk v pracovním procesu dostává do nového světla a začíná se přímo či nepřímo respektovat jeho postavení a úloha v pracovních činnostech. Postupem času nastoupila nová etapa, kdy odborníci začali chápat vztah člověka k práci nejen jako k činnosti nevyhnutelné, ale také jako k činnosti, která mu přinášela radost, uspokojení a štěstí. Tím se tento vztah dostává do zcela nové roviny.

Neustálý rozvoj vědy a techniky způsobuje změny v náročnosti práce na člověka, které se více přesouvají na duševní oblast, zvyšují se nároky na jeho schopnosti a kvalifikaci. Pracující člověk se těmto změnám musí dokázat rychle přizpůsobit a zmobilizovat svoje schopnosti, aby zvládl nové úlohy po stránce kvalitativní i kvantitativní.

Rozvoj techniky však nezasahuje pouze do pracovní činnosti. Přináší s sebou celou řadu nových skutečností, které přímo či nepřímo zasahují do osobního života jedince i společnosti. Vznikají změny v profesionální struktuře, skladbě povolání nebo ve změně preferencí jednotlivých profesí. Tento vývoj přináší jak nové příležitosti, tak nové problémy.



### 2.1.2 Práce jako zdroj uspokojování lidských potřeb

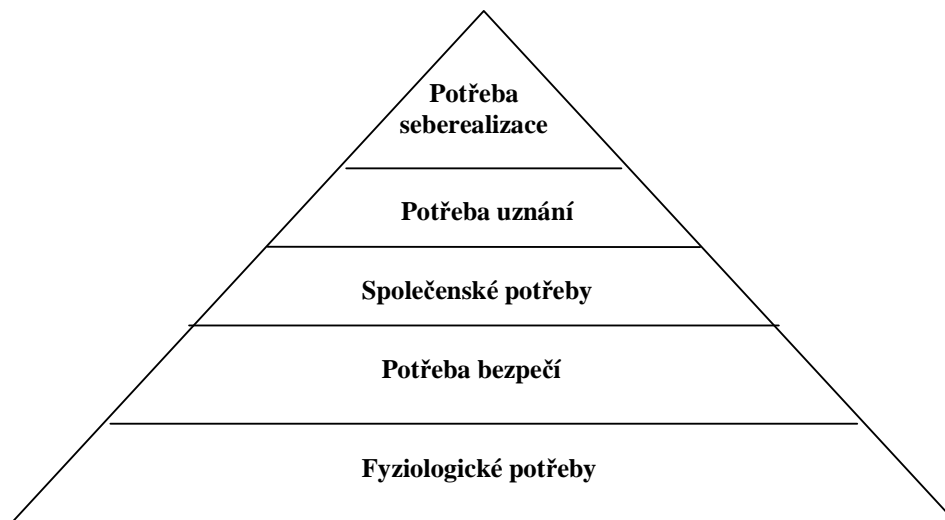
K uspokojení lidských potřeb je v první řadě nutné jejich poznání, resp. poznání jejich hierarchie a závažnosti. Pro pochopení lidských potřeb můžeme využít např. teorii psychologa Abrahama Maslowa.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (2004) uvádějí, že podle Maslowa má každá lidská bytost v sobě dva druhy sil: jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět, k regresi, vyvolávají strach podstoupit riziko a ohrozit tím to, co jedinec již vlastní, strach z nezávislosti, svobody a oddělení (od matky). Druhá skupina sil táhne člověka dopředu, k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkční schopnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu.

Teorii potřeb a jejich uspokojování považuje Maslow za nejdůležitější a zásadní princip zdravého lidského vývoje. Hierarchickou strukturu potřeb podle této teorie (viz obr.1) je možné chápat jako jakýsi obecný, univerzálně platný model, jehož konkrétní naplňování nabývá individuálně nejrůznějších podob – v závislosti na specifických podmínkách a předpokladech subjektivních, z hlediska jedince vnitřních (vrozených a získaných) a na podmínkách objektivních, vnějších (sociálních, materiálních, kulturních atd.).

V uvedené Maslowově teorii hierarchického uspořádání potřeb je důležitá zejména skutečnost, že ne každý jedinec se ve svém životě musí (může) dostat až k úrovni nejvyšší – k potřebám seberealizačním.

**Obrázek 1: „Maslowova pyramida potřeb“**



STEINMANN, SCHEYÖGG, (1991)

Tento princip je důležitý nejen v osobním životě každého člověka, ale také v životě pracovním, zejména v manažerské praxi. Aby mohly být pracovníkům zajištěny optimální pracovní podmínky, je nezbytné rozpoznat a pochopit jejich současné potřeby, přání a cíle, kterých se snaží dosáhnout a snažit se jim práci přizpůsobit. Toto je základním předpokladem pro uspokojování potřeb – osobních i pracovních.

Avšak i přes veškerou snahu manažerů o pochopení potřeb svých pracovníků a všeobecně kladný postoj člověka k práci se neustále setkáváme s případy pracovní nedisciplinovanosti, absence, nespokojenosti, fluktuace či negativního vztahu k pracovním nástrojům. Rozsah příčin těchto negativních jevů může být velmi široký a může být velmi těžké tyto příčiny rozpoznat. Důvodem mohou být určité osobnostní poruchy a nevyrovnanost jedince nebo také nevhodná rodinná výchova. Další příčinou mohou být nevyhovující pracovní podmínky, které je nezbytné rozpoznat a snažit se je odstranit.

### 2.1.3 Podstata a znaky pracovní spokojenosti

Pojem pracovní spokojenost má velmi blízko k osobnímu štěstí a blahu jednotlivce a společnosti. V běžném vnímání se tento pojem často zjednodušeně spojuje pouze s určitými stavy po dosažení určitých cílů a je výsledkem uspokojení potřeb.

Podle ŠTIKARA, J. (2003) pocity úspěšnosti, uspokojení, radosti a optimistický náhled na život (ale také opaky těchto stavů) vyjadřují míru naplňování našich cílů, potřeb a očekávání – jinak řečeno, vyjadřují úroveň subjektivního vyrovnávání se s různými stránkami a podmínkami života. Pocit uspokojení nebo nespokojení vystupuje také v pracovní sféře, která zaujímá značnou část života dospělého člověka. K pracovní činnosti, k výkonu profese či funkce se úzce vztahují mnohé potřeby, cíle a ambice. Pracovník vnímá, prožívá a vyhodnocuje průběh vykonávané činnosti, podmínky v nichž se odehrává a výsledky své práce. Má tedy možnost v průběhu profesionálních aktivit dosahovat úspěchu a určité míry spokojenosti. Úroveň pracovní spokojenosti/nespokojenosti výrazně determinuje obecnou kvalitu života a projevuje se ve významném vztahu k fyzickému a duševnímu zdraví jedince.

Z psychologického pohledu má pracovní činnost – v kontextu tohoto tématu – dvě vzájemně spjaté stránky. Objektivní stránka je vyjádřena takovými projevy pracovního chování, jako jsou výkonnost, efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti apod. Subjektivní stránku představuje spokojenost jakožto odraz práce a jejích podmínek procházející individuálním „filtrem“ norem, hodnotové orientace, aspirací a očekávání vztahujících se k vykonávané činnosti. Obě stránky jsou úzce propojeny, ale například příznivá kvalita jedné stránky neznamená vždy automaticky výskyt stejné kvality stránky druhé (nemusí tedy vždy platit, že spokojení pracovníci budou vždy výkonní nebo naopak).

KOLLÁRIK, T. (1979) uvádí charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti, které jsou důležité jak z hlediska obecně poznatkového, tak pro výzkum a řešení praktických úloh. Podle něj je důležité rozlišovat:

a) Celkovou pracovní spokojenost, která odráží obecnou míru vztahu k vykonávané práci a dílčí spokojenost s jednotlivými faktory, vztahujícími se k pracovní situaci (jako je např. kvalita fyzikálních podmínek, úroveň mezilidských vztahů na pracovišti). Oba pohledy, globální i dílčí, jsou spolu v těsné závislosti. Soubor dílčích, individuálně diferencovaných spokojeností/nespokojeností ovlivňuje spokojenost/nespokojenost celkovou a naopak.

b) Znaky spokojenosti jako je stálost a intenzita. Stálost vyjadřuje vývoj spokojenosti, která může být vlivem různých proměnných značně variabilní, nebo naopak může udržovat relativní stabilitu. Intenzitou rozumíme míru prožitku, jež se může vyskytovat od maximální spokojenosti ke krajní nespokojenosti.

c) Pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci a jako sociální jev. Pracovní činnost znamená pro jedince určitou hodnotu, prostřednictvím práce uspokojuje široké spektrum svých potřeb, tato činnost určuje postavení pracovníka v organizaci i ve společnosti. Odraz uvedených skutečností v psychice člověka je výrazný a zásadně ovlivňuje jeho chování. Jako sociální jev odráží pracovní spokojenost složitý vztah pracovních týmů nebo zaměstnanců k četným aspektům jejich působení v organizaci (např. ekonomickým, organizačním a zdravotním).

d) Pracovní spokojenost vnímána jako aktuální stav, který vyjadřuje úroveň spokojenosti/nespokojenosti s danou pracovní situací, nebo jako proces. V jistém časovém intervalu je možno sledovat jak postupně se vyvíjející celkovou spokojenost (například výzkumy blízkými zjišťování veřejného mínění), tak proměnlivost dílčích spokojeností (tento postup a získané informace jsou důležité pro úpravu pracovní situace).

e) Pracovní spokojenost jako situační reakce na měnící se pracovní podmínky (jak bylo uvedeno, proměnlivost spokojenosti je značná) a spokojenost/nespokojenost jako určitá osobnostní dispozice. Řada výzkumů poukazuje na skutečnost, že jistý počet respondentů prokazuje dlouhodobě stabilitu pracovní spokojenosti, i když se pracovní situace radikálně mění.

#### **2.1.4 Pracovní spokojenost a její proměnné**

Pracovní spokojenost neovlivňuje pracovní chování absolutně, může být vnímána jako závisle či nezávisle proměnná. Podle řady výzkumů bylo zjištěno, že jsou značné rozdíly v chování spokojených a nespokojených pracovníků. V tomto případě můžeme tedy pokládat pracovní spokojenost za nezávisle proměnnou. KOLLÁRIK, T. (1979) uvádí řadu příkladů ze své praxe, které ukazují agresivní chování nespokojeného pracovníka apod. Je však také známo, že uspokojená potřeba ztrácí svůj motivační náboj a že v tomto případě může v určitých situacích uspokojení a spokojenost navodit pasivitu a laxnost.

Na druhou stranu může nespokojenost vést ke snaze o zlepšení stávající situace. Nespokojený pracovník může podávat řadu zlepšujících návrhů a námětů na odstranění nedostatků. Nespokojenost může být tedy i určitým stavem, který motivuje a stimuluje pracovníka k aktivitě.

Jestliže chápeme pracovní spokojenost jako závisle proměnnou, znamená to, že je v závislosti na jednotlivých faktorech a podmínkách, které ji ovlivňují a je tedy výsledkem vlivu různých podmínek. Konkrétně je jedná o soubor podmínek, které se nacházejí v pracovním i mimopracovní prostředí a jsou pro pracovníka různě významné. Příkladem je podle KOLLÁRIKA, T. (1979) hlučné prostředí, které se již nechápe jako negativní jev, který způsobuje snižování výkonnosti, ale také jako jev, který způsobuje ohlas v psychické sféře pracujícího člověka a zasahuje do jeho zážitkové roviny. Pracovník tedy hluk negativně hodnotí nejen z hlediska vykonávané činnosti, ale také z hlediska vlastních kritérií pro optimalizaci podmínek.

Nadměrná hluchnost se tedy může stát zdrojem nespokojenosti pracujících, protože například:

- ji pokládá za rušivý moment na pracovišti,
- má obavy z poruchy sluchu,
- necítí dostatečné finanční ohodnocení své práce v těchto podmínkách,
- nevidí perspektivu snížení hluchnosti apod.

Pokud jde o významnost jednotlivých faktorů a podmínek pracovního prostředí, jsou mezi pracovníky významné rozdíly. Každý člověk totiž vnímá okolní prostředí jinak. Faktory, vůči kterým jsou jedni lidé tolerantní, mohou jiní vnímat rušivě a naopak. Spokojenost a nespokojenost tedy záleží na individualitě každého člověka.

Jak uvádí ŠTIKAR, J. (2003) je význam faktorů a pořadí jejich důležitosti na utváření spokojenosti/nespokojenosti proměnlivý a závisí na okolnostech, jež jsou dány:

- specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe (např. odlišnost v hutnictví, zdravotnictví nebo školství),
- specifiky jednotlivých prostředí, v němž jsou profese vykonávány (např. chemik ve výrobním provozu nebo ve výzkumu),
- specifiky individuálními v závislosti na osobních preferencích (např. větší důraz na kvalitu mezilidských vztahů, než na platové ohodnocení práce).

### **2.1.5 Pracovní spokojenost celková a částečná**

Pracovní spokojenost celkovou a spokojenost jen s některými faktory nemůžeme chápat izolovaně, ale v určité lineární závislosti. Tato závislost je oboustranná, protože úroveň celkové spokojenosti ovlivňuje úroveň spokojenosti s jednotlivými faktory a naopak.

## 2.1.6 Teorie pracovní spokojenosti

Podle ŠTIKARA, J. (2003) převládá v tématu pracovní spokojenosti v odborných publikacích koncepční, pojmová a metodologická nejednotnost. Přesto však lze dosavadní přístupy zahrnout do dvou širších teoretických přístupů. Jejich diferencujícím kritériem je to, zda chápou pracovní spokojenost jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev.

Preference jednodimenzionality vedla ke vzniku jednofaktorové teorie, která chápe spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze. Míra spokojenosti/nespokojenosti se – podle této teorie – může kontinuálně pohybovat od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost. Jinak řečeno, dostatek spokojenosti vyplývá z nedostatku nespokojenosti a naopak. Tento vztah je možno vyjádřit následovně:

### **spokojenost—nespokojenost**

Uvedený teoretický přístup předpokládá přímo úměrný vztah dvou veličin: vytvářením příznivějších pracovních podmínek se bude zvyšovat spokojenost, jak uvádí KOLLÁRIK, T. (1979).

Dvoudimenzionální pohled na pracovní spokojenost je základem dvoufaktorové teorie. Její autoři (Herzberg, Mausner a Snyderman) vyšli ze zjištění, že spokojenost a nespokojenost je ovlivňována odlišnými skupinami faktorů. Jako nejmarkantnější příklad je uváděn plat, který výrazně přispívá k nespokojenosti, ale neovlivňuje spokojenost. Herzberg se svými spolupracovníky rozlišuje dvě skupiny faktorů. První skupinu tvoří faktory, jež se dotýkají obsahu práce a nazývají se **motivační** faktory; jejich existence či naplnění ovlivňuje spokojenost. Druhá skupina se sestává z faktorů vztahujících se k vnějším podmínkám práce – jde o **hygienické** faktory; jejich nepříznivá konstelace vyvolává nespokojenost. Přehled obou skupin faktorů a jejich dimenzionalita je znázorněn na obr. 2.

**Obrázek 2: „Dimenzionalita faktorů“**

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

MOORHEAD, GRIFFIN (1989)

### **2.1.7 Spokojenost s prací versus spokojenost v práci**

Spokojenost s prací a spokojenost v práci jsou dva pojmy, které jsou významově naprosto odlišné. Podle KOLLÁRIKA, T. (1979) je pojem **spokojenost v práci** obsahově širší, který zahrnuje všechny komponenty, které působí v dané pracovní činnosti, od hlubokých osobnostních kritérií a hodnot až po základní fyzikální činitele na pracovišti. Jde o pojem, který zahrnuje také **spokojenost s prací** jako s činností, kterou pracovník vykonává. Práce jako činnost se vyznačuje mnohými charakteristikami, jako je monotónnost, charakter, návaznost apod., které v souhrnu utvářejí, resp. přispívají k celkové charakteristice práce, ale jen z aspektu samotné vykonávané činnosti. Zde potom vystupují do popředí faktory ve vztahu k pracovní činnosti, určené úlohami, operacemi a působností v konkrétních podmínkách.



## 2.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

### 2.2.1 Podmínky pracovního prostředí

Podmínky pracovního prostředí mají kladný nebo záporný vliv na neurofyziologickou a psychickou stránku člověka v pracovním procesu i na jeho zdravotní stav. HORALÍKOVÁ, M. (1999) uvádí, že k nejdůležitějším podmínkám pracovního prostředí patří následující skupiny podmínek:

- prostorové a funkční řešení pracoviště,
- fyzické podmínky:
  - světelné podmínky,
  - barevné řešení pracoviště,
  - zvukové podmínky pracoviště,
  - vibrace a otřesy,
  - mikroklimatické podmínky:
    - teplota, vlhkost, proudění vzduchu,
    - znečištění ovzduší (prašnost, výpary),
    - radioaktivní znečištění,
- podmínky bezpečnosti práce (bezpečnostně technická zajištění strojů a výrobních zařízení, osobní ochrana pracujících, výchova a výcvik k bezpečné práci),
- hygienické podmínky,
- estetické podmínky (estetické řešení budov, pracovních prostor, nástrojů a technických zařízení).

Při zkoumání této problematiky se předpokládá úzká návaznost na poznatky fyziologické, hygienické a estetické. Kvalita těchto podmínek má významný vliv. Je známo, že lidé dávají přednost příjemnému pracovnímu prostředí i za cenu menší mzdy.

## Charakteristika pracovních podmínek

Podmínky práce ovlivňují výrazným způsobem pracovní výkonnost pracovníků, pocit jejich pracovní pohody, jejich pracovní ochotu, spokojenost na pracovišti i v pracovní skupině i v podniku. Proto je nutné věnovat jim neustálou pozornost a pokud možno omezovat vliv nepříznivých pracovních podmínek.

HORALÍKOVÁ, M. (1999) rozděluje pracovní podmínky z hlediska jejich působení na člověka:

- **škodlivé pracovní podmínky** – podmínky, které způsobují poškození organismu, např. zranění, popálení, otravu, nemoc z povolání apod.; takové důsledky může způsobit např. extrémní hluk, oheň, vysoké teploty, různé chemikálie, mechanické prvky, zvířata atd.,
- **rušivé pracovní podmínky** – podmínky, které mají za následek snížení pracovního výkonu; vedle fyzikálních faktorů pracovních prostředí (např. nedostatečné osvětlení) zde mohou působit i nedostatky v organizačních podmínkách i nevhodné sociálně psychologické faktory,
- **nepříjemné pracovní podmínky** – podmínky, které nemají nutně za následek snížení pracovního výkonu, ale jen změnu postoje pracovníka k určité podnikové realitě; tato změna spočívá v posunu subjektivního hodnocení určitého stavu od příjemného (žádoucího) k nepříjemnému (nežádoucímu); jako nepříjemné se mohou jevit jak podmínky fyzikální a hygienické, tak sociálně psychologické, estetické apod.,

- **vhodné pracovní podmínky** – podmínky, které jsou základním předpokladem využití pracovního potenciálu pracovníků a rozvoje podniku; jejich zlepšování je nedílnou součástí humanizace práce a personálního řízení.

### **Prostorové a funkční řešení pracoviště**

Aby každý pracovník měl co nejlepší předpoklady pro výkon své pracovní činnosti, je třeba zajistit určité podmínky, které HORALÍKOVÁ, M. (1999) vymezuje následujícím způsobem:

- pracovní prostory musí být konstruovány tak, aby byly přiměřené tělesným rozměrům pracovníků v produktivním věku, tj. musí odpovídat jejich antropometrickým charakteristikám,
- pracovní místo (ve fyzickém smyslu) musí být uspořádáno tak, aby pracovníkům zajišťovalo účelné vykonávání pracovních pohybů.

Za základní antropometrické údaje se pokládají:

- tělesná výška (vstoje i vsedě),
- výška lokte (vstoje),
- výška kolene (vsedě),
- délka stehna (vsedě),
- dosah třetího prstu (při vzpažení a při předpažení).

Stanovení antropometrických hodnot slouží k následujícím účelům:

a) **prostorové řešení pracovního místa**, při kterém se bere v úvahu např. šířka a výška místnosti, chodeb, průlezových otvorů, dveří, výška manipulační roviny při práci vsedě nebo vstoje apod.,

- b) **stanovení optimálních rozměrů i tvaru používaných technických zařízení**, nářadí, nástrojů, přístrojů, optimální umístění ovladačů apod.,
- c) **stanovení optimálních rozměrů veškerého nábytku**, jímž je pracoviště zařízeno; např. rozměry pracovních stolů, výška a sklon pracovní desky s ohledem na určitý typ pracovní operace, konstrukce židlí atd.; specifickou pozornost je třeba věnovat profesím, které vážou člověka po většinu pracovní doby na jedno pracovní místo (často spojené i s určitou specifickou polohou – např. práce řidičů),
- d) **optimální rozmístění pomůcek a pracovního materiálu.**

Celkové uspořádání pracoviště včetně konstrukce pracovních prostředků by mělo umožňovat práci ve vhodné poloze vsedě či vstoje, přičemž je třeba dávat přednost práci vsedě s možností střídání pracovních poloh. Tam, kde se jedná o tzv. vnucené polohy (např. práce v dřepu, vleže, v předklonu apod.), je třeba zajistit určitá opatření ke snížení neúměrného fyzického zatížení pracovníků. Může jít např. o stanovení specifického režimu práce a odpočinku, o zkrácení pracovní doby, o střídání pracovních míst, o snížení pracovního tempa apod. Současně je nutné vybrat i pracovníky, kteří netrpí vadami pohybového aparátu, mají odpovídající pracovní zdatnost atd.

### **Fyzické podmínky práce**

Tato skupina podmínek zahrnuje světelné podmínky na pracovišti, barevné řešení pracoviště, zvukové podmínky na pracovišti a podmínky mikroklimatické.

Jak uvádí KOLLÁRIK, T. (1979), tyto základní faktory a podmínky práce (osvětlení, hlučnost, čistota a proudění vzduchu, prašnost, estetické vybavení) výrazně přispívají k vytvoření kladného vztahu k práci. Běžná praxe i výzkumy ukazují, že pracovníci se lépe cítí na pracovišti s optimálním osvětlením a hlučností, v barevně vhodně řešeném a čistém prostředí. Nečisté, nepříjemné prostředí, hlučnost apod. způsobují nespokojenost pracovníků, neoblíbenost práce v takových podmínkách a často i nedostatek pracovníků.

Ke skutečnosti, že práce v nepříjemném prostředí není přitažlivá a neuspokojuje pracovníky, přistupují i další negativní jevy – možnost různých onemocnění, úrazů atd., případně i nízké společenské postavení pracovníka.

Respektování těchto skutečností je základní podmínkou nejen pro podmínky pracovního charakteru (např. produktivita, stabilita pracovníků), ale i pro formování osobnosti pracujícího člověka a jeho vyrovnanosti. Právě na tuto druhou stránku se často zapomíná a podmínky fyzikálního rázu jsou na pracovištích vnímány jen z hlediska plnění pracovních úloh a zachovávání technologických postupů.

### **Světelné podmínky na pracovišti**

Pro pracovní výkon je nejvýhodnější denní světlo, kterému je lidské oko nejlépe přizpůsobeno. Někdy je však nezbytné osvětlovat pracoviště uměle. Podle HORALÍKOVÉ, M. (1999) bereme v úvahu, při hodnocení osvětlení, nejen to, zda je přirozené nebo umělé, ale také zda je celkové, místní nebo kombinované. Další důležitou vlastností světla je jeho intenzita, která se uvádí v luxech. Jakým způsobem má být pracoviště osvětleno a jakou intenzitu má mít osvětlení udává česká státní norma pro všechny typy pracovišť. Např. v továrních halách se středně jemnou prací má být intenzita osvětlení okolo 150-200 luxů, pro administrativní práce, tj. pro středně jemné práce s detaily 1 až 10 mm je doporučováno osvětlení až 300 luxů. Podle výzkumů má intenzita osvětlení vliv na produktivitu práce, podíl zmetků i na úrazovost.

Negativním jevem, ke kterému dochází v souvislosti s osvětlením, je oslnění. Dochází k němu i u osvětlení, které samo o sobě oslnivé být nemusí, pokud se odráží od lesklých předmětů. Oslnění může způsobit znesnadnění práce, zmetky, úrazy nebo jiné nehody.

