

Anotace

Tato bakalářská práce se zaměřuje na aplikaci statistických metod a postupů při vyhodnocování dat z výběrových šetření v podnicích z oblasti služeb. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická a je věnována popisu problematiky motivace zaměstnanců v podnicích, jejich odměňování a roli vedoucího pracovníka. Jsou zde charakterizovány především termíny zabývající se motivací zaměstnanců a dále je také objasněno, které motivační faktory jsou nevhodné. Druhá část je praktická. V té je aplikována teorie, která byla definována v první části. Obsahuje představení vybraného podniku, je zde popsána metodika dotazníkového šetření a dále jsou definovány použité statistické postupy. Tyto postupy jsou poté aplikovány na data, která byla získána dotazníkovým šetřením ve vybraném podniku. V závěru jsou získané výsledky zhodnoceny a jsou formulována doporučení, jak zlepšit spokojenost zaměstnanců v podniku.

Klíčová slova

pracovní motivace, pracovníci, spokojenost, odměňování pracovníků, dotazníková šetření, hodnocení, proměnné, statistické metody

Annotation

This bachelor's thesis focuses on the application of statistical methods and procedures in evaluating data from sample surveys in companies in the field of services. The thesis is divided into two parts. The first part is theoretical and is focused on describing the employee motivation, compensation, and the role of the manager in companies. The main terms related to employee motivation are characterized, and it is also clarified which motivational factors are not suitable. The second part is practical. The theory defined in the first part is applied here. It introduces selected company, describes the methodology of the sample survey, and defines the statistical methods that are used. These methods are then applied to the data obtained from the survey from selected company. At the end, the obtained results are evaluated, and recommendations are formulated on how to improve employee satisfaction in the company.

Keywords

work motivation, employees, satisfaction, employee compensation, surveys, evaluation, variables, statistical methods

Obsah

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek.....	10
Úvod.....	11
1 Motivace zaměstnanců.....	13
1.1 Motivace	13
1.2 Stimulace	18
1.3 Demotivace.....	19
1.4 Uznání.....	19
1.5 Odměna.....	20
1.6 Sankce.....	20
1.7 Motivační faktory	21
1.8 Nevhodné motivační nástroje	22
2 Odměňování zaměstnanců.....	24
2.1 Finanční odměny	24
2.2 Zaměstnanecké výhody	25
3 Role vedoucího pracovníka	27
3.1 Postavení v podniku.....	27
3.2 Hodnocení zaměstnanců.....	28
4 Představení společnosti	30
5 Pořizování dat.....	31
5.1 Metody pořizování dat.....	31
5.2 Druhy otázek.....	33
5.3 Druhy proměnných	34
6 Statistické metody a postupy pro zpracování dat	37
6.1 Metody a postupy popisné statistiky	37

6.2	Metody a postupy podle druhu proměnných	39
7	Vyhodnocení dotazníkového šetření	41
7.1	Charakteristika dotazovaných.....	41
7.2	Zpracování dat	46
8	Shrnutí dotazníku a doporučení pro podnik	60
	Závěr.....	62
	Seznam použité literatury.....	64
	Seznam příloh	66

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb	14
Obrázek 2: Maslowa pyramida potřeb	15
Obrázek 3: Pyramida stimulů	19
Obrázek 4: Pohlaví dotazovaných	42
Obrázek 5: Věk dotazovaných	43
Obrázek 6: Vzdělání dotazovaných	44
Obrázek 7: Zaměstnání v pořadí dotazovaných	46
Obrázek 8: Doba strávená v podniku	47
Obrázek 9: Pracovní zařazení	49
Obrázek 10: Finanční motivace	50
Obrázek 11: Motivace ostatními faktory	51
Obrázek 12: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	53
Obrázek 13: Spokojenost s pozicí	54
Obrázek 14: Odchod ze zaměstnání	55
Obrázek 15: Možnost kariérního postupu	56
Obrázek 16: Dostatečnost ohodnocení za práci	58
Obrázek 17: Pracovní vztahy na pracovišti	59

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví dotazovaných	41
Tabulka 2: Věk dotazovaných.....	43
Tabulka 3: Vzdělání dotazovaných	44
Tabulka 4: Zaměstnání v pořadí dotazovaných.....	45
Tabulka 5: Doba strávená v podniku.....	47
Tabulka 6: Pracovní zařazení	48
Tabulka 7: Finanční motivace	49
Tabulka 8: Motivace ostatními faktory	51
Tabulka 9: Zaměstnanecké benefity.....	52
Tabulka 10: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	52
Tabulka 11: Spokojenost s pozicí.....	54
Tabulka 12: Odchod ze zaměstnání	55
Tabulka 13: Možnost kariérního postupu.....	56
Tabulka 14: Dostatečnost ohodnocení za práci.....	57
Tabulka 15: Vztahy na pracovišti.....	59

Úvod

Pro správný chod podniku je zapotřebí několik faktorů. Jedním z nejdůležitějších jsou jeho zaměstnanci. Čím spokojenější a motivovanější dobře vykonávat svou práci tito zaměstnanci jsou, tím lepší a efektivnější je fungování celého podniku a s ním i jeho prosperita. Tato bakalářská práce se soustředí na to, co přesně je tato motivace, co je její součástí a jak ji ve svých zaměstnancích vzbudit.

Cílem bakalářské práce je za pomoci statistických metod a postupů zhodnotit, jak moc jsou zaměstnanci vybraného podniku spokojeni a motivováni. Pro získání těchto dat je použito dotazníkové šetření, jehož součástí jsou otázky zaměřené na spokojenost, zaměstnanecké benefity a motivaci dotazovaných.

Bakalářská práce obsahuje dvě části. Teoretická část je soustředěna na problematiku motivace a odměňování zaměstnanců a je rozdělena na tři dílčí kapitoly. Její první kapitola se zabývá samotnou motivací zaměstnanců. Jsou zde charakterizovány a objasněny důležité pojmy jako je například stimulace, demotivace nebo odměna a dále jsou zde popsány motivační faktory a vymezeny nevhodné motivační nástroje. Druhá kapitola této části je zaměřena na odměňování zaměstnanců, a to především na finanční odměny a zaměstnanecké benefity. Zaměstnanecké benefity jsou v dnešní době nedílnou součástí odměňování zaměstnanců a zvyšují jejich motivaci vykonávat svou práci. Velmi důležitou součástí v procesu motivování zaměstnanců je vedoucí pracovník. Tomu, jakou roli tento vedoucí pracovník má a jak ovlivňuje své podřízené a jejich motivaci je věnována třetí kapitola bakalářské práce.

Druhá část je praktická a má pět kapitol. Nejprve je představen podnik, na který bude teoretická část aplikována. Je zde popsáno, čím se daný podnik zabývá, kde sídlí a další informace jako například jeho organizační struktura. Postupně jsou také charakterizovány metody pořizování dat, kde je kladen důraz především na dotazníkové šetření. Jsou zde uvedeny také druhy otázek a proměnných, se kterými dotazník pracuje. Šestá kapitola bakalářské práce uvádí a vysvětluje statistické postupy a metody, kterými jsou data z dotazníku následně zpracována. Nejdříve se zaměřuje na metody popisné statistiky a dále také rozlišuje metody dle druhu proměnných. Pomocí popsaných metod je v další části provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření. To se nejprve soustředí na charakteristiku dotazovaných. Poté následuje zpracování a vyhodnocení zbylé části dotazníku, která je zaměřena na pracovní motivaci, spokojenost v zaměstnání a další témata uvedená v teoretické části bakalářské práce.

Na závěr bakalářské práce jsou výsledky dotazníku shrnuty a na jejich základě jsou navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení situace na pracovišti. Zavedení těchto opatření by pomohlo k větší motivovanosti zaměstnanců, udržení současných zaměstnanců a také k najmutí nových zaměstnanců, kteří by vnesli do podniku nové metody a pomohli s jeho modernizací.

1 Motivace zaměstnanců

„Motivace zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení, odpovědnost i iniciativu. Není však automatická. Správné používání motivačních nástrojů, finančních a nefinančních, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších úkolů organizace i každého vedoucího. Často však patří k úkolům, se kterými si vedoucí i organizace nevědí zcela rady.“ (Urban 2017, str. 9)

Jsou tu ale také osoby, které je téměř nemožné k práci motivovat, a to s použitím jakýchkoli nástrojů. Jedná se pouze o malou část osob, ale pokud na někoho takového narazíme, mělo by být na místě co nejrychlejší ukončení tohoto pracovního vztahu. Na většinu pracovníků však motivační nástroje fungují a stávají se tak produktivnějšími a výkonnějšími. Pokud však tyto nástroje nefungují, měli by vedoucí pracovníci začít především u sebe, opustit zažitá postupy a předpoklady, jak motivace na pracovníky působí a vyzkoušet jiné, třeba i modernější nástroje. (Urban 2017)

1.1 Motivace

Motivace může být vnímána jako důvod, proč vlastně věci děláme. Je pohonem, hybnou silou, jádrem našeho cítění a vnitřním kompasem. Jde o proces dodávající organismu energii a činností smysl. Motivovaní lidé jsou cílevědomější a dlouhodobě podávají kvalitnější výkony. (Medlíková 2021)

Motivace zaměstnanců je jeden z hlavních úkolů a odpovědností vedoucího pracovníka. Důvod k této motivaci je prostý. Zaměstnanci, kteří jsou motivovaní dosahují lepších pracovních výsledků a dopouštějí se méně chyb. Jsou vstřícnější, ochotnější a pracují usilovněji než zaměstnanci nemotivovaní. Nevyžadují ani takový dohled a kontrolu a působí lépe na zákazníky nebo obchodní partnery. (Urban 2017)

Pro motivaci zaměstnanců je potřeba kromě okolností, které k jejich motivaci přispívají, pochopit okolnosti, které jí brání. Souhrnně jsou tyto okolnosti nazývány motivačními faktory. Ty mohou působit různě, ale jejich společným znakem je, že lidské potřeby buď uspokojují, anebo v tomto uspokojení brání. (Urban 2017)

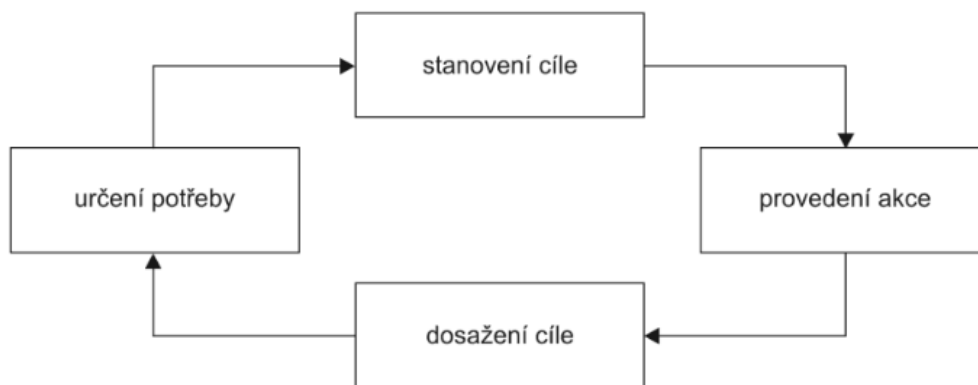
1.1.1 Teorie motivace

Psychologové rozsáhle studovali lidskou motivaci a odvodili několik teorií o tom, co lidi motivuje. Následující část pojednává o teoriích, které jsou v oblasti managementu nejznámější. Podle těchto teorií je motivace funkcí na základě potřeb, vnějších faktorů a vnitřních faktorů a dále manažerské teorie motivace. (Buchbinder a Shanks 2012)

1.1.1.1 Teorie motivace založené na potřebách

Podle těchto teorií stojí za motivací jedince potřeba, kdy neuspokojená potřeba vyvolává nerovnováhu a vytváří tak napětí. Pro obnovení rovnováhy je vyžadováno stanovení cíle, který uspokojí jistou potřebu a zvolení takového jednání, díky němuž bude dosaženo stanoveného cíle a s ním tak uspokojení této potřeby. (Armstrong a Taylor 2015)

Jak tento proces probíhá znázorňuje následující schéma:



Obrázek 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb

Zdroj: Armstrong a Taylor 2015

Maslowa pyramida potřeb

Nejznámějším a nejpoužívanějším modelem je Maslowa pyramida potřeb (1954). Tento model vychází z předpokladu, že potřeby mají hierarchickou povahu a jsou tedy uspokojovány postupně, kdy potřeby „hierarchicky vyšší“ vznikají až tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby „hierarchicky nižší“. (Urban 2017)

Maslowa pyramida potřeb je založena na pěti skupinách motivačních faktorů a vypadá následovně:



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle Plamínek 2015

- **Potřeby tělesné a fyziologické** zahrnují základní životní potřeby jako je jídlo a voda. V pracovním prostředí tuto potřebu uspokojuje mzda za práci.
- **Potřeba bezpečí a jistoty** zahrnuje střechu nad hlavou, bezpečný domov, finanční zajištění nebo přístup ke zdravotní péči. V pracovním prostředí jde o pracovní podmínky a prostředí na pracovišti.
- **Potřeba lásky, přijetí a spolupatříčnosti** je potřeba po lidském kontaktu a interakci, potřeba někam patřit, tvořit přátelství a mít podporu od ostatních. V pracovním prostředí jsou důležité sociální kontakty na pracovišti a příjemná atmosféra.
- **Potřeba uznání a úcty**, často přezdívané potřeby vlastního ega, zahrnuje prestiž, postavení, sebeuznání a pozornost od ostatních. Uspokojení těchto potřeb zvyšuje sebevědomí.
- **Potřeba seberealizace** je potřeba úspěchu, autonomie, seberozvoje, také získávání nových zkušeností a potřeba být při práci kreativní. Tato potřeba podle Maslowa na rozdíl od předchozích nebude nikdy absolutně naplněna, naopak jejím uspokojováním může růst. (Urban 2017; Buchbiden a Shanks 2012)

Maslowův předpoklad, že vyšší potřeby vznikají až po uspokojení těch nižších, se v praxi ale ukázal jako velmi naivní. Jedinci, kteří jsou označováni za seberealizované totiž měli představu o svých cílech a životě poměrně jasnou ještě předtím, než byly uspokojeny potřeby hierarchicky

nižší jako například finanční zajištění. Též existuje ale velké množství lidí, kteří naplnili svou potřebu sounáležitosti, bezpečí a lásky a nadále zůstávají na této úrovni a o vyšší potřeby nejeví zájem. (Bednář a kol. 2013)

Alderferova teorie ERG

Tři kategorie Alderferovy teorie ERG (1972) vycházejí z Maslowovi teorie, ale předpokládají, že jednotlivci se pohybují mezi úrovněmi nikoliv hierarchicky. Maslowův model Alderfer zmenšil z pěti úrovní na tři následující:

- **Existence** (Existence) – spojení prvních dvou Maslowových úrovní, jde o kombinaci fyziologických potřeb a potřeby bezpečí.
- **Sounáležitost** (Relatedness) – potřeba lidského kontaktu a někam patřit.
- **Růst** (Growth) – spojení dvou nejvyšších úrovní, potřeba úcty, respektu a seberealizace.

Alderfer ještě dodává frustrační regresní efekt, který předpokládá, že pokud nelze uspokojit potřeby vyšší úrovně, jednotlivci se spíše zaměří na potřeby úrovně nižší, protože je jejich uspokojení snadnější. (Buchbinder a Shanks 2012)

Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg ještě více upravil Maslowův model, a to na pouze dvě úrovně potřeb, které motivují zaměstnance. Jedná se o hygienické a motivační faktory.

- **Hygienické faktory** – tyto faktory jsou považovány za nižší úroveň a týkají se kontextu práce. Jde například o mzdu, pracovní podmínky, mezilidské vztahy nebo postavení.
- **Motivační faktory** – tyto faktory jsou považovány za vyšší úroveň a týkají se obsahu práce. Patří sem například možnost povýšení, odpovědnost, potřeba dosáhnout úspěchu nebo uznání. (Armstrong a Taylor 2015; Buchbinden a Shanks 2012)

1.1.1.2 Teorie vnějších faktorů motivace

Další přístup k pochopení motivace se zaměřuje na vnější faktory a jejich roli v pochopení motivace zaměstnanců.

Teorie zesílených vjemů

Tuto teorii vyvinul a popsal Frederic Skinner a vychází z předpokladu, že chování člověka představuje naučené nebo též situačně podmíněné zvyky. Zkušenosti z minulosti tak velmi ovlivňují, jak bude člověk na obdobné situace reagovat v současnosti. (Blažek 2014)

Skinnerova teorie pojednává o čtyřech typech motivace. První dvě jsou spojeny s dosahováním žádoucího chování, zatímco další dvě se zabývají chováním nežádoucím.

- **Pozitivní motivace** – odměňování dobrého chování.
- **Negativní motivace** – někdy také vyhýbavé učení – odměňování takového chování, které se vyhýbá nežádoucímu chování.
- **Utlumení nežádoucí aktivity** – takové postupy ze strany nadřízeného, které snižují nežádoucí chování.
- **Bezprostřední trestání** – takové postupy, které okamžitě ukončí nežádoucí chování. (Blažek 2014; Buchbinden a Shanks 2012)

Tato teorie je ovšem často kritizována, protože nezohledňuje schopnost zaměstnanců kriticky myslet a uvažovat. Zatímco je tato metoda velmi úspěšná u zvířat, na lidi je mnohdy neaplikovatelná. (Buchbinden a Shanks 2012)

Teorie vnitřních faktorů motivace

Teorie, které jsou založeny na základě vnitřních nebo endogenních faktorů se zaměřují na vnitřní myšlenkové procesy a vnímání motivace.

- **Adamsova teorie spravedlnosti** – tato teorie předpokládá, že jednotlivci jsou motivováni, když si uvědomí, že se s nimi zachází stejně jako s ostatními.
- **Vroomova teorie očekávání** – tato teorie se zabývá očekáváním jednotlivců a předpokládá, že jsou motivováni výkonem a očekávanými výsledky jejich vlastního chování.
- **Teorie stanovení cílů** – tato teorie předpokládá, že díky stanovení cílů jsou jednotlivci motivováni k tomu, aby podnikli kroky k dosažení těchto cílů. (Buchbinden a Shanks 2012)

1.1.1.3 Manažerské teorie motivace

Teorie X a Y

Tato teorie, kterou do managementu přispěl Douglas McGregor, rozděluje zaměstnance na dvě skupiny. Ti, kteří patří do skupiny X mají negativní přístup k práci a považují ji za nutné zlo. Nemají potřebu odpovědnosti a samostatnosti a potřebují úkol jasně zadat, aby nad ním nemuseli příliš přemýšlet. Lidé spadající do skupiny Y jsou přesným opakem. Práce je pro ně mnohdy až lidskou potřebou. Potřebují cítit odpovědnost a důležitost. Chtějí možnost být kreativní a rozvíjet tak svou osobnost. Přístup jednotlivců k práci závisí hlavně na jejich osobnosti a na podmínkách, ve kterých pracují. Důležitý je ale i přístup a šikovnost manažera, který tuto práci zadává.

Je důležité, aby práce alespoň trochu zaujala a bavila. V takovém případě je zde naděje, že dojde ke smíření i se zbytkem povinností. Pokud práce alespoň občas baví, udělá člověk více. Pokud si však nenajde na práci člověk vůbec nic pozitivního, může nastat problém. (Plamínek 2015)

1.2 Stimulace

Stimulace a motivace spolu úzce souvisí. Rozdíl je ale v tom, že zatímco motivace přichází vlivem vnitřních pohnutek – motivů, stimulace je způsobena vnějšími podněty – stimuly. Motivy a stimuly mohou přicházet současně a vzájemně se tak posilovat. Pokud je tedy jedinec ochotný něco udělat díky působení vnějších podnětů, jedná se o stimulaci.

Stimulaci je na rozdíl od motivace poměrně jednoduché vyvolat a má tak velkou výhodu. Je to její jednodušší alternativa. Dokud jsou dodávány stimuly, jako je například mzda, benefity nebo osobní ohodnocení, ochota dělat danou práci přichází. Pokud ovšem tyto stimuly přestanou být dodávány, přestane i ochota pracovat.

Díky této jednoduchosti je také velmi snadné odchýlit se na úroveň násilí, kdy dochází k nátlaku, vynucování či vydírání, nebo úroveň klamání, při které je používána manipulace, podvody a ústupky. I když jsou tyto formy stimulace nepřijatelné a odsouzeníhodné, nejsou na pracovištích výjimkou. (Plamínek 2015)

Následující obrázek nám popisuje hierarchii stimulů. Na nejnižší úrovni jsou obdobně jako v Maslowě hierarchii potřeb základní stimuly a čím výše se v hierarchii nacházíme, tím náročnější na dovednosti, znalosti a zkušenosti tato motivace je.



Obrázek 3: Pyramida stimulu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Plamínek 2015

1.3 Demotivace

„Nedostatek přesvědčení pracovat pro organizaci, nesoulad přesvědčení, hodnot, principů a jiných osobnostních charakteristik s principy práce.“ Depoo a kol. 2021, str. 62)

Při boji s demotivací je nejdůležitější monitoring potřeb a očekávání zaměstnanců. Každý zaměstnanec je jiný, liší se věkem, pracovními nároky nebo kulturou, ze které pochází. Je tedy potřeba aktivní přístup manažera, aby znal tyto potřeby a očekávání a uměl s nimi pracovat. Musí vědět jaké použít stimuly a jak se demotivace svých podřízených co nejdříve a nejefektivněji zbavit. (Depoo a kol. 2021)

1.4 Uznání

Uznání je pozitivní důsledek poskytnutý osobě za požadované chování nebo výsledek její práce. Uznání může přijít ve formě souhlasu, ocenění nebo vyjádření vděčnosti. Znamená to ocenit člověka za něco, co pro manažera, skupinu anebo organizaci udělal. Uznání může také přijít ve formě zapojování pracovníka do rozhodování nebo povzbuzení ho v jeho kariéře. Uznání může být zaměstnanci uděleno zatímco se snaží dosáhnout určitého cíle či chování, nebo tehdy, když tento cíl či chování splní. (Nelson 2012)

Slovní uznání by vždy mělo mít konkrétní podobu, mělo by být jasné za jaké chování, úkol či postup je uděleno. Pokud bude podáno nekonkrétně, například „dobrá práce“, „výborně“ apod., může vyznít neupřímně a zaměstnanec si uznání nemusí vážit. Je tedy lepší místo například

„Tomáši, jde Vám to skvěle“ pochválit spíše slovy „Tomáši, ta analýza zákaznické poptávky, na které pracujete je přesně to, co náš podnik potřebuje“. (Urban 2017)

Zaměstnanecké uznání může být rozděleno na následující:

- **Formální uznání**

Jde o program uznání požadovaného, který je plánovaný a má svoji strukturu. Může se jednat například o zaměstnance měsíce, ocenění za roky služby a obdobné. Toto uznání může být významné nebo symbolické, záleží, jak je prezentováno a jak je vnímáno mezi lidmi. (Nelson 2012)

- **Neformální uznání**

Spontánní gesto v podobě poděkování za žádoucí chování nebo výkon. Příklady může být trofej, která se předává mezi zaměstnanci nebo přinesení něčeho sladkého na pracoviště na oslavu úspěchu oddělení. Tyto formy uznání jsou dnes pro zaměstnance mnohem důležitější než formální formy. (Nelson 2012)

- **Každodenní uznání**

Každodenní zpětná vazba o pozitivním výkonu zaměstnanců. Například říct zaměstnanci při úkolu, že odvádí dobrou práci nebo prosté poděkování za dobře odvedenou práci, které proběhne před ostatními kolegy. Toto je ultimátní forma uznání, u které začíná celé vytváření kultury uznání v organizaci. (Nelson 2012)

1.5 Odměna

Za odměnu je považována věc s peněžní hodnotou (ne nutně peníze) která je poskytována za požadovaný výkon nebo chování a často je doprovázena uznáním. Profesorka Harvardské obchodní školy a konzultantka managementu Rosabeth Moss Kanter definuje odměnu jako „něco speciálního – speciální přínos za speciální úspěchy a odměnu za děláni něčeho nad rámec“. (Nelson 2012, str. 11)

1.6 Sankce

V podniku se kromě pozitivní motivace objevuje i motivace negativní. Tato motivace je založena na hrozbě trestem – sankcemi. Většinou je pro zaměstnance sankcí to, že nezíská nějakou odměnu nebo mu je tato odměna snížena v důsledku například nedobře vykonaného či pozdě odevzdaného úkolu.

Může jí být ale stejně jako u odměny cokoliv, dokud to je pro zaměstnance nepříjemné. Může být hmotná či nehmotná. Negativní motivace není tak účinná jako ta pozitivní, ale mnohdy se bez ní obejít nelze. Nehmotnou sankcí je například kritika, protože je osobám nepříjemná. (Urban 2017)

1.7 Motivační faktory

K tomu, aby byli zaměstnanci motivováni je potřeba pochopit okolnosti přispívající k této motivaci a také okolnosti, které tomu brání. Souhrnně jsou tyto okolnosti nazývány motivačními faktory. (Urban 2017)

Obsah a charakter práce

Obsah nebo také náplň práce může být zajímavý či nezajímavý, může být plný nových příležitostí a výzev či rutinní a mnoho dalšího. Zda bude obsah práce pro zaměstnance motivující ale není tak jednoduché. Záleží na osobních charakteristikách, pracovním nasazení a také na motivačním profilu. U různých zaměstnanců je důležitá různá míra aspektů. Z pohledu motivace je ale nejdůležitější, aby byla práce vnímána jako komplexní, významná, zajímavá, rozmanitá, autonomní a podnětná. (Depoo a kol. 2021)

Pozitivně nastavené vztahy na pracovišti

Mezi vztahy na pracovišti a motivací zaměstnanců existuje přímý vztah. Dobrý pracovní výkon sice spočívá hlavně v dobré pracovní motivaci, ale pokud není tato motivace propojena s pozitivně nastavenými vztahy mezi kolegy, může být kontraproduktivní. Tyto pozitivně nastavené vztahy uvnitř i vně týmů a správně nastavené komunikační postupy vedou jak k motivaci jedince, tak k lepšímu pracovnímu výkonu. (Bednář a kol. 2013)

Příliš „rodinná“ atmosféra však škodí. Pokud v týmu chybí dynamika a vedoucí pracovník nemá dostatečnou autoritu, může dojít k oslabení schopnosti řešit problémy. K optimální míře motivace a optimálním vztahům je někdy totiž potřeba stres. (Bednář a kol. 2013)

Možnost vzdělávání a rozvoje

Především nově příchozí zaměstnanci počítají s tím, že se jim dostane určitého vzdělávání a rozvoje. Vnímají to jako součást nepsané dohody se zaměstnavatelem. Pokud se tak nestane, nejsou uspokojeni a jejich motivace klesá. Pro organizace je tato forma motivace pracovníků velkou výhodou a měly by ji podporovat. (Urban 2017)

Možnost kariérního růstu

Tento faktor vede k motivaci zaměstnanců, protože nabízí určitou perspektivu. Především u starších zaměstnanců, kteří tak mohou využít svých letitých zkušeností. Tito zaměstnanci se stávají angažovanějšími a posouvá se tím jejich odchod do důchodu. Mohou být také jakýmsi mentory pro nové či mladé zaměstnance a předat jim své know-how. (Pauknerová a kol. 2012)

1.8 Nevhodné motivační nástroje

I když je obecně předpokládáno, že motivace pracovníků přináší pozitivní výsledky, není tomu tak. Některé motivační nástroje mají opačný účinek a můžou tak organizaci spíše uškodit. Pracovníci v jejím důsledku často podávají nižší výkony nebo se dokonce chovají nevhodně. Vedoucí pracovník si však často neuvědomuje, že jsou jeho motivační nástroje špatné, a tak toto nevhodné chování není vždy nutně vina zaměstnanců. (Urban 2017)

1.8.1 Obrácená motivace

Obrácenou motivaci můžeme rozdělit na dvě situace. První situace obnáší „**trestání**“ **zaměstnanců, i když své úkoly vykonávají tak, jak mají.** Příkladem může být, že zaměstnanec splní všechny své úkoly správně a včas a vedoucí mu proto zadá další úkoly nebo úkoly jeho kolegů, kteří nestíhají či nezvládají plnit své úkoly, jak mají. Druhou situací je **odměňování za nevhodné jednání.** V tomto případě se může jednat například o to, že si zaměstnanec opakovaně stěžuje na množství práce, i když je úplně stejné jako u ostatních, a vedoucí mu tak ubere na úkolech nebo zadá úkoly lehčí. Spolupracovníci si takového chování zpravidla všimnou a pokusí se ho napodobit. (Urban 2017)

Některé nevhodné motivační nástroje jsou využívány záměrně, ale organizace si nejsou vědomy jejich vedlejších následků. Tyto nástroje jsou totiž často pouze napodobováním motivačních praktik jiných organizací. (Urban 2017)

1.8.2 Vyhlásování zaměstnance za určité období

Může se jednat o zaměstnance týdne, měsíce, čtvrtletí atd. I když se zprvu nezdá, že je na této metodě něco špatného a jejím cílem je motivovat zaměstnance k co nejvyššímu výkonu, opak je pravdou. „Vyhrát“ a být odměněn může pouze jeden a výkony ostatních, i když sebelepší, jsou tak přehlíženy. Zaměstnanec by měl být za dobře odvedenou práci náležitě odměněn a metoda zaměstnance měsíce je tak s tímto principem v rozporu. (Urban 2017)

1.8.3 Vytváření zvláštních kategorií zaměstnanců

Příkladem zvláštních kategorií zaměstnanců mohou být například tzv. talenty. Zaměstnanci, kteří jsou talentovaní však žádnou vnější motivaci nevyžadují a o označení talent ani nestojí. Chtějí mít ve své práci zejména prostor, možnost být samostatní a nechtějí být ničím omezováni. Nestojí o to, aby do jejich práce bylo ve větší míře zasahováno a oni tak mohli plně využít své schopnosti. V případě, že jsou jim tyto podmínky umožněny, cítí naplnění a uspokojení.

Na pracovníky, kteří do této kategorie nebyli zařazeni to pak má nepříznivý dopad a na jejich motivaci to ubírá. Tento nástroj tedy není vhodný vůbec pro nikoho, motivaci a celému pracovnímu prostředí naopak škodí. (Urban 2017)

1.8.4 Nevhodné porovnávání a soutěžení

Jedná se o stejnou analogickou chybu jako u předchozích dvou metod, akorát s často mnohokrát větším dopadem. Tato metoda je založena na předpokladu, že soutěžení je velkou součástí motivace zaměstnanců. Ti pak ale na jejím základě nemohou být ohodnoceni stejně. (Urban 2017)

2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců má hned několik motivačních funkcí. Provádí se za účelem získání nových a udržení stávajících zaměstnanců, jejich motivace a tím zvýšení výkonu a produktivity a také zajištění spravedlnosti. K té přispívá vytvoření struktury odměn tak, aby jejich výše odpovídala přínosům, náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic a také individuálním výsledkům a přínosům zaměstnanců. Odměňování však nesmí nikoho diskriminovat a musí být transparentní. (Urban 2017)

Zaměstnanci jsou odměňováni na základě jejich hodnocení. Aby bylo hodnocení kvalitní, musí být stanovena patřičná kritéria hodnocení. Na konci tohoto hodnocení by měl být zaměstnancův výkon posouzen z kvalitativního a kvantitativního hlediska. Jak moc úspěšný jedinec byl je dále odvozováno z jednání v rámci týmu; v jaké míře v tomto týmu přispívá nebo naopak činností pouze přihlíží či tým narušuje nebo jak se chová vůči autoritě. (Paukerová 2012)

Organizace mohou nabízet zpravidla dva druhy odměn – finanční a nefinanční. U většiny organizací je jedna vždy používanější než druhá. Závisí to především na tom, jak jsou nastaveny vnitřní podmínky organizace. (Vochozka 2021)

2.1 Finanční odměny

Existuje několik forem finančních odměn. Jsou odlišné hlavně tím, jak je práce, kterou zaměstnanec vykonává náročná, jaké má zaměstnanec schopnosti, dlouhodobé výsledky a jakých výsledků dosáhl za jisté období.

Formy finančních odměn dělíme následovně:

- **Časová mzda** – Jedná se o základní formu mzdy, která je univerzální. Nejčastěji je používána hodinová a měsíční mzda. Princip hodinové mzdy (také hodinový mzdový tarif) spočívá v tom, že je zaměstnanec odměněn za skutečně odpracované hodiny v daném časovém období, zpravidla jeden měsíc. Celková mzda je tedy rovna součinu odpracovaných hodin a hodinové mzdy. Měsíční mzdu (také měsíční mzdový tarif) dostane zaměstnanec za odpracování celého měsíce podle předem stanoveného pracovního rozvrhu. Pokud tedy není tento rozvrh dodržen a zaměstnanec neodpracuje všechny hodiny (např. z důvodu dočasné pracovní neschopnosti nebo dovolené) bude tato částka o tyto hodiny pokrácena.

Výhodou časové mzdy je hlavně její administrativní nenáročnost. Nevýhodou je, že zaměstnanec má mzdu jistou, což ho příliš nestimuluje a nemotivuje k lepším výkonům, a tak je mzda často doplňována o provizi, prémie či osobní ohodnocení. (Šikýř 2014)

- **Úkolová mzda** – Jedná se o základní formu mzdy, která je využívána pro zaměstnance výroby. Její výše je závislá na plnění stanovené normy výkonu zaměstnanců. Používá se, pokud zaměstnanci dokáží svým výkonem ovlivnit množství produkce. Má dva důležité ukazatele – normu času a normu množství. Normou času je stanoveno, kolik času je potřeba na jednotku produktu. Norma množství pak uvádí množství produkce za určitý čas.

Výhodou úkolové mzdy je, že efektivně stimuluje zaměstnance a motivuje je k co nejlepším výkonům. Nevýhodou ale je, že vede k velké fyzické zátěži a často i porušování pracovních postupů a bezpečnosti při práci. (Šikýř 2014)

- **Odměna vázaná na osobní schopnosti** – Tato forma odměny je vyplácena na základě hodnocení dlouhodobých výkonů a jejich výsledků, na schopnostech zaměstnance a také na jeho kvalifikaci. Je přiznávána na delší dobu, ale zaměstnanec o ni může kdykoliv přijít, pokud jí nebudou jeho pracovní výkony odpovídat. Je stanovena procentuálním podílem nebo pevně danou částkou. Jejím úkolem je především motivovat k lepším schopnostem a vyšší kvalifikaci. (Urban 2017)
- **Pohyblivá složka mzdy** – Může být vyplácena formu prémie, bonusů, podílu na výkonu (např. při přírůstku produktivity nebo úspore nákladů), podílu na zisku organizace apod. Může tedy záviset na výkonu individuálního zaměstnance, týmu nebo celé organizace. Stimuluje k lepším výkonům a vyšší produktivitě. (Urban 2017)
- **Mzdové příplatky** – Tyto příplatky odrážejí podmínky, ve kterých jsou na zaměstnance požadovány zvýšené nároky. Jedná se například o mzdu za práci přesčas, noční práci, za práci ve svátek či v sobotu a neděli, za práci ve ztíženém pracovním prostředí apod. (Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce)

2.2 Zaměstnanecké výhody

Nefinanční odměny, které nejsou vždy přímo vázané na pracovní výsledky, ale závisí spíše na postavení ve společnosti, náročnosti práce či délce zaměstnanosti. Organizace je poskytují zejména v rámci konkurenční výhody. Snaží se totiž přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance

a nabídnout jim tak služby a péči zvyšující jejich spokojenost. Z dlouhodobého hlediska přispívají tyto výhody i k výkonnosti zaměstnanců. Mezi trendy v této oblasti patří výhody „na míru“, které zmírňují náročnost práce nebo díky nim lze lépe skloubit pracovní a soukromý život. (Urban 2017)

Zaměstnanecké výhody dělíme na následující typy:

- **Výhody vztahující se k práci** – jsou součástí pracovních podmínek. Do tohoto typu výhod řadíme příspěvek na stravování, nadstandardní placené volno (např. studijní volno nebo delší placená dovolená), bezplatné občerstvení, příspěvek na dopravu do zaměstnání, kurzy a vzdělávání.
- **Pracovní pomůcky, které slouží i pro osobní potřebu** – nejčastěji se jedná o osobní automobil používaný i k soukromým účelům, elektronika, jako třeba notebook nebo mobilní telefon, služby mobilních operátorů, příspěvek na bydlení či odívání apod.
- **Výhody osobní a sociální povahy** – mezi tyto výhody patří nadstandardní zdravotní péče pro zaměstnance i jeho rodinu, péče o děti (např. školky, jesle, tábory), příspěvky na sportovní a kulturní aktivity, příspěvek na stavební spoření, finanční výpomoc, finanční a právní poradenství nebo nabídka produktů a služeb organizace za zvýhodněnou cenu. (Urban 2017)

Zaměstnanecké výhody však mají i svá úskalí, a to hned několik. Prvním problémem je, že nemají přímý motivační význam. Jak už bylo zmíněno, nejsou přímo vázány na pracovní výsledky, a tedy i výkon zaměstnanců. Těmi jsou tyto výhody chápány spíše jako nárok a součást zaměstnání, než jako odměny nad rámec a často si ani neuvědomují, jak jsou nákladné. (Urban 2017)

Dalším problémem je, že ne všem zaměstnancům tyto výhody vyhovují stejně. Mladší zaměstnanci například nestojí o penzijní připojištění jako starší zaměstnanci, muži nevyhledávají poukázky na kosmetiku jako ženy a bezdětní zaměstnanci nemají zájem o příspěvek na jesle či dětské tábory. (Urban 2017)

Třetím a posledním problémem je, že tyto výhody bývají poskytovány současně i jiným podnikům za úplně stejných podmínek. Nevychází tedy z konkrétních potřeb dané organizace a ta tak ztrácí na své konkurenceschopnosti na pracovním trhu. (Urban 2017)

3 Role vedoucího pracovníka

Práce vedoucího pracovníka (také manažer, vedoucí, řídicí pracovník) je komplexní činností. Má několik aspektů, a to hlavně aspekty organizační, ekonomické, sociální a technické. Je to ta osoba, která určuje, jak bude práce a pracoviště vypadat, kdy a jak bude co provedeno. Musí však brát ohled na své podřízené, a proto je důležitá správná komunikace. Kromě zadávání úkolů musí také umět naslouchat. „*Upřímně řídit a vést může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků.*“ (Pauknerová 2012, str. 207)

Pokud vedoucí pracovník neplní svou řídicí funkci správně, stává se, že se týmu vytvoří tzv. neformální vedoucí. Jde o člena s velkým vlivem na celý tým s charakteristikami vedoucího, ze kterého se stane nový vůdce či mluvčí. Tato situace může mít několik vyústění; neformální vedoucí pomáhá manažerovi v práci s lidmi, dostane se s manažerem do konfliktu a může tak ublížit celému týmu anebo manažera úplně a oficiálně v jeho pozici nahradí. (Pauknerová 2012)

3.1 Postavení v podniku

Vedoucí pracovníky můžeme z hlediska hierarchického uspořádání organizace rozdělit do tří skupin, a to na nižší manažery, střední a vyšší manažery a vrcholové manažery (také top management). (Pauknerová 2012)

Nižší manažer

Nejnižší postavený vedoucí pracovník z pohledu hierarchie je takový vedoucí, který je odpovědný za činnosti pracovní skupiny jednoho pracoviště. Jeho podřízeným není žádný další vedoucí pracovník, pouze výkonní pracovníci. Členitost výkonů a činností této pracovní skupiny je poměrně malá a vedoucí pracovník plní především funkci mistra.

Jsou potřeba hlavně jeho odborné znalosti a zkušenosti. Mezi hlavní činnosti vedoucího pracovníka patří zadávání a konkretizace pracovních úkolů, průběžná kontrola práce a produktů a hodnocení výkonů jeho podřízených. (Pauknerová 2012)

Střední a vyšší manažer

Vedoucí pracovník spadající do středního a vyššího managementu je odpovědný za činnost jedné z větších částí organizace. Jsou mu podřízeni nižší manažeři, na které má bezprostřední vliv. Členitost výkonů jeho podřízených pracovníků je o poznání větší. Do této skupiny vedoucích pracovníků můžeme zařadit v podstatě každého vedoucího, který se nachází mezi

nižším manažerem a vrcholovým vedením. Jde tedy o vrchní mistry, vedoucí provozu nebo také vedoucí odboru či celého podnikového úseku. Organizačně a terminologicky je tedy tato skupina manažerů specifikována velmi nejednoznačně. (Pauknerová 2012)

Vrcholový manažer

Vrcholový manažer patří do nejvyššího stupně je nejvyšší řízení pracovníků a je odpovědný za činnost celé organizace. Přímými podřízenými jsou mu skupiny pracovníků, které tvoří vrcholové vedení organizace a vedoucí některých odborných útvarů. Kromě funkce vedoucího má za úkol také reprezentovat podnik ve vztahu jak k veřejnosti, tak i k zaměstnancům a představenstvu. Jde o ředitele organizace.

Při takto vysoké úrovni jsou kladeny velké požadavky na osobnostní profil manažera a na celou jeho osobnost. Vždy jsou individualizovány vzhledem ke konkrétním charakteristikám podniku. V celé organizaci má totiž vliv na výrobu, ekonomiku, společenské vztahy, vedené pracovníky a na vlastní osobu. (Pauknerová 2012)

3.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců a jejich pracovních výkonů je jedna z nejdůležitějších personálních funkcí vedoucího pracovníka. Je to součást vedení lidí, funguje jako nástroj při dosahování stanovených cílů celé organizace, přispívá k autoritě vedoucího a s ní spojené pracovní kázně a morálky. Plní funkci poznávací, motivující a také výchovnou. Jakou konkrétní formou budou zaměstnanci hodnoceni bývá specifikováno v rámci personální politiky podniku. Mělo by být prováděno pravidelně, nejlépe jednou za půl roku, nejdéle za jeden rok. (Pauknerová 2012)

Je důležité zaměstnance s těmito formami předem seznámit. Vysvětlit jim používané metody, upřesnit, jak často bude celé hodnocení probíhat, kdo přesně je bude hodnotit a jaký je účel celého procesu. Efektivním způsobem, jak tento krok provést je například školení a také předložení výše zmíněného dokumentu personální politiky. Zaměstnancům by dále měl být předem předložen hodnotící formulář, aby znali okruhy či otázky, na základě kterých budou hodnoceni. (Vnoučková 2013)

K efektivnímu hodnocení v manažerské praxi se podle Hroníka používají tři oblasti: výstup, vstup a proces. Je důležité zaměřit se na všechny tři. Při vynechání jedné z oblastí nebude hodnocení dostatečně komplexní a nemusí tak tedy přinést potřebné výsledky. (Vnoučková 2013)

První z oblastí je **výstup** (výkon). Zde rozlišujeme přímé a nepřímé hodnocení. Přímé se zaměřuje na hodnocení, kde lze jeho výsledek vyjádřit číselně. Může se jednat například o obrat, počet odpracovaných hodin nebo také chybovost. U nepřímého hodnocení jde o oblasti, ve kterých se výsledek definuje složitěji. Používá se pro něj určená stupnice, na které se tento výsledek odhaduje.

Druhou oblastí je **vstup**. Jedná se o předpoklady jako potenciál, způsobilost vykonávat danou pozici a také praxe. Charakterizuje, co vkládá a čím může přispět daný zaměstnanec do své práce a zrychlit a zlepšit tak svůj pracovní výkon. Tato oblast povzbuzuje plné využití znalostí, zkušeností a potenciálu daného zaměstnance.

Posledním z těchto oblastí je **proces**. Ten se soustředí zejména na přístup k práci a chování. I když má zaměstnanec veliký potenciál a bohaté zkušenosti, může být kvůli svému nevhodnému pracovnímu chování demotivující pro ostatní zaměstnance. Tato oblast slouží k eliminaci takovýchto jedinců. (Vnoučková 2013)

Hodnocení je prováděno individuálně a mělo by tak být zaměstnancům i sdělováno. Je důležité, aby bylo probráno soukromě mezi nadřízeným a daným zaměstnancem. Jako první by se měly sdělovat pozitivní aspekty jeho hodnocení. Kritika se sděluje až poslední a pokud má nadřízený nějaké výtky k výkonu zaměstnance, je důležité zakládat je na faktech. Během tohoto rozhovoru by i hodnocený zaměstnanec měl vyjádřit svůj názor a případnou kritiku na svého nadřízeného či podnik. (Pauknerová 2012)

4 Představení společnosti

Tato kapitola je věnována společnosti, ve které byla data sbírána. Vybraná společnost není zmíněna z důvodu ochrany zaměstnanců a také zachování firemního tajemství a ochrany před konkurencí. Firma bude v této bakalářské práci proto uváděna pouze pod názvem Městský úřad. Nachází se v jisté obci v Libereckém kraji. Jedná se o menší obec se zhruba 3000 obyvateli a Městský úřad je jeho správní centrum. Je veden starostou, popř. místostarostkou. Zajišťuje veškeré agendy spojené se správou města a poskytováním veřejných služeb pro místní obyvatele. Jeho součástí je také zajišťování kulturního programu pro obyvatele.

Hlavními kompetencemi Městského úřadu je vydávání stavebních povolení, vedení územního plánování, zajištění místního pořádku a bezpečnosti evidence obyvatel a řešení jejich sociálních potřeb. Dále také vydávání dokladů jako jsou občanské a řidičské průkazy, vedení matriky, výběr daní a poplatků a správa majetku města. Pracuje rovněž s místními sdruženími a spolky, aby podpořil kvalitu života ve městě.

Městský úřad se dělí na několik odborů, těmi jsou:

- Vedení – do kategorie vedení patří starosta a další vedoucí pracovníci.
- Správní odbor – součástí správního odboru je např. matrika, občanské záležitosti, podatelna, sekretariát, sociální věci a kultura a cestovní ruch.
- Finanční odbor – mezi finanční odbor spadá např. účetnictví, rozpočtnictví, bytová agenda, správní poplatky a daně.
- Stavební úřad – tento odbor se stará o úřední řízení a územní plán města.
- Středisko služeb – tento odbor čítá nejvíce zaměstnanců a mezi jeho hlavní úkoly patří úklid města, bytové hospodářství, svoz komunálního odpadu a udržování místní komunikace a chodníků.

5 Pořizování dat

Sběr dat je důležitou součástí zkoumání sociálních a přírodních jevů, které se ve světě dějí. Získané údaje totiž obsahují informace o těchto jevech. Aby byla data kvalitní, je důležitá forma, jakou byla pořízena. Ani sebelépe zpracovaná statistická analýza není schopna poskytnout přínosné výsledky, pokud jsou nasbíraná data špatná. (Hebák 2013)

Data musí být pořizována objektivně osobou nezávislou na zkoumané jednotce, především pokud je touto jednotkou také osoba. Pokud dojde i k sebemenšímu zkreslení, pořízená data nejsou validní a výsledky z nich smysluplné. Jestliže dojde k nějakému problému s validitou, není ve většině případů těžké ho odhalit a odstranit. Obtížnější je to u dat zjišťujících charakteristiky nebo testování dovedností a znalostí. U těch není lehké posoudit, jak moc nepřesné jsou. Pro určení validity musí být v takovém případě data porovnána s relevantními daty získanými sekundárně nebo s údaji, které se zaměřují na stejné charakteristiky. Pokud se jedná například o validitu výsledku testu u studenta, může být ověřena posouzením obtížnosti testu (tzv. obsahová validita), porovnáním s ostatními výsledky, kterých student dosáhl v dané sféře (tzv. kritériální validita) nebo také s porovnáním přijímacích výsledků na základě kterých byl student na daný obor přijat (tzv. prediktivní validita). (Hebák 2013)

5.1 Metody pořizování dat

Podle Robsona (1993) a Hendla (2015) lze data pořídit třemi výzkumnými kategoriemi: experiment, výběrové řízení a případová studie. První kategorií je **experiment**, při kterém je vybrán vzorek populace a jednotlivým osobám či objektům jsou přiřazeny experimentální podmínky. Poté probíhají předem plánované změny nezávislých proměnných. V tomto případě je měřen pouze malý počet proměnných. Druhá kategorie se nazývá **výběrové šetření**. Jeho podstata spočívá ve výběru vzorku z populace a od toho jsou posléze zjišťovány informace obvykle prostřednictvím dotazníku či strukturovaného interview. Poslední kategorií je **případová studie**. Při té se vybere určitý případ, instituce nebo jedinec či skupina a ty jsou pak studovány v jistém kontextu. Pro sběr dat v této kategorii je používána paleta mnoha metod. (Hendl 2015)

5.1.1 Dotazníkové šetření

Jedna z nejnámějších metod pořizování dat je metoda dotazníkového šetření. Tento způsob spadá do kategorie výběrových šetření. Pomocí dotazníku je skupina vybraných lidí tázána na nejrůznější otázky jako je například věk, rodinný stav nebo názory na určité situace. I když

existují průzkumy veřejného mínění jako například Gallupův nebo Harrisův průzkum, většina těchto dotazníkových šetření se provádí pro soukromé využití. Výsledky lze využít pro různé účely, od pomoci při určování cílového trhu pro reklamní kampaň až po úpravu platformy kandidáta ve volební kampani. (Keller 2017)

Důležitým aspektem této formy pořizování dat je míra odezvy. Jde o podíl všech lidí, kteří byli vybráni a kteří dotazník dokončili. Nízká míra odezvy může zničit platnost jakéhokoli závěru vyplývajícího ze statistické analýzy. Statisticy musí zajistit, aby data byla spolehlivá.

Dotazník je velmi oblíbenou metodou sběru dat. Jedná se o nenákladný způsob provádění průzkumu a je tak velmi atraktivní, pokud se jedná o velký počet dotazovaných. Jeho nevýhoda však spočívá v tom, že respondenti občas nerozumí některým otázkám, a tak mohou být výsledky často nepřesné či neúplné. (Keller 2017)

Při tvorbě dotazníku by se mělo dodržovat několik pravidel.

- Dotazník by měl být co nejkratší. Respondenti ho pak spíše vyplní, protože nad dotazníkem nemusí trávit příliš času.
- Otázky nesmí být příliš dlouhé. Otázky by měly být stručně a jasně formulovány bez zbytečných dvojsmyslů tak, aby respondenti pochopili, na co jsou tázáni.
- Dotazník musí začít jednoduše. První otázky by se měly zabývat jednoduchými demografickými informacemi, díky kterým se respondenti snadno zorientují.
- Přítomnost uzavřených otázek. Otázky, kde je na výběr mezi odpověďmi ano nebo ne či více stanovenými možnostmi.
- Přítomnost otevřených otázek. Poskytují respondentům příležitost vyjádřit svou odpověď konkrétněji. Jsou však časově náročné a obtížně se formulují. Tato bakalářská práce nepochybně pracuje s otevřenými otázkami, neboť takové odpovědi je obtížné potřebně statisticky formulovat.
- Nepoužívat návodné otázky. Návodné nebo také sugestivní otázky jsou takové otázky, které navádí respondenta k určité odpovědi např. „Nemyslíte si, že je toto rozhodnutí špatné?“.
- Příprava otázek. Je důležité se zamyslet nad tím, jakým způsobem budou odpovědi z dotazníku analyzovány a podle toho sestavit otázky. Jestli je vhodnější nominální nebo intervalová proměnná a jaké statistické techniky budou použity. Tato příprava zajistí, že budou shromážděna data, která jsou potřeba.

- Otestování dotazníku. Pokud to čas dovolí, je užitečné předem otestovat dotazník na malém počtu lidí a odhalit tak potenciální problémy jako např. špatnou formulaci otázek. (Keller 2017)

5.2 Druhy otázek

Důležitou součástí dotazníku je správná formulace otázek. Otázky mohou být formulovány více než jedním způsobem a rozlišujeme několik druhů. Podle Mulačové (2013) mohou být rozděleny následovně:

Dle variant odpovědí:

- Uzavřené – multiple choice, dichotomické, Likertova škála, stupnice známek nebo důležitosti, sémantický diferenciál.
- Otevřené – slovní asociace, dokončení příběhu, věty nebo tematického obrázku, nestrukturované otázky.

Dle vztahu k obsahu:

- Přímé – speciální, prosté, psychotaktické.
- Nepřímé – konstruktivní, asociativní, výběrové, dokončovací, expresivní.

Dle účelu:

- Nástrojové – filtrační, kontrolní, kontaktní, analytické.
- Výsledkové – měřítkové, normální, dokreslující.
- Pomůcky – vzorky, verbální, obrazové. (Mulačová 2013)

V dotazníku, který je součástí této bakalářské práce, jsou zahrnuty především uzavřené otázky a otázky formou Likertovy škály, proto jim bude věnováno více prostoru.

5.2.1 Uzavřené otázky

Uzavřené otázky jsou takovým druhem otázek, kdy mají respondenti vybrat vždy jednu odpověď ze seznamu dvou či více možností. Poskytují především kvantitativní údaje o tom, kolikrát byla daná odpověď zvolena. Touto formou pokládání otázek se předejde špatným odpovědím. Výsledky však nemusí být vždycky tak detailní a pokud bude v seznamu odpovědí opomenuta nějaká důležitá kategorie, budou sesbíraná data nepřesná až nepravdivá. (Walker 2013)

5.2.2 Likertovy škály

Likertovy škály jsou pojmenovány podle Rensise Likerta. Poskytují respondentům škálu, na kterou mohou zaznamenat svou odpověď. Mohou být zařazeny do kategorie uzavřených otázek. Likertova škála může vypadat například takto:

Jak moc jste spokojeni s Vaší pozicí
Vůbec ne 1 2 3 4 5 Velmi

Tyto škály jsou relativně snadno zpracovatelné a poskytují číselná data. Důležité u Likertových škál je především kolik bodů bude na škálu umístěno a pokud bude tento počet lichý nebo sudý. Pokud se bude jednat o lichý počet, mají respondenti možnost vybrat neutrální odpověď, která ale o ničem nevypovídá. Pokud bude počet bodů sudý, respondenti se naopak budou muset přiklonit k jednomu konci škály. Tyto odpovědi už jsou pro statistiku významné. Nemělo by být však použito více než sedm bodů. Otázka bude pak moc komplikovaná jak pro respondenta, tak pro její zpracování. (Walker 2013)

5.3 Druhy proměnných

Statistika zkoumá náhodnou proměnlivost jevů, a tak je potřeba vymezit nějaký znak či skupinu znaků, díky nimž mohou být tyto jevy charakterizovány. Tyto znaky se nazývají proměnné a jedná se o symbolické vyjádření vlastností prvků souboru. Proměnné nabývají různých hodnot, které vyjadřují vlastnosti souboru. Pozorovatelné proměnné pak musí být měřitelné, rozlišitelné, úplné a jednoznačné. (Hendl 2022)

Je-li prováděna statistická analýza, musí být určen druh proměnné. Podle Hendla (2022) můžeme druhy proměnných klasifikovat následovně.

Podle užitého měřítka:

- **Nominální proměnné**

O nominálních proměnných a jejich hodnotách lze říci pouze zda jsou stejné nebo různé. Nelze s nimi provádět matematické operace nebo určit pořadí hodnot. Jedná se např. o národnost, pohlaví, barvu vlasů nebo obor studia či zaměstnání.

- **Ordinální proměnné**

Ordinální proměnné se dají na rozdíl od nominálních hierarchicky řadit. Není však možné určit kolikrát je daná hodnota vyšší či nižší než hodnota jí předcházející. Nejčastěji se tyto hodnoty vyjadřují pomocí hodnoticích škál. Mezi tyto hodnoty můžeme zařadit např. stupeň vzdělání, hodnocení ve škole nebo hodnocení spokojenosti.

- **Metrické proměnné**

Metrické proměnné mají nejvyšší stupeň kvantifikace. Kromě určení různosti jako u nominálních hodnot a schopnosti určit jejich pořadí jako u hodnot ordinálních lze navíc přesně určit, kolikrát je daná hodnota vyšší či nižší než jiná. Příkladem těchto hodnot je výška budovy, teplota, věk, příjem nebo vzdálenost mezi dvěma body.

Proměnné se dále dělí na intervalové, kdy u hodnoty není možné určit přirozenou nulu (např. rok narození) a poměrové, kdy přirozenou nulu určit lze (např. příjem). (Hendl 2022)

Podle počtu hodnot, kterých mohou nabývat:

- **Spojité proměnné**

U spojitých proměnných se obvykle používají číselné hodnoty z určitého rozsahu reálných čísel. Proměnná může nabývat libovolné hodnoty uvnitř tohoto rozsahu.

- **Diskrétní proměnné**

Tento druh proměnných může nabývat konečného či spočetného počtu hodnot. Ve většině případů se jedná o celá nebo přirozená čísla. Příkladem může být počet dětí ve škole, počet žiraf ve výběhu nebo počet kalhot v šatníku. (Hendl 2022)

Na závislé a nezávislé:

- **Závisle proměnná (vysvětlovaná)**

Závisle proměnná je taková proměnná, u které se očekává, že bude ovlivněna a změněna hodnotami jedné nebo více nezávislých proměnných. Říká se jí také důsledek (outcome).

- **Nezávisle proměnná (vysvětlující)**

Nezávisle proměnná ovlivňuje a mění jiné proměnné. Pokud se jedná o experimentální plán výzkumu, lze často s takovou hodnotou manipulovat. Říká se jí také prediktor nebo explanační proměnná. (Hendl 2022)

Mezi dvojice závislé a nezávislé proměnné můžeme zařadit například závislost zásoby vody v půdě (závislá proměnná) na počtu dešťových srážek (nezávislá proměnná). (Hendl 2015)

6 Statistické metody a postupy pro zpracování dat

Statistických metod a postupů pro zpracování dat existuje nespočet. Tato bakalářská práce bude zaměřena pouze na takové metody a postupy, které jsou potřebné pro vyhodnocení použitého dotazníku.

6.1 Metody a postupy popisné statistiky

Popisná nebo také deskriptivní statistika zahrnuje okruh základních statistických ukazatelů. Tyto metody a ukazatele poskytují základní orientaci při zkoumání a zpracovávání datových souborů. (Janáček 2022)

6.1.1 Míry centrální tendence

Míry centrální tendence, často označované také jako míry střední hodnoty či míry polohy, charakterizují typickou hodnotu dat. Mezi nejčastěji využívané ukazatele patří aritmetický průměr, medián a modus. (Hendl 2015)

Aritmetický průměr

Definice aritmetického průměru zní: „Součet všech naměřených údajů vydělený jejich počtem.“ (Hendl 2015, str. 99). Značí se symbolem \bar{x} a jeho vzorec pak vypadá následovně:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (1.1)$$

Přičemž \sum znamená součet hodnot x_i pro všechny hodnoty indexu i .

Medián

Medián vyjadřuje hodnotu, která dělí řadu hodnot seřazených podle velikosti na dvě poloviny o stejném počtu hodnot. Značí se symbolem \tilde{x} nebo také jako Me . Pokud je součet hodnot v souboru sudý, má vzorec tuto podobu:

$$\tilde{x} = 0,5 \left(x_{\frac{n}{2}} + x_{\frac{n}{2}+1} \right) \quad (1.2)$$

Pokud je součet hodnot v souboru lichý, má vzorec tuto podobu:

$$\tilde{x} = x_{\frac{n+1}{2}} \quad (1.3)$$

Modus

Modus nebo také modální hodnota je taková hodnota, která se v souboru hodnot objevuje nejčastěji. Značí se symbolem \hat{x} nebo také jako Mo . Pokud se dvě či více hodnot nacházejí v souboru ve stejném nejvyšším počtu, modem jsou všechny tyto hodnoty. (Hendl 2015)

6.1.2. Míry rozptýlenosti

Charakterizovat náhodně proměnlivé údaje pouze jejich střední hodnotou není dostačující. Informace, které tyto ukazatele poskytují jsou dosti omezené, protože se zaměřují pouze na to, kolem kterých hodnot se ty ostatní centrují. U dat s identickou střední hodnotou může nastat různá rozptýlenost neboli variabilita. Mezi nejčastěji využívané ukazatele patří variační rozpětí, rozptyl a směrodatná odchylka. (Hendl 2015)

Variační rozpětí

Zjištění variačního rozpětí je prosté. Jde pouze o odečtení minimální hodnoty od té největší. Jeho nevýhodou je však vysoká citlivost na odlehlé hodnoty. Je značen písmenem R a jeho vzorec vypadá následovně:

$$R = x_{max} - x_{min} \quad (1.3)$$

Rozptyl

Na rozdíl od variačního rozpětí uvažuje rozptyl všechny údaje. Úzce se také vztahuje k aritmetickému průměru, měří totiž rozptýlenost dat kolem něj. Rozptyl je značen jako s^2 a jeho definice podle Hendla zní: „*Průměrná kvadratická odchylka měření od aritmetického průměru, přičemž při průměrování této odchylky dělíme číslem $(n - 1)$.*“ (Hendl 2015, str. 102) Vzorec v jeho základní podobě vypadá takto:

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1} \quad (1.4)$$

Pokud se ale počítá s většími rozsahy, není rozdíl mezi n a $n - 1$ nijak významný a je tak někdy použit i vzorec:

$$s^2 = \frac{\sum x_i^2 - n\bar{x}^2}{n-1} \quad (1.5)$$

Variační koeficient

Variační koeficient ukazuje, jak jsou data rozptýlena vzhledem k průměru. Pokud je variační koeficient větší než 50 %, je statistický soubor velmi nesourodý. Označuje se *VK* a vypočítá se pomocí vzorce:

$$VK = \frac{s}{\bar{x}} \quad (1.6)$$

Směrodatná odchylka

Směrodatná odchylka úzce souvisí s rozptylem. Je to jeho druhá odmocnina, která vrací míru variability do původního měřítka velikosti dat. Značí se písmenem *s* a jeho vzorec se zapisuje jako:

$$s = +\sqrt{s^2} \quad (1.7)$$

(Hendl 2015)

6.2 Metody a postupy podle druhu proměnných

Pro úspěšné zvolení statistické metody je potřeba nejprve správně identifikovat druhy proměnných. Data získaná z dotazníkového šetření je potřeba rozdělit dle těchto kategorií a poté použít metody a postupy pro ně specifické. Každá kategorie totiž vyžaduje odlišné metody a postupy pro vyhodnocení.

6.2.1 Metody pro nominální proměnné

U nominálních proměnných je kromě modu, který určuje nejčastěji zastoupenou hodnotu, určována také variabilita, a to konkrétně pomocí míry mutability. Ta je vyjádřena vzorcem:

$$M = \frac{n^2 - \sum_{i=1}^k n_i^2}{n(n-1)} \quad (2.1)$$

Míra mutability nabývá hodnot z intervalu $\langle 0, 1 \rangle$. Pokud jsou hodnoty zkoumaného souboru stejné, je *M* rovno 0. Jestliže jsou všechny hodnoty zkoumaného souboru různé, je *M* rovno 1. (Budíková 2010)

6.2.2 Metody pro ordinální proměnné

U ordinálních proměnných je nutné určit aritmetický průměr, modus a medián. Pro míru variability je zde použit ordinální rozptyl (variance) značený jako *dorvar*. Ten je zapsán pomocí vzorce:

$$dorvar = 2 \sum_{i=1}^k P_i(1 - P_i) \quad (2.2)$$

Dorvar vyjadřuje, jak moc se liší dvojice hodnot. Proto je potřeba provést ještě normovaný ordinální rozptyl *norm.dorvar*, který je zapsán pomocí vzorce:

$$norm.dorvar = \frac{4}{k-1} \sum_{i=1}^k P_i(1 - P_i) \quad (2.3)$$

Míra normovaného ordinálního rozptylu pak nabývá hodnot z intervalu $\langle 0, 1 \rangle$. Blíží-li se výsledek k 1, hodnoty jsou více koncentrovány a rozloženy rovnoměrněji, pokud je výsledek 1, je ve všech kategoriích stejný počet případů. (Rabušic 2019)

6.2.3 Metody pro metrické proměnné

Z charakteristik centrální tendence je u metrických proměnných využíván modus, medián i aritmetický průměr. Variabilitu pak určuje variační rozpětí a rozptyl tak, jak jsou popsány v kapitole 6.1.2.

7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 23 dotazovaných. První část této kapitoly je zaměřena na charakteristiku dotazovaných. Druhá část je věnována zpracování a vyhodnocení dat týkajících se jejich motivace a spokojenosti v zaměstnání a dalších aspektů, na které je tato bakalářská práce zaměřena.

7.1 Charakteristika dotazovaných

Charakteristice dotazovaných je v dotazníku věnována úvodní část, konkrétně otázky číslo 1 až 4. Zaměřuje se na jejich pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a o kolikáté zaměstnání v pořadí se jedná. Přesné znění těchto otázek je k dispozici v příloženém dotazníku.

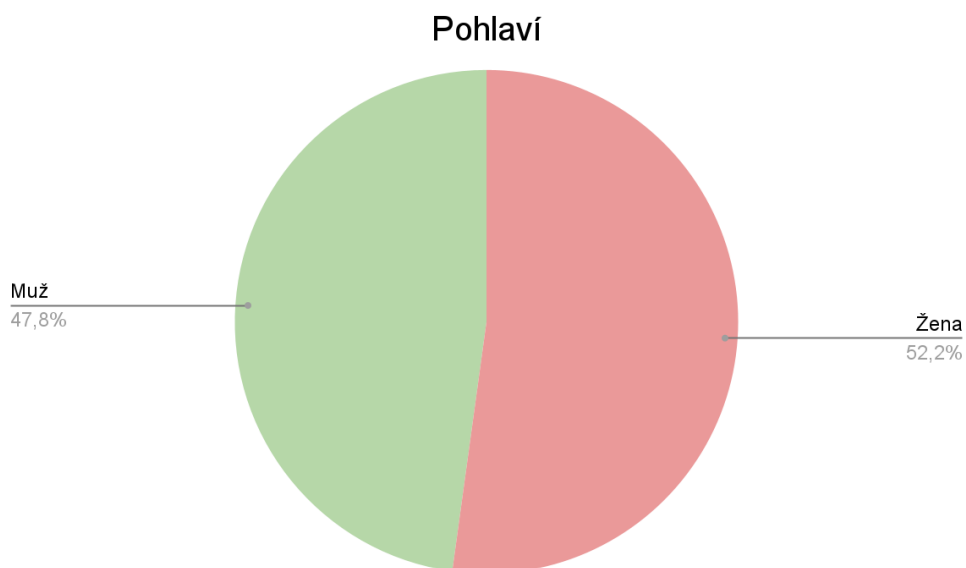
7.1.1 Pohlaví

První otázka v dotazníku je zaměřena na pohlaví respondentů. Odpovědi na tuto otázku mají nominální charakter. Úroveň získaných dat je tedy měřena pomocí modu a variabilita mírou mutability. Graficky jsou tato data zpracována v tabulce č. 1 a grafem na obrázku č. 4. V podniku pracuje více žen než mužů. Odpověď „žena“ je tedy modální odpovědí. Konkrétně je žen 12, tedy 52,17 % z celkového počtu. Mužů je potom 11 a tvoří tak 47,83 % dotazovaných. Po dosazení do vzorce (2.1) činí míra mutability 52,17 %. Variabilita souboru je středně vysoká.

Tabulka 1: Pohlaví dotazovaných

Pohlaví	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Žena	12	52,17
Muž	11	47,83
Celkem	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 4: Pohlaví dotazovaných

Zdroj: Vlastní zpracování

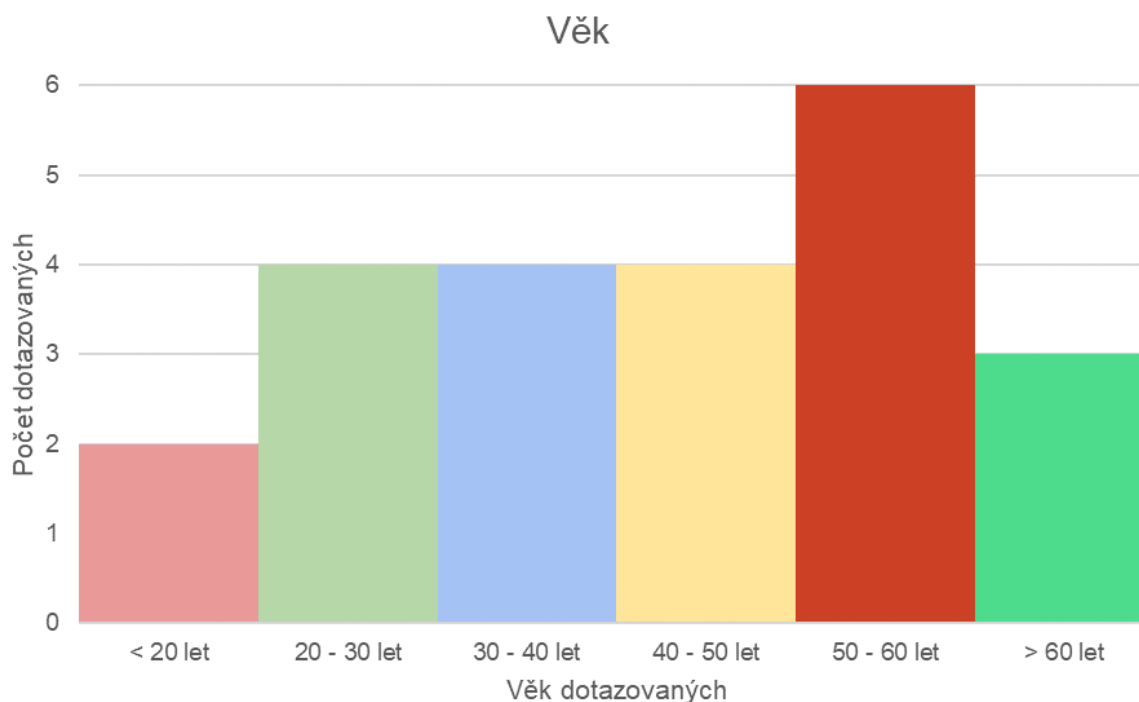
7.1.2 Věk

Odpovědi na otázku zabývající se věkem dotazovaných mají charakter metrické proměnné. Pro zjištění úrovně získaných dat je tedy nutné použít aritmetický průměr, medián a modus. Míra variability je měřena směrodatnou odchylkou a variačním koeficientem. Odpovědi v dotazníku jsou ve formě intervalů. Bylo tedy potřeba nejprve zjistit jejich střed, viz. tabulka č. 2, a pomocí něho pak vypočítat zmíněné charakteristiky. Kromě tabulky č. 2 jsou data graficky znázorněna histogramem na obrázku č. 5. Z tohoto histogramu je viditelné, že modálním intervalem je 50–60 let. Do této věkové kategorie spadá 26,09 % dotazovaných. Pouze 2 dotazovaní tvořící 8,7 % celku jsou mladší 20 let. Průměrný věk dotazovaných je 42,74 let. Je tedy vidět, že v podniku pracují spíše starší lidé a lidé středního věku. Věk jednotlivých dotazovaných se v průměru liší od svého \bar{x} o 15,13 let v obou směrech. Směrodatná odchylka se na průměru hodnot podílí 35,39 %. Variabilita je poměrně nízká.

Tabulka 2: Věk dotazovaných

Věk	Střed intervalu	Absolutní četnost (n _i)	Relativní četnost v % (p _i)
< 20 let	19	2	8,70
20–30 let	25	4	17,39
30–40 let	35	4	17,39
40–50 let	45	4	17,39
50–60 let	55	6	26,09
> 60 let	63	3	13,04
Celkem	x	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 5: Věk dotazovaných

Zdroj: Vlastní zpracování

7.1.3 Vzdělání

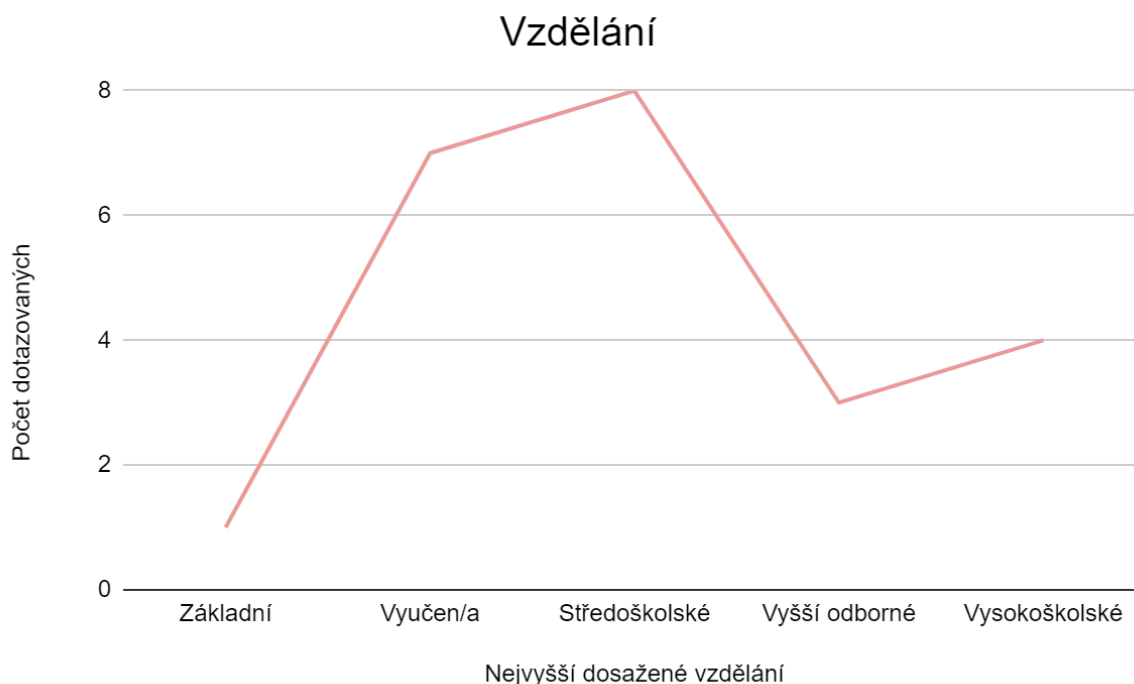
Odpovědi na otázku zabývající se věkem dotazovaných mají charakter ordinální proměnné. Nejprve musela být tato data převedena na číselnou škálu. Základní vzdělání bylo tedy transformováno na 1, vyučení na 2, středoškolské vzdělání na 3, vyšší odborné vzdělání na 4 a vysokoškolskému vzdělání odpovídá číslo 5. Pro zjištění úrovně získaných dat je nutné

použít aritmetický průměr, modus a medián. Míra variability je zjišťována pomocí normovaného ordinálního rozptylu a variačního rozpětí. Získané údaje jsou graficky znázorněny tabulkou č. 3 a grafem na obrázku č. 6. Průměrný stupeň vzdělání je u dotazovaných 3,09 a mediánem je odpověď středoškolské vzdělání. Modální odpovědí pro tuto otázku je středoškolské vzdělání. Odpovědělo takto 8 z dotazovaných, kteří tvoří 34,78 % z celku. Pouze jeden dotazovaný zvolil základní vzdělání a tvoří tak 4,35 % z celku. Variační rozpětí je 4 a míra variability měřená normovaným ordinálním rozptylem činí 73,72 %. Variabilita odpovědí je tedy poměrně vysoká.

Tabulka 3: Vzdělání dotazovaných

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Základní	1	4,35
Vyučen/a	7	30,43
Středoškolské	8	34,78
Vyšší odborné	3	13,04
Vysokoškolské	4	17,40
Celkem	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 6: Vzdělání dotazovaných

Zdroj: Vlastní zpracování

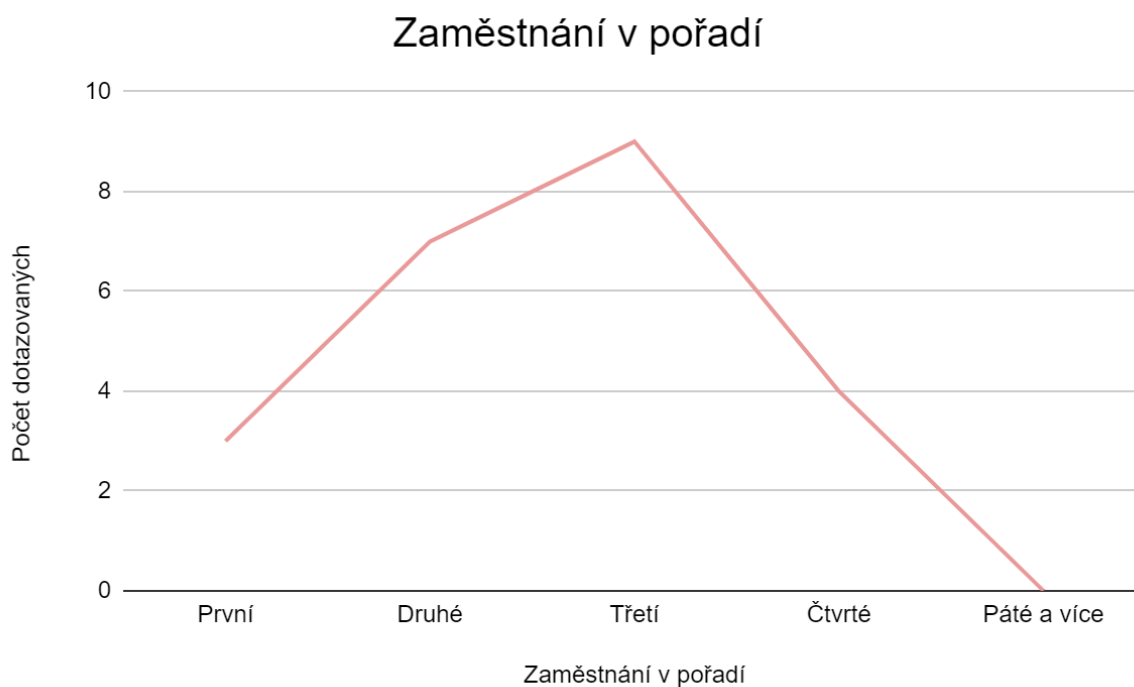
7.1.4 Zaměstnání v pořadí

Odpovědi na otázku zabývající se tím, kolikáté v pořadí je pro dotazované toto zaměstnání, mají charakter ordinální proměnné. Pro zjištění úrovně získaných dat je nutné použít aritmetický průměr, modus a medián. Míra variability je zjišťována pomocí normovaného ordinálního rozptylu. Získané údaje jsou graficky znázorněny tabulkou č. 4 a grafem na obrázku č. 7. Průměrně je pro dotazované toto zaměstnání jejich 2,61 v pořadí. Mediánem odpovědi je možnost třetí. Modem je taktéž možnost třetí. Tu zvolilo celkem 9 z dotazovaných, tedy 39,13 %. Nejméně četnou odpovědí byla možnost „Páté a více“, kterou nezvolil nikdo. Míra variability měřená normovaným ordinálním rozptylem činí 70,7 %. Variabilita odpovědí je tedy poměrně vysoká.

Tabulka 4: Zaměstnání v pořadí dotazovaných

Zaměstnání v pořadí	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
První	3	13,04
Druhé	7	30,43
Třetí	9	39,13
Čtvrté	4	17,4
Páté a více	0	0,00
Celkem	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 7: Zaměstnání v pořadí dotazovaných

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2 Zpracování dat

Následující část bude věnována zpracování ostatních dat z dotazníkového šetření, konkrétně dat získaných k otázkám 4–15. Otázky jsou zaměřeny na existenci v podniku dotazovaných a jejich motivaci a spokojenost. Přesné znění těchto otázek je k dispozici v příloženém dotazníku.

7.2.1 Doba strávená v podniku

Odpovědi na otázku zabývající se dokončených let, které již dotazovaní strávili v podniku mají charakter metrické proměnné. Pro zjištění úrovně získaných dat je tedy nutné použít aritmetický průměr, medián a modus. Míra variability je měřena směrodatnou odchylkou a variačním koeficientem. Odpovědi v dotazníku jsou ve formě intervalů. Bylo tedy potřeba nejprve zjistit jejich střed, viz. tabulka č. 5, a pomocí něho pak vypočítat zmíněné charakteristiky. Pro interval 9 let a více byl tento střed stanoven na 15 let, protože po podrobnějším zkoumání bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci pracují v podniku i přes 20 let. Kromě tabulky č. 5 jsou data graficky znázorněna histogramem na obrázku č. 8. Z tohoto histogramu je viditelné, že modálním intervalem je 9 a více let. Do této věkové kategorie spadá 30,44 % dotazovaných. Nejméně zvolenými intervaly jsou 1–3 roky a 4–6 let, kdy každý z nich zvolili pouze 3 z dotazovaných.

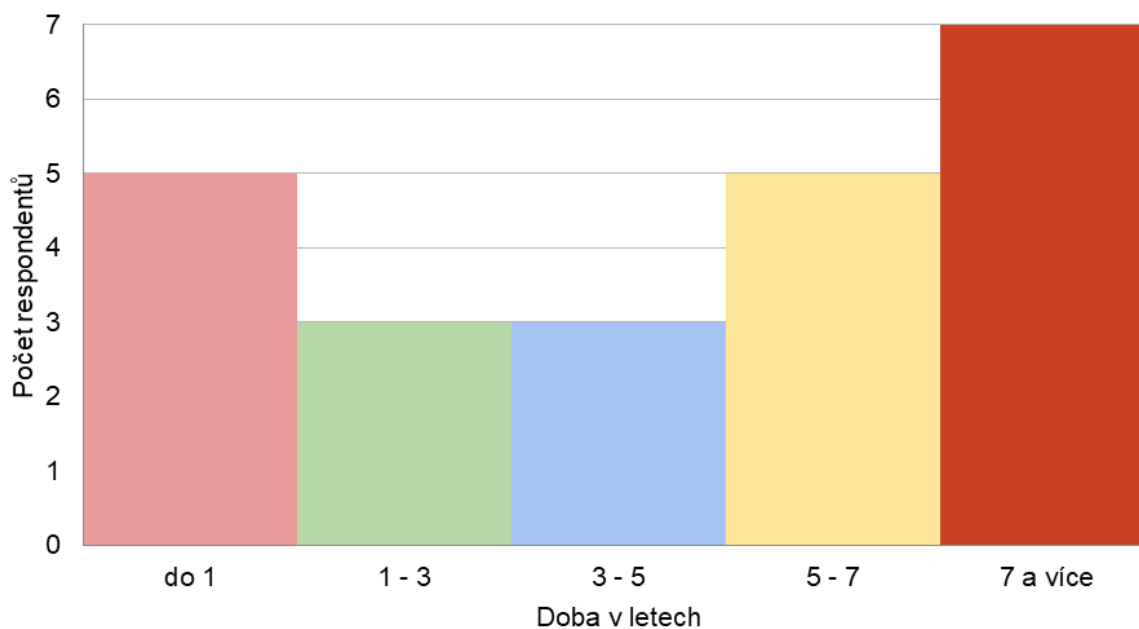
Průměrně pracují dotazovaní v podniku 7,33 let. Mediánem odpovědí je interval 7–9 let. Doba strávená v podniku jednotlivých dotazovaných se v průměru liší od svého \bar{x} o 5,83 let v obou směrech. Směrodatná odchylka se na průměru hodnot podílí 79,54 %. Soubor je tedy velmi nesourodý.

Tabulka 5: Doba strávená v podniku

Doba strávená v podniku	Střed intervalu	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
do 1 roku	0,5	5	21,74
1–3 roky	2	3	13,04
4–6 let	5	3	13,04
7–9 let	8	5	21,74
9 a více let	15	7	30,44
Celkem	-	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba strávená v podniku



Obrázek 8: Doba strávená v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

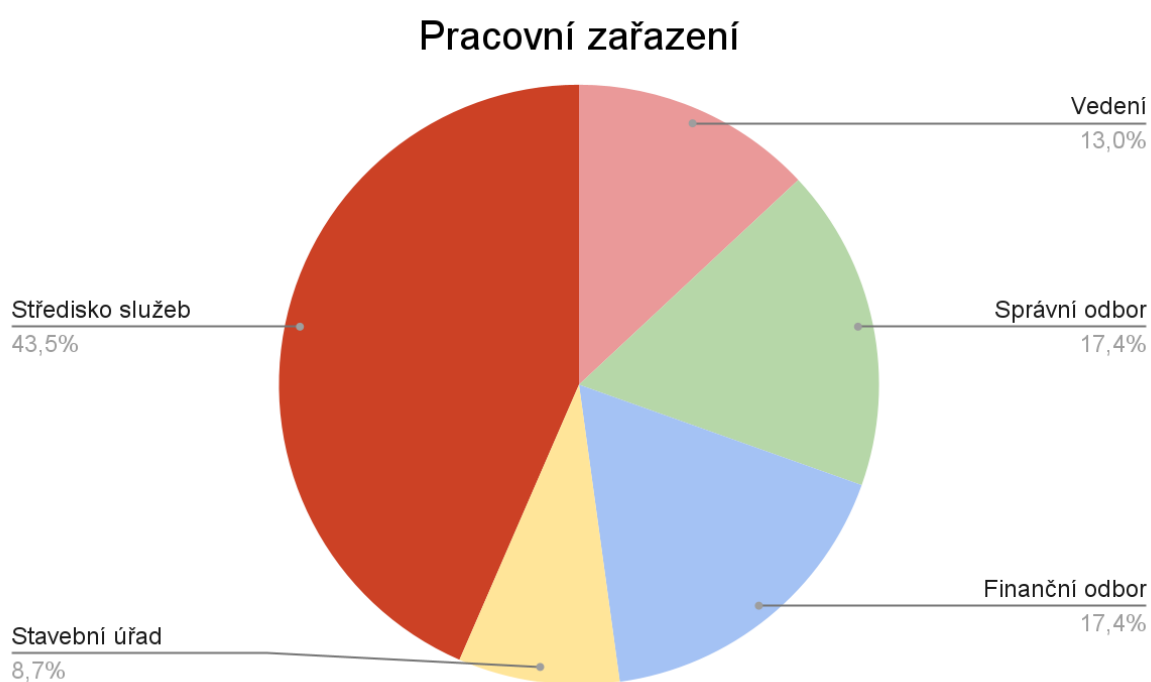
7.2.2 Pracovní zařazení

Odpovědi na otázku zabývající se pracovním zařazením v podniku mají nominální charakter. Poloha získaných dat je tedy měřena pomocí modu a variabilita mírou mutability. Graficky jsou tato data zpracována v tabulce č. 6 a grafem na obrázku č. 9. Nejvíce z dotazovaných pracuje ve středisku služeb. Středisko služeb je tedy modální odpovědí. Konkrétně zde pracuje 10 dotazovaných, tedy 43,48 % z celkového počtu. Nejméně z dotazovaných pracuje na stavebním úřadě a to pouze 2 z nich. Ti tvoří 8,7 %. Po dosazení do vzorce (2.1) dosahuje míra mutability 75,89 %. Variabilita souboru je dosti vysoká.

Tabulka 6: Pracovní zařazení

Pracovní zařazení	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Vedení	3	13,04
Správní odbor	4	17,39
Finanční odbor	4	17,39
Stavební úřad	2	8,70
Středisko služeb	10	43,48
Celkem	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 9: Pracovní zařazení

Zdroj: Vlastní zpracování

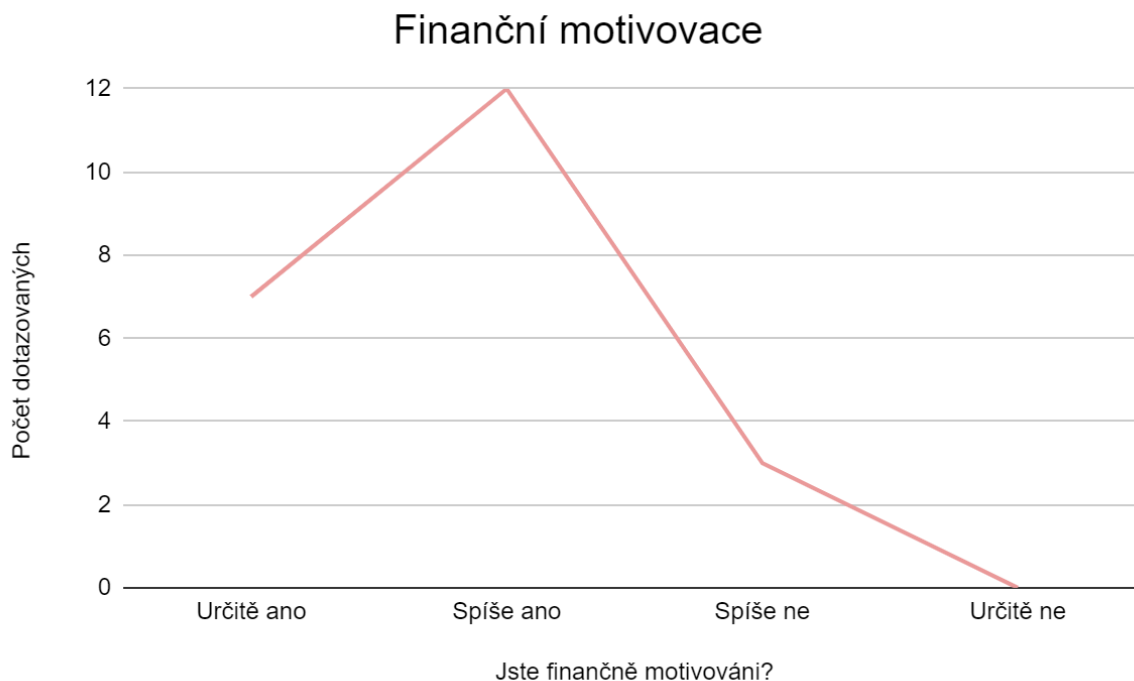
7.2.3 Finanční motivace

Odpovědi na otázku zabývající se finanční motivací dotazovaných mají charakter ordinální proměnné. Nejprve musela být tato data převedena na číselnou škálu od 1 do 4, kdy odpověď „Určitě ano“ odpovídá číslu jedna, „Spíše ano“ číslu 2, „Spíše ne“ číslu 3 a „Určitě ne“ číslu 4. Pro zjištění úrovně získaných dat je nutné použít aritmetický průměr, modus a medián. Míra variability je zjišťována pomocí normovaného ordinálního rozptylu. Získané údaje jsou graficky znázorněny tabulkou č. 7 a grafem na obrázku č. 10. Škálový průměr finanční motivace je 1,82 a mediánem je odpověď „Spíše ano“. Modální odpovědí pro tuto otázku je „Spíše ano“. Spíše spokojených dotazovaných je nadpoloviční většina a to 12 z nich, ti tvoří 52,17 %. Nikdo z dotazovaných nezvolil odpověď určitě ne. Míra variability měřená normovaným ordinálním rozptylem činí 77,69 %. Tato variabilita je značně vysoká.

Tabulka 7: Finanční motivace

Jste finančně motivováni?	Absolutní četnost (ni)	Relativní četnost v % (pi)
Určitě ano	7	30,43
Spíše ano	12	52,17
Spíše ne	3	13,04
Určitě ne	0	0,00
Nedokážu posoudit	1	4,35
Celkem	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 10: Finanční motivace

Zdroj: Vlastní zpracování

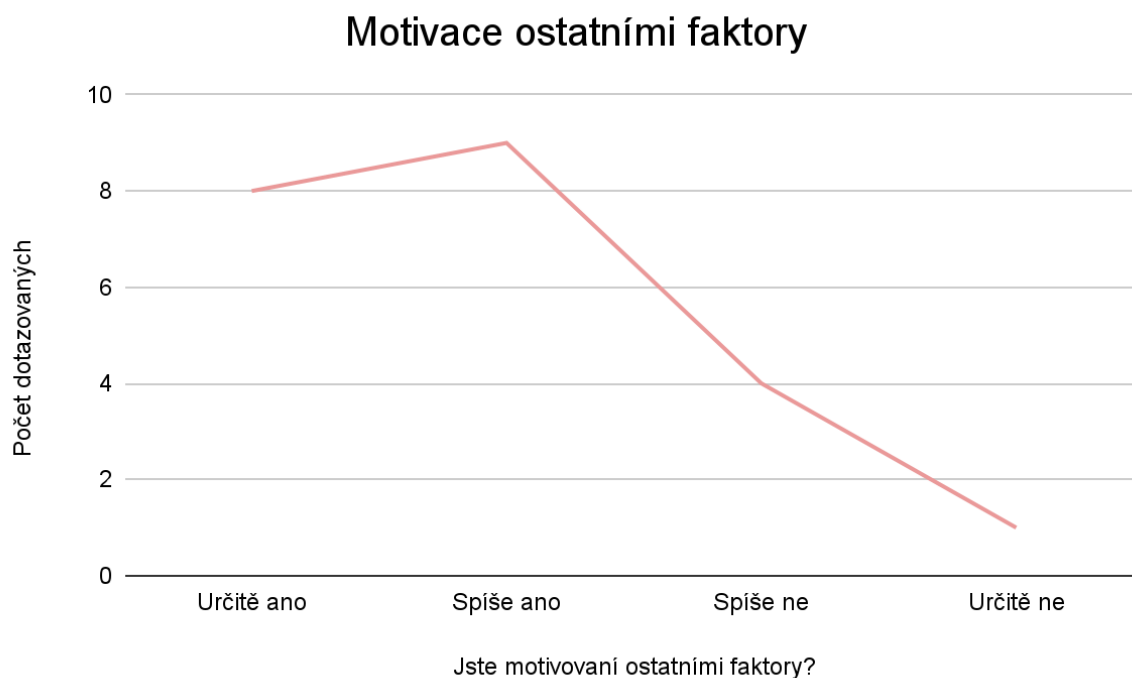
7.2.4 Motivace ostatními faktory

Odpovědi na otázku zabývající se motivací i jinými faktory, než pouze finančním ohodnocením dotazovaných mají charakter ordinální proměnné. Těmito faktory může být například prostředí nebo vztahy na pracovišti. Nejprve musela být získaná data převedena na číselnou škálu totožně jako u otázky č. 7. v kapitole 7.2.3. Pro zjištění úrovně získaných dat je nutné použít aritmetický průměr, modus a medián. Míra variability je zjišťována pomocí normovaného ordinálního rozptylu. Získané údaje jsou graficky znázorněny tabulkou č. 8 a grafem na obrázku č. 11. Škálový průměr nefinanční motivace je 1,99 a mediánem je odpověď „Spíše ano“. Modální odpovědi pro tuto otázku je „Spíše ano“. Spíše spokojených dotazovaných je 9, ti tvoří 39,13 %. Nejméně četné jsou odpovědi „Určitě ne“ a „Nedokážu posoudit“. Tyto odpovědi vybral vždy jeden dotazovaný a každá z nich tvoří 4,35 % celku. Míra variability měřená normovaným ordinálním rozptylem činí 88,21 %. Tato variabilita je velmi vysoká.

Tabulka 8: Motivace ostatními faktory

Jste motivováni?	Absolutní četnost (n _i)	Relativní četnost v % (p _i)
Určitě ano	8	34,78
Spíše ano	9	39,13
Spíše ne	4	17,39
Určitě ne	1	4,35
Nedokážu posoudit	1	4,35
Celkem	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 11: Motivace ostatními faktory

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2.5 Zaměstnanecké benefity

Odpovědi na otázku ohledně pracovních benefitů mají nominální charakter. Poloha získaných dat je tedy měřena pomocí modu a variabilita mírou mutability. Graficky jsou tato data zpracována v tabulce č. 9. Z té je viditelné, že jedinou zvolenou odpovědí bylo v tomto případě „Ano“. Všichni dotazovaní tedy mají zaměstnanecké benefity. Tato odpověď představuje také modus. Variabilita souboru je nulová.

Tabulka 9: Zaměstnanecké benefity

Máte zaměstnanecké benefity?	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Ano	23	100,00
Ne	0	0,00
Celkem	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

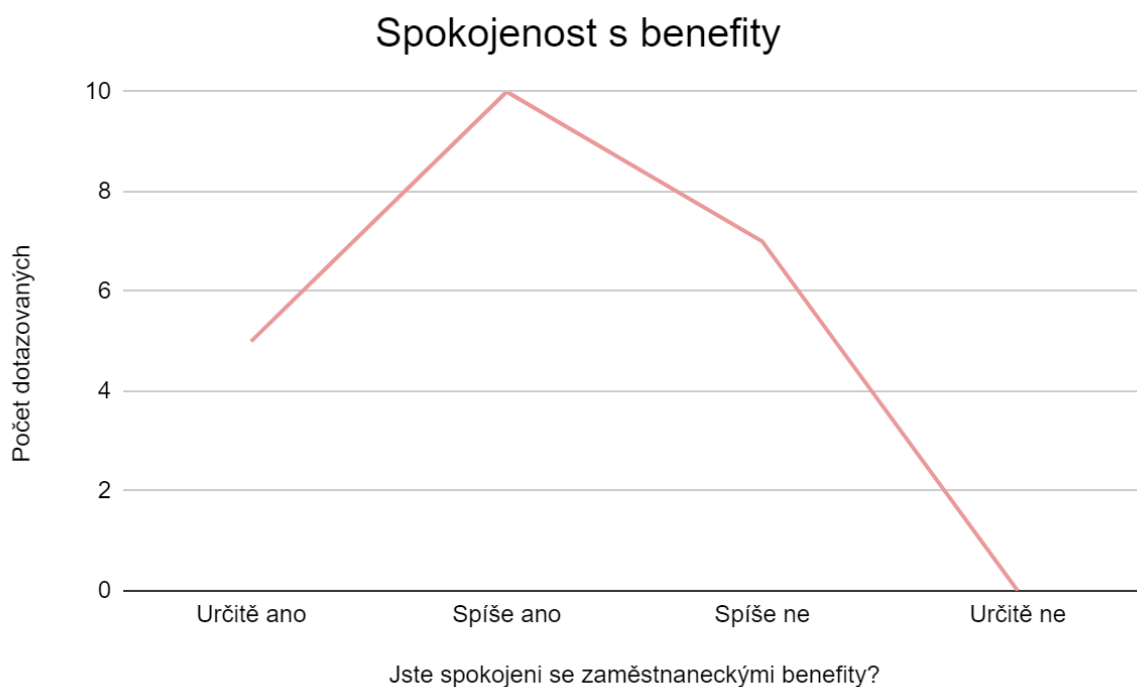
7.2.6 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

Odpovědi na otázku zabývající se spokojeností se zaměstnaneckými benefity dotazovaných mají charakter ordinální proměnné. Nejprve musela být získaná data převedena na číselnou škálu totožně jako u otázky č. 7 a 8. Pro zjištění úrovně získaných dat je nutné použít aritmetický průměr, modus a medián. Míra variability je zjišťována pomocí normovaného ordinálního rozptylu. Získané údaje jsou graficky znázorněny tabulkou č. 10 a grafem na obrázku č. 12. Škálový průměr spokojenosti je 2,09 a mediánem je odpověď „Spíše ano“. Modální odpovědi pro tuto otázku je „Spíše ano“. Spíše spokojených dotazovaných je 10, ti tvoří 43,48 %. Nikdo neodpověděl „Určitě ne“. Míra variability měřená normovaným ordinálním rozptylem činí 85,4 %. Tato variabilita je velmi vysoká.

Tabulka 10: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

Jste spokojeni s benefity?	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Určitě ano	5	21,74
Spíše ano	10	43,48
Spíše ne	7	30,43
Určitě ne	0	0,00
Nedokážu posoudit	1	4,35
Celkem	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 12: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2.7 Spokojenost s pozicí

Odpovědi na otázku zabývající se mírou spokojenosti s pracovní pozicí dotazovaných mají charakter ordinální proměnné. Nejprve musela být získaná data převedena na číselnou škálu totožně jako u předchozích otázek. Pro zjištění úrovně získaných dat je nutné použít aritmetický průměr, modus a medián. Míra variability je zjišťována pomocí normovaného ordinálního rozptylu. Získané údaje jsou graficky znázorněny tabulkou č. 11 a grafem na obrázku č. 13. Škálový průměr spokojenosti je 1,73 a mediánem je odpověď „Spíše spokojen“. Modální odpovědí pro tuto otázku je „Spíše spokojen“. Spíše spokojených dotazovaných je 10, ti tvoří 43,48 %. Nikdo neodpověděl „Velmi nespokojen“. Míra variability měřená normovaným ordinálním rozptylem činí 80,99 %. Tato variabilita je velmi vysoká.

Tabulka 11: Spokojenost s pozicí

Spokojenost s pozicí	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Velmi spokojen	9	39,13
Spíše spokojen	10	43,48
Spíše nespokojen	3	13,04
Velmi nespokojen	0	0,00
Nedokážu posoudit	1	4,35
Celkem	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 13: Spokojenost s pozicí

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2.8 Odchod ze zaměstnání

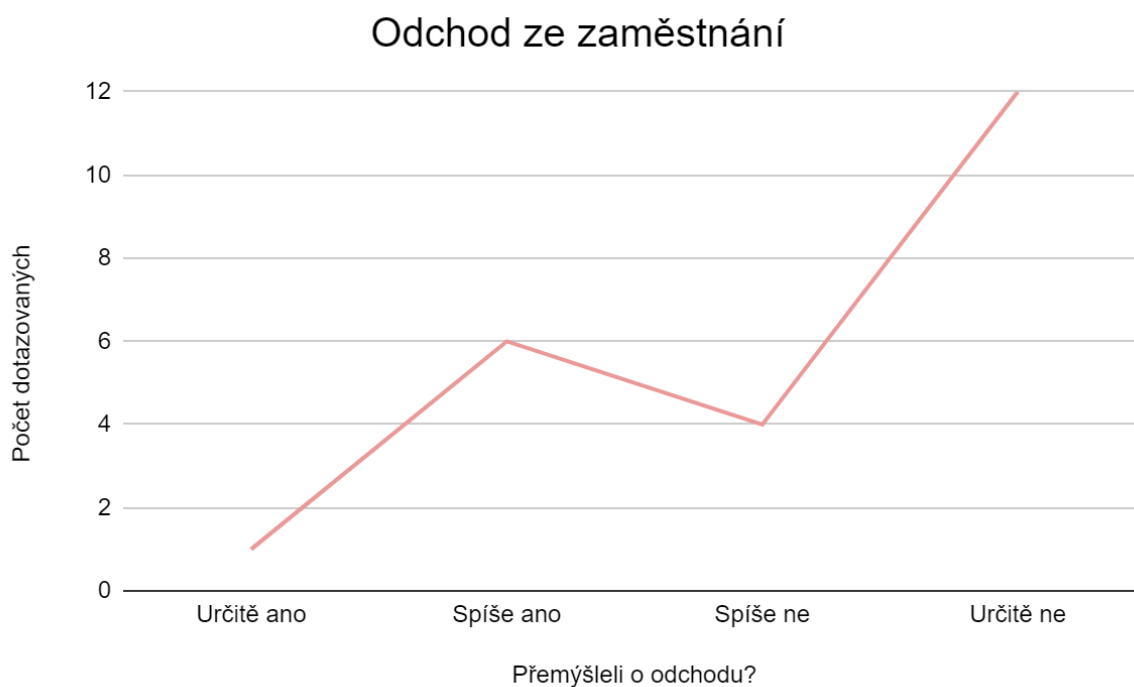
Odpovědi na otázku zabývající se přemýšlením nad odchodem ze zaměstnání dotazovaných mají charakter ordinální proměnné. Nejprve musela být získaná data převedena na číselnou škálu, totožně jako u předchozích otázek. Pro zjištění úrovně získaných dat je nutné použít aritmetický průměr, modus a medián. Míra variability je zjišťována pomocí normovaného ordinálního rozptylu. Získané údaje jsou graficky znázorněny tabulkou č. 12 a grafem na obrázku č. 14. Škálový průměr spokojenosti je 3,17 a mediánem je odpověď 'Spíše ne'.

Modální odpovědí pro tuto otázku je „Určitě ne“. Nad odchodem určitě nepřemýšlelo 12 z dotazovaných, ti tvoří 52,17 %. Nikdo nevybral „Nedokážu posoudit“. Míra variability měřená normovaným ordinálním rozptylem činí 83,68 %. Tato variabilita je velmi vysoká.

Tabulka 12: Odchod ze zaměstnání

Přemýšleli o odchodu?	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Určitě ano	1	4,35
Spíše ano	6	26,09
Spíše ne	4	17,39
Určitě ne	12	52,17
Nedokážu posoudit	0	0,00
Celkem	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 14: Odchod ze zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2.9 Možnost kariérního postupu

Odpovědi na otázku zabývající se možnostmi kariérního postupu dotazovaných mají charakter ordinální proměnné. Nejprve musela být získaná data převedena na číselnou škálu podobně jako u předchozích otázek. Pro zjištění úrovně získaných dat je nutné použít aritmetický

průměr, modus a medián. Míra variability je zjišťována pomocí normovaného ordinálního rozptylu. Získané údaje jsou graficky znázorněny tabulkou č. 13 a grafem na obrázku č. 15. Škálový průměr možnosti kariérního postupu je 3,43 a mediánem je odpověď „Žádná“. Modální odpovědi pro tuto otázku je „Žádná“. Žádnou možnost kariérního postupu nemá 12 z dotazovaných, ti tvoří 52,17 %. Nikdo nevybral možnost „Velmi dobrá“. Míra variability měřená normovaným ordinálním rozptylem činí 75,61 %. Tato variabilita je středně vysoká.

