

Pracovní motivace a motivační faktory u vybrané firmy

Bc. Tomáš Fantura

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Fantura**
Osobní číslo: **L17089**
Studijní program: **N3953 Bezpečnost společnosti**
Studijní obor: **Bezpečnost společnosti**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Pracovní motivace a motivační faktory u vybrané firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte rešerši literatury z oblasti motivace a psychologie práce a organizace.
2. Provedte administraci dotazníku na motivaci a spokojenost vybraným zaměstnancům.
3. Analyzujte a interpretujte dotazníky.
4. Navrhněte opatření ke zvýšení motivace u daného vzorku zaměstnanců.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. **Psychologický slovník. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015, 774 s. ISBN 978-80-262-0873-0.**

[2] MIKULÁŠTÍK, Milan. **Manažerská psychologie. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 338 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.**

[3] NAKONEČNÝ, Milan. **Motivace chování. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.**

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Veronika Kavková, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. května 2019**

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka



doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2019

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zvýšením motivace zaměstnanců dané organizace. Práce je rozdělená na teoretickou a praktickou část, kdy teoretická část popisuje základní aspekty z oblasti motivace. Praktická část obsahuje vymezení pracovní motivace a spokojenosti pro vybraný podnik konkrétně. Stěžejní část je dotazníkové šetření, ve kterém jsou vyhodnoceny jednotlivé aspekty pracovní motivace a spokojenosti ve vztahu k různým oddělením vybraného podniku. Dotazníkové šetření vychází z rozdělení jednotlivých respondentů do kategorie pracovníků v provozu, vedoucích pracovníků a THP. Závěrem této práce je celkové zhodnocení dílčích aspektů pracovní motivace, která vede k dosažení spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, zaměstnanci, potřeby, pracovní výkon

ABSTRACT

This thesis seeks an employee motivation increase within a selected organization. The thesis consists of theoretical and practical parts, where the theoretical part of the thesis describes basic aspects of motivation area. The practical part contains a definition of work motivation and satisfaction for the selected company specifically. The key part of this section consists of a questionnaire survey, which evaluates individual aspects of work motivation and satisfaction in relation to different departments of the selected company. The questionnaire is based on the division of individual respondents into category of in-service workers, managers and technical workers. The conclusion of this thesis is an overall evaluation of the partial aspects of the work motivation, leading to the achievement of employee satisfaction.

Keywords: motivation, work motivation, employees, needs, work performance

Poděkování

Děkuji své vedoucí diplomové práce Mgr. Veronice Kavkové, Ph.D. za ochotu, vstřícný přístup a cenné rady při zpracování diplomové práce. Poděkování také patří vedení organizace Aquapark Uherské Hradiště, příspěvková organizace za poskytnutí informací a materiálů potřebných ke zpracování diplomové práce. Závěrem také děkuji zaměstnancům organizace, kteří se podíleli na vyplnění dotazníků, bez kterých by nebylo možné práci realizovat.

OBSAH

ÚVOD	5
I TEORETICKÁ ČÁST	6
1 MOTIVACE	7
1.1 DEFINICE MOTIVACE	7
1.2 STIMULACE	8
1.3 STRUKTURA MOTIVAČNÍHO POLE	9
1.4 MOTIVAČNÍ TEORIE	10
1.4.1 Motivace v pojetí A. Maslowa	11
1.4.2 McClellandova teorie potřeby dosahování cílů	13
1.4.3 Herzbergova teorie dvou faktorů	13
1.4.4 Alderfův model potřeb	14
1.4.5 Teorie X a teorie Y	14
1.4.6 Teorie očekávání	15
1.4.7 Porterův a Lawlerův model očekávání	16
1.4.8 Teorie spravedlivé odměny	16
1.4.9 Teorie cíle.....	17
1.4.10 Teorie atribuce	17
1.5 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	17
1.5.1 Pracovní výkon.....	18
1.5.2 Pracovní výkonnost	18
1.5.3 Subjektivní podmíněnost výkonnosti	19
1.5.4 Objektivní podmíněnost výkonnosti	19
1.6 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	20
1.6.1 Postoje k práci a pracovní uspokojení.....	21
1.6.2 Hodnocení pracovní spokojenosti	21
1.7 PRACOVNÍ NESPOKOJENOST	22
1.8 OSOBNOSTI PRACOVNÍKŮ Z HLEDISKA MOTIVACE.....	23
1.8.1 Objevovatelé	24
1.8.2 Usměřňovatelé.....	25
1.8.3 Sladřovatelé.....	25
1.8.4 Zpřesňovatelé	26
1.9 PŘÍSTUPY K PRÁCI PODLE GENERACÍ	27
1.9.1 Generace baby-boomers.....	27
1.9.2 Generace X.....	27
1.9.3 Generace Y.....	28
1.10 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	28
1.11 PODNIKOVÉ MOTIVAČNÍ STRATEGIE	29
1.12 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
2 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	32

2.1	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	32
3	MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	33
3.1	VYBRANÝ PODNIK.....	33
3.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	33
4	VÝSELDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	35
4.1	SPOKOJENOST S PRACÍ.....	35
4.2	KOMUNIKACE A SDÍLENÍ INFORMACÍ.....	37
4.3	INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI.....	41
4.4	PROFESNÍ ROZVOJ A KARIÉRNÍ RŮST.....	43
4.5	ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ / MOTIVACE	45
4.6	STYL ŘÍZENÍ	51
4.7	ORGANIZACE PRÁCE.....	53
5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ.....	54
6	DISKUZE	56
7	NÁVRHY OPATŘENÍ	58
ZÁVĚR	59	
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ	60	
TIŠTĚNÉ ZDROJE:.....	60	
ELEKTRONICKÉ ZDROJE:	61	
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63	
SEZNAM OBRÁZKŮ	64	
SEZNAM TABULEK.....	65	
SEZNAM GRAFŮ	66	
SEZNAM PŘÍLOH.....	67	

ÚVOD

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších složek každé společnosti. Jsou to právě zaměstnanci, kteří přispívají k plnění stanovených cílů organizace. Ať už jde o strojníky, recepční, kuchaře, účetní nebo i ředitele organizace, je nutné věnovat všem zaměstnancům patřičnou péči, starat se o ně a investovat do jejich rozvoje. Zaměstnanci v provozu nasazují mnohem větší úsilí pro dosažení podnikových cílů, pokud se v dané organizaci cítí spokojeně a dostávají se jim správných odměn. Je tedy velmi důležité, aby podnik stanovil vhodný systém hodnocení a následného odměňování. Na každého ze svých zaměstnanců by měla společnost pohlížet jako na individuální osobnost, protože každý jedinec má jiné myšlení, různé potřeby a cíle. Proto by měl podnik zvolit vždy správné motivační faktory.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. V první části se zaměřím na teorii zvolené problematiky, kdy se budu zabývat pojmy motivace, stimul, pracovní spokojenost a nespokojenost, odměňování a dalšími důležitými oblastmi související s motivací. Protože v dnešní době je motivace každodenní faktor úspěchu. Jedná se o dlouhodobý a nekončící proces, neboť motivaci nelze zastavit. V druhé části se prakticky zaměřím na motivaci společnosti Aquapark Uherské Hradiště, příspěvková organizace, kdy organizaci popíši a pomocí dotazníkového šetření budu zjišťovat pracovní spokojenost, motivaci, odměňování v jednotlivých úsecích organizace. Cílem šetření bude zjistit individuální pohled ze strany zaměstnanců na problematiku. Následně na zjištěné nedostatky navrhu opatření ke zvýšení motivace u daného vzorku zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

V dnešní době je motivace tolik používané slovo a klade se na něj důraz. Dalo by se říci, že je trendem dnešní doby. Přitom samotná motivace existuje od počátku lidstva, kdy ovlivňuje chování člověka všemi různými způsoby, jimiž se projevuje v nejrůznějších činnostech a situacích.

Motivace je odvozená z latinského slovesa *movere*, které se dá přeložit jako hýbati či pohybovati. Bere se také jako obecné označení pro veškeré podněty, které vedou k určitému chování. Dále také zahrnuje pojmy, jako jsou chtění, snažení, cíl, žádost, tenze, tlak, očekávání, přání, tendence, touha atd. [8]

1.1 Definice motivace

Na úplný začátek tohoto tématu je dobré si říci nějaká fakta ovlivňující motivaci. Pro každodenní život podle Marie Deiblové nepochybně platí následující fakta:

- *„Pro všechno, co někdo dělá nebo dělal, musel mít zcela určité motivy.*
- *Znám-li tyto motivy, pak jeho chování v budoucích (podobných) situacích mohu s jistou pravděpodobností předvídat.*
- *Při hodnocení motivů ostatních, tj. u každodenních teorií o motivech lidí v mém okolí, hrají vždy jistou roli moje vlastní motivy a moje formativní historie.“* [5; str. 17]

Motivace je obvykle definována jako to, co ovlivňuje iniciaci, směr, velikost a pokračování cílového chování. Jinými slovy, je to konstrukt, který pomáhá vysvětlit, proč se jednotlivec rozhodne začít nebo ukončit svůj úkol. Na motivaci navazuje i vnitřní motivace, která je spojena s nesčetnými pozitivními výsledky. Když jsou zaměstnanci skutečně motivováni, hledají nové výzvy a plně i hluboce se účastní dalších aktivit. [17]

„Motivovat“ se stalo módním slovesem dnešní doby. Velká řada autorů si ji vykládá jinak, proto pojem nemá jen jednu přesnou definici. Za výstižnou formulaci považují definici Nakonečného: *„Obecně platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyústující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka k odpočinku vycházející z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k splnění nějakého úkolu).“* [13; str. 15]

Motivace je populárním tématem, které se vztahuje přímo na nás všechny, zejména pak na ty z nás, jejichž úkolem je dosahovat organizačních cílů prostřednictvím úsilí jiných lidí. Odborníci jsou přesvědčeni o důležitosti rozšířené touhy pracovat. [23]

Pro Nolen-Hoeksema je motivace stavem: „*kteřý aktivuje chování a dává mu směr. Subjektivně je vnímána jako vědomá touha – touha po jídle, pití, sexu. Většinou se můžeme rozhodnout, zda se těmito touhami necháme vést, nebo ne. Dokážeme se přinutit, abychom se vzdali předmětu své touhy, a dokážeme se i přinutit dělat něco, co bychom raději nedělali.*“ [14; str. 420]

Dále podle některých definicí se dá motivace chápat jako určitá touha, potřeba či chtění, které generuje energii, která je pro někoho nutná, aby se jedinec nebo zvíře chovalo určitým způsobem. To znamená, že za akcí stojí skutečně motiv, což je opravdu impuls, který vyvolá motivační kognitivní proces. [21]

Motivace člověka je s námi už od narození a drží se nás po celý život. Dá se říci, že primárním motivačním hlediskem je instinkt (biologická potřeba jedince). [7]

1.2 Stimulace

Než přejdeme k významu slova stimulace, zastavme se na moment u slova motivovat, ze kterého stimulace vychází. Podstatou slova motivovat je slovo motiv, protože se jedná o činnost, kterou se snažíme podnítit či povzbudit jinou osobu k následné reakci, chování i činnosti. V takovém případě se dá říci, že poskytujeme osobě stimul nebo motiv, aby to či ono udělal. Tímto jednáním iniciujeme chování nebo jednání jiné osoby. Zkráceně se dá říct, že převádíme pomocí stimulace zájem druhé osoby na aktivitu. [1]

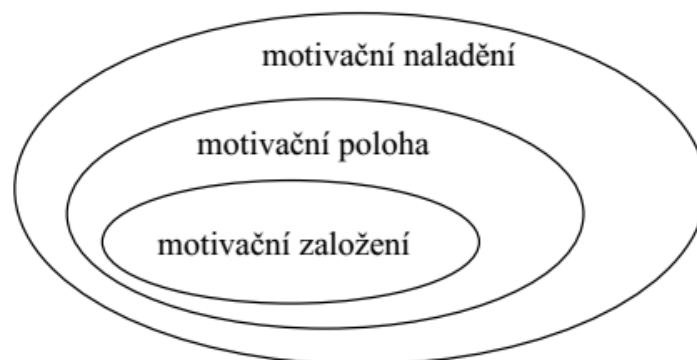
Stimul zkráceně má za důsledek působení podnětu na receptor. Jedná se o určitý podnět, pohnutku či motiv. Mezi nejlepší stimul mozku považujeme učení, stejně jako ke zlepšení kteréhokoliv výkonu trénink. [7]

Autor John Adair výstižně popsal pojem stimul, a to: „*Stimul tedy, kromě toho, že vás pobízí k činu, může také zvýšit váš zájem či podnítit vás být něčím, co vás uspokojí nebo posílí. Když motivujete druhé, používáte vědomě nebo nevědomě stimuly toho či onoho druhu a směřujete je k mysli, srdci či duši. Stimuly mohou být pozitivní, například nabídka odměny nebo nějakého lákadla coby podnětu, na druhou stranu mohou být i negativní, jako hrozba strašnými následky, pokud nedojde ke změně, případně může jít o kombinaci obojího.*“ [1; str. 20]

Podle Plhákové má samotný stimulační motiv určitý nervový základ, ale jeho uspokojení není nezbytnou podmínkou pro přežití. Motiv se projevuje hravostí, zvědavostí a vyhledáváním neobvyklých zážitků. [16]

1.3 Struktura motivačního pole

Struktura motivačního pole je koncept jednoho autora. Pro záměry praktického managementu k řešení standardních komunikačních situací je velmi vhodné považovat aktuální motivační pole určité osoby za dynamickou souhru významných tří složek, které se pořád navzájem ovlivňují a jsou nestálá. Toto pole je složeno z motivačního založení, motivační polohy a motivačního naladění. [15]



Obrázek 1 Struktura motivačního pole [15]

Motivační založení je spojené s naší osobností. Jde o vlastnosti, které jsou převážně zděděny a v průběhu života se jen minimálně mění. Je tak základním kamenem motivačního pole a ostatní položky z něj vychází. V každém z nás dominuje motivační založení tedy, dostaneme-li se do nějaké stresující situace, která vyžaduje vzorec chování, které jsme se doposud nestačili naučit. [15]

Motivační poloha je spojena s platnými podmínkami života. Je to naučná položka, díky které jsme si osvojili reakci na obvyklé podmínky běžného života. Souvisí s mírou naplnění životních podmínek a neustálé bdělosti jejich naplňování. [15]

Motivační naladění se může chápat jako „motivační počasí“. Naladění je nestálé. Lze ji dobře zpozorovat na měnících se podmínkách života. Nemusíme se jí zabývat tak jako motivačním založením a motivační polohou, protože je pomíjivá. Běh času ve spojení s proměnami situace, jej spolehlivě ruší a mění v rozdílné náhlé stavy. [15]

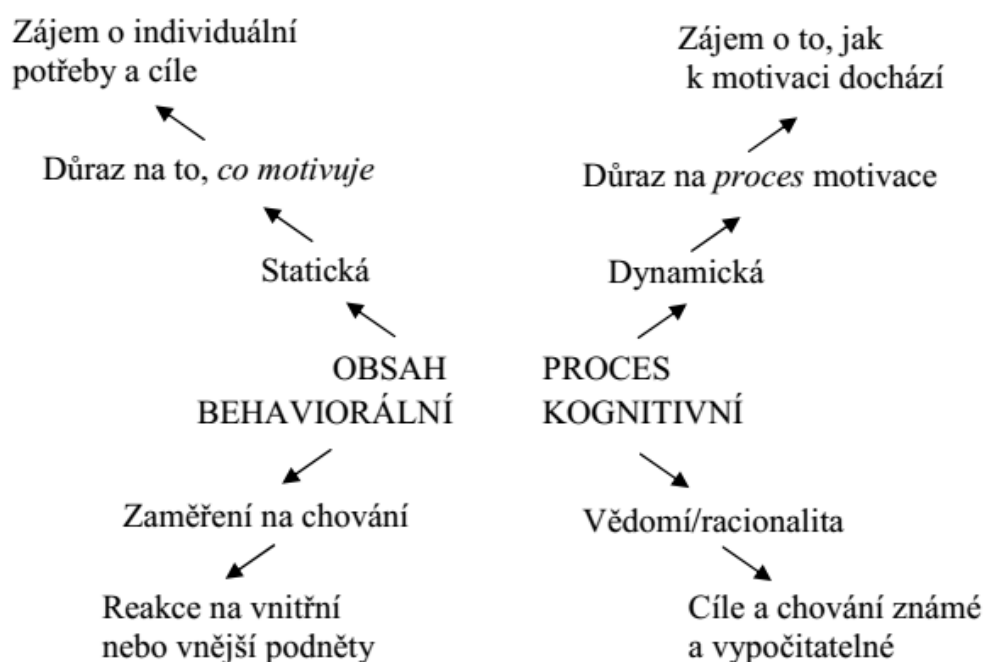
1.4 Motivační teorie

Motivační teorie napomáhá hledat důvody, které vedou k určitému chování osob. Tímto tématem se zabývalo nespočetně mnoho významných autorů. Teorie jako taková se zabývá podnikem, jako takovým a pomáhá mu nalézt možnosti, které by současně pomohly zajistit správné plnění cílů podniku a zároveň by pomohli uspokojit vlastní potřeby zaměstnanců.

Někdy se sama teorie motivace dělí na dvě protichůdné skupiny, kdy každá z nich podporuje odlišný filozofický předpoklad o lidské přirozenosti. Zastánci první teorie, a to behaviorální, považují lidské chování za instinktivní a reflexivní, které je ovládané vztahem „stimul-reakce“. Oproti této teorii jsou zastánci kognitivní, kteří se domnívají, že lidé jednají v zásadě racionálně a účelně, vybírá si cíle a jsou způsobilí svoje chování modifikovat nebo změnit. Takové rozdělení se nelíbí Adairovi, který ho bere za chybné, protože jedním z paradoxů lidské přirozenosti je využití obou typů motivace. [1]

V praxi lze jednoduše zařadit většinu přístupů k motivaci a modelů motivace mezi teorii obsahu a teorii procesu. Teorie obsahu jsou zaměřeny na faktory, které lidi motivují a dodávají jim sílu a chuť k práci, zatímco teorie procesu slouží k identifikaci, jaký vliv na sebe mají vlastnosti člověka a jak ovlivňují lidské chování. [4]

Rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi teorií:



Obrázek 2 Rozdíl v behaviorální/kognitivní tradici a v tradici obsahu/procesu [4]

Jednotlivé teorie v návaznosti na dělení dle obsahu a procesu, nám zobrazuje tabulka níže. Každá z uvedených teorií má v praxi své místo. Při výběru jedné či několika z nich záleží na typu subjektu, který je chce aplikovat.

Tabulka 1 Jednoduchá klasifikace teorií motivace [4]

Teorie obsahu	Teorie procesu
Teorie dvou faktorů (Herzberg)	Teorie očekávání (Porter a Lawler, Vroom)
Hierarchie potřeb (Maslow, Alderfer)	Teorie atribuce
Teorie potřeby výsledků (McClelland)	Teorie spravedlivých odměn
	Teorie cíle

1.4.1 Motivace v pojetí A. Maslowa

Nejnámější teorie, která měla velký vliv na myšlení mnoha velkých manažerů. Samotný základ hierarchie potřeb tvoří představa, kdy člověk není motivován vnějšími impulsy, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Tyto jednotlivé potřeby vytváří určité soubory, kdy je-li jeden soubor uspokojen, vynoří se do popředí jiný. Protože uspokojená potřeba přestává motivovat. [1]

Adair doslovně popisuje Maslowovu hierarchii potřeb, kdy: „Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena tato, postaví se popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. Stojíme tedy tváří v tvář nutnosti studovat vztahy mezi všemi motivacemi a neustále se střetáváme s nutností vzdávat posuzování jednotlivých motivací izolovaně, máme-li dosáhnout širšího porozumění, které hledáme.“ [1]

Maslow identifikoval všechny potřeby do 5 skupin potřeb, které jsou v určitém vztahu a hierarchií. Podíváme-li se na pyramidu potřeb, je nám na první pohled jasné, které potřeby jsou nám nejdůležitější a bereme je za každodenní nutnou potřebu. Následně jsou dle důležitosti přesně zařazeny.



Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb [5]

Není jisté, jestli se Maslow řídil podle svého diagramu potřeb. Proto je velmi často znázorněn jako trojúhelník nebo pyramidový model. Toto grafické znázornění má vícero nevýhod, neboť vyšší potřeby se zde jeví v celkovém měřítku jako menší, zatímco opak je pravdou. Toto tvrzení podkládá i fakt, že kapacita pro jídlo je omezená (malá), ale naše kapacita osobního růstu ve srovnání s tímto měřítkem bez hranic (velká), proto by pyramida měla být sestavena protichůdně. [1]

Člověk je ochoten vyvinout určitou aktivitu, aby alespoň jen z části uspokojit svou potřebu. Uspokojením potřeby nižšího stupně je prvotním řešením k uspokojení vyšších stupňů. Každý stupeň je pro člověka důležitý. Liší se především míra naléhavosti a jejich motivační účinnost záleží na mnoha jiných okolnostech:

- Mentální a inteligentní vyspělosti člověka,
- na charakteru práce a její společenské prestiži,
- na sociálním postavení jedince,
- na celkové ekonomické a sociální úrovni organizace. [6]

Pro vedoucího úseku je důležité najít, ve které fázi pyramidy potřeb se zaměstnanec aktuálně nachází, proto aby mohl správně motivovat. [6]

1.4.2 McClellandova teorie potřeby dosahování cílů

Pro vedoucí usilující o proniknutí do problematiky motivace na pracovišti slouží práce McClellanda. Jeho teorie potřeby dosahování cílů identifikuje tři základní potřeby, které si lidé vytvoří a získávají v průběhu života. Jedná se o potřeby:

- Moci,
- sounáležitosti,
- dosahování cílů. [4]

Úroveň těchto potřeb se liší v návaznosti od úrovně řízení.

1.4.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Tahle teorie se zaměřuje na vnitřní a vnější motivační faktory a značně napomáhá pochopit, co lidi na pracovišti přesně motivuje. Teorie je propojená s teorií očekávání, kdy tato teorie ovlivní to, co jednotlivec vnímá jako hodnotu konkrétních výsledků. Jedná se o ovlivnění jak pracovního výkonu, tak i uspokojení z práce.

Tato teorie tvrdí, že série vnější odměny může být zdrojem neuspokojení, jestliže je jedinci vnímají jako neodpovídající nebo neadekvátní, ale zároveň nedojde k významné motivaci identických jednotlivců, jestliže tyto hygienické faktory vnímají jako adekvátní a dobré. Druhým faktorem jsou odměny vnitřní, které vedou k uspokojení a zvýšení motivace.

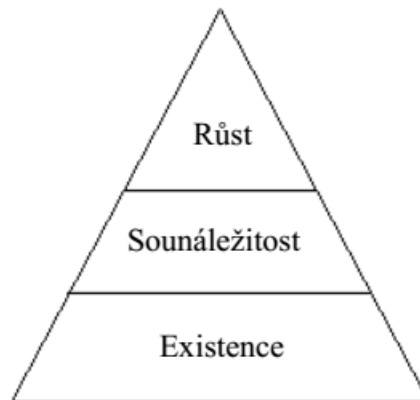
Tabulka 2 Herzbergovy zdroje uspokojení a neuspokojení [4]

Vnější odměny	Vnitřní odměny
<ul style="list-style-type: none"> • Politika a způsob řízení podniku • Vztahy na pracovišti • Odměna: plat, mzda • Pracovní podmínky • Jistota zaměstnání • Status 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocit dosažení výsledků • Služební postup • Práce samotná • Zodpovědnost • Osobní růst • Uznání

Tuhle teorii odborníci spíše kritizují a nesouhlasí s ní, protože rozdělení faktorů na vnější a vnitřní je velmi zjednodušené. Hlavním důvodem nesouhlasu odborníků je chybějící individuální jedinečnost.

1.4.4 Alderfův model potřeb

Alderfův zúžený model Maslowova modelu naznačuje, že lze potřeby aktivovat simultánně, na rozdíl od přísné hierarchizace. Jedinec může být v jeden moment motivován touhou po penězích, přátelstvím a možnosti získat nové dovednosti. [4]

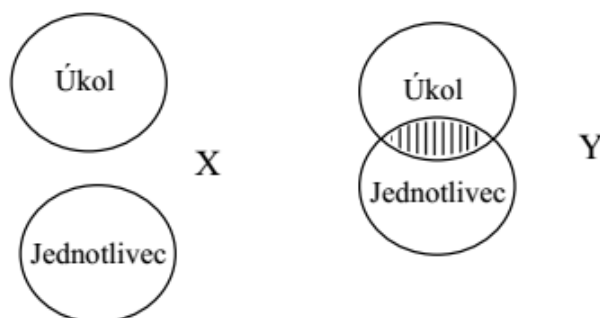


Obrázek 4 Uspořádání potřeb podle Alderfela [4]

Pyramida nám ukazuje potřeby pro přežití jako existenci, společenské vztahy a uznání okolí jako sounáležitost a seberealizaci či nezávislost jako neurčitý růst. [4]

1.4.5 Teorie X a teorie Y

Jeden z mála autorů, který stojí za teorií X a teorií Y (postoj pracovníka k práci), je Michiganský rodák Douglas McGregor. Jako první poukázal na obě teorie, kdy teorie X předpokládá, že zaměstnanci mají minimální nebo nulový zájem o podnik ve kterém pracují a teorie Y, která předpokládá s určitým zájmem pracovníka s cíli podniku. Obě teorie lze graficky znázornit. [1]



Obrázek 5 Teorie X a teorie Y [1]

Z grafického znázornění obou teorií lze říci, že v průniku dvou atributů lze považovat faktor spolupráce. V konečném důsledku však pracovník nemusí souhlasit s úkoly a cíli organizace, ale nebude klást odpor při jejich zpracování. [1]

1.4.6 Teorie očekávání

Tábor kognitivních psychologů zastává právě teorii očekávání. Mezi ně patří i americký psycholog Edward Tolman, který ji formuloval již ve 30. letech 20. století. Sám Tolman zdůraznil na fakt, že lidské chování je motivováno daleko více vědomým očekáváním než reakcí na stimuly. Proto očekávání je to, co povede výhledově k vytouženému cíli či výstupu – odtud název „teorie očekávání“. [1]

Příkladem k pochopení teorie očekávání může být, že určitý pracovník z důvodu dlouhodobě nemocného dítěte potřebuje daleko více peněz, než je jeho normální měsíční výdělek. A předpokládejme, že se mu dostane ujištění ze strany zaměstnavatele, když pokud bude pracovat více, vydělá si i více peněz. Dá se následně předvídat dle teorie očekávání fakt, že pracovník bude investovat vícero času a úsilí, aby dostal vytouženou odměnu. Pokud ve finále nedostane zapláceno a dostane se mu jen několik pochvalných slov, zaměstnanec bude rychle ztrácet další zájem. Osoby jsou vědomě sobecky zainteresované. Chovají se způsoby, které jsou k dosažení cílů instrumentální. [1]

V oblasti teorie očekávání a motivace zavedl americký psycholog Victor Harold Vroom způsob, jak lidskou motivaci měřit. Prvně si musíme říct, co podle Vrooma teorie očekávání způsobuje, aby pracovník vyvinul úsilí. Je třeba splnit tři podmínky, a to:

- **Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem** – zbytečná práce nepřináší výsledek. Práce prvotně musí dávat předpoklad příslušného efektu, následně vyvolá snahu,
- **výkon musí být odměněn** – víme, že odměnu nedostanu, můžeme čekat jen mizivé úsilí. Pracovník může být přínosný, ale nedostatek odměny způsobuje demotivaci,
- **člověk musí o odměnu stát** – každý vnímá odměnu individuálně. Někomu je bližší finanční odměna, někomu pak sláva, uznání a pochvala. Význam určitého typu odměny nazýváme valence. [3]

Matematicky se dá podle Vrooma síla motivace vyjádřit následujícím vzorcem: Motivace (M) = Očekávání (E) x Valence (V) [4; str. 45]

Jinými slovy řečeno, teorie vyměřuje sílu motivace tím, že očekávání jednotlivce o výsledku násobí hodnotu, která má pro člověka smysl.

Za nejdůležitější faktor teorie očekávání se bere fakt, že vnímání každého jednotlivého jedince je odlišné, také samotná odlišnost je už při samotné motivaci a chování jedince. Tedy v praxi se dá říct, že za stejných podmínek, ve stejném prostředí, ve stejném čase, za stejných okolností bude jedinec výsledky hodnotit naprosto odlišně a reagovat zcela jiným způsobem než kdokoliv jiný. [1]

1.4.7 Porterův a Lawlerův model očekávání

Základní model očekávání rozvinuli Porter a Lawler roku 1968. Jejich model vrhá světlo na povahu vztahu mezi uspokojením zaměstnance a jeho výkonem. Autoři přidávají k předchozí teorii názor, že výkon nemusí být pouze výsledek vynaloženého úsilí, ale také schopností a charakteristiky jedince společně s jeho chápáním své role. [4]

1.4.8 Teorie spravedlivé odměny

Díky Adamsově teorii spravedlivé odměny můžeme nahlédnout do vztahů mezi odměnou a pravděpodobným uspokojením, které si z ní pracovníci odnesou. Díky ní můžeme lépe pochopit model očekávání. Potencionální motivace a úroveň uspokojení vychází přímo z možné odměny. Nejsou-li zaměstnanci správně odměněni nebo liší se jejich odměna při stejných pracovních výsledcích, následuje pocit frustrace, nespokojenosti a hlavně demotivaci. [4]

Adamsův model obsahuje tři podstatné části:

- Vstupy (individuální úsilí),
- výstupy (vnitřní a vnější odměňování společností),
- srovnání s ostatními. [4]

Tento model se od teorie očekávání může lišit, protože jednatel při hodnocení velikosti a významu své odměny nahlíží a srovnává odměnu druhých. Dostává se pracovníkovi stejné nebo vyšší odměny než u kolegů, pak nahlíží na ni jako na výhodu. Pracovník je správně naladěný a motivován. Opačným efektem, tedy nevýhoda odměna se může projevit snížením vstupů a vznikem konfliktů. [4]

1.4.9 Teorie cíle

Roku 1968 přišel na jednoduchou kognitivní teorii motivace, která má určité shodné rysy s teorií očekávání pan John Locke. Podle této teorie cíle jsou: „*motivace a výkon vysoké, jestliže jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné, ale akceptované, a výkon podléhá zpětné vazbě.*“ [4]

Locke a kolektiv identifikoval čtyři možné způsoby, jak cíle ovlivňují chování:

- Usměrnují pozornost,
- mobilizují úsilí,
- povzbuzují vytrvalost,
- pomáhají strategickému rozvoji. [4]

1.4.10 Teorie atribuce

Pomocí teorie atribuce nahlížíme na problém, jak vnímáme lidi při práci. Při pozorování lidského chování, připojujeme lidem motivy, o kterých se domníváme, že je ovlivňují. Také se zároveň sami sebe ptáme, proč se lidé chovají tak a ne jinak. Jinými slovy se dá říct, že v každodenním životě neustále vytváříme názory a myšlenky o ostatních lidech a o společenských situacích. V návaznosti na to, interpretujeme činy jiných lidí a předvídáme, co za určitých okolností dělají. [2]

Při popisu lidských činů pohlížíme na dva faktory. Jedním z nich je prostředí, které na lidi působí a druhým je samotná osobnost člověka. [2]

1.5 Pracovní motivace

Pracovní motivace je stavební kámen každého pracovníka. Chce-li zaměstnavatel po svém zaměstnanci jen tu nejlepší odvedenou práci, musí s ním také tak nakládat. Existuje nespočetná řada forem motivace, mezi tu prioritní se však vždy bude řadit spravedlivé finanční odměňování. [11]

Klasický model pracovní motivace bývá často označován také jako model nedostatku. Pracovní činnost je vykonávána, dokud není uspokojena její potřeba. Následně motivační nátlak přestává působit a jedinec přestává být aktivní. Jedná se o standartní jednoduchý model kruhové motivace. [11]

1.5.1 Pracovní výkon

Pracovní výkon je ovlivněn celou řadou okolností. Je možné je rozdělit na okolnosti osobnostní (zdravotní stav, motivace, morálka, aj.) a okolnosti působící z vnějšího prostředí (organizace práce, vybavení, mezilidské vztahy, aj.). V návaznosti na tyto okolnosti se dá podle různých kritérií pracovní výkon měřit:

- Množství práce,
- kvalita provedené práce,
- množství chyb,
- stabilita výkonu,
- náročnost pracovního zatížení. [11]

Definice pracovního výkonu podle Mayerové říká: „*Za výkon se zpravidla pokládá výsledek určité cílevědomé činnosti. Uskutečňuje se v určitém čase a za určitých podmínek. Člověk může uskutečnit výkon za předpokladu odpovídající odborné přípravy (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti) a také ochoty.*“ [10; str. 91] Toto tvrzení lze vyjádřit vzorcem: „ $V = P \cdot M$ “, kde V nám vyjadřuje samotný pracovní výkon, P pak formuluje předem dané předpoklady (schopnosti, dovednosti, znalosti, zkušenosti) a M, které vyjadřuje samotnou motivaci. [10]

K měření výsledného pracovního výkonu je nutné brát statistickou výkonnost pracovníka v určitém časovém období. Zaměstnanec dokáže dosáhnout maximálního výkonu jen zřídka, proto ani organizace nepočítá s maximálním vytižením při plnění pracovních úkolů. Práce by měla být správně rozvržená, tak aby pracovník mohl svou efektivnost využít při mimořádné události. [10]

1.5.2 Pracovní výkonnost

Samotná pracovní výkonnost může být ovlivněna nespočetnou řadou faktorů. Tyto faktory pak mohou být rozděleny na subjektivní a objektivní podmíněnost výkonnosti.

Mayerová říká: „*Výkonnost znamená maximálně dosažitelný výkon (tento výklad je užíván při popisu sportovní činnosti člověka) nebo také jen požadovaný a vynakládaný výkon. Při plnění pracovních úkolů člověka zpravidla uplatňuje jen určitou část své potenciální výkonnosti. Zbytek tvoří výkonovou rezervu, která může být použita za mimořádných okolností a která usnadňuje přiměřenou obnovu pracovních sil (reprodukcí pracovní síly).*“ [10; str. 91]

1.5.3 Subjektivní podmíněnost výkonnosti

Ve skutečnosti je známo, že za okolnosti ovlivňující pracovní výkonnost má vliv především subjektivní předpoklad lidí. Potvrzuje se nepsané pravidlo, které říká, že různé osoby dosahují různých výsledků při řešení stejného pracovního úkolu. Dále se samotný výsledek může měnit i postupem času u totožného testovaného jedince. V praxi na průběh pracovní činnosti a její výsledek má vliv nespočetné kvantum určujících vlivů, předpokladů a determinant. [10]

Subjektivní neboli osobní předpoklady osob k výkonu lze rozdělit do tří skupin:

- Duševní a tělesné rysy a schopnosti člověka pro práci,
- kvalifikační předpoklad člověka,
- volní vlastnosti člověka. [10]

Ze subjektivního předpokladu k výkonu zčásti patří každodenní okolnosti. Pracovník může prožívat velkou radost z příjemné nečekané události, ale i starosti, obavy, smutek apod. Jsou lidé, kteří za nečekaných okolností dokážou docílit potřebného soustředění. Jsou lidé, kteří nečekaná událost ovlivní a nedokážou dosáhnout správného výsledku, výkonu. [10]

1.5.4 Objektivní podmíněnost výkonnosti

Významnou výkonností jsou také vnější okolnosti, tedy objektivní předpoklady pracovního výkonu. Jedná se o ekonomické a technické podmínky práce. I objektivní podmínky lze rozdělit je do několika skupin:

- Technologie, technické vybavení a objektivní zajištění práce,
- řízení a organizace pracovního procesu,
- způsoby odměňování a hodnocení práce,
- vnější pracovní podmínky,
- sociální podmínky pracovního výkonu,
- hygienické a sociální vybavení pracovišť. [10]

Do objektivních předpokladů pracovního výkonu je možné zařadit neobvyklé situační vlivy. Obyčejně jsou nepříznivé (např. požáry, havárie, těžké úrazy apod.) a potřebují mimořádná opatření. Tyto faktory přímo působí na výkon všech zaměstnanců a ovlivňují samotný výkon. [10]

1.6 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je především subjektivní pohled, který se může odvíjet od druhu práce, výše mzdy, pracovních podmínek, kolegů či nadřízených. Proto je velký rozdíl, pokud se na pracovní spokojenost díváme jako celek nebo jako jednotlivou část.

Mayerová definuje pracovní spokojenost jako: „*všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonané práci, k pracovnímu zařazení v organizaci a k profesi, k pracovním podmínkám, režimu práce a pracovnímu prostředí, ke skupině spolupracovníků a nadřízenému a k celé organizaci.*“ [10; str. 98]

Dá se tedy říct, že vykonaná práce má v samotném lidském životě významné postavení. Je jedním z nejdůležitějších lidských životních úkolů. Práce v praxi může znamenat:

- Příležitost zjistit jaký jsem,
- osobnostní rozvoj,
- začlenění se do vhodné sociální skupiny,
- nabití určité zodpovědnosti,
- potvrzení či vyvrácení vlastních schopností,
- možnost budování mezilidských vztahů,
- sebehodnocení,
- možnost osobního rozvoje. [5]

Většina provedených výzkumů poukazují na fakt, že pracovní spokojenost závisí na druhu práce, pocitu uznání, pocit z odvedené práce, možnosti vzestupu a dobrých mezilidských vztazích. Jedna studie z konce minulého století (*FRANCKE 1980*) poukazuje na devět aspektů pracovní spokojenosti, které jsou pro pracovníky dobře rozlišné:

- Spokojenost s úrovní nároků,
- spokojenost s obsahem práce,
- spokojenost s odměňováním,
- spokojenost se začleněním se do sociální skupiny,
- spokojenost s respektováním osobnosti,
- spokojenost s pracovním prostředím,
- spokojenost se zajištěním své budoucnosti,
- spokojenost s podnikovým stylem,
- spokojenost s chováním vedoucích v podniku. [5]

Stejně i podobné prvky se velmi často opakují i v jiných odborných publikacích. Lze proto říci, že se dá spolehnout na provedené studie.

1.6.1 Postoje k práci a pracovní uspokojení

Postoj pracovníků k práci je velmi závažným motivačním činitelem. U zaměstnanců s pozitivním postojem k práci lze předpokládat méně absencí a fluktuace. Jsou také osobně více zainteresovaní na samotnou práci, kdy práce má pro ně větší osobní hodnotu. Samotný pozitivní postoj pak není jediným ukazatelem. Za určitých podmínek pak platí, že pracovník s pozitivním postojem k práci má větší produktivitu než pracovník s negativním postojem. Za negativní postoj se dá považovat odpor a nechuť k práci, který může v konečném důsledku dospět k nehodě nebo nemoci. Ne vždy platí vztah mezi pracovním výkonem a postojem k práci. [8]

1.6.2 Hodnocení pracovní spokojenosti

Lze sestavit určitou stupnici, na které je možné zobrazit pracovní spokojenost. Taková stupnice pak v praxi obsahuje prostřední nulovou hodnotu a krajní pozitivní a negativní hodnotu. Pro jeden konec s pozitivní částí stupnice je možné vyjádřit hodnotu 1+, která dále značí identifikaci pracovníka s okolnostmi práce a pracovní zařazení v podniku. Výskyt kladné hodnoty u pracovníka vypovídá o tom, že v podniku se jeho práce stala velmi důležitým, významným nebo až rozhodujícím zdrojem životního uspokojení a samotnou motivací. Lze říci, že takový člověk vidí smysl svého života ve vykonaném díle či práci, které svému podniku odevzdává. Následný nepříznivý zásah do této práce (např. odchod do důchodu, zranění, nemoc apod.) prožívá osoba značně těžce a v konečném dopadu může mít i ty nejzávažnější důsledky. Pro druhý konec stupnice s negativní částí stupnice je možné vyjádřit opačnou hodnotu 1-, která poukazuje na zásadní rozpor mezi osobním zaměřením pracovníka a jeho požadavky vyplývající z pracovního zařazení. Následný výkon hraje roli k pracovní nespokojenosti. Nespokojený pracovník následně hledá různé řešení, jak všemožně obcházet samotné pracovní zařazení, vyhýbá se pracovnímu výkonu, a když už je pracovník na svém místě a pracuje, tak si snaží svou pracovní činnost všelijak ulehčit na úkor finálnímu výsledku. Pracovní výkon může být ovlivněn přirozeným důsledkem (např. tuláctví, absentérství, příživnictví apod.), kdy společnost na tyto nežádoucí jevy objektivně uplatňuje tlak formou negativního hodnocení nebo až donucení na proviněného zaměstnance. [10]

Zkráceně se dá říci, pokud se ve finálním výsledku projevuje některá z uvedených krajních hodnot stupnice, je následně ovlivněna samotná výkonnost práce. Pracovník ztotožněný se svou prací je vždy výkonným, a naopak pracovník štítící se své práce má vždy svou finální výkonnost nízkou. Také si musíme představit u naznačených krajních hodnot možnost vícero mezistupňů, které vyjadřují přechod po stupnici od negativního nežádoucího až k pozitivnímu žádoucímu profilu pracovní spokojenosti. V praxi se pak samotné krajní hodnoty pracovní nespokojenosti a spokojenosti objevují málokdy, jsou jen výjimečně. [10]

1.7 Pracovní nespokojenost

Na pracovní nespokojenost může mít vliv i menší porce samotné spokojenosti. Chybí-li předem určité předpoklady, tedy pozitivně formulované hygienické faktory, rozvíjet se mrzutost. Nejsou-li předpoklady pracovních podmínek naplněny, mluví se o nich, protože se považují za samozřejmost a očekávají se. [5]

Dá se říci, že předpoklad pracovní nespokojenosti vychází z pocitů jednotlivých nedostatků. Taková skutečnost by mohla být vysvětlena za pomoci atribuční teorie: „*spokojenost se opírá spíše o vlastní výkon a vlastní úspěch; nespokojenost se svádí spíše než na osobní selhání na vnější okolnosti jako: špatné řízení, špatné pracovní podmínky.*“ [5; str. 81]

Na pracovní nespokojenost mohou mít vliv následující ukazatele:

- Oddalování přestávek,
- časté stížnosti,
- nedostatečné odměňování,
- špatné pracovní mezilidské vztahy,
- nedůvěra v pracovníka,
- pozdní příchody,
- pokles výkonnosti,
- častý výskyt nemocí. [5]

Nespokojenost, stejně jako spokojenost, lze považovat za nestabilní činitel, neboť je výsledkem hodnocení a očekávání. Je-li dosaženo určitého stupně spravedlnosti, nespokojenost oslabuje nebo zcela mizí. Nabývá-li pracovní nespokojenost vyššího charakteru, začnou pracovníci přemýšlet o svých prioritách především pak o změně zaměstnání. [12]

1.8 Osobnosti pracovníků z hlediska motivace

O motivaci existuje řada teorií, která popisuje přístup lidí k práci, jejich individuální potřeby a motivátory, které je ovlivňují. Každá teorie počítá s tím, že každý jedinec je jedinečný, proto na něho působí něco jiného. Touto částí se zaměřím na vliv osobnosti a přístup k motivaci.

John Adair uvádí 7 bodů, které vedou k tomu, aby manažer vzbudil v zaměstnancích to nejlepší. Jedná se o: buďte sám motivovaný; vyberte lidi, kteří jsou již motivovaní; stanovte podnětné, ale realistické cíle; pokrok motivuje; zacházejte s každým člověkem jako s osobností; udílejte spravedlivé odměny; vyjádřete uznání. [1]

Před rozdělením jednotlivých typů osobností z hlediska motivace stojí podle Plamínka teorie vitality, která se dá graficky znázornit do čtyř částí. [15]

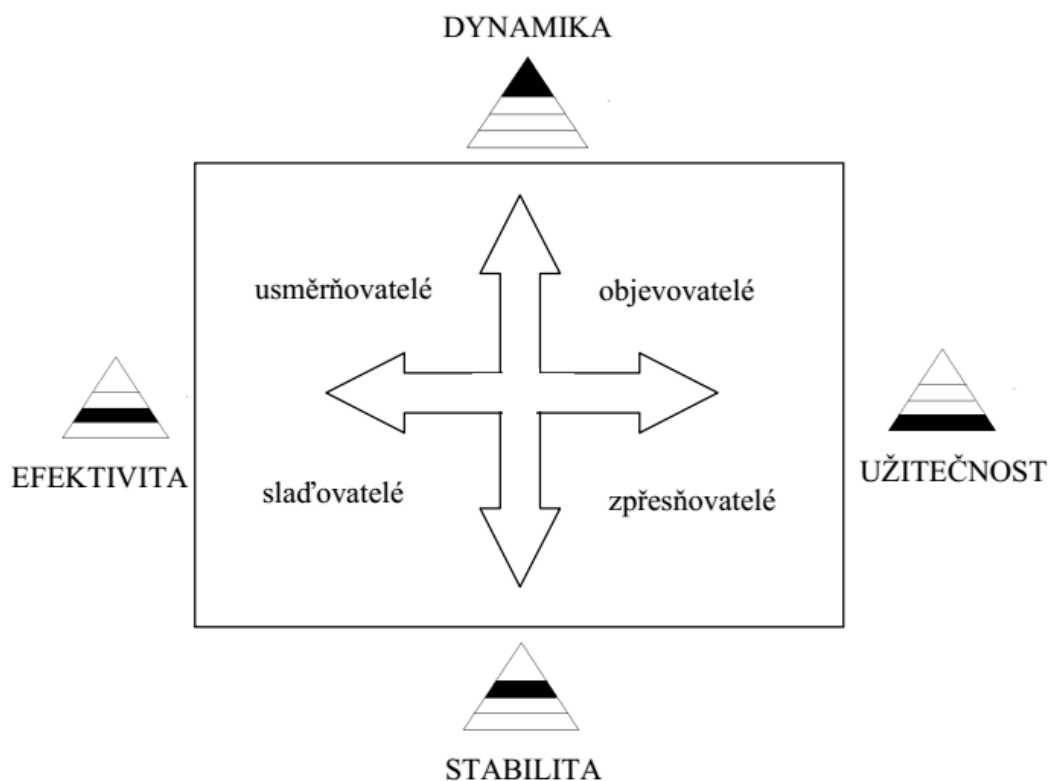


Obrázek 6 Pyramida vitality [15]

Výše uvedený obrázek v podobě pyramidy je jeden z pilířů teorie, která vysvětluje, že: „strategickým zájmem společností je budovat svou vitalitu v posloupnosti od užitečnosti (co budeme dělat, pro koho a proč) přes efektivitu (jak to budeme dělat) a stabilitu (jak budeme reagovat na změny podmínek) k dynamice (jak budeme změny sami vyvolávat a řídit).“ [15; str. 28]

Tahle teorie, která se skládá z pyramidy variability a čtyř typů osobností je konceptem jednoho autora.

V návaznosti na pyramidu existují čtyři motivační typy lidí. Jedná se o objevovatelé, usměrňovatelé, sladřovatelé a zpřesňovatelé.



Obrázek 7 Motivační typy lidí [15]

Sloučením pyramidy vitality s jednotlivými typy lidí nám vznikl takovýto diagram se čtyřmi kvadranty ukazující na odlišnost jednotlivých typů lidí. Čím se budeme blížit středu diagramu, bude se jednat o universální osobnost, která rozumí velké škále podnětů. Tato nevyhraněnost může za vhodných podmínek stvořit lídry. [15]

Jaké jsou rysy a charakteristiky jednotlivých typologií a jak se projevují na venek, tedy při reakci na pochvalu, kritiku či zátěž, popíšeme níže.

1.8.1 Objevovatelé

Jedná se o typ lidí spadající do dynamických preferencí se zaměřením na užitečnost. Na venek se projevují samostatností a nezávislostí. Mají rádi zdolávání překážek a přijímání nových výzev. Objevovatelé si dokáží být netrpěliví a chtějí informací. [15]

Objevovatelé si dokáží vážit své svobody. Díky tomu dokáží respektovat i svobodu druhých. Také mnoho věcí neříkají slovy, ale výrazně používají řeč těla. Proto je důležité

se na tento fakt zaměřit, protože i když se dokáží naučit správné komunikace, tak řeč těla je dokáže prozradit. [15]

Reakce na pochvalu – nemají důvod pochvalu rozebírat. Přijmou ji jako informaci. V době hodnocení výsledku se často zajímají jinými problémy, proto pochvala jim není důležitým faktorem. Jsou rádi, že prostřednictvím pochvaly si někdo jiný všiml jejich výsledku. [15]

Reakce na kritiku – reagují pomocí vysvětlení či věcnou argumentací, tedy pokud by ji vnímali neoprávněně. Objevovatelé jako jediní dokáží na kritiku reagovat stejně jako na pochvalu. [15]

1.8.2 Usměřňovatelé

Jedná se o typ lidí spadající do kombinace dynamických preferencí a zaměření na efektivitu. Důležité je pro tyto osoby mít vliv na jiné osoby. Cílem je mít maximální volnost pro sebe sama a nikoli svobodu, jak tomu bylo v minulém kvadrantu. Tedy skutečnou volnost a neomezené možnosti. Usměřňovatelé dokáží velmi citlivě vnímat hierarchické uspořádání společnosti a dokáží jednotlivce rychle do takových struktur zařadit. Často také uznávají i nevelký počet lidí, které respektují jako zajímavé soupeře či partnery, a dokáží k nim být velmi loajální a korektní. [15]

Také jsou rádi středem pozornosti. Výhodou využívají při vnímání okolí, kdy vnímají, co je a co není vhodné, následně dokáží rychle zareagovat na danou situaci. Dokáží lidem správně předat své myšlenky. Proto se jedná o velmi dobré vůdci velkých skupin. Jsou jim bližší více než skupiny menších týmů. [15]

Reakce na pochvalu – dokáží pochvalu nafukovat. Nejcharakterističtější pro ně je snaha v souvislosti s vaší pochvalou začít výsledek nějak učit, něco vám vysvětlit, poukázat, zkrátka ovlivnit vás. [15]

Reakce na kritiku – vidí v kritice spíše osobní útok než věcnou informaci. Neradi připustí chybu, nepřiznají se. Jejich reakce na kritiku je ovlivněná vaší autoritou, tedy jak na vás mohou mluvit. [15]

1.8.3 Sladčovníci

Tímto typem se rozumí uhnětené zaměření na efektivitu a stabilitu. U sladčovníků se prakticky vše točí okolo lidí, tedy na jejich spokojenost, vztahy a pocity. Proto tento typ se moc

rád ptá, povídá či diskutuje, nebojí se vyslechnout ostatní, přijímají názor druhých. Díky těmto aspektům dokáží slad'ovatelé výborně pochopit druhé, především v oblasti pocitů a emocí. Také mají velmi dobře vyvinutou empatii. V tomto smyslu se výrazně liší od objevovatelů. [15]

Slad'ovatelé se nesnaží vytvářet hierarchie, ale sítě. Jsou to zpravidla oni, kdo dokáže hlídat svátky, narozeniny, plány a pořádá třeba i besídky. Jedná se o opory sociálních struktur, kdy se snaží, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují, bylo víc než dokonalé. [15]

Reakce na pochvalu – jedná se především o vztahovou informaci. Jedná se o přijetí pochvaly, které se chtějí rychle zbavit. Nebývají obvykle citliví. [15]

Reakce na kritiku – také nevidí v kritice věcnou informaci. Chápu ji tak, že někdo má problém a je potřeba reagovat. Uznávají fakt, že máte právo na názor a rádi to budou respektovat. Tento typ lidí reagují na kritiku jako hojivá náplast. [15]

1.8.4 Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou kombinací zaměření na stabilitu a užitečnost, kdy neumí vytvořit dokonalé prostředí i když se cítí být dokonalými. Na svět se dívají jako měřitelnou, analyzovatelnou a lépe uspořádanou strukturu. Jsou převážně pečliví, spolehliví, přísní na sebe i své okolí. Mají tendenci chovat se předvídatelně a korektně. Obvykle je zajímají čísla (čas příchodů, spotřeba benzínu, procenta úspěšnosti), ale nejraději analyzují data a vytvářejí systémy. [15]

Jedná se o typ lidí, kteří respektují své šéfy, jsou loajální k firmám, institucím a svým šéfům. V praxi neradi riskují a skrývají své emoce. Za cíl si především berou vyjasnit situaci, získat nebo ověřit data. [15]

Reakce na pochvalu – pochvalou dostávají to, co potřebují. Jsou rádi, když pochvala přijde ze strany nadřízeného. Neradi poukazují emoce, ale po verbální stránce musí nějak zareagovat. [15]

Reakce na kritiku – reagují na kritiků v závislosti na tom, zda uznají její oprávněnost. Neradi jakoukoliv oprávněnost uznávají. Zpřesňovatelé mají dobře vyvinuté receptory na pochvalu i kritiku, ale neustále usilují o dokonalost. Emoce s tím spojené často zamlžují schopnost vnímat úspěch a neúspěch spojený s jejich vlastní osobností. [15]

1.9 Přístupy k práci podle generací

V kapitole výše jsem zmínil typy lidí z hlediska motivace. Jako další velmi zajímavé téma považuji členění osob dle generačního vývoje. Každá generace má svá specifika. Mezi generační rozdíly patří způsob života, vnímání života, představa o životu a o kariéře. Bavíme se o generačním rozdělení, jsou tyto aspekty pro motivování pracovníků důležité. [9]

1.9.1 Generace baby-boomers

Do první výrazné generace a to baby-boomers patří lidé narození v letech 1946-1964, tedy v polovině minulého století. Tato generace se vyznačovala především snahou si už od mládí založit rodinu. Generace je považována za optimistickou. Byla důležitá při řadě změn, které ovlivnili následující generace. Momentálně se jedná o generaci, která spadá do důchodového věku a brzo přestane být ekonomicky aktivní. [23, 9]

Lidé spadající do této generace se vyznačují:

- Minimem konfliktů,
- důrazem na budování kolektivů,
- pozitivními přístupy,
- rychlou adaptací na různá prostředí,
- necháním si poradit a pomoci,
- sebedůvěrou při práci na pracovních úkolech. [24]

1.9.2 Generace X

Druhou velkou skupinou je generace X, která se vyznačuje obdobím narození 1965-1975. Některé teorie popisují rozmezí až do roku 1982. Tato éra je charakterizována jako vznik technologií. Generace spadá do období tuhého politického režimu. Generace X oproti současné generaci byla tlačena do dospěláckého věku mnohem dřív. Generace X viděla budoucnost jako velké zklamání vlivem ze strany rodičů. [19]

Přístup k práci ze strany generace X:

- Sdílení práce,
- výnosnost,
- etnická různorodost,
- technická zdatnost,

- vyšší kvalita s důrazem na výsledky,
- rovnováha mezi osobním životem a prací. [19]

1.9.3 Generace Y

Za nejmladší generaci považujeme generaci Y, která se narodila po roku 1976 (rok není přesně definován, může se lišit). Tato generace vyrostla v éře technologie a je výrazně ekonomicky aktivní, žádá vyšší životní úroveň a pociťuje větší zodpovědnost za svou sociální jistotu. Také se do zájmů osob dostávají hlediska – partnerské vztahy, rodina a osobní život. A právě tyto hlediska odlišují generaci Y od generace X. [9]

Lidé z generace Y usilují o maximální využití všech pracovních možností, které se jim nabízejí, ale osobní život nemíní obětovat. Z tohoto hlediska vyplívají i nároky při výběru zaměstnání. Za důležité hledisko se zde považuje pracovní doba, místo zaměstnání a vnitropodniková komunikace. Důvod je zřetelný, do roku 2025 budou lidé generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku. Díky tomuto faktoru by měl každý zaměstnavatel včas připravit řadu požadavků. Pro generaci Y souhra pracovního i mimopracovního života je náročná, i když v praxi hodně chtějí a hodně nabízí. Vyjde-li jim zaměstnavatel vstříc, pak získá flexibilní a loajální zaměstnance, kteří se chtějí vzdělávat a čerpat nové zkušenosti. [9]

Za důležité faktory generace Y považuje:

- Smysluplnou práci,
- vzdělávání a získávání zkušeností,
- práce v týmu,
- rozšiřování profesních schopností,
- moderní technické vybavení pracovního prostředí,
- preference komunikace. [9]

1.10 Motivační program

Motivační program má za cíl zvyšování výkonnosti zaměstnanců a přijímání nových změn. Měl by se zaměřovat na otázky hodnocení dosažených výsledků, podporování iniciativy a produktivnosti zaměstnanců. [20]

V praxi je pak nutné vyčlenit oblasti, kde není dosahováno správných výsledků. Účelem motivačního programu je cílevědomě působit na své zaměstnance. Aby byl kvalitní, musí obsahovat většinu zásad, které jsou pro zaměstnance důležité:

- Vymezení společenského a ekonomického postavení organizace,
- zařazení a uplatnění pracovníků v organizaci,
- zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků,
- postupy spojené s přípravou, prováděním a hodnocení změn,
- vymezení sociální, zdravotní a kulturní péče o zaměstnance,
- pevné vymezení vztahů mezi zaměstnancem a organizací. [20]

Motivační program je pro každou organizaci specifický, protože je ovlivněn lidmi, kteří organizaci vedou. Dostupnost programu pro zaměstnance by měla být samozřejmostí, jde o faktory, které stimulují výkonost a spokojenost. [22]

1.11 Podnikové motivační strategie

Každý podnik se liší ve strategii a postupech zvýšení motivace u svých zaměstnanců. Obecně lze říci, že je zapotřebí zmínit kontrolní body ovlivňující motivaci, a to:

- Měření samotné motivace – přímé nástroje k měření neexistují, ale lze ji měřit nepřímo, jako fluktuace zaměstnanců, produktivita práce, aktivita jednotlivců v organizaci,
- ocenění jednotlivců – zaměstnanec chce cítit, že si ho organizace váží a oceňuje jeho výsledky. Ocenění napomáhá povzbudit pracovního ducha a říci zaměstnanci, že i on je pro podnik důležitým přínosem,
- angažované a odpovědné chování – pracovníci plní cíle organizace. Vkládají k plnění úkolů své úsilí. Toho lze dosáhnout zapojením jednotlivců nebo týmů do tvorby cílů, za pomoci zvýšením individuálních pravomocí,
- podnikové klima – samotné klima podniku a nastavené hodnoty organizace by měli zdůraznit význam vysokého výkonu,
- dovednosti v oblasti vedení lidí – vedoucí pracovník by měl projít jakýmsi procesem zvyšování dovedností proto, aby byl schopen povzbudit ducha nejen sobě, ale i svým podřízeným,
- vytváření pracovních míst a úkolů – při vytváření nových míst, nových úkolů a cílů je zapotřebí brát v úvahu motivační činitele vycházející z práce samotné,

- řízení pracovního výkonu – přímé ovlivnění motivace pracovníků,
- řízení odměňování – přímé ovlivnění krátkodobým motivátorem,
- rozvoj zaměstnanců – je brán za nejsilnější formu motivace. Napomáhá vzrůstu vlastního pocitu samostatnosti v okamžiku, kdy je jedinec zodpovědný za rozhodování o rozsahu a obsahu dalšího vzdělávání. [6]

1.12 Zaměstnanecké benefity

V dnešní době je ve většině současných firem poskytování zaměstnaneckých benefitů již standartní záležitostí. Benefity mohou mít finanční i nefinanční formu a slouží především k motivaci zaměstnanců či k upevnění loajality vůči zaměstnavateli. Benefit je přidanou hodnotou mzdového ohodnocení, ale z pohledu motivace někdy působí lépe více benefitů, a to i na úkor mzdy. V praxi pak často nabízené benefity jsou vlivným faktorem při výběru zaměstnání.

V dnešní době můžeme nejčastěji nalézt tyto formy benefitů:

- Příspěvek na dovolenou,
- 13. plat,
- zaměstnanecké půjčky,
- Flexi poukázky a stravenky,
- příspěvek na cestování do zahraničí,
- pitný režim,
- vzdělání,
- mobilní telefon nebo služební automobil,
- jednorázové odměny / věcné dary,
- sport a kultura,
- příspěvek na penzijní a životní pojištění,
- zvýhodněné vstupné,
- očkování proti chřipce, aj. [18]

Vedle stálých výhod dnešních firem začínají na povrch vycházet i nové benefity, které jsou pro naši společnost méně tradiční. Do nabídky se tak dostávají benefity související s legislativními změnami, například lékařské prohlídky. Hitem na trhu práce jsou dny volna neboli tzv. sick days, které si zaměstnanci neodečítají z celkové dovolené. Tento hit již využívá víc jak třetina firem. [18]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit míru spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, jejich potřeby a očekávání ve vztahu k zaměstnavateli. Pomocí dotazníkového šetření se pokusím odhalit faktory, které ovlivňují spokojenost a navazují na motivaci zaměstnanců. Závěrem šetření se pokusím podchytit představy kmenových zaměstnanců o schopnostech a dovednostech řídicích zaměstnanců. Na základě zjištěných nedostatků bude mým úkolem navrhnout vhodná opatření, která by mohla napomoci zlepšit pracovní činnost zaměstnancům organizace.

2.1 Výzkumné otázky

V praktické části se pokusím ze zjištěných výsledků dotazníkového šetření odpovědět na následující výzkumné otázky, které se vztahují na hlavní cíl diplomové práce.

VO1: Jaká je celková spokojenost zaměstnanců s prací?

VO2: Jak hodnotí zaměstnanci vnitřní komunikační systém a informovanost?

VO3: Jaké jsou interpersonální vztahy na pracovišti?

VO4: Jak zaměstnanci hodnotí profesní rozvoj a vzdělání?

VO5: Co je pro zaměstnance největší motivací?

VO6: Jaká je celková spokojenost se stylem řízení?

VO7: Jak zaměstnanci vnímají úroveň organizace?

3 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Na základě doporučení mé vedoucí diplomové práce jsem zvolil jako metodu výzkumného šetření dotazník. Celkem bylo osloveno 40 pracovníků, z kterých se na vyplnění dotazníku podílelo 34 zaměstnanců. Dotazník je především zaměřen na zjištění spokojenosti zaměstnanců. Na základě analýzy odhaluje faktory, které ovlivňují pracovní výkonnost zaměstnanců v jednotlivých úsecích organizace. Pro správnost šetření jsem použil dotazník z webové stránky Výzkumný úsek práce a sociálních věcí (dále jen VÚPSV), který je veřejně dostupný.

3.1 Vybraný podnik

Výzkum zaměřený na zjištění motivace a spokojenosti zaměstnanců proběhl v organizaci Aquapark Uherské Hradiště, příspěvková organizace. Organizační struktura podniku se skládá ze 41 kmenových zaměstnanců a jednoho externího pracovníka. Dotazník byl předán všem pracovníkům v provozu, vedoucím pracovníkům a technickohospodářským pracovníkům (dále jen THP), aby každý jednotlivec mohl projevit svůj názor na danou problematiku. Celková návratnost byla 85 %, která v podobě takto vysokého čísla byla způsobena zajištěnou anonymitou respondentů.

3.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedené ve čtyřech etapách, a to:

- Etapa přípravná
- Etapa realizační
- Etapa zpracování výsledků
- Analyzování výsledků

Etapa přípravná sloužila pro prvotní zamyšlení se nad danou problematikou a následném sestavení jednotlivých otázek dotazníků, tak aby mohl co nejlépe popsat pohled každý jednotlivec. V této části bylo velmi důležité komunikovat i s vedením organizace. Vedení mohlo říct svůj názor na problematiku, aby se zajistilo správnému zvolení výzkumných otázek. Rozhodl jsem se pro papírovou verzi dotazníků, které si zaměstnanec může vzít na vyplnění domů. Důvodem tohoto rozhodnutí byl fakt, že zaměstnanec by mohl být ovlivněn kolegou či svým vedoucím při vyplňování otázek. Pro co nejlepší zjištění odpovědí, byl dotazník anonymní.

Etapa realizační slouží pro sběr odpovědí. Každý kmenový zaměstnanec dostal možnost vyplnit dotazník, a tak pomoci ukázat svůj pohled k danému problému. Dotazník obsahuje celkem 33 otázek složených z třiceti uzavřených a tří otevřených.

Etapa zpracování výsledků spočívalo v jejich přepsání do tabulky v MS Excel, aby byly výsledky co nejvíce přehledné a mohly se následně správně analyzovat.

Analyzování výsledků byla provedena díky sedmi vybranými tematickými moduly. Moduly byly vybrány podle zaměření diplomové práce ze základních deseti modulů dotazníku na Spokojenost zaměstnanců, které jsou volně dostupné na webových stránkách VÚPSV.

Výběr modulů byl následující:

- Komunikace a sdílení informací,
- profesní rozvoj a kariérní růst,
- odměňování a hodnocení – zdroj motivace,
- interpersonální vztahy na pracovišti,
- spokojenost s prací,
- organizace práce,
- styl řízení.

V některých modulech byl brán pohled na celkovou spokojenost zaměstnanců, v jiném případě byl pohled ovlivněn podle rozdělení pracovních pozic v organizaci. Cílem dělení dle pozic bylo zjistit motivaci a spokojenost z pohledu jednotlivých pracovních úseků. Rozdělení pracovníků včetně jejich množství je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 3 Rozdělení zaměstnanců dle pracovních pozic [Zdroj: vlastní]

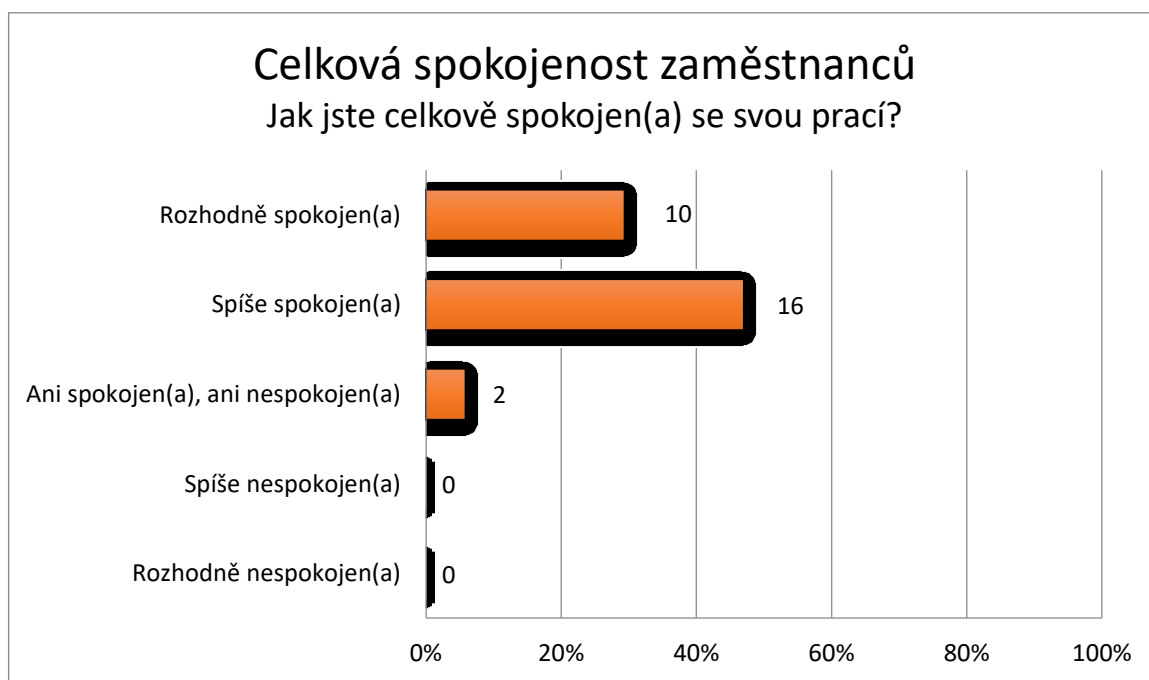
Pozice	Počet zaměstnanců
Pracovník v provozu	30
Vedoucí pracovník	5
THP	6
Pracovník jinde řazený	1

4 VÝSELDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V níže uvedených kapitolách jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření, které jsem analyzoval na základě vyplněných dotazníků. Získané výsledky byly dle potřeby rozděleny na *pracovníci v provozu, vedoucí pracovníci a THP*.

4.1 Spokojenost s prací

Z vrácených vyplněných dotazníků, jak z grafu 1 vyplývá, se na otázku celkové spokojenosti vyjádřilo 28 respondentů. 76 % tázaných je se svou prací spokojeno. Mezi spokojené zaměstnance jsem počítal odpovědi rozhodně spokojen(a) a spíše spokojen(a). K této otázce se nevyjádřilo 6 zaměstnanců, kteří přesně nedokáží nebo nechtějí říci, jak celkově cítí pohled na svou pracovní spokojenost. Nikdo z odpovídajících neoznačil odpověď spíše nespokojen(a) ani rozhodně nespokojen(a). Celkově tak z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců je se svou prací spokojena.



Graf 1 Celková spokojenost zaměstnanců [Zdroj: vlastní]

V tabulce 4 jsem seřadil jednotlivé aspekty pracovní spokojenosti podle součtu jejich kladných odpovědí. Tedy ze zjištěných výsledků jsem do tabulky vložil pouze hodnoty rozhodně spokojen(a) a spíše spokojen(a). Jak z tabulky lze rozpoznat, nejvíce kladných odpovědí spadá pod odpověď jistota zaměstnání (91 % zaměstnanců je spokojeno) a zaměstnanecké výhody (88 % zaměstnanců je spokojeno). Opakem zde je výrazný pokles kladných odpovědí s možností povýšení (pouze 41 % zaměstnanců je spokojeno). Zde se jedná především o problém organizační struktury, kdy jsou jen minimální možnosti, jak lze docílit povýšení.

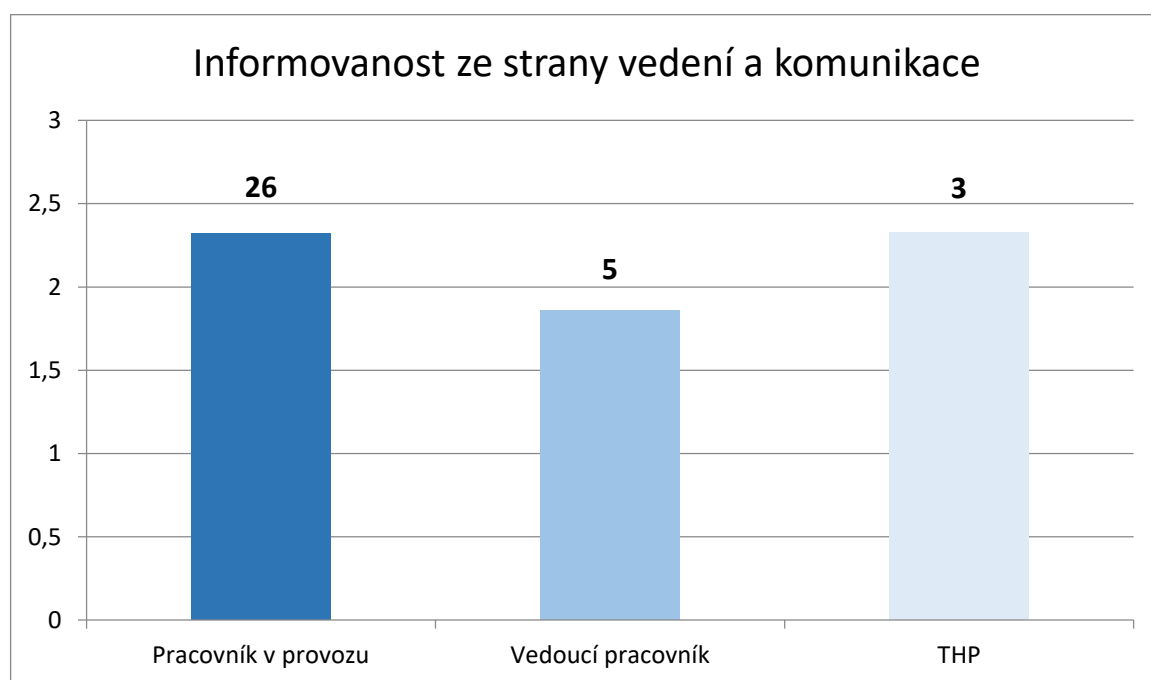
Tabulka 4 Referenční hodnoty: Frekvence kladných odpovědí [Zdroj: vlastní]

Aspekty pracovní spokojenosti	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Součet kladných odpovědí
Jistota zaměstnání	22	9	31
Zaměstnanecké výhody	14	16	30
Vztahy s přímým nadřízeným	19	9	28
Délka pracovní doby	14	13	27
Zajímavost práce	12	15	27
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	6	21	27
Pracovní zátěž (množství práce)	8	18	26
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	12	13	25
Možnost dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace	8	16	24
Stejně možnosti pro muže a ženy	6	17	23
Informování o hospodaření podniku	9	11	20
Platové ohodnocení	6	14	20
Možnost povýšení	2	12	14

4.2 Komunikace a sdílení informací

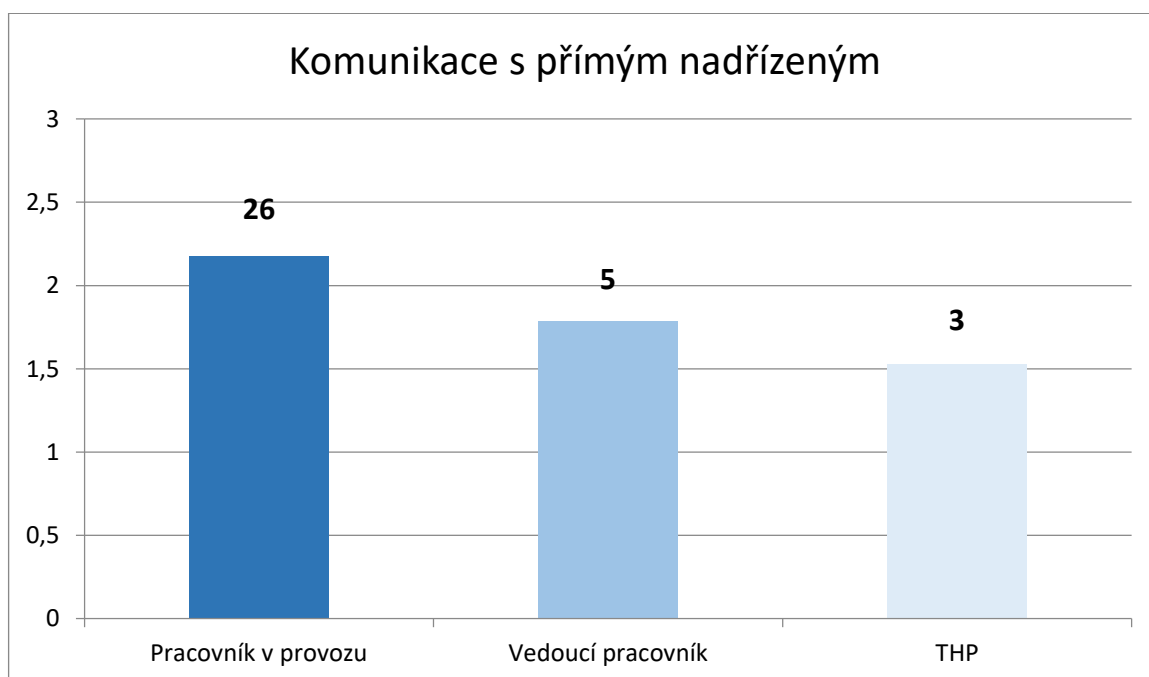
Druhou kapitolou se zaměřím na výzkumnou otázku vztahující se ke komunikaci a sdílení informací jak už napříč organizací, tak i mezi kolegy a úseky. Na tuhle problematiku nahlédneme ze tří pohledů dle organizační struktury podniku.

Informovanost ze strany vedení a komunikace obecně – následující graf 2 popisuje informační tok uvnitř organizace hodnocený zaměstnanci zařazenými dle organizační struktury. Graf udává, zda mají zaměstnanci dostatek informací pro kvalitní výkon své práce, zda se k nim dostanou potřebné informace včas a také zda jsou seznámeni s vizí organizace. Uvedené hodnoty na svislé ose grafu označují míru spokojenosti, kdy 1 znamená rozhodně spokojen(a), 2 spíše spokojen(a) a 3 ani spokojen(a), ani nespokojen(a). Průměrné hodnoty nedosáhly hodnot 4 a 5, proto nejsou v grafu uvedeny. Z výsledků vyplývá, že nejlépe jsou informováni vedoucí pracovníci s průměrem 1,86. Tento fakt může být podpořen díky častým poradám ze strany vedení vůči svým vedoucím pracovníkům. Hůře jsou na tom pracovníci v provozu s průměrem 2,32. Zde se jedná o problém směn, kdy při víkendovém zatížení ne každý pracovník má možnost se setkat se svým přímým nadřízeným svého úseku. Nejhůře dopadli THP s průměrem 2,33, ale i tak se jedná především o kladné číslo, protože modus odpovědí byl spíše spokojen(a).



Graf 2 Informovanost ze strany vedení a komunikace [Zdroj: vlastní]

Komunikace s přímým nadřízeným – graf 3 poukazuje, jak zaměstnanci cítí komunikační schopnosti jejich přímého nadřízeného. Škála hodnot komunikace s přímým nadřízeným je stanovena od 1 do 5. Průměrné hodnoty nedosáhly hodnot 4 ani 5, proto je škála přizpůsobena získaným hodnotám. THP s hodnotou 1,53 a vedoucí pracovníci s hodnotou 1,79, odpovídali především spíše ano a rozhodně ano. To poukazuje, že organizace má kladný náhled na své vedení organizace. Pracovníci v provozu mají průměrnou hodnotu odpovědi 2,18.



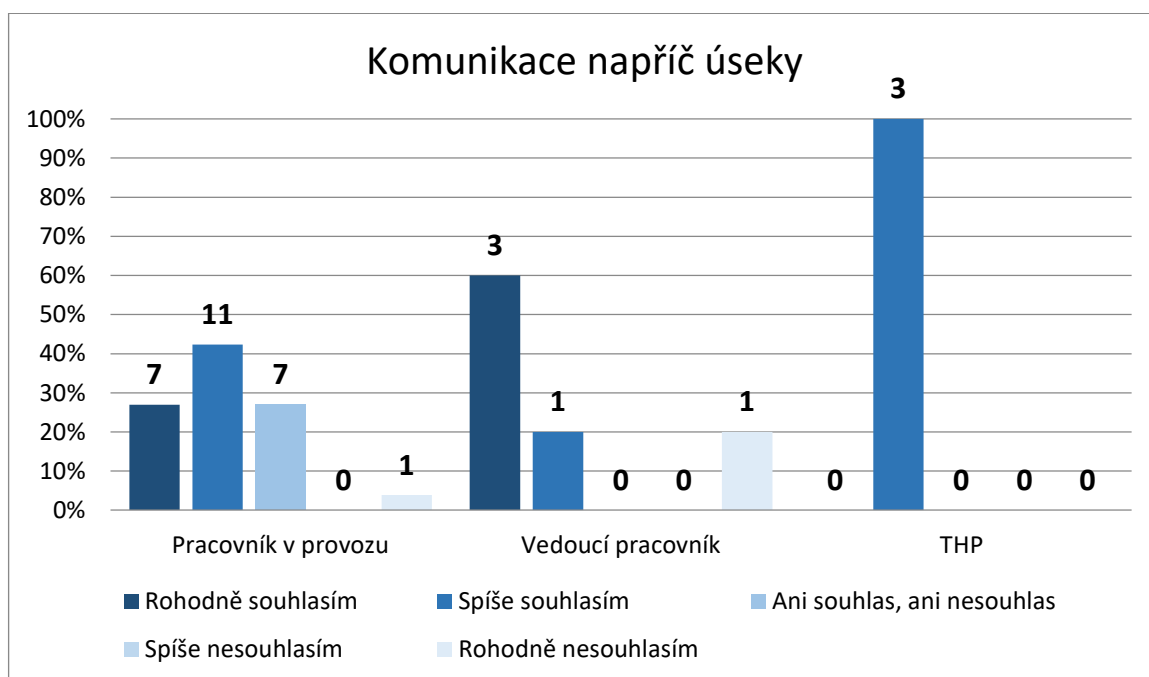
Graf 3 Komunikace s přímým nadřízeným [Zdroj: vlastní]

Komunikace se spolupracovníky – graf 4 vychází ze získaných dat zaměřených na výměnu informací mezi spolupracovníky vztahujících se na pracovní činnost. 20 osob odpovědělo rozhodně ano a 9 osob spíše ano. Z toho vyplývá, že 85% respondentů si na pracovišti navzájem pomáhá. 1 respondent se vyjádřil negativně odpovědí spíše nesouhlas.



Graf 4 Komunikace se spolupracovníky [Zdroj: vlastní]

Komunikace napříč úseky – následující graf 5 popisuje, jak dotazovaný zaměstnanec hodnotí spolupráci ostatních úseků s úsekem, v němž pracuje. Data jsou do grafu zařazena dle organizační struktury. První dotazovaný segment se ze 42 % shodl na odpovědi - spíše souhlasím. Výjimkou zde je jedna negativní odpověď z útvaru gastronomického provozu. U vedoucích pracovníku převažují z 80 % kladné odpovědi, ale i zde se našel jeden respondent s negativní odpovědí. Technickohospodářští pracovníci na 100 % spíše souhlasí. Odpověď spíše nesouhlas nezakroužkoval ani jeden respondent.

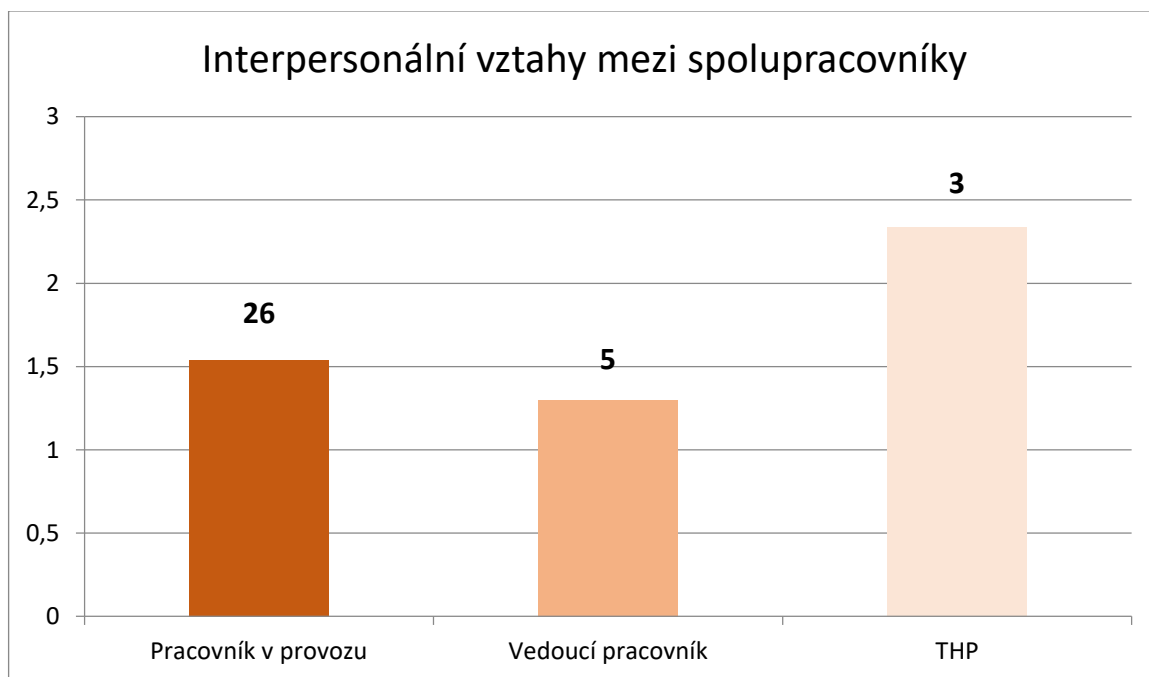


Graf 5 Komunikace napříč úseky [Zdroj: vlastní]

4.3 Interpersonální vztahy na pracovišti

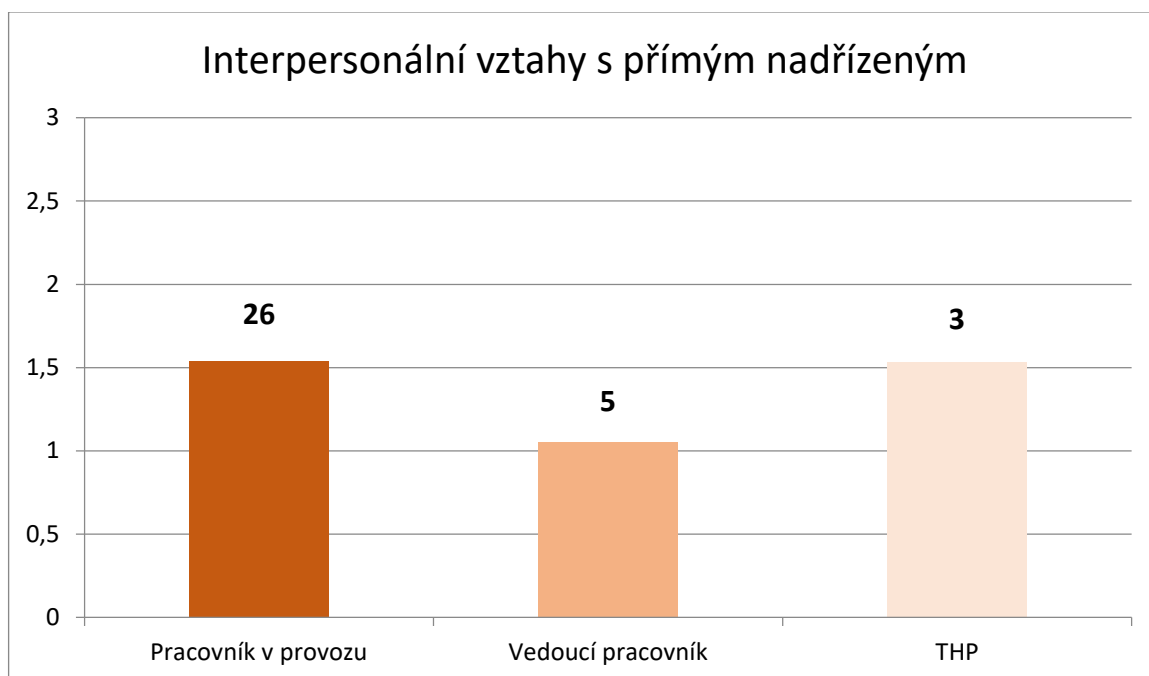
Jednou z nejdůležitějších rolí pro výkon práce, se kterou se pracovník denně setkává, jsou vztahy na pracovišti. Touto kapitolou se budu zabývat hodnocením interpersonálními vztahy mezi samotnými pracovníky a vztahy zaměstnanců se svým přímým nadřízeným.

Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky – o spolupráci při odvádění požadované práce a ochotě pomoci v případě potřeby vypovídá graf 6. I zde platí, čím vyšší škála hodnocení, tím horší vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky panují. Pracovníci v provozu s hodnotou 1,54 a vedoucí pracovníci s hodnotou 1,3 se převážně shodli s nejčastější odpovědí, a to rozhodně souhlasím. U THP vzrostl průměr na 2,34.



Graf 6 Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky [Zdroj: vlastní]

Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným – dobré vztahy a správné jednání s podřízenými patří k základním manažerským dovednostem. Následující graf 7 hodnotí vztahy s přímým nadřízeným z pohledu podřízeného, tedy zda nadřízený jedná se zaměstnanci správně a zda naslouchá v případě potřeb. Z grafu vyplývá, že pracovníci v provozu hodnotí svého přímého nadřízeného průměrnou známkou 1,54. Vedoucí pracovníci se shodli s průměrem 1,05, že jejich přímý nadřízený odvádí svou práci na vysoké úrovni. O moc hůře nedopadli ani THP s průměrem 1,25. Ze získaných podobných průměrů lze podpořit fakt, že vedoucí pracovníky a THP vede v organizaci stejný přímý nadřízený. Opakem jsou pracovníci v provozu, kteří jsou vedeni vlastním vedoucím pracovníkem dle úsekového zařazení.

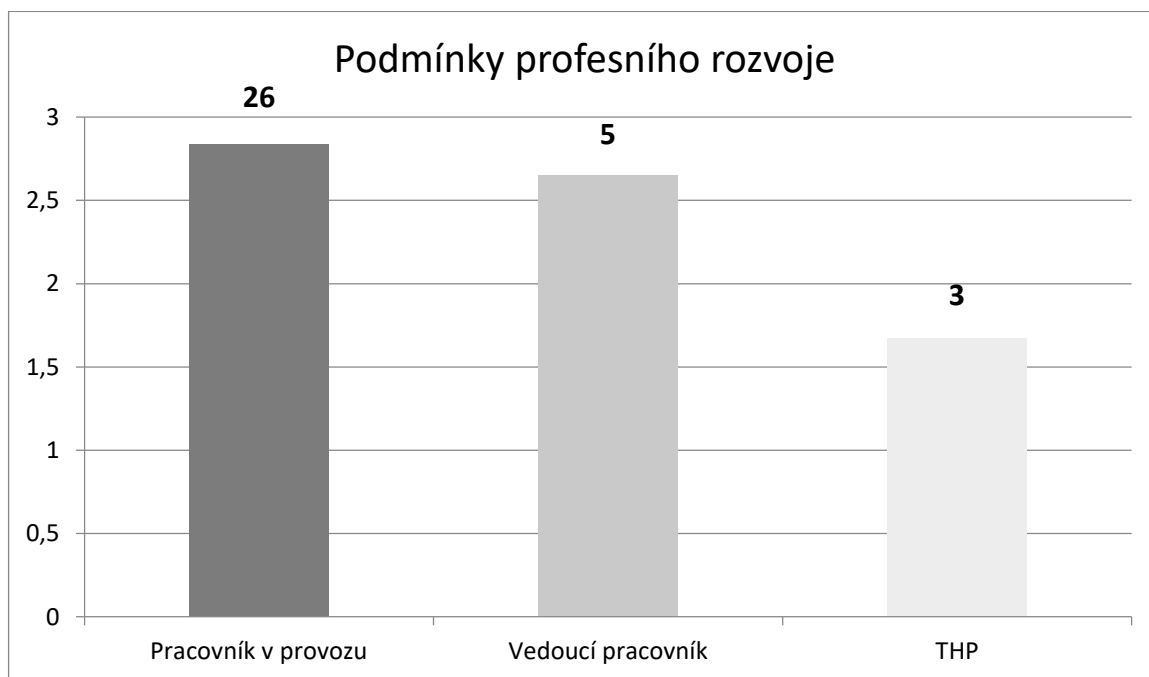


Graf 7 Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným [Zdroj: vlastní]

4.4 Profesní rozvoj a kariérní růst

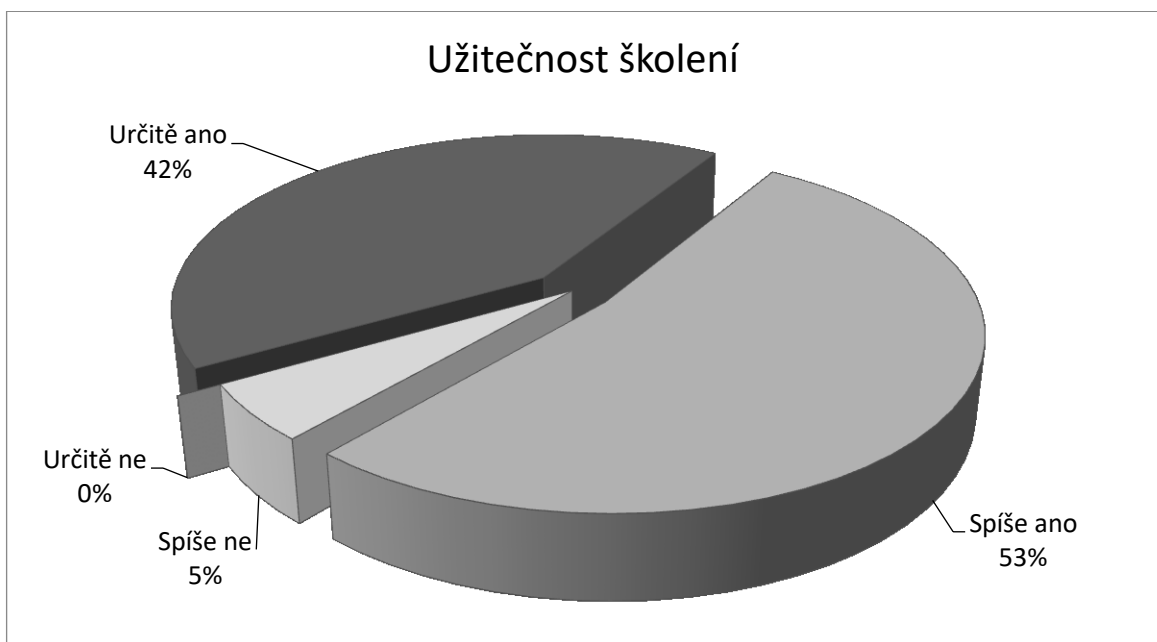
Pro každého jednotlivce je velmi důležitou složkou osobní rozvoj. Pro diplomovou práci byl jeden z mnoha úkolů zjistit, jak zaměstnanci vnímají podmínky profesního růstu a užitečnost školení, která jsou organizována zaměstnavatelem.

Obecné hodnocení podmínek profesního růstu – následujícím grafem se zaměříme na profesní rozvoj, který vytváří zaměstnavatel, tzn. aktivní podporu odborného růstu, příležitosti ke školení a rozšiřování dovedností s následným uplatněním. Z následujícího grafu 8 lze vyčíst, že průměr hodnot u pracovníků v provozu je 2,84 a u vedoucích pracovníků 2,65. Obě hodnoty se blíží na škále spokojenosti k hodnotě 3, což je nejčastější odpověď ani spokojen(a), ani nespokojen(a). Hodnota 1,67 u THP značí, že technickohospodářští pracovníci jsou průměrně spíše spokojeni s profesním rozvojem.



Graf 8 Podmínky profesního rozvoje [Zdroj: vlastní]

Hodnocení školení organizovaných zaměstnavatelem – z oslovených respondentů absolvovalo v uplynulých 12 měsících 19 osob školení organizované zaměstnavatelem. Školení by mělo být nedílnou součástí každé firmy. Samotné školení by nemělo sloužit jen pro nové pracovníky, ale i pro ty stávající, kteří mohou získat nové znalosti. Graf 9 vychází z odpovědí od respondentů, kteří absolvovali školení. Cílem otázky bylo zjistit, jestli bylo školení užitečné. Z výsledků vyplývá, že bylo pro 8 osob školení určitě užitečné, pro 10 spíše užitečné a pro jednu osobu spíše neužitečné.



Graf 9 Užitečnost školení [Zdroj: vlastní]

4.5 Odměňování a hodnocení / motivace

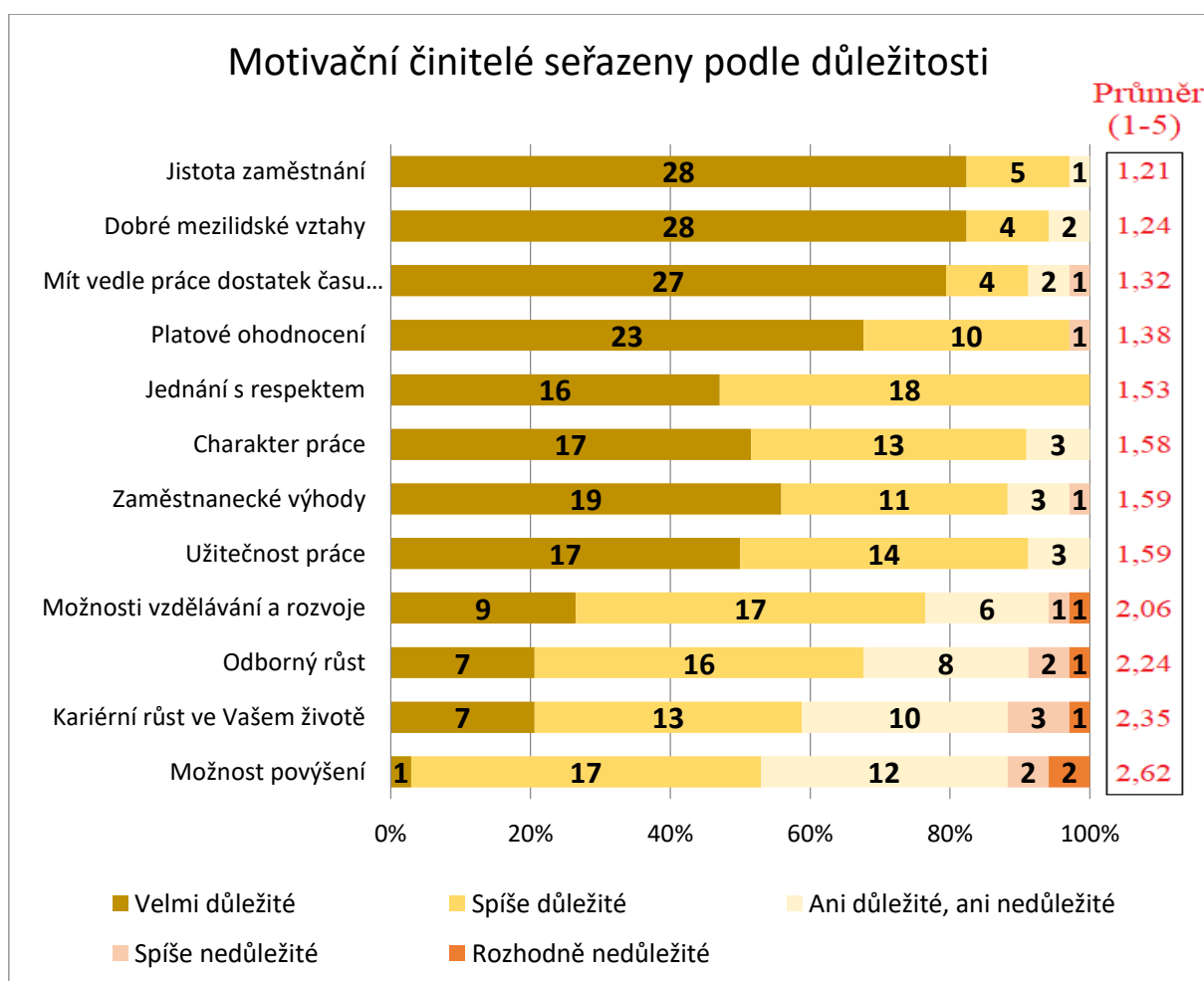
V této části je zhodnocena důležitost jednotlivých motivačních faktorů, vnitřní zdroje motivace a vnější zdroje motivace (systém odměňování a zaměstnanecké výhody).

Motivační činitelé a jejich důležitost v očích zaměstnanců – tabulka 5 se skládá z 12 motivačních činitelů seřazené procentuálně podle jednotlivých pracovních oddělení. Získané údaje od pracovníků v provozu poukazují na faktor jistoty zaměstnání s dostatkem času na rodinu, přátele a koníčky. Pro vedoucí úseku je nejdůležitějším faktorem dobré mezilidské vztahy. Stejně tomu je i u THP, pro které je také velmi důležité jistota zaměstnání a dostatek času na rodinu, přátele a koníčky. Mezi nejméně důležité motivační činitele patří jednoznačně možnost povýšení a kariérní růst v osobním životě. I hodnoty s nejmenší procentuální úspěšností se řadí nad 50 %. Dá se říci, že všechny uvedené činitele jsou brány kladně.

Tabulka 5 Důležitost jednotlivých motivačních činitelů [Zdroj: vlastní]

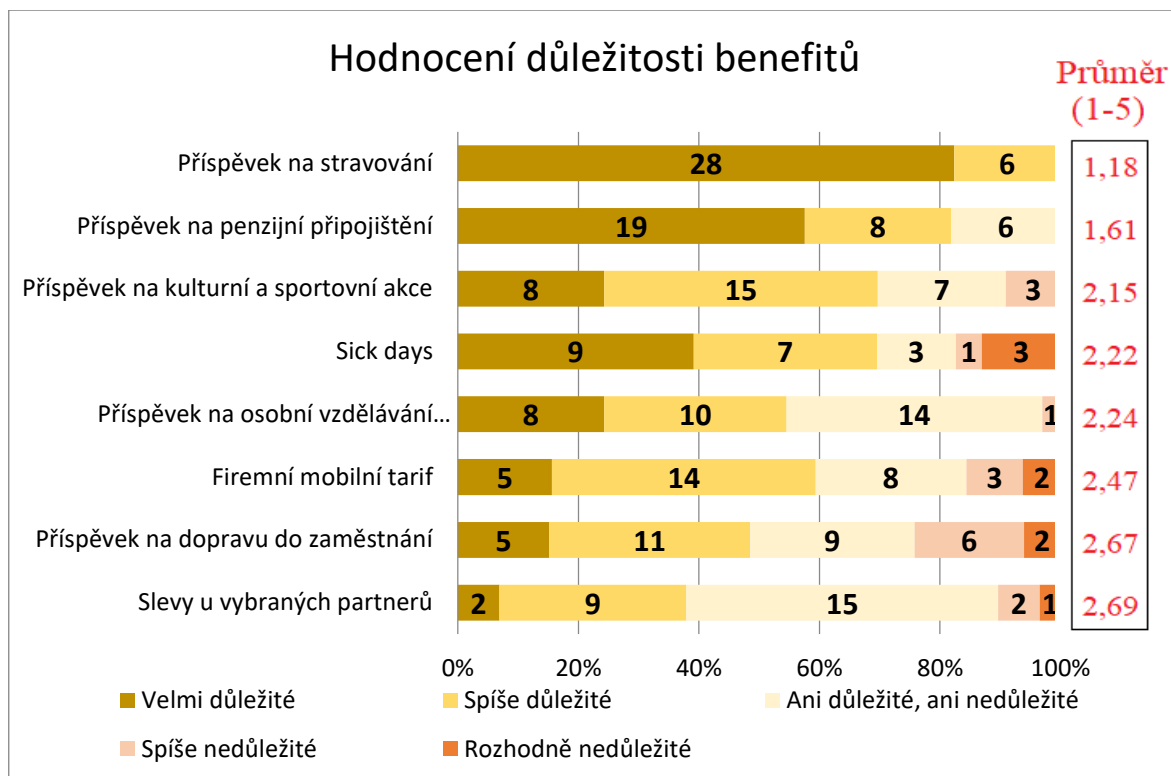
Pracovník ve výrobě		Vedoucí úseku		THP	
	%		%		%
Jistota zaměstnání	94	Dobré mezilidské vztahy	100	Dobré mezilidské vztahy	100
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	93	Jednání s respektem, úctou	95	Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	100
Dobré mezilidské vztahy	92	Jistota zaměstnání	95	Jistota zaměstnání	100
Platové ohodnocení	90	Charakter práce (pracovní náplň)	95	Platové ohodnocení	92
Zaměstnanecké výhody	88	Platové ohodnocení	90	Jednání s respektem, úctou	83
Jednání s respektem, úctou	86	Odborný růst	85	Možností vzdělání a rozvoje	83
Charakter práce (pracovní náplň)	82	Užitečnost práce	85	Užitečnost práce	75
Možností vzdělání a rozvoje	71	Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	80	Charakter práce (pracovní náplň)	75
Užitečnost práce	67	Možností vzdělání a rozvoje	80	Odborný růst	75
Odborný růst	65	Zaměstnanecké výhody	80	Zaměstnanecké výhody	75
Kariérní růst ve Vašem životě	65	Kariérní růst ve Vašem životě	70	Kariérní růst ve Vašem životě	67
Možnost povýšení	59	Možnost povýšení	60	Možnost povýšení	67

Pro úplnost tabulky 5 navazuje níže uvedený graf 10, který doplňuje náhled na důležitost jednotlivých motivačních činitelů. Všechny činitele jsou seřazeny podle celkově získaných průměrů, kdy platí – čím nižší průměr, tím je hledisko práce důležitější. Jednou z možných odpovědí byla možnost zakroužkovat odpověď nevím. Tuhle možnost využil jeden odpovídající a to pouze jedenkrát. Tahle odpověď nebyla do průměru počítána. Z grafu 10 je zřetelné, že zaměstnanci hodnotili jako nejdůležitější faktor práce mít jistotu zaměstnání. Vedle jistoty zaměstnání následují dobré mezilidské vztahy. V obou případech se 28 odpovídajících shodlo na odpovědi velmi důležité. Ze všech nabízených odpovědí byla nejhůře hodnocena možnost povýšení. Zde klesl průměr na 2,62. Celkově průměry nebyly nijak vysoké, proto se dá říci, že uvedené motivační činitele vnímají zaměstnanci převážně kladně.



Graf 10 Motivační činitele seřazeny podle důležitosti [Zdroj: vlastní]

Vnější zdroje motivace – zaměstnanecké výhody – pomocí grafu 11 nahlédneme, jak zaměstnanci vnímají důležitost odměn. K samotnému finančnímu ohodnocení slouží benefity jako přidaná hodnota. Pro zaměstnance Aquaparku z velké většiny patří za nejdůležitější benefit příspěvek na stravování. Za nejméně důležitý faktor pracovníci považují možnost využívání slev u vybraných partnerů. S průměrem 2,69 spadá do kategorie ani důležité, ani nedůležité.



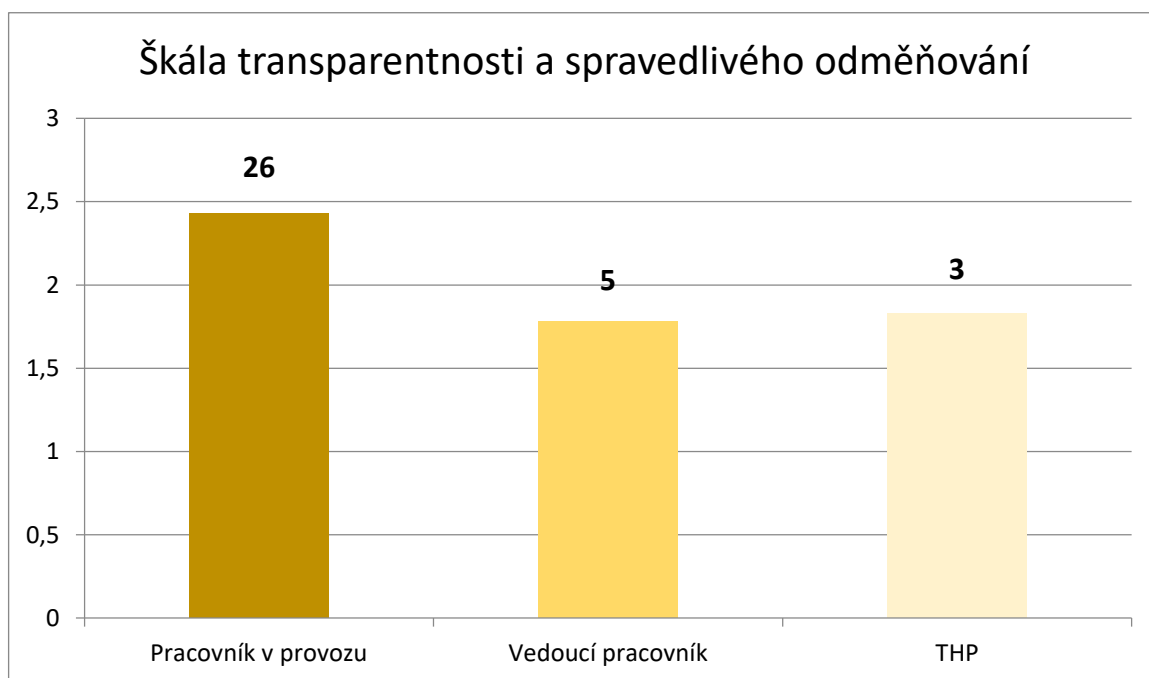
Graf 11 Hodnocení důležitosti benefitů [Zdroj: vlastní]

Podrobněji využití nejlépe hodnoceného benefitu popisuje graf 12, ze kterého vyplývá, že zaměstnavatel benefit poskytuje a většina respondentů využívá tuto možnost benefitu.



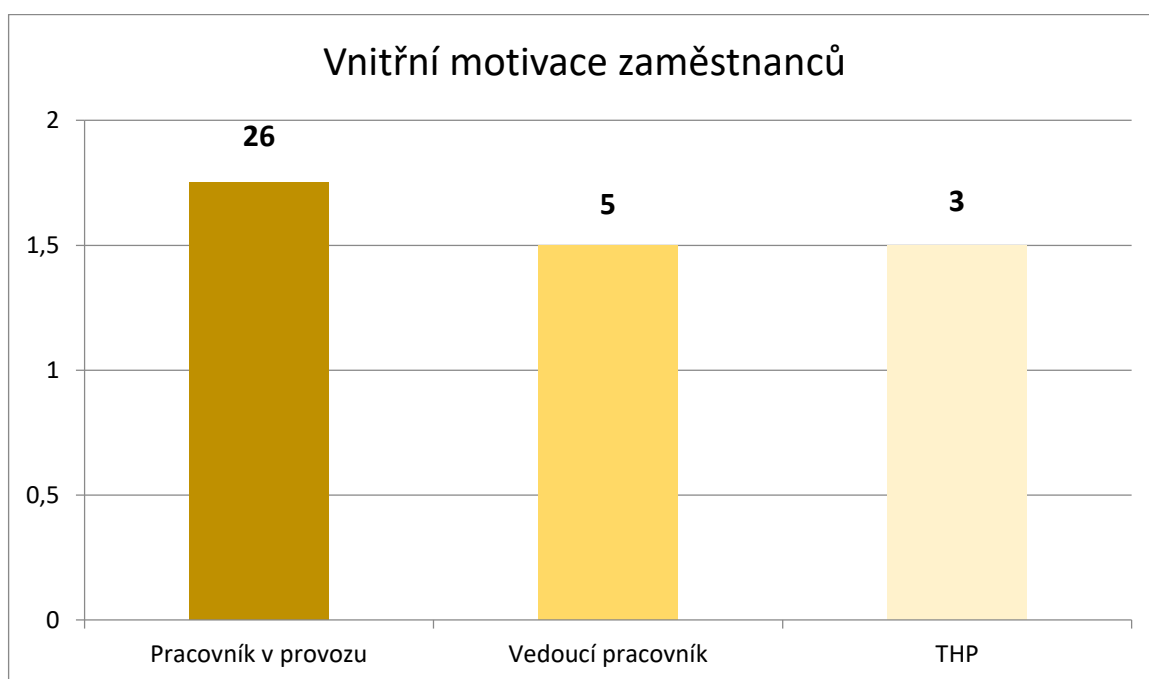
Graf 12 Příspěvek na stravování [Zdroj: vlastní]

Vnější zdroje motivace – systém odměňování – graf 13 se zaměřuje na otázky vztahující se k finančnímu ohodnocení práce. Respondenti hodnotili na škále od 1 do 5, jak vnímají, zda je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon, zda ví jakým způsobem je odměňování stanoveno a zda je spravedlivé. Čím nižší průměrná hodnota, tím víc si zaměstnanci chválí celkový pohled na spravedlivý systém odměňování. Průměr hodnoty pracovníka v provozu je 2,43. Zde převažovaly odpovědi - spíše souhlasím a ani souhlas, ani nesouhlas. Vedoucí pracovníci s hodnotou 1,78 a THP s hodnotou 1,83. Dá se říci, že vedoucí pracovníci a THP oproti pracovníků v provozu hodnotí systém spravedlivého odměňování jako spíše spravedlivý.



Graf 13 Škála transparentnosti a spravedlivého odměňování [Zdroj: vlastní]

Vnitřní zdroje motivace – užitečnost a zajímavost práce – graf 14 vychází z průměrů hodnocení otázek zaměřené na užitečnost, podnětnost a zajímavost práce. Každý zaměstnanec je poháněn prostřednictvím vnitřní motivace, která mu napomáhá k větší spokojenosti a produktivitě. Jelikož průměr nepřesáhl hodnoty vyšší než 2, tak jsou v grafu 14 uvedeny pouze od 1 do 2. Pracovníci v provozu s průměrem 1,75 spíše souhlasí. I když se objevovaly odpovědi ani souhlasím, ani nesouhlasím a také rozhodně souhlasím, modus odpovědi se přiklání k odpovědi spíše souhlas. Lépe si vedli vedoucí pracovníci a THP, kteří se s průměrem 1,5 shodli na odpovědi rozhodně a spíše souhlas.

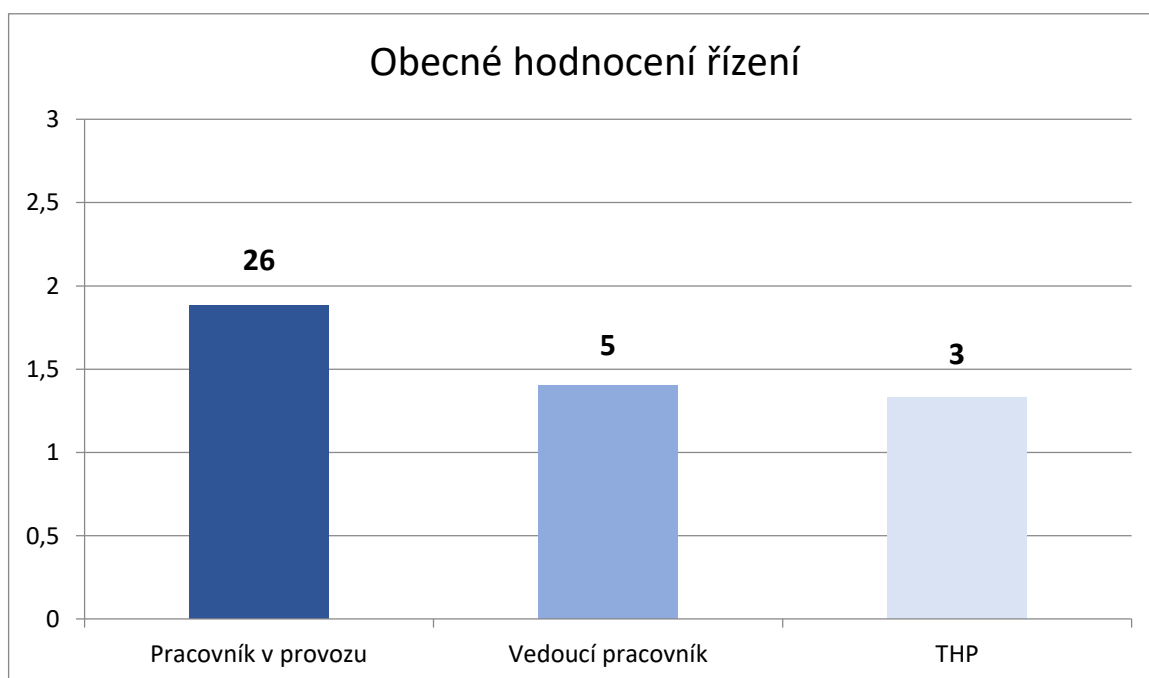


Graf 14 Vnitřní motivace zaměstnanců [Zdroj: vlastní]

4.6 Styl řízení

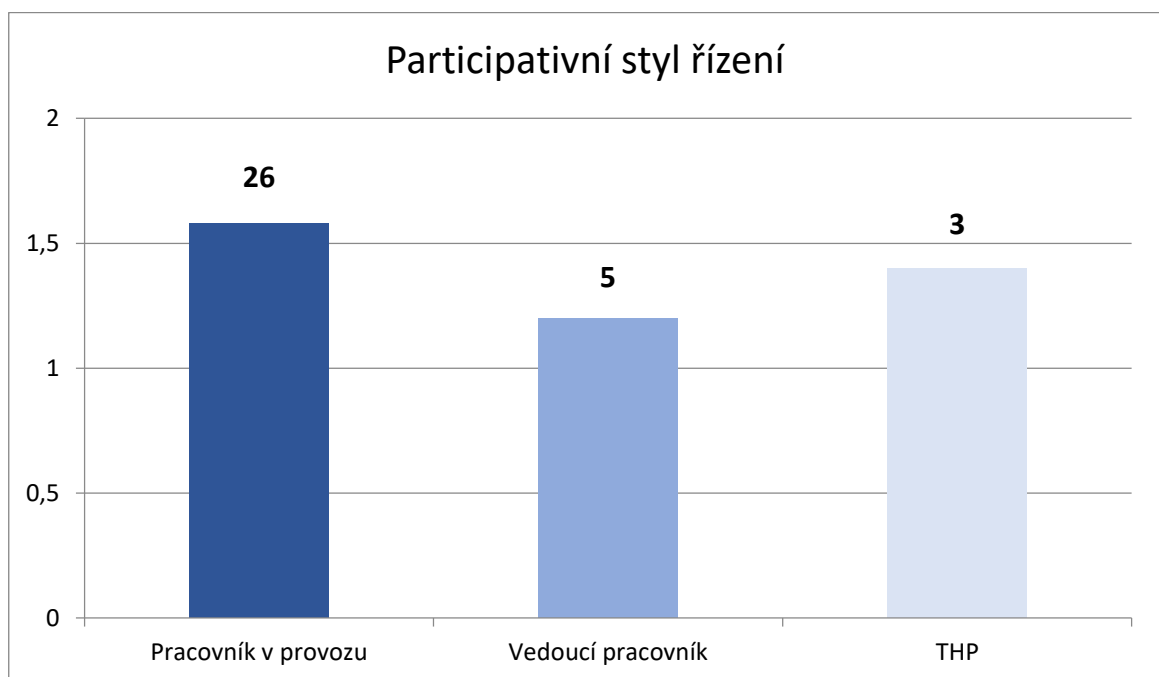
Touhle kapitolou se zaměříme na styl řízení vztahující se na pracovní oddělení. Dále se zabývá, zda jsou zaměstnanci zapojováni do rozhodování, tedy zda převládá participativní styl řízení v organizaci nebo ne.

Obecné hodnocení řízení podniku – z následujícího grafu vyplývá, že nejméně spokojeni s řízením úseku jsou pracovníci z provozu. Průměr jejich odpovědí je 1,88, což se blíží hodnotě 2, tedy spíše spokojeni s dobrým řízením jejich úseku. U vedoucích pracovníků a THP převažuje odpověď rozhodně spokojen.



Graf 15 Obecné hodnocení řízení [Zdroj: vlastní]

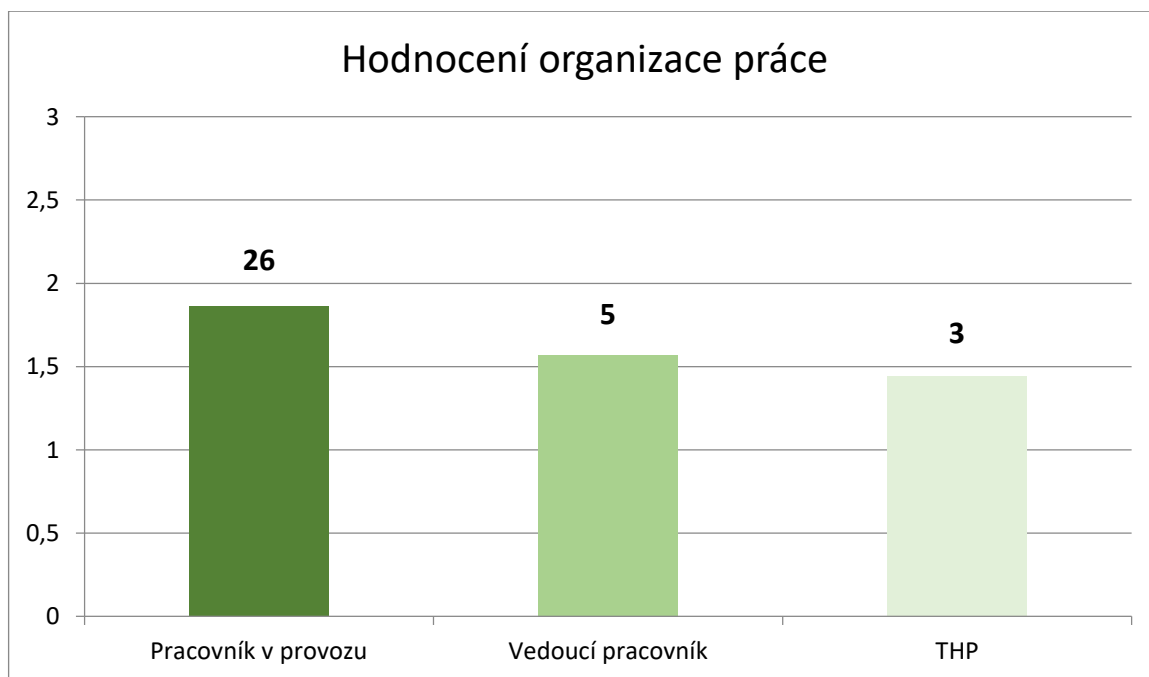
Možnosti participace zaměstnanců – zapojování jednotlivců do rozhodování pomáhá vést k vyšší možnosti motivovat zaměstnance s prací. Zaměstnanec se při jakémkoliv zapojení do rozhodování může cítit důležitý či užitečný. To vše napomáhá k osobní spokojenosti. Graf 16 popisuje, do jaké míry jsou pracovníci v jednotlivých pracovních oddělení zapojováni do rozhodování. Nejméně jsou do rozhodování zapojováni pracovníci v provozu s průměrem 1,58. I když jsou pracovníci v provozu zapojeni do diskuze o řešení pracovního úkolu, tak finální rozhodnutí zpravidla učiní jejich nadřízený. THP jsou zapojováni do rozhodování častěji. Nejvíce však rozhodují sami vedoucí pracovníci.



Graf 16 Participativní styl řízení [Zdroj: vlastní]

4.7 Organizace práce

Pod pojem organizace práce lze zařadit, jak zaměstnanci hodnotí celkový náhled na stanovené cíle a úkoly, celkový čas na výkon a potřebné vybavení pro kvalitní výkon. Průměr hodnocení organizace práce je graficky nastíněn v grafu 17. Lze říci, čím vyšší je hodnota, tím hůře zaměstnanci hodnotí vlastní náhled na celkovou organizaci práce. Průměr odpovědí vedoucích pracovníků je 1,57 a u THP 1,44. Obě hodnoty jsou velmi nízké díky nejčastější odpovědi rozhodně souhlasím. Hůře dopadli pracovníci v provozu s průměrem 1,86. Zde se nejčastěji vyskytovala kladná odpověď, spíše souhlasím. Žádné odvětví nemá hodnotu vyšší nad průměr 2. Díky tomuto tvrzení se dá říci, že celková organizace práce napříč celou organizací je velmi pozitivní.



Graf 17 Hodnocení organizace práce [Zdroj: vlastní]

5 SHRnutí VÝSLEDKŮ

VO1: Jaká je celková spokojenost zaměstnanců s prací?

Celkovou spokojenost zaměstnanců hodnotí kapitola 4.1. Do celkové spokojenosti spadají veškeré hlediska pracovního života, tzn. pracovní zátěž, pracovní podmínky, platové ohodnocení, zaměstnanecké benefity, ale i vztahy na s nadřízenými a kolegy. Z kapitoly 4.1 vyplývá, že 76 % dotazovaných je ve své organizaci celkově spokojeno.

VO2: Jak hodnotí zaměstnanci vnitřní komunikační systém a informovanost?

Kapitola 4.2 se zabývá vnitropodnikovým komunikačním systémem a celkovou informovaností. Dále na ni nahlíží ze čtyř pohledů – komunikace ze strany vedení, komunikace s přímým nadřízeným, komunikace se spolupracovníky a komunikace napříč úseky. Z grafu 2 vyplývá, že informovanost ze strany vedení i komunikace obecně je nejlepší u vedoucích pracovníků.

VO3: Jaké jsou interpersonální vztahy na pracovišti?

Interpersonální vztahy na pracovišti se zabývá kapitola 4.3. Tahle výzkumná otázka především zkoumá náhled zaměstnanců na vztah mezi spolupracovníky a vztah s přímým nadřízeným. Ze získaných hodnot vyplývá, že nejlepší vztahy na pracovišti panují přímo v provozu.

VO4: Jak zaměstnanci hodnotí profesní rozvoj a vzdělání?

Kapitola 4.4 se zabývá otázkou, zda pracovníci absolvovali v uplynulých 12 měsících školení, především pak zda bylo přínosem. Z oslovených 34 respondentů se školení organizované zaměstnavatelem účastnilo jen 19 osob. Z těchto škál osob bylo pro 8 z nich školení rozhodně užitečné, pro 10 spíše užitečné a pro jednu osobu spíše neužitečné. Otázka profesního rozvoje nedopadla nejlépe u pracovníků v provozu.

VO5: Co je pro zaměstnance největší motivací?

Za celkovou motivací může stát mnoho motivačních faktorů, které je možné rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi vnitřní motivační činitele patří užitečnost, podnětnost a zajímavost práce. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že lépe vnitřní zdroje motivace pociťují vedoucí pracovníci a THP. Mezi další velkou zkoumanou částí z kapitoly 4.5 je vnější motivace. Z grafu 11 vyplývá, že dotazovaní respondenti převážně preferují příspěvek na stravování. Zaměstnancům se dostávají v podobě stravenek určitých hodnot. Dále se výzkum zaměřil na motivační činitele a jejich důležitost. Pro respondenty jsou nejdůležitějšími motivačními činiteli jistota zaměstnání, dobré mezilidské vztahy a dostatek času na rodinu, přátele a koníčky. Z tabulky 5, která poukazuje, jak respondenti hodnotí důležitost jednotlivých motivačních činitelů, vyplývá, že pro zaměstnance je jednoznačně na prvním místě jistota zaměstnání. Nejhůře pak dopadla možnost využívání slev u vybraných partnerů.

VO6: Jaká je celková spokojenost se stylem řízení?

Stylem řízení se zabývá kapitola 4.6. Pro tuhle kapitolu bylo stěžejní zjistit, jak jsou respondenti spokojeni s řízením jejich pracovním oddělením a zda je nadřizený zapojuje do rozhodování, je-li to možné. Z grafu 15 jednoznačně vyplývá, že nejméně spokojeni s řízením úseku jsou zaměstnanci v provozu. Tyto pracovníci nejsou tak často zapojováni do diskuzí a nepodílí se při rozhodování důležitých úkolů. Vedoucí pracovníci a THP jsou spokojeni se stylem řízení jejich organizace.

VO7: Jak zaměstnanci vnímají úroveň organizace?

Pod výzkumnou otázku 7 patří kapitola 4.7, která se zabývá organizací práce. Do hodnocení organizace práce bylo zahrnuto několik činitelů, které nahlíží na celkovou organizaci. Jedná se o posouzení jasně stanovených úkolů, pracovních cílů, celkový stanovený čas a potřebné vybavení pro kvalitní výkon dle vlastního uvážení. Tyhle aspekty jsou zahrnuty do výsledků, které jsou uvedeny v grafu 17. Nejhůře na organizaci práce nahlíží pracovníci v provozu.

6 DISKUZE

Výzkumným cílem mé diplomové práce, bylo zjistit, jak zaměstnanci pohlíží na organizaci, ve které pracují. Pro správnost šetření jsem použil dotazník z webové stránky VÚPSV, který je veřejně dostupný. Dotazník obsahoval celkem 7 výzkumných otázek, které byly rozvrženy do 30 uzavřených a tří otevřených otázek. V některých modulech byl brán pohled na celkovou spokojenost zaměstnanců, v jiném případě byl pohled ovlivněn podle rozdělení pracovních pozic.

Výzkum motivace a spokojenosti zaměstnanců proběhl v organizaci Aquapark Uherské Hradiště, příspěvková organizace, ve které jsem pracoval na pozici plavčík. Jako pracovník v provozu jsem se setkal s problematikou motivace a pracovní spokojenosti osobně. Tahle zkušenost mi byla inspirací pro sestavení diplomové práce zaměřené na téma Pracovní motivace a motivační faktory u vybrané firmy. Celkem bylo osloveno 40 kmenových zaměstnanců, ze kterých si 34 udělalo čas na vyplnění dotazníku, a tím mi pomohli nastínit, jak pohlíží na organizaci, ve které pracují.

Ze získaných výsledků jsem zjistil, že 26 osob je celkově spokojena se svou prací. V praxi se dá říci, že lépe motivovaní zaměstnanci jsou vždy více spokojeni a následně dokáží odvést i lepší pracovní výkon. Prostřednictvím šetření se potvrdilo, že více spokojeni jsou v organizaci služebně starší pracovníci.

Mezi velmi významnou výzkumnou otázkou výzkumu patří, jak zaměstnanci hodnotí komunikační systém a informovanost v organizaci. Komunikační systém je nedílnou součástí každého úspěšného podniku. Prostřednictvím správné vnitropodnikové komunikaci lze docílit sdílení názorů, včasné předávání informací a rychlé zkvalitňování všech služeb. V této organizaci funguje komunikačním systémem, který je složený z pravidelných osobních setkání s vedením prostřednictvím schůzí a každodenní pracovní činností po boku pracovníků v provozu. I když je zapotřebí zkvalitnit vnitropodnikový komunikační systém, i tak respondenti hodnotí celkově informovanost a komunikační systém v organizaci pozitivně.

Zaměříme-li se na interpersonální vztahy na pracovišti, tak ze získaných hodnot vyplývá, že nejlepší vztahy na pracovišti panují přímo v provozu. Může to být dáno především stálým chodem podniku, kdy se pracovníci v provozu mohou včas připravit na svou pracovní činnost. Také se málokdy setkáme se stresem, který by mohl způsobovat negativní klima na pracovišti.

Mezi nejhůře hodnocenou výzkumnou otázkou se zařadila otázka vztahující se na profesní rozvoj a vzdělávání. Jedná se především o záporné odpovědi ze strany pracovníků v provozu. Vedení organizace je aktivně nepodporuje v odborném růstu. Dalo by se prostřednictvím pracovních benefitů zaměřených na osobní rozvoj a vzdělání přispět k osobnímu rozvoji, který by ve finále mohl napomoci zvýšit motivaci zaměstnanců, kteří by měli o služby zájem. Správně naladěni a motivovaní zaměstnanci jsou statisticky produktivnější a lépe čelí výzvám.

Vedoucí pracovníci a THP jsou spokojeni se stylem řízení jejich organizace. Hůře dopadli pracovníci v provozu. Tyto pracovníci nejsou tak často zapojováni do diskuzí a nepodílí se při rozhodování důležitých úkolů. Zapojení všech jednotlivců do rozhodování mnohdy může napomoci zlepšit pracovní morálku a spokojenost na pracovišti

Závěrem každého dotazníku byl prostor pro vzkazy, připomínky a náměty. Jedná se o otevřené otázky pro respondenty, aby mohli projevit anonymní názor, jaké změny by měly v organizaci proběhnout a co by doporučili vedení společnosti, aby se zlepšilo / změnilo / zavedlo / zrušilo v souvislosti se zvýšením pracovní spokojenosti. Zjištěné nedostatky patřily mezi hlavní téma diskuze při předání výsledků vedení organizace.

Celkové vyhodnocení výzkumných otázek včetně návrhů na opatření bylo předáno vedení organizace. Při předání proběhla i diskuze, ve které byly některé zjištěné nedostatky organizací potvrzeny. Mezi tyto faktory patří především špatný vnitřní komunikační systém. Organizace aktuálně řeší tuto problematiku a hledá lepší řešení.

7 NÁVRHY OPATŘENÍ

Zavádění opatření k zjištěným nedostatkům jsou mnohdy obtížná, jejich realizace nemusí být vždy pro podnik finančně nákladná. Je-li realizace opatření dobře provedena, může nastat zlepšení komunikace a spokojenosti práce pracovníků na všech úrovních podniku. Z praxe se dá říci, přispějeme-li k zlepšení vztahů na pracovišti, komunikaci a spokojenosti, přispějeme i k posílení motivace jednotlivců.

Za vnitropodnikové slabé stránky zaměstnanci považují kapitolu vztahující se na komunikaci a sdílení informací především pak informovanost ze strany vedení a komunikaci obecně. Zde se zaměstnanci shodli, že pro kvalitní výkon své práce nemají dostatek informací nebo alespoň je nemají v časovém předstihu. V organizaci momentálně funguje komunikační tok složený z emailové komunikace, vnitropodnikové telefonní linky a osobního kontaktu. I když se jedná dle potřeby o dobrou komunikační síť, informace nemusí být předávány v dostatečné kvalitě všem zaměstnancům včas. Součástí každého úseku je v organizaci i počítač. Proto zde za příležitost vedoucí ke zkvalitnění komunikace považují propojení úseků informačním systémem, který v organizaci aktuálně chybí. Jsou-li informace předány správně a včas, pak se může zaměstnanec s předstihem připravit na nepředvídatelnou událost a nemusí pracovat pod tlakem či stresem. Správně informovaný pracovník odvádí vždy kvalitní pracovní výkon. Komunikace a informovanost je jedním ze základních pilířů spokojenosti.

K hranici nespokojenosti se blížila i část zaměřená na profesní rozvoj a kariérní růst, především pak obecné hodnocení podmínek profesního růstu. Zde bych doporučil organizaci zkvalitnit péči o své zaměstnance. Nemusí se jednat jen o školení, ale přidat možnost rozšiřovat si dovednosti s možným budoucím uplatněním. K téhle stránce se mohou vztahovat i benefity typu kurzy cizího jazyka, odborné kurzy, aj. Pro vyšší pracovní spokojenost bych se zaměřil na tuhle část problematiky, která ve finále souvisí s vnitřními zdroji motivace.

Za silné stránky zaměstnanci považují vnitřní zdroje motivace zaměřené na užitečnost, podnětnost a zajímavost práce. Na tyto aspekty navazují faktory rozhodování či organizování. Zde doporučuji zavést teambuildingové aktivity, které v organizaci chybí. Aktivity mohou vést ke zlepšení mezilidských vztahů a zároveň i ke zvýšení výkonnosti celého týmu. Interpersonální vztahy jsou základním kamenem dobré atmosféry na pracovišti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit míru spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, jejich potřeby a očekávání ve vztahu k zaměstnavateli. Pomocí dotazníkového šetření ve vybrané organizaci bylo cílem odhalit faktory, které ovlivňují spokojenost a navazují na motivaci zaměstnanců. Pro práci bylo důležité podchytit představy zaměstnanců o schopnosti a dovednosti řídicích zaměstnanců. Dotazníky byly předány pracovníkům v provozu, vedoucím pracovníkům a THP.

Celá práce se skládá ze dvou hlavních částí. Pro první část bylo cílem popsat stěžejní témata teoreticky, kdy práce byla zaměřená na motivaci, pracovní motivaci, pracovní spokojenost a nespokojenost, zaměstnanecké benefity aj. Tyhle části spolu značně souvisí a jsou pro téma práce podstatné. Na teoretickou část navazuje část praktická, která se zabývá výzkumem pracovní motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Výzkum byl proveden v organizaci Aquapark Uherské Hradiště, příspěvková organizace. Pro zkoumání celkové motivace a pracovní spokojenosti jsem si zvolil metodu dotazníkového šetření. Celkem bylo osloveno 40 pracovníků, z kterých se na vyplnění dotazníku podílelo 34 zaměstnanců. Dotazník se skládal z 30 uzavřených otázek a tří otevřených. Otázky v dotazníku byly skládány na základě zvolených výzkumných otázek. Závěrem práce byly zjištěné výsledky dle výzkumných otázek shrnuty a prodiskutovány.

Z vrácených dotazníků se respondenti shodli, že za vnitropodnikové slabé stránky považují kapitolu vztahující se na komunikaci a sdílení informací především pak informovanost ze strany vedení a komunikaci obecně. Zde se zaměstnanci shodli, že pro kvalitní výkon své práce nemají dostatek informací nebo alespoň je nemají v časovém předstihu. Dále se k hranici nespokojenosti blížila část zaměřená na profesní rozvoj a kariérní růst, především pak obecné hodnocení podmínek profesního růstu. Cílem praktické části bylo na zjištěné nedostatky vymyslet opatření, pomocí kterých by se dalo v organizaci napomocť zlepšit celkovou pracovní spokojenost.

Finálním úkolem práce bylo předat vedení organizace vyhodnocení výzkumných otázek včetně návrhů na opatření. Při předání proběhla i diskuze, ve které byly některé zjištěné nedostatky potvrzeny vedením organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ**Tištěné zdroje:**

- [1] ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 788 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005, viii, 100 s. Business books. ISBN 8025105059.
- [4] BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296s. Business books. ISBN 80-7226-763-9.
- [5] DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [6] DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. V Praze: C.H. Beck, 2008, xii, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4
- [7] HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. Psychologický slovník. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015. 774 s. ISBN 978-80-262-0873-0
- [8] HOMOLA, Miloslav. Motivace lidského chování. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972, 356 s.
- [9] KOČIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [10] MAYEROVÁ, Marie. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [11] MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2
- [12] MISKELL, Jane R. a Vincent MISKELL. Pracovní motivace. Praha: Grada, 1996, 78 s. ISBN 8071693170.

- [13] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace chování. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6
- [14] NOLEN-HOEKSEMA, Susan. Psychologie Atkinsonové a Hilgarda. Vyd. 3., přeprac. Praha: Portál, 2012, 884 s. ISBN 978-80-262-0083-3.
- [15] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [16] PLHÁKOVÁ, Alena. Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia, 2004, 472 s. ISBN 8020010866.
- [17] WENTZEL, Kathryn R. a Geetha RAMANI. Handbook of social influences in school contexts: social-emotional, motivation, and cognitive outcomes. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016, vii, 452. Educational psychology handbook series. ISBN 978-1-138-78140-5

Elektronické zdroje:

- [19] Generation X [Born 1965 – 1980] | Valueoptions.com - Valueoptions Putting People First [online]. Copyright © 2011-2012 [cit. 10.10.2018]. Dostupné z: http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/gen_x.htm
- [18] Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí | Peníze.cz. Peníze.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotéky, Bydlení, Daně, ISSN 1213-2217. [online]. Copyright © 2000 - 2019 [cit. 24.10.2018]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>
- [20] Motivační program – Co by v něm nemělo chybět | Personalista.com - VFM s.r.o. a Peoplesource v.o.s., ISSN 1214-7419. [online]. © 2003 - 2019 [cit. 27.10.2018]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>
- [21] Motivation Definition. Leadership-central.com - Learn it all, share it all! Leadership, Management, Communication and Motivation. [online]. Copyright © 2010 [cit. 14.10.2018]. Dostupné z: <https://www.leadership-central.com/motivation-definition.html>

- [22] Motivation: Theory, Research, and Application - Herbert L. Petri, John M. Govern - Knihy Google. Knihy Google [online]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=nqgtCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=application+of+motivation+&ots=TXdi0lIela&sig=JNSHzWwooFh8dY6jDmJJq1VH4II&redir_esc=y#v=onepage&q=application%20of%20motivation&f=false
- [23] Taylor & Francis Group [online]. Copyright © [cit. 09.04.2019]. Dostupné z: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781317561477>
- [24] The Baby Boomers Generation [Born 1946 – 1964] | Valueoptions.com - Valueoptions Putting People First Baby Boomers [online]. Copyright © 2011-2012 [cit. 10.10.2018]. Dostupné z: http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/baby_boomers.htm

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- THP Technickohospodářský pracovník
- VO Výzkumná otázka
- VÚPSV Výzkumný úsek práce a sociálních věcí

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1</i> Struktura motivačního pole [15]	9
<i>Obrázek 2</i> Rozdíl v behaviorální/kognitivní tradici a v tradici obsahu/procesu [4]	10
<i>Obrázek 3</i> Maslowova pyramida potřeb [5].....	12
<i>Obrázek 4</i> Uspořádání potřeb podle Alderfela [4]	14
<i>Obrázek 5</i> Teorie X a teorie Y [1]	14
<i>Obrázek 6</i> Pyramida vitality [15]	23
<i>Obrázek 7</i> Motivační typy lidí [15].....	24

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Jednoduchá klasifikace teorií motivace [4]</i>	11
<i>Tabulka 2 Herzbergovy zdroje uspokojení a neuspokojení [4]</i>	13
<i>Tabulka 3 Rozdělení zaměstnanců dle pracovních pozic [Zdroj: vlastní]</i>	34
<i>Tabulka 4 Referenční hodnoty: Frekvence kladných odpovědí [Zdroj: vlastní]</i>	36
<i>Tabulka 5 Důležitost jednotlivých motivačních činitelů [Zdroj: vlastní]</i>	45

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Celková spokojenost zaměstnanců [Zdroj: vlastní]</i>	35
<i>Graf 2 Informovanost ze strany vedení a komunikace [Zdroj: vlastní]</i>	37
<i>Graf 3 Komunikace s přímým nadřízeným [Zdroj: vlastní]</i>	38
<i>Graf 4 Komunikace se spolupracovníky [Zdroj: vlastní]</i>	39
<i>Graf 5 Komunikace napříč úseky [Zdroj: vlastní]</i>	40
<i>Graf 6 Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky [Zdroj: vlastní]</i>	41
<i>Graf 7 Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným [Zdroj: vlastní]</i>	42
<i>Graf 8 Podmínky profesního rozvoje [Zdroj: vlastní]</i>	43
<i>Graf 9 Užitečnost školení [Zdroj: vlastní]</i>	44
<i>Graf 10 Motivační činitele seřazeny podle důležitosti [Zdroj: vlastní]</i>	46
<i>Graf 11 Hodnocení důležitosti benefitů [Zdroj: vlastní]</i>	47
<i>Graf 12 Příspěvek na stravování [Zdroj: vlastní]</i>	48
<i>Graf 13 Škála transparentnosti a spravedlivého odměňování [Zdroj: vlastní]</i>	49
<i>Graf 14 Vnitřní motivace zaměstnanců [Zdroj: vlastní]</i>	50
<i>Graf 15 Obecné hodnocení řízení [Zdroj: vlastní]</i>	51
<i>Graf 16 Participativní styl řízení [Zdroj: vlastní]</i>	52
<i>Graf 17 Hodnocení organizace práce [Zdroj: vlastní]</i>	53

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Dotazník je zaměřený na míru spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, jejich potřeby a očekávání ve vztahu k zaměstnavateli. Odкрývá faktory, které ovlivňují spokojenost a navazují na motivaci zaměstnanců. Snaží se tak podchytit představy zaměstnanců o schopnostech a dovednostech řídicích zaměstnanců.

Cílem dotazníkového šetření je snaha zjistit, jak zaměstnanci pohlíží na organizaci, ve které pracují. I když je dotazník zcela **anonymní**, je možnost poslat zjištěné finální výsledky na Váš soukromý e-mail. Svou e-mailovou adresu stačí připsat na první stránku dotazníku. Po vyhodnocení všech dotazníků Vám zašlu výsledek.

Předem děkuji za Váš čas, který jste věnovali k vyplnění dotazníku, a tím mi pomohli k dokončení mé diplomové práce.

Tomáš Fantura
Fakulta logistiky a krizového řízení
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

VZOR

1. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?

Vyberte jen jednu možnost.

- 1 Rozhodně spokojen(a)
- 2 Spíše spokojen(a)
- 3 Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- 4 Spíše nespokojen(a)
- 5 Rozhodně nespokojen(a)

2. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)	Nevím, netýká se
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	1	2	3	4	5	9
Pracovní zátěž (množství práce)	1	2	3	4	5	9
Délka pracovní doby	1	2	3	4	5	9

Dotazník

Na úvod se zaměříme na Vaši práci

1. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?

Vyberte jen jednu možnost.

- | | |
|----|------------------------------------|
| a. | Rozhodně spokojen(a) |
| b. | Spíše spokojen(a) |
| c. | Ani spokojen(a), ani nespokojen(a) |
| d. | Spíše nespokojen(a) |
| e. | Rozhodně nespokojen(a) |

2. Jak jste spokojen (a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)	Nevím, netýká se
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	1	2	3	4	5	9
Pracovní zátěž (množství práce)	1	2	3	4	5	9
Délka pracovní doby	1	2	3	4	5	9
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	1	2	3	4	5	9
Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
Možnost povýšení	1	2	3	4	5	9
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
Stejně možnosti pro muže a ženy	1	2	3	4	5	9
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	9
Vztahy s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5	9
Zajímavost práce	1	2	3	4	5	9
Informování o hospodaření podniku	1	2	3	4	5	9
Možnost dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace	1	2	3	4	5	9

3. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

Zaokrouhlete příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlas	Rozhodně nesouhlas	Nevím, netýká se
Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	1	2	3	4	5	9
Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	1	2	3	4	5	9
Moje práce je podnětná a zajímavá	1	2	3	4	5	9
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	1	2	3	4	5	9
Mám pocit, že dělám užitečnou práci	1	2	3	4	5	9
Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovního úkolu	1	2	3	4	5	9

4. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?

Zaokrouhlete příslušnou odpověď v každém řádku.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité	Nevím
Charakter práce	1	2	3	4	5	9
Jednání s respektem	1	2	3	4	5	9
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	1	2	3	4	5	9
Kariérní růst ve Vašem životě	1	2	3	4	5	9
Možnost povýšení	1	2	3	4	5	9
Dobré mezilidské vztahy	1	2	3	4	5	9
Možnosti vzdělávání a rozvoje	1	2	3	4	5	9
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	9
Užitečnost práce	1	2	3	4	5	9
Odborný růst	1	2	3	4	5	9

Organizace práce

5. Jak je vaše práce organizována?

Zaokrouhlete příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlas	Rozhodně nesouhlas	Nevím, netýká se
Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly	1	2	3	4	5	9
Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení	1	2	3	4	5	9
Mám dostatek času na kvalitní výkon práce	1	2	3	4	5	9

Ocenění práce

6. A nyní prosím odpovězte, jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?

Zaokrouhlete příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlas	Rozhodně nesouhlas	Nevím, netýká se
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon	1	2	3	4	5	9
Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé	1	2	3	4	5	9

7. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zaokrouhlete příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlas	Rozhodně nesouhlas	Nevím, netýká se
Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání	1	2	3	4	5	9
Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží	1	2	3	4	5	9

8. Poskytuje Vaše firma následující zaměstnanecké výhody? Využíváte vy osobně tyto výhody? Nepochytně-li firma benefity, chtěl(a) byste, aby je poskytovala?

V tabulce označte, zda příslušné výhody organizace poskytuje nebo neposkytuje a zda je využíváte. Pokud nevíte, označte kód 9.

	Poskytuje a využívám	Poskytuje, ale nevyžívám	Neposkytuje, ale chtěl(a) bych	Neposkytuje a ani bych neměl(a) o výhodu zájem	Nevím
Příspěvek na kulturní a sportovní akce	1	2	3	4	9
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	9
Příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4	9
Příspěvek na stravování	1	2	3	4	9
Sick days	1	2	3	4	9
Firemní mobilní tarif	1	2	3	4	9
Příspěvek na osobní vzdělávání (jazykové lekce, kurzy, aj.)	1	2	3	4	9
Slevy u vybraných partnerů	1	2	3	4	9

9. Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody (i když je teď nemáte)?

Pokud nejsou uvedené výhody zaměstnavatelem poskytovány, uveďte, jak moc by pro Vás bylo důležité mít uvedenou výhodu k dispozici. Důležitost ohodnoťte na škále 1 až 5, pokud nevíte, vyznačte kód 9.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité	Nevím
Příspěvek na kulturní a sportovní akce	1	2	3	4	5	9
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	5	9
Příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4	5	9
Příspěvek na stravování	1	2	3	4	5	9
Sick days	1	2	3	4	5	9
Firemní mobilní tarif	1	2	3	4	5	9
Příspěvek na osobní vzdělávání (jazykové lekce, kurzy, aj.)	1	2	3	4	5	9
Slevy u vybraných partnerů	1	2	3	4	5	9

Komunikace, informace a vztahy na pracovišti – Vztah nadřízený a podřízený

10. Zde je předloženo několik otázek o Vašem nadřízeném. Uveďte, nakolik souhlasíte nebo nesouhlasíte s každou z nich.

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlas	Rozhodně nesouhlas	Nevím, netýká se
V případě potřeby se mohu kdykoliv obrátit na svého nadřízeného	1	2	3	4	5	9
Většina lidí v našem úseku má s přímým nadřízeným přátelské vztahy	1	2	3	4	5	9
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	1	2	3	4	5	9
Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci správně	1	2	3	4	5	9

Komunikace, informace a vztahy na pracovišti – Komunikace

11. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlas	Rozhodně nesouhlas	Nevím, netýká se
V našem úseku se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní	1	2	3	4	5	9
Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich	1	2	3	4	5	9
Myslím, že náš úsek je dobře řízen	1	2	3	4	5	9

12. Jak Vás a Vaše kolegy zapojuje Váš nadřízený do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů?

- a. Můj nadřízený činí rozhodnutí týkající se pracovního úkolu **bez ohledu na názory podřízených.**
- b. V našem úseku / pracovní skupině jsou většinou zaměstnanci **zapojeni** do diskuze o řešení pracovního úkolu, i když **finální rozhodnutí** zpravidla učiní nadřízený.
- c. Při řešení problému se vedoucí přizpůsobí **názoru většiny** pracovníků.
- d. O svých pracovních postupech a řešení úkolů rozhodujeme **zcela sami.**
- e. Nevím, nedokážu odpovědět.

13. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlas	Rozhodně nesouhlas	Nevím, netýká se
Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle	1	2	3	4	5	9
Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny	1	2	3	4	5	9
Můj přímý nadřízený mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu	1	2	3	4	5	9
Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění nechává na zkušenostech a iniciativě pracovníků	1	2	3	4	5	9
Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst	1	2	3	4	5	9
Pokud jde o možnost školení v naší organizaci, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí	1	2	3	4	5	9

Komunikace, informace a vztahy na pracovišti – Informovanost

14. Jak jste informován(a) o svých úkolech a záležitostech, které se Vás týkají a o dění v organizaci vůbec?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlas	Rozhodně nesouhlas	Nevím, netýká se
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5	9
V organizace funguje dobrý systém informování, díky kterému se mi dostane včas informace, vztahující se k mé náplně práce	1	2	3	4	5	9
Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce organizace v budoucnu dosáhnout	1	2	3	4	5	9

Komunikace, informace a vztahy na pracovišti – Mezilidské vztahy

15. Vy a Vaši spolupracovníci? Jaké máte vzájemné vztahy?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlas	Rozhodně nesouhlas	Nevím, netýká se
Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci	1	2	3	4	5	9
Mezi spolupracovníky si vyměňujeme informace, které mi pomáhají při práci	1	2	3	4	5	9
Moji spolupracovníci dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci	1	2	3	4	5	9
Je pro mě velmi důležité, abych věděl(a), že si mé práce váží nadřízený i spolupracovníci	1	2	3	4	5	9

16. Kolikrát jste se v průběhu posledních 12 měsíců setkal(a) se šikanou na pracovišti, ať již šlo přímo o Vás nebo o Vaše kolegy?

Vyberte jednu možnost

- 1 Nikdy
- 2 Pouze jednou
- 3 Opakovaně / vícekrát

Naše organizace – Vztah k zaměstnavateli

17. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlas	Rozhodně nesouhlas	Nevím, netýká se
Doporučil(a) bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4	5	9
Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši organizaci	1	2	3	4	5	9

Naše organizace – Hodnocení zaměstnavatele

18. Nyní Vám položím několik otázek týkající se Vašeho zaměstnavatele. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlas	Rozhodně nesouhlas	Nevím, netýká se
Naše organizace jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na pozici	1	2	3	4	5	9
V organizaci jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům	1	2	3	4	5	9
Myslím, že naše organizace je jako celek dobře řízena	1	2	3	4	5	9
Naše firma mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání	1	2	3	4	5	9
Naše organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích svých zaměstnanců	1	2	3	4	5	9
Spolupráce mezi naším a jiným úsekem v organizaci je na dobré úrovni	1	2	3	4	5	9

Naše organizace – Pracovní podmínky

19. Absolvoval(a) jste v uplynulých 12 měsících nějaké školení organizované Vaším zaměstnavatelem?

- 1 Ano
- 2 Ne
- 9 Nevím

20. Pokud jste odpověděl(a) na předchozí otázku ANO, byla pro Vás tato školení užitečná?

- 1 Určitě ano
- 2 Spíše ano
- 3 Spíše ne
- 4 Určitě ne

21. Rád bych zjistil více o charakteru Vaší práce. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlas	Rozhodně nesouhlas	Nevím, netýká se
Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	1	2	3	4	5	9
V našem úseku je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce	1	2	3	4	5	9
Mám možnost ovlivnit rozložení své pracovní doby (příchod / odchod / čas přestávek)	1	2	3	4	5	9
Vedle zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině, přátelům a koníčkům	1	2	3	4	5	9
Moje práce je jednotvárná, monotónní	1	2	3	4	5	9
Moje práce je vyčerpávající	1	2	3	4	5	9
Ve své práci pracuji pod tlakem	1	2	3	4	5	9
Moje práce je často přerušována nepředvídatelnými úkoly	1	2	3	4	5	9
Moje práce je fyzicky náročná	1	2	3	4	5	9
Moje práce je psychicky náročná	1	2	3	4	5	9
Moje práce vyžaduje setrvání v bolestivých, únavných polohách	1	2	3	4	5	9

Naše organizace – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

22. Domníváte se, že práce v organizaci přináší rizika pro Vaše zdraví?

Vyberte jen jednu možnost

- 1 Určitě ano
- 2 Spíše ano
- 3 Spíše ne
- 4 Určitě ne

23. Je na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci je vedení organizace kladen velký důraz?

Vyberte jen jednu možnost

- 1 Určitě ano
- 2 Spíše ano
- 3 Spíše ne
- 4 Určitě ne
- 9 Nevím

Nyní dovolte, abych se Vás dotázal na Vaše představy a záměry týkající se Vašeho zaměstnání

24. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z organizace?

Vyberte jen jednu možnost

- 1 Určitě ano
- 2 Spíše ano
- 3 Spíše ne
- 4 Určitě ne
- 9 Nevím

25. Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste ještě chtěl(a) pracovat u současného zaměstnavatele?

Vyberte jen jednu možnost

- 1 Méně než rok
- 2 Rok, ale ne déle než dva roky
- 3 Dva roky, ale ne déle než pět let
- 4 Déle než pět let

Pracovní poměr, pracovní doba, pracovní zařazení

26. Kolik let pracujete ve Vaší organizaci?

Zaokrouhlete na celé roky.

27. Jakou máte se zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu?

Vyberte jen jednu možnost.

- 1 Smlouva na dobu neurčitou
- 2 Smlouva na dobu určitou
- 3 Dohoda o pracovní činnosti nebo provedení práce

28. Kolik hodin týdně včetně přesčasů obvykle pracujete?

Počet hodin запиšte do rámečku.

29. Jaký je Váš pracovní úvazek?

- 1 Plný
- 2 Zkrácený

30. Organizační struktura firmy. Ve kterém z následujících útvarů pracujete?

- 01 Útvar gastronomického provozu
- 02 Útvar ekonomický a účetní
- 03 Útvar recepce
- 04 Útvar wellness
- 05 Útvar plavčíci
- 06 Útvar úklidu
- 07 Útvar technického provozu
- 08 Útvar marketingu, propagace a programů

Zcela nakonec prostor pro Vaše vzkazy, připomínky, náměty.

TŘI NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ZMĚNY, KTERÉ BY MĚLY V ORGANIZACI PROBĚHNOUT:
1.
2.
3.
TŘI VĚCI, KTERÉ SE MI V NAŠÍ ORGANIZACI NEJVÍCE LÍBÍ:
1.
2.
3.
MŮJ VZKAZ VEDENÍ FIRMY:
Co byste doporučil(a) vedení společnosti, aby zlepšilo / změnilo / zavedlo / zrušilo v souvislosti se zvýšením Vaší pracovní spokojenosti? Uveďte jakékoliv náměty, připomínky, které považujete za důležité.
.....
.....
.....

Děkuji Vám za Váš čas a Vaše odpovědi.