Nevhodné jsou také přílišné kontrasty, např. silná místní osvětlení strojů v poměru k celé hale. Adaptace oka při změně intenzity světla trvá určitou dobu a právě v této době je vidění nedokonalé, takže může dojít k nehodě.

## Barevné řešení pracovišť

Barevné řešení pracovišť ovlivňuje estetické cítění pracovníků a také má vliv na vnímání prostoru. Syté barvy (červená, hnědá) prostor opticky zmenšují, méně výrazné barvy (světlemodrá, světlezelená) prostor opticky zvětšují. Barvy ovlivňují také pocit tepla na pracovišti. Proto se v tzv. chladných provozech doporučuje užít „teplé“ barvy (oranžová, žlutá, červená) a naopak v tzv. teplých provozech barvy „studené“ (modrá, zelená).

Podle ČAPKA, N. (1996) mohou barvy ovlivňovat i náladu člověka. Barvy nás mohou uklidňovat nebo dráždit, podle toho, jak jsou sladěny s naší povahou i vnější činností. Užitečné je také vědět, že určité barvy nebo jejich kombinace, které jsme vnímali ve spojení s nepříjemnými prožitky, mohou znovu za příhodných okolností tyto negativní emoce probouzet k životu. Mezi jednotlivými barvami existuje mnoho rozdílů a celá škála odstínů jedné barvy může působit různým způsobem.

Barvy mají vliv také na zdraví člověka, protože to, jakou má člověk náladu se může odrazit i na jeho zdravotním stavu.

ČAPEK, N. (1996) dále uvádí, jaké je konkrétní působení jednotlivých barev na psychiku člověka. Lze například konstatovat, že svěží jarní zeleň, symbol naděje, dodává člověku optimismus, oživuje jej, pročišťuje mysl a zbavuje ho pochmurných nálad. Barva vycházejícího slunce jako symbol aktivity povzbuzuje všechny buňky k plné činnosti. Blankytně modrá barva oblohy může dodávat klid předrážděné nervové soustavě, podobně jako hladina moře. Všeobecně lze říci, že veselé barvy, působí velice příznivě na sklíčené osoby i na mnoho konkrétních duševních chorob. Další barvou výrazně působící na lidskou psychiku je barva žlutá, především pak oranžově žlutá. Její účinek je opačný než u barvy modré. Tato barva povzbuzuje nervovou soustavu i celý organizmus k větší činnosti.

Podle výzkumů bylo zjištěno, že dělníci pracovali s menší námahou a lepším výkonem v místnostech obsahujících sladěné povzbuzující odstíny oproti dílnách plných nevlídných, ospalých a disharmonických barev.

Z uvedených poznatků vyplývá, že bychom měli věnovat značnou pozornost barevnému řešení pracoviště a snažit se, aby pracovníci měli ve svém okolí předměty, které

na ně barevně příjemně působí. Také občasná barevná změna na pracovišti může práci oživit a zabránit její monotónnosti.

### **Zvukové podmínky pracoviště**

Podle HORALÍKOVÉ, M. (1999) lze při hodnocení zvukových podmínek vyčlenit tři typy zvukových podnětů, které působí na pracovníka. Jednak jde o tzv. **zvukovou kulisu**, kterou tvoří slabé akustické podněty bez signálního významu pro jedince. Přesto je tato zvuková kulisa významná, neboť člověk těžko snáší pobyt v prostředí, v němž nejsou žádné zvukové podněty. Současně však nesmí být tyto zvukové podněty příliš intenzivní, aby nepřehlušily případné zvukové podněty, které mají signální význam. Jedná se o **podněty, které mají vztah k výkonu pracovní činnosti** (např. nepravidelný chod stroje, signály k dorozumívání apod.).

Třetí případ působení zvukových podmínek na pracovníka je **hluk**. Jsou to zvukové podněty, vyšší intenzity, jejichž zdrojem mohou být technologické procesy, chod určitých strojů a zařízení atd. Při hodnocení hluku se bere v úvahu především jeho intenzita vyjádřená v decibelech (nejvyšší přípustná hodnota pro osmihodinovou pracovní dobu je 85 db). Vedle intenzity je sledována také frekvence, tj. skutečnost, zda hluk obsahuje spíše vysoké, či spíše hluboké tóny. Je zjištěno, že hluk o vyšší frekvenci snáší člověk mnohem hůř, než hluk o frekvenci nižší. Dále je třeba hodnotit, zda je hluk nepřetržitý, resp. pravidelný či přetržitý, resp. nepravidelný. Nepravidelný hluk je snášen mnohem hůře než pravidelný. Roli hraje i doba, po kterou hluk působí.

Hluk působí na člověka negativně v mnoha směrech. Znesnadňuje jeho dorozumívání, způsobuje horší soustředění a urychluje vznik únavy.

Jak uvádí ŠTIKAR, J. (2003), výzkumy sluchu u pracovníků různých profesí v hlučných provozech ukazují, že pro určité skupiny zaměstnání je charakteristický stupeň poruchy sluchu, který do určité míry vzrůstá s délkou zaměstnání. Převážná většina výzkumů sledovala vliv hluku na sluchovou citlivost z toho důvodu, že zjištění jejího poklesu je metodicky jednoduché a stupeň snížení citlivosti lze vyjádřit kvantitativně. Druhá skupina

výzkumů sledovala, jak hluk ovlivňuje jiné funkce organismu. Cílem bylo určit změny ve funkční činnosti, jež se mohou označit jako poškození organismu.

Při působení hluku na jiné orgány než je orgán sluchový je obtížné oddělit vliv škodlivý a rušivý. Rušivý vliv při dlouhodobém působení může vést ke stálým stavům zvýšeného podráždění. Mohou se také objevit bolesti hlavy a jiné příznaky, jako např. zvýšené napětí v jednotlivých svalových skupinách, nespavost apod.

Proti hluku se můžeme chránit např. změnou technologického postupu, obložení zdrojů hluku materiálem nebo používáním osobních ochranných pomůcek (vložky do uší, ušní klapky).

### **Vibrace a otřesy**

Podle HORALÍKOVÉ, M. (1999) rozkmitáním pracovního nástroje nebo podložky, na které setrvává pracovník vznikají vibrace a otřesy. Vibrace jsou pravidelné a mají menší rozkmit. Negativní vliv vibrací vzrůstá s rozšiřováním pneumatických nástrojů. Škodlivé jsou především proto, že nerovnoměrně rozkmitávají celé tělo člověka nebo jeho části. Proto může docházet k celkovému nebo místnímu poškození cév, kloubů, šlach.

Abychom předešli poškození zdraví, je nutné respektovat nejvyšší přípustné hodnoty vibrací na pracovištích za pomoci např. pružného uložení strojů nebo používáním antivibračních rukavic.

### **Mikroklimatické podmínky**

Mezi sledované mikroklimatické podmínky patří zejména teplota, vlhkost, proudění vzduchu a různé druhy znečištění ovzduší (prašnost, chemické výpary, radioaktivní znečištění apod.).

Podle HORALÍKOVÉ, M. (1999) je třeba teplotu a vlhkost posuzovat ve vzájemném vztahu. Mají nabývat takových hodnot, aby zajistily tzv. **tepelnou pohodu**, tj. takový stav organismu, při němž je dosažena rovnováha mezi množstvím tepla produkovaného člověkem



a množstvím tepla odebíraného okolím. Doporučované teploty pro např. obráběcí dílny jsou 18 °C, pro kancelářské místnosti 20 °C.

Pocit tepelné pohody ovlivňuje relativní vlhkost vzduchu. Její zvýšená hodnota znesnadňuje odpařování z povrchu těla a zhoršuje možnost dosažení tepelné rovnováhy při vyšších teplotách.

Čistota ovzduší na pracovišti je dána výskytem aerosolů (pevných a kapalných), par a plynů. Na člověka mohou mít toxický účinek nebo na něho působí fyzikálně (zejména mechanicky) či biologicky. Pro zachování zdraví člověka jsou stanoveny hygienické předpisy nejvyšší přípustné koncentrace plynů, par a aerosolů v pracovním prostředí. Čistotu ovzduší na pracovišti pomáhá zajistit vhodné větrání, které může být buď přirozené nebo, v případě větší potřeby výměny vzduchu, nucené, tj. mechanické.

Moderní výroby s sebou přinášejí často výskyt dalších faktorů, které negativně ovlivňují pracovní prostředí. Patří k nim zejména výpary, mikroorganismy, které mohou být původci mnoha onemocnění, dále elektrické toky, vyvolávající bolesti hlavy a žaludku. Mezi další nebezpečné faktory patří různé druhy záření, z nichž je zvláště nebezpečné ionizující záření, před kterým je třeba člověka důsledně chránit.

V souvislosti s řešením negativních účinků fyzických podmínek na pracovníky je možné volit následující přístupy:

- hledat takové technologie, které by umožňovaly nepříznivé vlivy pracovního prostředí vyloučit nebo alespoň minimalizovat,
- provést různé dílčí úpravy fyzických podmínek práce, které by umožňovaly uvést do souladu fyzikální parametry prostředí práce s příslušnými normami,
- provést opatření ke snížení negativních účinků nepříznivých fyzikálních podmínek na straně samotných pracovníků,
- provádět pravidelné kontroly zdravotního stavu lidí, pracujících v provozech, kde jsou negativní vlivy tohoto druhu aktuální.

## Podmínky hygieny a bezpečnosti práce

Bezpečnost práce je podle DLOUHÉ, D. (1996) v přímém a neoddělitelném vztahu s pracovní činností a je její podmiňující součástí. Hlavním cílem snah v této oblasti je uplatnit po provedeném rozboru úrazovosti a s přihlédnutím k příštím technickému rozvoji účinné metody prevence pracovních úrazů.

Stupeň bezpečnosti je ovlivňován pracovním procesem a pracovními podmínkami. Neustálý rozvoj techniky s sebou přináší i nové možnosti ohrožení pro člověka. Nejedná se pouze o ohrožení fyzické, ale také o možné narušení duševní rovnováhy, které je příčinou obav, strachu a nejistoty z vykonávané práce. Podle KOLLÁRIKA, T. (1979) výzkumy ukázaly, že jedinci s nižší emocionální stabilitou hůře snášejí vysokou rizikovost pracoviště a jsou v práci více nespokojeni.

Každý zaměstnavatel by tedy měl důsledně dohlížet na dodržování pravidel bezpečnosti a předejít tak případným úrazům z nedbalosti. BARON, L. (2004) uvádí, že každý zaměstnavatel, který přijímá opatření nezbytná pro ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků při práci, by měl postupovat podle obecných principů prevence. Na přijímaná opatření je možné pohlížet jako na jednotlivé schody schodiště: žádný schod nesmíme vynechat, musíme postupovat po jednotlivých krocích nebo se o to alespoň pokoušet. Mezi jednotlivé kroky patří:

1. Vyloučení rizika.
2. Zhodnocení rizik, která nemůžeme eliminovat.
3. Likvidování rizik u zdroje.
4. Přizpůsobení práce jednotlivci.
5. Využití technického pokroku.
6. Nahrazení nebezpečného bezpečným – nebo méně nebezpečným.
7. Vypracování politiky soustavné prevence pro všechny.
8. Upřednostnění kolektivních ochranných opatření před osobními ochrannými prostředky.

## 9. Poskytnutí odpovídajících informací a instrukcí.

Kromě bezpečnosti práce by měl zaměstnavatel respektovat také zdravotně hygienické podmínky práce, které zahrnují úroveň vybavení pracovišť hygienickým zařízením (WC, umyvadlo, sprchový kout, sušárny, odpočívárny, šatny a kužárny) a dodržování zdravotnických norem.

Na dodržování podmínek bezpečnosti a hygieny dohlíží státní orgány – Český úřad bezpečnosti práce a jeho okresní inspektoráty a orgány hygienické služby. Společenská kontrola je zajištěna odborovými organizacemi.

### 2.2.2 Sociální podmínky práce

Kvalita mezilidských vztahů je velmi důležitou součástí pracovních podmínek. Tyto vztahy spolu s dalšími pracovními podmínkami odráží sociální klima v podniku.

Sociální klima, jak ho definuje HORALÍKOVÁ, M. (1999), představuje typ převládajících vztahů mezi pracovníky, resp. v podnikovém kolektivu a zvláštnosti těchto vztahů. Jedná se o soubor psychických, sociálních a organizačních vazeb na pracovišti. Je nutné rozlišovat:

- **sociální klima v podniku jako celku**, které se projevuje ve „veřejném mínění“ pracovníků podniku, podnikové kultuře a sociální efektivnosti,
- **sociální klima v určité pracovní skupině**, které vyjadřuje specifika skupiny a vytváří se v procesu pracovní činnosti; je plně závislé na každodenním sociálním styku mezi členy pracovní skupiny.

Zároveň bývá odlišováno:

- **sociální klima**, chápané jako dlouhodobější charakteristika vztahů mezi lidmi,

- **sociální atmosféra**, která představuje momentální stav vztahů a jejíž charakteristiky v průběhu času kolísají pod vlivem nejrůznějších okolností.

### **Sociální politika a sociální činnosti v podniku**

Sociální politika podniku (organizace) podle HORALÍKOVÉ, M. (1999) vyjadřuje cíle sociální práce, zásady a způsoby její realizace uvnitř podniku i její vazby na sociální politiku uskutečňovanou státem, popř. odborovými a zaměstnaneckými svazy.

Sociální práce je souhrnem specifických opatření a činností, zaměřených na optimalizaci bezprostředních podmínek práce i širších předpokladů a podmínek pracovního zařazení. Sociální práce je podmínkou úspěšné personální práce a personálního řízení, protože pomáhá naplňovat sociální cíle, vytvářet podmínky pro stabilizaci pracovníků, pro jejich identifikaci s prací a podnikovou kulturou.

Sociální cíle jsou odvozeny ze sociální funkce podniku. Vnější funkce je orientována na uspokojování celospolečenských potřeb, resp. potřeb regionálních a potřeb komunity – např. zajištění zaměstnanosti práceschopného obyvatelstva v produktivním věku. Souhrnně lze vyjádřit vnější sociální funkci podniku jako podíl podniku na reprodukci a rozvíjení společenského života lidí a podíl podniku na rozvoji osobnosti pracovníků. Vnitřní sociální funkce podniku jsou orientovány do vnitřního prostředí, vůči pracovníkům podnikového kolektivu a lze je souhrnně vyjádřit jako snahu o dosažení maxima soudružnosti v podnikovém kolektivu při minimalizaci stagnačních tendencí.

Postupnému naplňování sociálních cílů podniku slouží **dílčí sociální činnosti**, které se v podnicích orientují převážně na následující oblasti:

- zdokonalování fyzikálních parametrů pracovního prostředí,
- zvyšování bezpečnosti práce a hygieny,
- rozvoj zdravotní péče o pracovníky,

- zvyšování účasti pracovníků na podnikovém stravování,
- rozvoj psychologického, sociálního a právního poradenství,
- zvláštní péče o skupiny pracovníků vyžadující z psychologického a sociálně ekonomického hlediska zvýšenou pozornost (např. mladí pracovníci, pracovníci předdůchodového věku),
- zlepšování podmínek bydlení a ubytování pracovníků,
- rozvoj systému předškolních zařízení,
- péče o důchodce, bývalé zaměstnance podniku,
- vzdělávací programy, které nemají přímou souvislost s vykonávanou prací, ale jsou součástí programů osobního rozvoje pracovníků,
- zlepšování podmínek pro kulturní, sportovní a zájmovou činnost,
- příspěvky na rekreaci a odpočinek pracovníků apod.

Poslední dvě skupiny služeb bývají ve vyspělých státech integrovány do netradičních aktivit v podobě např. fit-programů, kdy se podnik snaží vychovávat pracovníky (i jejich rodiny) k aktivní péči o své zdraví a výkonnost.

Znovu se objevují i takové služby, jako je podniková doprava pracovníků do zaměstnání.

Některé z těchto činností jsou povinností podniku a vyplývají z ustanovení Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, jiné jsou dobrovolné. Celková činnost podniku v sociální oblasti musí vycházet nejen z přání a podmínek zaměstnanců a zaměstnavatele, ale především z finančních možností. K tomu slouží sociální fondy, v rozpočtových a příspěvkových organizacích fondy kulturních a sociálních potřeb.

### **Stimulační systémy**

V řízení pracovníků a pracovních skupin, jak uvádí RŮŽIČKA, J. (1985), je nutno vytyčování cílů u pracovníků aktivně formovat. To je úkol složitý a komplexní. Jeho základem je vyčleňování a ověřování skutečností, které jsou pro jednání pracovníka

motivačně závažné, které mají stimulační účinek. Stimulace představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.

Pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot. Naopak rušivě na pracovníka působí to, co v komplexu působících vlivů brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb nebo co vstupuje do rozporu s jeho životními hodnotami. To znamená, že každá stimulace vzhledem k očekávanému výsledku může mít vliv pozitivní, neutrální i negativní.

### **Přehled stimulačních prostředků**

- Ekonomicky a často i společensky prvotní je stimulační činitel hmotný. Projevuje se v hmotné zainteresovanosti pracovníků. Jeho základní formou je peněžní odměna za práci.
- Velký stimulační význam má neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu, které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník.
- Závažnou stimulační funkci má společenské hodnocení práce a pracovní hodnocení oboru (profese).
- Dvojakou stimulační váhu mají fyzické pracovní podmínky a pracovní režim. Jsou-li přiměřené, nevěnuje jim pracovník příliš mnoho pozornosti. Příznivý stimulační účinek získávají, když je pracovník může aktivně upravovat. Špatné pracovní podmínky mají nepříznivý stimulační účinek, jen když jsou extrémně špatné a výrazně narušují výkon pracovníka či mu způsobují nějaké strádání. Stimulační váha pracovních podmínek a režimu práce je určována i životním standardem pracovníka.
- Stimulační význam má hodnocení jednotlivce v pracovní skupině.
- Významným stimulačním činitelem je dále porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků.

- Závažným stimulujícím činitelem, který působí na pracovní ochotu členů pracovní skupiny, je takový postup bezprostředně nadřízeného pracovníka, který zajišťuje, podporuje a rozvíjí vědomí aktivní účasti pracovníků na výrobním procesu a činnosti hospodářské organizace.
- Stimulující činitel je dále obsažen v samotném provádění pracovní činnosti.
- Stimulující činitele představuje konečně také osobnost a jednání vedoucího pracovníka.

Dalším významným činitelem, stimulujícím pracovní výkon, je možnost osobního rozvoje a kariérního postupu. Podle HORALÍKOVÉ, M. (1999) je třeba profesní kariéře lidí v podniku věnovat soustavnou pozornost. Stanovená a respektovaná pravidla této oblasti posilují hodnotu pracovního zařazení člověka a přispívají k jeho identifikaci s podnikem. Naopak nedůslednost a zejména živelnost (které mají podobu náhodného průběhu profesionální kariéry apod.) mají demoralizující účinky a v konečném důsledku snižují efekt personální práce.

## **2.3 Pracovní spokojenost a pracovní adaptace**

### **2.3.1 Osobnost a práce**

Pracovní adaptace, jak ji popisuje ŠTIKAR, J. (2003), je významnou součástí průběžného a celoživotního procesu vyrovnávání se člověka s podmínkami své existence. Je to sféra života, která je výrazným zdrojem celkové životní spokojenosti jedince a může vytvářet vhodné kompenzační prostředí při nezdarech v jiných sférách života (např. v rodinném životě). Úroveň pracovní adaptovanosti se výrazně projevuje v sebehodnocení člověka, v jeho vztazích k druhým lidem a promítá se v celkové životní spokojenosti.

Proces pracovní adaptace ovlivňuje celá řada osobnostních faktorů, které jsou ve vztahu k pracovní spokojenosti. Tyto faktory můžeme rozdělit, podle KOLLÁRIKA, T. (1979), do následujících skupin:

### a) Objektivní osobní činitele

- **věk** – podle průzkumů mají mladší pracovníci větší tendenci být nespokojení; tato nespokojenost se s přibývajícím věkem obvykle snižuje,
- **pohlaví** – rozdíly v úrovni spokojenosti u mužů a žen vycházejí z předpokladu rozdílného postavení práce u každého z nich a také z rozdílného charakteru vykonávané práce,
- **délka zaměstnání v podniku** – podle průzkumů projevují více spokojenosti pracovníci s delším počtem odpracovaných let,
- **rodinný stav** – větší tendenci k nespokojenosti mají svobodní pracovníci oproti ženatým mužům a vdaným ženám,
- **druh povolání a funkce** – všeobecně se ukazuje, že míra spokojenosti stoupá od prací a zaměstnání manuálního charakteru po práce vysoko kvalifikované.

### b) Osobnostní vlastnosti

Předpokládá se, že tyto vlastnosti také významně ovlivňují pracovní spokojenost. Zejména u notorických nespokojenců je předpoklad, že jsou to právě jejich osobnostní vlastnosti, které ovlivňují míru jejich nespokojenosti a způsobují často i neadekvátní projevy pracovního chování.

Mezi tyto vlastnosti můžeme zařadit:

- emocionální stabilita,
- vyrovnanost,
- úroveň frustrační tolerance, apod.



### c) Motivační faktory

Tyto činitele jsou dynamickou složkou osobnosti a regulují a podněcují lidské chování. Patří sem např.:

- potřeby, postoje, zájmy,
- očekávání, plány, aspirace.

### 2.3.2 Personální management

Předpokladem úspěšné a rychlé pracovní adaptovanosti jedince je zvolení vhodného zaměstnání, které plně odpovídá představám a schopnostem daného pracovníka. Výběr vhodných zaměstnanců je úkolem personálního managementu.

Personální management, jak ho popisuje BEDRNOVÁ, E. (2007), se skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, avšak relativně samostatných funkčních oblastí. První z nich je vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. Druhou oblastí je vlastní vedení lidí, při kterém jde již o bezprostřední ovlivňování vědomí (postojů, hodnotových preferencí, sociálních norem, vzorů jednání atd.) a jednání pracovníků (iniciativa, výkonnost apod.).

Podle jiných kritérií je možné obsahovou strukturu personálního managementu formulovat jako:

- a) **personální politiku a její realizaci** – cílem je pozitivně ovlivnit získávání a rozmisťování pracovníků, racionální využívání jejich potenciálu, seberealizace pracovníků na každém pracovišti a rozvoj jejich osobností,
- b) **sociální politiku a její realizaci** – cílem je vytváření podmínek pro úspěšnou realizaci personální politiky a pracovní spokojenost zaměstnanců,
- c) **vedení lidí** – cílem je především ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců.

### 2.3.3 Adaptace v procesu práce

Problém pracovní adaptace, jak uvádí RYMEŠ, M. (1985), je významný tím, že práce je důležitou složkou života každého člověka; míra adaptovanosti na práci je závažnou součástí adaptovanosti jedince na podmínky jeho existence. Úroveň pracovní adaptovanosti se výrazně projevuje v prožívání člověka, v jeho sebehodnocení, v úrovni vztahů k jiným lidem a promítá se do celkového životního uspokojení.

Každý proces adaptace je, podle HORALÍKOVÉ, M. (1999), charakterizován čtyřmi fázemi:

- **přípravná fáze** – zahrnuje období před změnami životních a pracovních podmínek (např. období nespokojenosti pracovníka na stávajícím pracovišti),
- **fáze globální orientace** – nastupuje počátkem působení nových podmínek (např. nástupem na nové pracoviště), kdy se člověk začíná seznamovat s novými podmínkami,
- **fáze uvědomělé orientace** – člověk začíná uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změněným podmínkám života a je schopen plně využít svého vnitřního potenciálu ke zvládnutí změn,
- **fáze vpravení se do nových podmínek** – do nového systému (adaptovanost), popř. rezignace či opuštění nových podmínek v případě nezvládnutí předchozích fází.

Adaptace v procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. Tento proces probíhá v rovině:

- a) **pracovní adaptace** = postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky pracovního zařazení,
- b) **sociální adaptace** = postupné začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému podniku.

Aby byl proces řízení pracovní adaptace úspěšný, měl by respektovat následující postup:

- 1) Seznámení pracovníka s charakterem práce.
- 2) Seznámení pracovníka s pracovištěm a jeho uvedení a zařazení na pracoviště.
- 3) Seznámení pracovníka s charakterem podniku.