Tabulka 13: Možnost kariérního postupu

Možnost kariérního postupu	Absolutní četnost (ni)	Relativní četnost v % (pi)
Velmi dobrá	0	0,00
Spíše dobrá	2	8,70
Špatná	9	39,13
Žádná	12	52,17
Celkem	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 15: Možnost kariérního postupu

Zdroj: Vlastní zpracování

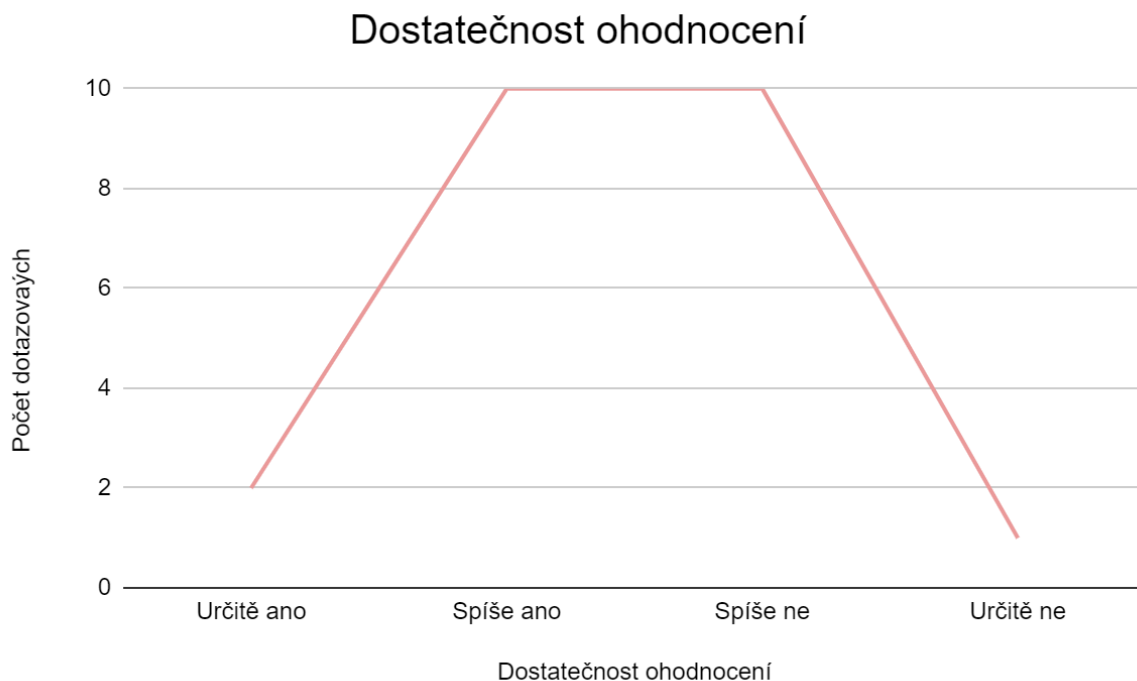
7.2.10 Dostatečnost ohodnocení

Odpovědi na otázku zabývající se dostatečností finančního ohodnocení dotazovaných mají charakter ordinální proměnné. Nejprve musela být získaná data převedena na číselnou škálu obdobně jako u předchozích otázek. Pro zjištění úrovně získaných dat je nutné použít aritmetický průměr, modus a medián. Míra variability je zjišťována pomocí normovaného ordinálního rozptylu. Získané údaje jsou graficky znázorněny tabulkou č. 14 a grafem na obrázku č. 16. Škálový průměr dostatečnosti ohodnocení je 2,43 a mediánem je odpověď „Spíše ano“. Modální odpovědi pro tuto otázku jsou možnosti „Spíše ano“ a „Spíše ne“. Obě tyto odpovědi zvolilo 10 z dotazovaných. Každá z nich tak tvoří 43,48 % z celku. Nikdo z dotazovaných neodpověděl na otázku možností „Nedokážu posoudit“. Míra variability měřená normovaným ordinálním rozptylem činí 81,66 %. Tato variabilita je značně vysoká.

Tabulka 14: Dostatečnost ohodnocení za práci

Dostatečnost ohodnocení	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Určitě ano	2	8,70
Spíše ano	10	43,48
Spíše ne	10	43,48
Určitě ne	1	4,35
Nedokážu posoudit	0	0,00
Celkem	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 16: Dostatečnost ohodnocení za práci

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2.11 Pracovní vztahy na pracovišti

Odpovědi na otázku zabývající se pracovními vztahy na pracovišti dotazovaných mají charakter ordinální proměnné. Nejprve musela být získaná data převedena na číselnou škálu obdobně jako u předchozích otázek. Pro zjištění úrovně získaných dat je nutné použít aritmetický průměr, modus a medián. Míra variability je zjišťována pomocí normovaného ordinálního rozptylu. Získané údaje jsou graficky znázorněny tabulkou č. 15 a grafem na obrázku č. 17. Škálový průměr úrovně pracovních vztahů je 1,82 a mediánem je odpověď „Dobré“. Modální odpovědí je „Dobré“. Že jsou pracovní vztahy dobré, si myslí 16 z dotazovaných, ti tvoří 69,56 % z celkového počtu. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že jsou tyto vztahy na pracovišti špatné či dokonce velmi špatné. Míra variability měřená normovaným ordinálním rozptylem činí 41,74 %. Variabilita odpovědí je tedy spíše nižší.

Tabulka 15: Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti	Absolutní četnost (n _i)	Relativní četnost v % (p _i)
Velmi dobré	5	21,74
Dobré	16	69,56
Neutrální	1	4,35
Špatné	0	0,00
Velmi špatné	0	0,00
Nedokážu posoudit	1	4,35
Celkem	23	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 17: Pracovní vztahy na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování

8 Shrnutí dotazníku a doporučení pro podnik

Z dat získaných z dotazníkového šetření a z výsledků jejich zpracování lze vyčíst hned několik skutečností. V této kapitole jsou ty nejdůležitější výsledky shrnuty a je také doporučeno, jak by s těmito informacemi měl podnik dále nakládat.

Vyhodnocení otázek zabývajících se věkem a také dobou strávenou v podniku ukázalo, že průměrný věk zaměstnanců je 42,74 let, kdy však největší procento z nich patří do intervalu 50–60 let. Dále také dotazník ukázal, že velké množství dotazovaných je v podniku zaměstnáno déle než 7 let a při podrobnějším zkoumání bylo zjištěno, že většina z těchto lidí pracuje v podniku přes 20 let. Při budoucím najímání nových zaměstnanců by se měl podnik zajímat spíše o mladé lidi, kteří by mohli vnést do podniku nové nápady. Věková rozmanitost pracovního kolektivu je totiž velmi důležitá, a stejně tak jako jsou potřeba starší lidé, kteří mají znalosti a letité zkušenosti, jsou potřeba mladí lidé, kteří mají moderní nápady a znalost nejnovějších technologií a trendů v oboru.

Vzdělání dotazovaných je velmi rozmanité. Jak již bylo zmíněno, spousta ze zaměstnanců je staršího věku, při jejich nástupu nebylo vyšší vzdělání potřeba a stačilo středoškolské. Středoškolské vzdělání má nejvíce z dotazovaných. Pro některé pozice není vysokoškolské vzdělání požadováno ani dnes, naopak jsou spíše potřeba absolventi učebních oborů, kterých je zde také hned několik. Část dotazovaných ovšem vysokoškolské či vyšší odborné vzdělání má. Ti jsou většinou na vyšších pozicích.

Otázky zabývající se motivací finančními a nefinančními faktory ukázaly, že lidé jsou většinou spíše motivováni a část z nich je těmito faktory velmi motivována. Pouze malé procento z dotazovaných v nich nenalézá motivaci. Všichni dotazovaní mají zaměstnanecké benefity a stejně jako v předchozím případě je většina z nich s těmito benefity spokojena a malé procento by ocenilo něco jiného. Přibližně polovina dotazovaných považuje své finanční ohodnocení za dostatečné. Městský úřad je ale státním podnikem, a tak nemůže nijak změnit finanční aspekty motivace. Může se však zaměřit na ty nefinanční, zeptat se svých zaměstnanců, co jim schází, s čím nejsou spokojeni a jaké benefity by ocenili a na základě toho jim vyjít vstříc. Pracovní vztahy jsou dobré či velmi dobré, není tedy potřeba nic měnit, pouze je na této úrovni udržovat.

Velkým problémem je možnost kariérního postupu. Naprostá většina z dotazovaných nemá žádnou možnost, jak se kariérně posouvat, a u některých, zejména mladých, dotazovaných by to mohl být v budoucnu problém a mohli by tak přemýšlet o změně zaměstnání. Městský úřad

je malý, navíc je to státní podnik, a tak je velmi náročné vytvářet nová pracovní místa. Mohl by ale svým zaměstnancům zajistit alespoň nové příležitosti či výzvy na současné pracovní pozici.

Se současnou pracovní pozicí je však většina dotazovaných spokojena či velmi spokojena a jen malé procento odpovědělo negativně. I přes to ale skoro polovina z nich uvažovala nad odchodem ze zaměstnání. Důvodem pro toto uvažování může být cokoliv z výše zmíněného nebo třeba jen chvilková nespokojenost. O své zaměstnance by se měl zmíněný podnik zajímat a zjišťovat co bylo příčinou přemýšlení nad jejich odchodem. Péče o zaměstnance je jedna z nejdůležitějších činností v rámci interního fungování podniku a každý zaměstnavatel by na ni měl klást důraz.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo pomocí statistických metod a postupů zhodnotit, jak moc jsou zaměstnanci vybraného podniku spokojeni a motivováni vykonávat svou práci. Tato data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo uskutečněné v daném podniku. Hlavním výstupem bakalářské práce bylo na základě vyhodnocených dat stanovit doporučení, jak tuto spokojenost a motivaci zvýšit.

Teoretická část bakalářské práce se zabývala problematikou spokojenosti zaměstnanců a byla vypracována na základě odborné literatury. Byla rozložena do tří kapitol. První z kapitol se soustředila na charakterizování pojmů spojených s motivací, její druhy a odkud pochází. V druhé kapitole byly vymezeny způsoby, jakými jsou zaměstnanci oceňováni. Nejdříve bylo popsáno finanční ohodnocení a poté zaměstnanecké výhody a benefity. Třetí z kapitol byla věnována roli vedoucího pracovníka, jeho postavení v podniku a způsobům, jakým jeho hodnocení zaměstnanců může ovlivnit jejich motivaci vykonávat svou práci.

Praktická část bakalářské práce byla rozdělena na pět dílčích kapitol. Nejprve byl přestaven podnik, ve kterém proběhlo dotazníkové šetření. Poté byly charakterizovány způsoby, jakými může probíhat sběr dat. Vymezeny byly také druhy otázek a proměnných, kterými se tato bakalářská práce zabývala. V šesté kapitole byly popsány metody a způsoby, které byly následně aplikovány na získaná data, jež byla zpracována a vyhodnocena v kapitole sedmé. Ta se nejdříve soustředila na charakteristiku dotazovaných a následně na zpracování dat ohledně spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace a zaměstnaneckých benefitů. Na závěr byly výsledky dotazníku shrnuty a podniku bylo doporučeno, na co se v budoucnu ohledně péče o své zaměstnance zaměřit.

Na základě provedeného dotazníkového šetření a statistického vyhodnocení lze konstatovat, že zaměstnanci vybraného podniku jsou v zásadě spokojeni s pracovními podmínkami a mají motivaci pracovat. Nicméně, výsledky ukazují na několik oblastí, kde by bylo vhodné podniknout kroky ke zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Největším problémem je absence kariérního růstu. Dále v podniku také chybí vyšší procento mladých zaměstnanců a je zde částečná nespokojenost s benefity. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci představují klíčový prvek úspěchu podniku, je třeba věnovat jejich motivaci a spokojenosti dostatečnou pozornost.

Stanoveného cíle bakalářské práce bylo dosaženo. V teoretické části byla popsána problematika spokojenosti a motivace zaměstnanců. Dále byly vymezeny statistické metody a postupy, pomocí nichž byla vyhodnocena data z dotazníkového šetření. Na základě těchto dat byly podniku doporučeny postupy, kterými by v budoucnu mohl zlepšit spokojenost a motivaci svých zaměstnanců.

Seznam použité literatury

ČESKO. 2006. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. 1. 2023. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 12. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#f3054139>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BUCHBINDER, Sharon a Nancy SHANKS, 2016. *Introduction to Health Care Management*. Třetí vydání. Spojené státy americké: Jones & Bartlett Learning. ISBN 978-07-637-9086-8.

BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ, 2010. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3243-5.

CIPRO, Martin, 2015. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5350-8.

DEPOO, Lucie, Ivana ŠNÝDROVÁ, Hana URBANCOVÁ, Markéta ŠNÝDROVÁ a Gabriela JEŽKOVÁ PETRŮ, 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-21-9.

JANÁČEK, Julius, 2022. *Statistika jednoduše: průvodce světem statistiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1738-3.

HEBÁK, Petr, 2013. *Statistické myšlení a nástroje analýzy dat*. Praha: Informatorium. ISBN 978-80-7333-105-4.

HENDL, Jan, 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. 4., rozš. vyd.* Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0200-4.

HENDL, Jan, 2022. *Základy matematiky, logiky a statistiky pro sociologii a ostatní společenské vědy v příkladech*. Třetí, doplněné vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-5400-3.

- KELLER, Gerald, 2017. *Statistics for management and economics. 11th ed.* United States: Cengage Learning. ISBN 978-1-337-29694-6.
- MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život.* Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3005-4.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století.* Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NELSON, Bob, 2012. *1501 ways to reward employees.* New York: Workman Pub. ISBN 978-076-1168-782.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- RABUŠIC, Ladislav, Petr SOUKUP a Petr MAREŠ, 2019. *Statistická analýza sociálněvědních dat (prostřednictvím SPSS). 2., přepracované vydání.* Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9247-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců.* Praha: Adart. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-9-9.
- VOCHOZKA, Marek, 2021. *Finance podniku: komplexní pojetí.* Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3267-6.
- WALKER, Ian, 2013. *Výzkumné metody a statistika.* Praha: Grada. Z pohledu psychologie. ISBN 9788024739205.

Seznam příloh

Příloha A	Dotazník	67
-----------	----------------	----

Příloha A – Dotazník

1. Jakého jste pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Kolik je Vám let?

- 20 let a méně
- 20–30
- 30–40
- 40–50
- 50–60
- 60 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Kolikáté v pořadí je pro Vás toto zaměstnání?

- První
- Druhé
- Třetí
- Čtvrté
- Páté a více

5. Jak dlouho pracujete v podniku? (Uveďte dokončené roky)

- Do 1 roku
- 1–3
- 4–6
- 7–9
- Více než 9 let

6. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- Vedení
- Správní odbor
- Finanční odbor
- Stavební úřad
- Středisko služeb

7. Jste dostatečně finančně motivován/a?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

8. Jste motivováni i ostatními faktory než finančními? (prostředí, vztahy na pracovišti)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

9. Máte zaměstnanecké benefity?

- Ano
- Ne

10. Jste spokojeni s množstvím benefitů?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

11. Jste spokojeni se svojí pozicí a s tím co obnáší?

- Velmi spokojen

- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen
- Nedokážu posoudit

12. Přemýšleli jste o odchodu ze stávajícího zaměstnání?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

13. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu?

- Velmi dobrá
- Spíše dobrá
- Špatná
- Žádná

14. Myslíte si, že jste státem dostatečně ohodnoceni za svou práci?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

15. Jak byste popsali pracovní vztahy na vašem pracovišti?

- Velmi dobré
- Dobré
- Neutrální
- Špatné
- Velmi špatné
- Nedovedu posoudit