

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

MOTIVACE A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI
XY

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Renáta Korhoňová

Vedoucí práce: doc. Mgr. Tomáš Bubík, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma Motivace a spokojenost pracovníků v organizaci XY vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 15. 4. 2021

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Mgr. Tomáši Bubíkovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za cenné připomínky a rady, které mi v průběhu zpracování této práce poskytoval. Poděkování také patří mé rodině za trpělivost a podporu během studia.

Anotace

Jméno a příjmení:	Renáta Korhoňová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	doc. Mgr. Tomáš Bubík, Ph.D.
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Motivace a spokojenost pracovníků v organizaci XY
Anotace práce:	<p>Cílem této práce je analýza motivace a spokojenosti pracovníků konkrétní příspěvkové organizace. V úvodní části jsou představeny základní pojmy související s motivací a pracovní spokojeností jako jsou teorie motivace a faktory pracovní spokojenosti. V následující části je popsána příspěvková organizace, kde působí odborová organizace, která spolurozhoduje o čerpání z FKSP. Je zde popsán pro ni typický způsob odměňování. V organizaci byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Z výzkumu vyplývá, že u pracovníků organizace ve všech zkoumaných oblastech převažuje spokojenost nad nespokojeností. V rámci dotazníkového šetření bylo odpovězeno na výzkumnou otázku: O jakých konkrétních benefitech pracovníci zkoumané příspěvkové organizace soudí, že by jejich pracovní motivaci a spokojenost zvýšily? Výsledky výzkumu sloužily k nastavení benefitů v rámci kolektivního vyjednávání na další rok.</p>
Klíčová slova:	Benefit, motivace, odměňování, pracovník, spokojenost.
Title of Thesis:	Motivation and satisfaction of workers in organization XY

Annotation:	The aim of this work is to analyze the motivation and satisfaction of workers of a particular contributory organization. The introductory part introduces the basic concepts related to motivation and job satisfaction such as theories of motivation and factors of job satisfaction. The following section describes the contributory organization, where there is a trade union, which co-decides on drawing from the FKSP. A typical method of remuneration is described here. Quantitative research was carried out in the organization in the form of a questionnaire survey. The research shows that satisfaction prevails over dissatisfaction in the employees of the organization in all examined areas. The questionnaire survey answered the research question: What specific benefits do the workers of the surveyed contributory organization think would increase their work motivation and satisfaction? The results of the research were used to set the benefits of collective bargaining for the next year.
Keywords:	Benefit, motivation, remuneration, satisfaction, worker.
Názvy příloh vázaných v práci:	Autorský dotazník
Počet literatury a zdrojů:	33
Rozsah práce:	62 s. (79 429 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	7
1 Motivace	8
1.1 Typy motivace.....	10
1.2 Teorie motivace zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	11
1.3 Teorie motivace zaměřené na proces.....	14
1.4 Motivace a vedoucí pracovník.....	15
2 Pracovní spokojenost.....	17
2.1 Faktory pracovní spokojenosti.....	18
2.2 Odměňování.....	20
2.3 Peněžní odměny.....	21
2.4 Nepeněžní odměny.....	22
3 Příspěvková organizace.....	23
3.1 Specifika v odměňování v příspěvkové organizaci.....	23
3.2 Odborová organizace.....	26
3.3 Fond kulturních a sociálních potřeb.....	28
4 Představení organizace XY.....	29
4.1 Organizační struktura.....	30
4.2 Motivační program organizace XY.....	31
5 Analýza motivace pracovníků v organizaci XY – dotazníkové šetření....	33
5.1 Konstrukce dotazníku.....	33
5.2 Předvýzkum.....	35
5.3 Technika sběru dat a zpracování dat.....	35
5.4 Analýza výsledků.....	36
5.5 Doporučení a diskuze.....	50
Závěr.....	51
Seznam literatury a zdrojů.....	53
Seznam zkratk.....	56
Seznam grafů.....	57
Seznam příloh.....	58

Jonas Ridderstrale: Místo toho, aby byli pracovníci seznamováni s popisy práce, měli by pracovníci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.

Úvod

Lidé se chovají podle toho, co je motivuje. V rámci svých zaměstnání předpokládají, že dojde k naplnění jejich očekávání a k uspokojení potřeb. Zaměstnavatel by se měl o své pracovníky zajímat a zabývat se jejich potřebami. Toto je převážně úkolem vedoucích pracovníků. Ti by se měli soustředit na úroveň motivace svých podřízených pracovníků a efektivně používat nástroje k jejich motivování. Dobře motivovaný pracovník je v organizaci spokojený. Pro organizaci je důležité nejen mít kvalitní pracovníky, kteří budou odborně způsobilí, odpovědní, loajální a budou podávat požadovaný výkon, ale mít je i spokojené.

Předmětem této bakalářské práce je motivace pracovníků, jejich spokojenost s vazbou na odměňování v rámci státní příspěvkové organizace, kde aktivně působí odborová organizace. Motivace a spokojenost jsou dva odlišné pojmy, které ovšem spolu úzce souvisí.

Cílem této práce je analýza motivace a spokojenosti pracovníků konkrétní příspěvkové organizace. Z důvodu anonymizace budu organizaci nazývat pouze jako organizaci XY. V organizaci XY byl proveden kvantitativní výzkum metodou dotazníkového šetření. Výzkum měl odhalit, jaké benefity pracovníci organizace preferují a zda jsou v organizaci spokojeni nebo nespokojeni. V rámci výzkumu bylo zodpovězeno na výzkumnou otázku: O jakých konkrétních benefitech pracovníci zkoumané příspěvkové organizace soudí, že by jejich pracovní motivaci a spokojenost zvýšily? Jelikož ve vybrané organizaci působí odborová organizace, budou zjištěné údaje dotazníkového šetření sloužit ke kolektivnímu vyjednávání, jehož výsledkem

bude uzavření kolektivní smlouvy a nastavení benefitů pro pracovníky organizace dle jejich preferencí.

V úvodní části této práce jsou vysvětleny základní pojmy týkající se motivace a popsány vybrané motivační teorie. V další části se věnuji oblasti pracovní spokojenosti. Jsou zde uvedeny faktory, které zásadním způsobem ovlivňují pracovní spokojenost pracovníků. Dále jsou popsána specifika příspěvkové organizace, způsob odměňování, pojednání o odborové organizaci a roli FKSP. Následuje představení a popis konkrétní organizace, kde proběhlo výzkumné šetření, je zde uvedena její organizační struktura a stávající motivační program. Závěrečná a stěžejní část této práce je věnována kvantitativnímu výzkumu, který byl v organizaci XY proveden formou dotazníkového šetření. Po vyhodnocení dotazníků jsem navrhla doporučení ke zlepšení v oblasti motivace a spokojenosti pracovníků v organizaci.

1. Motivace

Pojem motivace souvisí s pojmy motiv, stimul, potřeba, cíl, benefit. Motiv je podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 363) příčinou či důvodem určitého chování nebo jednání člověka. Je to popud či pohnutka lidského chování. Motivy objasňují, proč pracovník mění profesi nebo zaměstnání, proč některý pracuje na 100 % a někdo práci odbývá (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 133).

Stimulem nazveme podnět, který vychází z okolního prostředí. Stimuly bývají vnější popudy, které pomáhají vést k určitému žádoucímu chování člověka. Jednotlivé stimuly, či jejich kombinace používají vedoucí pracovníci při motivování pracovníků. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 400) může být stimulem v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co organizace může svému pracovníkovi nabídnout.

Potřeba – je něco, co člověk pociťuje jako nedostatek něčeho. Potřeby jsou hybnou silou lidského chování. Potřeby jsou obsahem motivace, pokud nejsou uspokojeny, vytváří se napětí a je vyvolána nerovnováha. Pro dosažení rovnováhy je nutné stanovit cíl, který povede k uspokojení dané potřeby (Armstrong, 2015, s. 220).

Cílem je dosažení něčeho, o co člověk usiloval. Stanovení cíle představuje cestu k uspokojení potřeby prostřednictvím správně zvoleného chování. Abychom cíle dosáhli, musíme být správným způsobem motivováni. Dosažením stanoveného cíle dochází k uspokojení dané potřeby.

Benefit – jedná se o výhodu, kterou zaměstnavatel poskytuje pracovníkům mimo poskytování platu. Benefity mohou být v peněžní, ale i v nepeněžní formě.

Pojem motivace vyjadřuje příčiny jednání či chování. Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná tak, jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle (Nakonečný, 1992, s. 7). Vazbu mezi motivací a dosažením cíle uvádí i Kociánová. Tvrdí, že motivace člověka je úměrná významu, který pro něj má dosažení cíle, a pravděpodobnost dosažení tohoto cíle. Pokud má pro člověka cíl nějakou hodnotu a má reálnou šanci ho dosáhnout, je k dosažení cíle motivován (Kociánová, 2010, s. 32).

Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Dobře motivovaní lidé vynakládají více úsilí a dosahují vysokého výkonu. Jsou také motivováni tím, že očekávají dosažení cíle a získání odměny (Armstrong, 2015, s. 217).

Dost zásadní pro organizaci je znalost potřeb a motivů svých pracovníků. Tyto informace by mělo vedení organizace zohlednit při řízení pracovníků a při nastavování motivačního programu v organizaci. Důležitý je totiž vztah mezi dosahováním uspokojení potřeb a chováním pracovníků.

1.1 Typy motivace

Nakonečný (1992, s. 122) popisuje rozlišení motivace podle pojetí Herzberga, ten motivaci rozlišuje mezi motivy, které jsou uspokojovány dosažením cílů, které leží mimo oblast práce (vnější motivace) a motivy, které jsou uspokojovány prací samou (vnitřní motivace). Pro člověka jsou důležité oba typy motivů.

Vnitřní motivace (sebemotivace) vychází přímo z každého člověka, který vykonává práci a dochází tím k naplnění jeho cílů. Člověk má pocit, že jeho práce je důležitá, zajímavá, může se sám rozhodovat, rozvíjet své znalosti a dovednosti, může dosáhnout vytoužené kariéry (Armstrong, 2015, s. 218). S vnitřní motivací souvisí angažovanost, tedy stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivovaní, aby dosahovali vysokého výkonu (Armstrong, 2015, s. 240). Vnitřní motivátory na rozdíl od vnějších působí dlouhodobě, protože jsou součástí jedince.

Mezi vnější motivátory patří odměny (zvýšení platu, pochvala, povýšení) a tresty (snížení platu, kritika). Zaměstnavatel prostřednictvím vedoucích pracovníků používá tato opatření ve snaze motivovat podřízené. Mezi nejúčinnější nástroj motivace patří slovní ocenění, tedy pochvala za odvedenou práci nebo uznání. Organizaci přitom nevznikají žádné náklady, přesto se jedná o velice účinný nástroj, který vede k okamžitému zvýšení výkonu (Urban, s. 273). Opatření týkající se odměn jsou účinné, působí na pracovníky hned, ale nemusí vždy působit dlouhodobě. Odměna, případně trest musí být okamžitě vyplacena, jinak je demotivační.

Jak vnitřní a vnější motivace působí, vysvětlují jednotlivé teorie motivace.

1.2 Teorie motivace zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Prostřednictvím motivačních teorií je možno vysvětlit, co pohání člověka k práci, co ho ovlivňuje, aby se choval určitým způsobem. Každý člověk má odlišné potřeby, má tedy stanoveny jiné cíle, které chce dosáhnout, aby své potřeby uspokojil. K motivování lidí tedy nelze vybrat pouze jeden přístup.

V další části se budu věnovat vybraným teoriím motivace, konkrétně těm, které jsou zaměřené na principu uspokojování potřeb člověka. Ty jsou založené na předpokladu, že obsahem motivace jsou potřeby. Autoři jednotlivých teorií uspořádali potřeby do různých kategorií. Každá teorie se zabývá jiným způsobem motivace s cílem dosáhnout uspokojení potřeb člověka.

Mezi teorie zaměřené na obsah patří:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb.
- Herzbergova teorie dvou faktorů.
- Alderferova teorie motivačních potřeb ERG.
- McClellandova teorie získaných potřeb.

Maslowova teorie hierarchie potřeb – autorem je Abraham Maslow. Jedná se o nejznámější teorii, která je založena na hierarchicky uspořádaných lidských potřebách od nejnižších k nejvyšším. Tyto potřeby uspořádal Maslow do pěti skupin: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a potřeba sebeaktualizace/seberealizace. Potřeby zaznamenal do pyramidy (Maslowova pyramida). Teorie je založena na předpokladu, že nejprve musí dojít k uspokojení potřeb na nižší úrovni a teprve potom může dojít k uspokojení potřeb na vyšším stupni pyramidy. Potřeba seberealizace ovšem nemůže být podle Maslowa plně uspokojena nikdy. Pokud nějaká potřeba není uspokojena, motivuje to člověka k jednání.

Jakmile jsou nižší potřeby uspokojeny, zanikají, ale uspokojované vyšší potřeby motivují, umocňují se (Kociánová, 2010, s. 28). Také Nakonečný tvrdí, že potřeby seberealizace jsou neuspokojitelné, protože zahrnují i poznávání a estetické cítění. S dosažením cílového objektu je spojena snaha o další uspokojení (Nakonečný, 2014, s. 166).

Herzbergova teorie dvou faktorů neboli také motivačně hygienická teorie navazuje na Maslowovu teorii potřeb, doplňuje ji. Herzberg nepracuje s pojmem potřeby, ale s pojmem faktory. Teorie je založena na předpokladu, že na motivaci, resp. na spokojenost, působí dvě skupiny na sobě nezávislých faktorů: faktory vnější, hygienické a faktory vnitřní, motivátory. Motivátory se aplikují zejména na jednotlivce, hygienické faktory se uplatňují převážně u kolektivů (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 129).

Pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka. Jsou-li hygienické faktory příznivé, důsledkem je, že pracovníci nepocífuji pracovní nespokojenost. Na motivaci k práci však nemají výraznější vliv. Pokud mají hygienické faktory nepříznivou podobu, vyvolávají u pracovníků nespokojenost. Současně mohou negativně působit na motivaci pracovního jednání. Vnitřní faktory v nepříznivém stavu způsobují, že pracovník není spokojen a ani motivován k práci. V opačném případě nastupuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 385-386).

Herzbergova teorie je často kritizována. Například podle Nakonečného teorie nezvažuje osobnostní proměnné, nezohledňuje vnější pracovní podmínky (Nakonečný, 1992, s. 83). I přes výhrady odborné veřejnosti má Herzbergova teorie úspěch. Vysvětluje totiž pozitivní účinek vnitřních motivačních faktorů, jako je potřeba vykonávat práci, dosažení úspěchu, odpovědnost, povýšení, které souvisejí s vnitřní motivací, jež vyplývá z práce samotné. Podrobně jsou faktory spokojenosti popsány v kapitole 2.1.

Herzbergova teorie zdůrazňuje, že při nastavování systému odměňování je nutné vzít v úvahu jak peněžní, tak nepeněžní faktory (Armstrong, 2015, s. 222). Herzbergova teorie je uplatňována v praxi při pochopení působení motivačních faktorů a sestavení motivačních programů v organizaci. Tato teorie motivace je stěžejní pro výzkumné šetření provedené v organizaci XY. Vycházím z myšlenky, že při nastavování systému odměňování je nutné brát v úvahu peněžní i nepeněžní faktory.

Alderferova teorie motivačních potřeb ERG je založena na existenci tří primárních kategorií potřeb. Název teorie tvoří první písmena potřeb v angličtině.

- Existenční potřeby (Existence needs) - plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky.
- Sounáležitost – vztahové potřeby (Relatedness needs) - přijetí, pochopení, vliv.
- Růstové potřeby (Growth needs) - úsilí využít co nejlépe příležitosti k dosažení toho nejlepšího, čím se člověk může stát (Armstrong, 2015, s. 221).

McClellandova teorie je také založena na třech kategoriích potřeb, ale autor McClelland identifikoval potřeby jiným způsobem, a to na základě studia manažerů. Největším motivátorem je podle této teorie dosažení úspěchu. Identifikace potřeb podle McClellanda:

- Potřeba úspěchu – vyjadřuje snahu uspět v porovnání s ostatními.
- Potřeba prosadit se – je popisována jako potřeba významnějšího postavení.
- Potřeba úspěšného uplatnění – jedná se o potřebu rozhodovat, někoho řídit nebo ovlivňovat (Kociánová, 2010, s. 29).

Mezi Herzbergovými motivátory, Maslowovou hierarchickou úrovní potřeb, Alderferovou a McClellandovou teorií existuje mnoho podobného, zejména v případě potřeby uznání, uplatnění, uspokojení z práce a potřeby seberealizace. Všechny tyto teorie se zabývají poznáním motivačních příčin (Vodáček & Vodáčková, 2011, s. 169).

1.3 Teorie motivace zaměřené na proces

Těmto teoriím se také říká kognitivní teorie (poznávací), protože se zaměřují na to, jak lidé vnímají a chápou své pracovní prostředí. V těchto teoriích se klade důraz na psychické potřeby, které mají vliv na motivaci (Armstrong, 2015, s. 222). Mezi hlavní teorie patří teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti.

Teorie očekávání byla původně součástí teorie VIE (valence, instrumentalita, expektance), kterou formuloval Vroom v roce 1964. Teorie obsahuje tři faktory:

- Valenci (hodnotu).
- Instrumentalitu (přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné).
- Expektanci – (pravděpodobnost, že čin nebo vynaložené úsilí povedou k očekávanému výsledku).

Podle této teorie je člověk motivován pouze tehdy, vnímá-li jasně vztah mezi výkonem a výsledkem a dosažením výsledku dochází k uspokojování potřeb. Na Vroomovu teorii navázali v roce 1968 Porter a Lawler, kteří teorii rozvinuli o vztah mezi úsilím a odměnou: čím vyšší hodnota odměn a čím vyšší pravděpodobnost, že získání odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude vynaloženo (Armstrong, 2015, s. 223-224).

Podle Nakonečného (1992, s. 81) Vroomova i Lawlerova teorie zdůrazňují, že motivace sama k jednání nestačí. Aby vůbec k jednání došlo, je třeba, aby hodnota, k jejímuž dosažení směřuje, měla určitou míru - a aby bylo pravděpodobné, že jí bude dosaženo.

Teorie cíle autorů Lathama a Lockeho je založena na tvrzení, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny náročné, ale přijatelné cíle, které budou akceptovány. Nezbytná je ovšem existence zpětné vazby na výkon (Armstrong, 2015, s. 225).

Teorie spravedlnosti, kterou formuloval Adams, je založena na srovnávání se s druhými. Zabývá se lidským vnímáním toho, jak je s jednotlivcem zacházeno v porovnání s jinými lidmi. Podle této teorie budou lidé lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě. Pokud budou vnímat nespravedlnost, budou demotivováni (Kociánová, 2010, s. 33).

Všechny uvedené teorie pracovní motivace umožňují pochopit procesy, které nějakým způsobem souvisejí s motivací. Teorie zaměřené na obsah jsou založené na myšlence, že pro pracovníky je důležité uspokojování svých potřeb v rámci zaměstnání v organizaci. Snaží se vysvětlit, které faktory a jak motivují člověka v práci. Možnost dosáhnout uspokojení svých potřeb je pro pracovníky velkou motivací k pracovní činnosti. Teorie zaměřené na proces přispívají k pochopení, jak motivace funguje a jak ovlivňuje chování.

1.4 Motivace a vedoucí pracovník

Podle Branhamy (2009, s. 7) je hlavním aktérem ovlivňujícím spokojenost a motivaci pracovníka jeho přímý nadřízený. K hlavním úkolům vedoucích pracovníků patří motivovat své podřízené k lepším výkonům. Lidé jsou různí a dávají přednost různým motivům. Jak tvrdí Bělohlávek (2005, s. 43), pokud chceme pracovníky dobře motivovat, musíme nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. Halík (2008, s. 82) shodně uvádí, že

každý člověk cítí jinou potřebu motivace. Podle něj se potřeby se odvíjí od postu člověka. Ředitel organizace usiluje o něco jiného než jeho náměstek. Řadového pracovníka motivuje jiná věc než vedoucího pracovníka.

I Koubek (2010, s. 203) tvrdí, že správná motivace pracovníka musí převážně vycházet od jeho nadřízeného. Podle Koubka se na vedoucího pracovníka při řízení pracovního výkonu klade požadavek zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžné poskytování zpětné vazby na jeho pracovní výkon. Proto mezi vedoucím pracovníkem a vedeným pracovníkem musí existovat fungující interní komunikace. Také Adair (2005, s. 119) zdůrazňuje důležitost motivace podřízených vedoucími pracovníky podle jejich potřeb, které chtějí uspokojit. Podle něj dobrý vedoucí pracovník vytváří ovzduší a příležitosti k tomu, aby byly uspokojeny individuální potřeby jednotlivých pracovníků. Pokud tyto potřeby uspokojovány nejsou, pracovník zvažuje z organizace odejít. Potřeby, které považuje pracovník za natolik důležité, že jejich nedostatek iniciuje k možnosti odchodu, jsou podle Branhamy (2009, s. 32): potřeba důvěry, potřeba naděje, potřeba ocenění a potřeba cítit se kompetentní.

Vedoucí pracovník má možnost motivovat pracovníky, důležité je, jestli využívá metody motivace správným způsobem a jestli je dosahováno požadovaného chování pracovníků (Lukášová, 2010, s. 206). Od manažerů se očekává nejen to, že budou sami motivováni, ale že budou schopni motivovat také členy svého týmu. Motivace je interpretovaná jako jeden z hlavních úkolů vedoucích pracovníků (Vévoda & kol., 2013, s. 15).

Všichni uvedení autoři se shodují na tom, že nejhlavnější roli v motivování pracovníků má vedoucí pracovník. Mezi vedoucím pracovníkem a motivovaným pracovníkem musí být dobrá komunikace. Vedoucí pracovník má na starosti řízení činností pracovníků, jejich vedení a motivování k dosahování svých cílů a cílů organizace. S tím souvisí i dosažení pracovní spokojenosti pracovníků.

Součástí dotazníku je otázka týkající se vedení pracovníků (vedoucí pracovní pozice) a otázka, pomocí které bude zjištěno, jaká je komunikace mezi pracovníkem a vedoucím pracovníkem.

2. Pracovní spokojenost

Spokojenost pracovníků je hybnou silou každé organizace. Motivace je významným faktorem nejen spokojenosti, ale i snahy využívat znalosti a dovednosti ku prospěchu zaměstnavatele. Z tohoto důvodu je velmi důležité věnovat motivaci pracovníků a pracovní spokojenosti v organizaci velkou pozornost (Kubátová & Kukulková, 2013, s. 14). Vazbu mezi spokojeností a motivací připouští například i Půček (2005, s. 27), který tvrdí, že spokojenost velmi úzce souvisí se schopností organizace správným způsobem motivovat všechny pracovníky v organizaci.

Někteří autoři dávají do souvislosti se spokojeností pocity. Například podle Armstronga (2015, s. 935) se spokojenost v práci týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé pocity pak signalizují nespokojenost s prací. Vazbu mezi spokojeností a pocity zmiňuje i Kociánová (2011, s. 34). Podle ní představuje spokojenost subjektivní pocity v osobním, i v pracovním životě člověka. Dále tvrdí, že spokojenost člověka ovlivňují naplněná očekávání a cíle. V této práci se budu zabývat pouze vazbou mezi spokojeností a motivací.

Motivace pracovníků úzce souvisí se spokojeností či nespokojeností pracovníků. Nespokojenost pracovníků vede v krajním případě až k odchodu pracovníka z organizace. I když jsou často bezprostředním důvodem odchodu pracovníků lepší finanční nabídky konkurence, většinou se za odchodem skrývají dlouhodobě neřešené problémy v organizaci, problémy s komunikací, vztahy mezi nadřízeným a podřízeným (Bednář, 2018, s. 86).

V rámci dotazníkového šetření bude zjišťováno, zda jsou pracovníci konkrétní organizace celkově spokojeni a zda zvažují z organizace odejít a z jakého důvodu.

2.1 Faktory pracovní spokojenosti

Spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů, které se člení na motivační faktory a hygienické faktory. Motivační faktory se týkají obsahu práce. Jsou to:

- Samotná práce.
- Úspěch.
- Uznání.
- Zodpovědnost.
- Růst a povýšení (Štikar & kol., 2003, s. 114).

Obsah vykonávané práce by měl být pro pracovníka zajímavý, práce by ho měla naplňovat a být pro něj smysluplná, měl by mít pocit seberealizace. Při vykonávání práce by pracovníci měli mít možnost plně využívat své schopnosti, znalosti a dovednosti. Pracovníci oceňují, pokud si mohou sami zorganizovat práci, pokud to jejich profese umožňuje.

Úspěch je silný motivační faktor. Je relativní, může být těžko měřitelný. Nastaveným měřítkem se může stát například kvalita práce, čas vykonané práce, rychlost, efektivita, množství práce a další.

Pokud se pracovníkovi dostává uznání za vykonanou práci, projevuje se to na jeho spokojenosti. Vedoucí pracovníci by měli umět své podřízené náležitě ocenit a odměnit za dobře vykonanou práci, a nebrat jejich úsilí jako samozřejmost.

Každý pracovník má nějakou zodpovědnost. Vedoucí pracovníci za své podřízené, každý sám za sebe za vykonanou práci. Zodpovědnost u pracovníka podněcuje pocit důležitosti. K práci přistupují poctivěji,

vykonávají ji pečlivěji, s chutí, efektivněji. Možnost kariérního postupu a možnost dalšího vzdělávání jsou významné motivační faktory. Pokud zaměstnavatel v rámci motivačního programu nabízí pracovníkům možnost získat větší odbornost, prohloubit jejich znalosti a dovednosti, je to pro pracovníky velmi motivační.

Hygienické faktory se týkají vnějších podmínek práce. Podle Štikara a kol. (2003, s. 114) se jedná se o:

- Mezilidské vztahy.
- Dozor.
- Pracovní podmínky.
- Plat a bezpečí.
- Firemní politika.

Mezilidské vztahy, zejména pracovní vztahy, příznivě nebo nepříznivě ovlivňují náladu pracovníka, jeho chování a výkon. Je důležité udržovat dobré vztahy mezi pracovníky, mezi vedoucími pracovníky a podřízenými, předcházet konfliktům na pracovišti a udržovat dobrou komunikaci nejen mezi pracovníky, ale i v rámci celé organizace.

Dozor ovlivňuje postoje lidí. Kontrola by měla být podnětná a vlídná. Nejedná se pouze o kontrolu vedoucích pracovníků, ale také o sociální kontrolu mezi spolupracovníky.

Pracovní prostředí, kde pracovník vykonává práci, by mělo být příjemné, měl by se na svém pracovišti cítit dobře. Veškeré potřebné pracovní potřeby musí mít k dispozici.

Plat a bezpečí – plat je silný motivátor, který může na každého působit jinak silně. Potřeba bezpečí je pro pracovníky velmi důležitá.

Firemní politika – kultura organizace ovlivňuje chování v organizaci, vytváří pozitivní prostředí.

Zaměstnavatel může ovlivnit spoustu z těchto faktorů pracovní spokojenosti. Faktory jsou obsaženy v motivačním programu organizace, který je v souladu s personální a sociální politikou organizace. Motivační program je součástí řízení lidí v organizaci a jeho úkolem je ovlivňování pracovního chování v organizaci a spokojenosti pracovníků. Existence motivačních faktorů a jejich naplnění ovlivňuje spokojenost. Nenaplnění hygienických faktorů způsobuje nespokojenost (Štikar & kol., 2003, s. 114).

V rámci dotazníkového šetření byla zjišťována existence motivačních faktorů, konkrétně zda pracovníci mají možnost plně využívat své schopnosti, znalosti a dovednosti (otázka č. 6). V rámci hygienických faktorů bylo zjišťováno, jaká je komunikace v organizaci (otázka č. 7), jaké jsou v organizaci pracovní vztahy (otázka č. 8) a zda jsou pracovníci spokojeni s výší svého platu (otázka č. 9).

2.2 Odměňování

System odměňování, včetně motivačního programu, musí být nastavený tak, aby byl pro pracovníky skutečně motivační a zároveň byl akceptovatelný pro zaměstnavatele. Odměňování musí být transparentní a spravedlivé.

Odměňování obsahuje peněžní odměny, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. Odměny se mohou vázat na výkon pracovníka nebo na vykonávanou práci. Výše peněžní i nepeněžní odměny má významný vliv na pracovní spokojenost. Podle Kociánové (2011, s. 167) musí odměna odpovídat vynaloženému úsilí, korespondovat s mírou odpovědnosti, výše odměny by měla být srovnatelná se spolupracovníky.

Zda jsou pro pracovníky konkrétní organizace důležitější peněžní odměny nebo nepeněžní odměny, bude zjištěno v rámci dotazníkového šetření.

2.3 Peněžní odměny

Peněžní odměna patří mezi hlavní motivační prostředky, převážně proto, že má významný vliv na život pracovníka a jeho rodiny. Používá se k ocenění dobrého výkonu pracovníků, a to formou zvýšení platu nebo jako jednorázová odměna. Má zabránit velké fluktuaci pracovníků a napomoci, aby se u pracovníka rozvinula větší odpovědnost. Peněžní odměna je podle Kociánové (2011, s. 167) pro pracovníky považována za motivační i z důvodu, že slouží jako nástroj uznání. Jedná se o peněžní uznání za dobře vykonanou práci a dosažené úspěchy. Armstrong (2015, s. 423) ale tvrdí, že uznání patří nejen mezi peněžní odměny, ale i mezi nepeněžní odměny. Úskalí peněžní odměny je, že jako motivační faktor působí velmi krátkodobě. I když se jedná o základní motivační prvek, na každou výši odměny si pracovníci po čase zvyknou a považují ji za samozřejmost (Heller, 2001, s. 62).

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 401) stanovili pravidla pro odměny, aby se zvýšila stimulační účinnost. Patří tam:

- Vztah hmotné odměny k výkonu.
- Udělení odměn ihned po ukončení úkolu.
- Pracovník by měl vědět, za co odměnu získal.
- Předem stanovená pravidla, která vymezují vztah mezi výkonem a odměnou.

Základní peněžní odměnou je poskytování platu. Plat jako potřeba člověka je součástí hned několika teorií motivace. Podle Maslowa peněžní odměna, tedy poskytování platu za vykonanou práci, uspokojuje existenční potřeby a potřeby bezpečí. Stejný názor na plat jako existenční potřebu má i Adelfer. Dle Herzberga patří plat mezi hygienické faktory, pro které podle něj platí, že jsou-li hygienické faktory v příznivém stavu, způsobují pracovní spokojenost, ale nemají vliv na motivaci k práci. Pracovníci je totiž berou jako

samozřejmost. Pokud ale uspokojeny nejsou, vyvolávají pocit nespokojenosti. Vedoucí pracovníci by měli dosáhnout toho, aby hygienické faktory byly naplněny a vyvíjet snahu o naplnění i motivačních faktorů.

2.4 Nepeněžní odměny

Nabídka nepeněžních odměn je odlišujícím znakem mezi zaměstnavateli. Pro udržení pracovníka v organizaci jsou nepeněžní odměny nezbytností.

Podle Hellera (2001, s. 61) mezi nepeněžní odměny patří:

- Uznání (osobní odměna, která je účinná krátkodobě i dlouhodobě).
- Dary a výhody (motivují okamžitě, ale krátkodobě).
- Zvláštní akce jako jsou výlety, večírky, návštěvy divadla (slouží ke stimulaci, odpočinku, spřátelení a motivaci).
- Odborné školení (související s výkonem práce, organizace získá kvalifikované pracovníky, kteří mají pocit, že si jich organizace váží).
- Samostatný rozvoj jako osobní vzdělávání (má vysokou motivační hodnotu, posiluje sebevědomí pracovníků).
- Vybavení (nad rámec povinného vybavení, např. služební auto, mobil, je vysoce motivující).

Armstrong (2015, s. 423) mezi nepeněžní odměny zahrnuje kromě uznání také úspěch, pochvalu, osobní růst a pracovní prostředí. Za vysoce motivační je označováno vzdělávání pracovníků v rámci osobního rozvoje, tedy není tím myšleno prohlubování či zvyšování kvalifikace dle zákonných norem. Do této kategorie patří různé kurzy či jazykové vzdělávání. Dalším vysoce hodnoceným benefitem je pracovní prostředí a jeho vybavení, které je nad rámec povinného vybavení. Pracovníci vítají nadstandardní vybavení, které zpřijemňuje jejich pobyt v pracovním prostředí.

V rámci dotazníkového šetření bude zjištěno, zda pracovníci organizace XY mají zájem o benefit v podobě konání kurzů a o jazykové vzdělávání. Pracovníci budou mít možnost v rámci dotazníkového šetření označit vybavení pracovního prostředí nad rámec povinného vybavení, které by preferovali.

3. Příspěvková organizace

Příspěvková organizace patří mezi neziskové organizace, které jsou zřízeny pro plnění úkolů ve veřejném zájmu. Vznikají vydáním zřizovací listiny, kterou může vydat zřizovatel - buď organizační složka státu, nebo územně samosprávný celek. Příspěvkové organizace jsou v menší či větší míře závislé na veřejném rozpočtu. Majetek, se kterým hospodaří, nemají ve svém vlastnictví a o hlavních otázkách rozhoduje zřizovatel. Příspěvkové organizace zřízené státem nebo územně samosprávným celkem, jsou zárukou zaměstnanosti a mzdy. Pojí se s nimi i různé požitky jako je FKSP a kolektivní smlouva, pokud v příspěvkové organizaci působí odborová organizace. Příspěvkové organizace jsou na trhu práce považovány za stabilního zaměstnavatele. Z pohledu pracovníků se může jednat o jistou prestiž a jistotu zaměstnání.

3.1 Specifika v odměňování v příspěvkové organizaci

Pracovníkům státních příspěvkových organizací je poskytován plat, který se spolu s ostatními složkami hradí z rozpočtu zřizovatele. Plat určuje pracovníkům zaměstnavatel, a to podle zákoníku práce (ČR, 2006a), dle nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (ČR, 2017), a v souladu s kolektivní smlouvou.

V rámci odměňování pracovníků se v příspěvkové organizaci uplatňují tyto pevné a pohyblivé složky platu:

- Platový tarif.
- Příplatek za vedení.
- Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.
- Zvláštní příplatky.
- Mimořádná odměna.

Platový tarif - výše platového tarifu pracovníka se určuje podle platové třídy a platového stupně, do nichž je pracovník zařazen. Pro zařazení pracovníka do platové třídy je rozhodující druh práce sjednaný v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel zařadí pracovníka do té platové třídy, ve které je v nařízení vlády o katalogu prací ve veřejných službách a správě (ČR, 2010), zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon po pracovníkovi v rámci druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě požaduje. V rámci platové třídy je pracovník zařazen do platového stupně, kterých je dvanáct. Zařazení pracovníka do platového stupně se odvíjí od jeho započitatelné praxe.

Pracovník je tedy zařazen do určité platové třídy a platového stupně dle odpracovaných let. Po odpracování dalších let, tedy bez jakékoliv snahy, pracovník automaticky postupuje do vyššího platového stupně - je mu stanoven vyšší platový tarif. To znamená, že vykonává-li pracovník činnost se stejným úsilím, přesto u něho dochází ke zvýšení platu. Není tedy motivován své úsilí zvýšit.

Příplatek za vedení - vedoucímu pracovníkovi přísluší příplatek za vedení, a to podle stupně řízení v rámci organizační struktury a náročnosti řídicí práce. Příplatek za vedení přísluší také zástupci vedoucího pracovníka, který trvale zastupuje vedoucího pracovníka v plném rozsahu jeho řídicí činnosti. Výše příplatku za vedení je stanovena vnitřním dokumentem organizace.

Osobní příplatek - pracovníkovi může být přiznán osobní příplatek k platu, pokud dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo v porovnání s ostatními pracovníky plní větší rozsah pracovních úkolů.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí - ztíženým pracovním prostředím pro účely poskytování příplatku podle zákoníku práce je prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujícího vlivu a z opatření k jejich snížení nebo odstranění. Ztěžujícím vlivem se pro účely poskytování příplatku za práci ve ztíženém prostředí rozumí radiační činnosti vykonávané v kontrolovaném pásmu pracovníky kategorie A, v souladu s nařízením vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí (ČR, 2006b).

Zvláštní příplatek - pracovníkovi, který vykonává práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy, přísluší zvláštní příplatek. Skupiny prací podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek stanoví nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (ČR, 2017).

Mimořádná odměna - zaměstnavatel může pracovníkovi poskytnout odměnu za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu.

Plat v organizacích veřejné správy je dán dle legislativy, tedy jsou možné pouze minimální odchylky mezi jinými organizacemi. Na vojáky z povolání se v případě odměňování vztahuje zákon o vojácích z povolání (ČR, 1999). Plat vojáka z povolání se stanovuje dle hodnosti, do které je voják zařazen. Stejně jako pracovník nemůže voják z povolání zvýšením svého úsilí zvýšit svůj plat. Není tedy motivován zvýšit výkon. Vojákovi se plat automaticky navýší postupem do vyšší hodnosti.

Všechny složky platu včetně pravidel pro jejich poskytnutí, musí být uvedeny ve vnitřním dokumentu organizace. Přestože jsou základní plat a jeho náležitosti stanoveny legislativou, v případě odměn lze poskytovat peněžní plnění i z FKSP a kolektivní smlouvy, pokud v organizaci působí odborová organizace.

3.2 Odborová organizace

Odborovou organizaci u zaměstnavatele může založit výbor o nejméně třech členech, který je tvořen z pracovníků organizace. Orgány odborové organizace tvoří Závodní výbor, který se skládá z předsedy odborové organizace, místopředsedy a členů. Kromě Závodního výboru patří mezi orgány odborové organizace i Revizní komise, která funguje jako kontrolní orgán. U zaměstnavatele může působit více odborových organizací. Ty mohou být součástí odborových svazů a svazy mohou vytvářet společnou organizaci jako je ČMKOS. Odborová organizace u organizace XY je součástí ČMOSA. Tento odborový svaz je součástí ČMKOS, která zastupuje pracovníky a členy odborů na celostátní úrovni na jednání Tripartity. Jednání probíhá mezi představiteli vlády, podnikateli a odbory. Jednání se týká důležitých zájmů pracujících, zejména pracovních, mzdových a sociálních podmínek. Odborová organizace má status právnické osoby. Zastupuje pracovníky organizace a mimo jiné vyjednává se zaměstnavatelem pracovní podmínky, snaží se vytvářet lepší pracovní prostředí a podílí se na vytváření příznivějších podmínek výkonu práce.

Základní práva odborové organizace:

- Právo na informace - organizace je povinna informovat pracovníky prostřednictvím odborové organizace o ekonomické a finanční situaci a jejím pravděpodobném vývoji, o činnosti organizace, o vývoji platů.

- Právo na projednání - organizace je povinna projednat s odborovou organizací ekonomickou situaci organizace, pravděpodobný hospodářský vývoj, zamýšlené organizační změny, systém odměňování a hodnocení pracovníků.
- Právo na spolurozhodování a součinnost - odborová organizace má právo spolurozhodovat v pracovně právních oblastech, bez předchozího souhlasu odborové organizace nemůže organizace vydat pracovní řád, spolurozhoduje při čerpání hromadné dovolené, musí souhlasit se záměrem skončení pracovního poměru výpovědí s členem orgánu odborové organizace. Odborová organizace spolurozhoduje s vedením organizace o rozpočtu FKSP a o zásadách čerpání z fondu.
- Právo kontroly - odborová organizace má právo kontrolovat, zda pracovní podmínky odpovídají sjednaným a zákonným parametrům. Odborové organizace dbají na dodržování zákoníku práce, zákona o zaměstnanosti, právních předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a ostatních pracovněprávních předpisů. (Kolektivní smlouva organizace XY)

Hlavním posláním odborů je zastupovat pracovníky při vyjednávání s vedením organizace, hájit hospodářské a sociální zájmy pracovníků. Jednání zástupců odborové organizace s vedením organizace se nazývá kolektivní vyjednávání. Tento proces směřuje k uzavření kolektivní smlouvy. Kolektivní smlouvu může za pracovníky uzavřít se zaměstnavatelem pouze odborová organizace.

Kolektivní smlouva upravuje:

- Kolektivní vztahy.
- Individuální vztahy.
- Platovou oblast (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 235).

Kolektivní smlouva patří mezi organizační normy organizace, které stanovují pravidla, způsoby chování, postupy a podmínky v oblasti pracovně právních vztahů, vzdělávání, péče o pracovníky, odměňování, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a FKSP z důvodu zajištění práv, potřeb a zájmů pracovníků.

3.3 Fond kulturních a sociálních potřeb

FKSP umožňuje poskytovat pracovníkům zaměstnanecké výhody. Slouží k uspokojení potřeb pracovníků v oblasti kulturní, sociální, zdravotní, rekreační, sportovní a jiné. Pravidla tvorby fondu, hospodaření s fondem a plnění fondu stanoví vyhláška o fondu kulturních a sociálních potřeb (ČR, 2002). Tato vyhláška se vztahuje a je určena pro:

- Organizační složky státu (například ministerstva, soudy, Akademie věd).
- Státní příspěvkové organizace (organizace zřízené například ministerstvy).
- Příspěvkové organizace, které byly zřízeny územními samosprávnými celky.

Organizace je povinna stanovit způsob čerpání fondu, sestavit jeho rozpočet tak, aby byl v souladu s vyhláškou. Rozpočet se schvaluje každý rok dle disponibilních prostředků fondu, možností organizace a zájmu pracovníků. Základním přidělem jsou 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, ale i na odměny za pracovní pohotovost (Krbečková & Plesníková, 2018, s. 8). V otázkách hospodaření s fondem spolurozhoduje se zaměstnavatelem odborová organizace v rámci kolektivního vyjednávání. Musí být písemně stanoveny podmínky, výše a četnost poskytování plnění fondu. Tyto údaje se uvádí v kolektivní smlouvě.

Veškerá plnění, s výjimkou darů a sociálních podpor, lze poskytnout pouze v nepeněžní formě.

Z FKSP lze poskytovat následující plnění:

- Příspěvky na provoz zařízení, která slouží kulturnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků.
- Pořízení hmotného majetku (na vybavení pracovního prostředí).
- Zápůjčky na bytové účely.
- Stravování.
- Dovolená a rekreace.
- Kultura, vzdělávání, tělovýchova a sport.
- Výměnné akce.
- Sociální výpomoci a půjčky.
- Penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření.
- Pojistné na soukromé životní pojištění.
- Příspěvek odborové organizaci.
- Dary (Krbečková & Plesníková, 2018, s. 9-10).

Která konkrétní plnění jsou uplatňována v organizaci XY je uvedeno v kapitole 4.2.

4. Představení organizace XY

Organizace XY, ve které bude výzkumné šetření probíhat, je příspěvková organizace zřízená MO ČR. Informace o organizaci čerpám jednak ze své zkušenosti v rámci vykonávané pozice v organizaci, jednak z interních materiálů organizace. Založení organizace XY se datuje rokem 1994. Jedná se o nejstarší organizaci svého druhu na území ČR. Předmětem její činnosti je poskytování zdravotní péče.

Základní organizační strukturu a služební místa pro vojáky z povolání stanovuje zřizovatel, tedy MO ČR, vydáním Tabulek počtů. Počet zdravotnického personálu je částečně stanoven požadavky zdravotních pojišťoven, které stanovují minimální počty, a částečně se odvíjí od rozsahu a charakteru poskytované zdravotní péče. Každé systemizované místo v rámci organizační struktury má jasně definované požadavky na odbornou a specializovanou způsobilost. Kritéria odborného a specializovaného vzdělávání lékařů i nelékařských zdravotnických pracovníků jsou stanoveny zákonem o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta (ČR, 2004a) a zákonem o nelékařských zdravotnických povoláních (ČR, 2004b).

V současné době má organizace asi 600 kmenových pracovníků, z toho asi 400 zdravotnických pracovníků (67 %) a 200 nezdravotnických pracovníků (33 %). Mezi zdravotnické pracovníky patří: lékař, všeobecná sestra, nižší zdravotní personál (ošetřovatel, sanitář), fyzioterapeut, radiologický asistent, laboratorní asistent a ostatní. Do nezdravotnických pracovníků jsou zahrnuti administrativní pracovníci a dělnické profese.

Pracovníky organizace XY lze také rozčlenit na civilní pracovníky a vojáky z povolání. Vojáků z povolání je v organizaci v současné době 30, tedy 5 % z celkového počtu všech pracovníků.

4.1 Organizační struktura

Organizační struktura organizace XY je vyjádřena v organizačním schématu, které stanoví konkrétní členění jednotlivých vnitroorganizačních celků, jejich postavení v rámci organizace, vymezuje vzájemnou vazbu podřízenosti a nadřízenosti vedoucích organizačních celků. Jak již bylo uvedeno, základní organizační strukturu stanovuje přímo zřizovatel.

Rozšiřující celky struktury a pracovní místa pro civilní pracovníky stanovuje ředitel, který stojí v čele organizace. Přímo podřízení řediteli jsou jeho náměstci – náměstek pro věci lékařské, náměstkyně pro ošetrovatelskou péči, náměstek pro ekonomické řízení, náměstek pro logistiku, náměstkyně pro farmacii a zdravotnickou techniku.

Organizační struktura organizace XY se dělí na dvě hlavní linie: Ředitelství a Nemocniční oddělení. Ředitelství se dále člení na tyto oddělení: sekretariát ředitele, KCVV, Dětská skupina, Dopravní skupina, sklad, stravovací oddělení, provozní oddělení, úklidové oddělení, ekonomické oddělení, skupina informatiky, lékárna, organizační oddělení. V čele každého oddělení linie Ředitelství stojí vedoucí, který řídí jeho činnost. Za plnění úkolů oddělení a za kvalitu práce podřízených pracovníků je vedoucí oddělení odpovědný danému náměstku ředitele. Nemocniční oddělení se dělí na tato oddělení: interní, chirurgické, ARO, neurologické, ORL, oční, kožní, psychiatrie, stomatologie, radiodiagnostika, oddělení klinických laboratoří, rehabilitace, psychologie, LDN, praktický lékař, gynekologie, NIP A + B + C, sociální lůžka. V čele každého nemocničního oddělení stojí primář, který řídí a kontroluje činnost pracovníků zařazených na daná oddělení, a je odpovědný příslušnému náměstku ředitele.

4.2 Motivační program organizace XY

Motivační program, který musí být vytvořen v každé organizaci, stejně tak jako dobré pracovní podmínky, vyjadřuje podle Nakonečného (1992, s. 217) souhrnné a trvalé pracovní motivování všech pracovníků. Koubek (2010, s. 320) tvrdí, že pokud organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.

Jednou z metod, jak zjistit, o které z výhod mají pracovníci zájem je dotazníkové šetření.

Úkolem motivačního programu je pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků, zvyšování jejich výkonnosti, ochoty a spokojenosti (Kocianová, 2011, s. 39). Motivační program musí být tzv. šitý na míru, tedy musí vycházet z prostředí organizace, musí zohledňovat potřeby nejen organizace, ale i pracovníků. Součástí motivačního programu musí být zabezpečení vhodných pracovních podmínek, umožnit zvyšování kvalifikace, profesní růst, uznání, spravedlivé odměňování a další. Účinný motivační program přispívá k prosperitě organizace, k podpoře výkonnosti a celkové pracovní spokojenosti pracovníků (Provazník & Komárková, 2004, s. 125). Motivační program organizace XY je obsažen v ustanovení kolektivní smlouvy, která pojednává o odměňování, zejména o systému mimořádných odměn na základě hospodářského výsledku jednotlivých oddělení, dále o možnosti prohlubovat si kvalifikaci, a zejména o poskytování benefitů z FKSP. Benefity, které mohou pracovníci organizace XY využívat, jsou podrobně popsány v kolektivní smlouvě, včetně způsobu uplatnění.

V organizaci XY se v rámci FKSP poskytuje pracovníkům:

- Bezúročné zápůjčky.
- Příspěvek na stravování.
- Příspěvek na dovolenou.
- Příspěvek na penzijní pojištění/ doplňkové penzijní spoření.
- Masáže.
- Vitamínové balíčky.
- Vstupenky do divadla.

V rámci dotazníkového šetření bude zjišťováno, o které benefity mají pracovníci největší zájem (otázka č. 15). Bude také zjišťováno, zda mají pracovníci zájem o případný nový benefit, a to vybavení pracovního prostředí

nad rámec povinného vybavení. Konkrétně mohou volit mezi kávovarem, ledničkou, mikrovlnkou, rádiem, oděvem či obuví a televizorem (otázka č. 16).

5. Analýza motivace a spokojenosti pracovníků v organizaci XY – dotazníkové šetření

Cílem této práce je analýza motivace a spokojenosti pracovníků konkrétní příspěvkové organizace. V rámci kvantitativního výzkumu je jako výzkumná metoda použita metoda dotazníkového šetření. Jedná se o vysoce efektivní techniku, kdy při malých nákladech můžeme získat informace od velkého počtu osob za krátkou dobu (Disman, 2005, s. 141). Technika dotazníku je nejpoužívanější výzkumná metoda, která obnáší kladení otázek a získávání odpovědí na ně. Výzkumné šetření by mělo odpovědět na výzkumnou otázku: O jakých konkrétních benefitech pracovníci zkoumané příspěvkové organizace soudí, že by jejich pracovní motivaci a spokojenost zvýšily? Současně byly na základě studia teorie stanoveny tyto hypotézy, které by mělo výzkumné šetření vyvrátit nebo potvrdit:

- Hypotéza číslo 1: Pracovníci organizace XY dávají přednost pracovním vztahům před pracovním prostředím.
- Hypotéza číslo 2: Více pracovníků je spokojeno s komunikací s vedoucím pracovníkem než nespokojeno.
- Hypotéza číslo 3: Pro pracovníky je důležitější finanční motivace než motivace nefinanční.

Výzkum byl proveden v příspěvkové organizaci XY.

5.1 Konstrukce dotazníku

V úvodu dotazníku jsou uvedeny informace o účelu průzkumu. Dotazníkový průzkum je zaměřen na motivaci a spokojenost pracovníků

a zjištění preference benefitů. Pracovníci byli požádáni o vyplnění dotazníku, který je anonymní. Dotazník byl vytvořen formou on-line formuláře. Pracovníci se nemuseli registrovat ani vyplňovat osobní údaje. Výsledky dotazníkového šetření byly předány vedení organizace XY pro kolektivní vyjednávání k nastavení motivačního programu, převážně k nastavení benefitů pro pracovníky.

Otázky v dotazníku byly sestaveny tak, aby byly v souladu s cílem práce. Vycházejí z teoretické části práce, zejména z hygienických a motivačních faktorů spokojenosti, které jsou popsány v kapitole 2.1. Dotazník obsahuje 17 otázek. Tento počet byl zvolen záměrně. Příliš velký počet otázek by respondenty odradil z důvodu časové náročnosti.

Prvních pět otázek bylo zařazeno z důvodu zjištění struktury vzorku. Jedná se o zjištění věkové kategorie, délky zaměstnání v organizaci, pracovního zařazení, rozlišení zdravotnického a nezdravotnického povolání a členství v odborové organizaci. Otázky č. 6 až 9 se týkají motivačních faktorů a odměňování, vycházejí z teoretické části bakalářské práce. U těchto otázek respondenti vybírají jednu odpověď z nabízených možností: ano; spíše ano; spíše ne; ne. Otázky v závěru dotazníků zjišťují preference pracovníků v oblasti poskytování benefitů. Respondenti opět vybírají odpověď z nabízených možností.

Aby se potvrdila reliabilita otázky na celkovou spokojenost pracovníků (otázka č. 15), byla do dotazníku zařazena otázka ohledně možného odchodu z organizace (otázka č. 10). Jak bylo v teoretické části řečeno, pracovní nespokojenost se projevuje vysokou fluktuací. V případě kladné odpovědi na celkovou spokojenost, je předpokládáno, že bude záporná odpověď na zamýšlený odchod z organizace.

5.2 Předvýzkum

Pomocí předvýzkumu se testují nástroje, které chceme ve výzkumu použít. Předvýzkum se provádí na malém vzorku cílové skupiny a měl by být součástí každé výzkumné akce, tedy i dotazníkového šetření (Disman, 2005, s. 122). Cílem provádění předvýzkumu je zjistit, zda jsou otázky respondentům srozumitelné a jestli je vnímají tak, jak byly konstruovány.

Předvýzkum byl proveden dne 30. 11. 2020 se třemi pracovníky organizace XY, kteří byli náhodně vybráni. Tito pracovníci postupně vyplnili dotazník. Každou otázku měli při vyplňování dotazníku okomentovat. Jedná se o revizi správnosti položení otázek. Po ukončení předvýzkumu muselo dojít k úpravě tří otázek v dotazníku. U otázky č. 2 bylo chybně stanoveno rozmezí: b) 5-10 let, c) 10-20 let. U obou možností odpovědi bylo uvedeno 10 let. Možnost odpovědi za c) byla změněna na 11-20 let. U otázek č. 13 a 14 bylo slovo „stimulům“ nahrazeno slovem „benefitům“. Dva z účastníků předvýzkumu nevěděli, co si mají pod pojmem stimul představit. Upravený dotazník byl pracovníkům odeslán emailem jako odkaz na webové prostředí k vyplnění on-line. Poté následoval sběr dat. Podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 1.

5.3 Technika sběru dat a zpracování dat

Do výzkumného vzorku byli zahrnuti všichni pracovníci organizace XY, což je 608 osob. Z celkového počtu všech pracovníků vyplnilo dotazník 267 osob. Sběr dat probíhal v organizaci YX od 1. 12. 2020 do 16. 12. 2020. Délka období byla zvolena s ohledem na pracovníky, kteří pracují v nerovnoměrném rozvržení směn a na pracovníky, kteří čerpají dovolenou nebo mají jinou nepřítomnost. Pokud se nejedná o delší absenci, měli by pracovníci v daném časovém úseku být v organizaci přítomni a mít možnost zúčastnit se průzkumu.

Aby se zajistilo, že každý pracovník vyplní dotazník pouze jednou, bylo vyplňování dotazníku navázáno na ID-IT. To znamená, že všichni pracovníci, kteří mají zřízen přístup do sítě organizace, mají automaticky přidělený jedinečný identifikátor, kterým se přihlásili do sítě a mohli vyplnit dotazník. Organizace XY, ve které výzkumné šetření proběhlo, disponuje programem, který používá pro školení zdravotnických pracovníků. Tento program, který je navázán na ID-IT, umožňuje i provedení dotazníkové šetření, proto byl program k průzkumu použit.

Všem pracovníkům byl na pracovní email zaslán odkaz na vyplnění dotazníku a informace ohledně účelu průzkumu. Totéž bylo uloženo na Intranet organizace. Vedoucím pracovníkům oddělení, kde pracovníci nemají zřízen přístup do sítě organizace (jedná se o dělnické profese), byl zaslán dotazník přílohou emailu. Vedoucí pracovníci byli požádáni o vytisknutí dotazníků i s informacemi o účelu průzkumu a předání dotazníků jednotlivým pracovníkům k vyplnění. Tento postup byl zvolen z důvodu velkého počtu pracovníků z různých oddělení v rámci několika budov, kteří nemají přístup do sítě organizace. Doručení dotazníku osobně jednotlivým pracovníkům v takovém množství nebyl možný. Dotazník byl anonymní, pracovníci nemuseli mít obavy pravdivě odpovídat, přestože byl dotazník distribuován přes vedoucí pracovníky.

5.4 Analýza výsledků

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 267 pracovníků z celkového počtu 608, což odpovídá 44 % z celkového počtu všech pracovníků organizace XY. Elektronicky dotazník vyplnilo 226 pracovníků, papírový dotazník vyplnilo 41 pracovníků. Všechny dotazníky byly vyplněny v pořádku, žádný nebyl z průzkumu vyřazen. K údajům z elektronicky vyplněných dotazníků byly

přičteny údaje z papírových dotazníků. Celkové údaje byly vloženy do tabulky v programu Excel. Následně byly vytvořeny grafy.

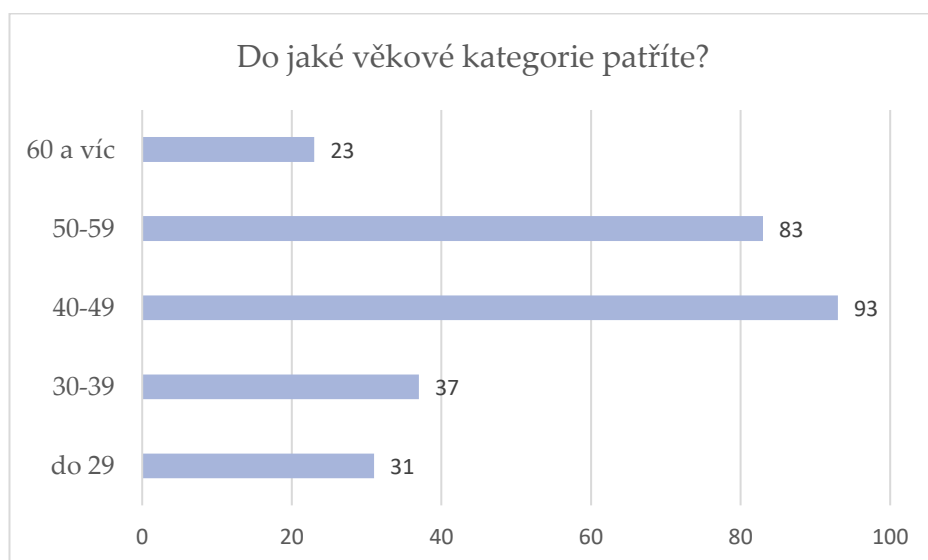
Dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti v tomto složení:

- 225 pracovníků a 42 vedoucích pracovníků (otázka č. 3: Jaké je Vaše pracovní zařazení (pracovník/vedoucí pracovník?).
- 195 zdravotnických pracovníků a 72 nezdravotnických pracovníků (otázka č. 4: Jste zdravotnický nebo nezdravotnický pracovník?).
- 41 členů odborové organizace a 226 pracovníků, kteří nejsou členy odborové organizace (otázka č. 5: Jste členem odborové organizace?).

Na základě tohoto složení respondentů lze konstatovat, že byly zastoupeny všechny skupiny pracovníků organizace. Výsledky dotazníkového šetření tedy mají dostatečnou vypovídající hodnotu.

Grafické vyjádření odpovědí respondentů na otázky:

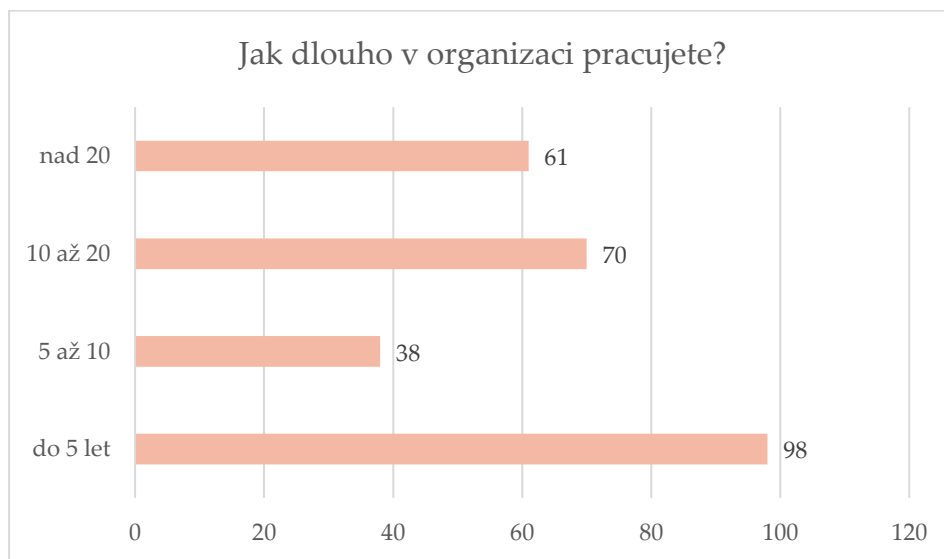
Otázka č. 1: Do jaké věkové kategorie patříte?



Graf č. 1: Věkové složení respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

V průzkumu bylo nejvíce zastoupeno věkové rozmezí 40-49 let (93 osob). Druhé nejvyšší zastoupení bylo věkové rozmezí 50-59 let (83 osob). 37 osob určilo svoji věkovou kategorii v rozmezí 30-39 let. 31 osob se zařadilo do kategorie do 29 let. Nejméně byla zastoupena kategorie 60 let a víc (23 osob).

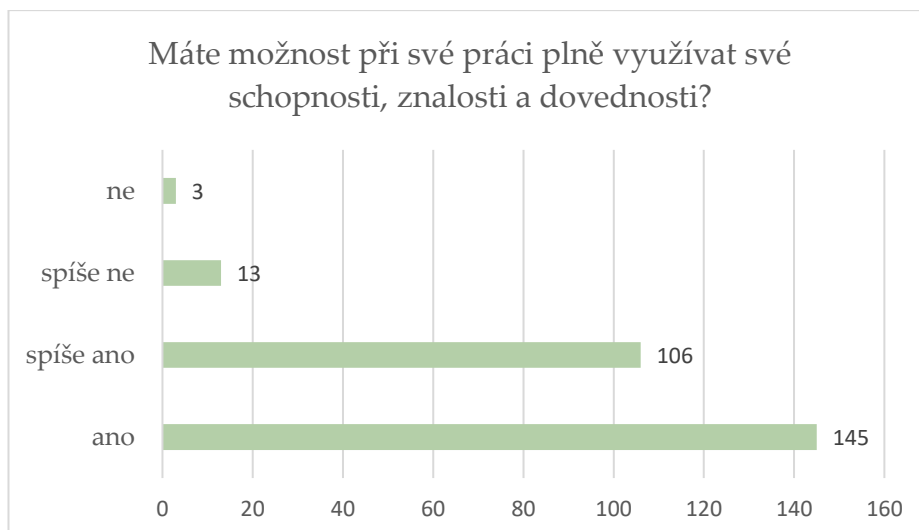
Otázka č. 2: Jak dlouho v organizaci pracujete?



Graf č. 2: Délka zaměstnání v organizaci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Průzkumu se zúčastnilo nejvíce pracovníků, kteří v organizaci XY pracují do 5 let (98 osob). Druhé nejvyšší zastoupení měla skupina pracovníků, kteří v organizaci XY pracují v rozmezí 10-20 let (70 osob). 61 osob pracuje v organizaci déle jak 20 let. V rozmezí 5-10 let pracuje v organizaci 38 osob.

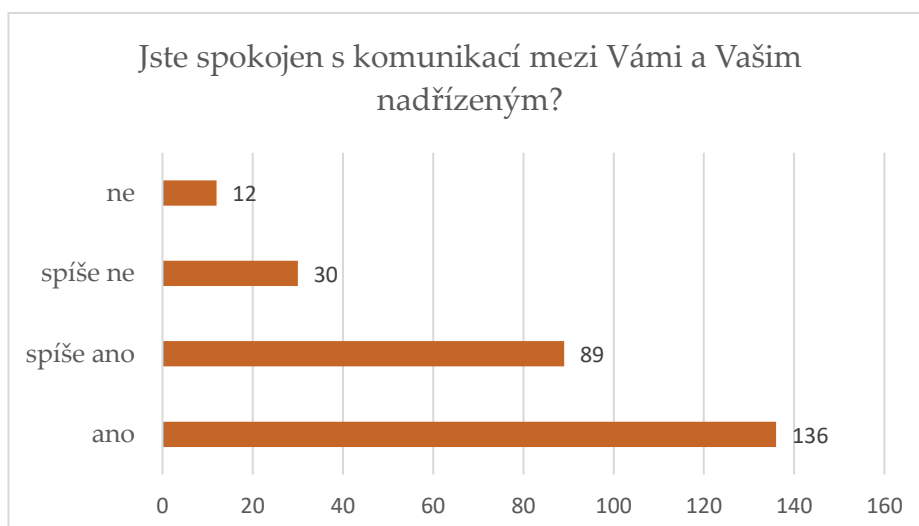
Otázka č. 6: Máte možnost při své práci plně využívat své schopnosti, znalosti a dovednosti?



Graf č. 3: Využívání schopností, znalostí a dovedností při práci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z celkového počtu respondentů odpovědělo 145 pracovníků, že při vykonávání činnosti mají možnost plně využívat své schopnosti, znalosti a dovednosti. 106 pracovníků odpovědělo „spíše ano“. 13 pracovníků vybralo odpověď „spíše ne“ a 3 pracovníci odpověděli „ne“.

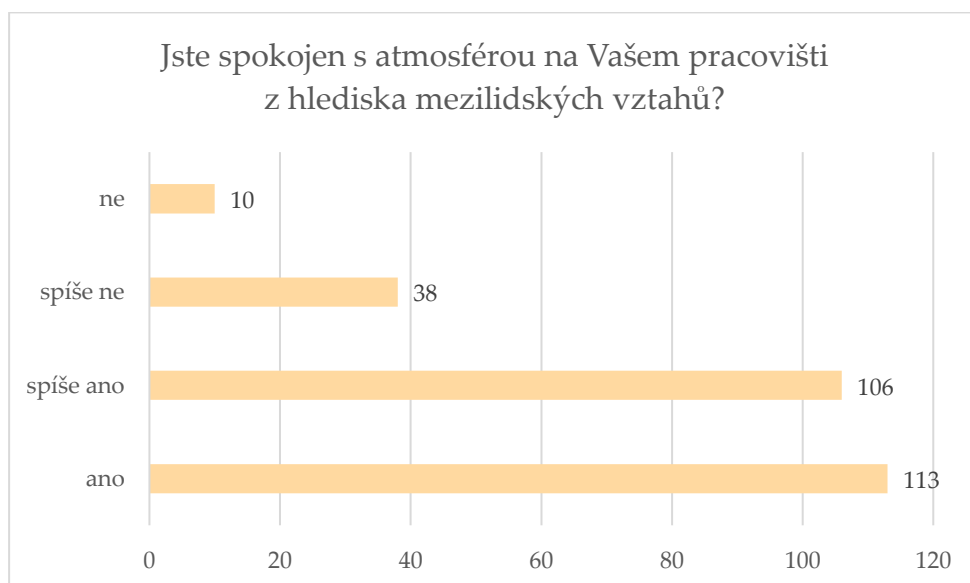
Otázka č. 7: Jste spokojen s komunikací mezi Vámi a Vaším nadřízeným?



Graf č. 4: Spokojenost s komunikací mezi pracovníkem a nadřízeným pracovníkem (Zdroj: Vlastní zpracování)

Spokojeno s komunikací s nadřízeným pracovníkem je 136 pracovníků z celkového počtu respondentů. Spíše spokojeno je 89 pracovníků z celkového počtu respondentů. 30 pracovníků spíše není spokojeno s komunikací s nadřízeným. 12 pracovníků vyjádřilo nespokojenost s komunikací s nadřízeným.

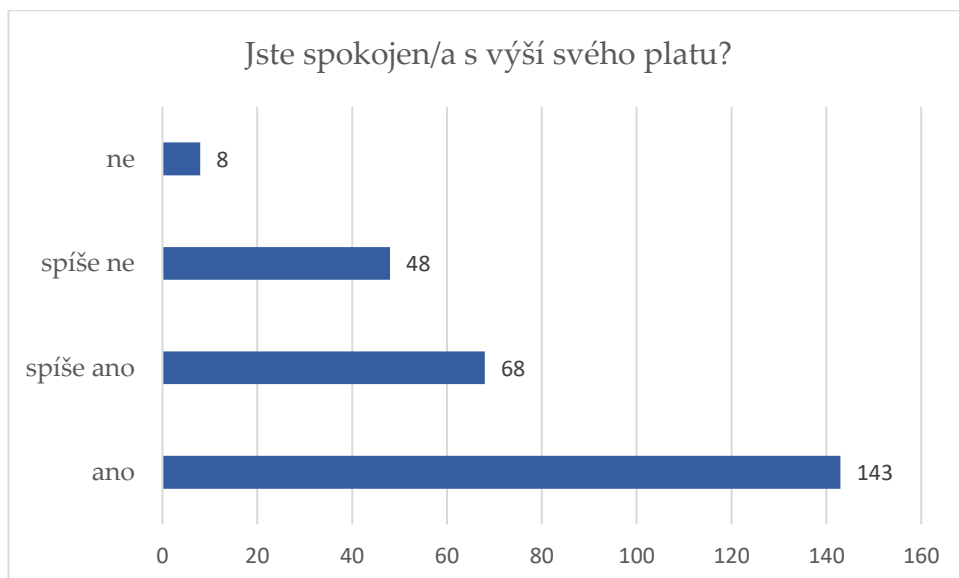
Otázka č. 8: Jste spokojen s atmosférou na Vašem pracovišti z hlediska mezilidských vztahů?



Graf č. 5: Spokojenost s atmosférou na pracovišti z hlediska mezilidských vztahů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z celkového počtu respondentů je 113 pracovníků spokojeno s atmosférou na pracovišti, spíše spokojeno je 106 pracovníků. 38 pracovníků vybralo odpověď „spíše ne“ a 10 pracovníků není spokojeno s atmosférou na pracovišti.

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s výší svého platu?



Graf č. 6: Spokojenost s výší platu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem 143 respondentů je spokojeno s výší svého platu, což odpovídá 54 % z celkového počtu respondentů. Odpověď „spíše ano“ vybralo 68 pracovníků. 48 pracovníků označilo odpověď „spíše ne“ a 8 pracovníků je nespokojeno s výší svého platu.

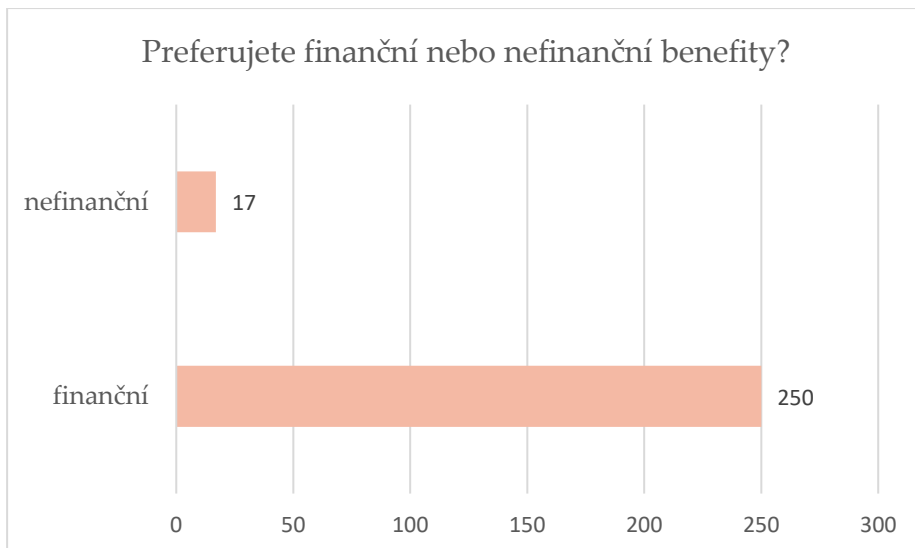
Otázka č. 10: Pokud zvažujete odejít z organizace, je to z důvodu finančních nebo vztahových?



Graf č. 7: Důvody odchodu z organizace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z průzkumu vyplývá, že o 8 pracovníků více by z organizace odešlo kvůli vztahům (39 pracovníků) než kvůli financím (31 pracovníků). Odejít z organizace neuvažuje 197 pracovníků.

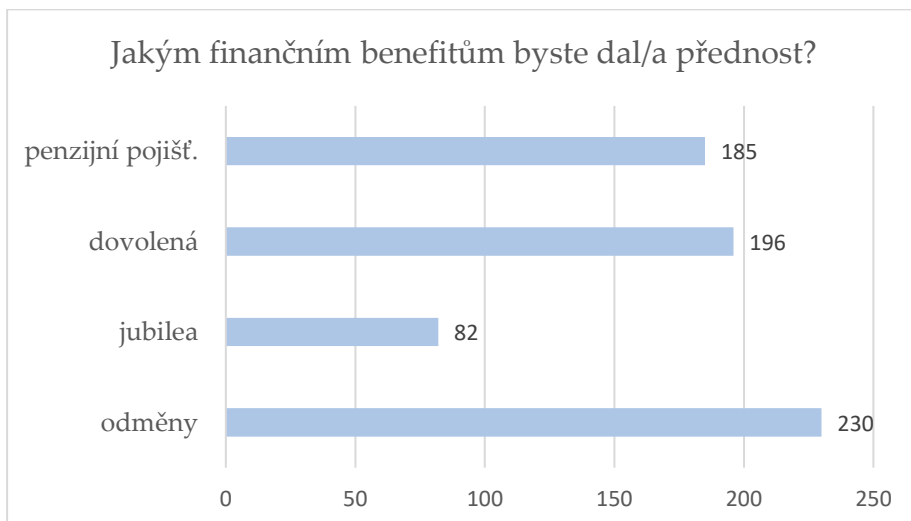
Otázka č. 11: Preferujete finanční nebo nefinanční benefity?



Graf č. 8: Preference benefitů z pohledu rozlišení na finanční a nefinanční (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem 250 pracovníků preferuje finanční benefity, 17 pracovníků preferuje nefinanční benefity.

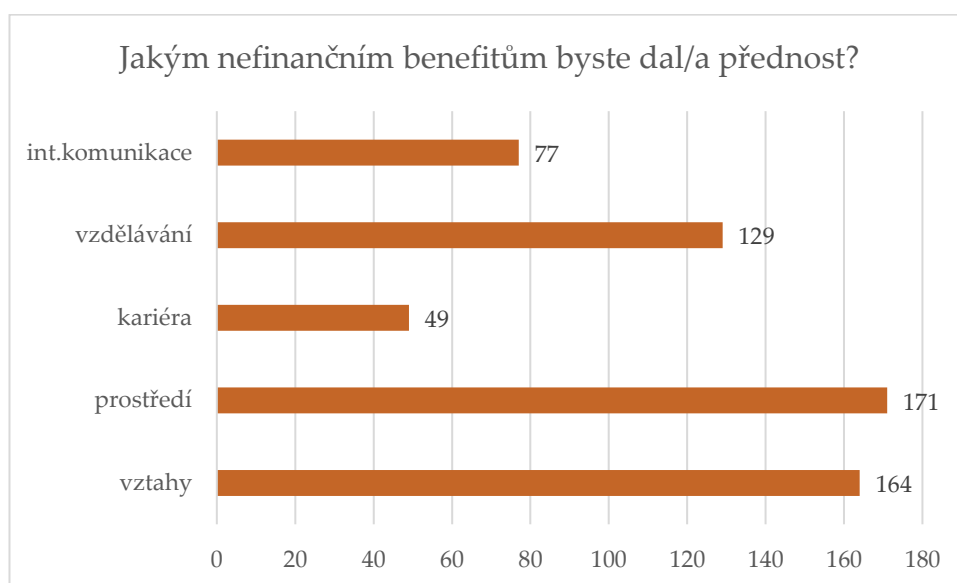
Otázka č. 12: Jakým finančním benefitům byste dal/a přednost?



Graf č. 9: Preference finančních benefitů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce preferovaná varianta benefitu je odměna (230 osob), druhá v pořadí je dovolená (196 osob), následuje penzijní pojištění (185 osob) a jubilea (82 osob).

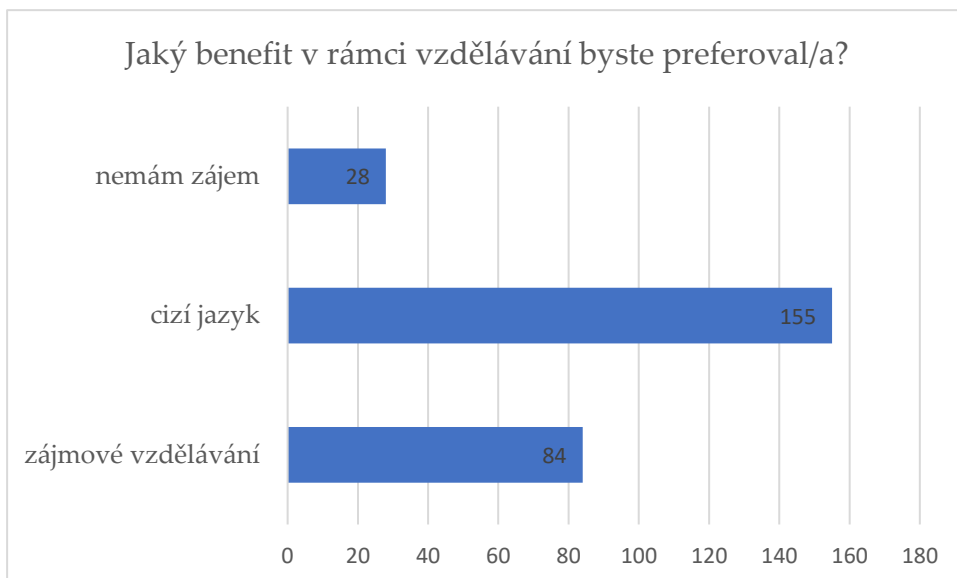
Otázka č. 13: Jakým nefinančním benefitům byste dal/a přednost?



Graf č. 10: Preference nefinančních benefitů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi nefinančními benefity převládá pracovní prostředí (171 osob), vztahy (164 osob), vzdělávání (129 osob). 77 osob dává přednost interní komunikaci, 49 osob preferuje kariéru.

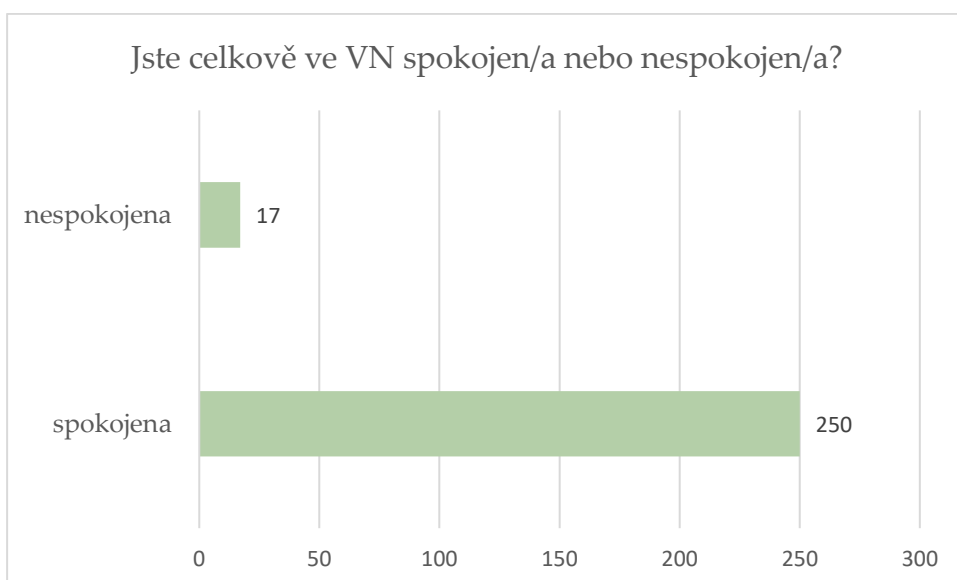
Otázka č. 14: Jaký benefit v rámci vzdělávání byste preferoval/a?



Graf č. 11: Benefit v rámci vzdělávání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce preferovaná možnost benefitu vzdělávání je výuka cizího jazyka. Tuto variantu preferuje 155 respondentů, o zájmové vzdělávání má zájem 84 respondentů. O benefit vzdělávání nemá zájem 28 respondentů.

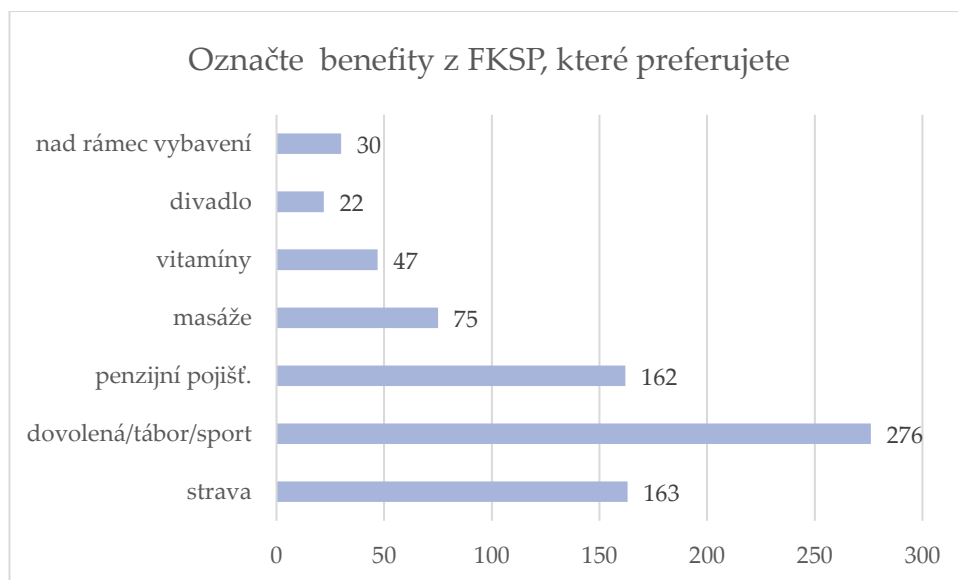
Otázka č. 15: Jste celkově ve VN spokojen/a nebo nespokojen/a?



Graf č. 12: Celková spokojenost pracovníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkově je v organizaci spokojeno 250 pracovníků, což odpovídá 94 % z celkového počtu respondentů. Nespokojenost vyjádřilo 17 pracovníků (6 % respondentů).

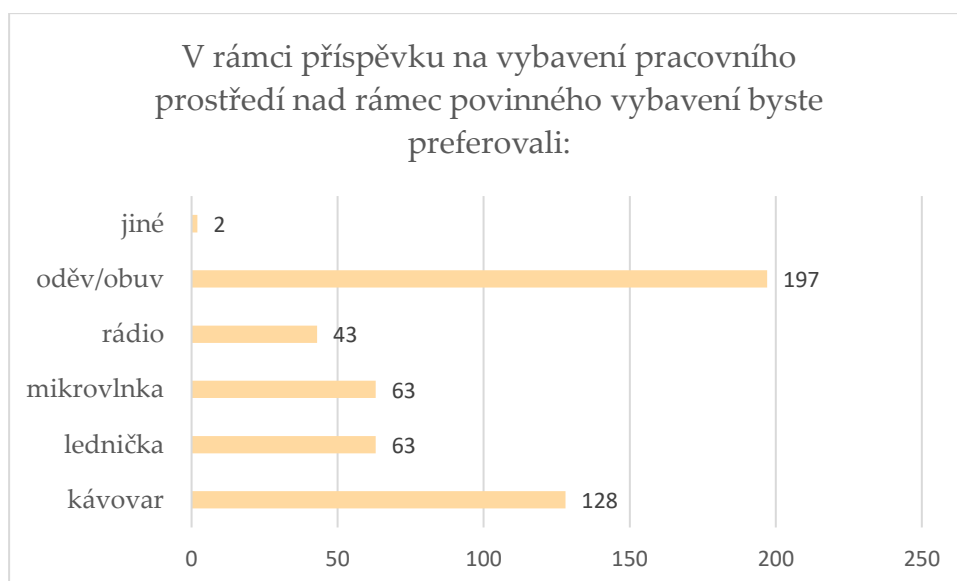
Otázka č. 16: Označte benefity z FKSP, které preferujete



Graf č. 13: Preference benefitů z FKSP (Zdroj: Vlastní zpracování)

Největší zájem je o příspěvek na dovolenou/tábor/sport (276 osob). Druhý v pořadí je příspěvek na stravu (163 osob). Příspěvek na penzijní pojištění preferuje 162 osob. O masáže má zájem 75 osob. Nejméně zastoupen by příspěvek na vitamíny (47 osob), příspěvek nad rámec povinného vybavení (30 osob) a příspěvek na divadlo (22 osob).

Otázka č. 17: V rámci příspěvku na vybavení pracovního prostředí nad rámec povinného vybavení byste preferovali:



Graf č. 14: Preference z nabídky vybavení pracovního prostředí (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem 197 respondentů by preferovalo nad rámec povinného vybavení oděv nebo obuv. Druhá v pořadí nejvíce preferovaná možnost vybavení pracovního prostředí je kávovar (128 osob). Mikrovlnku preferuje 63 osob, stejně jako ledničku. O rádio má zájem 43 osob a o jinou nabídku 2 osoby.

K zamyšlení je, proč tolik pracovníků požaduje oděv nebo obuv, když toto je součástí povinného vybavení. Většina profesí v organizaci XY má dle platné organizační normy nárok na zdravotní obuv a oblečení. V rámci vybavení nad rámec povinného vybavení je možné pracovníkům poskytnout například obuv pro širokou či úzkou nohu, tedy takovou, která má netypický tvar či velikost. Oděv nad rámec povinného vybavení může například být vesta, která není součástí povinného vybavení.

Cílem této práce je analýza motivace a spokojenosti pracovníků v konkrétní příspěvkové organizaci. Výzkum měl odhalit, jaké benefity pracovníci organizace preferují a zda jsou v organizaci spokojeni nebo nespokojeni. Z analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníci organizace XY jsou spokojeni. Celkovou spokojenost vyjádřilo 94 %

respondentů. Na všechny otázky, pomocí kterých byla zjišťována spokojenost s vybranými faktory spokojenosti, odpovídali respondenti kladně. V rámci možností ze škály ano, spíše ano, spíše ne, ne, převažovaly odpovědi ano a spíše ano. Potvrdila se tedy reliabilita otázky č. 15, která zní: Jste v organizaci celkově spokojen/a nebo nespokojen/a? Současně byla reliabilita téže otázky potvrzena díky odpovědi respondentů na otázku č. 10, pomocí které bylo zjišťováno, zda pracovníci zvažují odejít z organizace a kvůli čemu. Z odpovědí vyplývá, že 75 % respondentů neuvažuje nad možností odejít z organizace. Jak bylo řečeno v teoretické části, nespokojenost vede až k odchodu z organizace. Jinými slovy, spokojení pracovníci nemají důvod z organizace odejít. Z odpovědí vyplývá, že pracovníci jsou v organizaci spokojeni, proto neuvažují nad odchodem z ní.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjišťováno, zda pracovníci preferují finanční benefity nebo nefinanční benefity (otázka č. 11). Z výsledků vyplývá, že 94 % respondentů upřednostňuje finanční benefity. V rámci finančních benefitů upřednostňují pracovníci odměny (otázka č. 12). Jedná se o mimořádné finanční odměny za splnění mimořádného úkolu, ale také peněžní odměny, tedy plat. Podle Herzberga je plat velmi silný hygienický faktor. Nedostatek hygienických faktorů se projevuje nespokojeností. Respondenti na otázku č. 9, která se týkala spokojenosti s výší platu, uvedli, že 79 % je s platem spokojeno. Nespokojeno s platem je pouze 8 respondentů, spíše nespokojenost uvedlo 48 respondentů. Z výsledků vyplývá, že v oblasti platu převažuje spokojenost pracovníků nad nespokojeností. Opět je potvrzena reliabilita otázky č. 15, tedy že pracovníci organizace XY jsou spokojeni.

Spokojenost pracovníků organizace XY s platem může souviset s jistotou vyplácení měsíčního platu, který pracovníci dostávají bez ohledu na výši vynaloženého úsilí. Dalším důvodem spokojenosti může být jistota navýšení platu. Po odpracování určité doby dochází k navýšení platu

z důvodu postupu do vyššího platového stupně. Pracovníci tedy mají jistotu zvýšení platu, opět bez zvýšeného úsilí. Tato jistota je nemotivuje, aby podávali vyšší výkony. Dá se říct, že je to pro pracovníky spíše demotivační. V případě, že by nedocházelo k automatickému navyšování platu, nebo by nedocházelo k vyplácení mimořádných odměn, projevilo by se to na jejich nespokojenosti a negativně i na pracovní motivaci.

Jak jsou pracovníci spokojeni s dalšími hygienickými faktory kromě platu, bylo zjišťováno pomocí otázek č. 7 a č. 8. Otázka č. 7 zní: „Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a Vaším nadřízeným?“ V otázce č. 8 jsem se dotazovala na spokojenost s atmosférou na pracovišti z hlediska mezilidských vztahů. V případě, že by tyto faktory byly v nežádoucím stavu, způsobovaly by pracovníkům nespokojenost. Výzkum prokázal, že jsou hygienické faktory v pořádku, protože respondenti v obou případech uvedli, že jsou spokojeni. V případě komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným uvedlo 52 % respondentů, že jsou spokojeni. V případě atmosféry na pracovišti z hlediska mezilidských vztahů projevilo 43 % respondentů spokojenost. Motivační faktory jako je využívání schopností, znalostí a dovedností (otázka č. 6.) ovlivňují pracovní spokojenost, a to pozitivně nebo negativně. Podle odpovědí na otázku č. 6 se dá usoudit, že pracovníci jsou spokojeni s možností, jak mohou využívat své schopnosti, znalosti a dovednosti. Odpověď „ano“ nebo „spíše ano“ uvedlo 251 respondentů z celkového počtu 262.

Součástí této práce bylo odpovědět na výzkumnou otázku: O jakých konkrétních benefitech pracovníci zkoumané příspěvkové organizace soudí, že by jejich pracovní motivaci a spokojenost zvýšily? Preference finančních benefitů byla zjišťována pomocí otázky č. 12: Jakým finančním benefitům byste dal/a přednost? Nejvíce respondentů uvedlo, že preferují odměny (230 respondentů), druhý nejčastěji uváděný benefit byl příspěvek na dovolenou (196 respondentů), o příspěvek na penzijní připojištění má zájem 185 respondentů, nejméně uváděný benefit jsou odměny z FKSP k pracovnímu

nebo životnímu výročí (82 respondentů). Preference nefinančních benefitů byla zjišťována pomocí otázky č. 13: Jakým nefinančním benefitům byste dal/a přednost? Nejčastěji uváděný benefit bylo pracovní prostředí (uvedlo 171 respondentů), pracovní vztahy byly uváděny jako druhé nejčastější (uvedlo 164 respondentů), vzdělávání považuje za důležité 129 respondentů, interní komunikaci preferuje 77 respondentů, nejméně respondentů (49) považuje možnost kariérního růstu za nejméně důležité.

Odpovědi na otázky č. 14 (Jaký benefit v rámci vzdělávání byste preferoval/a?), otázka č. 16 (Označte benefity z FKSP, které preferujete) a otázka č. 17 (V rámci příspěvku na vybavení pracovního prostředí nad rámec povinného vybavení byste preferovali) budou využity v rámci kolektivního vyjednávání k nastavení čerpání benefitů z FKSP. Při tvorbě kolektivní smlouvy bude přihlédnuto k preferenci pracovníků.

Pomocí výsledků dotazníkového šetření je možné potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy:

- Hypotéza číslo 1: Pracovníci organizace XY dávají přednost pracovním vztahům před pracovním prostředím. Tato hypotéza se nepotvrdila. Četnost odpovědí je velmi vyrovnaná, přesto o 7 respondentů více preferuje pracovní prostředí před pracovními vztahy.
- Hypotéza číslo 2: Více pracovníků je spokojeno s komunikací s vedoucím pracovníkem než nespokojeno. Z celkového počtu respondentů jich 225 uvedlo, že jsou s komunikací s vedoucím pracovníkem spokojeni. Nespokojeno s komunikací je 42 respondentů. Tato hypotéza se tedy potvrdila.
- Hypotéza číslo 3: Pro pracovníky je důležitější finanční motivace než nefinanční. Pro 250 pracovníků je důležitější finanční motivace. Pouze 17 pracovníků uvedlo, že je pro ně důležitější nefinanční motivace. Tato hypotéza se tedy potvrdila.

5.5 Doporučení a diskuze

Oblast odměňování pracovníků je velmi rozsáhlá. Tvoří ji peněžní odměny, nepeněžní odměny, benefity, vzdělávání, pracovní prostředí a další. Teprve jako komplexní systém je tato oblast pro pracovníky zajímavá a motivující. Všechny oblasti odměňování musí být vyvážené a musí přihlížet k potřebám pracovníků. Pracovník musí mít pocit, že je pro organizaci důležitý. A to skutečně je. Proto mu organizace musí věnovat náležitou péči a pozornost. V organizaci XY jsou vhodně použity motivační nástroje, toto lze konstatovat s ohledem na výsledky kvantitativního výzkumu. Data mají dobrou vypovídající hodnotu vzhledem k návratnosti 44%.

Jak bylo uvedeno v teoretické části, na motivování pracovníků má velký vliv vedoucí pracovník. Na něm záleží, jaké motivační faktory využije k motivaci a jaký zvolí způsob komunikace. Motivace musí být prováděna správně, správným způsobem, jinak snaha vedoucího pracovníka bude spíše demotivační.

Na základě výsledků dotazníkového šetření doporučuji v oblasti motivování pracovníků v organizaci XY tyto činnosti:

- Jmenovat pracovníka, do jehož kompetence bude spadat odpovědnost za motivaci pracovníků v organizaci.
- Jednou ročně pořádat seminář pro vedoucí pracovníky, který bude zaměřen na efektivní způsob motivování podřízených, například na metody vedení rozhovorů s podřízenými a koučování.
- Každoročně provádět průzkum spokojenosti pracovníků, kde budou mít pracovníci možnost vyjádřit své připomínky a návrhy na zlepšení.
- Zavést nový způsob elektronického dotazování včetně použití škál.
- Nastavit nový benefit vzdělávací kurzy pro pracovníky organizace.
- Nastavit nový benefit vybavení pracovního prostředí nad rámec povinného vybavení.- V rámci tohoto benefitu umožnit pracovníkům

vybavit svá pracoviště kávovary, ledničkami, mikrovlnkami a televizory (pouze lékařské pokoje).

- Zhodnotit současné nastavení poskytování pracovních oděvů a obuvi, zda je dostatečně široký výběr a požadovaná kvalita výrobků.

ZÁVĚR

Tato práce se věnovala tématu motivace a spokojenosti v organizaci XY. Jedná se o příspěvkovou organizaci zřízenou MO ČR, tedy odměňování pracovníků je dané legislativou a odvíjí se převážně od výše příspěvku od zřizovatele.

Cílem této práce je analýza motivace a spokojenosti pracovníků konkrétní příspěvkové organizace. V organizaci XY byl proveden kvantitativní výzkum, kdy jako výzkumná metoda byla použita metoda dotazníkového šetření. Respondenti v rámci výzkumu nejčastěji odpovídali na otázky dotazující se na spokojenost „ano“ nebo „spíše ano“. Z odpovědí vyplývá, že většina pracovníků organizace je spokojena. Konkrétně se jedná o spokojenost s komunikací v rámci organizace, s atmosférou na pracovišti z hlediska pracovních vztahů, s výší svého platu. Celkovou spokojenost vyjádřilo 94 % respondentů.

V rámci dotazníkového šetření bylo zodpovězeno na výzkumnou otázku: O jakých konkrétních benefitech pracovníci zkoumané příspěvkové organizace soudí, že by jejich pracovní motivaci a spokojenost zvýšily? V rámci finančních odměn respondenti upřednostňují peněžní odměny, příspěvek na dovolenou a příspěvek na penzijní připojištění. Nejvíce preferencí mezi nefinančními odměnami získalo pracovní prostředí, pracovní vztahy a vzdělávání.

Celkově se mi současný motivační systém v organizaci XY jeví jako vyhovující. Na základě výsledků výzkumu a znalostí situace v organizaci XY

jsem navrhla doporučení ke zlepšení v oblasti motivace a spokojenosti pracovníků.

Seznam literatury a zdrojů

1. Adair, J. (2005). *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press.
2. Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 8. Praha: Grada.
3. Bednář, V. (2018). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing.
4. Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
5. Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books.
6. Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada Publishing.
7. ČR. (1999). Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 76, 218-225.
8. ČR. (2002). Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 51, 114-118.
9. ČR. (2004a). Zákon č. 94/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 30, 91-96.
10. ČR. (2004b). Zákon č. 95/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 30, 91-96.
11. ČR. (2006a). Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 84, 262-265.
12. ČR. (2006b). Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 184, 564-571.

13. ČR. (2010). Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 76, 222-223.
14. ČR. (2017). Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 117, 339-344.
15. Dědina, J. & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
16. Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
17. Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
18. Heller, R. (2001). *Jak motivovat druhé*. Praha: Slovart.
19. Kocianová, R. (2011). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
20. *Kolektivní smlouva organizace XY*. (2021).
21. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 3. Praha: Management Press.
22. Koubek, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
23. Krbečková, M. & Plesníková, J. (2018). *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG.
24. Kubátová, J. & Kukulková, A. (2013). *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y, příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
25. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
26. Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování*. Praha: TRITON.
27. Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
28. Provazník, V. & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.

29. Půček, M. (2005). *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra.
30. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
31. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
32. Vévoda, J. & kol. (2013). *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing.
33. Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

Seznam zkratek

ARO – anesteziologicko-resuscitační oddělení

FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb

ČMKOS – Českomoravská konfederace odborových svazů

ČMOSA – Českomoravský odborový svaz armády

ID-IT – Identifikátor informačního systému (pětimístné číslo, zároveň slouží jako přihlašovací jméno do počítače)

KCVV – Komunitní centrum pro válečné veterány

LDN – léčebna dlouhodobě nemocných

MO ČR – Ministerstvo obrany České republiky

NIP – následná intenzivní péče

ORL – Otorhinolaryngologie

Seznam grafů

Graf č. 1: Věkové složení respondentů

Graf č. 2: Délka zaměstnání v organizaci

Graf č. 3: Využívání schopností, znalostí a dovedností při práci

Graf č. 4: Spokojenost s komunikací mezi pracovníkem a nadřízeným pracovníkem

Graf č. 5: Spokojenost s atmosférou na pracovišti z hlediska mezilidských vztahů

Graf č. 6: Spokojenost s výší platu

Graf č. 7: Důvody odchodu z organizace

Graf č. 8: Preference benefitů z pohledu rozlišení na finanční a nefinanční

Graf č. 9: Preference finančních benefitů

Graf č. 10: Preference nefinančních benefitů

Graf č. 11: Benefit v rámci vzdělávání

Graf č. 12: Celková spokojenost pracovníků

Graf č. 13: Preference benefitů z FKSP

Graf č. 14: Preference z nabídky vybavení pracovního prostředí

Seznam příloh

Příloha č. 1: Autorský dotazník

Příloha č. 1: Autorský dotazník (včetně průvodních informací)

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dotazníkem umístěným na Intranetu provádíme (odborová organizace ve spolupráci s vedením organizace) průzkum motivace a spokojenosti pracovníků v návaznosti na nastavení, případně úpravu benefitů v organizaci. Dotazník je zcela anonymní.

Tímto si vás dovoluji požádat o vyplnění dotazníku, který naleznete na: Intranet/Aplikace/Formuláře. K dotazníku se přihlásíte stejně jako do sítě organizace. Pokud u otázek není uvedeno jinak, vyberte jako odpověď pouze jednu z nabízených možností.

Dotazníkové šetření bude vyhodnoceno a výsledky budou předány vedení organizace. K výsledkům šetření bude také přihlédnuto při tvorbě kolektivní smlouvy na příští rok. Pracovníci, kteří nemají přístup do sítě organizace, budou osloveni svými vedoucími pracovníky a bude jim předán dotazník v tištěné podobě.

Prosím o vyplnění dotazníku nejpozději do 16. 12. 2020.

S výsledkem průzkumu budete seznámeni prostřednictvím Intranetu.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Renáta Korhoňová

1. Do jaké věkové kategorie patříte?
a) do 29 let b) 30-39 let c) 40-49 let d) 50-59 let e) 60 a více let

2. Uvedte, jak dlouho v organizaci pracujete.
a) do 5 let b) 5-10 let c) 11-20 let d) nad 20 let

3. Jaké je Vaše pracovní zařazení (pracovník/vedoucí pracovník)?
a) pracovník b) vedoucí pracovník

4. Jste zdravotnický nebo nezdravotnický pracovník?
a) zdravotnický pracovník b) nezdravotnický pracovník

5. Jste členem odborové organizace?
a) ano, jsem člen b) ne, nejsem člen

6. Máte možnost při své práci plně využívat své schopnosti, znalosti a dovednosti?
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

7. Jste spokojen s komunikací mezi Vámi a Vaším nadřízeným?
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

8. Jste spokojen s atmosférou na Vašem pracovišti z hlediska mezilidských vztahů?
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

9. Jste spokojen/a s výší svého platu?
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

10. Pokud zvažujete odejít z VN, je to z důvodu finančních nebo vztahových?
- a) finanční důvody
 - b) kvůli vztahům
 - c) nechci odejít
11. Preferujete finanční nebo nefinanční benefity?
- a) finanční benefity
 - b) nefinanční benefity
12. Jakým finančním benefitům byste dal/a přednost? (označte maximálně tři)
- a) Peněžní odměny (mimořádné)
 - b) Odměny z FKSP k pracovnímu a životnímu jubileu
 - c) Příspěvek na dovolenou
 - d) Příspěvek na penzijní spoření
13. Jakým nefinančním benefitům byste dal/a přednost? (označte maximálně tři)
- a) Pracovní vztahy
 - b) Pracovní prostředí
 - c) Možnost kariérního růstu
 - d) Vzdělávání
 - e) Interní komunikace
14. Jaký benefit v rámci vzdělávání byste preferoval/a?
- a) zájmové kurzy (fotografování, pedig, vaření a jiné)
 - b) výuka cizího jazyka (anglický jazyk, popř. jiný)
 - c) nemám zájem o tento benefit
15. Jste celkově ve VN spokojen/a nebo nespokojen/a?
- a) spokojen/a
 - b) nespokojen/a
16. Označte benefity z FKSP, které preferujete (maximálně označte tři)

- a) Příspěvek na stravování
- b) Příspěvek na sport
- c) Příspěvek na dovolenou
- d) Příspěvek na dětskou rekreaci (tábor)
- e) Příspěvek na sport (permanentky, vstupenky na sportovní vyžití)
- f) Příspěvek na penzijní pojištění/ doplňkové penzijní spoření
- g) Masáže
- h) Vitamínové balíčky
- i) Vstupenky do divadla
- j) Příspěvek na vybavení pracovního prostředí nad rámec povinného vybavení

17. V rámci příspěvku na vybavení pracovního prostředí nad rámec povinného vybavení byste preferovali:

- a) kávovar
- b) ledničku
- c) mikrovlnku
- d) rádio
- e) pracovní oděv/ obuv