

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Bc. Marie Vinšová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Marie Vinšová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Faktory pracovní spokojenosti

Název anglicky

Factors of working satisfaction

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je : 1) Měření spokojenosti zaměstnanců společnosti Lázně Mšené, a.s. prostřednictvím marketingového výzkumu, za účelem zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace. Dotazníkovým šetřením bude nadále zjištěna spokojenost s jednotlivými aspekty vykonávané práce jako je : pracovní prostředí, komunikace, zaměstnavatel, vztahy na pracovišti, odměňovací systém apod.

2) Vyhodnotit úroveň spokojenosti zaměstnanců. V případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodné opatření, které povede ke zlepšení motivačního procesu a tím i ke zvýšení pracovního výkonu.

3) Sepsat literární rešerši na dané téma.

Metodika

První část práce se zaměřuje na analýzu teoretických poznatků, tzn., že jsou využívány sekundární zdroje. Především je využita odborná literatura, internetové zdroje a odborné internetové články. V této části bude práce pracovat s pojmy jako motivace, motiv, stimul a jiné.

Druhá část této práce se zaměří na analýzu praktických poznatků, které se týkají motivace v podniku.

Ke zpracování budou využity zejména informace od pracovníků v podobě dotazníkového šetření a rozhovory s vedoucími pracovníky.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Literární rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Faktory pracovní spokojenosti, motivace, motivační program, stimulace, výkon, průzkum spokojenosti

Doporučené zdroje informací

ADAIR, John. Efektivní motivace. Praha: Alfa, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

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

DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení, Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

<https://managementmania.com/cs>

<http://www.managementnews.cz/>

<http://www.m-journal.cz/cs/>

ISBN 80-7219-014-8.

Knižní publikace:

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu, Praha: Managment Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

MADSEN, K. B. Moderní teorie motivace, Praha: Academia, 1979. ISBN 80-200-0763-6.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování, Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.

Ostatní zdroje:

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

STÝBLO, Jiří. Manažerská motivační strategie, Praha: Managment Press, 1992. ISBN 80-856-0305-5.

WEIHRICH, H., KOONTZ H. Management. Praha: East Publishing, 1998.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Faktory pracovní spokojenosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce Ing. Pavla Pánka a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Pavlu Pánkovi za cenné rady a pomoc při vypracování této práce. A společnosti Lázně Mšené a.s. za poskytnutí potřebných informací a podkladů.

Faktory pracovní spokojenosti

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na problematiku pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci Lázně Mšené, a.s., přičemž hlavním cílem je analyzovat kritické oblasti a navrhnout vhodná opatření.

Její teoretická část je strukturována tak, aby poskytla teoretický základ pro samotnou analytickou část. Zabývá se pracovní spokojeností a faktory, které spokojenost ovlivňují. Pro pochopení řešené problematiky jsou faktory spokojenosti a jejich fungování v organizaci vysvětleny. Literární rešerše dále pak obsahuje témata motivace, demotivace a stimulace zaměstnanců.

Praktická část představuje vybranou organizaci a realizaci dotazníkového průzkumu, který je zaměřen na pracovní spokojenost zaměstnanců v oblastech pracovního prostředí, vykonávané práce, odměňovacího systému, zaměstnaneckých benefitů, vztahů na pracovišti, spokojenosti se zaměstnavatelem, spokojenosti s vedoucím pracovníkem, motivace a celkové spokojenosti. Dle zjištěných nedostatků jsou navržena vhodná opatření vedoucí ke zlepšení motivačního procesu a tím ke zvýšení pracovní spokojenosti ve společnosti.

Klíčová slova:

Faktory pracovní spokojenosti, motivace, motivační program, stimulace, výkon, průzkum spokojenosti

Factors of working satisfaction

Summary

Personnel managers are tasked to familiarize employees with the main purpose of the organization and must be presented as a reason for our existence. This manager must be sufficiently clearly describe the vision of the company, so that her staff took a while for her to know how concretely contribute to its fulfillment. When planning educational activities must be taken into account individual needs, sub-agents business strategy, customer impact, financial burden and internal processes. All sub-activities must be measurable to the personnel department could evaluate. Personnel manager intervenes in monitoring and evaluating the results of educational strategies and results for these programs accountable.

Keywords:

Factors of working satisfaction, motivation, motivation program, stimulation, performance, satisfaction survey

FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod | 5 |
| 2 | Cíl práce a metodika | 7 |
| 3 | Teoretická východiska | 9 |
| 3.1 | Motivace | 9 |
| 3.1.1 | Psychologický pohled na motivaci | 9 |
| 3.1.2 | Manažerský pohled na motivaci | 10 |
| 3.1.3 | Motivační proces | 11 |
| 3.2 | Motiv | 14 |
| 3.2.1 | Definice pojmu motiv | 14 |
| 3.2.2 | Typologie motivů | 14 |
| 3.3 | Efektivní motivování | 17 |
| 3.4 | Stimulace | 19 |
| 3.5 | Demotivace | 20 |
| 3.6 | Teorie motivace | 23 |
| 3.6.1 | Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin | 23 |
| 3.6.2 | Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu | 26 |
| 3.7 | Pracovní spokojenost | 29 |
| 3.7.1 | Vymezení pracovní spokojenosti | 29 |
| 3.7.2 | Faktory pracovní spokojenosti – nástroje motivace | 32 |
| 3.7.3 | Zjišťování úrovně pracovní spokojenosti | 38 |
| 4 | Praktická část | 41 |
| 4.1 | Lázně Mšené, a.s. | 41 |
| 4.1.1 | Obecné informace | 41 |
| 4.1.2 | Historie Lázně Mšené | 42 |
| 4.1.3 | Stručná charakteristika Lázní Mšené | 45 |
| 4.1.4 | Organizační struktura Lázní Mšené a.s. | 47 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.1.5 | Hodnocení a odměňování zaměstnanců | 48 |
| 4.2 | Metoda průzkumu | 49 |
| 4.3 | Návratnost dotazníků | 50 |
| 4.4 | Vyhodnocení jednotlivých částí dotazníků..... | 50 |
| 4.4.1 | Výsledek šetření dle demografických kritérií | 51 |
| 4.4.2 | Spokojenost s vykonávanou prací | 55 |
| 4.4.3 | Spokojenost se zaměstnavatel | 57 |
| 4.4.4 | Spokojenost s odměňovacím systémem | 58 |
| 4.4.5 | Vztahy na pracovišti | 60 |
| 4.4.6 | Vedoucí pracovník | 60 |
| 4.4.7 | Motivace | 63 |
| 4.4.8 | Celková spokojenost zaměstnanců | 65 |
| 5 | Návrhy a doporučení | 69 |
| 5.1 | Spokojenost s pracovním prostředím | 69 |
| 5.2 | Finanční hodnocení..... | 69 |
| 5.3 | Motivace | 72 |
| 5.4 | Spokojenost se zaměstnavatelem..... | 74 |
| 5.5 | Vedoucí pracovník..... | 74 |
| 5.6 | Vztahy na pracovišti | 75 |
| 5.7 | Celková pracovní spokojenost..... | 76 |
| 6 | Závěr..... | 77 |
| 7 | Seznam Použitých zdrojů | 79 |
| 8 | Seznam obrázků A GRAFŮ | 82 |
| 9 | seznam tabulek | 83 |
| 10 | Přílohy | 84 |

1 ÚVOD

Prostředí, ve kterém se v dnešní době nacházíme, se neustále mění. Na společnosti jsou stále více kladeny vysoké nároky v silícím konkurenčním boji. Firmy si uvědomují, jaký význam mají v této situaci zaměstnanci, které mají, či můžou mít – jejich kvalifikace, znalosti, loajalita a kreativita jsou rozhodujícími činiteli, ovlivňujícími úspěšnost podniku. Uplatňování zmíněných faktorů ve prospěch firmy však nelze na zaměstnancích vynucovat – každá společnost by proto měla usilovat o dobře nastavený motivační systém, který je jednou z důležitých cest, jak v této těžké době získat a stabilizovat kvalitní zaměstnance.

Motivováním zaměstnanců se musí zabývat každý manažer – je-li totiž motivace nedostatečná, způsobuje neochotu pracovníků hledat efektivní postupy, plnit úkoly, respektovat požadavky nadřízených, chovat se vůči firmě eticky, akceptovat přesčasy práce, či se vyvarovat zbytečných absencí; v krajním případě může vést nedostatečná motivace až k odchodům pracovníků z firmy. Motivace, která úzce souvisí s pracovní spokojeností, je tedy významná nejen pro zaměstnance, ale i pro samotnou organizaci. Týká se nás všech a má pro nás všechny zásadní sociální a ekonomický význam. Správně motivovaní zaměstnanci pracují většinou s vyšším nasazením, dosahují vyšší produktivity a kvality práce. K tomu, aby pracovníci plnili očekávané výsledky, je důležité, aby firma vytvářela a rozvíjela motivační procesy - jen tak se může stát v dnešní dynamické době úspěšnou.

Z výše uvedených důvodů se bude problematikou motivace a jejím vlivem na spokojenost pracovníků zabývat i následující text.

V rámci teoretických východisek budou shromážděny nejdůležitější poznatky z oblasti motivace a spokojenosti pracovníků. Budou definovány základní pojmy: motiv, motivace, stimulace a demotivace, pozornost bude věnována i aspektům efektivního motivování. V dílčí kapitole budou stručně charakterizovány teorie motivace tak, jak byly koncipovány jednotlivými odborníky s důrazem na nejdůležitější myšlenky, které chtěli autoři těchto teorií

prezentovat a v samostatné kapitole pak bude věnována pozornost i problematice pracovní spokojenosti zaměstnanců – jejímu vymezení, peněžním i nepeněžním faktorům pracovní spokojenosti a způsobům zjišťování úrovně pracovní spokojenosti. Shromážděná teoretická východiska pak budou využita při koncipování praktické části práce.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cíl

Prvním a hlavním cílem diplomové práce je měření spokojenosti zaměstnanců společnosti Lázně Mšené, a.s. prostřednictvím dotazníkového šetření, za účelem zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace. Dotazníkovým šetřením bude nadále zjištěna spokojenost s jednotlivými aspekty vykonávané práce, jako je, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, odměňovací systém, motivace apod. Druhým cílem je vyhodnotit úroveň spokojenosti zaměstnanců. V případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodné opatření, které povede ke zlepšení motivačního procesu a tím i ke zvýšení pracovního výkonu. Třetí cíl je zaměřen na vypracování literární rešerše. Posledním cílem této práce je zjistit, zda-li má pohlaví a věk respondentů vliv na celkovou pracovní spokojenost ve společnosti. Zjištění bude provedeno pomocí kontingenčních (asociačních) tabulek.

Metodika

První část práce se zaměřuje na analýzu teoretických poznatků, tzn., že jsou využívány sekundární zdroje. Především je využita odborná literatura, internetové zdroje a odborné internetové články, které jsou uvedeny v závěru diplomové práce.

V této části bude práce pracovat s pojmy jako motivace, motiv, stimul a jiné.

Druhá část této práce je zaměřena na analýzu praktických poznatků, tzn., že jsou využívány zdroje primární, které budou získány metodou průzkumu anonymním dotazníkovým šetřením, což představuje získávání informací od pracovníků v podobě vyplnění předem připraveného dotazníku a následné rozhovory s vedoucími pracovníky. Průzkum byl proveden v celé společnosti Lázně Mšené, a.s. s dotazníky v listinné podobě. Návratnost dotazníků činila 100%.

Dotazník je rozdělen na identifikační a zjišťovací část. Identifikační část tvoří 4 otázky zaměřené na pohlaví, věk, vzdělání a délku pracovního poměru u společnosti Lázně Mšené, a.s.

Část zjišťovací zahrnuje 24 otázek zaměřené na pracovní spokojenost v oblastech pracovního prostředí, vztahů na pracovišti, odměňovacího systému, kariérního postupu, motivace, vykonávané práce, finančního hodnocení a vedoucího pracovníka. Respondenti vyjadřovali svůj názor pomocí dvou až pěti stupňové hodnotící škály. Dotazník dále obsahuje polootevřenou otázku, jejímž cíle bylo zjistit, zda-li mají zaměstnanci společnosti k dispozici veškeré pracovní pomůcky a materiál. Respondenti dále měli možnost vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost s faktory, svého nadřízeného, motivace a s faktory ovlivňující celkovou spokojenost pomocí známky 1-5, kde známka 1 znamená maximální spokojenost a známka 5 minimální spokojenost tedy nespokojenost.

Závěrečná část pak bude věnována výsledkům získaných z dotazníkové šetření. Budou navržena vhodná opatření v oblastech, které budou vykazovat nedostatky v nespokojenosti zaměstnanců společnosti. Návrhy pak mohou přispět k odstranění či snížení vzniklých nedostatků, což povede ke zvýšení pracovní spokojenosti.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Motivace

3.1.1 Psychologický pohled na motivaci

Pojem motivace je psychologickým termínem, který je odvozen z latiského „*moveo*“ – hýbat se a vyjadřuje přenesené hybné síly a činitele chování. Podle Nakonečného se motivace zabývá zjišťováním toho, proč se člověk chová tak, jak se chová. Autor zdůrazňuje, že je nezbytné si být vědom toho, že motivace vždy vyjadřuje nějaký proces¹.

Podrobněji vysvětluje latinský význam slova motivace Říčan, když uvádí: „*Jestliže chceme porozumět jednání lidí, pochopit je a předvídat do budoucnosti, jak budou za různých okolností jednat, pak se přirozeně ptáme, co chtějí, o čem jim jde, co je baví, zajímá a těší, nebo zase čeho se bojí, v co doufají, o čem sní*“. Podle Říčana se tedy ptáme, jaké síly jimi hýbou, resp. odborněji řečeno, jak silně a k čemu jsou motivováni².

Podobný názor mají i Niermeyer a Seyffert, kteří rovněž uvádějí, že motivace je výsledkem určitého procesu. Nejedná se však podle nich o původní lidskou vlastnost – kdyby tomu tak bylo, byl by daný motivační stav jedince neměnný. Na motivaci však působí řada nejrůznějších faktorů a vlivů, které navíc nepůsobí izolovaně³.

Blažek v souvislosti s motivací používá termín „ovlivňování“. Ten chápe jako „*proces vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým řízený objekt efektivně realizuje vytyčené cíle*“⁴.

¹ NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 1995. 397 s. ISBN 80-85255-74-X, s. 75.

² ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti. Obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9, s. 95.

³ NIERMEYER, R, Seyffert, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7, s. 21.

⁴ BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6, s. 160.

Jako vnitřní proces utváření cílů, postojů a chování člověka charakterizuje motivaci Maxa. Z jeho definice je zřejmé, že základem motivace jsou vnitřní podněty, vedoucí k určitému chování, přičemž východiskem motivace je konkrétní neuspokojená potřeba⁵.

Plamínek vidí smysl motivace v nenásilném vytvoření pozitivního přístupu k něčemu (k určitému výkonu, či typu chování). Jak autor zdůrazňuje, princip motivace nespočívá pouze v její procesní stránce, na kterou upozorňovali odborníci výše – slovem motivace lze označit i výsledek. Motivace tedy znamená stejně tak skutečnost, že se něco děje, jako i fakt, že něco jednoduše existuje⁶.

Motivace je tedy souborem „*vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují*“. Navenek se pak tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti)⁷.

3.1.2 Manažerský pohled na motivaci

Z obecného, resp. psychologického pojetí motivace lze odvodit motivaci pracovní, tzv. **motivaci k pracovní činnosti**. Podle Tureckiové se tímto pojmem rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, vyjádření jeho ochoty pracovat, přičemž tato ochota vychází z nějakých vnitřních pohnutek (motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje i o postojích jedince k práci (ať už o obecných postojích k práci jako takové ve smyslu vztahu k ní – práce je hodnotou sama o sobě; nebo k práci v určité firmě, nebo typu organizace – v tomto případě obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti)⁸. Ve firemním prostředí má

⁵ MAXA, R. *Management: pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2011. 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3, s. 222.

⁶ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7, s. 13-14.

⁷ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 978-80-247-1706-7, s. 173.

⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 57.

motivace význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu i celkovou výkonností zaměstnance⁹.

Armstrong vysvětluje, že teorie pracovní motivace se zabývá tím, proč se lidé v zaměstnání chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí úsilí právě v konkrétním směru. Zabývá se však i tím, co mohou pro povzbuzování lidí udělat organizace (samotné firmy) v tom smyslu, aby pracovníci uplatnili své schopnosti tím způsobem, který uspokojí nejen jejich vlastní potřeby, ale který navíc podpoří i splnění cílů organizace. Jak Armstrong pro úplnost dodává, zabývá se teorie motivace rovněž spokojeností s prací a faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon. Z manažerského úhlu pohledu lze, jak autor dodává, rozlišit dva typy motivace:

- **motivaci vnitřní** – souvisí s faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo se vydali určitým směrem. Mezi tyto faktory patří odpovědnost (pocit, že je práce důležitá, že má pracovník kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce, či příležitost k postupu v rámci hierarchie pracovních funkcí.
- **motivaci vnější** – to, co se dělá pro lidi, aby byli motivovaní. Na vnější motivaci mají vliv odměny, např. zvýšení platu, pochvala, povýšení, nebo naopak tresty, jako disciplinární řízení, odepření platu, či kritika¹⁰.

3.1.3 Motivační proces

Proces motivace je tvořen několika fázemi, které se vzájemně prolínají – podobně, jako kterákoli jiná manažerská aktivita.

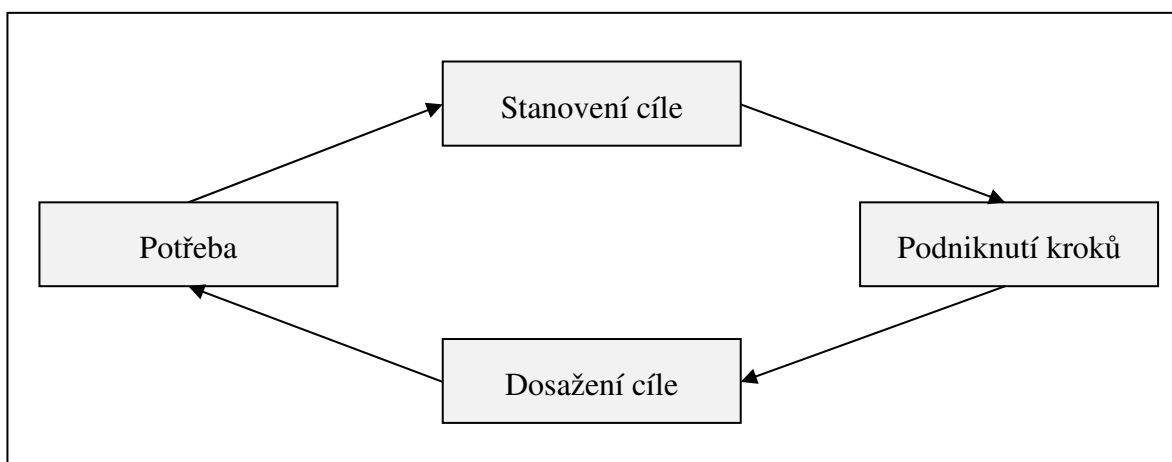
Model procesu motivace souvisí s potřebami, jak ukazuje následující obrázek (obr. 1) a naznačuje, že „motivace je iniciována vědomým, nebo mimovolným zjištěním

⁹ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 978-80-247-1706-7, s. 173.

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 219, 221

neuspokojených potřeb“. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout, či něco získat, poté jsou stanoveny cíle, o kterých se věří, že tyto potřeby a přání uspokojí. V rámci procesu se pak volí cesty, nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů - jestliže je určitého cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že chování, vedoucí k cíli, bude příště zopakováno, pokud se stejná potřeba objeví znovu. Není-li ovšem cíle dosaženo, je opakování totožných kroků v budoucnosti méně pravděpodobné¹¹.

Obr. 1: Model motivačního procesu



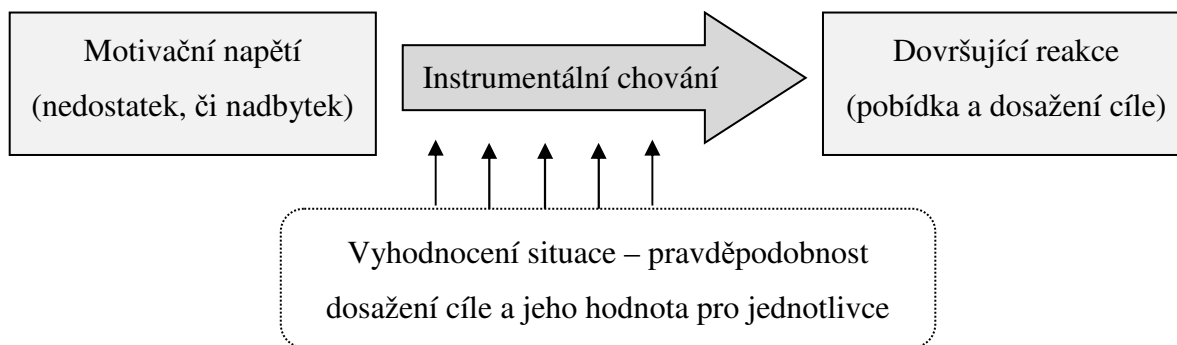
Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 220

Proces motivace má tedy, jak vyplývá z výše uvedeného, cyklický charakter. O tom se zmiňují i Váchal, Vochozka a kol., když pomocí obrázku (obr. 2) tento fakt vysvětlují. Na počátku je vždy motivační napětí, vyvolané důsledkem porušení vnitřní rovnováhy (stavem nedostatku, nebo nadbytku), jehož odstranění a obnovení psychické rovnováhy je považováno za žádoucí. V důsledku motivačního napětí a s cílem obnovit zmíněnou rovnováhu pak dochází k subjektivně účelnému chování – tehdy, je-li motiv dostatečně silný a vidina cíle atraktivní. Na základě zkušeností je požadované úsilí vyhodnoceno subjektem jako reálné, pokud je situace, v níž se tento subjekt nachází, příznivá. Následuje dosažení cíle a reakce se

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 220

tak dovršuje, tedy dochází k uspokojení původní potřeby. Jakmile se opět poruší rovnováha, celý cyklus motivačního procesu se bude opakovat¹².

Obr. 2: Cyklické schéma motivace



Zdroj: VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-8682-7, s. 307

Motivační proces ovlivňuje řada faktorů, Niermeyer a Seyffert se zmiňují např. o:

- **síle podnětů, které působí v rámci motivačního procesu** – jde o vnitřní pohnutky, instinkty, které mohou být někdy silnější, jindy slabší – v závislosti na vnitřním napětí, či uvolnění,
- **vlastní účinnosti** – jedná se o různě zformované vnitřní přesvědčení, schopnost utvářet a prožívat svůj život podle vlastní úvahy a posouzení,
- **psychologické časové perspektivě** – ta určuje, které z osobních cílů mohou pro daného jedince získávat větší, či menší význam – podle toho, v jaké životní fázi se nachází, jakého dosáhl vzdělání, jaké získal zkušenosti atd.,
- **emocích** – které mohou člověku pomáhat jako tzv. „vnitřní poradci“¹³.

¹² VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-8682-7, s. 307

¹³ NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7, s. 22.

3.2 Motiv

3.2.1 Definice pojmu motiv

Nakonečný vysvětluje, že motiv je z psychologického hlediska hypotetickou dispozicí k procesu motivace, přičemž jej lze chápat jakožto psychologickou příčinu chování¹⁴.

Říčan se ovšem k přístupu Nakonečného staví do jisté míry odmítavě, když zdůrazňuje, že byť jsou pojmy „motiv“ a „příčina“ chápány často synonymně, nejsou totožné. Autor pak definuje motiv jako „*jakýkoliv vnitřní činitel, který člověka nebo jiný organismus vede k aktivitě*“¹⁵.

Armstrong vysvětluje problematiku vymezení motivu následujícím konstatováním: „*Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle*“, přičemž tímto cílem je hodnotná odměna, uspokojující konkrétní potřeby¹⁶.

Podobně chápe motiv i Tureckiová – považuje jej za určitý „hybatel“, který je psychologickou příčinou toho, že má jedinec zájem (jinými slovy že je motivován) k tomu, aby se po určitou dobu, s vynaložením určitého úsilí a určitým způsobem choval¹⁷.

3.2.2 Typologie motivů

Znalost motivů pracovníků je pro manažera klíčovou podmínkou úspěchu. Jak však zdůrazňuje např. Šuleř, lidé se ve svých motivech značně liší a ne pro každého zaměstnance jsou jedinou motivací peníze. Znalost motivů jednotlivých pracovníků proto může výrazně ovlivnit úspěšnost práce manažerů¹⁸.

¹⁴ NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 1995. 397 s. ISBN 80-85255-74-X, s. 75.

¹⁵ ŘÍČAN, P. *Psychologie*. Praha: Portál, 2005. 286 s. ISBN 80-7178-923-2, s. 177.

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2, s. 109.

¹⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 55-56.

¹⁸ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3, s. 99.

Individualitu z hlediska preference různých motivů zdůrazňuje i Bělohlávek. Jsou podle něj např. lidé, kteří upřednostňují **sociální motivy** – na pracovišti vytvářejí příjemné klima, avšak občas se méně soustředí na svůj výkon. Nebo jsou lidé ambiciózní, kteří jsou motivováni svým **postavením** a usilují o dosažení mimořádných výsledků, ale pak intrikují a svým nadřízeným „podlézají“. Stejně tak člověk, který je motivován především **jistotou**, bude podávat stabilní a spolehlivý výkon, avšak bude se vyhýbat sebemenšímu riziku a samostatnému rozhodování¹⁹.

Jak již bylo každopádně výše uvedeno, motiv je vnitřní pohnutkou, která ovlivňuje ochotu člověka k činnosti. Při studiu pracovní motivace jsou pak zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, i to, jaké motivy jsou prostřednictvím této pracovní činnosti uspokojovány. Podle Tureckiové se z tohoto hlediska rozlišují:

- **motivы přímé (vnitřní, intrinsické)** – příkladem může být potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s jinými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizace apod., kdy práce je sama o sobě zdrojem uspokojení,
- **motivы nepřímé (vnější, extrinsické)** – nejtypičtějším příkladem je mzda, která uspokojuje jiné potřeby, pak např. potřeba uplatnění se, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti apod., kdy práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.

Autorka pro úplnost dodává, že naprostá většina činností, které člověk za svůj život vykonává, je vyvolána kombinací obou typů motivů, přičemž práce je toho typickým příkladem²⁰. Armstrong se ke komentáři této problematiky připojuje s tím, vnější motivy mohou bezprostřední a výrazný účinek, nemusejí však nutně působit dlouhodobě, zatímco vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, neboť jsou součástí jedince, nejsou mu vnuceny zvnějšku²¹.

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1, s. 15

²⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 57.

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 219, 221

O něco konkrétněji a s větším důrazem na oblast pracovní motivace rozlišuje jednotlivé typy motivů Bělohávek. Ten v první řadě souhlasí s postojem Šuleře, že motivy jsou silně individuální záležitostí jednotlivých pracovníků, přičemž konstatuje, že pokud manažer ví, které motivy jsou pro daného pracovníka dominantní, může je motivovat efektivněji. Poté již autor zmiňuje jednotlivé typy pracovních motivů, mezi které patří zejména:

- **peníze** – jsou-li lidé silně ovlivňováni penězi, je pro manažera jejich motivování relativně snadné – podmínkou je ovšem dostatek dispozičních financí,
- **osobní postavení** – motivací může být potřeba rozhodovat, vést lidi, řídit chod věcí, pocit pýchy a spokojenosti s dosaženým postavením - tento motiv je typický pro většinu manažerů,
- **pracovní výsledky a výkon** – ty jsou motivem pro jedince, kteří svou práci milují, rádi se s ostatními srovnávají a chtějí před kolektivem vyniknout – nedaří-li se jim to, snaží se kolegy překonat jakýmikoliv dostupnými prostředky,
- **přátelství** – jako motiv je přátelství důležité pro ty pracovníky, kteří mají rádi dobrou atmosféru na pracovišti - mají rádi lidi, spolupracují s radostí v kolektivu, záleží jim více na přátelských vztazích, než na výsledcích, nebo penězích,
- **jistota** – je motivem pro lidi, kteří nemají rádi riskování – více než po mimořádných příjmech touží po tom, „mít své jisté“,
- **odbornost** – je rozhodujícím motivem pro ty, kdo upřednostňují svůj profesní rozvoj, ve své profesi se snaží vyniknout, na jejich práci jim velmi záleží,
- **samostatnost** – motivuje pracovníky, kteří si chtějí o všem rozhodovat sami a jen obtížně snášejí autoritu svého nadřízeného,

- **tvůrčivost** – je motivem pro lidi, kteří chtějí vytvářet něco nového, rádi u práce přemýšlejí, jsou tvůrčí a kreativní²².

3.3 Efektivní motivování

Motivování lidí je jejich uváděním do směru, kterým motivující osoba chce, aby v zájmu dosažení určitého výsledku šli, uvádí Armstrong. Dobře motivovaní lidé jsou pak takoví, kteří mají jasně definované cíle a kteří podnikají kroky, od nichž dosažení těchto cílů očekávají. Takoví lidé mohou být motivováni vnitřně, sami ze sebe – chtějí jít ve správném směru k dosažení toho, čeho mají dosáhnout – to je pak tou nejlepší podobou motivace. Tohoto stavu však není jednoduché dosáhnout, proto je nutné motivovat většinu jedinců zvnějšku, což platí i pro oblast pracovní motivace – organizace musí svým zaměstnancům poskytovat stimuly (pobídky) a odměny, a motivovat je např. i příležitostmi k vzdělávání a růstu. Významnou úlohu při motivování pracovníků však mají i manažeři – prostřednictvím svých motivačních dovedností musí přimět lidi, aby ze sebe vydávali to nejlepší. Jak Armstrong dodává, lze konkretizovat několik kroků, které k dosažení vysoké motivovanosti pracovníků přispívají - patří mezi ně:

- dohody o náročných, ale splnitelných cílech,
- vyjasňování očekávání toho, jak by se lidé měli při vykonávání své práce chovat,
- poskytování zpětné vazby, týkající se výkonu,
- nabízení vhodné peněžní odměny za dosahování výsledků,
- upozorňování na vazbu mezi výkonem a odměnami,
- vytváření pracovních rolí, které poskytnou lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností, k samostatnému rozhodování,
- výběr a rozvoj týmových vedoucích tak, aby tito byli schopni své lidi efektivně vést a dokázali je motivovat,

²² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0, s. 42-43.

- poskytování zkušeností a vzdělávání pracovníkům tak, aby byly rozvíjeny jejich znalosti a dovednosti, potřebné k zvyšování výkonu,
- ukazování lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru²³.

Podle Tureckiové spočívá klíč k účinnému motivování v upřímném a stabilním zájmu o lidi, v respektu k jejich osobnosti a v budování vztahů, založených na důvěře, přičemž stěžejním principem je již výše zmíněný individualizovaný přístup ke každému člověku v organizaci. Nejúčinnějším způsobem motivování je pak podle autorky **inspirativní vedení**, založené na vlastním příkladu vedoucího – odhodlání, motivace, ani verbálně prezentované rozhodnutí totiž k činu nestačí, to, co je pro výkon rozhodující, jsou činy samotné. Úlohou lídrů je tedy, jak Tureckiová zdůrazňuje, nejen působit pozitivně na motivaci (včetně motivace vlastní), ale především dovést lidi k aktivní a smysluplné činnosti ve prospěch organizace i jich samotných. V tom, jaký sám vedoucí podává výkon, pak Tureckiová vidí „klíč, odemykající potenciál spolupracovníků“, přičemž v praxi to znamená soustředit se na to, jak nadřizený:

- naznačuje směr, jímž je potřeba se ubírat,
- komunikuje s ostatními o všech významných skutečnostech – jak svým spolupracovníkům naslouchá, jak je o věcech informuje, jak argumentuje, vysvětluje a přesvědčuje, zda poskytuje průběžnou zpětnou vazbu apod.,
- podporuje rozvoj výkonnosti a vztahů uvnitř svého týmu a v organizaci jako celku,
- oceňuje (hodnotí) příspěvek každého jednotlivce,
- respektuje individuální motivy a vhodně působí na jejich rozvíjení a transformaci v motivy vyššího řádu²⁴.

²³ ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4, s. 70

²⁴ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9, s. 44-45.

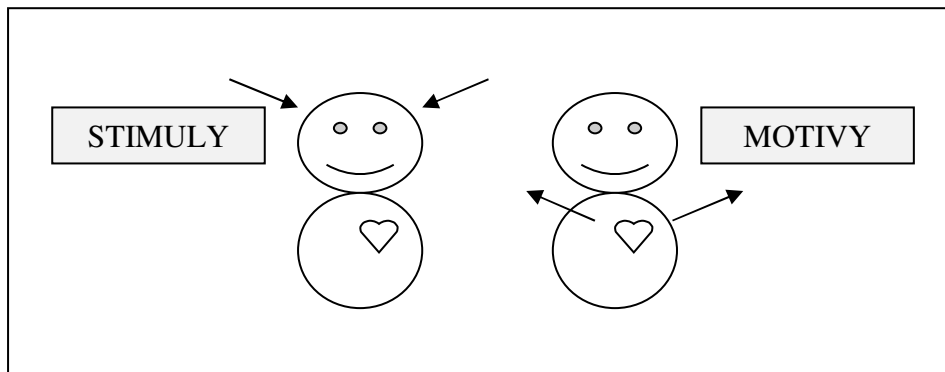
3.4 Stimulace

V manažerské praxi je zvykem, jak upozorňuje Plamínek, nakládat velmi volně s pojmy motivace a stimulace – o vážnou chybu se podle něj sice nejedná, nicméně přesto je toto pojetí nepřesné. Autor pokládá za důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze vzniká ze dvou příčin:

- **pod vlivem vnitřních pohnutek** – splnění úlohy je v souladu s vnitřním vyladěním člověka – tyto vnitřní pohnutky jsou označovány jako motivy a vyvolávání ochoty k činnosti prostřednictvím vnitřních pohnutek je pak **motivací**,
- **pod vlivem vnějších podnětů** – např. je splnění úlohy spojeno s finanční odměnou, tedy se ziskem zvenci přicházejících hodnot – tyto vnější podněty jsou označovány jako stimuly a vyvolávání ochoty k činnosti prostřednictvím vnějších podnětů je pak **stimulací**²⁵.

Názorně ilustruje Plamínek své pojetí motivace a stimulace pomocí následujícího obrázku (obr. 3).

Obr. 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7, s. 14

²⁵ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7, s. 14.

Jak Plamínek pro úplnost dodává, běžně působí motivace a stimulace společně a vzájemně se posilují. Stimulace pak má podle něj velkou výhodu – je poměrně jednoduchá v tom smyslu, že dokud na člověka působí vnější stimuly, práce bude probíhat, jakmile přestanou působit, práce se zastaví – to je však zároveň i nevýhodou stimulace. Oproti tomu motivy mohou působit dlouhodobě, bez příkonu vnějších podnětů, je však poměrně obtížné zvolit ty správné vnitřní pohnutky – daného člověka je nezbytné dobře znát, vědět co jej baví, co považuje za užitečné, významné a důležité. Dá se tedy říci, že v případech, kdy není nutný samostatný výkon a stálá kontrola není na překážku, je vhodnější místo motivace použít její jednodušší alternativu – stimulaci²⁶. V každém případě však nesmí stimuly, vycházející od manažerů, působit proti motivům – musí být v souladu a působit ve stejném smyslu²⁷.

Za účelem definování pojmu stimulace cituje Pauknerová Provazníka a Komárkovou: „*Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace*“. Jak je patrné, i zde autoři mezi pojmy motivace a stimulace rozlišují²⁸.

3.5 Demotivace

Může se stát, jak uvádí Faerber a Stöwe, že má vedoucí pracovník v určité situaci jen omezené možnosti motivace. V každém případě by se však měl snažit zabránit demotivaci pracovníků, kterou mohou způsobit např. následující faktory:

- špatné pracovní prostředí,
- nesmyslné a komplikované pracovní postupy a procesy,
- chování, považované pracovníky za nespravedlivé,
- málo rozhovorů s nadřízenými,

²⁶ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7, s. 15.

²⁷ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5, s. 78.

²⁸ Provazník, Komárková in PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 978-80-247-1706-7, s. 224.

- zbytečná kontrola,
- výše mzdy, vnímaná jako nespravedlivá apod.

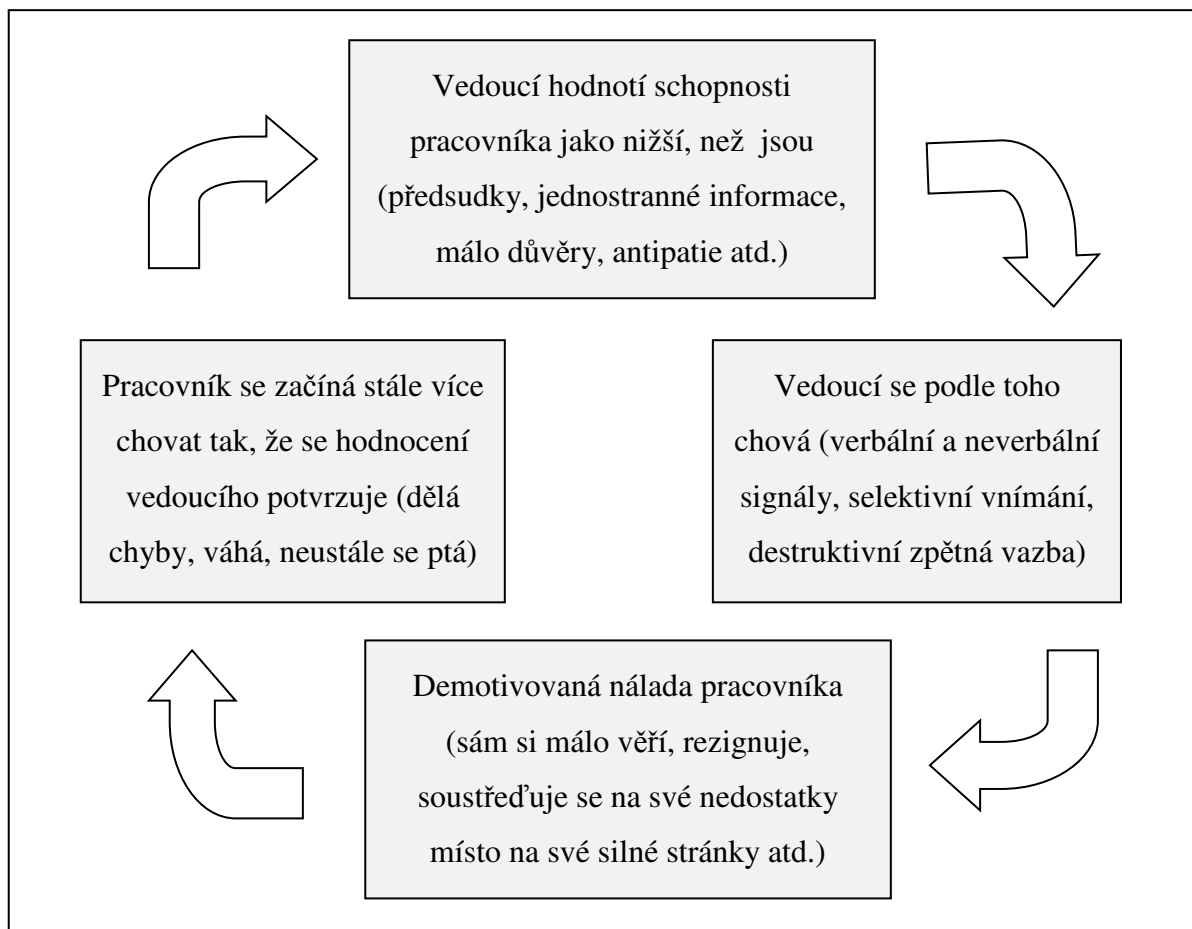
Autoři v této souvislosti poukazují na souvislost mezi motivací a pracovní spokojeností zaměstnanců – říkají, že pokud už manažer nemůže u svých podřízených vyvolat spokojenost, může tím, že se vyhne demotivačním faktorům, dosáhnout alespoň toho, že nebudou nespokojeni²⁹.

Manažer firmy tedy může, jak již bylo zmíněno, ovlivňovat nejen motivaci pracovníků, ale i jejich demotivaci. Postoj manažera k chování podřízených totiž ve velké míře ovlivňuje jejich chování – očekává-li manažer, že bude pracovník úspěšný (pokud mu věří), příznivě se to odráží v jeho šanci na úspěch. Pokud naopak zaměstnanci důvěřuje jen sporadicky, přispívá tím k jeho neúspěchu (nezávisle na tom, zda svůj postoj verbalizuje, či nikoliv). Očekávání vedoucích má tedy velký vliv na výkon a rozvoj pracovníků a jejich nedůvěra je spouštěčem tzv. cyklu demotivace, který je pak jakýmsi „začarovaným kruhem“, začínajícím vždy u samotného vedoucího³⁰ (viz obr. 4).

²⁹ FAERBER, Y., STÖWE, CH. *Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-2009-8, s. 63.

³⁰ HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0, s. 57

Obr. 4: Cyklus demotivace



Zdroj: HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, s. 57

Manažerské jednání, které vede k demotivaci pracovníků, je tedy v naprosté většině případů zbytečným (a poměrně drahým) plýtváním potenciálem pracovníků³¹, upozorňuje Urban.

³¹ URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb. Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6, s. 101.

3.6 Teorie motivace

Přestože doposud nebyly zcela ucelené teorie pracovní motivace vytvořeny, rozlišuje management obvykle dvě skupiny motivačních teorií – teorie zaměřené na poznání motivačních příčin a teorie, věnované průběhu motivačního procesu. V manažerské praxi je však běžné, jak upozorňují Vodáček a Vodáčková, jednotlivé teorie vzájemně kombinovat a podle potřeby modifikovat³².

3.6.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin bývají často kritizovány pro svou statickosti, zjednodušující pojetí a malou predikční hodnotu, mezi manažery jsou však stále velmi oblíbené - velmi dobře (jasně a srozumitelně) totiž poukazují na omezenost a limity „ekonomické motivace“, tedy využívání zvyšování mzdy a používání dalších hmotných pobídek (stimulů)³³.

Mezi nejznámější patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Alderferova teorie tří kategorií potřeb a Herzbergova teorie dvou faktorů.

3.6.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

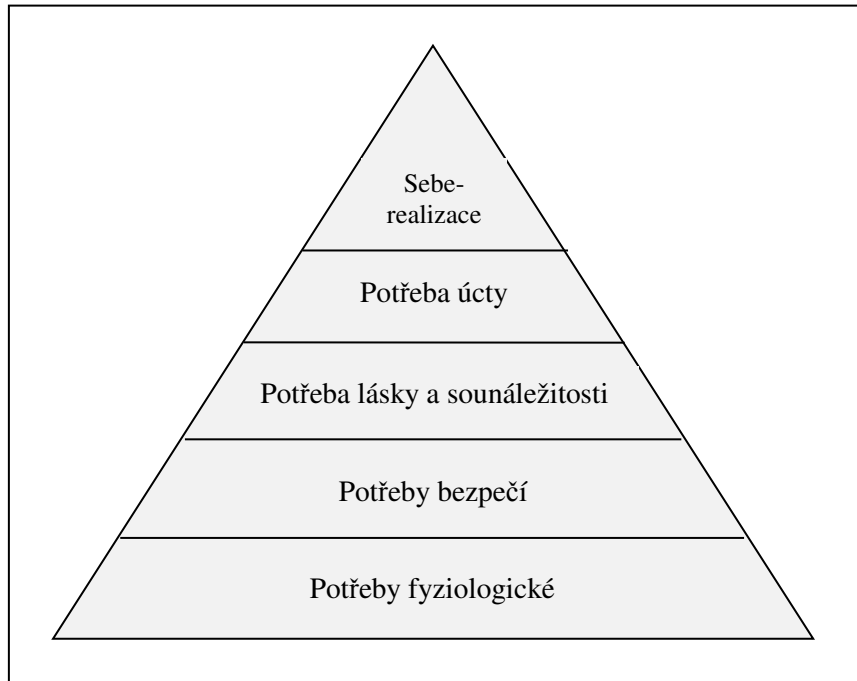
Abraham Maslow vytvořil v roce 1954 jednu z nejznámějších motivačních teorií, tzv. hierarchii lidských potřeb, která je systémem pěti základních potřeb uspořádaných hierarchicky od nejnižších k nejvyšším: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a potřeba seberealizace. Maslow přitom předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je nezbytné uspokojení potřeb nižší kategorie, přičemž potřeba

³² VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7, s. 140.

³³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 62

seberealizace nemůže být nikdy zcela uspokojena³⁴. Názorně ilustruje model hierarchie potřeb následující obrázek (obr. 5).

Obr. 5: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa



Zdroj: BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6, s. 161.

Převede-li se obecná Maslowova teorie hierarchie potřeb do oblasti pracovní motivace, vypadá hierarchie takto:

- mzda – ve výši pokrývající fyziologické potřeby (další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb),
- pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana,
- přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích,
- tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti,

³⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 28

- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností³⁵.

3.6.1.2 Alderferova teorie tří kategorií potřeb

Podobnou logiku jako předchozí teorie má teorie tří kategorií potřeb z roku 1972, jejímž autorem je Clayton P. Alderfer³⁶. Tento model zhustil, jak uvádí Dědina a Cejthamr, Maslowových pět úrovní potřeb do tří:

- **existenční potřeby** – zajištění lidské existence a přežití, pokrytí fyzických potřeb a potřeby jistoty na materiálním základě,
- **potřeba vztahů** – vztahy k sociálnímu prostředí, láska, nebo pocit příslušnosti k něčemu, příbuzenství, smysluplné mezilidské vztahy na základy jistoty a úcty,
- **potřeba růstu** – rozvoj potenciálu, sebeúcta a seberealizace.

Autoři dodávají, že rovněž Alderfer se domnívá, že jedinec postupuje při uspokojování potřeb od nižší úrovně k potřebám úrovně vyšší, domnívá se však, že spíše o hierarchii se jedná o přímku – ve stejném čase totiž může být aktivováno více potřeb, může dojít i k frustračně-regresnímu procesu, kdy jedinec sestupuje hierarchií směrem dolů. Výsledky Alderferovy práce pak ukazují, že potřeby nižší úrovně nemusejí být uspokojovány předtím, než se z potřeb vyšších stanou motivátory – jsou-li potřeby na určité úrovni zablokovány, může být pozornost obrácena k potřebám jiným³⁷.

Maxa pro úplnost dodává, že uspokojením existenčních, nebo vztahových potřeb jejich význam klesá (přičemž podle Maslowa se význam ztratí), ale uspokojením potřeb růstu se význam existenčních i vztahových potřeb zvyšuje³⁸.

³⁵ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7, s. 14.

³⁶ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7, s. 130.

³⁷ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4, s. 146

³⁸ MAXA, R. *Management: pro střední a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011. 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3, s. 219.

3.6.1.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Autorem teorie je Frederick Herzberg, který ji popsal ve své knize „The Motivation to Work“ („Motivace k práci“) z roku 1959 a dále i v publikaci „Work and the Nature of Man“ („Práce a přirozenost člověka“), která byla vydaná v roce 1966³⁹. Původní Herzbergova studie byla založena na interview s cca dvěma stovkami účetních a inženýrů, kteří se měli zamyslet nad obdobím, kdy se ve své práci cítili nejlépe a kdy naopak nejhůře, rovněž měli připojit důvody, které k těmto pocitům vedly. Po zpracování údajů se ukázalo, že v zásadě existují dva typy faktorů, které pracovní motivaci ovlivňují:

- **motivátory (růstové faktory)** – jsou spojeny s náplní práce, motivují jedince k vyššímu úsilí a výkonu, ovlivňují pocity uspokojení, ne však spokojenost. Odpovídají Maslowovým potřebám vyšší úrovně a vztahují se k tomu, co lidé mohou dělat a ke kvalitě jejich pracovní zkušenosti.
- **hygienické vlivy** – jsou spojeny s kontextem dané práce, s jejím okolím, jsou vnější. Slouží k prevenci pocitu nespokojenosti, zaměření na ně však samo o sobě nevede k pozitivnímu přístupu k práci, nebo k motivaci – jedná se spíše o nulový stav. Jsou však nezbytné k odstranění nepříjemnosti práce a neférového jednání. Tyto faktory zhruba odpovídají Maslowovým potřebám nižší úrovně⁴⁰.

3.6.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

U teorií, zaměřených na průběh motivačního procesu, jsou středem pozornosti psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a související očekávání (Vroom, Porter a Lawler) a vnímání spravedlnosti (Adams)⁴¹. Jak blíže vysvětluje Tureckiová, směřují tyto

³⁹ BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6, s. 163.

⁴⁰ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4, s. 147.

⁴¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 221

teorie k důkladnějším teoretickému vysvětlení motivačního procesu a hlubšímu pochopení složitosti motivace⁴².

3.6.2.1 Vroomova teorie očekávání

Vroomova expektační teorie neboli teorie očekávání, vychází z předpokladu, že sílu motivu ovlivňují dva faktory:

- míra (velikost) očekávání, že dosažení cíle je reálné,
- přitažlivost (subjektivní pozitivní hodnota) cíle pro jednotlivce.

Tureckiová vysvětluje, že čím je cíl přitažlivější a s tím, jak roste pravděpodobnost jeho dosažení, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Podstatu teorie očekávání lze podle autorky vyjádřit jednoduchou rovnicí: $MS = E \times V$ (kde E je expektance neboli očekávání, vyjadřující subjektivní a na předchozí zkušenosti založenou pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k určitému výsledku, V je preferovaný výsledek a MS je motivační síla)⁴³.

Jinými slovy expektační teorie říká, že „*motivace člověka je úměrná významu, který pro něj má dosažení cíle, a pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle*“ – člověk je k určitému cíli motivován pouze tehdy, jestliže má pro něj tento cíl nějakou hodnotu a pokud má reálnou šanci cíle dosáhnout. Motivace tedy bude nulová, pokud cíl nemá pro člověka žádnou hodnotu, nebo pokud je nulová pravděpodobnost, že cíle lze dosáhnout. Podle Vrooma pak existuje **souvislost mezi pracovní spokojeností a úrovní aspirace** (touhy, snahy něčeho dosáhnout): osoby s nízkou úrovní aspirace mají nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti, zatímco osoby s vysokou úrovní aspirace mají v tomto smyslu nároky vysoké. Navíc určitá situace, zvyšující pracovní spokojenost, může navodit další zdroje pracovní

⁴² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 62

⁴³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 62.

spokojenosti, např. s povýšením souvisí vyšší finanční odměna a vyšší společenský status, více vlivů a kontaktů, či osobní svobody (což jsou další zdroje pracovní spokojenosti)⁴⁴.

3.6.2.2 Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání

Jedná se o rozšířený model teorie očekávání, jehož autory jsou Lyman W. Porter a Edward E. Lawler, kteří jej publikovali v práci „Managerial Attitudes and Performance“ („Manažerské sklony a výsledky činnosti“) z roku 1968. Model je tvůrčí syntézou Vroomovy teorie očekávání a některých dalších motivačních teorií⁴⁵.

Na základě Vroomových myšlenek došli Porter a Lawler k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí, vkládané do práce:

- hodnota odměny do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je to jedincem vnímáno – jinými slovy: jejich očekávání, týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou⁴⁶

3.6.2.3 Adamsova teorie spravedlivé odměny

Adamsova teorie ekvity (spravedlnosti) je další, v praxi poměrně známou teorií, studující průběh motivačního procesu. Je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách – jednotlivý pracovník (jako člen určité pracovní skupiny, či týmu) se srovnává s ostatními pracovníky (členy téže skupiny) – posuzuje vynaložený čas, síly a námahu, využití schopnosti a dovednosti atd., které byly z jeho strany potřebné k dosažení

⁴⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 32.

⁴⁵ BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6, s. 164.

⁴⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 225

cíle (splnění úkolu), se „ziskem“, který z tohoto úsilí vyplynul, a srovnává je s úsilím a zisky ostatních. Výsledkem je pak subjektivní dojem spravedlnosti, nebo naopak nespravedlnosti⁴⁷.

Adams přitom dále upozorňuje na existenci dvou forem spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními,
- procedurální spravedlnost se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů, které jsou v organizaci používány v takových oblastech, jako je hodnocení, povyšování a disciplinární záležitosti⁴⁸.

3.7 Pracovní spokojenost

3.7.1 Vymezení pracovní spokojenosti

Pojem pracovní spokojenost se začal, jak uvádí Organ a Bateman, používat až v poměrně nedávné době, až do 50. let byl užíván spíše termín „pracovní morálka“ (pravděpodobně vlivem vojenské tradice, z níž vycházely rané koncepce managementu). V souvislosti s uplatňováním postojových škál při měření pracovní morálky byl poté uplatňován termín „postoj k práci“, přičemž až na základě vymezení postojů k práci jakožto funkce toho, do jaké míry jsou potřeby jednotlivce uspokojovány jeho pracovní činností, se začal používat pojem „pracovní spokojenost“⁴⁹.

⁴⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 64

⁴⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 323

⁴⁹ Organ, Bateman in KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 35

Pojem „pracovní spokojenost“ není vždy chápán jednoznačně. Bedrnová a Nový vnímají pracovní spokojenost třídimenzionálně: jako obecný popis stavu, jako kritérium hodnocení personální politiky, nebo jako hnací sílu jedince, či jako překážku v práci⁵⁰.

Lze ji pojímat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami (což je součást personální politiky organizace), nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využití pracovní síly. Z pohledu pracovníka může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací a radostí z práce, ale i s určitým sebeuspokojením a následnou pasivitou. Vlastní subjektivní vztah k práci většinou zaměstnanci vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu a podmínek, za nich ji vykonávají. Navenek se proto pracovní spokojenost projevuje v jejich konkrétních postojích, které mohou být jak pozitivní, tak i negativní. Může jít o dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce a pracovního zařazení zaměstnance, či spíše o jakýsi souhrnný postoj pracovníka, jehož kvalitu některé aspekty určují více, jiné méně – záleží na samotných objektivních vlastnostech jednotlivých podnětů a na osobnosti každého pracovníka. Uvedený soubor podnětů je možné chápat jako měřítko, vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti⁵¹.

Pracovní spokojenost lze podle Pauknerové chápat v různých významech, jak znázorňuje následující tabulka (tab. 1).

⁵⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-859-4357-3, s. 260.

⁵¹ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 978-80-247-1706-7, s. 181

Tab. 1: Významy pojmu pracovní spokojenost

| 1. význam | 2. význam | 3. význam |
|---|--|--|
| Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku | Vnitřní uspokojení z práce | Nízká úroveň nároků |
| Vztahuje se k: | | |
| Pracovním podmínkám pracovníka | Prožitku aktivního naplnění pracovníka | Pasivnímu sebeuspokojení pracovníka |
| Znamená: | | |
| Úroveň péče o zaměstnance | Mobilizace pracovních sil „Čím víc se snažím, tím líp!“ | Demobilizace „Proč se snažit, mi to stačí.“ |

Zdroj: PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 978-80-247-1706-7, s. 181

Kocianová chápe pracovní spokojenost (či nespokojenost) jako komplexní jev – je podle ní „reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů“⁵². Jak z předchozí definice vyplývá, je pracovní spokojenost vždy subjektivním vyjádřením.

Kislingerová pak vnímá pracovní spokojenost jako významnou podmínku efektivního pracovního jednání a jako podmínku motivace a stimulace, lze ji však (podle autorky) vnímat i jako indikátor problémových oblastí fungování firem – vnímání reálných problémů a jejich

⁵² KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 35

interpretace pracovníky je totiž zcela spontánní, samozřejmou záležitostí a tyto problémy se proto odrážejí i v úrovni pracovní spokojenosti s příslušnou sférou fungování organizace⁵³.

Obecně lze říci, že pracovní spokojenost lze vyložit jako tzv. **bipolární kontinuum**, v němž na jedné straně se nachází výrazná nespokojenost pracovníků a na straně druhé naopak jejich výrazná spokojenost⁵⁴.

3.7.2 Faktory pracovní spokojenosti – nástroje motivace

Na pracovní spokojenost působí mnohé více, či méně proměnlivé vlivy – některé působí situačně, jiné jsou dlouhodobější. Jedná se každopádně o faktory, které tvoří vzájemně provázaný komplex – nepůsobí tedy izolovaně. Kocianová rozeznává následující vlivy na pracovní spokojenost:

- **vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti** – spočívají v obsahu a charakteru práce,
- **podmínky a okolnosti práce** – zahrnují řízení organizace, odměňování, uznání a ocenění práce, možnost profesionálního rozvoje a pracovního postupu, péči o pracovníky, styl vedení lidí, vlivy na straně pracovní skupiny, mezilidské vztahy, fyzikální podmínky práce, pracovní prostředí a bezpečnost práce,
- **vlivy vznikající na straně jedinců** – individuální charakteristiky (věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, pracovní praxe, kulturní specifika apod.) a charakteristiky osobnostní (sebehodnocení, potřeby, motivace, postoje, hodnoty, zájmy, aspirace, schopnosti, míra uspokojení a identifikace s prací jako profesí),
- **mimoorganizační faktory** – vlivy, které působí na organizaci i jedince zvnějšku, např. národní a mezinárodní politika, politika zaměstnanosti, ekonomická situace

⁵³ KISLINGEROVÁ, E., a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8, s. 177

⁵⁴ DOLEŽAL, J., a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5, s. 370

státu, legislativa (především pracovně-právní), mezinárodní, národní i místní trh práce, mzdová úroveň (regionální, oborová), konkurence v oboru apod.⁵⁵

Podle mnohých šetření působí některé faktory na pracovní spokojenost výrazně pozitivně, jiné zase negativně – podle Kocianové patří mezi **faktory posilující pracovní spokojenost** zejména:

- průhledná personální a organizační politika,
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce,
- různorodá práce,
- možnost vlastní kontroly nad svou prací – větší autonomie,
- příležitost k využití vlastních schopností a zkušeností při práci,
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci i v rámci pracovní skupiny,
- odpovídající finanční ohodnocení,
- optimální spolupráce a dobré mezilidské vztahy na pracovišti,
- bezpečnost vykonávané práce apod.,

zeslabující účinky pak mají **na pracovní spokojenost** tyto faktory:

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci,
- časový stres,
- pracovní zátěž,
- nereálné pracovní nároky,
- sociální „nepohoda“ na pracovišti - špatné vztahy se spolupracovníky, či nadřízeným,
- nedostatek času na osobní a rodinný život,

⁵⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 35-36

- psychosomatické důsledky práce⁵⁶.

Podrobněji je faktorům pracovní spokojenosti (které jsou zároveň nástroji pracovní motivace) věnována pozornost v rámci následujících samostatných podkapitol.

3.7.2.1 Peněžní faktory

Peněžní pobídky a odměny mohou motivovat a být tak zdrojem pracovní spokojenosti zaměstnanců – jedná se o jeden z nejdůležitějších, byť ne jediných faktorů spokojenosti. Jak potvrzuje např. Blažek, patří plat k základním a nejvíce zjevným motivům práce v zaměstnání a jedná se o hlavní motivační nástroj, který má vedoucí pracovník k dispozici⁵⁷.

Důvodem, proč peníze pracovníky ve vysoké míře motivují, je jich přímé, či nepřímé spojení s uspokojováním mnoha potřeb. Jak upozorňuje Armstrong – je-li příjem pravidelný, uspokojují finance základní potřeby přežití, jistoty a bezpečí. Peníze mohou uspokojovat i potřebu sebeúcty (neboť jsou viditelnou známkou ocenění) a postavení – byť tedy nemají peníze samy o sobě žádný vnitřní význam, nabývají značné motivační síly, neboť se stávají symbolem řady nehmateľných cílů. Slouží jako symbol, který ukazuje pracovníkovu hodnotu pro organizaci a jsou často dominantním faktorem při volbě zaměstnavatele - významně se k nim přihlíží, když se lidé rozhodují, zda ve firmě zůstanou, či nikoliv. Herzberg (jak již bylo uvedeno) však účinnost peněz jakožto motivátoru zpochybnil – tvrdil, že zatímco nedostatek peněžních prostředků může vyvolat nespokojenost, jejich pouhá existence není zárukou trvalé pracovní spokojenosti zaměstnanců. Armstrong tuto tezi potvrzuje s tím, že platí zejména u lidí s pevným platem, nebo mzdovou sazbou – ti totiž nemají z pobídkového systému bezprostřední prospěch. Jednorázové zvýšení platu pak sice u těchto pracovníků může vyvolat pocit uspokojení a euforie, jedná se však pouze o krátkodobý a dočasný efekt. V každém případě lze konstatovat, že motivovanost penězi je

⁵⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 36

⁵⁷ BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6, s. 167-168.

vysoce individuální záležitostí – každý pracovník je jimi motivován jiným způsobem a v jiné míře⁵⁸.

Skutečnost, že u lidí, kteří mají stanovenou časovou mzdu, nemá odměňování dostatečný pobídkový účinek, potvrzuje i Kocianová. Jiné je to podle autorky u jiných složek peněžní odměny, např. u:

- prémie - bonus, mimořádná prémie za výjimečný výkon,
- osobního ohodnocení, které oceňuje náročnost práce a dlouhodobě dosahované výsledky,
- odměny za zlepšovací návrhy,
- podílů na výsledcích organizace - podíl na zisku, na výnosech, na výkonu,
- povinných příplatků - za práci přesčas, za práci ve svátky, o víkendech, v noci,
- nepovinných příplatků - na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, ubytování,
- či ostatních výplat – např. příspěvku na životní jubileum, odměny při pracovním výročí, náborového příspěvku apod.⁵⁹

Spokojenost s peněžní odměnou ovlivňují u pracovníků různé faktory - nejčastěji vycházejí jejich (ať již pozitivní, nebo negativní) pocity z porovnávání své vlastní odměny s odměnou jiných lidí uvnitř i vně organizace. Reakce pracovníků na politiku a praxi odměňování však do značné míry závisí na jejich individuálních hodnotách a potřebách, stejně jako na podmínkách zaměstnání – jakékoli generalizace příčin spokojenosti, nebo nespokojenosti jsou tedy podle Armstronga zkrslující. Lze však konstatovat, že většinu lidí výrazně ovlivňují určité pocity, týkající se obecné vnější a vnitřní spravedlnosti. Další faktory, které mohou spokojenost, nebo nespokojenost pracovníků s peněžní odměnou ovlivňovat, souvisí s mírou, v jaké:

⁵⁸ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků. Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2, s. 115.

⁵⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 163

- se pracovníci domnívají, že jejich mzdová/platová sazba, nebo přírůstek mzdy/platu byly stanoveny správně a spravedlivě,
- odměny odpovídají tomu, jak lidé vnímají svou schopnost, svůj přínos a svou hodnotu pro organizaci (toto vnímání však bude založeno nejspíše na informacích a domněnkách o tom, co dostávají jiní lidé v organizaci i mimo ni),
- jsou pracovníci spokojeni s dalšími stránkami svého zaměstnání – se svým postavením, perspektivou povýšení, příležitostmi využívat a rozvíjet své dovednosti, se vztahem ke svému nadřízenému apod.⁶⁰

3.7.2.2 Nepeněžní faktory

Mezi nepeněžní faktory pracovní spokojenosti, které dokáží usměrnit motivy a postoje pracovníků, lze podle Bělohlávka zařadit pochvalu, kritiku, či zadávání vhodných úkolů. **Pochvala** je na místě tam, kde pracovník splní požadované cíle, či dokáže něco mimořádného a my jej chceme nadále motivovat – pochvala je motivačním nástrojem, který posiluje pozitivní chování pracovníka, tzn. vede jej k tomu, aby podobným způsobem pracoval i nadále. Má-li však pochvala splnit svůj účel, je potřeba, aby byla konkrétní a osobně zaměřená. Mnozí nadřízení si však význam pochvaly neuvědomují a často na ni zapomínají, příležitosti k chválení by přitom měly být aktivně vyhledávány. Obzvláště účinná je pochvala tehdy, když je doprovázena nějakou formou odměny (finanční, či jiný benefit, např. přidělení prestižní práce). Opačný účinek než pochvala má **kritika**. Jedná se rovněž o nástroj motivace, ovšem nástroj negativní – nabádá totiž pracovníka, aby určitou činnost dále neopakoval, nebo aby ji prováděl jiným způsobem. I kritika by měla být podle Bělohlávka adresná a konkrétní, nikoliv však zaměřená na osobu pracovníka, nýbrž na výsledky jeho práce, či jeho chování. Kritika musí být formulována pouze přijatelným a důstojným způsobem, pro zdůraznění lze použít různé stupně postihu – prosté pokárání, snížení prémie, přidělení horší práce, přeřazení na jiné pracoviště, vytýkácí dopis, udělení absence, či v extrémním případě uvolnění z práce na základě § 55 Zákoníku práce. Ke zlepšení motivuje lidi i **zadávání vhodných úkolů**,

⁶⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků. Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2, s. 116-117

současně jim tento motivační nástroj pomáhá rozvíjet jejich schopnosti vykonáváním nových, zatím nevyzkoušených činností. Zadávání nových úkolů se však řídí určitými zásadami - příkladem mohou být jasné instrukce, postupné dávkování části úkolu (aniž by došlo k zahlcení pracovníka) a konkrétní zpětná vazba na jeho úspěchy, či neúspěchy⁶¹.

Mezi nepeněžní faktory pracovní spokojenosti patří rovněž **zajištění vhodných podmínek** - ty zaměstnancům často chybí k tomu, aby dosahovali lepších výsledků. Je-li to možné, měly by být podmínky prostředí upraveny tak, aby byli lidé spokojeni a mohli lépe pracovat. Jak však upozorňuje Tureckiová, samotné zlepšení podmínek prostředí (s výjimkou trvalého úsilí o rozvoj důvěry a respektu mezi lidmi v organizaci) nezaručí zvýšení výkonu samo o sobě, slouží spíše jako prevence jeho zhoršení, k zajištění jeho stability a zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Zatímco však platí, že nespokojení zaměstnanci budou zároveň i méně výkonní, opačně tento vztah aplikovat nelze – neplatí tedy, že spokojení zaměstnanci jsou vždy i výkonní. Lidé totiž mají (často oprávněný) pocit, že si zlepšení pracovních podmínek zasloužili a berou je jako samozřejmost, nikoliv podnět k zlepšení své činnosti. Byť tedy samozřejmě nelze doporučit úplnou rezignaci na péči o podmínky pracovního prostředí zaměstnanců, nemělo by však být od tohoto nástroje očekáváno výrazné a dlouhodobé ovlivnění jejich pracovního výkonu⁶².

Na specifika **pracovních podmínek** jakožto faktoru spokojenosti pracovníků upozorňuje i Pauknerová – mají podle ní pozitivní vliv na jejich ochotu k práci, je však nezbytné, aby byly vždy spojeny s vysokými nároky a očekáváním ve vztahu k podávanému pracovnímu výkonu – jediné pak zvyšují motivaci pracovníků. Tím se liší od tzv. **demobilizující spokojenosti**, která je spojena s nízkými nároky a u které dochází k poklesu motivovanosti⁶³.

⁶¹ BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1, s. 21.

⁶² TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9, s. 45.

⁶³ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 978-80-247-1706-7, s. 180.

Posílení nepeněžních faktorů spokojenosti pracovníků je podle Maxy velmi vhodné a žádoucí. I tento autor (podobně jako výše uvedení) vyjmenovává mezi nepeněžními nástroji např. možnost aktivní účasti pracovníků, jejich zainteresovanost na zisku (avšak i na ztrátě), spoluúčast na vlastnictví firmy, či je „obyčejnou“ pochvalu, či naopak kritiku – především uznání je podle Maxy příkladem motivátoru, který není pro firmu nijak nákladný a přitom je velmi účinným⁶⁴.

3.7.3 Zjišťování úrovně pracovní spokojenosti

Ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti v podnicích se podle Pauknerové u nás i v zahraničí užívá tzv. **job description index (JDI)**, který je zaměřen na pět základních aspektů – mzdu, možnost postupu, nadřazeného, práci samotnou a spolupracovníky. Index lze doplnit ještě o fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o pracovníky. Dalším často užívaným metodickým postupem je **souběžné sledování důležitosti** řady dílčích faktorů, souvisejících s prací a spokojenosti s nimi – tento postup umožňuje zjistit nejproblematictější oblasti podnikového dění. Z uvedeného vyplývá, že nejčastěji bývá pozornost věnována skutečnostem, které se v různé míře podílejí na spokojenosti pracovníků, zpravidla v závislosti na profesi a pracovním zařazení, jakož i na individuálních charakteristikách pracovníka⁶⁵.

Doležal a kol. doplňují, že v praxi se obvykle zjišťuje dílčí míra pracovní spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými stránkami práce a pracovního zařazení, jednak jejich spokojenost celková. Autoři pak podrobněji charakterizují jednotlivé aspekty pracovní spokojenosti:

- **obsah a charakter práce** – spokojenost bývá vyšší u profesí, které poskytují pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení, což se týká tvůrčích a řídicích profesí.

⁶⁴ MAXA, R. *Management: pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2011. 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3, s. 222-223.

⁶⁵ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 978-80-247-1706-7, s. 180-181

- **mzdové ohodnocení pracovníka** – často nehraje roli samotná výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky,
- **pracovní perspektivy** – v současnosti je možné, že mnozí lidé nebudou neohraničené pracovní perspektivy pokládat za výhodné a pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost,
- **vedoucí pracovník** – ovlivňuje spokojenost podřízených pracovníků zejména stylem svého řízení, vlastní autoritou (ta se podílí na tvorbě sociálního klimatu pracoviště), svou náročností, rozhodností, spravedlivostí, či sociálním cítěním,
- **spolupracovníci** – bývají pro pracovníka zdrojem mnoha podnětů i mimopracovní povahy,
- **organizace práce** – často bývá příčinou pracovní nespokojenosti, zejména proto, že ji pracovníci považují za vnější a jim nepřístupný faktor,
- **fyzické podmínky práce** – na pracovní spokojenost mají negativní vliv tehdy, je-li pracovní prostředí pro pracovníky nepříznivé, až škodlivé,
- **úroveň sociální péče**⁶⁶.

K ověření úrovně pracovní spokojenosti se pak využívají různé dotazníky a řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím vyjadřují pracovníci na určité škále míru své spokojenosti s dílčími aspekty práce, např. jako zřetelnou, či méně zřetelnou spokojenost – resp. spíše jako méně výraznou, či naopak velmi výraznou spokojenost. Jako nejvhodnější se přitom ukázala čtyřstupňová škála, neboť vyjádření, zařazená do varianty odpovědi „ani spokojenost, ani nespokojenost“ (což je střední hodnotou škály s lichým počtem stupňů) velmi často charakterizují normální rozložení. Při ověřování úrovně pracovní spokojenosti je však naopak cílem obdržet od respondentů vyhraněné pozitivní, nebo negativní výpovědi, které jediné

⁶⁶ DOLEŽAL, J., a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5, s. 370

poskytují možnost ověřit si převažující trend spokojenosti, nebo nespokojenosti pracovníků v určitém podniku⁶⁷.

⁶⁷ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 978-80-247-1706-7, s. 180.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je představena vybraná organizace tj. Lázně Mšené, a.s., ve které byl průzkum spokojenosti zaměstnanců proveden s následným vyhodnocením výsledků.

4.1 Lázně Mšené, a.s.

4.1.1 Obecné informace

- **Název organizace:** Lázně Mšené, a.s.
- **Hlavní předmět podnikání:** poskytování komplexní ústavní a ambulantní lázeňské péče, při nichž se využívá především místních přírodních léčivých zdrojů
- **Ředitel a předseda představenstva:** Bc. František Och
- **Logo :** 
- **IČO:** 44569530
- **DIČ:** CZ44569530
- **Adresa:** Lázeňská 62, 411 19 Mšené – lázně
- **Telefon:** 416 865 108
- **Fax:** 416 865 011
- **E-mail:** lazne@msene.cz
- **Web:** www.msene.cz
- **Počet zaměstnanců ke dni 31.12. 2014:** 91 zaměstnanců

4.1.2 Historie Lázně Mšené

Poloha obce vznikla na výhodném místě, stulená do klubička, chráněná okolními kopci, na něž je romantický pohled, vyvolávající v představách alespoň trochu poeticky založených hostů výtvarné nálady.⁶⁸ Jde o pohled, který člověka znovu a znovu přitahuje a vstoupíte-li do ulic či rozlehlého parku, ovane vás v době chvátající civilizace nejen dech svěží přírody, čínorodé práce, ale i minulosti především však duševní pohody.

Jsou to však jen glosy, neboť rozvedeny do podrobností by potřebovaly prostor na samotnou publikaci. Proto jen informativně: o původu Mšeného se nedá nic s určitostí tvrdit. Nepochybně však to bylo místo pokryté mechem a stromy právě tak jako okolní Vábnost, Březno, Dubno.⁶⁹

Prvním majitelem byl Půto (Póto), častěji nazývaný Petřík. O jeho rodě je zmínka již v Dalimilově kronice. Naše příjemné zjištění o Petříkovi se pak týká 24. máje 1284, kdy se jeho jméno objevilo mezi jmény jiných českých pánů v souvislosti se slibem věrnosti českému králi Václavu II. Jak staletí ubíhala, patřila míšenská tvrz různým majitelům, z nichž jmenujme mocný rod Ilburků, který pocházel ze Saska, a po němž zůstal znak, v jehož hořejší části je polovina českého lva. Je do jisté míry důkazem, že autor náhrobku, místní český kameník znal dobře smýšlení Ilburků, kteří si na zdejší lid i jeho mrav zvykli, dokázali se přizpůsobit. Zachovalé písmo na náhrobku současně dokumentuje, že materiál, míšenský pískovec, přetrvává věky. Pro svou kvalitu byl používán později například staviteli chrámu sv. Víta a tereziánské pevnosti.⁷⁰

Před Bílou horou žil v Mšeném krátce rod Zajců z Hazmburku, posléze Bořenů ze Lhoty, Molavců z Netolic (po roce 1630), konečně od roku 1748 také rod Kinských. První z nich Filip, byl pravou rukou Marie Terezie. Ferdinand Kinský se vyznamenal za napoleonských válek. Pro nás nejdůležitější historické zjištění: už před rokem 1790 se objevují zmínky o léčivosti zdejších pramenů, které tryskaly na povrch v místní oboře. Zde stojí na místě připomínka památné události. Jak bývalo zvykem, konala vrchnost inspekční

⁶⁸ Dr. M. NAVRÁTIL. *Lázně Mšené u Buryně nad Ohří z roku 1914*, Praha: M. Navrátil, 1914. 152 str. Systém Kramerius č. záznamu MED00167629

⁶⁹ VINŠOVÁ, MARIE: *Administrativní procesy v podniku*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Ing. Pavel Pánek, s.18

⁷⁰ RNDr. J. MAREK, CSc. *Komplexní studie Libochovicka*, Praha: Grada, 1994. 112 str. ISBN80-903067-0-5

návštěvy, které se neobešly bez konvencí na adresu šlechty, bez intrik a hrozeb na adresu poddaných. Jinou nebyla ani inspekce ředitele panství Františka Pavikovského, kterého při míšenské kontrole stihl těžký žaludeční záchvat. Pohotově reagoval v tom okamžiku nadlesmistr Valtr, který přinesl vodu z jednoho z četných pramenů. Ředitel Pavikovský poslechl jeho rad a krátce užíval míšenskou kyselku. Zapůsobila zázračně. Záhy neduh bolestí odezněl a proto byl František Pavikovský člověkem praktickým, počal přemlouvat hraběte Ferdinanda Kinského, aby zde založil lázně. Přinesl mu k tomu důkaz nad jiné fundovaný od bílinského balneologa Ambrože Reusse, který shledal, že místní kyselka je na léčivé minerály velmi bohatá. Kinský i přes tyto důkazy postrádal odvahu. Nebrnil však řediteli v elánu. Dokonce mu půjčil tisíc zlatých, který za ně vybudoval parkové aleje v areálu lázní, nechal vysázet lesy na holých stráních. Nestačil však vybudovat lázeňské budovy, což zůstavil jako dluh pro stejně zaujaté nadšence jakým byl on sám. Proslulost kyselky stoupala, zájem rovněž, kapacita však nikoliv. Přestože dal po roce 1849 Kinský k dispozici zámeček, přestože byl renovován v dobovém stylu, naprosto nepostačoval. Požadavky byly dvounásobně vyšší. Záhy po vzniku lázní byly tři největší prameny svedeny v jediný. Každý z nich by si zasloužil samotnou kapitolu. Charakterizujme alespoň ten hlavní. Nesl jméno po arcivévodovi Karlovi, člověku, který odvrátil přímé nebezpečí Napoleonova vpádu do Čech. Přestože výsledky léčby byly převážně pozitivní a lidé odtud odjížděli spokojeni, lázně upadaly, což mrzelo místní obyvatele, kteří si na lázeňské hosty zvykli. Snažili se sami o obrát k lepšímu. Ten nastal zásluhou místního lékaře Neuberta, který jako jeden z prvních začal s rašelinnou léčbou, na jejíž obrovské množství poukázal v nedalekém lese Zahájí. Když se pozemkový majetek ve Mšeném dostal do vlastnictví rodiny Tomanovy, zahájil na začátku 20. století František Toman rozsáhlou rekonstrukci lázeňského areálu i provozu lázní. V roce 1931 byly lázně prodány za 3 miliony Kč Svazu zemědělských pojišťoven a v rámci socializace byly lázně po II. světové válce zestátněny. Do nové doby vstoupily lázně jako samostatná akciová společnost⁷¹

Čím doplnit naší procházku minulosti až do současnosti: Areál lázeňských budov je prohlášenou nemovitou kulturní památkou, evidovanou v Ústředním seznamu kulturních

⁷¹ VINŠOVÁ, MARIE: Administrativní procesy v podniku. Praha, 2013. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Ing. Pavel Pánek, s.20

památek České republiky pod rejstříkovým číslem 21879/5-2197. Je tvořen lázeňskými budovami: Praděd, Slovanka, Kyselka, Říp, Vítkov, Blaník a Dvorana.⁷²

Součástí areálu lázeňských budov je také pavilon Salve. Jedná se o přízemní zděnou stavbu, která byla postavena ve dvou fázích. Existence samotného jednoprostorového pavilonu nad Pramenem je doložena na pohlednicích z konce 19. století. Zřejmě po roce 1918 k ní byl přistavěn další prostor (stáčírna vody), jehož součástí bylo i vybudování systému kanálů svádějících vodu v prameništi. Objekt prošel rekonstrukcí v osmdesátých letech, kdy byl staticky zajišťován a byly znehodnoceny architektonické prvky stavby.⁷³

Celý areál lázeňských budov je zasazen do lázeňského parku. Lázeňský park byl založen jako jeho plnohodnotná součást a to v duchu přírodně krajinářských tradic, ovlivněných zahradnickou tvorbou přelomu 19. a 20. století. Základní prostorová koncepce parkových ploch s proměnnými pěšími komunikacemi byla doplněna formálními prvky zahradnických výsadeb a to zejména parter s kruhovou fontánou a jednotlivé zdobné letňáčkové záhony, doplňující často vstupní prostory jednotlivých lázeňských domů. Stav stromového patra v současnosti vykazuje zásadní odmlku v péči a kvalifikované postupné dosadbě nových generací stromů v období druhé poloviny 20. století.⁷⁴

Do prostoru lázní nesmíme zapomenout zahrnout také nedostavěnou stavbu kostela sv. Jana Nepomuckého, zahájenou v roce 1801 stavitelem Janem Fojtem ze Slaného na kopci nad lázněmi. Od roku 1804 chátrala, nikdy nebyla dostavěna. V současné době je tato stavba zakonzervována jako torzální architektura tak, aby nedocházelo vlivem povětrnostních podmínek k další její destrukci, neboť je významnou součástí urbanistické struktury obce Mšené lázně. Vzhledem k umístění na vyvýšeném místě nad souborem lázeňských domů, má i značnou roli dominanty této části sídla. Z historického hlediska se jedná o významnou součást

⁷² VINŠOVÁ, MARIE: Administrativní procesy v podniku. Praha, 2013. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Ing. Pavel Pánek, s.20

⁷³ VINŠOVÁ, MARIE: Administrativní procesy v podniku. Praha, 2013. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Ing. Pavel Pánek, s.20

⁷⁴ VINŠOVÁ, MARIE: Administrativní procesy v podniku. Praha, 2013. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Ing. Pavel Pánek, s.20 - 21

vývoje sídla. Značná památková hodnota objektu spočívá právě v dochovaných autentických konstrukcích a detailech, které jsou jako informační zdroj nenahraditelným pramenem našeho i budoucího poznání dobových konstrukcí, materiálů a postupů.⁷⁵

4.1.3 Stručná charakteristika Lázní Mšené

Lázně byly založeny v roce 1796.⁷⁶ Jako slatinné lázně úspěšně léčí již více než 200 let zejména nemoci pohybového ústrojí, v novodobé historii se zde rozsah léčebných procedur podstatně rozšířil. Zkušený lékařský a lázeňský personál se věnuje pacientům i hostům vstřícně a s pochopením pro individuální problémy.⁷⁷

V květnu roku 1992 se staly lázně mšenské samostatnou akciovou společností s předmětem podnikání – poskytování komplexní ústavní a ambulantní lázeňské péče, při nichž se využívá především místních přírodních léčivých zdrojů,⁷⁸ poskytování doplňkových služeb jako je např. ubytování a hostinská činnost.⁷⁹

Sedm lázeňských pavilonů je zasazeno do krásného údolí Míšenského potoka, který obklopuje rozsáhlý romantický park s rybníkem. Architektonickým skvostem mezi nimi je secesní pavilon Dvorana z roku 1905, práce českého architekta Jana Letzela, známého více ve světě než doma. Jeho nejznámějším dílem je Průmyslový palác v Hirošimě. Kromě léčby nabízí i bohaté kulturní vyžití ve formě společenských večerů, tanečních zábav, přednášek, sportovních a vzdělávacích programů, výlety do okolí s řadou kulturních a historických památek Českého Středohoří.⁸⁰

⁷⁵ VINŠOVÁ, MARIE: Administrativní procesy v podniku. Praha, 2013. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Ing. Pavel Pánek, s.20

⁷⁶ LÁZNĚ MŠENÉ, a.s. Historie lázní. [online]. PORTA DESIGN s.r.o. 2015. [cit. 4.2.2015] Dostupný z <<http://www.msene.cz/lazne/o-nas/historie-lazni/>>

⁷⁷ LÁZNĚ MŠENÉ, a.s. Historie lázní. [online]. PORTA DESIGN s.r.o. 2015. [cit. 4.2.2015] Dostupný z <<http://www.msene.cz/lazne/o-nas/historie-lazni/>>

⁷⁸ JUSTICE CZ. Obchodní rejstřík a Sběrka listin. [online]. Praha 2012 - 2014. [cit. 4.2.2015] Dostupný z WWW <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=657737&typ=PLATNY>>

⁷⁹ JUSTICE CZ. Obchodní rejstřík a Sběrka listin. [online]. Praha 2012 - 2014. [cit. 4.2.2015] Dostupný z WWW <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=657737&typ=PLATNY>>

⁸⁰ LÁZNĚ MŠENÉ, a.s. Historie lázní. [online]. PORTA DESIGN s.r.o. 2015. [cit. 4.2.2015] Dostupný z <<http://www.msene.cz/lazne/o-nas/historie-lazni/>>

4.1.3.1 Charakteristika provozu jednotlivých budov

Jednotlivé dependance spolu úzce spolupracují a jejich chod je řízen z centrální budovy Říp, čímž fungují a navenek vystupují jako dokonalý celek.

Lázeňský dům PRADĚD

Lázeňská budova Praděd byla vystavena v roce 1797. Z jedné části budova představuje řídicí srdce lázní se sídlem TOP managementu (řídicího managementu), z druhé části pak část ubytovací kapacity s 8-mi lázeňskými pokoji a z části třetí slouží budova k výkonům wellnessových služeb – provoz wellness centra se službami kadeřnictví, kosmetiky, pedikúry, manikúry, sauny a dalšími službami.

Lázeňský dům ŘÍP – CENTRÁLNÍ LÁZEŇSKÁ BUDOVA

Založena ve stejném roce jako lázeňská budova Praděd. Budova disponuje centrálním Balneo provozem, ubytovací částí se 17-ti lázeňskými pokoji, centrálním sídlem obchodního oddělení, recepcí, zdravotním úsekem a lázeňskou prádelnou.

Lázeňský dům VÍTKOV

Dvoupodlažní lázeňská budova založena roku 1913 disponuje ubytovací kapacitou s 12-ti lázeňskými pokoji. V přízemí této budovy se nachází rehabilitační pracoviště pro lázeňské klienty.

Lázeňský dům DVORANA

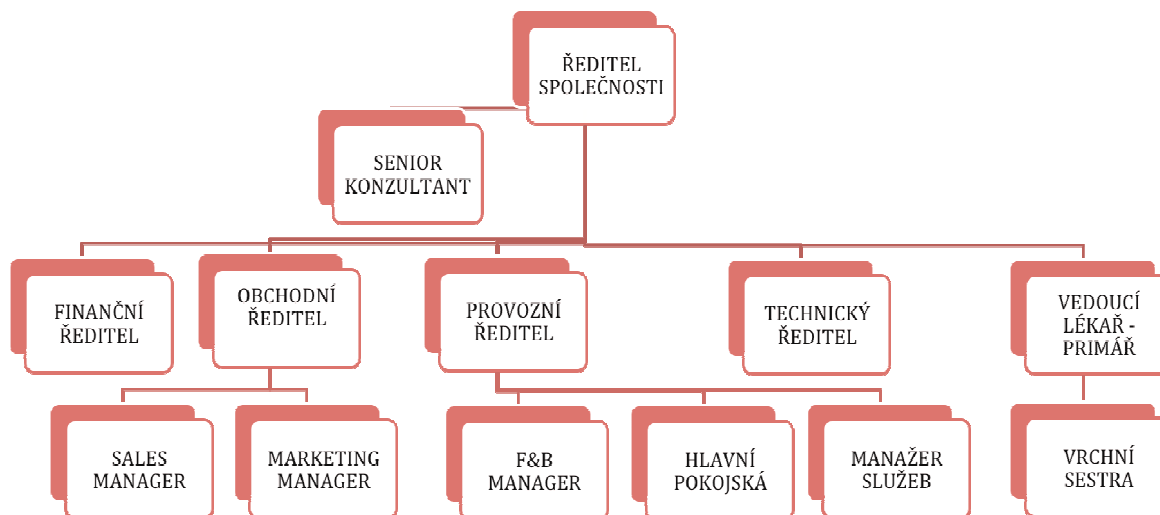
Založena roku 1905 architektem J. Letzelem. Budova slouží pro centrální stravování lázeňských klientů, zajišťuje veřejný provoz lázeňské kavárny s nabídkou veřejného stravování a celoročně zastřešuje veškeré společenské a kulturní akce jako jsou např. plesy, zábavy, koncerty.

LD KYSELKA, BLANÍK, SLOVANKA

Slouží pouze jako ubytovací kapacity lázní s jednolůžkovými a dvoulůžkovými pokoji s vlastním příslušenstvím.

4.1.4 Organizační struktura Lázní Mšené a.s.

Obr. 6: Organizační struktura společnosti Lázně Mšené, a.s.



Zdroj: VINŠOVÁ, MARIE: *Administrativní procesy v podniku*. Praha, 2013. *Bakalářská práce*. Česká zemědělská univerzita v Praze. *Vedoucí práce Ing. Pavel Pánek, s.23*

Z výše uvedené organizační struktury je zřejmé rozdělení nejvyšších funkcí v organizaci společnosti a to:

- Ředitel společnosti s podřízenou funkcí senior konzultant
- Finanční ředitel
- Obchodní ředitel s podřízenými funkcemi obchodního a marketingového manažer
- Provozní ředitel s podřízeným FB manažerem, hlavní pokojskou a managerem služeb
- Technický ředitel
- Primář a jemu podřízená vrchní sestra

4.1.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Finanční hodnocení

Ve společnosti Lázně Mšené, a.s. je výše mzdy stanovena dle konkrétní pracovní pozice. Mzdy se za poslední roky udržují stále na stejné úrovni.

Ve výjimečných případech dochází k zvyšování mezd z důvodů :

- Změna pracovní pozice
- Navýšení práce k práci dosavadní
- Zákonem 262/2006 par. 111 – zákoník práce – minimální mzda

Odměňování – zaměstnanecké výhody

Odměňování zaměstnanců již dávno není pouze částka, která se na konci měsíce objeví na výplatní pásce. Stále více společností se na odměňování dívá komplexně a zahrnuje do něj nejen fixní a pohyblivou složku mzdy ale i hodnotu zaměstnaneckých výhod a benefitů. Zaměstnancům této společnosti jsou poskytovány benefity ve formě :

- Dotované stravování
- 50 % sleva na lázeňské procedury

U 5 % zaměstnanců je poskytována zaměstnanecká výhoda ve formě služebního automobilu a u cca 14 % zaměstnanců mobilní telefon.

Zaměstnanecké výhody či benefity zahrnují širokou paletu požitků - zboží, služeb či forem péče o zaměstnance - poskytovaných organizací, za které by zaměstnanec musel jinak platit.

Zaměstnanecké výhody můžeme věcně třídit na:

- zaměstnanecké výhody mající vztah k práci *a poskytované často na pracovišti např.*
 - občerstvení na pracovišti (voda, káva, čaj či další nápoje, prodejní automaty)

- nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, krátké pátky, studijní volno)
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance, *sloužící i pro jeho osobní potřebu např.*
 - notebook a další výpočetní techniku,
 - bezplatné služby telefonních operátorů (mobilní telefon)
 - osobní automobil k soukromému použití, benzínové karty
 - příspěvek na odívání
- zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy např.
 - zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky
 - jesle či školky pro děti, pořádání dětských letních táborů
 - zvýhodněné spotřebitelské úvěry
 - finanční, právní a osobní poradenství

4.2 Metoda průzkumu

Pro průzkum ve společnosti Lázně Mšené, a.s. byla vybrána nejčastěji používaná metoda průzkumu anonymním dotazníkovým šetřením, jehož cílem je získat informace o celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců. Vzhledem k tomu že autor této práce je zaměstnancem společnosti Lázně Mšené, a.s., došlo k osobnímu předání dotazníkových formulářů všem přítomným zaměstnancům v předem stanoveném úseku společnosti. Časový limit byl pro vyplnění dotazníků stanoven na 15 minut. Vyplněný dotazník byl zaměstnancem vložen do již předem připraveného zapečetěného boxu. V době, kdy probíhal dotazníkový průzkum, bylo přítomno ve společnosti 78 zaměstnanců. Průzkum byl uskutečněn v průběhu dvou pracovních dnů. 13 zaměstnanců bylo v době šetření v absenci (pracovní neschopnost, čerpání dovolené, atd.) a 17 zaměstnanců se šetření neúčastnilo. Zbýlých 61 zaměstnanců odevzdalo dotazník.

4.3 Návratnost dotazníků

Z údajů uvedených v tabulce je zřejmé, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 85% zaměstnanců společnosti Lázně Mšené, a.s. Návratnost dotazníků je nad očekávání dobrá.. Nejvyšší návratnost byla zaznamenána u léčebného úseku, wellness centra, technického úseku, zahradě, obchodního oddělení, recepce a ředitelství. Naopak nejnižší návratnost dotazníků vykazuje ubytovacího úsek.

Tab. 2: Návratnost dotazníků dle úseků

| | celkový počet zaměstnanců | počet zaměstnanců v době šetření | návratnost | návratnost v % |
|--------------------------|----------------------------------|---|-------------------|-----------------------|
| léčebný úsek | 7 | 3 | 3 | 100 |
| baleno - provoz | 26 | 23 | 17 | 73,9 |
| lázeňská prádelna | 5 | 5 | 3 | 60 |
| wellness centrum | 6 | 4 | 4 | 100 |
| technický úsek | 8 | 7 | 7 | 100 |
| zahrada | 1 | 1 | 1 | 100 |
| ubytovací úsek | 9 | 9 | 3 | 33,3 |
| stravovací úsek | 18 | 17 | 14 | 82,4 |
| obchodní oddělení | 4 | 4 | 4 | 100 |
| recepce | 2 | 2 | 2 | 100 |
| ředitelství | 5 | 3 | 3 | 100 |

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Vyhodnocení jednotlivých částí dotazníků

4.4.1 Výsledek šetření dle demografických kritérií

Tab. 3: Struktura respondentů dle pohlaví

| Pohlaví | Počet zaměstnanců | Počet zaměstnanců v % |
|---------|-------------------|-----------------------|
| žena | 50 | 82 |
| muž | 11 | 18 |

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní pozice ve společnosti Lázně Mšené, a.s. zastupují především ženy než muži a to z více jak 80%. Zastoupení většího počtu žen jak mužů je dáno odbornou specializací personálu lázní.

Tab. 4: Struktura respondentů dle věku

| Věk | Počet zaměstnanců | Počet zaměstnanců v % |
|---------|-------------------|-----------------------|
| do 20 | 3 | 5 |
| 21 - 30 | 6 | 10 |
| 31 - 40 | 22 | 36 |
| 41 - 50 | 18 | 29,5 |
| nad 50 | 12 | 19,5 |

Zdroj: vlastní zpracování

Necelých 20% dotazovaných zaměstnanců tvoří nejstarší věkovou strukturu společnosti Lázně Mšené, a.s. Zastupují především vedoucí pozice z důvodu jejich letitých zkušeností a znalostí. Největší zastoupení zaměstnanců je ve věku 31 – 40 let a nejmenší ve věku do 20 let.

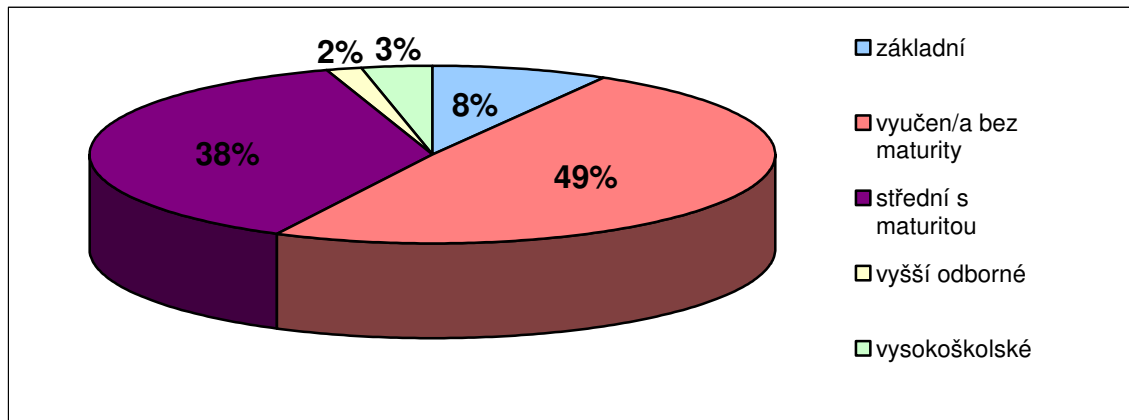
Tab. 5: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru

| délka pracovního poměru | Počet zaměstnanců | Počet zaměstnanců v % |
|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| méně než 1 rok | 3 | 5 |
| 1 - 5 | 14 | 23 |
| 6 - 10 | 21 | 34 |
| 11 - 20 | 18 | 30 |
| 21 a více | 5 | 8 |

Zdroj: vlastní zpracování

Pouhých 5% dotazovaných zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok. Naopak přes 70 % zaměstnanců pracuje ve společnosti déle jak 6 let. Z toho 30% více než 11 let a 8% více jak 21 let. Dá se tedy usuzovat, že zde existuje velká loajalita zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli.

Graf. 1: struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

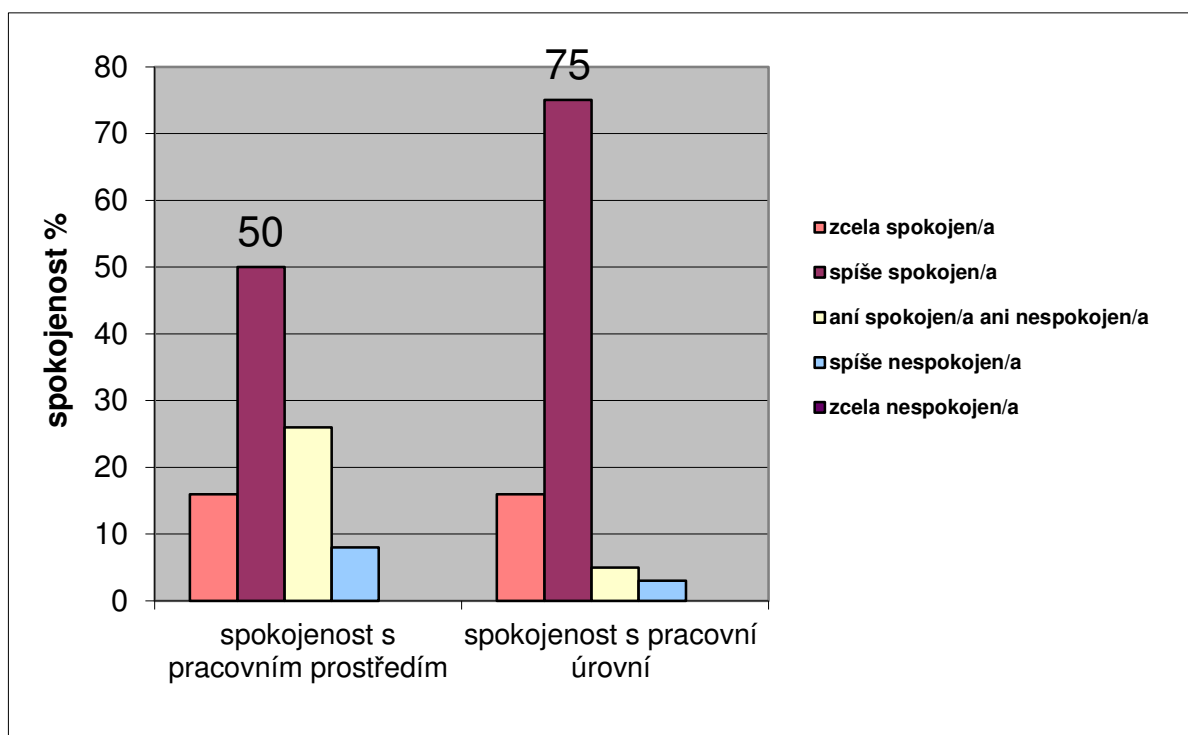


Zdroj: vlastní zpracování

Polovina dotazovaných zaměstnanců má nejvyšší dosažené vzdělání vyučení bez maturity. 38 % zaměstnanců pak vzdělání střední s maturitou a nejmenší zastoupení 5% zaměstnanců jsou zaměstnanci s vysokoškolským a vyšším odborným vzděláním.

Spokojenost s pracovním prostředím

Graf. 2: spokojenost s pracovním prostředím a pracovní úrovní



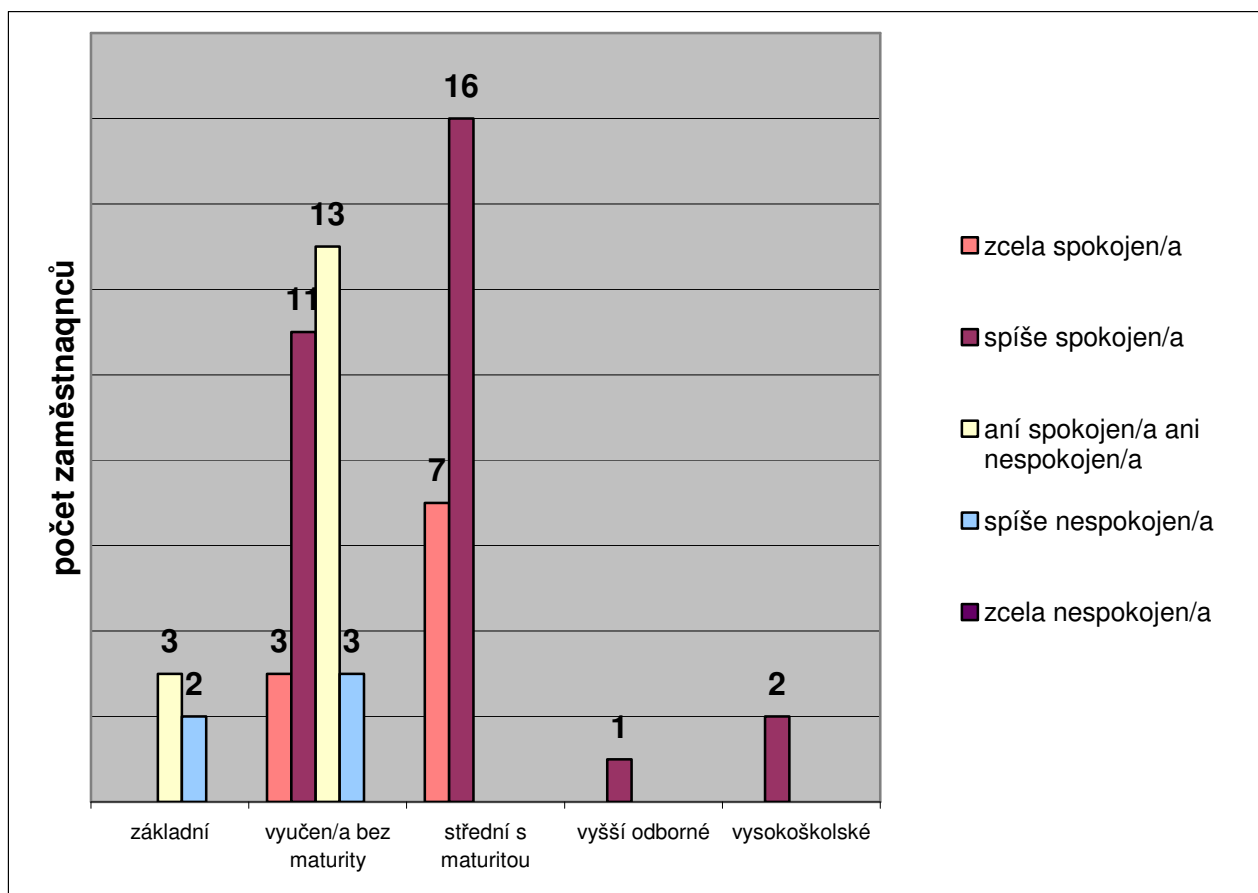
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č.2 znázorňuje výsledky odpovědí týkající se pracovního prostředí a pracovní úrovně.

Celková spokojenost s pracovním prostředím

50% respondentů uvedlo, že je s pracovním prostředím spíše spokojeno a 16% je velmi spokojeno. Tedy spokojenost v pozitivním slova smyslu vnímá více jak 65 % respondentů. Celkově jsou s pracovním prostředím spokojeni více zaměstnanci s maturitou, s vyšším a vysokoškolským vzděláním, což představuje především administrativní pozice, vedoucí pozice či pozice s odbornou specializací na zdravotní výkony. Spokojenost s pracovním prostředím dle dosaženého vzdělání znázorňuje graf č.3.

Graf. 3: spokojenost s pracovním prostředím dle dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s pracovní úrovní – spokojenost s aspekty (hluk, osvětlení, barevná úprava atd.)

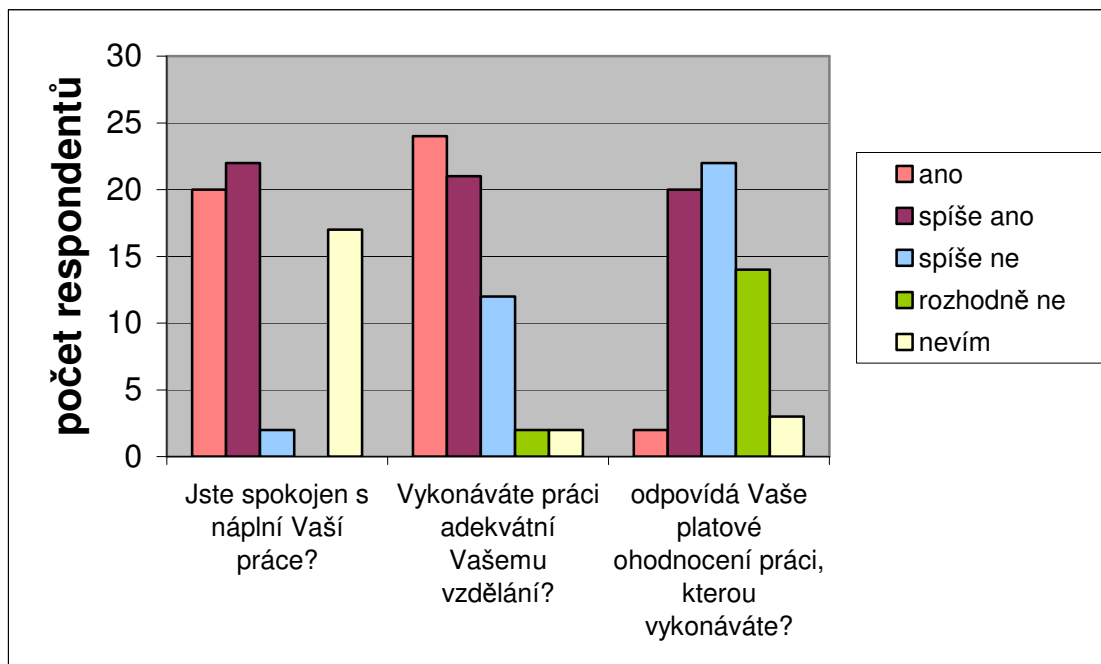
Zde zaměstnanci nejčastěji uvedli, že s pracovní úrovní jsou spíše spokojeni. Druhou nejčastější odpovědí bylo velmi spokojen. Výsledek spokojenosti s pracovní úrovní je více jak 90%. Vzhledem k tomu, že společnost stále více modernizuje a investuje do veškerého vybavení dalo se tak vysoké procento spokojenosti předpokládat.

Na otázku týkající se pracovních pomůcek byly odpovědi převážně kladné a to z více jak 80%. V případě záporné odpovědi (20%), byla tato otázka rozšířena o podotázku, ve které bylo možné napsat svůj názor na nedostatky, které zaměstnanec ve svém pracovním prostředí pociťuje. Možnost vyjádřit svůj názor využilo pouhých 8% dotazovaných, kteří uváděli jako nedostatek: čisticí prostředky, materiál a kvalitní zařízení.

Příčinou uvedených nedostatků se předpokládá: pozdní objednávky ze strany společnosti, pozdní dodávky ze strany dodavatele či finanční úspora společnosti. To však může autor této práce pouze dedukovat.

4.4.2 Spokojenost s vykonávanou prací

Graf. 4: spokojenost s prací – náplň práce, vztah práce ke vzdělání, finanční ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č.4 znázorňuje výsledky v oblasti otázek týkajících se spokojenosti s pracovní náplní, adekvátností práce vůči vzdělání a finančnímu hodnocení dle vykonávané práce.

Maximální spokojenost s náplní práce vyjádřilo 33 % zaměstnanců zvolením odpovědi „ano“ 36% zaměstnanců je s náplní práce spokojeno spíše, což je kladná odpověď která představuje spokojenost s menšími nedostatky. Lze tedy konstatovat, že s pracovní náplní je spokojeno celých 69% zaměstnanců. Neutrální postoj zaujímá 28% zaměstnanců. Odpověď pak „spíše nespokojen“ vyjádřilo 3% respondentů. Tyto 3% jsou převážně zaměstnanci

působící se společnosti 1 – 6 let. Je tedy možné, že jejich působení ve společnosti nebude dlouhodobé.

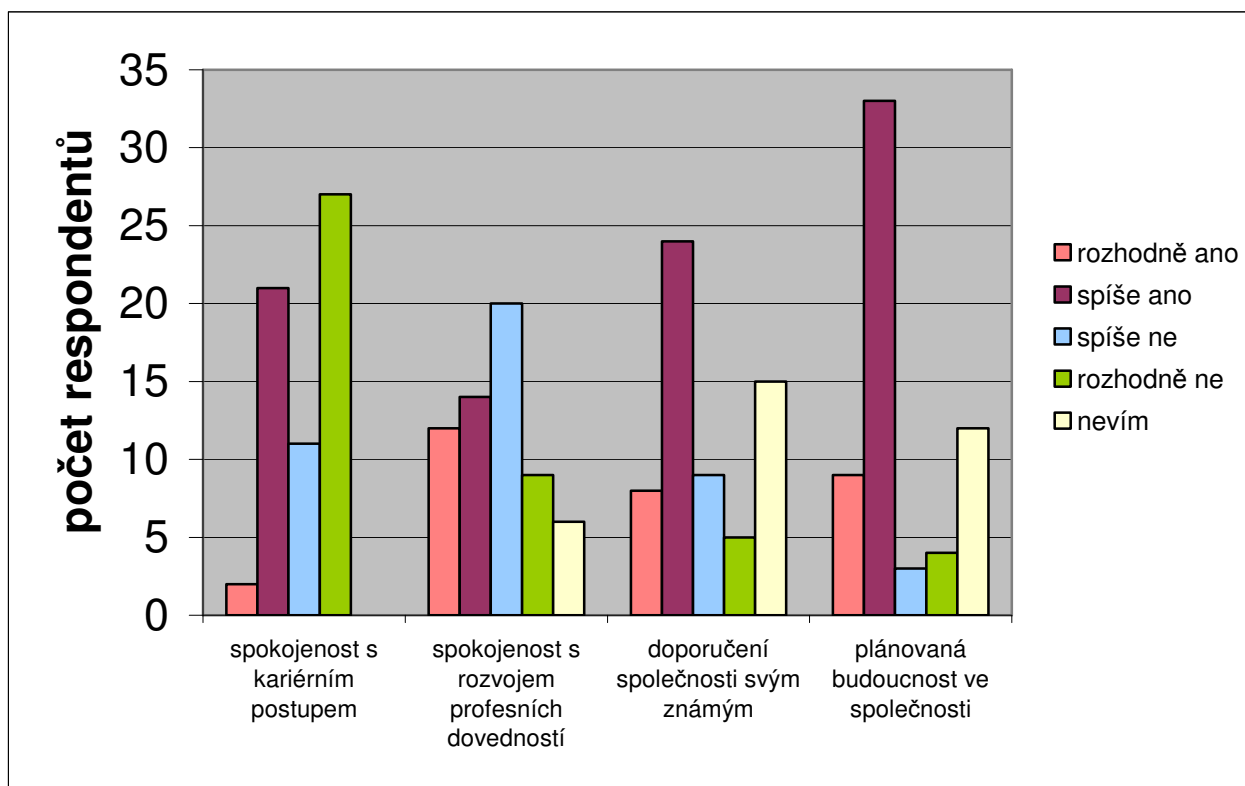
Dále z průzkumu vyplývá že více spokojeni s náplní práce jsou zaměstnanci s dosaženým středoškolským, vyšším a vysokoškolským vzděláním. Navíc šetření prokazuje, že spokojenost s náplní práce roste s rostoucí dobou v zaměstnání.

Na otázku, zda-li vykonávaná práce je adekvátní ke vzdělání, odpovědělo 74% respondentů kladně. Z toho 39% si myslí, že jejich práce plně odpovídá dosaženému vzdělání a 35% uvedlo že odpovídá spíše. Z tak velkého počtu kladných odpovědí je zřejmé, že vedení společnosti velmi pečlivě vybírá a následně obsazuje pracovní pozice vhodnými kvalifikovanými pracovníky. V tomto směru není potřebné nic měnit.

Co se týče otázky vztahující se k finančnímu hodnocení dle vykonávané práce, tak pouhé 3% zaměstnanců se domnívá, že plat plně odpovídá práci kterou vykonávají a 33% si myslí že plat odpovídá spíše. Naopak tomu se 36% zaměstnanců vyjádřilo odpovědí „spíše ne“ a 23% zaměstnanců „rozhodně ne“. Výsledky ukazují, že necelých 60% zaměstnanců vykazuje značnou nespokojenost s mzdovým ohodnocením, což je vcelku velmi vysoké číslo. Při letité stagnaci mezd ve společnosti se není čemu divit. Management společnosti by se měl nad tímto problémem zamyslet a do budoucna začít problém v této oblasti řešit.

4.4.3 Spokojenost se zaměstnavatel

Graf. 5: kariérní postup, rozvoj dovedností, doporučení a budoucnost



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s kariérním postupem

Celých 62% dotazovaných zaměstnanců svými odpověďmi vyjádřilo značnou nespokojenost s možností kariérního růstu. Další doplňující ústní otázky poukazují na skutečnost demotivace zaměstnanců spočívající v praktické nemožnosti kariérního růstu. Většina dotazovaných se domnívá, že společnost místo aby hledala na příslušnou pozici vhodného zaměstnance ze svých řad, nabírá zaměstnance nové. Příchod nového zaměstnance na vyšší post než mají zaměstnanci stávající a pracující ve společnosti řadu let, vede k domnění, že kariérní postup ve společnosti není možný. Společnost se tímto postupem připravuje o možnost využití potenciálu současného zaměstnance ve smyslu získaných zkušeností, znalostí a dovedností. Zbývající zaměstnanci volili pouze pozitivní odpovědi.

Spokojenost s rozvojem profesních dovedností

Zhruba 43% dotazovaných odpovědí je pozitivních, 48% je negativních a zbývajících 9 % dotazovaných zaujímá neutrální postoj. Vysoké procento negativních odpovědí je zapříčiněno chybějící péčí o profesní rozvoj zaměstnanců. Pokud zaměstnanci sami nemají zájem na profesním růstu a nezajistí si účast na školeních a seminářích, společnost sama o sobě jim tuto možnost neposkytuje a zaměstnance nemotivuje.

Doporučení společnosti svým známým

52 % odpovědí bylo kladných, tento výsledek je dle doplňujících otázek zapříčiněn lokalitou. V blízkém okolí je společnost Lázně Mšené a.s. jediných větším zaměstnavatelem. Dopravní infrastruktura je velmi slabá, vlaková doprava zcela chybí a autobusová doprava má značné nedostatky. Nabídka pracovních míst je v tomto regionu velmi omezená. Společnost navíc zaměstnává necelých 50% pracovníků s nižším vzděláním, pro které je zpravidla mnohem složitější uplatnění na pracovním trhu.

Plánovaná budoucnost ve společnosti

Vzhledem ke stávající ekonomické situaci v ČR je poměrně samozřejmé, že většina respondentů a to z 69% plánuje setrvat ve společnosti. Faktory, které tuto skutečnost potvrzují, jsou shodné s výše uvedenými, které také souvisí s doporučením firmy svým známým. I přesto, že většina zaměstnanců není spokojena s profesním růstem a kariérním postupem, upřednostňuje stabilitu zaměstnání a trvalého příjmu.

4.4.4 Spokojenost s odměňovacím systémem

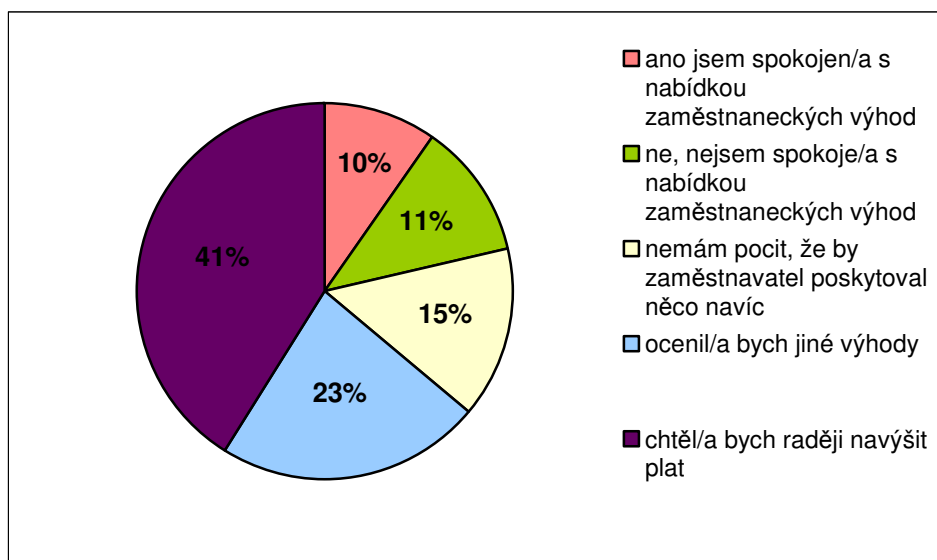
Respondenti byli dotazováni na spravedlivost systému odměňování a dostatečnost zaměstnaneckých výhod. Výsledky dotazování poukázaly na většinovou nespokojenost s odměňováním, 62 % odpovědí bylo negativních. Z bližšího rozboru dle jednotlivých

pracovních úseků jsou se systémem odměňování spokojeni pracovníci léčebného úseku. Pro tyto pracovníky je spokojenost ovlivněna možností profesního rozvoje. Vzhledem k jejich náplni práce společnost umožňuje těmto zaměstnancům občasné proplacení kurzů a seminářů. Jedná se tedy o nepřímou motivaci pracovníků a tedy i zvýšenou spokojenost s odměňováním. Tito pracovníci vnímají tuto možnost jako formu zaměstnanecké odměny.

Společnost v rámci odměňovacího systému nabízí všem zaměstnancům omezené benefity ve formě 50-ti% slevy z lázeňských procedur a dotované stravování. Další zaměstnanecké výhody jsou „rezervovány“ pouze pro top management společnosti, v tomto případě se jedná o využívání služebních vozů a služebních telefonů a dále pak hrazených výloh v rámci zjišťování stavu a situace konkurence.

Většina stávajících zaměstnanců by preferovala navýšení platu (41%), 23% dotazovaných by ocenilo jiné výhody než které společnost nabízí, 15% zaměstnanců nepovažuje nabízené benefity za zaměstnaneckou výhodu, 11% není spokojeno a spokojených pracovníků s odměňováním je pouhých 10%. Rozbor výsledků je uveden v grafu.

Graf. 6: spokojenost se zaměstnaneckými benefity



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.5 Vztahy na pracovišti

Respondenti byli dotazováni na atmosféru na pracovišti, 34% pracovníků vnímá atmosféru dobře, 30% neutrálně, 13% velmi dobře, 15% vynikající a 8% vnímá atmosféru na pracovišti spíše negativně.

Na pracovišti se vyskytují z 57% občasné konflikty, 24% respondentů uvádí že nepřišlo do konfliktu vůbec a zbývajících 19% uvedlo časté konflikty na pracovišti.

Stres na pracovišti vnímají zaměstnanci jako přiměřený ke své pracovní pozici, s touto odpovědí se spokojilo více než 69% respondentů, 16% z nich pak vnímá stres jako nadprůměrný a 15% zaměstnanců uvedlo, že ve stresu není vůbec.

Vztahy mezi zaměstnanci jsou poměrně velmi dobré, při vyplnění dotazníku 79% respondentů odpovědělo, že má v pracovním kolektivu přátelé.

Z celkového pohledu lze usuzovat, že situace vztahů na pracovišti je průměrná a přiměřená pracovnímu prostředí, nicméně chybí zde prvek motivace.

4.4.6 Vedoucí pracovník

Na otázku, zda-li jste spokojen/a s vlastností Vašeho přímého nadřízeného je zhodnoceno v následující tabulce.

Tab. 6: spokojenost s vlastnostmi přímého nadřízeného (hodnocení provedeno známkou jako ve škole)

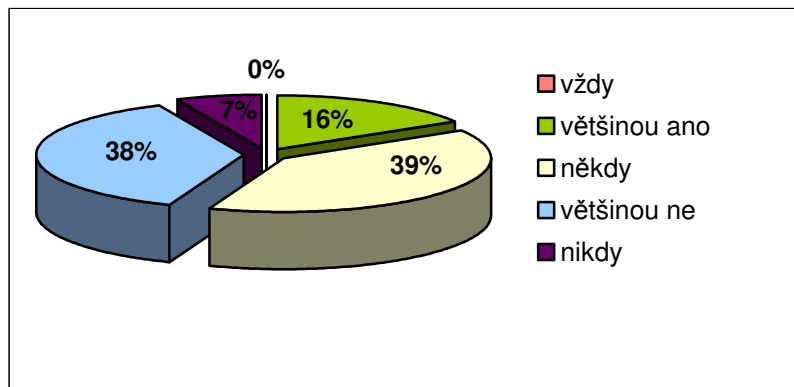
| vlastnost | průměr | pořadí |
|--|--------|--------|
| Odborná způsobilost | 1,73 | 3. |
| Dovednost dobře zadávat práci | 1,76 | 4. |
| Pomoc s mým profesním rozvojem | 1,93 | 6. |
| Umění vést lidi | 2,05 | 7. |
| Předávání informací | 1,78 | 5. |
| Spravedlivý přístup ke všem podřízeným | 2,15 | 8. |
| Pomoc v nesnázích | 1,47 | 1. |
| Lidský přístup | 1,72 | 2. |

Zdroj: vlastní zpracování

V této oblasti je dosaženo vcelku pozitivních výsledků. Většina dotazovaných zaměstnanců hodnotila jednotlivé vlastnosti svého vedoucího velmi dobrými známkami. Nejlepší vlastnost s průměrem 1,47 vyhodnotili zaměstnanci jako pomoc v nesnázích naopak s průměrem 2,15 jako spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům. Jedna z hůře hodnocených vlastností nadřízených (1,93%) je pomoc při profesním rozvoji. V oblasti personálního zajištění se jedná o jeden ze strategických ukazatelů rozvoje společnosti. Při bližším dotazování bylo zjištěno, že podnik prakticky nemá vypracovaný systém rozvoje zaměstnanců. Lidé jsou jedním ze čtyř zdrojů, které určují ekonomický rozvoj organizace. Pokud je systém řízení lidských zdrojů na vysoké a odborné úrovni, znamená pro podnik výraznou konkurenční výhodu především v globálním měřítku.

Naslouchá vedení společnosti svým zaměstnancům?

Graf. 7–naslouchá vedení svým zaměstnancům?



zdroj: vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření v oblasti naslouchání zaměstnancům vedením společnosti jsou poměrně alarmující. 39% respondentů odpovědělo, že pouze někdy jsou vyslechnuty názory podřízených a 38% nepocituje prakticky vůbec snahu vedení naslouchat. Vedení společnosti se tímto přístupem připravuje o možnost zpětné vazby a včasného odhalení vznikajících problémů i lepšího přehledu o chodu společnosti. Při tak vysokém procentu negativních odpovědí vzniká názor podřízených o naprosté lhostejnosti vedení vůči zaměstnancům. Řešením je zde empatické naslouchání jako klíč, který otevírá cestu k lidem.

Pochválil Vás někdo v posledním měsíci za dobře vykonanou práci?

54% dotazovaných odpovědělo, že je skutečně někdo pochválil za vykonanou práci, nicméně pochvala je vedena především ze strany klienta, nikoliv ze strany vedoucího pracovníka. Sami zaměstnanci, i přesto že otázka nevyžadovala vepsání vlastního názoru „kým byly pochváleni“ uváděli k otázce odpověď „klientem“. Z toho se dá usuzovat, že dotazovaní chtěli dát jasně a striktně najevo, že pokud jsou pochváleni, tak pouze ze strany klienta nikoliv ze strany svého nadřízeného, tedy vedoucího pracovníka.

Zbývajících 46% se necítí být motivováno pochvalou, neboť nebyli doposud pochváleni.

V tomto ohledu by mělo vedení společnosti usilovat o razantní zlepšení přístupu vedoucích pracovníků ke svým podřízeným protože motivace pochvalou je důležitým prvkem který zpravidla stimuluje k vyšším výkonům.

4.4.7 Motivace

Co nejvíce motivuje zaměstnance společnosti Lázně Mšené, a.s. při práci, je zaznamenáno v tabulce č. 7. Uvedené průměrné hodnoty vyjadřují čím nižší hodnotu tím vyšší spokojenost zaměstnanců s daným aspektem motivace.

Tab. 6: spokojenost s aspekty motivace

| aspekty motivace | průměr | pořadí |
|--|--------|--------|
| Finanční ohodnocení | 2,9 | 6. |
| Zaměstnanecké výhody | 3,4 | 7. |
| Jistota zaměstnání | 1,8 | 1. |
| Pocit z dobře vykonané práce a seberealizace | 2,1 | 2. |
| Nadřízený | 2,4 | 5. |
| Uznání a pochvala | 2,3 | 4. |
| Dobré mezilidské vztahy | 2,2 | 3. |

Zdroj: vlastní zpracování

Za nejvíce motivující považují zaměstnanci jistotu zaměstnání, pocit z dobře vykonané práce a seberealizace a dobré mezilidské vztahy. Motivace po nefinanční stránce je vedena ze strany společnosti vcelku kvalitně. Není tedy třeba v tomto směru nic měnit. Za nejméně motivující pak zaměstnanci považují zaměstnanecké výhody, finanční hodnocení a nadřízený. Výsledky potvrzují, že vedení společnosti podceňuje význam a potřebu správně motivovat své zaměstnance, což je vedoucí ke ztrátě produktivity práce.

Zaměstnanecké výhody

Vzhledem k tomu že nabídka zaměstnaneckých výhod je v celku dosti omezená (dotované stravování a 50% sleva na čerpání lázeňských procedur) mělo by vedení

společnosti do budoucna přemýšlet o rozšíření zaměstnaneckých výhod a zajistit tak vyšší spokojenost zaměstnanců, tedy zvýšit motivaci, která přispěje ke zvýšení produktivity.

Finanční hodnocení

V tomto směru se vedoucí pracovníci dopouštějí chyby a to, že berou dobrou práci jako samozřejmost, tedy zjednodušují své motivační nástroje na základní mzdu (plat) a motivaci nedostatečně provádějí. Výše platu je důležitým faktorem spokojenosti a stability zaměstnanců, nikoliv však zárukou jejich trvalého úsilí a motivace⁸¹. Vedoucí pracovníci by měli motivaci zaměstnanců více povzbuzovat například vidinou určité odměny ať již okamžité či dlouhodobé. Vzhledem k tomu že za poslední roky mzdy zaměstnanců stagnují, dal se takto negativní výsledek předvídat.

Vedoucí pracovník

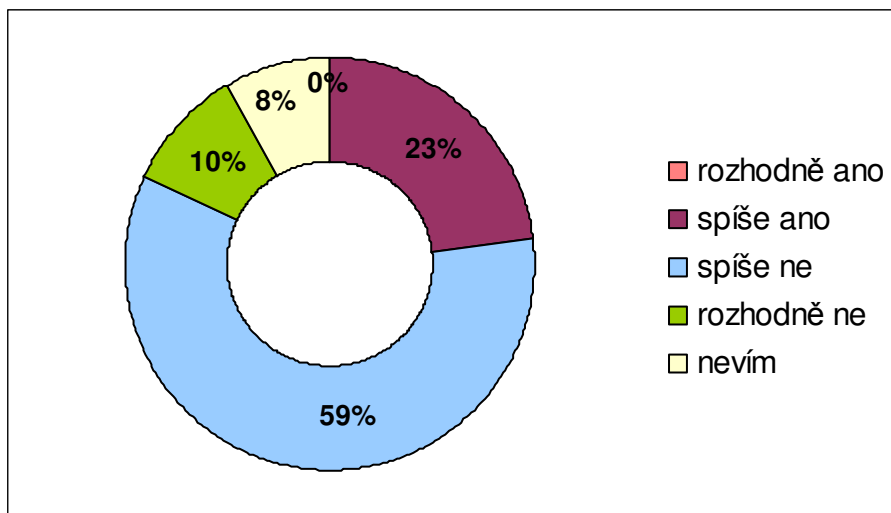
Jak bylo již zmíněno, pokud vedoucí pracovník nepřispívá ke zvýšení spokojenosti svých podřízených, nemůže očekávat vyšší průměr hodnocení.

Vedení by mělo zajistit vhodné školení vedoucím pracovníkům v oblasti správného používání motivačních nástrojů.

⁸¹ DAŇAŘI ONLINE. Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců [online]. WOLTERS KLUWER, a.s. 2015. [cit. 15.3.2015] Dostupný z < <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d10262v13170-nejcastejsi-chyby-v-motivaci-zamestnancu/?> >

Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a?

Graf. 8:spokojenost s motivací



zdroj: vlastní zpracování

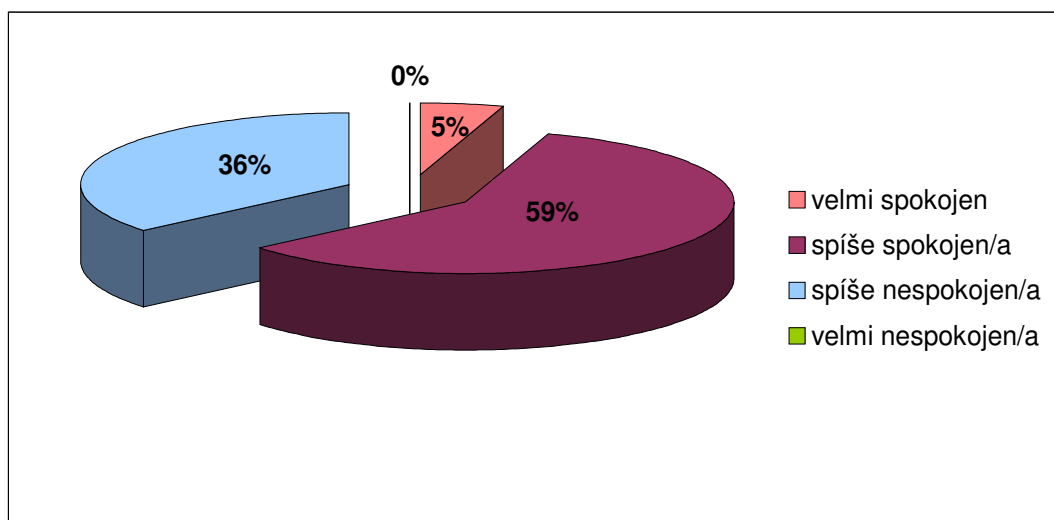
Celých 69% dotazovaných zaměstnanců není s motivací spokojeno. Z takto vysokého výsledku je zřejmé, že společnost nemá vybudovaný dostatečný motivační program což je již zřejmé z grafu č. 8.

Vedení společnosti by nemělo podceňovat význam a potřebu motivace a mělo by tak začít se v této oblasti vzdělávat. Nejenom že nedostatečná motivace vede ke snižování pracovního výkonu ale odráží se i v celkovém pracovním chování podřízených zaměstnanců.

4.4.8 Celková spokojenost zaměstnanců

Výsledky průzkumu ukazují, že velmi spokojeno je se svým zaměstnáním ve společnosti Lázně Mšené, a.s. 4% zaměstnanců a spíše spokojeno 59% zaměstnanců. Kumulativní součet těchto kladných odpovědí činí 64% zaměstnanců což je vcelku velmi dobrý výsledek. Naopak ale tomu je více jak jedna třetina zaměstnanců se svým zaměstnáním spíše nespokojena. Žádný z respondentů není ve svém zaměstnání velmi nespokojen a neutrální postoj nezaujal ani jeden zaměstnanec.

Graf. 9: Celková pracovní spokojenost



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 je zaměřená na faktory, které ovlivňují celkovou spokojenost zaměstnanců. Vyhodnocení výsledků je provedeno aritmetickým průměrem. Nejnižší hodnota udává nejlépe hodnocený faktor. V tabulce č... jsou znázorněny výsledky hodnocení daných faktorů.

Tab. 7: zhodnocení faktorů které ovlivňují celkovou spokojenost

| Faktory | Průměr | Pořadí |
|--|--------|--------|
| Dobré jméno společnosti, pověst | 1,2 | 2. |
| Spravedlivé odměňování za vykonanou práci | 3,6 | 8. |
| Vztahy na pracovišti, pracovní kolektiv | 1,1 | 1. |
| Možnost seberealizace | 1,7 | 4. |
| Možnost vzdělávání a zvyšování kvalifikace | 2,6 | 6. |
| Možnost pracovního postupu | 3,3 | 7. |
| Solidní jednání (např. dodržení data výplat) | 1,3 | 3. |
| Pracovní podmínky(např. bezpečnost práce) | 1,9 | 5. |

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy na pracovišti, s pověstí zaměstnavatele a se solidním jednáním společnosti. Nejméně spokojeni, tedy spíše nespokojeni jsou zaměstnanci se spravedlivým odměňováním, s možností pracovního postupu a s možností vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Výsledky z tabulky zcela potvrzují výsledky jednotlivých otázek v dotazníkovém šetření, které jsou již uvedené v předchozích kapitolách.

Výsledky zkoumání závislosti celkové spokojenosti zaměstnanců na věku a pohlaví udávají kontingenční (asociační) tabulky.

Tab. 8: spokojenost zaměstnanců dle věku

| Celková spokojenost zaměstnanců Lázně Mšené, a.s. | | | |
|--|------------|-----------|---------------|
| Věk | ano | ne | celkem |
| do 40 | 22 | 9 | 31 |
| nad 40 | 24 | 6 | 30 |
| celkem | 46 | 15 | 61 |

Zdroj: vlastní zpracování

Hypotéza H_0 : věk nemá vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců

Hypotéza H_1 : věk má vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

Testové kritérium:

$$\chi^2 = 0,054$$

Kritická hodnota:

$$K_{\alpha = 0,05} = 0,381$$

Pokud je $\chi^2 < K$ pak H_1 zamítáme a přijímáme H_0 .

Na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ je prokazatelné, že věk nemá vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců Lázně Mšené, a.s.

Tab. 9: spokojenost zaměstnanců dle pohlaví

| Celková spokojenost zaměstnanců Lázně Mšené, a.s. | | | |
|--|------------|-----------|---------------|
| Věk | ano | ne | celkem |
| žena | 38 | 12 | 50 |
| muž | 7 | 4 | 11 |
| celkem | 45 | 16 | 61 |

Zdroj: vlastní zpracování

Hypotéza H_0 : pohlaví nemá vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců

Hypotéza H_1 : pohlaví má vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

Testové kritérium:

$$\chi^2 = 0,271$$

Kritická hodnota:

$$K_{\alpha=0,05} = 0,381$$

Na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ je prokazatelné, že pohlaví nemá vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců Lázně Mšené, a.s.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě výsledků dotazníkového šetření je následující kapitola zaměřena na vlastní návrhy a doporučení v oblastech, kde byly zjištěny značné nedostatky, které by mohly být do budoucna dle návrhů a doporučení zmírněny či dokonce zcela odstraněny.

5.1 Spokojenost s pracovním prostředím

Pracovní prostředí je podklad pro existenci a činnost člověka v pracovním systému. Každý zaměstnanec touží pracovat v ideálním pracovním prostředí, avšak každý vnímá pojem „ideální pracovní prostředí“ jinak, v souvislosti s prací kterou vykonává. Obecně se pracovním prostředím rozumí souhrn všech materiálních a sociálních podmínek, které ovlivňují zaměstnance. Skladba a úroveň pracovního prostředí tak zaměstnance ovlivňují více než si umíme představit.

Výsledky průzkumu ukázaly, že 66% zaměstnanců je s pracovním prostředím spokojeno a celých 90% je spokojeno s aspekty pracovního prostředí. Výsledky jsou velmi pozitivní. V tomto směru není potřeba navrhnout žádná zlepšení.

5.2 Finanční hodnocení.

Nespokojenost s finančním hodnocením vyjádřilo 36% zaměstnanců zvolením odpovědi „spíše ne“ a 23% zaměstnanců odpovědí „rozhodně ne“. Tito pracovníci se domnívají, že platové ohodnocení neodpovídá práci kterou vykonávají. Výsledky tedy ukazují, že necelých 60% zaměstnanců vykazuje značnou nespokojenost se mzdovým ohodnocením. Spokojenost pociťují spíše zaměstnanci s vysokoškolským, vyšším a úplným středním vzděláním, což odpovídá pozicím vyššího a TOP managementu, které jsou vcelku dobře hodnocené. Je samozřejmé, že nelze platy zaměstnanců zvýšit ze dne na den, bylo by proto vhodné postupně zavádět ve společnosti systém finančních odměn.

Základní chybou společnosti je zasílání zaměstnancům na účet stále stejný plat bez ohledu na to, jak a kdo v uplynulém období pracoval či jak náročné úkoly plnil. Zaměstnanec, který dostává každý měsíc jednu a tu samou částku, nemá totiž žádný důvod se více snažit. V praxi je proto více motivující kombinace pevné a pohyblivé složky mzdy a také propracovaný systém odměn.

Odměňovací systém by měl být především efektivní a spravedlivý. Přesto 62% zaměstnanců vnímá opak, tedy vnímá systém jako nespravedlivý, což je vcelku alarmující číslo. Autor této práce navrhuje pro společnost Lázně Mšené, a.s. zavést **zásluhový odměňovací systém**, který je založen na výkonnosti pracovníků, jejich schopnosti, dovednosti a přínosu pro celou společnost. Způsob odměňování je doporučen na základě proměnlivé odměny. Pevně stanovaná odměna není totiž tolik motivující jako odměna proměnlivá, která nutí pracovníky ke stejnému či dokonce lepšímu výkonu. Vedoucí pracovníci by např. každý měsíc navrhovali vždy jednoho zaměstnance ze svého úseku, který se svým výkonem, dovednostmi a přínosu o danou odměnu zasloužil. Tento systém je navíc spravedlivý, jelikož každý zaměstnanec je hodnocen individuálně podle kvality odvedené práce.

Ke zlepšení situace a zmírnění nespokojenosti doporučuje autorka této práce do budoucna zavést ve společnosti tzv. **pravidelné hodnotící pohovory**, kde klíčovou rolí v hodnocení mají vedoucí pracovníci, kteří jsou zároveň i hodnotiteli. Hlavním stěžejním úkolem hodnotících pohovorů je poskytnout každému zaměstnanci rozbor jejich výkonů, ocenit vykonávanou práci ale i navrhnout potřebná zlepšení a cíle pro následující období. Tedy poskytnout zpětnou vazbu.

Pravidelné hodnocení, zpravidla konání 1x za rok, by se mělo stát obvyklou součástí posuzování zaměstnanců. Faktem je, že zaměstnanci mají při pohovoru prostor pro vyjádření vlastních názorů, pocitů a problémů, protože v běžné pracovní době a shonu s tím spojený, občas jednoduše nezbývá čas.

Zaměstnanecké benefity

Peníze již nejsou jedinou možností, jak motivovat zaměstnance. Zaměstnavatelé musejí přicházet s novými inovacemi aby si své zaměstnance udrželi a zároveň je motivovali k vyšším pracovním výkonům. Zaměstnanecké benefity však mohou být i významným konkurenčním prvkem k získávání nových pracovníků. Společnost Lázně Mšené, a.s. nabízí všem zaměstnancům benefity ve formě 50 % slevy z lázeňských procedur a dotované stravování. Další zaměstnanecké výhody jsou „rezervovány“ pouze pro top management společnosti, v tomto případě se jedná o využívání služebních vozů a služebních telefonů. Vzhledem k tomu, že nabídka benefitů je velmi omezená, dalo se tak vysoké procento (90%) nespokojenosti očekávat. Společnost by měla zvážit jisté změny v nabídce a rozsahu zaměstnaneckých výhod. 50% slevu na lázeňské procedury využívá minimální počet zaměstnanců a to zde dvou důvodů. Prvním důvodem je časový přes, kdy zaměstnanci nemají čas po práci či ve svém osobním volnu lázeňské procedury absolvovat. Druhý důvod spočívá v tom, že i s 50% slevou jsou procedury pro zaměstnance finančně neatraktivní.

Dotované stravování využívá necelých 30% zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že nabídka jídel se každé 3 týdny opakuje, většina zaměstnanců nemá zájem ani chuť neměnicí se jídelní menu konzumovat. Řešením této situace by bylo vhodné zavést ve společnosti poukázkový systém a systém cafetérie.

Poukázkový systém má tu výhodu, že zaměstnavateli nepřináší nadbytečnou administrativní zátěž. Do této kategorie spadají stravenky, zdravotní péče, dovolená nad rámec zákona, úhrada kulturních a sportovní aktivit, příspěvky na vzdělání, rekreaci či na penzijní připojištění a životní pojištění.

Systém cafeterie je systém nepeněžních zaměstnaneckých výhod, ze kterého si sami zaměstnanci vybírají výhodu podle svého uvážení s ohledem na nastavení svého limitu. Je to takový „věrnostní program“ ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně můžou utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn, kde sám zaměstnavatel předem stanoví výčet odměn i jejich cenu. Aby systém cafeteria pouze netěšil zaměstnance

z možných odměň, ale především motivoval, je vhodné aby body či kredity byly zaměstnancům přidělovány v závislosti na podaném pracovním výkonu. Doporučuje se ale i tak, zavést fixní přidělení bodů s tím, že zaměstnanec za mimořádný výkon obdrží bodů více. Při přidělení „bonusových“ bodů je pak vhodné zaměstnanci sdělit, za co přesně tyto body získal. Je to totiž vyjádření díky a odměny za odvedenou práci.⁸²

Pokud se společnost rozhodne do systému investovat, musí být připravena složení odměn aktualizovat dle zaměstnaneckých preferencí, vývoje trhu a aktuálních trendů.

Benefity se využívají např. v oblastech :

- Sport
- Vzdělání
- Kultura
- Zdravotní péče
- Nakupování ve vybraných obchodních řetězcích
- Cestování

Kdyby i přesto neměla společnost o poukázkový a cafeteria systém zájem, či bránily by společnosti finanční důvody, bylo by vhodné alespoň zavést čtvrtletní finanční odměny. Výše odměn by nebyla předem stanovena. Odvíjela by se od výše čistého zisku firmy za uplynulé čtvrtletí.

5.3 Motivace

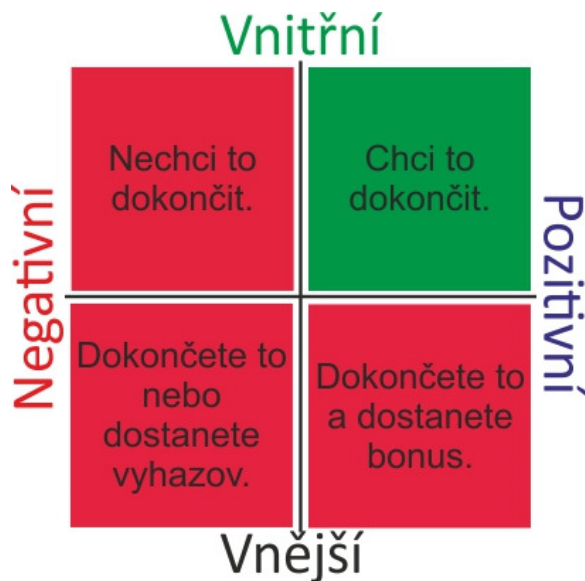
Celých 69% dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že není s motivací spokojeno. Z toho 59% zvolilo odpověď spíše nespokojen/a a 10% „zcela nespokojen“. Za nejméně motivující faktor ohodnotili zaměstnanci zaměstnanecké výhody a finanční hodnocení, které se umístily na posledním a předposledním místě. Ve společnosti se motivací a spokojeností zaměstnanců

⁸² BUSINESSVIZE. Cafeteria-systém-odměny pro zaměstnance podle jejich gusta [online]. Nitana s.r.o. 2010-2011. [cit. 15.3.2015] Dostupný z < <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>>

doposud nikdo nezabýval, což prokazují výsledky dotazníkového šetření. Vedení společnosti by se mělo tímto problémem intenzivně zabývat, protože zaměstnanci, zvláště „spokojení zaměstnanci“, jsou základním kapitálem dobře fungující firmy.

Pro snadnější pochopení celé problematiky, si můžeme ukázat zjednodušený přehled, jak můžeme motivaci rozdělit do čtyř typů.

Obr. 12: zobrazení čtyř typů motivace



Zdroj: upraveno dle (internet-firemní sociolog, 2015)

První je rovina:

- zda jsme motivováni sami něco udělat (vnitřní)
- zda někdo chce, abychom něco udělali (vnější)

druhá rovina:

- zda něčeho chceme dosáhnout (pozitivní)
- zda se něčemu chceme vyhnout (negativní)

Správné vedená motivace je vždy kombinací pozitivní a negativní motivace. Vzhledem k tomu, že motivace je ve společnosti vedena na nejnižší úrovni, autorka této práce navrhuje, aby vedení společnosti zajistilo vedoucím pracovníkům vhodné školení, zaměřené na

celkovou problematiku motivace zaměstnanců a tím přispělo ke zvýšení spokojenosti, loajality a pracovního výkonu.

5.4 Spokojenost se zaměstnavatelem

V této oblasti, nepřineslo šetření příliš pozitivní výsledky. Celých 62% dotazovaných zaměstnanců svými odpověďmi vyjádřilo značnou nespokojenost s možností kariérního růstu. Většina dotazovaných se domnívá, že společnost místo aby hledala na příslušnou pozici vhodného zaměstnance ze svých řad, nabírá zaměstnance nové. Proto by se mělo vedení při obsazování pracovních pozic v první řadě zaměřit na výběr ze stávajících zaměstnanců a dát tak možnost zaměstnancům postoupit v kariérním životě.

Vysoké procento (48%) negativních odpovědí dopadlo i u průzkumu k otázce spokojenosti s rozvojem profesních dovedností. Společnost Lázně Mšené, a.s. pořádá školení pouze v nejnútnejších případech a to např. při změně IT systému. Pokud zaměstnanci sami nemají zájem na profesním růstu a nezajistí si účast na školeních a seminářích, společnost sama o sobě jim tuto možnost neposkytuje. Ve většině případů společnost finančně ani časově nepřispívá na rozvoj těchto aktivit. Zaměstnanci, kteří mají zájem o svůj profesní rozvoj, si musí sami vhodné školení v plné výši uhradit a fyzickou účast na školení konat ve svém volném čase, popř. musí čerpat řádnou dovolenou.

Společnost by měla veškerý rozvoj těchto aktivit plně podporovat, a pomáhat zaměstnancům alespoň finančně nebo časově, protože rozvoj profesních dovedností je vždy přínosem pro celou organizaci.

5.5 Vedoucí pracovník

V této oblasti bylo dosaženo vcelku pozitivních výsledků. Většina dotazovaných zaměstnanců hodnotila jednotlivé vlastnosti svého vedoucího velmi dobrými známkami. Nejlepší vlastnost s průměrem 1,47 vyhodnotili zaměstnanci jako pomoc v nesnázích. Naopak

nejhorší průměr 2,15 hodnotili zaměstnanci jako spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům, známkou 2,05 pak umění vést lidi a známkou 1,93 ohodnotili jako pomoc při profesním rozvoji. Výsledky ukazují na velmi pozitivní hodnocení vlastností přímých nadřízených, protože i vlastnost, která se umístila na posledním místě je hodnocena známkou 2, tedy známkou velmi dobrou.

Na otázku, zda-li jsou zaměstnanci za dobře vykonanou práci pochváleni, odpovědělo 54% zaměstnanců, že je skutečně někdo pochválil, nicméně pochvala je vedena především ze strany klienta, nikoliv ze strany vedoucího pracovníka. Zbývajících 46% uvedlo, že pochváleno doposud nebylo.

Pochvala, je mocný nástroj motivace, zvyšuje okamžitý výkon a výrazně přispívá k dlouhodobému udržení vysokého pracovního výkonu. Podporuje flexibilitu zaměstnance i atmosféru na pracovišti. Přesto se ve společnosti Lázně Mšené, a.s. setkáváme s postojem lidí, kteří nepochopitelně staví pochvalu na nedosažitelné místo v žebříčku odměn. Přitom chválit, máme možnost skoro v každý okamžik svého dne.

Pochvala může mít několik podob:

- Verbální (slovní) např. „ten Váš návrh je převratný“
- Neverbální (gesta) např. úsměv, zvednutý palec, poplácání po zádech
- Peněžité nebo hmotná odměna např. prémie, vouchery, čestné uznání

Vedoucí pracovníci společnosti Lázně Mšené, a.s. by měli intenzivně pracovat na svém přístupu ke svým podřízeným, protože motivace pochvalou je důležitým prvkem který zpravidla stimuluje k vyšším výkonům.

5.6 Vztahy na pracovišti

Z celkového pohledu lze usuzovat, že situace vztahů na pracovišti je průměrná a přiměřená pracovnímu prostředí. Na pracovišti se vyskytují z 57% pouze občasné konflikty, 69% vnímá stres na pracovišti jako přiměřený ke své pracovní pozici a vztahy mezi

zaměstnanci jsou poměrně velmi dobré, 79% respondentů odpovědělo, že má v pracovním kolektivu přátele. Společnost nemusí v této oblasti činit žádné kroky ke zlepšení situace, neboť vztahy na pracovišti nepředstavují žádný problém.

5.7 Celková pracovní spokojenost

Výsledky průzkumu ukazují, že je celkově se svým zaměstnáním spokojeno 64% zaměstnanců. Více jak jedna třetina zaměstnanců je se svým zaměstnáním spíše nespokojena. Žádný z respondentů není ve svém zaměstnání velmi nespokojen a neutrální postoj nezaujal ani jeden zaměstnanec.

Celková spokojenost zaměstnanců je hodnocena převážně kladně, ačkoliv se objevují občasné niance nespokojenosti. Jak bylo již výše popsáno, spokojenost zaměstnanců vyplývá z nízké míry motivace k dosahování vyšších cílů. Vytvořen je tak ve společnosti dojem, že „kdo nic nedělá nic nezkazí“ a zaměstnanci se zvýšenou aktivitou nechtějí vystavovat ztrátě zaměstnání. Při ústním dotazování bylo také zjištěno, že v organizační struktuře zcela chybí post personální manažera, který by se staral o profesní rozvoj zaměstnanců, ale také vytvořil směrnice k hodnocení a motivaci pracovního výkonu.

Personální manažeři mají za úkol obeznámit zaměstnance s hlavním účelem organizace a ten musí být předložen jako důvod existence firmy. Takový manažer musí dostatečně jasně popsat vizi podniku, tak aby ji pracovníci vzali za svou a zároveň věděli jak konkrétně k jejímu naplnění přispět. Při plánování vzdělávacích aktivit musí být brány v potaz individuální potřeby, dílčí činitele obchodní strategie podniku, dopady na zákazníka, finanční zatížení a interní procesy. Všechny dílčí činnosti musejí být měřitelné, aby je personální oddělení mohlo zhodnotit. Personální manažer zasahuje do monitoringu a hodnocení výsledků vzdělávacích strategií a je za výsledky těchto programů zodpovědný.

Vedení společnosti Lázně Mšené, a.s. by mělo vytvořit nové pracovní místo s pozicí personální manažera, který by se staral o profesní rozvoj zaměstnanců, ale také vytvořil směrnice k hodnocení a motivaci pracovního výkonu.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjistit, na jaké úrovni jsou zaměstnanci společnosti Lázně Mšené, a.s., spokojeni, které faktory jejich spokojenost ovlivňují a utváří a navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zvýšení jejich spokojenosti, pracovního výkonu a ke zlepšení situace v oblasti motivačního systému.

Průzkum spokojenosti byl proveden dotazníkovým šetřením na zaměstnancích všech úseků společnosti Lázně Mšené, a.s.

Výsledky šetření poskytují celkový přehled o spokojenosti zaměstnanců a identifikují oblasti, které značně ovlivňují pracovní spokojenost. Celkově je se zaměstnáním ve společnosti Lázně Mšené, a.s. spokojeno 64% pracovníků, avšak jako zaměstnavatel vykazuje značné nedostatky zejména v oblastech finančního hodnocení, zaměstnaneckých výhod a motivačního systému.

V oblasti finančního hodnocení byla doporučena metoda zásluhového odměňování a zavedení pravidelných hodnotících pohovorů. V oblasti zaměstnaneckých výhod bylo doporučeno zavedení poukázkového systému a systému cafeteria. V oblasti motivačního systému bylo navrženo pro vedoucí pracovníky vzdělávání se v této oblasti, které přispěje ke zvýšení spokojenosti, loajality a pracovního výkonu, dále se pak doporučuje zavést a následně obsadit nově vzniklou pracovní pozici personálního manažera, který by se staral o profesní rozvoj zaměstnanců, ale také tvořil směrnice k hodnocení a motivaci pracovního výkonu.

Tato práce může sloužit jako podklad pro zjištění silných a slabých stránek společnosti, který může využít vedení společnosti jako návod pro další změny. Práce také může informovat vedení o postojích zaměstnanců k určitým oblastem a faktorům, které ze svých pozic nevidí.

Je však nadále vhodné provádět pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců

a snažit se vyhovět požadavkům, které zaměstnanci preferují, aby mohlo být dosahováno kvalitních výsledků.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků. Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-859-4357-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BUSINESSVIZE. Cafeteria-systém-odměny pro zaměstnance podle jejich gusta [online]. Nitana.s.r.o.2010-2011.[cit.15.3.2015] Dostupný z<<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>>

DAŇAŘI ONLINE. Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců [online]. WOLTERS KLUWER, a.s.2015.[cit.15.3.2015] Dostupný z<<http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d10262v13170-nejcastejsi-chyby-v-motivaci-zamestnancu/?>>

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DOLEŽAL, J., a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

Dr. M. NAVRÁTIL. *Lázně Mšené u Buryně nad Ohří z roku 1914*, Praha: M. Navrátil, 1914. 152 str. systém Kramerius č. záznamu MEDOO167629

JUSTICE CZ. Obchodní rejstřík a Sběrka listin. [online]. Praha 2012 - 2014. [cit. 4.2.2013] Dostupný z WWW<<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=657737&typ=PLATNY>>

KISLINGEROVÁ, E., a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

LÁZNĚ MŠENÉ, a.s. Historie lázní. [online]. PORTA DESIGN s.r.o. 2015. [cit. 4.2.2015] Dostupný z < <http://www.msene.cz/lazne/o-nas/historie-lazni/>>

MAXA, R. *Management: pro střední a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011. 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.

NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 1995. 397 s. ISBN 80-85255-74-X.

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 978-80-247-1706-7.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu.* Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

RNDr. J. MAREK, CSc. *Komplexní studie Libochovicka,* Praha: Grada, 1994. 112 str. ISBN80-903067-0-5

ŘÍČAN, P. *Psychologie.* 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 286 s. ISBN 80-7178-923-2.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti. Obor v pohybu.* 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb. Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí.* Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., a kol. *Podnikové řízení.* Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-8682-7.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi.* 1. vyd. Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

VINŠOVÁ, M., *Administrativní procesy v podniku.* Praha, 2013 .Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Ing. Pavel Pánek, 52 str.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

8 SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Obr. 1: Model motivačního procesu..... | 12 |
| Obr. 2: Cyklické schéma motivace | 13 |
| Obr. 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací..... | 19 |
| Obr. 4: Cyklus demotivace..... | 22 |
| Obr. 5: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa | 24 |
| Obr. 6: Organizační schéma TOP managementu | 47 |
| Graf. 1: struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání..... | 55 |
| Graf. 2: spokojenost s pracovním prostředím a pracovní úrovní..... | 56 |
| Graf. 3: spokojenost s pracovním prostředím dle dosaženého vzdělání..... | 57 |
| Graf. 4: spokojenost s prací – náplň práce, vztah práce ke vzdělání, finanční ohodnocení..... | 58 |
| Graf. 5: kariérní postup, rozvoj dovedností, doporučení a budoucnost..... | 60 |
| Graf. 6: spokojenost se zaměstnaneckými benefity..... | 62 |
| Graf. 7–naslouchá vedení svým zaměstnancům?..... | 65 |
| Graf. 8:spokojenost s motivací..... | 69 |

9 SEZNAM TABULEK

| | |
|--|--|
| Tab. 1: Významy pojmu pracovní spokojenost..... | 31 |
| Tab. 2: Návratnost dotazníků dle úseků | Chyba! Záložka není definována. |
| Tab. 3: Struktura zaměstnanců dle pohlaví..... | 53 |
| Tab. 4: Struktura zaměstnanců dle věku..... | 54 |
| Tab. 5: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru..... | 54 |
| Tab. 6: spokojenost s vlastnostmi přímého nadřízeného..... | 64 |
| Tab. 7: zhodnocení faktorů které ovlivňují celkovou spokojenost..... | 70 |
| Tab. 8: spokojenost zaměstnanců dle věku..... | 70 |
| Tab. 9: spokojenost zaměstnanců dle pohlaví..... | 71 |

10 PŘÍLOHY

Příloha č. 2: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako podklad pro vypracování mé diplomové práce na téma „faktory pracovní spokojenosti“. Dotazník obsahuje otázky zaměřené na Vaši spokojenost ve společnosti Lázně Mšené, a.s.

Veškeré získané informace jsou důvěrné a budou použity výhradně ke zpracování mé diplomové práce.

Předem Vám děkuji za spolupráci a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazník

Bc. Marie Vinšová
studentka provozně ekonomické fakulty
ČZU Praha

1. Pohlaví

- muž
- žena

2. Věk

- do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 a více let

3. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání

- základní
- vyučen/a bez maturity
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve společnosti Lázně Mšené, a.s.

- méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 20 let
- 21 let a více

5. Ohodnoťte známkou jako ve škole

(1 – nejlepší, 5 – nejhorší),

jak jste spokojen/a s následujícími faktory

| | Spokojenost |
|--|-------------|
| Dobré jméno společnosti, pověst | |
| Spravedlivé odměňování za vykonanou práci | |
| Vztahy na pracovišti, pracovní kolektiv | |
| Možnost seberealizace | |
| Možnost vzdělávání a zvyšování kvalifikace | |
| Možnost pracovního postupu | |
| Solidní jednání (např. dodržení data výplat) | |
| Pracovní podmínky (např. bezpečnost práce) | |

6. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním ve společnosti Lázně Mšené, a.s.

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

7. Doporučil/a byste Lázně Mšené, a.s. svým známým jako zaměstnavatele?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

8. Jak jste spokojen/a s úrovní pracovního prostředí : hluk, čistota, osvětlení, barevné úprava?

- zcela spokojen
- spíše spokojen
- ani spokojen/a ani nespokojen/a
- spíše nespokojen/a
- zcela nespokojen/a

9. Jak jste celkově spokojen se svým s pracovního prostředím?

zcela spokojen

- spíše spokojen
- ani spokojen/a ani nespokojen/a
- spíše nespokojen/a
- zcela nespokojen/a

10. Máte k dispozici veškeré potřebné pracovní pomůcky a materiál?

- ano
- ne

V případě, že jste odpověděli ne, uveďte, které Vám chybí.....

11. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

12. Vykonáváte práci adekvátní Vašemu vzdělání?

- rozhodně vykonávám
- spíše vykonávám
- spíše nevykonávám
- rozhodně nevykonávám
- nevím

13. Jste spokojen s možností kariérního postupu ve společnosti Lázně Mšené, a.s.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

14. Máte možnost při práci ve společnosti Lázně Mšené, a.s. rozvíjet své profesní schopnosti?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

15. Myslíte, že je systém odměňování ve společnosti Lázně Mšené, a.s. spravedlivý?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

16. Odpovídá platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

17. Myslíte, že Vám zaměstnavatel poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod? (lázeňské procedury se slevou 50%, dotované stravování)

- ano, jsem spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod
- ne, nejsem spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod
- Nemám pocit, že by zaměstnavatel poskytoval něco navíc.
- ocenil/a bych jiné výhody
- Chtěl/a bych raději navýšit plat

18. Naslouchá vedení společnosti svým zaměstnancům?

- vždy
- většinou ano
- někdy
- většinou ne
- nikdy

19. Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného?

(ohodnoťte známkou jako ve škole)

| | Spokojenost/známka |
|--|--------------------|
| Odborná způsobilost | |
| Dovednost dobře zadávat práci | |
| Pomoc s mým profesním rozvojem | |
| Umění vést lidi | |
| Předávání informací | |
| Spravedlivý přístup ke všem podřízeným | |
| Pomoc v nesnázích | |
| Lidský přístup | |

20. Myslíte, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

21. jaká je podle Vašeho názoru atmosféra na vašem pracovišti?

- vynikající
- velmi dobrá
- dobrá
- normální
- spíše horší

22. dochází mezi zaměstnanci na vašem pracovišti ke konfliktům?

- často
- občas
- nikdy

23. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

- ano, více než si přeji
- přiměřeně k pracovní pozici
- ne, nejsem ve stresu.

24. Pochválil vás někdo v posledním měsíci za dobře vykonanou práci?

- ano
- ne

25. Máte mezi kolegy dobré přátele?

- ano
- ne

26. Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

27. Ohodnořte známkou jako ve škole, co Vás v práci nejvíce motivuje?

| | Známka |
|--|--------|
| Finanční ohodnocení | |
| Zaměstnanecké výhody | |
| Jistota zaměstnání | |
| Pocit dobře vykonané práce a seberealizace | |
| Nadřizeny | |
| Uznání a pochvala | |
| Dobré mezilidské vztahy | |

28. Plánujete budoucnost ve společnosti Lázně Mšené, a.s.?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím