

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

Bc. Kamila Petrášková, MBA

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kamila Petrášková, MBA

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

Název anglicky

Design of the Incentive System for a Chosen Organization

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh motivačního systému nebo změn ve stávajícím motivačním systému, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci.

Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétní organizaci. Pro identifikaci stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody částečně řízeného rozhovoru. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problemové oblasti.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Motivace, hodnocení, stimulace, odměňování, řízení lidských zdrojů

Doporučené zdroje informací

- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování : vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 ZS – PEF (únor 2021)

Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 31. 10. 2020**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2020**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 26. 11. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne: 26.11.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Monice Jadrné, Ph.D., vedoucí diplomové práce, za odborné vedení, cenné rady, podněty, připomínky, čas, ochotu a významnou pomoc při zpracování mé diplomové práce. Rovněž děkuji jednatele organizace a zaměstnancům za spolupráci, jejich ochotu a čas, který věnovali k poskytnutí cenných informací.

Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá výzkumem spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem ve vybrané organizaci v oblasti sociální péče. Cílem diplomové práce je na základě dotazníkového šetření analyzovat atmosféru zaměstnanců v dané organizaci a zhodnotit jejich spokojenost s dosavadním motivačním systémem, který je v organizaci využíván. Dílčím cílem je odhalení oblastí, v rámci kterých existuje prostor pro změny či doporučení a následné navržení zcela nového motivačního systému jako celku. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena v jednotlivých kapitolách na obeznámení významu pojmů a to na základě studia odborné literatury, které se vztahují k problematice související především s motivací, pracovní spokojeností, managementem, organizační kulturou, hodnocením a odměňováním zaměstnanců. Praktická část je zaměřena na představení organizace a vlastní výzkum, skládající se z kvalitativní i kvantitativní metody. Kvalitativní metoda je provedena polostrukturovaným rozhovorem s jednatelem organizace, který je rozdělen do pěti oblastí. Kvantitativní metoda je provedena za využití dotazníkového šetření pomocí anonymních dotazníků současnými zaměstnanci. Vlastní výzkum je zaměřen na oblasti pracovní motivace, organizační kultury, formy motivace, mezilidské vztahy a spokojenost zaměstnanců. Shrnutím získaných výsledků obou stran jsou stanoveny silné a slabé stránky dosavadního motivačního systému v organizaci.

V závěru práce jsou na základě zjištěných výsledků šetření navrženy změny a doporučení k zavedení nových motivátorů a stimulů v motivačním systému organizace, vedoucích ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich pracovní angažovanosti, setrvání v organizaci a doporučení organizace dalším potenciálním zaměstnancům.

Klíčová slova: motivace, hodnocení, stimulace, odměňování, řízení lidských zdrojů, motivační nástroje, motivační systém, organizační kultura.

Design of the Incentive System for a Chosen Organization

Abstract

The diploma thesis deals with the research of employee satisfaction with the incentive system in a selected organization in the field of social care. The aim of the diploma thesis is based on a questionnaire survey to analysis the atmosphere of employees in the organization and evaluate their satisfaction with the current incentive system, which is used in the organization. The partial goal is to identify areas where there is room for changes or recommendation and the subsequent design of a completely new incentive system as a whole. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is focused in individual chapters on acquainting the meaning of terms, based on the study of professional literature, which relate to issues related primarily to motivation, job satisfaction, management, organizational culture, evaluation and remuneration of employees. The practical part is focused on the introduction of the organization and own research, consisting of qualitative and quantitative methods. The qualitative method is performed by a semi-structured interview with executive of the organization, which is divided into five areas. The quantitative method is performed using a questionnaire survey using completed anonymous questionnaires by current employees. The research itself is focused on the areas of work motivation, organizational culture, forms of motivation, interpersonal relationships and employee satisfaction.

At the end of the work, based on the results of the survey, changes and recommendations are proposed to introduce new motivators and stimuli in the incentive system of the organization, leading to increased employee satisfaction, their work commitment, staying in the organization and recommending the organization to other potential employees.

Keywords: motivation, evaluation, stimulation, remuneration employee, human resources management, motivational tools, incentive system, organizational culture.

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika.....	14
2.1 Cíl práce.....	14
2.2 Metodika.....	14
2.2.1 Dotazování.....	17
2.2.2 Dotazník.....	17
2.2.3 Rozhovor – interview.....	19
3 Teoretická východiska.....	21
3.1 Motivace.....	21
3.1.1 Motiv.....	22
3.1.2 Stimul.....	24
3.1.3 Zlaté pravidlo motivace.....	24
3.1.4 Proces motivace.....	25
3.1.5 Typy motivace.....	26
3.1.6 Teorie motivace.....	26
3.1.7 Motivace a spokojenost s prací.....	32
3.1.8 Strategie motivace.....	32
3.2 Organizační kultura.....	33
3.2.1 Implementace a typologie.....	35
3.2.2 Organizační kultura a personální management.....	35
3.2.3 Význam organizační kultury.....	38
3.3 Pracovní spokojenost.....	39
3.3.1 Pracovní prostředí.....	39
3.3.2 Pracovní vztahy.....	40
3.3.3 Péče o zaměstnance.....	41
3.4 Hodnocení zaměstnanců.....	42
3.4.1 Cíle hodnocení zaměstnanců.....	42
3.4.2 Formy hodnocení zaměstnanců.....	43
3.4.3 Metody hodnocení zaměstnanců.....	43
3.4.4 Chyby v oblasti hodnocení zaměstnanců.....	45
3.5 Odměňování zaměstnanců.....	45
3.5.1 Systém odměňování.....	46
3.5.2 Cíle řízení odměňování.....	47
3.5.3 Složky odměňování.....	48
3.5.4 Složky mzdy.....	50
3.5.5 Zaměstnanecké výhody.....	51

4 Vlastní práce.....	53
4.1 Charakteristika organizace.....	54
4.1.1 Cíle a hodnoty organizace	54
4.1.2 Organizační struktura.....	55
4.1.3 Motivační prostředky organizace.....	55
4.2 Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem organizace.....	58
4.2.1 Pracovní motivace.....	58
4.2.2 Formy motivace	59
4.2.3 Organizační kultura.....	59
4.2.4 Mezilidské vztahy	60
4.2.5 Pracovní spokojenost	60
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	61
4.3.1 Základní informace	61
4.3.2 Pracovní motivace.....	65
4.3.3 Formy motivace	69
4.3.4 Organizační kultura.....	73
4.3.5 Mezilidské vztahy	77
4.3.6 Pracovní spokojenost	81
4.3.7 Osobní pohled respondentů	85
4.4 Návrh a doporučení změn v motivačním systému organizace	93
4.4.1 Pracovní motivace.....	93
4.4.2 Formy motivace	93
4.4.3 Organizační kultura.....	94
4.4.4 Mezilidské vztahy	95
4.4.5 Pracovní spokojenost	95
4.4.6 Osobní pohled respondentů	96
5 Diskuze	97
6 Závěr	103
7 Seznam použitých zdrojů	106
8 Přílohy.....	111
8.1 Příloha č. 1: Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem organizace	111
8.2 Příloha č. 2: Vzor dotazníku	112

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	22
Obrázek 2: Zlatý kruh.....	23
Obrázek 3: Lidé a stimuly.....	25
Obrázek 4: Proces motivace.....	25
Obrázek 5: Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	27
Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb.....	28
Obrázek 7: Motivátory a hygienické faktory.....	30
Obrázek 8: Bariéry v organizaci.....	38
Obrázek 9: Systém 360stupňové zpětné vazby.....	44
Obrázek 10: Systém odměňování.....	47
Obrázek 11: Složky celkové odměny.....	51
Obrázek 12: Řídící struktura organizace.....	55

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví respondenta.....	61
Tabulka 2: Věková kategorie.....	62
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	63
Tabulka 4: Délka pracovního poměru.....	64
Tabulka 5: Důležitosti pracovní motivace pro zaměstnance.....	65
Tabulka 6: Ovlivnění pracovního výkonu pracovní motivací.....	66
Tabulka 7: Hodnocení motivace zaměstnanci.....	67
Tabulka 8: Spokojenost s možností osobního rozvoje.....	68
Tabulka 9: Spokojenost s nabídkou možností benefitů.....	69
Tabulka 10: Formy motivace - důležitost.....	70
Tabulka 11: spokojenost s principy a pravidly odměňování.....	71
Tabulka 12: Faktory motivace.....	72
Tabulka 13: Náplň práce.....	73
Tabulka 14: Naplnění očekávání zaměstnanců.....	74
Tabulka 15: Respektování názorů, nápadů a návrhů ze stran vedení organizace.....	75
Tabulka 16: Provádění kontroly v organizaci.....	76
Tabulka 17: Hodnotíte komunikaci a mezilidské vztahy mezi zaměstnanci jako dobré a stabilizované?.....	77

Tabulka 18: Spokojenost mezi zaměstnanci	78
Tabulka 19: Kladné hodnocení komunikace mezi zaměstnanci a vedení organizace	79
Tabulka 20: Spokojenost zaměstnanců v organizaci	80
Tabulka 21: Spokojenost s pracovními podmínkami	81
Tabulka 22: Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením	82
Tabulka 23: Spokojenost zaměstnanců s rozvržením své pracovní doby.....	83
Tabulka 24: Spokojenost zaměstnanců s celkovou atmosférou na pracovišti	84
Tabulka 25: Hodnocení motivace zaměstnanců	85
Tabulka 26: Míra jistoty v organizaci.....	86
Tabulka 27: Návrat do organizace po odchodu	87
Tabulka 28: Jaké motivační odměny ze zavedených odměn jsou pro zaměstnance nejvýznamnější	89
Tabulka 29: Jaké motivační odměny by zaměstnanci nejvíce uvítali v motivačním systému	91

Seznam použitých zkratk

AC/DC	assessment centre/development centre
aj.	a jiné
apod.	a podobně
ČR	Česká republika
max.	maximálně
MMSE	Mini-Mental State Examination
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	například
resp.	respektive
SMART	specifické, měřitelné, akceptovatelné, relevantní, termínované
tzv.	tak zvaně

1 Úvod

„Manažeři umějí namotivovat lidi, aby splnili své úkoly, ale jen leadeři dokážou vybudovat skutečně vynikající týmy a vytvořit si s nimi emoční pouto a společný cíl, který je povede nějakým opravdu smysluplným směrem.“

(Mühlfeit, 2017, s. 138)

Motivace zaměstnanců je důležitou součástí managementu lidských zdrojů a organizační kultury. Správně motivovaní zaměstnanci jsou klíčem efektivity a úspěchu každé zdravé společnosti, jelikož motivace posiluje nejen pracovní nasazení zaměstnanců, ale i jejich iniciativu a zainteresovanost. Je nutné si uvědomit, že dobře motivovaní zaměstnanci dosahují mnohem vyšších výkonů. Správné motivování zaměstnanců by mělo být úkolem každého vedoucího pracovníka. Velice důležité je si uvědomit, že motivace není automatická, a proto představuje správné používání jak finančních a nefinančních, tak pozitivních i negativních motivačních nástrojů jako jeden z nejdůležitějších úkolů každého vedoucího pracovníka. Bohužel motivace často patří mezi úkoly, s kterými si vedoucí pracovníci ani organizace nevědí zcela rady (Urban, 2017, s. 9).

Motivační systémy jsou v organizacích vytvářeny na základě teoretických poznatků z důvodu efektivního motivování zaměstnanců. Tyto systémy by ale měly být přizpůsobeny na míru zaměstnanců dané organizace. Motivace je síla aktivující, směřující a udržující chování. Prostřednictvím dobře motivovaných zaměstnanců je dosahováno vysokého výkonu, tito zaměstnanci jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, což znamená, že jsou ochotni dobrovolně udělat více, než se od nich očekává (Armstrong, 2015, s. 217).

Motivace má mohutný pozitivní potenciál, mnohdy pomáhá tam, kde selhává autoritativní výchova, direktivní řízení, manipulativní techniky, fyzické násilí, populistické triky a psychický nátlak. Motivovat znamená nejen brát, ale i dávat. Jedná se o proces, kdy je člověku, od kterého něco potřebujete, nabízeno uspokojení jeho zájmů, aniž by motivace byla ponížena na pouhou manipulaci. Proto je nutné zájmům druhých lidí rozumět a chápat je, čímž nás motivace nutí zajímat se o druhé (Plamínek, 2015, s. 12).

Téma „Návrh motivačního systému ve vybrané organizaci“ jsem si vybrala z toho důvodu, že v současné době je nedostatek zaměstnanců průřezem celé naší společnosti. Organizace se začínají o své zaměstnance více zajímat, pro vedení organizace již nejsou

pouhým prostředkem k dosažení stanovených cílů, ale jsou také chápány jako lidské bytosti, mající nejen své potřeby, ale i pocity. Zvyšováním pracovní spokojenosti zaměstnanců může docházet k růstu jejich zainteresovanosti a v neposlední řadě ke zvyšování jejich pracovního výkonu.

Velmi důležitý je vztah mezi pečovatelem a klientem, jelikož špatné vztahy a minimální komunikace může vést k rozvoji problematického chování a možnému nevratnému poškození klienta. Vysoké školy se sociálním zaměřením do svých kurikul zakomponovaly základy praxe, které se týkají bezpečnosti pečovatelských intervencí, správnosti a přesnosti používaných měřicích a motivačních nástrojů a výzkumných klinických studií zaměřených na efektivitu. Předcházení možných komplikací v podobě nárůstu úzkosti, neklidu, slovní i brachiální agresivity klienta můžeme předcházet procesem dotazování (posouzení a hodnocení stavu klienta), posouzení pohybových možností a úrovně kognitivních funkcí klienta pomocí testu MMSE (Mini-Mental State Examination), vyhledávání nejlepšího přístupu a motivace klienta, kritické zhodnocení stavu klienta, osobní i ošetrovatelské problémy (sebepéče), integrace – aplikace v praxi, zhodnocení výsledků a stanovení individuálního plánu klienta (Klvetová, 2017, s. 43-56).

Cílem diplomové práce je teoreticky vymezit pojmy motivace, stimulace, typy motivace, organizační kultura, pracovní spokojenost, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Následně zhodnotit atmosféru a spokojenost zaměstnanců s dosavadním motivačním systémem v dané organizaci, odhalit oblasti, v rámci kterých existuje prostor pro doporučení změn a zavedení nových motivátorů a stimulů v motivačním systému organizace, či navržení zcela nového motivačního systému jako celku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh motivačního systému nebo změn ve stávajícím motivačním systému, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci.

Dílčí cíle práce:

- provedení dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru
- zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s daným motivačním systémem
- vyhodnocení dotazníkového šetření a porovnání s polostrukturovaným rozhovorem s jednatelem organizace (pro zjištění silných a slabých stránek dosavadního motivačního systému organizace)

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena v jednotlivých kapitolách na obeznámení významu pojmů a to na základě studia odborné literatury, které se vztahují k problematice související především s motivací, pracovní spokojeností, managementem, organizační kulturou, stimulací, hodnocením a odměňováním zaměstnanců.

Praktická část je zaměřena na představení organizace a vlastní výzkum, skládající se z kvalitativní i kvantitativní metody. Organizace nechtěla být v této práci jmenována celým názvem, tudíž je zde vedena pouze pod názvem skládající se z počátečních písmen názvu - PSMK. Na začátku práce je popsána stručně charakteristika organizace. Informace byly získávány především z interních zdrojů organizace. Pro získání informací jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor s jednatelkou dané organizace a dotazníkové šetření pomocí anonymních dotazníků, které byly distribuovány mezi zaměstnance organizace. Hlavním cílem tohoto šetření bylo získat základní informace od zaměstnanců z oblasti spokojenosti s pracovní motivací, s pravidly odměňování a hodnocení, organizační kulturou, mezilidskými vztahy a motivačním systémem v organizaci. Shrnutím získaných výsledků obou stran jsou stanoveny silné a slabé stránky dosavadního motivačního systému a návrh změn v motivačním systému organizace.

V první části vlastního výzkumu je použit polostrukturovaný rozhovor s jednatelem organizace, který je rozdělen do pěti oblastí s cílem zhodnotit stávající motivační systém z pohledu vedoucího pracovníka. V druhé části vlastního výzkumu se zúčastnili dotazníkového šetření samotní zaměstnanci organizace a to v podobě anonymního dotazníku, který je rozdělen také do pěti oblastí. Dotazníkové šetření vzniklo na základě získaných poznatků z odborné literatury s cílem zhodnotit pohled zaměstnanců na stávající motivační systém organizace. Vlastní výzkum je zaměřen na oblasti pracovní motivace, organizační kultury, formy motivace, mezilidské vztahy a spokojenost zaměstnanců. V práci je použit polostrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti a anonymní dotazník určený pro zaměstnance organizace. Anonymita je pro respondenty v dotazníkovém šetření příjemnější, jelikož odstraní zábrany, různé obavy a odpovědi budou většinou pravdivější. Na tvorbě dotazníků se podílel jednatel organizace, sociální pracovník, vedoucí sociální péče a jedna terénní pečovatelka.

Dotazník byl rozdělen do šesti částí, kdy první část obsahuje identifikační data, kdy je zjišťováno pohlaví respondentů, věková kategorie, nejvyšší dosažené vzdělání a délka praxe v organizaci. Druhá část obsahuje otázky vztahující se k pracovní motivaci, třetí část obsahuje otázky zahrnující oblast organizační kultury, čtvrtá část dotazníku se zabývá otázkami z oblasti forem motivace, pátá část dotazníku se zabývá otázkami z oblasti mezilidských vztahů a poslední šestá část je soustředěna na otázky z oblasti spokojenosti zaměstnanců organizace. V úvodu dotazníku jsou respondenti seznámeni s autorem dotazníku, studovanou školou, tématem diplomové práce, účelem dotazníkového šetření a způsobem vyplňování dotazníku. Respondenti jsou zároveň informováni o anonymitě dotazníku a využití získaných dat. Dotazník je složený z celkového počtu 29 otázek, kdy první čtyři otázky se týkají demografických údajů respondentů, které mají charakter uzavřených otázek. Otázky v dotazníku jsou typu polouzavřených, uzavřených, otevřených a škálových odpovědí. Většina otázek (25) je s možností výběru jedné odpovědi, dvě otázky jsou s možností až tří různých odpovědí, kdy jedna z nich může být otevřená s možností různých odpovědí a jedna otázka je s možností přiřazení různého (bodového) škálového hodnocení.

Výzkum byl realizován sběrem dat, který proběhl metodou anonymního dotazníkového šetření, skládajícího se z 29 otázek a polostrukturovaným rozhovorem s jednatelem organizace, který odpovídal na otázky z oblasti pracovní motivace, forem motivace, organizační kultury, mezilidských vztahů a spokojenosti zaměstnanců v dané

organizaci. Vlastnímu výzkumnému šetření předcházely pilotní předvýzkum pro potvrzení srozumitelnosti jednotlivých otázek v dotazníku. Pilotního předvýzkumu se zúčastnili celkem tři zaměstnanci pracující v hlavním pracovním poměru a tři pracovníci pracující na dohodu o provedení práce. Dotazovaní byli zastoupeni: jednou vedoucí pečovatelek, čtyřmi terénními pečovatelkami, jednou administrativní pracovnící a ekonomem organizace. Ze stran respondentů pilotního předvýzkumu nebyly vzneseny žádné připomínky ke srozumitelnosti daných otázek. Dotazníky, které byly určeny pro pilotní předvýzkum srozumitelnosti otázek, nebyly pro vlastní výzkum použity. Celkem bylo distribuováno 45 anonymních dotazníků, které byly sestaveny na základě teoretické části a stanovených cílů.

Výzkumné dotazníkové šetření probíhalo v období září – říjen roku 2020 v organizaci PSMK. Povolení k výzkumu pomocí dotazníkového šetření a provedení polostrukturovaného rozhovoru bylo zajištěno od managementu dané organizace. Tento polostrukturovaný rozhovor probíhal v měsíci září roku 2020 s jednatelem organizace.

Dotazníky byly distribuovány do organizace celkem 45 respondentům, kterým byla zdůrazněna anonymita dotazníků a zaručeno, že zjištěné skutečnosti nebudou použity proti nim. Respondentům byl vysvětlen důvod dotazníkové ho šetření, jak správně postupovat a správně vyplnit distribuovaný dotazník. Distribuce probíhala přímým rozdělením dotazníků a prázdných obálek respondentům, kteří měli dostatek času na vyplnění – tři týdny. Sběr vyplněných anonymních dotazníků probíhal vhazováním do označeného uzavřeného boxu pro zajištění anonymity a následným osobním vyzvednutím v organizaci. Dotazník celkem vyplnilo 43 respondentů, což představuje 95,55 % z celkového počtu rozdaných dotazníků. 40 (88,88 %) dotazníků se vrátilo správně vyplněných, dva dotazníky nebyly vráceny vůbec, jeden dotazník byl vyplněn pouze částečně a dva dotazníky musely být také vyřazeny, pro neúplné vyplnění. Pro vypracování hodnocení a zodpovězení cílů diplomové práce bylo použito celkem 40 správně vyplněných dotazníků, což představuje 88,88 % ze 100 % rozdaných anonymních dotazníků. Na základě těchto správně vyplněných dotazníků byly zodpovězeny cíle diplomové práce a vypracováno hodnocení dotazníkového šetření. Celkový počet, který uvádím jako 100 % je 40 respondentů.

Výzkumný soubor tvořilo celkem 40 respondentů, ženy i muži. Respondenti byly rozděleny do dvou skupin dle věkové kategorie, jelikož nebylo možno získat stejný počet respondentů z řad mužů i žen. Záměrem bylo získat stejný počet respondentů z obou

oslovených skupin. Důvodem vyššího počtu žen z řad dotazovaných respondentů je skutečnost, že v oboru zabývající se sociální péčí, jsou více zastoupenou skupinou ženy než muži. Jednotlivé skupiny jsou porovnávány v relativní a absolutní četnosti.

K vyhodnocení výsledků získaných pomocí anonymních dotazníků byly použity počítačové programy Microsoft Word 2016 a program Microsoft Excel 2016. Výsledky hodnocení jsou zpracovány do tabulek četností, kdy každá z položek obsahuje počet respondentů, procenta vyhodnocení a komentář.

V závěru práce jsou na základě zjištěných výsledků šetření navržena doporučení na změny v motivačním systému organizace, které jsou možným motivátorem ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich pracovní angažovanosti a setrvání v organizaci.

2.2.1 Dotazování

Dotazování v andragogickém výzkumu patří mezi nejčastěji aplikovanou metodu, která je velmi často aplikována v zahraniční i v české pedagogice a sociologii. Tuto metodu shromažďující informace od respondentů lze aplikovat buď písemnou formou na základě předkládaných otázek či výroků, nebo vedeným rozhovorem na základě získaných výpovědí (Průcha, 2014, str. 114-5).

Dotazování je explicitní metoda interakcí a komunikací mezi respondentem a tazatelem, které zahrnuje explicitní odpovědi u respondenta (probanda) a explicitní otázky u tazatele (výzkumníka). Otázka je základním prostředkem dotazování, tato otázka může být otevřená, polouzavřená či uzavřená (Janoušek, 2015, s. 313).

2.2.2 Dotazník

Zprostředkovanou formou dotazování je dotazník, a to jako diagnostická a výzkumná metoda, která je založená na písemné komunikaci mezi výzkumným pracovníkem či diagnostikem na jedné straně a respondentem jakožto probandem na straně druhé. Ve stejném významu jako dotazník se používá pojem anketa, která se považuje za takové šetření, při němž se účastníci do šetření zapojují spontánně a sami. Výhodou dotazníku oproti rozhovoru je možnost jeho vyplňování za přítomnosti tazatele či za jeho nepřítomnosti, čímž není sběr dat komplikováno osobou tazatele (Janoušek, 2015, s. 320).

Konstrukce dotazníků

Aplikace dotazníku není tak jednoduchou záležitostí, jak se zdá. Dotazník musí být konstruován tak, aby měl přiměřený rozsah a otázky byly formulované srozumitelným jazykem pro respondenta. Mezi dva hlavní účely, které musí dotazník splňovat, patří motivování respondentů k požadovaným odpovědím a převod cílů do specifických otázek vedoucích k odpovědím respondentů, které jsou pro daný výzkum nutné či zjištění oblastí, které jsou v cílech předpokládány (Janoušek, 2015, s. 320-321).

Je důležité počítat i s takovou možností, že respondentova míra znalostí a informovanost o předmětu dotazování budou takové, že nebude moci na danou otázku jednoznačně odpovědět, v takovém případě bychom v dotazníku měli nabídnout také možnost odpovědi „nevím“. Formulování položek, které jsou v dotazníku obsaženy, nesmí připouštět chápání více způsobů a musí být pro respondenta vždy jednoznačné. Položky, které se v dotazníku vyskytují, by měly zjišťovat jen nezbytné údaje, které nesmějí být sugestivní a zároveň je nelze získat jiným způsobem. Pro správné vyplnění by měl dotazník vždy obsahovat jasné pokyny (Chráska, 2016, s. 164-5; Průcha, 2014, s. 115).

Průcha ve své knize popisuje v sedmi krocích, jako Rámec 20, postup konstruování výzkumného dotazníku. V 1. kroku je důkladné promyšlení cíle a témat výzkumu, ve 2. kroku je vymezení skupiny osob, ke kterým bude dotazování směřovat, ve 3. kroku Průcha popisuje formulaci položek dotazníku, a to podle jejich druhu: otázky (uzavřené, škálové, otevřené), výroky hodnocení, výroky k doplnění apod. Ve 4. kroku je pilotáž, což představuje ověření dotazníku na malém vzorku respondentů ke zjištění srozumitelnosti položek a času nutnému k vyplňování. V 5. kroku dále popisuje úpravu dotazníku po předchozí pilotáži, eventuálně druhou pilotáž, v 6. kroku Průcha popisuje doplňování dotazníku o nezbytné součásti jako je oslovení respondentů, vysvětlení účelu dotazování, záruku anonymity respondentů a zabezpečení dat, instrukce, jak správně dotazník vyplňovat a závěrečné poděkování respondentům. V 7. kroku je popsána možnost, že v některých případech se do dotazníku zařazuje pobídka pro respondenty k volnému vyjádření jejich názoru o dané problematice, o účelnosti či náročnosti daného dotazníku aj. (Průcha, 2014, str. 117).

Vlastnosti dobrého dotazníku

Dotazník, jako každý jiný prostředek měření, má splňovat základní požadavky kladené na dobré měření, mezi které patří validita, praktičnost a reliabilita. Validita

dotazníku je dána tím, že skutečně zjišťuje to, co je výzkumným záměrem, tzv. že obsahuje pouze otázky na oblast, kterou má dotazník skutečně zjišťovat. Doporučuje se, aby autor nevycházel pouze z vlastních názorů, ale aby byl navrhovaný dotazník posouzen i dalšími odborníky v oblasti výzkumu. Reliabilitou dotazníku se rozumí schopnost přesně a spolehlivě zachycovat zkoumané jevy. I když dostatečně vysoká spolehlivost a přesnost sama o sobě ještě validitu nezaručuje, je nezbytným předpokladem dobré validity dotazníku (Chráska, 2016, str. 165).

Provedení dotazníkového šetření

Dotazník lze respondentům předat různými způsoby, a to: osobně, prostřednictvím druhých osob, nebo rozesílání poštou či pomocí elektronické pošty. Mezi nejvýhodnější způsob patří osobní předávání dotazníků, kdy následuje vyplnění dotazníků respondenty a vybírání dotazníků zpět. Výhodou takto rozdávaných dotazníků je prakticky stoprocentní návratnost, oproti rozesílaných dotaznicích poštou, kdy musíme počítat s poměrně malou návratností. Pro úspěch dotazníkového šetření je důležité užívání anonymních dotazníků, kdy je respondentům zaručena anonymita a záruka, že zjištěné skutečnosti nebudou zneužity proti nim. Anonymní dotazník někdy může svádět k nezodpovědnému vyplňování, v některých případech dokonce k recesi. Většinou anonymními dotazníky získáváme pravdivější údaje než dotazníky, které anonymitu respondentům nezajišťují (Chráska, 2016, str. 169).

2.2.3 Rozhovor – interview

V kvalitativním pedagogickém výzkumu se jako nástroj dotazování, rozhovor i interview, používá v diagnostice a psychologickém výzkumu, avšak v andragogickém výzkumu (českém) je používám velmi zřídka. Výzkumník vede rozhovor s jedním či několika respondenty najednou tzv. strukturovaným rozhovorem, kdy k němu používá předem stanovený soubor otázek. O tématu rozhovoru a získaných informacích rozhoduje výzkumník sám. V praxi se často používá rozhovor, kdy výzkumník podává připravené otázky, ale respondent má možnost širší volby odpovědí, než je tomu u striktně strukturovaného rozhovoru, tento rozhovor se označuje jako polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor, který je označován jako nestrukturovaný rozhovor, se používá jen pro některé účely kvalitativního výzkumu a je zcela volný. Výzkumník při používání tohoto typu

rozhovoru pouze rámcově vymezí témata a respondenta nechává volně vyprávět, např. autobiografie (Průcha, 2014, s. 120-121).

