

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza spokojenosti zaměstnanců na pracovišti

Analysis of Employee Satisfaction in the Workplace

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

HODKOVÁ

KATEŘINA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hodková	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	469265
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Analýza spokojenosti zaměstnanců na pracovišti

Název bakalářské práce anglicky:
Analysis of Employee Satisfaction in the Workplace




Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem bakalářské práce je analýza spokojenosti zaměstnanců na pracovišti firmy X, která bude provedena pomocí dotazníkového šetření. Na základě výsledků šetření budou navržena opatření, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i zvýšení jejich výkonů a efektivitu jednotlivých provozoven.
PŘÍNOS: Přínosem bakalářské práce je využití poznatků analýzy ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců na pracovišti firmy X.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část – motivace; motivační systém a hodnocení zaměstnanců; pracovní spokojenost; faktory a vlivy pracovní spokojenosti; měření pracovní spokojenosti; 3. Praktická část - cíl dotazníkového šetření, výzkumné otázky, charakteristika společnosti, charakteristika respondentů, zpracování a interpretace výsledků dotazníkového šetření, doporučení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007; BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012; BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008; NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada).

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 30.11.2019 Termín odevzdání bakalářské práce: 30.4.2020
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2021

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27. 03. 2020	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

HODKOVÁ, Kateřina. *Analýza spokojenosti zaměstnanců na pracovišti*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 14. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí své bakalářské práce PhDr. Lence Emrové, za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady a čas věnovaný konzultacím. Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům společnosti, u které výzkum probíhal, za jejich čas a ochotu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců na pracovištích dané organizace, která byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Práce je rozdělena do dvou částí. První část shrnuje základní poznatky v oblasti motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců, pracovní spokojenosti a jejího měření. V druhé části bakalářské práce je provedena analýza pomocí dotazníkového šetření, společně s charakteristikou organizace a respondentů. Hlavním cílem této práce je využití poznatků analýzy, ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců na daných pracovištích organizace. Dle výsledků průzkumu se v organizaci objevuje převážně pozitivní hodnocení pracovní spokojenosti a jen málo případů vykazuje nižší hodnocení. Nejproblematictější oblastí byla označena zpětná vazba a motivace od vedoucího pracovníka, pro které byla navržena možná doporučení ke zvýšení spokojenosti v organizaci.

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, hodnocení zaměstnanců, spokojenost, pracovní spokojenost

Abstract

This bachelor thesis focuses on employee's satisfaction in the workplace in the selected organization, which was determined using a questionnaire survey. The work is divided into two parts. The first part summarizes the basic data in the field of motivation, evaluation and remuneration of employees, job satisfaction and its measurement. In the second part of the bachelor thesis is an analysis performed using a questionnaire survey, together with the characteristics of the organization and respondents. The main aim of this work is the use of cost analysis to increase employee satisfaction at organized workplaces. According to the results of the survey, there are positive evaluations of job satisfaction and few adverse cases of the evaluations in the organization. The most problematic areas are the area of feedback and motivation from manager, for which possible recommendations to increase satisfaction in the organization were recommended.

Key words

Motivation, motivation system, employee evaluation, satisfaction, job satisfaction

Obsah

Úvod.....	5
1 Motivace	8
1.1 Vymezení pojmů.....	8
1.2 Zdroje motivace.....	9
1.3 Typy motivace.....	13
1.4 Pojem pracovní motivace a teorie.....	13
1.4.1 Vybrané teorie motivace	14
2 Motivační systém a hodnocení zaměstnanců.....	16
2.1 Motivační systém.....	16
2.2 Hodnocení zaměstnanců	17
2.3 Odměňování zaměstnanců	18
3 Pracovní spokojenost.....	20
3.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost.....	20
3.2 Faktory a vlivy pracovní spokojenosti	21
3.3 Měření pracovní spokojenosti	22
4 Cíl práce	25
4.1 Metodika výzkumu.....	25
4.2 Zvolené metody sběru dat	26
4.3 Výzkumné otázky	26
4.4 Charakteristika respondentů	26
5 Charakteristika společnosti.....	27
5.1 Organizační struktura	27
5.2 Systém hodnocení a odměn.....	28
6 Zpracování a interpretace výsledků.....	30
6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	30
6.2 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	37
7 Navrhovaná doporučení.....	39
Závěr	40
Seznam použité literatury	41
Seznam obrázků	43

Seznam tabulek	44
Seznam grafů	45
Seznam příloh	46

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. V dnešní době se ve spoustě firem řeší význam procesu motivace a spokojenosti zaměstnanců na pracovištích. Zvýšení zájmu v těchto oblastech může vést k efektivnímu vedení firmy, které přispívá převážně v nárůstu prosperity firmy.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou definovány základní pojmy motivace, pracovní spokojenosti a oblasti s nimi spojené, kterými jsou odměňování a hodnocení zaměstnanců, faktory a vlivy pracovní spokojenosti, měření pracovní spokojenosti. Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu spokojenosti na pracovišti pomocí dotazníkového šetření. Nejprve je určený cíl a metodika práce, a to prostřednictvím typu výzkumu, výzkumného vzorku neboli respondentů a určení výzkumných otázek. Dále se kapitola zaměřuje na charakteristiku organizace. Předposlední úsek kapitoly se věnuje analýze a zpracování výsledků získané pomocí dotazníkového šetření. V posledním fázi bakalářské práce jsou navržena doporučení ve vztahu k identifikované problémové oblasti. Tato doporučení jsou navržena pro zlepšení systému motivování a celkové prosperity organizace.

V teoretické části jsou data čerpána především z odborné literatury, která je uvedena v seznamu literatury na konci práce. V praktické části jsou použity informace od ředitelky organizace a další internetové zdroje.

I. TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmů motivace a pracovní spokojenosti. Po vymezení základních pojmů je nezbytné vysvětlit, odkud motivace pochází, jaké existují její typy, motivační systémy, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Posléze se práce zabývá vymezením samotného pojmu pracovní spokojenosti, dále jejích faktorů a vlivů. Na závěr zmiňuje měření pracovní spokojenosti.

1 Motivace

Prvním krokem v této práci bude vymezení pojmu motivace, který se spokojeností na pracovišti úzce souvisí. Každá společnost by se měla zajímat o to, jak motivovat své zaměstnance za zvýšením prosperity firmy a všeobecně spokojenosti svých zaměstnanců. V této kapitole si nejdříve vymezíme pojmy motiv a motivace. Dále se kapitola zaměřuje na zdroje a typy motivace. Konec kapitoly popisuje pracovní motivaci a vybrané teorie motivace.

1.1 Vymezení pojmů

Autoři Mikuláščík (2015, s. 122) a Armstrong (2007, s. 219-220) ve svých knihách popisují situaci, kdy zaměstnanci, aby byli motivováni, musejí mít nějaký důvod či motiv. Přesněji motiv představuje určitý popud k tomu, aby zaměstnanci něco udělali a nadále dosáhli svého cíle. Tímto cílem je myšleno dosažení stavu nasycení, kdy zaměstnanec splní jednotlivé kroky, nutné k dosažení cíle, a tím pádem i k pocitu upokojení.

Motiv je vnitřní pohnutka způsobující změnu v chování člověka a směřující k uspokojení jeho potřeb (Vodák, 2011, s.102).

Stejný názor zastává i Nakonečný (2005, s.62), který uvádí, že motiv je vždy vnitřní činitel procesu s cílem dosažení uspokojení. Nikdy motivem není nějaký vnější činitel. Autor také zastává názor, že je motiv příčina jednání, která je odvozována z jeho významu z cíle jednání neboli motivace.

Existují dvě složky motivů:

- „energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí;
- řídící, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout“ (Bělohlávek, 2008, s. 40).

Na pojem motiv se v literatuře nabízí mnoho odkazů a je možné na tento pojem pohlížet z mnoha úhlů pohledu, avšak nejvíce se autoři shodují, že se jedná o určitou pohnutku či důvod k dosažení cíle.

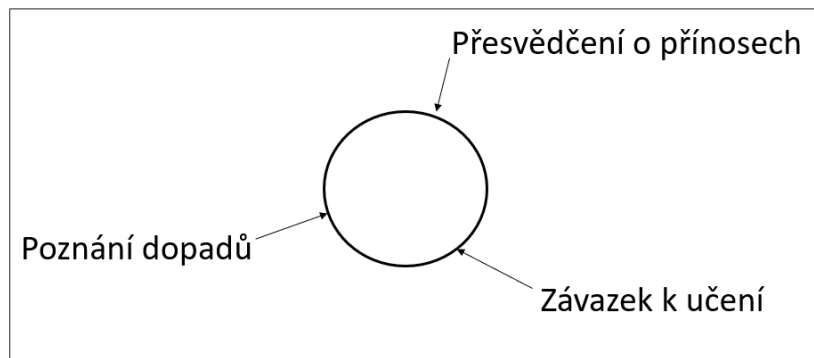
Pojem motivace lze definovat nepřeborným množstvím způsobů. Každý autor definuje tento pojem trochu jinak. Mikuláščík (2015, s.106) motivaci specifikuje jako vnitřní pohnutku, která usměrňuje naši aktivitu a určuje její intenzitu a trvalost. Jako základ lidského motivačního chování uvádí pudy. Když jsou zaměstnanci motivováni, hledají cíl či se snaží cíle dosáhnout. Naopak demotivovaní zaměstnanci jsou neaktivní a pasivní.

Arnold a kol. popisuje tři složky motivace:

- Směr – co se nějaká osoba pokouší dělat;
- Úsilí – s jakou námahou se o to pokouší;
- Vytrvalost – jak dlouho projevuje snahu (Armstrong, 2007, s.219).

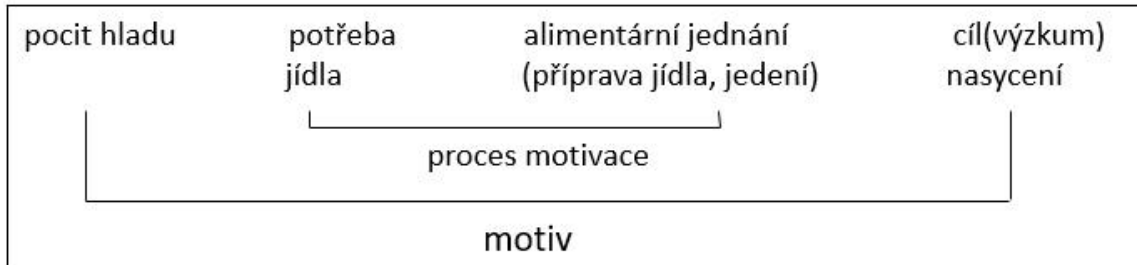
Motivace může být popisována jako významný prvek pro zvyšování vlastního potenciálu zaměstnanců. Aby byl zaměstnanec motivován ke vzdělávání, je důležité

jasně stanovit cíle. Cyklus motivace, jak je ilustrován na obrázku 1, znázorňuje určitá stádia, ve kterých se zaměstnanci mohou nacházet a podle toho se bude měnit i jejich motivace (Vodák, 2011, s.101).



Obrázek 1: Cyklus motivace (Vodák, 2011, s. 101).

Podle Nakonečného (2005, s. 61), koncepty motivace odpovídají na otázku, proč lidé jednají tak, jak jednají. Motivace je motivem iniciována a projevuje se primárně stavem, který označuje jako potřebu. Obrázek 2 ilustruje příklad jednání, který vychází z pocitu hladu či apetitu. Poukazuje na zavedené návyky jako je snídání, obědvání, večeření, které jako motiv používají právě pocit hladu.



Obrázek 2: Proces motivace (Nakonečný, 2005, s. 61)

Od Nakonečného jsme se dozvěděli, že s motivací úzce souvisí její proces, který uvádí vše do pohybu. Tento proces také popisuje jedince, kteří jsou dobře motivovaní a mají jasně definované cíle. Tito lidé jsou většinou motivovaní sami od sebe, což souvisí s typy motivace, o kterých se zmiňují další podkapitoly (Armstrong, 2007, s. 220).

Stejně jako Nakonečný, Armstrong (2007, s. 220) udává, že v motivačním procesu nastává situace, kdy je motivace iniciována vědomým či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb.

1.2 Zdroje motivace

K projevení motivace se používá stav, který se nazývá potřeba. Potřeba je jeden ze zdrojů motivace. Jak vzniká motivace, nám ukáží další zdroje jako jsou hodnoty, zájmy, návyky a ideály (Nakonečný, 2005, s. 61-62).

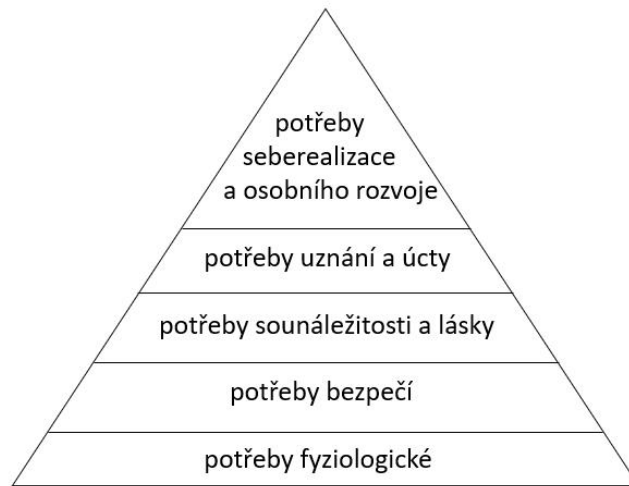
- Potřeba

Podle Nakonečného (2005, s. 62) má pojem potřeby různé významové hladiny. Např. v psychologické významové rovině pojem potřeby popisuje vnitřní psychologický stav, vyznačující se určitou mírou vnitřního úsilí či přání. U fyziologických potřeb se lidé snaží nacházet určitý způsob uspokojení potřeb, který vede k redukci potřeby. Redukci potřeby lze označit jako motiv chování neboli jeho cíl, kdy potřeba potravy vychází z určitého fyziologického stavu a je prožívána jako pocit hladu. Nakonečný (2005, s. 62) zmiňuje další rozlišení potřeb, a to biogenní nebo sociogenní potřeby. Biogenní potřeby vyjadřují fyziologické deficity organismu jako je potrava, pohyb, spánek a sociogenní potřeby vyjadřují sociální deficity jako potřeba jistoty, uznání, lásky a další.

Autor dále uvádí, že potřeby jsou ve většině případů používány jako úsilí dosáhnout určitého cíle jako dovršující reakce v řetězci více či méně vědomě zaměřeného jednání (Nakonečný, 2005, s. 62).

Mikuláščík (2015, s. 106-107) zastává názor, že potřeby mají své primární východisko v pudech. Stejně jako Nakonečný rozlišuje potřeby biologické a sociální. Dále je rozděluje na primární a sekundární, kdy jako příklad primárních biologických uvádí hlad, žízeň, sexuální potřebu, potřebu aktivity a další. Za sekundární biologické považuje ty, které vznikají na základě závislosti specifikací základních potřeb za účelem uspokojování v hojnosti nebo mohou vznikat z drogové závislosti. U primárních sociálních potřeb zmiňuje sociální kontakt, autonomii, potřebu moci, uznání či lásku. Jako sekundární sociální označuje bydlení, dopravu, civilizační či kulturní vyžití. Často vznikají za účelem obohacení života lidí.

Mikuláščík (2015, s. 129) se také zmiňuje o řešení problému, když neuspokojení potřeb nevyvolá aktivitu potřebnou k motivaci. Tento problém se řeší pomocí efektu růstu, který aktivuje člověka k uspokojení určité potřeby pomocí vnitřního mechanismu. Zmiňuje ho například teorie potřeb A. Maslowa, podle kterého jsou nejdůležitější motivační stimuly potřeby. Ty mají proměnlivý význam v životě jedince podle jeho míry uspokojení. Na následujícím obrázku je zobrazený systém podoby pyramidy, kde jsou zprvu uspokojeny bazální potřeby, následně vystupují do popředí potřeby vyšší úrovně.



Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb (Mikuláščík, 2015, s. 129)

Mikuláščík (2015, s. 129) uvádí Maslowovu pyramidu potřeb:

- Potřeby fyziologické – potrava, tekutiny, spánek, odpočinek, aktivita a další;
- Potřeby bezpečí – zachování života a zdraví před nebezpečím, uchování jistoty a ochrany;
 - Potřeby sounáležitosti a lásky – být přijímán, někam patřit, být součástí celku, komunity, milovat a být milován;
 - Potřeby uznání a úcty – být oceňován a uznáván jinými ať už pro hodnoty osobní nebo odborné a pracovní;
 - Potřeby seberealizace a osobního rozvoje – nalezení uspokojení v aktivitách života, smysluplnosti života, nalezení potěšení v těchto aktivitách, uspokojení touhy po poznání a prožitcích a snažení se o dosahování hlubšího poznání a vyšší míry schopností.

- Hodnoty

Mikuláščík (2015, s. 107) hovoří o tom, že každý cíl, kterého chce člověk dosáhnout a uspokojit tak svou potřebu, má nějakou hodnotu.

V. Frankl rozlišuje tři druhy hodnot:

- Zážitkové;
- Hodnoty, jenž vytváříme;
- Hodnoty postojové.

U každého člověka lze nalézt hodnotový žebříček a podle něj se člověk rozhoduje, co je pro něj v životě nejdůležitější. Může jít o peníze, zdraví či rodinu (Mikuláščík, 2015, s. 108).

Naproti tomu autoři Manažerské psychologie a sociologie vysvětlují, že každý jedinec si tvoří tzv. osobní hodnotovou mapu, která se dá popsat jako hodnotový systém daného jedince. Tento systém výrazně ovlivňuje jednání a prožívání jedince, proto je významným zdrojem motivace. Každý jedinec bude více motivován k činnostem, které pro něj budou hodnotově důležitější, neboť jim přiřazuje vysoké pozitivní hodnoty (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012).

Autoři Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 231) píšou, že pro konkrétního jedince může být hodnotou v podstatě cokoli.

- Zájmy

Autoři Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 230) uvádějí zájem jako trvalejší zaměření jedince na určité předměty či jevy, které jsou spojeny s aktivizací jeho činnosti.

Mikuláščík (2015, s. 107) je popisuje jako zaměření na dané aktivity, které bývají spojeny s činnostmi nebo objektem, ve kterém daný jedinec dosahuje pozitivních výsledků. To však nemusí odpovídat úrovni dovedností či schopností. Zájmy podle něj mohou být „aktivní nebo pasivní, vyjádřené, manifestované, testové, inventované, dominantní nebo vedlejší.“ Liší se i podle oblasti zaměření, např. sociální, mechanické, pohybové, estetické apod.

Na druhé straně autoři uvádějí, že zájmy patří ke skupině pojmů s nejednoznačným obsahem a jsou chápány jako zvláštní druh motivu (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 230).

- Návyky

Autoři Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 230) návyky označují pod názvem facilitační zdroj motivace, což se projevuje právě tím, že jedinec během svého života realizuje činnosti pravidelně v určitých intervalech. Často se stávají stereotypy neboli něčím, co si člověk zafixuje častější aktivitou. Návyk lze tedy označit jako naučený vzorec chování či pohnutku učinit něco konkrétního v určité situaci. Dále popisují, že návyky mohou být také výsledkem výchovy a mohou se objevovat ve všech oblastech lidské činnosti.

Duchoň a Šafránková (2008, s. 265) potvrzují názor autorů Bedrnové, Nového a Jarošové, s označením návyků jako stereotypů neboli opakovaného způsobu činností.

- Ideály

Duchoň a Šafránková popisují ideály jako představu něčeho subjektivně žádoucího, co je dobře hodnocené a jedinec o to usiluje (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 265).

Autoři Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 232) se shodují s názorem Duchoně a Šafránkové a popisují ideály jako názornou představu něčeho subjektivního, co má pro daného jedince významnou hodnotu, o kterou usiluje. Dále uvádějí, že utváření ideálů závisí na vývoji osobnosti jedince a působení sociálních faktorů, např. rodiny či autority obecně. Ideály mohou mít podobu životních cílů souvisejících s něčím v oblasti života, ale i v oblasti pracovní.

1.3 Typy motivace

Armstrong (2007, s. 220-221) ve své knize zmiňuje dva typy motivace. První typ vychází z potřeb konkrétního člověka, kde určitá osoba hledá a dále vykonává práci, kterou uspokojí své potřeby nebo se o to alespoň snaží. Tato motivace se nazývá vnitřní. Druhý typ motivace, označován jako vnější motivace, využívají ji nadřízení k motivování svých zaměstnanců prostřednictvím různých metod jako jsou např. odměňování, pochvala nebo povyšování.

Vnitřní motivace vyvolává jednání v osobě a vztahuje se přímo k obsahu a cílům úkolu, s tímto tvrzením souhlasí i Armstrong. Pověřená osoba manažera by měla zjistit, co pracovník na nemanážerské pozici chce a považuje za důležité. V tomto případě je možný vznik dlouhodobé motivace, kdy se vytváří souvislost mezi vnitřními podněty a firemními cíli (Daigeler, 2008, s. 63).

Oba dva autoři se zmiňují o typických faktorech vnitřní motivace:

- obsahově atraktivní činnosti;
- odpovědnost, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi;
- rozšiřování kvalifikace, schopností a dovedností;
- uznání;
- výkon a zajímavá či podnětná práce (Armstrong, 2007, s. 221; Daigeler, 2008, s. 63).

O faktorech vnější motivace píše Urban (2017, s. 14-15), který do vnějších faktorů na rozdíl od Armstronga a Daigelera, zahrnuje i uznání. Další vnější faktory:

- finanční odměna jako mzda, prémie či bonus;
- pochvala;
- osobní či odborná prestiž.

1.4 Pojem pracovní motivace a teorie

V samotném procesu práce je důležité být motivovaný, aby práce, kterou vykonáváme nás obohatila a uspokojila naše potřeby. Autoři Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 244) pod pojmem motivace k práci popisují motivaci lidského chování, které je spojeno s výkonem na určité pracovní pozici pomocí plnění pracovních úkolů. Vyjadřuje přístup člověka k práci neboli jeho ochotu pracovat.

Podle Urbana (2017, s. 21) je důležité porozumět motivačním faktorům, aby motivace zaměstnanců byla úspěšná. Organizace by se měli zaměřit na úspěšnost své práce, pokud chtějí, aby jejich zaměstnanci byli spokojení.

Autoři Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 245) rozlišují dva typy pracovní motivace. První typ nazývají tzv. motivace intrinsická a druhý typ tzv. motivace extrinsická. V prvním případě se jedná o motivy k práci, které souvisí se samotným výkonem práce. V druhém případě se motivy projevují mimo vlastní práci.

Autoři Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 245) uvádějí i nejdůležitější motivy pracovní motivace rozdělené do dvou skupin, jak je již uvedeno v předchozím odstavci:

- Intrinsické motivy: potřeba činnosti vůbec; potřeba kontaktu s druhými lidmi; potřeba výkonu; touha po moci; potřeba smyslu života a seberealizace
- Extrinsické motivy: potřeba peněz; potřeba jistoty; potřeba potvrzení vlastní důležitosti; potřeba sociálních kontaktů; potřeba sounáležitosti, potřeba partnerského vztahu.

1.4.1 Vybrané teorie motivace

V literatuře najdeme nespočet autorů, kteří uvádí mnoho teorií motivace. Tato podkapitola se zaměřuje na ty nejdůležitější.

Armstrong (2007, s. 221) popisuje jedny z nevlivnějších teorií motivace, kterými jsou:

- Teorie instrumentality

V této teorii slouží odměny a tresty jako prostředek k zajištění žádoucího chování lidí.

- Teorie zaměřená na obsah

Teorie založená na identifikaci hlavních potřeb, které ovlivňují chování jedince. Armstrong uvádí dvě teorie tohoto typu: Maslowovu a Herzbergovu s kolektivem. Maslowova teorie potřeb, která popisuje systém potřeb od bazálních až po potřeby vyšší úrovně, již byla popsána v první kapitole.

- Teorie zaměřené na proces

Zaměřuje se na psychologické procesy, které jsou ovlivňovány motivací.

Autoři Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 246) oproti Armstrongovi představují celkem šest teorií, které převážně vycházejí z kognitivistických modelů, ve kterých se akcentují kognitivní procesy člověka neboli se zaměřují na poznávací procesy:

- Dvufaktorová teorie motivace
- Teorie kompetence
- Expektanční teorie motivace pracovního jednání
- Teorie spravedlnosti
- Teorie úspěchu, moci a motivace řídit
- Teorie X a Y.

V tabulce 1 Armstrong (2007, s. 221-222) uvádí přehled teorií motivace, kde vystihuje samotné teorie a jejich důsledky.

Tabulka 1: Přehled teorií motivace (Armstrong, 2007, s. 221-222)

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a 3. významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměňování lidí.

2 Motivační systém a hodnocení zaměstnanců

Tato kapitola popisuje, k čemu slouží motivační systém a představuje motivační strategii. Následně je zaměřena na hodnocení a odměňování zaměstnanců.

2.1 Motivační systém

Záminkou k účinnému motivování zaměstnance a následné pozitivní spokojenosti na pracovišti, je dobře stanovený motivační systém neboli motivační program.

Mikuláščík (2015, s. 134) uvádí, že v motivačním systému je nejdůležitější příprava práce s lidmi, kdy je cílem ovlivňovat jejich zaujetí pro určitou věc. Zaměstnanec je důležité motivovat k plnému pracovnímu nasazení a plně je seznámit s firemními cíli.

Mikuláščík (2015, s. 134-135) také popisuje postup k tvorbě motivačního systému, kdy počáteční částí je provedení auditu používaných stimulů a následně je nutné přistoupit k hlavní části tvorby. Místo ve zpracování motivačního systému zaujímá celá firma, jinak hrozí ztráta efektu. Součástí takového systému je odměňování zaměstnanců, jejich hodnocení a určitá zpětná vazba.

Hroník (2007, s.17) souhlasí s názorem Mikuláščíka, že důležitou součástí motivačního systému je odměňování a hodnocení zaměstnanců. Avšak dodává, že do systému motivování patří i rozvoj a vzdělávání.

K úspěšnému motivačnímu systému patří vytvoření vhodné motivační strategie. Autorky Vališová a Kasíková (2010, s. 110) uvádějí, že motivační strategie by měla zahrnovat: motivaci k vyššímu výkonu, motivaci vedoucí ke stabilizaci kolektivu a motivaci k dalšímu vzdělávání.

Faktory, které ovlivňují motivační strategie, příspěvek personálního útvaru a personální práce k dosažení vyšší úrovně motivace jsou shrnuty níže v tabulce 2 (Armstrong, 2007, s. 232).

Tabulka 2: Motivační strategie (Armstrong, 2007, s. 232)

Faktory ovlivňující motivační strategie	Příspěvek personálního útvaru/personální práce
Složitost procesu motivace znamená, že zjednodušující přístupy založené na teorii instrumentality nebudou pravděpodobně úspěšné.	Vyhnout se nebezpečí vytváření nebo podporování strategií, které nabízejí autoritativní předpisy pro motivaci založené na zjednodušeném vidění tohoto procesu, nebo nebezpečí chybného neuznávání individuálních rozdílů.
Lidé jsou s větší pravděpodobností motivováni, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost oné základní potřebě uznání.	Povzbuzovat vytváření procesů řízení pracovního výkonu, které nabízejí příležitosti dohodnout si vzájemná očekávání a poskytovat pozitivní odezvu plnění úkolů. Vytvářet systémy odměňování, které nabízejí příležitosti k uznání plnění úkolů pomocí peněžních i nepeněžních odměn, které nemusejí být nutně vhodné či přiměřené a že při jejich vytváření a používání je třeba vzít v úvahu poučení vyplývající z expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.
Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností.	Doporučovat takové procesy vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, které berou v úvahu faktory ovlivňující motivaci k práci tím, že nabízejí obohacování práce v podobě rozmanité práce, odpovědnosti za rozhodování, a pokud možno co největší míry kontroly poskytnuté pracovníkovi při vykonávání práce.
Potřeba příležitostí k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.	Nabízet zařízení a příležitosti k učení pomocí takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje a programy vzdělávání. Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry.
Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi.	Doporučovat vytváření a rozvíjení takové kultury, která podporuje procesy oceňování a odměňování pracovníků.
Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosažení cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon.	Navrhnout takový systém schopností, který se orientuje na kvalitu vedení a na chování, jaké se očekává od manažerů a vedoucích týmů. Pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center zajistit rozpoznávání schopností vést a řídit lidi. Radit lidem a vzdělávat je za účelem formování jejich vůdcovských kvalit.

2.2 Hodnocení zaměstnanců

Armstrong (2007, s. 518) uvádí, že hodnocení práce poskytuje základnu pro vytváření spravedlivého odměňování zaměstnanců. Jedná se o systematický proces pro stanovení relativní hodnoty prací v organizaci.

Podle Bělohlávka (2008, s. 59) patří hodnocení práce zaměstnanců k jednomu z nejsilnějších motivačních nástrojů. Podnik využívá hodnocení zaměstnanců pro zvýšení výkonnosti jednotlivců, pro využití potenciálu jednotlivých pracovníků, v plánování personálních záloh či ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky. Vedoucí pracovník si z hodnocení pracovního výkonu může odnést, jak motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu, jak zlepšit zpětnou vazbu, pochopení zájmů či přání zaměstnanců následováno jejich dalším rozvojem, zdokonalením v plánování vzdělávání apod. V poslední řadě si podnět a ocenění z vykonané práce odnáší sám zaměstnanec. Zároveň dostává zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka, možnost prezentování svých potřeb či vyjádření svých rozvojových nároků.

Existují i cíle hodnocení:

- stanovit relativní hodnotu prací, která je založena na spravedlivém, správném, důsledném posouzení;
- poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur;
- poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zatřídění prací;
- umožnit správné porovnání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce;
- být transparentní – kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasně definována;
- zajištění, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat peněžní odměnu za práci stejné hodnoty (Armstrong, 2007, s. 541).

Kritéria hodnocení uvádí Bělohlávek (2008, s. 61-62), který poukazuje na tři základní typy hodnocení. První z nich jsou ukazatelé, které často v procesu hodnocení bývají zkresleny řadou jiných faktorů. Druhým kritériem je plnění úkolů a posledním kritériem jsou osobní kvality.

2.3 Odměňování zaměstnanců

Podle Armstronga (2007, s.515) se odměňování zabývá vytvářením a udržováním systémů odměňování, což znamená udržování procesů, postupů či procedur odměňování. Účelem odměňování je spravedlivě odměňovat zaměstnance, a to v souladu s jejich hodnotou a přispěním ke splnění strategických cílů pro organizaci.

Cíle řízení odměňování mohou být:

- odměňování lidí za hodnotu, kterou vytvářejí;
- odměňování správné věci;
- motivování lidí a získávání jejich oddanosti;
- pomáhání získávat a udržovat si vysoce kvalifikované zaměstnance;
- vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává systém finančních i nefinančních odměn;
- vytváření pozitivní vztahů na pracovišti;
- rovný systém odměňování ve srovnání s jinými lidmi v organizaci, různorodou prací;
- fungovat důsledně;

- fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně – lidé vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí (Armstrong, 2007, s. 515-516).

Bělohávek (2008, s. 51-52) zmiňuje, že největší význam bývá často připisován finanční odměně, která je však velmi citlivým prostředkem v motivaci zaměstnanců. Dále popisuje osm principů účinného odměňování:

- výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy
- stejná odměna snižuje motivaci
- pevná složka mzdy slouží k setrvání
- zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku
- čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace
- včasnost odměny posiluje motivaci
- manažer má vysvětlit výši odměny
- výše odměny má odpovídat výkonu zaměstnance.

3 Pracovní spokojenost

Po uvedení pojmu motivace můžeme přejít k definování pojmu pracovní spokojenosti, se kterou souvisí spousta faktorů a vlivů, které si v dalších podkapitolách představíme. V předešlé kapitole o motivaci je uvedeno, že jedinec bude dostatečně motivován k uspokojení svých potřeb a dále k vyššímu pracovnímu výkonu, pokud bude mít jasně stanovený cíl. Toto tvrzení úzce souvisí s mírou spokojenosti na pracovišti, která závisí právě na potřebách a očekávání jedince.

3.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Když se uspokojí potřeby, znamená to, že se mluví o pracovní spokojenosti. Locke definoval pracovní spokojenost jako „*potěšení nebo pozitivní emoční stav z pracovní zkušenosti, z hodnocení zaměstnání*“ (Nakonečný, 2005, s. 112).

Armstrong (2007, s. 228) poukazuje na termín spokojenost s prací, který se týká postojů a pocitů jednotlivců ke své práci. Záleží na tom, jaké postoje zaujímají, zda jsou postoje pozitivní nebo negativní. V tom ohledu postoje signalizují buď spokojenost nebo nespokojenost s prací.

Autoři Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 252-253) popisují pracovní spokojenost z více úhlů pohledu, kdy je uváděna jako:

- Kritérium hodnocení personální politiky podniku – čím vyšší je pracovní spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará. Jedná se o popis spokojenosti jako stavu.

- Dále se jedná o efektivní využívání pracovního potenciálu zaměstnanců, kde pracovní spokojenost vystupuje pod pojmem uspokojení ze smysluplné práce. V tomto případě lze pracovní spokojenost chápat jako hnací sílu.

- Třetí možností je uspokojení jedince na základě dosahování nízkých cílů a v tomto případě může být i překážkou nebo dokonce brzdou v dosažení žádoucího pracovního výkonu.

Na druhou stránku autoři článku o celkové pracovní spokojenosti se zmiňují o tom, jak spokojenost práce souvisí se zdroji nespokojenosti v práci. V zaměstnání, kde je podstata práce spojená s pravidelným kontaktem s klientem, zaměstnanci upřednostňují potřeby klientů před svými vlastními. Mohou více podléhat stresovým situacím či depresím nebo úzkostem, když se často nacházejí ve stavu za náročných pracovních podmínek s vysokou pracovní zátěží a mírou zodpovědnosti. Autoři zde definovali několik zdrojů stresu, kterými jsou pracovní podmínky: množství času stráveného se klienty, nedostatek zdrojů, nízké finanční ohodnocení, časová tíseň, pokles pocitu bezpečí při agresivním klientovi či přetrvávající problémové situace. V důsledku dlouhodobého působení těchto zdrojů, může zaměstnanec více vnímat stres a ten se může stát chronickým. Dále může nastat syndrom vyhoření. Autoři dále uvádějí, že pokud se sníží pracovní spokojenost, dochází právě k vyššímu vnímání stresových situací. Naopak právě zvýšením či motivací pracovní spokojenosti je možné stres redukovat (Nezkusilová, Hricová a Mesárošová, 2019).