Každý nově příchozí pracovník, ale i pracovník znovu se zařazující na pracoviště, zaujímá určitou pozici, se kterou je neoddělitelně spojena pracovní role. Pracovní role, jak ji definuje HORALÍKOVÁ, M. (1999), představuje očekávané jednání pracovníka v konkrétních situacích, směřující do plnění pracovních úkolů.

Do skutečného chování pracovníka, tvořícího obsah jeho pracovní role se promítají:

- **formální představy a normy** upravující výkon dané role,
- **vlastní představy pracovníka** o optimální realizaci vlastní pracovní role,
- **představy a očekávání spolupracovníků a nadřízených** o optimální a přiměřené realizaci role.

Pracovní zařazení nového pracovníka do pracovního místa jako proces pracovní adaptace má, podle RYMEŠE, M. (1985), charakter převážně individuálního aktivního vpravování se do stávajících podmínek (fyzických, sociálních a provozních) spojených s vykonáváním pracovní činnosti. Průběh adaptace nemusí být ani jednoduchý, ani jednoznačně úspěšný ve všech aspektech pracovní činnosti. Problémy nastávají tehdy, jestliže předchozí odborná příprava neodpovídá požadavkům pracovního zařazení (je na nízké úrovni nebo je příliš obecná), když pracovníkovi chybějí provozní zkušenosti vyžadované pracovním zařazením, dochází-li k rozporu mezi představami pracovníka o práci a pracovních podmínkách a skutečností, a dále v tom případě, když se možnosti a perspektivy, dané pracovním zařazením, neshodují s cíli a ambicemi pracovníka.

## **2.4 Pracovní (ne)spokojenost a z ní plynoucí chování pracovníků**

Snahou každého organismu je uspokojování vlastních potřeb a získávání a zachovávání rovnováhy. Při této snaze organismus naráží na řadu různých překážek, na které může různě reagovat – agresivitou, únikem, pasivitou atd.

Podobné druhy reakcí můžeme očekávat i v případě neuspokojení potřeb pracujícího člověka. Formy těchto reakcí mohou být různé – fluktuace, pokles výkonnosti, pokles angažovanosti a aktivity, snížená bezpečnost práce, špatné vztahy se spolupracovníky apod. Příčinou tohoto chování je frustrace, která může být vyvolána např. nízkým platem, nemožností uplatnit se, nízké společenské hodnocení dané práce, narušené vztahy v kolektivu atd.

### **2.4.1 Chování pracovníků plynoucí z pracovní nespokojenosti**

#### **Fluktuace, produktivita, absentérství**

Mohli bychom očekávat, že vysoká pracovní spokojenost vede k pozitivnímu pracovnímu chování, jehož důsledkem je vysoká produktivita, nízká fluktuace a nízké absentérství. Vždy tomu tak ale být nemusí. Jak uvádí ŠTIKAR, J. (2003) je interakce spokojenosti a pracovního chování komplikovaná a vstupují do ní četné proměnné. V jednoduché podobě lze tento vztah vyjádřit na obr. 3.

**Obrázek 3: „Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti“**

Působící faktory	-> Pracovní spokojenost	-> Nízká fluktuace
		-> Nízké absentérství
	-> Pracovní nespokojenost	-> Vysoká fluktuace
		-> Vysoké absentérství

MOORHEAD, GRIFFIN (1989)

Ve vztahu spokojenosti v práci a **absentérství** se doposud prokázala nejsilnější závislost. Přítomnost nebo neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti se ukázala jako dobrý indikátor pro dostatečnou nebo nízkou adaptaci na práci, zájem či nezájem o práci, splnění nebo nesplnění očekávání a s tím spojenou míru spokojenosti/nespokojenosti v práci. Vyšší pracovní spokojenost je tedy předpokladem pro nižší absentérství pracovníků. Opakující se absentérství je signálem potenciální fluktuace.

Dosavadní výzkumy poukazují na pozitivní vztahy mezi spokojeností a **stabilitou** pracovníků v organizaci a nespokojeností ve vazbě na fluktuaci. Nespokojenost odráží ztrátu zájmu o vykonávanou činnost, kterou pracovník řeší odchodem z organizace. Příčiny pro docházání k fluktuaci jsou zpravidla kumulované a mají v individuálních případech odlišnou závažnost. Vztah nespokojenost – fluktuace ovlivňují některé osobnostní faktory (např. nedostatečná identifikace s organizací) a situační faktory (např. situace na trhu pracovních sil).

Jak uvádějí WERTHER, W. B., DAVIS, K. (1992) je fluktuace drahou záležitostí. Nejde jen o náklady na nábor a výběr pracovníků, ale i o náklady spojené s vytvářením nových osobních spisů v personálním oddělení, výplatních listin v účetním oddělení, poskytováním odborné přípravy a pracovních pomůcek. Při odchodu zaměstnance se tyto prostředky ztrácejí. Tyto náklady se v účtech hospodářského výsledku nikdy neobjevují jako „flukuační výdaje“, ačkoliv, kdyby tomu tak bylo, hlavní vedení by asi fluktuacím věnovalo větší pozornost.

Vztah pracovní spokojenosti a **produktivity** je velmi nevýrazný. Spokojený pracovník nemusí být nezbytně vysoce výkonný. Předpokládá se, že existují zprostředkující proměnné, které vstupují do vztahu spokojenost – výkonnost a ovlivňují dosažené výsledky. Dosavadní výzkumy poukazují na poměrnou složitost tohoto vztahu, širokou podmíněnost a značnou proměnlivost.

### **Nehodovost a úrazovost**

Zvýšená nehodovost na pracovišti může být způsobena celou řadou objektivních a subjektivních faktorů. Faktory objektivní plynou z charakteru vykonávané práce. U zvláště nebezpečných prací je nezbytně nutné důsledně dodržovat pravidla bezpečnosti. Subjektivní faktory, vedoucí ke zvýšené úrazovosti, mohou být způsobeny např. špatnou organizací práce, nevhodnými pracovními podmínkami či únavou pracovníků.

### **Pracovní angažovanost**

Angažovanost v práci je jedním z výrazných projevů ztotožnění se pracujícího člověka s prací a s požadavky organizace. S touto aktivitou je spojena patřičná míra spokojenosti a to v tom směru, že osoby celkově spokojenější, identifikované s prací a pracovištěm budou vyvíjet větší aktivitu a projevovat více angažovanosti v rozličných činnostech než pracovníci nespokojení, KOLLÁRIK, T. (1979).

## **2.5 Celková životní spokojenost - závěr**

Práce a všechny její složky jsou významným prvkem, který je pro dospělého člověka dominantním faktorem formování životní spokojenosti a vlastní vyrovnanosti. Současnost přináší člověku mnohé nové problémy, se kterými se musí vyrovnat, jako jsou např. rychlé tempo změn civilizace, zvýšené nároky na adaptaci, narůstání tenzí a úzkostí, nové formy interpersonálních vztahů, restrukturalizace hodnotových systémů atd. Formy a způsoby

vyrovnávání se s těmito problémy mají široký společenský význam, protože se projevují v různých formách chování ve všech oblastech existence člověka, KOLLÁRIK, T. (1979).

### **3. METODIKA PRÁCE A HYPOTÉZY**

#### **3.1 Cíl práce**

Cílem práce je zaměřit se na vztah mezi pracovní spokojeností a pozitivním pracovním chováním, jehož důsledkem je vysoká produktivita, nízké absentérství a nízká fluktuace.

#### **3.2 Vlastní sběr dat**

Na základě zadání diplomové práce byl průzkum pracovní spokojenosti proveden ve dvou vybraných podnicích. Z důvodu možnosti většího osobního kontaktu se všemi pracovníky byly zvoleny menší firmy. Během osobních rozhovorů se zaměstnanci a s vedením firem byly zjišťovány především informace o nejrůznějších sociálních výhodách, které jednotlivé podniky nabízejí. Dále bylo posuzováno chování pracovníků, které vyplývá z pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Byla zkoumána četnost fluktuace a absentérství a dále pak vývoj produktivity a nehodovosti na pracovišti. Vývoj těchto faktorů v porovnání s minulým rokem a sociální výhody, které podniky nabízejí byly uvedeny do tabulek. Pro další průzkum byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Tato forma byla zvolena, aby byla zajištěna potřebná anonymita a aby respondenti nebyli ovlivňováni ve svých názorech a odpovědích.

Průzkum pracovní spokojenosti byl proveden v červenci a v srpnu 2007 pomocí písemného dotazníku viz Příloha 1. Tento dotazník je individuální a obsahuje celkem 16 otázek. Odpovědělo na něj 23 respondentů nevýrobního podniku z celkového počtu 24 zaměstnanců a 20 respondentů výrobního podniku z celkového počtu 25 zaměstnanců. Procentuální návratnost je 96 % v nevýrobním podniku a 80 % ve výrobním podniku.

Po dohodě s vedením obou firem bylo zaměstnancům vysvětleno, jakým způsobem mají dotazník vyplnit a všichni byli ujištěni o anonymitě.



Při tvorbě dotazníku byly respektovány požadované cíle průzkumu a podle toho zvoleny typy otázek. Otázky jsou rozděleny do tří skupin:

- První skupina otázek, tzv. identifikační otázky, zjišťuje charakteristiky zúčastněných pracovníků vzhledem k profesním skupinám.
- Druhá skupina otázek je zaměřena na zjišťování spokojenosti s jednotlivými faktory.

Zde měli respondenti vybrat variantu odpovědi z pětibodové stupnice:

„ano“

„spíše ano“

„ani ano ani ne“

„spíše ne“

„ne“

- Třetí skupina otázek zjišťuje důležitost jednotlivých faktorů. Zde měli respondenti vybrat tři faktory, které jsou pro ně nejdůležitější.

Po obdržení vyplněných dotazníků byly sečteny jednotlivé odpovědi za každou otázku a vyjádřeny v procentech. Počty pracovníků, které zvolily jednotlivé varianty odpovědi a jejich procentuální vyjádření byly uvedeny do tabulek a znázorněny na trojrozměrném sloupcovém grafu. Na závěr je vždy připojeno slovní hodnocení. Tento postup byl opakován u každé otázky, s výjimkou otázek 12, 13, 14 a 16, kde byly výsledky zaznamenány pouze do tabulek a byly vyjádřeny pouze v počtech odpovědí, nikoliv procentuálně.

Pro větší přehlednost a srozumitelnost tabulek a grafů byly použity dvě následující zkratky:

**VP** – označuje výrobní podnik,

**NP** – označuje nevýrobní podnik.

S výsledky výzkumů pracovní spokojenosti a s návrhy na možné změny a zlepšení byli seznámeni vedoucí pracovníci obou firem.

### 3.3 Formulace hypotéz

Na základě zjištěných informací, které se týkají pracovní spokojenosti, byly stanoveny následující hypotézy. Pravdivost těchto tvrzení bude posouzena v praktické části diplomové práce.

**Hypotéza 1:** Pracovní spokojenost vede k vysoké produktivitě práce.

**Hypotéza 2:** Pracovní spokojenost vede k nízké fluktuaci.

**Hypotéza 3:** Pracovní spokojenost vede k nízkému absentérství v práci.

**Hypotéza 4:** Pracovní spokojenost vede k nízké nehodovosti v práci.

**Hypotéza 5:** Pracovní spokojenost vede k vysoké angažovanosti v práci.

Pojem **pracovní spokojenost** je vnímán jako osobní štěstí a blaho jednotlivce, které následuje po dosažení určitých cílů a je výsledkem uspokojení potřeb prostřednictvím práce.

**Produktivita práce** je výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek.

**Fluktuace** je chápána jako změna pracoviště založená na individuálním rozhodnutí zaměstnance. Jestliže práce neuspokojuje potřeby pracujícího člověka je možným důvodem k fluktuaci.

Pod pojmem **absentérství** v práci rozumíme nepřítomnost. Důvodem absence mohou být objektivní faktory, jako je například nemoc. Nepřítomnost pracovníka může být také vyvolána jeho nespokojeností v práci.

**Nehodovost a úrazovost** se týkají především výrobních podniků, kde jsou podmínky fyzikálního rázu náročnější než u nevýrobních podniků. Zvýšená nehodovost může být způsobena celou řadou faktorů, např. nepozorností pracovníka, únavou, špatnou organizací práce či nevhodnými pracovními podmínkami.

Pod pojmem **pracovní angažovanost** rozumíme aktivní přístup člověka k práci a k jeho pracovním úlohám. Znamená to, že pracovník o své práci přemýšlí a sám přichází se zlepšujícími návrhy pracovních postupů. Je s firmou ztotožněn a uvažuje o jejím budoucím vývoji.

## **4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKŮ**

### **4.1 Nevýrobní podnik**

#### **Představení společnosti, historie, založení**

Nevýrobní podnik je společnost s ručením omezeným, která byla založena roku 1990 a v současné době má 24 zaměstnanců. Firma se zabývá nákupem a prodejem školních a kancelářských potřeb.

Z počátku se firma soustředila na dovoz ořezávek a psacích potřeb, které na tuzemském trhu chyběly. Později byla činnost rozšířena o vývoz oborových komodit do sousedních států. Od roku 1998 rozvíjí vlastní program školních a kancelářských potřeb pod svojí ochrannou známkou Concorde. Výrobky Concorde jsou dnes vyváženy do patnácti evropských zemí. Na tuzemském trhu působí firma také jako výhradní dovozce psacích potřeb Edding (Německo), děrovaček a sešivaček SAX (Rakousko) a kancelářských potřeb ICO (Maďarsko). Výrobky všech výše uvedených značek jsou na našem trhu dodávány především velkoobchodům po celé zemi, dále pak do supermarketů a hypermarketů.

V červenci roku 2006 se firma přestěhovala do nové, větší budovy. Hlavním důvodem přestěhování byly nedostatečné skladové prostory.

Firma je známá především díky svým vysoce kvalitním výrobkům, které jsou zákazníkům dostupné za velmi přijatelné ceny.

#### **Předmět činnosti společnosti**

Firma se zabývá především následujícími činnostmi:

- dovoz a vývoz školních a kancelářských potřeb,
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej.

#### **System stimulace a péče o zaměstnance**

Odměna za odvedenou práci je tvořena mzdovým tarifem a osobní odměnou. Za splnění mimořádných a jednorázových úkolů je vyplácena mimořádná odměna, jejíž výplatu

schvaluje ředitel společnosti. V případě odchodu do důchodu, dožití se významného životního jubilea či narození potomka, vyplácí firma svým zaměstnancům zvláštní odměny.

### **Kvalifikace a rekvalifikace**

Firma zabezpečuje svým zaměstnancům studium či školení, v případě, že potřebují získat další vědomosti nezbytné pro výkon jejich práce a zvýšit tak kvalifikaci. Potřebuje-li zaměstnanec rekvalifikaci, je mu firmou také umožněna.

### **Zdravotní péče a stravování**

Zaměstnancům je umožněno stravování v nedaleké jídelně, kde je výběr ze čtyř jídel. Zaměstnavatel na tyto obědy přispívá.

Firma požaduje od svých zaměstnanců vstupní zdravotní prohlídky a další zdravotní péči nezabezpečuje.

### **Dovolená na zotavenou a pracovní volno**

Délka dovolené je zde čtyři týdny. Zaměstnavatel dále poskytuje mimořádné dny volna (2-5 dnů), nad rámec Zákona č.262/2006 Sb., zákoníku práce, v případě splnění některých strategických cílů. Společnost poskytuje další možné pracovní volno, v případě významných osobních událostí, jako je např. úmrtí člena rodiny.

Čerpání dovolené je po dohodě se zaměstnavatelem. Před začátkem školní sezóny, tedy v srpnu, se dovolené umožňují jen ve výjimečných případech.

## **4.2 Výrobní podnik**

### **Představení společnosti, historie, založení**

Výrobní podnik je společnost s ručením omezeným, která byla založena v roce 1992 a v současné době má 25 zaměstnanců. Firma se zabývá stavebně truhlářskou výrobou, výrobou nábytku (kuchyně, ložnice a vestavěné skříně) a zařizováním kompletních interiérů (bary, prodejny, restaurace). Dále firma vyrábí dřevěná eurookna.

Prvním krokem v budování společnosti bylo zakoupení již existující truhlárny. Následně bylo zapotřebí provést vnitřní reorganizaci od vedení až po řadové pracovníky. Dále bylo nutné doplnit vozový a strojový park a zajistit nejvhodnější dodavatele materiálu pro výrobu. Nezbytným krokem bylo uvést firmu ve známost, tedy zajistit reklamu výrobního programu.

V současné době má společnost plné strojní vybavení včetně sušárny na dřevo, stříkacího boxu a skladovacích ploch. Součástí firmy je výrobní hala a přilehlý pozemek, který je ve vlastnictví firmy.

Pro tuto firmu je charakteristická vysoká kvalita výrobků, krátké dodací lhůty, maximální flexibilita a nízké ceny.

### **Předmět činnosti společnosti**

Firma se zabývá především následujícími činnostmi:

- truhlářství,
- sklenářství,
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej.

### **Systém stimulace a péče o zaměstnance**

Podobně jako v předchozí společnosti je i zde odměna za odvedenou práci tvořena mzdovým tarifem a osobní odměnou. V případě splnění mimořádných úkolů je vyplácena zvláštní odměna, jejíž výplatu schvaluje ředitel společnosti. Zaměstnavatel dále vyplácí svým zaměstnancům odměny v případě významného životního jubilea, v případě narození potomků či odchodu do důchodu.

### **Kvalifikace a rekvalifikace**

Zaměstnancům společnosti je umožněno školení či studium, v případě, že potřebují získat další vědomosti nezbytné pro výkon jejich práce a zvýšit tak kvalifikaci. Dále jsou zaměstnancům zabezpečovány také potřebné rekvalifikace.

### **Zdravotní péče a stravování**

Ve firmě jsou prostory určené pro stravování zaměstnanců. Jídlo se zde nevaří, ale je sem pravidelně dováženo.

Zdravotní péče je zabezpečovaná v rozsahu, který ukládá Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce. Firma tedy zabezpečuje pravidelné periodické prohlídky pracovníků v rizikových oblastech - tedy pracovníků, kteří jsou vystaveni nadměrnému hluku, prašnosti a vibracím.

### **Dovolená na zotavenou a pracovní volno**

Délka dovolené, kterou společnost poskytuje svým zaměstnancům je čtyři týdny. Čerpání dovolených záleží na zaměstnancích. Začátkem roku se však vypracovává plán dovolených, který je po schválení závazný.

## 5. PRAKTICKÁ ČÁST

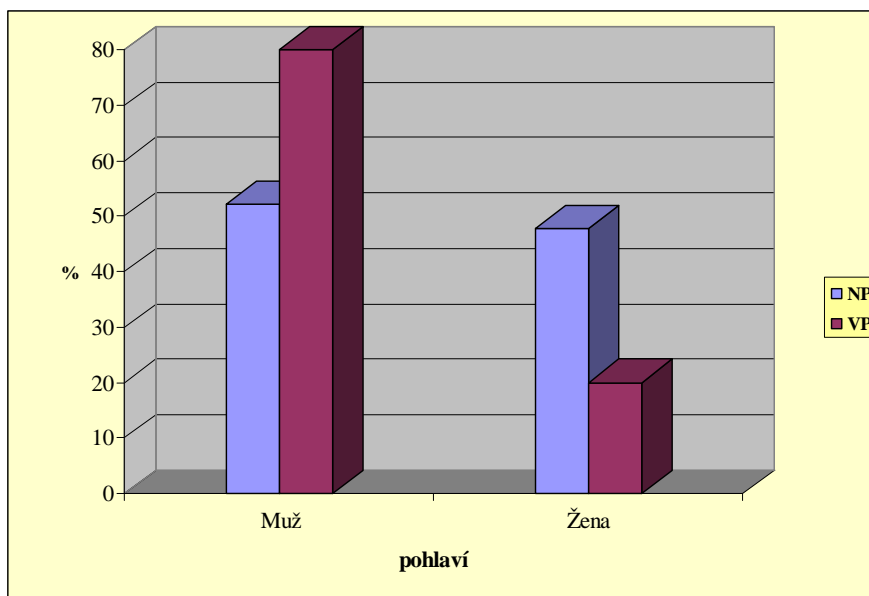
### 5.1 Přehled výsledků písemného dotazování

Otázka 1: Jste muž či žena?

Tabulka 1: Zastoupení mužů a žen ve firmách

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
<b>Muž</b>	12	52,17	16	80,00
<b>Žena</b>	11	47,83	4	20,00

Graf 1: Zastoupení mužů a žen ve firmách





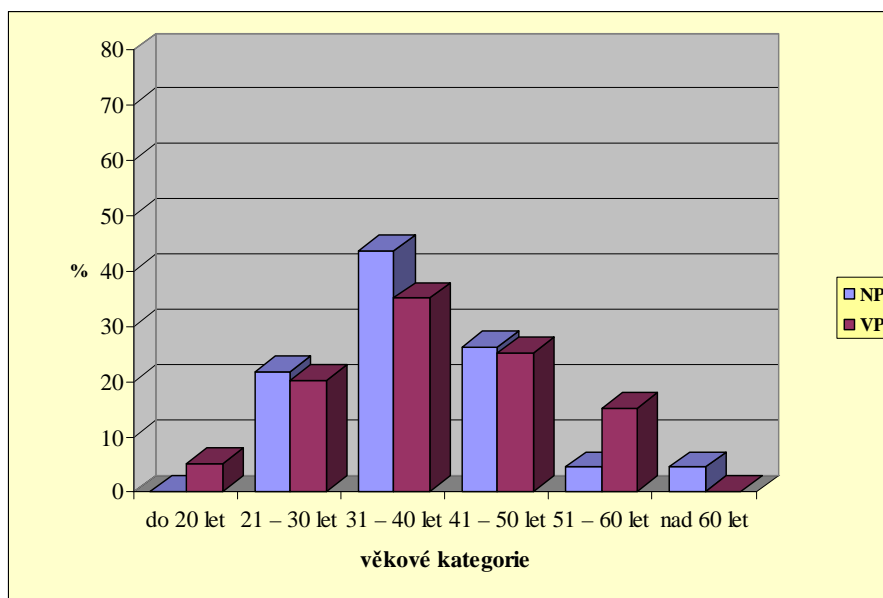
**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 1:**

V NP pracuje 52,17 % mužů a 47,83 % žen. Ve VP je 80 % mužů a 20 % žen. V NP je tady zastoupení mužů a žen poměrně vyrovnané, zatímco ve VP výrazně převládají muži. Je to dáno charakterem práce, která je zde více fyzicky náročná.

**Otázka 2: Do jaké věkové kategorie patříte?****Tabulka 2: Zastoupení věkových kategorií ve firmách**

Věková kategorie	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
do 20 let	0	0,00	1	5,00
21 – 30 let	5	21,74	4	20,00
31 – 40 let	10	43,48	7	35,00
41 – 50 let	6	26,08	5	25,00
51 – 60 let	1	4,35	3	15,00
nad 60 let	1	4,35	0	0,00

**Graf 2: Zastoupení věkových kategorií ve firmách**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 2:**

**NP** je charakterizován následujícími procenty: do 20 let - 0,00 %, 21-30 let - 21,74 %, 31-40 let – 43,48 %, 41-50 let – 26,08 %, 51-60 let – 4,35 %, nad 60 let – 4,35 %.

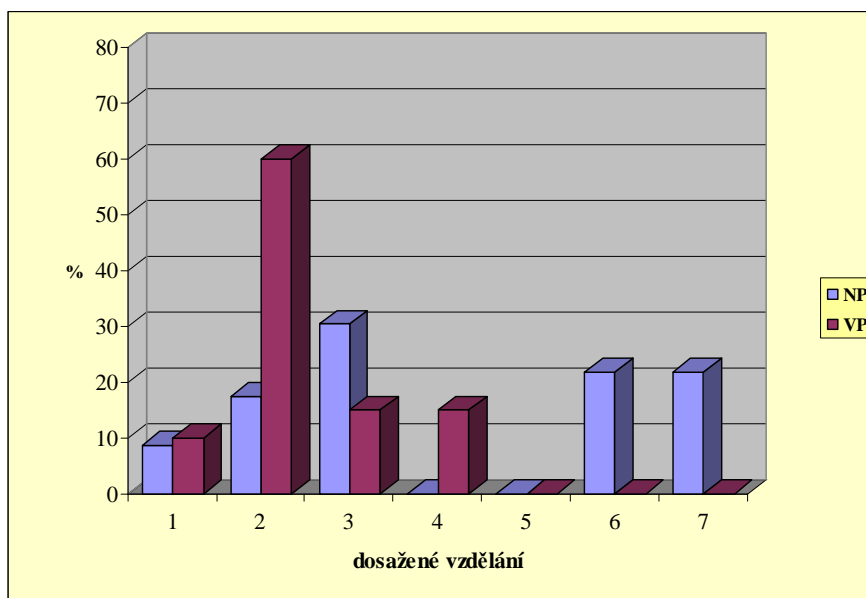
U **VP** je ve stejném pořadí toto procentuální zastoupení: 5,00 %, 20,00 %, 35,00 %, 25,00 %, 15,00 % a 0,00 %. Je tedy zřejmé, že v obou podnicích převládají zaměstnanci ve věkovém rozmezí 31-40 let. NP zaměstnává narozdíl od VP i zaměstnance starší 60 let. Tito zaměstnanci jsou již v důchodu a pracují na částečný pracovní úvazek. Provádějí především lehkou manuální práci.

**Otázka 3: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

**Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců firem**

<b>Vzdělání</b>	<b>NP</b>		<b>VP</b>	
	<b>Počet pracovníků</b>	<b>Podíl pracovníků (%)</b>	<b>Počet pracovníků</b>	<b>Podíl pracovníků (%)</b>
<b>Základní (1)</b>	2	8,70	2	10,00
<b>Střední vzdělání s výučním listem(2)</b>	4	17,40	12	60,00
<b>Střední vzdělání s maturitou (3)</b>	7	30,42	3	15,00
<b>Střední vzdělání s maturitou i výučním listem (4)</b>	0	0,00	3	15,00
<b>Střední vzdělání bez maturity a bez výučního listu (5)</b>	0	0,00	0	0,00
<b>Vyšší odborné (6)</b>	5	21,74	0	0,00
<b>Vysokoškolské (7)</b>	5	21,74	0	0,00

**Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců firem**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 3:**

**NP** zaměstnává většinu zaměstnanců se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou. Těchto zaměstnanců je v podniku 30,42 %. Dále zde převládají zaměstnanci s vyšším odborným a s vysokoškolským vzděláním. Těchto zaměstnanců je v podniku 21,7 % a zastávají především vedoucí pracovní pozice. Nejméně zaměstnanců – 8,70 % má pouze základní vzdělání. Tito zaměstnanci zastávají manuální práce ve skladech.

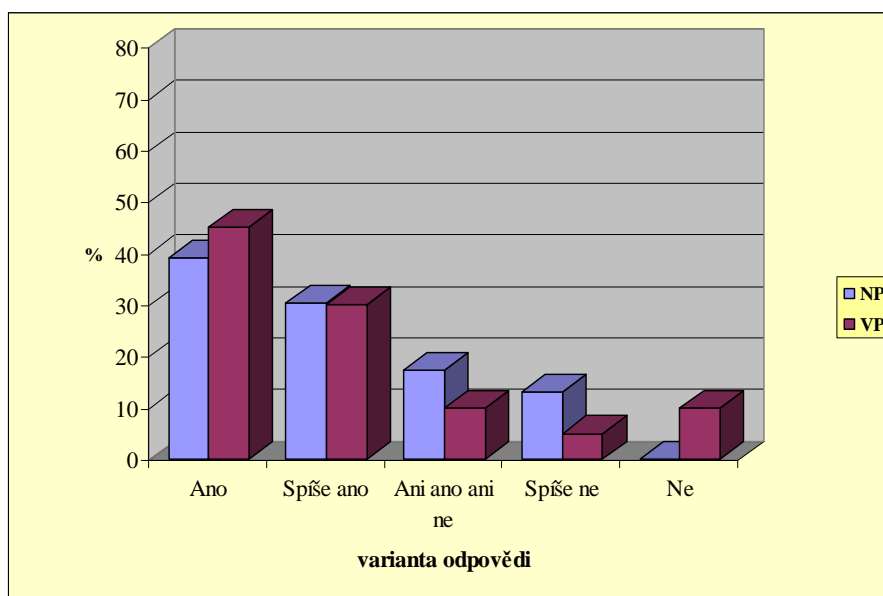
Ve **VP** zřetelně převládají zaměstnanci se středoškolským vzděláním s výučním listem. Těchto zaměstnanců je v podniku 60,00 %. Toto vyučení je zde nezbytné z hlediska charakteru vykonávané práce. Z grafu dále vyplývá, že žádný zaměstnanec VP nemá vyšší odborné ani vysokoškolské vzdělání. Toto však není pravda, neboť z osobních rozhovorů vyplynulo, že vysokoškolské vzdělání mají pracovníci ve vedení. Ti se však písemného dotazování nezúčastnili, proto tato zjištění nabyta zahrnuta do grafu.

**Otázka 4: Odpovídá Vaše dosažené vzdělání Vašemu současnému pracovnímu zařazení?**

**Tabulka 4: Pracovní zařazení zaměstnanců firem**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	9	39,13	9	45,00
Spíše ano	7	30,44	6	30,00
Ani ano ani ne	4	17,39	2	10,00
Spíše ne	3	13,04	1	5,00
Ne	0	0,00	2	10,00

**Graf 4: Pracovní zařazení zaměstnanců firem**



#### **Slovní zhodnocení výsledků – otázka 4:**

Na otázku, zda odpovídá pracovní zařazení dosaženému vzdělání, odpověděla v obou podnicích většina zaměstnanců kladně – *ano*, *spíše ano*.

V **NP** variantu *ano* zvolilo 39,13 % a *spíše ano* 30,44 % respondentů. Neurčitě se na tuto otázku vyjádřilo 17,39 % dotázaných. Spíše nespokojeno je zde 13,04 % pracovníků a zcela nespokojen není v tomto podniku nikdo.

Ve **VP** také převládají spokojení zaměstnanci, je jich zde 45,00 %. Spíše spokojených je zde 30,00 %. Neurčitě se vyjádřilo 10,00 % dotázaných. Variantu odpovědi *spíše ne* vybralo 5,00 % respondentů a variantu odpovědi *ne* 10,00 % respondentů.

Skutečnost, že práce u některých pracovníků plně neodpovídá jejich dosaženému vzdělání ještě neznamena, že tito lidé nejsou se svojí prací spokojeni. V obou podnicích jsou určité druhy činností, zejména administrativních, které nevyžadují žádné zvláštní vzdělání. Pro výkon administrativní činnosti stačí určitá doba na zapracování. Tyto činnosti tedy může vykonávat i člověk se základním vzděláním, je-li dostatečně šikovný.

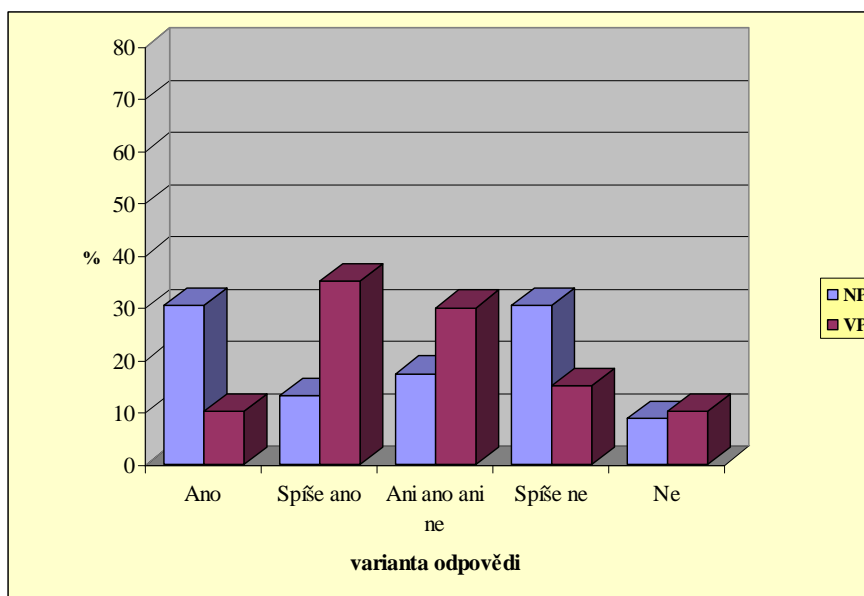
Na druhou stranu např. v **NP** vykonávají zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním práci, kterou by mohl vykonávat zaměstnanec jen se vzděláním středoškolským. Důvodem může být nedostatek jiných pracovních příležitostí v podniku, vyžadujících vysokoškolsky vzdělaného člověka.

**Otázka 5: Máte zájem o další vzdělávání a kvalifikační růst v rámci podniku?**

**Tabulka 5: Zájem o další vzdělávání a kvalifikační růst zaměstnanců firem**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	7	30,44	2	10,00
Spíše ano	3	13,04	7	35,00
Ani ano ani ne	4	17,39	6	30,00
Spíše ne	7	30,44	3	15,00
Ne	2	8,69	2	10,00

**Graf 5: Zájem o další vzdělávání a kvalifikační růst zaměstnanců firem**



### Slovní zhodnocení výsledků – otázka 5:

Na základě odpovědí na tuto otázku bylo zjišťováno, zda mají jednotliví zaměstnanci potřebu dalšího kariérního růstu a osobního rozvoje nebo jestli jsou spokojeni se svou stávající pozicí. V obou podnicích byly odpovědi velice různorodé.

V NP odpovědělo 30,44 % pracovníků, že zájem o další vzdělávání jednoznačně má. Stejně procento pracovníků odpovědělo, že tento zájem spíše nemá. Neurčitě, tedy *ani ano ani ne*, odpovědělo 17,39 % pracovníků a variantu odpovědi *spíše ano* zvolilo 13,04 % pracovníků. Pouze 8,69 % pracovníků uvedlo, že nemá zájem o další vzdělávání a kariérní růst.

Ve VP zvolila většina pracovníků odpověď *spíše ano* – 35,00 %. Další nejčastější odpovědí bylo *ani ano ani ne*, tuto variantu zvolilo 30,00 % pracovníků. Jednoznačný zájem o další vzdělávání a kariérní růst má pouze 10,00 % dotázaných. Stejně procento pracovníků tento zájem vůbec nemá a 15,00 % ho spíše nemá.

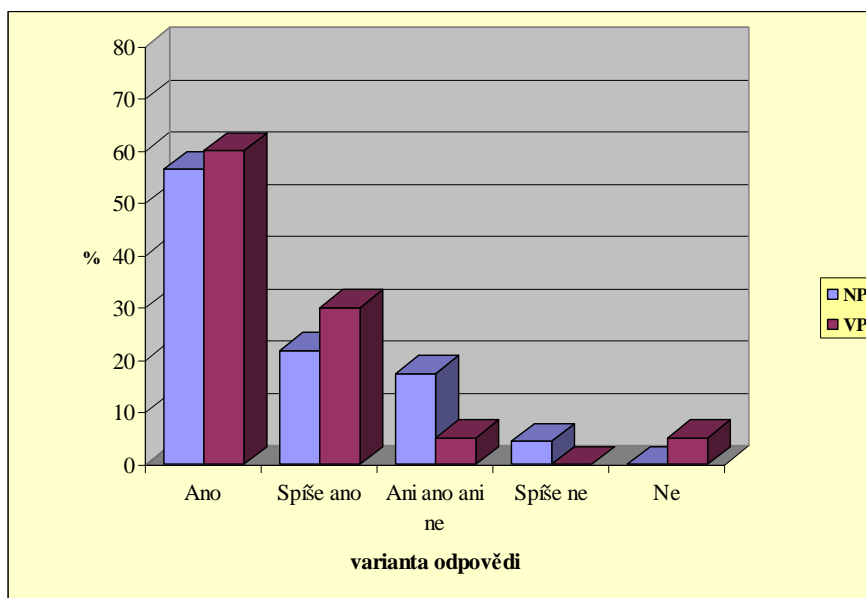
### Otázka 6: Je pro Vás na pracovišti důležitý kontakt se spolupracovníky?

Tabulka 6: Důležitost kontaktu se spolupracovníky pro zaměstnance firem

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	13	56,52	12	60,00
Spíše ano	5	21,74	6	30,00
Ani ano ani ne	4	17,39	1	5,00
Spíše ne	1	4,35	0	0,00
Ne	0	0,00	1	5,00



**Graf 6: Důležitost kontaktu se spolupracovníky pro zaměstnance firem**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 6:**

Tato otázka zjišťuje, jak jsou pro zaměstnance důležité sociální kontakty se spolupracovníky. Dle odpovědí můžeme rozpoznat, zda jsou jednotliví zaměstnanci orientováni individuálně či zda jsou spíše „týmoví hráči“.

V **NP** 56,52 % zaměstnanců potvrdilo, že je pro ně kontakt se spolupracovníky důležitý, 21,74 % zaměstnanců zvolilo variantu odpovědi *spíše ano*, 17,39 % zaměstnanců se vyjádřilo neurčitě, 4,35 % zaměstnanců zvolilo variantu odpovědi *spíše ne*. Žádný ze zaměstnanců nevedl, že kontakt se spolupracovníky považuje vůbec za nedůležitý.

Ve **VP** také většina zaměstnanců potvrdila důležitost vztahů na pracovišti a kontaktu se spolupracovníky. Variantu *ano* zvolilo celých 60,00 % zaměstnanců. Variantu *spíše ano* vybralo 30,00 % zaměstnanců, neurčitě se vyjádřilo 5,00 % zaměstnanců a nikdo nezvolil možnost *spíše ne*. 5,00 % pracovníků uvedlo, že kontakt se spolupracovníky považuje za nedůležitý.

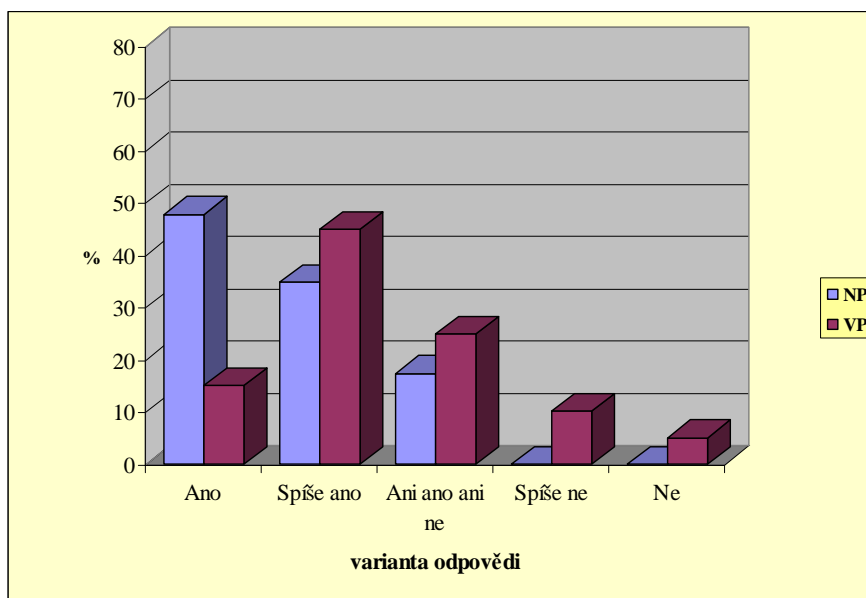
Z těchto výsledků jasně vyplývá, že pro většinu zaměstnanců obou podniků jsou velice důležité sociální kontakty a vztahy na pracovišti.

**Otázka 7: Zajímáte se o dění v podniku, podnik jako celek, jeho vývoj a cíle?**

**Tabulka 7: Zájem zaměstnanců firem o dění v podniku**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	11	47,83	3	15,00
Spíše ano	8	34,78	9	45,00
Ani ano ani ne	4	17,39	5	25,00
Spíše ne	0	0,00	2	10,00
Ne	0	0,00	1	5,00

**Graf 7: Zájem zaměstnanců firem o dění v podniku**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 7:**

Touto otázkou bylo zjišťováno, do jaké míry mají pracovníci potřebu identifikovat se s podnikem, v němž pracují, jestli se považují za jeho součást či se snaží udržovat si určitý odstup.

Zájem o dění v podniku se projevil výrazněji v **NP**. Jasný zájem projevilo 47,83 % zaměstnanců a variantu *spíše ano* zvolilo 34,78 % zaměstnanců. Neurčitě se na tuto otázku vyjádřilo 17,39 % zaměstnanců. Nikdo z dotázaných nezvolil varianty *spíše ne* a *ne*. Je tedy jednoznačné, že zde není nikdo, kdo by se alespoň trochu nezajímal o podnik, ve kterém pracuje.

Naproti tomu ve **VP** se našli tací, kteří se o podnik vůbec nezajímají. Variantu odpovědi *spíše ne* uvedlo 10,00 % a naprostý nezájem se projevil u 5,00 % zaměstnanců. Většina dotázaných však odpověděla, že se spíše zajímá o dění v podniku, tuto možnost uvedlo 45,00 % zaměstnanců. Neurčitě se vyjádřilo 25,00 % dotázaných. Jasný zájem, tedy

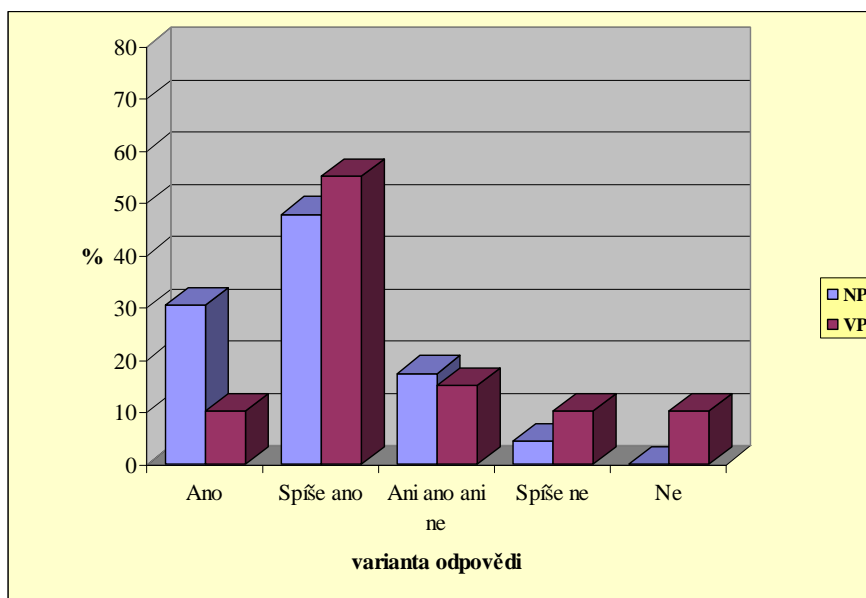
variantu odpovědi *ano*, zvolilo pouze 15,00 % zaměstnanců, což je podstatně méně než u NP.

**Otázka 8: Jak jste spokojen(a) s následujícími faktory ve Vašem podniku?**

**Tabulka 8a: Spokojenost zaměstnanců firem s obsahem vykonávané práce**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
<b>Ano</b>	7	30,44	2	10,00
<b>Spíše ano</b>	11	47,83	11	55,00
<b>Ani ano ani ne</b>	4	17,39	3	15,00
<b>Spíše ne</b>	1	4,34	2	10,00
<b>Ne</b>	0	0,00	2	10,00

**Graf 8a: Spokojenost zaměstnanců firem s obsahem vykonávané práce**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8a:**

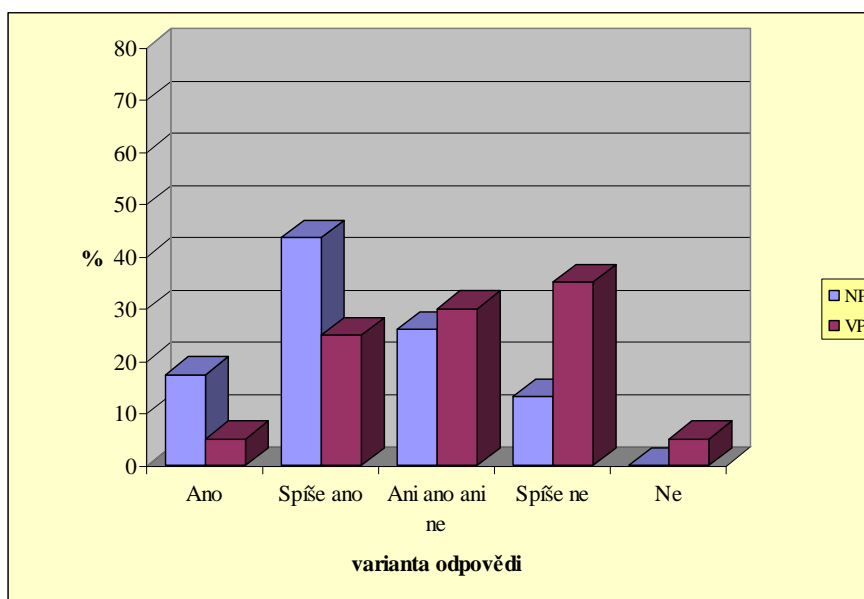
V **NP** je většina zaměstnanců – 47,83 % spíše spokojená s charakterem vykonávané práce. Naprostou spokojenost uvádí 30,44 % zaměstnanců. Variantu *ani ano ani ne* zvolilo 17,39 % dotázaných a spíše nespokojených se v podniku nachází 4,34 %. Nikdo z pracovníků není se svou prací absolutně nespokojený.

Ve **VP** je také většina zaměstnanců – 55,00 % spíše spokojená s obsahem vykonávané práce, pouhých 10,00 % je však spokojeno úplně. 15,00 % zaměstnanců uvedlo neurčitou variantu odpovědi – *ani ano ani ne*, 10,00 % zaměstnanců se cítí být spíše nespokojeno a stejné procento zaměstnanců je nespokojené zcela.

**Tabulka 8b: Spokojenost zaměstnanců firem s kvalitou informací potřebných pro práci**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	4	17,39	1	5,00
Spíše ano	10	43,48	5	25,00
Ani ano ani ne	6	26,09	6	30,00
Spíše ne	3	13,04	7	35,00
Ne	0	0,00	1	5,00

**Graf 8b: Spokojenost zaměstnanců firem s kvalitou informací potřebných pro práci**



### Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8b:

Touto otázkou byla zjišťována kvalita informací nezbytných pro vykonávání práce jednotlivých zaměstnanců.

Většina zaměstnanců **NP** – 43,48 % je spíše spokojena s kvalitou informací potřebných pro práci, 17,39 % je spokojených úplně. Poměrně velká část zaměstnanců – 26,09 % se vyjádřila na tuto otázku neurčitě. 13,04 % dotázaných je spíše nespokojených a nikdo se necítí být zcela nespokojen.

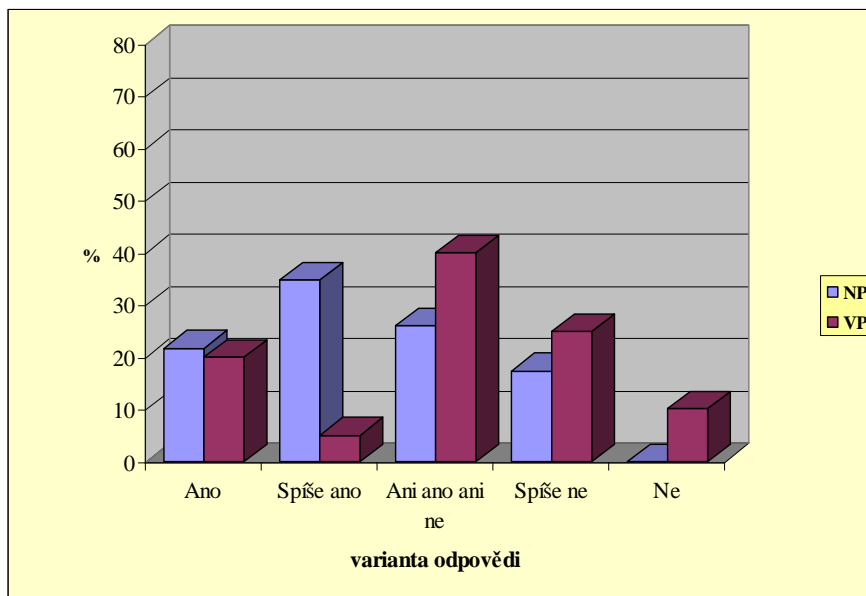
Ve **VP** je většina zaměstnanců – 35,00 % spíše nespokojených s kvalitou předávaných informací. 30,00 % zvolilo variantu odpovědi *ani ano ani ne*, 25,00 % variantu *spíše ano*. Plně spokojených zaměstnanců s kvalitou předávaných informací je pouze 5,00 %. Stejně procento zaměstnanců je zcela nespokojených.

Z těchto výsledků vyplývá, že ani v jednom podniku není mnoho zaměstnanců, kteří by byli naprosto spokojeni o kvalitou informací potřebných pro jejich práci.

**Tabulka 8c: Spokojenost zaměstnanců firem s možností uplatnit své vlastní nápady a návrhy**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
<b>Ano</b>	5	21,74	4	20,00
<b>Spíše ano</b>	8	34,78	1	5,00
<b>Ani ano ani ne</b>	6	26,09	8	40,00
<b>Spíše ne</b>	4	17,39	5	25,00
<b>Ne</b>	0	0,00	2	10,00

**Graf 8c: Spokojenost zaměstnanců firem s možností uplatnit své vlastní nápady a návrhy**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8c:**

V **NP** jsou zaměstnanci s možností uplatnit své nápady a návrhy spíše spokojeni, tuto odpověď uvedlo 34,78 % z nich. Naprosto spokojeno je 21,74 % zaměstnanců, naopak naprosto nespokojen se necítí být nikdo. Neurčitou odpověď – *ani ano ani ne* uvedlo 26,09 % a spíše nespokojených je zde 17,39 % pracovníků.

Ve **VP** většina pracovníků – 40,00 % zvolila možnost odpovědi *ani ano ani ne*, spíše spokojených je pouhých 5,00 % a zcela spokojených je 20,00 %. Pracovníků, kteří vybrali variantu odpovědi *spíše ne* je 25,00 % a naprosto nespokojených je zde 10,00 %.

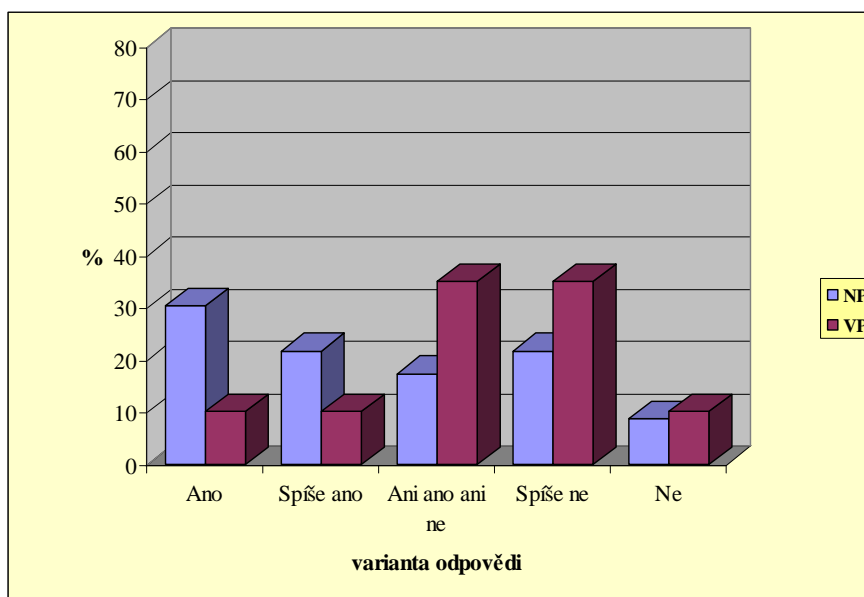
V obou podnicích značná část zaměstnanců vybrala neurčitou možnost odpovědi *ani ano ani ne*. Důvodem nemusí být to, že jim není zcela umožněno jejich nápady realizovat. Může to být proto, že značná část zaměstnanců v obou podnicích nemá potřebu vymýšlet nové zlepšující nápady a tyto se následně snažit realizovat. Příčinou může být nedostatečná motivace pracovníků.



**Tabulka 8d: Spokojenost zaměstnanců firem s možností pracovního postupu**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	7	30,44	2	10,00
Spíše ano	5	21,74	2	10,00
Ani ano ani ne	4	17,39	7	35,00
Spíše ne	5	21,74	7	35,00
Ne	2	8,69	2	10,00

**Graf 8d: Spokojenost zaměstnanců firem s možností pracovního postupu**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8d:**

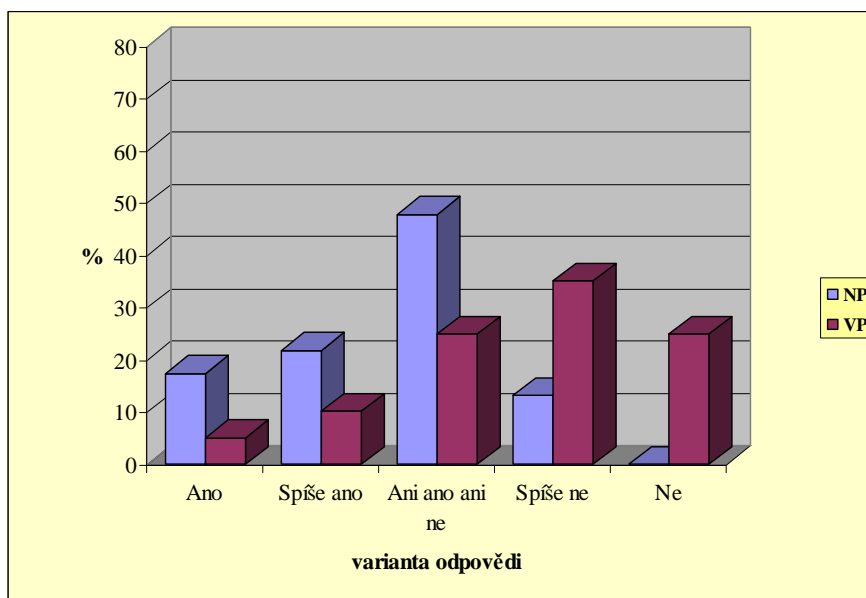
V **NP** jsou všechny varianty zastoupeny podobným počtem odpovědí. Většina pracovníků – 30,44 % je spokojená s možností pracovního postupu, 21,74 % je spíše spokojených, 17,39 % pracovníků zvolilo variantu odpovědi *ani ano ani ne*, 21,74 % je spíše nespokojených a 8,69 % pracovníků je nespokojeno zcela.

Ve **VP** převládají spíše nespokojení a ti, co zvolili variantu odpovědi *ani ano ani ne* – obě varianty vybralo 35,00 % pracovníků. Každou zbývající možnost odpovědi uvedlo 10,00 % zaměstnanců.

**Tabulka 8e: Spokojenost zaměstnanců firem s výší platu**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
<b>Ano</b>	4	17,39	1	5,00
<b>Spíše ano</b>	5	21,74	2	10,00
<b>Ani ano ani ne</b>	11	47,83	5	25,00
<b>Spíše ne</b>	3	13,04	7	35,00
<b>Ne</b>	0	0,00	5	25,00

**Graf 8e: Spokojenost zaměstnanců firem s výší platu**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8e:**

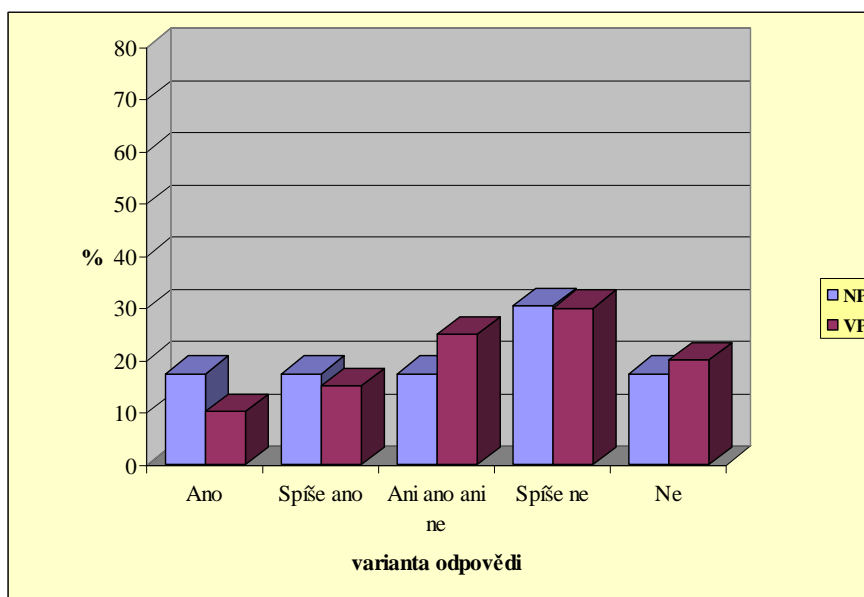
V **NP** se k této otázce téměř polovina zaměstnanců vyjádřila neurčitě – 47,83 %. Dále je značná část pracovníků spíše spokojených s platem – 21,74 % nebo zcela spokojených – 17,39 %. Naprosto nespokojený se necítí být nikdo a 13,04 % se považuje za spíše nespokojené.

Ve **VP** převládají zaměstnanci, kteří jsou spíše nespokojení – 35,00 %, zcela nespokojení – 25,00 % nebo nerozhodní – 25,00 %. Pouhých 5,00 % je plně spokojeno s výší svého platu a 10,00 % pracovníků je spíše spokojeno.

**Tabulka 8f: Spokojenost zaměstnanců firem se spravedlností v odměňování**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	4	17,39	2	10,00
Spíše ano	4	17,39	3	15,00
Ani ano ani ne	4	17,39	5	25,00
Spíše ne	7	30,44	6	30,00
Ne	4	17,39	4	20,00

**Graf 8f: Spokojenost zaměstnanců firem se spravedlností v odměňování**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8f:**

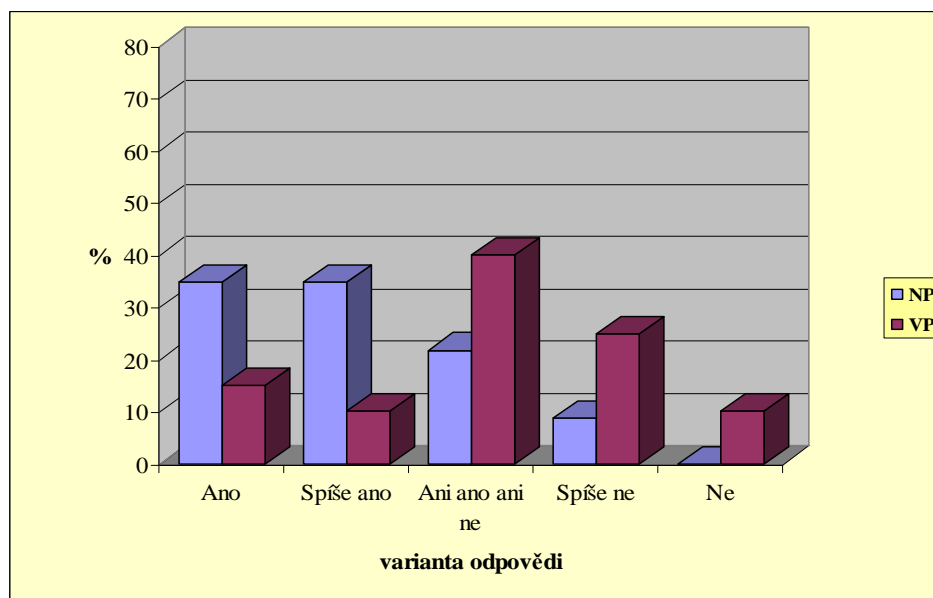
V **NP** převládá spíše nespokojenost se spravedlností v odměňování – tuto možnost odpovědi uvedlo 30,44 % dotázaných. Každá další varianta byla zvolena stejným množstvím pracovníků – 17,39 %.

Také ve **VP** převládají spíše nespokojení, je jich zde 30,00 %. Naprosto nespokojených je 20,00 % a neurčitě se vyjádřilo 25,00 % zaměstnanců. Zcela spokojených je pouze 10,00 % dotázaných a spíše spokojených je 15,00 %.

**Tabulka 8g: Spokojenost zaměstnanců firem s vedoucím pracovníkem**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	8	34,78	3	15,00
Spíše ano	8	34,78	2	10,00
Ani ano ani ne	5	21,74	8	40,00
Spíše ne	2	8,70	5	25,00
Ne	0	0,00	2	10,00

**Graf 8g : Spokojenost zaměstnanců firem s vedoucím pracovníkem**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8g:**

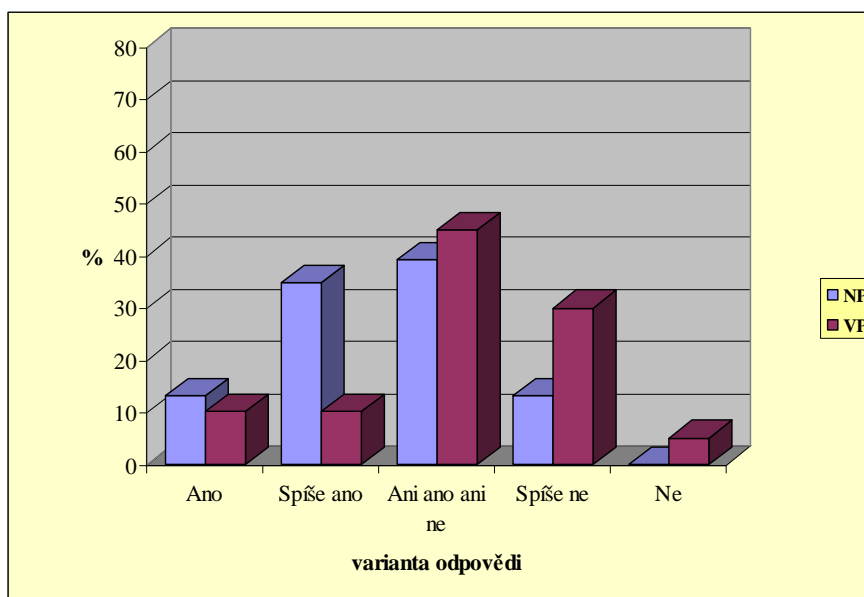
V **NP** se projevila větší spokojenost s vedoucím pracovníkem než ve **VP**. 34,78 % pracovníků je zde plně spokojeno se svým nadřízeným a stejné procento je spíše spokojeno. 21,74 % zvolilo variantu *ani ano ani ne*, 8,70 % je spíše nespokojeno a nikdo neuvedl, že je zcela nespokojen.

Ve **VP** převládají zaměstnanci, kteří se vyjádřili na tuto otázku neurčitě – 40,00 %. Druhou nejčastější odpovědí zde bylo *spíše nespokojeni*. Naprostou spokojenost pociťuje 15,00 % pracovníků a 10,00 % se cítí být spíše spokojeno. Zcela nespokojeno je zde 10,00 % zaměstnanců.

**Tabulka 8h: Spokojenost zaměstnanců firem s úrovní pracovních porad**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	3	13,04	2	10,00
Spíše ano	8	34,78	2	10,00
Ani ano ani ne	9	39,14	9	45,00
Spíše ne	3	13,04	6	30,00
Ne	0	0,00	1	5,00

**Graf 8h: Spokojenost zaměstnanců firem s úrovní pracovních porad**



### Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8h:

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci obou podniků velice odlišně. Zatímco u NP převládají spokojení zaměstnanci, u VP je tomu naopak.

Nejčastější odpovědí u **NP** bylo *ani ano ani ne*, tuto variantu zvolilo 39,14 % pracovníků. Druhou nejčastěji uváděnou variantou bylo *spíše ano* – 34,78 %. Spíše nespokojeno s úrovní pracovních porad je zde 13,04 % pracovníků. Naprostou spokojenost pociťuje 13,04 % zaměstnanců a naprostou nespokojenost nepociťuje nikdo.

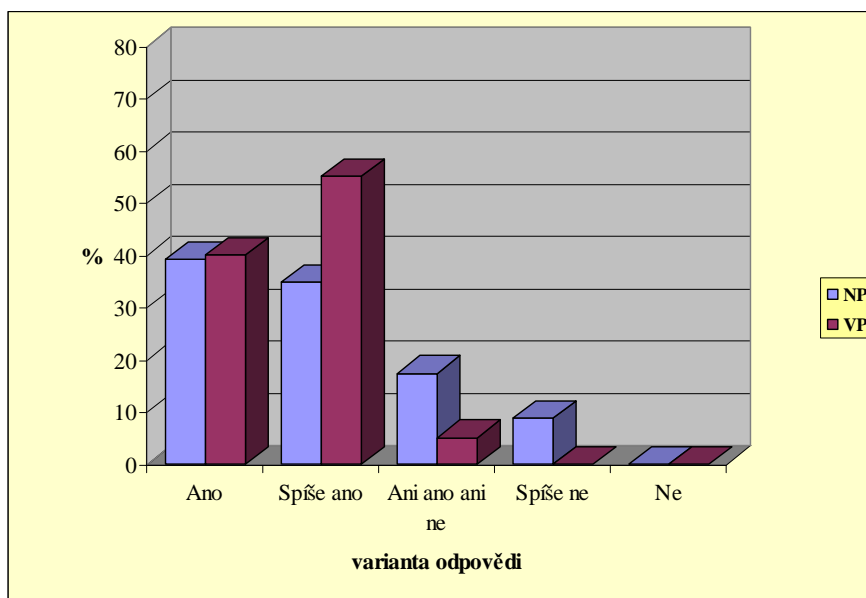
Nejčastější odpovědí u **VP** bylo také *ani ano ani ne*, tuto variantu zvolilo 45,00 % pracovníků. 30,00 % je spíše nespokojeno a 10,00 % spíše spokojeno. Naprostou spokojenost pociťuje 10,00 % zaměstnanců a naprostou nespokojenost 5,00 % zaměstnanců.

**Tabulka 8ch: Spokojenost zaměstnanců firem se spolupracovníky**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
<b>Ano</b>	9	39,14	8	40,00
<b>Spíše ano</b>	8	34,78	11	55,00
<b>Ani ano ani ne</b>	4	17,39	1	5,00
<b>Spíše ne</b>	2	8,69	0	0,00
<b>Ne</b>	0	0,00	0	0,00



**Graf 8ch: Spokojenost zaměstnanců firem se spolupracovníky**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8ch:**

V obou podnicích převažuje spokojenost se spolupracovníky, více u VP.

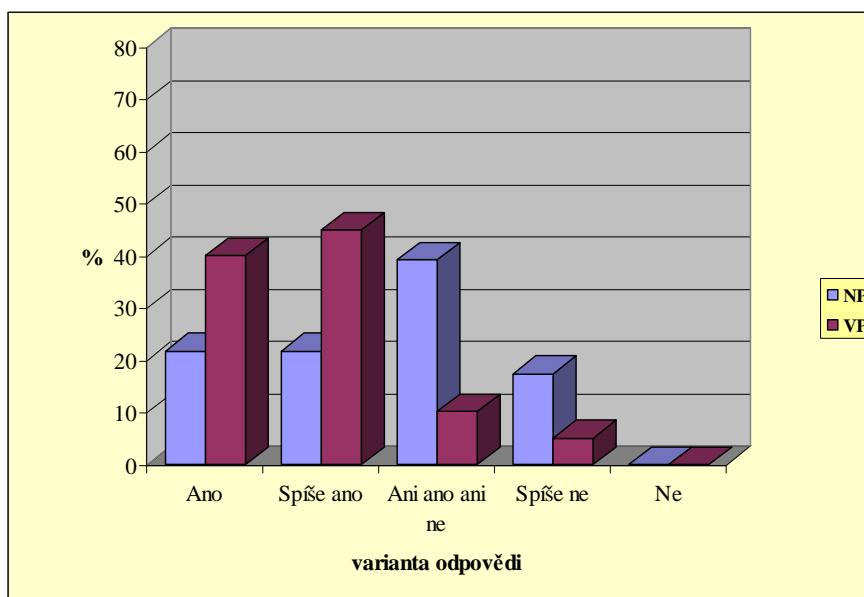
V **NP** odpovídali zaměstnanci takto: 39,14 % zvolilo variantu odpovědi *ano*, 34,78 % variantu *spíše ano*, 17,39 % variantu *ani ano ani ne*, 8,69 % variantu *spíše ne*, 0,00 % variantu *ne*.

U **VP** se projevila větší spokojenost se spolupracovníky než u NP. Zaměstnanci zde odpovídali takto: 40,00 % zvolilo variantu odpovědi *ano*, 55,00 % variantu *spíše ano*, 5,00 % variantu *ani ano ani ne*, 0,00 % variantu *spíše ne*, 0,00 % variantu *ne*. Všichni zde tedy vnímají své spolupracovníky víceméně kladně.

**Tabulka 8i: Spokojenost zaměstnanců firem s pracovní dobou**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	5	21,74	8	40,00
Spíše ano	5	21,74	9	45,00
Ani ano ani ne	9	39,14	2	10,00
Spíše ne	4	17,38	1	5,00
Ne	0	0,00	0	0,00

**Graf 8i: Spokojenost zaměstnanců firem s pracovní dobou**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8i:**

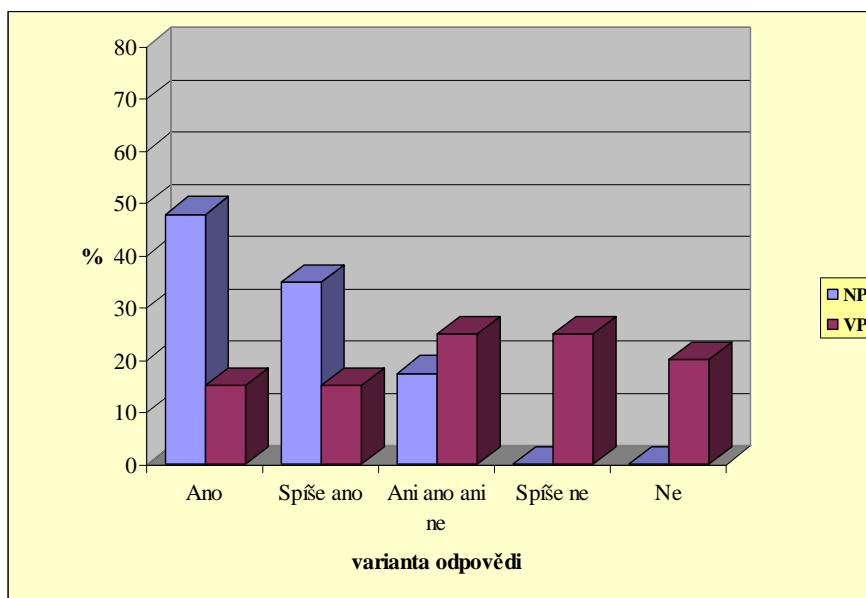
Spokojenost s pracovní dobou se ukázala menší v **NP**. Nejvíce pracovníků se zde vyjádřilo neurčitě – 39,14 %. Shodný počet odpovědí byl zaznamenán u variant *ano* a *spíše ano* – 21,74 %. Spíše nespokojeno s pracovní dobou je 17,38 % zaměstnanců. Naprosto nespokojen zde není nikdo.

U **VP** jsou zaměstnanci s pracovní dobou spokojeni mnohem více. Naprostou spokojenost pociťuje 40,00 % pracovníků a spíše spokojeno je 45,00 %. Možnost odpovědi *ani ano ani ne* si vybralo 10,00 % dotázaných a možnost odpovědi *spíše ne* 5,00 %. Zcela nespokojen zde není nikdo.

**Tabulka 8j: Spokojenost zaměstnanců firem s hlučností pracoviště**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
<b>Ano</b>	11	47,83	3	15,00
<b>Spíše ano</b>	8	34,78	3	15,00
<b>Ani ano ani ne</b>	4	17,39	5	25,00
<b>Spíše ne</b>	0	0,00	5	25,00
<b>Ne</b>	0	0,00	4	20,00

**Graf 8j: Spokojenost zaměstnanců firem s hlučností pracoviště**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8j:**

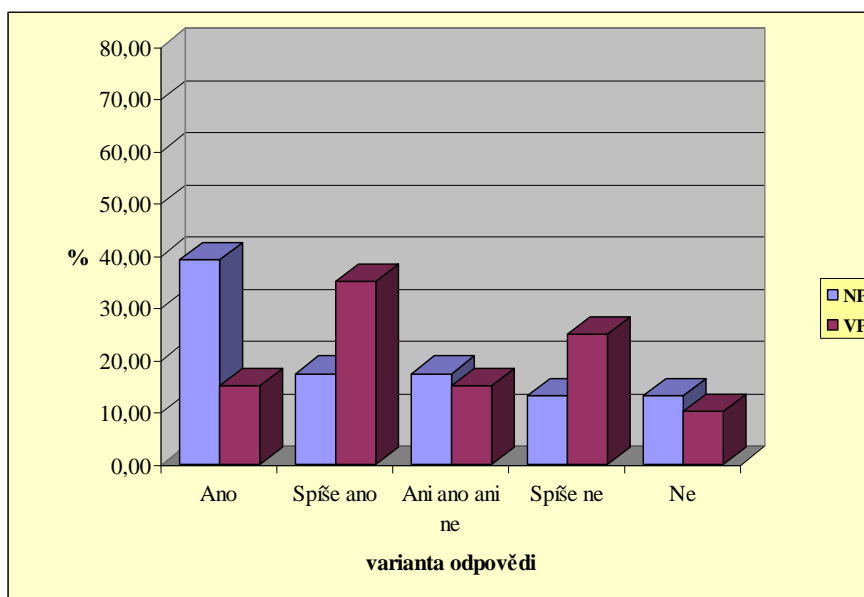
Z výsledků vyplývá, že více nespokojených pracovníků s hlučností pracoviště je ve **VP**. 20,00 % je nespokojeno zcela a 25,00 % je spíše nespokojeno. 25,00 % zaměstnanců vybralo variantu odpovědi *ani ano ani ne*. V podniku je pouze 15,00 % dotázaných naprosto spokojených s úrovní hlučnosti a dalších 15,00 % se cítí být spíše spokojeno.

Zcela odlišná situace je v **NP**. Zde nepociťuje nespokojenost nikdo. Naprostá většina – 47,83 % zaměstnanců je s hlučností spokojená, 34,78 % je spíše spokojeno a neurčitě se vyjádřilo 17,39 % pracovníků.

**Tabulka 8k: Spokojenost zaměstnanců firem s osvětlením pracoviště**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	9	39,14	3	15,00
Spíše ano	4	17,39	7	35,00
Ani ano ani ne	4	17,39	3	15,00
Spíše ne	3	13,04	5	25,00
Ne	3	13,04	2	10,00

**Graf 8k: Spokojenost zaměstnanců firem s osvětlením pracoviště**



### Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8k:

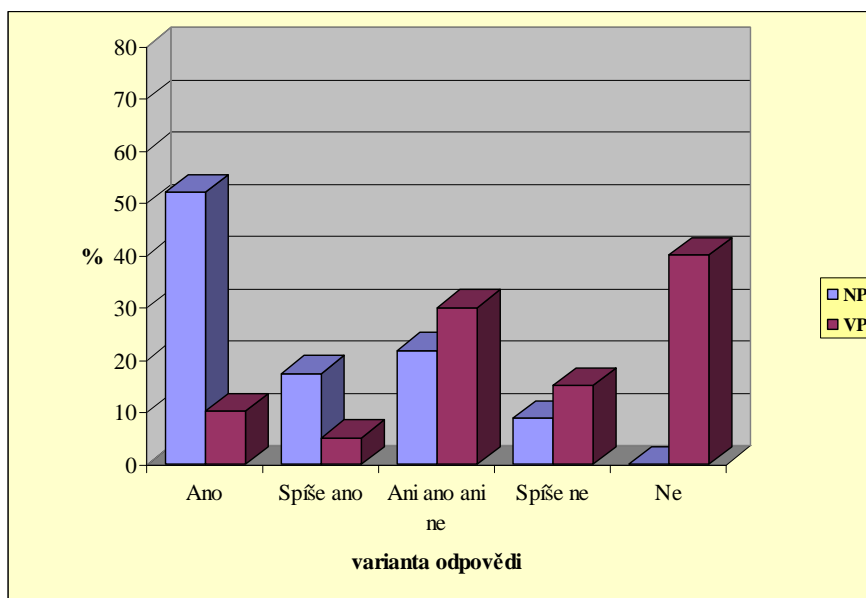
Obdobné výsledky jsou ve **VP** i v hodnocení osvětlení pracoviště. Nespokojenost zde pocítuje 10,00 % pracovníků, 25,00 % zvolilo možnost odpovědi *spíše ne* a 15,00 % možnost odpovědi *ani ano ani ne*. Zaměstnanců, kteří by byli zcela spokojeni s úrovní osvětlení je pouze 15,00 %. Většina – 35,00 % je spíše spokojená.

Nejvíce pracovníků **NP** zvolilo variantu odpovědi *ano* – 39,14 %. 17,39 % vybralo variantu odpovědi *spíše ano* a stejné procento variantu *ani ano ani ne*. Naprostou nespokojenost s osvětlením pracoviště pocítuje 13,04 % a stejný počet zaměstnanců je spíše nespokojených.

**Tabulka 8l: Spokojenost zaměstnanců firem s prašností na pracovišti**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	12	52,17	2	10,00
Spíše ano	4	17,39	1	5,00
Ani ano ani ne	5	21,74	6	30,00
Spíše ne	2	8,70	3	15,00
Ne	0	0,00	8	40,00

**Graf 8l: Spokojenost zaměstnanců firem s prašností na pracovišti**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8l:**

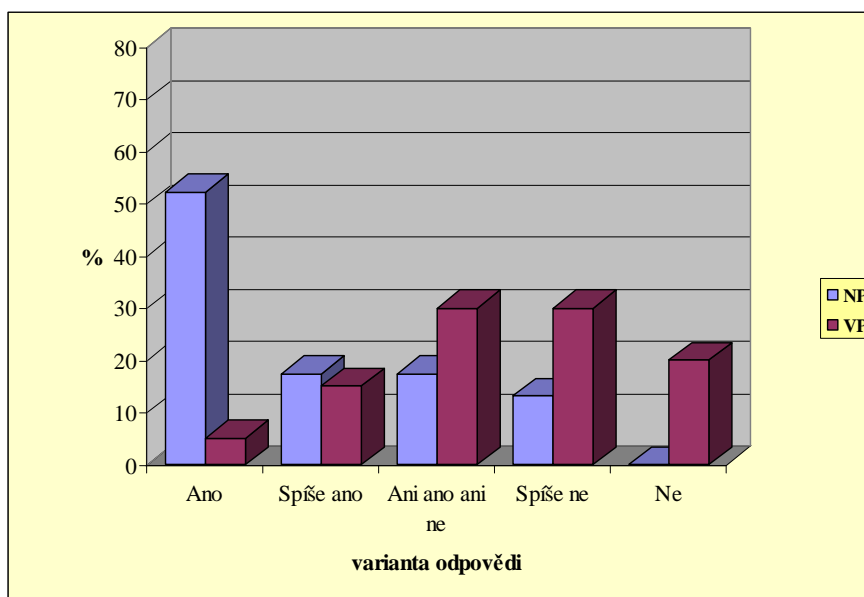
V hodnocení prašnosti pracoviště obou zkoumaných podniků byly zjištěny velké odlišnosti. V **NP** jasně převládají spokojení zaměstnanci, je jich zde 52,17 %. 17,39 % je spíše spokojeno a neurčitě se vyjádřilo 21,74 % pracovníků. Naprostou nespokojenost neuvědl nikdo z dotázaných a spíše nespokojených je pouze 8,70 %.

Zcela odlišná situace je ve **VP**. Zde je nespokojeno s úrovní prašnosti celých 40,00 % zaměstnanců a dalších 15,00 % je spíše nespokojeno. Variantu odpovědi *ani ano ani ne* zvolilo také velké procento dotázaných – 30,00 %. Zaměstnanců spokojených s prašností je pouze 10,00 % a spíše spokojených jen 5,00 %.

**Tabulka 8m: Spokojenost zaměstnanců firem s úrovní možného stravování**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	12	52,18	1	5,00
Spíše ano	4	17,39	3	15,00
Ani ano ani ne	4	17,39	6	30,00
Spíše ne	3	13,04	6	30,00
Ne	0	0,00	4	20,00

**Graf 8m: Spokojenost zaměstnanců firem s úrovní možného stravování**





### Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8m:

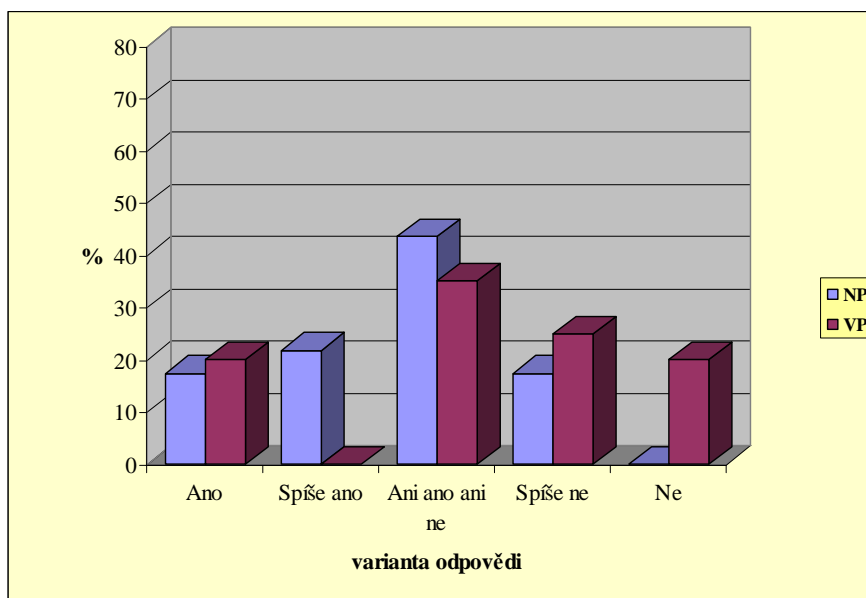
Také úroveň stravování hodnotí zaměstnanci obou podniků velice odlišně. V **NP** zřetelně převládá spokojenost, možnost odpovědi *ano* zde uvedlo 52,18 % pracovníků. 17,39 % dotázaných je spíše spokojeno a neurčitě se na tuto otázku vyjádřilo také stejné procento zaměstnanců. Spíše nespokojených s úrovní stravování se v podniku nachází 13,04 %. Nikdo nepociťuje naprostou nespokojenost.

Ve **VP** je pouhých 5,00 % zaměstnanců, kteří jsou s možností stravování spokojeni a 15,00 % těch, kteří jsou spíše spokojeni. Většina se přiklonila k odpovědím *ani ano ani ne* a *spíše ne*, obě tyto varianty uvedlo 30,00 % zaměstnanců. Celých 20,00 % pracovníků uvádí naprostou nespokojenost.

**Tabulka 8n: Spokojenost zaměstnanců firem s možností rekreace v mimopracovní době**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
<b>Ano</b>	4	17,39	4	20,00
<b>Spíše ano</b>	5	21,74	0	0,00
<b>Ani ano ani ne</b>	10	43,48	7	35,00
<b>Spíše ne</b>	4	17,39	5	25,00
<b>Ne</b>	0	0,00	4	20,00

**Graf 8n: Spokojenost zaměstnanců firem s možností rekreace v mimopracovní době**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8n:**

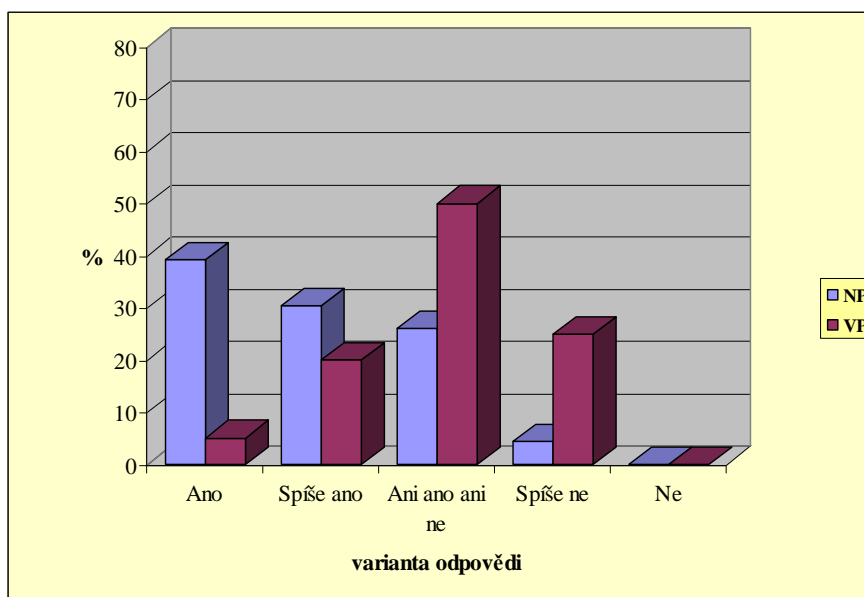
V **NP** odpovídali zaměstnanci takto: většina zvolila variantu odpovědi *ani ano ani ne* – 43,48 %, 21,74 % variantu *spíše ano*, 17,39 % je zcela spokojených, stejné procento dotázaných vybralo variantu *spíše ne* a 0,00 % variantu *ne*.

Ve **VP** také převládají zaměstnanci, kteří vybrali možnost odpovědi *ani ano ani ne* – celých 35,00 %. Spíše spokojený s možností rekreace v mimopracovní době v tomto podniku není nikdo, naopak spíše nespokojených je zde 25,00 %. 20,00 % dotázaných odpovědělo zcela kladně a stejné procento odpovědělo zcela záporně.

**Tabulka 8o: Spokojenost zaměstnanců firem s úrovní sociální péče**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	9	39,13	1	5,00
Spíše ano	7	30,44	4	20,00
Ani ano ani ne	6	26,09	10	50,00
Spíše ne	1	4,34	5	25,00
Ne	0	0,00	0	0,00

**Graf 8o: Spokojenost zaměstnanců firem s úrovní sociální péče**



### Slovní zhodnocení výsledků – otázka 8o:

Spokojenost s posledním faktorem, tedy s úrovní sociální péče, je v obou zkoumaných podnicích poměrně odlišná.

V **NP** zřetelně převládají spokojení zaměstnanci, je jich zde 39,13 %, spíše spokojených je 30,44 % a neurčitě se na tuto otázku vyjádřilo 26,09 %. Spíše nespokojenost pociťuje 4,34 % pracovníků, ale naprostou nespokojenost zde nevedl nikdo z dotázaných.

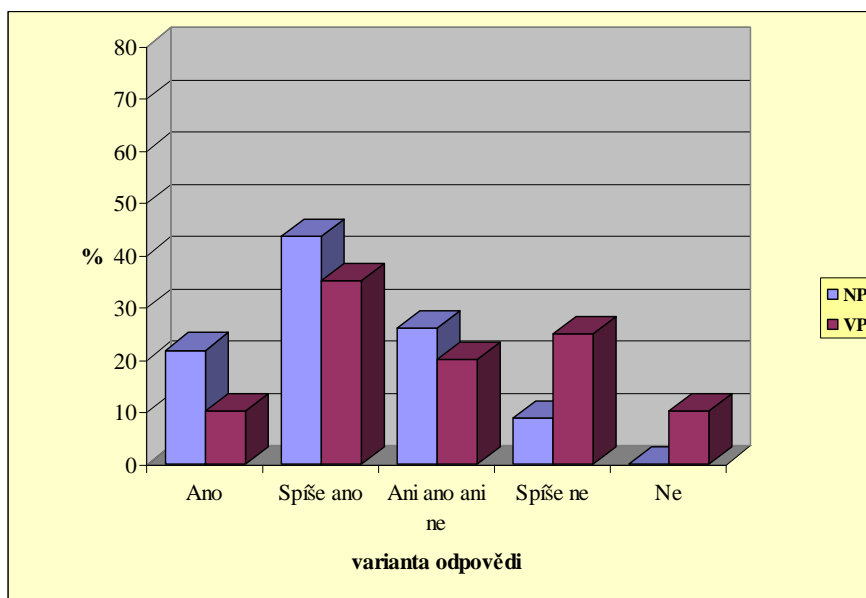
Ve **VP** je pouhých 5,00 % zaměstnanců zcela spokojených s úrovní sociální péče a 20,00 % je spíše spokojených. Celá polovina zaměstnanců zvolila variantu odpovědi *ani ano ani ne*. 25,00 % dotázaných se přiklonilo k možnosti odpovědi *spíše ne*. Naprostou nespokojenost v tomto podniku, podobně jako v NP, nepociťuje nikdo ze zaměstnanců.

### Otázka 9: Odpovídá Vaše práce Vaším představám?

**Tabulka 9: Jak odpovídá práce představám zaměstnanců firem**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	5	21,74	2	10,00
Spíše ano	10	43,48	7	35,00
Ani ano ani ne	6	26,09	4	20,00
Spíše ne	2	8,69	5	25,00
Ne	0	0,00	2	10,00

**Graf 9: Jak odpovídá práce představám zaměstnanců firem**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 9:**

U obou podniků práce spíše odpovídá představám zaměstnanců. V **NP** 21,74 % dotázaných odpovědělo na tuto otázku kladně, 43,48 % vybralo variantu odpovědi *spíše ano* a 26,09 % se vyjádřilo neurčitě. Práce je spíše neodpovídající představám 8,69 % pracovníků. Nikdo z dotázaných nepokládá svou práci za zcela neodpovídající.

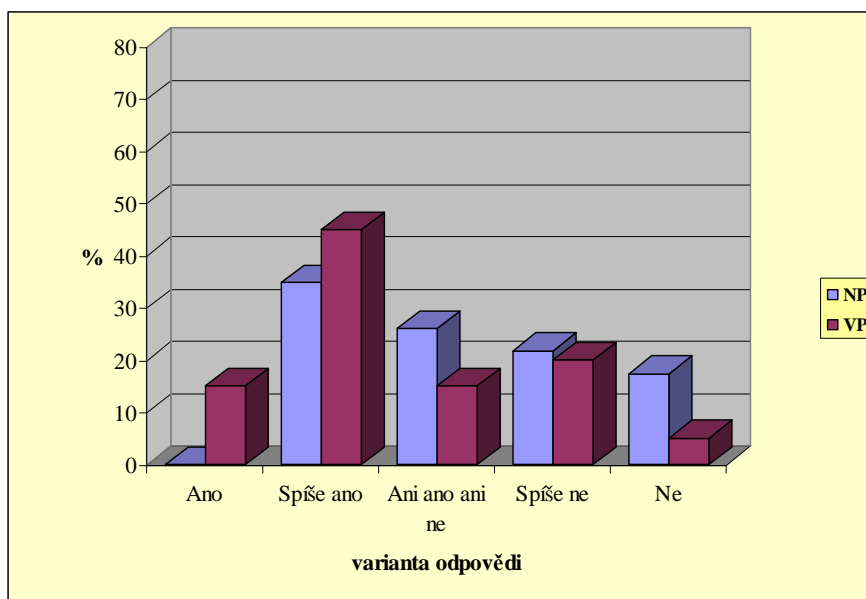
Ve **VP** odpovědělo kladně jen 10,00 % pracovníků, většina uvedla možnost odpovědi *spíše ano* – 35,00 % a neurčitě se vyjádřilo 20,00 % dotázaných. Spíše neodpovídající je práce pro 25,00 % zaměstnanců a u 10,00 % neodpovídá práce představám vůbec.

**Otázka 10: Jednáte v zaměstnání často ve stresu?**

**Tabulka 10: Stresové jednání zaměstnanců firem**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	0	0,00	3	15,00
Spíše ano	8	34,78	9	45,00
Ani ano ani ne	6	26,09	3	15,00
Spíše ne	5	21,74	4	20,00
Ne	4	17,39	1	5,00

**Graf 10: Stresové jednání zaměstnanců firem**



### Slovní zhodnocení výsledků – otázka 10:

U obou firem většina zaměstnanců vybrala možnost odpovědi *spíše ano*. V **NP** není nikdo, kdo by na tuto otázku odpověděl zcela kladně. Nejčastější odpovědí bylo *spíše ano* – 34,78 % dotázaných, dále *ani ano ani ne* – 26,09 % a *spíše ne* – 21,74 %. Ve stresu vůbec nejedná 17,39% pracovníků.

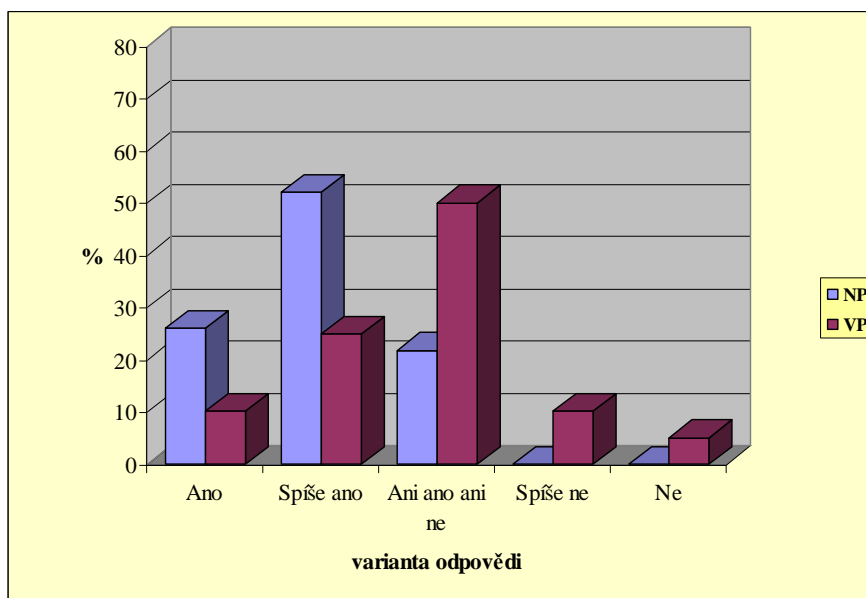
Ve **VP** jedná ve stresu 15,00 % zaměstnanců a celých 45,00 % zvolilo variantu odpovědi *spíše ano*. Neurčitě se vyjádřilo 15,00 % respondentů. Práce je spíše nestresující pro 20,00 % dotázaných a zcela nestresující pouze pro 5,00 %.

### Otázka 11: Jaká je Vaše celková spokojenost s podnikem, v němž pracujete?

Tabulka 11: Celková spokojenost zaměstnanců firem s podnikem

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Ano	6	26,09	2	10,00
Spíše ano	12	52,17	5	25,00
Ani ano ani ne	5	21,74	10	50,00
Spíše ne	0	0,00	2	10,00
Ne	0	0,00	1	5,00

**Graf 11: Celková spokojenost zaměstnanců firem s podnikem**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 11:**

V **NP** zřetelně převládá celková spokojenost s podnikem. Ve firmě se nachází 26,09 % zaměstnanců, kteří pocítují naprostou spokojenost a 52,17 %, kteří se považují za spíše spokojené. Neurčitě se k této otázce vyjádřilo 21,74 % respondentů. Spíše nespokojené ani zcela nespokojené zaměstnance ve firmě nenajdeme.

Ve **VP** je situace poněkud odlišná. Pouze 10,00 % dotázaných je zcela spokojených s podnikem a 25,00 % je spíše spokojených. Celá polovina zaměstnanců zvolila variantu odpovědi *ani ano ani ne*. 10,00 % se považuje za spíše nespokojené a 5,00 % za naprosto nespokojené.



**Otázka 12: Pokud byste byl(a) nespokojen(a) s níže uvedenými faktory, které 3 z nich by byly nejzávažnějším důvodem ke změně zaměstnání?**

**Tabulka 12: Faktory, které by mohly být důvodem ke změně zaměstnání (počet odpovědí)**

<b>Alternativy</b>	<b>NP</b>
Nezajímavá nebo stereotypní práce	<b>14</b>
Nespokojenost s výší platu	<b>14</b>
Nespokojenost se vztahy na pracovišti	<b>13</b>
Špatná organizace práce	6
Nejistoty pracovního místa do budoucnosti	5
Nedostatečné uplatnění svých schopností či kvalifikace	5
Špatné pracovní podmínky (osvětlení, hluk, prašnost...)	4
Nevyhovující způsob řešení problémů a konfliktů	4
Nemožnost profesního a platového postupu	4

<b>Alternativy</b>	<b>VP</b>
Nevyhovující způsob řešení problémů a konfliktů	<b>12</b>
Nespokojenost s výší platu	<b>11</b>
Špatná organizace práce	<b>7</b>
Nezajímavá nebo stereotypní práce	6
Špatné pracovní podmínky (osvětlení, hluk, prašnost...)	6

Nejistoty pracovního místa do budoucnosti	5
Nespokojenost se vztahy na pracovišti	5
Nemožnost profesního a platového postupu	5
Nedostatečné uplatnění svých schopností či kvalifikace	3

**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 12:**

3 nejdůležitější faktory, které by mohly být důvodem změny zaměstnání pracovníků **NP** jsou tyto: nezajímavá nebo stereotypní práce (14 odpovědí), nespokojenost s výší platu (14 odpovědí) a nespokojenost se vztahy na pracovišti (13 odpovědí).

3 nejdůležitější faktory, které by mohly být důvodem změny zaměstnání pracovníků **VP** jsou tyto: nevyhovující způsob řešení problémů a konfliktů (12 odpovědí), nespokojenost s výší platu (11 odpovědí) a špatná organizace práce (7 odpovědí).

Z výsledků vyplývá, že nejzávažnějším faktorem vedoucím ke změně zaměstnání je nezajímavá nebo stereotypní práce v NP a dále nevyhovující způsob řešení problémů a konfliktů v VP.

**Otázka 13: Které 3 skutečnosti by mohly být příčinou poklesu Vaší výkonnosti?**

**Tabulka 13: Faktory, které by mohly být příčinou poklesu výkonnosti (počet odpovědí)**

<b>Alternativy</b>	<b>NP</b>
Nespokojenost s nadřízeným a jeho stylem vedení	<b>15</b>
Neodpovídající či nespravedlivé finanční ohodnocení	<b>13</b>
Nezajímavá nebo stereotypní práce	<b>13</b>
Špatné vztahy se spolupracovníky	6
Pocit nedůležitosti a nepotřebnosti v rámci podniku či oddělení	6

Nevyhovující pracovní prostředí a pracovní podmínky	5
Špatná pověst podniku v celospolečenském kontextu	4
Nedostatečná informovanost o výsledcích a smyslu práce	3
Nemožnost profesního a platového postupu	2
Nemožnost uplatnění kvalifikace či schopností	2

<b>Alternativy</b>	<b>VP</b>
Nespokojenost s nadřízeným a jeho stylem vedení	<b>13</b>
Neodpovídající či nespravedlivé finanční ohodnocení	<b>12</b>
Nezajímavá nebo stereotypní práce	<b>8</b>
Nevyhovující pracovní prostředí a pracovní podmínky	7
Nedostatečná informovanost o výsledcích a smyslu práce	6
Pocit nedůležitosti a nepotřebnosti v rámci podniku či oddělení	5
Nemožnost uplatnění kvalifikace či schopností	4
Špatná pověst podniku v celospolečenském kontextu	3
Špatné vztahy se spolupracovníky	1
Nemožnost profesního a platového postupu	1

### **Slovní zhodnocení výsledků – otázka 13:**

3 nejdůležitější faktory, které by mohly být příčinou poklesu pracovní výkonnosti zaměstnanců **NP** jsou následující: nespokojenost s nadřízeným a jeho stylem vedení (15 odpovědí), neodpovídající či nespravedlivé finanční ohodnocení ( 13 odpovědí) a nezajímavá nebo stereotypní práce (13 odpovědí)

3 nejdůležitější faktory, které by mohly být příčinou poklesu pracovní výkonnosti ve **VP** jsou shodné s faktory v NP. Nespokojenost s nadřízeným a jeho stylem vedení (13

odpovědí), neodpovídající či nespravedlivé finanční ohodnocení (12 odpovědí) a nezajímavá nebo stereotypní práce (8 odpovědí).

V obou podnicích byly vybrány stejné tři faktory. Hlavní příčinnou poklesu pracovní výkonnosti je jednoznačně nespokojenost s nadřízeným pracovníkem a jeho stylem vedení.

**Otázka 14: Které 3 z následujících skutečností by Vás nejvíce motivovaly (nebo Vás již motivují) k vyššímu či kvalitnějšímu výkonu?**

**Tabulka 14: Faktory, které pracovníky nejvíce motivují (počet odpovědí)**

<b>Alternativy</b>	<b>NP</b>
Uznání za dobře vykonanou práci	<b>17</b>
Pocit důležitosti a potřebnosti pro podnik	<b>16</b>
Zajímavá práce	<b>13</b>
Úspěšnost v práci	7
Samostatnost a tvořivost při práci	5
Odpovědnost a pravomoci při práci	5
Příležitost k osobnímu růstu	4
Akceptace a podpora nápadů a návrhů	2

<b>Alternativy</b>	<b>VP</b>
Uznání za dobře vykonanou práci	<b>17</b>
Zajímavá práce	<b>16</b>
Samostatnost a tvořivost při práci	<b>8</b>
Úspěšnost v práci	7

Příležitost k osobnímu růstu	5
Pocit důležitosti a potřebnosti pro podnik	3
Odpovědnost a pravomoci při práci	2
Akceptace a podpora nápadů a návrhů	2

**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 14:**

3 nejvíce motivující skutečnosti jsou pro zaměstnance **NP** následující: uznání za dobře vykonanou práci (17 odpovědí), pocit důležitosti a potřebnosti pro podnik (16 odpovědí) a zajímavá práce (13 odpovědí).

3 nejvíce motivující skutečnosti jsou pro zaměstnance **VP** následující: uznání za dobře vykonanou práci (17 odpovědí), zajímavá práce (16 odpovědí) a samostatnost a tvořivost při práci (8 odpovědí).

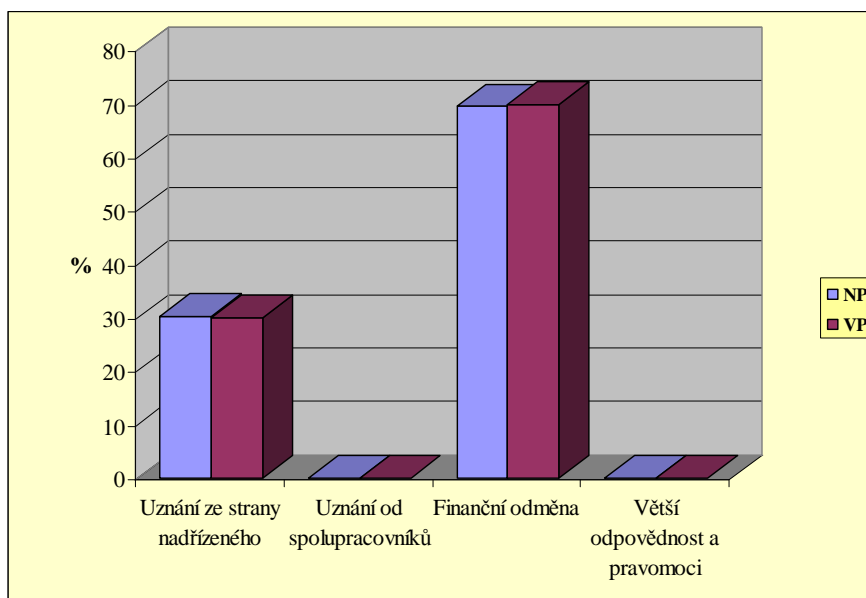
Z výsledků vyplývá, že pro pracovníky obou podniků je nejvíce motivující skutečností uznání za dobře vykonanou práci.

**Otázka 15: Který druh ohodnocení Vašeho pracovního úspěchu by Vás nejvíce uspokojil?**

**Tabulka 15: Nejlepší způsob ohodnocení zaměstnanců firem**

Alternativy	NP		VP	
	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)	Počet pracovníků	Podíl pracovníků (%)
Uznání ze strany nadřízeného	7	30,43	6	30,00
Uznání od spolupracovníků	0	0,00	0	0,00
Finanční odměna	16	69,57	14	70,00
Větší odpovědnost a pravomoci	0	0,00	0	0,00

**Graf 12: Nejlepší způsob ohodnocení zaměstnanců firem**



**Slovní zhodnocení výsledků – otázka 15:**

V případě obou zkoumaných podniků jasně zvítězila finanční odměna. V **NP** ji vybralo 69,57 % pracovníků a ve **VP** celých 70,00 % pracovníků. Druhou nejčastější odpovědí bylo uznání ze strany nadřízeného. Tento způsob ohodnocení považuje v **NP** za nejlepší 30,43 % dotázaných a ve **VP** celých 30,00 % dotázaných. Zbývající dvě možnosti ohodnocení nevybral žádný z respondentů.

**Otázka 16: Které 3 faktory mají největší vliv na Vaši pracovní spokojenost?**

**Tabulka 16: Faktory, které mají největší vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců (počet odpovědí)**

<b>Alternativy</b>	<b>NP</b>
Výše platu	17
Nadřízený pracovník	13
Smysluplnost práce	11
Pracovní kolektiv	6
Práce mě musí bavit	5
Jistota zaměstnání	5
Pracovní podmínky	4
Možnost seberealizace	4
Úroveň sociální péče	3
Informovanost o dění podniku	1
Možnost kariérního postupu	0

<b>Alternativy</b>	<b>VP</b>
Práce mě musí bavit	13
Pracovní kolektiv	12
Výše platu	11
Smysluplnost práce	7
Pracovní podmínky	4



Nadřízený pracovník	4
Úroveň sociální péče	4
Možnost seberealizace	3
Jistota zaměstnání	2
Možnost kariérního postupu	0
Informovanost o dění podniku	0

### **Slovní zhodnocení výsledků – otázka 16:**

3 faktory, které mají největší vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců **NP** jsou tyto: výše platu (17 odpovědí), nadřízený pracovník (13 odpovědí) a smysluplnost práce (11 odpovědí).

3 faktory, které mají největší vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců **VP** jsou tyto: práce, která baví (13 odpovědí), pracovní kolektiv (12 odpovědí) a výše platu (11 odpovědí).

Z výsledků vyplývá určité odlišné formování přístupu pracovníků k činnostem, které v těchto podnicích probíhají. Pro NP je dominantní výše platu s vazbou na smysluplnost práce a kvality nadřízeného pracovníka. Pro VP je charakteristické, že rozhodující je pro pracovníky to, zda je práce baví, dále pak vzájemné vztahy v pracovním kolektivu včetně výše platu.

### **5.2 Přehled výsledků rozhovorů s vedoucími pracovníky**

Během rozhovorů s vedoucími pracovníky byly zjišťovány především informace týkající se nejrůznějších sociálních výhod, které společnosti nabízejí svým zaměstnancům. Dále bylo zjišťováno, jak se v poslední době vyvíjejí faktory, na které má přímý vliv pracovní spokojenost a pracovní podmínky zaměstnanců. Pro větší přehlednost byly zjištěné údaje uvedeny do tabulek.

## Nevýrobní podnik

**Tabulka 17: Příspěvky a sociální výhody, které firma poskytuje svým zaměstnancům**

	<b>Ano</b>	<b>Ne</b>
Příspěvek na životní a kapitálové životní pojištění	X	
Příspěvky na kulturní akce	X	
Příspěvky na sportovní akce	X	
Finanční služby v podobě finančních půjček		X
Umožnění zaměstnancům výhodného nákupu nadbytečného materiálu a výrobků	X	
Nájem dopravních prostředků za režijní ceny	X	
Nájem dalších zařízení a pomůcek za režijní ceny	X	
Možnost využívání služebního automobilu	X	
Možnost využívání služebního notebooku	X	
Možnost využívání služebního mobilního telefonu	X	
Jiné příspěvky či výhody		X

**Tabulka 18: Vývoj faktorů v porovnání s minulým rokem**

	<b>Klesající</b>	<b>Konstantní</b>	<b>Rostoucí</b>
Fluktuace	X		
Produktivita		X	
Absentérství	X		
Nehodovost a úrazovost	X		

## Výrobní podnik

**Tabulka 19: Příspěvky a sociální výhody, které firma poskytuje svým zaměstnancům**

	<b>Ano</b>	<b>Ne</b>
Příspěvek na životní a kapitálové životní pojištění	X	
Příspěvky na kulturní akce	X	
Příspěvky na sportovní akce	X	
Finanční služby v podobě finančních půjček	X	
Umožnění zaměstnancům výhodného nákupu nadbytečného materiálu a výrobků	X	
Nájem dopravních prostředků za režijní ceny	X	
Nájem dalších zařízení a pomůcek za režijní ceny	X	
Možnost využívání služebního automobilu	X	
Možnost využívání služebního notebooku		X
Možnost využívání služebního mobilního telefonu		X
Jiné příspěvky či výhody		X

**Tabulka 20: Vývoj faktorů v porovnání s minulým rokem**

	<b>Klesající</b>	<b>Konstantní</b>	<b>Rostoucí</b>
Fluktuace	X		
Produktivita		X	
Absentérství		X	
Nehodovost a úrazovost		X	

## 6. ZÁVĚREČNÁ DISKUZE A NÁVRHY

Cílem diplomové práce bylo posouzení vlivu pracovní spokojenosti na pozitivní pracovní chování zaměstnanců ve dvou vybraných podnicích.

K naplnění tohoto cíle byly vybrány dvě firmy, jedna výrobní a druhá nevýrobní. Pracovní spokojenost či nespokojenost byla zjišťována na základě anonymních písemných dotazníků. Informace o chování pracovníků a jeho změny byly získány během osobních rozhovorů s vedoucími pracovníky.

V další části práce jsou nejprve vyhodnoceny příčiny nejvýraznější nespokojenosti zaměstnanců hodnocených podniků. Dále jsou doporučeny možné návrhy na zlepšení stávající situace a tyto návrhy jsou zhodnoceny po ekonomické stránce. V závěru práce jsou potvrzeny či vyvráceny předem stanovené hypotézy, které se týkají vlivu pracovní spokojenosti na pozitivní chování pracovníků.

### 6.1 Příčiny nespokojenosti v hodnocených podnicích a návrhy na zlepšení

#### 6.1.1 Nevýrobní podnik

##### a) Nespokojenost se spravedlností v odměňování

Velká část zaměstnanců pociťuje spíše nespokojenost (30,44 %) nebo naprostou nespokojenost (17,39 %) se spravedlností v odměňování. Tato skutečnost může způsobit, že zaměstnanci nejsou dostatečně stimulováni k podávání co nejlepšího pracovního výkonu.

##### Návrh na zlepšení

Odměňování se řídí obecně závaznými právními předpisy, konkrétně Zákonem o mzdě č.1/1992 Sb. Zaměstnavatelé však mají možnost mzdový systém určitým způsobem přizpůsobit konkrétním podmínkám svého podniku.

Kromě mzdy, která musí být předem jasně stanovena vnitřním mzdovým předpisem, může zaměstnavatel poskytovat svým zaměstnancům další **mzdová zvýhodnění**, tzv. gratifikace. Ty mohou být poskytovány ve formě prémie, odměn, mimořádných výplat,

tantiém či podílů na zisku. Aby se předešlo pocitům nespravedlnosti v odměňování, musí být zásady uplatňování těchto mzdových zvýhodnění stanoveny v pracovní smlouvě. Také musí být zřetelně formulovány úkony, za které mzdová zvýhodnění budou náležet. Tyto zásady pak musí být vždy plně respektovány.

#### **b) Nespokojenost s úrovní pracovních porad**

Mnoho zaměstnanců tohoto podniku (39,13 %) si není jistých, zda způsob vedení pracovních porad je dostatečný. Pracovní porady se konají každé pondělí ráno a účastní se jich pouze vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Tito pracovníci by pak měli dále informovat ostatní zaměstnance o skutečnostech, které byly na poradě projednávány. Ne vždy se však všechny informace dostanou ke všem pracovníkům. To může být příčinou nejasností v pracovních činnostech a neshod.

#### **Návrh na zlepšení**

Aby se předešlo případným nejasnostem a aby byli všichni zaměstnanci dostatečně informováni o všem, co je nezbytné k tomu, aby podávali co nejlepší pracovní výkon, je možné pořizovat určité **zápisy z porad**. Tyto zápisy by pravidelně pořizovala pověřená osoba a obsahovaly by v bodech všechny skutečnosti, které byly projednávány a dále úkoly, které vedou k dosažení cílů stanovených na poradě. Tyto zápisy by byly rozesílány všem zaměstnancům a předešlo by se tak situacím, kdy si zaměstnanci nejsou zcela jisti svými pracovními úkoly.

#### **c) Nespokojenost s možností rekreace v mimopracovní době**

Značná část pracovníků (43,48 %) není zcela přesvědčena, že nabízené možnosti rekreace v mimopracovní době jsou dostačující. Ačkoliv firma poskytuje svým zaměstnancům příspěvky na sportovní a kulturní akce, většině pracovníků se to nezdá být dostatečné. Posouzení míry dostatečnosti těchto příspěvků nelze zobecnit, záleží na pohledu každého zaměstnance. V podniku se totiž nachází řada pracovníků, kteří tyto možnosti rekreace v mimopracovní době vůbec nevyužívají. Těmto se tedy jejich úroveň jeví jako

dostačující. Ostatním zaměstnancům se příspěvky zdají být malé, patrně z toho důvodu, že je porovnávají s příspěvky, které získávají zaměstnanci jiných firem, většinou podstatně větších než je tato firma.

### **Návrh na zlepšení**

Zaměstnavatel by se měl více starat o rekreaci svých zaměstnanců po práci. Rozsah nabízených rekreačních aktivit by měl být větší a pestřejší, aby každý zaměstnanec měl možnost výběru a zvolil si činnost, která je pro něj nejatraktivnější. Během sportovních či kulturních aktivit si zaměstnanci dostatečně odpočinou od pracovního vytížení a jsou připraveni znovu poskytovat co nejlepší pracovní výkon.

### **Shrnutí**

I přes výše uvedené nespokojenosti, je nadpoloviční většina (52,17 %) zaměstnanců nevýrobního podniku celkově spíše spokojená s podnikem, ve kterém pracuje. Výzkum ukázal, že u ostatních faktorů převažuje jednoznačně spokojenost. To je důvodem stabilní výkonnosti. Aby se zvýšila produktivita firmy, je nezbytné odstranit všechny nedostatky, které zaměstnanci na svém pracovišti pocítují, více se zajímat o jejich potřeby a přání a vždy jim zajišťovat optimální pracovní podmínky. Růst výkonnosti zabezpečí především dostatečná pracovní stimulace ve formě spravedlivého ohodnocování zaměstnanců a uznání ze strany nadřízeného.

Podmínky práce, ve fyzickém smyslu, jsou po přestěhování firmy do větších prostor zcela vyhovující. Proto v podniku značně klesla nehodovost a úrazovost pracovníků.

## **6.1.2 Výrobní podnik**

### **a) Nespokojenost s kvalitou informací potřebných pro práci**

Na základě průzkumu bylo zjištěno, že mnoho zaměstnanců (35,00 %) je spíše nespokojeno s kvalitou předávaných informací potřebných pro výkon jejich práce. To může vést k tomu, že zaměstnanci mnohdy přesně nevědí, co mají dělat a především jsi nejsou

zcela jisti, co je hlavním smyslem a cílem jejich činnosti. Proto nejsou schopni podat co možná nejlepší pracovní výkon.

### **Návrh na zlepšení**

Všechny důležité informace, týkající se určité práce by měly být v bodech sepsány a doručeny všem pracovníkům, kterých se týkají. Dále by mohla být zřízena **podniková nástěnka**, kde by byly vyvěšovány všechny strategické krátkodobé i dlouhodobé cíle podniku. Tímto by byli zaměstnanci více zainteresováni do podnikových plánů a předešlo by se tak všem případným nejasnostem v pracovní činnosti.

### **b) Nespokojenost s možností uplatnit své nápady a návrhy**

Většina zaměstnanců (40,00 %) si není zcela jista, že možnost uplatnit vlastní nápady a návrhy je v podniku dostačující. Tato skutečnost může být pro pracovníky značně nemotivující a může být důvodem určité laxnosti. Zaměstnanci nemají důvod vymýšlet nové, zlepšující návrhy, jestliže jim vedení neumožní své nápady prezentovat.

### **Návrh na zlepšení**

Zaměstnavatel by se měl více zajímat o nápady svých zaměstnanců a měl by jim dát možnost je prezentovat a seznámit s nimi ostatní pracovníky. Ve firmě by se mohla například pořádat pravidelná sezení se zaměstnanci, kde by se každý mohl vyjádřit k činnostem podniku a popřípadě navrhnout lepší řešení. Vždyť jsou to právě řadoví zaměstnanci, kteří mají nejbližší k vlastnímu procesu výroby a jako první tak přichází do styku se všemi případnými nedostatky.

### **c) Nespokojenost s možností pracovního postupu**

Zaměstnanci uvedli dále nespokojenost s možností pracovního postupu. Toto je další skutečnost, která zaměstnance rozhodně nestimuluje k lepšímu pracovnímu výkonu. Na základě jiné otázky (5) bylo zjištěno, že většina zaměstnanců (10,00 % uvedlo variantu odpovědi *ano* + 35,00 % uvedlo variantu odpovědi *spíše ano*) má zájem o další vzdělávání a

kvalifikační růst v rámci podniku. Jestliže jim tedy chybí možnost postupu v kariéře, nebo šance na postup jsou malé, pak nemají důvod se příliš snažit a podávat co nejlepší pracovní výkony.

### **Návrhy na zlepšení**

Možným řešením je vypracování **kariérových plánů** jednotlivců. Tyto plány jsou dnes samozřejmostí ve velkých podnicích. V malých podnicích se bohužel neobjevují příliš často. Díky takovému plánu by měl každý zaměstnanec jasnou představu jednak o svém stávajícím pracovním místě a dále o možném kariérním postupu. Byly by zde jasně formulovány všechny požadavky a předpoklady pro povýšení. Předěšlo by se tak všem případným nejasnostem a šance na povýšení by mohla být pro zaměstnance stimulem pro lepší pracovní výkon.

Je nutné si uvědomit, že úspěšný rozvoj podniku je závislý na aktivní účasti všech pracovníků. Hlavním zájmem každého podniku by mělo být docílení souladu mezi potřebami a zájmy podniku a potřebami a představami pracovníků.

### **d) Nespokojenost s úrovní pracovních porad a se spravedlností v odměňování**

Také v tomto podniku se projevila nespokojenost s pracovními poradami a se spravedlností v odměňování. I zde bych navrhla podobná opatření jako v předchozím nevýrobním podniku.

### **e) Nespokojenost s výší platu**

Podle výsledků jiné otázky (15) bylo zjištěno, že nadpoloviční většina zaměstnanců považuje finanční odměnu za nejuspokojivější způsob pracovního ohodnocení. Ekonomické zajištění je jedna z nejdůležitějších skutečností, které příznivě působí na činnost člověka v pracovním procesu. Finanční odměna může dokonce vyvážit i nepříznivé pracovní podmínky.



### **Návrh na zlepšení**

Zaměstnavatel by měl zvážit, zda finanční ohodnocení odpovídá pracovním výkonům zaměstnanců. Jestliže není možné uvažovat o trvalém zvýšení platů zaměstnanců, mohly by být alespoň ve větší míře udělovány prémie a bonusy např. za splnění jednorázových úkolů a stanovených cílů. Takto by byli zaměstnanci stimulováni k vyššímu pracovnímu nasazení.

### **f) Nespokojenost s hlučností a prašností pracoviště**

Mnoho pracovníků (25,00 % spíše nespokojených + 25,00 % zcela nespokojených) uvádí nespokojenost s úrovní hlučnosti a prašnosti na pracovišti. Horší pracovní podmínky, ve fyzickém smyslu, jsou charakteristické pro podniky výrobního typu. Všechny podniky musí přesně dodržovat české státní normy, které upravují mimo jiné fyzické podmínky práce, jako je osvětlení, míra prašnosti a povolená intenzita hluku. Podniky musí také zabezpečovat pravidelné zdravotní prohlídky zaměstnanců pracujících ve zhoršených pracovních podmínkách.

### **Návrh na zlepšení**

Hodnocený výrobní podnik zcela splňuje všechny normy a požadavky stanovené zákonem a českými státními normami. Možné vylepšení stávající situace tedy zcela záleží na vůli a ochotě zaměstnavatele. Prašnost by bylo možné omezit vybudováním nového systému odvětrávání a klimatizace, toto řešení je však značně finančně náročné. Jiným, méně nákladným řešením by bylo zabezpečení dostatečné rekreace v mimopracovní době, aby si všichni zaměstnanci odpočinuli a načerpali nové síly.

### **Shrnutí**

Ve výrobním podniku jsou zaměstnanci více nespokojeni s jednotlivými faktory než v nevýrobním podniku. Také celková spokojenost s podnikem je zde podstatně nižší. Zlepšením motivace a stimulace by se jistě zvýšila produktivita pracovníků.

## 6.2 Ekonomické hodnocení návrhů

Nedílnou součástí této práce je i ekonomické hodnocení návrhů. U navrhovaných opatření nelze jednoznačně provést podrobnou kalkulaci. Proto je dále uveden pouze teoretický ekonomický přínos.

Některé návrhy vyžadují určité **náklady**, které budou v budoucnu vyváženy růstem pracovní produktivity a případně zisku firem. Finance, které budou vynaloženy např. na rekreaci zaměstnanců v mimopracovní době či na určité prémie a bonusy za dobře odvedenou práci, se vrátí v podobě pracovní spokojenosti zaměstnanců, která povede k nárůstu jejich produktivity.

Většina navrhovaných opatření však nevyžaduje náklady téměř žádné. Vyžadují pouze zvýšení zájmu zaměstnavatelů o své zaměstnance, jejich lepší stimulaci a dostatečnou informovanost o dění v podniku.

Tím, že firmy budou investovat do zlepšení podmínek svých zaměstnanců, se nejen zvýší již zmiňovaná produktivita, ale také se sníží absentérství a fluktuace pracovníků. Tímto se značně sníží náklady na výběr a zaškolování nových zaměstnanců.

U obou firem se dále prokázala důležitost vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti. Výzkum ukázal, že nespokojenost se vztahy na pracovišti by mohla být příčinou vedoucí ke změně zaměstnání. Aby této situaci firmy předešly, doporučila bych jim upevnování neformálních vztahů mezi zaměstnanci během tzv. teambuildingů. **Teambuilding** představuje budování efektivního týmu. Efektivní tým znamená maximální využití možností každého svého člena. Zapojení všech členů týmu s rozdílnými schopnostmi vytváří v součtu výrazně větší potenciál, než by jeho účastníci měli každý sám o sobě. Tyto kurzy prostřednictvím neobvyklého společného zážitku pomáhají stmelit skupinu. Účastníci, kteří se znali jen velmi málo z kanceláře nebo vůbec, potkávají své kolegy ve velmi nezvyklých situacích.

Kurz je pro ně velkou příležitostí přirozeně prolomit bariéry a dostat se k sobě mnohem blíže. Výjimečné zážitky a atmosféra na kurzu výrazně napomáhají vytváření pocitu sounáležitosti

ve skupině a posilují loajalitu k firmě. Náklady na tyto akce se liší v závislosti na velikosti firmy a typu zvoleného kurzu.

Závěrem bych oběma firmám doporučila investovat do **pravidelných průzkumů pracovní spokojenosti** specializovanou firmou. Díky těmto průzkumům bude možné pozorovat vývoj spokojenosti pracovníků s jednotlivými faktory a také efektivitu přijatých zlepšujících opatření.

### **6.3 Zhodnocení stanovených hypotéz**

Na základě zjištěných informací z odborné literatury bylo stanoveno pět hypotéz. Tato tvrzení se dle výsledků výzkumu v praktické části převážně potvrdila. Během průzkumu se prokázal úzký vliv pracovní spokojenosti na pozitivní pracovní chování zaměstnanců.

**Hypotéza 1:** Pracovní spokojenost vede k vysoké produktivitě práce.

#### **Diskuze**

Jak uvádí ŠTIKAR, J. (2003) poukazují dosavadní výzkumy na poměrnou složitost tohoto vztahu, širokou podmíněnost a značnou proměnlivost. Spokojený pracovník nemusí být nezbytně vysoce výkonný. Předpokládá se, že existují zprostředkující proměnné, které vstupují do vztahu spokojenost – výkonnost a ovlivňují dosažené výsledky.

Tato hypotéza se v průzkumu převážně potvrdila. Trend výkonnosti je u obou firem v porovnání s minulým rokem konstantní. Důvodem proč produktivita pracovníků neroste mohou být prokázané více či méně nevyhovující, mnohdy až rušivé pracovní podmínky ve fyzickém smyslu, tedy především vysoká prašnost, hlučnost a nedostatečné osvětlení. Další příčinou může být to, že se zaměstnanci necítí být spravedlivě ohodnocováni a nejsou dostatečně stimulováni k podávání co nejlepšího pracovního výkonu.

Na základě dalších výsledků bylo zjištěno, že další příčinou pracovní nespokojenosti, vedoucí k poklesu pracovní výkonnosti, může být nezajímavá či stereotypní práce. Ta může

vést nejen k poklesu produktivity, ale pro většinu zaměstnanců může být i důvodem ke změně zaměstnání.

**Hypotéza 2:** Pracovní spokojenost vede k nízké fluktuaci.

### **Diskuze**

Podle ŠTIKARA, J. (2003) poukazují dosavadní výzkumy na pozitivní vztahy mezi spokojeností a stabilitou pracovníků v organizaci a nespokojeností ve vazbě na fluktuaci. Nespokojenost odráží ztrátu zájmu o vykonávanou činnost, kterou pracovník řeší odchodem z organizace. Příčiny proč dochází k fluktuaci jsou zpravidla kumulované a mají v individuálních případech odlišnou závažnost.

Tato hypotéza se na základě průzkumu potvrdila. V obou podnicích byla prokázána klesající fluktuace v porovnání s minulým rokem. Důvodem může být to, že všichni respondenti uvedli, že s podnikem jsou celkově spíše spokojeni nebo, že nepocítují výraznou nespokojenost. Žádný z negativně ohodnocených faktorů tedy není důvodem ke změně zaměstnání.

**Hypotéza 3:** Pracovní spokojenost vede k nízkému absentérství v práci.

### **Diskuze**

Podle ŠTIKARA, J. (2003) se ve vztahu spokojenosti v práci a absentérství doposud prokázala nejsilnější závislost. Přítomnost nebo neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti se ukázala jako dobrý indikátor pro dostatečnou nebo nízkou adaptaci na práci, zájem či nezájem o práci, splnění nebo nesplnění očekávání a s tím spojenou míru spokojenosti/nespokojenosti v práci. Vyšší pracovní spokojenost je tedy předpokladem pro nižší absentérství pracovníků. Opakující se absentérství je signálem potenciální fluktuace.

Tato hypotéza se na základě průzkumu potvrdila. Trend absentérství je v nevýrobním podniku klesající a u výrobního podniku konstantní. Důvod je obdobný jako u předcházející hypotézy. Žádný ze zaměstnanců nepocítuje natolik výraznou celkovou nespokojenost, že

by tato byla důvodem jeho nepřítomnosti v práci. Ani absence kvůli nemoci či úrazu se v podnicích nezvyšuje.

**Hypotéza 4:** Pracovní spokojenost vede k nízké nehodovosti v práci.

#### **Diskuze**

Dalšími hodnocenými faktory jsou nehodovost a úrazovost. Ty jsou ovlivňovány především pracovními podmínkami fyzikálního rázu. Aby byly pracovní podmínky skutečnou příčinou nárůstu nehodovosti, musely by být opravdu značně nevyhovující až škodlivé. Tyto škodlivé pracovní podmínky způsobují, podle HORALÍKOVÉ, M. (1999), vážné poškození organismu, např. popálení, otravu, nemoc z povolání apod.; takové důsledky může způsobit např. extrémní hluk, oheň, vysoké teploty, různé chemikálie, mechanické prvky atd.

Výzkum prokázal, že zaměstnanci nejsou s určitými pracovními podmínkami zcela spokojeni. Vnímají je však pouze rušivě, nikoliv vyloženě škodlivě. To znamená, že mohou být pouze důvodem poklesu produktivity, nikoliv nárůstu nehodovosti.

**Hypotéza 5:** Pracovní spokojenost vede k vysoké angažovanosti v práci.

#### **Diskuze**

Podle KOLLÁRIKA, T. (1979) osoby celkově spokojenější, identifikované s prací a pracovištěm budou vyvíjet větší aktivitu a projevovat více angažovanosti v rozličných činnostech než pracovníci nespokojení.

Tato hypotéza se na základě výsledků průzkumu potvrdila. Prokázala se nespokojenost pracovníků s možností uplatnit své nápady a návrhy. Ačkoliv většina zaměstnanců má velký zájem o dění v podniku, tak skutečnost, že jim není dostatečně umožněno své nápady uplatňovat, je pro ně značně nestimulující a je důvodem poklesu zájmu o dění v podniku a poklesu angažovanosti.

## 7. SUMMARY A KEY WORDS

### Pracovní spokojenost

Práce je zaměřená na prokázání vlivu pracovní spokojenosti na pozitivní pracovní chování pracovníků.

Teoretická část popisuje pojem pracovní spokojenost a projevy chování spokojených a nespokojených pracovníků.

Na začátku praktické části je popsán cíl práce a způsob shromažďování informací. Bylo stanoveno pět hypotéz, které byly v průběhu praktické části potvrzeny či vyvráceny. V této části byly také popsány oba podniky a sociální výhody, které nabízejí svým zaměstnancům. Výrobní společnost vyrábí dřevěné produkty a nevýrobní společnost nakupuje a prodává potřeby pro papírnictví. Průzkum pracovní spokojenosti byl prováděn v létě 2007. Během zkoumaného období pracovalo ve výrobním podniku 25 zaměstnanců a v nevýrobním podniku 24 zaměstnanců. Průzkumu se zúčastnila většina zaměstnanců obou podniků.

Pro průzkum byl použit dotazník, který obsahuje řadu otázek zjišťujících spokojenost s pracovními podmínkami.

#### **Byly získány tyto hlavní poznatky:**

- Vliv pracovní spokojenosti na pozitivní pracovní chování zaměstnanců byl prokázán. Znamená to, že hypotézy se převážně potvrdily.
- Zaměstnanci jsou spokojeni s většinou podmínek. Ale je zde stále mnoho podmínek, které je nezbytné zlepšit, především ve výrobním podniku. Je zde mnoho pracovníků, kteří nejsou spokojeni s prašností, hlukem a osvětlením na pracovišti.
- Také je zde nespokojenost s platy, spravedlností v odměňování a způsobem vedení pracovních porad.

**Klíčová slova:** pracovní spokojenost, pracovní podmínky, pracovní chování, motivace k pracovní výkonnosti.

## **The work satisfaction**

An aim of this work was to prove an influence of the work satisfaction to the positive behaviour of employees.

A theoretical part describes the concept of the work satisfaction and the behaviour of satisfied workers and not satisfied ones.

At the beginning of a practical part there are characterized the aim of the work and the way of collecting some pieces of information. There had been determined five hypotheses, which were confirmed or contradicted during the practical work. In this part there were also described both companies and social advantages, which they provide to their employees in this part. The manufacturing company produces products made of wood and the non-manufacturing company buys and sells stationary products. The research of the work satisfaction was made during the summer 2007. There were 25 workers in the manufacturing company and 24 workers in the second company during the tracked period, the majority of them in both companies took a part in my research.

For the research there was used a questionnaire, which contains a lot of questions, aimed at the satisfaction with work conditions.

### **The following findings were gained:**

- The influence of the work satisfaction to the positive behaviour of employees was proved. It means that my hypotheses were mostly confirmed.
- Employees are satisfied with the majority of operating company conditions. But there are still many conditions, which are necessary to be improved, especially in the manufacturing company. There are a lot of workers who are not satisfied with the dust, the noise and the lighting on their working place.
- There is also the dissatisfaction with salaries, the fairness in valuating and the way of leading their meetings.

**Keywords:** work satisfaction; work conditions; work behaviour; motivation to work efficiency.

## 8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. BARON, L. et al. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v malých a středních podnicích : příručka pro zaměstnavatele*. Praha : TIGIS, 2004. 75 s. ISBN 80-7071-248-1
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
3. ČAPEK, N. *Nálada : jak ovládat vlastní nálady*. Liberec : Santal, 1996. 125 s. ISBN 80-85965-04-6
4. DLOUHÁ, D. *Psychologie a bezpečnost práce : (vybrané kapitoly)*. Brno : Institut výchovy bezpečnosti práce, 1996. 43 s. ISBN 80-85022-11-7
5. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 1999. 249 s. ISBN 80-213-0562-2
6. KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava : Psychodiagnostické a didaktické testy, 1979. 349 s.
7. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X
8. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X
9. RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha : Svoboda, 1985. 120 s.
10. ŠTIKAR, J. et.al. *Psychologie ve světě práce*. V Praze : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5
11. WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Barbora Procházková. Praha : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X



## Seznam grafů

- Graf 1: Zastoupení mužů a žen ve firmách – strana 49
- Graf 2: Zastoupení věkových kategorií ve firmách – strana 51
- Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců firem – strana 53
- Graf 4: Pracovní zařazení zaměstnanců firem – strana 54
- Graf 5: Zájem o další vzdělávání a kvalifikační růst zaměstnanců firem – strana 56
- Graf 6: Důležitost kontaktu se spolupracovníky pro zaměstnance firem – strana 58
- Graf 7: Zájem zaměstnanců firem o dění v podniku – strana 60
- Graf 8a: Spokojenost zaměstnanců firem s obsahem vykonávané práce – strana 62
- Graf 8b: Spokojenost zaměstnanců firem s kvalitou informací potřebných pro práci – strana 63
- Graf 8c: Spokojenost zaměstnanců firem s možností uplatnit své vlastní nápady a návrhy -  
- strana 65
- Graf 8d: Spokojenost zaměstnanců firem s možností pracovního postupu – strana 66
- Graf 8e: Spokojenost zaměstnanců firem s výší platu – strana 68
- Graf 8f: Spokojenost zaměstnanců firem se spravedlností v odměňování – strana 69
- Graf 8g : Spokojenost zaměstnanců firem s vedoucím pracovníkem – strana 71
- Graf 8h: Spokojenost zaměstnanců firem s úrovní pracovních porad – strana 72
- Graf 8ch: Spokojenost zaměstnanců firem se spolupracovníky – strana 74
- Graf 8i: Spokojenost zaměstnanců firem s pracovní dobou – strana 75
- Graf 8j: Spokojenost zaměstnanců firem s hlučností pracoviště – strana 77
- Graf 8k: Spokojenost zaměstnanců firem s osvětlením pracoviště – strana 78
- Graf 8l: Spokojenost zaměstnanců firem s prašností na pracovišti – strana 80
- Graf 8m: Spokojenost zaměstnanců firem s úrovní možného stravování – strana 81
- Graf 8n: Spokojenost zaměstnanců firem s možností rekreace v mimopracovní době – strana 83
- Graf 8o: Spokojenost zaměstnanců firem s úrovní sociální péče – strana 84
- Graf 9: Jak odpovídá práce představám zaměstnanců firem – strana 86
- Graf 10: Stresové jednání zaměstnanců firem – strana 87
- Graf 11: Celková spokojenost zaměstnanců firem s podnikem – strana 9
- Graf 12: Nejlepší způsob ohodnocení zaměstnanců firem – strana 96

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: „Maslowova pyramida potřeb“ – strana 11

Obrázek 2: „Dimenzionalita faktorů“ – strana 17

Obrázek 3: „Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti“ – strana 38

## Seznam tabulek

- Tabulka 1: Zastoupení mužů a žen ve firmách – strana 49
- Tabulka 2: Zastoupení věkových kategorií ve firmách – strana 50
- Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců firem – strana 52
- Tabulka 4: Pracovní zařazení zaměstnanců firem – strana 54
- Tabulka 5: Zájem o další vzdělávání a kvalifikační růst zaměstnanců firem – strana 56
- Tabulka 6: Důležitost kontaktu se spolupracovníky pro zaměstnance firem – strana 57
- Tabulka 7: Zájem zaměstnanců firem o dění v podniku – strana 59
- Tabulka 8a: Spokojenost zaměstnanců firem s obsahem vykonávané práce – strana 61
- Tabulka 8b: Spokojenost zaměstnanců firem s kvalitou informací potřebných pro práci -  
– strana 63
- Tabulka 8c: Spokojenost zaměstnanců firem s možností uplatnit své vlastní nápady a návrhy -  
- strana 64
- Tabulka 8d: Spokojenost zaměstnanců firem s možností pracovního postupu – strana 66
- Tabulka 8e: Spokojenost zaměstnanců firem s výší platu – strana 67
- Tabulka 8f: Spokojenost zaměstnanců firem se spravedlností v odměňování - strana 69
- Tabulka 8g: Spokojenost zaměstnanců firem s vedoucím pracovníkem – strana 70
- Tabulka 8h: Spokojenost zaměstnanců firem s úrovní pracovních porad – strana 72
- Tabulka 8ch: Spokojenost zaměstnanců firem se spolupracovníky – strana 73
- Tabulka 8i: Spokojenost zaměstnanců firem s pracovní dobou - strana 75
- Tabulka 8j: Spokojenost zaměstnanců firem s hlučností pracoviště – strana 76
- Tabulka 8k: Spokojenost zaměstnanců firem s osvětlením pracoviště – strana 78
- Tabulka 8l: Spokojenost zaměstnanců firem s prašností na pracovišti – strana 79
- Tabulka 8m: Spokojenost zaměstnanců firem s úrovní možného stravování – strana 81
- Tabulka 8n: Spokojenost zaměstnanců firem s možností rekreace v mimopracovní době -  
– strana 82
- Tabulka 8o: Spokojenost zaměstnanců firem s úrovní sociální péče – strana 84
- Tabulka 9: Jak odpovídá práce představám zaměstnanců firem – strana 85
- Tabulka 10: Stresové jednání zaměstnanců firem – strana 87
- Tabulka 11: Celková spokojenost zaměstnanců firem s podnikem – strana 88
- Tabulka 12: Faktory, které by mohly být důvodem ke změně zaměstnání (počet odpovědí) -  
- strana 90

Tabulka 13: Faktory, které by mohly být příčinou poklesu výkonnosti (počet odpovědí) -  
– strana 91

Tabulka 14: Faktory, které pracovníky nejvíce motivují (počet odpovědí) – strana 93

Tabulka 15: Nejlepší způsob ohodnocení zaměstnanců firem – strana 95

Tabulka 16: Faktory, které mají největší vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců (počet odpovědí) – strana 97

Tabulka 17: Příspěvky a sociální výhody, které firma poskytuje svým zaměstnancům – strana 99

Tabulka 18: Vývoj faktorů v porovnání s minulým rokem – strana 99

Tabulka 19: Příspěvky a sociální výhody, které firma poskytuje svým zaměstnancům – strana 100

Tabulka 20: Vývoj faktorů v porovnání s minulým rokem – strana 100

## Příloha 1

### Dotazník – analýza pracovní spokojenosti

Tento dotazník je určen pro analýzu pracovní spokojenosti, která je předmětem diplomové práce. Dotazník je rozdělen do tří částí (A, B, C), z nichž každá je charakteristická jiným typem otázek a formou odpovědi.

Tento dotazník je anonymní, proto ho prosím vyplňujte pravdivě a dle níže uvedených instrukcí.

#### A. Charakteristika zúčastněných pracovníků vzhledem k profesním skupinám:

=> **Identifikační otázky (otázky 1-3)** – u jediné správné odpovědi udělejte prosím křížek

##### 1) Jste muž či žena?

Muž	
Žena	

##### 2) Do jaké věkové kategorie patříte?

do 20 let	
21 – 30 let	
31 – 40 let	
41 – 50 let	
51 – 60 let	
nad 60 let	

##### 3) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní	
Střední vzdělání s výučním listem	
Střední vzdělání s maturitou	
Střední vzdělání s maturitou i výučním listem	
Střední vzdělání bez maturity a bez výučního listu	
Vyšší odborné	
Vysokoškolské	

**B. Zjišťování spokojenosti s jednotlivými faktory (otázky 4-11)**

– u jediné správné odpovědi udělejte prosím křížek

**4) Odpovídá Vaše dosažené vzdělání Vašemu současnému pracovnímu zařazení?**

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

**5) Máte zájem o další vzdělávání a kvalifikační růst v rámci podniku?**

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

**6) Je pro Vás na pracovišti důležitý kontakt se spolupracovníky?**

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

**7) Zajímáte se o dění v podniku, podnik jako celek, jeho vývoj a cíle?**

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

**8) Jak jste spokojen(-a) s následujícími faktory ve Vašem podniku?**

- s obsahem vykonávané práce

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- s kvalitou informací potřebných pro vykonávanou práci

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- s možností uplatnit své vlastní nápady a návrhy

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- s možností pracovního postupu

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- s výší platu

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- se spravedlností v odměňování

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- s vedoucím pracovníkem

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- s úrovní pracovních porad

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- se spolupracovníky

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- s pracovní dobou

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- s hlučností pracoviště

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- s osvětlením pracoviště

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- s prašností na pracovišti

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- s úrovní možného stravování

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	



- s možností rekreace v mimopracovní době

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

- s úrovní sociální péče

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

**9) Odpovídá Vaše práce Vaším představám?**

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

**10) Jednáte v zaměstnání často ve stresu?**

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

**11) Jaká je Vaše celková spokojenost s podnikem, v němž pracujete?**

Ano	
Spíše ano	
Ani ano ani ne	
Spíše ne	
Ne	

**C. Zjišťování důležitosti jednotlivých faktorů (otázky 12-16):**

=> u každé otázky prosím zakřížkujte vždy 3 odpovědi, kromě otázky č.15, kde označíte pouze jedinou odpověď

**12) Pokud byste byl(a) nespokojen(a) s níže uvedenými faktory, které 3 z nich by byly nejzávažnějším důvodem ke změně zaměstnání?**

Nezajímavá nebo stereotypní práce	
Nespokojenost se vztahy na pracovišti	
Nejistoty pracovního místa do budoucnosti	
Špatná organizace práce	
Špatné pracovní podmínky (osvětlení, hluk, prašnost...)	
Nevyhovující způsob řešení problémů a konfliktů	
Nemožnost profesního a platového postupu	
Nedostatečné uplatnění svých schopností či kvalifikace	
Nespokojenost s vyšší platu	

**13) Které 3 skutečnosti by mohly být příčinou poklesu Vaší výkonnosti?**

Nezajímavá a stereotypní práce	
Nedostatečná informovanost o výsledcích a smyslu práce	
Nemožnost profesního a platového postupu	
Nespokojenost s nadřízeným a jeho stylem vedení	
Nemožnost uplatnění kvalifikace či schopností	
Nevyhovující pracovní prostředí a pracovní podmínky	
Špatné vztahy se spolupracovníky	
Neodpovídající či nespravedlivé finanční ohodnocení	
Špatná pověst podniku v celospolečenském kontextu	
Pocit nedůležitosti a nepotřebnosti v rámci podniku či oddělení	

**14) Které 3 z následujících skutečností by Vás nejvíce motivovaly (nebo Vás již motivovaly) k vyššímu či kvalitnějšímu výkonu?**

Úspěšnost v práci	
Uznání za dobře vykonanou práci	
Samostatnost a tvořivost při práci	
Zajímavá práce	
Příležitost k osobnímu růstu	
Pocit důležitosti a potřeby pro podnik	
Odpovědnost a pravomoci při práci	
Akceptace a podpora nápadů a návrhů	

**15) Který druh ohodnocení Vašeho pracovního úspěchu by Vás nejvíce uspokojil?**

Uznání ze strany nadřízeného	
Uznání od spolupracovníků	
Finanční odměna	
Větší odpovědnost a pravomoci	

**16) Které 3 faktory mají největší vliv na Vaši pracovní spokojenost?**

Pracovní podmínky	
Práce mě musí bavit	
Možnost seberealizace	
Výše platu	
Pracovní kolektiv	
Nadřízený pracovník	
Informovanost o dění podniku	
Úroveň sociální péče	
Jistota zaměstnání	
Možnost kariérního postupu	
Smysluplnost práce	