Výzkum pomocí kvalitativní metody rozhovoru je velmi časově náročný a pracný. Úspěšnost rozhovoru závisí z velké části na schopnosti výzkumníka vytvořit otevřenou atmosféru a navázat přátelský vztah k respondentovi, tento vzájemně uvolněný a příjemný vztah mezi oběma aktéry se označuje termínem rapport (Chráska, 2016, s. 176).

Pravidla pro realizaci rozhovoru – interview

Mezi nejdůležitější pravidla pro realizaci rozhovoru patří: vhodná situace pro vedení rozhovoru, začít nejobecnějšími otázkami, umět čelit působení psychologických faktorů, které mohou negativně ovlivnit výsledky rozhovoru, umět vytvářet podmínky pro motivaci ke spolupráci s respondentem a náležité navázání kontaktu s ním, a v neposlední řadě je velmi důležité si v průběhu rozhovoru pořizovat přesný záznam písemný či za použití technických prostředků např. diktafonem. Písemný záznam můžeme provádět po skončení rozhovoru či přímo během jeho průběhu (Chráska, 2016, s. 177-178).

3 Teoretická východiska

3.1 Motivace

Velkým přínosem je umění manažera motivovat své spolupracovníky a podřízené. A to zejména umění vytvořit u nich zájem, chuť a ochotu se aktivně zapojovat do plnění úkolů a činností, které odpovídají cílům a poslání organizace. Jedná se o propojení osobních zájmů zaměstnance s cíli a potřebami organizace, která se odehrává pod vedením cílevědomého vedoucího pracovníka – manažera. Pojem motivace pochází z latinského slova „*movere*“, které vyjadřuje pohyb. Motivace zahrnuje faktory ovlivňující lidi tak, aby se chovali určitým způsobem, a zároveň vyjadřuje směr a sílu tohoto chování (Armstrong, 2015, s. 216).

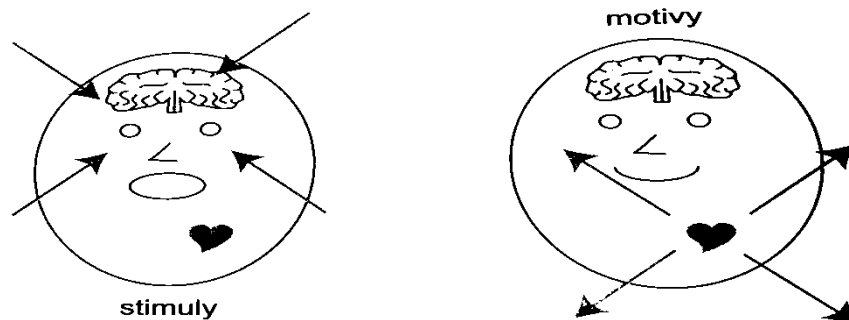
Vždy je nutné rozlišit motivování od manipulování. Manipulováním rozumíme přímé ovlivňování spolupracovníků manažerovým jednáním. Motivace je vždy hodnocena kladněji. Motivaci můžeme popsat jako vnitřní stav člověka, způsobující určité chování člověka, které je dané tužbami, úsilím, přáním apod. Motivace začíná vznikem potřeb a můžeme ji chápat jako řetězec reakcí, které na sebe navozují. Jedinec uspokojuje potřeby tím, že vykonává aktivity ve snaze eliminovat napětí, které vedou k naplnění přání. Motiv a stimul jsou dva základní výrazy, ze kterých vychází pojem motivace (Plamínek, 2015, s. 16).

Pro moderní personalistiku se škola „lidských vztahů“ stala východiskem, jelikož vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejcennějším kapitálem, s nímž může organizace disponovat. Její přínos je dodnes ceněn tím, že správná motivace je účinnější než zlepšování pracovních podmínek, které je i zdrojově náročnější (Blažek, 2014, s. 22).

Autor Sinek (2011) ve své knize „Start With Why“ popisuje a vysvětluje, co to skutečně znamená vést a inspirovat. V podnikání záleží na tom, co děláme a proč to děláme. V kapitole: „Cena, kterou zaplatíme za vydělané peníze“, Sinek popisuje, že nemůžeme zcela popřít fungování manipulace, že v některých případech fungují, i když ne nadlouho. Ve své knize dále píše, že každý jedinec může pomoci ovlivnit chování své organizace a každý zaměstnanec může organizaci pomoci se stát úspěšnou. Stejně jako manipulací se může řídit prodej, ale nevytváří se loajalita, může také manipulace kandidátovi pomoci být zvolen na danou pozici, ale nevytváří základnu pro loajální vedení. Vedení, vyžaduje, aby zaměstnanci byli loajální vůči svému managementu a drželi

po celou dobu krok za krokem s leaderem. Leadership (vedení lidí) znamená schopnost shromáždit lidi ne na jednu událost, ale na několik let. Manipulace většinou vedou k transakcím, nikoliv k loajalitě a motivaci (Sinek, 2011, s. 30).

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: (Plamínek, 2015, s. 16)

3.1.1 Motiv

Motiv je důvod něco udělat. Představuje vnitřní pohnutky, podněcující jednání člověka, které se navenek projevují jako příčina jeho jednání. Motivace je nositelkou obrovské výhody, pakliže dobře motivujeme pracovníky motivy, které člověk má, za příznivých podmínek, pak může práce pokračovat i bez podpory vnějších podnětů. Motivace je bohužel znevažována i velkou nevýhodou, její cesta není vůbec jednoduchá. Velmi důležité je vědět mnoho o zaměstnancích organizace, o jejich motivech, ale i o procesu motivace jako takovém (Plamínek, 2015, s. 17). Člověk v první řadě disponuje s motivy biogenními, mající původ ve fyziologii organismu, ale také s motivy sociogenními, vyjadřující potřeby člověka jako bytosti sociální (Blažek, 2011, s. 160).

Motivace je psychologicky optimistická, je zaměřena na tvořivost, otevřenost novým zkušenostem a růstové potřeby, kdy smysluplnost práce a práce jako samostatná činnost je hlavním motivem (Cipro, 2015, s. 34).

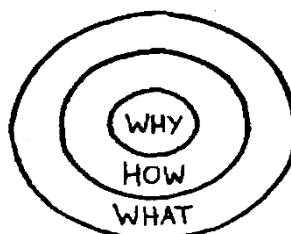
Motiv je konáním k dosažení potřeby a výsledku, kterého tímto činem lze získat. Dle některých interpretací Maslowovy teorie hierarchie potřeb, které se objevují v manažerské literatuře, by bylo možné vyvodit závěr, že v hlavní roli instrumentu vedoucího k uspokojení pouze základních (fyziologických) potřeb vystupuje plat jedince, toto pojetí je označováno jako hrubé zjednodušení. Peněžní prostředek získaný na základě platu, lze na trhu směnit za výrobky a služby, které mohou sloužit k uspokojování nejen základních potřeb, ale i všech vyšších potřeb, mezi které patří potřeba bezpečí

(bezpečnostní prvky v automobilu či jiných strojích, bezpečnostní zařízení aj.), potřeba sounáležitosti (rozšíření společenských kontaktů, využití volného času, aj.), potřeba úcty (statusové symboly úspěšného člověka), potřeba seberealizace (dobročinné účely), apod. (Blažek, 2014, s. 169 -170).

Existuje několik vedoucích, kteří se rozhodli inspirovat se spíše než manipulací, motivováním lidí. Autor Sinek (2011, s. 41-43) ve své knize také popisuje tzv. The Golden Circle“ – Zlatý kruh, jeho koncept byl inspirován zlatým řezem – jednoduchým matematickým vztahem, který fascinuje matematiky, biology, architekty, umělce, hudebníky a další od počátku historie.

Obrázek 2: Zlatý kruh

THE GOLDEN CIRCLE



Zdroj: (Sinek, 2011, s. 41)

Zlatý kruh poskytuje přesvědčivé důkazy o tom, o co víc můžeme dosáhnout, pokud si připomeneme začít vše, co děláme tím, že se nejprve zeptáme proč? Zlatým kruhem se inspiroval i koncern Apple, který je schopen inovovat a motivovat v různých průmyslových odvětví a nikdy neztratit svojí schopnost tak činit. Zlatý kruh ukazuje, jak leader dokáže inspirovat a motivovat své zaměstnance.

Vše začíná zevnitř ven, vše začíná proč? What „Co“ – každá společnost a organizace ví, co dělá. Každý může snadno popsat produkty či služby, které organizace prodává, nebo funkce pracovních míst, které v tomto systému mají. „Co“ je snadné identifikovat. Who „Jak“ – některé organizace či lidé vědí, jak dělají, to co dělají. Why „Proč“ – naopak velmi málo lidí či organizací dokáže jasně formulovat, proč dělají to, co dělají. Zformulováno do jedné věty: „Často říkáme, co děláme, někdy říkáme, jak to děláme, ale málokdy říkáme, proč děláme to, co děláme.

3.1.2 Stimul

Stimuly rozumíme vnější pobídky, podněty, usměrňující určitým způsobem jednání zaměstnanců a působení na jejich motivaci s cílem dosažení žádoucího chování zaměstnanců. Stimuly jsou odměny či pobídky vyvolávající snahu přání uspokojit, motivy představují tyto přání. Také stimulace je poměrně jednoduchá, což představuje obrovskou výhodu. Dokud kompenzujeme pracovníkům nepohodlí spojené s výkonem práce jakýmkoliv atraktivními hodnotami v podobě vyplácení odměn, dokud napájíme a krmíme, můžeme očekávat, že jejich práce bude probíhat na úrovni našeho očekávání (Plamínek, 2015, s. 17).

Pro efektivní motivaci je důležitou rolí stimulů, vyvolání pozitivní „rezonance“ motivů. Je nutné vědět, že jeden a tentýž stimul se nemusí u dvou osob setkat se stejnými reakcemi. Totéž se může stát i u jednoho samotného jedince v různých situacích, časových intervalech či různých obdobích. Vnitřní motivační struktura jednotlivce se mění v čase a není stejná. Do jeho motivace se promítá vnější prostředí, jeho trvalé osobní charakteristiky i okamžité „vnitřní vyladění“ (Blažek, 2014, s. 162).

Stimulace se zaměřuje na prostředí jedince a jeho vlivy na něj. Za důsledek vlivu prostředí je považováno chování jedince. Finanční odměna jako stimul může představovat reakci, ale také vliv prostředí na dobrou práci. Stimulaci můžeme použít pozitivní, či negativní. Pozitivní stimulace by měla zahrnovat odměny ve formě uznání, pochval či peněžní ohodnocení, negativní stimul představuje zaměření na povzbuzení žádoucího chování, např. vyhnutí se nepříjemných důsledků udělením důtky od svého nadřízeného (Donnelly, 2011, s. 386).

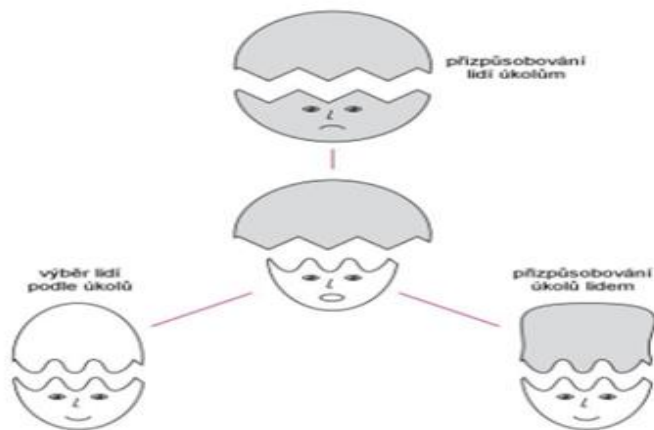
Druhým způsobem je vyjít lidem vstříc, pakliže si to můžeme dovolit. Už jen tím, že úkoly neremcají, naopak lidé většinou ano. Lidé jsou schopni splnit takové úkoly, které jim vyhovují, což zvyšuje jejich motivaci k jejich splnění. Tímto způsobem se také snižují náklady na kontrolu a sledovanost jejich práce (Plamínek, 2015, s. 18).

3.1.3 Zlaté pravidlo motivace

Ne vždy si musí vzájemně sednout úkol a člověk. Úkol může drtit člověka jak svou evidentní hmotou, tak tím, že svými zubatými okraji nemůže opakovaně zapadnout do připraveného lidského tvaru. Tento problém lze odstranit dvěma způsoby. Především se pokusit přizpůsobit úkol lidem, a to tak, že je v zásadě donutíme respektovat úkol jaký

je, včetně toho, co se jim na úkolu nelíbí. Tento způsob vyžaduje značnou míru stimulace, tedy působení jakéhosi tlaku zvenčí. Což vede k větším nárokům na kontrolu, aby nedocházelo ke vzniku potíží s plněním zadaných úkolů (Plamínek, 2015, s. 17-18).

Obrázek 3: Lidé a stimuly

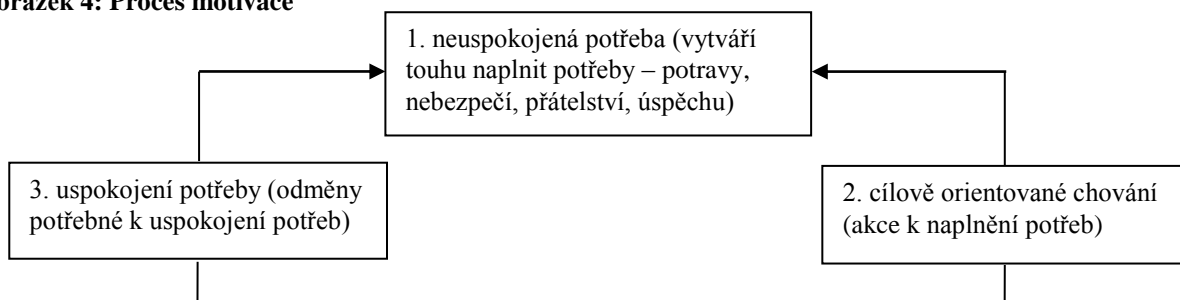


Zdroj: (Plamínek, 2015, s. 18)

3.1.4 Proces motivace

Neuspokojená potřeba je východiskem procesu motivace. Prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince je nedostatek něčeho. U jedince způsobuje neuspokojené potřeba pocit napětí (psychické či fyzické), vedoucí jedince k takovým krokům, které jeho potřeby uspokojí, a tím sníží jeho pocit psychického či fyzického napětí. Potřebu jedinec uspokojuje dosažením cíle, čímž se proces motivace stává kompletním (Donnelly, 2011, s. 368).

Obrázek 4: Proces motivace



Zdroj: vlastní zpracování (dle autora: Donnelly, 2011, s.369)

3.1.5 Typy motivace

Typy motivace se rozlišují dva – vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace se projevuje tehdy, když má jedinec pocit, že jeho práce je podnětná, zajímavá a důležitá, poskytuje mu možnost rozvíjet a využívat své dovednosti, přiměřenou míru autonomie, např. volnost v rozhodování a jednání, podobně jako dosažení vytoužené kariéry či vysněného úspěchu. Vnitřní motivaci lze charakterizovat jako motivaci, vyplývající ze samotné práce, kterou nepodněcují vnější pobídky. Vytváření pracovních míst souvisí s podněcováním vnitřní motivace. Pracovní místa by měla poskytovat dostatečnou významnost, složitost, rozmanitost a odbornost vykonávané činnosti, aby se mohly zapojit všechny schopnosti pracovníků. Tato motivace souvisí s pojetím angažovanosti. Oldham a Hackmen vymezili celkem pět klíčových charakteristik práce, podněcujících vnitřní motivaci pracovníků: významnost práce, autonomie práce, identita práce, rozmanitost schopností a v neposlední řadě zpětná vazba (Armstrong, 2015, s. 218).

Vnější motivace se týká činností, podnikaných pro motivování lidí. Zahrnuje to především odměny, např. udělení pochvaly, povýšení, zvýšení mzdy apod., ale i tresty, jako např. odebrání nenárokové složky mzdy, disciplinární řízení, vyjádření kritiky apod. Vnější motivátory mohou mít výrazný a bezprostřední účinek, ale nemusí být nutně dlouhodobé. Armstrong (2015) ve své knize popisuje, že vnější motivátory týkající se kvality pracovního života, mají pravděpodobně dlouhodobější a hlubší účinek, jelikož jsou součástí jak jedinců, tak i jejich práce, kdy jim nejsou vnucovány zvnějšku, jako např. pobídkové odměny (Armstrong, 2015, s. 219).

3.1.6 Teorie motivace

Moderní management rozlišuje tři základní skupiny teorií motivace zaměřené na *motivační příčiny, motivační procesy a speciální účely*.

Mezi teorie zaměřené na motivační příčiny patří Maslowova teorie – Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Alderferova teorie tří faktorů potřeb a McClellandova teorie potřeby dosažení úspěchu. Tyto teorie identifikují důvody pro motivaci a zároveň doporučují postupy (Armstrong, 2015, s. 219).

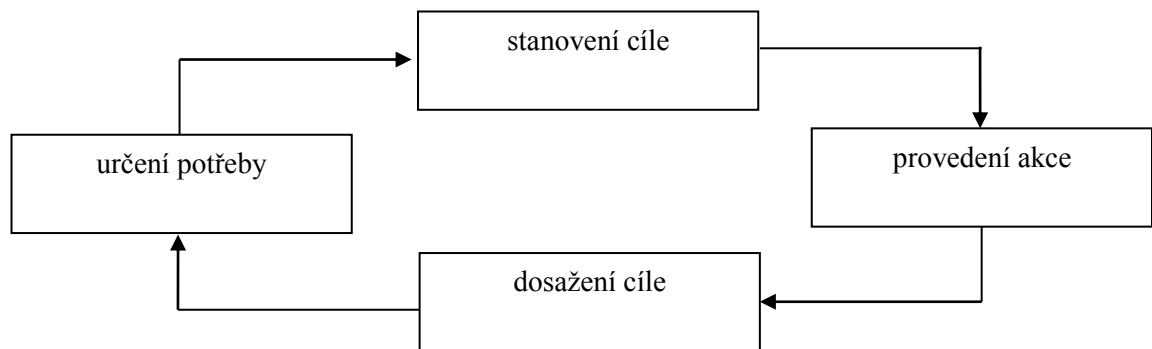
Lidé jsou motivováni, aniž by si to uvědomovali. Jsou motivováni svými potřebami, které silně ovlivňují jejich jednání a myšlení. Jestliže manažer tyto potřeby

spolupracovníka pozná a vytvoří zároveň podmínky pro jejich dosažení, za přijatelné náklady, pak motivuje.

Mezi teorie zaměřené na motivační procesy patří Vroomova teorie očekávání, Ropterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlivé odměny a Skinnerova teorie zesílených vjemů. Tyto metody soustředí pozornost na problémy a hlavně obsahují doporučení k usměrňování, průběhu, vyvolávání, udržování a ukončení motivačního procesu či jednání (Mládková, 2009, s. 157).

Mezi teorie zaměřené na speciální účely patří *participace* zaměstnanců na rozhodování, *sebemotivace* manažerů a ostatní motivační přístupy. Jedná se o přiřazení těchto speciálních metod a přístupů k předchozím skupinám (Blažek, 2011, s. 160).

Obrázek 5: Proces motivace založený na uspokojování potřeb

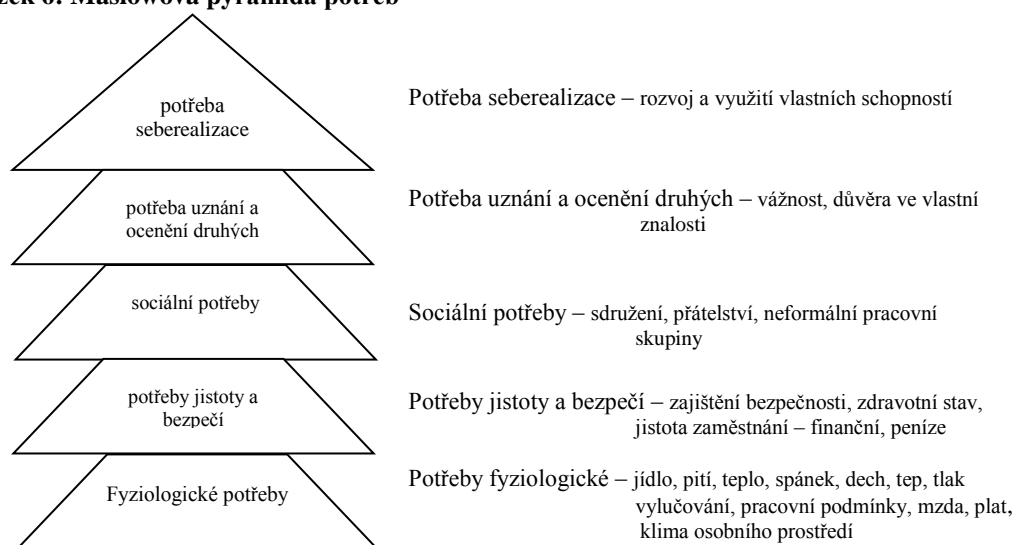


Zdroj: vlastní zpracování (dle autora: Armstrong, 2015, s. 220)

Maslowova pyramida potřeb

Jedna z neslavnějších motivačních teorií je Maslowova pyramida potřeb. Autor Araham Maslow zde rozděluje potřeby člověka do pěti základních skupin, podle urgency jejich potřeb, mezi které patří: fyziologické potřeby, potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace. Podle Maslowa je potřeba nejprve uspokojit potřeby na nejnižší úrovni a následně jsou uspokojovány potřeby na vyšších úrovních. Zájem člověka roste, dojde-li ke změně na nižších úrovních, naopak jsou-li nějaké potřeby uspokojeny, přestává působit jako motivace (Blažek, 2014, s. 163).

Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování (dle autora: Blažek, 2014, s. 163)

Dle autora Blažka (2014, s. 164) mezi *fyziologické potřeby*, patří základní potřeby nutné k životu, zajištění fyzické existence jedince a reprodukce, jako jsou: voda, potrava a klima osobního prostředí. Na tyto potřeby zaměstnanců mohou organizace působit pomocí ekonomických stimulů, kam patří peníze a tvorba vhodného pracovního prostředí.

Jistota a bezpečí, podle Blažka znamená určitou rovnováhu, zahrnuje potřebu ochrany před fyzickým ohrožením, potřebu duševního, emocionálního i fyzického bezpečí. Jistota práce patří mezi nejdůležitější potřeby jistoty a bezpečí jedince. Tyto potřeby můžeme ovlivnit pomocí ekonomických stimulů, ale i zabezpečením v případě neschopnosti práce a vytvářením podmínek pro ochranu jedince před úrazem na pracovišti. Také psychické prostředí bezpečí i důvěry, které vytváří organizace či samotný manažer, zde hraje velký význam.

Sociální potřeby, popisuje Blažek, jako potřeby, které zahrnují sounáležitost a přátelství. Jsou velmi důležité. Přijetí skupinou, přátelské vztahy a příslušnost ke skupině má pro člověka velký význam, jelikož člověk je zvyklý žít ve skupinách. Organizaci opouští člověk většinou z důvodu absence těchto potřeb, či nejsou-li dostatečně naplněny. Ve většině případů to závisí na pravidlech chování, které jsou prosazovány manažerem na pracovišti a na neformální kultuře organizace i skupiny. Jedná se o oblast, kterou mohou manažeři ovlivnit svým chováním a reakcemi na podněty.

Potřeby uznání, zde sebeuspokojení, moc a prestiž působí na tyto potřeby uznání a úcty. Dle Maslowa, uspokojí-li lidé níže postavené potřeby, mají touhu se stát osobami váženými a zároveň se snaží získat respekt své skupiny, ve které jsou členem. Sebeuspokojení, prestiž a moc působí na uspokojení potřeby uznání. Přidělováním úkolů, které dokáží zaměstnanci úspěšně splnit, manažer může pomoci k naplnění této potřeby. Manažer, který je chopen takovéto úkoly svým zaměstnancům přidělit, je pak ve většině případů kolektivem přirozeně respektován.

Všechny tyto výše zmiňované čtyři potřeby lze uspokojit, tudíž je označujeme jako potřeby deficitní.

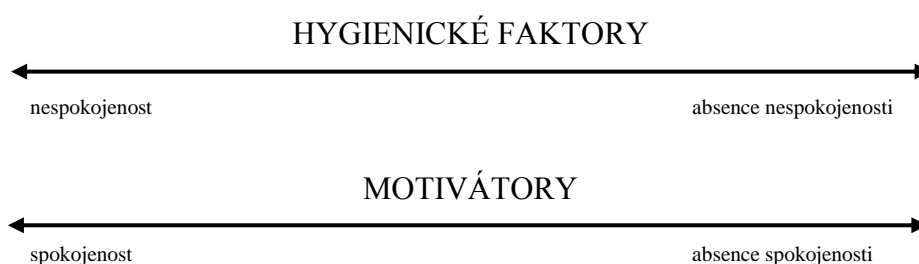
Potřeba seberealizace, tato potřeba je pro zaměstnance velice důležitá, jedná se o touhu rozvíjet a využívat osobní potencial pro vytyčené cíle. Propojení touhy zaměstnanců po seberealizaci s cíli organizace je velkým uměním schopného manažera. Tyto potřeby patří mezi potřeby, které jsou neuspokojitelné, jelikož s jejich uspokojením narůstá jejich intenzita (Blažek, 2014, s. 164).

Herzbergova teorie dvou faktorů

Tato metoda je zaměřena na teorii dvou faktorů působící na motivaci, do jisté míry modifikuje Maslowovu teorii potřeb. Provedl ji americký profesor psychologie Frederick Herzberg pomocí výzkumu, kdy cca 200 účetních a techniků požádal o popis, kdy se v práci cítily výjimečně dobře a kdy velmi a zcela špatně (Kociánová, 2010, s. 30). Dle těchto postřehů pak učinil závěr vedoucí k rozlišení udržovacích a motivačních faktorů. *Faktory udržovací tzv. hygienické vlivy*, kterými se aktivuje úsilí a zájem o zlepšení vykonávaných činností. Jedná se o činitele či podmínky ovlivňující spokojenost či nespokojenost zaměstnance. Nejsou-li tyto potřeby dostatečně uspokojeny, jsou zaměstnanci nespokojeni. *Faktory motivační, tzv. motivátory*, vyvolávají uspokojení a mají vazbu na obsah práce, jsou činitelé uspokojující lidské potřeby (Armstrong, 2015, s. 223). Dobrý manažer by měl vědět, že je důležité nejdříve ošetření udržovacích – hygienických faktorů, kam patří např. jistota práce, mzda, postavení, životní styl, organizační správa a politika, interpersonální vztahy s kolegy, pracovní podmínky apod. Poté by se teprve měl soustředit na zlepšování výkonů zaměstnanců pomocí motivujících faktorů - motivátorů, mezi které patří např. povýšení, uznání, možnost osobního růstu, odpovědnost, dosažení cílů, charakter práce apod. Motivátory se většinou aplikují

na jednotlivce, naopak hygienické faktory je vhodnější aplikovat na dílčí skupiny zaměstnanců či kolektivy. Vnější charakter zastávají spíše udržovací – hygienické faktory, naopak vnitřní charakter motivační faktory – motivátory (Blažek, 2011, s. 163).

Obrázek 7: : Motivátory a hygienické faktory



Zdroj: (vlastní zpracování dle autora: Pilařová, 2016, s. 87)

Dessler (2013, s. 394) ve své knize popisuje, že manažeři obohacují pracovní místa pracovníka tak, aby byla náročnější a zároveň tím, že poskytují zpětnou vazbu a uznání, díky nimž vnitřně dělají práci více motivující. V organizační psychologii je dle Desslera vnitřní motivace motivací, jež se odvíjí od potěšení, které je získáváno při vykonávání práce či plnění úkolu. Což vychází spíše zevnitř jedince, než z nějakého externě aplikovaného motivátoru, v podobě příkazu vedoucího či plánu finanční pobídky.

McClellandova teorie motivačních potřeb

Jedná se o metodu tří faktorů, do které zpracoval David McClelland motivační potřeby samotných manažerů, založených především na potřebách sounáležitosti, prosazení se a mít poziční vliv (potřeba moci) a úspěšného uplatnění (potřeba úspěchu).

Teorie potřeby dosáhnout úspěchu, tato teorie má také velice úzký vztah k Maslowově koncepci, především s třetím, čtvrtým a pátým nejvyšším stupněm (Blažek, 2014, s. 165).

Potřeba sounáležitosti, lidé se silnou potřebou sounáležitosti mají potřebu být oblíbení, je pro ně bolestivé odmítnutí skupinou. Tito jedinci vytvářejí přátelské, důvěrné a příjemné vazby s ostatními, dávají přednost spolupráce před konkurencí a velmi rádi pomáhají druhým (Mládková, 2009, s. 161).

Potřeba moci, tato potřeba představuje snahu jedince se prosadit, zaujmout vlivnou pozici a v kolektivu dominantní postavení. Je typickou vlastností pro manažerské profese (Blažek, 2014, s. 165).

Potřeba úspěšného uplatnění, tato potřeba se projevuje u zaměstnanců, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Tato potřeba vede jednotlivce k tomu, že si sami stanovují náročné cíle a úkoly, které nejsou nepřiměřeně náročné či zcela nereálné, a zároveň takové, které v případě neúspěchu nejsou vysoce rizikové (Blažek, 2014, s. 165).

Všechny tyto metody, které jsou zaměřeny na poznání motivačních potřeb, mají velmi mnoho podobného. Od manažera se vyžaduje, aby při použití těchto metod (motivačních metod zaměřených na poznání motivačních příčin), umění vhodného psychologického jednání se zaměstnanci a spolupracovníky. Jakákoliv z těchto metod pomůže jen velmi málo, jestliže ji manažer nepoužívá obratně a není-li schopen pochopit své parametry a nevede je odpovídajícím způsobem, resp. na ně nepůsobí (Blažek, 2011, s. 163).

Vroomova expektační teorie očekávání

Tato teorie očekávání je jedna z nejznámějších teorií zaměřených na průběh motivačního procesu. Victor Vroom předpokládal, že průběh motivačního procesu je podmíněn individuálně založenými osobními preferencemi lidí a zároveň subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto preferencí. Jak vnímají lidé pravděpodobnost přínosů výsledků určitého očekávaného chování, na tom závisí stupeň motivace. Za klíčový předpoklad motivace považoval Victor Vroom to, že zaměstnanci vidí a sdílejí cíle organizace a jsou přesvědčeni a věří, že právě takovéto chování je k danému cíli dovede. Byl přesvědčen a řídil se heslem: „Nevěří-li člověk v to, co má dělat, nemůže být motivován“. Taktéž, nevěří-li v to, že by jeho úsilí mohlo vést k úspěšnému cíli (Donnelly, 2011, s. 383).

Cestu, kterou může manažer ovlivnit, tvoří spojení mezi motivem a cílem. Motivační síla představuje intenzitu osobní motivace, valence představuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle, individuální preference a expektace představuje subjektivně vnímanou pravděpodobnost, že určitá činnost povede k dosažení žádoucího cíle. Motivaci jedince tak lze vyjádřit symbolicky jako: $M = V \cdot E$ (Blažek, 2014, s. 166).

Motivační síla = valence (hodnota cíle) x expektace (očekávání dosažení cíle)

Manažer by měl v motivačním procesu při stimulaci ocenit, sledovat, ale i odhadnout osobní cíle, pohnutky a zájmy zaměstnanců, a v neposlední řadě je s cíli organizace harmonizovat. Velké umění manažera je správně odhadnout preference

a chování zaměstnanců a to zejména v různorodém kolektivu, který vede (Donnelly, 2011, s. 385).

3.1.7 Motivace a spokojenost s prací

Spokojenost s prací se týká především pocitů a postojů, které mají pracovníci ve vztahu ke své práci. Spokojenost s prací naznačují pozitivní a příznivé postoje k práci, nespokojenost s prací, naopak naznačují nepříznivé a negativní postoje k práci. Od morálky se postoj k práci odlišuje. Morálka je spíše skupinovou proměnnou, vyjadřuje, zda chtějí zůstat jednotlivci skupiny členy a jakou mírou se cítí být přitahováni svou skupinou. Úroveň spokojenosti či nespokojenosti s prací je ovlivňována různými faktory. Mezi tyto faktory patří: vnitřní faktory, úspěch či neúspěch a úroveň kontroly. Vnitřní faktory se týkají především obsahu práce a pěti klíčových charakteristik práce vymezených dle Oldhama a Hackmana: významnost práce, autonomie práce, identita práce, rozmanitost schopností a v neposlední řadě zpětná vazba (Armstrong, 2015, s. 228). Úspěch, vyvolává spokojenost jednotlivce, zejména, má-li možnost sám sobě dokázat využití všech svých možností. Naopak neúspěch, vyvolává přirozeně nespokojenost (Armstrong, 2015, s. 229). Kontrola a její úroveň je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím postoje jedinců. Myšlenka, že neustále být zapojen do práce spolu se svými kolegy je silnou, ne-li nejsilnější lidskou vlastností, věřil Elton Mayo (Armstrong, 2015, s. 228).

Myšlenka, že spokojenost s prací vede ke zlepšení výkonu, je všeobecně uznávána a nikoliv nerozumná. Škola lidských vztahů, kterou reprezentoval Mayo, byla založena přesvědčení o tom, že kdyby se zvýšila spokojenost zaměstnanců, tak by se mohla zvýšit i produktivita, a to převážně prostřednictvím uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců a uplatňováním podnětné a vlídné kontroly (Armstrong, 2015, s. 229).

3.1.8 Strategie motivace

Vytváření pracovního prostředí, rozvíjení politiky a postupů, umožňujících zlepšování výkonu zaměstnanců, je cílem strategií motivace. Strategie motivace se zaměřuje i na uskutečňování rozvojových programů pro vedoucí týmu a manažery, vytváření motivujících pracovních míst a také uplatňování systému celkové odměny či řízení pracovního výkonu. Mezi faktory ovlivňující strategie motivace patří:

komplexnost procesu motivace, finanční odměny, vnější a vnitřní motivátory, potřeba práce, potřeba příležitostí, kultura organizace, potřeba dosáhnout úspěchu a vytyčení cílů. Zaměstnanci jsou pravděpodobně více motivováni v prostředí, ve kterém jsou oceňováni za svou práci a čím jsou. Toto znamená, že je nutné věnovat pozornost především základní potřebě uznání. Vnější motivátory, ne vždy musí působit dlouhodobě, ale mohou mít výrazný a bezprostřední účinek. Vnitřní motivátory, týkající se kvality pracovního života, budou mít spíše dlouhodobější a hlubší účinek, jelikož jsou součástí zaměstnanců a jejich práce. Finanční odměny budou některé zaměstnance motivovat více, jiné méně. Ne každého jednotlivce peníze motivují stejně. Potřeba práce poskytuje prostředky k dosažení cílů zaměstnance, jejich možnost využití schopností, dovedností a znalostí. Příležitosti představují potřebu růstu a kariéry prostřednictvím rozvoje schopností zaměstnance. Kultura organizace ovlivňuje účinek motivace lidí v podobě hodnot a norem organizace. Výrazným motivátorem pro manažery je potřeba dosažení úspěchu, ale i pro ostatní, kteří chtějí větší odpovědnost a pravomoc (Armstrong, 2015, s. 230-1).

3.2 Organizační kultura

Organizace jako taková je chápána jak výrobní, tak i sociální systém. Vždy je organizace součástí určitého systému jako celek. Armstrong (2015) uvádí, že „..... *organizační kultura je souhrn představ přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*“ (s. 164).

Armstrong (2015) dále píše, že „.....*organizační kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato definice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce*“ (s. 164-5).

Definice pro organizační kulturu existují v odborné literatuře desítky. Organizační kultura je definována zejména jako označení určitých společných přístupů, norem, hodnot a představ sdílených v organizaci. Dále tento pojem obsahuje usměrňování jednání, chování a postojů zaměstnanců prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (oblečení, logo, znaky, aj.). Chování zaměstnanců na všech stupních a tím i „tvář“ organizace charakterizují určitý celek norem, myšlení a hodnotových představ. Určitý charakter, duch organizace, vnitřní pravidla hry, vždy vyjadřuje organizační kultura, která ovlivňuje

myšlení a jednání zaměstnanců, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitroorganizační život.

Podle Donnellyho (2011) se „*organizační kultura týká těch vlivů, působících na prostředí, které vyplývají ze skupinových norem, hodnot, filosofie a neformálních aktivit.....pojetí kultury, má své kořeny v teoriích skupinového růstu a dynamiky*“ (s. 618).

V sociologické literatuře se kromě organizační kultury píše o sociálním klimatu organizace. Někteří autoři rozumí tímto pojmem výsledek vzájemného působení všech stránek sociálního systému organizace, naopak jiní autoři do tohoto klimatu zahrnují působení faktorů, jako jsou: platové poměry, osobnosti z vedení organizace, pracovní prostředí, mimopodnikové jevy, prestiž spojená s určitými pracovními činnostmi apod. Zásadní rozdíl je však ten, když organizační kultura v sobě zahrnuje všechny stránky organizace od strategie, tržní úspěšnost až po zaměstnance. Sociální pohled na organizační kulturu preferuje sdílení určitých hodnot v organizaci, dodržování a přijetí sociálních norem, stylu řízení (Vodáček, 2009, s. 167).

Další pohled na organizační kulturu je z hlediska teorie řízení. Organizační kultura je vnímána jako nástroj řídicího procesu. Jedná se o to, že v takovéto organizační kultuře záleží jen a jen na managementu organizace, jakým způsobem organizační kulturu prezentuje a jak kontroluje dodržování organizační kultury. Organizační kulturou se zabývá jak praxe, tak i teorie marketingu. Veber (2009) vychází z pojetí organizační politiky, která zahrnuje fixace cílů organizace, formulaci základní strategie a stanovení principů chování organizace vůči společnosti a konkurenci jako takové. V jeho pojetí jsou strategie organizace a organizační kultura dva různé aspekty organizační politiky (s. 626).

Podle Vebera (2009) přispívá organizační kultura k efektivní vnitropodnikové komunikaci, přispívá k ochotě zaměstnance se angažovat pro cíle organizace, posiluje jejich kvalitu práce, iniciativu, loajalitu a odpovědnost vůči organizaci. Organizační kultura se dle něj skládá ze tří hierarchicky uspořádaných rovin, které jsou reprezentovány pravidly jednání, vnímatelnými atributy a základními životními představami (Veber, 2009, s. 627, 629).

Organizační kultura se projevuje v myšlenkových procesech, určuje lidské myšlení, cítění a chování v organizaci. Z toho vyplývá, že každá organizace má svoji určitou a specifickou organizační kulturu (Blažek, 2011, s. 82).

3.2.1 Implementace a typologie

Organizační kultura je zkoumána z hlediska různých společenských věd, není jen zájem o organizační kulturu v akademickém prostředí, ale představuje i důležité pole pro firemní praxe. Důležitými pro různé organizační procesy jsou otázky implementace a typologie organizační kultury. Implementace organizační kultury můžeme charakterizovat jako závěrečnou fázi zavádění organizační kultury do praxe. Důležitou úlohu zde hrají symboly – prostředky organizační kultury, které mohou být abstraktní. Jsou těžko pochopitelné, vyžadující vysvětlení mající obsah spíše expresivní. Jedná se o organizační obřady, rituály, historky, mýty, statusy, ceremoniály, projevy úcty, loga. Oproti tomu jsou konkrétní, snadno pochopitelné, mající spíše instrumentální obsah. Jako organigramy, vyznamenání, schémata, materiální odměny, vybavení pracoviště aj. Další důležitou úlohu má identifikace zaměstnanců s organizačními cíli a hodnotami. Jde o proces, při kterém se stávají cíle, normy a hodnoty organizace součástí individuální hierarchie, cílů, norem a hodnot jednotlivých zaměstnanců či skupin zaměstnanců. V procesu personálního řízení tzv. v jednotlivých personálních činnostech je důležitým úkolem manažerů, personálních specialistů či externích odborníků, psychologů, sociologů identifikovat stupeň internalizace (osvojení), či odmítnutí organizačních cílů, norem a hodnot zaměstnanců organizace (Armstrong, 2015, s. 166-8).

3.2.2 Organizační kultura a personální management

Personální management a řízení lidských zdrojů jsou někdy používána jako synonyma, stále více se používá pojem řízení lidských zdrojů jako vyšší, nad oběma pojmy. Personální management zahrnuje jednak personalistiku a personální politiku se všemi personálními činnostmi a v širším pojetí vedení zaměstnanců, jehož jádrem je stimulace a motivace zaměstnanců. Personální management je aplikací sociologických, psychologických, pedagogických a právních aspektů na řízení zaměstnaneckých vztahů. Do personálního managementu patří všechny manažerské funkce a role modifikované v procesu řízení – motivace, kvalifikace. Personální kontrola, evidence, operativní personální řízení, personální plánování, organizace a vedení jsou hlavní funkcí. Funkce vedení je totožné s vedením jako funkcí obecného managementu. Definice pojmů – první a druhá organizační kultura souvisí s výraznějším rozdílem pojmu personální management a řízení lidských zdrojů. První organizační kultura je soubor určitých metod, dovedností,

procedur, již se rozvíjí na podkladě praxe a jimž se normálně inteligentní člověk může naučit. Druhá organizační kultura obsahuje postoje, osobnostní a hodnotové schopnosti, které se nedají naučit knižním způsobem, jako vstřícné chování, návyk na týmovou práci, odpovědnost, loajalita, oddanost práci apod. (Kociánová, 2010, s. 18).

Řízení lidských zdrojů je pojem, kdy první a druhá organizační kultura tvoří symbiózu s prioritou druhé organizační kultury. Je to proces, při kterém se dosahuje organizačních cílů prostřednictvím získávání, propouštění, stabilizování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Hlavním úkolem je dosahování cílů jakékoliv oblasti řízení. Organizace zaniká, pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny. Kvalitní řízení lidských zdrojů umožňuje manažerům více se zaměřovat ve své práci na strategické prvky v rozvoji organizace či firmy (Šikýř, 2016, s. 29).

Cílem lidských zdrojů je zabezpečování kvalitativní stránky lidských zdrojů, jako počet, věková a profesní struktura, ale i kvantitativní stránky, jako výkonnost, motivace a identifikace s cíli organizace, tvořivost aj. (Šikýř, 2016, s. 26-27).

Vrcholové vedení organizace přisuzuje personálnímu managementu důležitý význam v propagacích k výrobě, financím a marketingu, což je vyjádření preferencí důležitosti top managementu. Síla významu se může měnit dle změn v organizaci. V době, kdy je stanovena strategie organizace a provedena certifikace řízení jakosti, včetně certifikace personálu, se posiluje význam marketingu a nikoli personálního řízení. Naproti tomu v době, kdy je stanovena strategie mimo certifikaci personálu by se měli preference přenést na personální management. Chybou je, kdy síla významu personálního řízení podléhá chaotičnosti a konjunkturálnosti, což má značné negativní důsledky, např. osobnosti zaměstnanců neodpovídají pracovním pozicím výrobě, kontrole a managementu firmy. Často se setkáváme s tvrzením, že nejdůležitější jsou finance. Zapomíná se, že finance vytváří zaměstnanci, technologie schopní zaměstnanci na svých pracovních pozicích, schopné zaměstnance stabilizují schopní zaměstnanci organizačního managementu. Na místo personálního útvaru a na řízení lidských zdrojů působí tyto faktory: velikost a profil organizace, finanční podmínky, organizační strategie, technologie, organizační kultura a styl řízení (Kociánová, 2010 s. 19).

Velikost a profil organizace, zde můžeme mluvit o organizacích malých, středních, velkých a mamutích. U malých (rodinných) organizací se sleduje stabilizace, personální situace a řízení lidských zdrojů je kumulováno s řízením organizace jako celku. U středních organizací řízení lidských zdrojů je výhodné specializovat a etablovat

(zavádět) personální oddělení s více specialisty. U velkých a mamutích organizací je řízení zaměstnaneckých vztahů nemyslitelné bez týmu odborníků organizovaných v personálních útvarech. Profilu organizace odpovídá celá oblast řízení lidských zdrojů, který zahrnuje zařazení organizace v obchodním rejstříku, předměty její činnosti, čeho je autorizovaným výrobcem – je-li, a odbornou způsobilost organizace, k čemu má oprávnění (Šikýř, 2016, s. 30-32).

Organizační strategie je jeden z nejdůležitějších faktorů, určujících jak místo personálního útvaru v organizaci, tak i personální řízení vůbec. Organizační strategie stanovuje dlouhodobé směry a rozhodující nástroje podnikatelského rozvoje organizace. Z místa personálního útvaru v podnikové struktuře můžeme i s jistou mírou pravděpodobnosti i odhadnout jaký je přisuzován význam personálnímu řízení i jaká je pravděpodobná personální strategie. Strategie řízení lidských zdrojů sleduje personální zajištění podnikatelské strategie, k čemu patří i odpovídající zařazení a význam tohoto úseku v organizaci (Kociánová, 2010, s. 20-21).

Technologie velice markantně ovlivňuje personální management, zejména týká-li se stanovení počtu zaměstnanců, jejich profesní a kvalifikační skladby a podobně. Hlavní pozornost se přesouvá na hledání optimálních organizačních struktur podniků, mající na starost zajištění důsledné integrace zaměstnanců s novou technologií.

V organizační kultuře jde o normy, včetně mravních, napomáhajících k uskutečnění podnikatelské strategie. Organizační kultura je silou vedoucí k dosažení cílů podniku a rozvoji osobnosti zaměstnanců i klientů. V tom se stává organizační kultura zjevnou. Organizační strategii můžeme stavět na inovaci, musí tomu odpovídat takové normy, které budou podporovat danou věc, například iniciativu, tvořivost, hledání nových postupů, nápadů a podobně (Armstrong, 2015, s. 165).

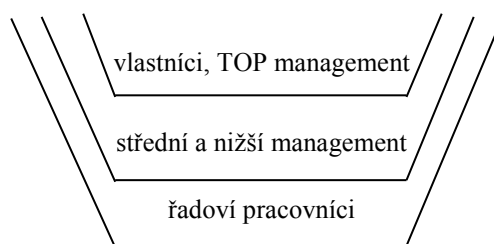
Stylem řízení se do praxe prosazuje převážně organizační kultura, především preferované normy a hodnota deklarované v politice organizace. Styl řízení může více či méně působit přímo na oblast personálního řízení, včetně místa a funkce personálního útvaru. Pokud převažuje autoritativní (direktivní) styl, projevuje se to v nedocení personálního managementu, protože zpravidla funkce řízení jsou centralizovány a kumulovány. Tomuto stylu neodpovídá orientace na druhou kulturu, i když by její hodnoty byly veřejně deklarovány (Armstrong, 2015, s. 167).

3.2.3 Význam organizační kultury

Organizační kultura může působit při realizaci poslání a strategie organizace, ale i kontraproduktivně, nejsou-li její forma i obsah utvářeny s ohledem na konkrétní cíle a strategie každé organizace. Za klíčové lze považovat využití organizační kultury při řízení změn z hlediska budoucnosti organizací. Lze říci, že v organizaci funguje bariéra ekonomických zájmů, bariéra kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových zaměstnanců a bariéra určité důvěry, mající řadoví zaměstnanci k vedení organizace jako celku (Vysekalová, 2009, s. 69-73).

Procesní řízení má za úkol přinést do organizace zvýšení pružnosti a efektivnosti, zlepšení spolupráce zaměstnanců napříč celé organizace a to bez bariér vytvářejících hranice organizačních útvarů. Díky tomuto řízení by se měla zvýšit schopnost organizace implementovat změny a reagovat tak lépe na změny konkurenčního prostředí (Fišer, 2014, s. 38).

Obrázek 8: Bariéry v organizaci



Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Skupiny zaměstnanců jsou od sebe do jisté míry izolovány, nejen přirozenými hranicemi svého poslání, ale i hranicemi vytvářející v komunikaci či mezilidské interakci. Příkladem jsou mistři ve výrobě pocházející většinou z řad dělníků, současně však patřící do skupiny managementu. S touto rolí se však někdy obtížně identifikují. Jde o profesní skupinu, která je mezi tlaky shora i zdola a nemůže si dovolit klást další bariéry. Organizační kultura vytváří důležité předpoklady pro sladění přirozeně odlišných zájmů profesních skupin na různých úrovních řízení (Armstrong, 2015, s. 164-176).

3.3 Pracovní spokojenost

Podle J. S. Adamse pracovní spokojenost motivuje zaměstnance k pracovnímu úsilí. Zaměstnanec srovnává své zisky (v podobě výše mzdy, možností rozvoje, uznání, povýšení a účasti na rozhodování) a své výstupy (v podobě vynaložené námahy, času a schopností) s ostatními zaměstnanci v organizaci. Pakliže je zaměstnanec přesvědčen o nerovnováze jeho zisků s jeho výkony, a že není dostatečně ohodnocen, ve srovnání s jinými zaměstnanci, je jeho výkon postupně přizpůsoben danému zisku (Pilařová, 2016, s. 86).

Pracovní nespokojenost podle Fredericka Herzberga je ovlivňována hygienickými faktory (frustátory) a pracovní spokojenost motivátory. Za hygienické faktory můžeme považovat mezilidské vztahy, personální politiku, jistotu zaměstnání, pracovní podmínky, vybavení pracovišť a mzdu, která pokud je zvýšena, působí jako motivátor, nicméně jako frustrátor začne opět působit poté, co si zaměstnanec na ni zvykne. Mezi motivátory lze zařadit uznání či ocenění za vykonanou práci, možnost kariérního růstu, seberealizace, obsah práce a odpovědnost (Pilařová, 2016, s. 86).

3.3.1 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří všechny sociální, biologické, fyzikální, chemické kulturní a jiní činitelé působící na pracovníka v procesu při dosahování požadovaných výsledků a vykonávání sjednané práce, např. činitelé působící na jejich spokojenost, motivaci, zdraví, chování a výsledky.

Jako povinnost a nutnost je brána smysluplná péče o pracovní prostředí. Při vytváření pracovního prostředí, které má být zdraví neohrožující, bezpečné a příjemné pro pracovníka a v neposlední řadě v souladu s příslušnými právními předpisy (nařízení vlády, zákony, vyhlášky ministerstev) jsou zejména důležité tyto oblasti: osvětlení pracoviště pro zrakovou pohodu, mikroklimatické podmínky na pracovišti pro tepelnou pohodu zaměstnanců, prostorové řešení pro uspořádání pracovního místa, barevná úprava pracoviště pro využití barev k jejich rozmanitosti funkcí a hluk na pracovišti, který má na člověka škodlivý či nepříjemný účinek (Šikýř, 2016, s. 156-157).

3.3.2 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy, které vznikají mezi lidmi v organizaci i mimo ní, popisuje ve své publikaci Šinkýř (2016), jsou rozmanité formální a neformální. Jako formální pracovní vztahy se označují vztahy pracovněprávní, které jsou spojené s výkonem závislé činnosti, která je upravena pracovněprávními předpisy. Pracovní vztahy, které vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli se nazývají individuální pracovněprávní vztahy. Pracovní vztahy, které vznikají mezi zástupci zaměstnanců, se nazývají kolektivní pracovněprávní vztahy, které vznikají mezi radami zaměstnanců, odborovými organizacemi, zástupci pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zaměstnavateli. Také vztahy mezi zaměstnanci v organizaci (nadřízení a podřízení) a vztahy zaměstnanců k dalším zainteresovaným stranám v organizaci i mimo ni (odběratelé, dodavatelé, vlastníci, úřady, apod.) mají jistou formální povahu (s. 162).

Běžné společenské a mezilidské vztahy se označují jako neformální pracovní vztahy, vznikající spontánně a přirozeně, mezi jednotlivci v organizaci. Úroveň těchto neformálních vztahů významně ovlivňuje vzájemné jednání jednotlivců i fungování celé organizace (s. 143).

Formování příznivých pracovních vztahů je založeno na dodržování lidských práv, zásad slušného lidského chování ze stran všech zaměstnanců organizace, včetně vedoucích zaměstnanců a zároveň dodržování zákonů. Jako hlavní úkol vedoucích pracovníků je jít vlastním příkladem zaměstnancům, podporovat a prosazovat obecně přijatelné a žádoucí způsoby jednání a chování zaměstnanců a důsledně eliminovat jakékoliv jiné projevy (s. 163).

Jako jistá opora formálních i neformálních pracovních vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, je existence určité psychologické smlouvy, definované Armstrongem a Taylorem, jako soubor nepsaných očekávání, které existují mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Tato psychologická smlouva zahrnuje akce, které dle zaměstnanců se od nich očekávají ze stran zaměstnavatele a reakce, které naopak zaměstnanec očekává od zaměstnavatele a naopak. Tato nenaplněná očekávání mohou vést ke zklamání na obou stranách, jelikož mají podobu nevyslovených předpokladů. Jednou z hlavních úloh vedoucího pracovníka je řídit očekávání, čímž může být zklamání zmírněno. Toto zmírnění může být dosaženo tím, že vedoucí pracovník si vyjasní se svými zaměstnanci představy o tom, co se od zaměstnanců očekává, co k tomu zaměstnanci potřebují a čeho by měli

zaměstnanci dosahovat. Vše souvisí i s projednáváním a schvalováním těchto požadavků a očekávání se zaměstnanci, nejen vyjadřováním a vymešováním očekávání ze stran zaměstnavatele (s. 163).

3.3.3 Péče o zaměstnance

Starostí zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k možnosti dosahování požadovaného výkonu a vykonávání sjednané práce je vyjádřena péčí o zaměstnance, jejíž účelem je dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, ovlivňující bezprostředně či zprostředkovaně zaměstnance v pracovním procesu při dosahování požadovaného výkonu (např. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní doba, pracovní vztahy aj.) a při vykonávání sjednané práce. Péče o zaměstnance je ekonomickou nutností i zákonnou povinností. Příznivé pracovní podmínky jsou předpokladem dosahování požadovaného výkonu a úspěšného vykonávání sjednané práce, které pozitivně ovlivňují spokojenost, motivaci, zdraví, schopnosti, výsledky i chování zaměstnanců. Příznivé pracovní podmínky zvyšují atraktivitu práce a zlepšují pověst zaměstnavatele, zároveň posilují sounáležitost s vykonávanou prací, stabilizují zaměstnance a posilují sounáležitost s realizovanými cíli organizace (Šikýř, 2016, s. 146).

Péče o zaměstnance zahrnuje povinnou péči, respektive smluvní péči, vyplývající z pracovněprávních předpisů, pracovních, kolektivních a jiných smluv, mezi které patří bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí, pracovní doba, stravování, odpočinek, odborný rozvoj, zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců vyplývajících ze zákoníku práce. Problematika péče o zaměstnance vychází z teorie motivace, kdy specifickou oblastí dobrovolné, smluvní i povinné péče o zaměstnance je oblast zabývající se pracovní dobou a dobou odpočinku, pracovním prostředím, pracovními vztahy a bezpečností a ochranou zdraví při práci. Dobrovolná péče o zaměstnance vyplývá z personální politiky zaměstnavatele, např. zaměstnanecké výhody, personální rozvoj a ostatní služby, které jsou poskytovány zaměstnancům na pracovišti (Šikýř, 2014, s. 131)

3.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je velmi důležité nejen pro manažera, ale i pro hodnoceného zaměstnance a celou organizaci, jelikož zahrnuje i informaci pro pracovníka jak je hodnocena jeho práce a jakým způsobem je možné tento výkon, v případě je-li to nutné, zlepšit. Hodnocení může být pro hodnoceného zaměstnance i ostatní jedince motivačním nástrojem (Kociánová, 2010, s. 145).

Hodnocení pracovníků by mělo být realizováno v rámci systematického hodnocení a záleží na každé organizaci, v jakých časových intervalech hodnocení pracovníků provádí. Každý dobrý manažer by měl provádět hodnocení svých podřízených průběžně a vždy by měla následovat zpětná vazba. Manažer, by měl mít představu a zároveň realizovat systém hodnocení podle svého uvážení, podle toho jak zná své podřízené, zda jim bude vyhovovat systém hodnocení dotazníkem, či pohovorem (Kociánová, 2010, s. 147).

Hodnocení pracovníků umožňuje manažerům podněcovat, usměrňovat a kontrolovat zaměstnance v průběhu plnění strategických cílů organizací a vykonávání sjednané práce a dosahování pracovního výkonu. Hodnocení pracovníků patří mezi nástroje řízení pracovního výkonu zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 122).

Hodnocení by mělo být prováděno podle daných kritérií, která by měla vždy odpovídat účelu hodnocení. V systematickém hodnocení, které se provádí pravidelně, se uplatňují tyto kritéria: výsledky, schopnosti, chování, podmínky a motivace (Šikýř, 2015, s. 123), tyto kritéria by měli být vždy veřejné, např. na intranetu organizace.

3.4.1 Cíle hodnocení zaměstnanců

Z hlediska organizace a nadřízeného je cílem hodnocení pracovníků zmapovat zvládání nároků svého pracovního místa a další možnosti využití v organizaci, zlepšit motivaci pracovníků a jejich stabilizaci, zlepšit pracovní výkon, zvýšit kvalitu a efektivnost práce, zlepšit vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, atmosféru a komunikaci v organizaci, využití výsledků hodnocení k identifikaci potřeb, plánování vzdělávání a osobního rozvoje, k rozmisťování pracovníků, k řízení kariéry pracovníků a k diferenciaci odměňování (Kociánová, 2010, s. 148).

Z hlediska pracovníka je cílem hodnocení získat informace o své prosperitě v organizaci, hodnocení své práce, informace o nárocích práce, možnost sdělit své představy o svém osobním rozvoji, o svém působení na daném pracovním místě a v organizaci a získat informace o možnostech svého osobního rozvoje (Kociánová, 2010, s. 148).

3.4.2 Formy hodnocení zaměstnanců

Formy hodnocení, tedy poskytování a získávání zpětné vazby může být formální či neformální. Formální hodnocení se uplatňuje periodicky při posuzování a zkoumání pracovního výkonu pracovníka za určité období, zpravidla pomocí hodnotícího pohovoru, kdy manažer projednává a informuje zaměstnance s jeho schopnostmi, dosaženým pracovním výkonem, podmínkami a motivacemi. Výsledná zpráva, slouží jak k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, tak i k dalším rozhodováním manažera v oblastech spojených s řízením pracovního výkonu zaměstnance, zároveň je součástí personální evidence. Neformální hodnocení se provádí průběžně při posuzování a zkoumání pracovního výkonu zaměstnance v průběhu určitého období. Účelem tohoto hodnocení je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu, zároveň určení vhodného způsobu nápravy, taktéž k využití příležitosti k dalšímu zlepšování úrovně schopností, podmínek, motivace, chování a výsledků (Šikýř, 2014, s. 110).

3.4.3 Metody hodnocení zaměstnanců

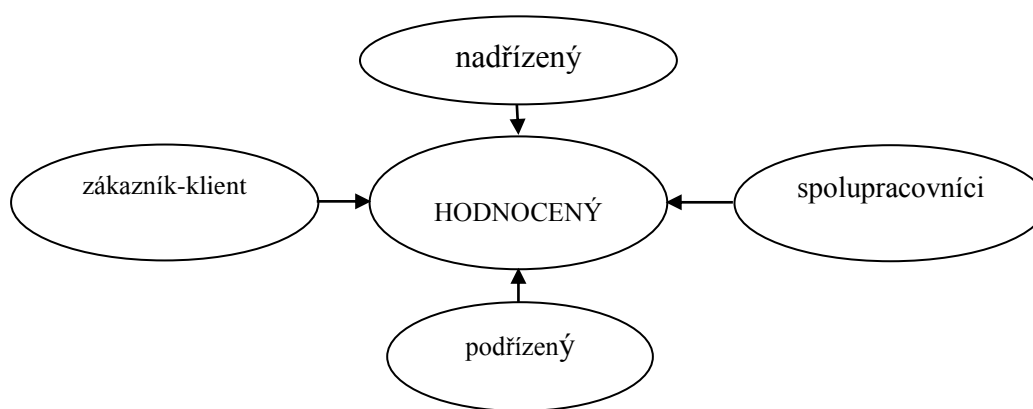
Metody hodnocení zaměstnanců představují specifické postupy posuzování a zkoumání pracovního výkonu zaměstnanců, které jsou závislé na požadavcích, podmínkách a povaze vykonávané práce. Mezi metody hodnocení zaměstnanců patří:

- hodnocení podle dohodnutých cílů, takzvaných SMART – dosažení dlouhodobých cílů (specifické, měřitelné, akceptovatelné, relevantní, termínované)
- hodnocení podle stanovených norem – pro hodnocení dělníků
- hodnocení pomocí stupnice – univerzální metoda, použitelná i pro sebehodnocení zaměstnanců

- hodnocení volným popisem – univerzální metoda, používaná většinou pro hodnocení manažerů a specialistů
- hodnocení metodou kritických případů – univerzální metoda, poskytující doplňkové údaje o pracovním výkonu hodnoceného

hodnocení metodou AC/DC (assessment centre/development centre) – hodnocení pracovního výkonu, rozvojového potencialu a odborné způsobilosti klíčových zaměstnanců (manažerů, specialistů) Šinkýř, 2016, s. 123-124).

Obrázek 9: Systém 360stupňové zpětné vazby



Zdroj: (vlastní zpracování dle autora:Šikýř, 2016, s.124)

Hodnocení provádí většinou manažer pomocí zvolených kritérií a metod, řídící jak pracovní výkon zaměstnance, tak běžně hodnotí i jiné subjekty, které jsou zainteresované na pracovním výkonu zaměstnance, například nadřízený nadřízeného, podřízený, externí hodnotitel, spolupracovník, zákazník apod. Koncepce 360stupňové zpětné vazby se uplatňuje při zapojení více hodnotitelů, kdy zaměstnance hodnotí například spolupracovník, zákazník, nadřízený a podřízený, a to vždy s cílem zvýšit objektivitu hodnocení. Hodnocení se stane účelným a účinným nástrojem řízení a vedení zaměstnanců jedině tehdy, pakliže jsou uplatněna objektivní kritéria a metody hodnocení (Šikýř, 2016, s. 124).

Armstrong (2015) ve své knize popisuje, že 360stupňová zpětná vazba znamená hodnocení pracovního výkonu určitého zaměstnance a poskytování zpětné vazby tomuto zaměstnanci ze strany řady lidí, zastupující jeho podřízení, nadřízení, zákazníci či kolegové. Toto hodnocení probíhá formou klasifikování rozmanitých stránek pracovního výkonu. Pojem „360stupňová zpětná vazba“ se také nepřesně používá pro označení zpětné vazby zdola, kdy je podřízenými poskytnuta zpětná vazba nadřízeným. Jedná

se o nejobvyklejší přístup, který by měl být označován jako „180stupňová zpětná vazba“. Údaje, které jsou východiskem 360stupňové zpětné vazby, se získávají pomocí dotazníků zkoumající chování zaměstnanců v porovnání s určitým seznamem schopností, který vychází ze soustavy schopností vytvořené v organizaci či může být poskytnuta dodavatelem daného dotazníku. Mezi typické aspekty pracovního výkonu takového dotazníku patří např. schopnost zaměstnance komunikovat, schopnost vést, organizační dovednosti, rozhodnost, týmová práce, nadšení či adaptabilita. Nejčastěji je zpětná vazba prezentována anonymně. Slouží-li primárně rozvoji zaměstnanců, mohou být akce vyvolané zpětnou vazbou ponechány jako součást plánu rozvoje daného zaměstnance (s. 407-408).

3.4.4 Chyby v oblasti hodnocení zaměstnanců

Cílem úspěšného hodnocení je eliminovat chyby, kterých se manažeři dopouštějí při hodnocení pracovního výkonu podřízených, kdy se musí především vyloučit používání jen průměrných stupňů hodnocení, sklon k přílišné shovívavosti či přísnosti hodnocení, používání subjektivních kritérií hodnocení, tendenci hodnotit na základě výrazných negativ či pozitiv. Dodržováním těchto zásad vedení hodnocení vedou k tomu, aby se hodnocení stalo účinným nástrojem podněcování a usměrňování zaměstnanců k vykonávané práci, uskutečňování strategických cílů a dosahování požadovaného pracovního nasazení a výkonu zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 126).

3.5 Odměňování zaměstnanců

Efektivní a spravedlivé odměňování dle vykonané práce, spolu s promyšlenou organizací práce, je motivující a zároveň faktorem zvyšování produktivity, sloužící k uspokojování specifických potřeb zaměstnance a uskutečňování strategických cílů zaměstnavatele. Odměna může mít různé formy a to peněžní (mzda, odměna z dohody, plat, prémie, provize) či nepeněžní formy odměňování (funkční postup, formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, flexibilní pracovní režimy, partnerský styl vedení, motivující pracovní úkoly, přátelské pracovní vztahy, užitečné zaměstnanecké výhody, zaměstnanecké benefity, dokonalejší bezpečnost a ochranu zdraví apod. (Bělohlávek, 2016, s. 18).

Účelem odměňování zaměstnanců je efektivně stimulovat zaměstnance k vykonání sjednané práce, spravedlivě ocenit jejich pracovní nasazení a dosažení požadovaného cíle či výkonu. I s ohledem na hospodářské výsledky organizace musí být efektivní a spravedlivé odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy. Toto efektivní a spravedlivé odměňování umožňuje stabilizovat a získat schopné a motivované zaměstnance, nastavit konkurenceschopné a zákonné rozdíly v odměnách zaměstnanců a zajistit financování systému odměňování a efektivní řízení nákladů práce (Šikýř, 2016, s. 128).

Urban (2017) ve své knize popisuje, že význam nehmotných motivačních faktorů v podobě pochval, uznání, možnosti pracovat samostatně či získávat nové zkušenosti, bývá mnohdy organizacemi a vedoucími pracovníky podceňován. Pro řadu zaměstnanců jsou tyto okolnosti důležité i pro to, že uspokojí potřeby, které nelze penězi uspokojit, např. seberealizace, zvýšení profesního sebehodnocení na základě uplatnění svých schopností apod. (s. 16).

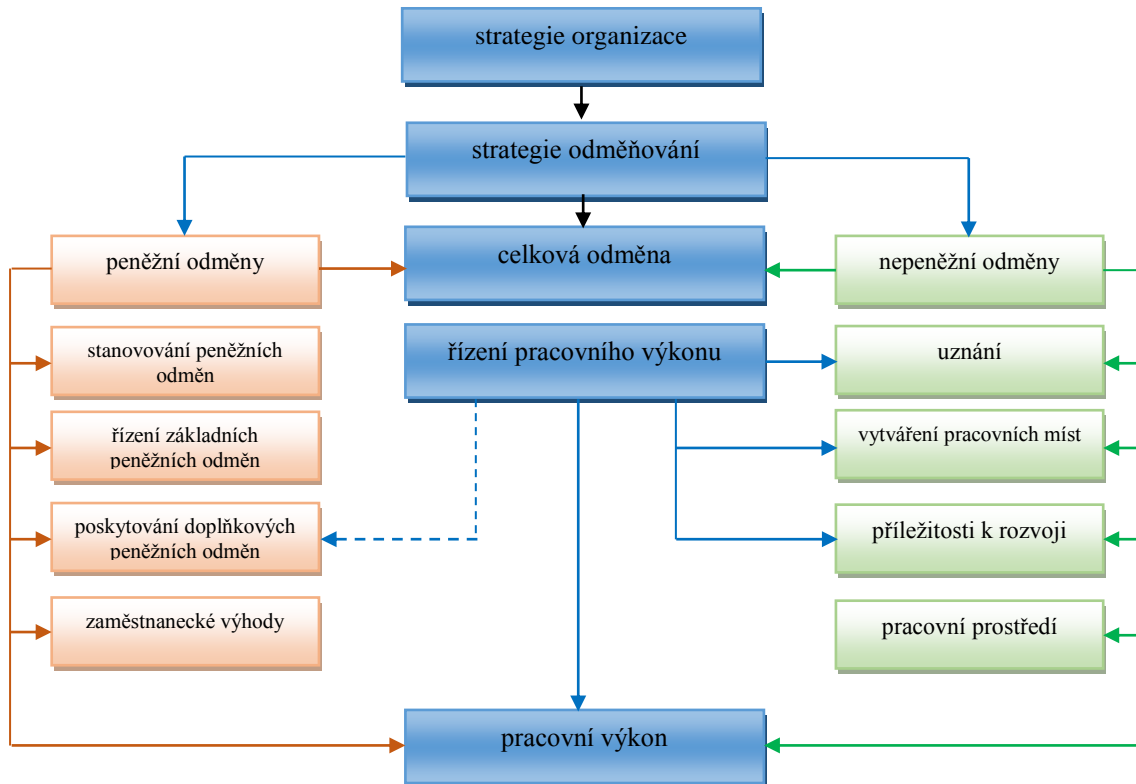
Podle Urbana (2017) mezi hmotnými faktory motivace dominují peníze, jež jedinec může využít k uspokojování nejrůznějších potřeb. Pro hmotné motivační faktory i pro peníze, ale platí, že s rostoucím uspokojováním potřeb jejich motivační účinek klesá. Proto možnost dalšího zvýšení příjmu již není tak motivující. Užitečnost spotřebních statků, které lze získat výměnou za peníze, časem klesá a zpravidla pro zvýšení příjmu je třeba obětovat část volného času, který někteří jedinci obětovat nechtějí (s. 17).

3.5.1 Systém odměňování

Cílem odměňování zaměstnanců je motivování zaměstnanců k lepším výkonům, splnění krátkodobých i dlouhodobých cílů. K vytvoření určitého systému odměňování vede strategické odměňování. Tento systém se skládá ze vzájemně souvisejících postupů a procesů odměňování, uplatňující se s cílem zajistit prospěch jak organizace, tak i zaměstnanců, kteří v organizaci pracují. Řízení odměňování se zabývá procesy, politikou a strategiemi, které jsou potřebné pro zabezpečení všeho, čím lidé přispívají organizaci, aby bylo uznáno a odměněno jak peněžně, tak nepeněžně. Hlavními složkami systému odměňování jsou nepeněžní i peněžní odměny, kombinující se za účelem vytvoření celkové odměny. (Armstrong, 2015, s. 421).

Obecným cílem odměňování je odměňovat zaměstnance spravedlivě, slušně a důstojně, podle jejich hodnot pro organizaci, vedoucích k budoucímu dosahování strategických cílů dané organizace (Armstrong, 2009, s. 20)

Obrázek 110: Systém odměňování



Zdroj: (vlastní zpracování dle autora: Armstrong, 2015, s. 422)

3.5.2 Cíle řízení odměňování

Mezi cíle řízení odměňování patří:

- Odměňovat zaměstnance podle vytvořených hodnot,
- propojovat cíle organizace a její podnikání s postupy v odměňování, i s potřebami a hodnotami zaměstnanců,
- správné věci odměňovat tak, aby bylo zřejmé, co je důležité z hlediska výsledků a chování,
- umět udržovat potřebné vysoce kvalitní zaměstnance a získávat nové,
- umět získávat oddanost zaměstnanců, jejich angažovanost a správně je motivovat,

- snažit se vytvářet správné podmínky a prostředí pro vysoký výkon (Armstrong, 2009, s. 20).

Cíle řízení odměňování se dosahují pomocí vytvoření procesů, cílů, politiky a postupů vycházejících z filozofie odměňování, které jsou v souladu s principy přirozeného práva a distribuční spravedlivosti. Tyto cíle fungují spravedlivě, slušně, logicky, důstojně a transparentně, odpovídají podmínkám, souvislostem a kultuře organizace, jsou provázány s organizační strategií, odpovídají účelu a pomáhají vytvářet prostředí a podmínky vysokého výkonu (Armstrong, 2009, s. 20).

3.5.3 Složky odměňování

Kociánová (2010) ve své knize do odměňování zahrnuje tyto složky:

- základní a dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy či platy),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny, mezi které patří ocenění, uznání, odpovědnost, úspěch, osobní rozvoj,
- procesy řízení pracovního výkonu.

Mezi celkové odměny Kociánová (2010) zahrnuje:

1. transakční (hmatatelné / hmotné) odměny, představující hmotné, hmatatelné odměny ve formě peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod,
2. relační (vztahové, nehmotné) odměny, představující nehmotné odměny, mezi které patří zážitky z práce, možnost vzdělávání a rozvoj zaměstnance.

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které organizace má a může využít k motivování, udržení, získávání a uspokojení zaměstnanců. Tuto odměnu tvoří vše, čeho si zaměstnanci cení v zaměstnaneckém poměru. (s. 160-161).

Mzdové formy

Šikýř (2016) ve své knize uvádí, že mezi mzdové formy odměňování patří:

- časová mzda a plat
- úkolová mzda,
- provize – podílová (provizní) mzda,

- prémie – mzdy za očekávané výsledky práce,
- osobní ohodnocení – mzdy a platy za dovednosti a znalosti,
- podíly na výsledcích hospodaření -mzdy a platy za přínos (s. 130)

Časová mzda a plat, představuje univerzální a základní mzdovou formu, která je používána při odměňování zaměstnanců v řídicích, pomocných či hlavních procesech. Zpravidla se uplatňuje mzda měsíční či hodinová. Zaměstnanec, který je odměňován formou hodinové mzdy (hodinovým měsíčním tarifem), dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Mzda se rovná součinu počtu skutečně odpracovaných hodin v měsíci a hodinového mzdového tarifu. Zaměstnanec, který je odměňován měsíční mzdou (měsíčním mzdovým tarifem), svou mzdu dostává za odpracování pracovní doby celého měsíce podle rozplánovaného rozvrhu. Pokud zaměstnanec odpracuje celý měsíc, mzda zaměstnance se rovná měsíčnímu mzdovému tarifu (Šikýř, 2016, s. 131).

Úkolová mzda, která je určena za každou jednotku odvedené práce, se používá v případech, kdy zaměstnanci mohou množství produkce ovlivnit svým výkonem a kdy rozhoduje množství této produkce. Tato mzda motivuje k vyššímu až nadstandardnímu výkonu, což mnohdy vede k nedodržování pracovních postupů, nadměrnému fyzickému vypětí, zhoršení kvality práce, porušování bezpečnosti práce či nevhodnému využívání zdrojů (Šikýř, 2016, s. 131).

Podílová (provizní) mzda, představující např. procenta z prodeje, je doplňkovou mzdovou formou, využívající se při odměňování zaměstnanců ve službách a obchodě. Tato mzda je zčásti či zcela závislá na poskytnutých službách či množství prodeje. Podílová mzda může být určena procentem z tržeb, zisku, prodeje apod. nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Také forma této mzdy motivuje zaměstnance k nadstandardním výkonům, je mu poskytována jako jediná (nezaručená, pohyblivá) složka mzdy, popřípadě jako doplněk základní (zaručené, pevné) složky mzdy. Zaměstnanci, kterým jejich mzda závisí na výši provize za poskytnutou službu či na prodaném množství, bývají často vystaveni pracovnímu stresu, postrádají mnohdy jistotu výdělků, což zvyšuje jejich fluktuaci a snižuje jejich spokojenost (Šikýř, 2016, s. 131).

Prémie popisuje Šikýř (2016, s. 131) jako doplňkovou formu mzdy, doplňující úkolovou či časovou mzdu. Prémie se zaměstnancům vyplácí jednorázově (za přítomnost, věrnost, bonus aj.) nebo pravidelně (za kvalitu, produktivitu aj.) za nadstandardní výkon či příkladné plnění povinností. Předem stanovená pravidla prémieování upravují vyplácení

prémii, zahrnují např. kritéria hodnocení zaměstnanců, období vyplácení prémie, způsob stanovení prémie, skupiny zaměstnanců aj.

Osobní ohodnocení Šikýř (2016) popisuje také jako doplňkovou mzdovou formu, stanovenou manažerem na základě pravidelného hodnocení zaměstnancem. Smyslem této mzdové formy je motivovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu a k vykonávání sjednané práce. Toto ohodnocení se většinou určuje procentem ze mzdového tarifu (Šikýř, 2016, s. 131-132).

Podíl na výsledcích hospodaření také patří mezi doplňkové mzdové formy. Jedná se o mzdovou formu, kterou zaměstnavatel oceňuje podíl jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření dané organizace. Smyslem tohoto odměňování je posílit sounáležitost zaměstnanců s vykonávanou prací a cíli organizace a v neposlední řadě stabilizovat zaměstnance dané organizace (Šikýř, 2016, s. 132).

3.5.4 Složky mzdy

Mzdu tvoří jednotlivé složky mzdy, určované s využitím specifických mzdových forem. Mezi tyto jednotlivé mzdové složky obvykle patří základní složky mzdy, příplatky a doplňkové složky mzdy.

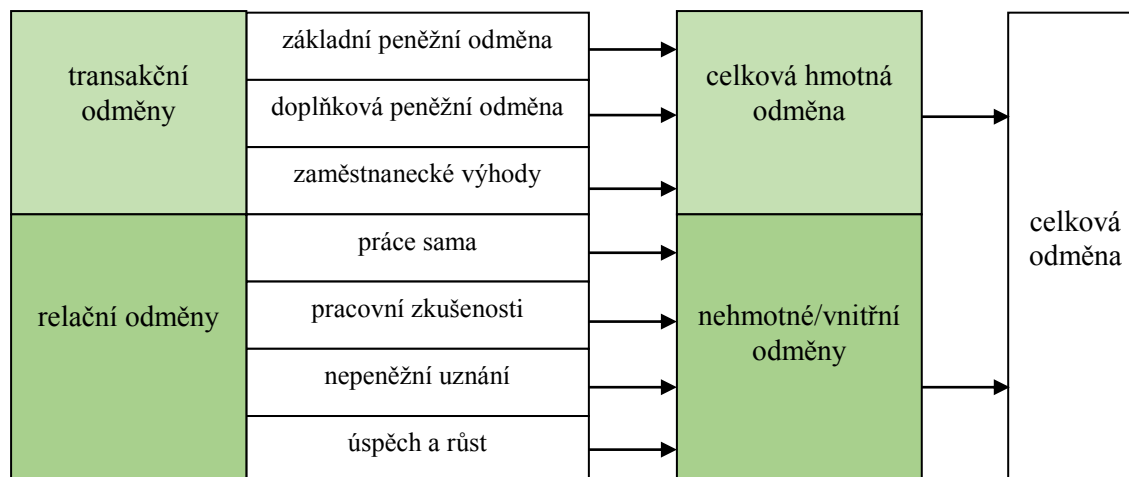
Základní (zaručená, pevná) složka mzdy podle Šikýře (2016) oceňuje hodnotu práce, její namáhavost, odpovědnost a složitost. Tato složka mzdy se determinuje pomocí základní mzdové formy, zpravidla mzdového tarifu, časové mzdy.

Příplatky, které jsou dané ze zákona, mzdového výměru, smlouvy či vnitřního předpisu, představují ocenění za mimořádné pracovní podmínky, mezi které patří škodlivost a rizikovost pracovního prostředí, obtížnost pracovních režimů aj.

Doplňkové složky mzdy, které jsou nezaručené a pohyblivé, představují nadstandardní pracovní výkon, mezi které patří chování a výsledky práce. Tyto doplňkové složky se determinují pomocí doplňkové mzdové formy, zpravidla osobního ohodnocení, pobídkové mzdy, prémie, provize apod. (s. 134).

Výši jednotlivých složek mzdy určuje výsledek působení nabídky práce (zaměstnanci), cena práce a poptávky po práci (zaměstnavatelé) na trhu práce. Zaměstnavatelé stanovují mzdu s přihlédnutím k ceně práce a aplikují šetření o mzdách do výše jednotlivých složek mzdy, především mzdových tarifů (Šikýř, 2016, s. 135).

Obrázek 12: Složky celkové odměny



Zdroj: (vlastní zpracování dle autora: Armstrong, 2015, s. 424)

3.5.5 Zaměstnanecké výhody

Dodatečná peněžitá plnění či plnění peněžité hodnoty poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním, tato dodatečná plnění jsou označována jako zaměstnanecké výhody či benefity. Tyto zaměstnanecké výhody zvyšují atraktivnost zaměstnání, dodatečně zvýhodňují zaměstnance a zároveň zlepšují pověst zaměstnavatele. Tyto rozmanité zaměstnanecké výhody, členící se podle různých způsobů, poskytují zaměstnavatelé svým zaměstnancům, které se rozlišují na výhody sociální povahy (v podobě půjček, pojištění, dovolených, kultury, sportu, rekreace aj.), související s prací (např. nápoje, stravování, doprava, ubytování, vzdělávání, aj.) či spojené s postavením v organizaci (v podobě služebního mobilního telefonu, podnikového bytu, služebního automobilu, nadstandardní vybavení kanceláře, služebního notebooku, příspěvku na reprezentaci aj.). Tyto výhody nejsou mzdou či platem, nezávisí na odvedeném výkonu, nejsou odměnou za vykonanou práci, nemotivují ke krátkodobému výkonu. Souvisí s délkou zaměstnání, funkcí nebo postavením v organizaci, jejich poskytování je součástí péče o zaměstnance. Tyto výhody je možné sjednat v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě či jiné smlouvě, popřípadě je možné je stanovit pomocí vnitřních předpisů (Šikýř, 2016, s. 135).

System poskytování zaměstnaneckých výhod může být volitelný, také označován jako „kafetéria“ systém, který umožňuje jednotlivým zaměstnancům využívat poskytované

zaměstnanecké výhody a to podle individuálních preferencí, vlastních potřeb souvisejících s věkem, pohlavím, rodinným stavem aj. Další způsob poskytování zaměstnaneckých výhod je plošný systém, který umožňuje všem zaměstnancům využít všechny zaměstnanecké výhody poskytující zaměstnavatelem. Částečně volitelný systém se aplikuje nejčastěji, představuje systém, kdy zaměstnavatel poskytuje část zaměstnaneckých výhod plošně v podobě příspěvku na stravu, dovolená navíc, penzijní pojištění a část zaměstnaneckých výhod poskytujících volitelně v podobě příspěvku na životní pojištění, sport, kulturu, rekreaci apod. (Šikýř, 2016, s. 135).

4 Vlastní práce

Organizace, která byla vybrána pro realizaci výzkumného šetření, je organizace poskytující sociální a pečovatelské služby ve středočeském kraji. Tuto organizaci jsem si vybrala, jelikož v dnešní době, kdy je celý svět zasažen výskytem onemocnění Covid_19, je velice náročné a zároveň i velice důležité umět motivovat zaměstnance pracující v oblasti sociální péče, kteří poskytují pečovatelské služby a to především seniorům a jinak hendikepovaným jedincům v naší společnosti. Pro terénní pečovatelky, ale i pro samotné seniory a klienty potřebující péči, je náročné vytvoření si vzájemné důvěry, která je v této nelehké době velmi důležitá pro obě dvě strany. Terénní pečovatelky se nejen setkávají s nevolí samotných seniorů a ostatních klientů, ale také s obavami rodinných příslušníků, kteří s klienty bydlí ve společné domácnosti a mají strach z možného přenosu nákazy při péči o jejich křehké stařečky a příbuzné. Úkolem pečovatelů a pečovatelek je být v jakékoliv situaci empatické, příjemné a bezkonfliktní, i když v mnoha případech se setkávají s vulgaritou a slovním napadáním, že nic od nich nikdo nechtěl, že si je nikdo neobjednal a v neposlední řadě, že to co měly udělat, neudělaly správně, nebo neudělali vůbec.

V praktické části se zabývám spokojeností zaměstnanců s dosavadním motivačním systémem a hodnocením daného systému jednatelem organizace. Na začátku je provedena charakteristika organizace, jaké jsou její hodnoty a cíle, poté je znázorněna řídicí organizační struktura, motivační prostředky organizace a nakonec následuje samotný vlastní výzkum. Tento výzkum je prováděn prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem organizace a pomocí dotazníkového šetření, které je prováděno pomocí anonymních dotazníků distribuovaných současným zaměstnancům organizace. Shrnutím získaných výsledků z obou metod je provedeno hodnocení dosavadního motivačního systému. Na základě zjištěných výsledků šetření jsou navržena doporučení na změny v motivačním systému organizace, které jsou možným motivátorem ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich pracovní angažovanosti a setrvání v organizaci.

4.1 Charakteristika organizace

Organizace PSMK vznikla v roce 2010, je registrovanou organizací, poskytující takovou pomoc a podporu osobám, kteří se nacházejí v nepříznivé situaci z důvodu věku, zdravotního postižení či chronického onemocnění, aby mohli co nejdéle setrvat ve svém domácím prostředí.

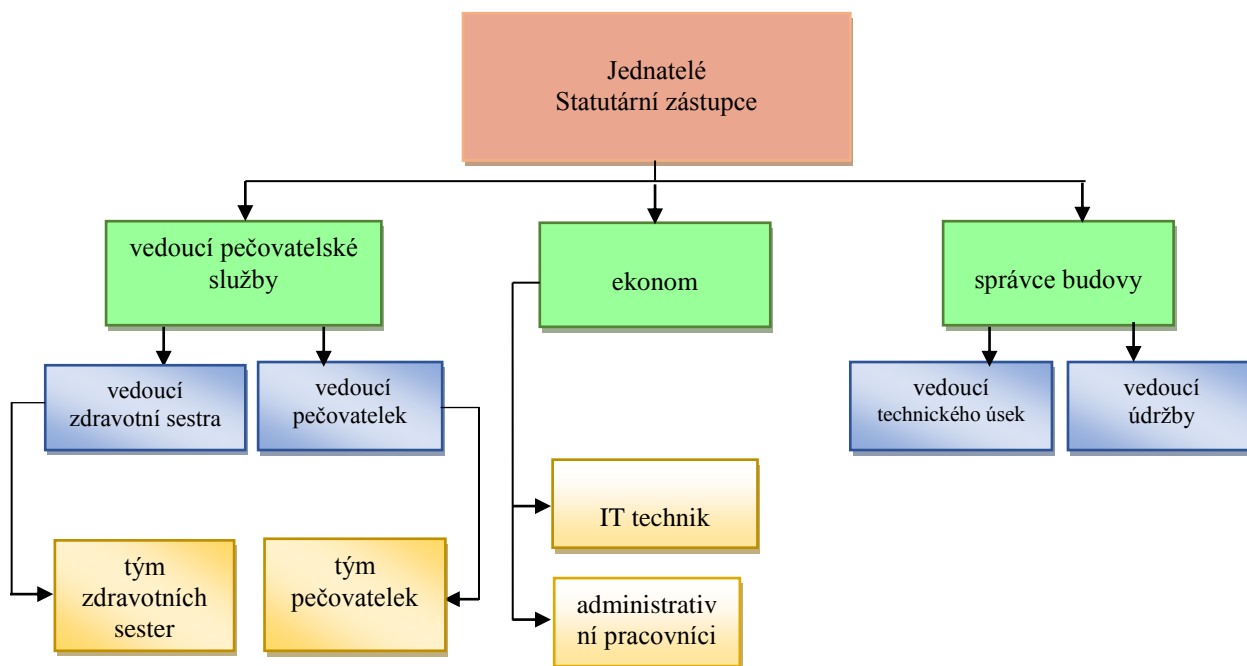
4.1.1 Cíle a hodnoty organizace

Organizace se řídí svým posláním a určitými záměry, které tvoří hodnoty a normy organizace. Hlavním cílem organizace je spokojenost klientů, zajištění takové pomoci a podpory, aby mohli co nejdéle setrvat ve svém domácím prostředí a nemuseli by být umístěny v domovech seniorů či v jiných sociálních organizacích. Snahou organizace je zachovat jim jejich soukromí i společenské zázemí, na které jsou zvyklí a zároveň přispět k tomu, aby měli pocit bezpečí a jistoty, že na řešení svých problémů spojených se sníženou soběstačností nejsou sami. Organizace má svůj vlastní symbol, který je viděn na pracovním oblečení, služebních vozech a je také využit jako samotné logo organizace, které je součástí všech potřebných tiskopisů. Toto logo představuje dvě spjaté ruce jako symbol pomoci a podpory pod jednou střechou. Chování zaměstnanců na všech stupních a tím i „tvář“ organizace charakterizují určitý celek norem, myšlení a hodnotových představ, proto organizace klade důraz na profesionální, bezkonfliktní a příjemné vystupování všech zaměstnanců. Velký důraz je především kladen na spokojenost klientů, ale zároveň i zaměstnanců, jelikož management organizace se řídí heslem: „spokojený zaměstnanec = spokojený klient“. Určitý charakter, duch organizace, vnitřní pravidla hry, vždy vyjadřuje organizační kultura, která ovlivňuje myšlení a jednání zaměstnanců, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitroorganizační život. Mezi zásady poskytování pečovatelské služby organizace patří: respektování potřeb klienta, individuální přístup ke každému klientovi, vzájemná spolupráce mezi klientem a pečovatelem, nediskriminace – rovné zacházení s každým klientem, dostatečná informovanost o poskytované službě, variabilnost, zásada flexibility a v neposlední řadě rovnováha mezi materiální a nemateriální pomocí. Cílovou skupinou, které jsou poskytovány pečovatelské služby, jsou senioři a osoby se zdravotním postižením.

4.1.2 Organizační struktura

Organizace aktuálně zaměstnává přibližně 45 zaměstnanců. Řídící strukturu tvoří statutární zastupitelé, kdy v popředí organizace stojí dva jednatele, kteří mají hlavní slovo v tom, jakým směrem se samostatná organizace bude ubírat, přímo řídí vedoucí pečovatelku, ekonoma organizace, sociálního pracovníka a správce budovy. Vedoucí pečovatelské služby koordinuje práci vedoucí zdravotních sester a řídí vedoucí pečovatelek, které koordinují práci svých podřízených pracovníků, ekonom řídí administrativní pracovníky a IT technika a správce budov řídí vedoucího technického úseku a vedoucího údržby, který koordinuje pracovníky zajišťující údržbu zařízení, pomůcek a vozový park organizace.

Obrázek 132: Řídící struktura organizace



Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

4.1.3 Motivační prostředky organizace

Organizace využívá ke stimulaci celou škálu motivačních prostředků. Tato škála je zastoupena peněžní i nepeněžní formou motivace, mezi které patří mzda, celá řada zaměstnaneckých výhod (benefity), odměny, hodnocení zaměstnanců, či možnost osobního rozvoje.

Mzda

Mzda zaměstnance tvoří základní mzdový tarif, osobní, rizikové a pohotovostní příplatky. Základní mzdový tarif je odvozen na základě tabulek vázaných na poskytování dotací na mzdy z MPSV. V uvedené tabulce jsou uvedeny maximální limity pro čerpání dotací na mzdy a jednotlivé pracovníky. Mzdový tarif se liší na základě pracovní pozice, kterou zaměstnanec vykonává, na výši dosaženého vzdělání a počet odpracovaných let v organizaci. Rizikový příplatek zaměstnanec získává při nástupu do zaměstnání na pozici terénní/ho pečovatele/ky. Osobní příplatek je obvykle přidělen až po odpracování zkušební doby, která je u běžného zaměstnance 3 měsíce, u zaměstnance na vedoucí pozici 5 měsíců ode dne nástupu. Pohotovostní příplatek zaměstnanec získává po odsouzení pohotovostních služeb na pracovišti v časovém horizontu od 15:30 do 17:00hod. Zaměstnanci na vedoucích pozicích mají navíc příplatek za vedení, který získávají po adaptačním procesu. Změna výše osobního příplatku je možná po dohodě s jednatelem organizace na základě hodnocení vedoucím pracovníkem, a to pouze jednou za rok.

Benefity

Organizace nabízí tuto škálu benefitů:

- příspěvek na stravu – každý zaměstnanec získává příspěvek ve výši 30 Kč na stravu, kdy je v zaměstnání a má možnost z výběru 7 jídel, zaměstnanec si hradí 35 Kč.
- pracovní oděv – při nástupu do pracovního poměru zaměstnanec získává pracovní oděv (4 ks trička, 2 kalhoty) a pracovní obuv, která je pravidelně obnovována po 1 roce. Nové pracovní oděvy se zaměstnanci mění každé dva roky.
- odměny – odměny v organizaci mají pravidelný systém a to dvakrát do roka. Vedoucí pracovník má možnost, mimo tyto pravidelné termíny odměňování, zažádat o mimořádné odměny pro jednotlivého pracovníka, maximálně jedenkrát za rok, u managementu organizace. V současné době jsou také poskytovány zaměstnancům organizace aktuální odměny COVID, které poskytlo MPSV dle odpracovaných hodin v období onemocnění Covid_19 na jaře 2020, v období měsíců březen až květen.

- služební automobil pro využití vlastním účelům na území ČR maximálně do 500km (po dohodě s jednatelem organizace), kdy si zaměstnanec hradí pouze PHM a směs do ostřikovače dle ročního období. Automobil je možno využít k vlastním účelům pouze 2x za rok maximálně na dobu jednoho měsíce v celku, maximální celkový počet 2 měsíců za rok. V případě poškození automobilu či havárie je zaměstnanec povinen provést opravu na vlastní náklady a spoluúčast na pojištění.
- služební mobilní telefon – mají k dispozici všichni zaměstnanci organizace, pro zajištění služeb, péči klientům a vnitropodnikové hovory.
- služební notebook – má k dispozici vedoucí pečovatelské služby, ekonom organizace, vedoucí administrativní pracovnice, IT technik a oba jednatele organizace.
- dovolená – každý zaměstnanec v organizaci má k dispozici 20 pracovních dnů (4 týdny), které může uplatnit v průběhu celého roku. V případě neuplatnění všech 20 dnů dovolené, je umožněno, po dohodě s jednatelem, převést pouze 5 dní do následného roku.
- pružná pracovní doba – v organizaci je zavedena pružná pracovní doba, kdy zaměstnanec musí splnit fond pracovní doby dle pracovního úvazku. Pouze musí být zajištěna péče o klienty od 7:30 hod do 15:30 hod, kdy musí být vždy minimálně na pracovišti 4 terénní pečovatelky a dvě v pohotovostním režimu od 15:30 do 17:00 hodin, vždy dle počtu a potřeby klientů.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá v organizaci jak písemnou formou, tak i ústní formou jednou ročně. Hodnocení je orientováno na jednotlivé oblasti. Jedná se o oblasti týkající se jak znalostí, dovedností, samostatnosti, spolehlivosti, tak i angažovanosti se, jak v rozvoji společnosti, tak v dosahování individuálních cílů. Na základě ročního hodnocení je možné snížit či zvýšit osobní ohodnocení zaměstnance a to pouze jednou za rok. Písemné hodnocení je ústně rozebráno s vedoucím pracovníkem a daným zaměstnancem, kdy každá strana se může k písemnému vyhodnocení ústně vyjádřit a svůj názor zapsat do hodnocení.

Osobní rozvoj

Osobní rozvoj zaměstnanců v organizaci probíhá v rámci interních i externích školení a kurzů. Jedná se například o kurzy určené pro terénní pečovatelky v oblasti péče o klienty, duševní hygienu, jednání s rizikovými a agresivními klienty, kurzy a školení v edukaci seniorů, individuálního plánování a předcházení syndromu vyhoření. Dále se jedná o kurzy zaměřené na rozvoj manažerských dovedností a schopností pro vedoucí pracovníky a v neposlední řadě ekonomické semináře pro ekonoma organizace.

4.2 Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem organizace

V první části vlastního výzkumu probíhal polostrukturovaný rozhovor s jednatelem organizace, který je rozdělen do pěti oblastí s cílem zhodnotit stávající motivační systém z pohledu vedoucího pracovníka. Jedná se o otázky z oblasti pracovní motivace, forem motivace, organizační kultury, mezilidských vztahů a spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci. Cílem polostrukturovaného rozhovoru je zhodnocení stávajícího motivačního systému z pohledu manažera organizace. Předloha otázek k polostrukturovanému rozhovoru s jednatelem organizace je zakomponována v přílohách.

4.2.1 Pracovní motivace

Otázky kladené jednatelem: „*Je pro Vás motivace zaměstnanců důležitá? Co Vás osobně motivuje k lepším či vyšším pracovním výkonům? Domníváte se, že ze své pozice jste schopni/a motivovat dostatečně své zaměstnance, popřípadě jakým způsobem je motivujete?*“

Odpovědi jednatele: a. Motivace je velice důležitá ať už pro osobní rozvoj, tak jako posun pracovníků k lepším výkonům. Není nic horšího než demotivovaný pracovník.

b. Občasné slovo pochvaly a uznání nic nestojí a potěší vždy a kolikrát ještě více, než finanční odměna. Což je pro některé lidi zase podstatnější než poděkování. Finanční odměna by každopádně byla jednou za čas také potřebná.

c. Ano, benefity ve formě teambuildingových pobytů, mimopracovních setkání i možnost mimořádných odměn, pružná pracovní doba, služební mobilní telefon, možnost zápůjčky automobilu a příspěvek na stravu.

4.2.2 Formy motivace

Otázky kladené jednatelem: „*Domníváte se, že máte v organizaci vhodně nastaven systém odměňování? Podle Vašeho názoru, hrají peníze nejdůležitější roli v rámci motivace vašich zaměstnanců? Máte ve své organizaci nastaven systém benefitů a je dle Vašeho úsudku dostačující? Probíhá v organizaci hodnocení zaměstnanců pravidelně v písemné či ústní formě (ročně, průběžně, apod.)?*“

Odpovědi jednatele: a. Ano máme fungující systém odměn. Možná jsou někdy i naši zaměstnanci přeceňováni, na což si zřejmě zvykli a očekávají stále více a více benefitů.

b. Ne, dle mého názoru nehrají, na peníze si člověk rychle zvykne a pak jich chce stále více, ale větší úsilí vynakládat nechce.

c. Ano máme nastaven systém benefitů a dle mého názoru je plně dostačující.

d. Ano, jedenkrát ročně, ústní i písemnou formou mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci, ne mezi zaměstnanci navzájem. Vždy po písemném hodnocení probíhá tzv. zpětná vazba, kdy zaměstnanec má možnost se k danému hodnocení vyjádřit a to ústně i písemně.

4.2.3 Organizační kultura

Otázky kladené jednatelem: „*Dochází k podílení se Vašich zaměstnanců na různých projektech mimo jejich pracovní náplň a jak často? Jsou Vaši zaměstnanci dostatečně seznámeni se svou pracovní náplní? Považujete práci svých zaměstnanců spíše za stereotypní či různorodou práci? Respektujete názory, nápady a návrhy vašich zaměstnanců?*“

Odpovědi jednatele: a. Naši zaměstnanci se pravidelně účastní jednou za rok ve spolupráci s městskou nemocnicí na projektu Den zdraví, který se koná u příležitosti založení Světové zdravotnické organizace, vždy 7. dubna (jedná-li se o den pracovní). Bohužel, v letošním roce nemohl být realizován, z důvodu nepříznivé epidemiologické situace – výskyt COVID_19 onemocnění.

b. Ano, každý zaměstnanec má svoji náplň práce a měl by vědět, co má v rámci svých kompetencí dělat.

c. Já osobně práci svých zaměstnanců na pozici terénních pečovatelek považuji za různorodou, i když se může zdát některým zaměstnancům po několika letech stereotypní.

d. Ano, názory zaměstnanců, jejich, návrhy a nápady respektuji, vždy si je vyslechnu a po vzájemné dohodě v mnoha případech i realizuji.

4.2.4 Mezilidské vztahy

Otázky kladené jednatelem: „*Jak vnímáte mezilidské vztahy na pracovišti? Jaký je Váš vztah k zaměstnancům organizace? Domníváte se, že organizační struktura Vaší organizace je přehledná?*“

Odpovědi jednatele: a. ve větší míře se jedná o kolektiv žen a vzájemné vztahy jsou v celku dobré, ale ne vždy se na všem dokáží domluvit.

b. Především přátelský, i když je nutné mít u svých zaměstnanců jako vedoucí respekt a uznání.

a Ano, dovolím si tvrdit, že struktura naší organizace je přehledná.

4.2.5 Pracovní spokojenost

Otázky kladené jednatelem: „*Probíhá mezi Vámi a zaměstnanci zpětná vazba? Jsou Vaši zaměstnanci v organizaci spokojeni? Co si myslíte, že by šlo vylepšit v organizaci ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců?*“

Odpovědi jednatele: a. Ano, zpětná vazba probíhá, i když jí podle mého názoru, někdy nechtějí slyšet.

b. Snad ano, domnívám se, že více jsou spokojeni, jelikož práci v naší organizaci doporučují i ve svém okolí.

c. Možná více pravidelné kontroly, aby měli pocit, že jsou více vedeni a jejich práce je důležitá a zodpovědná.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V druhé části vlastního výzkumu se zúčastnili dotazníkového šetření samotní zaměstnanci organizace a to v podobě anonymního dotazníku, který je rozdělen do sedmi oblastí. Vlastní výzkum je zaměřen na oblasti pracovní motivace, organizační kultury, formy motivace, mezilidské vztahy, spokojenost zaměstnanců. Oproti polostrukturovaného rozhovoru je rozšířen o oblast, která obsahuje identifikační data a osobní pohled respondenta.

4.3.1 Základní informace

První část obsahuje 4 otázky zaměřující se na identifikační data, kdy je zjišťováno pohlaví respondentů, věková kategorie, nejvyšší dosažené vzdělání a délka praxe v organizaci.

Otázka č. 1: Pohlaví respondentů

- a. žena
- b. muž

Tabulka 1: Pohlaví respondenta

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
žena	16	40,0 %	15	37,5 %	31	77,5 %
muž	4	10,0 %	5	12,5 %	9	22,5 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 1 zobrazuje pohlaví respondentů. Celkem 31 (77,5 %) respondentů z celkového počtu dotazovaných, 16 (40,0 %) respondentů ze skupiny A a 15 (37,5 %) respondentů ze skupiny B, jsou ženy. Pouze 9 (22 %) z dotazovaných respondentů, 4 (10,0 %) respondenti ze skupiny A a 5 (12,5 %) respondentů ze skupiny B, jsou muži. Výsledky tohoto šetření odpovídají vyššímu zastoupení žen mezi zaměstnanci v oblasti sociální péče.

Otázka č. 2: Věková kategorie:

- a. do 20 let
- b. 21 – 30 let
- c. 31 – 40 let
- d. 41 a více let

Tabulka 2: Věková kategorie

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
do 20 let	5	12,5 %	0	0,0 %	5	12,5 %
21 – 30 let	15	37,5 %	0	0,0 %	15	37,5 %
31 – 40 let	0	0,0 %	11	27,5 %	11	27,5 %
41 a více let	0	0,0 %	9	22,5 %	9	22,5 %
Celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 2 zobrazuje věkovou kategorii respondentů. Nejvíce je zastoupena kategorie ve věku 21 – 30 let a to ve skupině A 15 (37,5 %) z dotazovaných respondentů, nejméně zastoupenou věkovou skupinou jsou respondenti ve věku do 20 let, také ve skupině A 5 (12,5 %). Celkem se výzkumu zúčastnilo 40 (100,0%) respondentů, z věkové kategorie do 20 let jich bylo 5 (12,5%), ve věkové kategorii 21 – 30 let jich bylo 15 (37,5%), věková kategorie 31 – 40 let byla zastoupena 11 (27,5 %) respondenty a 9 (22,5 %) respondentů bylo z věkové kategorie 41 a více let. Pro lepší orientaci a srozumitelnost byly respondenti rozděleni na respondenty ve věkové skupině méně než 20 – 30 let (20 respondentů) pojmenované skupina A a respondenty ve věkové skupině 31 – 41 a více let (také 20 respondentů) označené skupina B. Volbu věkové kategorie nad 55 let jsem nevolila, jelikož u organizace v takovéto věkové kategorii žádný zaměstnanec nepracuje.

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a. základní
- b. vyučen/a nebo středoškolské bez maturity
- c. středoškolské s maturitou
- d. vyšší odborné
- e. vysokoškolské

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
základní vzdělání	3	7,5 %	0	0,0 %	3	7,5 %
vyučen / středoškolské vzdělání bez maturity	7	17,5 %	8	20,0 %	15	37,5 %
středoškolské s maturitou	10	25,0 %	6	15,0 %	16	40,0 %
vyšší odborné vzdělání	0	0,0 %	3	7,5 %	3	7,5 %
vysokoškolské vzdělání	0	0,0 %	3	7,5 %	3	7,5 %
Celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 2 zobrazuje nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných respondentů. Základní vzdělání jako nejvyšší dosažené vzdělání uvedlo celkem 5 (12,5 %) dotazovaných respondentů – 3 (7,5 %) respondenti ze skupiny A a 0 (0,0 %) respondentů ze skupiny B. Jako nejvyšší dosažené vzdělání vyučen/středoškolské bez maturity uvedlo celkem 15 (37,5 %) respondentů – ze skupiny A 7 (17,5 %) a ze skupiny B 8 (20,0 %) z dotazovaných respondentů. Celkem 16 (40,0 %) z dotazovaných respondentů – 10 (25,0 %) ze skupiny A a 6 (15,0 %) ze skupiny B vystudovalo střední školu s maturitou. Vyšší odbornou školu (DiS.) vystudovali celkem 3 (7,5 %) z dotazovaných respondentů – ze skupiny A žádný (0,0 %) a ze skupiny B 3 (7,5 %) respondenti, vysokou školu (Bc., Mgr., Ing.) absolvovali celkem také 3 (7,5 %) respondenti – 0 (0,0 %) respondenti ze skupiny A a taktéž jako v případě studia na vyšší odborné škole 3 (7,5 %) respondenti ze skupiny B.

Otázka č. 4: Délka pracovního poměru:

- a. méně než rok
- b. 1 – 5 let
- c. 6 – 10 let
- d. 11 a více let

Tabulka 4: Délka pracovního poměru

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
méně než rok	2	5,0 %	1	2,5 %	3	7,5 %
1 – 5 let	13	32,5 %	6	15,0 %	19	47,5 %
6 – 10 let	5	12,5 %	7	17,5 %	12	30,0 %
11 a více let	0	0,0 %	6	15,0 %	6	15,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Délku pracovního poměru u organizace respondentů prezentuje tabulka č. 4. Celkem 19 (47,5 %) – 13 (32,5 %) respondentů ze skupiny A a 6 (15,0 %) respondentů ze skupiny B uvedlo, že jsou v organizaci zaměstnání 1 - 5 let. Celkem 12 (30,0 %) z dotazovaných respondentů - 5 (12,5 %) respondentů ze skupiny A a 7 (17,5 %) respondentů ze skupiny B uvedlo, že v organizaci pracují 6 – 10 let. 11 a více let pracovního poměru u organizace označilo celkem 6 (15,0 %) dotazovaných respondentů - žádný (0,0 %) respondent ze skupiny A a 6 (15,0 %) respondentů ze skupiny B. Nejkratší délku pracovního poměru, méně než 1 rok, uvedli celkem 3 (7,5 %) respondenti – 2 (5 %) respondenti ze skupiny A a 1 (2,5 %) respondent ze skupiny B.

4.3.2 Pracovní motivace

Druhá část obsahuje 4 otázky vztahující se k pracovní motivaci, kdy se respondent vyjadřuje k důležitosti motivace, ovlivňování pracovního výkonu motivací, hodnocení motivace v organizaci a k možnostem osobního rozvoje. Záměrem bylo zjistit vliv motivace na pracovní výkon respondentů.

Otázka č. 5: Je pro Vás pracovní motivace důležitá?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 5: Důležitosti pracovní motivace pro zaměstnance

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	11	27,5 %	15	37,5 %	26	65,0 %
spíše ano	9	22,0 %	5	12,5 %	14	35,0 %
spíše ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 5 zobrazuje odpovědi respondentů na otázku důležitosti pracovní motivace pro zaměstnance. Na tuto otázku odpovědělo všech 40 zaměstnanců kladně, je tedy patrné, že pracovní motivace je pro všechny zaměstnance velmi důležitá a tudíž může být na základě zvoleného motivačního systému ovlivňováno chování zaměstnanců jak pozitivně, tak ale i negativně. Odpověď *určitě ano* zvolilo celkem 26 (65,0 %) respondentů – ze skupiny A 11 (27,5 %) z dotazovaných respondentů a ze skupiny B 15 (37,5 %) respondentů, což představuje nejvyšší počet kladných odpovědí u této otázky. Spíše ano zvolilo celkem 14 (35,0 %) z dotazovaných respondentů – 9 (22,5 %) ze skupiny A a 5 (12,5 %) respondentů ze skupiny B. Žádný (0,0 %) z respondentů z obou skupin neuvedl možnost odpovědi *spíše ne*, *určitě ne*.

Otázka č. 6: Je Váš pracovní výkon ovlivněn pracovní motivací?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 6: Ovlivnění pracovního výkonu pracovní motivací

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	5	12,5 %	8	20,0 %	13	32,5 %
spíše ano	14	35,0 %	11	27,5 %	25	62,5 %
spíše ne	1	2,5 %	1	2,5 %	2	5,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 6 zobrazuje odpovědi zaměstnanců, zda je jejich pracovní výkon ovlivněn pracovní motivací. Na tuto otázku žádný (0,0 %) z dotazovaných respondentů neodpověděl zcela negativně – *určitě ne*, pouze 2 (5,0 %) respondenti zvolili odpověď *spíše ne* – ze skupiny A 1 (2,5 %) respondent, a taktéž 1 (2,5 %) z celkem dotazovaných respondentů ze skupiny B. Z odpovědí je patrné, že u obou skupin respondentů, pracovní motivace ovlivňuje jejich pracovní výkon a je pro ně důležitá. Odpověď *určitě ano* zvolilo 13 (32,5 %) respondentů – 5 (12,5 %) ze skupiny A a ze skupiny B 8 (20,0 %) dotazovaných. Nejvíce odpovědí *spíše ano* uvedlo celkem 25 (62,5 %) z dotazovaných respondentů – ze skupiny A 14 (35,0 %) a 11 (27,5 %) dotazovaných ze skupiny B.

Otázka č. 7: Hodnotíte motivaci ve Vaší organizaci za velmi dobrou až nadprůměrnou?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 7: Hodnocení motivace zaměstnanci

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	2	5,0 %	2	5,0 %	4	10,0 %
spíše ano	14	35,0 %	16	40,0 %	30	75,0 %
spíše ne	4	10,0 %	2	5,0 %	6	15,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 7 uvádí, jak zaměstnanci hodnotí motivaci ve své organizaci. Na tuto otázku odpovědělo *určitě ano* 4 (10,0 %) z celkového počtu respondentů – 2 (5,0 %) ze skupiny A a taktéž 2 (5,0 %) respondenti ze skupiny B. Odpověď *spíše ano*, uvedl největší počet dotazovaných respondentů – celkem 30 (75,0 %) – ze skupiny A 14 (35,0 %) a ze skupiny B 16 (40,0 %) respondentů. *Spíše ne*, uvedlo celkem 6 (15,0 %) z toho 4 (10,0 %) ze skupiny A a 2 (5,0 %) ze skupiny B. Odpověď *určitě ne*, neuvedl žádný (0,0 %) z respondentů obou skupin.

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s možnostmi dále se rozvíjet v rámci své profese? Zvolíte-li odpověď „spíše ne“ či „určitě ne“, uveďte prosím, jaké formy zvyšování kvalifikace byste uvítali (semináře a školení, jazykové a odborné kurzy, zvyšování kvalifikace).

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 8: Spokojenost s možností osobního rozvoje

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	4	10,0 %	2	5,0 %	6	15,0 %
spíše ano	12	30,0 %	15	37,5 %	27	67,5 %
spíše ne	4	10,0 %	3	7,5 %	7	17,5 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 8 zobrazuje odpověď na otázku spokojenosti s možností osobního rozvoje zaměstnanců. V této otázce většina respondentů uvedla odpověď *spíše ano*, celkem ji označilo 27 (67,5 %) respondentů – ze skupiny A 12 (30,0 %) a ze skupiny B 15 (37,5 %). Odpověď *spíše ne*, byla zvolena pouze u 7 (17,5 %) respondentů z celkového počtu – 4 (10,0 %) z dotazovaných ze skupiny A a 3 (7,5 %) ze skupiny B. Žádný (0,0 %) z dotazovaných respondentů obou skupin nezvolil odpověď *určitě ne*. Domnívám se, že tuto volbu odpovědi nevolili z důvodu žádosti o uvedení, jaké formy kvalifikace by v případě negativních odpovědí uvítali. Ve většině případů negativních odpovědí, byla uvedena odpověď jazykové a počítačové kurzy – celkem 6x (15,0 %), pouze jedna odpověď (2,5 %) jako forma zvyšování kvalifikace byl seminář z oblasti duševní hygieny (odolnost vůči stresu a prevence syndromu vyhoření).

4.3.3 Formy motivace

Třetí část dotazníku se zabývá celkem 4 otázkami z oblasti forem motivace, zda jsou respondenti spokojeni s nabídkou benefitů v organizaci, jaká z forem motivace je pro respondenty důležitější, zda jsou respondenti spokojeni s principy a pravidly odměňování. Ve čtvrté otázce měli respondenti možnost, ve formě škálové odpovědi, se vyjádřit k tomu, které faktory je nejvíce motivují.

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s nabídkou možností benefitů v organizaci?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 9: Spokojenost s nabídkou možností benefitů

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	2	5,0 %	6	15,0 %	8	20,0 %
spíše ano	13	32,5 %	11	27,5 %	24	60,0 %
spíše ne	5	12,5 %	3	7,5 %	8	20,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

K otázce spokojenosti zaměstnanců s možnostmi benefitů ve společnosti se vztahuje otázka č. 9. Většina respondentů 24 (60,0 %) zde odpovědělo, že jsou spíše spokojeni a to 13 (32,5 %) respondentů ze skupiny A a 11 (27,5 %) ze skupiny B. 8 (20,0 %) respondentů z celkového počtu dotazovaných odpovědělo na otázku *určitě ano* - 2 (5,0 %) ze skupiny A a 6 (20,0 %) ze skupiny B. Odpověď *spíše ne* volilo taktéž celkem 8 (20,0 %) z dotazovaných respondentů – ze skupiny A 5 (12,5 %) a ze skupiny B 3 (7,5 %) z celkového počtu dotazovaných. Žádný (0,0 %) z dotazovaných respondentů obou skupin nevolil odpověď *určitě ne*.

Otázka č. 10: Jaká forma motivace je pro Vás důležitější?

- a. hmotná motivace (mzda, služební notebook, služební telefon, finanční benefity, služební automobil,)
- b. nehmotná motivace (kurzy a školení na rozšiřování znalostí a dovedností, pochvala,
- c. obě formy motivace jsou pro mne stejně důležité

Tabulka 10: Formy motivace - důležitost

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
hmotná motivace	6	15,0 %	8	20,0 %	14	35,0 %
nehmotná motivace	7	17,5 %	8	20,0 %	15	37,5 %
obě formy motivace	7	17,5 %	4	10,0 %	11	27,5 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 10 zobrazuje odpověď na otázku jaká forma motivace je pro respondenty důležitější. V této otázce většina respondentů uvedla odpověď *nehmotná motivace*, celkem ji označilo 14 (35 %) respondentů – ze skupiny A 6 (15,0 %) a ze skupiny B 8 (20,0 %). Odpověď *obě formy motivace*, byla zvolena pouze u 11 (27,5 %) respondentů z celkového počtu – 7 (17,5 %) z dotazovaných ze skupiny A a 4 (10,0 %) ze skupiny B. Odpověď *hmotná motivace*, uvedlo celkem 14 (35,0 %) respondentů z celkového počtu dotazovaných, ve skupině A takto odpovědělo 6 (15,0 %) respondentů a ve skupině B 8 (20,0 %) respondentů. U této odpovědi mne překvapilo, že nejméně respondentů na důležitost formy motivace volilo odpověď: *obě formy motivace*.

Otázka č. 11: Jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobním ohodnocením, probíhá-li ve Vaší organizaci?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 11: spokojenost s principy a pravidly odměňování

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	5	12,5 %	2	5,0 %	7	17,5 %
spíše ano	10	25,0 %	13	32,5 %	23	57,5 %
spíše ne	5	12,5 %	5	12,5 %	10	25,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Otázka zabývající se spokojeností zaměstnanců s pravidly a principy odměňování v organizaci je znázorněna v tabulce č. 11. V této otázce většina respondentů uvedla odpověď *spíše ano*, celkem ji označilo 23 (57,5 %) respondentů – ze skupiny A 10 (25,0 %) a ze skupiny B 13 (32,5 %). Odpověď *spíše ne*, byla zvolena u 10 (25,0 %) respondentů z celkového počtu – 5 (12,5 %) z dotazovaných ze skupiny A a taktéž 5 (12,5 %) ze skupiny B. Odpověď *určitě ano* uvedlo pouze 7 (17,5 %) respondentů z celkově dotazovaných - 5 (12,5 %) ze skupiny A a pouze 2 (5,0 %) ze skupiny B. Žádný (0,0 %) z dotazovaných respondentů obou skupin nezvolil odpověď *určitě ne*.

Otázka č. 12: Které z těchto faktorů Vás nejvíce motivují? Prosím, doplňte hodnoty od 1 (motivuje mě nejméně) do 10 (motivuje mě nejvíce), použijte každou hodnotu pouze jednou. Mezi možnostmi výběru byly tyto položky: dobré vztahy na pracovišti, mzda, příležitost pro povýšení, pochvala a uznání od nadřízeného, benefity (zaměstnanecké výhody), jméno a prestiž organizace, možnost osobního rozvoje, jistota pracovního místa, spravedlivý management a pružná pracovní doba.

Tabulka 12: Faktory motivace

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
dobré vztahy na pracovišti	112	28,0 %	111	27,8 %	223	55,8 %
mzda	141	32,3 %	87	21,8 %	228	57,0 %
příležitosti pro povýšení	99	24,7 %	93	23,3 %	192	48,0 %
pochvala a uznání od nadřízeného	112	28,0 %	96	24,0 %	208	52,0 %
benefity – zaměstnanecké výhody	121	30,3 %	126	31,5 %	247	61,8 %
jméno a prestiž organizace	86	21,5 %	105	26,3 %	191	47,8 %
možnost osobního rozvoje	75	18,7 %	126	31,5 %	201	50,3 %
místa pracovního místa	104	26,0 %	108	27,0 %	212	53,0 %
spravedlivý management	118	29,5 %	126	31,5 %	244	61,0 %
pružná pracovní doba	132	33,0 %	122	30,5 %	254	63,5 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 12 znázorňuje, jaké faktory nejvíce zaměstnanců organizace motivuje, každá z položek mohla získat až 10 bodů od každého z respondentů. Celkem bylo možné v této odpovědi respondenty rozdat 55 bodů, kdy každá z položek mohla získat maximálně 400 bodů od všech dotazovaných respondentů, což představuje 100 %. Dle tabulky č. 15 lze tvrdit, že zaměstnanci vnímají jako nejdůležitější faktor motivace *pružnou pracovní dobu*, která získala celkem 254 bodů od respondentů – ze skupiny A tato odpověď získala 132 (33,0 %) bodů a od skupiny B 122 (30,5) bodů z celkového počtu. Nejméně respondentů volilo odpověď *jméno a prestiž organizace*, celkem tato možnost získala 191

(47,8 %) bodů – od skupiny A 86 (21,5 %) a od skupiny B 105 (26,3 %). Nejméně volenou odpovědí ve skupině A byla *možnost osobního rozvoje*, která získala pouze 75 (18,7 %) bodů, naopak nejvíce volenou odpovědí respondenty ze skupiny A byla odpověď *mzda*, která získala celkem 141 (32,3 %) bodů od dotazovaných respondentů v této skupině. Skupina B volila celkem nejvíce shodně 3 odpovědi a to benefity, osobní rozvoj a spravedlivý management, kdy všechny tyto odpovědi získaly stejně 126 (31,5 %) bodů. Nejméně respondentů ve skupině B označilo odpověď *mzda*, celkem získala 87 (21,8 %) bodů od dotazovaných této skupiny. Tím můžeme říci, že mzda představuje větší motivaci pro mladší věkovou skupinu zaměstnanců organizace, naproti tomu pro střední věkovou kategorii větší motivaci představuje možnost osobního rozvoje, spravedlivý management a různé benefity.

4.3.4 Organizační kultura

Čtvrtá část obsahuje 4 otázky zahrnující oblast organizační kultury, kde se respondenti vyjadřují k obeznámení se svou pracovní náplní, s respektováním svých názorů, návrhů a nápadů svými nadřízenými, očekáváním ze stran své práce a zda je v organizaci prováděna jakákoli kontrola ze stran managementu.

Otázka č. 13: Znáte náplň a rozsah Vaší práce?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 13: Náplň práce

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	18	45,0 %	17	42,5 %	35	87,5 %
spíše ano	2	5,0 %	3	7,5 %	5	12,5 %
spíše ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 13 zobrazuje odpověď na otázku znalosti náplně práce zaměstnanci. V této otázce většina respondentů uvedla odpověď *určitě ano*, celkem ji označilo 35 (87,5 %) respondentů – ze skupiny A 18 (45,0 %) a ze skupiny B 17 (42,5 %). Odpověď *spíše ano*, byla zvolena pouze u 5 (12,5 %) respondentů z celkového počtu – 2 (5,0 %) z dotazovaných ze skupiny A a 3 (7,5 %) ze skupiny B. Žádný (0,0 %) z dotazovaných respondentů obou skupin nezvolil odpověď *spíše ne*, ani *určitě ne*. Dle odpovědí je možno tvrdit, že organizace klade důraz na znalost pracovních náplní svých zaměstnanců.

Otázka č. 14: Naplňuje práce, kterou vykonáváte, Vaše očekávání?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 14: Naplnění očekávání zaměstnanců

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	6	15,0 %	9	22,5 %	15	37,5 %
spíše ano	12	30,0 %	11	27,5 %	23	57,5 %
spíše ne	2	5,0 %	0	0,0 %	2	5,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Otázka zabývající se naplněním očekávání práce zaměstnanců je znázorněna v tabulce č. 14. V této otázce většina respondentů uvedla odpověď *spíše ano*, celkem ji označilo 23 (57,5 %) respondentů – ze skupiny A 12 (30,0 %) a ze skupiny B 11 (27,5 %). Odpověď *určitě ano* uvedlo 15 (37,5 %) respondentů z celkově dotazovaných – 6 (15,0 %) ze skupiny A a 9 (22,5 %) ze skupiny B. Odpověď *spíše ne*, byla zvolena pouze u 2 (5,0 %) respondentů ze skupiny A, ze skupiny B tuto odpověď neuvedl žádný (0,0 %) z dotazovaných respondentů. Žádný (0,0 %) z dotazovaných respondentů obou skupin nezvolil odpověď *určitě ne*.

Otázka č. 15: Myslíte si, že vedení pracoviště zná a respektuje Vaše názory, návrhy a nápady?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 15: Respektování názorů, nápadů a návrhů ze stran vedení organizace

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	2	5,0 %	2	5,0 %	4	10,0 %
spíše ano	13	32,5 %	15	37,5 %	28	67,5 %
spíše ne	5	12,5 %	3	7,5 %	8	20,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 15 zobrazuje odpověď na otázku znalost a respektování názorů, návrhů a nápadů zaměstnanců ze stran vedení organizace. V této otázce většina respondentů uvedla odpověď *spíše ano*, celkem ji označilo 28 (67,5 %) respondentů – ze skupiny A 13 (30,0 %) a ze skupiny B 15 (37,5 %). Odpověď *určitě ano* volili celkem pouze 4 (10,0 %) z dotazovaných respondentů – 2 (5,0 %) ze skupiny A a taktéž 2 (5,0 %) ze skupiny B. Odpověď *spíše ne*, byla zvolena u 8 (20,0 %) z celkového počtu dotazovaných respondentů – 5 (12,5 %) z dotazovaných ze skupiny A a 3 (7,5 %) ze skupiny B. Žádný (0,0 %) z dotazovaných respondentů obou skupin nezvolil odpověď *určitě ne*.

Otázka č 16: Je ve Vaší organizaci prováděna jakákoliv kontrola?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 16: Provádění kontroly v organizaci

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	12	30,0 %	8	20,0 %	20	50,0 %
spíše ano	7	17,5 %	9	22,5 %	16	40,0 %
spíše ne	1	2,5 %	3	7,5 %	4	10,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Otázka zabývající se prováděním kontrol vedením organizace je znázorněna v tabulce č. 16. V této otázce většina respondentů uvedla odpověď *určitě ano*, celkem ji označilo 20 (50,0 %) z dotazovaných respondentů – ze skupiny A 12 (30,0 %) a ze skupiny B 8 (20,0 %). Odpověď *spíše ano* uvedlo celkem 16 (40,0 %) respondentů – 7 (17,5 %) ze skupiny A a 9 (22,5 %) ze skupiny B. Odpověď *spíše ne*, byla zvolena pouze u 4 (10,0 %) z dotazovaných respondentů ze skupiny A tuto odpověď označil pouze jeden (2,5 %) respondent, ze skupiny B tuto odpověď neuvedli 3 (7,5 %) z dotazovaných respondentů. Žádný (0,0 %) z dotazovaných respondentů obou skupin nezvolil odpověď *určitě ne*. Dle výsledku šetření je patrné, že management organizace dbá na provádění kontrol svých zaměstnanců.

4.3.5 Mezilidské vztahy

Pátá část dotazníku se zabývá 4 otázkami z oblasti mezilidských vztahů, kde respondent hodnotí komunikaci a mezilidské vztahy na pracovišti, spokojenost v kolektivu, komunikaci a spolupráci s vedoucími pracovníky a zda by zaměstnání v organizaci doporučili i některému ze svých přátel.

Otázka č. 17: Hodnotíte komunikaci a mezilidské vztahy na pracovišti jako dobré a stabilizované?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 17: Hodnotíte komunikaci a mezilidské vztahy mezi zaměstnanci jako dobré a stabilizované?

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	12	30,0 %	5	12,5 %	17	42,5 %
spíše ano	3	7,5 %	12	30,0 %	15	37,5 %
spíše ne	5	12,5 %	2	5,0 %	7	20,0 %
určitě ne	0	0,0 %	1	2,5 %	1	2,5 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 17 zobrazuje odpověď na otázku kladného hodnocení komunikace a mezilidských vztahů mezi zaměstnanci. V této otázce většina respondentů uvedla odpověď *určitě ano*, celkem ji označilo 17 (42,5 %) respondentů – ze skupiny A 12 (30,0 %) a ze skupiny B 5 (12,5 %). Odpověď *spíše ano* volilo celkem 15 (37,5 %) z dotazovaných respondentů – pouze 3 (7,5 %) ze skupiny A a 12 (30,0 %) ze skupiny B. Odpověď *spíše ne*, byla zvolena u 7 (20,0 %) z celkového počtu dotazovaných respondentů – 5 (12,5 %) z dotazovaných ze skupiny A a 2 (5,0 %) ze skupiny B. Odpověď *určitě ne* zvolil pouze jeden (2,5 %) z dotazovaných respondentů a to ze skupiny B. Dle získaných výsledků lze konstatovat, že na pracovišti vládou bezproblémové vztahy mezi zaměstnanci a je zde mezi nimi spíše pozitivní pracovní atmosféra.

Otázka č 18: Cítíte se mezi spolupracovníky být spokojen/a?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 18: Spokojenost mezi zaměstnanci

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	13	32,5 %	7	17,5 %	20	50,0 %
spíše ano	5	12,5 %	13	32,5 %	18	45,0 %
spíše ne	2	5,0 %	0	0,0 %	2	5,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Otázka zabývající se spokojenosti zaměstnanců v kolektivu spolupracovníků je zobrazena v tabulce č. 18. Spokojenost na pracovišti a v kolektivu spolupracovníků patří mezi jeden z nejdůležitějších faktorů. Každý jedinec je součástí nějakého kolektivu a je pro něj důležité, aby se cítil být užitečný a spokojený. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že většina zaměstnanců se cítí být v kolektivu svých spolupracovníků spokojena. Odpověď *určitě ano* označilo celkem 20 (50,0 %) z dotazovaných respondentů – 13 (32,5 %) ze skupiny A a 7 (17,5 %) ze skupiny B. *Spíše ano* uvedlo celkem 18 (45,0 %) z dotazovaných zaměstnanců - ze skupiny A 5 (12,5 %) a ze skupiny B 13 (32,5 %). Odpověď *spíše ne* uvedli dva (5,0 %) zaměstnanci ze skupiny A, žádný (0,0 %) ze skupiny B. Taktéž žádný (0,0 %) zaměstnanec neuvedl odpověď *určitě ne*, což svědčí o vzájemné mezilidské spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.

Otázka č 19: Hodnotíte komunikaci a mezilidské vztahy mezi Vámi a vedoucími pracovníky kladně?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 19: Kladné hodnocení komunikace mezi zaměstnanci a vedení organizace

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	6	15,0 %	3	7,5 %	9	22,5 %
spíše ano	12	30,0 %	16	40,0 %	28	70,0 %
spíše ne	2	5,0 %	1	2,5 %	3	7,5 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 19 zobrazuje odpověď na otázku kladného hodnocení komunikace a mezilidských vztahů mezi zaměstnanci a vedením organizace ze stran zaměstnanců. V této otázce většina respondentů uvedla odpověď *spíše ano*, celkem ji označilo 28 (70,0 %) respondentů – ze skupiny A 12 (30,0 %) a ze skupiny B 16 (40,0 %). Odpověď *určitě ano* volilo celkem 9 (22,5 %) z dotazovaných respondentů – 6 (15,0 %) ze skupiny A a 3 (7,5 %) ze skupiny B. Odpověď *spíše ne*, byla zvolena u 7 (20,0 %) z celkového počtu dotazovaných respondentů – 5 (12,5 %) z dotazovaných ze skupiny A a 2 (5,0 %) ze skupiny B. Odpověď *určitě ne* zvolili celkem 3 (7,5 %) z dotazovaných respondentů – 2 (2,5 %) ze skupiny A a pouze jeden (2,5 %) ze skupiny B. Dle získaných výsledků lze konstatovat, že na pracovišti vládnu spíše bezproblémové vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími a vládne zde mezi nimi celkově spíše pozitivní pracovní atmosféra, která je velmi důležitá pro zdravou organizační kulturu.

Otázka č 20: Jste v organizaci spokojen/a, a doporučil/a byste zaměstnání v této organizaci některému ze svých přátel?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 20: Spokojenost zaměstnanců v organizaci

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	6	15,0 %	4	10,0 %	10	25,0 %
spíše ano	12	30,0 %	16	40,0 %	28	70,0 %
spíše ne	2	5,0 %	0	0,0 %	2	5,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Otázka zabývající se spokojenosti zaměstnanců v organizaci je zobrazena v tabulce č. 20. Spokojenost zaměstnanců v organizaci patří mezi základní priority každého dobrého vedoucího pracovníka. Každý dobrý vedoucí chce mít spokojené své pracovníky, aby mohl mít spokojené své zákazníky (klienty). Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že většina zaměstnanců se cítí být v organizaci spokojena a doporučila by zaměstnání v této organizaci i svým známým. Odpověď *spíše ano* označilo celkem 28 (70,0 %) z dotazovaných respondentů – 12 (30,0 %) ze skupiny A a 16 (40,0 %) ze skupiny B. *Určitě ano* uvedlo celkem 10 (25,0 %) z dotazovaných zaměstnanců - ze skupiny A 6 (15,0 %) a ze skupiny B 4 (10,0 %). Odpověď *spíše ne* uvedli dva (5,0 %) zaměstnanci ze skupiny A, žádný (0,0 %) ze skupiny B. Taktéž žádný (0,0 %) zaměstnanec neuvedl odpověď *určitě ne*, což svědčí o spokojenosti zaměstnanců v organizaci a doporučování práce v této organizaci svým přátelům a známým.

4.3.6 Pracovní spokojenost

Šestá část je soustředěna na 4 otázky z oblasti spokojenosti zaměstnanců organizace. Spokojenosti s pracovními podmínky, s finančním ohodnocením, s rozvržením pracovní doby a s celkovou atmosférou na pracovišti.

Otázka č 21: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami (světlo, hluk, teplo)? U této otázky byla možnost otevřené odpovědi, pakliže by respondentova odpověď zněla „*spíše ne*“ či „*určitě ne*“, měl možnost uvést, s jakými pracovními podmínkami není spokojen/a.

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 21: Spokojenost s pracovními podmínkami

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	12	30,0 %	5	12,5 %	17	42,5 %
spíše ano	8	20,0 %	15	37,5 %	23	57,5 %
spíše ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 21 zobrazuje odpověď na otázku spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami. Pracovní podmínky jsou velice důležité pro dobrý pracovní výkon zaměstnanců. V této otázce většina respondentů uvedla odpověď *spíše ano*, celkem ji označilo 23 (57,5 %) respondentů – ze skupiny A 8 (20,0 %) a ze skupiny B 15 (37,5 %). Odpověď *určitě ano* volilo celkem 17 (42,5 %) z dotazovaných respondentů – 8 (20,0 %) ze skupiny A a 15 (37,5 %) ze skupiny B. Žádný (0,0 %) z dotazovaných respondentů obou skupin nezvolil odpověď *spíše ne*, ani *určitě ne*. Dle získaných výsledků lze konstatovat, že zaměstnanci jsou se svými pracovními podmínkami spokojeni.

Otázka č 22: Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením s ohledem na práci kterou vykonáváte?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 22: Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	5	12,5 %	6	15,0 %	11	27,5 %
spíše ano	8	20,0 %	9	22,5 %	17	42,5 %
spíše ne	7	17,5 %	5	12,5 %	12	30,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Otázka zabývající se spokojeností zaměstnanců s finančním ohodnocením své vykonávané práce je zobrazena v tabulce č. 22. Spokojenost zaměstnanců v organizaci patří mezi základní priority každého dobrého vedoucího pracovníka. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že většina zaměstnanců je se svým finančním ohodnocením spokojena. Odpověď *spíše ano* označilo celkem 17 (42,5 %) z dotazovaných respondentů – 8 (20,0 %) ze skupiny A a 9 (22,5 %) ze skupiny B. *Určitě ano* uvedlo celkem 11 (27,5 %) z dotazovaných zaměstnanců - ze skupiny A 5 (12,5 %) a ze skupiny B 6 (15,0 %). Odpověď *spíše ne* uvedlo celkem 12 (30,0 %) zaměstnanců ze skupiny A a 5 (12,5 %) ze skupiny B. Žádný (0,0 %) z dotazovaných zaměstnanců neuvedl odpověď *určitě ne*. Dle výsledků tohoto šetření, by se management organizace měl zamyslet, proč se někteří zaměstnanci domnívají, že nejsou za svoji vykonanou práci dostatečně finančně ohodnoceni.

Otázka č 23: Jste spokojen/a s rozvržením své pracovní doby?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 23: Spokojenost zaměstnanců s rozvržením své pracovní doby

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	6	15,0 %	8	20,0 %	14	35,0%
spíše ano	12	30,0%	11	27,5 %	23	57,5 %
spíše ne	2	5,0 %	1	2,5 %	3	7,5 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 21 zobrazuje odpověď na otázku spokojenosti zaměstnanců s rozvržením pracovní doby. V této otázce většina respondentů uvedla odpověď *spíše ano*, celkem ji označilo 23 (57,5 %) respondentů – ze skupiny A 12 (30,0 %) a ze skupiny B 11 (27,5 %). Odpověď *určitě ano* volilo celkem 14 (35,0 %) z dotazovaných respondentů – 6 (15,0 %) ze skupiny A a 8 (20,0 %) ze skupiny B. Odpověď *spíše ne* zvolili 3 (7,5 %) z dotazovaných respondentů – 2 (5,0 %) ze skupiny A a pouze jeden (2,5 %) ze skupiny B. Žádný (0,0 %) z dotazovaných respondentů obou skupin nezvolil odpověď *určitě ne*. Dle získaných výsledků z dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci jsou s rozvržením své pracovní doby spíše spokojeni.

Otázka č 24: Jste spokojen/a s celkovou atmosférou na pracovišti?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Tabulka 24: Spokojenost zaměstnanců s celkovou atmosférou na pracovišti

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	5	12,5 %	4	10,0 %	9	22,5 %
spíše ano	12	30,0 %	15	37,5 %	27	62,5 %
spíše ne	3	7,5 %	1	2,5 %	4	10,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Spokojenost s celkovou atmosférou na pracovišti je velmi důležitá pro dobrý výkon celé organizace. Patří mezi hlavní cíle vedoucího pracovníka, aby všichni jeho zaměstnanci se cítili na pracovišti spokojeni, a měli veškeré podmínky k tomu, aby mohli dobře odvádět svou vykonávanou práci. Tabulka č. 24 zobrazuje míru spokojenosti s atmosférou na pracovišti z pohledu zaměstnance. V této otázce většina respondentů uvedla jako odpověď *spíše ano*, celkem ji označilo 27 zaměstnanců, což představuje 62,5 % respondentů ze všech dotazovaných – ze skupiny A 12 (30,0 %) a ze skupiny B tuto odpověď označilo celkem 15 (37,5 %) respondentů. Odpověď *určitě ano* volilo celkem 9 (22,5 %) z dotazovaných respondentů – 5 (12,5 %) ze skupiny A a 4 (10,0 %) ze skupiny B. Odpověď *spíše ne* zvolili pouze 4 (10,0 %) z dotazovaných respondentů – 3 (7,5 %) ze skupiny A a pouze jeden (2,5 %) ze skupiny B. Žádný (0,0 %) z dotazovaných respondentů obou skupin nezvolil odpověď *určitě ne*. Dle výsledků dotazníkového šetření můžeme hodnotit, že zaměstnanci organizace svoji míru spokojenosti s atmosférou na pracovišti nehodnotí negativně.

4.3.7 Osobní pohled respondentů

Sedmá část obsahuje 5 otázek, které se zabývají osobním pohledem respondentů na oblast hodnocení motivace v organizaci, míru jistoty, míru významu motivačních odměn, absencí motivačních odměn, a zda by se do organizace, v případě předchozího odchodu, vrátili.

Otázka č 25: Jak hodnotíte motivaci pracovníků?

- a. motivaci se v organizaci nepřikládá žádný význam
- b. lidé jsou minimálně motivováni
- c. motivace v organizaci je průměrná
- d. motivace v organizaci je na dobré úrovni
- e. zaměstnanci jsou v organizaci mimořádně motivováni

Tabulka 25: Hodnocení motivace zaměstnanců

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
motivaci není přikláněn žádný význam	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
minimální motivace zaměstnanců	8	20,0 %	4	10,0 %	12	30,0 %
průměrná motivace	9	22,5 %	11	27,5 %	20	50,0 %
motivace je na dobré úrovni	3	7,5 %	5	12,5 %	8	20,0 %
mimořádná motivace zaměstnanců	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Umění vedoucího pracovníka je motivovat své zaměstnance, vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť spoluúčastnit se na plnění úkolů a činností, které směřují k plnění cílů a poslání organizace. V tabulce č. 25 je znázorněno hodnocení motivace očima zaměstnanců organizace. Nejvíce respondentů 20 (50,0 %) označilo odpověď *průměrná motivace* – ze skupiny A 8 (20,0 %) respondentů a 4 (10,0 %) respondenti ze skupiny B. *Motivaci na dobré úrovni* označilo pouze 8 (20,0 %) z dotazovaných respondentů – 3 (7,5 %) ze skupiny A a 5 (12,5 %) ze skupiny B. Odpověď hodnocení motivace respondentů označilo jako minimální motivaci zaměstnanců celkem 12 (30,0 %) z dotazovaných -

ze skupiny A tuto odpověď označilo celkem 8 (20,0 %) zaměstnanců a ze skupiny B 4 respondenti, což představuje 10 % ze všech dotazovaných respondentů. Žádný (0,0 %) ze zaměstnanců neuvedl odpovědi ve formulaci, že motivaci není přikláněn žádný význam, ale ani, že motivace je na mimořádné úrovni. Dle zjištěných výsledků lze konstatovat, že věková skupina A je méně spokojena s motivací zaměstnanců a vedení organizace by se mělo nad touto otázkou velmi zamyslet a zavést nové motivační stimuly do motivačního systému.

Otázka č 26: Jak hodnotíte míru jistoty na Vašem pracovišti?

- a. cítím se dobře mezi všemi spolupracovníky, míra jistoty je průměrná
- b. ve vztazích převažuje otevřenost, rovnoprávnost a cit pro respektování mých názorů, míra jistoty je průměrná až nadprůměrná
- c. kontakty většinou přesahují běžné pracovní vztahy a míra jistoty je dostatečná
- d. nemám pocit jistoty

Tabulka 26: Míra jistoty v organizaci

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
průměrná jistota	9	22,5 %	11	27,5 %	20	50,0 %
průměrný až nadprůměrný pocit jistoty	5	12,5 %	4	10,0 %	9	22,5 %
dostatečný pocit míry jistoty	6	15,0 %	5	12,5 %	11	27,5 %
zaměstnanec nemá pocit jistoty	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Otázka zabývající se hodnocením míry jistoty na pracovišti z pohledu zaměstnance je zobrazena v tabulce č. 26. Jistota na pracovišti dle dotazníkového šetření byla respondenty označena jako průměrná. Tuto odpověď označilo celkem 20 zaměstnanců, což představuje 50,0 % z dotazovaných respondentů – ze skupiny A tuto odpověď označilo 9 (22,5 %) respondentů, ze skupiny B 11 (27,5 %) respondentů. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že žádný (0,0 %) ze zaměstnanců nemá pocit nejistoty.

Otázka č 27: Vrátil/a byste se do této organizace?

- a. kdybych byl/a nucen/a odejít, nikdy bych se nevrátil/a
- b. kdybych byl/a nucen/a odejít, vrátil/a bych se pouze za předpokladu výrazně vyššího finančního ohodnocení
- c. vrátil/a bych se vždy, práce v této organizaci mě maximálně uspokojuje
- d. vrátil/a bych se pouze za předpokladu zlepšení motivačního systému v organizaci (různé benefity)

Tabulka 27: Návrat do organizace po odchodu

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
nikdy by se nevrátil/a	2	5,0 %	2	5,0 %	4	10,0 %
ano, za předpokladu vyššího finančního ohodnocení	10	25,0 %	6	15,0 %	16	40,0 %
vždy bych se vrátil/a	6	15,0 %	8	20,0 %	14	35,0 %
ano, za předpokladu zlepšení motivačního systému	2	5,0 %	4	10,0 %	6	15,0 %
celkem respondentů	20	50,0 %	20	50,0 %	40	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 27 znázorňuje odpovědi na otázku, zda by se zaměstnanec vrátil po odchodu do organizace zpět a za jakých podmínek. Pokud jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni, pak lze předpokládat, že kdyby z organizace odešli z důvodu stěhování, mateřské dovolené, nemoci apod., jejich návrat zpět do organizace je pravděpodobnější. Spokojení zaměstnanci setrvávají v organizaci déle a častěji se vrací např. po mateřské dovolené či dlouhodobé nemoci. Z výsledku dotazníkového šetření lze usoudit, že většina zaměstnanců by se zpět do organizace vrátila. A to jak za podmínek zlepšení motivačního systému, tak za podmínek vyššího finančního ohodnocení jejich pracovního vynaložení. Vždy by se do organizace vrátilo celkem 14 z dotazovaných zaměstnanců, což představuje 35,0 % - tuto odpověď označilo více respondentů ze skupiny A – celkem 8 (20,0 %) z dotazovaných, ze skupiny A tuto odpověď uvedlo 6 (15,0 %) z dotazovaných respondentů. Odpověď za předpokladu vyššího finančního ohodnocení

označilo nejvíce respondentů, celkem 16 zaměstnanců z dotazovaných, což představuje 40,0 % z celkového počtu dotazovaných respondentů – vyšší počet takto označených odpovědí bylo ze skupiny A, kdy tuto odpověď označilo celkem 10 (25,0 %) respondentů, ze skupiny B tuto variantu odpovědi označilo 6 respondentů, což představuje 15,0 % ze všech dotazovaných. Dle těchto výsledků dotazníkového šetření lze tvrdit, že skupina nižší věkové kategorie by se vrátila spíše za předpokladu navýšení finančního odhodnocení, skupina vyšší věkové kategorie by se dle dotazníkového šetření ve většině vrátila zpět do organizace vždy, či taktéž za podmínek vyššího finančního ohodnocení. Nikdy by se do organizace nevrátilo pouze 4 zaměstnanci z celkově dotazovaných, což představuje 10,0 % – 2 (5,0 %) ze skupiny A a 2 (5,0 %) ze skupiny B.

Otázka č 28: Jaké motivační odměny (benefity) jsou pro Vás nejvýznamnější?

U této otázky byla možnost výběru více odpovědí, a to maximálně tři. Výběr byl z celkového počtu 13 možností. Mezi volbou odpovědí byly tyto položky: příspěvek na stravování, možnost využití služebního automobilu k soukromým účelům, služební mobilní telefon, odměny k životním a pracovním výročím, pružná pracovní doba, sick days (den zdravotního volna), týden dovolené nad rámec zákona, příspěvek na penzijní pojištění, odměna za doporučení nového zaměstnance, roční odměny, možnost home office pro určité pozice, jazykové kurzy a jiné, kde měli respondenti možnost otevřené odpovědi.

Tabulka 28: Jaké motivační odměny ze zavedených odměn jsou pro zaměstnance nejvýznamnější

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
příspěvek na stravování	10	25,0 %	11	27,5 %	22	55,0 %
zapůjčení služebního automobilu k soukromým účelům	9	22,5 %	5	12,5 %	14	35,0 %
služební mobilní telefon	11	27,5 %	5	12,5 %	16	40,0 %
odměny k životním a pracovním výročím	0	0,0 %	4	10,0 %	4	10,0 %
pružná pracovní doba	11	27,5 %	11	27,5 %	22	55,0 %
sick days (den zdravotního volna)	0	0,0 %	1	2,5 %	1	2,5 %
týden dovolené nad rámec zákona	7	17,5 %	9	22,5 %	16	40,0 %
příspěvek na penzijní pojištění	0	0,0 %	1	2,5 %	1	2,5 %
odměna za doporučení nového zaměstnance	0	0,0 %	2	5,0 %	2	5,0 %
roční odměny	6	15,0 %	4	10,0 %	10	25,0 %
možnost home office pro určité pozice	2	5,0 %	0	0,0 %	2	5,0 %
jazykové kurzy	4	10,0 %	2	5,0 %	6	15,0 %
jiné:	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

Tabulka č. 28 znázorňuje, jaké motivační odměny (benefity) jsou pro zaměstnance nejvíce významné, každá z položek mohla být označena celkem 40x od každého z respondentů, což představuje 100 %. Každý z respondentů měl možnost označit maximálně 3 položky. Dle tabulky č. 28 lze tvrdit, že pro zaměstnance jsou nejvýznamnější celkem 2 položky, které byly shodně označeny 22 respondenty, představující 55,0 % z dotazovaných. Mezi tyto položky patří *příspěvek na stravování*, který označilo ze skupiny A 10 (25,0 %) respondentů a ze skupiny B 12 (30,0 %) z dotazovaných respondentů. Druhou odpovědí, kterou volilo celkově nejvíce respondentů, byla odpověď *pružná pracovní doba*, tuto položku volilo shodně 11 respondentů z obou

skupin, která představuje 27,5 % z každé skupiny dotazovaných respondentů. Třetí celkově nejvíce označovanou možnou odpovědí, bylo *služebního mobilní telefon*, tuto odpověď celkově volilo 16 (40,0 %) respondentů – 11 (27,5 %) ze skupiny A a 5 (12,5 %) respondentů ze skupiny B. Nejméně respondentů volilo odpověď *sick day a příspěvek na penzijní pojištění*, celkem tyto možnost označil pouze jeden (2,5 %) z respondentů a to ze skupiny B. Nejméně volenou odpovědí ve skupině A byla *home office*, kterou volili pouze 2 (18,7 %) zaměstnanci, naopak nejvíce volenou odpovědí respondenty ze skupiny A byla odpověď shodně *pružná pracovní doba a služební telefon*, kterou volilo 11 (27,5 %) z celkem dotazovaných respondentů v této skupině. Skupina B volila nejvíce shodně 2 odpovědi a to *příspěvek na stravování a pružnou pracovní dobu* (shodně s respondenty ze skupiny A), tyto odpovědi volilo celkem 12 (30,0 %) z dotazovaných respondentů této skupiny. Nejméně respondentů ve skupině B označilo, jak již bylo zmiňováno, shodně dvě odpovědi a to *sick day a příspěvek na penzijní pojištění*, celkem 2 (5,0 %) z dotazovaných respondentů této skupiny, jelikož není součástí motivačního systému organizace. Tím můžeme říci, že nejvýznamnější motivační odměnou, které jsou zavedeny v organizaci, pro skupinu A (nižší věkové kategorie) jsou *pružná pracovní doba a služební mobilní telefon*. Pro skupinu B (vyšší věková kategorie) jsou nejvýznamnější motivační odměnou *příspěvek na stravování a pružná pracovní doba*, kterou volila i většina zaměstnanců ze skupiny A.

Otázka č 29: O jaké motivační odměny (benefity) byste měl/a zájem, ale nejsou v organizaci zavedeny:

U této otázky byla taktéž možnost výběru více odpovědí, a to maximálně tři, jak bylo možné u předchozí otázky. Výběr byl z celkového počtu 14 možných odpovědí. Mezi volbou odpovědí byly tyto položky: příspěvek na stravování, možnost využití služebního automobilu k soukromým účelům, služební mobilní telefon, odměny k životním a pracovním výročím, pružná pracovní doba, sick days (den zdravotního volna), týden dovolené nad rámec zákona, příspěvek na penzijní pojištění, odměna za doporučení nového zaměstnance, roční odměny, možnost home office pro určité pozice, jazykové kurzy a jiné, kde měli respondenti možnost otevřené odpovědi.

Tabulka 29: Jaké motivační odměny by zaměstnanci nejvíce uvítali v motivačním systému

odpovědi	věková skupina méně než 20 – 30 let (skupina A)		věková skupina více jak 30 – více jak 40 let (skupina B)		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
příspěvek na stravování	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
zapůjčení služebního automobilu k soukromým účelům	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
služební mobilní telefon	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
odměny k životním a pracovním výročím	5	12,5 %	7	17,5 %	12	30,0 %
pružná pracovní doba	8	20,0 %	6	15,0 %	14	35,0 %
sick days (den zdravotního volna)	16	40,0 %	14	35,0 %	30	75,0 %
týden dovolené nad rámec zákona	13	32,5 %	10	25,0 %	23	57,5 %
příspěvek na penzijní pojištění	5	12,5 %	13	32,5 %	18	45,0 %
odměna za doporučení nového zaměstnance	7	17,5 %	5	12,5 %	12	30,0 %
roční odměny	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
možnost home office pro určité pozice	2	5,0 %	2	5,0 %	4	10,0 %
jazykové kurzy	4	10,0 %	2	5,0 %	6	15,0 %
jiné:	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020)

V tabulce č. 29 je znázorněno, jaké motivační odměny (benefity) by zaměstnanci uvítali a zároveň nejsou v organizaci zavedeny, každá z položek v této otázce mohla být také označena celkem 40krát od každého z respondentů, což představuje 100 %. Každý z respondentů měl možnost označit maximálně 3 položky. Dle tabulky č. 29 lze tvrdit, že zaměstnanci by nejvíce uvítali možnost zavedení motivační odměny ve formě uplatnění *sick day* (zdravotního volna), tuto odpověď označilo celkem 30 respondentů, představující 75,0 % z dotazovaných. Ze skupiny A odpověď označilo celkem 16 (40,0 %) respondentů a ze skupiny B 14 (35,0 %) z dotazovaných respondentů. Druhou nejvíce označovanou odpovědí, kterou volilo celkově 23 (57,5 %) respondentů, byla odpověď *týden dovolené*

nad rámec zákona, tuto položku volilo 13 respondentů ze skupiny A, která představuje 32,5 % z dotazovaných respondentů a 10 respondentů ze skupiny B, představující 25,0 % všech dotazovaných respondentů. Třetí celkově nejvíce označovanou možnou odpovědí, byla odpověď *příspěvek na penzijní pojištění*, tuto odpověď celkově volilo 18 (45,0 %) respondentů – 5 (12,5 %) ze skupiny A a 13 (32,5 %) respondentů ze skupiny B. Nejméně respondentů volilo odpověď možnosti pro určité pozice *home office*, celkem tuto možnost označili pouze 4 (10,0 %) z respondentů a to shodně z obou skupin po 2 (5,0 %) respondentech. Žádný z respondentů neoznačil celkem 4 možnosti odpovědí, jelikož jsou součástí motivačního systému organizace. Mezi tyto možnosti patří: *příspěvek na stravování*, *možnost využití služebního automobilu k soukromým účelům*, *služební mobilní telefon a roční odměny*. Také položku *jiné*, kdy respondenti měli možnost vypsát dle svého uvážení motivační odměny, které by uvítali a nejsou součástí motivačního systému, nevyplnil ani jeden (0,0%) z dotazovaných respondentů. Nejméně volenou odpovědí ve skupině A byla *home office*, kterou volili pouze 2 (18,7 %) zaměstnanci, naopak nejvíce volenou odpovědí respondenty ze skupiny A byla odpověď shodně *sick day (den zdravotního volna)*, kterou volilo 16 (40,0 %) z celkem dotazovaných respondentů v této skupině. Skupina B volila nejvíce odpověď *sick day* (shodně s respondenty zeskupiny A), tyto odpovědi volilo celkem 14 (35,0 %) z dotazovaných respondentů této skupiny. Nejméně respondentů ve skupině B označilo, shodně dvě odpovědi a to *home office* a *jazykové kurzy*, tyto odpovědi označili shodně vždy celkem 2 (5,0 %) z dotazovaných respondentů této skupiny. Tím můžeme říci, že motivační odměnu, kterou nejvíce postrádají obě skupiny je možnost *sick day (den zdravotního volna)*. Druhou nejvíce postrádanou možností v motivačním systému, dle tohoto dotazníkového šetření, můžeme označit *týden dovolené nad rámec zákona*, kterou taktéž označili na druhém místě shodně obě skupiny z dotazovaných respondentů.

4.4 Návrh a doporučení změn v motivačním systému organizace

Cílem výzkumu bylo nalézt na základě analýzy získaných dat silné a slabé stránky dosavadního motivačního systému v organizaci. A to jak z pohledu manažera, tak z pohledu zaměstnanců organizace. Výsledky jsou rozděleny do 6 oblastí a porovnávány v 5 oblastech, jelikož oblast týkající se osobního pohledu respondenta nebyla obsažena v polostrukturovaném rozhovoru s jednatelem organizace. Jedná se o rozdělení do oblastí pracovní motivace, formy motivace, organizační kultury, mezilidské vztahy, pracovní spokojenost a osobní pohled respondenta, který jak je již zmíněno nebyl porovnáván z výsledky dotazníkového šetření s výsledky z polostrukturovaného rozhovoru.

4.4.1 Pracovní motivace

Na základě výsledků obou použitých metod je patrné, že motivace je důležitá jak pro vedoucí pracovníky, tak pro všechny zaměstnance organizace a to bez ohledu na pracovní pozici. Jednatel organizace vnímá motivaci jako důležitou součást ať již pro osobní rozvoj, tak jako posun pracovníků k lepšímu výkonu práce. 75 % zaměstnanců v organizaci hodnotí motivaci spíše jako velmi dobrou, jsou s motivací ze stran vedení spíše spokojeni a zároveň v 62,5 % přesvědčeni, že jejich pracovní výkon je motivací ovlivňován. Jednatel společnosti je přesvědčen, že jsou zaměstnanci dostatečně motivováni benefity, které mají k dispozici a to ve formě teambuildingových pobytů, mimopracovních setkání, možností mimořádných odměn, pružné pracovní doby, příspěvku na stravu, možnosti využití služebního automobilu a služebního mobilního telefonu. Menší spokojenost zaměstnanci uvádí s možností svého osobního rozvoje, i když 67,5 % jsou spíše spokojeni, 17,5 % zaměstnanců uvádí, že je spíše nespokojeno s možností svého rozvoje, v této oblasti je větší prostor ke zlepšení a to způsobem různých školení, kurzů a seminářů v různých oborech.

Doporučuji zavedení odměn ve formě sick-day, cafeterie, stravenek, poukázek pro volný čas, příspěvků na životní pojištění či penzijní připojištění a pravidelné pořádání teambuildingů se zaměstnanci.

4.4.2 Formy motivace

V otázce spokojenosti zaměstnanců s nabídkou možností benefitů bylo 20,0 % zaměstnanců spíše nespokojeno, i když jednatel organizace tvrdí, že mají v organizaci

vhodně nastavený systém benefitů a podle jeho názoru je dostačující. Zaměstnanci organizace velmi podobně uvádějí, že je pro ně důležitá jak nehmotná forma motivace, kterou uvedlo ve své odpovědi 37,5 % respondentů, tak i hmotná forma motivace, kterou uvedlo 35,0 % z dotazovaných respondentů. V názoru systému hodnocení se obě skupiny shodují, zaměstnanci jsou se systémem odměňování spíše spokojeni v 57,5 %. Spíše nespokojeno je celkem 25,0 % dotazovaných zaměstnanců. Je třeba, aby jednatel organizace velice citlivě zacházel s osobním ohodnocením zaměstnance, které probíhá na základě hodnocení, minimálně jedenkrát ročně, ale také s mimořádnými odměnami, které jsou zaměstnanci přiznány na základě žádosti vedoucím pracovníkem dle výkonu práce. V otázce motivujících faktorů nejvíce zaměstnanců, celkem 63,5 %, uvedlo možnost pružné pracovní doby, kterou mají zaměstnanci k dispozici a ve větší míře ji využívají.

Doporučuji vedení organizace zavedení pravidelných setkání v podobě porad zaměstnanců a to minimálně 1x za týden. Zaměstnanci budou mít větší pocit jistoty ze strany vedení a zároveň může probíhat pravidelná zpětná vazba. V tomto ohledu bych doporučila odměnit ty zaměstnance, kteří vynakládají větší snahu a získávají minimum výtek při kontrolách jejich vykonávané práce.

4.5.3 Organizační kultura

Jednatel organizace je přesvědčen, že všichni zaměstnanci jsou s pracovní náplní a rozsahem práce dostatečně seznámeni a vědí, co mají v rámci svých kompetencí dělat. Stejně tak všichni zaměstnanců, dle dotazníkového šetření, určitě či spíše znají svoji náplň i rozsah práce. Odpověď určitě ano uvedlo celkem 87,5 % z dotazovaných zaměstnanců. Co se týče naplnění očekávání z vykonávané práce, většina zaměstnanců udává, že je jejich práce naplňuje. Nenaplňuje pouze 5,0 % z dotazovaných zaměstnanců. Jednatel organizace považuje práci, kterou zaměstnanci na pozici terénních pečovatelek provádějí za různorodou. V oblasti respektování názorů, návrhů a nápadů zaměstnanců vedením organizace se jednatel i zaměstnanci více méně shodují. Jednatel společnosti uvádí, že názory zaměstnanců, jejich názory, návrhy a nápady respektuje, vždy si vyslechne a po vzájemné dohodě v mnoha případech i realizuje. Zaměstnanci dle dotazníkového šetření uvádějí, že v 77,5 % jsou jejich názory, návrhy a nápady spíše či určitě respektovány.

4.4.4 Mezilidské vztahy

V oblasti mezilidských vztahů dobré vztahy a komunikaci na pracovišti mezi zaměstnanci uvádí celkem 80,0 % zaměstnanců. Dobré vztahy a také dobrou komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem uvádí celkem 92,5 % zaměstnanců. I jednatel organizace považuje mezilidské vztahy a vzájemnou komunikaci na pracovišti jako dobré stabilní. Svůj přístup k zaměstnancům považuje spíše za přístup přátelský, i když z jejich stran vyžaduje respekt. Pro podporování a posilování kladných mezilidských vztahů jsou v organizaci prováděny pravidelné teambuildingy a společné setkání i mimo organizaci.

V této oblasti nebyla navržena žádná doporučení na změny v motivačním systému.

4.4.5 Pracovní spokojenost

V oblasti pracovní spokojenosti se shodují jak zaměstnanci, tak jednatel organizace, který hodnotí spokojenost zaměstnanců kladně i z důvodu toho, že zaměstnanci doporučují práci v organizaci i svým známým a přátelům ve svém okolí. Podle všech dotazovaných zaměstnanců jsou spíše či určitě spokojeni s pracovními podmínkami na svém pracovišti. 42,5 % zaměstnanců uvedlo, že jsou určitě spokojeni s pracovním prostředím a 57,5 % uvedlo, že jsou spíše spokojeni s pracovním prostředím. Zaměstnání v organizaci by dle dotazníkového šetření spíše či určitě doporučilo celkem 95,0 % respondentů. S finančním hodnocením není spíše spokojeno celkem 20,0 % zaměstnanců, zde by se měl jednatel organizace zamyslet, proč se někteří zaměstnanci domnívají, že nejsou za svoji vykonanou práci dostatečně finančně ohodnoceni. S rozvržením pracovní doby i s celkovou atmosférou na pracovišti je spokojena většina zaměstnanců, přesněji 92,5 % zaměstnanců je určitě či spíše spokojena s rozvržením své pracovní doby a 90,0 % zaměstnanců hodnotí celkovou atmosféru na pracovišti kladně.

Na základě těchto výsledků šetření doporučuji vedení organizace zavedení zpětné vazby při provádění pravidelného hodnocení zaměstnanců a zabývání se otázkou nespokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením za svou vykonanou práci, i když byla pouze 20,0 %.

4.4.6 Osobní pohled respondentů

Motivaci zaměstnanců hodnotí 50,0 % samotných zaměstnanců spíše jako průměrnou, také míru jistoty na pracovišti hodnotí v 50,0 % jako průměrnou míru jistoty na pracovišti, zde je velký prostor pro zlepšení v podobě rozšíření nabídek benefitů a zvýšení frekvence provádění kontrol ze stran vedení organizace. Dle dotazníkového šetření by se do organizace vrátilo 40,0 % zaměstnanců v případě, že by byly lépe finančně ohodnoceni, proto by měla organizace uvažovat o možnostech častějšího hodnocení zaměstnanců s možnými změnami osobního ohodnocení, na základě provedeného hodnocení zaměstnanců vedoucími pracovníky. Ze současné nabídky motivačních odměn si zaměstnanci nejvíce cení dvou položek – příspěvku na stravování a pružné pracovní doby v obou případech 55,0 % z dotazovaných respondentů. Benefity, o které by měli zaměstnanci nejvíce zájem, představuje u 75,0 % dotazovaných zaměstnanců sick days (den zdravotního volna) a 57,0 % zaměstnanců by uvítalo týden nad rámec zákona.

Na základě zjištěných výsledků navrhuji, aby tyto oba benefity (zavedení sick days a týden dovolené nad rámec zákona), v zájmu předcházení fluktuace zaměstnanců, byly zavedeny do motivačního systému organizace. A to především v dnešní době, tzv. „Covid době“, kdy všichni pracovníci v sociálních službách jsou vystavováni většímu stresu a obavám z možného nakažení touto nemocí či zavlečení do svých domácností, i když jsou dostatečně chráněni jak ochrannými pomůckami, tak i možnostmi užívat vitamínové preparáty, které mají k dispozici v pracovní den na pracovišti v podobě doplňků stravy a to v dostatečném množství. Všichni zaměstnanci jsou v dnešní době taktéž pravidelně testováni na vylučované antigeny v případě onemocnění COVID_19.

5 Diskuze

Praktická část této diplomové práce se zabývá spokojeností zaměstnanců s motivačním systémem organizace a hodnocením daného systému jednatelem organizace. Byl stanoven hlavní cíl, zmapovat silné a slabé stránky dosavadního motivačního systému a navržení doporučení změn v motivačním systému v organizaci, vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich zvýšení pracovní angažovanosti a setrvání v organizaci.

Hlavní cíle: Návrh motivačního systému či změn ve stávajícím motivačním systému, vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci.

Cílem této bakalářské práce bylo získat základní informace od zaměstnanců se spokojeností v oblasti pracovní motivace, forem motivace, organizační kultury, mezilidskými vztahy, odměňováním a hodnocením v organizaci. Shrnutím těchto získaných výsledků byly stanoveny silné a slabé stránky dosavadního motivačního systému, na základě kterých byl provedeny návrhy změn ve stávajícím motivačním systému.

Oblast pracovní motivace byla zakomponována do otázek č. 5 – 8, kdy respondenti odpovídali na důležitost pracovní motivace, zda jejich výkon pracovní motivace ovlivňuje, zda pracovní motivaci ve své organizaci hodnotí kladně a zda jsou spokojeni s možností osobního rozvoje. Důležitost pracovní motivace v obou skupinách respondentů označilo celkem 100 %, kdy odpověď určitě ano zvolilo 26 respondentů, představující 65,0 % ze všech dotazovaných. Odpověď spíše ano, označilo celkem 35,0 % z dotazovaných respondentů. Stejně tak odpovídal i jednatel společnosti, který odpověděl, že motivace je velice důležitá jak pro osobní rozvoj, tak pro posun pracovníků k lepšímu výkonu. Autor Armstrong (2015, s. 216) ve své knize popisuje motivaci jako umění manažera vytvořit u svých zaměstnanců zájem, chuť a ochotu se aktivně zapojovat do plnění činností a úkolů odpovídajícím cílům a posláním organizace. Autor Blažek (2014, s. 22) ve své knize popisuje správnou motivaci jako účinnější přínos než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek. Ovlivňuje-li pracovní motivace výkon zaměstnance, odpovědělo 38 respondentů, což představuje 95 % ze všech dotazovaných respondentů kladně, pouze 2 respondenti, 5 % z celkově dotazovaných, uvedli, že jejich výkon motivace spíše neovlivňuje. Jednatel uvádí, že není nic horšího než demotivovaný pracovník. Autorka Pauknerová (2011, s. 92-92), ve své knize uvádí, že úroveň výkonu

je nedostatečná při nízké motivaci, ale i případně u nadměrné motivace, kdy se jedinec velmi a intenzivně snaží, chce být úspěšný, chce zvítězit – tudíž je přemotivován, pak úroveň výkonu také klesá. Autor Cipro (2015, s. 34) ve své knize popisuje, že motivace je zaměřena na tvořivost, potřeby růstu a otevřenost novým zkušenostem, kdy smysluplnost a práce sama je hlavním motivem činnosti. V otázce hodnocení motivace v organizaci jednatel hodnotí motivaci v organizaci jako dostatečnou a to v podobě benefitů, teambuildingových pobytů či různých školení a kurzů pro zaměstnance, které jsou zajištěné a financované ze stran organizace. Respondenti na otázku hodnocení motivace jako dobrou až nadprůměrnou volili ve 34 případech kladnou odpověď, která představuje 85 % spokojenost všech dotazovaných zaměstnanců, pouze tři zaměstnanci, představující 15 % zastoupení všech dotazovaných, uvedlo, že motivaci v organizaci spíše nehodnotí jako dobrou až nadprůměrnou. Autor Mühlfeit (2017, s. 153) ve své knize popisuje, že motivace je vnitřní tlak, který dokáže zaměstnance tzv. vybičovat ke každodenním krokům a úkolům směřujícím k dosažení cíle. Dle Desslera (2013, s. 394) je-li jedinec skutečně motivován, poskytuje mu motivaci právě vykonávání práce či úkolů stejně jako jeho oblíbený koníček.

Oblast formy motivace respondenti zodpovídali v otázkách č. 9 – 12, kdy respondenti odpovídali na spokojenost s možností benefitů, jakou formu motivace označují jako důležitou, zda jsou spokojeni s principy a pravidly odměňování a které z faktorů motivace je nejvíce motivují. V otázce nabídky možností benefitů jednatel organizace uvádí, že se dle jeho úsudku má organizace nastaven dostatečný systém benefitů. Respondenti v otázce spokojenosti s nabídkou benefitů uvádí v 80 % spokojenost, kdy 8 zaměstnanců je určitě spokojeno a 24 zaměstnanců spíše spokojeno se systémem benefitů v organizaci. Spíše nespokojeno je celkem 8 zaměstnanců, což představuje 20 % z celkově dotazovaných respondentů. V otázce formy motivace jednatel uvádí, že dle jeho názoru peníze nehrají nejdůležitější roli v rámci motivace, jelikož si na peníze člověk velice brzy zvykne. Dotazovaní zaměstnanci v 15 případech uvedli, že je pro ně důležitá nehmotná motivace, což představuje 37,5 % z celkově dotazovaných a v 11 případech uvedli, že je pro ně stejně důležitá hmotná i nehmotná motivace. Pro 14 respondentů, představující 35,0 % zastoupení ze všech dotazovaných zaměstnanců je důležitější hmotná forma motivace. Autor Mühlfeit (2017, s. 154) ve své knize popisuje, že když je motivace úzce spojená s inspirací jakéhosi „Proč?“, může vzniknout prostředí, ve kterém se zaměstnanci rozhodnou o investování svých silných stránek, emočních zážitků i energie

do výkonu vlastní práce. Je tedy nutné umět lidi jak motivovat, tak inspirovat, aby rádi chodili do práce, aby dělali to, co dělat chtějí. Mühlfeit (2017, s. 160) dále ve své knize popisuje, že v dnešní době má vyšší a hlubší smysl práce, pro generaci Y (narození v 80. – 90. letech 20. století), v organizacích zabývající se sociálními hodnotami a zodpovědnostmi či usilující o pomoc ostatním, než peníze samotné. Toto tvrzení souvisí s potřebou sociálních interakcí, růstu a učení se novým dovednostem, zkušenostem, flexibilní pracovní dobou či možností osobního rozvoje. S principy a pravidly hodnocení a odměňování v organizaci hodnotí jako kladné 30 respondentů, kteří představují 75 % z dotazovaných zaměstnanců. Spíše nespokojeno bylo celkem 25,0 % respondentů z celkového počtu dotazovaných, celkem 10 ze 40 zaměstnanců. Autorka Pauknerová (2012, s. 181) uvádí, že mzdové ohodnocení patří mezi významné zdroje pracovní spokojenosti, kdy sama výše mzdy nehraje roli, ale spíše mzdové relace mezi pracovníky. Autor Urban (2017, s. 117) popisuje, že cílem odměny vázané na osobní schopnosti zaměstnance nejen je motivovat ke zvýšení kvalifikace a schopností, ale také i stabilizovat a ocenit zaměstnance, kteří jsou v organizaci dlouhodobě zaměstnání a výkonní. Jako nejvíce motivační faktor v organizaci respondenti uvedli v 63,5 % pružnou pracovní dobu, tuto odpověď byla ohodnocena celkem 254 body. Na druhém místě byla označena odpověď, že nejvíce zaměstnance motivují benefity a to s 247 body, což představuje 61,8 % z celkově možného bodování. Autor Mühlfeit (2017, s. 158) ve své knize popisuje, že postavení, peníze a hmotné statky vedou pouze ke krátkodobému zvýšení našeho vnitřního uspokojení, nedokážou udržitelně a dlouhodobě zaměstnance motivovat.

Oblast organizační kultury byla obsažena v otázkách č. 13 – 16, kdy respondenti odpovídali na znalost své pracovní náplně, naplnění očekávání práce, kterou vykonávají, respektování jejich návrhů, nápadů a názorů, a zda je prováděna kontrola managementem organizace. Znalost pracovní náplně v organizaci lze hodnotit jako 100,0 %, všichni zaměstnanci odpověděli kladně. Jednatel společnosti je taktéž přesvědčen, že všichni zaměstnanci znají svou náplň práce, co v rámci svých kompetencí mají a mohou dělat. v otázce zda vedení respektuje a zná názory, návrhy a nápady svých zaměstnanců jednatel organizace uvádí, že návrhy a nápady respektuje, vždy si zaměstnance v rámci svých možností vyslechne a v mnoha případech i tyto návrhy a nápady realizuje po dohodě s daným zaměstnancem. Taktéž zaměstnanci v této otázce kladně hodnotí respektování svých názorů a nápadů ze stran vedení organizace, kladnou odpověď označilo celkem

32 zaměstnanců, což představuje 80,0% z dotazovaných respondentů. Autor Mühlfeit (2017, s. 159) popisuje, že nejlepší leadeři, kteří jsou nejúspěšnější a nejspokojenější vědí, že dlouhodobý úspěch vychází ze schopnosti pomáhat lidem s prováděním, hledáním a prováděním jejich seberealizace. Ve své knize dále popisuje (s. 161), že každá organizace by měla hledat možnosti, jak pozvednout a obohatit to, čím je. Dobrý leader by měl šířit atmosféru otevřenosti a optimismu, pro pracovní spokojenost svých zaměstnanců a zároveň zajišťovat plnění potřebných úkolů a cílů. A na pracovišti by měl budovat přátelskou a zábavnou kulturu, která zaměstnance nabíjí energií, podporující schopnost vykonávat svou práci na maximum.

Oblast na mezilidské vztahy se soustředila v otázkách č. 17 – 20, kdy respondenti odpovídali na to, jak hodnotí komunikaci a mezilidské vztahy na pracovišti, zda jsou spokojeni mezi svými spolupracovníky, zda komunikaci a mezilidské vztahy se svými vedoucími hodnotí kladně, a zda jsou v organizaci spokojeni a doporučili by zaměstnání svým známým a přátelům. V otázce spokojenosti na pracovišti 95 % zaměstnanců uvedlo kladnou odpověď, kdy 20 zaměstnanců je určitě spokojeno a 18 spíše spokojeno. Jednatel organizace hodnotí mezilidské vztahy na pracovišti jako dobré a přátelské. V otázce komunikace mezi zaměstnanci a vedením organizace kladně odpovědělo celkem 37 zaměstnanců, což představuje 92,5 % z celkového počtu dotazovaných. Jednatel organizace také hodnotí mezilidské vztahy mezi zaměstnanci a vedení kladně, spíše jako přátelský, i když udržuje určitý odstup a vyžaduje od svých zaměstnanců respekt. Na otázku, zda by zaměstnanec doporučil práci v organizaci svému příteli či známému kladně odpovědělo celkem 38 zaměstnanců, což činí 95,0 % z dotazovaných zaměstnanců. Autor Šinkýř (2016, s. 162) ve své knize popisuje, že pracovní vztahy vznikající mezi lidmi v organizaci i mimo ni, jsou rozmanité formální i neformální. Úroveň neformálních vztahů ovlivňuje významně vzájemné jednání jednotlivých zaměstnanců i fungování celé organizace. Mezi hlavní úkoly vedoucího patří jít vlastním příkladem zaměstnancům, podporovat a prosazovat obecně přijatelné a žádoucí chování, návrhy, názory a nápady vedoucí k dosahování cílů organizace.

Oblast pracovní spokojenosti byla předmětem otázek č. 21 – 24, kdy respondenti odpovídali na otázky zabývající se odpověďmi, jak jsou spokojeni s pracovními podmínkami, jak jsou spokojeni s finančním ohodnocením své vykonávané práce, jak jsou spokojeni s rozvržením své pracovní doby a jak jsou spokojeni s celkovou atmosférou na pracovišti. Na otázku spokojenosti svých zaměstnanců v organizaci jednatel odpověděl,

že se domnívá a dovoluje si tvrdit, že zaměstnanci jsou v organizaci spokojeni, jelikož práci v organizaci nabízí i ve svém okolí, svým přátelům a známým. Spokojenost v oblasti pracovních podmínek 100,0 % zaměstnanců hodnotí jako kladnou. Spokojenost s finančním ohodnocením spíše záporně hodnotí 12 zaměstnanců, což představuje 30,0 % z celkového počtu respondentů. Kladně finanční ohodnocení hodnotí 70,0 % respondentů, což představuje 28 zaměstnanců. Spokojenost s rozvržením své pracovní doby kladně hodnotilo 37 zaměstnanců, představující 92,5 % z celkového počtu dotazovaných. Spíše nespokojeni s celkovou atmosférou na pracovišti jsou pouze 4 zaměstnanci, kteří představují 10,0 % ze všech dotazovaných. Kladně hodnotí atmosféru na pracovišti celkem 36 zaměstnanců představující 90,0 % z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců. Jednatel organizace by doporučil více setkání a porad se svými zaměstnanci. Autor Forsyth (2009, s. 27-28) ve své knize popisuje, že výkonost a produktivita jsou přímo ovlivňovány tím, jak lidé pracují, tak jejich pracovní situací. Lidé jsou demotivováni, pakliže jejich pracovní podmínky jsou zanedbávány a ztěžují jim jejich výkon práce. Autorka Pauknerová (2012, s. 181) ve své knize popisuje, že mezi zdroje pracovní spokojenosti také patří mzdové ohodnocení, a to zejména v nepříznivé době, jako je například nyní v tzv. období Covidu_19 – období nouzového stavu. Pauknerová (2012, s. 183) také ve své knize zmiňuje, že optimální situací představuje přiměřená, spíše mírná spokojenost, a v některých případech bývá považována za vhodnější i tzv. zdravá nespokojenost, která může působit jako stimul potřebné změny. Zdravá nespokojenost se dle autorky týká nejen vztahu k vnějším podmínkám či faktorům, ale i vztahu k vlastní činnosti, k vlastní osobě a usiluje o potřebné změny v obou oblastech. Dle autorky úroveň spokojenosti zaměstnanců úzce souvisí s absentérismem a fluktuací a v nejširším slova smyslu i s psychickým a fyzickým zdravím zaměstnanců.

Osobní pohled respondentů byl předmětem otázek č. 25 – 29, zde byly zodpovězeny názory na hodnocení motivace pracovníků v organizaci, pocit jistoty na pracovišti, zda by se po předchozím odchodu pracovníci vrátili zpět do organizace, jaké motivační odměny, které jsou nabízeny v organizaci a jsou pro ně nejvýznamnější a jaké motivační odměny, které nejsou součástí motivačního systému, by zaměstnanci uvítali, pakliže by si mohli vybrat a zakomponovat je do motivačního systému odměn. Tyto otázky byly zakomponovány pouze do dotazníkového šetření. Motivaci jako průměrnou či na dobré úrovni hodnotilo celkem 28 zaměstnanců, což představuje 70,0 % z dotazovaných respondentů, 12 zaměstnanců hodnotí motivaci pracovníků jako

minimální, což představuje 30,0 % dotazovaných. Míru jistoty kladně hodnotí celkem všech 40 zaměstnanců, tedy 100,0 % z dotazovaných, kdy uvádějí odpovědi ve formě průměrné jistot, nadprůměrné či dostatečného pocitu míry jistoty. Při otázce, zda by se zaměstnanec vrátil po odchodu zpět do organizace, většina (35) respondentů uvedla, že ano a to za předpokladu zvýšení finančního ohodnocení – 16 zaměstnanců, představující 40,0 % dotazovaných a 6 zaměstnanců, kteří představují 15,0 % z dotazovaných, uvedlo, že by se vrátilo za předpokladu zlepšení motivačního systému. Celkem 5 zaměstnanců odpovědělo, že by se do organizace nevrátilo nikdy, což představuje 12,5 % z dotazovaných respondentů. Nejvíce významné motivační odměny, které jsou v organizaci zavedené, jsou pro zaměstnance motivační odměny ve formě pružné pracovní doby a příspěvků na stravu, kdy tyto možnosti označilo shodně 22 zaměstnanců (55,0 %). Motivační odměny, které v organizaci nejsou zavedeny a zaměstnanci by je uvítali, nejvíce zaměstnanců označilo možnost čerpání sick days (den zdravotního volna), celkem jej označilo 30 zaměstnanců, kteří představují 75,0 % ze všech dotazovaných. Týden dovolené nad rámec zákona, označilo celkem 23 zaměstnanců, což představuje 57,5 % dotazovaných zaměstnanců.

6 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit návrhy, které by usnadnili lépe motivovat zaměstnance pracující v PSMK. Na základě analýzy, kterou jsem provedla prostřednictvím dotazníků a rozhovorů se zaměstnanci a jednatelkou společnosti, jsem získala veškeré informace, které se týkají motivování zaměstnanců a jejich spokojenosti s dosavadním motivačním systémem.

Diplomovou práci jsem rozdělila na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje pět kapitol. V první kapitole jsou uvedeny informace o motivaci zaměstnanců, její typy, teorie a strategie. Ve druhé kapitole je popsána organizační struktura a její význam. Třetí kapitola se zabývá pracovní spokojeností zaměstnanců, pracovním prostředím a pracovními vztahy. Čtvrtá kapitola obsahuje hodnocení zaměstnanců, jeho metody a nejčastější chyby při hodnocení. V páté kapitole je popsáno odměňování zaměstnanců a jeho systém.

Vlastní práce je složena ze čtyř kapitol. V první kapitole popisují charakteristiku společnosti PSMK, co je její činností, jakou má historii a organizační strukturu. Druhá kapitola obsahuje polostrukturovaný rozhovor s jednatelem organizace. Ve třetí kapitole vyhodnocuji dotazníkové šetření a uvádím základní informace týkající se šetření. Ve čtvrté části jsou shrnuty a popsány výsledky výzkumu, návrhy a doporučení změn v dosavadním motivačním systému, které by mohly vylepšit stávající motivační systém a vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvávání v organizaci.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout motivační systém nebo změny ve stávajícím motivačním systému, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci.

Z hodnocení dotazníku vyplývá, že zaměstnanci společnosti PSMK jsou převážně ženy. Pracují zde zaměstnanci nejčastěji ve věku od 21 - 30 let. Tito zaměstnanci mají nejvýše dosažené středoškolské vzdělání s maturitou. 47,5 % zaměstnanců je v organizaci zaměstnáno od 1 do 5 let. Dotazník vyplnili jak zaměstnanci z přímé péče, tak z administrativy. Polostrukturovaný rozhovor byl veden s jednatelkou organizace.

Pro 65,0 % respondentů je pracovní motivace důležitá. A tímto může být na základě zvoleného motivačního systému ovlivňováno chování zaměstnanců jak pozitivně, tak ale i negativně. Je patrné, že u obou věkových skupin respondentů, pracovní motivace ovlivňuje jejich pracovní výkon a je pro ně důležitá. 95 % respondentů

je spokojeno s pracovní motivací, což ukazuje, že motivace je zde zavedena v pozitivním slova smyslu. Dále z odpovědí respondentů vyplynulo, že zaměstnanci vnímají jako nejdůležitější faktor motivace pružnou pracovní dobu.

Z odpovědí respondentů také vyplynulo, že zaměstnanci jsou nejvíce motivováni kladným hodnocením od svého nadřízeného. V oblasti motivačních výhod zaměstnanci nejčastěji volili pružnou pracovní dobu a příspěvek na stravování. Sami zaměstnanci měli možnost uvést benefity, které by je vedli k lepšímu pracovnímu výkonu a nejsou v organizaci zavedeny. Nejčastěji uváděli možnost zavedení motivační odměny ve formě možnosti čerpání tzv. sick days (den zdravotního volna) a týden dovolené nad rámec zákona. Vzhledem k nejčastějším odpovědím jsem navrhla zvážení přidání těchto motivačních odměn do motivačního systému organizace, které představují týdne dovolené nad rámec zákona a jeden sick days (den zdravotního volna). Mezi další návrhy v oblasti motivačních odměn patří zkontaktování firmy Edenred, ohledně zaměstnaneckých benefitů, které jsou systém umožňující jednotlivým zaměstnancům využívat poskytované zaměstnanecké výhody a to podle individuálních preferencí, vlastních potřeb souvisejících s věkem, pohlavím, rodinným stavem aj. Důležitým prvkem pro úspěšnou pracovní motivaci je také vlídná atmosféra a dobrý kolektiv.

Na základě rozhovoru s jednatelekou jsem získala informace, že společnost PSMK poskytuje benefity ve formě teambuildingových pobytů, mimopracovních setkání i možnost mimořádných odměn, pružnou pracovní dobu, služební mobilní telefony, možnost zápůjčky automobilu a příspěvek na stravu. Jednatelka společnosti též uvedla, že dle jejího názoru, mají zaměstnanci organizace benefitů celkem mnoho, čímž někdy mohou být zaměstnanci organizace i přemotivováni. Přemotivování zaměstnanců není žádoucí především kvůli možnosti povolení pracovní morálky, proto jsem navrhla zlepšení kontroly práce nad zaměstnanci a častější setkávání s vedoucími pracovníky a to minimálně 1x týdně. Tímto krokem by mohlo dojít ke zlepšení celkové pracovní pohody, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími, případně k rychlému zásahu při řešení problému, kdy každý ví, jakou má roli v týmu.

V této práci jsem kladla důraz zejména na to, že čím vyšší má zaměstnanec motivaci a zároveň kontrolu nad ní, tím lépe funguje i v pracovním nasazení. Zastávám názor, že pouze s kvalitním motivačním systémem je možno docílit správného fungování organizace, ale i zaměstnance samotného v dané organizaci.

Jelikož jsou zaměstnanci relativně spokojeni s motivačním systémem i s atmosférou v organizaci, byla navržena pouze doporučení. Doporučení ve formě nepatrných změn v oblasti odměňování, hodnocení, kontrol ze stran vedoucích pracovníků a zařazení motivačních benefitů mohou vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci. Závěrem chci uvést, že mými návrhy, by mohlo dojít ke stabilizaci motivace zaměstnanců, ke zkvalitnění současného hodnotícího systému a snížení rizika fluktuace zaměstnanců. Cíl práce byl tedy naplněn. V neposlední řadě vypracování této diplomové práce bylo přínosem i pro mou osobu a to obohacením nejen o nové vědomosti.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vydání, Praha: Grada, 2008, 272 s., ISBN: 978-80-247-2177-4.
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada, 2009, 448 s., ISBN: 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání, Praha: Grada, 2015, 928 s., ISBN: 978-80-247-5258-7.
4. ARTHUR, D. *70 typů pro hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada. 2010, 168 s., ISBN: 978-80-247-2937-4.
5. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vydání, Praha: Grada. 2010, 208 s., ISBN: 978-80-247-2914-5.
6. BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vydání. Praha: Grada. 2013, 224 s., ISBN: 978-80-247-4211-3.
7. BLAŽEK, L. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada. 2011, 200 s., ISBN: 978-80-247-3275-6.
8. BLAŽEK, L. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vydání. Praha: Grada. 2014, 224 s., ISBN: 978-80-247-4429-2.
9. BĚLOHLÁVEK, F. *20 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. vydání. Brno: Computer Press. 2012, 160 s., ISBN: 978-80-247-4323-3.
10. BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. vydání. Brno: Computer Press. 2016, 176 s., ISBN: 978-80-247-5872-5.
11. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 2. vydání. Praha: Grada. 2017, 192 s., ISBN: 978-80-271-0433-8.
12. BLATNÝ, M. et al. *Psychologie osobnosti*. 1. vydání. Praha: Grada. 2015. 304 s., ISBN: 978-80-247-3434-7.
13. BLAŽEK, L. *Management*. 2. vydání. Praha: Grada. 2014, 224 s., ISBN: 978-80-247-4429-2.
14. CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování*. 1. vydání. Praha: Grada. 2015. 264 s., ISBN: 978-80-247-5350-8.
15. COLLINS, J. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vydání. Praha: Grada. 2008, 304 s., ISBN: 978-80-247-2545-1.
16. COVEY, S. *8. návyk Od skutečnosti k výjimečnosti*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2009, 376 s., ISBN: 978-80-7261-2156-0.

17. COVEY, S. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. 1. vydání. Praha: Grada. 2009, 347 s., ISBN: 978-80-7261-176-8
18. COVEY, S. *Vedení založené na principech*. 1. vydání. Praha: Grada. 2009, 301 s., ISBN: 978-80-7261-202-4.
19. COVEY, S. WHITMAN, B. *Jak dosahovat předvídatelných výsledků v nepředvídatelných časech*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2010, 125 s., ISBN: 978-80-7261-206-2.
20. ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2009, 264 s., ISBN: 978-80-251-2093-4.
21. DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada. 2008, 512 s., ISBN: 978-80-247-2018-0.
22. DESSLER, O. *Human resource management*. 13th ed. Boston: Prentice Hall, 2013, 720 s., ISBN: 978-0-13-266821-7.
23. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada. 2007, 328 s., ISBN: 978-80-247-2149-1.
24. DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH J. *Management*. Praha: Grada. 2011, 824 s., ISBN: 978-80-7169-422-9.
25. EDMÜLLER, A., WILHELM, T. *Velká kniha manipulativních technik*. 1. vydání. Praha: Grada. 2011, 272 s., ISBN: 978-80-247-3778-2.
26. EVANGELU, E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vydání. Praha: Grada. 2009, 176 s., ISBN: 978-80-247-2607-6.
27. EVANGELU, E., NAUBAUER, J. *Testy pro personální práci*. 1. vydání. Praha: Grada. 2014, 144 s., ISBN: 978-80-247-5056-9.
28. FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada. 2014, 176 s., ISBN: 978-80-247-5038-5.
29. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání, Praha: Grada. 2009, 112 s., ISBN: 978-80-247-2128-6.
30. GULOVÁ, L. *Sociální práce*. 1. vydání. Praha: Grada. 2011, 208 s., ISBN: 978-8047-3379-1.
31. HAUKE, M. *Pečovatelská služba a individuální plánování*. 1. vydání. Praha: Grada. 2011, 136 s., ISBN: 978-80-247-3849-9.
32. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada. 2008, 136 s., ISBN: 978-80-247-1737-1.
33. HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vydání, Praha: Grada. 2018, 312 s., ISBN: 978-80-247-4675-3.

34. CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. 2. vydání. Praha: Grada. 2016, 256 s., ISBN: 978-80-247-5326-3.
35. JACHTCHENKO, W. *Manipulativní rétorika*. 1. vydání. Praha: Grada. 2019, 208 s., ISBN: 978-80-271-2205-9.
36. JANOUŠEK, J. *Psychologické základy verbální komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada. 2015, 384 s., ISBN: 978-80-247-4295-3.
37. JEDLIČKA, R., KOŤA, J., SLAVÍK, J. *Pedagogická psychologie pro učitele*. 1. vydání. Praha: Grada. 2018, 528 s., ISBN: 978-80-271-0586-1.
38. KAPOUNOVÁ, J., KAPOUN, P. *Bakalářská a diplomová práce*. 1. vydání. Praha: Grada. 2017, 136 s. ISBN: 978-271-0079-8.
39. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. doplněné vydání, Praha: Grada. 2010, 144 s., ISBN: 978-80-247-3566-5.
40. KLEVETOVÁ, D. *Motivační prvky při práci se seniory*. 2. vydání. Praha: Grada. 2017, 224 s., ISBN: 978-80-271-0102-3.
41. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada. 2010, 224 s., ISBN: 978-80-247-2497-3.
42. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015, 400 s., ISBN: 978-80-7261-288-8.
43. KUČÍREK, J. et al. *Aplikovaná psychologie*. 1. vydání, Praha: Grada. 2017, 240 s., ISBN: 978-80-271-0187-0.
44. LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. 1. Vydání. Praha: Grada. 2009, 160 s., ISBN: 978-80-247-2892-6.
45. MATOUŠEK, O., et al. *Sociální služby*. 2. vydání. Praha: Portál. 2011, 200 s., ISBN: 978-80-262-0041-3.
46. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vydání. Praha: Grada. 2010, 384 s., ISBN: 978-80-247-1349-6.
47. MLÁDKOVÁ, L. JEDINÁK, P. et al. *Management*. 1. vydání, Praha: Grada. 2009, 273 s., ISBN: 978-80-7380-230-1.
48. MÜHLFEIT, J., COSTI, M. *Pozitivní leader*. 1. vydání. Praha: Albatros Media. 2017, 368 s., ISBN: 978-80-265-0591-4.
49. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vydání. Praha: Academia. 2009. 620 s., ISBN: 978-80-200-1680-5.
50. PAURKNEROVÁ, D. et al *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání, Praha: Grada. 2012, 264 s., ISBN: 978-80-247-3809-3.

51. PILAŘOVÁ, I. *Leadership a management, development*. 1. vydání, Praha: Grada. 2016, 168 s., ISBN: 978-80-247-5721-6.
52. PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada. 2008, 144 s., ISBN: 978-80-247-2437-9.
53. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vydání. Praha: Grada. 2010, 128 s., ISBN: 978-80-247-3447-7.
54. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 3. vydání. Praha: Grada. 2015, 160 s., ISBN: 978-80-247-5515-1.
55. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vydání, Praha: Grada. 2009, 128 s., ISBN: 978-80-247-2796-7.
56. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 5. vydání. Praha: Grada. 2018, 208 s., ISBN: 978-80-271-0629-5.
57. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 2. vydání. Praha: Grada. 2014, 336 s., ISBN: 978-80-247-4806-1.
58. PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vydání, Praha: Grada. 2014, 152 s., ISBN 978-80-247-5232-7.
59. PUGNEROVÁ, M., et al. *Psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada. 2019. 280 s., ISBN:978-80-271-0532-8.
60. REIGEL, K. *Ekonomická psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada. 2008, 248 s., ISBN: 978-80-247-1185-0.
61. ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti, obor v pohybu*. 6. vydání. Praha: Grada. 2018, 208 s., ISBN: 978-80-247-3133-9.
62. SINEK, S. *Start With Why*, 1. vydání, Penguin Books, 2011, 256 s., ISBN: 0241958229.
63. SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. 1. vydání. Praha: Grada. 2014, 192 s., ISBN: 978-80-247-4819-1.
64. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada. 2016, 208 s., ISBN: 978-80-247-5870-1.
65. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada. 2014, 200 s., ISBN: 978-80-247-5212-9.
66. ŠPATENKOVÁ, N., SMÉKALOVÁ, L. *Edukace seniorů*. 1. vydání. Praha: Grada. 2015. 232 s., ISBN: 978-80-247-5446-8.
67. ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press. 2008, 246 s., ISBN: 978-80-251-2316-4.

68. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada. 2017, 160 s., ISBN: 978-80-271-0227-3.
69. ULRYCH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada. 2009, 272 s., ISBN: 978-80-247-3058-5.
70. VEBER, J. et al. *Management*. 2. vydání, Praha: Grada. 2009, 734 s., ISBN: 978-80-7261-200-0.
71. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vydání, Praha: Grada. 2009, 328 s., ISBN: 978-80-7261-197-3.
72. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 2. vydání. Praha: Grada. 2019, 416 s., ISBN: 978-80-247-1428-8.
73. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., SOLLÁROVÁ, E. *Sociální psychologie – teorie, metody, aplikace*. 2. vydání. Praha: Grada. 2019, 759 s., ISBN: 978-80-247-5775-9.
74. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vydání, Praha: Grada. 2009, 192 s., ISBN: 978-80-247-2790-5.
75. ZOPMANOVÁ, L. *Obecná didaktika*. 1. vydání, Praha: Grada. 2014, 240 s., ISBN: 978-80-247-4590-9.

8 Přílohy

8.1 Příloha č. 1: Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem organizace 111

8.2 Příloha č. 2: Vzor dotazníku 112

8.1 Příloha č. 1: Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem organizace

1.) Otázky vztahující se k pracovní motivaci:

Je pro Vás motivace zaměstnanců důležitá? Co Vás osobně motivuje k lepším či vyšším pracovním výkonům? Domníváte se, že ze své pozice jste schopni/a motivovat dostatečně své zaměstnance, popřípadě jakým způsobem je motivujete?

2.) Otázky vztahující se k formám motivace:

Domníváte se, že máte v organizaci vhodně nastaven systém odměňování? Podle Vašeho názoru, hrají peníze nejdůležitější roli v rámci motivace vašich zaměstnanců? Máte ve své organizaci nastaven systém benefitů a je dle Vašeho úsudku dostačující? Probíhá v organizaci hodnocení zaměstnanců pravidelně v písemné či ústní formě (ročně, průběžně, apod.)?

3.) Otázky vztahující se k organizační kultuře:

Dochází k podílení se Vašich zaměstnanců na různých projektech mimo jejich pracovní náplň a jak často? Jsou Vaši zaměstnanci dostatečně seznámeni se svou pracovní náplní? Považujete práci svých zaměstnanců spíše za stereotypní či různorodou práci? Respektujete názory, nápady a návrhy vašich zaměstnanců?

4.) Otázky vztahující se k lidským vztahům:

Jak vnímáte mezilidské vztahy na pracovišti? Jaký je Váš vztah k zaměstnancům organizace? Domníváte se, že organizační struktura Vaší organizace je přehledná?

5.) Otázky vztahující se k pracovní spokojenosti:

Probíhá mezi Vámi a zaměstnanci zpětná vazba? Jsou Vaši zaměstnanci v organizaci spokojeni? Co si myslíte, že by šlo vylepšit v organizaci ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců?

8.2 Příloha č. 2: Vzor dotazníku

Dobrý den,

dovoluji si Vás touto cestou požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je důležitou součástí mé diplomové práce na téma „Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci“. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění je zcela dobrovolné. Výsledky budou sloužit k analýze dosavadního motivačního systému v organizaci a následnému navržení změn a doporučení ke stávajícímu motivačnímu systému či návrhu zcela nového motivačního systému ve Vaší organizaci. Žádám Vás proto, abyste upřímně odpověděli na otázky tohoto **anonymního** dotazníku.

Informace a uvedené **odpovědi, které budou z dotazníkového šetření získány, budou použity výhradně pro zpracování mé diplomové práce a nebudou mimo diplomovou práci nikde prezentovány.**

Odpovědi u uzavřených otázek zakroužkujte, pokud tomu není uvedeno jinak, označte vždy jednu odpověď.

Děkuji za Váš čas a ochotu

Bc. Kamila Petrášková, MBA

studentka České zemědělské univerzity v Praze, Provozně ekonomické fakulty

Demografické údaje

2. Vaše pohlaví:

- a. žena
- b. muž

3. Vaše věková kategorie:

- a. do 20 let
- b. 21 – 30 let
- c. 31 – 40 let
- d. 41 a více let

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a. základní
- b. vyučen/a nebo středoškolské bez maturity
- c. středoškolské s maturitou
- d. vyšší odborné
- e. vysokoškolské

5. Jak dlouho ve společnosti pracujete:

- a. méně než rok
- b. 1 – 5 let
- c. 6 – 10 let
- d. 11 a více let

Pracovní motivace

- 6. Je pro Vás pracovní motivace důležitá?**
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
- 7. Je Váš pracovní výkon ovlivněn pracovní motivací?**
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
- 8. Hodnotíte motivaci ve Vaší organizaci za velmi dobrou až nadprůměrnou?**
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
- 9. Jste spokojen/a s možnostmi dále se rozvíjet v rámci své profese? Zvolíte-li odpověď „spíše ne“ či „určitě ne“, uveďte prosím, jaké formy zvyšování kvalifikace byste uvítali (semináře a školení, jazykové a odborné kurzy, zvyšování kvalifikace).**
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
-
-

Formy motivace

- 10. Jste spokojen/a s nabídkou možností benefitů v organizaci?**
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
- 11. Jaká forma motivace je pro Vás důležitější?**
- hmotná motivace (mzda, služební notebook, služební telefon, finanční benefity, služební automobil,)
 - nehmotná motivace (kurzy a školení na rozšiřování znalostí a dovedností, pochvala,)
 - obě formy motivace jsou pro mne stejně důležité
- 12. Jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobním ohodnocením, probíhá-li ve Vaší organizaci?**
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne

13. Které z těchto faktorů Vás nejvíce motivují? Prosim, doplňte hodnoty od 1 (motivuje mě nejméně) do 10 (motivuje mě nejvíce), použijte každou hodnotu pouze jednou.

- a. dobré vztahy na pracovišti _____
- b. mzda _____
- c. příležitost pro povýšení _____
- d. pochvala a uznání od nadřízeného _____
- e. benefity (zaměstnanecké výhody) _____
- f. jméno a prestiž organizace _____
- g. možnost osobního rozvoje _____
- h. jistota pracovního místa _____
- i. spravedlivý management _____
- j. pružná pracovní doba _____

Organizační kultura

14. Znáte náplň a rozsah Vaší práce?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

15. Naplňuje práce, kterou vykonáváte, Vaše očekávání?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

16. Myslíte si, že vedení pracoviště zná a respektuje Vaše názory, návrhy a nápady:

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

17. Je ve Vaší organizaci prováděna jakákoliv kontrola?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Mezilidské vztahy:

18. Hodnotíte komunikaci a mezilidské vztahy na pracovišti jako dobré a stabilizované?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

19. Cítíte se mezi spolupracovníky být spokojen/a?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

20. Hodnotíte komunikaci a mezilidské vztahy mezi Vámi a vedoucími pracovníky kladně?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

21. Jste v organizaci spokojen/a, a doporučil/a byste zaměstnání v této organizaci některému ze svých přátel?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Pracovní spokojenost:

22. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami (světlo, hluk, teplo)? Zvolíte-li odpověď „spíše ne“ či „určitě ne“, uveďte prosím, s jakými pracovními podmínkami nejste spokojen/a.

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne _____
- d. určitě ne _____

23. Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením s ohledem na práci kterou vykonáváte?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

24. Jste spokojen/a s rozvržením své pracovní doby?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

25. Jste spokojen/a s celkovou atmosférou na pracovišti?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

Osobní pohled respondenta:

25. Jak hodnotíte motivaci pracovníků?

- a. motivaci se v organizaci nepřikládá žádný význam
- b. lidé jsou minimálně motivováni
- c. motivace v organizaci je průměrná
- d. motivace v organizaci je na dobré úrovni
- e. zaměstnanci jsou v organizaci mimořádně motivováni

26. Jak hodnotíte míru jistoty na Vašem pracovišti?

- a. cítím se dobře mezi všemi spolupracovníky, míra jistoty je průměrná
- b. ve vztazích převažuje otevřenost, rovnoprávnost a cit pro respektování mých názorů, míra jistoty je průměrná až nadprůměrná
- c. kontakty většinou přesahují běžné pracovní vztahy a míra jistoty je dostatečná
- d. nemám pocit jistoty

27. Vrátil/a byste se do této organizace?

- a. kdybych byl/a nucen/a odejít, nikdy bych se nevrátil/a
- b. kdybych byl/a nucena odejít, vrátil/a bych se pouze za předpokladu výrazně vyššího finančního ohodnocení
- c. vrátil/a bych se vždy, práce v této organizaci mě maximálně uspokojuje
- d. vrátil/a bych se pouze za předpokladu zlepšení motivačního systému v organizaci (různé benefity)

28. Jaké motivační odměny (benefity) jsou pro Vás nejvýznamnější?

(možno označit i více odpovědí - max. 3)

- a. příspěvek na stravování
- b. možnost využití služebního automobilu k soukromým účelům
- c. služební mobilní telefon
- d. odměny k životním a pracovním výročím
- e. pružná pracovní doba
- f. sick days (den zdravotního volna)
- g. týden dovolené nad rámec zákona
- h. příspěvek na penzijní pojištění
- i. odměna za doporučení nového zaměstnance
- j. roční odměny
- k. možnost home office pro určité pozice
- l. jazykové kurzy
- m. jiné:

29. O jaké motivační odměny (benefity) byste měl/a zájem, ale nejsou v organizaci zavedeny? (možno označit i více odpovědí - max. 3)

- a. příspěvek na stravování
- b. možnost využití služebního automobilu k soukromým účelům
- c. služební mobilní telefon
- d. odměny k životním a pracovním výročím
- e. pružná pracovní doba
- f. sick days (den zdravotního volna)
- g. týden dovolené nad rámec zákona
- h. příspěvek na penzijní pojištění
- i. odměna za doporučení nového zaměstnance
- j. roční odměny
- k. možnost home office pro určité pozice
- l. jazykové kurzy
- m. jiné: