

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

Assessment of Employees' Job Satisfaction in a Selected Company

Student: Bc. Simona Lichovníková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Simona Lichovníková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: G208T037 Management
Téma: **Posouzení pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Assessment of Employees' Job Satisfaction in a Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska pracovní spokojenosti
3. Charakteristika vybrané společnosti
4. Posouzení současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Human resource management*. SOET, vol. 26. Ostrava:

VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4103-8.

HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděškanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24. dubna 2020

Handwritten signature of Simona Lichovníková in black ink.

.....
Bc. Simona Lichovníková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Kateřině Kashi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc, cenné připomínky, čas a ochotu, kterou mi věnovala při vypracování mé diplomové práce. Děkuji také celé společnosti Březovská zemědělská, a.s., především generálnímu řediteli za umožnění realizace výzkumu ve společnosti a všem zaměstnancům za trpělivost a čas při vyplňování dotazníků.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska pracovní spokojenosti	7
2.1	Pracovní spokojenost.....	7
2.1.1	Zjišťování pracovní spokojenosti	8
2.2	Pojmy související s pracovní spokojeností.....	9
2.2.1	Motivace	10
2.2.2	Oddanost.....	11
2.2.3	Angažovanost	12
2.2.4	Souvislost mezi pracovní spokojeností, motivací, oddaností a angažovaností	12
2.3	Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti.....	13
2.3.1	Maslowova teorie	14
2.3.2	Vroomova teorie.....	15
2.3.3	Stogdillova teorie	16
2.4	Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti	16
2.4.1	Herzbergova teorie	17
2.5	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	18
2.5.1	Vnitřní faktory	18
2.5.2	Vnější faktory	19
2.6	Následky pracovní spokojenosti případně nespokojenosti.....	24
2.7	Sociologický výzkum.....	27
2.7.1	Kvantitativní a kvalitativní výzkum	27
2.7.2	Technika sociologického výzkumu použitá v praktické části práce	29
3	Charakteristika vybrané společnosti	32
3.1	Historie a základní údaje společnosti.....	32
3.2	Předmět činnosti společnosti.....	33
3.2.1	Rostlinná výroba.....	33
3.2.2	Živočišná výroba	33
3.3	Organizační struktura společnosti	34
4	Posouzení současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců	35
4.1	Struktura dotazníku	35
4.2	Identifikační údaje respondentů a průběh sběru dat.....	37
4.3	Analýza a interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	41

4.3.1	Společnost	41
4.3.2	Nadřízený	44
4.3.3	Práce a pracoviště	48
4.3.4	Vzdělávání a rozvoj.....	56
4.3.5	Peněžní odměna a výhody	57
4.3.6	Komunikace.....	63
4.3.7	Tým a kolegové	65
4.3.8	Doplňující otázky	67
5	Návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti	73
6	Závěr	80
	Seznam použité literatury	82
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Pro většinu lidí patří mezi základní životní potřeby štěstí, spokojenost a radost z práce. Značná část jedinců ve svém zaměstnání tráví většinu svého času a je tudíž pochopitelné, že chtějí tento čas strávit spokojeně. Ale právě spokojenost se v současné době stále častěji z práce vytrácí. Počet lidí, kteří odchází ráno do zaměstnání s nepříjemným pocitem v žaludku, trpí nespavostí, nervozitou a strachem stoupá. Tato situace je zapříčiněna pracovním přetížením, stresem s kolegy, nedostatkem podpory ze strany nadřízených, nevyhovujícími pracovními podmínkami či častými změnami. Mnohdy se stává, že pracovní náplň zaměstnanců je zasazena do rámcových podmínek, na jejichž vytváření a případné změny nemají žádný či jen nepatrný vliv. Maličkostem je pak přikládán nadměrný význam a ty pak ovlivňují jak pracovní výkonnost, tak motivaci.

Jelikož každý jedinec považuje práci za jinak důležitou a zdroj jejich spokojenosti může být různý, ať už se jedná o kariérní postup, přátelskou atmosféru, či platové podmínky, je velmi komplikované dosáhnout stavu, kdy by byli všichni zaměstnanci zcela spokojeni. I přesto musí organizace usilovat o získání co nejlepších zaměstnanců, které udrží spokojené nabídkou kvalitních pracovních podmínek. Spokojení zaměstnanci jsou totiž k firmě loajální, oddaní a vykazují vyšší pracovní výkon než zaměstnanci ve své práci nespokojeni.

Cílem této diplomové práce je zjistit a poté posoudit, na základě analýzy dotazníkového šetření, stav celkové spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti Březovská zemědělská, a.s. Následně, za pomoci dosažených výsledků analýzy, navrhnout a doporučit společnosti kroky vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti jejich zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena, vyjma úvodu a závěru, do čtyř kapitol. Druhá kapitola je zaměřena na teoretická východiska pracovní spokojenosti. Je objasněn pojem pracovní spokojenost včetně metod zjišťování pracovní spokojenosti. Jsou vysvětleny pojmy související s pracovní spokojeností jako je motivace, oddanost a angažovanost a jejich vzájemná souvislost s pracovní spokojeností. Dále jsou popsány teorie pracovní spokojenosti, a to jednofaktorová teorie, která je zaměřena na Maslowovu teorii, Vroomovu teorii a Stogdillovu teorii, a dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti, pod níž spadá a je popsána Herzbergova teorie. Následuje výčet faktorů ovlivňující pracovní spokojenost, rozčleněných na faktory vnitřní a vnější, a dále jsou popsány možné následky pracovní spokojenosti případně nespokojenosti. Závěrem kapitoly pojednávající o teorii pracovní spokojenosti je objasněn

pojem sociologický výzkum, jeho rozdělení na kvantitativní a kvalitativní výzkum a následně je popsána technika sociologického výzkumu použitá v praktické části práce.

Třetí kapitola práce je věnována charakteristice společnosti vybrané pro aplikační část diplomové práce. Je uvedena historie a základní údaje společnosti s názvem Březovská zemědělská, a.s., dále je specifikován předmět činnosti společnosti a popis její organizační struktury.

Čtvrtá kapitola je již kapitolou aplikační, a zabývá se posouzením současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců. Jsou zde znázorněny a interpretovány dosažené výsledky provedeného šetření.

V páté kapitole je zhodnocení provedeného šetření včetně návrhů a doporučení, jež mají vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti.

2 Teoretická východiska pracovní spokojenosti

Následující kapitola je členěna do sedmi podkapitol. Úvodní část je věnována teoretickému popisu pracovní spokojenosti včetně objasnění metod zjišťování pracovní spokojenosti. Dále navazuje podkapitola, která je zaměřena na faktory ovlivňující chování pracovníků, jako je motivace, oddanost, angažovanost, a jejich vzájemným vztahem s pracovní spokojeností. Třetí podkapitola je popisem jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti, kde je vysvětlena Maslowova teorie, Vroomova teorie a Stogdillova teorie. Následuje čtvrtá podkapitola, která se zabývá dvoufaktorovou teorií pracovní spokojenosti, v níž je popsána Herzbergova teorie. Pátá podkapitola je věnována faktorům ovlivňující pracovní spokojenost rozčleněných na faktory vnitřní a vnější, za kterou následuje objasnění následků pracovní spokojenosti případně nespokojenosti. Závěrem kapitoly je vysvětlen pojem sociologický výzkum, jeho rozdělení na kvantitativní a kvalitativní výzkum a následně je popsána technika sociologického výzkumu použitá v praktické části práce.

2.1 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost lze chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami či jako nezbytnou podmínku pro účinné využívání pracovní síly. Vztahuje se k postojům a pocitům, které lidé ve vztahu ke své práci mají. Jestliže je postoj a pocit k práci pozitivní, lze tento stav označit jako pracovní spokojenost neboli spokojenost s prací, v opačném případě, negativní postoj a pocit k práci signalizuje pracovní nespokojenost neboli nespokojenost s prací (Armstrong, 2015).

Štikar et al. (2003) uvádí, že pracovní činnost má z psychologického pohledu, v souvislosti s pracovní spokojeností, dvě vzájemně spjaté strany. První stranou je strana objektivní, která je vyjádřena projevy pracovního chování, jako jsou efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti, výkonnost apod. Druhou stranou je strana subjektivní, která představuje spokojenost jako odraz práce a pracovních podmínek s ní souvisejících, jež procházejí individuálním filtrem norem, hodnotové orientace, aspirací a očekávání vztahujících se k vykonávané činnosti.

Kocianová (2010) tvrdí, že příznaky pracovní spokojenost jsou průhledná organizační a personální politika, jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce, různorodá práce, možnost větší autonomie, příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci, ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině, finanční ohodnocení, optimální spolupráce a mezilidské vztahy, bezpečnosti vykonávané práce atd. Naopak příznaky zeslabující pracovní

spokojenost jsou zejména převaha nepředvídatelných vlivů na práci, časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným, nedostatek času na osobní a rodinný život či psychosomatické důsledky práce. To, v jaké míře jsou jedinci spokojeni či nespokojeni potom závisí na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, v němž působí.

Uspokojení z práce je jedním z ukazatelů psychologické pohody jedince či jeho duševního zdraví. Je pravděpodobné, že člověk, který není šťastný ve své práci, nebude šťastný ani obecně. Mnohdy je předpokládáno, že uspokojení z práce vede k motivaci a dobrým pracovním výkonům. Tento předpoklad ale není nijak dokázán, jelikož výzkumem nebyl zjištěn žádný silný vztah mezi výkonem a spokojeností. Je možno konstatovat, že spokojenost s prací není to, co vede k vysokému výkonu, ale naopak, že vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací. Spokojený pracovník nemusí být produktivním pracovníkem, a ten, jež odvádí práce mnoho, nemusí být nezbytně spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni, aby dosahovali konkrétních cílů, a jestliže těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem, budou spokojeni. Větší míra jejich spokojenosti může být dosažena odměnami, které přicházejí zevnějšku nebo vnitřně pociťovanými odměnami, tj. pocitem úspěšnosti. Zlepšení výkonu je možno dosáhnout, pokud bude pracovníkům poskytnuta příležitost k výkonu, bude-li zajištěna možnost získání znalosti a dovednosti potřebné k tomuto výkonu, a bude-li za kvalitní práci poskytnuta peněžní či nepeněžní odměna (Armstrong, 2015).

2.1.1 Zjišťování pracovní spokojenosti

Dosaženou úroveň pracovní spokojenosti je možno zjišťovat na základě anket. Ty mohou být zrealizovány, jak tvrdí Armstrong (2015), ve čtyřech podobách.

První podobou jsou strukturované dotazníky, které mohou být distribuovány buďto všem pracovníkům či vybranému vzorku pracovníků. Dotazníky mohou být standardizované, v tom případě se jedná o typ dotazníků sestaveného podle přesně dodržovaných a jednotných principů a zásad s pevně danou strukturou – pevně daný seznam otázek, na které dotazovaní odpovídají pevně danými odpověďmi, nebo mohou být vytvořeny zvláště pro určitou organizaci. Výhoda zmíněných standardizovaných dotazníků spočívá v prověření, jelikož tyto již byly aplikovány a otestovány v hojném počtu organizací a obvykle jsou k dispozici normy, pomocí kterých lze porovnávat dosažené výsledky. Lze provádět také benchmarking, což je nepřetržitý a systematický proces, který porovnává určitou organizaci s jinými organizacemi v jistých předem stanovených oblastech. Standardizovaný dotazník může být rozšířen o okruhy

či otázky důležité pro organizaci. Dotazník vytvořený zvláště pro určitou organizaci lze použít pro konkrétní podstatné oblasti. Výhodou strukturovaných dotazníků je poměrně nízká cena, a to především při větším počtu respondentů. Podrobněji je dotazník definován v rámci sociologického výzkumu v podkapitole 2.7.

Druhou podobou zjišťování jsou rozhovory, kdy se může jednat o rozhovory při kterých, se kladou otevřené otázky nebo rozhovory směřující více do hloubky, a které dávají možnost s respondentem volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí. Lze využít také polostrukturovaný rozhovor, vyznačující připravenou kostrou témat a otázek, která by měla být během rozhovoru probrána a kterých by se měl jak tazatel, tak respondent držet. Ve výjimečných případech je možno rozhovory přísně strukturovat. Ze všech druhů rozhovorů jsou, i přes časovou a finanční náročnost, upřednostňovány rozhovory individuální, jelikož poskytují schopnost odhalit skutečné názory. Rychlého způsobu kontaktu s velkým počtem respondentů jsou diskuze vedené pomocí konkrétně zaměřených skupin. Problém může být složitější kvantifikace výsledků, a neochota lidí s vyjádřením svých názorů na veřejnosti.

Další z možností je kombinace rozhovoru a dotazníku. Tento způsob je možno považovat za ideální, neboť se jedná o kombinaci kvantitativní údajů získaných na základě dotazníkového šetření a kvalitativních údajů získaných z rozhovoru. Je vhodné, aby dotazníky byly provázány hloubkovými rozhovory. Jinou variantou může být ponechání skupiny lidí odpovídat na otázky uvedené v dotazníku, a následně s touto skupinou vést diskuzi o jejich odpovědích na jednotlivé otázky. Tato metoda je přínosem pro lepší kvantitativní zpracování analýzy na základě dotazníků a současně je skupině dána možnost k podrobnějšímu vyjádření svých pocitů.

Poslední variantou zjišťování pracovní spokojenosti je použití diskusních skupin zaměřených na určité záležitosti. Jedná se o reprezentativní vzorek pracovníků, jejichž názory, a postoje vzhledem k organizaci a jejich práce se prošetřují. Podstatnými znaky diskusních skupin jsou důvěryhodnost, informovanost, strukturovanost a konstruktivnost.

2.2 Pojmy související s pracovní spokojeností

S pracovní spokojeností souvisí níže vysvětlené pojmy motivace, oddanost a angažovanost. Jedná se o faktory, které společně s pracovní spokojeností ovlivňují chování pracovníků v organizaci.

2.2.1 Motivace

Motivace je prostředkem pro dosažení trvale značné úrovně výkonu lidí. Vysokého výkonu je dosahováno pomocí dobře motivovaných jedinců, jejichž charakteristickým rysem je vynakládání dobrovolného úsilí, jinými slovy dobrovolně udělají více, než je od nich očekáváno. Aby došlo k motivaci zaměstnanců ze strany organizace, musí být věnována zvýšená pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí. K motivaci dochází prostřednictvím nástrojů, jako jsou různorodé stimuly, odměny, vedení lidí, práce, kterou vykonávají a okolnosti v organizaci, za kterých tuto práci vykonávají.

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 217), „Motivace je vyjádřením síly a směru chování a zahrnuje faktory, které působí na lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.“

Motivace je rozlišována na dva typy, a to na vnitřní motivaci a vnější motivaci. Vnitřní motivace lze chápat jako motivaci, která vychází ze samotné práce. Je tvořena faktory, které jsou lidmi samy vytvářeny a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Za vnitřní motivátory lze považovat například autonomii, zajímavou práci, odpovědnost, možnost využívat a rozvíjet dovednosti a znalosti aj. Tyto motivátory by měli mít pro jedince hlubší a déle trvající účinek, jelikož jsou součástí jedincova ega. Na druhé straně vnější motivace se týká všech opatření, které jsou podniknuty k tomu, aby lidé byli motivováni. Za vnější motivátory lze považovat např. odměny, jako jsou zvýšení mzdy či platu, pochvalu, povýšení nebo také tresty, jako disciplinární řízení, odebrání platu či mzdy nebo kritiku (Čopíková a Bláha a Horváthová, 2015).

V kontextu rozlišení na motivaci vnitřní a vnější jsou ve vztahu k pracovní motivaci používány pojmy intrinsická a extrinsická motivace. Intrinsická motivace je vedena motivy, které vycházejí rovnou z člověka a z jeho vztahu k práci. Při této motivaci je pro jedince odměnou samotná práce, která je vykonávána z důvodu dosahování pozitivních prožitků. Naopak extrinsická motivace je vedena motivy nesouvisející přímo se samotnou prací. Jedná se o motivaci, kdy organizace pracovníkům dává k dispozici pracovní zdroje a podporuje je v dosahování stanovených cílů a pracovním úsilím (Nakonečný, 2005).

Jelikož motivace má vztah k výkonu, stojí za zmínku také objasnit pojem výkonová motivace. Jedná se o osobnostně charakteristickou, poměrně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu nebo alespoň vykonávat takové činnosti, v nichž může dosáhnout

úspěchu. Výkonová motivace má úzkou souvislost s potřebami, a to s potřebou dosáhnout úspěchu, a naopak s potřebou vyhnout se neúspěchu. Jestliže u pracovníka převažuje míra potřeby úspěchu, budou jeho aktivity zaměřovány na úspěch. Pokud převažuje míra potřeby vyhnout se neúspěchu, v tom případě lze předpokládat relativní pasivitu jedince. Obecně osoby se značnou výkonovou motivací považují za úspěch dosažení cíle (Bedrnová a Jarošová a Nový et al., 2012).

2.2.2 Oddanost

Oddanost je vyjádřením míry identifikace jedince s organizací a zapojení se do ní. Má souvislost s náklonností, loajalitou a je spojována s pocity, které v nich vyvolává organizace, v níž působí. Oddanost organizaci je charakteristická vztahem mezi pracovníkem a organizací zaměstnavatele. Armstrong (2015) při definici oddanosti vychází z publikace autorky jménem Appealbaumová a kol. (2000, s. 183) a uvádí následné, „Oddanost organizaci je multidimenzionální konstrukt, který odráží identifikaci pracovníků s organizací, náklonnost pracovníků k organizaci a ochotu pracovníků vynakládat úsilí jménem organizace.“

Bláha (2013) uvádí, že oddanost je složena ze tří částí, a to z trvalé oddanosti, která je charakteristická potřebou práce pro organizaci, emocionální oddanosti, která je vyjádřením míry, do jaké chce pracovník působit v organizaci a oddanosti normativní, která vyjadřuje míru, do jaké má pracovník pocit, že je jeho povinnost přetrvat v organizaci.

Vztah mezi oddaností a pracovními výsledky je následovný: vyšší trvalé oddanost nevede k vyšší pracovní výkonnosti. Toto tvrzení vychází z odůvodnění, že pracovník, jenž je odkázán k práci v jisté organizaci, zpravidla nebude lépe pracovat. Jistý vztah je i mezi oddaností a etickým chováním, kdy na základě průzkumů je poukázáno na skutečnost, že čím vyšší je oddanost, tím je vyšší pravděpodobnost, že dojde k neetickému jednání pracovníků, jelikož ti mají tendenci chránit organizaci. Důvod je prostý, stabilita a přežití organizace je pro pracovníky důležitá proto, aby v ní mohli setrvat (Horváthová a Bláha a Čopíková, 2016).

Oddanost lze pojmout vzhledem k organizaci také z negativní strany, kdy po uplynutí určité doby může nastat tzv. profesní slepota. Jedná se o stav, kdy jedinec přestane vnímat skutečnou hodnotu dané věci, jelikož s ní pracuje příliš dlouho, a takřka nevidí její pozitiva či přínosy. Řešením této situace nemusí být nutně změna organizace, ale může postačit změna zařazení, jiný druh práce či nové úkoly (Bláha, 2013).

2.2.3 Angažovanost

Angažovanost je vyjádřením stavu, v němž jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni, aby dosahovali vysokou úroveň výkonu (Armstrong, 2015). Bláha (2013) ve své publikaci uvádí, že pod pojmem angažovanost si lze představit pracovníky, kteří jsou zapálení do své práce, mají k ní kladný vztah a jsou odhodláni podávat mimořádný výkon, aby práci, kterou provádí, odváděli co nejlépe. Angažovanost se tedy zabývá lidmi a jejich prací. V praxi je možno se setkat s nahrazováním pojmů spokojenost s prací, motivace, a oddanost právě za pojem angažovanost, jelikož se toto označení zdá výstižnější a příhodnější.

Angažovat lze vymezit na základě čtyř následujících otázek, a to: „Víte, co máte dělat?“, „Víte, jak to dělat?“, „Máte pro to, co děláte, potřebné zdroje?“, „Chcete to dělat?“. Jestliže je odpověď jedince, který si tyto otázky položí, kladná, svědčí to o angažovanosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Angažovaný pracovník je plně zaujat svou prací, vykazuje značnou energii, je plně motivovaný, a tedy je zřejmé, že vykazuje vyšší pracovní produktivitu. Neangažovaný pracovník vykazuje nedostatečnou pracovní produktivitu, nemá pozitivní pracovní vztahy a jeho chování je kontraproduktivní (Jackson, Schuler a Werner, 2009).

V publikaci, jejíž autory jsou Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), je na základě autorů McGee a Rennie knihy „Employee Engagement“ (2011) na angažovanost nahlíženo ze dvou pohledů. První z pohledů je emocionální angažovanost, která je vymezena jako míra, v níž jsou pracovníci pyšní na svou organizaci, v jaké spatřují smysl jejího bytí, v jaké pro ni s radostí pracují či v jaké přicházejí s novými myšlenkami. Druhým pohledem je angažovanost racionální, která je vymezena jako míra, ve které pracovníci mají pocit, že jim organizace, v níž působí, poskytuje odměny související s financemi či rozvojem, které jsou v jejich nejlepším zájmu.

2.2.4 Souvislost mezi pracovní spokojeností, motivací, oddaností a angažovaností

Spokojenost zaměstnanců se svou prací nemusí nezbytně znamenat fakt, že pracovníci podávají žádoucí výkon, jenž odpovídá vazbě na splnění organizačních cílů. Trendem zaměstnavatelů je přechod od vytváření pracovníkům takových podmínek a programů, aby byli spokojeni s odměnou, zaměstnaneckými výhodami a pracovními podmínkami, k programům, které zabezpečují, aby tito byli oddáni organizaci a neměli myšlenky na odchod z ní. Dále pak

k programům, kterým je přisuzováno dosažení cíle, aby byli pracovníci angažováni jak v práci, tak pro dosažení mise organizace (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Vztah spokojenosti, motivace, oddanosti a angažovanosti je definován v modelu Mercer's Employee Engagement Model. Jedná se o model společnosti Mercer, která se zabývá angažovaností a problematikou s ní související. Model se skládá ze čtyř úrovní na sebe vzestupně navazujících, kdy na první úrovni se nachází spokojenost, navazuje motivovanost, oddanost a naposled angažovanost. Spokojení pracovníci jsou charakterističtí tím, že práci, kterou odvádí, dělají rádi, samostatně, spolehlivě a nemají výhrady k pracovním podmínkám. Problémem těchto pracovníků je práce v týmu a neochota práce nad rámec svého úsilí. O úroveň výše jsou motivovaní pracovníci, kteří splňují veškeré charakteristiky spokojených pracovníků, ale navíc je jejich práce odváděna s větším množstvím energie a soustředěnosti. Co se týče dosahování cílů, dávají přednost dosahování svých cílů před cíli organizace. Následují oddaní pracovníci, kteří odpovídají charakteristikám výše zmíněných spokojených a motivovaných pracovníků, ale navíc se velmi ztotožňují s organizací. Typickým znakem oddaných pracovníků je loajalita k organizaci, optimismus, ambicióznost, a víra v dosažení nejlepšího výkonu. Angažovaní pracovníci, nacházející se na vrcholu popisovaného modelu, mají v zájmu úspěch organizace. Při práci, kterou vykonávají, vydávají dobrovolně a ochotně značné úsilí i nad hranice svých povinností. V jejich zájmu je dosahování co nejvyšších výkonů, ať už při samostatné práci, či při práci v týmech. Na základně popsané modelu lze konstatovat, že manažeři by měli usilovat, aby se ze spokojených pracovníků stali pracovníci angažovaní (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

2.3 Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti

V jednofaktorové teorii pracovní spokojenosti je spokojenost a nespokojenost vnímána jako kontinuum, kdy na jedné straně stojí naprostá spokojenost a na druhé straně naprostá nespokojenost. Spokojenost je tak chápána jako jeden stav s krajními hodnotami (Kollárik, 1986). Míra spokojenosti nebo nespokojenosti má možnost se na tomto kontinuu pohybovat, a to od jednoho krajního pólu k druhému. Tyto strany mají mezi sebou tedy vztah, kterým se vzájemně ovlivňují. Jestliže dojde ke zvýšení spokojenosti, sníží se hodnota nespokojenosti. Na základě jednofaktorového přístupu je vztah mezi dvěma veličinami považován za vztah přímé úměry (Štikar, 1996).

Budou-li v praxi utvářeny optimální podmínky, potom tyto budou mít za následek formování podmínek na dosažení vhodné míry spokojenosti. V opačném případě, budou-li

pracovní podmínky přehlíženy či zanedbávány a na pracovišti budou přetrvávat negativní jevy, bude u zaměstnanců dosahováno nespokojenosti.

Mezi nejvýznamnější jednofaktorové teorie, které budou v práci dále popsány lze zařadit Maslowovu teorii, Vroomovu teorii či Stogdilovu teorii.

2.3.1 Maslowova teorie

Jedná se o teorii pracovní motivace, jejímž autorem je americký psycholog Abraham Maslow. Základním jádrem této teorie je princip uspokojování potřeb na základě jejich hierarchického uspořádání, a to od základních fyziologických až po vyšší potřeby, jako je potřeba sounáležitosti, uznání či seberealizace. K uspokojování by mělo docházet postupně, tedy výše postavené potřeby se dle A. Maslowa projeví až tehdy, kdy budou uspokojeny níže postavené potřeby.

Plháková (2004) definuje konkrétní hierarchie následovně:

1. Fyziologické potřeby – Jedná se o nejzákladnější a nejnižší potřeby, mezi které se řadí hlad, žízeň, dýchání, pohyb, sex či spánek. Jedná se o potřeby homeostatické, což znamená, že zajišťují udržení rovnovážného stavu našeho organismu.
2. Potřeba bezpečí a jistoty – Základem této potřeby je vyhýbat se nebezpečí a podnětům, které jsou neznámé či ohrožující. Uspokojením této potřeby je dosahováno jistotou ve smyslu zdraví, zaměstnání nebo rodiny, stabilitou nebo spolehlivostí.
3. Potřeba sounáležitosti a lásky – Sociálně orientované potřeby, zásluhou, kterých jsou udržovány vztahy s příbuznými, partnery či přáteli. Jsou zde zahrnovány potřeby někam patřit, být členem jistého sociálního seskupení, přátelství, být milován a milovat.
4. Potřeba uznání a sebeúcty – Tato potřeba má souvislost s potřebou dosáhnout úspěšného výkonu, prestiže, respektu či uznáním jak ze strany okolí, tak sebou samým.
5. Potřeba seberealizace – Potřeba rozvinutí vlastního potenciálu, schopností a talentu. Dále také potřeba vědění, porozumění a estetické potřeby.

Maslowovu pyramidu, výše zmiňovaných pěti základních lidských potřeb, lze vidět na následujícím obrázku 2.1.

Obrázek 2.1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

V souvislosti s pracovním prostředím, je to právě práce, díky níž může být uspokojeno mnoho z výše uvedených Maslowových potřeb. A. Maslow předpokládá, že práce, která uspokojuje většinu potřeb jeho pyramidy, je vodítkem ke spokojenosti zaměstnanců. Důraz klade především na potřebu seberealizace (Kollárik, 1986; Štikar, 1996).

Vztah pracovní spokojenosti a Maslowovy teorie tkví ve zdůraznění nestejného vlivu různých potřeb. Podněcuje manažery, aby si uvědomili, že uspokojování pouze potřeb fyziologických a potřeb bezpečí formou finanční odměny za práci, není jedinou možností pro ovlivňování a motivování zaměstnanců. Tuto možnost mají také další potřeby, které se v Maslowově pyramidě nacházejí výše (Jermář, 2012).

2.3.2 Vroomova teorie

Vroomova teorie, zvaná také teorie očekávání, patří mezi kognitivistické teorie motivace, což jsou teorie, pro které je v rámci motivace důležité orientovat se na to, jak je člověkem vnímána, promyšlená a hodnocená pracovní situace a dát mu možnost, kupříkladu v podobě dohody o vhodných motivujících cílech, aktivizovat jeho vnitřní motivaci a docílit tak znamenitého výsledku (Jermář, 2012).

Bedrnová (2012) vymezuje Vroomovu teorii jako teorii založenou na přesvědčení člověka o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobech cesty vedoucích k výsledku. Autor této teorie Victor Harold Vroom připisuje nejdůležitější roli dvěma pojmům, a to expektanci a valenci. Zde se prací rozumí prostředek či nástroj, pomocí něhož je jedinec schopen dosáhnout významné hodnoty a výsledku. Pojem expektance je vyjádřením očekávání, představy

zaměstnanec o výsledku jeho úsilí. Jedná se o vztah úsilí a výkonu. Pojem valence představuje subjektivní hodnotu výsledku pro pracovníka, nebo též očekávané uspokojení, jenž pracovníka vede k pracovnímu jednání.

Pomocí Vroomovy teorie je vysvětlen průběh motivačního procesu a síla motivace k dané činnosti. Tato teorie platí pro jisté typy lidí, a to zejména pro jedince, kteří mají racionální způsob myšlení a kteří žijí v přesvědčení, že mají život ve svých rukou a jsou schopni ovlivňovat svůj osud. Pro jedince, kteří jsou silně emocionálně založeni a jsou snadno ovlivnitelní vnějšími vlivy, není teorie V. H. Vrooma příliš přesná (Bělohávek, 1996).

Štikar (1996) popisuje aplikaci Vroomovy teorie do pracovního prostředí, kdy aplikováním je získána teze, že zaměstnanec bude svou práci vykonávat usilovně, pokud bude předpokládat, že jeho úsilí povede k požadovaným výsledkům jako je například vyšší plat či povýšení. Pokud zaměstnancovo úsilí bude úspěšné a skutečně dosáhne určeného cíle, budou touto jeho zkušeností pozitivně ovlivněny i jeho další výkony. Současně se tento úspěch a pozitivní očekávání projeví na jeho pracovní spokojenosti.

2.3.3 Stogdilova teorie

Stogdilova teorie se zabývá zejména otázkou vztahu pracovní spokojenosti a výkonu. Podle autora Stogdilovy teorie není spokojenost nezbytným zdrojem pracovního výkonu. Usuzuje, že do zmíněného vztahu vstupují další proměnné jako morálka na pracovišti a jiné další aspekty, které mají souvislost s danou organizací. Při zjišťování pracovní spokojenosti je nutno brát v úvahu tyto souvislosti dané organizace a věnovat jim patřičnou pozornost (Kollárik, 1986).

Smysl Stogdilovy teorie tkví zejména v úhlu pohledu na vztah pracovní spokojenosti a výkonu. V této teorii je oproštěno od zastávaného poměru přímé souvislosti mezi mírou pracovní spokojenosti a výkonem a jsou podrobněji zkoumány podněty dalších vlivů a faktorů, které do tohoto poměru vstupují. Co se týče pracovní spokojenosti, je tento posun považován za zásadní a s ohledem jejího dalšího vývoje zkoumání velmi důležitý.

2.4 Dvufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Podstata dvufaktorové teorie tkví v tom, že na pracovní spokojenost působí dva typy faktorů a dochází tedy ke dvoudimenzionálnímu vnímání pracovní spokojenosti. První skupinou faktorů jsou faktory vnitřní a druhou skupinou, faktory vnější. V rámci téhle



podkapitoly zabývající se dvoufaktorovou teorií pracovní spokojenosti bude objasněna Herzbergova teorie neboli Herzbergův dvoufaktorový model.

2.4.1 Herzbergova teorie

Autorem této teorie je americký psycholog Frederick Herzberg a jeho spolupracovníci Mausner a Synderman. Herzbergova teorie vychází ze zjišťování příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací, na základě, kterých je konstatováno, že spokojenost a nespokojenost nejsou dva přímé kontrasty, ale dva různé faktory, jež jsou na sobě nezávislé. Charakteristiky, které mají souvislost s prací, a přitom jsou považována za faktory spokojenosti pracovníků, jsou označována jako motivátory. Naopak charakteristiky, které mají souvislost s prací, a přitom jsou považovány za faktory nespokojenosti pracovníků, jsou označovány jako hygienické faktory či také udržovací faktory nebo dissatisfactory (Koubek, 2015).

Podle této teorie jsou pracovní spokojenost a pracovní motivace pojmy, které spolu velice úzce souvisí. Příznivá podoba hygienických faktorů, vede ke stavu, kdy pracovníci nemají pocit pracovní nespojenosti a zároveň na motivaci k práci nemají tyto faktory výrazný vliv. Pracovní nespokojenost je vyvolávána tehdy, jsou-li hygienické faktory v nepříznivém stavu či kvalitě a současně na motivaci k práci zaměstnanců mohou působit negativně. Co se týče motivátorů, jsou-li tyto v nepříznivém stavu, mají za následek, že pracovník není spokojen a není ani patřičně motivován k práci (Bedrnová a Jarošová a Nový et al., 2012). Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace jsou znázorněny na obrázku 2.2.

Obrázek 2.2 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Přítomnost Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	Neutrální stav (žádná nespokojenost) 
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: Koubek (2015, str. 60)

Jermář (2012) zastává názor, že v rámci pracovní spokojenosti a motivace není nezbytné jednotlivé faktory striktně odlišovat. Důležitost příkládá, aby byl brán na vědomí

jejich silný motivační potenciál, týkající se obsahu práce, možnosti uplatnit v práci svou tvořivost a dosáhnout uznání.

2.5 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

V jaké míře je pracovník ve svém zaměstnání spokojený či nespokojený je ovlivněno řadou dílčích faktorů působících na pracovní spokojenost. Význam jednotlivých faktorů a pořadí jejich důležitosti závisí na subjektivním vnímání jedincem. Jedná se o faktory proměnlivé, které jsou závislé na okolnostech ovlivňující pracovní spokojenost či nespokojenost. Okolnostmi jsou následovné:

- specifika práce v určitých oblastech společenské praxe,
- specifika jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány,
- jednotlivá specifika osobní v závislosti na individuálních preferencích (Štikar, 2003).

Spokojenost je ovlivňována faktory, které jsou dále v téhle podkapitole podrobněji rozepsány, a jež lze rozčlenit do dvou skupin a to na faktory vnější, které nejsou na pracovníkovi závislé, a faktory vnitřní, též označovány jako osobnostní.

2.5.1 Vnitřní faktory

Vnitřní faktory, nazývány také jako faktory mimopracovní, mají souvislost s osobnostní strukturou pracovníka. Kocianová (2010) uvádí, že vnitřní faktory je možno rozčlenit do dvou skupin. První skupinou jsou osobnostní charakteristiky, kam se řadí například motivace, potřeby, hodnoty, postoje, sebehodnocení, schopnosti či zájmy. Druhou skupinou jsou individuální charakteristiky, mezi něž patří pohlaví, věk, délka působení pracovníka v organizaci, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenosti a jiné.

V práci jsou podrobněji vymezeny vnitřní faktory ovlivňující pracovní spokojenost, které se vyskytují v dotazníku praktické části diplomové práce.

Pohlaví

Míra pracovní spokojenosti je částečně ovlivněna pohlavím. Muži a ženy mají odlišnou hierarchii potřeb, z čehož vyplývá, že nelze jednoznačně určit, které pohlaví je obecně v zaměstnání spokojenější. Zatímco muži upřednostňují kariérní postup, ocenění a jelikož jsou, jak je známo, považováni za hlavu rodiny, důležitou roli pro ně sehrává finanční zajištění své rodiny. Naopak u žen jsou kritéria vedoucí k pracovní spokojenosti vymezena jako pozitivní

vztahy na pracovišti, oblíbenost u svých kolegů, uznání a pracovní doba vyhovující jejich požadavkům.

Věk

Důsledkem přibývajících věku mění jedinec během svého kariérního života názory, postoje a pracovní chování, což jsou okolnosti působící na jeho pracovní spokojenost. Kollárik (1986) říká, že mladší zaměstnanci jsou všeobecně v zaměstnání méně spokojenější než jejich starší kolegové. Příčinu této až nespokojenosti přisuzuje kritičností mladších zaměstnanců, zvýšené aktivitě, nižší přidělené funkci v rámci organizační struktury, nebo mnohdy menšímu finančnímu ohodnocení na rozdíl od svých starších kolegů. Z uvedeného vyplývá, že postupem času, se vzrůstajícím věkem zaměstnanců, by mělo docházet k růstu pracovní spokojenosti.

Vzdělání

Úroveň vzdělání, jež je jedincem dosažena, ovlivňuje jeho uplatnění na pracovním trhu. Je předpokládáno, že vyšší úroveň dosaženého vzdělání vede k získání takové pracovní pozice, která s sebou nese, oproti pozicím vyžadující nižší úroveň vzdělání, vyšší platové ohodnocení, větší společenské uznání, moc a postavení, které jsou přínosem pracovní spokojenosti. Avšak nad tímto faktorem je možno polemizovat, jelikož lidé například se základním vzděláním mohou ve své práci dosahovat vyšší míry pracovní spokojenosti než lidé s vysokoškolskými tituly. Z toho důvodu lze vyvodit, že vzdělání na pracovní spokojenost nemá výrazný vliv.

Délka působení pracovníka v organizaci

Pracovník, který pro organizaci pracuje delší dobu, dosahuje vyšší míry pracovní spokojenosti než pracovník, který pro organizaci pracuje kratší dobu, přičemž kritická délka, během níž je projevena největší míra pracovní nespokojenosti jsou první dva roky od nástupu do zaměstnání.

2.5.2 Vnější faktory

Vnější faktory jsou podstatou skupinou ovlivňující pracovní spokojenost. Tyto pochází z vnějšího prostředí, jsou na pracovníkovi nezávislé a pro zaměstnavatele snadno ovlivnitelné. Zaměstnavatelé tak mohou realizovat kroky vedoucí ke zvyšování pracovní spokojenosti.

Mezi nejčastější vnější faktory působící na pracovní spokojenost, a které jsou objasněny níže, řadí Pauknerová (2012) náplň a charakter práce, finanční ohodnocení, pracovní vyhlídky,

nadřízeného, spolupracovníky, organizaci práce, fyzické pracovní podmínky a úroveň sociální péče.

Náplň a charakter práce

Náplň a charakter práce jsou faktory, které pracovní spokojenost zdatelně ovlivňují. Na spokojenost v práci mají vliv jisté okolnosti, které jsou dle Štikara et al. (2003) následovné:

- zaměstnání, v němž je vyžadována vyšší kvalifikace, dává pracovníkovi možnost vykonávat zajímavější práci s vyšší prestiží a prostorem pro seberealizaci,
- jedinec zastávající řídicí funkci, a to se všemi výhodami s tímto postavením spojené, tzn. větší míra pravomocí, možností rozhodování, či větší informovanost,
- zařazení pracovníka na vyšší pozici v rámci organizační struktury.

Zajímavost, rozmanitost, poskytování požadovaného sociálního postavení, většího prostoru pro uplatnění a sebeprosazení, to vše jsou charakteristiky práce, mající pozitivní vliv na pracovní spokojenost jedince. Naopak malá atraktivita, monotónnost, špinavost, či značná obtížnost jsou charakteristiky práce, které působí na pracovní spokojenost negativně. Jedinci, kteří vykonávají profesi, jenž má tyto negativní znaky práce, hledají uspokojení v jiných faktorech, které míru jejich pracovní spokojenosti zvyšují (Pauknerová, 2012).

Finanční ohodnocení

Finanční ohodnocení je významným faktorem působící na pracovní spokojenost, kterým se rozumí plat, mzda, příplatky, odměny, ale také zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány nad rámec jejich sjednaného ohodnocení.

Odměňování zaměstnanců probíhá na základě míry jejich přínosu, dovedností a schopností. Jedná se o kompenzaci vynaloženého úsilí zaměstnanců, kteří požadují, aby za svou odvedenou práci byli patřičně odměněni, přičemž výše odměny není jediným jejich důležitým požadavkem. Výše by měla odpovídat a být spravedlivá vzhledem k pracovnímu výkonu, ale taky k výkonům a odměnám vůči ostatním pracovníkům. Nedostatečné finanční ohodnocení za práci je projevem pracovní nespokojenosti, ale ovšem vysoké finanční ohodnocení není zárukou dlouhodobé spokojenosti. Důvodem je skutečnost, že výše odměny

představuje pro jednotlivé zaměstnance odlišnou míru motivace, a proto nelze očekávat, že při zavedení systému odměňování založeného na výkonu přiměje tyto k podávání vyššího výkonu.

Za efektivní odměňování zaměstnanců je považováno odměňování, při kterém jsou dodržována následující pravidla: přímý vztah odměny a výkonu; poskytnutí odměny co nejdříve po vykonání požadovaného úkolu, ovšem ne předem; povědomí zaměstnance za jaký výkon je odměňován; předem stanovená pravidla vztahu mezi výkonem a odměnou (Bedrnová, Jarošová a Nový et al., 2012).

Pracovní vyhlídky

Pracovní vyhlídky neboli perspektivy, jsou pracovníky vnímány převážně jako omezující faktor. Současnost a s ní spojené probíhající změny ve společnosti mají za následek vytvoření většího prostoru pro uplatnění jedinců, ale taky úbytek některých základních jistot lidí a důsledkem toho zvýšení míry rizika nezaměstnanosti. Z tohoto důvodu se lze domnívat, že jsou lidé, kteří preferují jistotu v zaměstnání a neohraničené pracovní perspektivy nepokládají za výhodné a pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost (Provazník, 2002).

Nadřizovaný

Styl řídicí práce vedoucího pracovníka a autorita jsou dva hlavní faktory, které se podílejí na sociálním klimatu pracoviště. Výkon řídicí práce má vliv na úroveň pracovní spokojenosti jednotlivých zaměstnanců i pracovních kolektivů. Pracovní spokojenosti je u zaměstnanců dosahováno v případě, že vedoucí pracovník jedná ve své práci rozhodně, spravedlivě, s empatií či jinými kladnými vlastnostmi a způsoby jednání. Negativní vliv na pracovní spokojenost má naopak takové jednání vedoucího pracovníka, jenž je autokratické, nerozhodné, nedůsledné, nespravedlivé, hrubé apod. (Pauknerová, 2012).

Styl, jakým vedoucí vykonává svou práci, je faktor, který úzce souvisí s manažerovou osobností a jeho stylem řízení. Existují dva styly vedení, jenž mají pozitivní dopad na pracovní spokojenost. Jedná se o participativní řízení, při kterém mají zaměstnanci více prostoru ovlivňovat svou práci, mají možnost vyslovit své názory a podílet se na rozhodnutích. Druhým stylem vedení je zaměření vedoucího na své podřízené, přičemž vedoucí má zájem o práci svých podřízených, bere v potaz jejich názory a má snahu podporovat jejich odborný růst a komunikovat s nimi na neformální úrovni (Štikar, 2003).

Skutečností je, že nespokojenost zaměstnanců s vedoucím pracovníkem a konfliktní vztahy s nadřízeným směřují k pracovní nespokojenosti zaměstnanců a mohou mít za následek jejich odchod z organizace (Výrost a Slaměník, 1998).

Spolupracovníci

Spolupracovníci, nebo také pracovní skupina, jsou lidé působící na jednom pracovišti, kteří jsou spojováni jednotným vedením, vnitřní strukturou sociálních rolí a společnou činností. Dalšími společnými charakteristikami jsou kupříkladu společné cíle, vzájemné kontakty mezi sebou a vědomí náležitosti do této pracovní skupiny. Každý ze zaměstnanců má v konkrétní pracovní skupině svá práva, povinnosti a vykonává určitou pracovní pozici, jež je vyjádřením jeho postavení (Bedrnová a Nový et al., 2007).

Pracovní skupiny nejsou úplně homogenní, poněvadž její členové mají odlišný věk, pohlaví, vzdělání atd. To má vliv na rozvíjení vztahů ve skupině, ale taky na to, v jaké míře je převaha formálních vztahů nad neformálními vztahy a naopak. Ve většině případů dochází k překrývání formálních vztahů neformálními, což může mít za následek upřednostňování zábavy před pracovní činností.

Ochota členů pracovat pro cíle pracovní skupiny má vliv na její výkonnost. Přátelské vztahy spolupracovníků a míra jejich identifikace s cíli skupiny výkon zvyšuje. Jestliže identifikace s cíli není dostatečná, spolupracovníci jako skupina nemohou pracovat efektivně. Skupina zaměřená na výkon přináší jejím členům menší míru uspokojení než skupina zaměřená na mezilidské vztahy.

Tvořivá a účinná pracovní skupina je tehdy, vykazuje-li následující znaky: skupina i jednotlivci si jsou vědomi svých cílů; panování neformální a uvolněné atmosféry ve skupině; možnost vyjádření svých nápadů; členové se vzájemně naslouchají; rozhodnutí je dosahováno prostřednictvím souhlasu, po kterém si členové mezi sebou rozdělují úkoly; vůdcovství ve skupině není považováno za prestiž, ale službu (Mikuláščík, 2007).

Organizace práce

Pro zaměstnance představuje organizace práce zdroj pracovní nespokojenosti a to z důvodu, že je jimi tento faktor vnímaný jako vnější, a tudíž z jejich pozice nezměnitelný a neovlivnitelný (Pauknerová, 2012).

Za základní cíl organizace práce lze považovat efektivní posouzení základních známek, jež vedou k ekonomicky hospodárnému pracovnímu výsledku, a tedy zabezpečení zisků určité organizace.

Do oblastí, které brát v úvahu při organizaci práce lze zařadit: správně zorganizovanou pracovní dobu tak, aby bylo zamezeno prostojům pracovníků či zbytečným a neúčinným aktivitám; plánování počtu pracovníků; výběr a rozmístění pracovníků; normování práce; pracovní postupy; prohlubování kvalifikace a zajištění rekvalifikace; vytvoření pracovního klimatu; hodnocení pracovního prostředí a kvality práce. Na všechny zmíněné oblasti zkoumané v rámci organizace práce je vyvíjena snaha k jejich maximální efektivnosti.

Fyzické pracovní podmínky

Pracovní podmínky jsou souhrnem všech vnějších vlivů způsobující pracovní spokojenost či nespokojenost zaměstnanců. Jedná se o faktory působící na pracovníky a ovlivňující jejich pracovní výkon a následně výsledky. Jestliže je práce vykonávána v nepříznivém nebo škodlivém prostředí, jsou fyzické pracovní podmínky mnohdy příčinou pracovní nespokojenosti. Ta se ale může také objevovat tam, kde jsou poměrně příznivé fyzické pracovní podmínky. K jejímu dosažení je postačující pouhé nevhodné utřídění pracoviště či úroveň úklidu na nižší úrovni (Pauknerová, 2012).

Úroveň sociální péče

Jedná se o faktor, který má výrazný vliv na celkovou pracovní spokojenost případně nespokojenost zaměstnanců. Úroveň a kvalita sociální péče v dané společnosti je vnímaná každým zaměstnancem, a jestliže dochází k zanedbávání této péče, potom může být příčinou zvyšování celkové míry pracovní nespokojenosti zaměstnanců (Pauknerová, 2006). Dle Armstronga (2015) je péče o pracovníky poskytována z důvodů, jež přímo nesouvisejí s prací, kterou vykonávají, i když mohou mít souvislost s jejich pracovištěm.

Obecnou povinností, která je stanovena všem zaměstnavatelům, je vytváření bezpečných pracovních podmínek, odstraňování prací, které jsou pro pracovníky rizikové či nepřiměřeně namáhavé, udržování a zlepšování zařízení pro zaměstnance a dbaní o hygienická zařízení.

Péči o zaměstnance lze rozdělit do následujících skupin:

- povinná péče – jedná se o péči, která je ustanovena v zákonech, předpisech či kolektivních smlouvách,
- smluvní péče – péče ustanovena také v kolektivních smlouvách, ale uzavřená na úrovni organizace,
- dobrovolná péče – jde o výraz personální politiky či zaměstnaneckých výhod, kdy je v zájmu organizace zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce (Koubek, 2015).

Zaměstnavatel by při poskytování péče o zaměstnance měl bát do úvahy nejen své zájmy, ale také zájmy individuální a společenské. Z výše zmíněných skupin péče je pro zaměstnavatele dobré zaměřit se na péči dobrovolnou, jelikož zaměstnanci mnohdy porovnávají úroveň péče organizace, v níž působí s jinou organizací. Dobrovolná péče je mezi organizacemi většinou odlišná, a proto může být zajištěním dobré pověsti mezi zaměstnanci na pracovním trhu. Péče o zaměstnance zahrnuje pracovní dobu, pracovní prostředí, péči o životní prostředí, pracovní režim, vzdělávání zaměstnanců, služby poskytované zaměstnancům na pracovištích a další (Koubek, 2015).

2.6 Následky pracovní spokojenosti případně nespokojenosti

Pracovní spokojenost případně nespokojenost má pro firmy řadu následků, přičemž význam pracovní spokojenosti je pro organizace podstatný. To, jak jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni má vliv především na výkonnost, fluktuaci a absentérství, a dále na kvalitu výroby, loajalitu zaměstnanců, ale také na zákazníky ve formě míry jejich spokojenosti či loajality. Pracovní spokojenost je faktor vyjadřující subjektivní uspokojování potřeb s dopadem na chování zaměstnanců, jelikož míra pracovní spokojenosti se odráží na jejich chování (Urban, 2013).

Pro organizace je důležitá obzvláště dlouhodobá pracovní nespokojenost zaměstnanců, která má chronický charakter. Ta může být zapříčiněna například nežádoucím chováním ze strany nadřízených, špatnými vztahy na pracovišti, s nimiž souvisí také konflikty, nespravedlivým odměňováním, neobjektivním hodnocením, neuspokojivými pracovními podmínkami aj. Následkem pracovní nespokojenosti je potom snížené pracovní úsilí a motivace, nárůst absencí či postupná ztráta zájmu o práci. Nejhorší situace pro organizace

nastává, pokud zaměstnanci začínají tuto organizaci před okolím očeňovat, pomlouvat ba dokonce prozrazovat podstatné informace.

Výkonnost

Pracovní výkon zaměstnance lze chápat jako výsledek jeho pracovní aktivity, která je souhrnem motivace, schopností, podmínek a možností. Jestliže pracovník podává lepší pracovní výkon a za tento je odměňován vyšší odměnou, potom je tato odměna považována za spravedlivou. V této situaci zaměstnanec získává pocit odměňování za provedený výkon, což má dopad na vyšší míru uspokojení jedince. Naopak, pokud výše odměny neodpovídá nebo je považována za neodpovídající vzhledem k provedenému výkonu, dochází s největší pravděpodobností k vyvolání nespokojenosti. Uspokojení je v obou případech zpětnou vazbou potvrzující tvrzení, že pracovní spokojenost není důvodem vyššího výkonu, ale pravděpodobněji důsledkem, zdali je výkon patřičně ohodnocen. Odměnou je chápána jak hmotná, tak nehmotná forma odměny (Kociánová, 2010).

Pracovní výkon je výsledkem sloučení úsilí, schopností a vnímání role. Na úsilí je možno nahlížet jako na množství energie, kterou zaměstnanec vynakládá na splnění svého úkolu. Ovšem pracovní výkon není vždy závislý na úsilí, jenž zaměstnanec vynakládá, jestliže nedisponuje potřebnými schopnostmi nebo nepochopí svou roli. Schopnosti představují individuální charakteristiky zaměstnancem využívané při výkonu práce. Úroveň, která je jeho schopnostmi dosahována, tvoří hranici jeho pracovního výkonu. Míra pochopení své role a svých úkolů se vztahuje k tomu, kterým směrem má zaměstnanec směřovat své pracovní úsilí.

Pauknerová (2012) tvrdí, že výkonnost ovlivňují vnitřní a vnější činitele, kterými jsou: organizační a technické podmínky; situační podmínky; společenské podmínky a osobnostní determinanty jedince.

Fluktuace

Fluktuace je vyjádřením střídání nebo změny počtu zaměstnanců v určité organizaci. Jde o odchody a ztráty stávajících pracovníků či příchody nových pracovníků. Analýza, při které je zjišťován počet odcházejících pracovníků a důvody jejich odchodů, je velice podstatná, protože podává informace, jež signalizují učinění jistých kroků vedoucí ke zlepšení míry stabilizace zaměstnanců. Ta je důležitá z důvodu vlivu fluktuace na image a pověst firmy. Zaměstnavatelé se mohou zaměřit na zjišťování příčin odchodů a identifikovat eliminující nebo zmírňující způsoby těchto příčin.

Fluktuace má na organizaci negativní dopad zejména v případě odchodů klíčových zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci přínosem. Vysoká úroveň fluktuace může mít za následek nedostatek pracovníků, a tedy snížený objem produkce a následně snížený zisk. S příchodem nových pracovníků je potřebné brát do úvahy zvyšující náklady související s jejich získáváním a adaptací. Ze strany stávajících pracovníků může docházet k pocitu nejistoty.

Pracovní spokojenost působí pozitivně na stabilitu zaměstnanců v podniku, kdežto pracovní nespokojenost vyvolává nezáměr k vykonávané práci a poté fluktuaci pracovníků (Štikar, 2003).

Armstrong (2015) uvádí nejčastější důvody fluktuace, kterými jsou:

- dosažení vyšší mzdy nebo platu v jiném zaměstnání,
- lepší kariérní výhled v jiném zaměstnání,
- větší jistota zaměstnání,
- více příležitostí zdokonalovat své dovednosti jinde,
- lepší pracovní podmínky,
- neshody s vedením,
- neshody se spolupracovníky,
- osobní důvody.

Výše zmíněné důvody odchodů zaměstnanců je možno zjišťovat na základě rozhovorů s nimi nebo pomocí dotazníkového šetření. Získané informace by organizace měla využívat ve svůj prospěch, a to ve smyslu provedení různých opatření ke snížení fluktuace a zamezení dalších odchodů shodných příčin.

Absentérství

Absentérství je vyjádřením opakované absence zaměstnance ve svém zaměstnání. Ve vztahu spokojenosti v práci a absentérství je prokázána nejsilnější závislost. Absentismus je pro organizaci závažným problémem s negativním dopadem na její chod, přičemž k absenci značně přispívá pracovní nespokojenost zaměstnanců. Jestliže jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni, je míra absentérství nižší. Absentérství je používáno především u těch zaměstnanců, kteří si obtížně najdou jiné zaměstnání. Jestliže dochází u jedince k opakované absenci, lze předpokládat jeho možnou fluktuaci.

Armstrong (2015) člení absenci do tří hledisek a to na:

- faktory související s různorodostí práce, stresem pracovníků, četností přecházení pracovníků z jedné pracovní pozice na jinou nebo z jednoho pracoviště na jiné, způsobem vedení, velikostí pracovní skupiny a pracovními podmínkami,
- faktory osobní, jež zahrnují hodnoty, které pracovník vyznává, jeho pohlaví, věk a také osobnost,
- faktory spojené s přítomností zaměstnance v práci, kde je zařazen systém odměňování, systémy nemocenských dávek a normy pracovní skupiny.

2.7 Sociologický výzkum

Sociologický výzkum lze vymezit jako specifický výzkumný postup, jež je zaměřen na zkoumání sociálních jevů využívajících empirické údaje. Sociologické výzkumy vychází zejména z existujících teoretických sociologických poznatků a svými zjištěními teoretické poznatky, které jsou považovány za výchozí, buď to potvrzují, prohlubují, upřesňují, odmítají nebo modifikují, přičemž modifikací je chápáno pozměnění či upravení. Poznatky získané prostřednictvím sociologického výzkumu mají za následek dostání nových teoretických poznatků, tvorbu nových teorií nebo formulování hypotéz, které jsou opakovaně prověřovány dalšími výzkumy.

Sociologické výzkumy jsou uskutečňovány dle zažitých a prověřených pravidel a využívají zvláštní sociologické výzkumné procedury, techniky a metody. Základem typického sociologického výzkumu je postupně uskutečnit následovné skutečnosti: vymezit výzkumný problém; nastudovat literaturu; formulovat výzkumné hypotézy; zvolit metodiku výzkumu; sbírat empirické údaje; analyzovat sesbíraná data a nakonec formulovat závěry (Sopóci a Búzik, 2009).

2.7.1 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Sociologický výzkum má dvě základní formy děleny na kvantitativní a kvalitativní výzkum. Významnými faktory, které stanovují, zda bude uskutečněn výzkum kvantitativní nebo výzkum kvalitativní jsou míra komplikovanosti sociálních a sociálně psychologických jevů a obtíže, jež jsou spojeny s poznáním těchto jevů. Avšak není vždy snadné vymezit, zdali kupříkladu složitější sociální jev bude vyžadovat zrovna výzkum kvalitativního charakteru. Jaká forma výzkumu bude realizována, popřípadě bude-li potřeba kombinace těchto dvou

forem výzkumu, je určeno zejména cílem výzkumu, v němž je na složitost či jednoduchost jevu poukázáno.

Kvantitativní výzkum je spojován s obecnou představou sociologického a sociálně psychologického výzkumu. Tento je možno realizovat v případě, jedná-li se o jevy poměrně jednoduché a do jisté míry poznané tzn. neskryté smyslovému poznávání, mající jednoznačný výraz a je-li možné zajistit hromadná data. Kvalitativním výzkumem je sledováno, zdali sociální či sociálně psychický jev existuje, jeho obsah, struktura, vlastnosti, a faktory s ním související nebo podmiňující, a jakými proměnami prochází. Naopak kvantitativní výzkum se zaměřuje na charakteristiky jevů jako je rozsah výskytu, frekvence a intenzita jako mohutnost či síla jednotlivých složek sociálního a sociálně psychického jevu. Přitom rozsah výskytu lze chápat jako četnost nebo okruh sociálních subjektů, u nichž je vyskytován, nebo oblast, v níž se vyskytuje, frekvenci lze chápat projev složek sociálního a sociálně psychického jevu v čase a intenzita představuje např. sílu zájmu, či míru spokojenosti.

Výše uvedené charakteristiky je pak nutné převést do souboru stabilních ukazatelů, jenž jsou zajišťovány na rozsáhlých souborech jednotek (může se jednat např. o dobrovolníky). Základní úkol kvantitativního výzkumu je měřit zmíněné charakteristiky a jejich souvislosti (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001).

Mezi výhody kvantitativního výzkumu je možno zařadit možnost testování a validizování teorií, zobecňování výsledků na populaci, možnost eliminování rušivých proměnných a prokázání tak příčinného vztahu, užitečnost při zkoumání rozsáhlých skupin a relativně rychlý sběr dat. Další z výhod je práce s přesnými, numerickými daty, v důsledku, kterých je možná jejich rychlá analýza. V kvantitativním přístupu nejsou výsledky závislé na výzkumníkovi.

Na druhé straně mezi nevýhody kvantitativního výzkumu patří redukcionismus, tzn. kvantitativním výzkumem omezení vybrané zkoumané reality. Redukcionismus může vést k zanedbání některého z fenoménů, jelikož je v tomto výzkumu soustředováno jen na testování určité teorie, ne její rozvoj. Přestože výhodou je zobecnění, může nastat situace, že výsledky budou pro přímou aplikaci v daných podmínkách velmi obecné a abstraktní (Hendl, 2016).

Ferjenčík (2010) uvádí, že co se týče výhody kvalitativního výzkumu, je jí zkoumání jevů, pokud je tak možno, v celé své šíři. Prostřednictvím kvalitativního výzkumu je postiženo mnoho vzájemných návazností a souvislostí. Hendl (2016) tvrdí, že zásluhou kvalitativních

metod je možno zohlednit působení kontextu a lokálních podmínek, získat detailní informace a hloubkovou charakteristiku případů, jenž lze poté porovnávat, sledovat jejich vývoj a zkoumat příslušné procesy. Dále je možné zkoumání jevů v prostředí, které je jim přirozené, a na dobré úrovni reagování na lokální podmínky. Kvalitativním designem jsou postihovány spíše malé sociální jednotky. Jako příklad malé sociální jednotky lze uvést interakci ve školní třídě.

Švaříček a Šedřová (2014) jsou názoru, že nevýhodou kvalitativního výzkumu je nemožnost zobecnění jeho výsledků a nemožnost tyto přenést do jiného prostředí. Hendl (2016) ve své publikaci uvádí, že nevýhodou tohoto výzkumu je nemožnost provádění kvantitativních predikcí a jen stěží by pomocí kvalitativního výzkumu mohlo dojít k testování hypotéz a teorií. Na rozdíl od kvantitativních výzkumů, je u kvalitativních výzkumů časově mnohem náročnější analyzování a sbírání dat. Výzkumník výsledky takovéto formy výzkumu může snadněji ovlivnit ať už svými osobními názory, předpoklady či preferencemi.

2.7.2 Technika sociologického výzkumu použitá v praktické části práce

Jak uvádí Surynek, Komárková a Kašparová (2001) techniky sociologického výzkumu je možno definovat jako specifické operace, ke kterým dochází při shromažďování empirických dat a poznatků o sociální realitě, jež jsou odvozeny od vybrané výzkumné metody. Vzhledem k cíli této diplomové práce je zjišťován a poté posouzen stav celkové spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti s pomocí kvantitativního přístupu, který je realizován formou dotazníkového šetření.

Dotazník

Jedna ze základních technik kvantitativního výzkumu je právě dotazník. Jedná se o nejběžnější nástroj využívaný pro sběr dat sloužící různým typům výzkumů. Dá se říct, že dotazník je jakási forma řízeného rozhovoru, který má psanou podobu. To znamená, že na rozdíl od běžného rozhovoru, jsou dotazy psané, a taktéž od respondentů jsou vyžadovány odpovědi písemné.

Na začátku každého dotazníku je vhodné respondenta krátce seznámit se zjišťovanou problematikou, měl by být představen výzkumník dotazníkového šetření a uveden důvod zjišťování údajů. Tyto kroky vedou k podpoře ochoty respondentů zúčastnit se šetření, a tím k získání vyšší návratnosti dotazníků. Úvodní text je vhodné napsat stručně a výstižně, aby nedošlo k respondentovu vyčerpání již pouhým čtením zdlouhavého úvodního textu.

V úvodním textu je zapotřebí také uvést, že v rámci dotazníkového šetření je respondentům zaručena anonymita jejich odpovědí, získané výsledky jsou zpracovány jen v agregované formě a za žádných okolností nebudou nikde jmenovitě použity.

Zásadami pro tvorbu dotazníků, jakožto potřebu kvantitativního výzkumu, se zabývá Hučín a Poláková (2005) kteří popisují, jak má vypadat vlastní část dotazníku a následně jak má probíhat vyhodnocování dotazníku.

V rámci vlastní části dotazníku je zapotřebí provést uspořádání otázek. Dotazník je příhodné mít sestaven tak, aby dotazovaný nebyl odrazen již prvními otázkami. Tato situace by mohla nastat, jestliže charakter otázek by byl velmi komplikovaný, rozsáhlý nebo zjišťující důvěrnější informace. Jestliže otázky tohoto charakteru je nutno položit, je vhodné, aby byly umístěny na konci dotazníku, kde respondentovo odmítnutí nadále odpovídat nebude velmi vadit. Na úvod je vhodné zvolit otázky jednodušší, které nebudou mít osobní charakter. Postupně lze zařazovat otázky, jejichž zodpovězení je náročnější nebo otázky tzv. „na tělo“. V takovém případě je vhodné, aby byly složitější otázky střídány jednoduššími, uzavřenými, tak aby dotazovaný měl možnost nabrat dech na následující odpovědi. Na závěr dotazníku lze zařadit identifikační otázky, kterými jsou např. pohlaví, věk či nejvyšší dosažené vzdělání.

Popis vlastní části dotazníku zahrnuje také charakteristiku typu otázek v něm obsažené. Lze zvolit z několika druhů otázek, jako jsou otázky uzavřené, otevřené nebo kombinace obou těchto zmíněných druhů otázek. Kombinací otázek se rozumí uzavřené otázky s nabídkou možných odpovědí, kde jedna z uvedených možností je „jiné“ či „ostatní“, vedle které je respondentovi vyhrazen prostor pro uvedení vlastní odpovědi. Uzavřenou otázkou je nabízen výběr z různých alternativ, možností ano/ne (souhlasím/nesouhlasím) nebo může být otázkou uspořádací, přiřazovací apod. Otevřenou otázkou je respondentovi nabízen prostor k vyjádření své vlastní odpovědi. Otevřené otázky vyžadující rozsáhlé odpovědi se v rámci kvantitativního výzkumu, u kterého je předpoklad velkého počtu respondentů, pracně vyhodnocují. Z tohoto důvodu je nejlepší, v případě nepředvídatelných odpovědí, zjistit na malém vzorku respondentů nejčtenější odpovědi a z těch následně vytvořit možnosti uzavřené otázky. Jestliže se v dotazníku vyskytují otázky, kde respondentovi nemusí být na první pohled zcela jasné, co má udělat, je nutné uvedení stručné metodologické instrukce.

Při formulaci všech otázek dotazníkového šetření je zapotřebí se vyvarovat chyb, které by vedly ke zkreslení dosažených výsledků. Mohlo by tak dojít k situaci, že odpovědi získané prostřednictvím dotazníkového šetření by nevedli k žádnému zjištění, nebo by mohla být

narušena validita prováděného výzkumu, ve smyslu vypovídací schopnosti skutečného stavu zkoumané oblasti.

Vyhodnocování dotazníků probíhá běžně prostředním elektronických zařízení. Jelikož zkoumaný vzorek dotazníkového šetření většinou zahrnuje větší počet jedinců, potom údaje získané tímto šetřením se převádějí do elektrické podoby. Jestliže jsou součástí dotazníku otevřené otázky, je zapotřebí, aby byly jednotlivým odpovědím přiděleny kódy dle tzv. kódového klíče, které je následně zapotřebí zaznamenat do již zmíněné elektronické podoby.

Takto uspořádaná data jsou základem k provádění všelijakých statistických procedur, jakými mohou být např. výpočty četností, průměrů, rozložení odpovědí, zjišťování souvislostí mezi jednotlivými otázkami apod. Při samotné interpretaci získaných dat je zapotřebí zvážit, zda na respondenty nepůsobily nějaké vnější faktory, vlivem kterých by mohlo dojít ke značnému zkreslení výsledků.

3 Charakteristika vybrané společnosti

V této kapitole je charakterizována společnost, která byla vybrána pro aplikační část diplomové práce. Nejprve je objasněna historie a základní údaje společnosti. Následuje stručná charakteristika předmětu činnosti společnosti. Závěr kapitoly je věnován organizační struktuře společnosti.

3.1 Historie a základní údaje společnosti

Zemědělství má v opavském regionu dlouholetou tradici. V jednotlivých obcích byla v letech 1951-1958 zakládána jednotná zemědělská družstva (dále JZD). První založené JZD bylo v roce 1951 v obci Gručovice, poté v roce 1956 v Jančí a v Leskovci a poslední bylo roku 1958 založeno v obcích Lesní Albrechtice a Březová. Roku 1961 došlo ke sloučení všech těchto zmíněných JZD v jeden celek s názvem JZD „Vítěz“ Březová. Roku 1976 vstoupilo do tohoto celku JZD Dubina Větrkovice, které bylo sloučeno již od roku 1961 s Jelenicemi a tak tedy došlo ke vzniku jednoho velkého subjektu pod názvem JZD „Vítěz“ Březová se sídlem ve Větrkovicích, který se skládal ze sedmi katastrálních území. V roce 1991 v měsíci květnu bylo stávající JZD přejmenováno na ZD Březová. Po uplynutí dvou let došlo v dubnu roku 1993 k rozdělení družstva na dvě samostatné části, a to Březová a Větrkovice. Došlo ke vzniku Zemědělského a obchodního družstva Březová a Zemědělského a obchodního družstva Větrkovice. Jednalo se o náročný proces probíhající dle transformačního zákona družstev.

Roku 1996 v říjnu vznikla Březovská zemědělská, a.s. Do této nově vzniklé akciové společnosti vložili členové družstva své majetkové podíly z transformace. Březovská zemědělská, a.s. je obchodní firmou sídlící v opavském regionu, konkrétně na adrese 747 44, Březová 107. Právní formou, jak už je z názvu organizace patrné, je akciová společnost. Jedná se o výrobní firmu, jejíž předmět podnikání je zemědělská výroba. Březovská zemědělská, a.s. prošla během svého dlouholetého působení na trhu restrukturalizací, která měla za následek změnu většinového majitele společnosti, kterým se stala v roce 2005 ZEMĚDĚLSKÁ, a.s. Opava – Kylešovice.

Obrázek 3.1 Logo společnosti Březovská zemědělská, a.s.



Zdroj: <https://www.bzas.cz/>

3.2 Předmět činnosti společnosti

Společnost, jejímž předmětem podnikání je, jak již bylo zmíněno, zemědělská výroba, se zaměřuje především na výrobu rostlinnou a živočišnou.

3.2.1 Rostlinná výroba

Společnost hospodaří v obilnářsko-bramborářské oblasti. Struktura plodin je dána požadavky trhu s rostlinnými komoditami, osivem obilovin, trav a možností půdních a klimatických podmínek, přičemž přednost mají tržní plodiny, u níž je předpoklad dobré realizace. Jedná se zejména o řepku, pšenici, ječmen, brambory, semenné porosty trav, pohanku, len olejný a jetel nachový. Rostlinnou výrobou jsou produkovány osiva těchto druhů plodin, která jsou mořena nejmodernějšími přípravky podle požadavků odběratelů a jsou distribuovány až ke konečnému zákazníkovi.

Vyjma osiv jsou pěstovány také sadbové a konzumní brambory, které jsou významné svou dlouholetou tradicí. Za účelem zlepšení kvality produkce brambor zainvestovala do společnosti v rámci programu Rozvoje venkova Evropská unie, a to do investice nesoucí název – Modernizace strojů a technologie v rostlinné výrobě. Tato investice je významným krokem k celkové modernizaci zemědělského podniku.

3.2.2 Živočišná výroba

Živočišná výroba je zaměřena na chov skotu, tedy krav bez tržní produkce mléka, přičemž při restrukturalizaci společnosti došlo, mimo jiné, k odstoupení od tradičního chovu skotu s mléčnou produkcí. V současné době se společnost zaměřuje na chov krav bez tržní produkce mléka plemene Sharolais. Základní stádo je nyní cca na počtu 140 kusů.

Také v případě živočišné výroby došlo roku 2016 v rámci programu Rozvoje venkova ke spolufinancování Evropskou unií. Jednalo se o investici pod názvem – Modernizace strojů a technologie v živočišné výrobě. Touto investicí došlo k modernizaci jedné ze svou budov ve středisku v Březové sloužící k zimnímu ustájení skotu. Došlo k výměně střešní krytiny, celkové rekonstrukci lehacích a krmících boxů a obnovení techniky nákupem nových strojů potřebných v živočišné výrobě. Tato investice vede k lepším životním podmínkám zvířat a k usnadnění a zjednodušení práce pracovníků.

3.3 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je členěna na střediska, a to na:

- střediska rostlinné výroby – bramborárna, sušička a čistička, mořička, míchárna krmných směsí,
- střediska živočišné výroby,
- středisko mechanizace – dílny, sklad,
- středisko správní.

Počet zaměstnanců v hlavním pracovním poměru činí celkem 43 zaměstnanců, z toho jsou 3 pracovníci na pozici řídicí, 5 pracovníků na pozici administrativní a 35 pracovníků je výkonných.

4 Posouzení současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců

Tato kapitola je zaměřena na zkoumání současného stavu pracovní spokojenosti ve vybrané společnosti, tedy ve společnosti Březovská zemědělská, a.s. Cílem této analýzy, respektive celé diplomové práce je, jak již bylo zmíněno v úvodu, zjistit a poté posoudit stav celkové spokojenosti zaměstnanců jmenované společnosti. Následně, na základě výsledků dosažených šetření, navrhnout a doporučit společnosti kroky, jež povedou ke zvýšení pracovní spokojenosti jejich zaměstnanců.

Analýza je provedena pomocí dotazníkového šetření. Dotazník, který je možno nalézt v příloze této práce (Příloha č. 1), a který byl předložen zaměstnancům společnosti k vyplnění, byl nejprve konzultován s vedoucí diplomové práce. Teprve po schválení struktury dotazníku a položených otázek byl dotazník osobně předán generálnímu řediteli společnosti Březovská zemědělská, a.s., který si dotazník otázku po otázce prošel, a jelikož neměl žádné námítky či připomínky, rozdal dotazníky v tištěné formě svým 40 zaměstnancům. Řídící pracovníci tj. 3 pracovníci včetně generálního ředitele, byli z dotazníkového šetření vynecháni ze dvou důvodů. Prvním z důvodů byla jejich časová vytíženost v období vyplňování dotazníků a druhým z důvodů bylo zaměření otázek dotazníku, jelikož dotazník obsahuje otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců s nadřízeným a názory na něj, a právě tito 3 pracovníci nadřízenými jsou a nemají ve společnosti žádné jiné nadřízené. Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zpracováno pomocí tabulkového procesoru od firmy Microsoft konkrétně v počítačovém programu Microsoft Excel.

4.1 Struktura dotazníku

Dotazník byl pro analýzu pracovní spokojenosti zaměstnanců zvolen z důvodu finanční a časové nenáročnosti, možnosti zasáhnouti velkého počtu zaměstnanců a rovněž z důvodu anonymity, jelikož je prokázáno, že je-li zaručena anonymita, jedinci nemají strach pravdivě odpovídat.

Dotazník pro zaměstnance společnosti Březovská zemědělská, a.s. je složen ze 49 otázek. Otevřených otázek, u kterých mají respondenti možnost se volně vyjádřit je pět, přičemž jedna z těchto otázek se týká délky působení ve společnosti. Další dvě z těchto otázek se týkají zaměstnaneckých benefitů. U první otázky respondenti odpovídají, který zaměstnanecký benefit nejvíc využívají a na druhou odpovídají který zaměstnanecký benefit

by ve firmě uvítali, jestliže by měli možnost volby. Zbylé dvě otevřené otázky se týkají pracovní spokojenosti, ve smyslu s čím jsou respondenti nejvíce spokojeni ve společnosti a naopak a čím jsou nejvíce nespokojeni. Zbývající otázky jsou uzavřené, přičemž u většiny otázek dotazovaní vyjadřují míru své spokojenosti či nespokojenosti pomocí čtyřstupňové škály. U těchto typu otázek záměrně není uvedena prostřední možnost, tedy neutrální odpověď, tak aby se zaměstnanci museli přiklonit buď k pozitivní, nebo negativní odpovědi.

Dotazník je na základě charakteru jednotlivých otázek členěn do několika sekcí. Zprvu je respondentům objasněno k čemu dotazník slouží, na co je zaměřen, co je cílem celého průzkumu a kde budou výsledky tohoto šetření k dispozici. Zároveň je jim zaručena anonymita a prosba o uvedení pravdivých informací.

Otázky č. 1 a 2 jsou úvodními otázkami, kde má respondent uvést kolik let působí ve společnosti a jeho pracovní zařazení ve společnosti. Otázky č. 3 až 7 se týkají společnosti jako celku. Je zjišťováno, zda jsou dotazovaní hrdí, že pro danou společnost mohou pracovat, zda by doporučili práci ve společnosti, zda mají v plánu v budoucnu i nadále pro tuto společnost pracovat, zda mají obavy ze ztráty svého zaměstnání či jak jsou celkově spokojeni ve svém zaměstnání. Otázky č. 8 až 13 se orientují na přímého nadřízeného respondentů. Zjišťuje se je-li pocíťována ze strany nadřízeného podpora, jedná-li nadřízený se všemi zaměstnanci spravedlivě, mají-li respondenti obavu před svým nadřízeným vyjádřit svůj názor, zda k němu mají pozitivní vztah, je-li jim poskytována z jeho strany zpětná vazba a jestli jsou názoru, že s nimi vedení zachází důstojně. Otázky č. 14 až 26 jsou otázkami týkající se samotné práce a pracovního prostředí. Respondenti odpovídají na otázky zda mají svou práci rádi, jestli na pracovišti vládne přátelská atmosféra, jak jsou spokojeni s délkou pracovní doby a vybavením potřebným pro vykonání své práce, zdali jsou dostatečně motivováni k dobře odvedené práci, zdali považují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem za uspokojivou, jestli by uvítali delší přestávky, souhlasí-li s názorem, že je jejich práce zajímavá, a dále na otázky týkající se pracovního vytížení, pochvaly za dobře odvedenou práci, prostoru rozhodovat se o způsobu vykonání jejich práce, úsilí vynakládaného při výkonu práce a šikany na pracovišti. Pod číslem 27 a 28 se skrývají otázky zabývající se vzděláváním a rozvojem. Prostřednictvím těchto otázek je zkoumáno, zdali souhlasí respondenti s názorem, že jejich práce odpovídá dosaženému vzdělání a zdali mají ve své práci příležitosti k rozvíjení svých znalostí a dovedností. Oblasti peněžních odměn a výhod se týkají otázky č. 29 až 35. Je zjišťováno, jak jsou respondenti spokojeni s výší jejich peněžní odměny a jestli jsou názoru, že tato peněžní odměna, která jim je poskytována je srovnatelná s tím, co by mohli dostat v jiné organizaci

stejného zaměření. Dále je zkoumána spokojenost s pravidly odměňování a s výhodami nabízenými ve firmě, důležitost zaměstnaneckých výhod, nejvíc respondenty využívaný zaměstnanecký benefit a benefit, který by ve firmě rádi uvítali. Otázky č. 36 až 38 se týkají komunikace ve smyslu dostatečné informovanosti o záměrech společnosti, fungování komunikace s nadřízeným a komunikace mezi zaměstnanci. Otázky č. 39 až 41 jsou otázkami týkající se týmu a kolegů, respektive zjišťování ochoty spolupracovníků mezi sebou si navzájem pomáhat, zdali respondenti souhlasí s výrokem, že se spolupracovníky mají pozitivní vztah a uvést, v jaké míře souhlasí s tvrzením, že mezi zaměstnanci ve společnosti dochází často ke konfliktům. Otázky č. 42 až 44 zjišťují, který faktor by byl pro respondenty příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu, dále který by je vedl ke změně zaměstnání, a který by nejvíce ovlivnil jejich pracovní spokojenost. Otázky č. 45 a 46 jsou otázkami otevřenými, a jak již bylo zmíněno v úvodu této podkapitoly, týkají se vyjádření názorů respondentů na otázky, s čím jsou nejvíce spokojeni respektive nespokojeni ve společnosti. Závěrečná část dotazníku, tedy otázky č. 47 až 49, je věnována identifikačním údajům, jako je pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání, přičemž tyto otázky jsou dále vyhodnocovány primárně.

4.2 Identifikační údaje respondentů a průběh sběru dat

Pro aktuální informace byl sběr dat proveden ve dnech od 18. února 2020 do 3. března 2020. Zaměstnanci společnosti Březovská zemědělská, a.s. měli tedy na vyplnění dotazníku 14 dní.

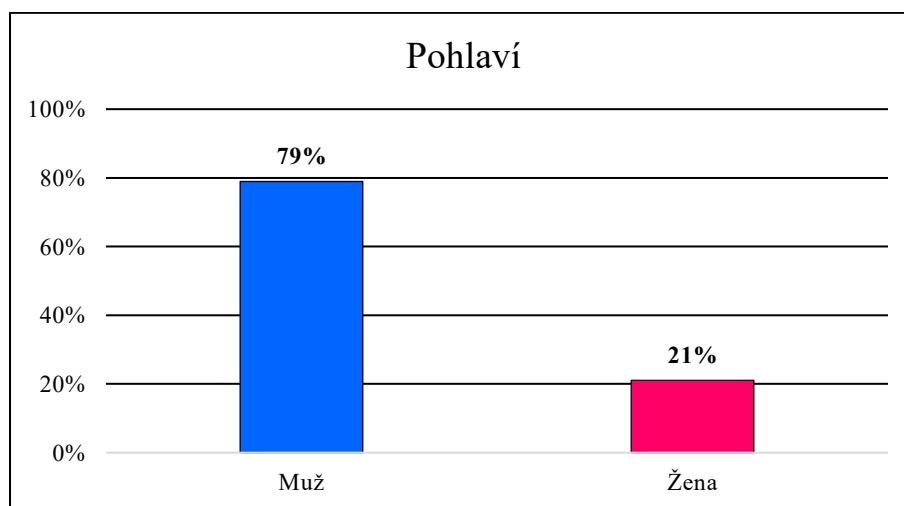
Dotazník byl rozdán, jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly generálním ředitelem společnosti, 40 zaměstnancům tedy respondentům. Aby byla zaručena anonymita, odevzdávali zaměstnanci své vyplněné dotazníky na oddělení lidských zdrojů v obálkách, které jim byly dány k dispozici společně s dotazníkem. Dotazník z důvodu časového vytížení s omluvou nevyplnili 2 technici tudíž 2 výkonní pracovníci. Vyplněných dotazníků tedy bylo 38, tyto byly důkladně zkontrolovány, a jelikož všechny byly kompletně vyplněny, nebylo zapotřebí žádný z nich vyřadit. Návratnost dotazníků byla tedy 95 %. Vyhodnocení dotazníkového šetření, jak již výše bylo uvedeno, bylo zpracováno za pomoci počítačového programu Microsoft Excel (viz. Příloha č. 2), avšak pro přehlednost jsou výsledky dále zpracovány graficky.

Na identifikační údaje cílové skupiny respondentů jsou zaměřeny v dotazníku poslední 3 otázky, na základě kterých je stručně charakterizován zaměstnanec, co se týče jeho pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání. Pro ještě lepší představu cílové skupiny respondentů

jsou v téhle části práce vyhodnoceny také první 2 otázky dotazníku, a tedy délka působení respondenta ve společnosti a jeho pracovní zařazení ve společnosti.

Otázkou č. 47 bylo zjišťováno, zda se jedná o respondenta mužského či ženského pohlaví. Jelikož se jedná o sektor zemědělství, což je primární sektor, ve kterém je mimo jiné v České republice zaměstnáno nejméně mužů a žen, lze předpokládat pro fyzickou náročnost práce ve společnosti Březovská zemědělská, a.s. větší procento mužů. Tento předpoklad potvrzuje graf 4.1. Většinu zaměstnanců společnosti je tvořeno muži, z celkového počtu 38 odpovídajících zaměstnanců, se jedná o 30 mužů a 8 žen. Z grafu je patrné, že 79 % zaměstnanců jsou muži a jen 21 % jsou ženy.

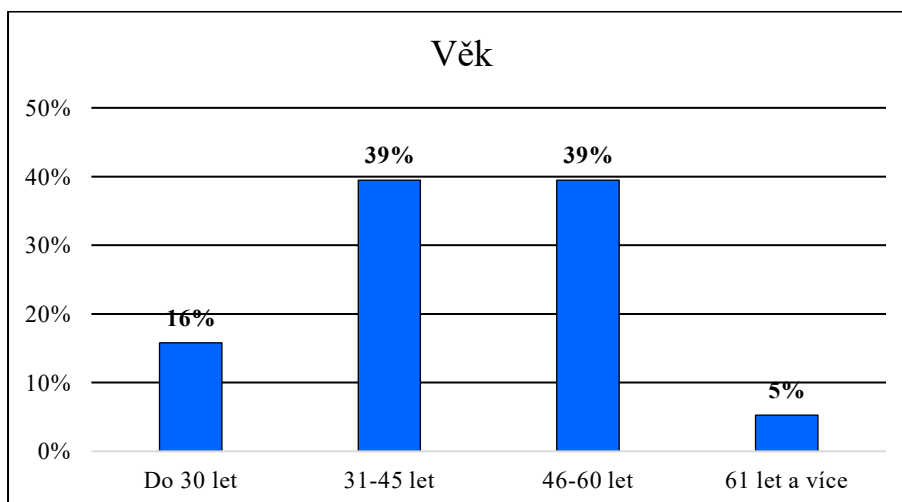
Graf 4.1 Dotazníkové šetření otázky č. 47



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázkou č. 48 se zjišťoval věk respondentů. Z grafu 4.2 je zřejmé, že dotazování se zúčastnil stejný poměr respondentů věkové kategorie 31-45 let a 46-60 let. Jednalo se o 39 % což činilo 15 zaměstnanců, přičemž 31-45 let dosahuje 11 mužů a 4 ženy, a 46-60 let dosahuje 14 mužů a jen 1 žena. Věková kategorie do 30 let činí 16 % respondentů, z toho se jedná o 3 muže a 3 ženy. Pouze 5 % respondentů spadá do věkové kategorie 61 let a více. V absolutním vyjádření se jedná o 2 respondenty, z toho jsou 2 muži a žádná žena. Příčinou absence žen této věkové skupiny může být jejich dřívější dosahování důchodového věku než u mužů. Jelikož se odchod do starobního důchodu týká zejména téhle věkové skupiny, není divu, že nejmenší procento respondentů vykazuje právě skupina 61 let a více.

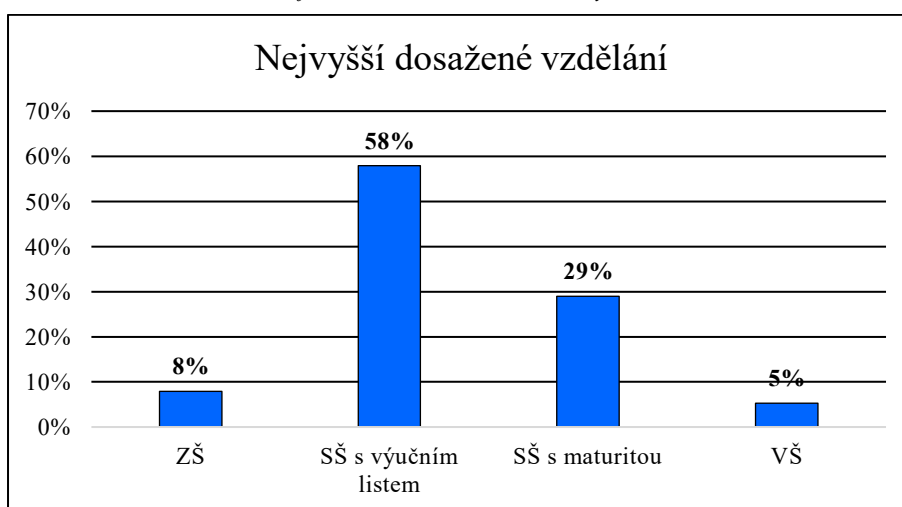
Graf 4.2 Dotazníkové šetření otázky č. 48



Zdroj: Vlastní zpracování

V sektoru zemědělství je pro výkon zemědělské práce postačující nižší střední odborné vzdělání s výučním listem a právě vzdělání bylo dalším identifikačním údajem, které bylo zjišťováno na základě otázky č. 49. Jak lze vyčíst z grafu 4.3, 58 % respondentů, z toho 20 mužů a 2 ženy, tuto skutečnost potvrzují. Druhou nejpočetnější skupinou dotazníkového šetření byli respondenti se střední školou ukončenou maturitní zkouškou. Ta je potřebná zejména na vyšší pozice v sektoru zemědělství, jako jsou pozice agronomů, které jsou ve společnosti toho typu velmi podstatné. Jako své nejvyšší dosažené vzdělání označilo střední školu s maturitou 29 % respondentů, z toho 8 mužů a 3 ženy. Základní školu, jako nejvyšší dosažené vzdělání, označilo 8 % respondentů, jednalo se o 2 muže a 1 ženu. Tohoto vzdělání dosáhli 2 respondenti ve věku 61 let a více a 1 ve věku 46-60 let. Zbýlých 5 % uvedlo, že mají vysokoškolské vzdělání, přičemž se jednalo o 2 ženy, jejíž pracovní zařazení v organizační struktuře je správa.

Graf 4.3 Dotazníkové šetření otázky č. 49



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo ve třetí kapitole této práce zmíněno, zemědělství má v opavském regionu dlouholetou tradici. Na otázku č. 1, kde měli respondenti uvést délku jejich působení v současné společnosti, uvedla převážná většina, konkrétně 11 respondentů, z toho 10 mužů a 1 žena, 24 let. Tato odpověď může znamenat, že respondenti, jež uvedli tento počet let, jsou v sektoru zemědělství v obci Březová zaměstnání na základě historie společnosti již mnohem více let než zmíněných 24, ale z důvodu zaměření této diplomové práce konkrétně na společnost Březovská zemědělská, a.s. založenou v roce 1996, mohli respondenti uvést maximální délku působení ve společnosti právě od tohoto roku. 6 respondentů uvedlo, že ve společnosti působí 6 let, jsou jimi 4 muži a 2 ženy. Co se týče dále žen, 2 z nich odpověděly, že ve společnosti působí 2 roky, jedna uvedla 4 roky, a další z nich 13 a 15 let. Zbýlími odpovídajícími jsou muži. Dotazníkové šetření zabývající se délkou působení ve společnosti lze vidět na grafu 4.4.

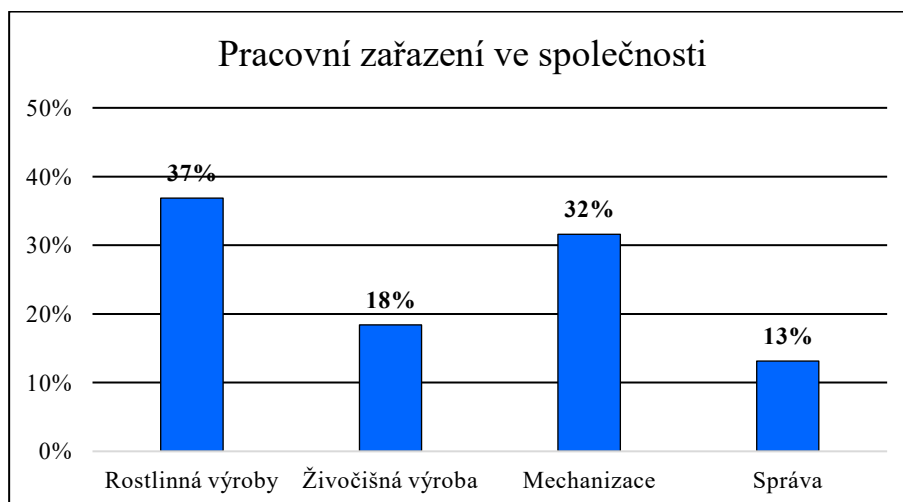
Graf 4.4 Dotazníkové šetření otázky č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu 4.5 na otázku č. 2 týkající se pracovního zařazení ve společnosti se empirického šetření nejvíce zúčastnili pracovníci rostlinné výroby. Jednalo se o 37 % pracovníků, v absolutním vyjádření o 14 pracovníků. Šlo o 12 mužů a pouze 2 ženy. Významnou skupinou respondentů jsou taky pracovníci pracovního zařazení mechanizace. Tuto odpověď zvolilo 32 % respondentů a šlo o 12 mužů. To lze přisuzovat skutečnosti, že středisko mechanizace představuje například opravy a údržby strojů jako jsou traktory, vlečky, kombajny atd. Jinými slovy jedná se údržbu mechaniky, což je typicky mužská práce. Z živočišné výroby odpovídalo 18 % respondentů, 6 mužů a 1 žena. Nejméně zastoupeny mezi respondenty byly pracovnice z oddělení správy, přičemž se jednalo 5 žen, což z celkového počtu 38 respondentů činilo 13 %.

Graf 4.5 Dotazníkové šetření otázky č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Analýza a interpretace výsledků dotazníkového šetření

Na základě dotazníkové šetření společnosti Březovská zemědělská, a.s. jsou analyzovány a interpretovány údaje vyplývající z tohoto šetření. Pro přehlednost je analýza jednotlivých otázek členěna do dalších podkapitol, jež se zaměřují na shodnou oblast.

4.3.1 Společnost

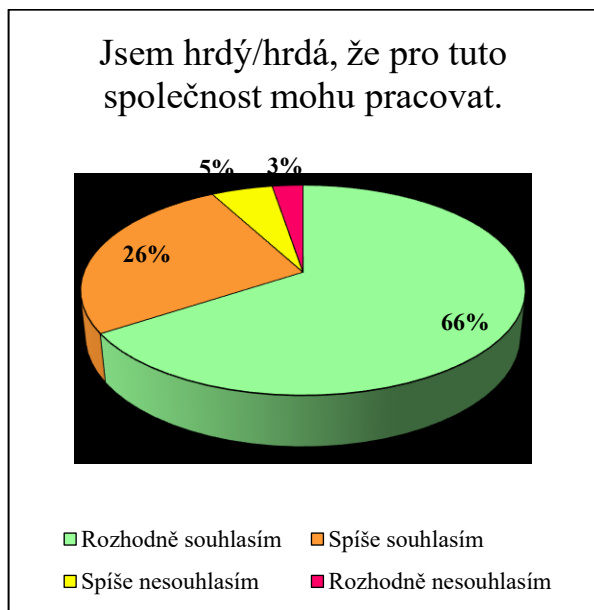
Úvodní otázkou oblasti týkající se společnosti, byla otázka č. 3, pomocí které se mělo zjistit, zda jsou zaměstnanci hrdí, že pro danou společnost mohou pracovat. Odpověď na tuto otázku, jak vyplývá z grafu 4.6, byla převážně kladná. 66 % respondentů (17 mužů a 8 žen) uvedlo, že s tímto tvrzením rozhodně souhlasí, 26 % (10 mužů) spíše souhlasí, 5 % (2 muži) spíše nesouhlasí a pouze 1 muž rozhodně nesouhlasí. Hrdost zaměstnanců na společnost může být např. důsledkem dlouholeté tradice společnosti či vyhlášeným zaměstnavatelem sektoru zemědělství na Opavsku.

Následující otázka č. 4 měla za úkol zjistit, zda by zaměstnanci doporučili práci v této společnosti. Doporučení, ať už stávajících zaměstnanců nebo zaměstnanců s kterými byl pracovní poměr ukončen, je pro společnost důležité zejména při nábore nových zaměstnanců, jelikož žádný jedinec zřejmě nebude chtít uzavřít pracovní poměr ve společnosti, která má negativní ohlasy.

Z grafu 4.7 je možno vyčíst, že z tohoto pohledu nemusí mít společnost obavy. 63 % respondentů (16 mužů, 8 žen) se vyjádřilo, že rozhodně nesouhlasí s tvrzením, že by práci v této společnosti nikomu nedoporučila a 34 % (13 mužů) s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Pouze 1 muž, jehož pracovní zařazení je v rostlinné výrobě, uvedl, že s tímto tvrzením rozhodně souhlasí a vypsal, že důvodem je ztížené pracovní prostředí, jako je prach či hluk.

Graf 4.6 Dotazníkové šetření otázky č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.7 Dotazníkové šetření otázky č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování

Pátá otázka byla věnována zjišťování, jak nahlíží zaměstnanci na svou budoucnost ve společnosti, tedy za pro danou společnost chtějí i nadále pracovat. Tato otázka vlastně vypovídá také i o tom, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni ve společnosti Březovská zemědělská, a.s.

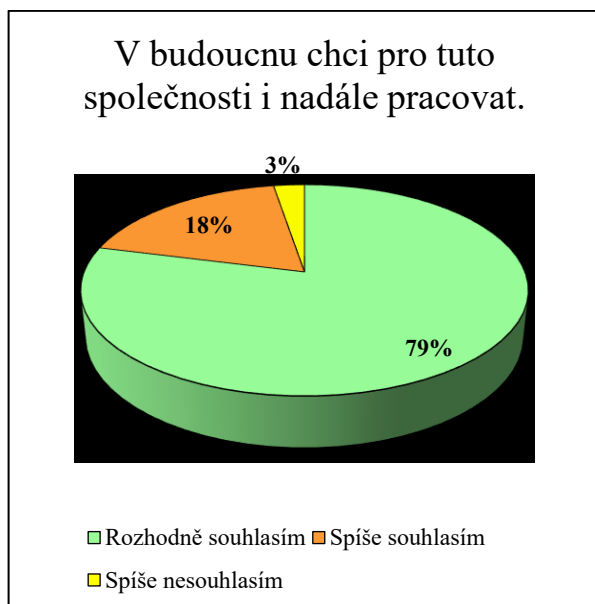
Na tuto otázku č. 5 (viz graf 4.8) odpovědělo 79 %, že rozhodně souhlasí s tvrzením, že v budoucnu chtějí pro tuto společnost i nadále pracovat. Takto odpovědělo v absolutním vyjádření 30 respondentů (24 mužů, 6 žen). Tyto lze označit za jedince, kteří jsou se svou prací určitě spokojených. Zajímavostí je, že takto odpověděli všichni zaměstnanci, jejichž pracovním zařazením je mechanizace. 18 % zaměstnanců (5 mužů, 2 ženy) odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí. U těchto zaměstnanců se může očekávat, že naskytla-li by se jim jiná příležitost, není vyloučeno, že by ji nevyužili. 3 %, které činí jeden respondent a to muž, s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. U tohoto respondenta lze předpokládat, že se svou prací není spokojen, a je možné, že si bude hledat nové zaměstnání.

V dotazníkovém šetření dále následovala otázka č. 6 zabývající se obavou ztráty ze svého zaměstnání. Obavu ze strany svého zaměstnání má v České republice více než polovina zaměstnaných lidí. Trpí-li zaměstnanec přehnanou obavou ze ztráty svého zaměstnání, může u něj vést k dlouhodobému stresu, který může mít za následek zdravotní problémy. Člověk, který

má obavu ze ztráty svého zaměstnání v přiměřené míře, vyjeví na sebe tlak, jež je vodítkem k dosahování vyšších výkonů. A naopak u pracovníka, který si se svým pracovním místem příliš jistý, dochází často ke snižování vnitřní motivace, což má za následek celkovou sníženou produktivitu práce.

Dle grafu 4.9 vůbec žádnou obavu ze ztráty svého zaměstnání nemá 34 % zaměstnanců (12 mužů, 1 žena). Většina respondentů s tvrzením, že nemají obavu ze ztráty svého zaměstnání, spíše souhlasí. Takto odpovědělo 37 % dotazovaných (10 mužů, 4 ženy) z různých pracovních zařazení. Spíše nesouhlasí 21 % dotazovaných (6 mužů, 2 ženy) a 8 % má ze ztráty zaměstnání obavu, jedná se o 2 muže a 1 ženu.

Graf 4.8 Dotazníkové šetření otázky č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.9 Dotazníkové šetření otázky č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování

Na pracovní spokojenosti zaměstnanců se odráží jejich finanční ohodnocení, chování nadřízeného, stresová zátěž či možnost kariérního růstu. V roce 2019 bylo ve svém zaměstnání spokojeno až 72 % Čechů, což bylo o 12 % více, než v předchozím roce 2018. To, jak jsou zaměstnanci ve svém zaměstnání celkově spokojeni, se zabývala otázka č. 7.

Z grafu 4.10 je patrné, že 66 % respondentů (18 mužů, 7 žen) je ve svém zaměstnání rozhodně spokojeno, a 21 % respondentů (7 mužů, 1 žena) je spíše spokojeno. Tato zpráva je pro organizaci pozitivní, jelikož tito respondenti odpovídající kladně, tvoří z dotázaných značnou většinu. Pouze 13 % respondentů se vyjádřilo na oblast týkající se celkové pracovní spokojenosti v zaměstnání negativně, z toho 8 % z nich (3 muži) se vyjádřilo, že jsou spíše

nespokojeni, a pouze 5 % respondentů zastoupeno 2 muži uvedlo, že jsou rozhodně nespokojeni.

Graf 4.10 Dotazníkové šetření otázky č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Nadřízený

Zaměstnanec často očekává ze strany svého přímého nadřízeného podporu. Důvodem může být zaměstnancova představa, že jeho nadřízený má více zkušeností a znalostí s určitou problematikou, či že je jeho nadřízený podrobněji seznámen se záměry a cíli společnosti. Z tohoto důvodu by měl být v jakékoliv situaci každý přímý nadřízený připraven pomoci radou a měl by být schopen určit správný směr při řešení různých krizových situací.

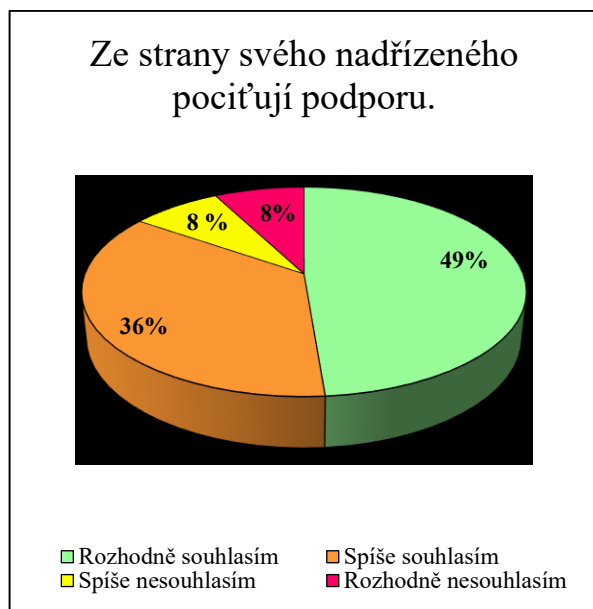
Jestliže v jakékoliv této situaci nebo zaměstnancových očekávání přímý nadřízený selže, může to vést k vytvoření jisté bariéry mezi podřízeným a jeho nadřízeným. Absence důvěry mezi těmito dvěma jedinci je znát v okamžicích, kdy je vhodné zaměstnance povzbudit k dosažení určitého výsledku.

V níže uvedeném grafu 4.11 lze vidět výsledky otázky č. 8, která se zabývala podporou ze strany nadřízeného. 49 % zaměstnanců (12 mužů, 7 žen) uvedlo, že rozhodně od svého nadřízeného podporu pociťuje. Rozhodně tuto podporu pociťují všechny ženy v pracovním zařazení správy, a co se týče mužů, nejvíce podporu pociťují pracovníci rostlinné výroby. 36 % dotazovaných (13 mužů, 1 žena) uvedlo, že podporu spíše pociťují. K negativní odpovědi se přiklonilo celkem 16 % respondentů, z toho 8 % z nich (3 muži) uvedlo, že podporu spíše

nepocit'ují, a stejný počet mužů tvořící zbylých 8 % uvedlo, že podporu rozhodně nepocit'uje. Jednalo se o pracovníky rostlinné a živočišné výroby.

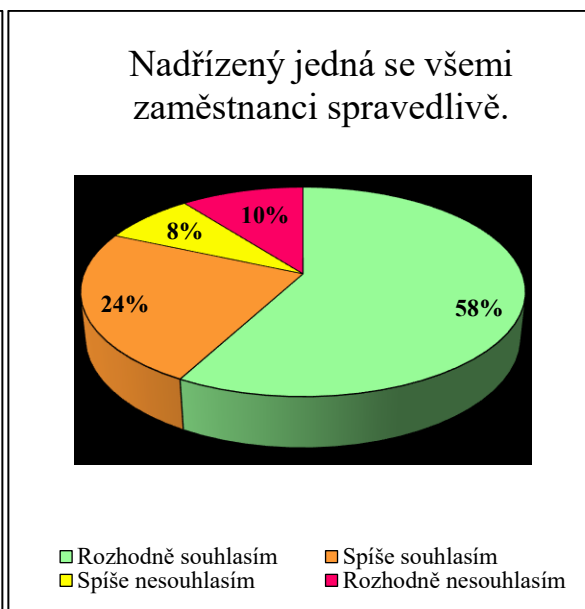
Další z otázek týkající se nadřízeného byla otázka č. 9, kterou se zjišťoval názor respondentů, zda mají pocit, že nadřízený jedná se všemi zaměstnanci spravedlivě. Dotazníkové šetření této otázky lze vidět na grafu 4.12. V případě míry spravedlnosti 58 % zaměstnanců (17 mužů, 5 žen), což je značná většina, rozhodně souhlasí, že nadřízený jedná se všemi zaměstnanci spravedlivě. Spíše s tímto tvrzením souhlasí 24 % zaměstnanců (7 mužů, 2 ženy). 8 % tázaných (2 muži, 1 žena) spíše nesouhlasí, že by nadřízený jednal se všemi spravedlivě a 10 % tázaných (4 muži) zastávají názor, že s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí.

Graf 4.11 Dotazníkové šetření otázky č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.12 Dotazníkové šetření otázky č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování

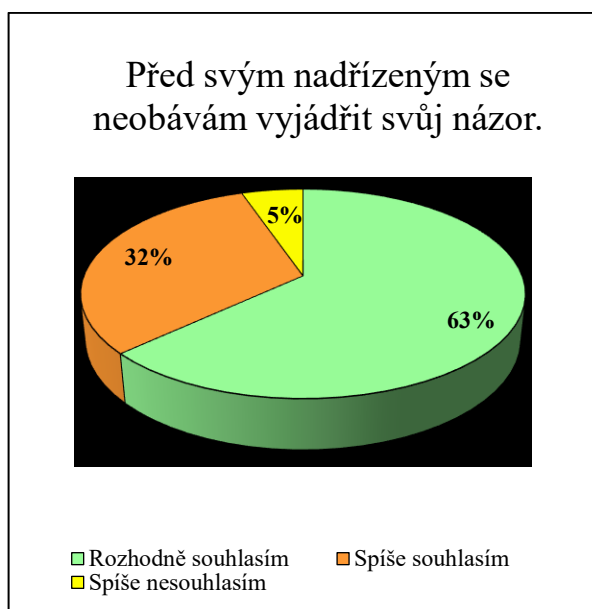
Otázka č. 10 zjišťovala, zda mají zaměstnanci před svým nadřízeným obavu vyjádřit svůj názor. Možnost vyjádření svého názoru před svým přímým nadřízeným je pro zaměstnance velmi důležité z důvodu zachování jejich spokojenosti na pracovišti, přičemž svými názory a postřehy můžou vnést do řešení určitého problému nové a pozoruhodné poznatky nebo postupy.

Podle grafu 4.13 rozhodně souhlasí, že před svým nadřízeným se neobává vyjádřit svůj názor, 63 % respondentů. Takto se vyjádřili všechny ženy společnosti, a 16 mužů. Další značná skupina respondentů tvořící 32 % (12 mužů) se před svým nadřízeným spíše neobává svůj názor vyjádřit. Pouze 2 muži tvořící 5 % z celkového počtu dotazovaných se přiklonili k odpovědi, že spíše nesouhlasí s tím, že by neměli obavu.

Dotazníkové šetření otázky č. 11, znázorněné na grafu 4.14, se zabývalo vztahem zaměstnance a jeho nadřízeného. K tomu, aby se zaměstnanci ve své práci cítili opravdu dobře je zásadní nejen aby je práce bavila, ale taky musí vycházet se svými kolegy a samozřejmě s nadřízeným, jelikož to, co skutečně rozhoduje o jejich spokojenosti a o dobrém pocitu z vykonané práce je jejich šéf a to, jaký vztah spolu mají.

Rozhodně pozitivní vztah se svým nadřízeným označilo 58 % zaměstnanců (14 mužů, 8 žen). 34 % zaměstnanců (13 mužů) uvedlo, že spíše souhlasí s tvrzením, že se svým nadřízeným mají pozitivní vztah a pouhé 3 % zbylých zaměstnanců (3 muži) uvedlo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Graf 4.13 Dotazníkové šetření otázky č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.14 Dotazníkové šetření otázky č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování

Skutečností, zda nadřízený svým zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu, se zajímala otázka č. 12. Zpětná vazba je nejen z důležitých základních nástrojů vedení a rozvoje zaměstnanců, ale taky bývá součástí pravidelných hodnotících rozhovorů. Tato by měla být poskytnuta vždy při plnění úkolu důležitějšího charakteru. V krátké neformální podobě bývá obsažena v téměř každodenní komunikaci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným.

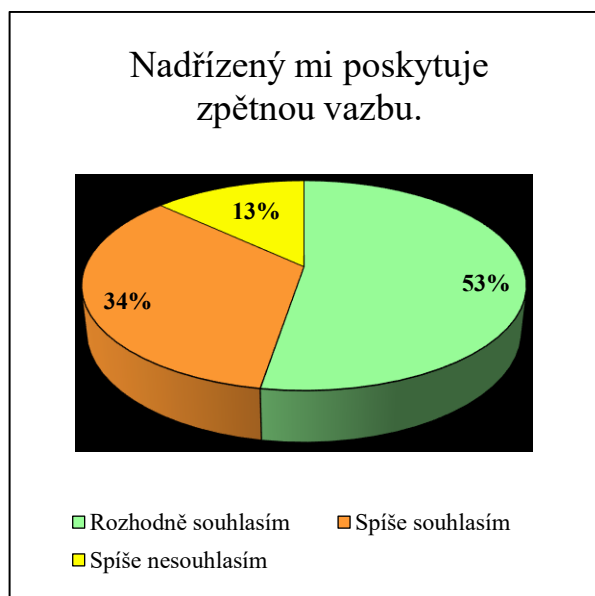
S problémem se lze setkat v případě, kdy se nadřízený obává poskytování zpětné vazby. Neví-li jak ji správně poskytnout, není-li si jistý co a jakým způsobem říci či dokonce může mít strach z emotivních reakcí svých zaměstnanců. Je proto nezbytná správná připravenost poskytovatelů zpětné vazby, přičemž do komunikace je třeba zapojit i příjemce zpětné vazby. Nadřízený i zaměstnanec by měl předem vědět, co je cílem zpětné vazby a v čem konkrétně

mu může pomoci. Jestliže je zaměstnancům poskytovává jen velmi omezená zpětná vazba, můžou si často domýšlet, že s nimi vedení není spokojeno, že neodpovídají jejich požadavkům atd. Jestliže by nastal dlouhodobý nedostatek zpětné vazby, mohl by vést k přesvědčení, že nadřízený o práci zaměstnance nestojí, nebo že mu na zaměstnanci nezáleží. Poskytování zpětné vazby je tedy důležité, neboť neposkytuje-li nadřízený tuto zpětnou vazbu, nejen že nevyužívá možnosti motivace svých zaměstnanců, ale taky brání v jejich rozvoji a růstu výkonu.

V grafu 4.15 je možno vidět, jaký názor na tuto problematiku mají zaměstnanci společnosti. 53 % respondentů (16 mužů, 4 ženy) uvedlo, že nadřízený jim rozhodně zpětnou vazbu poskytuje. Druhá nejpočetnější skupina respondentů, kterých bylo 34 % (11 mužů, 2 ženy), se shodla, že spíše souhlasí, že takto nadřízený koná. Negativně odpovědělo 13 % respondentů (3 muži, 2 ženy), kteří uvádí, že jim zpětná vazba poskytována spíše není.

Poslední otázkou, zaměřenou na problematiku týkající se nadřízeného, byla otázka č. 13. V této otázce měli respondenti uvést, zda jsou názoru, že s nimi vedení zachází důstojně. Pozitivní názor na toto tvrzení mělo celkem 90 % respondentů, z toho 66 % respondentů (19 mužů, 6 žen) rozhodně souhlasí, že je s nimi ze strany vedení zacházeno důstojně, a zbylých 24 % respondentů (7 mužů, 2 ženy) spíše souhlasí. Naopak celkem 10 % respondentů bylo názoru negativního. 5 % z těchto uvedlo (2 muži), že spíše nesouhlasí, že s nimi vedení zachází důstojně, a 5 % (2 muži), že rozhodně nesouhlasí. Zajímavostí je, že negativně se vyjádřili 4 muži, jež jsou všichni pracovního zařazení rostlinná výroba.

Graf 4.15 Dotazníkové šetření otázky č. 12



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.16 Dotazníkové šetření otázky č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Práce a pracoviště

Otázka č. 14 zkoumala, zda zaměstnanci mají svou práci rádi. Jestliže zaměstnanci jejich práci baví, lze předpokládat, že svou práci mají také rádi. Důvodů, proč lidé práce baví a mají ji rádi, může být několik. Pro některé může být důvodem například dostatečná volnost a kontrola nad tím, co dělají, pro jiné zase to, že jsou velmi dobří v tom, co dělají, či že pracují s lidmi, s nimiž je práce baví a naplňuje. Ovšem jestliže určité zaměstnanci práce nebaví či ji nemají rádi, nemusí si to vždy vedení společnosti klást za vinu. Zaměstnanci mnohdy do práce nejsou zaujatí, a k práci přistupují jen jako k nutnému zdroji peněz.

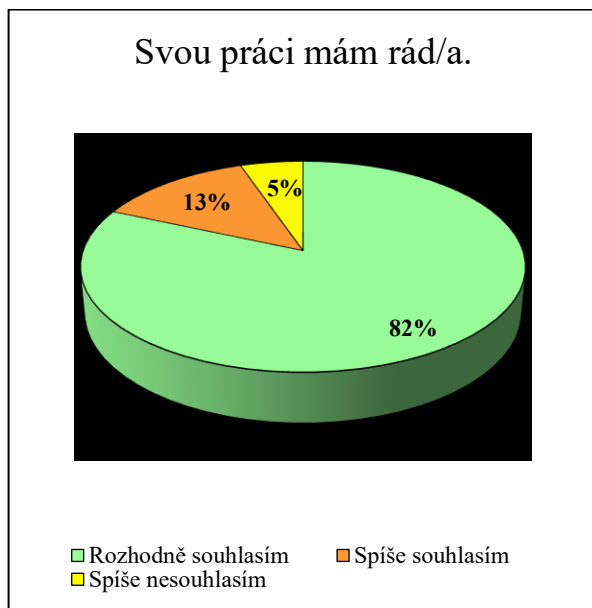
Jak dosvědčují data grafu 4.17, převážná většina zaměstnanců společnosti Březovská zemědělská, a.s. svou práci má rádo. 82 % respondentů (23 mužů, 8 žen) odpovědělo, že svou práci mají rozhodně rádi a 13 % respondentů (5 mužů) že svou práci mají spíše rádi. Jen 5 % z celkového počtu respondentů uvedlo, že spíše nesouhlasí, že by svou práci měli rádi. Jednalo se o 2 muže, jenž jeden z nich je pracovního zařazení rostlinné výroby a druhý z nich pracovního zařazení živočišné výroby.

Otázka č. 15 byla zaměřena na atmosféru, která vládne na pracovišti. Cítí-li se pracovníci na pracovišti dobře a mají-li zde pozitivní vzájemné vztahy, bude jejich výkonost pravděpodobně vyšší, než jestliže by tomu takto nebylo. Jedinec, který se mezi svými spolupracovníky cítí dobře, se více přiklání k týmové spolupráci a dovede se více spojit s cíli podniku. Tento jedinec je více motivován k plnění jemu přidělených úkolů a dochází také ke snižování míry jeho chybovosti. Příjemná a přátelská atmosféra na pracovišti je důležitá i tehdy, vyskytne-li se společnost v krizové situaci či nastane-li období stresové zátěže.

Dle grafu 4.18 atmosféru na pracovišti jako přátelskou označilo 87 % respondentů. 58 % respondentů (19 mužů, 3 ženy) rozhodně souhlasilo, že na pracovišti vládne přátelská atmosféra. 29 % respondentů (8 mužů, 3 ženy) spíše souhlasilo, že tato atmosféra na pracovišti vládne.

K negativní odpovědi se přiklonilo 13 % respondentů a uvedlo, že spíše nesouhlasí, že by na jejich pracovišti vládla přátelská atmosféra. Takto odpověděli 2 muži pracovního zařazení mechanizace, 2 pracovníci rostlinné výroby, z toho jeden muž a jedna žena, a jedna pracovnice živočišné výroby.

Graf 4.17 Dotazníkové šetření otázky č. 14



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.18 Dotazníkové šetření otázky č. 15



Zdroj: Vlastní zpracování

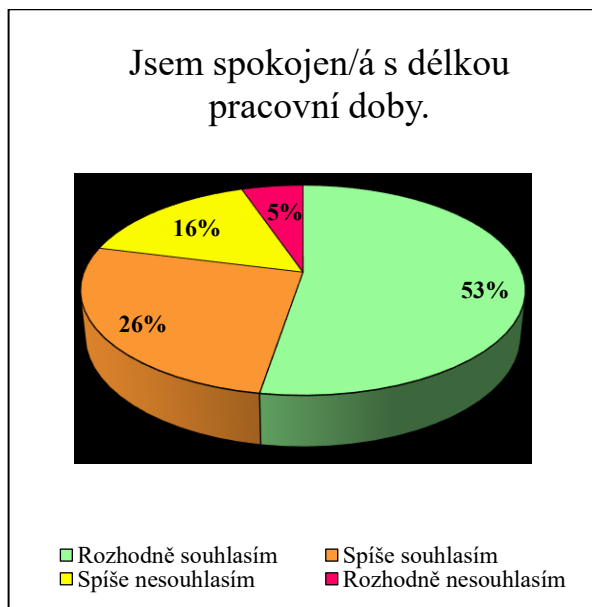
Pracovní doby zaměstnanců se týkala otázka č. 16. Délka pracovní doby jednotlivých zaměstnanců je různá s ohledem na jejich pracovní zařazení, ale ovlivněná je také ročním obdobím. Pracovníci živočišné výroby mají pracovní dobu rozdělenou na ranní a odpolední směny. Ranní směna začíná v brzkých ranních hodinách ve 3:00 hodin a končí v 11:00 hodin. Odpolední směna těchto pracovníků začíná v 11:00 hodin a končí v 19:00 hodin. Je-li potřeba, například jestliže se očekává porod některého z chovných zvířat, pracují tito pracovníci i na směny noční. Sezónnost se týká zejména pracovníků rostlinné výroby. Tito v zimním období mají svou pracovní dobu zkrácenou na 7 hodin/den, ovšem jakmile nastane období sezónních prací, musí tito pracovníci pracovat i více než 8 hodin/den. Pracovníci rostlinné výroby pracují jen na ranní směny a jejich pracovní doba začíná v 6:00 hodin a konec závisí na výše zmíněných okolnostech. Pro pracovníky, jež jsou pracovního zařazení mechanizace a správy, je pracovní doba stále stejná, bez ohledu na aktuální roční období. Pracovníci mechanizace mají pracovní stanovenou od 6:30 do 14:30 hodin a pracovnice oddělení správy od 7:30 do 15:30 hodin.

Z grafu 4.19 lze vyčíst, že 53 % respondentů (15 mužů, 5 žen) je s délkou jejich pracovní doby rozhodně spokojeno. Jedná se o všechny muže pracovního zařazení mechanizace a všechny ženy oddělení správy. Dále se takto vyjádřili 2 muži rostlinné výroby a 1 muž živočišné výroby. 26 % respondentů (9 mužů, 1 žena) se vyjádřilo, že s délkou pracovní doby jsou spíše spokojeni. Jednalo se o ženu pracující v rostlinné výrobě, 5 mužů rostlinné výroby a 4 muži živočišné výroby. 16 % respondentů (5 mužů, 1 žena) uvedlo, že

s touto délkou spíše spokojeni nejsou. Žena, která takto odpověděla, je spolu s dalšími 4 muži pracovníci rostlinné výroby a zbylý jeden muž je výroby živočišné. Zcela negativní názor na pracovní dobu zastává 5 % respondentů (1 muž, 1 žena), z toho muž zastupuje rostlinnou výrobu a žena živočišnou výrobu.

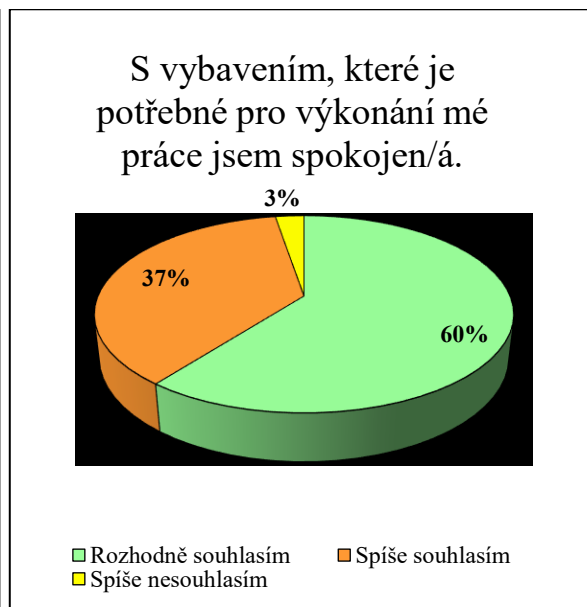
Otázkou č. 17 bylo zjišťováno, jak jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením, které je potřebné pro vykonání jejich práce. Graf 4.20 vykazuje, až na 1 respondenta, jen pozitivní odpovědi na tuto problematiku. 60 % respondentů (18 mužů, 5 žen) je rozhodně spokojeno s potřebným vybavením, 37 % respondentů (11 mužů, 3 ženy) je s vybavením spíše spokojeno, a jen 1 muž tvořící 3 % z celku, je spíše nespokojen. Výraznou převahu pozitivních odpovědí na tuto otázku je možno přisuzovat modernizaci strojů a technologie v rostlinné a živočišné výrobě (viz třetí kapitola diplomové práce).

Graf 4.19 Dotazníkové šetření otázky č. 16



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.20 Dotazníkové šetření otázky č. 17



Zdroj: Vlastní zpracování

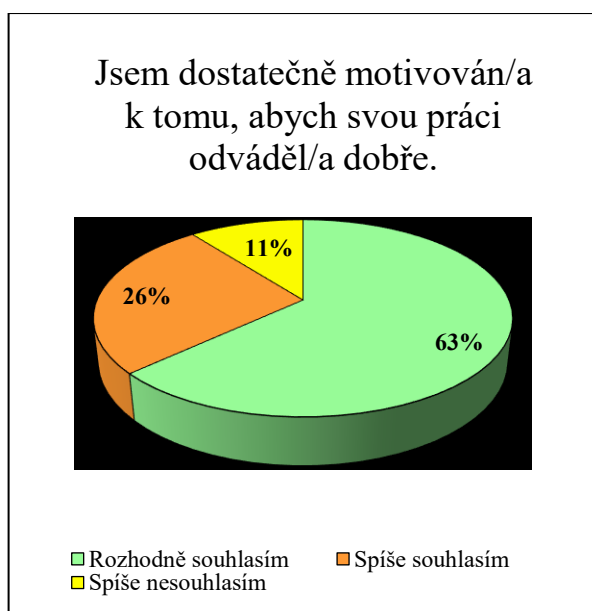
Otázka č. 18 poukazovala na skutečnost, zda se zaměstnanci společnosti cítí dostatečně motivováni k tomu, aby svou práci odváděli dobře. Motivovat své zaměstnance je jedním z důležitých úkolů a odpovědnosti vedoucího. V podstatě se jedná o individuální proces. Faktor, který motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance druhého. Může nastat dokonce až opačný efekt. Z tohoto důvodu je velice důležité, aby společnost prováděla průzkum motivačních nástrojů, prostřednictvím kterých by své zaměstnance přiměla k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu (viz otázka č. 42).

Dle grafu 4.21 se 63 % respondentů (21 mužů, 3 ženy) cítí rozhodně dostatečně motivováno k tomu, aby svou práci odváděli dobře. 26 % respondentů (6 mužů, 4 ženy) je názoru podobného, a spíše souhlasí, že jsou dostatečně motivováni. Zbýlých 11 % respondentů (3 muži, 1 žena) s tvrzením spíše nesouhlasí.

Kvalita života zaměstnanců je ovlivněna rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. Touto rovnováhou se zabývala otázka č. 19. Jedná se o rovnováhu dynamickou, nikoliv statickou, jelikož je neustále ztracená a získávána. Na jedné straně je opírána o pracovní výkon a na druhé straně o zábavu a potěšení. Preferencí jedné nebo druhé strany dochází k nerovnováze. Ukazatelem nerovnováhy může být například únava, stres nebo syndrom vyhoření, který lze považovat za nejsilnější znamení nerovnováhy a je projevem poklesem pracovního výkonu, poruchou spánku, ztrátou zaměstnancova zájmu atd.

V grafu 4.22 lze vidět, že za uspokojivou, považuje rovnováhu mezi svým pracovním a osobním životem 90 % respondentů. Rozhodně je o tom přesvědčeno 45 % respondentů (10 mužů, 7 žen) a stejný poměr respondentů (16 mužů, 1 žena) je spíše přesvědčeno o uspokojivé rovnováze jejich pracovního a osobního života. Pouze 10 % respondentů (4 muži) odpovědělo, že s tvrzením, že by zmíněnou rovnováhu považovali za uspokojivou, spíše nesouhlasí.

Graf 4.21 Dotazníkové šetření otázky č. 18



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.22 Dotazníkové šetření otázky č. 19



Zdroj: Vlastní zpracování

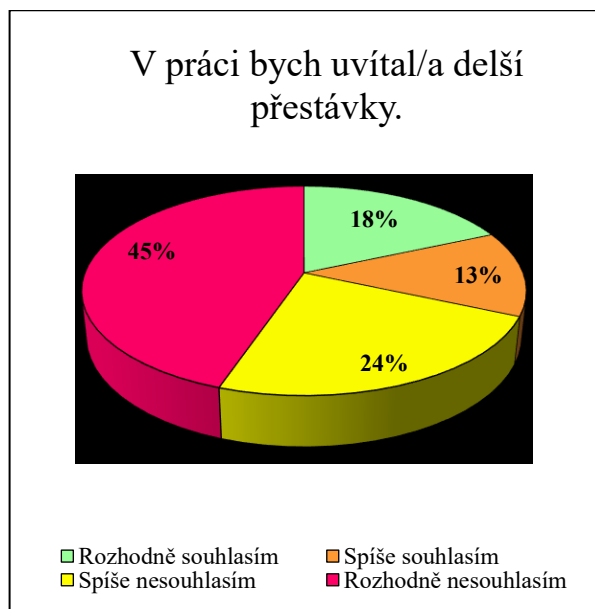
Otázka č. 20 směřovala k přestávkám v práci. Zaměstnanci této společnosti mají všichni nárok na půlhodinovou přestávku na jídlo a oddech během své pracovní doby. Výjimku tvoří zaměstnanci pracující při vysokých teplotách v letních měsících venku. Nejen, že jim je

poskytován ve zvýšené formě pravidelný pitný režim, ale mají nárok na dvě půlhodinové pracovní přestávky během své pracovní doby, jelikož velká horka mohou pro tyto fyzicky pracující zaměstnance představovat až ohrožení na zdraví.

Na grafu 4.23 je možno vidět, že 45 % respondentů (11 mužů, 6 žen) je se stanovenou délkou přestávek spokojeno, a rozhodně by se zavedením delších přestávek nesouhlasilo. 24 % respondentů (8 mužů, 1 žena) by s tímto zavedením spíše nesouhlasilo. Rozhodně by však souhlasilo se zavedením delších přestávek 18 % respondentů (7 mužů), z nichž 4 pracují v rostlinné výrobě a 3 v živočišné výrobě, a 13 % respondentů (4 muži, 1 žena), opět zástupci rostlinné a živočišné výroby, by spíše souhlasilo. Důvodem může být čas od času fyzicky velmi namáhavá práce pro pracovníky tohoto pracovního zařazení.

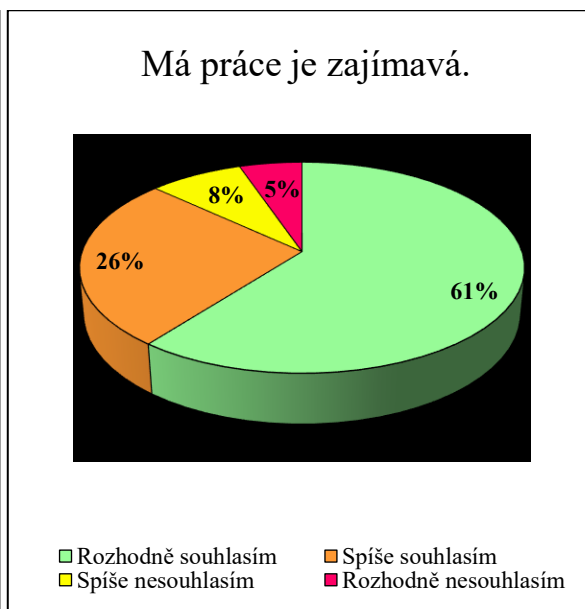
V otázce č. 21 byli respondenti dotazováni na to, zda jim jejich práce přijde zajímavá. Zajímavost práce může být důležitým faktorem, díky němuž zaměstnanec neuvažuje o změně zaměstnání. V grafu 4.24 je znázorněno, že nejvíce respondentů zodpovědělo, že jim jejich práce přijde rozhodně zajímavá. Jednalo se o 61 % respondentů (19 mužů, 4 ženy). Za spíše zajímavou svou práci považuje 26 % respondentů (6 mužů, 4 ženy). Celkem 5 z dotazovaných respondentů svou práci za zajímavou nepovažuje, přitom 8 % z celku (3 muži) spíše, a 5 % z celku (2 muži) rozhodně.

Graf 4.23 Dotazníkové šetření otázky č. 20



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.24 Dotazníkové šetření otázky č. 21



Zdroj: Vlastní zpracování

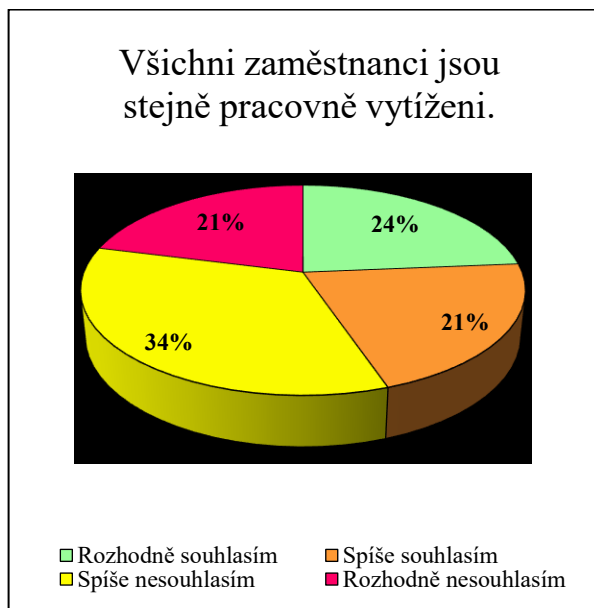
Otázka č. 22 zjišťovala názor zaměstnanců, zda jsou tyto stejně pracovní vytížení. Graf 4.25 zobrazuje, že 24 % respondentů (6 mužů, 3 ženy) je rozhodně přesvědčeno, že všichni

zaměstnanci společnosti jsou stejně pracovní vytíženi. 21 % respondentů (3 muži, 5 žen) spíše souhlasí, že pracovní vytížení je u všech zaměstnanců stejné. K negativní odpovědi se přiklonili zejména pracovníci živočišné a rostlinné výroby. Nejčtenějším názorem dotazníkového šetření této otázky bylo, že respondenti spíše nesouhlasí, že by jejich pracovní vytížení mělo být na stejné úrovni. Takto se vyjádřilo 34 % respondentů, z nichž všichni byli mužského pohlaví. 21 % respondentů (8 mužů) dokonce uvedlo, že rozhodně nesouhlasí. Tyto názory zaměstnanců společnosti by mohli vést k nespokojenosti a také k menší míře vynakládání jejich úsilí při vykonávané práci, jelikož mohou mít pocit, že za stejnou peněžní odměnu jsou mnohem více pracovní vytíženi.

Otázkou č. 23 byli respondenti tázáni, zda bývají za dobře odvedenou práci pochváleni. Pro zaměstnance můžou být pochvaly ze strany nadřízeného stejně tak důležité jako jejich odpovídající peněžní odměna. Jedná se o motivátor, díky němuž zaměstnanci v práci udělají například i více, než je od nich očekáváno. Opakovaným chválením zaměstnanců lze dosáhnout jejich loajality, či jejich doporučení zaměstnavatele ostatním. Naopak, jestliže by se zaměstnanci nechválili, mohlo by hrozit k jejich odlivu a následně by mohlo dojít k problémům při shánění nových zaměstnanců. Pro zaměstnavatele a nadřízené je zapotřebí si uvědomit, že peníze jsou sice důležitým faktorem vedoucím ke spokojenosti zaměstnanců, avšak rozhodně ne jediným, který dokáže pracovníky potěšit či motivovat.

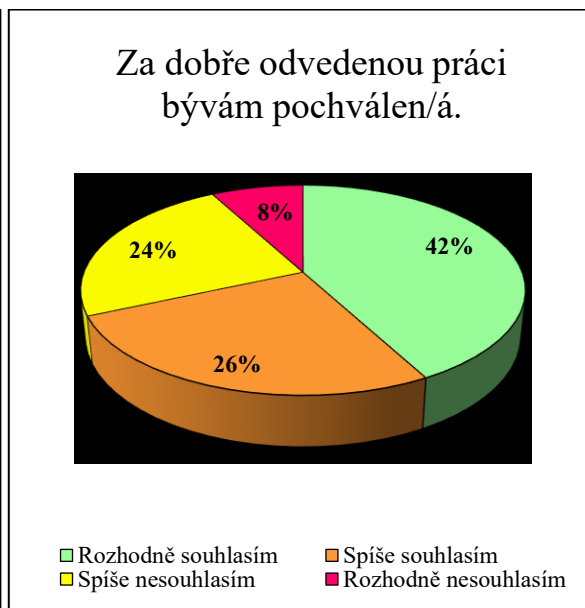
Jak zobrazuje graf 4.26, k pozitivní odpovědi se přiklonilo celkem 68 % respondentů, z toho 42 % respondentů (13 mužů, 3 ženy) rozhodně souhlasí, že za dobře odvedenou práci bývá pochváleno, a 26 % respondentů (8 mužů, 2 ženy) spíše souhlasí. 24 % dotazovaných (6 mužů, 3 ženy) uvedlo, že pochváleno spíše nebývá, a 8 % dotazovaných (3 muži) uvedlo, že pochváleno rozhodně nebývá. Ke spíše negativní odpovědi se přiklonily 3 ženy, jež pracují na oddělení správy a dále muži, kteří ve společnosti působí řadu let. Tato skutečnost může být důsledkem toho, že zaměstnavatel například nepovažuje oddělení správy a administrativy za fyzicky náročné tak, jako jiné pracovní pozice ve společnosti, a proto rozdávat pochvaly ženám tohoto pracovního zařazení nemusí považovat za podstatné. U mužů, kteří ve společnosti působí již řadu let, zaměstnavatelé mohou pociťovat jakousi pracovní jistotu, a proto pochvalám nemusí věnovat patřičnou pozornost. Je třeba si ale uvědomit, že ztráta zejména těchto zaměstnanců by byla pro společnost významná, jelikož tyto pracovníci jsou velmi zkušenými a mají mnoholetou praxi.

Graf 4.25 Dotazníkové šetření otázky č. 22



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.26 Dotazníkové šetření otázky č. 23



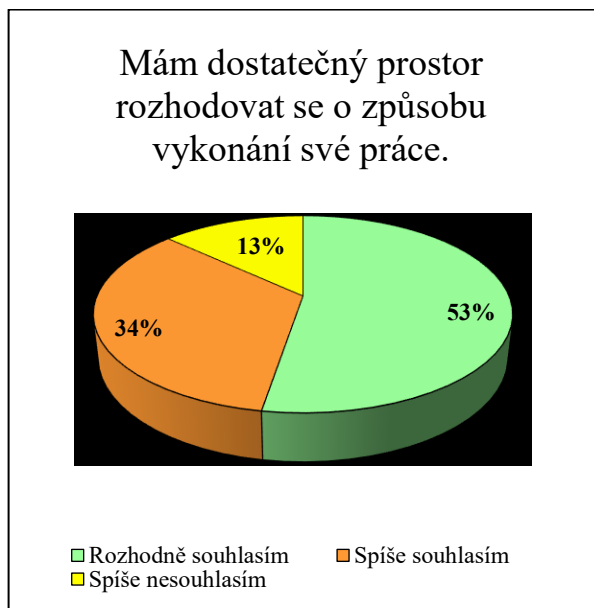
Zdroj: Vlastní zpracování

Tím, zda má zaměstnanec společnosti dostatečný prostor rozhodovat se o způsobu vykonání své práce, se zabývala otázka č. 24. Tento prostor mají zaměstnanci, jestliže ze strany nadřízeného nedochází k zadání úkolu ale k jeho delegování. Podstatným rozdílem je totiž skutečnost, že zadání úkolu znamená, že je zaměstnanci řečeno čeho má dosáhnou, ale také jak má při plnění tohoto úkolu postupovat, kdežto při delegování nadřízený vytýčí očekávané cíle úkolu a na zaměstnanci ponechá alespoň určitou část rozhodování o postupu nebo způsobu kterým úkol vykoná.

Jak dokazuje graf 4.27, 53 % respondentů (13 mužů, 7 žen) rozhodně souhlasí s tvrzením, že jim je poskytnut dostatečný prostor při rozhodování se o způsobu vykonání své práce. 34 % respondentů (12 mužů, 1 žena) s tímto tvrzením spíše souhlasí. Pouze 13 % respondentů (5 mužů) je přikloněno k názoru zápornému a s tvrzením spíše nesouhlasí.

Zda mají zaměstnanci pocit, že při dosahování výsledků, které jsou od nich očekávány, musí pracovat příliš tvrdě, bylo zjišťováno otázkou č. 25. Na grafu 4.28 lze vidět, že 21 % respondentů (8 mužů) tento pocit rozhodně má. Většina respondentů, která činí 42 % (15 mužů, 1 žena), má také tento pocit, avšak ne tak razantně jako předchozích 21 % respondentů, a s vykazováním příliš tvrdé práce spíše souhlasí. 16 % respondentů (5 mužů, 1 žena) se vyjádřilo, že spíše nesouhlasí, že by museli pracovat příliš tvrdě, a zbývajících 21 % respondentů (2 muži, 6 žen) rozhodně nesouhlasí.

Graf 4.27 Dotazníkové šetření otázky č. 24



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.28 Dotazníkové šetření otázky č. 25

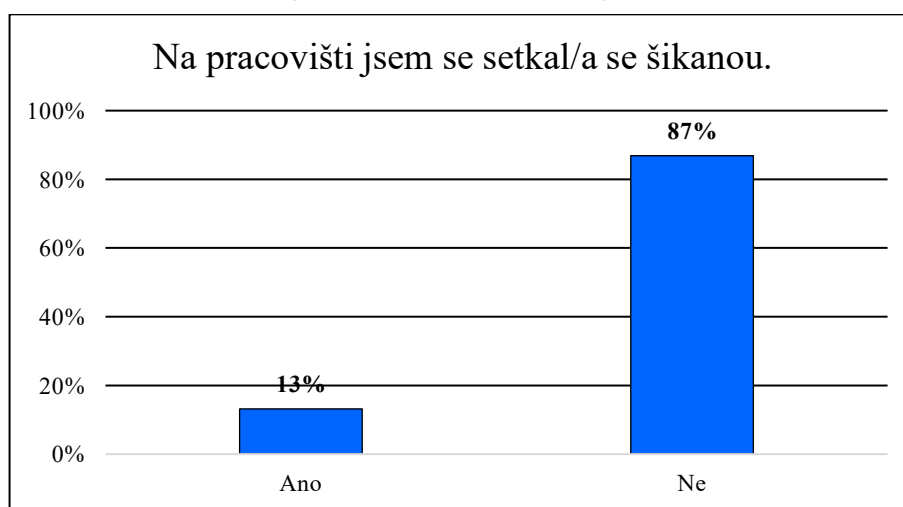


Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázkou týkající se oblasti práce a pracoviště byla otázka č. 26. Touto otázkou byli respondenti dotazováni, zda se na pracovišti setkali se šikanou, a v případě kladné odpovědi byli požádáni, aby uvedli jakým způsobem. Dle grafu 4.29 87 % respondentů (25 mužů, 8 žen) uvedlo, že se šikanou na pracovišti se nsetkalo. Kladnou odpověď, tedy ano, zvolilo 13 % respondentů, bylo jimi 5 mužů.

Důvody, které byly u kladné odpovědi uvedeny, byly následovné: neschválení dovolené i přesto, že zaměstnanec měl ještě pár dní dovolené nevyčerpané; zesměšňování před kolegy; pomluvy za zády; kladení důrazu na drobné chyby, které jsou u ostatních zaměstnanců přehlíženy; v letních měsících přemíra přesčasů.

Graf 4.29 Dotazníkové šetření otázky č. 26



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4 Vzdělávání a rozvoj

Otázky týkající se oblasti vzdělávání a rozvoje byly celkem dvě. První otázka, tedy otázka č. 27, zjišťovala celkovou shodu vzdělání a zaměstnání, jinými slovy, zda mají zaměstnanci názor, že jejich práce odpovídá jejich dosaženému vzdělání. Existují pracovní místa, které není možné vykonávat, aniž by bylo získáno potřebné vzdělání. Lze říct, že větší a formálnější zaměstnavatelé preferují dosažené vzdělání doplněné o praxi, mezitímco firmy menší či soukromé s majiteli v managementu dávají přednost dosažené praxi a zkušenosti před vzděláním. Lidé by měli respektovat právo zaměstnavatelů vybírat si zaměstnance, kteří vyhovují jejich představám a nezapomínat, že i oni si vybírají z nabídek zaměstnání tu, kterou považují za příznivější.

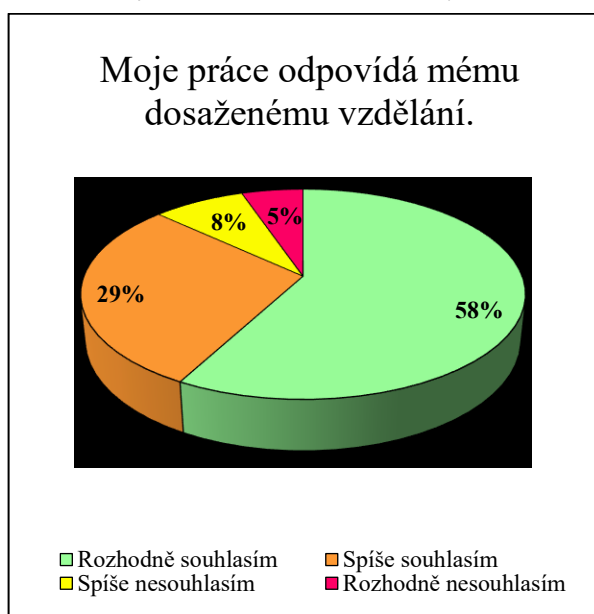
Graf 4.30 poukazuje na skutečnost, že většina respondentů má názor, že práce, jež ve společnosti vykonávají, jejich dosaženému vzdělání odpovídá. Je jimi 58 % respondentů (16 mužů, 6 žen), kteří jsou rozhodně tohoto názoru a 29 % respondentů (10 mužů, 1 žena), kteří mají tento názor spíše. 8 % respondentů (2 muži, 1 žena) se přiklání k názoru, že spíše nesouhlasí, že by jejich práce odpovídala vzdělání, které dosáhli a 5 % respondentů, kterými jsou 2 muži, s tímto názorem nesouhlasí rozhodně. 2 muži zcela negativního vyjádření jsou pracovního zařazení rostlinné výroby a jejich nejvyšší dosaženým vzděláním je střední škola s maturitou.

Otázka č. 28 se týkala sféry rozvíjení odborných znalostí a dovedností u zaměstnanců. Dotazováni zaměstnanci se měli vyjádřit, zda mají ve své práci příležitost k tomuto rozvoji. Dochází k neustálé změně požadavků a odborných znalostí, jež jsou na pracovníky ve společnosti kladeny. Z tohoto důvodu by se měli zaměstnanci neustále vzdělávat, rozšiřovat a prohlubovat své znalosti a dovednosti. Jedná se o celoživotní koloběh rozvoje zaměstnanců, a to od nejnižších pozic až po nejvyšší pozice (top manažery). Zaměstnavatelé by se měli zaměřit na rozvojové aktivity, které připraví jejich pracovníky na flexibilitu a na změny. Měli by formovat jejich pracovní schopnosti tak, aby práce, jež tito pracovníci vykonávají, byla odváděna efektivně a firmě tak byli přínosem.

Jestliže organizace chtějí dosáhnout úspěchu a konkurenceschopnosti, je zapotřebí, aby se věnovali vzdělání svým pracovníkům. Může se jednat například o organizační změny, které zaměstnanci musejí zvládat a přizpůsobovat se jim nebo o stále nové objevované technologie, kterým neškolení pracovníci nemusejí rozumět. Vzděláváním zaměstnanců může docházet také k vytváření dobré pověsti podniku.

Dle grafu 4.31 odpovědělo 48 % respondentů (13 mužů, 5 žen), že rozhodně má ve své práci příležitost k rozvíjení svých znalostí a dovedností. 34 % respondentů (10 mužů, 3 ženy) jsou také tohoto názoru, i když ne tak rozhodně jako předešle zmíněných 48 % respondentů. 5 % dotazovaných (2 muži) uvedli, že spíše tuto příležitost ve své práci nemají, a 13 % dotazovaných (5 mužů) uvedlo, že tuto příležitost nemají rozhodně. Naprosto negativní odpověď uvedli 2 muži živočišné výroby, 2 muži rostlinné výroby a 1 muž pracovního zařazení mechanizace.

Graf 4.30 Dotaznikové šetření otázky č. 27



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.31 Dotaznikové šetření otázky č. 28



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.5 Peněžní odměna a výhody

První otázkou spadající do oblasti peněžních odměn a výhod byla otázka č. 29, kterou bylo zjišťováno, jak jsou zaměstnanci spokojeni s výší své peněžní odměny. V rámci odměňování zaměstnanců využívá Březovská zemědělská, a.s. mzdu časovou, úkolovou a měsíční. Časová mzda náleží traktoristům, opravářům, řidičům a pracovníkům pracujícím na sušičce plodin. Úkolová mzda náleží pracovníkům pracujícím především na směny, pracovníkům starajícím se o porody dobytka či o dobytek v březí. Forma měsíční mzdy náleží ostatním pracovníkům společnosti, kterými jsou například agronomové, zootechnici, finanční účetní či bezpečnostní technik.

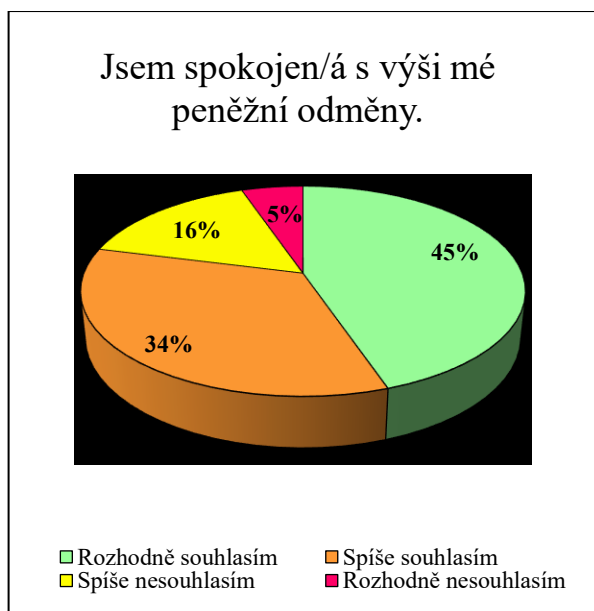
Spokojenost zaměstnanců s výší peněžní odměny je zobrazena v grafu 4.32, kde lze vidět, že nejvíce respondentů volilo možnost, že je rozhodně spokojeno, a to 45 % (10 mužů, 7 žen). Spíše spokojeno s výší peněžní odměny je 34 % respondentů (12 mužů, 1 žena), tudíž

celkové procento spokojených zaměstnanců činí 79 %. Ovšem 21 % respondentů je s výší peněžní odměny nespokojeno, přitom 16 % respondentů (6 mužů) spíše, a 5 % (2 muži) rozhodně.

Na předchozí otázku navazovala otázka č. 30, kterou bylo zkoumáno, zda zaměstnanci zastávají názor, že peněžní odměna, která jim je poskytnuta je srovnatelná s tím, co by mohli dostat v jiné organizaci stejného zaměření. Jestliže se zaměstnanci domnívají, že stejná peněžní odměna by jim byla poskytnuta i v jiné organizaci stejného zaměření, jedná se o pozitivní zprávu pro společnost, jelikož se nemusí obávat, že jim zaměstnanci přejdou ke konkurenci, alespoň ne z důvodu nespokojenosti vyvolané peněžní odměnou. Pozitivně možno nahlížet i na skutečnost, kdy zaměstnanec rozhodně nesouhlasí, že by stejné peněžní odměny dosáhl i v jiné organizaci. Lze předpokládat, že tento zaměstnanec se domnívá, že ve společnosti dosahuje vyšší peněžní odměny, než by dosáhl v organizaci jiné.

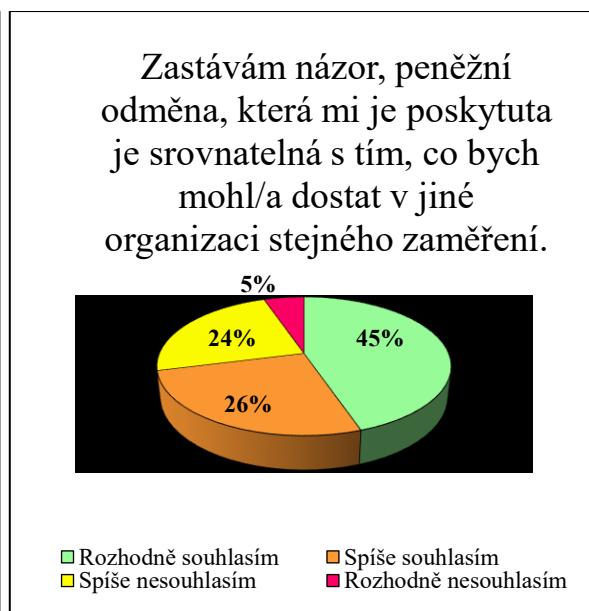
Graf 4.33 zobrazuje, že výše zmíněný názor zastává rozhodně 45 % respondentů (15 mužů, 2 ženy), a spíše 26 % respondentů (6 mužů, 4 ženy). Naopak rozhodně názor nezastává 5 % respondentů (2 muži), a spíše se s názorem neztotožňuje 24 % respondentů (7 mužů, 2 ženy).

Graf 4.32 Dotazníkové šetření otázky č. 29



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.33 Dotazníkové šetření otázky č. 30



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 31 dotazníkového šetření se zabývala pravidly odměňování, jelikož jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů je právě odměňování zaměstnanců ve společnosti. Prostřednictvím tohoto nástroje má společnost snahu o získávání či udržování kvalitních

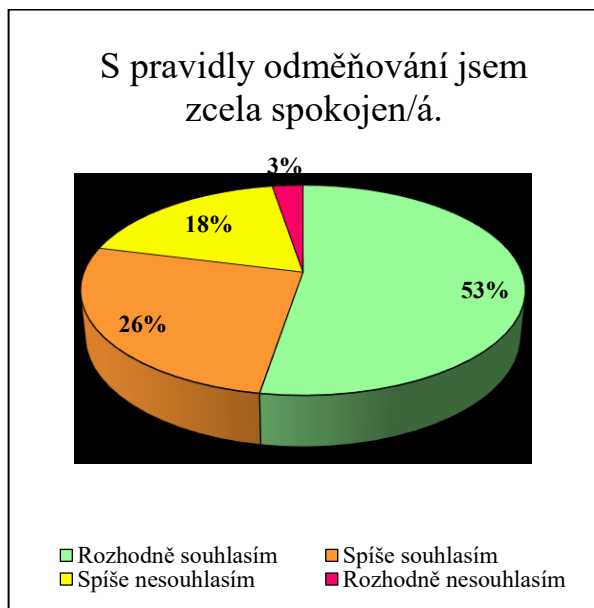
pracovníků, usiluje o jejich růst, zvyšování produktivity, a další. Systému odměňování by měli rozumět všichni zaměstnanci, tudíž nemělo by být velmi složité, mělo by být všem srozumitelné a nemělo by vykazovat diskriminační prvky. Mezi základní faktory, na základě kterých jsou pracovníci odměňováni, jsou náročnost práce, přínos práce, schopnost pracovníka a jeho dosaženého výsledky. To, jaké pravidla odměňování si společnost určuje, je závislé na jejich podmínkách a cílech.

Dle grafu 4.34 nejčteněji respondenti odpovídali, že rozhodně souhlasí, že s pravidly odměňování jsou zcela spokojeni. Šlo o 53 % respondentů (13 mužů, 7 žen), přičemž rozhodně souhlasily všechny ženy pracovního zařazení správy a mužská část respondentů byla nejvíce zastoupena muži pracovního zařazení mechanizace. Druhou nejčtenější skupinou byli respondenti odpovídající, že spíše souhlasí, že s pravidly odměňování jsou zcela spokojeni. Jednalo se o 26 % respondentů (9 mužů, 1 žena). Spíše nespokojeno je s pravidly odměňování 18 % respondentů, a to 7 mužů, a rozhodně není spokojen 1 muž, představující 3 % z celkového počtu dotazovaných. Muž, který se vyjádřil naprosto negativně, spadá do pracovního zařazení rostlinné výroby.

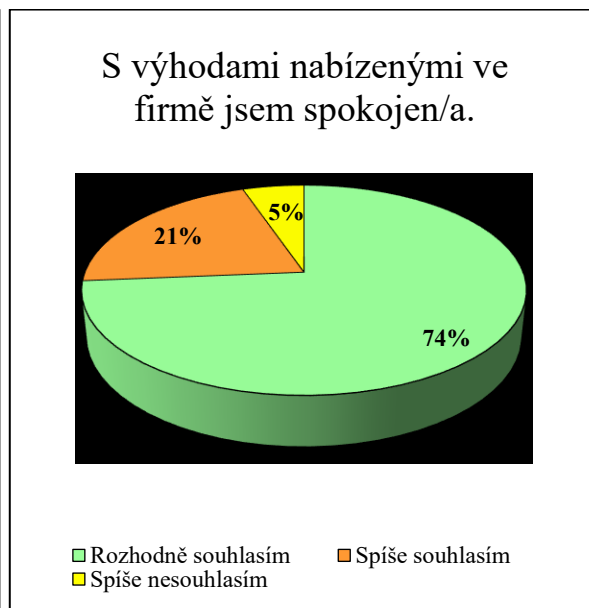
Otázka č. 32 byla zaměřena na zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s nabízenými výhodami ve firmě. Jedná se v podstatě o zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány nad rámec jejich sjednané mzdy. Firmami jsou tyto výhody poskytovány z důvodu motivace k lepšímu pracovnímu výkonu stávajícím zaměstnancům, nebo při snadnějším hledání zaměstnanců nových. V zájmu firmy je udržet si kvalitní a spokojené zaměstnance, jelikož tito budou pravděpodobněji lépe pracovat, vytvářet na pracovišti příjemnou atmosféru a také by společnost neměla být ohrožena konkurencí, ve smyslu přechodu jejich zaměstnanců k ní. Ovšem jestliže zaměstnavatel nezná své zaměstnance příliš dobře, může dojít k jeho štedrosti zaměstnaneckých výhod, které ale nebudou fungovat. Příčinou je potom nevyhovující skladba výhod, které jsou pro zaměstnance společnosti v praxi nevyužitelné.

Graf 4.35 na následující straně poukazuje na skutečnost, že naprostá většina respondentů, která činí 74 % (20 mužů, 8 žen), je s výhodami nabízenými ve firmě rozhodně spokojeno. Jedná se tak o všechny ženy účastníce se dotazníkového šetření, a muže představující všechny pracovní zařazení. Dalších 21 % respondentů, jež činí 8 mužů, je s nabízenými výhodami spíše spokojeno. Jen 2 muži pracovního zařazení mechanizace, tvořící 5 % dotazovaných, je s výhodami spíše nespokojeno.

Graf 4.34 Dotazníkové šetření otázky č. 31



Graf 4.35 Dotazníkové šetření otázky č. 32

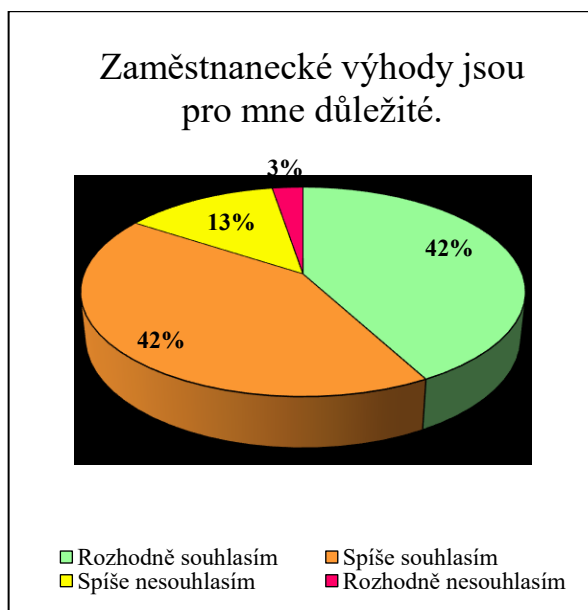


Zdroj: Vlastní zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 33 zjišťovala, zda jsou pro pracovníky zaměstnanecké výhody vůbec důležité. Jak lze vidět na grafu 4.36, pro naprostou většinu pracovníků vybrané společnosti jsou zaměstnanecké výhody důležité. Celkem 84 % respondentů se přiklonilo k pozitivní odpovědi, přičemž 42 % respondentů (12 mužů, 4 ženy) rozhodně souhlasí s důležitostí zaměstnaneckých výhod, a 42 % (13 mužů, 3 ženy) spíše souhlasí. K negativní odpovědi se přiklonilo celkem 16 % respondentů, z toho 13 % respondentů (4 muži, 1 žena) důležitost zaměstnaneckých výhod nepovažuje za důležitou spíše a 3 % respondentů (1 muž) rozhodně.

Graf 4.36 Dotazníkové šetření otázky č. 33



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnaneckých výhod neboli benefitů se dále týkala otázka č. 34, jež zjišťovala, který z poskytovaných zaměstnaneckých benefitů zaměstnanci nejvíce využívají. Tato otázka byla v dotazníkovém šetření otázkou otevřenou, a kumulované odpovědi zobrazuje graf 4.37.

Většina respondentů odpověděla, že nejvíce využívaný je pro ně benefit ve formě příspěvku na stravování. Odpovědělo tak 39 % respondentů (11 mužů, 4 ženy). V obci Březová se nachází jídelna s vlastní kuchyní, která je k dispozici všem zaměstnancům společnosti Březovská zemědělská, a.s. Zaměstnanci tam mají k dispozici na výběr ze dvou jídel. Zaměstnavatel poskytuje pracovníkům příspěvek na stravování ve zmiňované jídelně ve výši 45 % z běžné ceny stravy.

Druhým nejvíce využívaným zaměstnaneckým benefitem je naturální plnění. Odpovědělo tak 37 % respondentů (12 mužů, 2 ženy). Jedná se o výrobky, jež jsou zaměstnancům poskytovány buďto bezplatně, nebo za zvýhodněné ceny. Jedná se například o ječmen osivo, kukuřici zrno, pšenici osivo, brambory, oves, pohanku či maso různého druhu.

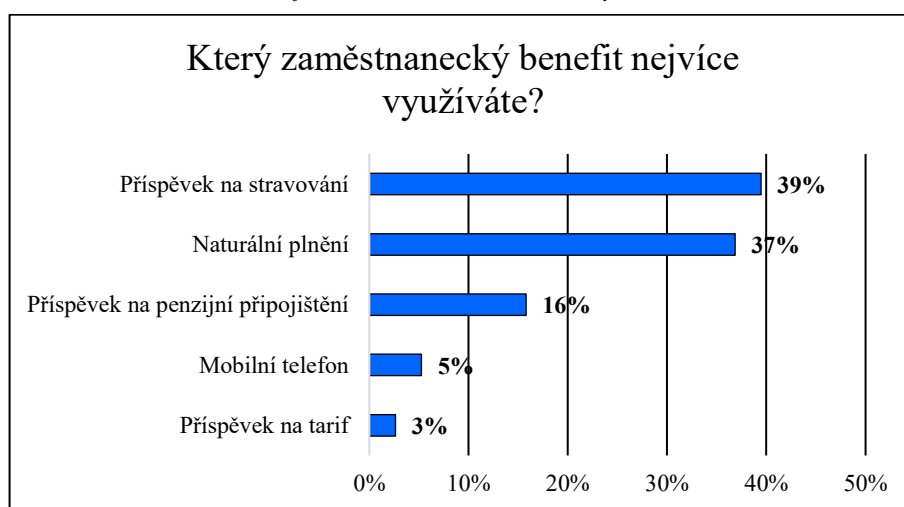
Jako třetí nejvyužívanější zaměstnanecký benefit je, jak vyplývá z dotazníkového šetření, příspěvek na penzijní připojištění. Tento benefit jako nejvyužívanější označilo 16 % respondentů (4 muži, 2 ženy). O tuto zaměstnaneckou výhodu si může zažádat každý pracovník společnosti, podmínkou ovšem je, že tento pracovník musí mít ve společnosti odpracováno více než jeden rok. Velikost příspěvku na penzijní připojištění je potom u každého pracovníka individuální, odvíjí se od počtu jeho odpracovaných let ve společnosti.

Čtvrtým nejvyužívanějším zaměstnaneckým benefitem je mobilní telefon. Tento benefit jako nejvyužívanější označilo 5 % respondentů, a to dva muži. Služební telefon mají k dispozici vedoucí jednotlivých středisek. Služby mobilního volání mohou zaměstnanci v pracovní době využívat jen výhradně za účelem plnění svých pracovních povinností, zejména potom za účelem komunikace s ostatními zaměstnanci. Mobilní telefon mohou využívat i mimo pracovní dobu čili pro soukromé účely, avšak výdaje spojené s mobilním telefonem sloužící pro soukromé účely si hradí zaměstnanci sami.

Pátým nejvyužívanějším zaměstnaneckým benefitem je příspěvek na tarif. Benefit v této formě je nejvyužívanější pro jednoho zaměstnance mužského pohlaví, jež tvoří 3 % z celkového počtu dotazovaných. Zaměstnanci společnosti mají možnost si zažádat o příspěvek na tarif, který se pohybuje od 100,-- Kč do 300,-- Kč za měsíc. Podmínkou příspěvku na tarif

je obdobně jako u příspěvku na penzijní připojištění počet odpracovaných let ve společnosti, a to minimálně 1 rok.

Graf 4.37 Dotazníkové šetření otázky č. 34



Zdroj: Vlastní zpracování

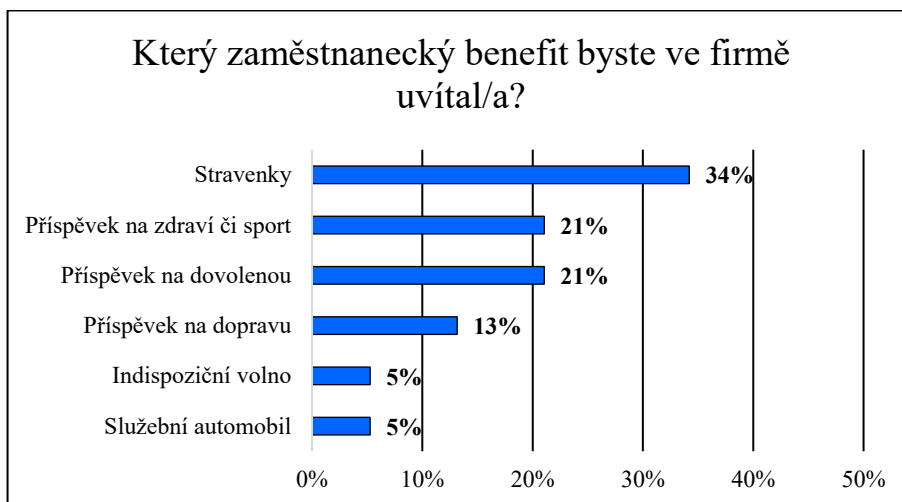
Poslední otázkou oblasti peněžních výhod a odměn byla otázka č. 35, pomocí které bylo zjišťováno, který zaměstnanecký benefit by zaměstnanci ve firmě rádi uvítali. Záměrem této otázky bylo získání podnětů k vytvoření širší škály poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, čímž by bylo dosahováno vyšší pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti. Tato otázka byla, stejně jako předchozí otázka, otázkou otevřenou, a opět kumulované odpovědi lze vidět na grafu 4.38.

I přes to, že společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování v místě jídelně, nejvíce zaměstnanců společnosti by ve firmě uvítalo asi nejoblíbenější zaměstnanecký benefit, kterým jsou stravenky. Odpovědělo tak 34 % respondentů (10 mužů, 3 ženy).

Stejný poměr zaměstnanců by ve firmě uvítalo příspěvky, a to příspěvek na zdraví či sport, o který má zájem 21 % respondentů (5 mužů, 3 ženy) a příspěvek na dovolenou, o který má zájem také 21 % respondentů, a to 6 mužů a 2 ženy.

Pro dojíždění do zaměstnání by 13 % respondentů (5 mužů) uvítalo ve firmě benefit ve formě příspěvku na dopravu. Indispoziční volno pro zaměstnance, tedy čerpání pracovního volna nad rámec minimálních práv, které je zajištěno zákoníkem práce a nařízení vlády, by uvítalo 5 % respondentů. Zbýlých 5 % respondentů, kterými jsou dva muži, by ke své pracovní pozici uvítalo benefit ve formě služebního automobilu, jež by mohli využívat také pro své soukromé účely.

Graf 4.38 Dotazníkové šetření otázky č. 35



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.6 Komunikace

První otázkou oblasti komunikace byla otázka č. 36, u které se měli respondenti vyjádřit, v jaké míře souhlasí s tvrzením, že jsou dostatečně informováni o záměrech společnosti. Informovat zaměstnance o záměrech firmy v budoucnosti je jedním z přínosů podnikatelského plánu pro management. Zaměstnavatelé mají povinnost zaměstnance informovat o jejich nejnovější činnosti a jejím pravděpodobném vývoji a o veškerých zásadních otázkách, jež se týkají jich i samotných zaměstnanců. Informovat musí vhodným způsobem a v dostatečném předstihu. Žádá-li si to zaměstnanec, je zaměstnavatel povinen o těchto záležitostech se zaměstnancem jednat osobně na příslušné úrovni řízení dle povahy věci. Takto je stanoveno v zákoníku práce v sekci informování a projednání.

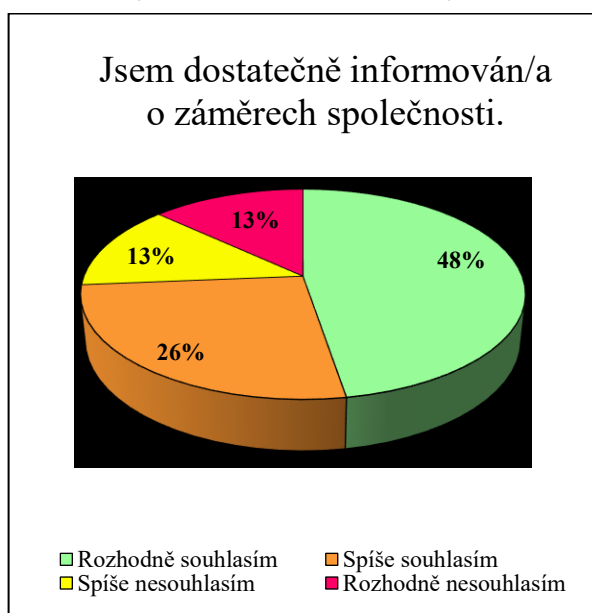
Jak tomu ve skutečnosti je ve společnosti Březovská zemědělská, a.s. zobrazuje graf 4.39. 48 % respondentů (13 mužů, 5 žen) rozhodně souhlasí, že je o záměrech společnosti dostatečně informováno. 26 % respondentů (7 mužů, 3 ženy) s tvrzením spíše souhlasí. Dá se říct, že vzhledem k charakteru otázky se poměrně značná část respondentů k této problematice vyjádřila negativně. 13 % respondentů (4 muži, 1 žena) spíše nesouhlasí, že by o záměrech společnosti byla dostatečně informována a stejný poměr respondentů, také 13 % (5 mužů), s tímto rozhodně nesouhlasí.

Komunikace je komplikovaný proces, jenž má v každé organizaci svá specifika. Jestliže chce organizace být konkurenceschopnou, je nutné, aby se na ní neustále pracovalo. Cílem následující otázky č. 37 bylo zjistit, zda komunikace s nadřazeným funguje dle

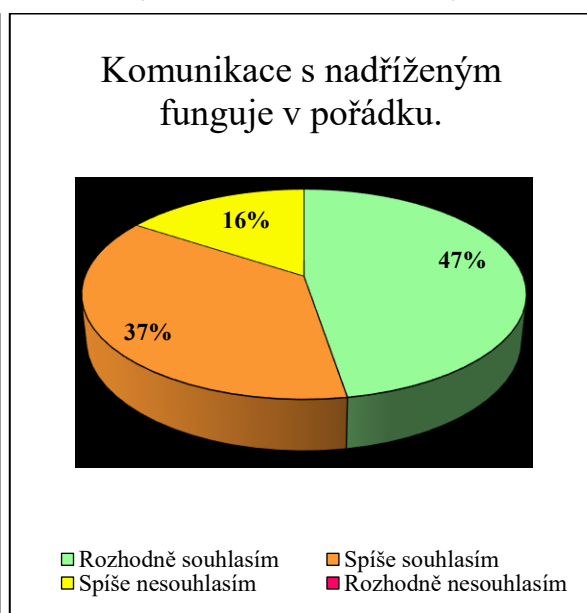
zaměstnanců v pořádku. Jedná se o komunikaci interní, prostřednictvím které lze dosáhnout: změn postojů pracovníků firmy; vytváření pozitivních vztahů pracovníků k firmě; identifikování se s cíli firmy; vytvoření důvěry i loajality; motivace; informovanosti. Tato otázka byla v dotazníkovém šetření položena záměrně. Pro nadřízené je komunikace v organizaci důležitá. Jsou také názoru, že komunikace s podřízenými probíhá hladce. Ovšem pohled zaměstnanců se může zcela lišit. Zaměstnanci komunikaci přikládají o něco menší význam, a s její úrovní bývají výrazně méně spokojeni než jejich nadřízení.

Ve společnosti Březovská zemědělská a.s., mají zaměstnanci na komunikaci s nadřízeným, dá se říct pozitivní názor. 47 % respondentů (13 mužů, 5 žen) je s komunikací s nadřízeným naprosto v pořádku. 37 % respondentů (12 mužů, 2 ženy) je spíše spokojeno s úrovní komunikace s nadřízeným. Spíše nespokojeno je 16 % respondentů, kterými jsou pět mužů a jedna žena.

Graf 4.39 Dotazníkové šetření otázky č. 36



Graf 4.40 Dotazníkové šetření otázky č. 37



Zdroj: Vlastní zpracování

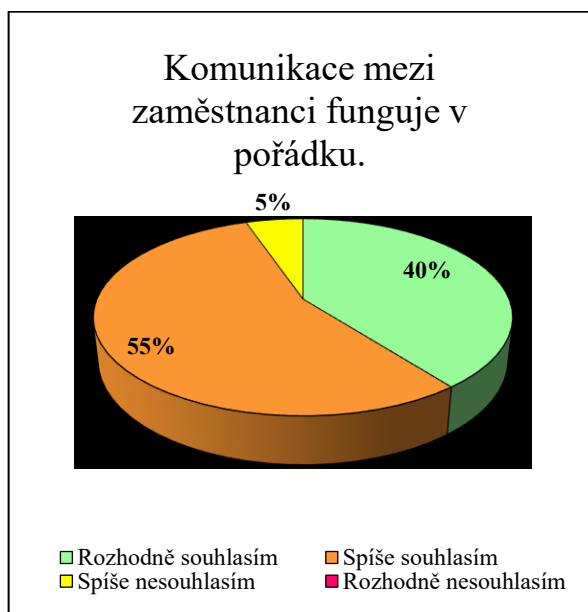
Zdroj: Vlastní zpracování

Obdobnou otázkou byla otázka č. 38, která také zjišťovala, zda komunikace funguje v pořádku, avšak navzájem mezi zaměstnanci, jelikož jeden z nejdůležitějších faktorů, který drží lidi na jenom místě, je právě porozumění s kolegy.

Dle grafu 4.41 volili zaměstnanci společnosti jako nejčastější odpověď, že spíše souhlasí, že komunikace mezi nimi navzájem, funguje v pořádku. Odpovědělo tak 55 % respondentů (15 mužů, 6 žen). Rozhodně je o fungování komunikace mezi zaměstnanci v pořádku přesvědčeno 40 % respondentů (13 mužů, 2 ženy). Jen 5 % respondentů (2 muži) se

vyjádřilo, že s tvrzením, že by komunikace mezi zaměstnanci fungovala v pořádku, spíše nesouhlasí.

Graf 4.41 Dotazníkové šetření otázky č. 38



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.7 Tým a kolegové

Sedmá oblast otázek dotazníkového šetření se týkala týmu a kolegů ve společnosti. Jestliže pracovník chodí do práce rád, a dělá práci, která ho baví, potom může hovořit o jedné z životních výher. Člověk ve svém zaměstnání tráví mnohdy více než 1/3 dne, a z toho důvodu je velmi důležitý dobře fungující pracovní kolektiv, jelikož ve špatném pracovním kolektivu nelze dlouhodobě setrvat. Dobrý pracovní kolektiv je významným faktorem pozitivně ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců. Mnohdy může být příčinou, proč někteří zaměstnanci dochází do zaměstnání poměrně rádi, přestože by v jejich zájmu bylo raději vykonávat jinou pracovní činnost. Kombinace příjemného pracovního prostředí a pozitivních lidí práci nejen zjednodušuje, ale také zpříjemňuje.

Prostřednictvím otázky č. 39 bylo zkoumáno, zda jsou zaměstnanci společnosti ochotni si navzájem pomáhat. Jestliže si zaměstnanci navzájem mezi sebou rozumí, dokážou si vyjít vstříc a poradit, potom lze i pracovní úkoly složitějšího charakteru řešit snadněji a s chladnou hlavou. Navíc příjemná pracovní atmosféra může být podnětem ke vzniku dobrých a zajímavých nápadů.

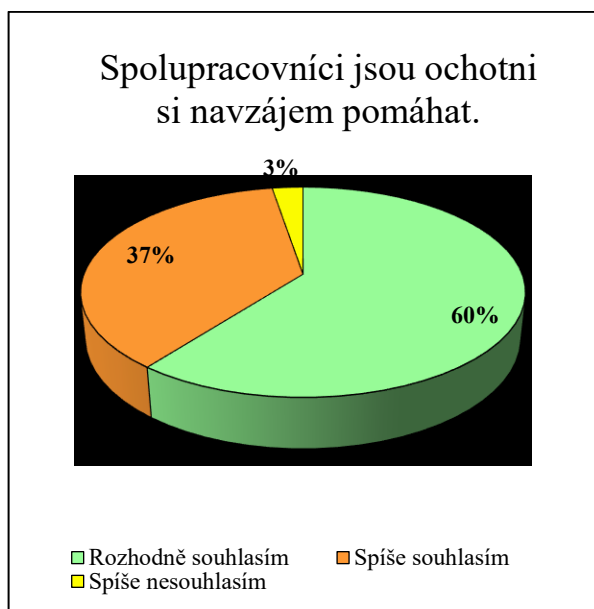
Spolupráce zaměstnanců ve společnosti Březovská zemědělská, a.s. je dle grafu 4.41 na velmi dobré úrovni. Téměř všichni respondenti na tuto otázku odpověděli pozitivně. 60 %

respondentů (16 mužů, 7 žen) rozhodně souhlasí, že spolupracovníci jsou ochotni si navzájem pomáhat. 37 % respondentů (13 mužů, 1 žena) s tímto spíše souhlasí. Pouhý 1 muž, tvořící 3 % z celkového počtu respondentů zhodnotil, že spolupracovníci spíše nejsou ochotni si vzájemně pomoci.

Otázkou č. 40 byli respondenti dotazováni, zda mají se spolupracovníky pozitivní vztah. Nejenže vztahy mezi zaměstnanci dokážou znatelně ovlivnit náladu a chování lidí ve firmě, ale mají také dopad na přístup zaměstnanců k zákazníkům a kolegům. Pozitivní vztahy na pracovišti se podílejí na vyšších pracovních výkonech a zvýšené produktivitě práce. Naopak neuspokojivé vztahy mezi zaměstnanci mohou být příčinou výpovědí ze strany zaměstnanců. V zájmu každého zaměstnavatele by mělo být modelování vhodných sociálně psychologických podmínek a vytváření tak zdravého pracovního prostředí.

Dle grafu 4.42 má 74 % respondentů (20 mužů, 8 žen) se svými spolupracovníky rozhodně pozitivní vztah. 24 % respondentů (9 mužů) se vyjádřilo, že se svými spolupracovníky má spíše pozitivní vztah, a jen jeden muž představující 2 % z celku uvedl, že spíše nesouhlasí, že by vztah se svými spolupracovníky, označil za pozitivní.

Graf 4.41 Dotazníkové šetření otázky č. 39



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.42 Dotazníkové šetření otázky č. 40



Zdroj: Vlastní zpracování

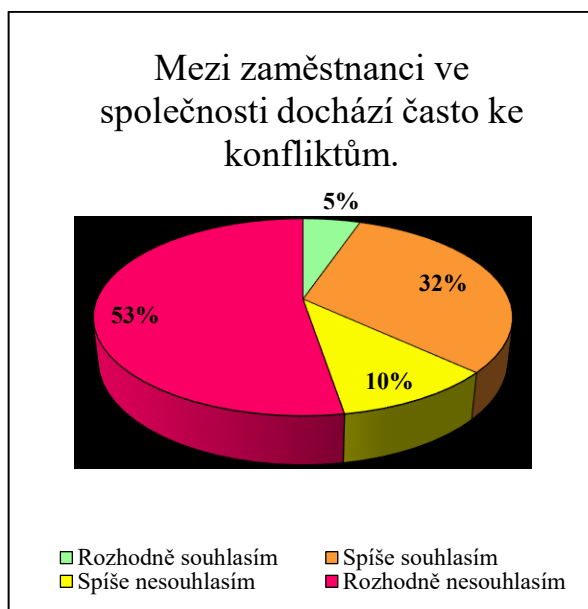
Poslední otázkou této oblasti byla otázka č. 41, na kterou respondenti odpovídali, v jaké míře souhlasí, že mezi zaměstnanci ve společnosti dochází často ke konfliktům. Jakýkoliv konflikt, jenž se vyskytne na pracovišti, má negativní vliv nejen na zaměstnancovu efektivitu, ale také na jeho celkovou výkonnost. Důvody vzniku konfliktů na pracovišti jsou vyvolány

zejména na základě dojmů pracovníků, že jejich peněžní odměna, pracovní podmínky nebo pracovní nároky nejsou spravedlivé. Mezi zaměstnanci může být konflikt také vyvolán, jestliže dochází ke spolupráci více osob, které mají odlišné pracovní či osobní zvyklosti. Nadřazený svým chováním může ke vzniku konfliktů mezi zaměstnanci také přispět, a to zejména v případě, že tento má sklon si na svých podřízených posilovat svou pozici.

Jestliže konflikt ve společnosti z jakéhokoliv důvodu nastane, je potom úkolem vedoucího pracovníka udržování dobré a příjemné atmosféry na pracovišti, jelikož tato je velmi významná pro celkovou výkonnost zaměstnanců.

Z grafu 4.43 lze vyčíst, že největší procento respondentů, které činí 53 % (15 mužů, 5 žen), se vyjádřilo, že rozhodně nesouhlasí, že by mezi zaměstnanci ve společnosti mělo docházet často ke konfliktům. Zajímavé je, že druhou nejčetnější skupinou byli respondenti odpovídající, že spíše souhlasí, že mezi zaměstnanci ke konfliktům dochází. Odpovědělo tak 32 % respondentů (10 mužů, 2 ženy). 10 % respondentů (3 muži, 1 žena) potom odpovědělo, že s daným tvrzením spíše nesouhlasí, a zbylých 5 % respondentů (2 ženy) se vyjádřilo, že dle jejich názoru ke konfliktům rozhodně často dochází.

Graf 4.43 Dotazníkové šetření otázky č. 41



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.8 Doplňující otázky

Poslední oblastí dotazníkové šetření byly tzv. doplňující otázky. Úvodní otázkou této oblasti byla otázka č. 42, na jejímž základě bylo zjišťováno, který jeden ze zmíněných faktorů by byl pro respondenty příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu. Jednalo se o otázku

uzavřenou, kde měli respondenti na výběr ze sedmi faktorů. Kumulované výsledky šetření lze vidět na grafu 4.44.

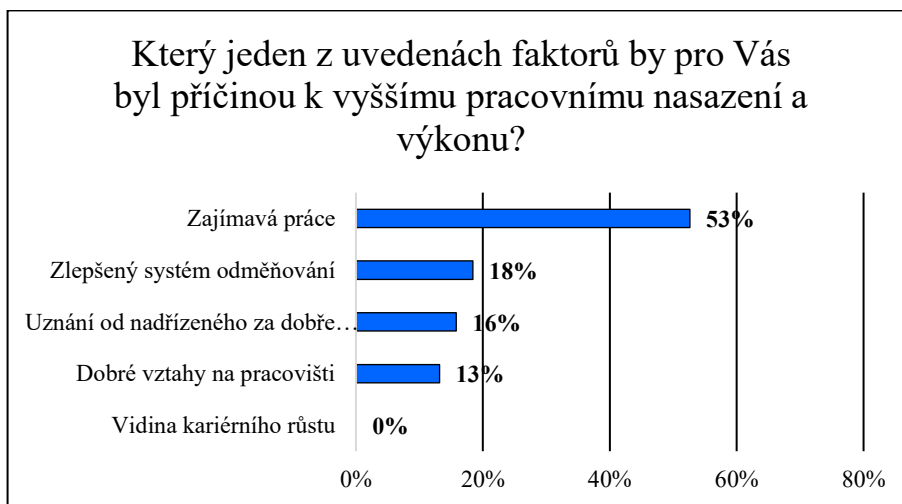
Pozitivním zjištěním je, že v současné době by zaměstnanci dali přednost zajímavé práci před peněžní odměnou. Největší část respondentů totiž právě odpověděla, že motivací k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu by pro ně byla zajímavá práce. Odpovědělo tak 53 % respondentů (15 mužů, 5 žen).

Zlepšený systém odměňování, jako zdroj své motivace k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu, označila druhá nejpočetnější skupina respondentů. Šlo o 18 % dotazovaných (5 mužů, 2 ženy).

16 % zaměstnanců společnosti (5 mužů, 1 žena) by vykazovalo vyšší pracovní nasazení a výkon, jestliže by se jim dostávalo uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci, a 13 % zaměstnanců společnosti (5 mužů) by zvýšené nasazení a výkon projevilo, jestliže by na pracovišti panovaly dobré vztahy.

Vidina kariérního růstu ve společnosti Březovská zemědělská, a.s. by dle výsledků dotazníkového šetření nebyla motivací k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu ani pro jednoho respondenta.

Graf 4.44 Dotazníkové šetření otázky č. 42



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující otázce č. 43, jež byla také otázkou uzavřenou, vybírali respondenti jednu ze skutečností, která by je vedla ke změně zaměstnání. Dle grafu 4.45 je 50 % respondentů (14 mužů, 5 žen) přesvědčeno, že aspekt, jenž by je vedl ke změně zaměstnání, jsou nepříznivé vztahy na pracovišti.

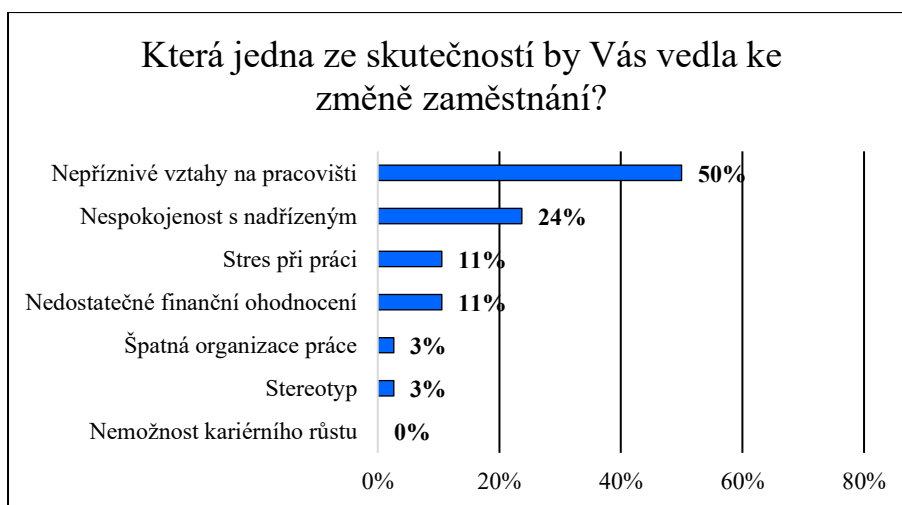
24 % respondentů (8 mužů, 1 žena) by své zaměstnání změnilo, jestliže by bylo nespokojeno se svým nadřízeným.

Při vyhodnocení dotazníkového šetření byly na třetí pozici umístěny dvě skutečnosti, které byly označeny stejným počtem respondentů. Jednalo se o stres při práci a nedostatečné finanční ohodnocení. Obě tyto skutečnosti, jako vedoucí ke změně zaměstnání, označilo 11 % respondentů, přičemž v obou případech šlo o 3 muže a 1 ženu.

Také na čtvrté pozici v pořadí se umístily dvě skutečnosti, a to špatná organizace práce a stereotyp. Obě tyto odpovědi označilo 3 % respondentů, a přitom v obou případech se jednalo o jednoho muže.

Jako v předchozí otázce, odpověď týkající se kariérního růstu neoznačil ani jeden respondent, tudíž stejně tak, jako by vidina kariérního růstu nebyla pro zaměstnance motivací k pracovnímu nasazení a výkonu, tak ani její absence by nebyla důvodem ke změně zaměstnání.

Graf 4.45 Dotazníkové šetření otázky č. 43



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, faktorů ovlivňující pracovní spokojenost je mnoho. Otázkou č. 44 bylo zkoumáno, který z faktorů uvedených v dotazníkovém šetření nejvíce ovlivní pracovní spokojenost dotazovaných jedinců. Jednalo se o otázku uzavřenou, na kterou měli dotazovaní na výběr ze sedmi faktorů, jež na pracovní spokojenost působí. Na grafu 4.46 lze vidět kumulované odpovědi zaměstnanců společnosti Březovská zemědělská, a.s.

Největší vliv na pracovní spokojenost má výše platu. Tuto odpověď jako faktor nejvíce ovlivňující jejich pracovní spokojenost označilo 45 % respondentů (14 mužů, 3 ženy).

Další, a jako druhý nejčteněji označovaný faktor, byl vyhodnocen obsah a charakter práce. Ten považuje až 29 % respondentů (10 mužů, 1 žena) za aspekt, jež je dokáže nejvíce ovlivnit.

Stejný počet dotazovaných uvedlo, že jejich spokojenost nejvíce ovlivní pracovní podmínky organizace a pracovní kolektiv. Oba tyto faktory zvolilo a označilo 11 % respondentů, přičemž v případě pracovních podmínek se jednalo o 3 muže a 1 ženu, a v případě pracovního kolektivu o 2 muže a 2 ženy.

Shodný, i když ne tak významný, počet odpovídajících osob byl také u faktorů ovlivňující pracovní spokojenost, kterými jsou nadřizený a zaměstnanecké výhody. V tomto případě obě tyto možnosti zvolilo 3 % respondentů. V případě nadřizeného se jednalo o jednoho muže, a v případě zaměstnaneckých výhod o jednu ženu.

Možnost kariérního postupu opět nezvolil ani jeden z dotazovaných zaměstnanců.

Graf 4.46 Dotazníkové šetření otázky č. 44



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 45 byla předposlední otevřenou otázkou dotazníkového šetření. Touto otázkou bylo zjišťováno, s čím jsou zaměstnanci ve společnosti nejvíce spokojeni. Zaměstnanci měli tak možnost svobodně se vyjádřit, co se jim na firmě, v níž působí, líbí nejvíce. Odpovědi na tuto otázku lze vidět na grafu 4.47.

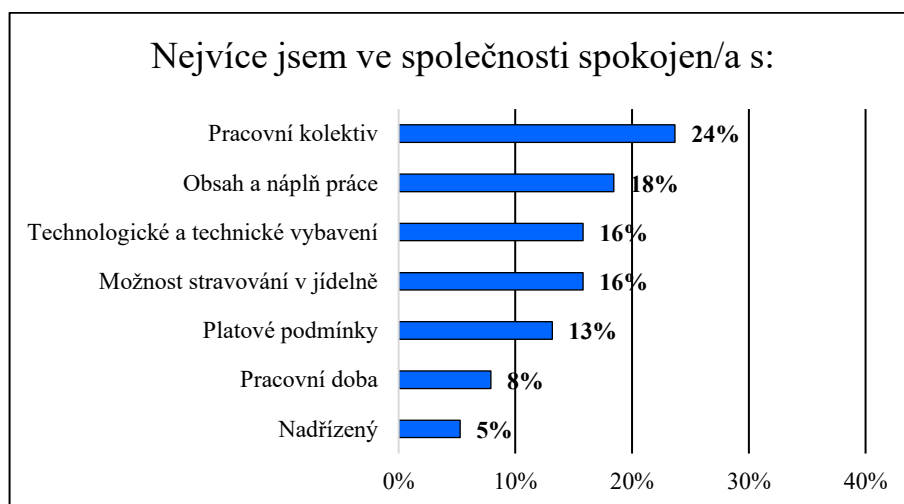
Nejvíce pracovníků je ve společnosti spokojeno s pracovním kolektivem. Takto odpovědělo 24 % respondentů (7 mužů, 2 ženy). Pozitivním zjištěním pro společnost je, že

druhou nejčastější odpovědí byl obsah a náplň práce. Odpovědělo tak 18 % respondentů (5 mužů, 2 ženy). Lze předpokládat, že tyto jedince práce, jež vykonávají, opravdu těší.

Pro stejný počet respondentů je zdrojem největší spokojenosti technologické a technické vybavení a možnost stravování v jídelně. Na obou těchto odpovědích se shodlo 16 % respondentů, přitom technologické a technické vybavení uvedlo 6 mužů a možnost stravování v jídelně 5 mužů a 1 žena.

Pět pracovníků tvořící 13 % z celkového počtu dotazovaných (4 muži, 1 žena) je ve společnosti nejvíce spokojeno s platovými podmínkami. Tři pracovníci (2 muži, 1 žena), jež tvoří 8 %, jsou nejvíce spokojeni s pracovní dobou a dva pracovníci (1 muž, 1 žena), tvořící 5 %, svou pracovní spokojenost připisují nadřízenému.

Graf 4.47 Dotazníkové šetření otázky č. 45



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední doplňující otázkou byla otázka č. 46, která byla obdobě jako předchozí otázka, otázkou otevřenou. Na tuto měli respondenti možnost se svobodně vyjádřit, s čím jsou ve společnosti naopak nejvíce nespokojeni, jelikož i toto zjištění by pro společnost mělo být značně důležité. Na faktorech, jež jsou pro zaměstnance zdrojem největší pracovní nespokojenosti, by měla společnost pracovat a měla by mít snahu dosáhnout co nejvyšší efektivity celé firmy.

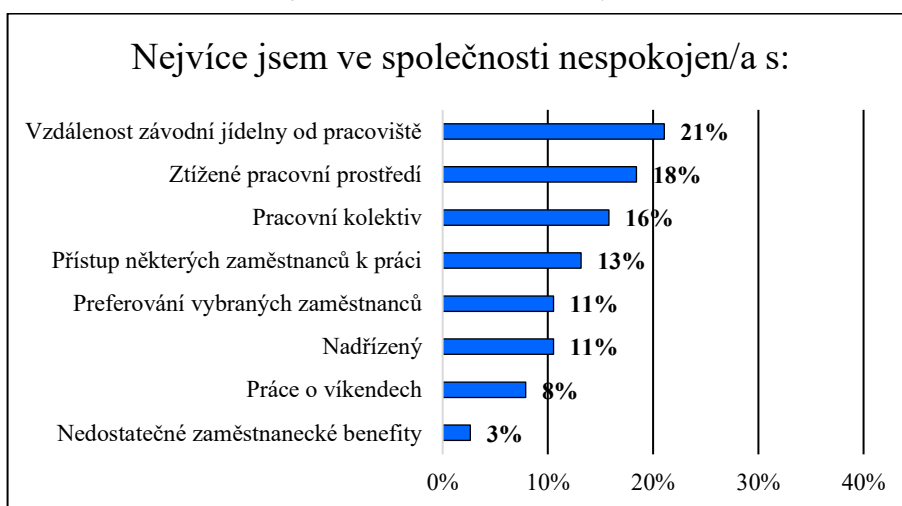
Dle grafu 4.48 je největším nedostatkem společnosti vzdálenost závodní jídelny od pracoviště. Tuto vzdálenost považuje jako zdroj největší nespokojenosti 21 % respondentů (6 mužů, 2 ženy). Značnou nespokojenost zaměstnanců dále vyvolává ztížené pracovní prostředí, jedná se zejména o hluchost a prašnost na pracovišti. S tímto je nespokojeno 18 % respondentů (7 mužů). 16 % dotazovaných (6 mužů) je nejvíce nespokojeno s pracovním kolektivem. 13 %

dotazovaných (2 muži, 3 ženy) je nejvíce nespokojeno s přístupem některých zaměstnanců k práci.

Stejný počet respondentů, tedy 11 %, se shodlo, že nejvíce nespokojeno je s preferováním vybraných zaměstnanců a s nadřazeným. V případě preference se takto vyjádřili 2 muži a 2 ženy, a v případě nadřazeného se takto vyjádřili 4 muži.

U 8 % respondentů, kterými jsou 3 muži, je práce o víkendech skutečností, se kterou jsou ve společnosti nejvíce nespokojeni a pouze u 3 % respondentů, které jsou tvořeny jednou ženou, jsou nedostatečné zaměstnanecké benefity považovány jako zdroj největší pracovní nespokojenosti.

Graf 4.48 Dotazníkové šetření otázky č. 46



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Návrhy a doporučení vedoucích ke zvýšení pracovní spokojenosti

V této páté kapitole je provedeno na základě předcházející kapitoly zhodnocení výsledků dotazníkového šetření včetně návrhů a doporučení, které by mohly vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti Březovská zemědělská, a.s.

Po provedení analýzy současného stavu spokojenosti zaměstnanců lze tvrdit, že většina respondentů odpovídala na otázky kladně nebo velmi příznivě z čehož je možno usoudit, že spokojenost zaměstnanců společnosti je na relativně dobré úrovni. Avšak aby mohly být stanoveny návrhy a doporučení je nutno se zaměřit v každé oblasti dotazníkového šetření na otázky, ve kterých se pracovníci vyjádřili spíše negativně nebo s jistými výhradami. Kapitola se tedy postupně zabývá oblastmi dotazníkového šetření: společnost, nadřízený, práce a pracoviště, vzdělávání a rozvoj, peněžní odměna a výhody, komunikace, tým a kolegové, doplňující otázky.

Společnost

Odpovědi na otázky z oblasti dotazníkového šetření týkající se společnosti byly téměř všechny kladné, negativní odpovědi byly zaznamenány jen zřídka. Kde se ale nejvíce respondentů přiklánělo spíše k negativní odpovědi, byla otázka zjišťující, zda mají zaměstnanci obavu ze ztráty svého zaměstnání. Jestliže zaměstnavatel stojí o zaměstnance, jež mají obavu ze ztráty svého zaměstnání, měl by získávat důvěru těchto pracovníků, jelikož ta by alespoň částečně mohla odstranit obavu z této ztráty. Důvěra je v každé společnosti nezbytným předpokladem pro harmonii v rámci lidských společenství a z tohoto důvodu hraje významnou roli vztah důvěry mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci ve firmě. Níže je uvedeno několik návrhů, jak by se měl zaměstnavatel chovat, aby získal důvěru zaměstnanců.

Zaměstnavatel by měl informovat pracovníky o všech věcech, jenž se týkají jejich pracovních úkolů nebo osobních zájmů, a to pravdivě a úplně. Jestliže něco slíbí, měl by daný slib dodržet, případně by měl objasnit, z jakého důvodu nemůže slib dodržet. Měl by s pracovníky hovořit o osobních problémech, a udělat si čas na to, aby je vyslechl. Neměl by obavy pracovníků jen vnímat, ale měl by se jimi i zabývat a následně se snažit pracovníkům být nápomocný. Pokud mu nějaký zaměstnanec svěří svou velmi osobní či pro dotyčného trapnou informaci, měl by si ji zaměstnavatel nechat jen pro sebe a nepoužít ji ve prospěch zmíněného zaměstnance. Důležité rozhodnutí by měl uskutečnit, pokud možno až poté, co si

vyslechne i názory ostatních pracovníků. Měl by být otevřen kritice jeho vlastní osoby. Zaměstnavatel by se dále měl zaobírat otázkami, návrhy nebo pochybnostmi všech pracovníků, a to i v případě, zdají-li se mu zprvu nedůležité či absurdní. Jestliže nejsou pracovní cíle nebo důležité úkoly v ohrožení, měl by zaměstnavatel nechávat na zaměstnancích způsob volby, jakým budou práci realizovat. Neměl by kontrolovat více, než je vyžadováno schopnostmi pracovníků. O všech chybách, které při pracovním procesu nastanou, by měl zaměstnavatel mluvit mezi čtyřma očima, a i když ho jisté skutečnosti dokážou naštvat, měl by zůstat férový a zdvořilý.

Nadřizený

Po vyhodnocení odpovědí na oblast otázek vztahující se k nadřizenému je patrné, že největší počet negativních reakcí má otázka, prostřednictvím, které je zkoumáno, zda nadřizený jedná se všemi zaměstnanci spravedlivě. V zájmu zaměstnavatele by mělo být jednat se všemi svými zaměstnanci spravedlivě, nezaujatě a rovnocenně. Zaměstnavatel by měl vykazovat takové chování, kterým by svým zaměstnancům dával jasně najevo, že stejná pravidla platí spravedlivě pro každého jedince působící ve společnosti.

Další otázkou s poměrně čteně zaznamenanými negativními odpověďmi byla otázka zjišťující, zda zaměstnanci ze strany svého nadřizeného pocítují podporu. Jelikož každý zaměstnanec jistě ocení podporu a zájem svého nadřizeného, měl by zaměstnavatel za každé situace své zaměstnance podporovat. Zaměstnavatel by měl své jednotlivé pracovníky řádně poznat a být jim podporou, čímž může předejít vzniku potenciálních problémů, kterých si včas všimne. Každý správný zaměstnavatel by měl být první, kdo pocítí změny v morálce či produktivitě svých pracovníků. Jelikož zaměstnanci společnosti si zaslouží být za fyzicky náročnou práci šťastní, měl by se zaměstnavatel zasadit nejen o dobré vztahy v kolektivu, ale také jim být podporou, investovat do nich a dát jim najevo, že si každého z nich váží.

Práce a pracoviště

Nejčteněji zaznamenané negativní odpovědi byly v oblasti otázek práce a pracoviště u otázky č. 22, kde se zejména pracovníci rostlinné a živočišné výroby shodli v názoru, že podle nich nejsou všichni pracovníci stejně pracovní vytížení. Jednou z možností, jak nadále předejít tomuto názoru pracovníků je, aby všichni zaměstnanci v rámci svého pracovního zařazení byli zaškolení na všechny pracovní pozice, tzn. pracovníci rostlinné výroby by se zaškolili na všechny pozice v rámci pracovního zařazení rostlinné výroby a pracovníci živočišné výroby

by se zaškolili na všechny pozice v rámci pracovního zařazení živočišné výroby. Toto zaškolení na všechny pozice v rámci pracovního zařazení by se týkalo i každého nově příchozího zaměstnance do firmy. Po řádném zaškolení všech zaměstnanců by byl poté vypracován na každý měsíc pracovní plán, podle kterého by se zaměstnanci střídali např. po dvou dnech postupně na všech pracovních pozicích, tak aby měli všichni zaměstnanci pocit stejného pracovního vytížení, a předešlo by se takto i ke vzniku stereotypu způsobeného prací. Počet zaměstnanců společnosti Březovská zemědělská, a.s. nedosahuje vysokého počtu. Jak již bylo zmíněno v práci, rostlinná výroba disponuje 14 zaměstnanci a živočišná výroba 7 zaměstnanci, z tohoto důvodu lze považovat návrh za reálný a ne příliš časově náročný a nákladný.

Značný počet zaměstnanců by v práci uvítalo, na základě zjištění položené otázky č. 20, delší pracovní přestávky. Někteří respondenti dodali k tomuto uvítání také důvod, kterým je vzdálenost závodní jídelny od pracoviště. Nespokojeni s délkou pracovní přestávky jsou především opět pracovníci rostlinné a živočišné výroby, kteří mají vzdálenost pracoviště od závodní jídelny nejdále. Tato vzdálenost činí 2 kilometry, a přestože se zaměstnanci na místo pracoviště dopravují buďto hromadně každé ráno poskytnutým automobilem či samostatně jízdním kolem, bylo by vhodné těmto pracovníkům prodloužit půlhodinovou pracovní přestávku o cestu do jídelny a zpět. Doteď si zaměstnanci odchod a příchod na pracovní přestávky píšou ručně do knihy příchodů a odchodů. Řešením této situace by mohlo být zakoupení elektronického docházkového systému, kde by se zaměstnanci evidovali prostřednictvím jim přidělených čipů. Tyto systémy by byly umístěny na pracovištích a v závodní jídelně, a zaměstnanci by tak mohli na pracovišti uvést svůj odjezd do jídelny a v jídelně zaznamenat svůj příjezd, a opět při odjezdu z jídelny zaznamenat svůj odjez a poté příjezd zpět na pracoviště. Tato cesta by jim byla poté odečtena z celkové délky pauzy. Docházkový systém pro zaměstnance není pro společnost až tak výraznou položkou, a proto jako prostředek ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců stojí za zvážení.

I když ne mnoho zaměstnanců se na otázku č. 26 vyjádřilo, že by se na pracovišti setkala se šikanou, je pro zaměstnavatele důležité se jí zabývat. Pracovní šikana může mít velmi negativní vliv na zdraví člověka, co se týče jeho psychické pohody a zdraví. Může být následkem zhoršeného pracovního výkonu, snížené soustředěnosti, zvýšeného pracovního stresu, nechutenstvím, apod. Pracovní šikana je prevencí ze strany zaměstnavatele. Aby zaměstnavatel mohl podnikat preventivní opatření, je důležité, aby o šikaně na pracovišti včas věděl. Jelikož zaměstnanci se mohou obávat či může u nich převládat stud přijít za svým

zaměstnavatelem a svěřit se mu s problémy související s šikanou, se kterou se na pracovišti setkává či setkal, vhodným řešením může být tzv. schránka důvěry, do které by zaměstnanci mohli vkládat anonymně své problémy a zaměstnavatel tak na základě těchto zjištění mohl následně vyvodit důsledky.

Vzdělávání a rozvoj

V oblasti otázek vzdělávání a rozvoje se pár zaměstnanců vyjádřilo negativně na otázku zjišťující, zda ve své práci mají příležitost k rozvíjení svých znalostí a dovedností. Tento problém by mohl být vyřešen, jak již bylo zmíněno výše, zaškolením zaměstnanců na všechny pracovní pozice v rámci svého pracovního zařazení, čímž by také došlo k rozvoji jejich znalostí a dovedností. Další z výhod tohoto kroku je situace, kdy by některý ze zaměstnanců musel čerpat na delší dobu nemocenskou dovolenou, a tohoto zaměstnance by tak mohl zastat na pracovní pozici v plném pracovním nasazení kdokoliv stejného pracovního zařazení.

Peněžní odměna a výhody

V oblasti otázek peněžních odměn a výhod je na základě vyhodnocení otázky č. 29 část zaměstnanců nespokojena s výší jejich peněžní odměny. Jedním z možných řešení, jak tuto nespokojenost odstranit je zvyšování základní mzdy uvedené ve smlouvě každého ze zaměstnanců pravidelně za každý odpracovaný rok ve společnosti o určité procento. Čím více by měl zaměstnanec ve společnosti odpracovaných let, tím by se mu určité procento počítalo z vyšší základní mzdy. Jednalo by se tak o motivační nástroj, který by pracovníky podněcoval k práci ve společnosti na dlouhá léta.

Dalším prostředkem jak by zaměstnanci mohli zaslouženě dosáhnout vyšší peněžní odměny je zavedení pravidelného měsíčního vyhodnocení nejlepšího zaměstnance v rámci pracovního zařazení spojené s finanční odměnou, což může mít za následek pozitivní dopady, ať už ve smyslu zvyšování kvality práce zaměstnanců, motivace zaměstnanců, nabytí dobře odvedeného výkonu nebo rozšiřování povědomí o tom, že i nekvalitní práce je monitorována. Nejlepší zaměstnanec měsíce by mohl být vyhlášen na základě nominací ostatních zaměstnanců stejného pracovního zařazení, a týkal by se pracovních zařazení, jež vyžadují značné fyzické vynaložení. Jednalo by se tedy každý měsíc celkem o 3 různé zaměstnance pracovního zařazení rostlinné výroby, živočišné výroby a mechanizace.

Co se týče zaměstnaneckých výhod, dle odpovědí na otázku č. 35 by zaměstnanci ve firmě nejvíce uvítali stravenky. I přesto, že jim je poskytnut příspěvek na stravování v závodní

jídelně, který většina zaměstnanců označila jako nejvyužívanější zaměstnanecký benefit, by na úkor tohoto ocenili již zmíněné stravenky, které lze uplatnit i mimo pracovní prostředí. Zaměstnancům by mohla být poskytnuta nejmodernější elektronická stravenková karta fungující na stejném principu jako platební karta, Ticket Restaurant Card, kterou je možno zaplatit v síti více než 7 500 restaurací a kaváren nebo 12 000 prodejnách potravin. Tato karta funguje na stejném principu jako platební karta. Zaměstnancům by byl tedy na úkor zavedení této stravenkové karty odebrán příspěvek na stravování, avšak tuto kartu by mohli využívat k placení v závodní jídelně. Tímto poskytnutým benefitem by zaměstnavatel své firmě ušetřil na daních a zároveň by došlo ke zvýšení spokojenosti jeho zaměstnanců.

Druhým nejžádanějším benefitem je příspěvek na zdraví a sport. Ten by mohl být zaměstnancům poskytnut ve formě karty MultiSport, což je volnočasový zaměstnanecký benefit garantující každodenní volné či zvýhodněné vstupy do více než 2 000 relaxačních i pohybových zařízení ve 360 městech v Česku i na Slovensku. Zaměstnanci by měli možnost si tak vybírat z více než 260 různých aktivit, prostřednictvím kterých lze kartu využít. Zaměstnavatel by tímto benefitem vyřešil dlouhodobou motivaci zaměstnanců k pravidelnému pohybu a relaxaci, což by se následně pozitivně projevilo na zdravotním stavu zaměstnanců.

Stejně žádaným benefitem, jako byl vyhodnocen příspěvek na zdraví a sport, je příspěvek na dovolenou. Tento by mohl být zaměstnancům poskytován v závislosti na počtu odpracovaných let ve společnosti, ve smyslu postupného zvyšování příspěvku, přičemž maximální možná výše příspěvku na dovolenou je dle zákona o daních z příjmu 20.000, -- Kč za rok pro jednoho zaměstnance, čímž by byli zaměstnanci opět motivováni k dlouhodobému působení ve společnosti. Tento benefit by byl výhodný pro obě strany, a to jak pro zaměstnavatele pro kterého by znamenal nedaňový základ, tak pro zaměstnance pro které by se jednalo o daňově osvobozený příjem, v případě, že by jim tento byl poskytován ve formě nepeněžního plnění.

Komunikace

V oblasti otázek týkající se komunikace odpovědělo nejvíce respondentů negativně na otázku, zda jsou dostatečně informováni o záměrech společnosti. Značná část zaměstnanců se vyjádřila, že o záměrech společnosti včetně změn týkající se jejich pracoviště se dozvídají neoficiální cestou, tedy od svých informovanějších spolupracovníků. Tento způsob jakým se mezi zaměstnanci přenáší informace, může být pro společnost na škodu, a to z mnoha důvodů, kterými jsou např. vznik informačních šumů, ztráta pracovní motivace zaměstnanců, mnohdy

nesprávné pochopení práce, atd. Dobře informovaný zaměstnanec o záměrech společnosti, či o změnách které se týkají jeho pracoviště, se dokáže lépe identifikovat s cíli společnosti a pracoviště. Správně informovaný zaměstnanec může mít pocit důležitosti a potřeby. Takovýto zaměstnanec může být vnitřně motivován a snažit se tak podat co nejvyšší výkon. Z tohoto důvodu by se společnost měla zaměřit na lepší informovanost svých zaměstnanců, k čemuž lze využít formu nástěnných tabulí, na kterých by důležité informace byly pravidelně aktualizovány viz níže.

Tým a kolegové

Z další oblasti otázek vyšlo najevo, že i přes pozitivní vztah spolupracovníků a ochotu si navzájem pomáhat, dochází mezi těmito často ke konfliktům. Vznik těchto konfliktů lze přisuzovat výše zmíněnému problému týkající se komunikace, ať už se jedná o špatně podané či zatajené informace. Zaměstnavatel by měl vzhledem k těmto problémům vytvořit organizační a komunikační systém, aby nedocházelo ke zkresleným informacím. Jak již bylo zmíněno v předchozím návrhu, lze využít nástěnné tabule, na kterých by byly umístěny všechny podstatné informace týkající se porad, změn, zákazníků, termínů dokončení práce, a to pro zaměstnance všech pracovních zařazení. Tímto krokem by mohlo dojít alespoň z části k omezení vznikajících konfliktů. Pro udržení a utužování vztahů mezi zaměstnanci je společností Březovská zemědělská, a.s. pořádán každoročně firemní ples. Jestliže je to po finanční stránce společnosti možné, je vhodné zvážit více takovýchto společných akcí, které by zaměstnanci společnosti, na základě odpovědí dotazníkového šetření, jistě rádi uvítali. Může se jednat například o Vánoční večírek firmy či každoroční oslavu výročí založení společnosti.

Doplňující otázky

Na otázku který z uvedených faktorů by byl pro zaměstnance příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu se většina respondentů jednoznačně vyjádřila, že by tímto byla zajímavost práce. Jak již bylo navrženo v oblasti návrhů týkající se práce a pracoviště, zaškolením pracovníků a poté střídáním na všech pracovních pozicích v rámci pracovního zařazení lze docílit zajímavosti práce.

Až polovina oslovených zaměstnanců se vyjádřila, že skutečnost, která by je vedla ke změně zaměstnání, by byly nepříznivé vztahy na pracovišti. Tomuto lze předejít již zmíněným

návrhem týkajícího se omezení konfliktů mezi zaměstnanci, či již zmíněnými mimopracovními společnými akcemi.

Co se týče faktoru nejvíce ovlivňující pracovní spokojenost oslovených respondentů, se značná většina shodla, že tímto faktorem je pro ně výše platu. Návrhy vedoucí k pracovní spokojenosti týkající se toho faktoru byly zmíněny v oblasti návrhů peněžních odměn a výhod.

Pozitivním zjištěním pro společnost je, že většina zaměstnanců označila jako největší spokojenost ve společnosti s pracovním kolektivem. Naopak nejméně spokojeni jsou zaměstnanci se vzdáleností závodní jídelny od pracoviště. Návrh jak tuto nespokojenost alespoň částečně snížit byl uveden v oblasti návrhů práce a pracoviště.

Návrhy a doporučení v této kapitole nelze považovat za jediné možné řešení situace, avšak jedná se o počáteční kroky, v důsledku kterých by mohli být zaměstnanci nejen spokojenější, ale také motivovanější. Společnost by měla o své zaměstnance náležitě pečovat, jelikož spokojení zaměstnanci jsou nejdůležitější kapitál společnosti.

6 Závěr

Cílem práce bylo zjistit a poté posoudit stav celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti Březovská zemědělská, a.s. Data pro zpracování analytické části práce byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření zaměstnanců společnosti. Následně, za pomoci dosažených výsledků analýzy, byly navrženy a doporučeny společnosti kroky vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti jejich zaměstnanců.

Vyjma úvodu a závěru obsahuje práce čtyři části. První část, která byla částí teoretickou, byla zaměřena na teoretická východiska pracovní spokojenosti. V rámci této části byl objasněn pojem pracovní spokojenost a způsob jeho zjišťování, dále byly objasněny pojmy s pracovní spokojeností související, jakými jsou motivace, oddanost, angažovat, a následně vysvětlena souvislost mezi těmito pojmy. Byla vysvětlena teorie pracovní spokojenosti, a to jak teorie jednofaktorová, tak teorie dvoufaktorová. Následně byly popsány faktory ovlivňující pracovní spokojenost rozděleny na faktory vnitřní a vnější. Byly uvedeny následky pracovní spokojenosti případně nespokojenosti. Závěr této teoretické části byl věnován vysvětlení pojmu sociologický výzkum včetně jeho rozdělení na kvantitativní a kvalitativní výzkum, a detailněji byla rozebrána technika sociologického výzkumu použitá v praktické části práce.

Druhá část práce, která byla opět teoretická, byla věnována charakteristice vybrané společnosti. Zprvu nahlédnuto do historie společnosti a byly uvedeny základní údaje o společnosti. Dále byl ozřejměn předmět činnosti společnosti, v rámci kterého byla popsána rostlinná a živočišná výroba. Závěrem téhle části byla objasněna organizační struktura společnosti.

Následovala třetí část práce, která již byla částí praktickou. Zde byla již provedena analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců společnosti Březovská zemědělská, a.s. Nejprve byla popsána struktura dotazníku, poté byly představeny identifikační údaje respondentů a bylo informováno, jakým způsobem probíhal sběr dat. Poté již následovala samotná analýza a interpretace výsledků dotazníkového šetření.

Získaná data dotazníkového šetření, která byla prezentována prostřednictvím grafů a tabulek, byla zpracována za pomoci počítačového programu Microsoft Excel. Bylo zjištěno, že spokojenost zaměstnanců ve společnosti je na relativně dobré úrovni. V rámci této části práce bylo například zjištěno, že nejvíce jsou zaměstnanci společnosti spokojenosti s pracovním kolektivem, že faktorem, který by pro ně byl příčinnou k vyššímu pracovnímu

nasazení a výkonu je zajímavá práce anebo že skutečnost, která by tyto zaměstnance vedla ke změně zaměstnání jsou nepříznivé vztahy na pracovišti.

Na tuto praktickou část práce navazovala poslední část práce, která se věnovala návrhům a doporučením vedoucím ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. V rámci téhle kapitoly byly postupně pro každou oblast dotazníkového šetření vybrány otázky, u kterých byl zaznamenán největší počet negativních odpovědí, a následně byly navrženy a doporučeny kroky, jež by mohly tyto negativní reakce zaměstnanců eliminovat a prostřednictvím kterých by tak došlo ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Navrženo bylo například zvyšování základní mzdy o určité procento v závislosti na počtu odpracovaných let ve společnosti, pořádání více společných akcí, zaškolení zaměstnanců na všechny pracovní pozice v rámci pracovního zařazení či navržení formy poskytování zaměstnaneckých benefitů, které by zaměstnanci ve společnosti rádi uvítali.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

- [1] APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. a KALLEBERG, A. L., 2000. *Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press. 304 s. ISBN 978-0801486555.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] ARNOLD, John. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Přeložil Vilém JUNGSMANN. Brno: Computer Press, c2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Agentura Rubico, 1996. Učebnice pro každého. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [7] ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2015. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2015. 254 s. ISBN 978-80-248-3829-8.
- [8] FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Vyd. 2. Přeložil Petr BAKALÁŘ. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.
- [9] FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. 199 s. ISBN 80-7367-113-1.
- [10] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

- [11] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [12] HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Human resource management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava. 240 s. ISBN 978-80-248-4103-8.
- [13] JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, c2012. 668 s. ISBN 978-1-111-58022-3.
- [14] JERMÁŘ, Milan. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. 157 s. ISBN 978-80-261-0147-5.
- [15] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [16] KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986. 234 s.
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [18] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. Manažer. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [19] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [20] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [21] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. 472 s. ISBN 80-200-1086-6.
- [22] PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [23] SOPÓCI, Ján a BÚZIK Bohumil. *Základy sociológie*. 5. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2009. 142 s. ISBN 978-80-10-01444-6.

- [24] SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- [25] ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- [26] ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.
- [27] ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.
- [28] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [29] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie*. I. Praha: Portál, 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6.

Elektronické dokumenty a ostatní

- [30] Interní materiály společnosti Březovská zemědělská, a.s.
- [31] Internetové stránky společnosti Březovská zemědělská, a.s.
- [32] Teorie motivace podle Maslowa. In: *Mentem.cz* [Online]. 24. října 2018. [Citace: 5. února 2020]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>.
- [33] Zásady pro tvorbu dotazníků – pro potřeby kvantitativního výzkumu. In: *Stary.rvp.cz* [Online]. 2005. [Citace: 24. března 2020]. Dostupné z: <http://stary.rvp.cz/soubor/00341-02.pdf>.

Seznam zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	přibližně
č.	číslo
et al.	a další
JZD	jednotné zemědělské družstvo
např.	například
obr.	obrázek
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
VŠB-TU	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
ZD	zemědělské družstvo

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2020



.....
Bc. Simona Lichovníková

Seznam příloh

- Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti Březovská zemědělská, a.s
- Příloha 2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha 1

Dotazník pro zaměstnance společnosti Březovská zemědělská, a.s.

Vážený zaměstnanci,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzy Ostrava a ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který právě držíte ve svých rukách. Dotazník poslouží výhradně k vypracování mé diplomové práce, která má za cíl zjistit a posoudit stav celkové spokojenosti ve společnosti v níž působíte, a na základě dosažených výsledků šetření navrhnout a doporučit kroky vedoucí ke zvýšení Vaší pracovní spokojenosti. Mějte na paměti, že dotazník je zcela anonymní, a proto Vás prosím, abyste odpovídali pouze pravdivé informace. Po zpracování, budou výsledky dotazníkového šetření k dispozici na oddělení lidských zdrojů.

Předem děkuji za spolupráci a za čas, který budete věnovat vyplnění dotazníku.

Bc. Simona Lichovníková

U uzavřených otázek prosím o zakroužkování vždy jedné Vámi zvolené odpovědi. U otázky se škálou 1-4 zakroužkujte vždy jedno číslo, kde čísla znamenají: 1 – rozhodně souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – rozhodně nesouhlasím. U otevřených otázek prosím o doplnění odpovědi.

1. Délka působení ve společnosti v letech _____

2. Pracovní zařazení ve společnosti:

- a) Rostlinná výroba
- b) Živočišná výroba
- c) Mechanizace
- d) Správa
- e) Jiné, prosím, vypište _____

I. SPOLEČNOST

3. Jsem hrdý/hrdá, že pro tuto společnost mohu pracovat.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

4. Práci v této společnosti bych nikomu nedoporučil/a. (Pakliže odpovíte 1-2 vypište, prosím, důvod.)

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

5. V budoucnu chci pro tuto společnost i nadále pracovat.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

6. Nemám obavu ze ztráty svého zaměstnání.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

7. Ve svém zaměstnání jsem celkově spokojen/á.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

II. NADŘÍZENÝ

8. Ze strany svého nadřízeného pocítuji podporu.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

9. Nadřízený jedná se všemi zaměstnanci spravedlivě.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

10. Před svým nadřízeným se neobávám vyjádřit svůj názor.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

11. Se svým nadřízeným mám pozitivní vztah.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

12. Nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

13. Jsem názoru, že vedení se mnou zachází důstojně.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

III. PRÁCE A PRACOVÍŠTĚ

14. Svou práci mám rád/a.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

15. Na pracovišti vládne přátelská atmosféra.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

16. Jsem spokojen/á s délkou pracovní doby.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

17. S vybavením, které je potřebné pro vykonání mé práce jsem spokojen/á.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

18. Jsem dostatečně motivován/a k tomu, abych svou práci odváděl/a dobře.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

19. Rovnováhu mezi svým pracovním a osobním životem považuji za uspokojivou.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

20. V práci bych uvítal/a delší přestávky.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

21. Má práce je zajímavá.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

22. Všichni zaměstnanci jsou stejně pracovním vyčerpáni.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

23. Za dobře odvedenou práci bývám pochválen/á.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

24. Mám dostatečný prostor rozhodovat se o způsobu vykonání své práce.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

25. Abych dosáhl/a výsledků, které se ode mě očekávají, musím pracovat příliš tvrdě.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

26. Na pracovišti jsem se setkal/a se šikanou.

a) Ne

b) Ano, uveďte prosím jak _____

IV. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

27. Moje práce odpovídá mému dosaženému vzdělání.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

28. Ve své práci mám příležitost k rozvíjení svých znalostí a dovedností.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

V. PENĚŽNÍ ODMĚNA A VÝHODY

29. Jsem spokojen/á s výši mé peněžní odměny.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

30. Zastávám názor, že peněžní odměna, která mi je poskytnuta je srovnatelná s tím, co bych mohl/a dostat v jiné organizaci stejného zaměření.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

31. S pravidly odměňování jsem zcela spokojen/á.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

32. S výhodami nabízenými ve firmě jsem spokojen/a.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

33. Zaměstnanecké výhody jsou pro mne důležité.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

34. Který zaměstnanecký benefit nejvíce využíváte?

35. Který zaměstnanecký benefit byste ve firmě uvítal/a?

VI. KOMUNIKACE

36. Jsem dostatečně informován/a o záměrech společnosti.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

37. Komunikace s nadřízeným funguje v pořádku.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

38. Komunikace mezi zaměstnanci funguje v pořádku.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

VII. TÝM A KOLEGOVÉ

39. Spolupracovníci jsou ochotni si navzájem pomáhat.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

40. Se spolupracovníky mám pozitivní vztah.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

41. Mezi zaměstnanci ve společnosti dochází často ke konfliktům.

Rozhodně souhlasím 1 2 3 4 Rozhodně nesouhlasím

DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY

42. Který jeden z uvedených faktorů by pro Vás byl příčinou k vyšším pracovnímu nasazení a výkonu?

- a) Zajímavá práce
- b) Uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci
- c) Zlepšený systém odměňování
- d) Vidina kariérního růstu

e) Dobré vztahy na pracovišti

43. Která jedna ze skutečností by Vás vedla ke změně zaměstnání?

- a) Nepříznivé vztahy na pracovišti
- b) Nespokojenost s nadřízeným
- c) Nedostatečné finanční ohodnocení
- d) Nemožnost kariérního růstu
- e) Stres při práci
- f) Stereotyp
- g) Špatná organizace práce

44. Který z uvedených faktorů nejvíce ovlivní Vaši pracovní spokojenost?

- a) Výše platu
- b) Obsah a charakter práce
- c) Nadřízený
- d) Pracovní podmínky
- e) Možnost kariérního postupu
- f) Pracovní kolektiv
- g) Zaměstnanecké výhody

45. Nejvíce jsem ve společnosti spokojen/a s:

46. Nejvíce jsem ve společnosti nespokojen/a s:

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

47. Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

48. Věk:

- a) Do 30 let
- b) 31-45 let
- c) 46-60 let
- d) 61 let a více

49. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) Základní škola
- b) Střední škola s výučním listem
- c) Střední škola s maturitou
- d) Vyšší odborná škola
- e) Vysoká škola

Příloha 2

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1 – Délka působení ve společnosti v letech

1	3
2	3
3	3
4	2
5	1
6	6
11	1
13	1
14	2
15	1
19	1
20	1
22	1
23	1
24	11

Otázka č. 2 – Pracovní zařazení ve společnosti

	Absolutně	Procentuálně
Rostlinná výroby	1	37 %
Živočišná výroba	7	18 %
Mechanizace	12	32 %
Správa	5	13 %
Jiné	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 3 – Jsem hrdý/hrdá, že pro tuto společnost mohu pracovat.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	25	66 %
Spíše souhlasím	10	26 %
Spíše nesouhlasím	2	5 %
Rozhodně nesouhlasím	1	3 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 4 – Práci v této společnosti bych nikomu nedoporučil/a.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	1	3 %
Spíše souhlasím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	13	34 %
Rozhodně nesouhlasím	24	63 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 5 – V budoucnu chci pro tuto společnost i nadále pracovat.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	30	79 %
Spíše souhlasím	7	18 %
Spíše nesouhlasím	1	3 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 6 – Nemám obavu ze ztráty svého zaměstnání.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	13	34 %
Spíše souhlasím	14	37 %
Spíše nesouhlasím	8	21 %
Rozhodně nesouhlasím	3	8 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 7 – Ve svém zaměstnání jsem celkově spokojen/á.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	25	66 %
Spíše souhlasím	8	21 %
Spíše nesouhlasím	3	8 %
Rozhodně nesouhlasím	2	5 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 8 – Ze strany svého nadřízeného pocítuji podporu.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	19	50 %
Spíše souhlasím	14	37 %
Spíše nesouhlasím	3	8 %
Rozhodně nesouhlasím	3	8 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 9 – Nadřízený jedná se všemi zaměstnanci spravedlivě.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	22	58 %
Spíše souhlasím	9	24 %
Spíše nesouhlasím	3	8 %
Rozhodně nesouhlasím	4	11 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 10 – Před svým nadřízeným se neobávám vyjádřit svůj názor.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	24	63 %
Spíše souhlasím	12	32 %
Spíše nesouhlasím	2	5 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 11 – Se svým nadřízeným mám pozitivní vztah.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	22	58 %
Spíše souhlasím	13	34 %
Spíše nesouhlasím	3	8 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 12 – Nadřizený mi poskytuje zpětnou vazbu.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	20	53 %
Spíše souhlasím	13	34 %
Spíše nesouhlasím	5	13 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 13 – Jsem názoru, že vedení se mnou zachází důstojně.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	25	66 %
Spíše souhlasím	9	24 %
Spíše nesouhlasím	2	5 %
Rozhodně nesouhlasím	2	5 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 14 – Svou práci mám rád/a.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	31	82 %
Spíše souhlasím	5	13 %
Spíše nesouhlasím	2	5 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 15 – Na pracovišti vládne přátelská atmosféra.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	22	58 %
Spíše souhlasím	11	29 %
Spíše nesouhlasím	5	13 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 16 – Jsem spokojen/á s délkou pracovní doby.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	20	53 %
Spíše souhlasím	10	26 %
Spíše nesouhlasím	6	16 %
Rozhodně nesouhlasím	2	5 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 17 – S vybavením, které je potřebné pro vykonání mé práce jsem spokojen/á.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	23	61 %
Spíše souhlasím	14	37 %
Spíše nesouhlasím	1	3 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 18 – Jsem dostatečně motivován/a k tomu, abych svou práci odváděl/a dobře.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	24	63 %
Spíše souhlasím	10	26 %
Spíše nesouhlasím	4	11 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 19 – Rovnováhu mezi svým pracovním a osobním životem považuji za uspokojivou.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	17	45 %
Spíše souhlasím	17	45 %
Spíše nesouhlasím	4	11 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 20 – V práci bych uvítal/a delší přestávky.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	7	18 %
Spíše souhlasím	5	13 %
Spíše nesouhlasím	9	24 %
Rozhodně nesouhlasím	17	45 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 21 – Má práce je zajímavá.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	23	61 %
Spíše souhlasím	10	26 %
Spíše nesouhlasím	3	8 %
Rozhodně nesouhlasím	2	5 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 22 – Všichni zaměstnanci jsou stejně pracovní vytížení.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	9	24 %
Spíše souhlasím	8	21 %
Spíše nesouhlasím	13	34 %
Rozhodně nesouhlasím	8	21 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 23 – Za dobře odvedenou práci bývám pochválen/á.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	16	42 %
Spíše souhlasím	10	26 %
Spíše nesouhlasím	9	24 %
Rozhodně nesouhlasím	3	8 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 24 – Mám dostatečný prostor rozhodovat se o způsobu vykonání své práce.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	20	53 %
Spíše souhlasím	13	34 %
Spíše nesouhlasím	5	13 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 25 – Abych dosáhl/a výsledků, které se ode mě očekávají, musím pracovat příliš tvrdě.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	8	21 %
Spíše souhlasím	16	42 %
Spíše nesouhlasím	6	16 %
Rozhodně nesouhlasím	8	21 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 26 – Na pracovišti jsem se setkal/a se šikanou.

	Absolutně	Procentuálně
Ano	5	13 %
Ne	33	87 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 27 – Moje práce odpovídá mému dosaženému vzdělání.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	22	58 %
Spíše souhlasím	11	29 %
Spíše nesouhlasím	3	8 %
Rozhodně nesouhlasím	2	5 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 28 – Ve své práci mám příležitost k rozvíjení svých znalostí a dovedností.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	18	47 %
Spíše souhlasím	13	34 %
Spíše nesouhlasím	2	5 %
Rozhodně nesouhlasím	5	13 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 29 – Jsem spokojen/á s výši mé peněžní odměny.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	17	45 %
Spíše souhlasím	13	34 %
Spíše nesouhlasím	6	16 %
Rozhodně nesouhlasím	2	5 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 30 – Zastávám názor, že peněžní odměna, která mi je poskytnuta je srovnatelná s tím, co bych mohl/a dostat v jiné organizaci stejného zaměření.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	17	45 %
Spíše souhlasím	10	26 %
Spíše nesouhlasím	9	24 %
Rozhodně nesouhlasím	2	5 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 31 – S pravidly odměňování jsem zcela spokojen/á.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	20	53 %
Spíše souhlasím	10	26 %
Spíše nesouhlasím	7	18 %
Rozhodně nesouhlasím	1	3 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 32 – S výhodami nabízenými ve firmě jsem spokojen/a.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	28	74 %
Spíše souhlasím	8	21 %
Spíše nesouhlasím	2	5 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 33 – Zaměstnanecké výhody jsou pro mne důležité.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	16	42 %
Spíše souhlasím	16	42 %
Spíše nesouhlasím	5	13 %
Rozhodně nesouhlasím	1	3 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 34 – Který zaměstnanecký benefit nejvíce využíváte?

	Absolutně	Procentuálně
Příspěvek na tarif	1	3 %
Mobilní telefon	2	5 %
Příspěvek na penzijní připojištění	6	16 %
Naturální plnění	14	37 %
Příspěvek na stravování	15	39 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 35 – Který zaměstnanecký benefit byste ve firmě uvítal/a?

	Absolutně	Procentuálně
Služební automobil	2	5 %
Indispoziční volno	2	5 %
Příspěvek na dopravu	5	13 %
Příspěvek na dovolenou	8	21 %
Příspěvek na zdraví či sport	8	21 %
Stravenky	13	34 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 36 – Jsem dostatečně informován/a o záměrech společnosti.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	18	47 %
Spíše souhlasím	10	26 %
Spíše nesouhlasím	5	13 %
Rozhodně nesouhlasím	5	13 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 37 - Komunikace s nadřízeným funguje v pořádku.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	18	47 %
Spíše souhlasím	14	37 %
Spíše nesouhlasím	6	16 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 38 – Komunikace mezi zaměstnanci funguje v pořádku.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	15	39 %
Spíše souhlasím	21	55 %
Spíše nesouhlasím	2	5 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 39 – Spolupracovníci jsou ochotni si navzájem pomáhat.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	23	61 %
Spíše souhlasím	14	37 %
Spíše nesouhlasím	1	3 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 40 – Se spolupracovníky mám pozitivní vztah.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	28	74 %
Spíše souhlasím	9	24 %
Spíše nesouhlasím	1	3 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 41 – Mezi zaměstnanci ve společnosti dochází často ke konfliktům.

	Absolutně	Procentuálně
Rozhodně souhlasím	2	5 %
Spíše souhlasím	12	32 %
Spíše nesouhlasím	4	11 %
Rozhodně nesouhlasím	20	53 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 42 – Který jeden z uvedených faktorů by pro Vás byl příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu?

	Absolutně	Procentuálně
Vidina kariérního růstu	0	0 %
Dobré vztahy na pracovišti	5	13 %
Uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci	6	16 %
Zlepšený systém odměňování	7	18 %
Zajímavá práce	20	53 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 43 – Která jedna ze skutečností by Vás vedla ke změně zaměstnání?

	Absolutně	Procentuálně
Nemožnost kariérního růstu	0	0 %
Stereotyp	1	3 %
Špatná organizace práce	1	3 %
Nedostatečné finanční ohodnocení	4	11 %
Stres při práci	4	11 %
Nespokojenost s nadřízeným	9	24 %
Nepříznivé vztahy na pracovišti	19	50 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 44 – Který z uvedených faktorů nejvíce ovlivní Vaši pracovní spokojenost?

	Absolutně	Procentuálně
Možnost kariérního postupu	0	0 %
Zaměstnanecké výhody	1	3 %
Nadřízený	1	3 %
Pracovní kolektiv	4	11 %
Pracovní podmínky	4	11 %
Obsah a charakter práce	11	29 %
Výše platu	17	45 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 45 – Nejvíce jsem ve společnosti spokojen/a s:

	Absolutně	Procentuálně
Nadřizený	2	5 %
Pracovní doba	3	8 %
Platové podmínky	5	13 %
Možnost stravování v jídelně	6	16 %
Technologické a technické vybavení	6	16 %
Obsah a náplň práce	7	18 %
Pracovní kolektiv	9	24 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 46 – Nejvíce jsem ve společnosti nespokojen/a s:

	Absolutně	Procentuálně
Nedostatečné zaměstnanecké benefity	1	3 %
Práce o víkendech	3	8 %
Nadřizený	4	11 %
Preferování vybraných zaměstnanců	4	11 %
Přístup některých zaměstnanců k práci	5	13 %
Pracovní kolektiv	6	16 %
Ztížené pracovní prostředí	7	18 %
Vzdálenost závodní jídelny od pracoviště	8	21 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 47 – Pohlaví:

	Absolutně	Procentuálně
Muž	30	79 %
Žena	8	21 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 48 – Věk:

	Absolutně	Procentuálně
Do 30 let	6	16 %
31-45 let	15	39 %
46-60 let	15	39 %
61 let a více	2	5 %
Celkem	38	100 %

Otázka č. 49 – Nejvyšší dosažené vzdělání:

	Absolutně	Procentuálně
ZŠ	3	8 %
SŠ s výučním listem	22	58 %
SŠ s maturitou	11	29 %
VOŠ	0	0 %
VŠ	2	5 %
Celkem	38	100 %