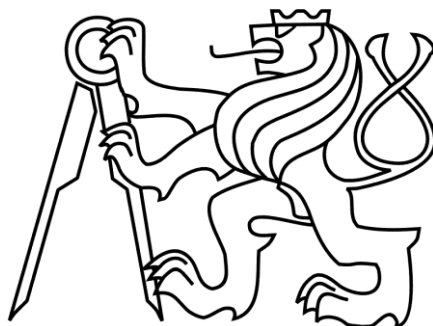


**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

**Katedra inženýrské pedagogiky**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Praha 2015**

**Kateřina Hübnerová**





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců**

**Work motivation and satisfaction of employees**

Bakalářská práce

Studijní program:   Ekonomika a management  
Studijní obor:       Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce:     Ing. Soňa Cupalová

**Kateřina Hübnerová**

---

**Praha 2015**





ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management

**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích

**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Kateřina Hübnerová

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Work motivation and satisfaction of employees

**Zásady pro vypracování:**

- Z analýzy teoretických zdrojů zjistěte, jaký motivační systém může podnik používat.
- Představte podnik, ve kterém budete zkoumat motivační systém a spokojenost zaměstnanců.
- Vytvořte dotazníky pro zaměstnance a proved'te analýzu aktuálního stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců.
- Vyhodno'te průzkum a výsledky porovnejte s teoretickým očekáváním.
- Navrhněte doporučení ke zvýšení pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců v podniku.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

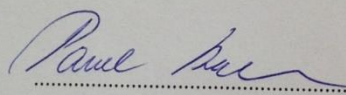
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0
- KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
- NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0577-X
- PROVAZNÍK, V. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0470-6
- PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004. ISBN 80-245-0703-X

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Soňa Cupalová

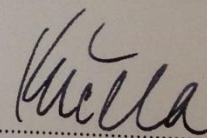
**Podpis vedoucího bakalářské práce:** .....

**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

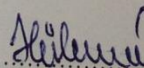
  
.....  
**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.

  
.....  
**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:** .....



Vzor citačního záznamu

HŮBNEROVÁ, Kateřina. *Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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 .....

podpis: .....

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Soně Cupalové za odborné vedení, ochotu, vstřícnost a cenné rady, které mi poskytovala v průběhu zpracování bakalářské práce. Mé poděkování taktéž náleží řediteli firmy, který mi umožnil provést v organizaci dotazníkové šetření a provoznímu manažerovi, který mi poskytl potřebné materiály ke zpracování praktické části práce.

Stejně tak děkuji svým nejbližším, kteří mne podporovali při psaní této bakalářské práce.



## Abstrakt

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část se zaměřuje na shrnutí základních poznatků z oblasti motivace, pracovní motivace a pracovní spokojenosti. V druhé části je pomocí dotazníkového šetření provedena analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku. Respondenti odpovídali na otázky týkající se motivátorů k vyššímu pracovnímu výkonu, mzdových podmínek, pracovních podmínek a prostředí, vztahů na pracovišti a stylu vedení. Důraz byl kladen na zjištění úrovně spokojenosti s konkrétními motivačními faktory. Cílem šetření je zjistit úroveň motivace a identifikovat faktory spokojenosti/nespokojenosti pracovníků v organizaci. Cílem práce je na základě získaných dat navrhnout možná opatření k vyřešení problematických oblastí v podniku.

## Klíčová slova

Motivace, pracovní motivace, teorie motivace, spokojenost, pracovní spokojenost, navrnutí opatření

## Abstract

The bachelor thesis is divided into two parts. The first part focuses on summarizing the basic knowledge of motivation, work motivation and job satisfaction. In the second part, through a questionnaire survey conducted to analyze the motivation and satisfaction of employees in a particular enterprise. Respondents answered questions regarding the motivators for higher performance, wage conditions, working conditions and environment, workplace relationships and leadership style. The emphasis was on finding the level of satisfaction with specific motivational factors. The aim of the investigation is to determine the level of motivation and identify factors satisfaction / dissatisfaction of the organization. The aim of this work is based on data obtained suggest possible measures to solve the problem areas in the business.

## Key words

Motivation, work motivation, theory of motivation, satisfaction, work satisfaction, the proposal of measure

# Obsah

Úvod.....	3
I. Teoretická část.....	5
1    Vymezení základních pojmů.....	5
1.1    Motiv a motivace .....	5
1.2    Stimul a Stimulace.....	6
2    Motivace.....	7
2.1    Zdroje motivace .....	7
2.2    Pracovní motivace .....	9
2.3    Faktory ovlivňující pracovní motivaci.....	11
2.4    Demotivace .....	14
2.5    Vybrané teorie motivace.....	15
3    Pracovní spokojenost .....	17
3.1    Faktory ovlivňující pracovní spokojenost .....	21
3.2    Zkoumání spokojenosti s prací .....	25
II. Praktická část.....	29
4    Seznámení s organizací .....	29
5    Metodika a analýza dat.....	33
5.1    První část průzkumu .....	36
5.2    Druhá část průzkumu.....	39
5.3    Třetí část průzkumu .....	44
6    Celkové zhodnocení výzkumného šetření.....	48
6.1    Zhodnocení výzkumných otázek .....	48
6.2    Navržená opatření .....	50
Závěr.....	52
Seznam použité literatury .....	54
Seznam obrázků, grafů a tabulek .....	57
Seznam příloh.....	58
Evidence výpůjček .....	60

# Úvod

V současném pojetí moderní organizace neustále roste význam procesu motivace a spokojenosti zaměstnanců. Efektivnost moderní firmy závisí do značné míry na odborné způsobilosti zaměstnanců a na motivačním řízení vedoucích pracovníků. Jedná se právě o lidské zdroje, které jsou oblastí, na níž je brán větší zřetel až v posledních desetiletích. Na tuto oblast je upoutána pozornost převážně díky zvyšování životní úrovně obyvatel a neustále rostoucí potřebě kvalifikovanějších pracovních sil. Úkolem dnešních personalistů je připomenout ředitelům organizací rostoucí důležitost lidských zdrojů nad ostatními zdroji v podniku.

Jedním ze základních úkolů řízení zaměstnanců je jejich motivace k práci. Právě pracovní výkon se odvíjí od úrovně motivace zaměstnance. Důležitým úkolem vedoucího pracovníka je orientovat podřízeného ke zlepšení efektivity společnosti. Nejen motivace ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance, ale také jeho spokojenost, či nespokojenost s mnoha aspekty práce. Spokojenost pracovníků výrazně ovlivňuje úspěch a úroveň plnění cílů firmy. Motivační faktory a faktory ovlivňující pracovní spokojenost jsou velice subjektivní. Proto každý zaměstnanec potřebuje individuální přístup. Je nezbytné, aby organizace našla specifický přístup ke každému z nich a neaplikovala jeden přístup ke všem zaměstnancům jako k jedné skupině.

Na základě těchto poznatků jsem se rozhodla věnovat svou bakalářskou práci tématu: Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců. Nejdříve analyzuji stav pomocí dotazníkového šetření, ze kterého následně vytvořím návrh na možná opatření. Cílem práce je dále zjistit míru motivace a spokojenosti zaměstnanců v konkrétním podniku.

Práce je rozdělena do dvou částí. První definuje motivaci a spokojenost. Jsou zde rozebrány rozdíly mezi základními pojmy. Dále se práce zaměřuje na vznik motivace, na její zdroje a na základní teorie. Následně je definována spokojenost a faktory, které ji ovlivňují. Druhá část práce aplikuje poznatky popsané v první části do praxe. Nejprve je charakterizována společnost, její historie, organizační struktura, personální procesy apod. Poté následuje sběr informací. Získání informací proběhlo formou nestrukturovaného rozhovoru s ředitelem organizace a pomocí dotazníkového šetření. Dále je definována metodika vyhodnocení získaných dat a je popsán výzkumný soubor. Předposlední úsek je věnován výsledkům průzkumu pomocí grafů a tabulek. Hlavním úkolem dotazníku je identifikovat problémové oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců v podniku. Následně pomocí výsledků dotazníku zhodnotit stávající situaci a navrhnout možná

opatření ke zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Doporučením pro organizaci je věnována poslední kapitola práce. V této části práce je nastíněno kompletní shrnutí a možné řešení problémových oblastí podniku.

Veškerá data pro zpracování práce jsou čerpána z odborné literatury, která je uvedena v seznamu použité literatury na konci práce. V praktické části jsou zdrojem informací především oficiální webové stránky podniku, interní materiály organizace, informace od ředitele a provozního manažera firmy a také internetové zdroje týkající se tématu práce.

# I. Teoretická část

Teoretická část definuje motivaci a spokojenost. Jsou specifikovány rozdíly mezi základními pojmy. Po vymezení základních pojmů je nezbytné vysvětlit, jak motivace vzniká a jaké jsou její zdroje. Posléze se první část práce zaměřuje na pracovní motivaci a na vybrané teorie pracovní motivace. Na závěr je rozebrána spokojenost s faktory, s nimiž je spjata.

## 1 Vymezení základních pojmů

Před začátkem popisu vybraných teorií pracovní motivace je třeba definovat základní prvek motivace tedy motiv, dále pojmy stimul a stimulace, a to z důvodu časté záměny s motivem a motivací.

### 1.1 Motiv a motivace

Podkapitola poukazuje na vymezení pojmu motiv z pohledu mnoha autorů. Definuje motiv a motivaci převážně z psychologického hlediska.

Plháková publikuje to, že motiv je intrapsychická dynamická síla, která aktivizuje a organizuje chování a prožívání. Tato síla se projevuje tím, že člověk chce něco získat nebo se chce něčemu vyhnout. Síla motivu roste, není-li delší dobu uspokojován, tím může ovlivňovat intenzitu a kvalitu chování. (Plháková, 2010, s. 319)

Janoušek na jednu stranu uvádí velmi podobné tvrzení, že motiv je jakousi hnací silou, která vede člověka do pohybu. „*V zásadě to jsou pozitivní síly, představující směřování k tomu, co člověk chce, ale i negativně, spojené s tím, čemu se snaží vyhnout.*“ (Janoušek, 1988, s. 71)

Na druhou stranu dále zmiňuje, že motiv není lehké definovat, jelikož se jedná o mnohostranný a složitý pojem, který má v literatuře mnoho koncepcí. V první řadě se na motiv můžeme dívat, jakož to na příčinu veškerého dění. Následnou koncepcí je to, že motiv bývá často ztotožňován s pojmy pud a potřeba, jak bylo zmiňováno v předchozí citaci. Jako poslední koncepcí Janoušek uvádí motiv jako pohnutku k určitému a vědomému cíli. (Janoušek, 1988, s. 72)

Ani Plamínek nepopisuje motiv jako hnací sílu, ale jako potřebu, příčinu chování. Tedy motivem lidského chování je naplňování potřeb. (Plamínek, 2002, s. 74)

Avšak Plamínkovo tvrzení vyvrací Nakonečný, který popisuje motiv jako „hypotetický konstrukt, vysvětlující, proč se jedinec chová tak, aby něčeho dosáhl, a motivy v tomto smyslu nejsou ani potřeby, ani cílové objekty jako například hlad.“ (Nakonečný, 1999, s. 98)

Na pojem motiv je možno nahlížet z mnoha úhlů, nejčastěji se v literatuře autoři shodují, že se jedná o hnací sílu, pohnutku, potřebu, která ovlivňuje lidské chování.

Motivace je v literatuře hojně se vyskytující pojem. Avšak každý autor definuje tento pojem jinak. Nakonečný uvádí, že termín motivace je odvozen z latinského slova moveo neboli hýbám a vyjadřuje hybné síly chování jedince. (Nakonečný, 1997, s. 101)

Po vymezení pojmu motiv Plháková definuje motivaci velmi podobně jako „souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující uspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.“ (Plháková, 2010, s. 319)

Nakonečný tvrdí, že motivace označuje procesy, které determinují zaměření, sílu a trvání chování jedince. (Nakonečný, 1999, s. 98) Z těchto tvrzení se vyvozuje, že motivace ovlivňuje chování jedince.

Jak původně zjistil Herzberg a kol., existují dva typy motivace, motivace vnější a vnitřní. Plháková vše popisuje z psychologického směru. O vnější motivaci se jedná tehdy, když jedinec provádí určitou aktivitu kvůli konkrétní odměně. Kdežto vnitřní motivace ovlivňuje chování a prožívání jedince bez jakékoli vnější odměny. Její podstatou je přirozená tendence člověka vyhledávat novost a rozptýlení, překonávat obtížné úkoly, celkově řídit svůj vlastní život. (Plháková, 2010, s. 383)

## 1.2 Stimul a Stimulace

Po objasnění motivu a motivace je nezbytné definovat pojmy stimul a stimulace, jelikož jsou veřejností často zaměňovány a v práci se budou zmíněné výrazy často vyskytovat.

Bedrnová publikuje to, že stimulem může být označován impuls nebo incentiv. Pokud se jedná o impuls, podněty vycházejí zevnitř těla. (Př. bolest, psychický stav aj.) Kdežto incentivy přicházejí zvenčí a působí na konkrétní motivy. (Př. odměny, pochvaly aj.) „Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Bedrnová, Nový, 2009, s. 364)

Kociánová uvádí tentýž názor a dodává, že žádoucí stimulace je taková, při níž se užívají podněty a pobídky v souladu s vnitřní motivací člověka. (Kociánová, 2010, s. 27)

Plamínek popisuje motivy a stimuly jako pohonné síly, které jedinci pomáhají konat činy. Zásadním rozdílem je fakt, že motivy působí zevnitř a jsou „naše“, na druhou stranu stimuly na nás působí zvenčí a tzv. „našimi“ se teprve stávají. (Plamínek, 2002, s. 76)

## 2 Motivace

Cílem motivace je vytvoření pozitivního přístupu k určitému výkonu či typu chování. Motivace je důležitým faktorem úspěšnosti. Podniky očekávají od svých zaměstnanců, že jsou vysoce motivovaní, aktivní a iniciativní. U vedoucích pracovníků se očekává nejen silná vnitřní motivace, ale také schopnost motivovat ostatní k práci. (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 15)

### 2.1 Zdroje motivace

Pro porozumění motivaci pracovníků je nutné znát zdroje motivace tedy to, jak motivace vzniká. Nejznámější dělení zdrojů motivace uvádí Provazník a to na potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. (Provazník, 2004, s. 27)

- Potřeba

*„Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).“*  
(Bedrnová, Nový, 2009, s. 366)

Mikuláščík říká, že potřeby vycházejí z pudů a dělí se na primární a sekundární, biologické a sociální. (Mikuláščík, 2007, s. 116)

Primární biologické potřeby souvisí s fungováním lidského těla. Tyto potřeby má člověk vrozené a bez jejich uspokojení není lidský organismus schopen fungovat. (Provazník, Komárková, 2004, s. 27 – 30)

Mezi primární biologické potřeby bychom mohli zařadit: hlad, žízeň, potřeba spánku apod. Kdežto sekundární biologické vznikají na základě závislosti např. drogová závislost. Primární sociální jsou např. autonomie, uznání, seberealizace, potřeba lásky apod. Sekundární sociální potřeby vznikají v souvislosti s obohacováním života lidí, např. doprava, telefon, apod. (Mikuláščík, 2007, s. 116 – 117)

Nenaplněná potřeba<sup>1</sup> se projevuje napětím, které může být redukováno, pokud člověk dosáhne cíle, poté se dostaví pocit uspokojení. (Pauknerová a kol., 2006, s. 94)

- Návyky

Návyk je způsob či postup, jakým člověk reaguje na podnět. Vzniká v průběhu celého života již od narození a má mnoho podob. Zprvu jsou dány výchovou, ale postupem času si je člověk vytváří sám. Pokud nastane situace, kterou daný člověk již zažil, má pro ni vytvořený vzorec chování, tak se po jeho využití projeví motivované chování, které vyvolal onen návyk. (Provazník, Komárková, 2004, s. 27 – 30)

- Zájmy

Mikuláščík zájmy označuje jako výběrovou pozitivní zaměřenost na určité aktivity či objekty. Zájmy nemohou mít negativní valenci. Nejčastěji bývají spojeny s činností, ve které dosahujeme dobrých výsledků. Mají různou intenzitu a dělíme je na pasivní, vyjádřené, manifestované, testové, intervenované, dominantní nebo vedlejší. Mohou být také zaměřené na konkrétní oblast např. technickou, manuální, vědeckou, pohybovou apod. Zájmy může ovlivňovat mnoho vlivů př. pohlaví, kultura, zkušenost, věk apod. (Mikuláščík, 2007, s. 117)

Růžička uvádí, že zájem je dlouhodobější zaměření jedince na určitou oblast. V pracovní oblasti mohou pomoci při výběru zaměstnání. Člověk by se neměl zaměřovat pouze na jeden zájem, pokud by se jedinec nemohl tomuto zájmu věnovat, může ztratit motivaci. Zájem člověka o danou aktivitu či objekt znamená, že ho to baví a pokud člověka něco baví, má tendenci se v oblasti zlepšovat a rozšiřovat si znalosti. (Růžička, 1992, s. 16 – 18)

- Hodnoty

Armstrong uvádí, že hodnoty nám pomáhají určit, co považujeme za dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí. Mají velký vliv na lidské chování. Čím jsou pevnější a silnější, tím je jejich vliv větší. Nejdůležitější jsou „fungující hodnoty“, ty které vedou k žádoucímu chování. (Armstrong, 2007, s. 259 – 260)

Nakonečně dodává, že pracovníci mají jisté očekávání z pracovní činnosti. Chtějí dosáhnout určitých hodnot, které vykompenzují jejich vynaloženou námahu a čas. První

---

<sup>1</sup> Potřebami se dále zabývá podkapitola 2.5.



očekávaná hodnota je dosažení odměny za práci. Pomocí získané odměny bude dosaženo druhé hodnoty, (např. udržení si životní úrovně, zaplacení výdajů apod.). (Nakonečný, 2005, s. 120)

Člověk se po celý život dostává do situací, kdy musí něco nebo někoho hodnotit. Z hodnot, které si přidělí ve své hlavě, vytváří jakýsi hodnotový systém, který následně ovlivňuje jeho chování. Nejvyšší hodnotu mají cíle, které je možné dosáhnout. Tyto cíle poté ovlivňují motivy chování jedince. Příkladem hodnot může být např. zdraví, rodina, přátelství apod. (Provazník, Komárková, 2004, s. 32 – 33)

- Ideály

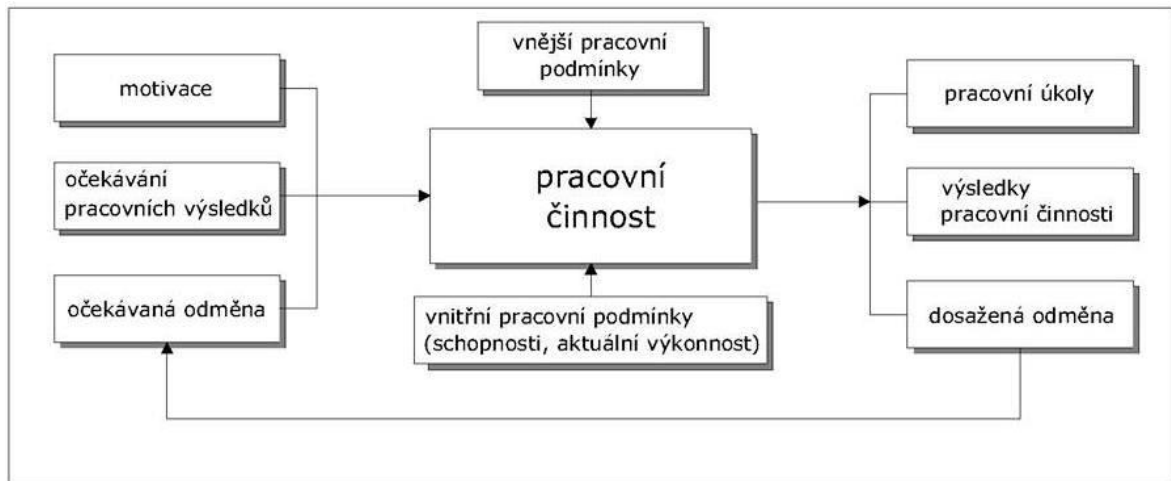
*„Ideálem rozumíme určitou ideovou, názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi ideální cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží.“* (Provazník, Komárková, 2004, s. 34)

## 2.2 Pracovní motivace

Nakonečný říká, pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují. Dává činnosti cíl. Důležitým aspektem jak motivace, tak pracovní motivace je očekávání výsledku činnosti. Výsledek může mít trojí smysl. Pracovník hledá odpovědi na otázky, zdali bude splněn daný pracovní úkol, jakou tím získá odměnu, a jaké výdaje s tím budou spojeny (př. námaha, čas). (Nakonečný, 2005, s. 120)

Na druhou stranu Tureckiová uvádí, že pracovní motivace jedince nemusí být zaměřena hlavně na výsledek. Ve své publikaci se zmiňuje, že pracovní motivace neboli motivace k pracovní činnosti je vyjádřením přístupu pracovníka k práci a jeho ochota pracovat. Jedná se o postoj člověka k práci, a také o potřebě pracovat. (Tureckiová, 2004, s. 54)

Nakonečný dodává, že zejména u vysoce kvalifikovaných, autonomně pracujících zaměstnanců se v pracovní motivaci uplatňuje také radost z práce samotné (tvořivá práce jako zdroj seberealizace). Další uplatnění zde může nalézt také postoj k práci (jakožto subjektivní hodnota). Nakonečný uvádí schematický model pracovní motivace, který zahrnuje její základní aspekty. (Nakonečný, 2005, s. 121)



Obr. č. 1: Schematický model pracovní motivace

Zdroj: (Nakonečný, 2005, s. 121)

Armstrong rozvádí dělení motivace<sup>2</sup> v pracovním prostředí podle Plhákové. Říká, že k pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. Na první cestě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo jim alespoň pomáhá k naplnění cílů. Na druhé cestě jsou jedinci motivováni v pracovním prostředí prostřednictvím metod, jako je například: odměňování, povyšování či pochvala. Mezi faktory vnitřní motivace pracovníků patří: odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, podnětná práce a příležitost k postupu. Vnější motivací mohou být například: odměny, pochvala, povýšení aj. Obecně je možné říci, že vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek protože jsou součástí jedince. (Armstrong, 2007, s. 220 – 221)

V anglo-americké literatuře se pojmy vnitřní a vnější motivace nazývají intrinsická a extrinsická motivace. Intrinsicky motivovaná činnost je činnost, která uspokojuje jedince sama o sobě bez vnějších podnětů či odměn, (např. hra). Na druhou stranu extrinsická motivace je podněcována vnějšími stimuly, (např. prostřednictvím peněz). (Nakonečný, 2005, s. 121)

## Výkonová motivace

Nakonečný tvrdí, že téma pracovní motivace se velkou částí dotýká problematiky motivování pracovního výkonu a pracovní produktivity. K optimální pracovní produktivitě jsou nezbytné ego-vtažné motivy (plat, pracoviště, politika organizace). Plat by měl být pracovníkem vnímán jako přiměřený, pracovník by měl být na pracovišti spokojen a měl

<sup>2</sup> Dělení motivace na vnitřní a vnější, viz podkapitola 1.1

by souhlasit s politikou organizace. Pokud je s některým z ego-vztažných motivů pracovník nespokojen, vstupují do jeho zájmu znaky pracovních úkolů. Ty mají pozitivní vliv na hodnocení subjektu. Výkonová motivace neboli motiv výkonu je pro organizace mimořádně důležitým motivem činnosti. Je to zároveň jeden z ego-vztažných motivů a vyjadřuje obecnou touhu po úspěchu. Lze jej charakterizovat jako tendenci k různým formám výkonu. Strach z neúspěchu zeslabuje motiv výkonu. Lidi, co se týče výkonové motivace, můžeme dělit na osoby motivované úspěchem a osoby motivované strachem z neúspěchu. (Nakonečný, 2005, s. 123 – 124)

Bedrnová a kol. říkají, že výkon jedince je tvořen dvěma složkami. První je úroveň motivace a druhá je úroveň schopností. Vzájemný vztah mezi těmito složkami popisuje následující vzorec.

$$V = f(M \times S)$$

V – zde popisuje úroveň výkonu.

M – úroveň motivace

S – úroveň schopností. (Bedrnová a kol., 2012, s. 236)

## 2.3 Faktory ovlivňující pracovní motivaci

Tato podkapitola pojednává o faktorech ovlivňujících motivační strategii firmy neboli pracovní motivaci. Ke každému faktoru Armstrong uvádí příspěvek personálního útvaru k dosažení vyšší úrovně motivace.

- Potřeba uznání

Pracovníci jsou více motivováni, pracují-li v prostředí, kde jsou oceňováni za to, co dělají. Proto je nezbytné věnovat pozornost uznání<sup>3</sup>. Personální útvar v organizaci by si měl s pracovníkem dohodnout vzájemná očekávání z plnění pracovních úkolů a následně poskytnout pozitivní odezvu, pokud pracovník úkol naplní.

- Potřeba práce

V organizaci by měla být uznávána pracovníkova potřeba práce, která poskytuje prostředky k dosažení jeho cílů. Pracovník dále potřebuje jasně definovaný prostor pro využití jeho schopností a dovedností a také rozumný stupeň autonomie. Personální útvar

---

<sup>3</sup>Pojem uznání je dále rozveden v podkapitole 2.5.

by se měl snažit nabídnout možnost pro obohacování práce v podobě rozmanité práce, odpovědnosti za rozhodování apod.

- Potřeba růstu

Pracovník vyhledává příležitosti k růstu a rozvoji svých schopností a kariéry. K uspokojení pracovníkovy potřeby růstu musí personální útvar nabízet zařízení pro plánování rozvoje, programy vzdělávání pro zaměstnance a procesy plánování kariéry. (Armstrong, 2007, s. 232)

*„Uplatnění kariérního přístupu v personálním řízení znamená velké výhody jak pro firmu, tak pro zaměstnance orientovaného na kariérní růst.“* (Vojtovič, 2011, s. 122)

- Kultura organizace

Kultura organizace, hodnoty a normy přímo i nepřímo ovlivňují motivaci pracovníků. Úkolem personální práce v této oblasti by mělo být vytváření a rozvíjení takové kultury, která podporuje procesy odměňování a oceňování pracovníků.

- Vedení lidí

Pro úspěšnost motivační strategie je nezbytné fungující vedení lidí. Musí udávat směr, povzbuzovat a stimulovat pracovníky k dosahování cílů, podporovat je v úsilí splnit cíle a zlepšovat jejich pracovní výkon. Pracovní útvar zajistí pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center rozpoznávání schopností vést a řídit lidi. (Armstrong, 2007, s. 232)

Pojem „styl vedení“ se v managementu definuje jako postup vedoucího pracovníka při plnění manažerských pokynů/úkolů. Klasické teorie rozlišují dva typy vedení: autoritativní a demokratický styl vedení. Pojem „autoritativní“ pochází z latinského slova „auctoritas“, což v překladu znamená respekt/vážnost. V dnešní době je tento styl vedení považován převážně za negativní až diktátorské chování. Na druhé straně demokratický styl vedení silněji zapojuje pracovníky. Vedoucí pracovník nerozhoduje jen sám, ale dává prostor také zaměstnanci a zohledňuje jeho názor. V odborné literatuře se taktéž objevuje třetí styl vedení a to princip „laissez-faire“, v překladu nechat být/plynout. Nadřizený pracovník při tomto stylu vedení nechává zaměstnancům volnost podle jejich vlastního uvážení, avšak přesněji řečeno se jedná převážně o nevedení, proto jej není možné označovat jako styl vedení. (Laufer, 2008, s. 27)

Avšak Bernová a kol. liberální styl mezi styly vedení zapojují. Definují ho tak, že vedoucí pracovník nechá zaměstnance realizovat zadaný úkol na základě vlastního rozhodování (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 150)

Dědina a Cejthamr rozšiřují zmíněné nejznámější typy vedení o čtyři typy chování vedoucího pracovníka:

- Direktivní styl – Jasně sděluje podřízeným, co se od nich očekává a uděluje jim specifické příkazy. Podřízení musí dodržovat pravidla a regulace.
- Podpůrné vedení – Vedení jedná přátelským způsobem a projevuje zájem o potřeby podřízených.
- Participativní vedení – Vedoucí pracovník konzultuje a hodnotí názory s podřízenými před tím, než přijme rozhodnutí.
- Vedení orientované na plnění – Obsahuje určování důležitých cílů pro podřízené, hledání zlepšení ve výkonu a projevuje důvěru ve schopnosti zaměstnanců dobře pracovat. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 116)

Tureckiová uvádí, že styl vedení je obvyklý způsob jednání manažera/lídra ve vztahu ke skupině, kterou vede a dělí jej na:

- Autoritářský styl – Manažer sám rozhoduje a zneužívá své pravomoci. Jedná se o zásadně neefektivní styl vedení.
- Autoritativní styl – Manažer rozhoduje sám, dává příkazy a kontroluje jejich plnění.
- Konzultativní styl – Taktéž označován jako demokratický styl. Manažer rozhoduje sám na základě konzultací s vybranými členy skupiny.
- Participativní styl – Lídr usnadňuje proces rozhodování přijetím názoru, který považuje za nejlepší, bez ohledu na to, kdo je jeho autorem.
- Delegátní styl – Mezi lídrem a spolupracovníkem panuje vysoká míra důvěry. Lídr přenáší na pracovníka část svých významných, nerutinních úkolů.
- Zmocňovatel – *„Rozhodnutí jsou přijímána na místě, kde je úkol realizován. Kompetentním je ten, kdo věci nejlépe rozumí, to je také ten, kdo nese odpovědnost za výsledek.“* (Tureckiová, 2007, s. 99 – 100)

## 2.4 Demotivace

Po vysvětlení pojmu motivace je nezbytné objasnit termín demotivace, který je hojně využíván právě v souvislosti s pracovní motivací. Podle Urbana existuje několik faktorů (spouštěčů) demotivace. Prvním je nedostatek sebedůvěry, který spočívá v tom, že pokud člověk nevěří, že se mu jeho cíl/úkol podaří, začne pochybovat, zdali má vůbec smysl snažit se o jeho splnění. Druhým faktorem je nedostatečně hmatatelný cíl. Zde se klade otázka, pokud člověk neví, co chce, chce vůbec něco? Jasně stanovit hmatatelný cíl pomůže člověku určit, čeho chce na konci cesty dosáhnout. Třetím faktorem je postup či plán činností. Postup člověku poradí, jakým způsobem dojde k danému cíli. (Urban, 2008, s. 32)

Urban dále popisuje, že u manažerského jednání se zaměstnanci je taktéž několik demotivujících faktorů. Jedná se o nedostatek pochvaly a ocenění, nespravedlivé hodnocení zaměstnance a projevy nedůvěry.

### **Nedostatek pochvaly a ocenění**

Odměna ze strany nadřízeného nemůže nahradit pochvalu, stejně tak pochvala nemůže nahradit finanční odměnu. Většina osob čas od času potřebuje povzbudit motivaci na základě uznání či pochvaly. Vedoucí pracovníci často neposkytují pochvalu svým zaměstnancům z důvodu, že jejich práci berou jako samozřejmost, že si nejsou jisti, jak pochvalu či uznání provést nebo se domnívají, že chvála může dobré pracovníky „zkazit“. Pracovníci by měli být pochváleni vždy, když se zachovali způsobem, který chceme jako vedoucí zaměstnanci podpořit.

### **Nespravedlivé hodnocení a projevy nedůvěry**

Pokud se zaměstnanec domnívá, že je nespravedlivě hodnocen, má tendenci snižovat svůj pracovní výkon, ztrácí víru ve své schopnosti, pracuje s nejistotou, dopouští se více chyb apod.

Důvodů nespravedlivého hodnocení je několik. Mohou být nejasná či nesprávně stanovená výkonová kritéria. Vedoucí pracovník může mít nedostatek objektivních informací o výkonu zaměstnance. Dále například hodnotí všechny zaměstnance stejně, nejednoznačně nebo příliš obecně apod. (Urban, 2010, s. 33 – 34)

## 2.5 Vybrané teorie motivace

Klíčové pojmy pro bakalářskou práci byly nadefinovány. Práce se nyní bude věnovat teoriím motivace. Literatura uvádí mnoho teorií, podkapitola se zaměří na ty nejnámější z nich.

Mnoho významných myslitelů se pokusilo uspořádat pohnutky lidského chování do schémat. Avšak žádné z nich není všeobecně akceptovatelné a plně uspokojivé. Neexistuje žádná komplexní teorie motivace. (Plháková, 2010, s. 361)

Armstrong rozdělil motivační teorie podle jejich charakteru.

- Teorie instrumentality: Aby se lidé chovali žádoucím způsobem, k tomu slouží politika „cukru a biče“ neboli odměny a trestu.
- Teorie zaměřené na obsah motivace (neboli teorie potřeb). Teorie se zaměřují na uspokojování potřeb jedince.
- Teorie zaměřená na proces: Teorie se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. Tyto procesy souvisejí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti. (Armstrong, 2007, s. 222)

### Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)

*„Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovanému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, které povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.“*  
(Armstrong, 2007, s. 223)

- Murrayho teorie potřeb (komplexní teorie motivace)

Murray užíval slovo potřeba jako synonymum pro pud. Potřebu Murray definuje jako *„konstrukt označující sílu v oblasti mozku, která organizuje myšlení, vnímání a jednání v určitém směru, s cílem změnit existující neuspokojivou situaci.“* (Plháková, 2010, podle Madsen, 1972, s. 366)

Murray rozdělil potřeby do dvou skupin, primární a sekundární. Primární potřeby jsou vytvářeny a uspokojovány periodickými a fyziologickými procesy, (např. potřeba kyslíku, potravy, vody aj.). Sekundární potřeby jsou v psychickém či povahovém uzpůsobení. Dalšími důležitými pojmy teorie jsou tlak a téma. Potřeby se projevují buď spontánně, anebo se projevují na základě tlaků. Tlaky jsou vnější podmínky, které

vyvolávají touhu něco získat, nebo se něčemu vyhnout. Pojem téma znamená výsledek interakce mezi tlaky a potřebami. (Plháková, 2010, podle Madsen, 1972, s. 365 – 366)

- Maslowova hierarchie potřeb

*„Maslow předpokládal, že jádro lidských potřeb je biologicky determinované, ovšem s vrozenými potenciály dalšího rozvoje a formování vnějšími vlivy.“* (Plháková, 2010, s. 368)

Armstrong uvádí, že Maslowova teorie je nejslavnější klasifikací potřeb. Existuje pět kategorií potřeb, které mají všichni lidé společné. Nejnižší v pyramidě se nachází uspokojení fyziologických potřeb (př. potrava, voda, sex), výše je jistota a bezpečí (potřeba ochrany a bezpečí), sociální potřeby (př. láska, přátelství), potřeba uznání (potřeba mít sebeúctu a prestiž) a na nejvyšší úrovni se nachází potřeba seberealizace (potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti). Pokud je uspokojován vyšší řád potřeb- uspokojení a seberealizace, tak nabývají na síle. Zatím co nižší řád potřeb se uspokojováním oslabuje. Potřeba seberealizace však nemůže být nikdy uspokojena. (Armstrong, 2007, s. 223 – 224)

Nakonečný k potřebě seberealizace dále uvádí, že vzniká u zdravých, existenčně zajištěných lidí, kteří se už nemusejí starat o základní potřeby (střecha nad hlavou, potrava apod.). Seberalizace se projevuje snahou o růst osobního potenciálu, snaha dosáhnout určité kompetence a autonomie nejen v zaměstnání ale celkově v životě. (Nakonečný, 2005, s. 130 – 131)

Plháková podle (Madsen, 1979) nazývá skupiny hierarchie potřeb jako D – potřeby neboli potřeby nedostatkové, deficitní a B – potřeby neboli potřeby bytí. D – potřeby spadají do prvních čtyř úrovní hierarchie. Tyto pohnutky fungují na udržování psychické rovnováhy. B – potřebou je nazvána potřeba seberealizace. (Plháková, 2010, podle Madsen, 1979, s. 369)

### Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg a kol. (1957) zkoumali spokojenost či nespokojenost s prací účetních a techniků. Dotazovaní měli určit „období“ v práci, kdy se cítí výjimečně dobře a kdy naopak špatně. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se týkaly nejčastěji obsahu práce, povýšení, autonomie, výše odpovědnosti a práce jako takové. Naopak popisy „špatného“ období se nejčastěji týkaly souvislosti a okolnosti práce (př. kontrola, vedení, plat a pracovní podmínky). Na základě tohoto zjištění Herzberg a kol. vymysleli dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů



(hygienických faktorů). Satisfactory jsou považovány za činitele motivující člověka k vyššímu výkonu a úsilí. Na druhé straně dissatisfactory charakterizují prostředí, ale také slouží k prevenci nespokojenosti s prací. (Armstrong, 2007, podle Herzberg a kol., 1957, s. 227)

Provasník popisuje tyto dva faktory jako faktory vnitřní (satisfactory, motivátory) a faktory vnější (hygienické, dissatisfactory), jakožto dvě odlišné skupiny podmínek, stejně jako Armstrong popisuje oba faktory podle Herzberga a kol. (1957 a 1971). Avšak domnívá se, že teorie je na jednu stranu zcela jednoznačně formulovaná, na druhou stranu „*nerespektuje individuální charakter motivační struktury konkrétních pracovníků, v jejímž rámci mohou být skutečnosti podněcující nespokojenost i okolnosti vyvolávající naopak spokojenost a současně motivaci u každého jedince zřetelně odlišné.*“ (Provasník, 2002, podle Herzberg a kol., 1957 a 1971, s. 176 – 177)

Provasník zmiňuje, že hlavním významem dvoufaktorové teorie je to, že motivace souvisí (ač ne přímou úměrou) s pracovní spokojeností člověka. „*Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však neznamená automaticky motivovat pracovníka.*“ (Provasník, 2002, podle Herzberg a kol., 1957 a 1971, s. 178)

### 3 Pracovní spokojenost

Ačkoli se pojem pracovní spokojenost zdá být na první pohled zcela zřejmý, není tomu tak. Nakonečný uvádí podle Kollárika (1986) dvojí odlišnosti pojmu pracovní spokojenosti.

- Spokojenost v práci- V širším smyslu zahrnuje rysy osobnosti zaměstnance, vztahující se k pracovním podmínkám. Zde má spokojenost úzký vztah k sociálně-psychologickým aspektům. Jedná se o charakteristiky sociálního klimatu pracovního prostředí. (Např. atmosféra v pracovní skupině atd.)
- Spokojenost s prací- Pojetí pojmu v užším smyslu. Jedná se o zájem pracovníka o nároky na plnění pracovních úkolů, o odměnu za vykonanou práci a také o pracovní prestiž. (Nakonečný, 2005, podle Kollárik, 1986, s. 111)

Klade se základní otázka: Je spokojenost příčinou nebo důsledkem pracovního výkonu?

*„Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.“* (Armstrong, 2007, s. 228)

Často se v literatuře zmiňuje, že ekvivalentem spokojenosti s prací je morálka. Guion (1958) definuje morálku jako *„míru v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace.“* (Armstrong, 2007, podle Guiona, 1958, s. 228)

Nakonečný zmiňuje různá pojetí pracovní spokojenosti podle Geberta a Rosenstiela (1989):

- pracovní spokojenost orientovaná na potřeby nebo na pobídky,
- jednotná pracovní spokojenost nebo celková pracovní spokojenost,
- pracovní spokojenost jako přechodný stav nebo jako časově stabilní reakce,
- orientace na minulost nebo orientace na budoucnost.

Autoři poukazují na různost pojetí zmíněného pojmu, především ve smyslu jednotlivé (dílčí) a celkové pracovní spokojenosti. (Např. Pracovník může být spokojen se svými kolegy na pracovišti, ale nikoli s pracovními podmínkami apod.) (Nakonečný, 2005, podle Gebert a Rosenstiel, 1989, s. 111 – 112)

Taktéž Pauknerová upozorňuje, že pracovní spokojenost nemůže být chápána zcela jednoznačně. Může být uchopena jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami. Dále jako subjektivní vztah k práci, který se navenek projevuje v konkrétních postojích pracovníka, ať už jde o postoje negativní či pozitivní. Existuje mnoho dalších pojetí, na které Pauknerová poukazuje skrze Provazníka a Komárkovou. (Pauknerová, 2006, s. 83) Ti shrnují významy pojmu pracovní spokojenost v Tab. č. 1.

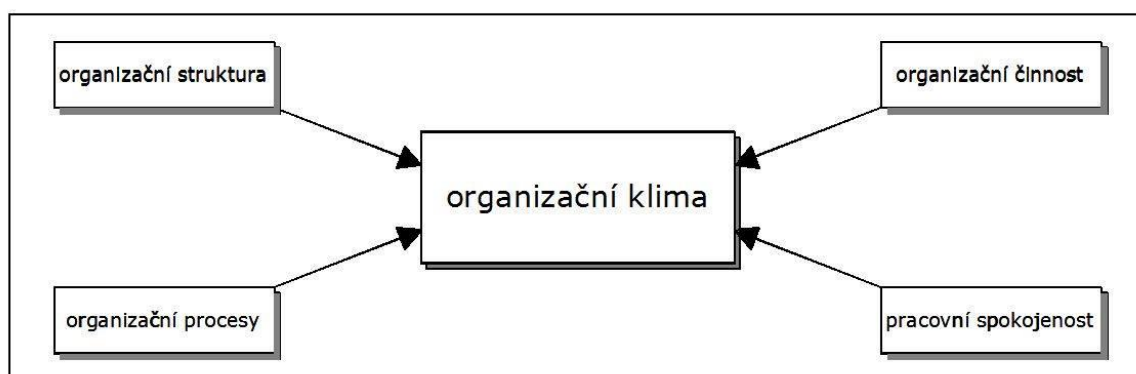
Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
K pracovním podmínkám pracovníka	K prožitku aktivního naplnění pracovníka	K pasivnímu sebe uspokojení pracovníka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

Tab. č. 1: Významy pojmu pracovní spokojenost

Zdroj: (Provazník a Komárková, 2004, s. 84)

Pracovní spokojenost úzce souvisí s pracovním výkonem. Smith a Cranny říkají, že „odměna a spokojenost mohou vést k většímu pracovnímu úsilí, pracovní výkon pak může vést k větší odměně a k pracovní spokojenosti. Oboustranně závislý je vztah záměrného pracovního úsilí a pracovní spokojenosti na jedné a záměrného pracovního úsilí a odměny za práci na druhé straně.“ (Nakonečný, 2005, podle Smith a Cranny, 1968, s. 114)

Wiswede (1980) zdůrazňuje, že na pracovní spokojenost má taktéž vliv organizační klima. Domnívá se, je-li pracovník spokojen s důležitými podmínkami své práce, bude s největší pravděpodobností spokojen i s ostatními podmínkami, což naznačuje, že existuje obecný faktor pracovní spokojenosti, který je vázán na znaky pracovních podmínek a rysy osobnosti. Wiswede vše dokládá na následujícím schématu.



Obr. č. 2: Schéma faktorů ovlivňujících organizační klima

Zdroj: (Nakonečný, 2005, podle Wiswede, 1980, s. 115)

Vroom (1967) věnoval pozornost souvislosti mezi pracovní spokojeností a úrovní aspirace zaměstnance. Osoby s nižší úrovní aspirace mají nižší nároky na dosažení pracovní spokojenosti. Naproti tomu osoby s vyšší úrovní aspirace mají tyto nároky vysoké. Další zdroje pracovní spokojenosti může navodit určitá situace zvyšující pocit pracovní spokojenosti. Například pokud je pracovník povýšen, zvýší se mu platové ohodnocení, má větší vliv, více kontaktů apod. To vše jsou zdroje pracovní motivace. Vroom používá výraz „spokojenost s pracovními rolemi“, chce jím vyjádřit postoj pracovníka k práci. Pokud má pracovník pozitivní postoj k práci je vyšší pravděpodobnost, že se zvýší i jeho pracovní spokojenost. (Nakonečný, 2005, podle Vroom, 1967, s. 115 – 116)

Vroom (1966) se dále zabýval souvislostí mezi pracovní spokojeností a instrumentalitou situace. „*Situace vyvolává spokojenost, když je prostředkem k dosažení vysoce hodnotného výsledku; osoba bude například spokojena s uznáním, které ji vysloví její nadřízený, když ví, že pochvala má vliv na povýšení, zvýšení platu, rozšíření odpovědnosti atd.*“ (Nakonečný, 2005, podle Vroom, 1966, s. 117)

V teoriích motivace<sup>4</sup> se práce zabývá Herzbergovým dvoufaktorovým modelem. Nakonečný jej také rozebíral z pohledu pracovní spokojenosti. Herzberg vymezil dva aspekty problému: ne spokojenost - spokojenost s prací (motivátory) a ne nespokojenost – nespokojenost s prací (frustrátory). Nakonečný uvádí příklady obou faktorů v Tab. č. 2. (Nakonečný, 2005, s. 118)

---

<sup>4</sup> viz podkapitola 2.5

Motivátory	
Pozitivní účinek: spokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Úspěšný výkon	Neúspěšný výkon
Vyslovené uznání	Nedostatek uznání
Zajímavá práce	Nudná práce
Odpovědnost	Žádná odpovědnost
Možnost postupu	Překážky v postupu
Možnost seberealizace	Nedostatek možností seberealizace
Frustrátory	
Pozitivní účinek: ne- nespokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Špatný plat	Dobré pracovní podmínky
Dobry plat	Nejistota pracovního místa
Jistota pracovního místa	Špatné pracovní podmínky
Vysoký status	Nízký status
Dobrá podniková a personální politika	Špatná podniková a personální politika

Tab. č. 2: Motivátory, frustrátory

Zdroj: (Nakonečný, 2005, podle Herzberga, 1957, 1966, s. 118)

Herzberg poukázal na rozdíl mezi spokojeností s prací a spokojeností v práci. Pracovní spokojenost je spokojenost s prací a jejím obsahem, je relativně nezávislá na spokojenosti či nespokojenosti v práci (př. pracovní prostředí).

*„Obecně lze říci, že jedním z důležitých činitelů pracovní spokojenosti jako spokojenosti s prací je pracovní úspěšnost, její míra, a její opak, neúspěšnost, protože to je významným zdroje sebehodnocení.“* (Nakonečný, 2005, s. 117)

### 3.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Armstrong uvádí, že spokojenost pracovníka s prací může ovlivňovat mnoho faktorů. Například výše platu, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, vysoká sociální interakce při práci, ohleduplné a participativní řízení, zajímavost a rozmanitost pracovních úkolů, vysoký stupeň autonomie<sup>5</sup> apod. Míra spokojenosti pracovníků závisí na jejich vlastních potřebách a očekáváních v pracovním prostředí. (Armstrong, 2007, s. 228)

<sup>5</sup> Pracovní autonomie: kontrola nad tempem a metodami práce. (www.cojeco.cz)

Bylo zjištěno, že spokojenost pracovníků a jejich oddanost organizaci ovlivňovalo následujících pět skutečností.

- Vztah s manažerem
- Vztah s kolegy
- Kvalita řízení na liniové úrovni
- Uznání za přínos
- Schopnost vést, viditelnost a důvěrnost

(Armstrong, 2007, s. 239, podle šetření britských Industrial Relations Services, 2004)

Profil pracovní spokojenosti je velmi rozsáhlý a individuálně diferenciovaný. Mikuláščík zastává názor, že možnými faktory, které ovlivňují spokojenost pracovníků, mohou být: pracovní postoje, pracovní morálka, pracoviště, efektivnost práce, mezilidské vztahy, pracovní prostředí, vztah jedince k firmě apod. (Mikuláščík, 2007, s. 147)

V literatuře se vyskytuje mnoho názorů, které faktory ovlivňují spokojenost pracovníků nejvíce. Není možné jasně označit konkrétní faktory, které by vždy ovlivňovaly pracovní spokojenost. Obecně je však možné vyčlenit ty nejdůležitější z nich.

- **Obsah a charakter práce**

Pracovník bývá spokojen, je-li jeho práce smysluplná, zajímavá a rozmanitá, dostává-li pravidelně zpětnou vazbu na pracovní výkon, má-li pevně stanovené cíle a k jejich dosažení má dostatečnou míru autonomie. (Armstrong, 2007, s. 229)

- **Hodnocení a odměňování**

Peníze, ať už ve formě mzdy/platu jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Nedostatek peněz může u někoho vyvolat nespokojenost, avšak když jich má jedinec dostatek, nemusí vyvolat trvalou spokojenost. Někteří lidé jsou penězi motivováni více než jiní, tudíž nelze předpokládat, že peníze motivují všechny stejně. Mohou být významným faktorem, který přitáhne pracovníka do organizace a zároveň ovlivní jejich setrvání v ní. Špatné řízení systému hodnocení či odměňování může pracovníky demotivovat<sup>6</sup>. (Armstrong, 2007, s. 231)

---

<sup>6</sup> viz podkapitola 2.4

Provazník, Komárková shledávají hmotnou odměnu jako hlavní motivující faktor. Ať už jde o odměnu finanční či nefinanční. Finanční odměna představuje plat, mzdu, různé druhy prémie a odměn. Nefinanční odměny mohou být např. firemní vůz, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží či služby, různé formy příspěvků na sport, dopravu a kulturu. Autoři dále uvádějí zásady, kterými je možné zvýšit účinnost finančních a nefinančních odměn.

- Hmotná odměna musí mít přímý vztah k pracovnímu výkonu.
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolů, nikoli však dříve.
- Pracovník by měl vnímat jasnou vazbu mezi úsilím, který vynaložil při plnění pracovní povinnosti a odměnou.
- Podnik by měl předem stanovit pravidla, za jaké výkony si pracovník odměnu zaslouží.
- Velmi důležité je, aby podnik dodržoval spravedlnost při rozdělování hmotných odměn. (Provazník, Komárková, 2004, s. 103)

- Pracovní prostředí

*„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které dohromady vytváří faktory ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.“*  
(Koubek, 1998, s. 309)

Dále uvádí, že mezi faktory patří: stroje, osobní ochranné pomůcky, manipulační zařízení, technologie a společenské podmínky práce. Nejdůležitějším faktorem je vhodné řešení fyzikálních podmínek pracoviště, které lze rozdělit na pracovní ovzduší, osvětlení, hluk a barevnou úpravu pracoviště. (Koubek, 1998, s. 310 – 311)

- Organizace práce

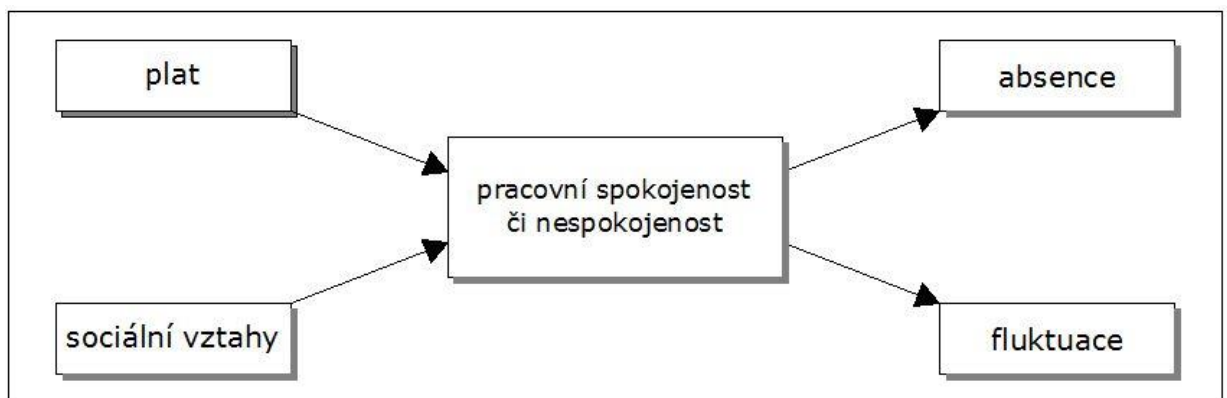
Pracovníci musí být přiměřeně informováni o všech skutečnostech, které se jich týkají. (Např. pracovní činnost, organizace apod.) Pokud nejsou dostatečně informováni, může tento proces negativně ovlivnit jejich výkonnost. Organizace práce spočívá převážně v definování jednotlivých úkolů. Pracovní úkoly by měly být vázány na pracovní činnosti a měly by vést ke splnění cíle. Organizace práce dále ovlivňuje pracovní morálku a spokojenost pracovníků. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 236)

Firma by měla taktéž klást důraz na způsobilost zaměstnance k práci, ať už jde o způsobilost fyzickou, psychickou, odbornou či morální. „Odborná způsobilost s psychickou způsobilostí tvoří určitý obecný základ kvalifikace pracovníka. Teprve kvalifikaci můžeme chápat jako aktuální připravenost k výkonu práce.“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 161)

- Spolupracovníci

Tento faktor ovlivňující spokojenost pracovníků patří mezi ty nejdůležitější. Jedná se především o mezilidské vztahy na pracovišti a o vztahy s nadřízenými/podřízenými. U tohoto faktoru je nezbytné hlídat, aby dobře fungovala komunikace, atmosféra a spolupráce pracovníků. Jakákoli nespokojenost v jedné z těchto stránek může rapidně snížit výkonnost pracovníků. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 236)

Nakonečný podle Neuberger a Allerbecková (1978) se domnívá, že hlavní podstata pracovní spokojenosti spočívá v postojích k různým aspektům pracovní situace, které mohou mít sociálně-psychologickou povahu. Jedná se o postoje pracujících k různým aspektům pracovní situace: kolegové, nadřízení, pracovní činnost, pracovní podmínky, organizace a její vedení, možnosti pracovníkova vývoje, plat, pracovní doba a pracovní místo.



Obr. č. 3: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost či nespokojenost

Zdroj: (Nakonečný, 2005, podle Neuberger, 1974, s. 119)

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



Armstrong podle Purcell a kol. (2003) uvádí, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací je možnost ovlivňovat svou práci, příležitosti ke kariéře, týmová práce a podnětnost, a také náročnost práce. (Armstrong, 2007, podle Purcell a kol, 2003, s. 228 – 229)

Dále zmiňuje fakt, že pohnutka, která vede k vysokému výkonu, nemusí být nutně spokojenost s prací. Situace může být opačná, kdy vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací. Spokojený pracovník tedy není nutně produktivním pracovníkem. Také ten, co odvádí velké množství práce, nemusí být spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali svých cílů a pokud se jim to podaří, budou spokojeni a zvýší tak svůj výkon. (Armstrong, 2007, s. 229)

### 3.2 Zkoumání spokojenosti s prací

Podle Armstronga můžeme zkoumat úroveň spokojenosti zaměstnanců pomocí anket. Existují čtyři metody jejich realizace.

- Strukturované dotazníky

Strukturované dotazníky mohou být rozdány všem zaměstnancům nebo jen jejich určitému vzorku. Existují dva typy standardizované, tak zvané univerzální dotazníky, nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou organizaci. U standardizovaných dotazníků je výhodou, že byly už mnohokrát vyzkoušeny a mnohdy existují normy, s nimiž lze porovnávat jejich výsledky. K těmto typům dotazníků lze přidat i otázky, které jsou specifické a důležité pro danou organizaci. Na druhou stranu dotazník „šitý na míru“ lze využít k osvětlení konkrétních záležitostí. Je však nutné požádat o odbornou pomoc zkušeného psychologa, který zabezpečí kvalifikovanou práci. Výhodou strukturovaných dotazníků je, že jsou relativně levné, jak z hlediska organizování, tak z hlediska analýzy výsledků, (jedná-li se o velký počet respondentů). (Armstrong, 2007, s. 229 – 230)

Kozel a kol. popisují strukturovaný dotazník jako dotazník s pevnou logickou strukturou, která se musí během vyplňování dodržovat. Využívá převážně otázky s uzavřenými variantami odpovědí. Kozel a kol. zmiňují stejné výhody jako Armstrong, jedná se hlavně o jednoduché a lehce srovnatelné zaznamenávání odpovědí. Na druhou stranu jeho nevýhodami mohou být snížené informační hodnoty, jelikož respondent zde nemá možnost odpovědět, jak sám chce. (Kozel a kol., 2005, s. 163)

- Rozhovory

Armstrong sděluje, že rozhovory mohou být takové, které používají otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory, které jdou více do hloubky. U rozhovorů jdoucích do hloubky lze volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí. Dalším typem rozhovoru jsou polostrukturované<sup>7</sup>, které využívají seznam bodů, jejichž se má rozhovor týkat. Cílem polostrukturovaného rozhovoru je získat od daného pracovníka upřímné a otevřené názory. Strukturovaný rozhovor není příliš častý, protože se jedná spíše o ústní použití dotazníku. Nejvíce se využívají individuální rozhovory, které odhalí skutečné názory zaměstnanců. Jejich nevýhodami jsou vyšší cena, časová náročnost a nesnadná analýza výsledků. (Armstrong, 2007, s. 230)

Kozel a kol. zmiňují, že existují také skupinové rozhovory. Jsou však náročné na organizaci. Musí se stanovit složení skupiny, počet skupin samotných i jedinců v nich. Dále se správně zvolí téma a předpokládaný postup rozhovorů. Diskuze postupuje podle scénáře, který je koncipován tak, aby se postupně pokryla všechna zvolená témata. Skupinový rozhovor vede školený moderátor a zjištěné informace jsou analyzovány kvalitními psychologickými výzkumnými metodami. (Kozel a kol., 2005, s. 164)

Armstrong se domnívá, že u diskuze vedené prostřednictvím konkrétně zaměřených skupin, není lehké kvantifikovat výsledky. Někteří pracovníci mohou mít problém s vyjadřováním svých názorů před ostatními. (Armstrong, 2007, s. 230)

- Kombinace dotazníku a rozhovoru

Armstrong shledává tuto metodu jako ideální pro zkoumání spokojenosti zaměstnanců. Jedná se o kombinaci kvantitativních údajů z dotazníku a kvalitativních údajů z rozhovoru. Autor doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny do hloubky jdoucími rozhovory.

---

<sup>7</sup> Polostrukturovaný rozhovor: Tazatel vede část rozhovoru ve stanoveném pořadí a znění otázek, zbytek rozhovoru volně doplňuje.

- Diskusní skupiny

Reprezentativním vzorkem pracovníků je diskusní skupina, která je zaměřena na určité záležitosti v organizaci. Šetří se postoje a názory pracovníků, týkající se organizace a jejich práce. Důležitými rysy diskusní skupiny jsou: strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost. (Armstrong, 2007, s. 230)

Pauknerová popisuje, že v praxi se míra pracovní spokojenosti pracovníků zjišťuje z dílčích stránek práce a pracovního zařazení a také z celkové spokojenosti. Jedná se o kvalitativně určený soubor postojů, který je charakteristický pro každého pracovníka i pro každé pracoviště. K ověření úrovně pracovní spokojenosti se obvykle užívají dotazníky a řízené rozhovory. Pracovníci určují míru své spokojenosti s dílčími aspekty práce. (Pauknerová, 2006, s. 126)

### Změřit pracovní spokojenost můžeme pomocí:

- Popisného indexu práce (Job Description Index- JDI)

Popisný index práce (JDI) je míra uspokojení z práce. Skládá se z pěti aspektů: spokojenost se spolupracovníky, s prací, platem a s příležitostmi pro podporu a dohled. Zaměstnanci o těchto aspektech přemýšlí a zároveň hodnotí svou spokojenost s nimi. (vlastní překlad z [www.bgsu.edu](http://www.bgsu.edu))

- Formy škálování pracovní spokojenosti (Job Satisfaction Scales)

Existuje mnoho druhů škálování pracovní spokojenosti od jednoduchých po ty podrobnější. Mezi ty nejznámější škály patří:

- Kunin Faces Scale

Jedná se o nejjednodušší globální měřítko spokojenosti člověka. Účastníci odpovídají na otázky výrazem obličeje, který odpovídá na to, jak se cítí. Výrazy lidí představují škálu emocí: smutek, štěstí, rozzlobenost, lhostejnost apod. Jedná se o široce používané měřítko, avšak manažerům nepomůže pochopit, proč se účastník takto cítí.

- Specter's Job Satisfaction Survey

JSS měří devět aspektů pracovní spokojenosti: odměňování, dohled nad prací, povaha práce, komunikace, vztahy se spolupracovníky atd. Tento proces škálování je na jednu stranu komplikovanější než Kunin Faces Scale, ale na druhou stranu pomůže manažerům lépe určit kladné a záporné zdroje pracovní spokojenosti. (vlastní překlad z [www.clearlogic.ca](http://www.clearlogic.ca))

- Indikátorů pracovního stresu (Occupational Stress Indicator)

Indikátor pracovního stresu (OSI) se zaměřuje na pracovní stresory, které mohou narušit kardiovaskulární systém člověka a způsobit tak kardiovaskulární choroby. Pracovník vyplní jeden základní dotazník, který je zaměřen na jeho způsob života. Poté vyplní šest dalších, které jsou zaměřeny na jednotlivé rozměry stresu. OSI zkoumá zdroje stresu, individuální charakteristiky člověka, strategie zvládnání stresu a účinky na jednotlivce či celou organizaci. (vlastní překlad z [www. http://unhealthywork.org/](http://unhealthywork.org/))

U používaných metod musí být ověřena jejich validita, reliabilita a musí být nutně standardizované. (Mikuláščík, 2007, s. 147)

## II. Praktická část

### Cíle

Cílem praktické části je uplatnit teoretické poznatky popsané v první části práce, následně pomocí získaných předpokladů sestavit dotazníkové šetření. Díky dotazníkovému šetření provést analýzu pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců v konkrétním podniku.

Nejprve je nutné seznámit se s konkrétním podnikem, jeho historií, organizační strukturou apod. Pomocí rešerše byly zjištěny teoretické poznatky nezbytné pro zhotovení praktické části např. faktory motivace a spokojenosti zaměstnanců. Nejdůležitější součástí praktické části je sběr informací, který proběhl formou rozhovoru s ředitelem organizace a dotazníkovým šetřením. Hlavním úkolem dotazníkového šetření je identifikovat problémové oblasti faktorů motivace a spokojenosti zaměstnanců v konkrétním podniku. Dále pomocí výsledků dotazníku zhodnotit stávající situaci a navrhnout možná doporučení, jak situaci zlepšit.

## 4 Seznámení s organizací

Full Care je společnost s ručením omezeným, která se sice vyskytuje na trhu velmi krátce, ale již za krátkou dobu si získala veliký ohlas a velmi spokojené zákazníky. Právě spokojení zákazníci, jsou pro společnost nejdůležitější. Díky této strategii společnost získala nemalou oblibu na českém trhu.

Podnik figuruje na trhu čtvrtým rokem. Stále se jedná o rodinný podnik, který klade důraz na kvalitu, spolehlivost, pružnost v dodávkách i sortimentu a zejména na špičkový servis.

### Historie

Full Care, s.r.o. byla otevřena v září roku 2011 v Praze. Tehdy fungovala pouze jako malý obchůdek, kde samotný majitel prodával americké cukrovinky a potraviny. Zpočátku byly prostory obchodu a sortiment velmi malý, navzdory tomu zákazníci začali přibývat a Full Care, s.r.o. se rozrůstala.

V roce 2013 odkoupil majitel od společnosti Robertsons dva další obchody na Pražských Vinohradech a v Dejvicích. Společnost Robertsons se zabývá prodejem masa.

Jde o bio maso z bía chovu, skotu a prasat z České Republiky. Maso se dále zpracovává na britský způsob (př. Lincolnshire sausages, Cumberland sausages, apod.). Full Care, s.r.o. odkoupila od Robertsons s.r.o. dva obchody a stala se jejich provozovatelem. Zachoval se prodej bio masa a rozšířil se sortiment o americké a britské potraviny. Následně ke dvěma novým pobočkám vznikla také pobočka v Brně. S rozšířením obchodů se rovněž rozrostl počet zaměstnanců z jednoho na patnáct. Zanedlouho začaly být prostory odkoupených obchodů od společnosti Robertsons malé a muselo se dále rozšiřovat. Na Vinohradech vznikl v červenci 2014 jeden velký obchod The Candy Store<sup>8</sup>. Spojil dva menší obchody z Vinohrad v jeden celek. Kvůli velkému zájmu zákazníků vnikl internetový prodej a dále se rozšířil počet zaměstnanců.

V nynější době společnost stále více prosperuje a zvažuje otevření pěti nových poboček po České Republice. S největší pravděpodobností se společnost Full Care, s.r.o. stane franšízou<sup>9</sup>. (interní materiály společnosti Full Care, s.r.o.)

### Poslání, vize

Full Care, s.r.o. vznikla v důsledku potřeby rozšířit místní sortiment a seznámit Čechy se zahraničními potravinami. Na začátku bylo zaměření sortimentu pouze na zboží ze Spojených Států Amerických. Později spolu s rozšířením prodejní plochy se rozšířil sortiment i na britský. Snahou Full Care, s.r.o. je rozšířit síť dodavatelů britských i amerických nejlepších produktů. Jedná se o produkty všeho druhu, např. slané „snacky“, dlouhotrvající i čerstvé masné výrobky, exotická piva či stovky nealkoholických nápojů a energy drinků.

Snahou Full Care, s.r.o. je zajistit do budoucna, aby pro Čechy nebyly tyto výrobky pouze raritou, kterou si dopřejí výjimečně, ale běžnou potravinou. Aby se zdejší obyvatelé seznámili s potravinami obou zemí. Vizí společnosti je též, aby cizinci, kteří tyto výrobky dobře znají, je měli k dispozici i během pobytu zde v České Republice. Pro jiné mohou být výrobky vzpomínkou na návštěvu či pobyt v USA nebo ve Velké Británii. (www.candy-store.cz)

---

<sup>8</sup> marketingový název společnosti

<sup>9</sup> Franšíza neboli franchising „ je smluvní asociace mezi výrobcem, velkoobchodníkem neb organizací služeb (franšízorem) a nezávislými podnikateli (franšízanty), kteří si koupili právo na vlastnictví a provoz jedné nebo více jednotek v rámci franšízy.“ (Vaštiková, 2014, podle Kotlera 2007, s. 116)

## Organizační struktura

Ve společnosti pracuje celkem 32 zaměstnanců. Organizační struktura není rozdělená na jednotlivá oddělení, ale na funkce. Nejvyšší funkci má majitel a zároveň výkonný ředitel společnosti. Avšak za veškerou organizaci a správu společnosti zodpovídá provozní poboček. Ten předává úkoly jednotlivým vedoucím poboček, vedoucímu skladu, provozovateli e-shopu, manažeru prodeje a účetní.

Každá prodejna má zhruba 5 zaměstnanců: vedoucí prodejny, prodavač, doplňovač zboží, řidič na rozvoz objednávek a uklízečka. Vedoucí skladu řídí dodávky do skladu a zadává úkoly skladníkovi a řidiči, který rozváží nové zboží do jednotlivých obchodů. Provozní internetového prodeje tedy e-shopu koriguje objednávky a zadává úkoly designérovy webových stránek. Manažer prodeje má na starosti veškerý prodej zboží mimo kamenné prodejny. Full Care, s.r.o. pod svým marketingovým názvem The Candy Store se každoročně účastní několika festivalů, veletrhů a prodává zde své výrobky. Manažer prodeje také nese zodpovědnost za prodejní stánky v obchodních centrech, zadává úkoly prodejcům na těchto místech a spravuje celkový provoz. Dále Full Care, s.r.o. zaměstnává účetní a její asistentku. (Interní materiály Full Care, s.r.o., nestrukturovaný rozhovor s ředitelem organizace)

## Personální procesy

Na základě nestrukturovaného rozhovoru, dne 19. 12. 2014, s HR ředitelem Full Care, s.r.o., který ve společnosti působí čtvrtým rokem, zkráceně popíšu aktuální stav personálních procesů, které zaměstnanci hodnotí v dotazníku. Jedná se o procesy: motivování, hodnocení, odměňování zaměstnanců, zaměstnaneckých benefitů a stylu vedení.

### **Motivování zaměstnanců**

Vnější forma pracovní motivace<sup>10</sup> má v Full Care, s.r.o. podobu odměn, pochval či povýšení. Odměnu může zaměstnanec dostat za nadstandardní pracovní výkon či práci v přesčasech. Pochvala zde funguje převážně na neformální úrovni, kdy vedoucí pracovník ústně pochválí zaměstnance při výkonu práce. Na možnost povýšení pracovníků má ředitel své směrnice, kterými se řídí a není možné je publikovat. Avšak pro nízký počet pracovních pozic a krátkost působení společnosti na trhu, není kariérní postup příliš častý.

---

<sup>10</sup> Teoretické vymezení pojmů vnitřní a vnější faktory pracovní motivace je popsáno v podkapitole 1.1

## **Hodnocení zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou v organizaci řízeni podle stanovených cílů a podle jejich plnění jsou také hodnoceni. Hodnocení probíhá formou pravidelné zpětné vazby mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným. Dále zaměstnanci získávají osobní ohodnocení za každý měsíc vykonané práce v podobě finančních bonusů. Organizace nevyužívá žádné hodnoticí rozhovory a jiné hodnoticí techniky, kromě výše zmíněné zpětné vazby.

## **Odměňování zaměstnanců**

Celková mzda se skládá ze základní mzdy a osobního ohodnocení, které je přímo úměrné dodržování stanovených cílů. Avšak pokud nemá zaměstnanec vhodně stanoveny dílčí cíle, je těžké aplikovat motivační složku mzdy. Právě tento aspekt se organizace snaží zlepšit. Jelikož je v organizaci problém s nesprávně stanovenými dílčími cíly, zaměstnanci tak necítí vazbu mezi svým výkonem a výší variabilní složky mzdy. V rámci osobního ohodnocení získávají zaměstnanci tzv. mimořádnou odměnu<sup>11</sup>, pokud byl jejich výkon shledán nadstandardním.

## **Zaměstnanecké benefity (Nefinanční odměny<sup>12</sup>)**

Zaměstnanecké benefity nemá každý zaměstnanec organizace. Zpravidla je získá zaměstnanec na vyšších pozicích, jedná se převážně o vedoucí pracovníky jednotlivých poboček, vedoucí skladu, manažer IT apod.

Aktuálně nabízené benefity jsou:

- služební vůz
- služební telefon
- home office
- služební počítač

---

<sup>11</sup> Mimořádná odměna neboli jednorázová prémie či bonus „je odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu.“ (Koubek, 2011, s. 183)

<sup>12</sup> Pojmu nefinanční odměny je věnována podkapitola 3.1.



## Styl vedení

Termín styl vedení<sup>13</sup> je také jedním z významných faktorů, který ovlivňuje motivaci zaměstnance. Proto bylo nezbytné zjistit, jaký styl vedení užívá Full Care, s.r.o.

Podle metody pozorování, kterou jsem využila jako zaměstnanec organizace, mohu říci, že vedení jistě nevyužívá autoritativní styl. Ředitel firmy má se zaměstnanci velmi dobrý vztah a jeho autorita se na první pohled zdá nízká až nulová. Zaměstnanci pana ředitele berou spíše jako dalšího zaměstnance a ne jako nadřízeného. Celkově na pracovišti panuje přátelská atmosféra, kde si jsou všichni rovni.

Ač to na první pohled zní ideálně, tento styl vedení má následky. Negativní zpětná vazba či forma hodnocení ze strany vedoucího pracovníka k podřízenému, není brána vážně. Podřízený nemá respekt a problém většinou není vyřešen. Ředitel firmy nedefinoval styl vedení ve své organizaci. Pouze metodou pozorování nejsem schopna identifikovat styl vedení, který je v organizaci nastaven, proto jsem se rozhodla jej zjistit pomocí dotazníkového šetření.

## 5 Metodika a analýza dat

V teoretické části práce byla shrnuta teorie, kterou jsem využila k objasnění praktické části. V celé práci byla využita odborná literatura, internetové zdroje, interní materiály organizace, nestrukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti, metoda pozorování a dotazníkové šetření. Všechny bibliografické a internetové zdroje jsou dále uvedeny v závěru práce v seznamu literatury.

K získání obecných informací o podniku jsem využila své zkušenosti, které jsem získala z pozice zaměstnance vybrané organizace. Dále jsem vycházela z volného rozhovoru s ředitelem podniku, z interních zdrojů podniku, a také z internetových stránek podniku. Hlavním zdrojem praktické části bylo výzkumné šetření pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců v podniku, dotazník je přiložen v přílohách.

---

<sup>13</sup> viz podkapitola 2.3

## Výzkumné otázky

1. Domnívám se, že v organizaci pracuje převážně „mladý“ kolektiv a většina mužů je starší než ženy.
2. Zastávám názor, že zaměstnanci jsou motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu především vnějšími motivátory.
3. Předpokládám, že zaměstnanci jsou hrdi na to, kde pracují.

## Výzkumný soubor

Ve společnosti Full Care, s.r.o. pracuje celkem 32 zaměstnanců. Respondenty byli všichni aktuální zaměstnanci podniku na všech pozicích. Z celkového počtu zaměstnanců vyplnilo dotazník 31 respondentů. To odpovídá necelým 97% návratnosti dotazníků. Jeden dotazník nebyl zcela vyplněn, proto byl z výzkumného šetření vyřazen. Celkový počet dotazníků, které byly řádně vyplněny a mohou být vyhodnoceny, je 30.

## Výzkumné metody

*„Základním zdrojem sociálních informací pro rozhodovací procesy je sociologický empirický výzkum. Sociologický výzkum je cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracování a interpretace informací o sociální dimenzi objektivní reality.“*  
(Nový, Surynek a kol., 2006, s. 252)

Existují dva typy výzkumů: kvalitativní a kvantitativní. Tyto dva typy se mezi sebou liší cíli předmětu výzkumu a také metodami, které se od nich odvíjí. Kvantitativní (měřitelný) výzkum je standardizovaný. Zkoumá jevy, které jsou relativně jednoduché a poznatelné. Zaměřuje se na rozsah výskytu, frekvenci a intenzitu jevu. Jeho metodami mohou být: rozhovor, dotazník apod. Je zde pevně stanovena formulace dotazů a jejich pořadí, bez dodatečných otázek. Na druhou stranu kvalitativní výzkum je doplňkem výzkumu kvantitativnímu, avšak není mu podřízen. Tento typ výzkumu má cíl odhalovat existenci jevu, strukturu a jeho vlastnosti a funkce. Kvalitativní výzkum má zpravidla menší vzorek respondentů, číselné výsledky jsou orientační a vyhodnocení je méně exaktní. Jedná se o volně formulované otázky, kde není stanoven jejich konkrétní počet. Mezi techniky kvalitativního výzkumu patří: hloubkové či skupinové rozhovory, projektivní techniky apod. (Nový, Surynek a kol., 2006, s. 253 – 255)

V bakalářské práci jsem využila jako hlavní výzkumnou metodu dotazník, tedy kvantitativní výzkum. Jako doplňující metodu jsem zvolila nestructurovaný rozhovor

(kvalitativní výzkum) s ředitelem organizace, a také metodu pozorování jako zaměstnanec zkoumané firmy. V Full Care, s.r.o. pracuji necelé dva roky na pozici manažera prodeje.

Před předáním samotného dotazníku zaměstnancům organizace bylo provedeno pilotní šetření. První verze dotazníku byla předána čtyřem brigádníkům organizace. Cílem pilotního šetření bylo nalézt chyby. Špatnou formulaci, nesrozumitelnost otázek, případně doplnit, co by chybělo. Na základě šetření bylo vyškrtáno několik otázek například, zdali jsou spolupracovníci vstřícní a ochotní pomáhat, jestli jsou pracovníci spokojeni se vztahy na pracovišti, apod. Otázky zaměřené na spolupracovníky byly následně generalizovány do jedné, která se dotazuje, zdali jsou zaměstnanci se spolupracovníky spokojeni/nespokojeni. K otázkám byly připojeny vysvětlivky pojmů: vnitřní motivace, průměrná mzda a benefity. U některých otázek byla upravena stylistika a možnost odpovědí.

Finální dotazník se skládá z 16 uzavřených otázek a je rozdělen do 3 částí. První část se týká identifikačních údajů, které rozdělí zaměstnance podle pohlaví, věku, vzdělání a doby působení v organizaci. Druhá oblast dotazníku se zabývá pracovní motivací. Zde jsem se dotazovala, zdali zaměstnance motivace skutečně ovlivňuje při pracovním výkonu, nebo čím je konkrétně pracovník motivován. Třetí a závěrečná část se týká spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Zabývá se jednotlivými faktory, které mohou ovlivňovat spokojenost podle teoretické části. Přímou jsem se dotazovala respondentů, zdali jsou s těmito faktory v organizaci spokojeni. Otázky jsem tvořila podle cílů bakalářské práce. Jejich účelem je získat odpovědi a potvrdit či vyvrátit výzkumná tvrzení. Zaměstnanci se u většiny otázek mohli vyjádřit, zdali s danými tvrzeními naprosto souhlasí, spíše souhlasí, spíše nesouhlasí a naprosto nesouhlasí. Vždy byla možná jen jedna odpověď. Tři otázky dotazníku jsou formou výběru z možností odpovědí. Vyhodnocení dotazníků bylo prováděno pomocí grafů a tabulek.

Nestrukturovaný rozhovor má za cíl doplnit informace o organizaci<sup>14</sup>, kde je prováděno dotazníkové šetření.

## Analýza dat

Po nadefinování metodiky se další část práce věnuje vyhodnocení a popisu výsledků dotazníkového šetření. Část výsledků jednotlivých otázek je doplněna grafickým znázorněním a tabulkami. Na grafech je zobrazena četnost odpovědí v procentech.

---

<sup>14</sup> Konkrétní jednotlivé personální procesy organizace, viz kapitola 4.

## 5.1 První část průzkumu

Jak již bylo zmíněno, dotazník se skládá ze tří částí, první část se zabývá identifikačními údaji respondentů a obsahuje čtyři otázky.

### Pohlaví

První otázka rozděluje výběrový soubor na muže a ženy. Z 30 respondentů bylo 19 mužů a 11 žen. V organizaci je pouhých 32 zaměstnanců. Výsledky z tohoto dotazníkového šetření lze aplikovat na celou firmu. Procentuálním vyjádřením v podniku pracuje 63,3 % mužů a 36,6% žen.

### Věková skupina

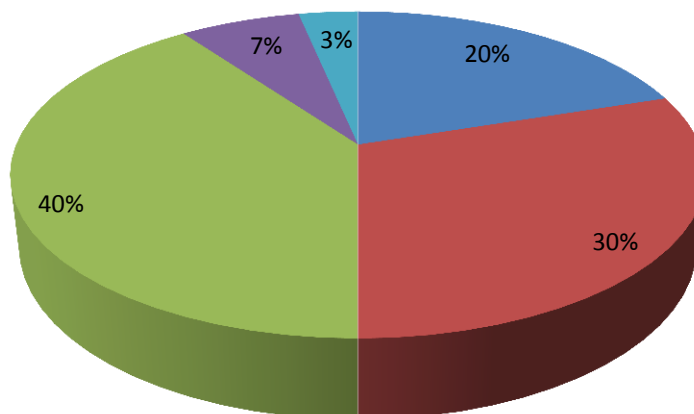
Další dělení respondentů je podle jejich věku. Zde byl možný výběr z pěti rozmezí 20 – 24 let, 25 – 29 let, 30 – 35 let, 36 – 40 let a na závěr 41 a více let. Respondenty jsem rozdělila právě do těchto pěti kategorií z toho důvodu, že hned při prvním setkání se zaměstnanci firmy je zřejmé, že zde pracuje převážně mladý kolektiv. Proto jsou věkové intervaly nižší, protože se jedná o minimální rozdíl ve věku zaměstnanců.

Výsledky jsou zobrazeny v grafu č. 1. Největší věkovou skupinou je rozhraní věku 30 – 35 let (40%). Z celkového pohledu na graf je možné říci, že 90% zaměstnanců je ve věku 20 – 35 let.

V organizaci podle výsledků pracuje velmi mladý kolektiv. Domnívám se, že důvodem tohoto faktu může být to, že se jedná o novější firmu, kterou založil čerstvý absolvent vysoké školy. Dalším důvodem tohoto výsledku může být předmět podnikání organizace. Taktéž celkový nádech loga, sloganu, webových stránek a upomínkových předmětů je veden v mladistvém duchu.

## Věková skupina zaměstnanců

■ 20- 24 let ■ 25- 29 let ■ 30- 35 let ■ 36- 40 let ■ 41 a více let



Graf č. 1: Grafické znázornění věkových skupin zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

K zodpovězení jedné z výzkumných otázek je nezbytné porovnat pohlaví s věkem zaměstnanců. Tab. č. 3 shrnuje informace z otázek jedna a dvě. Tedy nám ukazuje počet zaměstnanců v jednotlivých věkových kategoriích a poměr mužů a žen z celkového počtu respondentů.

Porovnání věku a pohlaví zaměstnanců			
Věk:	Počet:	Pohlaví	
		Muž	Žena
20- 24 let	6	1	5
25- 29 let	9	6	3
30- 35 let	12	9	3
36- 40 let	2	2	0
41 a více let	1	1	0
$\Sigma$	30	19	11

Tab. č. 3: Porovnání věku a pohlaví zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 4 dělí věkové kategorie do dvou intervalů: <20, 29> a <30, ∞>. Rozhodla jsem se tak z toho důvodu, abych poukázala na rozdělení zaměstnanců na ty „mladší“ a na ty „starší“.

Porovnání věku a pohlavní zaměstnanců ve dvou intervalech					
Věk	Počet respondentů	Muži	Ženy	% účast mužů v daném intervalu	% účast žen v daném intervalu
<20, 29>	15	7	8	36,8 %	72,7 %
<30, ∞>	15	12	3	63,2 %	27,3 %
Σ	30	19	11	100 %	100 %

Tab. č. 4: Porovnání věku a pohlavní zaměstnanců ve dvou intervalech

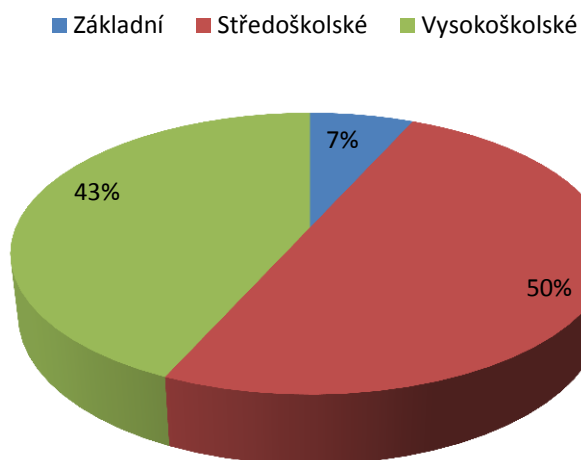
Zdroj: vlastní zpracování

V organizaci jsem zkoumala věkovou strukturu mužů a žen. Dle Tab. č. 4 jsem zjistila, že 63,2% mužů je starší 30 let. Oproti tomu 72,7% žen je ve věku do 30 let. Z tohoto zjištění lze usuzovat, že muži pracující ve firmě jsou starší nežli ženy.

### Dosažené vzdělání

Vzdělání jsem rozdělila do tří možností: základní, středoškolské, vysokoškolské.

### Vzdělání zaměstnanců



Graf č. 2: Vzdělání zaměstnanců

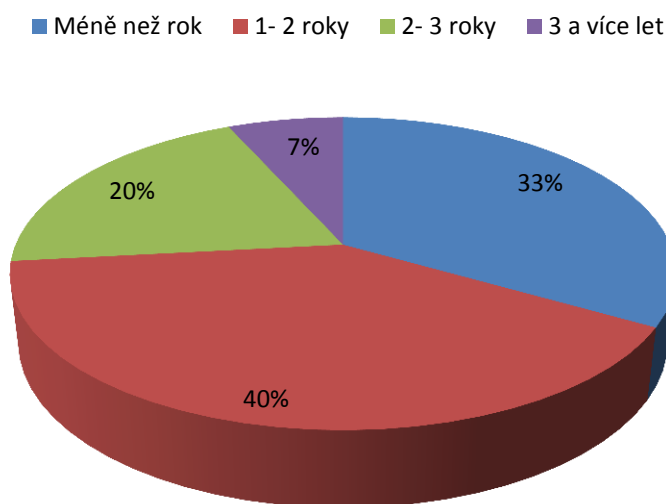
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků uvedených v grafu je patrné, že 93% zaměstnanců má středoškolské vzdělání a celá polovina dotazovaných má vysokoškolské vzdělání.

### Délka zaměstnání

V poslední otázce z části identifikačních údajů respondenti vybírali ze čtyř možností délky práce v organizaci: méně než rok, 1 – 2 roky, 2 – 3 roky, 3 a více let.

### **Délka zaměstnání v organizaci**



*Graf č. 3: Délka zaměstnání v organizaci*

*Zdroj: vlastní zpracování*

Výsledky této otázky jsou taktéž do jisté míry podmíněny tím, že je organizace nová a vyskytuje se na trhu čtvrtým rokem. Graf ukazuje díky procentům, jak postupem času přibývali ve firmě noví zaměstnanci. Za poslední rok se jejich nárůst o několik málo % zmenšil.

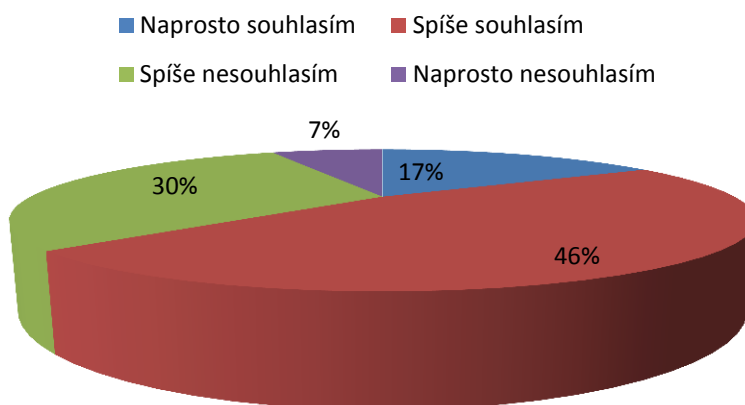
## **5.2 Druhá část průzkumu**

Druhá část průzkumu se nazývá: Průzkum motivace zaměstnance. Jak již název napovídá, její náplní je pracovní motivace. Část se skládá z pěti otázek s uzavřenými odpověďmi. Dvě otázky jsou formulovány jako tvrzení. Respondenti odpovídají do jaké míry s tvrzením souhlasí/nesouhlasí. Tři otázky jsou rovněž uzavřené, zaměstnanci volí z možností odpovědí.

## Vnitřní motivace ovlivňuje můj pracovní výkon

První tvrzení se týká vnitřní motivace zaměstnance.<sup>15</sup> Aby respondenti byli schopni objektivní odpovědi, je jim pojem vnitřní motivace vysvětlen v závěru dotazníku. Výsledky zobrazuje následující graf.

### **Vnitřní motivace ovlivňuje můj pracovní výkon.**



*Graf č. 4: Vnitřní motivace ovlivňuje můj pracovní výkon*

*Zdroj: vlastní zpracování*

17% dotazovaných napřsto souhlasí, 46% spíše souhlasí, 30% spíše nesouhlasí, 7% napřsto nesouhlasí. Z výsledků je patrné, že 76% respondentů se zdržuje vyhraněné odpovědi a raději se drží „středu“. Kladnou odpověď zvolilo 63% respondentů. Z čehož lze usoudit, že pracovní výkon zaměstnanců organizace je ovlivňován převážně vnitřní motivací.

## K vykonávání své práce mám dostatečnou kvalifikaci

Druhá otázka se dotazuje na kvalifikaci.<sup>16</sup> Jelikož nesprávně kvalifikovaný zaměstnanec může být méně motivovaný a taktéž méně spokojený, bylo nezbytné tuto problematiku prozkoumat.

S výrokem napřsto souhlasí 33,3% respondentů, spíše s ním souhlasí 50% respondentů, spíše nesouhlasí 13,3% a napřsto nesouhlasí 3,3% respondentů.

<sup>15</sup> Viz podkapitola 2.2

<sup>16</sup> Kvalifikace je jedním z faktorů ovlivňující pracovní spokojenost, viz podkapitola 3.1

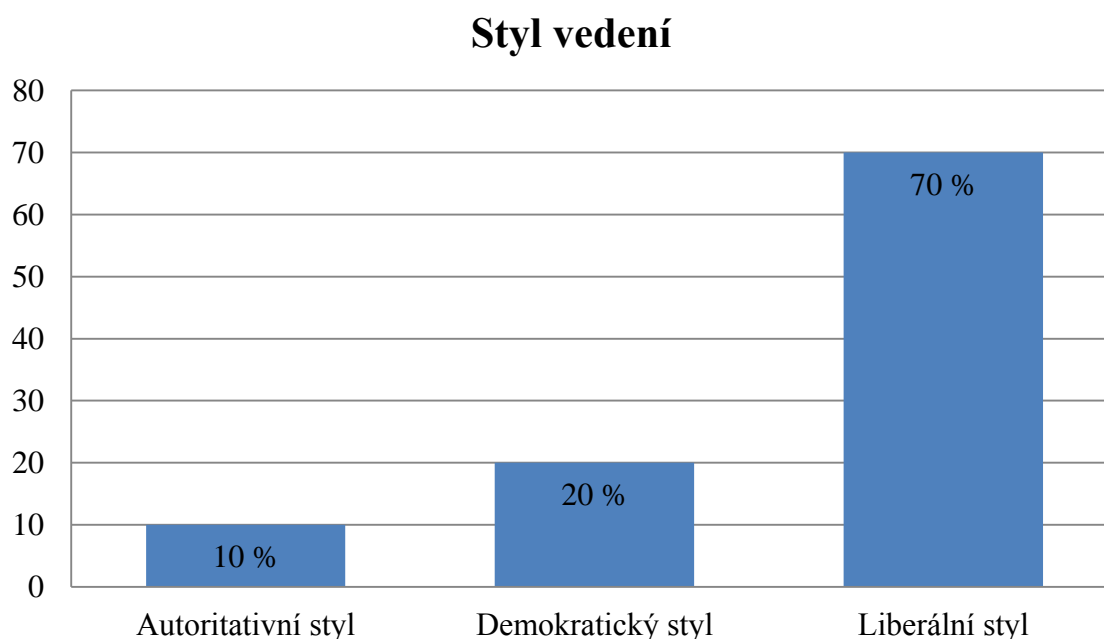


Z výsledků je možné říci, že zaměstnanci organizace se považují za dostatečně kvalifikované k výkonu své práce. Kladnou odpověď zaškrtno 83,3% dotazovaných. Co se týče problematiky kvalifikace, nemá s ní organizace žádný problém.

### Styl vedení<sup>17</sup> mého nadřízeného

Touto otázkou jsem zkoumala, zda zaměstnanci dokážou identifikovat styl vedení, který je nastaven v organizaci. Možnosti na výběr byly: autoritativní, demokratický a liberální styl vedení<sup>18</sup>. Jak již bylo zmiňováno v teoretické části, mezi klasické styly vedení patří autoritativní a demokratický styl. Liberální styl pro svou liberálnost není možné<sup>19</sup> považovat za styl vedení, proto jsem ho zprvu do možností nepřipojila.

Po pilotním šetření na základě čtyř zkušebních respondentů jsem zjistila, že i možnost demokratického stylu se pro dotazované může zdát příliš „tvrdá“ a požadovali připojit možnost třetí v podobě „nějakého volnějšího stylu“ vedení. K možnostem odpovědí jsem následně připojila třetí možnost liberální styl vedení. Dále jsem k nabízeným možnostem vložila krátkou vysvětlivku do závorky, aby si byli respondenti jisti, co vyplňují.



*Graf č. 5: Styl vedení*

*Zdroj: vlastní zpracování*

<sup>17</sup> viz podkapitola 2.3

<sup>18</sup> V podkapitole 2.3 jsou rozebrány styly vedení, pro dotazníkové šetření jsem zvolila pouze základní styly.

<sup>19</sup> podle Laufera, viz podkapitola 2.3

Z výsledků je patrné, že 70% dotazovaných zvolilo odpověď liberální styl, 20% styl demokratický a 10% styl autoritativní. Výsledky ukazují, že v organizaci je využíván liberální styl. Manažeři samozřejmě zvažují, zda se mají řídit názory samotných zaměstnanců. Pracovníci mají právo na spouřozhodování. Celkové vedení organizace je silně orientováno na pracovníky a jejich potřeby.

### Nejvíce mě k vyššímu výkonu motivuje

Otázka si klade za cíl zjistit, co konkrétně zaměstnance nejvíce motivuje. Respondenti vybírali ze čtyř možností odpovědí.

- má práce
- nadřizený
- zvýšení platu, bonusy, pochvaly
- má vnitřní motivace

Možné odpovědi jsem volila na základě faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci.<sup>20</sup>

Samotná práce nejvíce motivuje 13% zaměstnanců. Pracovníků, které nejvíce motivuje nadřizený, je také 13%. Zvýšení platu, bonusy a pochvaly jsou motivátory pro 63% zaměstnance. Vnitřní motivace zaměstnance motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu 10% z nich.

Z výsledků je možné říci, že respondenty nejvíce motivují k vyššímu výkonu vnější motivátory v podobě zvýšení platu, bonusů či pochval. Na druhém místě nejvíce zvyšuje pracovní výkon samotná práce a nadřizený. Jen tři (10%) respondenti se dokážou k vyššímu výkonu namotivovat sami.

Pokud srovnáme tuto otázku s tvrzením č. 6, zdali vnitřní motivace ovlivňuje zaměstnancův pracovní výkon, ve kterém vyšlo, že z 37% není vnitřně motivováno a 63% ano, tak zjistíme, že jsou v rozporu. Za příčinu tohoto rozporu můžeme považovat nevědomost dotazovaného, co pojem vnitřní motivace znamená. I když dotazník obsahoval vysvětlivku, která tento pojem vysvětlovala.

---

<sup>20</sup> viz podkapitola 2.3

## Za svou práci získávám vyšší mzdu, než je průměrná mzda v České Republice.

Výše mzdy může mít účinek na to, zdali jsou zaměstnanci organizace motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu. Podle Českého statistického úřadu činí průměrná mzda v České Republice 22 847 Kč. (Český statistický úřad, stanovení mzdy k 4. čtvrtletí r. 2014.)

Respondenti měli možnost odpovědi ano/ne. 46,7% respondentů odpovědělo ano a 53,3% odpovědělo ne. V této otázce je třeba brát zřetel na pracovní pozici zaměstnance. Avšak v důsledku malého počtu zaměstnanců a vysokého počtu pozic, nebyla otázka zařazena do dotazníku. Ve zkoumané firmě se nadpoloviční většina zaměstnanců domnívá, že mají nižší mzdu, než je průměrná mzda v České Republice.

## Shrnutí druhé části dotazníku

První otázka druhé části se věnuje pojmu vnitřní motivace. Z dotazníku je patrné, že 63% zaměstnanců ovlivňují vnitřní motivátory, mezi které řadíme např. odpovědnost, autonomii, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti apod.

Druhé tvrzení mělo za úkol zjistit, zda se dotazovaní domnívají, že mají vhodnou kvalifikaci k výkonu své práce. 83% dotazovaných s tvrzením souhlasí. Toto procento je velmi vysoké, lze tedy usuzovat, že organizace nemá problém s možnou nedostatečnou kvalifikací či překvalifikací svých zaměstnanců.

Další otázka byla zaměřena na styl vedení v organizaci. Z výsledků je zřejmé že, organizace neuplatňuje autoritativní styl vedení. Tento styl vedení je jasně zaměřen na vedoucího pracovníka, který má vždy hlavní slovo, zadává příkazy a nenaslouchá názorům ostatních pracovníků. Jedná se o velmi vyhraněný styl, který vždy nemusí působit dobře na pracovní atmosféru. Liberální styl zvolilo 70% a demokratický 20% zaměstnanců. Otázkou je, zdali jsou si zaměstnanci vědomi rozdílu mezi těmito dvěma styly. V demokratickém stylu si vedoucí pracovník nechá poradit a vyslechne názor ostatních pracovníků, na závěr má však vždy hlavní slovo jen on. V liberálním stylu vedoucí pracovník přímo přenechává zodpovědnost na ostatních, takřka se vzdává své zodpovědnosti. Tento styl není příliš obvyklý. Dle mého názoru zaměstnanci těmito výsledky naznačují, že v organizaci panuje demokratický styl, který velmi naslouchá názorům samotných pracovníků a úzce s nimi spolupracuje na konečném rozhodnutí.

Předposlední otázka druhé části dotazníku byla zaměřena na motivaci zaměstnance k vyššímu výkonu. Jednoznačně nejvíce (63% respondentů) pracovníky Full Care s.r.o. motivují vnější motivátory v podobě zvýšení platu, bonusů a pochval. Ačkoliv také 63% respondentů odpovědělo v první otázce druhé části, že právě vnitřní motivace ovlivňuje jejich pracovní výkon. Tyto dva výsledky si jasně protirečí. Dle mého názoru zaměstnanec motivuje k vyššímu výkonu jejich vnitřní motivace, ale pokud si mají vybrat, zda je motivuje více vnitřní motivace nebo vnější motivátory (hlavně pokud se jedná o mzdu), zaměstnanci zvolí právě vnější motivátory.

Poslední otázka se zabývá výší mzdy. Výsledky zde vyšly téměř „50/50“. Tento fakt ovlivňují pracovní pozice jednotlivých zaměstnanců, ale jak jsem již zmiňovala, tato otázka nemohla být do dotazníku zařazena, protože organizace na trhu působí velmi krátce a má malý počet zaměstnanců na vysoký počet pozic.

### 5.3 Třetí část průzkumu

Třetí část průzkumu byla věnována spokojenosti zaměstnanců v podniku. Skládá se ze sedmi otázek s uzavřenými odpověďmi, kde respondenti odpovídají, do jaké míry jsou spokojeni/nespokojeni s následujícím tvrzením.

#### Má práce je zajímavá a smysluplná

Jak jsem se již zmiňovala v teoretické části, podle Armstronga pracovník bývá spokojen, pokud je jeho práce smysluplná, zajímavá či rozmanitá.

Respondenti zde vyplňovali, do jaké míry s tvrzením souhlasí/nesouhlasí. 13,3% dotazovaných naprostou souhlasí, 43,3% spíše souhlasí, 23,3% spíše nesouhlasí, 20% naprosto nesouhlasí. Kladnou odpověď zvolilo 56,6% dotazovaných, tedy nadpoloviční většina zaměstnanců se domnívá, že jejich práce je zajímavá a smysluplná.

#### Jsem spokojena s pracovním prostředím při výkonu práce.

Prostředí při výkonu práce je také jedním z hlavních faktorů, které mají vliv na spokojenost pracovníka v zaměstnání. Zaměstnanci v prostředí v organizaci tráví 5 dní v týdnu (někteří 6) na min. 9 hodin denně.

Respondenti také volili odpověď do jaké míry s tvrzením souhlasí/nesouhlasí. 3,3% dotazovaných naprosto souhlasí, 26,7% spíše souhlasí, 60% spíše nesouhlasí, 10% naprosto nesouhlasí. Kladnou odpověď zvolilo 30% zaměstnanců a zápornou 70%. Dále se budu těmito výsledkům věnovat v podkapitole 6.2 Navržená opatření.

### Jsem spokojen/á se vztahy se spolupracovníky na pracovišti.

Vztahy na pracovišti jsou také faktory, které mají vliv na spokojenost pracovníka v práci. Respondenti se vyjadřovali, do jaké míry s tvrzením souhlasí/nesouhlasí. 20% pracovníků naprosto souhlasí, 63,3% spíše souhlasí, 13,3% spíše nesouhlasí, 3,3% naprosto nesouhlasí. 83,3% zaměstnanců je spokojeno se vztahy na pracovišti a pouhých 16,6% označilo zápornou odpověď.

### Svou mzdu shledávám za adekvátní k mé kvalifikaci a pracovní pozici.

Mzda je jedním z nejdůležitějších vnějších motivátorů pracovního výkonu. Pokud je mzda nevhodně nastavena a pracovník je nadhodnocen či podhodnocen, může to mít nemalý vliv na jeho pracovní výkon.

Respondenti volili do jaké míry s tvrzením souhlasí/nesouhlasí. 20% z nich naprosto souhlasí, 53,3% spíše souhlasí, 23,3% spíše nesouhlasí, 3,3% naprosto nesouhlasí. Svou mzdu shledává za adekvátní ke své kvalifikaci a pracovní pozici 73,3% pracovníků. Zápornou odpověď zvolilo 26,6%.

### Mám možnost kariérního růstu/povýšení.

Pokud zaměstnanec nemá možnost se v zaměstnání dále rozvíjet, ztrácí motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu. Nevidí možnost získání lepší pozice, než má teď a může být vlastní prací dokonce demotivován<sup>21</sup>.

3,3% dotazovaných s tvrzením naprosto souhlasí, 26,7% spíše souhlasí, 60% spíše nesouhlasí, 10% naprosto nesouhlasí. Kladnou odpověď zvolilo 30% pracovníků a zápornou 70%.

Důsledkem tohoto zjištění a možnou příčinou se bude zabývat podkapitola 6.2 Navržená opatření.

### Jsem spokojen/a se zaměstnaneckými benefity.

Nefinanční odměny v organizaci jsou popsány v podkapitole 2.4 praktické části, byly zjišťovány formou neformálního rozhovoru s ředitelem organizace.

Naprosto souhlasí 13,3% respondentů, spíše souhlasí 30%, spíše nesouhlasí 56,7% a naprosto nesouhlasí 0%. Kladnou odpověď zvolilo 43,3% dotazovaných a zápornou 56,7%. Blíže se touto problematikou bude zabývat podkapitola 6.2 Navržená opatření.

---

<sup>21</sup> Pojmu demotivace je věnována podkapitola 2.4.

## Jsem hrdý/á na organizaci, kde pracuji.

Naprosto souhlasí 30% respondentů, spíše souhlasí 53,3%, spíše nesouhlasí 13,3% a naprosto nesouhlasí 0%. Kladnou odpověď zvolilo 83,3% dotazovaných a zápornou 13,3%.

## Shrnutí třetí části dotazníku

Závěrečná část dotazníku se týká pracovní spokojenosti. První tvrzení spočívalo v tom, že pracovníkova práce je zajímavá a smysluplná. 56,6% dotazovaných odpovědělo, že s tímto tvrzením do jisté míry (naprosto/spíše) souhlasí. Pokud pro pracovníky není práce smysluplná a zajímavá, může práce zajít do stereotypu a jejich pracovní výkon má tendenci se snižovat. Této problematice bude věnována pozornost v podkapitole 6.2 Navržená opatření.

Další otázky třetí části se zabývaly faktory ovlivňujícími pracovní spokojenost zaměstnanců. Jednalo se o pracovní prostředí, pracovní vztahy, mzdu, možnost kariérního růstu a benefity. S pracovním prostředím byli zaměstnanci z 70% nespokojeni. Zde by bylo na místě, aby se organizace tímto faktem dále zabývala. Vztahy na pracovišti jsou dle dotazníku naprosto v pořádku. Zaměstnanci jsou s nimi spokojeni na 83%. Vzniká otázka, zda se v tomto výsledku nezobrazuje také fakt, že respondenti zvolili jako styl vedení v organizaci styl liberální, který je založen na spolupráci mezi vedením a zaměstnanci. Možná díky tomuto „liberalismu“ v organizaci jsou pracovní vztahy na tak dobré úrovni. Dotazování na mzdu je také velmi důležité. Právě mzda je důvodem, proč lidé pracují. Díky penězům můžeme uspokojit své potřeby<sup>22</sup> a jsme celkově spokojeni. S výší mzdy je v organizaci spokojeno 73,3%. Procento je velmi uspokojivé, avšak je nezbytné dát pozor na to, aby zaměstnanci nebyli přepláceni. Tento fakt by měl za důsledek snížení pracovního výkonu a také demotivaci<sup>23</sup>. Dalším nezbytným faktorem pro pracovní spokojenost je možnost kariérního růstu. Dotazovaní se domnívají, že ze 70% možnost postupu nemají. Tento fakt je velmi závažný a organizace by se jistě měla pokusit problém vyřešit. Dále se pokusím problém rozebrat v podkapitole 6.2 Navržená opatření. Také zde nadpoloviční většina respondentů zvolila negativní odpověď u otázky, zdali jsou spokojeni se zaměstnaneckými benefity. Jak jsem již popsala v personálních procesech organizace, zaměstnanecké benefity mají pouze pracovníci na vyšších pozicích, kterých není ve zkoumané, novější firmě, mnoho. Úplně chybí benefit stravenek, který je mezi

---

<sup>22</sup> viz podkapitola 2.5 vybrané teorie motivace

<sup>23</sup> Pojmu demotivace je věnována podkapitola 2.4.

zaměstnanci velmi oblíben<sup>24</sup>. Problémovou oblastí benefitů a možným řešením se bude věnovat podkapitola 6.2 Navržená opatření.

Poslední otázka se nepřímo dotazovala na celkovou spokojenost zaměstnanců v podniku. Otázka zjišťuje, zda jsou zaměstnanci na organizaci hrdí. Celých 83% pracovníků zvolilo kladnou odpověď. Tento výsledek může být pro firmu velmi potěšující.

Následující tabulka naznačuje, že zaměstnanci Full Care, s.r.o. jsou s faktory zmiňovanými v dotazníku na 66,6% spokojeni.

Celková spokojenost/ nespokojenost zaměstnanců FullCare, s.r.o.			
	Kladná odpověď	Záporná odpověď	Spokojenost
Práce je zajímavá a smysluplná	56,6%	43,4%	Nelze určit
Spokojenost s pracovním prostředím	30%	70%	Ne
Spokojenost se vztahy na pracovišti	83,3%	16,6%	Ano
Mzda odpovídá kvalifikaci a pracovní pozici	73,3%	26,6%	Ano
Možnost kariérního růstu	30%	70%	Ne
Možnost zaměstnaneckých benefitů	43,3%	56,7%	Nelze určit
Zaměstnanci jsou hrdí na společnost, kde pracují	83,3%	13,3%	Ano
Σ	66,6%	49,4%	66,6% celková spokojenost

Tab. č. 5: Celková spokojenost/nespokojenost zaměstnanců Full Care s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>24</sup> Stravenky jsou třetím nejoblíbenějším benefitem zaměstnanců, tento fakt vyplynul z pravidelného průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR. (<http://modernizovani.ihned.cz/c1-60381360-nejoblíbenější-benefit-mobil-vzdelavani-stravenky>)

## 6 Celkové zhodnocení výzkumného šetření

Následující kapitola praktické části se bude věnovat zhodnocení výzkumných otázek a návrhu opatření pro zkoumanou společnost.

### 6.1 Zhodnocení výzkumných otázek

Na základě získaných dat popíši, do jaké míry se má výzkumná tvrzení potvrdila.

Domnívám se, že v organizaci pracuje převážně „mladý“ kolektiv a většina mužů je starší než ženy.

Zmíněnou výzkumnou otázku jsem zvolila z toho důvodu, že firemní image<sup>25</sup>, komunikace, design, kultura i produkt jsou koncipovány v „mladistvém“ duchu. Zajímalo mne, zdali konceptu firemní identity odpovídá skutečný věk zaměstnanců podniku nebo se jedná pouze o marketingový tah, jak přilákat mladé zákazníky, například děti. Dalším důvodem zapojení tohoto předpokladu do práce je, že pracovníci na vyšších pozicích jsou častěji muži nežli ženy<sup>26</sup>. Pro manažerské pozice je pak nutná odbornost, která se zvyšuje s věkem.

První část dotazníku rozděluje respondenty podle pohlaví, věku a vzdělání. Na základě grafu č. 1 je možné říci, že 90% zaměstnanců je ve věku 20 – 35 let. Tudíž lze předpokládat, že v organizaci pracuje „mladý“ kolektiv.

Pomocí tabulky č. 1 jsem zjistila, že v organizaci pracuje více mužů než žen. Tabulka č. 4 rozděluje věk respondentů do dvou intervalů: <18, 29> a <30, ∞>. Dále naznačuje, že cca 63% mužů spadá do druhého intervalu <30, ∞>, tudíž je starší 30 let. Na druhou stranu cca 72% žen spadá do prvního intervalu <18, 29>, proto jsou mladší 30 let. Díky těmto tabulkám a grafu mohu potvrdit své tvrzení, že v organizaci pracuje převážně „mladý“ kolektiv a většina mužů v organizaci je starší než ženy.

---

<sup>25</sup> Image firmy je veřejný obraz firemní identity (jak se podnik jeví z vnějšku, jak ho vnímá veřejnost či zaměstnanci). (Vysekalová, 2009, s. 16)

<sup>26</sup> České ženy tvoří 28% zaměstnaných na pozicích vedoucích a řídicích pracovníků, jedná se o 4% zaměstnaných žen. (Česká statistická ročenka 2004)



Zastávám názor, že zaměstnanci jsou motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu především vnějšími motivátory.

V druhé části průzkumu (5. otázka dotazníku) jsem zjišťovala, zdali vnitřní motivace zaměstnance ovlivňuje jeho pracovní výkon. Podle výsledků cca 63% respondentů ovlivňuje vnitřní motivace k vyššímu výkonu. Avšak výsledek tohoto tvrzení vyvrací další otázka druhé části (8. otázka), kde jsem se dotazovala, co konkrétně zaměstnance nejvíce motivuje. Na výběr byly 3 možnosti vnějších motivátorů (práce zaměstnance; nadřizený; zvýšení platu, bonusy, pochvaly) a pouze jeden vnitřní motivátor (vnitřní motivace respondenta).

V Tab. č. 6 jsem rozdělila odpovědi na vnitřní a vnější motivátory.

Rozdělení otázky č. 8 na vnitřní a vnější motivátory					
Odpovědi	Vnější motivátor	Vnitřní motivátor	Počet zvolení respondenty	% počet vnitřní motivátorů	% počet vnější motivátorů
Práce	Ano	Ne	4	10%	90%
Nadřizený	Ano	Ne	4		
Zvýšení platu	Ano	Ne	19		
Vnitřní motivace zaměstnance	Ne	Ano	3		
$\Sigma$	3	1	30		

Tab. č. 6: Rozdělení otázky č. 8 na vnitřní a vnější motivátory

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 6 naznačuje, že pokud se respondentů zeptáme, co je konkrétně motivuje, výsledkem jsou vnější motivátory. Ale pokud se zeptáme, jestli je motivuje vnitřní motivace, tak s tím nadpoloviční většina souhlasí.

Je tedy těžké rozhodnout, zdali se výzkumné tvrzení potvrdilo či vyvrátilo. Konkrétní otázka na pracovníkovo zvýšení výkonu je však č. 8. Podle níž můžeme říci, že se tvrzení potvrdilo. 90% zaměstnanců, tedy naprostou většinu respondentů motivují k vyššímu výkonu právě vnější motivátory, konkrétně nejvíce forma zvýšení platu, bonusů a pochval.

## Předpokládám, že zaměstnanci jsou hrdi na to, kde pracují.

Dle mého názoru se jedná o jeden z nejdůležitějších předpokladů pro spokojenost zaměstnance v organizaci. Pokud pracovník není hrdý a stydí se za to, kde pracuje, je nezbytné, aby firma zasáhla. Nespokojený zaměstnanec by mohl být příčinou špatného hodnocení organizace zvenčí. V organizaci Full Care, s.r.o. pracuje podle dotazníku 83,3% hrdých zaměstnanců. Jedná se o velmi vysoké procento, které je třeba hlídat. Mé tvrzení se tedy potvrdilo.

## 6.2 Navržená opatření

Cílem dotazníkového šetření bylo odhalit problémové oblasti a jednotlivé faktory, se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni. Poznatky, shromážděné na základě průzkumu, by mohly zlepšit stávající situaci v organizaci. Pokusím se uvést několik návrhů, jak konkrétní problémové oblasti stimulovat ke zlepšení.

Nejprve bych se chtěla věnovat stylu vedení, který je na základě dotazníku v organizaci nastaven. Z výzkumného šetření vyplynulo, že styl vedení je liberální. Je na místě položit si otázku, proč respondenti zvolili nejčastěji právě tuto odpověď. Dle mého názoru tím chtěli naznačit, že vedoucí pracovníci a celkové vedení organizace není bráno jako autorita. Ze své pracovní zkušenosti mohu potvrdit, že na pracovišti vládne velmi přátelská atmosféra. Příkazy a úkoly jsou podávány zaměstnancům přátelskou formou. Nastává zde problém, že ne vždy pracovník úkol splní. Mnohdy není splněn vůbec, nebo je odložen na jiný den. V tomto případě je nutné, aby vedoucí zaměstnanec rázně zakročil a zaměstnanci naznačil svou funkci vedoucího pracovníka a svou autoritu. Zavedla bych ve firmě demokratický styl, aby si byl každý zaměstnanec vědom, kdo je ve firmě autorita a koho má poslouchat. Pokud tak nebude činit, měly by přijít sankce. Současně s uvědoměním si autority by měli vedoucí pracovníci naslouchat svým zaměstnancům.

Dalším úskalím organizace, vyplývajícím z dotazníku, je pracovní prostředí organizace. 70% dotazovaných je s ním nespokojeno. Jak jsem popisovala v podkapitole 2.5, mezi dissatisfactory Herzbergova dvoufaktorového modelu patří mimo jiné okolnosti práce, například pracovní podmínky. Pokud se zaměstnanec cítí špatně v pracovním prostředí, nebude odvádět takový pracovní výkon, jaký by mohl, kdyby byl s tímto aspektem spokojený. Podle teorie Herzbergova modelu slouží dissatisfactory k prevenci nespokojenosti pracovníka s prací. Doporučila bych, aby firma provedla vlastní průzkum

toho, co konkrétně zaměstnancům na pracovním prostředí vadí a pokusit se tuto vadu odstranit.

Problematickou oblastí je rovněž možnost kariérního růstu. V tomto případě je 70% respondentů nespokojeno s možnostmi kariérního růstu ve firmě. Právě potřeba seberealizace, která se nachází na samém vrcholu Maslowovy hierarchie potřeb, je velmi důležitá především pro lidi, kteří mají všechny nižší potřeby uspokojeny<sup>27</sup>. Seberealizace se projevuje snahou o růst osobního potenciálu, snahou dosáhnout určité kompetence a autonomie, jak v zaměstnání, tak v životě. Povýšení patří mezi nejlepší motivátory k vyššímu výkonu zaměstnanců. Je třeba jim tuto možnost umožnit. Navrhla bych možnost netradičního formálního kariérního postupu tzv. horizontálního růstu. Princip spočívá v tom, že zaměstnanec dostává složitější a zajímavější práci a současně je mu zvyšována mzda. Další možností horizontálního růstu je převod zaměstnance na jiné pracovní místo s cílem obohatit obsah práce, navázat nové pracovní kontakty apod. (Vojtovič, 2011, s. 121) Domnívám se, že první varianta horizontálního růstu by prospěla zkoumané firmě. Zaměstnanec, který už dosáhl na svém dosavadním pracovním místě nejvyšší úrovně aspirace, by mohla být nabídnuta tato forma kariérního růstu.

Posledním úskalím vyplývajícím z dotazníkového šetření je problematika zaměstnaneckých benefitů<sup>28</sup>. Nadpoloviční většina je s tímto aspektem nespokojena. Zde je uvedeno, že tuto formu nefinančních odměn mají jen vedoucí pracovníci. Podle pravidelného průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR patří mezi tři nejoblíbenější benefity: služební telefon, možnost vzdělávání a stravenky<sup>29</sup>. Organizace již zavedla služební telefony pro vedoucí pracovníky. Na základě tohoto průzkumu se domnívám, že firma by měla zavést benefity i pro níže postavené zaměstnance a to především benefit vzdělávání a stravenek.

---

<sup>27</sup> Teorie potřeb je podrobně popsána v podkapitole 2.5.

<sup>28</sup> Jaké benefity jsou v organizaci nastaveny, jsou popsány v kapitole 4.

<sup>29</sup> Zdroj: (<http://modernizovani.ihned.cz/c1-60381360-nejjoblibenejsi-benefity-mobil-vzdelavani-stravenky>)

## Závěr

V dnešní době je motivace zaměstnanců klíčovým úkolem každé organizace. Ať už se jedná o malé rodinné podniky, či velké korporace. Tento fakt si mnoho společností začalo uvědomovat až v průběhu několika desetiletích. Protože se začaly zabývat motivací svých pracovníků a zároveň podporovat jejich spokojenost v podniku.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat stav motivace a spokojenosti zaměstnanců v konkrétním podniku na základě dotazníkového šetření. Dále pomocí rešerše problematiky pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců, provedené v teoretické části, navrhnout možná opatření.

Teoretická část nejprve definovala základní pojmy tématu, dále byly vymezeny aspekty pracovní motivace např. zdroje motivace. Na základě těchto poznatků byla vyhotovena druhá část dotazníku (průzkum motivace). Následně byl definován výraz pracovní motivace a seznámení se s nejnámějšími teoriemi motivace. Dále se rešerše přesunula k druhému tématu: Pracovní spokojenost. Zde byly prozkoumány faktory, které ji ovlivňují. Na jejich základě byly vybrány otázky třetí části dotazníku. Závěrem teoretické části jsou probrány metody, kterými lze spokojenost prověřovat.

Praktická část práce seznamuje se zkoumanou organizací a je nadefinována metodika k průzkumu pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců. Pomocí nestrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti jsou objasněny personální procesy využívané ve Full Care, s.r.o. Další metodou je dotazník, který je vyhotoven na základě rešerše v teoretické části. Jako doplňující metodu jsem zvolila neformální pozorování ze strany zaměstnance společnosti. V tomto případě mojí osobou. Po provedení dotazníkového šetření následovala analýza dat. Výsledkem bylo zhodnocení výzkumných otázek a doporučení pro zkoumanou společnost.

Na základě provedené analýzy Full Care, s.r.o. jsem došla k závěru, že společnost se snaží vyjít vstříc současným motivačním trendům. Viz tab. č. 5, která poukazuje na celkové zhodnocení druhé části dotazníku: Pracovní spokojenost. Z tabulky vyplývá, že celková spokojenost zaměstnanců činí 66,6%. Tuto pozitivní skutečnost zároveň podtrhuje fakt, že 83% zaměstnanců je hrdo na organizaci, kde pracuje. Ve zkoumané společnosti se vyskytuje mnoho vlivů, které pozitivně ovlivňují motivaci a spokojenost pracovníků. Jedná se převážně o to, že zaměstnanci mají dostatečnou kvalifikaci k vykonávání své práce. Dalším pozitivním vlivem jsou pracovní vztahy. S nimi jsou pracovníci velmi spokojeni. Dále také správné nastavení mzdy, které, podle výsledků, odpovídá kvalifikaci a pracovní

pozici zaměstnanců. Za uspokojivé (cca poloviční spokojenost) můžeme považovat výsledek dotazování na zajímavost a smysluplnost práce. Výsledky odpovídají různorodosti pracovních pozic respondentů např. skladník versus designér webových stránek. Skladník může shledávat svou práci za rutinní, na druhou stranu designér webových stránek mohl být s tímto faktorem spokojen. U větší firmy bych volila možnost rozdělení respondentů dle pracovních pozic a následně zjistila, na kterých pracovních pozicích zaměstnanci vyhodnocují svou práci za nezajímavou a nesmyslnou. Jelikož zkoumaná společnost má nízký počet zaměstnanců a vysoký počet pozic<sup>30</sup>, dotazování na pracovní pozici by výsledky nijak neovlivnilo.

Prostor pro zlepšení se objevuje v několika oblastech. Jednou z nich je oblast pracovního prostředí<sup>31</sup>, se kterou jsou zaměstnanci nespokojeni. Zde je nezbytné problém specifikovat, s jakou konkrétní oblastí jsou zaměstnanci nespokojeni. V této oblasti bych navrhla rozšířit svou práci a pokračovat dále v průzkumu. Dalším úskalím vyplývajícím z dotazníku je nemožnost kariérního postupu. Zaměstnanci, který nemá možnost kariérního růstu, bych umožnila postup v podobě tzv. horizontálního růstu<sup>32</sup>. Závěrečnou problémovou oblastí je nespokojenost se zaměstnaneckými benefity. Domnívám se, že hlavním zdrojem nespokojenosti je, že nefinanční odměny dostávají jen vedoucí pracovníci. Doporučila bych, aby možnost benefitů měl každý pracovník zaměstnaný ve společnosti alespoň na vedlejší pracovní poměr. Dále bych rozšířila jejich nabídku o benefit stravenek a vzdělávání<sup>33</sup>.

Ve společnosti Full Care, s.r.o. ještě nikdy nebylo žádné výzkumné šetření prováděno. Setkala jsem se s ochotným jednáním a s velice pozitivním přístupem všech zaměstnanců. Pomocí průzkumu byly zjištěny problémové oblasti, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni. Na dotazníkové šetření bych mohla dále navázat průzkumem konkrétních problémových oblastí a zjistit tak jejich problematiku více do hloubky.

Závěrem lze říci, že míra motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Full Care, s.r.o. je na dobré úrovni. Podnik se dle mého průzkumu dozvěděl, jaké jsou jeho problémové oblasti, jak je případně řešit, a na které se zaměřit a více je prozkoumat.

---

<sup>30</sup> Na každou pracovní pozici vychází v průměru 2 zaměstnanci. Pro objasnění ve firmě pracuje 32 zaměstnanců: výkonný ředitel, vedoucí skladu, skladník, řidič pro rozvoz ze skladu, provozní poboček, vedoucí prodejny č. 1, vedoucí prodejny č. 2, vedoucí prodejny č. 3, 3 paní na úklid, 3 doplňovači zboží, 3 prodavači, 3 řidiči na rozvoz, provozní e-shopu, designér webových stránek, manažer prodeje, účetní, asistent účetní, sedm brigádníků na výpomoc.

<sup>31</sup> Viz podkapitola 3.1 Nejdůležitějším faktorem je vhodné řešení fyzikálních podmínek pracoviště, které lze rozdělit na pracovní ovzduší, osvětlení, hluk a barevnou úpravu pracoviště.

<sup>32</sup> Viz podkapitola 6.2 Navržená opatření.

<sup>33</sup> Viz podkapitola 6.2 Navržená opatření.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., 2007. Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing a.s.: Praha. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I., 2009. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ, E., 2012, Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., 2005, Management a organizační chování. Grada Publishing a.s.: Praha. ISBN 978-80-2471-300-7

JANOŮŠEK J. a kol., 1988. Sociální psychologie. 1. Vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n. p.

KOCIANOVÁ, R., 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., 2011. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, J., 1998. Řízení lidských zdrojů. 2. vydání. Praha, Management press. ISBN 80-85943-51-4

KOZEL, R. a kol., 2005. Moderní marketingový výzkum, Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0966-X

LAUFER, H., 2008. 99 typů pro úspěšné vedení lidí. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-90-247-2445-4

MIKULÁŠTÍK, M., 2007. Manažerská psychologie. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, M., 1997. Encyklopedie obecné psychologie, Academia. ISBN: 80-200-0625-7

NAKONEČNÝ, M., 1999. Sociální psychologie, 1. vydání, Academia. ISBN 80-200-0690-7

- NAKONEČNÝ, M., 2005. Sociální psychologie organizace, 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0577-X
- NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M., 2005. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1223-7
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol., 2006. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1705-0
- PAUKNEROVÁ, D. a kol., 2006. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1706-9
- PAUKNEROVÁ, D. a kol., 2012. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3809-3
- PLAMÍNEK, J., 2002. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0403-X
- PLHÁKOVÁ, A., 2010. Učebnice obecné psychologie. Academia: Praha. ISBN 978-80-200-1499-3
- PROVAZNÍK, V., 1997. Psychologie pro ekonomy. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-716-9434-7
- PROVAZNÍK, V. a kol., 2002. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0470-6
- PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ, R., 2004. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN ISBN 80-245-0703-X.
- RŮŽIČKA, J., 1992. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vydání. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-626-X
- TURECKIOVÁ, M., 2007. Klíč k účinnému vedení lidí - odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0882-5
- TURECKIOVÁ, M., 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0405-6
- URBAN, J., 2008. Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2465-2

URBAN, J., 2010. 10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nezávaznějších chyb při vedení lidí. Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3176-6

VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. Marketing služeb- efektivně a moderně. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-5037-8

VOJTOVIČ, S., 2011. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3948-9

### Internetové zdroje

BGSU: COLLEGE OF ARTS AND SCIENCES. *BGSU* [online]. 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html>

Co je co. *absentismus* [online]. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: [http://www.cojeco.cz/index.php?id\\_desc=242&s\\_lang=2&detail=1&title=absentismus](http://www.cojeco.cz/index.php?id_desc=242&s_lang=2&detail=1&title=absentismus))

Occupational Stress Indicator. *UnhealthyWork: The center for social epidemiology* [online]. 2011 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <http://unhealthywork.org/other-job-stress-models/occupational-stress-index-osi/>

Sample Job Satisfaction Scales. *Clearlogic: consulting professionals* [online]. 2013 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <http://clearlogic.ca/sample-job-satisfaction-scales/>

Český statistický úřad. *Rychlé informace* [online]. 2015 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz031115.docx>

The Candy Store. *About us* [online]. 2011-2013 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.candy-store.cz/subdom/eshop/o-nas/>

Moderní řízení. *Nejoblíbenější benefity: mobil, vzdělávání stravenky* [online]. 2013 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-60381360-nejoblibenejsi-benefity-mobil-vzdelavani-stravenky>



## Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obr. č. 1: Schematický model pracovní motivace .....	10
Obr. č. 2: Schéma faktorů ovlivňujících organizační klima .....	19
Obr. č. 3: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost či nespokojenost.....	24
Graf č. 1: Grafické znázornění věkových skupin zaměstnanců.....	37
Graf č. 2: Vzdělání zaměstnanců .....	38
Graf č. 3: Délka zaměstnání v organizaci .....	39
Graf č. 4: Vnitřní motivace ovlivňuje můj pracovní výkon.....	40
Graf č. 5: Styl vedení .....	41
Tab. č. 1: Významy pojmu pracovní spokojenost .....	19
Tab. č. 2: Motivátory, frustrátory .....	21
Tab. č. 3: Porovnání věku a pohlaví zaměstnanců.....	37
Tab. č. 4: Porovnání věku a pohlavní zaměstnanců ve dvou intervalech .....	38
Tab. č. 5: Celková spokojenost/nespokojenost zaměstnanců Full Care s.r.o. ....	47
Tab. č. 6: Rozdělení otázky č. 8 na vnitřní a vnější motivátory .....	49

# Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

## Průzkum motivace a spokojenosti zaměstnanců

Vážení spolupracovníci,  
obracím se na Vás jako absolventka ČVUT s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí praktické části mé bakalářské práce na téma „Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců.“ Dotazník je anonymní, skládá se z 16 otázek a zabere zhruba 10 minut Vašeho času. Jeho výsledky budou využity pouze jako podklady pro zpracování bakalářské práce.

Mnohokrát Vám děkuji za ochotu a Váš čas při jeho vyplňování.

### I. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

1. Pohlaví:  
 Muž  Žena
2. Věková skupina:  
 20 - 24 let  30 - 35 let  41 a více let  
 25 - 29 let  36 - 40 let
3. Dosažené vzdělání:  
 Základní  Středoškolské  Vysokoškolské
4. V organizaci pracuji:  
 Méně než rok  2 - 3 roky  
 1 - 2 roky  3 a více let

### II. PRŮZKUM MOTIVACE ZAMĚSTNANCE

5. Vnitřní motivace<sup>1</sup> ovlivňuje můj pracovní výkon.  
 Naprosto souhlasím  Spíše nesouhlasím  
 Spíše souhlasím  Naprosto nesouhlasím
6. K vykonávání své práce mám dostatečnou kvalifikaci.  
 Naprosto souhlasím  Spíše nesouhlasím  
 Spíše souhlasím  Naprosto nesouhlasím
7. Styl vedené mého nadřízeného je.  
 Autokratický (v podobě příkazů)  Liberální (smířlivost vedoucího)  
 Demokratický (méně direktivní)

8. Nejvíce mě k vyššímu výkonu motivuje:
- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Má práce  | <input type="checkbox"/> Zvýšení platu, bonusy, pochvaly |
| <input type="checkbox"/> Nadřizený | <input type="checkbox"/> Má vnitřní motivace             |
9. Za svou práci získávám vyšší mzdu, než je průměrná mzda<sup>2</sup> v České Republice.
- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne |
|------------------------------|-----------------------------|

### III. PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE

10. Má práce je zajímavá a smysluplná.
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Naprosto souhlasím | <input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím    |
| <input type="checkbox"/> Spíše souhlasím    | <input type="checkbox"/> Naprosto nesouhlasím |
11. Jsem spokojena s pracovním prostředím při výkonu práce.
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Naprosto souhlasím | <input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím    |
| <input type="checkbox"/> Spíše souhlasím    | <input type="checkbox"/> Naprosto nesouhlasím |
12. Jsem spokojen/á se vztahy se spolupracovníky na pracovišti.
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Naprosto souhlasím | <input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím    |
| <input type="checkbox"/> Spíše souhlasím    | <input type="checkbox"/> Naprosto nesouhlasím |
13. Svou mzdu shledávám za adekvátní k mé kvalifikaci a pracovní pozici.
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Naprosto souhlasím | <input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím    |
| <input type="checkbox"/> Spíše souhlasím    | <input type="checkbox"/> Naprosto nesouhlasím |
14. Mám možnost kariérního růstu/ povýšení.
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Naprosto souhlasím | <input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím    |
| <input type="checkbox"/> Spíše souhlasím    | <input type="checkbox"/> Naprosto nesouhlasím |
15. Jsem spokojena se zaměstnaneckými benefity<sup>3</sup>.
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Naprosto souhlasím | <input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím    |
| <input type="checkbox"/> Spíše souhlasím    | <input type="checkbox"/> Naprosto nesouhlasím |
16. Jsem hrdý/á na organizaci, kde pracuji.
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Naprosto souhlasím | <input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím    |
| <input type="checkbox"/> Spíše souhlasím    | <input type="checkbox"/> Naprosto nesouhlasím |

<sup>1</sup> Vnitřní motivace ovlivňuje chování a prožívání jedince bez jakékoli vnější odměny. (Plháková, 2010, s. 319)

<sup>2</sup> Průměrná mzda v České Republice činí 22 847 Kč. (Český statistický úřad, stanovení mzdy k 4. čtvrtletí r. 2014.)

<sup>3</sup> nefinančními odměnami

*Ještě jednou děkuji za Vaše odpovědi, Kateřina Hübnerová.*

# Evidence vypujcek

Prohlaseni:

Davam svoleni k pujcovani teto bakalarske prace. Uzivatel potvrzuje svym podpisem, ze bude tuto praci radne citovat v seznamu pouzite literatury.

Jmeno a prijmeni

V Praze dne .....

podpis: .....

Jmeno	Katedra / Pracoviste	Datum	Podpis