Další různé významy pracovní spokojenosti uvádí i následující tabulka:

Tabulka 3: Význam pojmu pracovní spokojenosti (Provazník, Komárková; 2004, s. 253)

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
K pracovním podmínkám pracovníka	K prožitku aktivního naplnění pracovníka	K pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
Úroveň péče o zaměstnance	Mobilizaci pracovních sil „Čím se víc snažím, tím víc mě to baví!“	Demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

3.2 Faktory a vlivy pracovní spokojenosti

Armstrong (2007, s. 228) uvádí, že úroveň pracovní spokojenosti „je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovním skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní.“

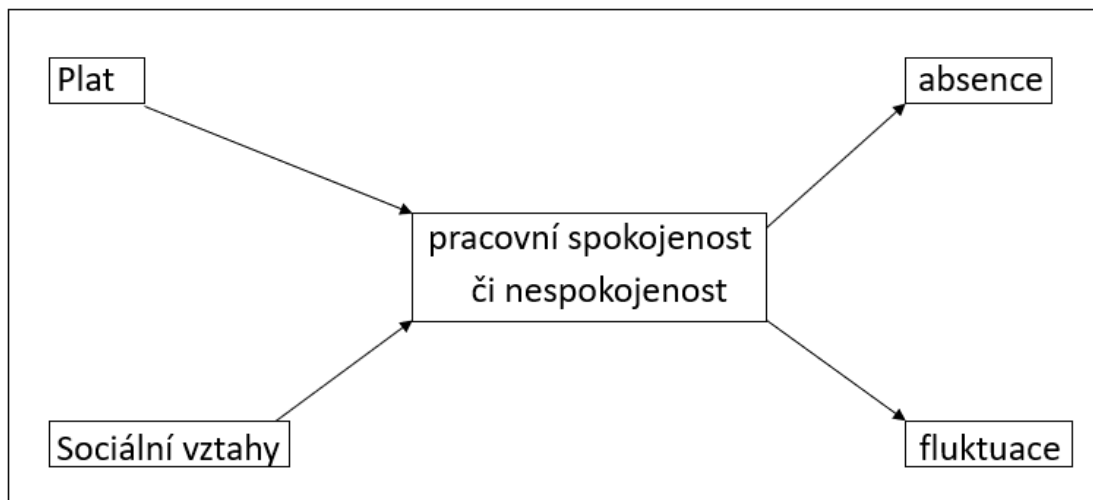
Podle Armstronga (2007, s. 228-229) jsou hlavními faktory ovlivňující pracovní spokojenost především příležitosti ke kariéře, možnosti ovlivňovat svou práci, týmová práce a náročnost práce.

Nakonečný (2005, s. 112) rozděluje faktory ovlivňující pracovní spokojenost podle kategorií na organizační faktory, do kterých patří mzda či pracovní podmínky. Další kategorií jsou skupinové faktory, ve kterých se vyskytuje kontrola a spolupracovníci. Jako poslední zmiňuje osobnostní faktory jako jsou potřeby nebo aspirace.

Vlivy, které ovlivňují pracovní spokojenost, mohou v určité míře zodpovídat za nespokojenost zaměstnance, který je pak ve stresu. Jiné naopak mohou zaměstnance uklidňovat. Jejich příklady jsou:

- možnosti rozmanitosti práce;
- pracovní zařazení a profese;
- ohodnocení práce;
- míra autonomie a míra zpětné vazby při zhodnocování aktivity jedince;
- pracovní podmínky;
- pracovní prostředí;
- vztah ke spolupracovníkům (Mikuláščík, 2015, s. 287).

V literatuře se vyskytuje spousta názorů o tom, jaké faktory a vlivy ovlivňují pracovní spokojenost, avšak není možné označit konkrétní faktory a vlivy, které vždy spokojenost na pracovišti ovlivní.



Obrázek 4: Pracovní spokojenost či nespokojenost (Zdroj: Nakonečný, 2005, s. 119)

3.3 Měření pracovní spokojenosti

Podle Armstronga (2007, s. 229) lze pracovní spokojenost změřit pomocí čtyř metod a to: použití strukturovaných dotazníků, použití rozhovorů, kombinace dotazníků a rozhovorů nebo využití diskuzních skupin. Pro bakalářskou práci byla vybrána metoda volného rozhovoru s vedoucím pracovníkem a pro hlavní část výzkumu metoda dotazníku. V následující části této kapitoly jsou představeny pojmy těchto metod a jejich použití.

Podle autorů Bedrnové, Nového a Jarošové (2012, s. 252) při měření pracovní spokojenosti zkoumáme kvalitu prožitku, kterou lze vyšetřit pomocí osobních či písemných dotazníků nebo posouzením reakcí lidí.

- Strukturované dotazníky

Armstrong (2007, s. 229-230) rozděluje dotazníky na standardizované, které se dají použít univerzálně a dotazníky, které mohou být vytvořeny pro speciální organizaci. První typ dotazníků je důkladně vyzkoušen a v mnoha případech lze porovnávat výsledky s jinými organizacemi. Výhodou druhého typu dotazníků je jeho forma. Jak už bylo zmíněno je vytvořený na míru, proto lze přidat konkrétní otázky pro danou organizaci. Forma šetření dotazníkem je relativně levná a rychlá. Přitahuje velký počet respondentů.

Mikuláščík (2015, s. 250-251) poukazuje hlavně na to, že dotazníky mohou efektivně zkrátit čas a náročnost rozhovoru. Jak už zmiňoval Armstrong, pomocí dotazníků je možné vyšetřit velké množství respondentů. Autoři rozvádějí, že pomocí dotazníků můžeme stanovit průměrné hodnoty nebo rozptýl středních hodnot, které jsou

vhodné například ke stanovení hranic věkové normy. Dotazníky obsahují tzv. nucenou volbu, kdy si respondent musí vybrat z nabízených odpovědí. Většinou se uvádějí tři až čtyři možné odpovědi.

Důležité je vysvětlení důvodu zkoumání daného tématu. V případě špatné interpretace důvodu, lze počítat se zkreslenými informacemi (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 252).

- Rozhovory

Armstrong (2007, s. 230) poukazuje na používání rozhovorů s otázkami, které mají otevřené konce či rozhovory jdoucí do hloubky, nebo polostrukturované rozhovory, které používají jakýsi seznam bodů, s nimiž má rozhovor souviset. Existují vzácné případy, kdy lze rozhovory přísně strukturovat, jsou však více určeny k ústním projevům.

Mikuláščík (2015, s. 247) upozorňuje na to, že tazatel by si měl dopředu ujasnit, co přesně je předmětem zkoumání a při rozhovoru pozorně pozorovat respondenty.

Armstrong (2007, s. 230) se také zmiňuje o individuálních rozhovorech. V jejich případě jsou s větší pravděpodobností odhaleny skutečné názory. Náklady těchto rozhovorů jsou však v mnoha případech vysoké a analyzování rozhovorů náročné. Avšak ani rozhovory s velkým počtem respondentů nejsou dobrým příkladem. Jejich výsledky není jednoduché kvantifikovat a někdy nedojde k přesnému vyjádření názoru jedince.

- Kombinace dotazníku a rozhovoru

Podle Armstronga (2007, s. 230) jsou nejlepší kombinací kvantitativní údaje z dotazníků a kvalitativní údaje z rozhovorů. Nejlepší způsob, jak provést tyto dvě metody je, nejdříve nechat skupinu respondentů vyplnit dotazník a následně s nimi diskutovat o jejich odpovědích na otázky. Tímto způsobem se zpracuje kvalitativní analýza na základě dotazníků a zároveň to nechá respondenty jasněji objasnit své odpovědi.

- Diskusní skupiny

„Diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy takové diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.“ (Armstrong, 2007, s. 230)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza spokojenosti zaměstnanců na pracovišti organizace pomocí dotazníkového šetření. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou navržena doporučení, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i zvýšení jejich výkonů a prosperity jednotlivých pracovišť v organizaci.

Na úvod praktické části je nutné seznámení s cílem práce, typem výzkumu, výzkumným vzorkem a výzkumnými otázkami. organizací, její organizační strukturou či charakteristikou zaměstnanců neboli respondentů. Další část charakterizuje organizaci. Nejdůležitější částí je zpracování a interpretace výsledků zjištěných pomocí dotazníkového šetření, kde je potřeba aplikace teoretických poznatků, které byly zjištěny pomocí rešerše. V závěru práce pomocí výsledků dotazníku zhodnotit situaci a navrhnout potřebná doporučení, pro zlepšení situace.

4.1 Metodika výzkumu

V literaturách jsou popisovány dva typy výzkumu: kvantitativní a kvalitativní. Kozel (2005, s. 120) se ve své knize zabývá, v čem jsou tyto dva typy výzkumu odlišné:

- Kvantitativní výzkum

Tento typ výzkumu se zabývá získáváním informací o dění, které se právě děje nebo již proběhlo. S jeho pomocí jsou shromažďovány informace za účelem získání spolehlivých výsledků výzkumu. Pracuje se s velkou skupinou respondentů.

- Kvalitativní výzkum

Naopak kvalitativní výzkum se zabývá příčinami, proč se něco děje nebo proč již něco proběhlo. Jeho metoda vede více do hloubky a využívá individuálních či menších skupinových rozhovorů, pomocí kterých zjišťuje motivy a postoje vedoucí k určitému chování.

Autoři Nový, Surynek a kolektiv (2006, s. 257) upřesňují, že sledovaný problém má charakter kvalitativního výzkumu v případě, kdy je nutné zjistit sledovaný problém. Následně po dostatečném upřesnění problému, je možné přejít na měření problému, kdy výzkum získá charakter kvantitativního výzkumu. Problém se měří pomocí technik kvalitativního výzkumu a mezi ně patří: skupinové rozhovory nebo hloubkové rozhovory a další.

V bakalářské práci je použitý kvalitativní výzkum za pomocí metod polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou mateřské školy a dále metoda kvantitativního výzkumu – dotazníku.

4.2 Zvolené metody sběru dat

Základní přehled o problematice pracovní spokojenosti byl získán prostřednictvím nastudované odborné literatury a internetových zdrojů.

Pro zjištění základních informací o organizaci byl využit polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou mateřské školy. Pro rozhovor byla vytvořena kostra témat, o kterých rozhovor vypovídal. Rozhovor byl převážně zaměřený na témata: základní informace o organizaci, organizační struktura a personální procesy v organizaci. Témata jsou uvedena v přílohách.

Další metodou sběru dat byl použitý dotazník, který je spolu s otázkami z rozhovoru uveden v přílohách. Dotazníkové šetření je zaměřené na základní otázky ohledně pohlaví, věkové skupiny, geografické dostupnosti práce a délkou setrvání na této pozici. Další otázky dotazníku se týkají motivace a pracovní spokojenosti. Speciálně se jedná o oblasti spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a zda jsou zaměstnanci motivováni ze strany vedoucího pracovníka.

Před uvedením poslední verze dotazníku byla předána prvotní verze dotazníku dvou vzorkům respondentů, pomocí nichž byly identifikovány chyby v dotazníku a následně upraveny k použití pro finální verzi dotazníku.

4.3 Výzkumné otázky

Autoři Švaříček a Šedová (2007, s. 69-70) se zmiňují, že v každém výzkumu je jádro, které tvoří výzkumné otázky. Tyto otázky jsou v souladu se stanovenými cíli výzkumu. U kvalitativního výzkumu je potřeba otázky jasně definovat, aby ve výsledku bylo možné rozpoznat, zda byla otázka zodpovězená.

Pro dosažení cíle provedení analýzy spokojenosti na pracovišti byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

1. Jaká je celková spokojenost zaměstnanců v organizaci?
2. V jakých oblastech jsou zaměstnanci spokojeni?
3. V jakých oblastech jsou zaměstnanci nespokojeni?
4. Liší se pracovní spokojenost podle délky praxe?

4.4 Charakteristika respondentů

V organizaci pracuje celkem 42 zaměstnanců. Výzkum pomocí dotazníkové šetření probíhal pouze na dvou pracovištích organizace, na kterých je dohromady 35 zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců na těchto dvou pracovištích řádně vyplnilo dotazník 25 respondentů. Návratnost dotazníků byla tedy 72 %.

V organizaci existují různé druhy zaměstnanců. Liší se prací na jiném oddělení a funkcí. Pro dotazníkové šetření se podařilo sehnat všechny druhy zaměstnanců.

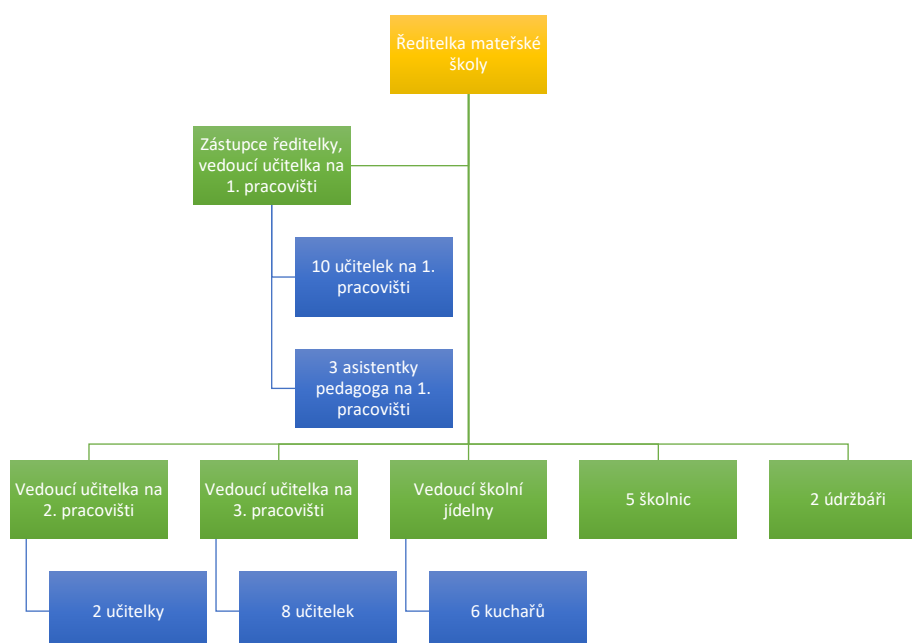
5 Charakteristika společnosti

Název vybrané organizace byl zachován v anonymitě z důvodu vyhovění přání organizace. Charakterizovaná organizace vznikla v roce 2002 a jedná se o příspěvkovou organizaci, speciálně mateřskou školu za účelem poskytování vzdělání a školských služeb.

5.1 Organizační struktura

V organizaci pracuje celkem 42 zaměstnanců. Organizace je rozdělená na tři pracoviště, která zajišťují vzdělávání a služby školství. Na každém pracovišti se nachází určitý počet zaměstnanců a organizační struktura je rozdělená na jednotlivá oddělení a funkce. Dále se v budovách nachází školní kuchyně. Ve vedení organizace stojí ředitelka mateřské školy, která má po ruce zástupkyni ředitelky. Zástupkyně ředitelky zodpovídá za neinvestiční položky, jako je například evidence placení školného. Dále jí náleží pozice vedoucí učitelky, která převážně řídí chod na přiděleném pracovišti.

Pracoviště, na kterých je proveden výzkum jsou pouze dvě ze tří uvedených pracovišť. Počet zaměstnanců na prvním pracovišti mateřské školy je celkem 22 a na druhém pracovišti je 13 zaměstnanců. Podrobná názorná organizační struktura je naznačena na obrázku 5. Organizační strukturu tvoří učitelský sbor, zaměstnanci kuchyně, školnice a údržbáři. (Zdroj: Interní informace organizace: Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím organizace)



Obrázek 5: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

5.2 Systém hodnocení a odměn

Pomocí polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou mateřské školy byly získány informace o personálních procesech v obou zkoumaných pracovištích mateřské školy. Jedná se o informace o hodnocení zaměstnanců a systému odměňování v podobě: motivace, systému hodnocení, systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů.

- Motivace ze strany ředitelky

Vedoucí pracovník využívá motivaci ve formě pochval, uznání za odvedenou práci či povýšení. Pochvaly nebo uznání od vedoucího pracovníka fungují převážně neformální formou, a to prostřednictvím ústního vyjádření pro zaměstnance za vykonanou práci. Zaměstnanci organizace, specificky se to týká učitelského sboru, mají možnost povýšení na vedoucí učitelku. Vedoucí učitelky vždy navrhuje a vybírá ředitelka mateřské školy, na základě podkladů s pomocí podnětů získaných od svých zaměstnanců. Změnu vedoucí učitelky musí ředitelka mateřské školy nahlásit na krajský školní úřad.

- Systém hodnocení zaměstnanců

V organizaci se zaměstnanci řídí podle stanovených cílů organizace a jsou podle nich také hodnoceni. Hlavním složkou hodnocení je osobní ohodnocení, které zaměstnanci dostávají každý měsíc. Existuje určitý systém bodování zaměstnanců, podle kterého ředitelka mateřské školy určí výši osobního ohodnocení. Systém bodování se obnovuje každé dva roky. Proces hodnocení pobíhá také pomocí zpětné vazby mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným.

- Systém odměňování

Zaměstnanci organizace dostávají celkovou mzdu, která se skládá ze základní mzdy a osobního ohodnocení. O osobním hodnocení je již zmínka v předchozí odstavci.

- Zaměstnanecké benefity

Jelikož výzkum provádím v příspěvkové organizaci zaměstnanecké benefity se liší od normálních společností. Ve většině případů se jedná o:

- používání služebního telefonu v rámci organizace
- vzdělávání pomocí pedagogického centra, které zaměstnanec využívá dvakrát ročně
- fond kulturních a sociálních potřeb

Každý zaměstnanec má nárok na 13 % slevu ze strany zaměstnavatele jako příspěvek na obědy. Další část, která je hrazena z fondu kulturních a sociálních potřeb se týká odměny na vybranou sport, kulturu či relaxační pobyt.

6 Zpracování a interpretace výsledků

Následující část bakalářské práce se zaměřuje na podrobný rozbor informací, které se podařilo, získat pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je přiložen na konci práce jako příloha 1. Kapitola bude obsahovat statistické údaje, které jsou použity pro komparaci výsledků.

6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této podkapitole je provedeno zkoumání výsledků dotazníkového šetření. V dotazníku jsou obsaženy identifikační otázky o respondentech a otázky týkající se motivace a pracovní spokojenosti.

- Identifikační otázky

Otázka č. 1: Jste žena nebo muž?

V první otázce jsou respondenti rozděleni na muže a ženy. Jak již bylo zmíněno v kapitole charakteristika organizace, na prvním pracovišti pracuje 22 zaměstnanců a na druhém 13 zaměstnanců, dohromady tedy 35 zaměstnanců. Z toho lze poznamenat, že na pracovištích organizace pracuje 92 procent žen a 8 procent mužů.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Z výsledků dotazníku plyne, že v organizaci je 48 procent zaměstnanců ve věku 51 a více let. Další skupinou, která tvoří 28 procent zaměstnanců jsou lidé ve věku 41 až 50 let. Nejméně je zaměstnanců ve věkovém rozmezí 31 až 40, a to 24 procent. Jiné věkové rozmezí v organizaci není zastoupeno, což se dalo vzhledem k typu zaměstnání i očekávat. Organizace častěji přijímá mladší zaměstnance, kteří si na pracovišti získávají praxi. Na druhou stranu si udržuje starší zaměstnance, kteří jsou spolehlivější vzhledem k dlouholeté praxi.

Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete na této pozici?

Největší procento zaměstnanců pracuje v organizaci již 10 a více let, a to 52 procent. Z výsledků dotazníku také vyplynulo, že skupinu, která v organizaci pracuje 10 a více let, převážně tvoří lidé vyššího věku. Nejmenší skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou v organizaci zaměstnaní méně než 2 roky. Jedná se o 4 procenta respondentů. V organizaci nedochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, což je pro organizaci pozitivní. Dají se lépe budovat vztahy na pracovišti a vytvářet tím spokojené prostředí.

Otázka č. 4: Dojíždíte do práce nebo jste místní?

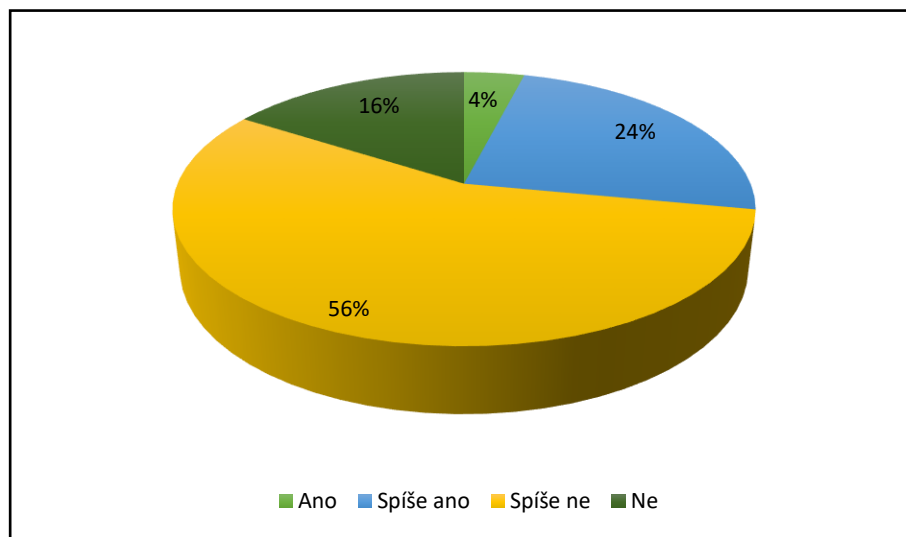
Převážná většina zaměstnanců je místní a nemusejí do práce dojíždět. Blízkost zaměstnání je pro většinu lidí důležitá při volbě povolání. Je jednodušší, aby se vaše zaměstnání nacházelo v oblasti bydliště než každý den absolvovat dlouhou cestu do práce. Zaměstnanci jsou tím spokojenější. Respondentů, kteří nemusejí dojíždět je 88 procent.

- Část otázek zaměřená na motivaci a pracovní spokojenost

Otázka č. 5: Dostáváte od svého současného vedoucího zpětnou vazbu vztahující se na Váš pracovní výkon?

Velké množství respondentů zastává názor, že od svého vedoucího pracovníka spíše nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu s ohledem na jejich pracovní výkon. Jedná se dokonce o 56 procent z respondentů.

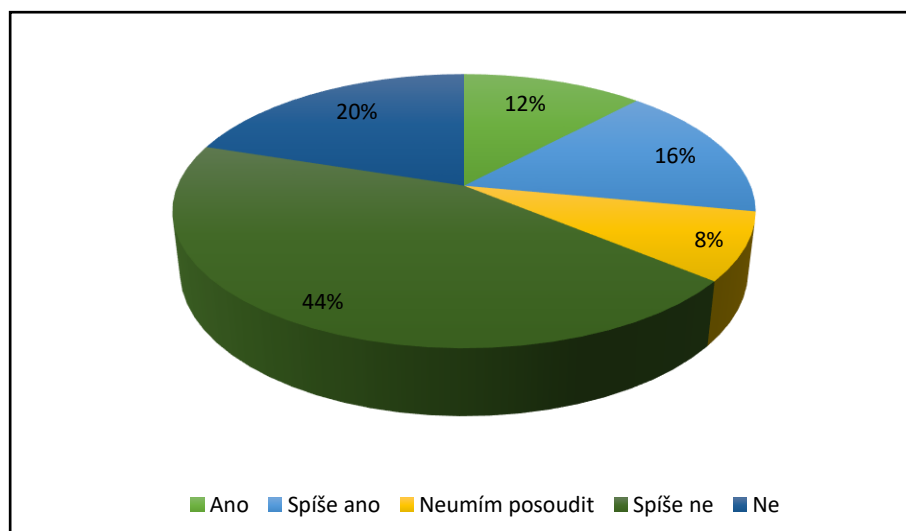
Graf 1: Zpětná vazba od vedoucího pracovníka (Zdroj: Vlastní zpracování)



Otázka č. 6: Cítíte se být motivován/a od současného vedoucího pracovníka?

Respondenti se z velké části shodli na nedostatek motivace od svého vedoucího pracovníka, a to dokonce 44 procent u odpovědi spíše ne a 20 procent je si jistých. Někteří respondenti neumějí situaci posoudit a menší většina se cítí být motivována.

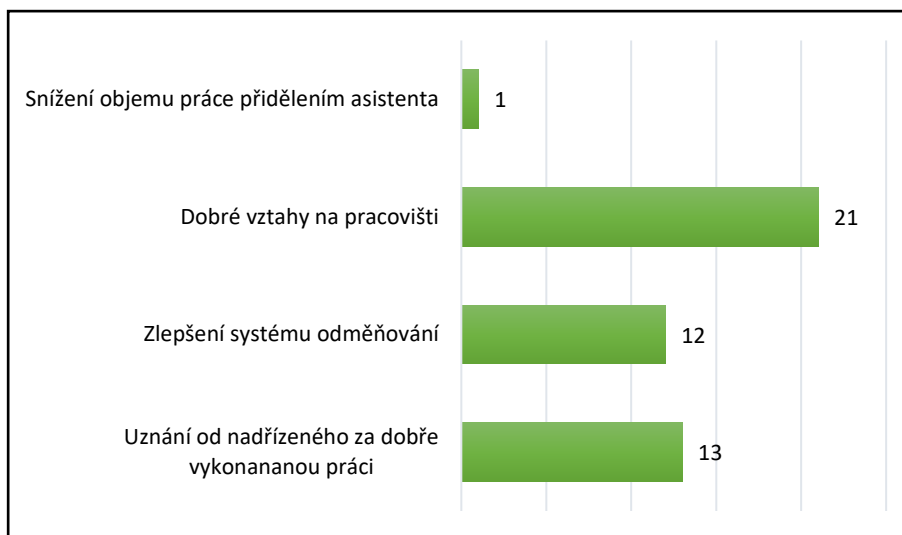
Graf 2: Motivace od vedoucího pracovníka (Zdroj: Vlastní zpracování)



Otázka č. 7: Co Vás dokáže v práci motivovat?

Na otázku č. 7 respondenti nejčastěji odpovídali, že nejlepší motivací na pracovišti jsou dobré vztahy. Jeden z respondentů využil volbu vlastní odpovědi, kterou byla finanční odměna.

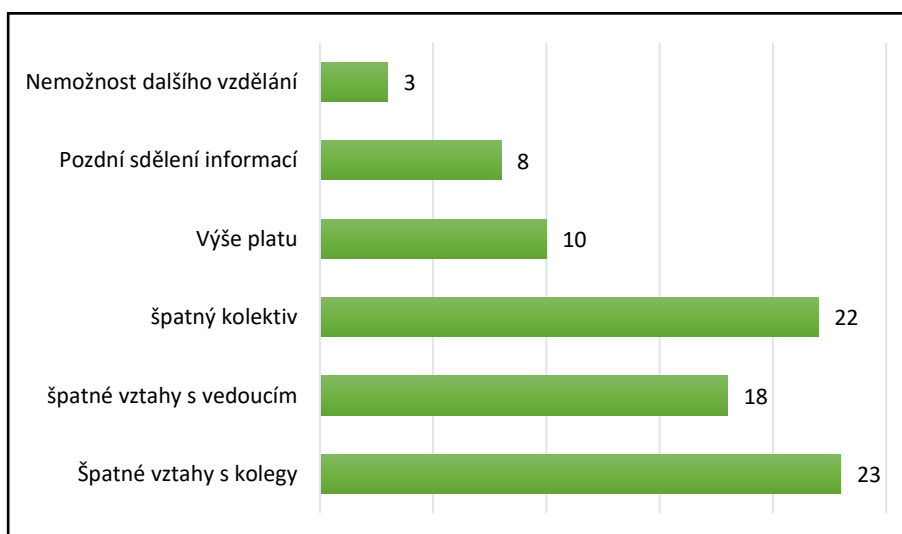
Graf 3: Důvody motivace v organizaci (Zdroj: Vlastní zpracování)



Otázka č. 8: Co Vás naopak dokáže v práci demotivovat?

V organizaci zaměstnanci jako největší důvody demotivace považují špatné vztahy s kolegy, špatný kolektiv a špatné vztahy s vedoucím.

Graf 4: Důvody demotivace v organizaci (Zdroj: Vlastní zpracování)



Otázka č. 9: Máte možnost se dále vzdělávat?

Podle výsledků z dotazníku má velká část zaměstnanců možnost se nadále vzdělávat, a to celkově až 84 procent respondentů.

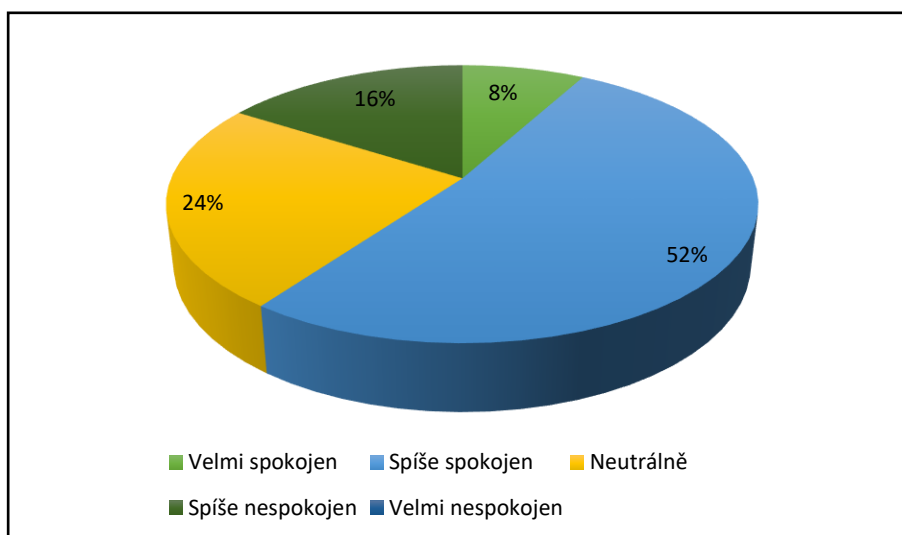
Otázka č. 10: Jaká je Vaše práce?

Skoro polovina respondentů se shoduje, že je jejich práce naplňuje. Druhá polovina zastává názory, že je jejich práce buď jednotvárná nebo kreativní.

Otázka č. 11: Jak moc jste spokojen/á s atmosférou na pracovišti?

Velké množství zaměstnanců je spokojených s celkovou atmosférou na pracovištích. Potvrzuje to výsledek 52 procent respondentů, kteří jsou spíše spokojeni. Avšak najde si i menší procento těch, kteří se v organizaci necítí dobře. Jedná se, ale jen o 8 procent zaměstnanců.

Graf 5: Spokojenost s atmosférou na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování)



Otázka č. 12: Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?

K hodnocení pracovních podmínek se zaměstnanci převážně vyjadřují neutrálně. Procentuálně 60 procent z nich zastává, že podmínky jsou dobré. Graf 11 - spokojenost s pracovními podmínkami je uveden v seznamu příloh.

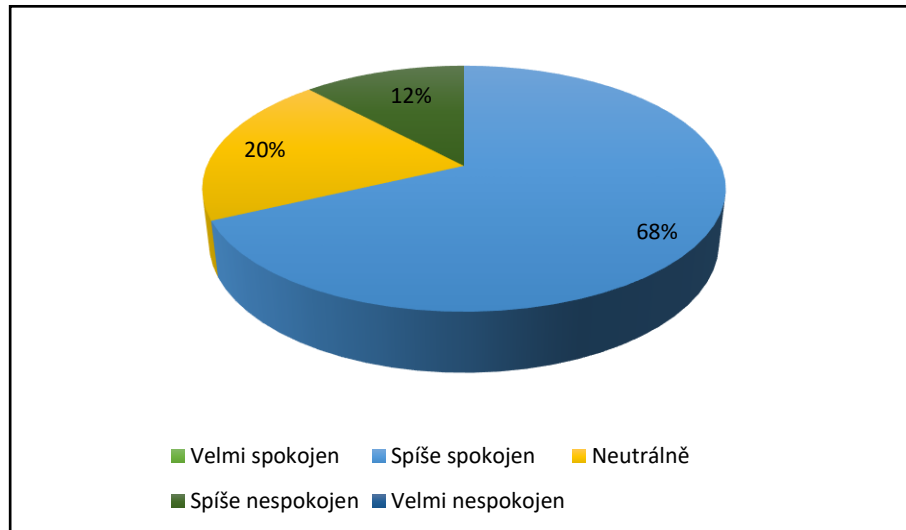
Otázka č. 13: S kolegy si rozumíte?

Většina zaměstnanců mezi sebou vychází dobře nebo mají mezi sebou neutrální vztahy. Údaje vychází z grafu 12, který je uveden v seznamu příloh.

Otázka č. 14: S celkovou finanční odměnou za odvedenou práci jsem spokojený/ne-spokojený.

Většina respondentů, přesněji 68 procent, je s osobním ohodnocením spíše spokojeno.

Graf 6: Spokojenost s finanční odměnou (Zdroj: Vlastní zpracování)



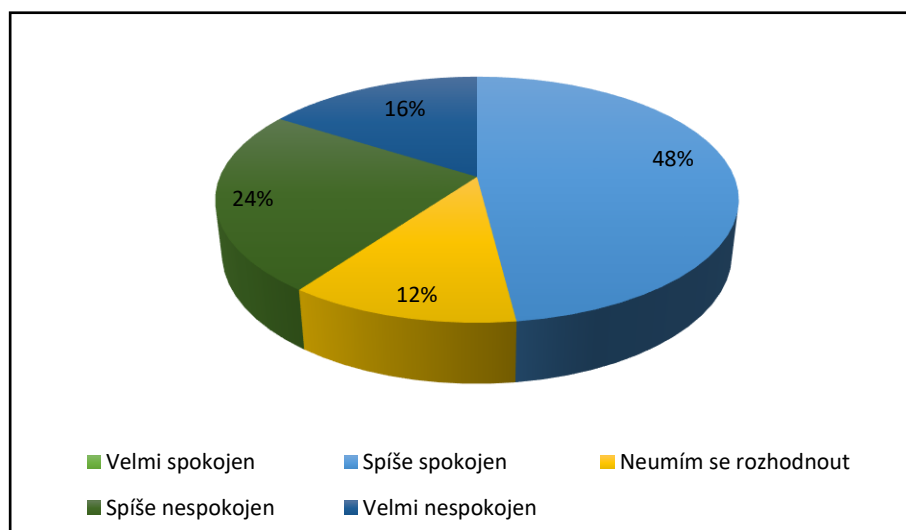
Otázka č. 15: Myslíte, že Váš plat odpovídá Vámi odvedené práci?

Velká většina respondentů souhlasí s tím, že jejich plat odpovídá odvedené práci. Potvrzuje to 84 procent spokojených respondentů. Graf 13 – Dostačující platové ohodnocení je uveden v seznamu příloh.

Otázka č. 16: Jste spokojen/á s benefity?

Se zaměstnaneckými benefity ve formě vzdělávání a finančních příspěvků jsou zaměstnanci převážně spokojeni. Avšak najdou se i procenta nespokojenosti.

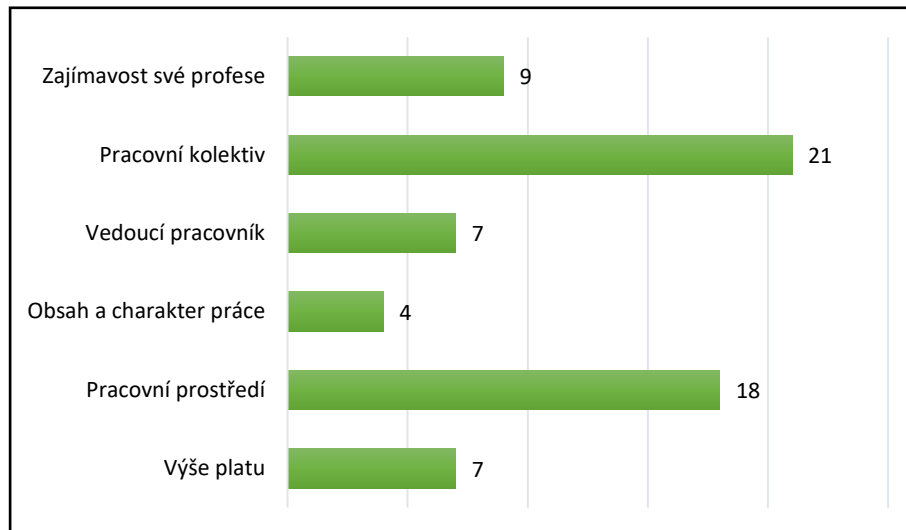
Graf 7: Spokojenost s benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)



Otázka č. 17: Co nejvíce ovlivňuje Vaši spokojenost na pracovišti?

Nejčastějším faktorem, který ovlivňuje spokojenost na pracovišti je podle respondentů pracovní kolektiv. Následují faktory jako pracovní prostředí nebo zajímavost práce.

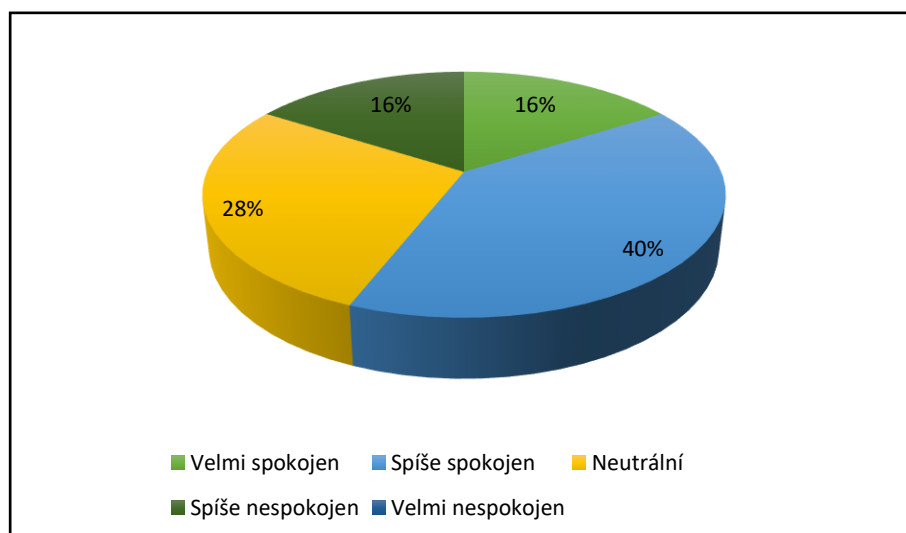
Graf 8: Faktory, které ovlivňují spokojenost na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování)



Otázka č. 18: Jste spokojen/á s chováním svého současného vedoucího pracovníka?

Většina respondentů je s chováním vedoucího pracovníka spokojena nebo má na jeho chování neutrální názor. Pouhých 16 procent je nespokojeno.

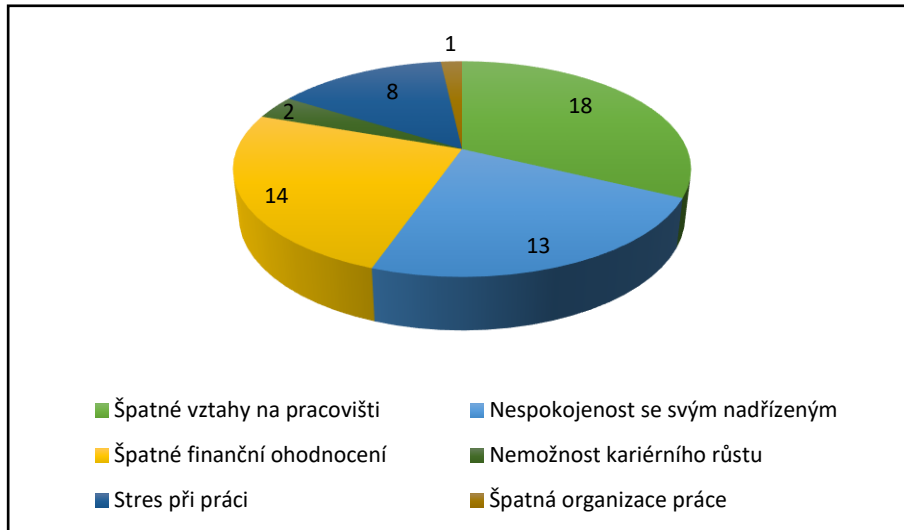
Graf 9: Spokojenost s chováním vedoucího pracovníka (Zdroj: Vlastní zpracování)



Otázka č. 19: Jaké faktory by Vás vedly ke změně zaměstnání?

Nejvíce respondentů uvádí špatné vztahy na pracovišti jako jeden z hlavních faktorů nespokojenosti na pracovišti, který povede ke změně zaměstnání. Dalšími faktory s velkou odezvou jsou špatné finanční ohodnocení a nespokojenost se svým nadřízeným.

Graf 10: Faktory vedoucí ke změně povolání (Zdroj: Vlastní zpracování)



6.2 Vyhodnocení výzkumných otázek

Otázka č. 1: Jaká je celková spokojenost zaměstnanců v organizaci?

Celková spokojenost zaměstnanců na pracovištích organizace se projevuje jako pozitivní. Lze vycházet převážně z otázek č. 11, 12, 13, 14, 15, 16 a 18, které se zabývají konkrétními oblastmi pracovní spokojenosti. V otázce č. 11 respondenti odpovídají na atmosféru na pracovišti, se kterou je většina respondentů spokojená. Jedná se o 52 procent respondentů. S pracovními podmínkami je spokojeno 60 procent respondentů. Z výsledku otázky č. 13 je zřejmé, že na pracovištích vládou dobré vztahy a to z 48 procent. Zaměstnanci jsou spokojeni i s finanční odměnou, přesněji to uvádí 68 procent respondentů. Dokonce 84 procent respondentů zastává názor, že je jejich plat přiměřený k vykonané práci. Otázka č. 16 poukazuje na zaměstnanecké benefity, kde větší část respondentů, přesněji 48 procent, je spíše spokojena. K spokojenosti na pracovišti přispívá i chování vedoucího pracovníka, které je podle 56 procent respondentů uspokojující.

Otázka č. 2: V jakých oblastech jsou zaměstnanci spokojeni?

Z rozboru dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni v oblastech: vztahy na pracovišti, atmosféra na pracovišti, pracovní podmínky, finanční odměna, benefity. Vztahy na pracovišti definuje otázka č. 13, ze které vychází pozitivní hodnocení vztahů s kolegy. Buď spolu zaměstnanci vycházejí dobře nebo mají neutrální vztahy. S pracovními podmínkami je spokojeno 60 procent respondentů. V otázce č. 14 uvádí, že 68 procent respondentů je spokojeno s celkovou finanční odměnou. O benefitech pojednává otázka č. 16, kde 48 procent respondentů uvádí, že je s benefity spokojeno.

Otázka č. 3: V jakých oblastech jsou zaměstnanci nespokojeni?

Ze statických výsledků dotazníkového šetření u otázek č. 5 a 6 je zřejmé, že nespokojenost se projevuje převážně v oblasti nedostatečné motivace ze strany vedoucího pracovníka, která neodmyslitelně patří ke spokojenosti na pracovišti. Výsledky ukazují, že 56 procent respondentů spíše nedostává zpětnou vazbu a 16 procent z nich nedostává žádnou zpětnou vazbu. V otázce č. 6 je definováno, zda jsou zaměstnanci motivováni o svého vedoucího pracovníka. Výzkum ukázal, že tomu tak není a potvrzuje to 64 procent nespokojených respondentů. Nelze tedy přepokládat, že by zaměstnanci byli dostatečně motivováni od svého vedoucího pracovníka.

Otázka č. 4: Liší se pracovní spokojenost podle délky praxe?

Z výsledků otázek dotazníku je zřejmé, že celková spokojenost na pracovišti je pozitivní. V této výzkumné otázce se zkoumá, zda se pracovní spokojenost liší podle délky praxe zaměstnanců. Pracovní spokojenost je v následující tabulce rozdělena na různé oblasti výzkumu. V tabulce jsou uvedeny relativní četnosti jednotlivých oblastí spokojenost. Ze statistických údajů v tabulce je zřejmé, že například v oblasti spokojenost s atmosférou na pracovišti se spokojenost s delší praxí snižuje. Stejně je tomu tak u zaměstnaneckých benefitů, kde s délkou praxe, klesá spokojenost s benefity. Celkově můžeme zhodnotit, že spokojenost je vyšší u respondentů s kratší dobou praxe. Avšak je důležité zdůraznit, že v každé skupině je jiný počet respondentů, proto jsou výsledky jen orientační.

Tabulka 4: Pracovní spokojenost podle délky praxe (Zdroj: Vlastní zpracování)

Spokojenost v různých oblastech: (hodnoty spokojenosti jsou uvedené v procentuálním vyjádření)	Skupiny podle délky praxe			
	Méně než 2 roky	2–5 let	5–10 let	10 a více let
Zpětná vazba	100	45	17	42
Chování vedoucího pracovníka	100	70	71	56
Atmosféra na pracovišti	100	65	67	58
Pracovní podmínky	75	55	46	60
Vztahy s kolegy	100	70	75	69
Zaměstnanecké benefity	75	55	46	44
Spokojenost celkem	92	60	54	55

7 Navrhovaná doporučení

Cílem této bakalářské práce je analýza spokojenosti zaměstnanců v organizaci a následně navržení doporučení. Tato podkapitola je věnována především ke zpracování vhodných doporučení, která povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i ke zvýšení jejich výkonů a efektivity jednotlivých pracovišť organizace.

Z dotazníkovém šetření byly zjištěné následující problémy:

- Špatná zpětná vazba od současného vedoucího pracovníka

Vedoucí pracovník by měl svým zaměstnancům podávat zpětnou vazbu v pravidelnějších intervalech. Díky zpětné vazbě získává informace, pomocí které může nasměrovat své zaměstnance k tomu, aby jejich chování odpovídalo cílům osobním a cílům organizace. Pro zaměstnance je důležité, aby věděli, jak je vidí ostatní lidé v organizaci.

Informaci, kterou přináší zpětná vazba o výkonu zaměstnance, nadále umožňuje provést změnu v úrovni schopností, motivace, výsledků či chování zaměstnance. Motivuje zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu (Šikýř, 2016, s. 122).

Vedoucí pracovník dělá chyby především v časových intervalech, kdy podávat zpětnou vazbu zaměstnancům. Proto je doporučením určení strategie rozvrhnutí času, kdy podání zpětné vazby bude nejefektivnější.

- Zaměstnanci organizace nejsou dostatečně motivováni od svého současného vedoucího pracovníka

V motivování od vedoucího pracovníka se ukázal určitý nedostatek. Je potřeba věnovat více času k motivování zaměstnanců pomocí faktorů motivace, jako jsou: pochvala a uznání. Tyto faktory mohou posléze podpořit zaměstnance k lepšímu výkonu a celkově zvýšit spokojenost na pracovišti.

„Chválit lidi za to, co dělají, je efektivnější, bez ohledu na to, zda si myslíte, že je to hezké, nebo ne.“ (Business Leaders, 2018)

Vedoucí pracovník může využít motivační strategie a stanovit si faktory, pomocí kterých bude své zaměstnance více motivovat. Dále přesnějším a důkladnějším hodnocením zaměstnanců zajistit lepší motivaci zaměstnanců k vyššímu výkonu. Vyšší motivaci může nastolit i lepší komunikací se svými zaměstnanci. Neměl by zapomínat na zaměstnanecké potřeby, osobní rozvoj, zájmy či přání zaměstnanců.

Závěr

Hlavním cíle této bakalářské práce bylo zaměřit se na analýzu spokojenosti zaměstnanců na anonymním pracovišti organizace, která byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Bylo zapotřebí zjistit aktuální stav v oblastech motivace a spokojenosti na pracovišti a případně, že tyto oblasti nebudou dostatečně uspokojivé a projeví se demotivace či nespokojenost, navrhnout opatření, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich výkonů a efektivity na jednotlivých pracovištích organizace. Literární zdroje zajistily podklady pro vymezení pojmů motivace a pracovní spokojenosti, také vysvětlení hodnocení a odměňování zaměstnanců, v neposlední řadě definování faktorů a vlivů pracovní spokojenosti, a nakonec měření pracovní spokojenosti.

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v organizace vládne v mnoha případech pozitivní pracovní spokojenost. Problémovou oblastí byla určená motivace od vedoucího pracovníka, která vyšla výrazně negativní. Zahrnuje i zpětnou vazbu, u které většina zaměstnanců potvrzuje, že žádnou nedostává. Motivace od vedoucího pracovníka je důležitým pohnutkou k udržování pozitivní pracovní spokojenosti v organizaci, a i přes převážnou pozitivní reakci na spokojenost na pracovišti, byla v práci navržena určitá doporučení na zlepšení v problémové oblasti.

V navrhnutých doporučeních byla popsána určitá opatření, které by mohli zajistit zlepšení v problémových oblastech. Vedoucí pracovník by měl věnovat pozornost v oblasti motivace ve vztahu ke svým pracovníkům a dále by se měl zlepšovat v předávání informací svým zaměstnancům, konkrétně zapracovat na pravidelnější zpětné vazbě.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.

NEZKUSILOVÁ, Jana, Monika HRICOVÁ a Margita MESÁROŠOVÁ. Miera starostlivosti o seba, vnímaného stresu a celkovej pracovnej spokojnosti, ako aj vzťahy medzi nimi u pomáhajúcich pracovníkov poskytujúcich sociálne služby. *Psychologie pro praxi* [online]. 2019, 54(1), 9-18 [cit. 2020-04-28]. ISSN 2336-6486. Dostupné z: <https://www.pablikado.cz/dokument/IC8YscQPv9iHX0SD>

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VALIŠOVÁ, Alena, Hana KASÍKOVÁ a Miroslav BUREŠ. *Pedagogika pro učitele*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3357-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Business Leaders. Jaký efekt a sílu má chvála a uznání za dobrou práci? *Business Leaders* [online]. 2018. [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.businessleaders.cz/2018/02/jaky-efekt-a-silu-ma-chvala-a-uznani-za-dobrou-praci/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus motivace	9
Obrázek 2: Proces motivace.....	9
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb	11
Obrázek 4: Pracovní spokojenost či nespokojenost.....	22
Obrázek 5: Organizační struktura.....	27

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled teorií motivace	15
Tabulka 2: Motivační strategie	17
Tabulka 3: Význam pojmu pracovní spokojenosti.....	21
Tabulka 4: Pracovní spokojenost podle délky praxe	38

Seznam grafů

Graf 1: Zpětná vazba od vedoucího pracovníka	31
Graf 2: Motivace od vedoucího pracovníka.....	31
Graf 3: Důvody motivace v organizaci	32
Graf 4: Důvody demotivace v organizaci	32
Graf 5: Spokojenost s atmosférou na pracovišti.....	33
Graf 6: Spokojenost s finanční odměnou	34
Graf 7: Spokojenost s benefity.....	34
Graf 8: Faktory, které ovlivňují spokojenost na pracovišti	35
Graf 9: Spokojenost s chováním vedoucího pracovníka	35
Graf 10: Faktory vedoucí ke změně povolání.....	36
Graf 11: Spokojenost s pracovními podmínkami.....	50
Graf 12: Spokojenost se vztahy v organizaci	50
Graf 13: Dostatečné platové ohodnocení	51

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Hodková a jsem studentka programu Ekonomika a management na Masarykově ústavě vyšších studií na ČVUT v Praze. Dovoluji si Vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká spokojenosti na pracovišti. Získané výsledky budou použity pouze pro mé osobní účely k vypracování bakalářské práce, která se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Dotazník je zcela anonymní a zabere pár minut.

Pokyny k vyplnění:

- Dotazník obsahuje x otázek
- Vybranou odpověď zakřížkujte
- Vybírejte vždy jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak

Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas při vyplňování
Kateřina Hodková

DOTAZNÍK – ANALÝZA SPOKOJENOSTI NA PRACOVIŠTI

1. Jste žena nebo muž?

- Žena
- Muž

2. Jaký je Váš věk?

- Méně než 25 let
- 26–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51 a více let

3. Jak dlouho pracujete na této pozici?

- Méně než 2 roky
- 2–5 let
- 5–10
- 10 a více let

4. Dojíždíte do práce nebo jste místní?

- Jsem místní

Dojíždím

5. Dostáváte od svého současného vedoucího zpětnou vazbu vztahující se na Váš pracovní výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Cítíte se být motivován/a od současného vedoucího pracovníka?

- Ano
- Spíše ano
- Neumím posoudit
- Spíše ne
- Ne

7. Co Vás dokáže v práci motivovat? Vyberte max. 3 odpovědi.

- Uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci
- Zlepšení systému odměňování
- Dobré vztahy na pracovišti
- Snížení objemu práce přidělením asistenta
- Jiné.....

8. Co Vás naopak dokáže v práci demotivovat? Vyberte max. 3 odpovědi.

- Špatné vztahy s kolegy
- Špatné vztahy s vedoucím
- Špatný kolektiv
- Výše platu
- Pozdní sdělení informací
- Nedostatečné benefity
- Nemožnost dalšího vzdělání
- Délka pracovní doby
- Jiné.....

9. Máte možnost se dále vzdělávat?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Svou práci považuji za:

- Kreativní
- Naplňující
- Jednotvárnou
- Nudnou

11. Jak moc jste spokojen/á s atmosférou na pracovišti?

- Velmi spokojen (Atmosféra je přátelská, až rodinná)
- Spíše spokojen (Atmosféra je přátelská a inspirativní)
- Neutrálně
- Spíše nespokojen (atmosféra je nepřátelská)
- Velmi nespokojen

12. Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?

- Výborné
- Velmi dobré
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné

13. S kolegy si rozumíte?

- Velmi dobře
- Dobře
- Máme neutrální vztahy
- Převládá nepřátelství
- Nemůžeme se vystát

14. S celkovou finanční odměnou za odvedenou práci jsem:

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Neutrálně
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

15. Myslíte, že Váš plat odpovídá Vámi odvedené práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

Ne

16. Jste spokojen/á s benefity?

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Neumím se rozhodnout
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

17. Co nejvíce ovlivňuje Vaši spokojenost na pracovišti? Vyberte max. 3 odpovědi.

- Výše platu
- Pracovní prostředí
- Obsah a charakter práce
- Vedoucí pracovník
- Pracovní kolektiv
- Zajímavost své profese
- Jiné.....

18. Jste spokojen/á s chováním svého současného vedoucího pracovníka?

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Neutrální
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

19. Jaké faktory by Vás vedli ke změně povolání?

- Špatné vztahy na pracovišti
- Nespokojenost se svým nadřízeným
- Špatné finanční ohodnocení
- Nemožnost kariérního růstu
- Stres při práci
- Špatná organizace práce
- Jiné.....

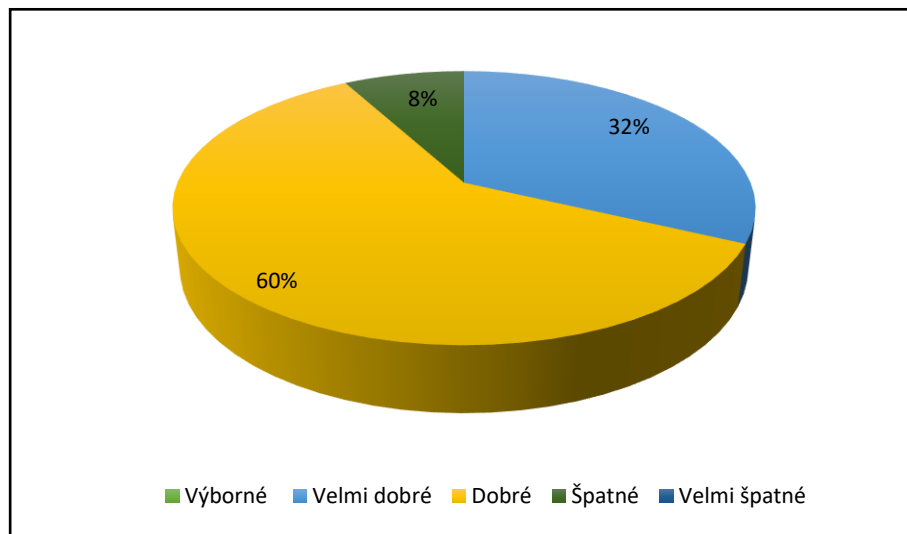
Příloha 2: Polostrukturovaný rozhovor

Kostra otázek rozhovoru s ředitelkou školy:

1. Organizační struktura organizace a její jednotlivé složky
2. Pozice ředitelky mateřské školy a její zástupkyně, jaké činnosti mají na starosti
3. Jaký systém hodnocení a odměňování je v organizaci používán
4. Popis a představení jednotlivých složek hodnocení a odměňování

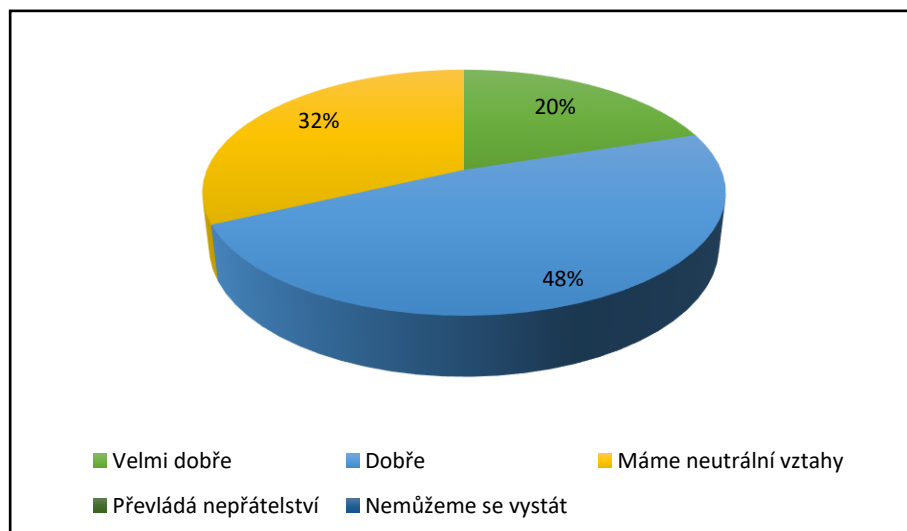
Příloha 3:

Graf 11: Spokojenost s pracovními podmínkami (Zdroj: Vlastní zpracování)



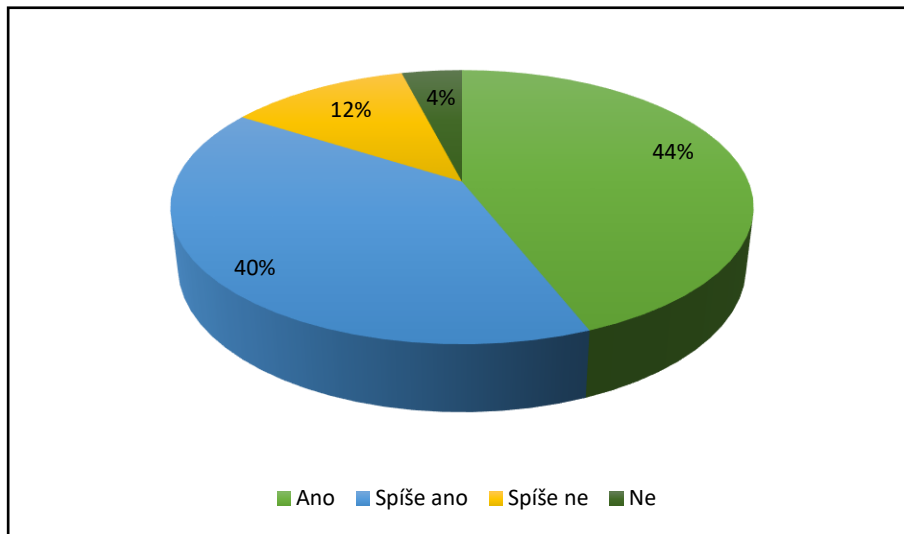
Příloha 4:

Graf 12: Spokojenost se vztahy v organizaci (Zdroj: Vlastní zpracování)



Příloha 5:

Graf 13: Dostatečné platové ohodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kateřina Hodková

V Praze dne: 14. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis