

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě ŠTĚPANOVSÝ, a.s.

Lukáš Madrý

Bakalářská práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Lukáš MADRÝ
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika

Téma práce: Analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě
ŠTĚPANOVSKÝ, a.s.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti pracovní spokojenosti zaměstnanců a formulujte východisko pro analytickou část.

II. Praktická část

- Provedte průzkum současné situace pracovní spokojenosti zaměstnanců ve firmě ŠTĚPANOVSKÝ, a.s.
- Zhodnoťte výsledky výzkumu a vypracujte závěr výzkumu.
- Navrhněte možná opatření, která by přispěla ke zlepšení současné situace ve firmě ŠTĚPANOVSKÝ, a.s.

Závěr

Rozsah práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] THORNE , Kaye, PELLANT, Andy. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance – Výběr a podpora rozvoje nejlepších. Jana Petlachová. Brno : Computer press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
[2] HANNELORE, Fritz. Spokojeně v zaměstnání. Lucie Simonová. Praha : Portál, 2007. 199 s. ISBN 80-7367-113-1.
[3] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Brno : Computer press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
[4] BLÁHA , Jiří, MATEJČIČUK, Aleš, KAŇÁKOVÁ , Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
[5] JOKL, Miroslav. Zdravé obytné a pracovní prostředí. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0928-0.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 19. června 2009
Termín odevzdání bakalářské práce: 21. srpna 2009

Ve Zlíně dne 19. června 2009

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

L.S.

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením celkové spokojenosti se zaměstnáním ve firmě Štěpanovský, a.s. a jednotlivými aspekty ovlivňujícími tuto spokojenost. Práce je rozdělena na dvě části. První část je částí teoretickou, která popisuje různé pohledy na pracovní spokojenost a faktory, které ji ovlivňují. Zabývá se také metodikou výzkumu a stanovuje různé hypotézy, které jsou na základě dosažených výsledků zhodnoceny.

Praktická část obsahuje stručnou charakteristiku firmy, popis její personální strategie, silných, slabých stránek, příležitostí i hrozeb. Nejdůležitější částí jsou výsledky dotazníkového šetření a vyhodnocení jeho jednotlivých částí. K daným otázkám jsou pak vypracovány tabulky a grafy a na závěr uvedena doporučení. Následuje zhodnocení stanovených hypotéz a závěr práce.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, obsah pracovní činnosti, vztahy, plat, pracoviště, organizace práce, motivace, personální strategie, analýza, hypotézy

ABSTRACT

This bachelor is concerned with evaluation work satisfaction of the Štěpanovský company, Inc. and particular aspects that influence this satisfaction. The thesis is divided into two parts. The first part is based on theoretical issue, which describes various angles of view to work satisfaction and its influencing factors. This part also deals with research methodology and determinates miscellaneous hypothesis, which are evaluated according to the results.

Practice part includes brief company characteristic, description of its personal strategy, strengths, weaknesses, opportunities and also threats. Main sections are results of questionnaire investigation and evaluation of this investigation. There are elaborated charts, graphs and recommendation to every question. After that follows evaluation of hypothesis and conclusion of the bachelor.

Keywords: work satisfaction, content of job activity, relationships, salary, workplace, organization of work, motivation, personal strategy, analysis and hypothesis.

Tímto způsobem bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce doc. PhDr. Milanu Mikuláščíkovi za odbornou pomoc při vypracování této bakalářské práce.

Současně bych rád poděkoval řediteli firmy Štěpanovský a.s., panu Josefu Štěpanovskému za ochotu a umožnění provedení výzkumu.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	10
1.1 Vliv náplně pracovní činnosti na pracovní spokojenost	12
1.1.1 Náročná práce.....	12
1.1.2 Stereotyp	13
1.2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A VZTAHY NA PRACOVIŠTI.....	14
1.2.1 Společné pracoviště, kancelář.....	14
1.2.2 Dojít ke shodě.....	15
1.2.3 Typy kolegů.....	15
1.2.4 Šikana.....	16
1.2.5 Důležitost spolehlivosti	16
1.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A STYL PRÁCE VEDOUcíHO PRACOVNíKA	16
1.3.1 Dobrý x špatný šéf.....	17
1.3.2 Uznání a ocenění.....	17
1.3.3 Uznání sebe samého	18
1.3.4 Sebevědomí	18
1.3.5 Stres	19
1.4 PLAT A PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	19
1.4.1 Pokud nejsme spokojeni.....	19
1.4.2 Argumentace.....	20
1.4.3 Cíl.....	20
1.5 PRACOVIŠTĚ A JEHO VLIV NA PRACOVNÍ SPOKOJENOST	20
1.5.1 Vybavení pracoviště.....	21
1.5.2 Prostorové řešení pracoviště	21
1.5.3 Rozmístění předmětů	21
1.5.4 Zorné vzdálenosti.....	22
1.5.5 Barevná úprava pracoviště	22
1.5.5.1 Významy barev:.....	22
1.6 ORGANIZACE PRÁCE, OCHRANA ZDRAVÍ	23
1.6.1 plánování	23
1.6.2 Čas	23
1.6.3 Pracovní režim a odpočinek	24
1.6.4 Ochrana životního prostředí a zdraví pracovníků	24
2 PROBLEMATIKA MOTIVACE	26
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	26
2.1.1 Motiv.....	26
2.1.2 Stimul.....	26
2.1.3 Impuls (drive)	27
2.1.4 Incentiv.....	27
2.1.5 Zdroje motivace.....	27

2.2	MOTIVACE A VÝKON	27
2.2.1	Výkonová motivace	27
2.2.2	Motivační profil	28
2.2.3	Motivace k práci	28
2.3	VZTAH MEZI MOTIVACÍ A PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ	28
3	METODIKA PRÁCE A HYPOTÉZY	30
3.1	ROZBOR PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A METODIKA STANDARDIZOVANÉHO DOTAZOVÁNÍ.....	30
3.2	SBĚR DAT A PODKLADŮ	30
3.3	DOTAZNÍK.....	31
3.4	HYPOTÉZY	32
3.5	CÍL 32	
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
4	CHARAKTERISTIKA FIRMY ŠTĚPANOVSÝ, A.S.	34
4.1	HISTORIE	34
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	35
4.3	PERSONÁLNÍ STRATEGIE	35
4.3.1	Nástroje personální strategie:	36
4.4	SWOT ANALÝZA	37
4.4.1	Silné stránky:	37
4.4.2	Slabé stránky:	37
4.4.3	Příležitosti:.....	37
4.4.4	Rizika:	37
5	VYHODNOCENÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ	38
5.1	VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI S JEDNOTLIVÝMI FAKTORY.....	43
5.1.1	Statistické ukazatele.....	46
5.1.2	Vyhodnocení faktorů pracovního prostředí.....	48
5.1.3	Motivační faktory.....	51
5.1.4	Ostatní rušivé faktory, připomínky	54
5.1.4.1	Ostatní faktory vyvolávající nespokojenost.....	54
5.1.5	Připomínky a návrhy zaměstnanců.....	56
6	DISKUSE, VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	61
6.1	HYPOTÉZY	61
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK	68
	SEZNAM GRAFŮ.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Zdraví, spokojený rodinný život a zaměstnání, které člověka baví. Podle mého názoru základní životní hodnoty, které dělají člověka opravdu šťastným. První z nich si nikdo z nás nevybere, je nám dáno z velké části geneticky, ale také jej ovlivňujeme svým životním stylem. Rodinu do které se narodíme si také nevybíráme, ovšem na výběr budoucího partnera a budoucího rodinného života máme přímý vliv. Stejně tak si můžeme zvolit to, čím se budeme v budoucnu živit. Ovlivnit svůj pracovní život a pracovní spokojenost se zdá být ve výčtu těchto hodnot tím nejjednějším, ale ne vždy tomu tak je.

V dnešní době tráví spousta lidí ve svém zaměstnání většinu času, proto je zřejmé, že chtějí tento čas trávit spokojeně. Mnohým z nich se však spokojenost a nadšení z práce vytratilo. Vytrácející se spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů : stres s kolegy, pracovní přetížení, nevyhovující pracovní podmínky, nedostatečná zpětná vazba na naši práci atd. Tyto faktory pak mohou vést k nespavosti, nervozitě, podráždění, frustraci či depresím.

Na problematiku je nutno nahlížet jak z pohledu vedoucích pracovníků, tak z pohledu pracovníků samotných. Pro vedoucí pracovníky je nutné, aby se jejich podřízení cítili v pracovním prostředí dobře a mohli tak podávat optimální pracovní výkon. Pokud chtějí majitelé firem a vrcholový management prosperující firmu, musí věnovat problematice pracovní spokojenosti značnou dávku pozornosti.

Firma Štěpanovský a.s., ve které budu průzkum provádět, si je velmi dobře vědoma důležitosti řízení lidských zdrojů. Nechává si proto zhotovovat studie týkající se lidského faktoru a lidského potenciálu, personální analýzy, procesy personálního řízení a další.

Mým úkolem bude posoudit faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Zaměřím se především obsah vykonávané práce, vztahy s kolegy, vztahy s nadřízenými a pracovní podmínky. Součástí mé práce bude dotazníkové šetření ve společnosti Štěpanovský a.s., jehož úkolem bude zjistit spokojenost s jednotlivými faktory ovlivňujícími zaměstnancovu pracovní pohodu, motivaci a výkonnost.

Faktorům, které se budou zdát problematické budu věnovat větší pozornost a pokusím se doporučit opatření, která budou předcházet vzniku problémových situací.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Práce je nedílnou a velmi důležitou součástí života každého jedince. Podle Nakonečného „je práce zdrojem všech společenských hodnot, duchovních i materiálních, a je pro člověka převážně prostředkem uspokojování v práci samé, stává se významným zdrojem seberealizace“ (Nakonečný, 1992, str. 27)

„Pokud se zamyslíme nad tím, proč chodí lidé do zaměstnání, v první řadě nás napadne, že proto, aby si vydělali peníze potřebné k zajištění svých potřeb. Může to být jeden z nejdůležitějších důvodů, ale ne jediný. Práce, pokud jí pojmáme zejména jako práci, která má formu placeného zaměstnání, přináší kromě financí i další zisky jak materiální i nemateriální. To, jaké má člověk zaměstnání, do velké míry ovlivňuje jeho status a prestiž ve společnosti.“ (Nakonečný, 2009).

„Prostřednictvím svého zaměstnání se může jedinec seberealizovat, a to především v případech, kdy ho zaměstnání baví a uspokojuje. Dalším profitem ze zaměstnání je navazování sociálních kontaktů a s ním spojené uspokojování sociálních potřeb“ (Pauknerová, 2006).

Pracovní spokojenost je v dnešní době velmi frekventovaným pojmem, avšak ne vždy bývá tento pojem přesně vymezen.

„Na jedné straně můžeme o pracovní spokojenosti hovořit jako o kritériu pro hodnocení personální politiky podniku – čím vyšší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará. Na straně druhé se o spokojenosti mluví jako o podmínce efektivního využívání pracovního potenciálu zaměstnanců. Spokojenost potom vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit radosti z vlastního uplatnění. Může ale také jít o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů.“ (Kadlčík, 2001)

„Můžeme tedy říct, že radost z práce a štěstí se dostavují tehdy, pokud práce uspokojuje i naše osobní potřeby v průběhu pracovního dne. Znamená to, že zaměstnancovy osobní hodnoty jsou stejné jako hodnoty podniku, pro který pracujeme.“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 7)

Za této situace je práce člověku „koníčkem“, do zaměstnání chodí rád a s dobrou náladou. Můžeme to uvést na příkladu prodejce výrobků určité značky XY : Zaměstnanec je o kvalitě výrobků společnosti XY přesvědčen, proto jej práce uspokojuje a je schopen výrobky dobře prodávat. Nejde ovšem jen o vlastní ztotožnění s výrobky, službami a filozofií společ-

nosti. Velký podíl na naší celkové spokojenosti mají vztahy s kolegy, vztahy s nadřízeným a v neposlední řadě také pracovní prostředí. Mohou se však vyskytnout jiné zdroje nespokojenosti.

Locke (1976) definoval pracovní spokojenost jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce nebo pracovní zkušenosti.“ (cit. dle Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper & Burnes, str. 251).

Můžeme říci, že „pracovník vnímá, prožívá a vyhodnocuje průběh vykonávané činnosti, podmínky v nichž se odehrává a výsledky své práce, čímž má možnost dosahovat pocitu spokojenosti s prací“ (Štikar, Rymeš, Rieger a Hoskovec, 2003, str. 111)

Dá se také předpokládat, že „to, do jaké míry uspokojuje vykonávaná práce materiální i nemateriální potřeby jedince, velmi významně ovlivňuje celkovou životní spokojenost, kterou můžeme chápat jako součást širšího konceptu subjektivního blaha (Diener & Lucas, 2000 dle Hamplová, 2004).

„V oblasti pracovní spokojenosti můžeme odlišit tři přístupy. První – postoje jako pracovní spokojenost jsou uspořádány v podobě kladné nebo záporné valence na základě životních zkušeností. Druhý přístup – takzvaně sociálně informativní – je založen na základě zkušeností pracovníků, podle jejich vlivu. Třetí přístup – informačně podmíněný model založený na základě kumulace vědomostí o pracovišti a práci“ (Caldur a Schurr, 1981, dle Mikuláščík, 2007, str. 147).

Teorie a názory na pracovní spokojenost se tedy u různých autorů dosti liší. Například jedna teorie tvrdí, že pracovní spokojenost je „afektivní reakcí na práci, která je výsledkem srovnávání skutečných výsledků s kýženými výsledky“ (Cranny, Smith & Stone, 1992, dle Hewstone & Strobe, 2006, str. 621).

Rozlišení významových rozdílů v obsahu pojmu pracovní spokojenost je důležité pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti k motivaci. „Na pracovní spokojenost a motivaci pracovníků mají vliv pracovní podmínky. Větší vliv mají tam, kde je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje“ (Kadlčík, 2001) Obvykle záleží na těchto podmínkách:

- Možnosti pracovního postupu (kariéra)
- Mzda (finanční ohodnocení)

- Kvalita a styl práce vedoucího pracovníka
- Vlastnosti a jednání spolupracovníků
- Styl organizace práce a řízení
- Fyzické pracovní podmínky
- Péče podniku o pracovníky

1.1 Vliv náplně pracovní činnosti na pracovní spokojenost

V souhrnu všech faktorů, které naši pracovní pohodu a spokojenost utváří, je náplň naší pracovní činnosti tím nejdůležitějším. To, jakou činností se budeme zabývat, má v našem životě velký význam.

Existují dva extrémní případy, kdy nám může obsah pracovní činnosti negativně ovlivňovat pracovní spokojenost. Jedná se o případy, kdy je práce buď příliš náročná nebo naopak stereotypní a nudná.

1.1.1 Náročná práce

Musíme rozlišovat, zda jde o náročnost obsahu a úkolů, které máme během pracovního dne vykonávat, nebo zda je daných úkolů příliš velké množství. Nejhorší variantou je pak kombinace obou případů.

V prvním případě si musíme sami určit, jestli na danou činnost stačíme, a to jak po fyzické i psychické stránce. Občas se stává, že si člověk musí „vzít práci domů“, ale nemělo by to být pravidlem. Jestliže na požadované úkoly a náročnost nestačíme, práce přespříliš vyčerpává, nemáme čas na svou rodinu, koníčky a ostatní záležitosti, pak je čas přemýšlet o změně zaměstnání.

V situaci kdy je daných úkolů příliš, záleží spíše na naší samotné šikovnosti a zručnosti, s jakou jsme schopni dané úkoly vypracovat. Na rozdíl od předchozí situace, kdy na danou práci opravdu nestačíme, zde se jedná „pouze“ o velké množství úkolů, které ovšem nejsou nikterak náročné. Záleží na nás samých, jak rychle je vyřešíme. Opět platí, že pokud jsme nuceni zůstat v práci dlouho po skončení pracovní doby nebo pracovat na úkolech doma, měli bychom přemýšlet o změně.

Vyjma pracovníků, kteří svou práci „žijí“, mají sklony brát si práci domů nebo zůstat na pracovišti po skončení pracovní doby je náročnost obsahu práce faktorem, který velmi snadno vede k frustraci a pracovní nespokojenosti. Může se zde projevit problém tzv. „přepracování“ nebo „přetížení“, pokud jsme pod neustálým tlakem a stresem. (Fritz Hannelore, 2006, str. 98). Jedním z řešení, je vše si důkladně naplánovat, vyjasnit si podstatu úkolu, odpovědnost, delegovat úkoly, pokud je to možné, udržovat si neustálý přehled, time-management. Jinak řečeno vytvořit si vlastní systém zpracování jednotlivých úkolů, tak abychom měli neustálý přehled o tom co máme udělat, kolik nám toho chybí, kolik na to máme ještě času atd.

1.1.2 Stereotyp

Nudná a stereotypní práce je pravým opakem. Představme si situaci, kdy nás obsah pracovní činnosti ani v nejmenším neuspokojuje. Úkolů je buď málo, nebo jsou primitivní, tudíž se člověk po chvíli začne nudit. „Nevytíženost člověka mnohem více vyčerpává než plné pracovní nasazení“ (Fritz Hannelore 2006, str. 98). Pokud je člověk nucen neustále pracovat, na pracovní tempo uvykne a je pak méně unavenější než člověk, který 8 pracovních hodin za stolem téměř prospí. Z jeho letargie jej občas vyruší tři, čtyři úkoly, které nejsou nijak náročné a navíc ani akutní, takže s nimi nemá žádnou práci ani stres. Z nedostatku činnosti může vzejít jediné frustrace a permanentní nespokojenost. Na druhou stranu jsou lidé, kteří časem „otupí“ a nedostatek práce a stereotyp jim nevadí.

Pro člověka, který považuje svou práci za důležitou, nebere ji jen jako „nutnost k přežití“ je nicnedělání utrpením. Pracovní nevytížení pak unavuje mnohem více než pracovní přetížení. Při nevytíženosti nemůže člověk počítat s uznáním, úspěchem, neví, zda má jeho práce nějaký smysl. Pro většinu lidí je tento pocit mnohem více frustrující než pocit z náročné práce.

Pokud již naše zaměstnání stereotypní je, je zde několik způsobů, jak si udělat práci zajímavější. V první řadě je nutné si uvědomit, jakou hodnotu a jaký význam naše práce má, to je prvotním předpokladem pro spokojenost – musíme vidět „určitý kus ušlé cesty“, to, že naše práce není zbytečná a také si uvědomit náš přínos pro společnost a zaměstnavatele. „K tomu se váže také cíl naší práce – měli bychom se s ním identifikovat, v rámci jeho dosažení práci zefektivnit. Rozšířit své činnosti, porozhlédnout se po nových činnostech, podnětech, příležitostech“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 109). Pokud prokážeme snahu a ochotu, možná se

dostaneme k práci na zajímavých projektech. O své nevytíženosti bychom měli mluvit také se svým nadřízeným, nebát se a přijít s několika podnětnými návrhy.

Konečně vlastní zdokonalování se a zvyšování kvalifikace je na dnešním trhu práce velkým plusem a dobrou vyhlídkou pro získání lepších pracovních pozic. Ti z nás, kteří jsou schopni se neustále učit novým věcem, budou mít v době neustálého technického pokroku velkou výhodu před ostatními, kteří snahu přiučit se novým věcem nemají nebo ji již ztratili.

1.2 Pracovní spokojenost a vztahy na pracovišti

Každý člověk je odlišný. Má jiné návyky, jiné názory, odlišné úhly pohledu, jiné zkušenosti. Každý z nás si v životě prošel a prochází dobrými i špatnými obdobími. V pracovním prostředí, kde se s kolegy setkáváme téměř každý den, by měly jít osobní problémy stranou. Bohužel oprostít se od starostí soukromého života a chovat se na pracovišti tak, jak se vyžaduje, není vždy tak jednoduché.

Ať chceme nebo ne, kolegy potřebujeme. Potřebujeme jejich podporu, pomoc, schopnost rozveselit nás, když máme špatnou náladu. Také kolegy, kteří se s námi podělí o nové informace, kteří nám poradí, když si nevíme rady.

Na opačné straně pak stojí kolegové, bez nichž bychom se naopak rádi obešli. Obecně můžeme kolegy a kolegyně posoudit podle osobního subjektivního názoru na sympatické a nesympatické.

1.2.1 Společné pracoviště, kancelář

Většina lidí má zaměstnání, kde se kontaktu s ostatními lidmi nevyhne. Abychom se tedy mohli cítit v zaměstnání dobře, je důležité být s kolegy ve shodě. Ale podle známého rčení „není člověka, který by se zalíbil všem“ víme, že to není možné.

Své kolegy si nevybíráme, musíme s nimi tedy nějak vycházet. Pokud vztahy na pracovišti nefungují, může se z celkem příjemné práce stát doslova „noční můra“. Neshody s kolegy jsou podle mého názoru druhým nejčastějším faktorem, který zapříčiňuje nespokojenost v práci. „Dlouhotrvající situace, kdy nemůžeme jednoho nebo několik kolegů na pracovišti vystát, pak vede rozzlobení, podráždění, frustraci a zoufalosti.“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 73).

1.2.2 Dojít ke shodě

Nejlepší je začít nejdříve u sebe. Zeptat se sám sebe „co dělám špatně, že nemůžu s daným kolegou/kolegyní najít společnou řeč?“. Pokusit se být vstřícný a ohleduplný, teprve až tato strategie nepřinese výsledky, přejít ke strategii konfrontace.

„Strategie konfrontace je možná pouze tam, kde je daný kolega ochoten diskutovat.“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 74). „Vyřikáním si“ problému se mnohé vyřeší a oběma stranám se většinou uleví. Pokud však není kolega ochoten nebo schopen o dané situaci hovořit, pak musíme buď danou situaci dále ignorovat jako doted, nebo se pokusit požádat o pomoc další kolegy. Otázkou ovšem je, zda budou ochotni se v tomto problému nějak angažovat. Pokud neprojeví kolegové zájem, pak se nevzdávat a pokusit se ještě jednou si o problému s kolegou promluvit. V krajním případě vyřešit problém u nadřízeného.

1.2.3 Typy kolegů

Obecně existuje několik „negativních typů“ kolegů, kteří se vyznačují specifickým chováním.

„První kategorie je skupina lidí, která si nemá s kým popovídat – trpí potřebou někomu něco sdělit nebo někoho pomluvit či očernit“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 76). V tomto případě se vyplatí taktika „jedním uchem tam, druhým ven“, pokud je to však neúnosné a zdržuje nás to od práce, taktičtěji kolegu upozorníme. Jestliže ani to nezabere, odmítneme jej/ji důrazněji, ovšem slušně. Omluvíme se tím, že máme moc práce, že jej vyslechneme například na obědě.

Problém potřeby někomu něco sdělit, s někým si popovídat se nevyskytuje pouze na pracovišti, ale i v domácnostech. Například pokud je žena na mateřské dovolené, trpí potřebou někomu něco sdělit po celý den. Naopak muž vracějící se ze zaměstnání si potřebuje spíše odpočinout. Vzniká tak situace protichůdných potřeb, která může vést k hádce.

Z toho také můžeme vyzorovat, že někteří kolegové nemají možnost promluvit si s někým doma, proto své osobní problémy s sebou „tahají“ na pracoviště, kde obtěžují ostatní kolegy.

Další kategorií jsou náladoví a pesimističtí kolegové. „Zde je nutno brát situaci s humorem, nenechat se ovlivnit negativní náladou, udržovat si svůj optimismus. Pokud kolega své emo-

ce a nálady nedokáže kontrolovat a otravuje tím okolí, je nutno jej na to důkladně upozornit“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 82).

1.2.4 Šikana

Jedním z nejhorších jevů, který se na pracovišti mezi kolegy může objevit, je šikana. U šikanovaného jedince pak může docházet k závažným psychickým potížím. Sám se většinou neubrání, i kdyby se šikanu snažil ignorovat. Případ šikany musí řešit nadřízený, či jiná autorita – např. vedoucí týmu. Je v zájmu podniku a dobré pracovní atmosféry, aby se jakýkoliv náznak šikany okamžitě zarazil a povinností nadřízených chování svých podřízených kontrolovat. Dlouhodobé vystavení neustálému psychickému tlaku může vést k velmi závažným následkům.

1.2.5 Důležitost spolehlivosti

Důležitou součástí naší spolupráce s kolegy je spolehlivost. Spolehlivost je základem dobré spolupráce a dobrých vztahů mezi kolegy na pracovišti. Pokud nás kolega nesplní v daném termínu daný úkol a nemá se ani k tomu, aby se omluvil nebo věc nějak napravil, nelze to dále tolerovat. Může se stát, že kvůli kolegovým chybám padne kritika na naši hlavu, v horším případě se zákazník obrátí na jinou firmu.

Nespolehlivost se musí odstranit hned na začátku, pokud budeme shovívaví a přebereme odpovědnost za kolegy, bude toho čím dál více zneužívat.

„Nejprve je důležité si o problému s daným kolegou promluvit, stanovovat pevné termíny. Důležitým krokem je ukázat, že nespolehlivost rozhodně není tolerována a přebírání odpovědnosti za kolegovy chyby také již nebudeme akceptovat“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 90).

V případě, že se situace nezmění, požádat jiného kolegu o pomoc nebo vyřídit problém s nadřízeným.

1.3 Pracovní spokojenost a styl práce vedoucího pracovníka

S našim nadřízeným je to stejné jako s našimi kolegy. Člověk si jej většinou nevybírám. Jaký náš nadřízený ve skutečnosti je, zjistíme až s odstupem času. Při vstupním pohovoru jen stěží odhadneme jak by se mohla budoucí spolupráce vyvíjet.

Radost ze zaměstnání se může velice snížit, pokud nám vedoucí neposkytuje zpětné vazby, nemotivuje nás, nepovzbuzuje nebo se dopouští chyb v řízení.

„Můžeme zpozorovat určitou podobnost potřeby uznání v zaměstnání s dětskou potřebou být chválen rodiči. Někdo potřebuje za svou práci více pochvaly, někdo méně. Tento jev pochopíme, pokud se vrátíme zpět do dětství“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 113).

Naše dětství nás ovlivňuje po celý život. Aby se dítě správně vyvíjelo, potřebuje zpětnou vazbu od rodičů, pochvalu. Potvrzuje si tím vlastní důležitost. V zaměstnání to funguje na podobném principu – potřebujeme od našeho nadřízeného určitou formu podpory, motivace, abychom mohli být spokojeni a odváděli dobrou práci.

1.3.1 Dobrý x špatný šéf

Nadřízené můžeme rozdělit do dvou skupin. Ta první je skupinou pozitivních nadřízených. Své zaměstnance motivují, jsou kreativní, vědí o potřebách svých podřízených. Dobrý nadřízený svým podřízeným důvěřuje, zajímají jej jak jejich pracovní problémy tak soukromé. Vytváří ve firmě „rodinnou“ atmosféru, což je velmi motivující prostředí. Obecně má svou práci a zaměstnance rád a radost z něj/ní vyzařuje. To velmi pozitivně ovlivňuje pracovní nasazení podřízených.

Bohužel ne všichni nadřízení jsou pozitivní. Můžeme narazit i na ty, pro něž je vlastní negativní a destruktivní chování. O svých podřízených nemají dobré mínění, čímž demoralizují tým i jednotlivce. Ničí pracovní nasazení svých podřízených, motivaci, ubírají jim energii. Destruktivní nadřízený svým své podřízené nevede, spíše jim „velí“.

Zdaleka nevěnuje pozornost problémům svých podřízených, potlačuje jejich nápady, rozhovory jsou velmi povrchní. Pracovníkovy schopnosti jsou často zlehčovány, málo oceňovány.

„Tyto chyby v řízení pak vedou ke snižování produktivity jak týmů tak jednotlivých zaměstnanců“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 112). Vedoucí je tak „sám sobě nepřitelem“. Pokud chce, aby jeho podnik prosperoval, musí ke svým podřízeným přistupovat s naprosto odlišnou strategií.

1.3.2 Uznání a ocenění

Pochvaly a uznání se můžeme dočkat za různé činnosti. Buď za velmi dobrý výkon, dobré vztahy s kolegy, odvalu, obratnost..

„Způsob pochvaly má také více podob. Ať už jde o ústní pochvalu, povýšení, zvýšení platu, hodnotné odměny nebo dosažení určitých privilegií“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 114).

Pro většinu zaměstnanců je však největší odměnou, je-li jím dokazováno, že jejich práce má pro společnost význam, že jsou pro ni důležití (potvrzení vlastní důležitosti, nepostradatelnosti). To ovšem může vést i k úskalím, kdy zaměstnanec získá velké sebevědomí a k ostatním se pak může chovat arogantně a necitlivě. Zde záleží na nadřízeném, aby situaci kontroloval a chválil jen tam, kde je pochvaly třeba. Tam kde je potřeba naopak zvýšit tlak pro „lajdáctví“, tam musí nadřízený přitvrdit.

1.3.3 Uznání sebe samého

„Nejlépe projevují uznání nad výkony ostatních ti, kteří přijmou sebe samé takové, jací jsou. Pokud uznáme a přijmeme svoje chyby a objevíme své pozitivní vlastnosti, získáme větší respekt k výkonům ostatních“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 120). Hodnotíme pak věci objektivněji, máme lepší základ pro spokojenost v zaměstnání.

Pro větší spokojenost je dobré naučit se chválit sám sebe. Pokud se nám projekt nebo jiný úkol opravdu povede, nečekejme na uznání od ostatních, pochvalme se sami. Oprostit se od závislosti na pochvalách a uznání ostatních je dalším krokem k větší spokojenosti. Ten, kdo čeká na uznání druhých, je na nich závislý. Zbavit se své závislosti je nutné, nehledě na to, že si ostatní nemusí vašich úspěchů buď všimnout nebo Vám je mohou závidět. V takovém případě na jejich uznání nečekejte.

1.3.4 Sebevědomí

Základem zdravého sebevědomí je dívat se na sebe „střízlivýma“ očima. Jak bylo řečeno, přijmout sebe samého se svými klady i zápory. Mnozí lidé vidí sami sebe poněkud zkresleně. V práci je proto dobré, když nám zpětné vazby poskytují jak kolegové, tak nadřízení. Ovšem měli bychom s nimi mít dobrý vztah, aby nám poskytli správnou zpětnou vazbu.

Zdravé sebevědomí je pak odrazovým můstkem pro přijímání pochval od nadřízeného i kolegů (nadřízený se pak vyhne situacím kdy neumíme pochvalu přijmout – např. „ale to byla samozřejmost“, „to by udělal každý“ atd.) a také pro prosazování svých vlastních nápadů.

1.3.5 Stres

„Pokud na nás nadřízený pracovník vytváří určitý tlak, musíme se jej naučit zvládat a hledat příčiny, proč tomu tak je. Zkoumat situaci, nevzdávat se. Měli bychom se chovat diplomaticky a více taktizovat, zajistit si podporu u ostatních kolegů. I náš „šéf“ je jenom člověk. Je možné, že je na něj také vyvíjen tlak od nadřízených. Měli bychom si tedy ujasnit, zda jde o trvalý stav nebo jen dočasný“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 131). Nezbytností je dobrá komunikace, i v situacích, kdy není vyvíjený tlak tak velký. V neposlední řadě bychom se měli zamyslet nad situací a nestresovat se zbytečně kvůli nepodstatným věcem a vyčkat, až se situace změní.

1.4 Plat a pracovní spokojenost

Výše platu má na pracovní spokojenost drtivý dopad. Pokud jsme s jeho výší spokojeni, motivuje nás to k dobrým výkonům. Naopak pokud máme pocit, že je naše práce nedoceňována, cítíme určitou „křivdu“.

Na výši platu se musíme dívat z více pohledů. Jednak si musíme uvědomit, jakou máme na své pozici odpovědnost, jakou máme kvalifikaci, do jaké platové třídy spadáme atd. základní mzda se nám pak může zvyšovat o prémie, různé příspěvky.

Platy se také liší podle toho, v jaké oblasti žijeme. Jiný plat bude mít tedy muž žijící v Praze a muž žijící v Moravskoslezském kraji. Platy se odvíjí podle nákladů na živobytí.

1.4.1 Pokud nejsme spokojeni

„V první řadě si musíme uvědomit, jakou cenu má naše práce pro nadřízeného, případně celý podnik“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 139). Pokud jsme pro podnik určitým způsobem nepostradatelní, přesto však v otázce platu výrazně pokulháváme za kolegy, pak je čas promluvit si o tom s nadřízeným pracovníkem. Předtím než se však zvýšení platu půjdeme dožadovat, musíme zvážit všechny okolnosti. Jsou kolegové pro podnik méně nebo více důležití? Jak dlouho pro podnik pracují? Musí živit rodinu?

Dříve než začnu posuzovat svou situaci, je nutno prohlédnout ji ze všech úhlů, případně si o ní promluvit s dobrým kolegou, který jí posoudí pravděpodobně objektivněji než my samotní.

Dobré je také je udělat si přehled o platových podmínkách na podobných pozicích v jiných podnicích. Zde si ovšem musíme dát opět pozor a porovnat ekonomickou stabilitu obou firem, odbyt, zákazníky atd. Prosperita a postavení firmy také samozřejmě určuje výši platů. (jiný plat bude mít manažer velké nadnárodní firmy a jiný manažer menší firmy lokálního významu)

1.4.2 Argumentace

Pokud jsme si jisti, že pro firmu děláme skutečně kvalitní práci, která je nedoceněna, pak je nutno si rozhovor s nadřízeným pořádně promyslet (nelze přijít nepřipraven a ihned se začít dožadovat zvýšení platu). Musíme mít připraveny pádné argumenty a podklady k tomu, abychom se mohli zvýšení platu dožadovat.

„Pokud je vaše domněnka oprávněná, buď si toho povšimne nadřízený sám a automaticky nám plat zvýší nebo se „budeme muset ozvat“. Pokud nechceme udělat chybu, rovnou zapomeňme na argumenty typu „jsem mnohem aktivnější než ostatní“ nebo „zaměstnanci X jste také zvýšil plat“(Fritz Hannelore, 2006, str. 141).

1.4.3 Cíl

„Stanovme si jasný cíl rozhovoru. Chceme zvýšení platu nebo bychom byli ochotni přistoupit na alternativní řešení situace?(penzijní připojištění, služební automobil, mobilní telefon atd.)“(Fritz Hannelore, 2006, 141)

Mluvit bychom měli pozitivně, mít po ruce argumenty, informace, působit sebejistě, ale vstřícně. Nejlépe je začít pár nezávažnými větami a poté rozhovor nasměrovat požadovaným směrem. Navodit dobrou atmosféru je velmi důležité.

Konečně pokud nebude náš nadřízený ochoten se s námi bavit, je nutné předložit připravené podklady a informace. Po podložení svých tvrzení by nám pak ve zvýšení platu nemělo stát nic v cestě. Ale poslední slovo má samozřejmě náš nadřízený.

1.5 pracoviště a jeho vliv na pracovní spokojenost

Pracovní místo, pracoviště by mělo být především místem, kde se budeme cítit dobře. Pracovat a soustředit se v prostředí, které je nám nějakým způsobem nepříjemné, jde jen velmi těžko. Je proto v našem zájmu si své místo ve firmě nějakým způsobem zútulnit nebo oživit.

„Na rozdíl od pracovního místa, které je definováno jako nejmenší organizační jednotka určená pro jednoho pracovníka, pracoviště může být obsazeno více osobami popř. pracovní skupinou. Podle velikosti prostoru rozlišujeme pracoviště stacionární, kdy se pracovní předměty přemisťují k pracovníkovi a pracoviště nestacionární, kdy se člověk pohybuje většinou za pevně uloženým pracovním předmětem. Pro úpravu pracoviště je pak nutná konzultace s ostatními kolegy a samozřejmě nadřízeným pracovníkem“ (Hüttlová, 1999).

1.5.1 Vybavení pracoviště

Je logické, že se vybavení pracoviště odvíjí podle toho, jakému účelu slouží. Záleží na charakteru technologického procesu, stupni automatizace a úrovni specializace. „K základnímu technickému vybavení počítáme stroj, nářadí, přípravky a kontrolní pomůcky ve výrobním procesu, dále prostředky organizační a výpočetní techniky v kancelářích. Dokladovou techniku, sdělovací techniku, sekretářská a konferenční zařízení a počítače s příslušenstvím“ (Hüttlová, 1999).

K dalšímu vybavení můžeme řadit úložné prostory (regály, zásobníky, vozíky, palety..) a ostatní vybavení – především nábytek (pracovní stoly, sedadla atd.)

Bezpečné pracovní podmínky zajišťuje ochranné a bezpečnostní vybavení, zejména prostředky signalizace a osobní ochranné prostředky (rukavice, brýle atd.)

1.5.2 Prostorové řešení pracoviště

Prostorové řešení je v řadě případů ovlivněno architektonickým řešením budovy. V případě kanceláří můžeme rozlišit dva způsoby uspořádání – buď velkoprostorové kanceláře, které mají příznivý vliv na psychiku a pracovní atmosféru. Druhým typem jsou buňkové kanceláře, které se využívají tam, kde je nutná velká soustředěnost pracovníka.

1.5.3 Rozmístění předmětů

„Co se týče rozmístění předmětů, nejčastěji využívané prvky mají být umístěny co nejvýhodněji v pracovním prostoru. Prostorem pro práci rukou je pak manipulační prostor, pro práci nohou pedipulační prostor. Manipulační prostor můžeme rozdělit na optimální, funkční a maximální. Optimální prostor je vymezený plocho, kterou opíše předloktí. Nachází se

zde nejčastěji používané předměty. Funkční prostor je vymezen natažením paže a maximální prostor je vymezen vychýlením těla“(Hüttlová, 1999).

1.5.4 Zorné vzdálenosti

Typ pracoviště	Požadovaná zorná vzdálenost (mm)	Pracovní plocha	Příklad
A	120 – 250	Vsedě	Přesná montážní práce
B	250 – 350	Vsedě nebo vstoje	Montáž televizoru
C	350 – 500	Vsedě nebo vstoje	Obsluha stroje
D	Více než 500	vstoje	Velké předměty

tabulka 1: Zorné vzdálenosti

1.5.5 Barevná úprava pracoviště

Barva na pracovišti slouží jako prostředek signalizace, identifikace, zlepšení světelných podmínek, psychologicky ovlivňuje pracovníka, působí estetickým dojmem.

Může se použít jako znak pro rozpoznání určitého procesu nebo předmětu. Proto se barevná signalizace a identifikace používá stále častěji.

1.5.5.1 Významy barev:

- Červená – stát (tlačítka zastavující chod stroje, značky zákazů)
- Žlutá – pozor (překážky, předměty v cestě, vnitropodnikové dopravní prostředky)
- Oranžová – nebezpečí (výtah, radioaktivita)
- Zelená – bezpečí (nouzové východy)
- Modrá – informace (označení dílen, pracovišť)

Podle psychologického hlediska rozlišujeme barvy teplé (červená, žlutá, oranžová – používají se ve studených provozech, navozují pocit tepla) , studené (zelená, modrá – navozují pocit chladu, používají se pro zvýšení soustředění, uklidňují) a neutrální (bílá, černá)

Při navrhování barevného uspořádání interiéru je nutné uvážit především tyto aspekty:

- Druh, způsob a trvání převládající činnosti
- Tvar, velikost a polohu prostoru
- Barvu zpracovávaného materiálu, předmětu, pracovního prostředku
- Teplotu barvy světla a intenzitu osvětlení
- Tepelné poměry na pracovišti
- Věk a pohlaví pracovníků

1.6 Organizace práce, ochrana zdraví

Chceme-li do zaměstnání chodit s dobrým pocitem a zároveň s dobrým pocitem odcházet, musíme si svou práci organizovat. Jsou určitá období, kdy se nám v zaměstnání nahromadí moc práce a my nevíme, co si dřív počít.

1.6.1 plánování

Než začneme cokoliv podnikat, zamysleme se. Naplánujme si, co chceme všechno daný den stihnout a napišme si seznam. Úkoly pak seřadíme podle důležitosti a naléhavosti, to je prvním krokem pro úspěšné organizování své práce. Uspořádejte si pracoviště, ať víte kde máte co hledat, některé úkoly delegujte nevytíženým kolegům. Pokud by měl totiž člověk dělat všechnu práci sám bez cizí pomoci, pravděpodobně by z práce nikdy neodešel. Využívejte všech technických vymožeností, které Vám mohou práci usnadnit, ušetříte tím mnoho času a můžete toho za den stihnout více. Popřípadě jít dříve domů.

1.6.2 Čas

„Pokud jde o naplánování času, budete se muset řídit Vaším seznamem úkolů. Vše nejde naplánovat, ale je nutné si stanovit časové úseky, ve kterých budete moci nerušeně pracovat“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 54). Stejně tak si naplánujte delší přestávky na odpočinek (svačina, oběd).

„Naučte se říkat ne. Není v lidských silách všechny své úkoly zvládat, pokud přibíráme stále další“ (Fritz Hannelore, 2006, str. 55). Pokud je to možné, kolegům vyhovte, oni vyhoví podruhé Vám.

Snažte se nebrat si práci domů, po pracovní době je důležité trávit čas s rodinou, ne zabývat se prací. Právě organizace práce a času by nám měla usnadnit práci tak, abychom se jí nemuseli zabývat ve svém volném čase.

Ani sebelepší plány a seznamy nám však nepomohou, pokud se nebudeme dostatečně snažit a nebudeme pracovat efektivně. Pokud máme napsáno, že v daný den stihneme 5 úkolů, pak je musíme splnit. Píle, výdrž a disciplína přináší v tomto ohledu ovoce.

Pokud má však někdo svou práci natolik rád, že se jí chce zabývat i doma, nikdo mu v tom nebude bránit.

1.6.3 Pracovní režim a odpočinek

„Pracovní režim určuje rozložení pracovních dnů v týdnu, délku, střídání a časové umístění pracovních směn. Rozvržení pracovní doby musí respektovat zákonné předpisy, požadavky plynulého průběhu pracovního (výrobního nebo nevýrobního) procesu, využití strojů a zařízení a také požadavky pracovníků“ (Hüttlová, 1999).

Při plánování času, je jak jsem již zmínil, velmi důležité naplánovat i přestávky. Přestávky v pracovní době pak vedou k větší efektivitě. Je lepší udělat si delší přestávku, protáhnout se, doplnit tekutiny a pak se odpočatý vrhnout do práce. Pokud budeme přestávky zanedbávat, budeme čím dál tím unavenější a v konečném výsledku uděláme mnohem méně práce, než kdybychom si přestávky během pracovní doby dopřávali.

1.6.4 Ochrana životního prostředí a zdraví pracovníků

„Bezpečnost práce zajišťuje pracovníkovi ochranu před poškozením zdraví, ve vyspělých státech je chápána jako integrovaná ochrana lidského života, zdraví, životního prostředí i majetku před působením negativních vlivů. Bezpečnost je sledována orgány státního dozoru. Zaměstnavatel je povinen řídit se základními povinnostmi v oblasti bezpečnosti práce, taktéž i zaměstnanec, který je povinen dbát pokynů zaměstnavatele“ (Hüttlová, 1999).

K nebezpečným faktorům, ohrožujícím zdraví pracovníka řadíme:

- Chemické škodliviny (plyny,pevné látky,kapaliny,páry)
- Prach
- Netoxické aerosoly
- Fyzikální škodliviny (hluk, vibrace, záření atd.)
- Biologické škodliviny (bakterie, plísně apod.)

„Snahou hygienické služby je stanovit bezpečné limity těchto škodlivin, při kterých může být pracovní činnost vykonávána. Limity mají zaručit, že pracovník odejde do důchodu od těchto škodlivin „nepoškozen“, pracuje-li běžným pracovním tempem v prostředí, kde jsou tyto limity splněny“(Hüttlová, 1999).

2 PROBLEMATIKA MOTIVACE

„Pojem motivace ve svém obsahu vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy vědomé vnitřní hybné síly. Člověk pak své chování zaměřuje určitým směrem, dodává mu jistou intenzitu – můžeme hovořit o tzv. motivovaném chování“ (Kadlčík, 2001).

„Činnost člověka je v každém okamžiku výběrová. Z množství přítomných podnětů si člověk vybírá některé, na které zaměřuje svou pozornost, poznání a jednání“ (Kadlčík, 2001).

Motivace pak působí ve 3 rovinách:

- Obsah činnosti (to co člověk dělá)
- Intenzita činnosti (s jakým nasazením to dělá)
- Vytrvalost

Podstatou motivace je, že dává smysl lidskému jednání

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Motiv

Určitá vnitřní psychická síla (pohnutka). Může být chápán jako příčina určitého chování nebo jednání člověka. Individualizuje prožívání člověka a dává jeho jednání smysl. S motivem se váže pojem cíl, jde o jisté nasycení, pocit uspokojení.

Velmi zjednodušeně lze chápat motivy ve dvou úrovních:

- Motivы vrozené (primární, biologické, prvotní) – jsou spojeny s biologickými procesy v organismu člověka
- Motivы získané (sekundární, druhotné) – spojeny se zkušenostmi jedince získanými v průběhu života v souvislosti s uspokojováním prvotních motivů. Řadí se sem návyky, zájmy, hodnoty, preference, ideály, sociální a kulturní potřeby člověka.

2.1.2 Stimul

Často bývá mylně používán jako synonymum k pojmu motivace. Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, na jejímž základě dochází ke změně v jedincově chování a jednání. Stává se tak změnou psychických procesů, především pak změnou jeho motivace.

2.1.3 Impuls (drive)

Vnitřní, intrapsychický podnět, který signalizuje změnu v těle nebo mysli člověka

2.1.4 Incentiv

Z vnějšku přicházející podnět, vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, aktivují určitý motiv.

2.1.5 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou ty skutečnosti, které motivaci utvářejí. Těchto skutečností je celá řada, obvykle bývají zdůrazněny:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty, hodnotové orientace
- Ideály

2.2 Motivace a výkon

V současné době převládá názor, že čím je větší motivace, tím je větší výkon. V praxi ovšem toto tvrzení platit nemusí. Zkušenosti mnohých dokazují, že chceme-li něco příliš, nemusí být výsledku dosaženo.

„Příčinou tohoto paradoxu je to, že přílišná motivovanost (přemotivování) s sebou přináší vysokou míru vnitřního napětí. Vnitřní napětí narušuje normální fungování lidské psychiky a oslabuje tak vnitřní předpoklady výkonu – výkon se tak snižuje“ (Kadlčík, 2001).

2.2.1 Výkonová motivace

Relativně stálá tendence člověka dosahovat co nejlepších výkonů, nebo alespoň „být na tom co nejlépe“ v činnostech, v nichž je možno uplatnit hledisko kvality.

S výkonovou motivací úzce souvisí aspirace a aspirační úrovně. Je to osobnostně příznačná výše nároků, které jedinec klade na svůj výkon, své pracovní a osobní cíle.

Potřeba úspěchu

Výkonová motivace = -----

Potřeba vyhnout se neúspěchu

2.2.2 Motivační profil

„Individuálně specifická a relativně stabilní charakteristika osobnosti člověka. Obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence – skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil“ (Kadlčík, 2001).

„Motivační profil se utváří spolu s utvářením celé osobnosti. Mají na něj vliv skladba a úroveň schopností, temperament, emoční charakteristiky, postoje, charakterové a volní vlastnosti“ (Kadlčík, 2001).

2.2.3 Motivace k práci

„Je ten aspekt lidské činnosti, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, s určitou pracovní pozicí a s výkonem jisté pracovní role. Vyjadřuje přístup k práci, k pracovním povinnostem, za daných podmínek“ (Kadlčík, 2001).

Motivaci k práci můžeme dále rozdělit na dvě podskupiny:

- Motivy související přímo s prací samotnou – **motivace intrinsická** (potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace)
- Motivy, které leží mimo vlastní práci – **motivace extrinsická** (potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti – motiv prestiže, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu)

2.3 Vztah mezi motivací a pracovní spokojeností

Podle F. Luthanse je pracovní spokojenost „příznivý nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce nebo pracovních zkušeností“ (Luthas, 1992, str. 114).

Obdobně, ale specifičtěji se k dané problematice vyjadřují Organ a Bateman. Vymezuji pracovní spokojenost jako „postoj k práci jako k celku a k jednotlivým jejím komponentám, jimž jedinec přisuzuje určitou váhu a význam“ (Organ a Bateman, 1991, str. 340).

O vztahu mezi motivací a pracovní spokojeností pak můžeme říci, že dobré pracovní podmínky ve většině případů stimulují motivaci k práci. Stejně tak tomu je, pokud člověka uspokojuje samotný obsah práce. Zde je také vztah přímého ovlivňování: čím větší uspokojení, tím větší motivace k práci. Zcela opačná poměr pak platí v případě, že spokojenost je založena na nízké úrovni nároků na sebe, na druhé lidi a na pracovní podmínky. Nespokojenost pak samozřejmě motivovanost k práci snižuje. (Provazník a Komárková, 1996, str. 140-142)

Motivaci k práci a motivační faktory můžeme nalézt v teorii F. Herzberga. „Teorie F. Herzberga se snaží vysvětlit typologii potřeb, závislosti a vztahy mezi různou úrovní potřeb. Od jiných teorií se odlišuje v klasifikační struktuře, neboť rozlišuje různou úroveň potřeb podle odlišnosti kultivace. Rozlišuje sílu vnějších stimulů (disatisfactory) a vnitřních pohnutek (satisfactory)“ (Mikuláščík, 2007, str. 141).

Podle této teorie nás tedy různé satisfactory neboli motivační faktory uspokojují nebo naopak působí na naši nespokojenost.

Mezi motivační faktory pak můžeme řadit uznání, obsah práce, služební postup, míru odpovědnosti, obohacování práce atd. Úroveň spokojenosti s danými faktory působí na naši celkovou pracovní spokojenost v daném zaměstnání.

3 METODIKA PRÁCE A HYPOTÉZY

3.1 Rozbor pracovní spokojenosti a metodika standardizovaného dotazování

Obecně je pracovní spokojenost subjektivní vztah člověka k práci. Je proto nutné nalézt takovou metodiku, která by odpovídala skutečnosti. Jde o zkoumání kvality prožitku, proto se používá nejčastěji osobní nebo písemné dotazování, které může být doplněno a obohaceno pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích. Základním předpokladem pro získání pravdivých odpovědí je vysvětlení důvodu, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkreslené odpovědi.

Ve své bakalářské práci jsem se přiklonil k písemnému dotazování pomocí dotazníku. Písemné dotazování je levnější, lépe se udržuje pod kontrolou, lze jednoduchým způsobem získat velké množství informací. Má však také svá úskalí. Má nižší návratnost a je méně spolehlivé, protože respondent se může nechat vždy ovlivnit názory ostatních.

3.2 Sběr dat a podkladů

Průzkum pracovní spokojenosti ve firmě Štěpanovský, a.s. byl prováděn v červenci a srpnu 2009. Pracovní spokojenost byla zkoumána pomocí písemného dotazníku (viz příloha). Z celkového počtu 113 zaměstnanců jich odevzdalo dotazník 101. celková návratnost je tedy 89,38%. Pro zajištění větší návratnosti byli zaměstnanci ujištěni o anonymitě dotazníku a na základě anonymity vyzváni k pravdivým odpovědím.

Průzkum je zaměřen především na zjištění těch faktorů, které významným způsobem ovlivňují pracovní spokojenost. Jak v pozitivním smyslu, tak negativním. Firma tak bude mít k dispozici určitý přehled o svých silných stránkách a slabínách na poli pracovní spokojenosti.

V souvislosti s personální politikou podniku budu řešit, jakým způsobem ovlivňují uvedené nástroje pracovní spokojenost.

3.3 Dotazník

Při sestavování dotazníku jsem kladl především důraz na zařazení otázek týkajících se jednotlivých faktorů ovlivňující pracovní spokojenost. Mezi tyto faktory jsem pak zařadil skutečnosti z teoretické části, tzn. vztahy na pracovišti, obsah pracovní činnosti, pracovní prostředí, motivační faktory.

Celý dotazník je rozdělen do 4 částí:

- První část obsahuje tzv. identifikační otázky týkající se věkové skupiny, pracovní pozice atd.
- Druhou skupinou otázek jsou pak otázky posuzující samotnou spokojenost s jednotlivými faktory. Otázky jsou uzavřené, s možností ohodnocení podle následující stupnice:

„ano“

„spíše ano“

„spíše ne“

„ne“

Záměrně jsem do stupnice hodnocení neuvedl „neutrální“ možnost („nevím“ nebo „ani ano ani ne“), aby byli respondenti nuceni odpovědět kladně či záporně. Otázky byly vybrány záměrně tak, aby byly srozumitelné a bylo na ně nutné odpovědět podle dané stupnice.

Podle mého názoru je neutrální odpověď v dotaznících určitým „zkreslovačem“. Respondent ji často využívá, pokud se nechce k dané otázce vyjadřovat. I když je dotazník anonymní, může na některé působit nepříjemně, pokud se mají k problematickým věcem vyjádřit.

Do druhé části je také zařazena otázka týkající se pracovního prostředí. Jsou zde vypsány jednotlivé faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Respondenti mají za úkol označit ty, s kterými jsou nespokojeni.

- Třetí část dotazníku zkoumá motivační faktory. Je to otázka otevřená, kde mají respondenti za úkol vypsát 2 – 3 faktory, které je v práci nejvíce motivují.

- Čtvrtá část se skládá ze 2 otázek, kde je také otevřená odpověď. Respondent zde může uvést další faktory ovlivňující nespokojenost, které v dotazníku nebyly uvedeny a napsat připomínky a návrhy k zlepšení situace ve společnosti.

Po vyplnění dotazníků jsem odpovědi vyhodnotil, sečetl a procentuálně vyjádřil. Prvních šest otázek, týkajících se osobních údajů, je zpracováno do tabulky a ke každé tabulce je zpracován graf. Otázky týkající se spokojenosti s jednotlivými faktory jsou také zpracovány do tabulky. Třetí část dotazníku bude zobrazena jako výčet prvků které pracovníky motivují, stejně tak čtvrtá část bude výčtem dalších faktorů nespokojenosti a návrhů na zlepšení situace. Ke každému vyhodnocení bude přidána slovní odpověď.

3.4 Hypotézy

Byly stanoveny následující hypotézy:

H1: Pro zaměstnance je nejvíce motivující odměnou platové ohodnocení

H2: Z faktorů, řadících se do pracovního prostředí, nejvíce ovlivňuje pracovní nespokojenost špatná uspořádanost pracoviště

H3: Na pracovišti panují špatné pracovní vztahy, což negativně ovlivňuje pracovní morálku a pracovní spokojenost

H4: Celkově je pracovní spokojenost většiny zaměstnanců pozitivní

3.5 Cíl

Cílem celého výzkumu je zjistit, které ze zkoumaných faktorů nejvíce ovlivňují pracovní spokojenost nebo nespokojenost. Na základě získaných výsledků doporučit příslušná opatření, porovnat výsledky s personální strategií podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY ŠTĚPANOVSKÝ, A.S.

Firma se zabývá výrobou obalů širokého rozsahu a pro různá využití. Po celou dobu je společnost strategicky zaměřena na výrobu kartonáže z vlnitých, hladkých a bednových lepenek. K přednostem firmy patří především standardní kvalita, kvalitní servis a hladké vyřizování zakázek ve velkých i malých sériích. Díky odborným pracovníkům s velkými zkušenostmi je firma schopna poradit, případně vyřešit požadavky na obaly, resp. fixace výrobků, s ohledem jak na kvalitu a ekonomiku, tak zejména na funkčnost.

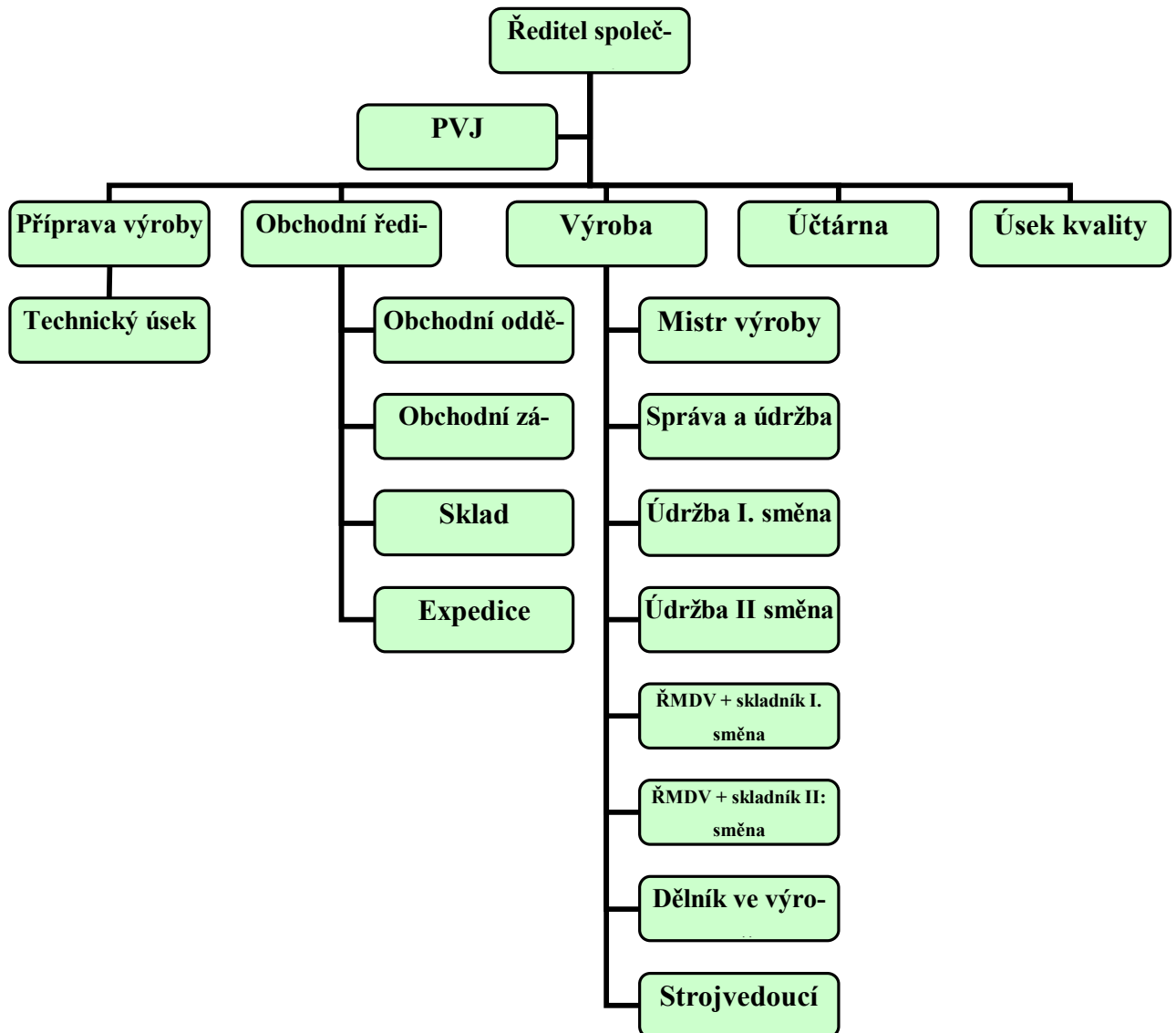
4.1 Historie

Živnostenský list na podnikání ve výrobě lepenkových obalů obdržel pan Štěpanovský již 20.1.1990. Od této chvíle začaly odcházet první "krabice" z Moravských Budějovic.

První zaměstnanci byli přijati v září roku 1991 a výroba byla realizována ve vlastních prostorách v Havlíčkově ulici. Převážnou část tehdy představovaly lepenkové krabice pro drůbežářské firmy. V červnu 1993 se firma stala společností s ručením omezeným. V těchto prostorách firma působila až do roku 1999. Část strojního zařízení pak byla zakoupena spolu s budovami a pozemky Sběrných surovin v privatizaci ve veřejné soutěži.

V roce 2000 byly kompletně postaveny dva nové sklady s dostatečnou kapacitou pro základní surovinu a bylo dokončeno vyasfaltování celého areálu firmy. Také došlo k transformaci na akciovou společnost, přičemž firma je ryze česká, bez cizího kapitálu, v majoritním vlastnictví pana Štěpanovského.

4.2 Organizační struktura podniku



obrázek 1: Organizační struktura podniku

4.3 Personální strategie

- Zformování profesionálního týmu pracovníků, kteří budou splňovat kvalifikační, jazykové a osobnostní požadavky nutné pro práci se zákazníky
- Zajištění vysokého etického a morálního standardu pracovního týmu, na němž bude možno vybudovat dobré jméno firmy
- Každý zaměstnanec převezme svůj díl odpovědnosti za zajištění integrity společnosti tím, že bude dbát na korektnost svého chování

- Další profesní i osobnostní rozvoj pracovníků
- Vzdělání a kariérový postup pracovníků
- Nabídka sociálních výhod pracovníků
- Zajištění kvalitního a efektivního IS společnosti
- Spolupráce s ostatními výrobními podniky, organizacemi a institucemi
- Zajištění bezpečnosti a ochrany zaměstnanců při pracovní činnosti

4.3.1 Nástroje personální strategie:

1. **formování pracovní síly:** Cílený výběr pracovníků v souladu s požadavky na pracovní místo. Identifikace pracovníků s cíli a strategií firmy, seznámení se všemi aspekty pracovní činnosti, identifikace s etickými standarty společnosti, převzatí dílčí odpovědnosti každého pracovníka.
2. **vzdělávání a rozvoj pracovníků:** Na základě individuálních rozhovorů stanovit kariérní postup každého jednotlivce. Cílem je stanovit individuální vzdělávací programy pro jednotlivce, zvyšovat motivaci a efektivitu pracovního výkonu.
3. **odměňování:** Zajišťovat materiální a nemateriální odměňování pracovníků, které má nadále stimulovat a motivovat v další práci. Daný stav by měl vést ke zvýšení produktivity práce, zvýšení motivace zaměstnanců, snížení fluktuace.
4. **zaměstnanecké vztahy:** Vytvoření systému zástupce zaměstnanců. Systém by měl předcházet sociálním konfliktům, která by ohrozily chod organizace, zajištění dobré komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci.
5. **kultura a hodnoty organizace:** Zajistit vyhovující chování zaměstnanců během pracovní činnosti. V konečném stavu by pak měla být organizační kultura sdílena všemi zaměstnanci. Zaměstnanci se chovají podle daných kritérií.
6. **personální informační systém:** fungující personální IS, porady na pracovišti, informační nástěnky v prostorách firmy. Cílem je permanentní, komplexní a vzájemná informovanost o aktivitách společnosti, jejich inovací, školeních a

vzdělávacích akcích, o jednotlivých zaměstnancích a jejich závažných rozhodnutích.

4.4 SWOT analýza

4.4.1 Silné stránky:

- vlastní kapitál
- dobré jméno
- strojní vybavení a technologie
- ekonomická výhodnost pracovní síly pro zahraniční firmy

4.4.2 Slabé stránky:

- absence optimálního přesunu informací, zápisů z porad
- nedostatečné rozdělení úkolů, odpovědnosti a zastoupenosti
- hodnocení pracovníků, pochvaly
- kolektiv pracovníků

4.4.3 Příležitosti:

- evropský trh
- globalizační tendence (alokace výroby)
- benchmarking

4.4.4 Rizika:

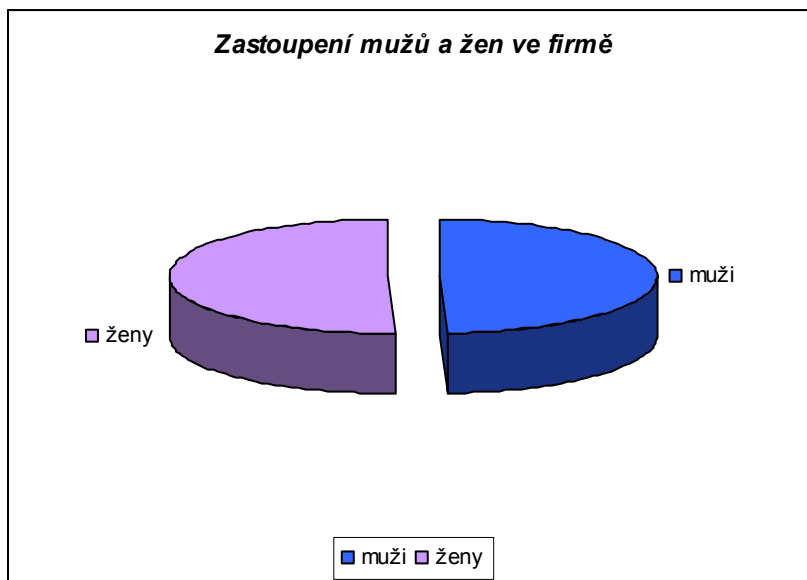
- konkurence ostatních kartonážek
- vysoké zdanění práce v českých podmínkách
- zhoršování stát se validním dodavatelem pro tuzemské firmy, které majoritně vlastní zahraniční vlastníci

5 VYHODNOCENÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Otázka 1: Pohlaví

Možnost	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců (%)
Muž	50	49,5
Žena	51	50,5

tabulka 2: Zastoupení mužů a žen ve firmě

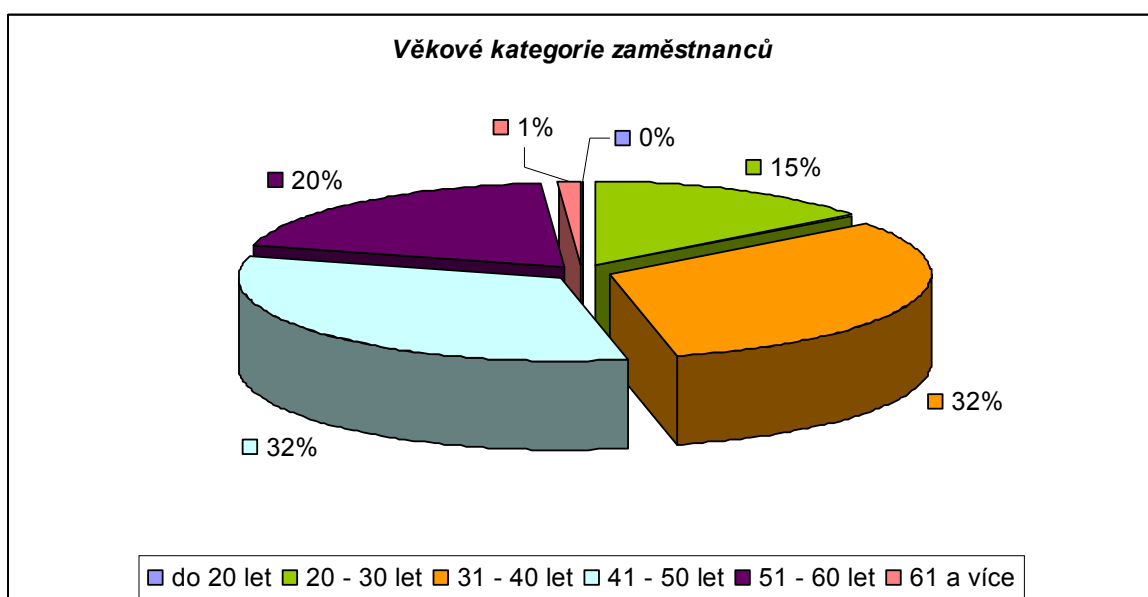


graf 1: Zastoupení mužů a žen ve firmě

Vyhodnocení: Ve firmě Štěpanovský, a.s. je ze 101 dotázaných 51 žen (50,5%) a 50 mužů (49,5%). Zastoupení obou pohlaví je tedy naprosto vyrovnané. Ojedinělou stížnost v dotazníku, že v podniku pracuje málo žen, považuji tímto za neopodstatnělou.

Otázka 2: Věková kategorie

Možnost	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců (%)
Do 20 let	0	0
20 – 30 let	15	14,85
31 – 40 let	32	31,68
41 – 50 let	33	32,67
51 – 60 let	20	19,8
61 a více	1	1

tabulka 3: Věkové kategorie ve firmě**graf 2: Věkové kategorie zaměstnanců**

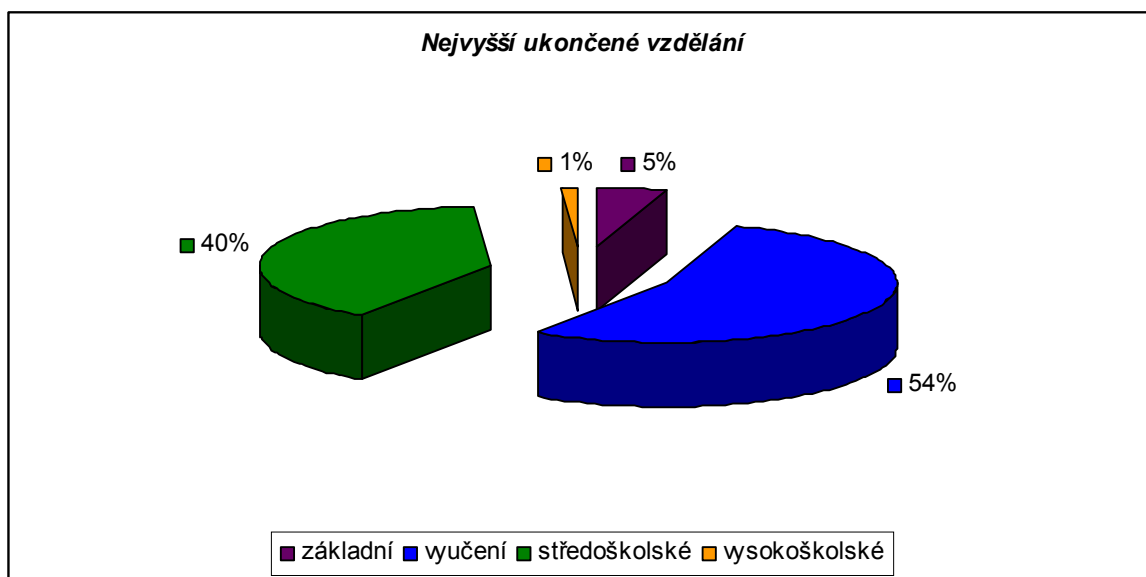
vyhodnocení: Nejpočetnější zastoupení mají kategorie ve věku 31-40 let a 41-50 let. Podnik tedy disponuje pracovní silou, které by měla mít potřebné pracovní zkušenosti. Záleží ovšem také na tom, jak jsou daní pracovníci „zapracovaní“. Třetí nejpočetnější skupinou jsou pracovníci od 51 do 60 roku, čtvrtou pak lidé v rozmezí 20 – 30 let. Jedno procento tvoří pracovník v předdůchodovém věku a mladí lidé po vyučení nebo absolvování střední školy nejsou ve firmě zastoupeni.

Otázka 3: Druh pracovního poměru

U této otázky není nutné sestavovat tabulku ani sestřít graf, protože všichni pracovníci pracují ve firmě na plný úvazek. Tzn. všech 101 respondentů vyplnilo odpověď HPP - hlavní pracovní poměr. Firma v současné době nepřijímá ani nemá mezi svými zaměstnanci nikoho, kdo by měl smlouvu DPP nebo DPČ. Velký podíl na tomto stavu má současná ekonomická krize.

Otázka 4: Nejvyšší ukončené vzdělání

Možnost	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců (%)
Základní	5	4,95
Vyučení	55	54,45
Středoškolské	40	39,6
vysokoškolské	1	1

tabulka 4: Nejvyšší ukončené vzdělání**graf 3: Nejvyšší ukončené vzdělání**

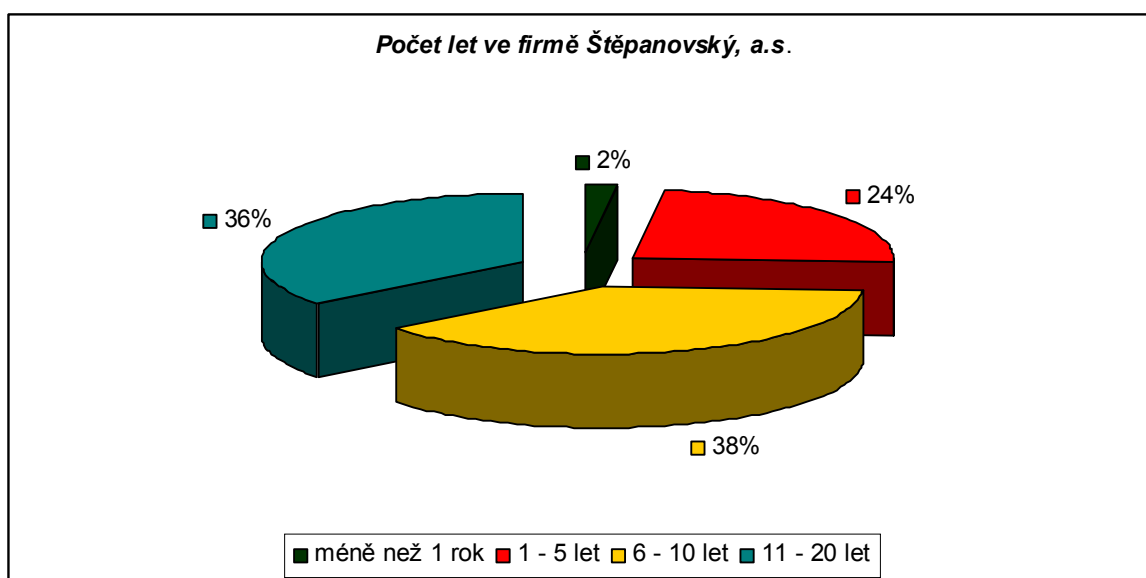
vyhodnocení: Podle očekávání, tvoří největší skupinu lidí s vyučením, kteří pak zastávají především pozice dělníků a dělnic ve výrobě. Další nejpočetnější skupinou jsou pracovníci

se středoškolským vzděláním. Zaměstnanci se základním a vysokoškolským vzděláním jsou oproti dvěma předchozím skupinám v menšině. Základní vzdělání má asi 5% zaměstnanců, vysokoškolské pak pouze jeden zaměstnanec.

Otázka 5: počet let strávených ve firmě Štěpanovský, a.s.

Možnost	počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců (%)
Méně než 1 rok	2	1,98
1 – 5 let	24	23,76
6 – 10 let	39	38,61
11 – 20 let	36	35,65

tabulka 5: Počet let strávených ve firmě



graf 4: Počet let strávených ve firmě

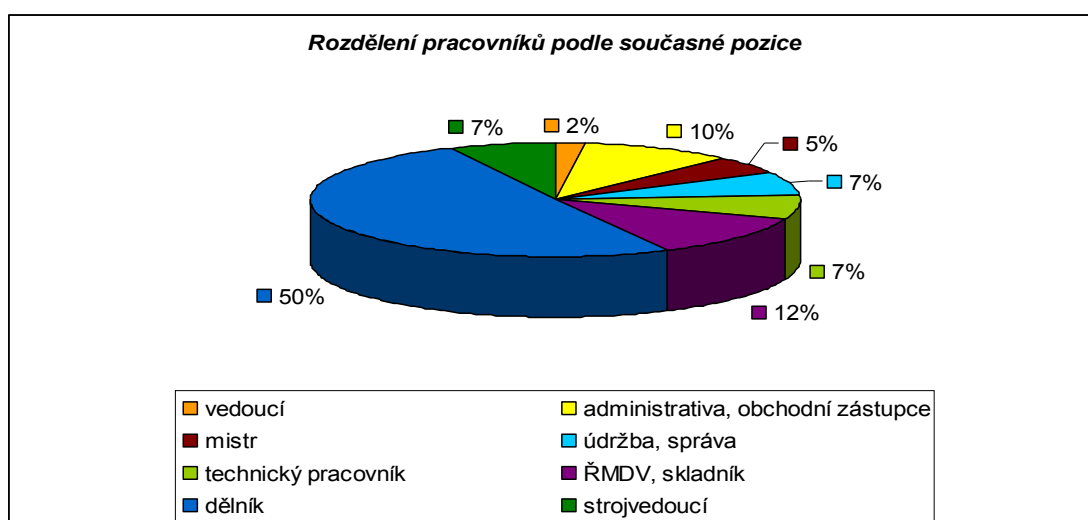
vyhodnocení: Skupiny zaměstnanců pracujících ve firmě 6 – 10 let 11 – 20 let jsou poměrně vyrovnané. Obě dohromady tvoří tři čtvrtiny celkového počtu zaměstnanců pracujících ve firmě. Třetí největší a druhou nejmenší skupinou je skupina tvořící čtvrtinu celkového počtu zaměstnanců. Řadí se sem pracovníci, kteří ve firmě pracují 1 – 5 let. Poslední skupinou jsou pak lidé, kteří jsou v organizaci kratší dobu než jeden rok. V dotazníku je jako odpo-

věď uvedena ještě jedna kategorie, a to pro zaměstnance, kteří pracují ve firmě přes 20 let. Protože však firma působí na trhu od roku 1990 a zaměstnance začala přijímat roku 1991, je zřejmé, že do této kategorie žádný ze zaměstnanců patřit nemůže. Proto není tato kategorie uváděna ani ve vyhodnocení.

Otázka 6: Současná pracovní pozice

Možnost	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců (%)
Vedoucí pracovník	2	1,98
Administrativa, obchodní zástupce	10	9,9
Mistr	5	4,95
Údržba, správa	7	6,93
Technický pracovník	7	6,93
ŘMDV, skladník	12	11,88
Dělník ve výrobě	51	50,49
Strojvedoucí	7	6,93

tabulka 6: Současná pracovní pozice pracovníka



graf 5: Současná pracovní pozice pracovníka

vyhodnocení: Při pohledu na tabulku i graf, jsou pochopitelně největší skupinou dělníci ve výrobě, kteří tvoří polovinu všech dotazovaných respondentů. Druhou největší skupinou jsou skladníci a ŘMDV, v těsném závěsu za nimi jsou pak administrativní pracovníci a ob-

chodní zástupci. Následují tři skupiny se shodným počtem (7%), patří mezi ně strojvedoucí, údržba a správa a techničtí pracovníci. Druhou nejmenší skupinou jsou pak vedoucí směn (mistři) a poslední skupina je skupinou vedoucích pracovníků.

5.1 Vyhodnocení spokojenosti s jednotlivými faktory

V následující tabulce je uveden přehled jednotlivých odpovědí na otázky týkající se faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. Na otázky bylo možné odpovědět podle následující stupnice:

„ano“

„spíše ano“

„spíše ne“

„ne“

Pro přehlednost předkládám výčet jednotlivých otázek:

1. Jste spokojen/a se vztahy (atmosférou) na pracovišti?
2. Je pro Vás důležitá komunikace s kolegy?
3. Jste spokojen/a s obsahem vykonávané práce?
4. Máte možnost uplatnit své vlastní nápady?
5. Jste spokojen/a s možností pracovního postupu?
6. Jednáte v zaměstnání často ve stresu?
7. Jste spokojen s přístupem vedení společnosti k zaměstnancům?
8. Vycházíte dobře se svými nadřízenými spolupracovníky?
9. Dokáže Vás nadřízený spolupracovník motivovat?
10. Jste spokojen/a se způsobem hodnocení a poskytování zpětné vazby na Váš pracovní výkon?
11. Máte zajištěnou odbornou pomoc svého nadřízeného v případě potřeby?
12. Jste spokojen se zaměstnaneckými výhodami, které firma poskytuje?(úroveň sociální péče, možnost stravování, rekreace..)
13. Je práce na pracovišti dobře organizována?
14. Je Vaše celková spokojenost v zaměstnání pozitivní?

Číslo otázky	<i>ano</i>	%	<i>Spíše ano</i>	%	<i>Spíše ne</i>	%	<i>ne</i>	%
1	33	32,67	56	55,45	10	9,9	2	1,98
2	41	40,6	47	46,53	9	8,91	4	3,96
3	26	25,74	57	56,44	18	17,82	0	0
4	23	22,77	32	31,69	35	34,65	11	10,89
5	19	18,81	47	46,54	27	26,73	8	7,92
6	13	12,87	21	20,8	39	38,61	28	27,72
7	21	20,8	73	72,27	5	4,95	2	1,98
8	41	40,59	52	51,49	6	5,94	2	1,98
9	25	24,75	51	50,49	21	20,8	4	3,96
10	18	17,82	62	61,39	14	13,86	7	6,93
11	30	29,7	50	49,51	18	17,82	3	2,97
12	19	18,81	35	34,65	41	40,6	6	5,94
13	29	28,71	63	62,38	7	6,93	2	1,98
14	39	38,61	55	54,46	5	4,95	2	1,98

tabulka 7: Vyhodnocení faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost

Vyhodnocení:

Otázka 1: Se vztahy na pracovišti je bez výhrad spokojena asi třetina všech pracovníků. Spíše spokojenost převládá pak u 56%, určitou nespokojenost pociťuje 10% zaměstnanců a zcela nespokojeni jsou 2% zaměstnanců. Na pracovišti tedy podle uvedených výsledků převládají dobré vztahy mezi kolegy, což má určitě stimulační charakter pro odvedený pracovní výkon.

Otázka 2: Komunikaci s okolím považuje za důležitou zhruba 40% dotázaných, za spíše důležitou pak asi 46%. Za spíše nedůležitou ji označilo téměř 9% a za nedůležitou asi 4%.

Stejně jako v předchozí otázce o pracovních vztazích, komunikace je pro drtivou většinu zaměstnanců důležitá.

Otázka 3: S obsahem práce je spokojena čtvrtina dotázaných, spíše spokojeno je skoro 60% a asi 18% není zcela spokojeno. Zcela nespokojen není žádný pracovník. V souhrnu je hodnota tedy náplň práce pozitivně asi 85% dotázaných.

Otázka 4: Co týká uplatňování vlastních myšlenek a nápadů, kladně se vyjádřilo téměř 23%, odpověď spíše ano označilo zhruba 32% respondentů. K možnosti spíše ne se přiklonila větší třetina zaměstnanců a nemožnost uplatnit své nápady má asi 11% zaměstnanců. Zde je tedy situace mezi pozitivními odpověďmi a negativními víceméně vyrovnaná.

Otázka 5: S možností pracovního postupu a růstu je spokojeno téměř 19% pracovníků, spíše spokojeno je 47%, více nespokojeno než spokojeno je asi 27% a nespokojeno asi 8% respondentů. Většině tedy možnost vlastního růstu vyhovuje.

Otázka 6: V práci se souhrnně cítí pod tlakem asi třetina dotázaných, kteří odpověděli buď ano nebo spíše ano. Zbylé dvě třetiny nátlak či vliv stresu při výkonu pracovní činnosti nepocítují. Stres a nátlak působí na každého jinak, podle dosažených výsledků však nebude na pracovišti hladina stresu nijak vysoká.

Otázka 7: Přístup a chování vedení k samotným respondentům hodnotí kladně asi 21%. Největší část dotazovaných je s chováním vedení spíše spokojená (72%), spíše nespokojeno je 5% a nespokojeny jsou 2%. V tomto případě je vidět, že vedení má se svými zaměstnanci velmi dobré vztahy (spokojeno nebo spíše spokojeno je zhruba 93% dotazovaných).

Otázka 8: Dobré vztahy zaměstnanců s vedením byly potvrzeny i v této otázce, kde je ještě vyšší počet zcela kladných odpovědí – 41%, spíše spokojeno je pak 51%. Určitou nespokojenost cítí 6% a nespokojeny jsou opět 2%. V souhrnu se tedy vyjádřilo 92% pozitivně.

Otázka 9: S problematikou motivace a podpory ze strany nadřízeného je spokojeno 25%, spíše spokojenost pak pocítuje asi polovina dotázaných. Spíše nespokojeno je 21% a nespokojeny jsou 4% dotázaných. Tři čtvrtiny lidí jsou tedy s motivací ze strany nadřízeného spokojeni.

Otázka 10: S hodnocením vlastního výkonu a poskytování zpětné vazby je spokojeno 18% zaměstnanců. Největší skupina, kterou tvoří zhruba 62% zaměstnanců je pak spíše spokojena. Spíše nespokojeno je 14% lidí, nespokojeno 7%.

Otázka 11: Zajištění odborné pomoci nadřízeným v případě potřeby hodnotí kladně 30%, spíše spokojeno je 50%. Spíše k nespokojenosti řadí odbornou pomoc asi 18% dotázaných a nespokojených zaměstnanců jsou 3%. Vcelku je tedy spokojenost s poskytnutím pomoci nadřízeným na zhruba 80%, což je podle mého názoru velmi dobrá vizitka pro ochotu a schopnost nadřízených.

Otázka 12: V oblasti zaměstnaneckých výhod je situace odlišná. Spokojeno je asi 19%, ke spokojenosti se pak přiklání dalších 35%, dohromady tedy 54%, což je sice nadpoloviční většina, ovšem velmi slabá. Spíše nespokojeno je pak téměř 41% a výhradně nespokojeno dalších 6%. V porovnání tedy 54% ku 47% - zkruseno zaokrouhlováním (ve skutečnosti 53,46% ku 46,54% viz tabulka). Tento výsledek napovídá, že na oblast poskytování zaměstnaneckých výhod by se měla firma zaměřit především. Danému tématu se budu více věnovat ve vyhodnocování 4. části dotazníku, kde jsou uváděny konkrétní požadavky zaměstnanců k zlepšení situace ve firmě, týkající se především zaměstnaneckých výhod.

Otázka 13: S organizací práce jsou zaměstnanci ve většině případů spokojeni zcela (29%) nebo alespoň částečně (62%). Spíše nespokojeno je pak zhruba 7% a nespokojeno jsou 2%.

Otázka 14: Tato otázka se zaměřuje na celkovou spokojenost se zaměstnáním a všemi jeho jednotlivými faktory. **Z výsledku vyplývá, že naprostá většina se řadí do kategorií buď výhradní spokojenosti, kde je uvedeno asi 40% odpovědí, nebo do kategorie „spíše spokojených“, kam se řadí dalších 54% odpovědí. V celkovém součtu pak 94% zaměstnanců, kteří se na svou celkovou spokojenost ze zaměstnání dívají pozitivně.**

Daný výsledek je podle mého názoru více než přívětivým. Samozřejmě zde může být určitá míra zkreslení, podle míry pravdivých odpovědí. Předpokládám ovšem, že pokud si zaměstnanci pečlivě přečetli úvodní předmluvu k dotazníku a odpovídali opravdu pravdivě, pak je výsledek velmi dobrým příkladem vhodné personální politiky podniku.

5.1.1 Statistické ukazatele

Na základě získaných výsledků a hodnot vyjádřím statistické ukazatele jako aritmetický průměr, medián, rozptyl, směrodatnou odchylku a četnost jednotlivých odpovědí.

Dané ukazatele uvedenu ve dvou tabulkách, z nichž jedna bude obsahovat průměry, mediány, rozptyly a odchylky, druhá pak četnosti odpovědí.

<i>Otázka</i>	<i>Arit. průměr</i>	<i>Medián</i>	<i>Rozptyl</i>	<i>Směrodatná odchylka</i>
1	25,25	17,5	444,29	21,09
2	25,25	25	359,19	18,95
3	25,25	22	424,69	20,61
4	25,25	27,5	87,19	9,34
5	25,25	23	203,19	14,25
6	25,25	24,5	91,19	9,55
7	25,25	13	812,19	28,5
8	25,25	23,5	468,69	21,65
9	25,25	23	283,19	16,83
10	25,25	16	465,69	21,58
11	25,25	24	295,69	17,2
12	25,25	27	188,19	13,72
13	25,25	18	578,19	24,05
14	25,25	22	506,19	22,5

tabulka 8: Statistické ukazatele

<i>Otázka</i>	<i>Ano</i>	<i>Sp. ano</i>	<i>Sp. ne</i>	<i>Ne</i>	Σ	<i>Otázka</i>	<i>Ano</i>	<i>Sp. ano</i>	<i>Sp. ne</i>	<i>Ne</i>	Σ
1	0,33	0,55	0,1	0,02	1	8	0,41	0,51	0,06	0,02	1
2	0,41	0,46	0,09	0,04	1	9	0,25	0,5	0,21	0,04	1
3	0,26	0,56	0,18	0	1	10	0,18	0,61	0,14	0,07	1
4	0,23	0,32	0,34	0,11	1	11	0,3	0,49	0,18	0,03	1
5	0,19	0,46	0,27	0,08	1	12	0,19	0,35	0,4	0,06	1
6	0,13	0,21	0,38	0,28	1	13	0,29	0,62	0,07	0,02	1
7	0,21	0,72	0,05	0,02	1	14	0,39	0,54	0,05	0,02	1

tabulka 9: Relativní četnosti

5.1.2 Vyhodnocení faktorů pracovního prostředí

V následujícím vyhodnocení se zaměřím na faktory pracovního prostředí. Zaměstnanci měli v dotazníku výčet jednotlivých prvků pracovního prostředí, které mohou na pracovišti ovlivňovat jejich pracovní pohodu. Z jednotlivých prvků (faktorů) pak měli vybrat ty, které jejich pracovní spokojenost ovlivňují nejvíce, případně doplnit jiném které nebyly ve výčtu napsány.

<i>Faktor</i>	<i>Počet nespokojených zaměstnanců</i>	<i>Procentuální vyjádření (%)</i>
<i>Prašnost</i>	29	28,71
<i>Hluk</i>	52	51,49
<i>Nevyhovující osvětlení</i>	11	10,89
<i>Špatné odvětrávání či klimatizace</i>	4	3,96
<i>Vizuálně nepříjemné prostředí</i>	4	3,96
<i>Špatná uspořádanost pracoviště</i>	6	5,94
<i>Nečistota</i>	9	8,91
<i>Zápach</i>	6	5,94
<i>Rizikovost práce</i>	8	7,92
<i>Nepříznivé termoregulační podmínky</i>	10	9,9
<i>Nedostatečná technická vybavenost pracoviště</i>	13	12,87
<i>Špatné úložné prostory pro vlastní věci</i>	23	22,77
<i>Malé zázemí pro zaměstnance</i>	27	26,73

tabulka 10: Spokojenost s faktory pracovního prostředí

Vyhodnocení

Pracovní prostředí zásadním způsobem ovlivňuje naši spokojenost na pracovišti. I sebemenší rušivý element, který vypadá na začátku „neškodně“ se může po určitém čase stát deprimující překážkou v jinak bezproblémovém zaměstnání.

Podle části dotazníku, která se zaměřuje na problematiku rušivých faktorů pracovního prostředí, je největším problémem hluk. Nespokojenost s hlukem označila v dotazníku více než polovina dotázaných.

Bohužel, firma Štěpanovský a.s., je výrobním podnikem, tudíž je jasné, že hladina hluku zde bude mnohem vyšší, než u podniků nevýrobních. Zaměstnance na výrobních halách ubráníme hluku jen velmi těžší, přesto je možné chránit sluch speciálními chrániči či sluchátky. Po domluvě se zástupci zaměstnanců by tak měla firma na dané pomůcky přispívat, pokud tak již nečiní. Pomůcky lze koupit v lékárnách i specializovaných podnicích.

Co se týká zaměstnanců, kteří pracují v kancelářích, záleží na tom, jak vysoká hladina hluku v kancelářích je. Pokud je hluk výrazným způsobem v práci ruší, pak by bylo nutné uvažovat o nějakém odhlučňovacím systému, pokud již opět není ve firmě zaveden.

Dalším faktorem, který zaměstnancům nejvíce vadí je přílišná prašnost. Zde se budu opakovat stejně jako v případě hluku. V podniku, který je zaměřen na výrobu kartonáže a nejrůznějších obalů z tvrdého papíru a jiných materiálů, se dá větší prašnost předpokládat. Na výrobní hale opět budeme prašnosti zamezovat velmi neskadno, lépe se nám již bude dařit v prostorách, které nejsou v přímé blízkosti výrobní haly. Účinným řešením je pravidelný úklid.

Podle vyhodnocování další části dotazníku jsem zjistil časté stížnosti na nutnost uklízení vlastního pracovního místa. Někteří ze zaměstnanců by rádi uvítali specializované pracovníky na úklid. Tento fakt by samozřejmě pomohl stávající situaci zlepšit, ovšem najmutí další pracovní síly představuje pro podnik další náklady. Nejsem si jistý, ale domnívám se, že v době ekonomické krize, kdy většina podniků své zaměstnance propouští, by byla firma schopna přijmout další zaměstnance. V dohledné době se situace v tomto ohledu nezlepší.

Podle ekonomických prognóz uváděných v několika ekonomických titulech, by měla podle pozitivních odhadů trvat krize ještě další 2 roky. Ovšem to nedokáže nikdo s jistotou potvr-

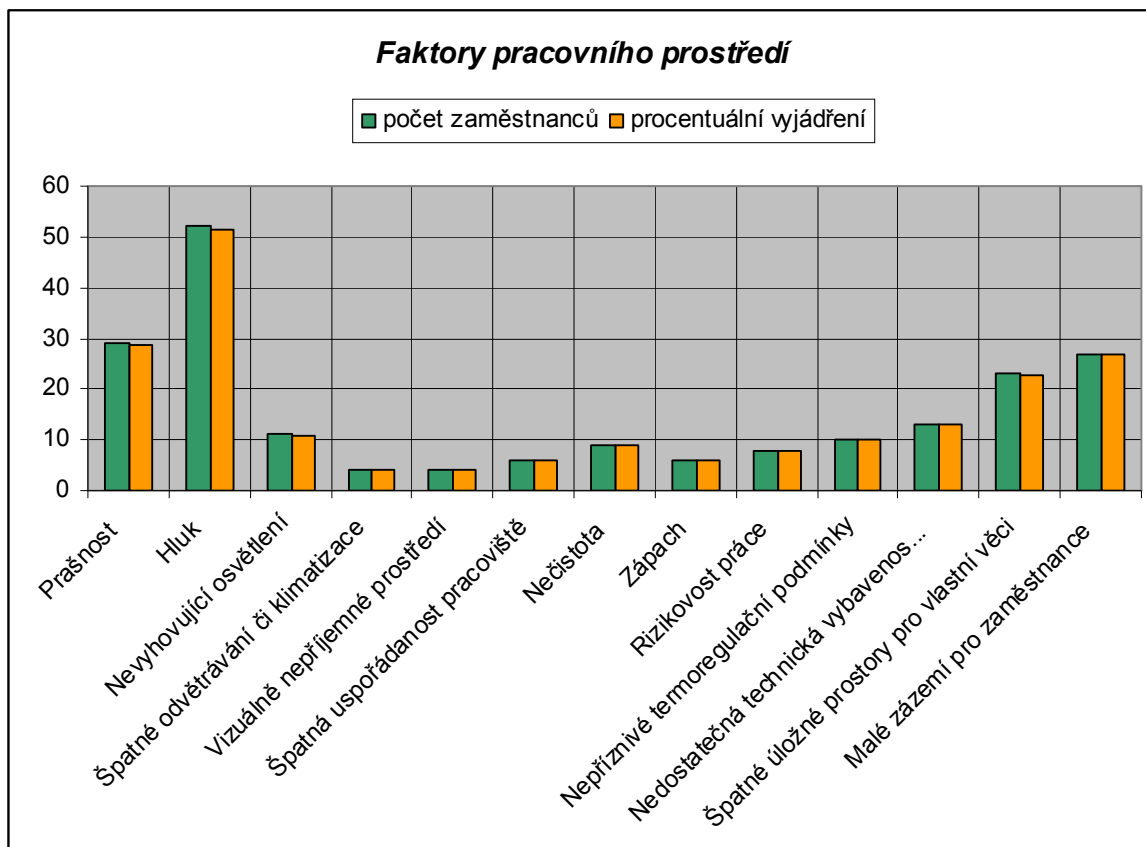
dit. Jediným prvkem, který dokáže danou situaci zlepšit, ale na druhou stranu možná i zhoršit, je čas.

Třetím faktorem, se kterým je většina pracovníků nespokojena, je malé zázemí. Hned za ním se řadí faktor špatných úložných prostorů pro vlastní věci. Tyto dva faktory spolu v podstatě souvisejí. Jedná se například o nevyhovující a malé skříňky v malé šatně pro zaměstnance. Dostatečně velké zázemí i postačující úložné prostory jsou pro spokojenost pracovníků důležité. Na zlepšení situace se opět budou muset zapojit zástupci zaměstnanců a probrat daný problém s nadřízenými zaměstnanci.

Obávám se však podobné situace jako v případě najmutí pomocné uklízací síly. Pokud firma disponuje dostatkem financí či rezerv, které nehodlá využít jinak, pak by bylo možné zvětšení zázemí i úložných prostor. Rekonstrukce však bude v tomto případě nákladnějšího charakteru a proto se nedá v současné době očekávat zlepšení.

Co se ovšem týká úložných prostor, ať už kancelářských stolů, skříněk atd., tyto položky nejsou v porovnání se zvětšováním zázemí a šaten až tak nákladné.

Další faktory již nedosahují tak významných hodnot jako faktory jmenované. Za zmínku pak stojí ještě nedostatečná technická vybavenost pracoviště, nevyhovující osvětlení a nepříznivé termoregulační podmínky.



graf 6: Spokojenost s faktory pracovního prostředí

5.1.3 Motivační faktory

Zde uvedu výsledky ze třetí části dotazníku, která měla za úkol zjistit, co zaměstnance nejvíce motivuje. Otázka byla sestavena jako otevřená, tudíž každý zaměstnanec měl možnost napsat „cokoliv jej napadlo“.

<i>Faktor</i>	<i>Počet zaměstnanců</i>	<i>Procentuální vyjádření (%)</i>
<i>Mzda, stálý příjem</i>	68	67,33
<i>Kolektiv, atmosféra</i>	31	30,69
<i>Jistota prac. místa(v době krize zvláště)</i>	19	18,81
<i>Obsah, náplň práce</i>	16	15,84
<i>Prémie, odměny</i>	8	7,92
<i>Pracovní postup, zvyšování kvalifikace</i>	7	6,93
<i>Spokojenost nadřízeného</i>	5	4,95
<i>Pracovní podmínky</i>	5	4,95
<i>Organizace práce</i>	4	3,96
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	2	1,98

tabulka 11: Motivační faktory***Vyhodnocení***

Podle očekávání je nejvíce motivujícím faktorem platové ohodnocení. Nakonec všichni pracujeme pro peníze. Někdo však svou práci shledává atraktivní nejen kvůli platu, ale i jiným aspektům.

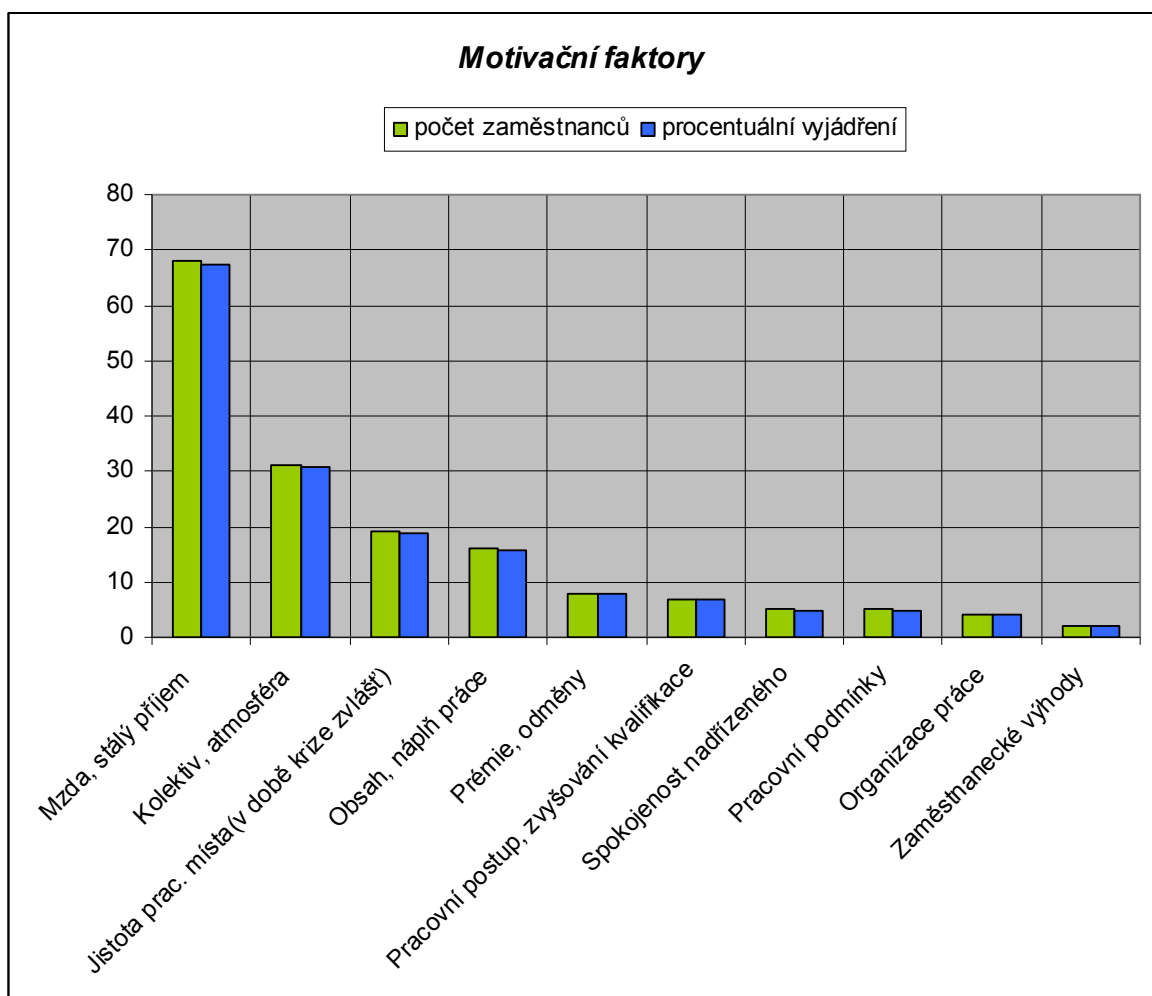
Na druhém místě se jako další faktor, který motivuje zaměstnance k práci zařadil dobrý kolektiv a příjemná atmosféra na pracovišti. Mezilidské vztahy na pracovišti jsou velmi důležité. Pokud s kolegy vycházíme, do práce se obvykle těšíme, máme se s kým podělit o naše zážitky, komu se svěřit. Mnozí kolegové se pak stávají přáteli i mimo pracoviště, jsou známy i případy, kdy si člověk najde na pracovišti životního partnera. Na druhou stranu taktéž, jako můžeme najít v zaměstnání přátele, také tam můžeme narazit na spolupracovníky nesympatické. Jak takové vztahy vypadají a jak řešit problémy s kolegy je popsáno v teoretické části.

Jako třetí nejdůležitější faktor se umístil pocit jistoty a stálého pracovního místa. významnost tohoto faktoru samozřejmě v dnešní době stoupá. Čím dál více obyvatel ČR, ale i

ostatních zemí EU a Amerického kontinentu přichází o svá pracovní místa. Na vině je samozřejmě globální ekonomická krize, která odstartovala v USA. V dnešní době provázaných ekonomik je tedy jistota pracovního místa doslova „výhrou v loterii“.

Dalším faktorem, který zaměstnanci pokládají za důležitý je náplň pracovní činnosti. Zhruba 16% zaměstnanců je tímto faktorem nejvíce motivováno. Důležitost obsahu vykonávané práce a jeho působení na lidskou psychiku je popsáno v teoretické části mé práce.

Ostatní faktory již nedosahují takové důležitosti jako jmenované, zajímavá je motivace zvyšování vlastní kvalifikace. Naopak dobré vztahy a spokojenost nadřízeného, stejně jako pracovní podmínky považuje za důležité motivační faktory méně pracovníků než podle mého očekávání. Na konci tabulky se pak objevují faktory organizace práce a zaměstnaneckých výhod.



graf 7: Motivační faktory

5.1.4 Ostatní rušivé faktory, připomínky

Tato část je vyhodnocením posledních 2 otázek v dotazníku. Jedná se o otevřené otázky, kde mají zaměstnanci možnost uvést nespokojenost s dalšími faktory a aspekty pracovní činnosti, které nebyly v dotazníku uvedeny. Dále pak mají možnost napsat své připomínky a návrhy k současné situaci ve firmě, napsat vlastní požadavky.

5.1.4.1 Ostatní faktory vyvolávající nespokojenost

<i>Faktor</i>	<i>Počet zaměstnanců</i>	<i>Procentuální vyjádření (%)</i>
<i>Nedostatečná motivace ze strany vedení</i>	7	6,93
<i>Nutnost uklizení pracovního místa</i>	6	5,94
<i>Příliš mnoho práce</i>	4	3,96
<i>Přesčasy</i>	2	1,98
<i>Malé výrobní prostory</i>	1	1
<i>Nedostatek možnosti se rekreovat</i>	1	1

tabulka 12: Ostatní faktory vyvolávající nespokojenost

Vyhodnocení

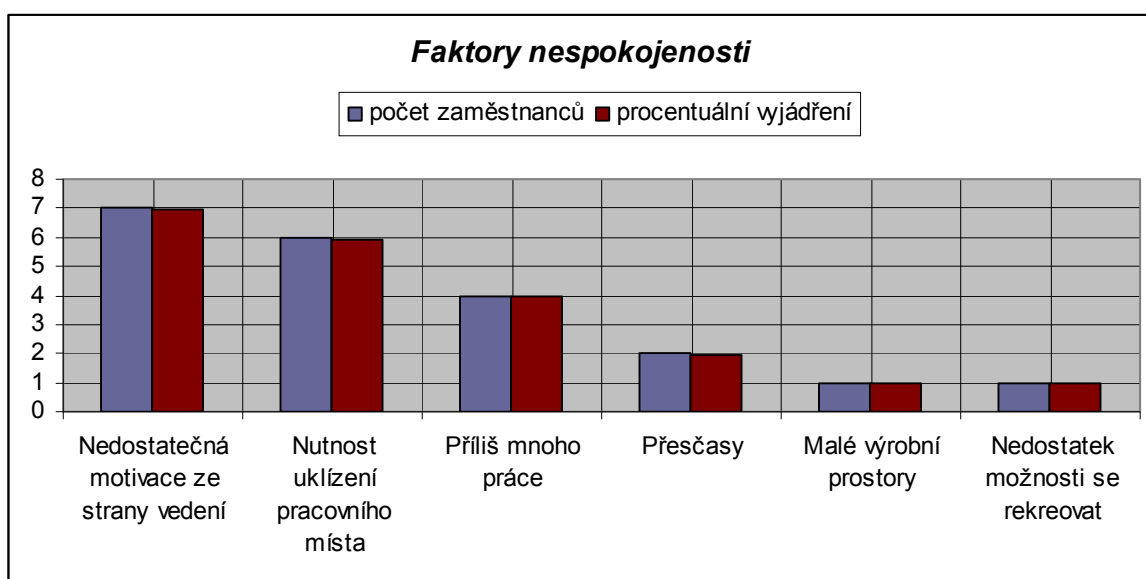
Zde lze porovnat, jak je pro každého člověka důležitý jiný faktor a jak ke stejným faktorům přistupují různí pracovníci jinak. V předchozím vyhodnocení otázek o motivačních faktorech odpovědělo 5 pracovníků, že je motivuje nejvíce spokojenost vedoucího pracovníka. V další otázce již jiných (logicky předpokládám, že to napsali jiní zaměstnanci) 7 pracovníků pokládá jako faktor své nespokojenosti právě schopnost vedoucího motivovat. Stručně řečeno, každému se může jevit daný problém jinak. Zde však nemůžeme objektivně posoudit, zda dovede vedoucí pracovník své podřízené motivovat či nikoliv.

Pro se vyjádřilo 5 zaměstnanců, proti 7. V celkovém počtu 101 dotázaných jsou to celkem zanedbatelné skupiny. Pokud bychom však brali v potaz pouze dané 2 skupiny, má skupina odsuzující schopnost vedoucího pracovníka motivovat navrch. Ovšem na tomto tvrzení nelze usuzovat, která skupina má pravdu.

Z dalších faktorů, které způsobují nespokojenost je nutnost uklízení pracovního místa. můžeme zde vidět souvislost s ostatními nespokojenostmi. V poslední části dotazníku pracovníci uvádí, že by na pracovišti uvítali pracovníky specializující se na úklid. Tyto dva faktory spolu přímo souvisejí. Můžeme zde vyzorovat i určitou souvislost s nespokojeností týkající se pracovního prostředí. Konkrétně pak prašnosti a nečistoty (okrajově bychom mohli zahrnout i zápach). Vedení firmy pracovníky na úklid nezaměstnává, pravděpodobně na ně nemá dostatek financí. V dnešní době se nemůžeme divit, že firma nechce přijímat další zaměstnance.

To, že firma nedisponuje těmito zaměstnanci, vede pak k nespokojenosti s nutností uklízet si vlastní místo. Tato skutečnost pak také určitým způsobem ovlivňuje nespokojenost s prašností a nečistotou, protože uklízeči by tyto negativní prvky na pracovištích byli schopni alespoň částečně zmírnit.

Dalšími faktory, které se negativně podepisují na spokojenosti u určitých zaměstnanců jsou práce přesčas a velké množství práce. Tyto dva faktory spolu také určitým způsobem souvisí. Pokud má podnik vyšší množství zakázek, vede to k většímu množství práce a větší množství práce k prodloužené pracovní době, tudíž práci přesčas. V každém výrobním podniku bývají období, kdy je práce méně a kdy více. Je nutno posoudit, zda je to v této situaci pouze přechodný stav, nebo zda je to již natrvalo. V každém případě je povinností zaměstnavatele, aby práci přesčas náležitě odměňoval a zaměstnanci to pak poznali na výši své mzdy. Podle mého názoru se však v tomto případě jedná pouze o přechodný jev.



graf 8: Ostatní faktory vyvolávající nespokojenost

5.1.5 Připomínky a návrhy zaměstnanců

Tato část dotazníku je věnována vlastním návrhům zaměstnanců, jejich připomínkám a postřehům. Určité požadavky se prolínaly s faktory, které byly uvedeny v předchozích částech dotazníku, proto jsem některé z nich záměrně neuváděl.

<i>Připomínka, návrh</i>	<i>Počet zaměstnanců</i>	<i>Procentuální vyjádření</i>
<i>Automat s nápoji</i>	14	13,86
<i>Podnikové stravování</i>	11	10,89
<i>Kulturní akce</i>	8	7,92
<i>Uklízeč pracovní síla</i>	6	5,94
<i>Zlepšení komunikace a předávání informací</i>	5	4,95
<i>Zvýšit mzdu</i>	5	4,95
<i>Delší dovolená</i>	4	3,96
<i>Příspěvek na dovolenou</i>	3	2,97
<i>Změnit pracovní postupy</i>	2	1,98
<i>13. plat</i>	2	1,98
<i>Zavést pracovní semináře</i>	2	1,98
<i>Modernizovat vybavení</i>	2	1,98
<i>Zvětšit skladovací prostory</i>	1	1
<i>Zavést klimatizaci na dílně</i>	1	1

tabulka 13: Připomínky zaměstnanců

Vyhodnocení

Nejvíce zaměstnanců by v prostorách firmy uvítalo automat s nápoji. Návrhy byly buď specifikovány jako nápojový automat i s teplými nápoji nebo jako nápoje v PET lahvích. Jako jeden způsob alternativního řešení mě napadl automat s pitnou vodou a plastovými kelímky,

kteří jsou poměrně časté v budovách nemocnic nebo bank. Nicméně PET lahve mají oproti kelímkům velkou výhodu v uzavírání a uchování nápoje na pozdější dobu.

V několika požadavcích byl požadován spíše automat na kávu a teplé nápoje než automat výhradně na nápoje v plastových obalech.

Pokud by firma nechtěla do koupě nápojového automatu investovat, nabízí se zde možnost pronájmu nápojového automatu. Pokud by si automat nechtěla ani pronajímat, pak bych situaci řešil zakoupením přístroje na teplé nápoje (kávovary s větším množstvím funkcí se pohybují v dnešní době od 2 tisíc výše. Existují samozřejmě kávovary za několik set tisíc, ale ty jsou určeny především pro specializované kavárny, kde je počet denně vyrobených káv skutečně vysoký). Co se týká nápojů v PET, je povinností zaměstnavatele v nepříznivých pracovních podmínkách, které způsobují dehydrataci, zajistit dostatek tekutin. Pokud nejsou k dispozici na pracovišti, musí být zaměstnancům umožněno, aby si mohli nápoje zakoupit mimo pracoviště.

Ovšem požadavek na nápojový automat se mi nezdá zcela nerealizovatelný, bude záležet především na druhu automatu a jeho ceně. Určitým řešením by bylo poskytnutí finančních prostředků ze strany podniku s přispěním zaměstnanců, po vzájemné domluvě.

Druhou připomínkou k podnikové situaci bylo zavedení podnikového stravování. Možnost si v prostorách firmy vařit nebo zřídit potřebné prostory a najmout pracovní sílu pro vaření se mi zdá poněkud nereálný. Co by ovšem mohlo problém vyřešit je zajistit si u některého z okolních podniků službu dovozu obědů. Těchto služeb využívá poměrně dost podniků i jednotlivců (především starších občanů). Základem je určité „předplatné“ obědů, které jsou pak dováženy každý den do místa určení.

V tomto případě by tedy bylo nutné zajistit mikrovlnou troubu pro ohřev pokrmů. Ovšem ve větším množství strážníků by fronta na ohřev jídla mohla vyvolat nespokojenost.

Tato situace by vyžadovala delší jednání mezi zaměstnanci a vedením podniku. Záleželo by na opět na faktorech jako jsou finance, prostory, kde je možné se stravovat (hygienicky nezávadné, dostatečně velké, pro větší počet zaměstnanců), délka obědové přestávky atd.

Další připomínkou ze strany zaměstnanců je nedostatek kulturních akcí a vyžití. Nejde tak ani o kulturní akce pořádané firmou, spíše se svými návrhy obrací na zajištění různých akcí jako divadelních představení atd. Vyskytli se i návrhy různých sportovních akcí podporující

upevnění dobrých vztahů mezi zaměstnanci – podpora teambuildingu. Mohli bychom zde zařadit i žádost o sportovní den. V tomto případě nevidím nějaký závažný problém, proč by se po domluvě s vedením firmy nemohly podobné firemní akce uskutečnit. Nejdůležitějším faktorem bude pak samotný zájem zaměstnanců se dané akce zúčastnit, pokud již bude zajištěna.

Další připomínkou je najmutí uklízací pracovní síly. Tomuto problému jsem se věnoval ve vyhodnocování předchozí části dotazníku – ostatní rušivé faktory způsobující nespokojenost.

Jednou z připomínek, kterou osobně považuji za důležitou, a která se dosti dotýká samotné spokojenosti s vykonávanou prací, je problém komunikace. 5 zaměstnanců si zde stěžuje na špatné předávání informací. Dostatek informací je v dnešní době naprostou nezbytností, především pak v zaměstnání, kde nám správné informace umožní podávat dobrý pracovní výkon. Pokud jsou naše informace neúplné nebo zkreslené, dochází k pochybení a náš nadřízený je s naší prací nespokojen. Přitom může být problém právě v komunikaci mezi oběma stranami. Právem se pak pracovník cítí „ukřivděn“. Pokud vykoná přesně to, co po něm bylo žádáno vedoucím (s tím, že informace byly zkresleny) nemůže se na něj nadřízený zlobit. Musí si uvědomit, že mu určitou informaci nesdělil a proto není výsledek takový, jaký měl být.

Zde ovšem předpokládám, že pracovníci přesně pochopí, co po nich nadřízený chce. Pokud je totiž pracovníkovi několikrát postup práce vysvětlen a on přesto znovu udělá chybu, není již vina na nadřízeném ani na zkreslení informací. V takovém případě by měl daný člověk uvažovat, zda na danou práci stačí.

Konečně, informace jsou dnes ceněné ze všech věcí nejvíc. Ten kdo disponuje správnými informacemi ve správnou chvíli, disponuje taktéž značnou mocí. Je pak na jeho uvážení jak danou přednost využije. (jedná se především o informace primární – výsledky výzkumů, experimentů atd. – například výroba nové vakcíny. Takovéto typy informací jsou celosvětově významné a mají pak doslova „hodnotu zlata“). Stejně tak je pak důležitá forma sdělení a komunikace. Předávání informací je v podniku velmi důležité, aby mohl podnik správně fungovat.

Pokud tedy určití pracovníci pocítují, že jsou informace předávány špatně, je nutné si o tom s nadřízeným promluvit. Je v jejich vlastním zájmu se o danou věc zajímat, aby pak nedo-

cházel k situacím, kdy odvedou svojí práci nekvalitně, právě kvůli nedostatečným informacím.

Další připomínkou je zvýšení mzdy. Tento problém je popsán v teoretické části práce. Nejprve si musí být daný pracovník jistý, že má na zvýšení mzdy právo. Ovšem tuto domněnku, musí být schopen podložit pádnými argumenty, popřípadě důkazy (tím nemám na mysli důkazy typu: „ale jemu jste plat také zvýšil“). Pokud odvádíte svou práci kvalitně, lépe než ostatní, máte větší pracovní nasazení a jste pro podnik přínosem, pak nezbývá než zkusit štěstí a nadřízeného o zvýšení platu požádat. V některých případech si vedoucí pracovník nemusí vašeho úsilí všimnout. Proto je nutné si o všem promluvit, použít dané argumenty a jednat vstřícně. Pak by ve zvýšení platu nemělo stát nic v cestě.

Na druhou stranu, pokud nebudete mít pádný důvod, po ruce žádné podklady, o které by bylo možné se opřít, na zvýšení platu zapomeňte. Svého nadřízeného akorát rozčílíte, pokud se budete dožadovat zvýšení mzdy a výsledky Vaší práce budou na stejné úrovni jako vašich kolegů nebo dokonce horší. Ne nadarmo se pak říká „kdo chce víc, nemá nic.“

Další dvě připomínky se týkají dovolené. Jedna se týká její délky a druhá příspěvku na dovolenou.

Co se týká příspěvků na dovolenou, záleží na ekonomické situaci firmy. Ale pokud v jiné části dotazníku vychází, že je několik zaměstnanců spokojeno s výší prémie a drtivá většina s výší své mzdy, pak by na tom firma musela být opravdu velmi dobře, aby si mohla dovolit vyplácet dobré mzdy, prémie a ještě k tomu příspěvky na dovolenou. Samozřejmě je vhodné, pokud jsou prémie vyšší v čas před Vánoce a v době dovolených, ale pokud to v současné době nelze požadovat, nezbývá než se spokojit s tím co máme. Obzvláště v době, kdy většina lidí o zaměstnání spíše přichází a vidina nového místa se také vzdaluje v důsledku globální ekonomické krize.

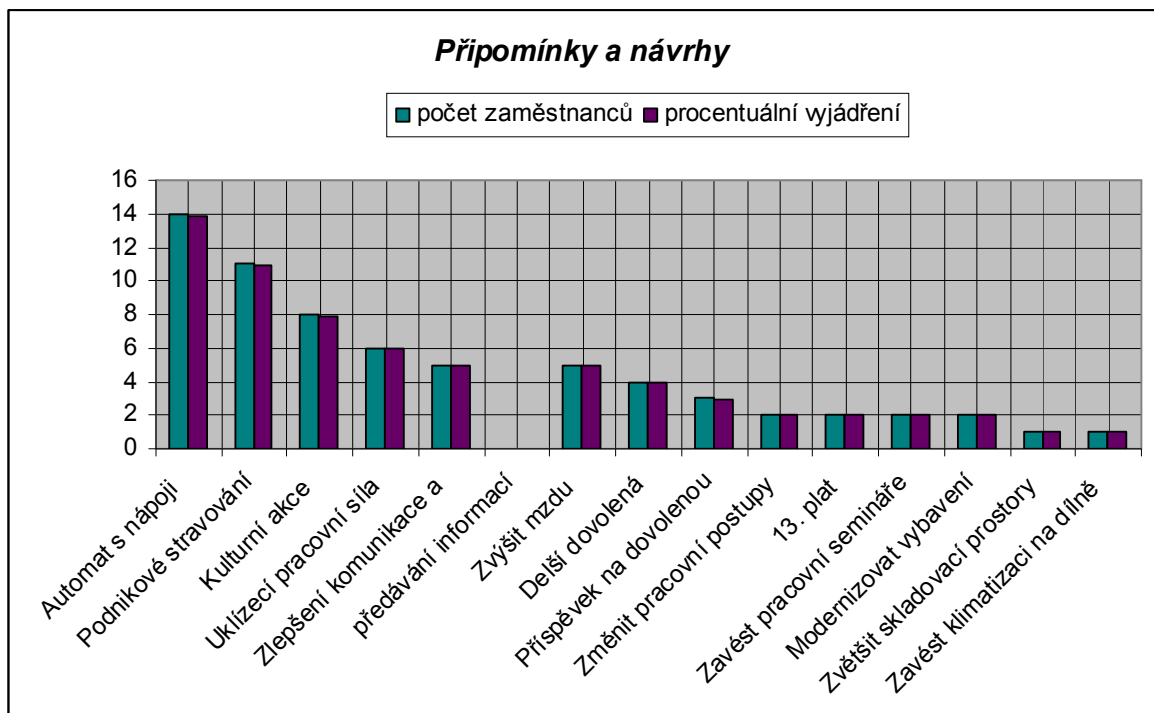
Délka dovolené se odvíjí podle podnikového plánu, podle objemů, které potřebuje podnik v daném měsíci vyrobit a kolik zakázek má splnit. Délka 4 týdnů dovolené je poměrně normální situací ve většině podniků. Samozřejmě že v jiných podnicích mohou mít 5, 6 týdnů. Záleží na podniku, jak dlouhou dovolenou svým zaměstnancům umožní.

V naléhavých případech je možná osobní domluva s vedoucím pracovníkem, což je samozřejmé. Osobně se mě jeví měsíc dovolené jako dostačující. Problém může samozřejmě nastat v případě, pokud je člověk náchylný k nemocem nebo trpí nějakým chronickým one-

mocněním. Pokud tedy musí místo práce navštěvovat lékaře a místo rekreace vyčerpá dny pracovního volna na péči o své zdraví, je nutné problém určitým způsobem řešit.

Pokud se onemocnění zhoršuje, může nastat situace, kdy bude člověk nucen odejít do invalidního důchodu.

Ostatní připomínky nebyly z hlediska počtů hlasů nijak významné, patří sem připomínky jako 13. plat, změna pracovních postupů, zavedení pracovního semináře, modernizace strojů, zvětšení skladovacích prostorů a zřízení klimatizace v prostorách dílny.



graf 9: Připomínky a návrhy

6 DISKUSE, VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

Cílem mé práce bylo určit celkovou pracovní spokojenost ve firmě Štěpanovský, a.s. Na základě získaných výsledků pak analyzovat danou situaci, doporučit možná opatření k zlepšení konkrétních situací ve firmě.

Výzkum pracovní spokojenosti byl proveden pomocí anonymního dotazníkového šetření. Dotazník pak měl za úkol posoudit jednotlivé aspekty pracovní činnosti a spokojenost s faktory, které ji ovlivňují.

Na základě získaných výsledků a jejich vyhodnocení jsem pak potvrdil či vyvrátil hypotézy stanovené v metodické části práce.

Vyhodnocení jednotlivých faktorů a návrhy na zlepšení situací jsou popsány ke každé otázce zvláště v části vyhodnocení výsledků.

6.1 Hypotézy

Hypotéza 1

Pro zaměstnance je nejvíce motivující odměnou platové ohodnocení

Zhodnocení

Platové ohodnocení většinou bývá skutečně nejvíce motivujícím prvkem v zaměstnání. Abychom však mohli být v práci spokojeni, je nutné aby bylo v souladu ještě několik dalších faktorů, které považujeme za důležité. Peníze jsou v dnešní době ovšem určující.

Tato hypotéza se potvrdila i ve zkoumaném podniku. Ve vyhodnocení části dotazníku zkoumajícího motivační faktory se pravidelná mzda umístila na prvním místě. Jako nejvíce motivující faktor ji ohodnotilo 67,33% všech respondentů.

Výkyvy ve spokojenosti se zaměstnáním tedy jistota a výše mzdy ovlivňuje zásadním způsobem. Zvýšení mzdy nás pak samozřejmě motivuje k lepším výkonům, zatímco snižování působí opačným směrem.

Obecně je známo, že peníze mají velký vliv na lidskou psychiku. Pokud jich máme moc, cítíme se méně zranitelní, mocnější. V případě jejich nedostatku nám sebevědomí klesá. Pokud si tedy člověk zvykne na vyšší životní úroveň a poté se jeho pravidelný příjem sníží,

bude si na novou situaci zvykat jen těžko. Naopak na zvýšení mzdy si člověk zvykne velice rychle.

Hypotéza 2

Z faktorů, řadících se do pracovního prostředí, nejvíce ovlivňuje pracovní nespokojenost špatná uspořádanost pracoviště

Zhodnocení

Uspořádanost pracoviště je ve výrobním podniku jedním z klíčových faktorů spokojenosti. V probíhajícím výrobním procesu je nutné jednat rychle, pokud se nějaká z komponent porouchá. Pokud se nepodaří uvést ji do chodu včas, celý proces musí být zastaven.

Pro rychlost a efektivitu práce, nejen ve výrobních halách, ale i v kancelářích a jiných pracovištích je nutné, aby bylo pracoviště dobře uspořádáno. Pracovník tedy musí vědět, kde hledat potřebné nástroje, pokud je potřebuje. Tuto uspořádanost a pořádek si pracovníci řídí svým způsobem sami. Po použití nástrojů je nutné je vrátit tam, odkud je vzali, aby je mohl použít jiný zaměstnanec. Pokud nejsou věci na svých místech nebo nemají svá místa pevně stanovená, dochází pak k ztrátovým časům a práce nemůže být vykonávána efektivně.

Jiný druh uspořádanosti je uspořádanost komponent, se kterými nelze pohybovat. Tímto mám na mysli celkové uspořádání strojů a jiných komponent ve výrobě nebo způsob uspořádání jednotlivých kanceláří. Tato uspořádanost je většinou ovlivněna typem budovy, ale přesto se při navrhování výrobních hal a kanceláří musí odpovědní pracovníci soustředit na to, aby byl pracovní proces co nejplynulejší.

V celkovém výsledku se tato hypotéza nepotvrdila. Nejvíce pracovníků je ve svém pracovním prostředí nespokojeno s hlukem, dále prašností, malým zázemím pro zaměstnance a špatnými úložnými prostory.

Z celkových 101 respondentů je s uspořádaností pracoviště nespokojeno 6 z nich. Což je 5,94%. V porovnání s hlukem, se kterým je nespokojeno 51,59% dotázaných, je nespokojenost s uspořádáním pracoviště relativně zanedbatelná.

Hypotéza 3

Na pracovišti panují špatné pracovní vztahy, což negativně ovlivňuje pracovní morálku a pracovní spokojenost

Zhodnocení

Pracovní vztahy a celková atmosféra na pracovišti ovlivňují naši psychiku z uváděných faktorů zřejmě nejvíce. Dobré vztahy na pracovišti dokážou udělat práci velmi příjemnou, ale také velice nepříjemnou a stresující.

Situace ve zkoumaném podniku se však v tomto ohledu zdá být příznivá. Bez výhrad je spokojeno 32,67%, dalších 55,45% dotázaných je se vztahy na pracovišti spíše spokojeno. Vyloženě nespokojeno je 1,98% zaměstnanců.

Navíc v části dotazníku zkoumající motivaci k práci uvedlo téměř 31% atmosféru a vztahy na pracovišti jako motivační. Třetina zaměstnanců tedy považuje vztahy na pracovišti za velmi dobré, polovina pak za dobré.

Hypotéza o špatných vztazích na pracovišti se tedy neprojevila, což je pro pracovní výkonnost a podnik velmi kladná zpráva.

Hypotéza 4

Celkově je pracovní spokojenost většiny zaměstnanců pozitivní

Zhodnocení

Zjistit celkovou pracovní spokojenost bylo jedním z cílů mé práce. V průběhu vyhodnocování odpovědí v dotaznících byly k vidění spíše kladné odpovědi a obecně spokojenost. Problémy a nespokojenost se objevovala spíše u méně podstatných věcí, které naštěstí nemají na celkovou spokojenost s prací tak rapidní dopad.

Po zhodnocení výsledků se tedy daná hypotéza potvrdila. Výsledky ukázaly, že naprosto drtivá většina dotázaných, je se svým zaměstnáním spokojena, nebo jej hodnotí spíše pozitivně než negativně.

Ze 101 respondentů se tedy cítí spokojeně téměř 94%, což je vynikající výsledek. Nespokojeno se pak cítí necelých 7% zaměstnanců.

Z tohoto vyhodnocení vychází, že většina zaměstnanců se nad své každodenní problémy dokáže povznést a na práci se dívat pozitivně. Nebo na druhé straně může tato většina dokázat své problémy na pracovišti efektivně řešit a být v zaměstnání skutečně spokojena.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat pracovní spokojenost ve firmě Štěpanovský, a.s. Zjistit současnou situaci celkové spokojenosti zaměstnanců, ale i spokojenost s jednotlivými faktory jako pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, obsah pracovní činnosti.

Práce je rozdělena na celek teoretický a praktický. V teoretické části je popsána problematika pracovní spokojenosti a k ní se vztahujících faktorů, které ji ovlivňují. Jsou zde popsány jednotlivé poznatky a názory na pracovní spokojenost, pracovní motivaci, pracovní prostředí, obsah pracovní činnosti a další faktory. Metoda výzkumu je zde taktéž rozebrána.

V praktické části je uvedena charakteristika společnosti Štěpanovský, a.s., její personální strategie a SWOT analýza. Dále výsledky výzkumu a jejich zhodnocení. Ke každé otázce je připojen komentář dané situace a doporučení, jak by bylo možné danou situaci řešit.

Pokud se zaměřím na výsledky výzkumu, dopadla firma v oblasti celkové spokojenosti svých zaměstnanců velmi dobře. Spokojenost s jednotlivými faktory pak kolísá, ale většinou jde o pozitivní výsledky. Jedinou slabinou, která je na první pohled zřetelná, je nespokojenost s podnikovými výhodami.

Firma by se měla zaměřit především na tuto oblast. Změny, které zaměstnanci požadují, nejsou podle mého názoru nijak přehnané a vedení podniku by mělo být schopno tyto požadavky vyplnit.

S odstraněním těchto problémů by se pak společnost na poli pracovní spokojenosti svých zaměstnanců přiblížila k spokojenosti téměř stoprocentní.

Ovšem dosáhnout stoprocentní spokojenosti je nemožné, neboť se budou vyskytovat neustále nové faktory, které budou novými zdroji nespokojenosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. 2007. 629 s. ISBN 9788025115183
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [3] FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha : Portál, 2006. 200 s. ISBN 80-7367-113-1.
- [4] HAMPLOVÁ, Dana. *Životní spokojenost, rodina, práce a další faktory*. Praha : Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2004. 56 s. ISBN 80-7330-063-X.
- [5] HEWSTONE, Miles, STROEBE, Wolfgang. *Sociální psychologie*. Praha : Portál, 2006. 776 s. ISBN 80-7367-092-5.
- [6] HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce v podniku*. Praha : VŠE, 1999. 128 s. ISBN 80-7079-778-9.
- [7] KADLČÍK, Miroslav. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králově : Gaudeamus, 2001. 285 s. ISBN 80-7041-951-2 .
- [8] LUTHANS, Fred. *Organizational Behaviour*. [s.l.] : McGraw-Hill/Irwin, 1992. 752 s. ISBN 0072873876.
- [9] MIKULÁŠTÍK , Milan. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 8024713497.
- [10] NAKONEČNÝ , Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 8085603012.
- [11] NAKONEČNÝ , Milan. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.
- [12] NAKONEČNÝ , Milan. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 2009. 491 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
- [13] ORGAN, Dennis, BATEMAN, Thomas. *Organizational Behaviour*. Boston : Irwin, 1991. 720 s. ISBN 0256066671.

- [14] PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 8024717069.
- [15] PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha : VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3 .
- [16] RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. Praha : VŠE, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.
- [17] STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. Praha : Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.
- [18] ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 1996. 450 s. ISBN 80-7184-091-2.
- [19] KOLÁŘ, Ondřej. *Štěpanovský, a.s.* [online]. c2009 [cit. 2009-08-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.stepanovsky.cz/>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>obrázek 1: Organizační struktura podniku.....</i>	<i>34</i>
--	-----------

SEZNAM TABULEK

<i>tabulka 1: Zorné vzdálenosti.....</i>	<i>21</i>
<i>tabulka 2: Zastoupení mužů a žen ve firmě.....</i>	<i>37</i>
<i>tabulka 3: Věkové kategorie ve firmě.....</i>	<i>38</i>
<i>tabulka 4: Nejvyšší ukončené vzdělání.....</i>	<i>39</i>
<i>tabulka 5: Počet let strávených ve firmě.....</i>	<i>40</i>
<i>tabulka 6: Současná pracovní pozice pracovníka.....</i>	<i>41</i>
<i>tabulka 7: Vyhodnocení faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost.....</i>	<i>43</i>
<i>tabulka 8: Statistické ukazatele.....</i>	<i>46</i>
<i>tabulka 9: Relativní četnosti.....</i>	<i>46</i>
<i>tabulka 10: Spokojenost s faktory pracovního prostředí.....</i>	<i>47</i>
<i>tabulka 11: Motivační faktory.....</i>	<i>51</i>
<i>tabulka 12: Ostatní faktory vyvolávající nespokojenost.....</i>	<i>53</i>
<i>tabulka 13: Připomínky zaměstnanců.....</i>	<i>55</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>graf 1: Zastoupení mužů a žen ve firmě.....</i>	<i>37</i>
<i>graf 2: Věkové kategorie zaměstnanců.....</i>	<i>38</i>
<i>graf 3: Nejvyšší ukončené vzdělání.....</i>	<i>39</i>
<i>graf 4: Počet let strávených ve firmě.....</i>	<i>40</i>
<i>graf 5: Současná pracovní pozice pracovníka.....</i>	<i>41</i>
<i>graf 6: Spokojenost s faktory pracovního prostředí.....</i>	<i>50</i>
<i>graf 7: Motivační faktory.....</i>	<i>52</i>
<i>graf 8: Ostatní faktory vyvolávající nespokojenost.....</i>	<i>54</i>
<i>graf 9: Připomínky a návrhy.....</i>	<i>59</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PI *Dotazník pracovní spokojenosti ŠTĚPANOVSÝ, a.s.*

PŘÍLOHA P I

Dotazník pracovní spokojenosti ŠTĚPANOVSKÝ, a.s.

Vážení zaměstnanci společnosti Štěpanovský, a.s.

tento dotazník, jak je již napsáno v jeho názvu, se orientuje na oblast pracovní spokojenosti pracovníků. Jeho úkolem je zjistit a posoudit Vaši spokojenost ve firmě, popřípadě zajistit podnětné návrhy k zlepšení pracovních podmínek a vypracování motivačního plánu.

Dotazník je zcela anonymní, nikdo nebude mít možnost zjistit jak kdo odpovídal, proto Vás prosím o pravdivé odpovědi.

Předem děkuji za spolupráci, Lukáš Madrý

ČÁST 1.

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Věk:

- Do 20ti let
- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 a více

3. Druh pracovního poměru (hlavní pracovní poměr, dohoda o provedení práce, dohoda o provedení pracovní činnosti):

- HPP
- DPP
- DPČ

4. Nejvyšší ukončené vzdělání:

- Základní
- Vyučení
- Středoškolské
- Vysokoškolské

5. Počet let ve firmě Štěpanovský, a.s..

- Měně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 20 let
- Přes 20 let

6. Současná pracovní pozice:

- Vedoucí pracovník
- Administrativa, obchodní zást.
- Mistr
- Údržba, správa
- Technický pracovník
- ŘMDV, skladník
- Dělník ve výrobě
- Strojvedoucí

ČÁST 2.

Následující část dotazníku posuzuje Vaši spokojenost s jednotlivými faktory ovlivňujícími pracovní proces a pracovní prostředí. Otázky se zaměřují na podmínky a okolnosti, které přispívají k Vaší spokojenosti/ nespokojenosti.

Prosím Vás o pozorné přečtení každé otázky a její vyhodnocení podle následující stupnice:

1. *Ano*

2. *Spíše ano*

3. *Spíše ne*

4: *Ne*

15. Jste spokojen/a se vztahy (atmosférou) na pracovišti?	1	2	3	4
16. Je pro Vás důležitá komunikace s kolegy?	1	2	3	4
17. Jste spokojen/a s obsahem vykonávané práce?	1	2	3	4
18. Máte možnost uplatnit své vlastní nápady?	1	2	3	4
19. Jste spokojen/a s možností pracovního postupu?	1	2	3	4
20. Jednáte v zaměstnání často ve stresu?	1	2	3	4
21. Jste spokojen s přístupem vedení společnosti k zaměstnancům?	1	2	3	4
22. Vycházíte dobře se svými nadřízenými spolupracovníky?	1	2	3	4
23. Dokáže Vás nadřízený spolupracovník motivovat?	1	2	3	4
24. Jste spokojen/a se způsobem hodnocení a poskytování zpětné vazby na Váš pracovní výkon?	1	2	3	4
25. Máte zajištěnou odbornou pomoc svého nadřízeného v případě potřeby?	1	2	3	4
26. Jste spokojen se zaměstnaneckými výhodami, které firma poskytuje?(úroveň sociální péče, možnost stravování, rekreace..)	1	2	3	4
27. Je práce na pracovišti dobře organizována?	1	2	3	4
28. Je Vaše celková spokojenost v zaměstnání pozitivní?	1	2	3	4

Pracovní prostředí – tato část se zaměřuje na faktory, které ovlivňují Vaši spokojenost s pracovním prostředím. V následujícím výčtu faktorů označte ty, se kterými jste nespokojeni:

- Prašnost
- Hluk
- Nevyhovující osvětlení
- Špatné odvětrávání či klimatizace
- Vizuálně nepříjemné prostředí (barevnost atd.)
- Špatná uspořádanost pracoviště
- Nečistota
- Zápach
- Rizikovost práce
- Nepříznivé termoregulační podmínky (přílišné teplo, přílišná zima)
- Nedostatečná technická vybavenost pracoviště
- Špatná úložné prostory pro vlastní věci (skříňky, stoly)
- Malé zázemí pro zaměstnance (šatny, sprchy)

- Jiné:.....

-

-

ČÁST 3

V této části se dotazník obrací na faktory, které Vás při práci nejvíce motivují. Může to být např. finanční ohodnocení, dobré pracovní vztahy atd. Napište 2 – 3 faktory, které Vás nejvíce motivují

Faktory, které Vás motivují k práci:.....

.....

.....

ČÁST 4

V této části jsou uvedeny otázky s otevřenou odpovědí, kde můžete napsat své připomínky a návrhy k situaci ve firmě.

1. Které z faktorů, které zde nebyly uvedeny, nebo které situace ve firmě u Vás vyvolávají nespokojenost?

2. Vaše připomínky a nápady k zlepšení situace ve společnosti: