

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ

ANTROPOLOGIE

Stimulační faktory a spokojenost na pracovišti

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Aneta Chalupová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Stimulační faktory a spokojenost na pracovišti“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D., za její odborné vedení a užitečné rady při zpracování magisterské diplomové práce. Dále děkuji vedení a zaměstnancům organizace XY, kteří se ochotně zapojili do výzkumu. A v neposlední řadě děkuji svému příteli a rodině za trpělivost a čas, který mi poskytli při psaní.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Aneta Chalupová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2019</i>

Název práce:	<i>Stimulační faktory a spokojenost na pracovišti</i>
Anotace práce:	<p>Magisterská diplomová práce s názvem „Stimulační faktory a spokojenost na pracovišti“ se zabývá stimulačními faktory, které jsou využívány v organizaci XY. Cílem práce je popsat, identifikovat stimulační faktory a na základě identifikace analyzovat spokojenost zaměstnanců divize ve vybrané organizaci s těmito faktory.</p> <p>Práce obsahuje dvě části, část teoretickou a empirickou. Teoretická část vymezuje hlavní pojmy týkající se tohoto tématu a uvádí problematiku pracovní spokojenosti a stimulačních faktorů. Dále jsou blíže popsány vybrané stimulační faktory. Empirická část je založena na výzkumu, v kterém je technikou dotazníku analyzována spokojenost zaměstnanců divize XX s vybranými stimulačními faktory. Data poukázala na převážnou spokojenost zaměstnanců divize XX. Na základě zjištěné nespokojenosti u některého z faktorů jsou navrženy změny, které by měly vést ke zlepšení stávající situace v divizi XX.</p>
Klíčová slova:	pracovní spokojenost, stimulace, stimulační faktory, motivace, pracovní motivace

Title of Thesis:	<i>Stimulating factors and satisfaction in the workplace</i>
Annotation:	<p>Master's thesis entitled "Stimulating factors and satisfaction in the workplace" deals with stimulation factors that are used in the XY organization. The aim of this work is to describe and identify stimulatory factors, and analyze the satisfaction of division employees in selected organization with these factors.</p> <p>The thesis contains two parts, theoretical and empirical. The theoretical part defines the main concepts related to this topic and presents the issues of job satisfaction and stimulation factors. The following stimulation factors are described in more details below. The empirical part is based on research in which the satisfaction of the XX division employees with selected stimulation factors is analyzed by the questionnaire technique. The data pointed to the overwhelming satisfaction of the XX division employees. Based on the dissatisfaction identified for one of the factors, changes are proposed to improve the current situation in the XX division.</p>
Keywords:	work satisfaction, stimulation, stimulating factors, motivation, work motivation
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1. Dotazník spokojenosti zaměstnanců
Počet literatury a zdrojů:	32
Rozsah práce:	88 s. (104 565 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
1 Pracovní spokojenost	10
1.1 Vztah pracovní spokojenosti a výkonu	12
2 Motivace a stimulace.....	15
2.1 Motiv a stimul	16
3 Pracovní motivace	19
3.1 Teorie motivace.....	21
4 Faktory motivace a pracovní spokojenosti	26
4.1 Dělení faktorů.....	27
4.2 Subjektivní vnímání stimulačních faktorů.....	30
5 Vybrané stimulační faktory	32
5.1 Obsah práce, možnost rozvoje.....	32
5.2 Pracovní podmínky a režim práce	33
5.3 Atmosféra na pracovišti.....	34
5.4 Odměna.....	37
6 Měření a výzkumy pracovní spokojenosti	41
7 Charakteristika vybrané organizace.....	44
8 Metodologie výzkumu	46
8.1 Stanovení výzkumného problému a cíl výzkumu.....	46
8.2 Formulace hypotéz a jejich operacionalizace	46
8.3 Rozhodnutí o vzorku	51
8.4 Předvýzkum	51

8.5	Technika sběru dat	51
8.6	Pilotáž.....	53
8.7	Sběr dat	53
9	Analýza dat a interpretace výsledků.....	54
10	Analýza výzkumu.....	73
	Závěr	77
	Literatura a zdroje	79
	Seznam zkratk.....	82
	Seznam obrázků	83
	Seznam tabulek.....	84
	Seznam grafů	85
	Seznam příloh.....	86

Úvod

Téma magisterské diplomové práce „Stimulační faktory a spokojenost na pracovišti“ jsem si vybrala z důvodu zájmu o tuto problematiku. Jelikož považuji pracovní spokojenost zaměstnanců za aktuální téma a problematiku mnoha organizací. Literatura upozorňuje na důležitost pracovní spokojenosti, přesto je praxe mnohdy jiná. Pro organizaci je dle mého názoru důležitý pracovní výkon zaměstnance. Často si ale zaměstnavatelé neuvědomují, že se může pracovní spokojenost odrazit i na požadovaném výkonu. K dosažení pracovní spokojenosti napomáhají nabízené stimulační faktory v organizaci, existuje jich mnoho a každý stimulační faktor může působit na pracovní spokojenost jinou mírou a povahou, pozitivně či negativně.

Mým zájmem a cílem je popsat, identifikovat stimulační faktory a na základě identifikace analyzovat spokojenost zaměstnanců divize ve vybrané organizaci s těmito faktory. Výzkumná otázka byla stanovena takto „Jak hodnotí zaměstnanci divize vybrané stimulační faktory?“ Dílčím cílem je poté analyzovat, které z vybraných stimulačních faktorů zaměstnanci považují za důležité pro to, aby byli v práci spokojeni.

První až pátá kapitola se zabývá vymezením základních pojmů úzce souvisejících s tématem magisterské diplomové práce. A následně obecnou identifikací stimulačních faktorů a podrobným popsáním vybraných faktorů pro výzkum. Šestá kapitola uvádí způsoby měření pracovní spokojenosti a české, zahraniční výzkumy analyzující pracovní spokojenost občanů a zaměstnanců. Sedmá až desátá kapitola je zaměřena na kvantitativní výzkum, v kterém je analyzována technikou standardizovaného dotazníku spokojenost zaměstnanců divize XX s vybranými stimulačními faktory.

Zjištěná data jsou porovnávána s výsledky výzkumů uvedenými v teoretické části diplomové práce. Na základě výsledků jsou navrženy změny v negativně hodnocených stimulačních faktorech, které by měly vést ke zlepšení stávající situace v divizi XX.

1 Pracovní spokojenost

V první kapitole bude vymezen základní pojem „pracovní spokojenost“, který je stěžejní pro empirickou část diplomové práce. Přestože se pracovní spokojeností zabývá mnoho autorů, pohled na tento pojem není zcela jednotný. Následující kapitola proto pojímá pro představu definice pracovní spokojenosti od různých autorů. Další část této kapitoly se bude věnovat problematice vztahu mezi pracovní spokojeností a výkonem zaměstnance.

Autorka Kocianová (2010, s. 34) vysvětluje problematiku zobecnění poznatků k pracovní spokojenosti, z důvodu působení velkého počtu proměnných (Kocianová, 2010, s. 34). Těmi proměnnými mohou být například hlediska psychosomatické, ekonomické, sociologické, právní, zdravotní a organizační (Kocianová, 2010, s. 35; Mužík & Krpálek, 2017, s. 56).

Obecně je spokojenost definována „jako příjemný pocit z dobrých vztahů a dobře vykonané činnosti; trvá-li déle, je demotivující (Hartl, 2004, s. 259).“

Po obecném vymezení spokojenosti autoři Mužík & Krpálek (2017, s. 56) definují pracovní spokojenost „jako vnitřní psychický stav, jako pocit jedince odrážející míru a kvalitu uspokojování jeho potřeb při pracovní činnosti, kterou vykonává. Je součástí celkového pocitu životní spokojenosti (Mužík, Krpálek, 2017, s. 56).“

Z jiného hlediska vnímá tento pojem autorka Pauknerová (2006, s. 180-181), kdy přirovnává pracovní spokojenost ke spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými faktory. Pod pracovní spokojeností si představuje „spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami“ nebo „spokojenost spojená se seberealizací, radostí z práce“. Poté svou míru spokojenosti dává zaměstnanec najevo svými pozitivními či negativními postoji k jednotlivým hlediskům práce (Pauknerová, 2006, s. 180-181).

Mayerová (1997, s. 98-99) naopak pohlíží na pracovní spokojenost, jako na identifikaci zaměstnance s prací. „Pracovní spokojenost je možno zobrazit jako určitou stupnici, kde uprostřed je umístěna nulová hodnota.“ Jeden konec zobrazuje hodnotu +1, která je pozitivní. Pokud se zaměstnanec nachází v tomto bodě, znamená to, že je pro zaměstnance daná práce významným zdrojem motivace a životního uspokojení, jelikož ho práce baví a vidí v ní smysl. Druhý konec zobrazuje hodnotu -1, která je negativní. V této části zaměstnanec pocítuje pracovní nespokojenost. Vyznačuje se to vyhýbáním zaměstnance práci a snížením jeho výkonnosti. Zaměstnanec se málokdy ocitá v krajních bodech stupnice pracovní spokojenosti, některé faktory přispívají ke spokojenosti zaměstnanců a některé zas jeho spokojenost snižují (Mayerová, 1997, s. 98-99). Jak uvedla i autorka Mayerová, zaměstnanec není vždy s určitým faktorem zcela spokojen, či nespokojen, jeho míra spokojenosti může být proměnlivá. Z toho vyplývá, že „pracovní spokojenost je vždy subjektivním vyjádřením“ (Kocianová, 2010, s. 35). Mikuláščík (2015, s. 134) doplňuje tuto myšlenku subjektivního vyjádření, kdy „svou roli hraje i problém identity. Takže pracovní spokojenost není jednoznačná veličina. Některé jevy pracovníka stresují, jiné jej mohou spíše uklidňovat (Mikuláščík, 2015, s. 134).“

V návaznosti na výše uvedená vyjádření působí na pracovní spokojenost mnoho faktorů. Faktor je v tomto pojetí vnímán jako činitel (Hartl, 2004, s. 65). Faktory, které přispívají či snižují pracovní spokojenost, mohou být pro představu, sociální vztahy na pracovišti, míra úspěšnosti v zaměstnání a kvalita řízení organizace (Armstrong, 2007, s. 228). Mikuláščík (2015, s. 133) a Kocianová (2010, s. 35) doplňují další faktory, jakými jsou, pestrost práce, pracovní podmínky, finanční ocenění, vztahy na pracovišti, možnosti kariérového postupu, možnost seberealizace a uspokojení zvědavosti, osobní

charakteristiky a vlastní preference (Mikuláščík, 2015, s. 133; Kocianová, 2010, s. 35). Faktorů, které působí na pracovní spokojenost je mnoho, tudíž nelze jednoznačně určit celkovou pracovní spokojenost zaměstnance na bázi spokojenosti s faktorem jedním (Mikuláščík, 2015, s. 133).

Míru spokojenosti s faktory zaměstnanci vyjadřují svými postoji k nim. Dle Armstronga (2007, s. 215) je postoj definován jako „ustálený způsob myšlení“, kdy postoje mají hodnotící povahu. Wagnerová (2008, s. 17) definuje zas pracovní postoje jako „stálé psychické soustavy, vyjadřující vztah jedince k světu a k jeho složkám“. Pokud jsou zaměstnanci nespokojeni, dávají najevo svůj negativní postoj nejen k organizaci, ale i k nadřízeným, k pracovnímu kolektivu a k náplni práce (Wagnerová, 2008, s. 17). A na tyto možné důsledky je třeba v rámci organizačního řízení pohlížet a vyvarovat se jim, přestože autoři Kocianová (2010, s. 35), Mužík a Krpálek (2017, s. 56) vystihli cíl podnikového řízení. Pracovní spokojenost zaměstnanců není často hlavním cílem řízení, v první řadě jde o zvýšení zájmu pracovníků k jejich výkonu.

1.1 Vztah pracovní spokojenosti a výkonu

V návaznosti na pracovní spokojenost bude zde rozvedena problematika působení pracovní spokojenosti na výkon zaměstnance.

Dle Dvořákové (2012, s. 215) spokojenost zaměstnanců není vždy pro podnik zárukou vysokého pracovního nasazení a pozitivního vztahu k organizaci, ale je důležitým předpokladem. V dnešní moderní době organizace zastávají filozofii „člověk ve středu zájmu“. Uvědomují si významnost lidského faktoru v úspěšném chodu organizace a nechtějí ztratit loajalitu zaměstnanců k podniku, či jejich úplný odchod (Dvořáková, 2012, s. 215).

Souhlas s předchozím tvrzením vyjádřila i autorka Wagnerová (2008, s. 18). Manažeři ve svých organizacích předpokládali, že se pracovní spokojenost

promítne na vysokých výkonech zaměstnanců, ale vždy tomu tak není. Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností není přímý. Spokojený zaměstnanec nemusí být výkonnější než zaměstnanec nespokojený, ale nespokojenost zaměstnanců se často odráží na zájmu o práci a končí častým rozvázáním pracovního poměru (Wagnerová, 2008, s. 18). Proto by měla organizace zaměstnancům poskytnout nejen příjemné pracovní podmínky, ale i zajímavý obsah práce. S těmito podmínkami roste pracovní spokojenost zaměstnanců a jejich zájem o samotnou práci. Nelze však zaměstnanci pouze dávat, vše by mělo být „spojeno s vysokými nároky a očekáváním ve vztahu k podávanému pracovnímu výkonu.“ Potom za těchto hledisek dochází k motivování zaměstnanců (Pauknerová, 2006, s. 182). Armstrong (2007, s. 229) doplňuje „lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem.“ Tudíž zaměstnanec může být výkonný, pokud mu je dána šance k výkonu a jsou mu poskytnuty potřebné podmínky k výkonu a za svůj výkon je i náležitě odměněn (Armstrong, 2007, s. 229).

I když spokojenost zaměstnanců není zárukou vysokého pracovního výkonu, je jedním z předpokladů (Dvořáková, 2012, s. 215). Proto je důležité věnovat v organizaci pozornost i pracovní spokojenosti, nejen hledat důvody, proč nejsou zaměstnanci výkonní. Jedním z důvodů může být právě pracovní nespokojenost. A k dosahování pracovní spokojenosti významně slouží působení stimulačních faktorů (Dvořáková, 2012, s. 215). Proto budou stimulační faktory přiblíženy v dalších kapitolách.

První kapitola pojímala několik definic pro pojem „pracovní spokojenost“. Pro účel diplomové práce bude použita definice autorky Kocianové (2010, s. 34), kdy pracovní spokojenost považuje za souhrnný jev, který je výsledkem několika faktorů. Každý zaměstnanec vnímá své pracovní působení jinak a k jeho spokojenosti přispívají jiné faktory

(Kocianová, 2010, s. 34). Tato definice zapadá do rámce cíle magisterské diplomové práce, kdy budou zaměstnanci svými postoji vyjadřovat spokojenost s jednotlivými stimulačními faktory. V další části byla uvedena problematika vztahu pracovní spokojenosti a výkonu zaměstnance. Vztah spokojený zaměstnanec se ne vždy rovná výkonný zaměstnanec, ale jak bylo řečeno autorkou Dvořákovou (2012, s. 215) spokojenost zaměstnance je jedním z předpokladů pro to, aby byl zaměstnanec výkonný. Z tohoto důvodu je třeba neopomíjet na spokojenost svých zaměstnanců.

2 Motivace a stimulace

Druhá kapitola se bude zabývat pojmy motivace a stimulace, budou zde vymezeny rozdílné a podobné znaky mezi těmito pojmy. V následnosti na procesy motivace a stimulace jsou definovány pojmy motiv a stimul.

Motivace je dle autorky Pauknerové (2006, s. 173) definována jako „soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují.“ Navenek jsou síly vyjadřovány ve formě motivovaného chování. Palán (2002, s. 125) uvádí podstatou stejnou definici jako Pauknerová, kdy motivaci definuje jako „vzájemný vztah a souhrn hybných faktorů (motivů, pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci“ (Palán, 2002, s. 125). Mikuláščík (2015, s. 122) doplňuje tuto definici, o funkci motivace. Její funkcí je určovat sílu zájmu o danou činnost (Mikuláščík, 2015, s. 122). Další definici uvádí autor Nakonečný (2014, s. 15). Motivace je „intrapyschicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyúsťující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces.“ Tento proces vychází buď z vnitřní či vnější pohnutky (Nakonečný, 2014, s. 15). Pomocí motivace lidí lze řídit osoby určitým směrem, pomocí kterého chceme dosáhnout výsledků (Armstrong, 2015, s. 159-160).

Proces motivace a předchozí uvedené definice shrnuje autor Nakonečný (2004, s. 181). „Proces motivace určuje tyto tři složky chování: zaměřuje je na dosažení určitého cíle, obsazuje je určitou mírou energie a udržuje je, dokud není dosaženo daného nebo náhradního cíle, nebo nevystoupí jiná, aktuálnější motivace (Nakonečný, 2004, s. 181).“

Stimulace je „vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti (Bedrnová, 1998, s. 223).“ Pauknerová (2006, s. 224) dodává „stimulací tedy rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace

(Pauknerová, 2006, s. 224).“ Tak aby byla stimulace účinná je potřeba použití stimulačních faktorů, které jsou ve shodě s vnitřní motivací jedince (Kocianová, 2010, s. 27).

Hartl (2004, s. 262) uvádí definici stimulace v rozporu s předchozím pojetím, kdy stimulaci považuje za „záměrné podněcování organismu k výkonu, které může přicházet buď zevnitřku, jako je přání, tužby, aspirace, nebo zvenku, jako jsou pobídky ze sociálního okolí (Hartl, 2004, s. 262).“ Toto pojetí stimulace nekoresponduje s předchozími definicemi stimulace, neboť vnitřní podněcování organismu spíše odpovídá procesu motivace.

Při srovnání motivace a stimulace jsou zřejmé podobné, ale i rozdílné znaky mezi těmito procesy. Plamínek (2015, s. 16) na tyto znaky poukazuje a následně tyto procesy shrnuje. Stimulace a motivace mají jedno společné, působí na činnost člověka. Pozitivní vztah k určité činnosti vzniká na základě některé z příčin, buď člověk něco dělá z důvodu vnější odměny, jako je například finanční ohodnocení nebo z důvodu vnitřního potěšení. Tudíž při stimulaci je ochota plnit činnost pod vlivem vnějších podnětů neboli stimulů a při motivaci je úloha plněna pod vlivem vnitřních pohnutek neboli motivů. Stimuly i motivy se mohou u činnostech jedinců prolínat a vzájemně doplňovat (Plamínek, 2015, s. 16).

2.1 Motiv a stimul

Na základě výše uvedených procesů motivace a stimulace, budou v této podkapitole vymezeny pojmy motiv a stimul.

Po předchozím vymezení pojmů motiv a stimul od autora Plamínka (2015, s. 16), kdy motiv pojímá jako vnitřní pohnutku a stimul, jako vnější podnět. Dále Palán (2002, s. 125) definuje motiv jako „pohnutka, příčina, energie vyvolávající, udržující a usměrňující cílenou (účelovou) lidskou aktivitu s ohledem na její směr (cíl), intenzitu, trvání a variabilitu jejího zaměření.“

Nakonečný (1999, s. 98) se shoduje s předchozí definicí, kdy motiv je psychologická příčina jednání. Bedrnová (1998, s. 222) doplňuje, motiv „představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychický smysl (Bedrnová, 1998, s. 222).“

Stimul je definován jako podnět, který vzbuzuje změny v motivaci člověka (Bedrnová, 1998, s. 223). Tato definice poukazuje na souvislost mezi stimulem a motivací. Na podobu a rozdílnost, jak tomu bylo i u procesů motivace a stimulace upozorňuje Plamínek (2005, s. 76). „Motivy a stimuly představují pohonné síly, které nám pomáhají konat činy.“ Představují odlišnost, zatímco motivy jsou vnitřní, tak stimuly působí zvnějšku a našimi se postupně stávají (Plamínek, 2005, s. 76). Stejný náhled na rozdílnost pojmu stimul a motiv má Palán (2002, s. 203), kdy rozlišujeme stimul ve smyslu podnětu jako faktoru vnějšího okolí a motiv jako faktor vnitřní neboli psychický (Palán, 2002, s. 203).

I když jsou pojmy stimulace, stimul a motivace, motiv v něčem rozdílné, mohou na sebe vzájemně navazovat a doplňovat se. Jak uvedla Pauknerová (2006, s. 93), která propojuje proces motivace a stimulace. Stimulací myslí „vnější působení na vnitřní motivační systém jedince s cílem ovlivnit jeho chování (Pauknerová, 2006, s. 93).“ Cílem pracovní stimulace je působení na pracovní ochotu zaměstnanců (Bedrnová, 1998, s. 223). Pokud je náplň práce v souladu s vnitřními potřebami zaměstnance, motivuje se sám a není třeba vnějšího zásahu, jen je nutné odhadnout aktuální motivy zaměstnanců (Plamínek, 2005, 76). Člověk motivovaný plní činnosti z důvodu vnitřního potěšení, k tomu mu slouží právě stanovené motivy (Bedrnová, 1998, s. 222; Plamínek, 2015, s. 16). Naopak v rámci vnějšího zásahu stimulace, je třeba investovat čas, námahu, či firemní

prostředky. Bez těchto zásahů nebude stimulace dlouho účinná (Plamínek, 2005, s. 76). „Volba mezi motivací a stimulací tedy závisí na konkrétních podmínkách, včetně schopností manažera (Plamínek, 2005, s. 76).“

Ve druhé kapitole byly vymezeny základní pojmy týkající se tématu diplomové práce, těmi jsou stimulace, motivace, stimul a motiv. Bylo poukázáno na podobnost i rozdíly mezi těmito pojmy. V diplomové práci bude na stimulační faktory pohlíženo jako na činitele změny, které působí na vnitřní motivační systém zaměstnance, a kdy cílem stimulačních faktorů je působení na pracovní ochotu a spokojenost zaměstnanců. Toto spojení bylo složeno od definic výše uvedených autorů (Hartl, 2004, s. 65; Pauknerová, 2006, s. 93; Bedrnová, 1998, s. 223).

3 Pracovní motivace

Po vymezení hlavních pojmů pro téma magisterské diplomové práce se tato kapitola bude zabývat důležitostmi pracovní motivace zaměstnanců, která úzce souvisí s pracovní spokojeností. V další části kapitoly budou představeny vybrané teorie motivace.

V rámci pracovní motivace existují dva druhy motivace, a to motivace vnitřní a vnější. Co se týče vnitřní motivace, jsou to „faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem.“ Jedná se o faktory důležitosti vlastního zaměstnání, svobodného rozhodování o činnostech v práci, mít možnost rozvíjet své schopnosti a mít zajímavou práci. Vnější motivace vychází z vnějšku, kdy okolí používá ty faktory, které budou jedince motivovat. Jsou to například odměny, pochvala, kritika a další (Měrtlová, 2014, s. 94).

Motivace je prospěšná, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Mezi hlavní úkol nadřízeného patří vytvoření takového prostředí, aby zaměstnanci byli spokojeni (Halík, 2008, s. 81). Samozřejmostí u zaměstnavatele je touha dosahovat u svých zaměstnanců stabilně vysokých výkonů, ale k tomu potřebuje zaměstnance motivovat pomocí různých stimulačních nástrojů. Mezi tyto nástroje patří například odměny, stimuly, vedení lidí a práce (Armstrong, 2015, s. 159). Použití stimulačních faktorů není u každého zaměstnance zcela stejné. Liší se postavením daného zaměstnance, zaměstnavatel použije jiné stimulační faktory u řadového zaměstnance a u vedoucího zaměstnance. Každý z těchto zaměstnanců má nastavené jiné hodnoty a peněžní nástroj motivace není u každého prioritní (Halík, 2008, s. 82). Na stejnou důležitost motivace zaměstnanců v rámci řízení lidských zdrojů v organizaci poukazuje autorka Dvořáková (2012, s. 215). Uvádí tvrzení, že ke splnění cílů podnik potřebuje kvalitní, výkonný a loajální tým zaměstnanců. Budování takové struktury

zaměstnanců je dlouhodobá záležitost a je třeba brát v potaz veškeré související faktory. Nelze zaměstnance brát pouze jako složku výkonnosti, která organizaci zajistí ekonomický růst. Zaměstnanci jsou lidé, kteří mají své osobní cíle a své osobní hodnoty. „Souhrnným vyjádřením toho, do jaké míry jsou osobní cíle zaměstnanců splněny, je pracovní spokojenost (Dvořáková, 2012, s. 215).“

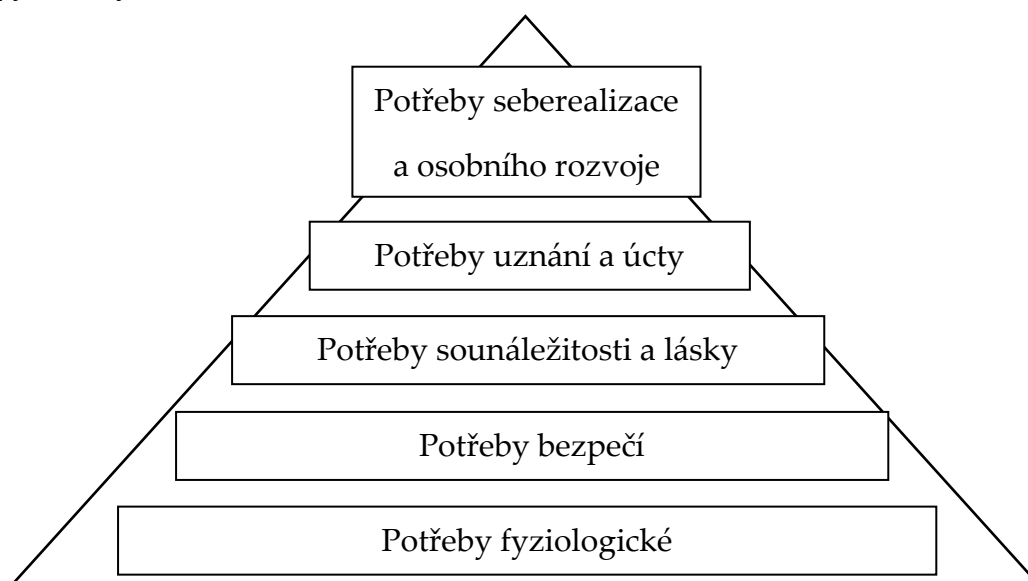
Práce neplní pouze funkci získání zdrojů k obživě, ale přináší zaměstnanci uspokojení z odvedené práce, z dosažených výsledků, ocenění od okolí, získání sociální prestiže a navázání nových vztahů. Samozřejmě finanční odměna je pro mnoho lidí velmi důležitým faktorem v zaměstnání, ale touží také po osobním rozvoji, možnosti získání vyšší odbornosti a společenského postavení. Práce slouží k uspokojení potřeb (Wagnerová, 2008, s. 16). Důležitým úkolem personálního oddělení je motivace zaměstnanců, jelikož motivovaní zaměstnanci jsou samostatnější, mají například pozitivnější přístup k zákazníkovi, nedopouštějí se tolik chyb a pracují intenzivněji. K motivování zaměstnanců mohou sloužit stimulační faktory, ty motivaci přispívají, ale v některých případech ji mohou i bránit. Proto je úkolem personálního oddělení najít ty správné faktory, které zaměstnance budou motivovat (Urban, 2017, s. 12). Nejlépe by měla organizace využívat stimulační nástroje, které budou pozitivně působit na motivaci pracovníků. V tomto případě budou zaměstnanci vnitřně motivováni a danou práci budou chtít vykovávat, jelikož tím mohou uspokojovat své potřeby (Šikýř, 2016, s. 147).

3.1 Teorie motivace

V této podkapitole budou představeny dvě teorie motivace, teorie Abrahama Maslowa a teorie Fredericka Herzberga.

A. Teorie motivace Abrahama Maslowa

Teorie Abrahama Maslowa poukazuje na nejdůležitější motivační stimuly a těmi jsou potřeby. „Jestliže jsou uspokojeny potřeby bazální, pak vstupuje do popředí potřeba vyšší úrovně.“ Úrovně potřeb lze znázornit pomocí pyramidy (Mikuláščík, 2015, s. 129):



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (Mikuláščík, 2015)

Fyziologické potřeby jsou prioritní a řadí se do nich spánek, potrava a pití. Po uspokojení fyziologických potřeb nastupují potřeby bezpečí, kdy jedinec potřebuje uchovat jistotu, cítit ochranu. Poté jsou potřeby sounáležitosti a lásky, to jsou potřeby někam patřit, být milován. Potřeby uznání a úcty znamenají být uznáván ostatními. A nejvyšší úroveň potřeb jsou potřeby seberealizace a osobního rozvoje, kdy jedinec potřebuje cítit smysluplnost života, smysl ve své práci, ukojení touhy po poznání (Mikuláščík, 2015, s. 129-130).

B. Teorie motivace Fredericka Herzberga

Také se jí říká dvoufaktorová teorie motivace. Zakladatelem této teorie je americký psycholog Frederick Herzberg. Principem je, že některé motivační faktory zvyšují nejen pracovní motivaci, ale také spokojenost zaměstnanců (Urban, 2017, s. 18).

Dvoufaktorová teorie se skládá z motivačních faktorů, které se dělí na hygienické faktory a motivátory. Hygienické faktory se týkají pracovních podmínek, nemají motivační účinek, ale bez nich může zaměstnanec pociťovat nespokojenost. Patří do nich například vztahy na pracovišti, vztahy s přímým nadřízeným, organizace práce, zaměstnanecké výhody a další. Zdrojem nespokojenosti může být především nespravedlivé hodnocení a odměňování zaměstnanců. Naopak motivátory mají motivační účinek, vedou k tomu, že zaměstnanec vynakládá větší úsilí k práci a má o ní zájem (Urban, 2017, s. 18). Pauknerová (2006, s. 176-177) doplňuje toto pojetí motivátorů. Motivátory mají pozitivní účinek na motivaci a spokojenost pouze, pokud je příznivá situace. Do motivátorů lze zařadit tyto faktory, projevení uznání od nadřízeného, pestrost pracovní činnosti, příležitost k pracovnímu postupu a odpovědnost za pracovní povinnosti.

V návaznosti na autorku Pauknerovou, Kocianová (2010, s. 30) uvádí Herzbergovo rozdělení motivátorů a hygienických faktorů na ty, které mají pozitivní nebo negativní účinek na spokojenost zaměstnance.

a) Motivátory

- a. pozitivní účinek: *úspěšný výkon, pestrost práce, uznání, možnost pracovního postupu*
- b. negativní účinek: *neúspěšný výkon, nudnost práce, chybějící uznání, nemožnost pracovního postupu*

b) Hygienické faktory

- a. pozitivní účinek: *vysoký plat, jistota zaměstnání, vysoký pracovní status, dobrá personální a podniková politika organizace*
- b. negativní účinek: *nízký plat, špatné pracovní podmínky, nejistota zaměstnání, nízký pracovní status, špatná personální a podniková struktura organizace* (Kocianová, 2010, s. 30).

Pauknerová (2006, s. 178) konstatuje výstup této teorie, kdy důležitým výstupem Herzbergovy teorie je spojitost pracovní motivace s pracovní spokojeností. Při dlouhodobé pracovní nespokojenosti je důležité nutně zaměstnance motivovat. „Pracovní spokojenost však neznamená automaticky motivovanost pracovníka (Pauknerová, 2006, s. 178).“

Herzbergova teorie poukazuje na dva problémy. Prvním z nich je, že nespokojené zaměstnance lze jen těžko motivovat k práci. Podávají nižší výkony, nejsou tolik zodpovědní, pracují pod úroveň svých možností a své zaměstnání nepovažují za významnou část života. U tohoto typu zaměstnanců je třeba nejdříve odstranit příčiny nespokojenosti a pak je motivovat k práci. Příčiny mohou například být v nedostatku pozornosti, pochvaly od nadřízeného, nerespektování názorů zaměstnanců (Urban, 2017, s. 19-20). Druhým problémem je vztah mezi motivací a pracovní spokojeností. Organizace se domnívají, že pokud budou zaměstnanci spokojeni, automaticky jsou motivováni k práci. Ale není tomu tak vždy, spokojenost je jednou z podmínek k motivaci, ale není mnohdy dostačující. Pokud zaměstnanec práci nebaví a bere ji jako nutnost k výdělku, chybí mu motivátory, které ho budou vést k výkonu (Urban, 2017, s. 19-20).

Pauknerová (2006, s. 177) kritizuje Herzbergovu teorii, která nepoukazuje na individualitu zaměstnanců. Každého motivuje a vyvolává v něm spokojenost něco jiného. Co pro jednoho může být motivující,

pro druhého naopak demotivující, a z tohoto důvodu může pociťovat nespokojenost (Pauknerová, 2006, s. 177).

Pauknerová (2006, s. 177) shrnula Maslowovu a Herzbergovu teorii do následujícího schématu.

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory
Potřeby deficitní	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
	Sociální potřeby <ul style="list-style-type: none"> • potřeby sounáležitosti • potřeby lásky 	Mezilidské vztahy <ul style="list-style-type: none"> • s nadřízenými • s kolegy • s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Tabulka 1: Schématické porovnání Maslowovy teorie a Herzbergovy teorie (Pauknerová, 2006)

Ve třetí kapitole bylo poukázáno, jak je důležité motivovat zaměstnance nejen z hlediska požadovaného výkonu od zaměstnance, ale také z důvodu jeho ochoty k práci a spokojenosti a dalších důvodů. V další části byly popsány teorie motivace, konkrétněji Maslowova a Herzbergova. Pro účel diplomové práce je důležitější Herzbergova teorie, proto byla také více rozvedena, jelikož se zabývá motivátory a hygienickými faktory, které působí na spokojenost zaměstnanců. Některé z uvedených

hygienických faktorů a motivátorů budou podrobněji popsány v dalších kapitolách a následně použity pro empirickou část diplomové práce.

4 Faktory motivace a pracovní spokojenosti

Faktorů pracovní motivace a spokojenosti je celá řada a v literatuře se neobjevuje jednotné rozdělení těchto faktorů. V mnohých faktorech se zmínění autoři shodují. V této kapitole jsou vybrány a uvedeny některá pojetí stimulačních faktorů a vymezena problematika subjektivního vnímání těchto faktorů.

Ovlivňování pracovního výkonu nezávisí pouze na použití hmotných stimulací. Je důležité vypracovat celý systém faktorů, které povedou nejen k výkonnosti zaměstnanců, ale také k jejich pracovní spokojenosti. Cílem organizace je najít takové faktory, kterými bude schopna pozitivně ovlivňovat své zaměstnance, jelikož změna pracovního jednání a spokojení zaměstnanci jsou důležití pro celkové uspokojení potřeb organizace. Kvalita a intenzita práce je ovlivněna působením vnitřních podnětů (motivů) s vnějšími pobídkami (stimuly). Tyto dvě složky působí na činnost zaměstnance buď v souladu či v rozporu (Dvořáková, 2012, s. 219). Kocianová (2010, s. 27) rozlišuje dle Herzberga dva druhy motivace, motivaci vnitřní a vnější. Vnitřní motivace poukazuje na „kvalitu pracovního života“. Týká se faktorů, které vnitřně uspokojují člověka, pod tyto faktory spadá například pestrá náplň práce, možnost osobního rozvoje a další. Vnější motivace naopak působí na člověka z venku, je to záměrné ovlivňování vnitřní motivace. Mezi faktory vnější motivace lze řadit zvýšení mzdy, pochvala nebo povýšení. Tyto faktory se mohou také považovat dle definice za stimuly, tedy stimulační faktory (Kocianová, 2010, s. 27).

4.1 Dělení faktorů

V následující části bude představeno několik typů stimulačních faktorů od různých autorů.

Wagnerová (2008, s. 18) uvádí stimulační faktory dle Herzberga, těmi jsou:

1. „společenské uznání – nadřízenými, spolupracovníky nebo také členy jiných významných skupin;
2. dosažení úspěchu;
3. možnost odborného růstu (zvyšování kvalifikace);
4. možnost povýšení;
5. plat;
6. interpersonální vztahy na pracovišti;
7. odborné vedení v pracovní činnosti;
8. odpovědnost za výrobu;
9. jednání podniku;
10. pracovní podmínky;
11. charakter vykonávané práce;
12. faktory v osobním životě;
13. společenský status oboru a společenská aspirace;
14. pracovní jistota (Wagnerová, 2008, s. 18).“

Jiné rozdělení používá Pauknerová (2006, s. 225-226), přestože se v mnohých faktorech shoduje s Wagnerovou. Stimulační faktory dle Pauknerové jsou:

1. hmotná odměna;
2. nefinanční benefity;
3. obsah práce;
4. manažer;
5. atmosféra pracovní skupiny;
6. pracovní podmínky a režim práce (Pauknerová, 2006, s. 225-226).

Kocianová (2010, s. 36) již zmíněné stimulační faktory dle Pauknerové a Herzberga roztrídila do vlivů, které působí na pracovní spokojenosti:

„Vlivy týkající se

1. vlastní pracovní činnosti;
2. na podmínky a okolnosti práce
3. na straně jedinců
4. na mimoorganizační faktory (Kocianová, 2010, s. 36).“

Vlivy týkající se pracovní činnosti zahrnují náplň a charakter práce. Do podmínek a okolností práce spadá například profesní růst, vztahy na pracovišti, péče o zaměstnance, styl vedení, odměňování zaměstnanců a další. Vlivy na straně jedinců se dělí na individuální charakteristiky a osobnostní charakteristiky. „Individuální charakteristiky jedince představují věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, pracovní praxe, kulturní specifika.“ Pod osobnostní charakteristiky se řadí sebehodnocení, motivace, hodnoty, postoje a zájmy (Kocianová, 2010, s. 36).

Provazník a Komárková (in Kocianová, 2010, s. 38) uvádějí kategorie stimulačních faktorů, které člení dle důležitosti z psychologického hlediska:

1. hmotná odměna (*mzda, bonusy, prémie, zaměstnanecké výhody*);
2. obsah práce (*pestrost práce, kreativita, možnost rozvoje*);
3. povzbuzování – neformální hodnocení (*zpětná vazba, uznání*);
4. atmosféra pracovní skupiny (*vztahy na pracovišti mezi kolegy a mezi nadřízeným a podřízeným, pocit důvěry*);
5. pracovní podmínky a režim práce (*pracovní doba*).

Tyto uvedené stimulační faktory budou popsány v následujících kapitolách a použity jako podklad pro empirickou část diplomové práce.

Faktory motivace a spokojenosti lze také dělit na hmotné a nehmotné. V následujících částech budou uvedeny příklady hmotných a nehmotných faktorů.

A. Hmotné faktory

Mikuláščík (2015, s. 126-127) zařazuje do hmotných faktorů například tyto:

1. odměny, prémie;
2. odpovídající základní mzda;
3. možnost zvyšování kvalifikace;
4. poskytnutí služebního mobilu, auta;
5. využívání firemního rekreačního zařízení;
6. úhrada nákladů na životní pojištění;
7. příspěvek na stravování (Mikuláščík, 2015, s. 126-127).

Halík (2008, s. 82-83) doplňuje výše uvedené faktory o další:

1. příspěvky na dovolenou;
2. volné vstupenky na sportovní, kulturní akce;
3. penzijní připojištění (Halík, 2008, s. 82-83).

Mnoho autorů uvádí podobné hmotné faktory motivace. Autoři Janišová a Křivánek (2013, s. 236) doplňují další hmotné faktory motivace a spokojenosti o poskytnutí služebního bytu, úrazové připojištění, nebo podíl zaměstnance na zisku (Janišová & Křivánek, 2013, s. 236).

B. Nehmotné faktory

„Motivace je něco, co přichází zevnitř, proto ji můžeme jen ovlivnit, ne přímo vyvolat (Janišová & Křivánek, 2013, s. 237).“ Důležitý vliv na výkon zaměstnance má jeho postoj k práci, ke kterému můžeme pozitivně přispět nehmotnou motivací. Janišová & Křivánek (2013, s. 237) uvádějí některé faktory nehmotné motivace:

1. poskytnutí zpětné vazby;
2. otevřenost k zaměstnancům;
3. podporovat dobré vztahy na pracovišti;
4. podpořit týmovost;
5. naslouchat;
6. poskytnutí informací o vývoji podniku;
7. ocenění výkonů zaměstnanců.

Mikuláščík (2015, s. 126-127) doplňuje tyto nehmotné faktory o:

1. pomoc při odstranění problémů v práci;
2. ocenění výsledků práce, neodkladné poskytnutí zpětné vazby;
3. možnost diskutovat a obhájit svůj přístup;
4. poskytnout bezpečné a příjemné pracovní prostředí;
5. poskytovat dlouhodobou motivaci, stanovovat cíle (Mikuláščík, 2015, s. 126-127).

Pro splnění motivačního účelu je nutné stále zjišťovat, které faktory jsou pro zaměstnance motivující, mít přehled o konkurenci, které motivační faktory oni používají a stále připomínat zaměstnancům, co jim je poskytováno (Janišová & Křivánek, 2013, s. 236).

4.2 Subjektivní vnímání stimulačních faktorů

V předchozí části byly uvedené jednotlivé typy stimulačních faktorů. Ne na každého zaměstnance působí jeden faktor stejným pozitivním účinkem.

Urban (2017, s. 35-36) konstatuje „působení motivačních faktorů je vždy v určité míře subjektivní: co uspokojuje jednoho, nemusí být zajímavé pro jiného“. Může se dokonce stát, že co je pro jednoho pracovníka odměnou, je pro jiného sankcí. Pro příklad subjektivního vnímání motivačního faktoru lze uvést možnost „homeoffice“. Jedna skupina zaměstnanců by tuto možnost s radostí přivítala, jako příležitost být svobodnější, pracovat samostatněji, neztrácet čas dojížděním do práce. Zatímco druhá skupina zaměstnanců by byla nespokojena, protože ztratila sociální kontakt s kolegy, s nadřízeným a chyběla by jim pevná ruka nad hlavou. Z toho příkladu lze vydedukovat, že motivační faktory by měly být tvořeny individuálně na každého zaměstnance. „Rozdíly v individuální pracovní motivaci souvisí s osobními vlastnostmi a mírou uspokojení potřeb, ale i s osobními zkušenostmi, věkem či životní fází (Urban, 2017, s. 35-36).“ Janišová a Křivánek (2013, s. 237) potvrzují Urbanovo tvrzení v subjektivním

vnímání motivačních faktorů, že každého zaměstnance motivuje něco jiného. Ke zjištění vhodných faktorů k motivaci je důležité vynaložit čas a úsilí při naslouchání svých zaměstnanců. „Motivace je něco, co přichází zevnitř, proto ji můžeme jen ovlivnit, ne přímo vyvolat (Janišová & Křivánek, 2013, s. 237).“

Tato kapitola uvedla několik rozdělení stimulačních faktorů od různých autorů. V mnoha faktorech se uvedení autoři shodují, a ne všechny faktory mají na zaměstnance stejný účinek. Některé faktory přispívají k pracovní spokojenosti a některé zas naopak. Je důležité brát v potaz i individualitu zaměstnanců a s tím i různé preference stimulačních faktorů. Postoje zaměstnanců k jednotlivým faktorům, zda jsou s nimi spokojeni, budou zjištěny v rámci výzkumu ve vybrané organizaci.

5 Vybrané stimulační faktory

V této kapitole budou rozděleny a blíže popsány vybrané stimulační faktory, které budou použity pro výzkum v empirické části diplomové práce.

5.1 Obsah práce, možnost rozvoje

Obsah práce i charakter práce značnou mírou ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců v organizaci (Pauknerová, 2006, s. 183). K pracovní spokojenosti přispívá taková práce, která je pro zaměstnance pestrá, zajímavá a s možností seberealizace (Wagnerová, 2008, s. 20). Důležitým faktorem pro spokojenost může být i možnost zaměstnance prosadit se v práci nebo uplatnit tvůrčí myšlení. Spokojení s obsahem a charakterem práce bývají zaměstnanci v tvůrčích a manažerských profesích, a naopak je to u profesí, kde vládne jednotvárnost (Pauknerová, 2006, s. 183).

A. Podnikové vzdělávání

S charakterem práce souvisí možnost rozvíjet se v rámci podnikového vzdělávání. Janišová a Křivánek (2013, s. 212) popisují problematiku vzdělávání zaměstnanců. V dnešním stále se měnícím pracovním trhu je důležité, aby podnik dbal na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Vzdělávání je považováno za motivační nástroj a benefit pro zaměstnance, který má vést ke spokojenosti. Prospěch ze vzdělávání má nejen zaměstnanec, ale i podnik v podobě nových inovací (Janišová & Křivánek, 2013, s. 212). Mužík a Krpálek (2017, s. 145) konstatují „cílem podnikového vzdělávání je zajistit pracovní způsobilost všech pracovníků k výkonu činností v pracovních pozicích, na které jsou zařazeni (Mužík & Krpálek, 2017, s. 145).“ Kromě zajištění pracovní způsobilosti má podnikové vzdělávání motivační charakter. Slouží nejen ke zvýšení pracovního výkonu, ale i k identifikaci zaměstnance s podnikem. Vzdělávání v organizaci je poskytováno jako benefit zaměstnancům, který zvyšuje jejich

kvalifikaci. I přesto tento benefit není považován za nejoblíbenější, někteří zaměstnanci se vzdělávání účastní pouze z povinnosti. Stále mezi zaměstnanci převažuje oblíbenost hmotných odměn (Mužík & Krpálek, 2017, s. 146-148).

Poskytování podnikového vzdělávání neplní pouze jednostrannou funkci pro zaměstnance. Svou prospěšnou funkci má i pro organizaci, kde zaměstnanec pracuje. Investice vynaložené do vzdělávání zaměstnanců se považují za návratné a přinášejí organizaci kvalifikované zaměstnance. A zaměstnanci naopak uspokojí svou potřebu rozvoje (Kocianová, 2010, s. 169). Naopak autoři Mužík & Krpálek (2017, s. 146) nevidí oproti Kocianové návratnost investic tak jednoduše. Poukazují na problematiku zjištění návratnosti. O vložené finance do vzdělávání se organizace dělí. Zaměstnanec získá pomocí vzdělávání nové znalosti a je jen na něm, co v práci použije a co si nechá pro sebe. Nabyté znalosti, nové pracovní postupy mu už nikdo nevezme. Rizikem pro podnik je také možný odchod zaměstnance do jiné firmy, kde toto „know how“ použije a pro podnik se stávají tyto náklady nenávratné (Mužík & Krpálek, 2017, s. 146).

5.2 Pracovní podmínky a režim práce

Dalším stimulačními faktory jsou pracovní podmínky a režim práce. Do pracovních podmínek lze zařadit například pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociálně psychologické podmínky práce, péče o zaměstnance a organizace pracovní doby (Kocianová, 2010, s. 178).

A. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí „je souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu

(Měrtlová, 2014, s. 125).“ Všechny tyto podmínky působí na výkon, spokojenost i zdraví zaměstnance. Do podmínek pracovního prostředí například patří prostorové uspořádání pracoviště (Měrtlová, 2014, s. 125). Šikýř (2016, s. 157) doplňuje tyto podmínky pracovního prostředí o barevnou úpravu pracoviště, hluk, teplota a osvětlení pracoviště.

B. Pracovní doba

Šikýř (2016, s. 151) uvádí funkci organizace pracovní doby. „Organizace pracovní doby a doby odpočinku určuje časovou využitelnost zaměstnanců a ovlivňuje jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování v pracovním procesu (Šikýř, 2016, s. 151).“ Z důvodu možného konfliktu mezi zájmy zaměstnavatele a zaměstnance je pracovní doba a její okolnosti dány zákonem. Velmi oblíbenou, co se týče flexibility je pružná pracovní doba „kdy si pracovník v časových úsecích stanovených organizací sám volí začátek, popř. konec směny“. Tato forma pracovní doby je oblíbená především u matek s malými dětmi, kdy mají možnost si určitou pracovní dobu nadpracovat a například odejít dříve z práce. Další výhody spočívají v možnosti zařízení si svých osobních záležitostí mimo pracovní dobu a nehrozí postih za pozdní příchod do zaměstnání (Koubek, 2007, s. 344-350).

Nevyhovující pracovní prostředí a pracovní podmínky mohou vést k nespokojenosti zaměstnanců (Kocianová, 2010, s. 179). Proto je důležité neopomíjet i na tyto stimulační faktory v organizaci.

5.3 Atmosféra na pracovišti

Do atmosféry pracovní skupiny se řadí vztahy na pracovišti mezi kolegy, ale také vztahy mezi nadřízeným a podřízeným. Aby byly vztahy na pracovišti pozitivní, je třeba budovat mezi sebou důvěru.

Pracovní vztahy jsou důležité pro uspokojování sociálních potřeb, jako jsou sociální kontakt, potřeba nabídnout a přijímat pomoc, patřit do určité skupiny a další (Kocianová, 2010, s. 181). Většina zaměstnanců musí určitým způsobem spolupracovat s kolegy a je důležité, aby spolu fungovali. Především pro ženy představují pozitivní vztahy na pracovišti důležitý faktor pro pracovní spokojenost (Pauknerová, 2006, s. 184). Mezilidské vztahy na pracovišti působí pozitivně či negativně na zaměstnance, odráží se to na jejich náladě, pracovním chování a výkonu (Kocianová, s. 2010, s. 181). Pozitivní vztahy na pracovišti, jak s kolegy, tak i s nadřízeným jsou tedy důležitým faktorem pro spokojenost zaměstnanců, jelikož působí nejen na výkonnost jedinců a skupin, ale také tvoří celkovou atmosféru pracoviště (Kocianová, 2010, s. 181). Koubek (2007, s. 326) doplňuje význam pracovních vztahů „korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon (Koubek, 2007, s. 326)“.

Naopak negativní vztahy na pracovišti způsobují nestabilní prostředí, v kterém se těžko plánuje a splňují se dané cíle organizace. Jelikož vznikají konflikty mezi zaměstnanci, porušuje se kázeň, vzniká nedůvěra mezi zaměstnanci, ale také i mezi zaměstnanci a nadřízeným (Koubek, 2007, s. 326). Následkem špatných vztahů může být i odchod zaměstnance z organizace (Kocianová, 2010, s. 181).

Autor Urban (2017, s. 151) konstatuje „největší vliv na motivaci a stabilitu zaměstnanců má jednání a přístup přímých nadřízených.“ Úkolem nadřízených je věnovat čas a pozornost svým zaměstnancům, naslouchat jim, spravedlivě je odměňovat, poskytovat jim zpětnou vazbu, ocenit jejich práci a vytvořit jim harmonické prostředí (Urban, 2017, s. 151). Nadřízený ovlivňuje spokojenost svých podřízených také svým stylem řízení,

pokud používá příliš autokratický styl, nebo je nerozhodný, nedůsledný a používá neobjektivní jednání. Naopak svou „náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí“ přispívá k pracovní spokojenosti svých podřízených (Pauknerová, 2006, s. 184). Koubek (2007, s. 327) dodává tyto zásady k udržení pozitivních vztahů na pracovišti mezi nadřízeným a podřízeným. Nadřízený má vždy dodržet slovo, které dal, má vést své zaměstnance k dodržování předpisů, respektovat svého podřízeného jako rovnocenného partnera, spravedlivé hodnocení zaměstnanců, vytvořit příjemné pracovní prostředí, pečovat o rozvoj svých zaměstnanců, předcházet jakýmkoli projevům diskriminace a další (Koubek, 2007, s. 327).

A. Zpětná vazba

Pro pozitivní a pevný vztah mezi nadřízeným a podřízeným souvisí poskytování zpětné vazby zaměstnancům. V následujícím textu bude uvedena funkce zpětné vazby a několik rad, jakou formou tuto zpětnou vazbu poskytnout.

Poskytnutí zpětné vazby je pro zaměstnance velmi důležité, jelikož jim odpovídá na několik otázek. Například kam společnost spěje, co se od něho očekává, jak je zaměstnavatel spokojen s výkonem zaměstnance. Zaměstnanec potřebuje zpětnou vazbu, aby věděl, že jeho práce má smysl a že vykonává práci ve shodě s cíli organizace. Prvotním cílem podávání zpětné vazby je vyvolat v zaměstnanci motivaci k výkonu (Branham, 2009, s. 86). Zpětná vazba by měla být neprodleně po určité činnosti a měla by být vyslovena co nejkonkrétněji, aby zaměstnanec věděl, za co je pochvala, či stížnost. Zpětná vazba je důležitá nejen pro motivace zaměstnance, ale i upozornění zaměstnance na použití správného či špatného postupu během výkonu (Urban, 2017, s. 64).

Zpětná vazba může mít formu pochvaly, kdy „slovní ocenění, tj. pochvala za provedenou práci nebo uznání týkající se schopností či odpovědného přístupu zaměstnance, patří k nejméně nákladným, současně však nejúčinnějším nástrojům motivace (Urban, 2017, s. 73).“ Kocianová (2010, s. 167) doplňuje výše uvedeného autora Urbana. Ústní pochvala dává zaměstnanci pocit uznání a ocenění jeho dobře vykonané práce. I když se tento stimulační faktor často v literatuře zdůrazňuje, praxe je bohužel jiná. Vedoucí pracovníci zapomínají na poskytování pozitivní zpětné vazby, přestože to je nejsnazší a nejrychlejší forma motivace (Kocianová, 2010, s. 167). Pokud nadřizený podceňuje důležitost slovní pochvaly, může ztratit uznání od svých zaměstnanců (Urban, 2017, s. 73).

5.4 Odměna

Pod odměnu lze řadit mzdu, jako finanční odměnu za vykonanou práci a odměnu ve formě zaměstnaneckých benefitů.

A. Mzda

Pojem mzda je používán pro podnikatelskou sféru. Z důvodu empirické části, která bude vykonávána v organizaci v soukromé sféře, bude upřednostněn před pojmem plat.

Finanční odměna je cena, kterou zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci za odvedenou práci. Má funkci příjmovou, motivační a sociální (Halík, 2008, s. 103). Pro účely diplomové práce je třeba se zaměřit na funkci motivační.

I když Halík (2008, s. 103) uváděl, že je pro zaměstnance důležité jeho postavení v organizaci a jeho hodnoty, přesto řadí mzdu mezi hlavní stimulační faktor, který představuje nejen ohodnocení výkonu, ale i společenský status (Halík, 2008, s. 103). Tento stimulační faktor napomáhá organizaci zlepšit pracovní výsledky svých zaměstnanců i kolektivu. Úroveň mzdy poukazuje nejen na postavení zaměstnance

ve společnosti, jak uvedl i výše autor Halík. Výše mzdy se odráží také na pracovní spokojenosti zaměstnanců (Mužík & Krpálek, 2017, s. 142-144).

Peníze jsou nejčastější vnější odměnou zaměstnanců. Herzberg (in Armstrong, 1999, s. 311-312) uvádí zpochybnění účinnosti tohoto stimulačního nástroje. I když málo peněz může v zaměstnanci vyvolat nespokojenost, tak jeho dostatek nezajišťuje fakt spokojenosti zaměstnanců. Finanční odměna, ať už ji člověk vnímá jako stimul k výkonu či ne, uspokojuje řadu potřeb. Pokud má zaměstnanec pravidelný přísun mzdy, uspokojuje to jeho potřebu bezpečí a přežití. Mezi další potřeby patří například sebeúcta, zaměstnanec se cítí naplněn, jelikož je oceněn za svůj výkon a působení v organizaci (Armstrong, 1999, s. 311-312).

Jak bylo výše uvedeno, mzda není jednoznačně stimulační faktor. Patří mezi nevyzpytatelné faktory. Výše mzdy může vést na jedné straně ke spokojenosti zaměstnance, ale také i k jeho nespokojenosti. Záleží na představě člověka o výši jeho mzdy (Wagnerová, 2008, s. 19). Výše mzdy se neodráží jen od výkonu, ale také od profesní skupiny zaměstnance a regionu, kde zaměstnanec pracuje (Kocianová, 2010, s. 167). Wagnerová (2008, s. 19) doplňuje problematiku tohoto faktoru. Mzda má pro mnoho zaměstnanců značný motivační vliv, ale tento vliv může být pouze dočasný. Na zvýšení mzdy si zaměstnanec rychle přivykne a ztrácí se význam motivačního faktoru. Spokojenost či nespokojenost zaměstnanců se mzdou vystupuje v různých situacích. Nejčastější situace, kdy vyjde spokojenost či nespokojenost zaměstnanců na povrch je při srovnávání mezd mezi kolegy. Kdy mohou vyplynout rozpory druhu, proč má kolega vyšší mzdu, když já dělám více práce. Dále zaměstnanec chápe finanční ohodnocení jako zpětnou vazbu, ocenění a uznání od svého nadřízeného. Tudíž příliš nízká mzda může vést k pocitu nedocenění. Zaměstnanec

srovnává mzdu také z hlediska společenského postavení, čím výše je v organizaci postaven, tím vyšší mzdu očekává (Wagnerová, 2008, s. 19).

B. Zaměstnanecké výhody

Kromě mzdy může zaměstnavatel jako formu odměny poskytnout svým zaměstnancům výhody. Armstrong (1999, s. 683) definuje zaměstnanecké výhody jako „složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny (Armstrong, 1999, s. 983).“

Hlavními důvody poskytování zaměstnaneckých výhod jsou získání a udržení si dobrých zaměstnanců a zvýšení jejich pracovní spokojenosti (Urban, 2017, s. 145). Brůha a spol. (2016, s. 233) doplňuje tyto důvody poskytování výhod o funkci motivační, sounáležitost zaměstnance s organizací a vylepšení podnikové kultury. Šikýř (2016, s. 135) dodává, zaměstnanecké výhody „zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele (Šikýř, 2016, s. 135).“ Zaměstnanecké výhody nejsou poskytovány na základě odvedeného výkonu zaměstnanců, jsou nabízeny všem v rámci péče o zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 135).

Do zaměstnaneckých výhod lze například řadit poskytnutí podnikového automobilu, mobilu, příplatky na stravování a další (Armstrong, 1999, s. 684). Urban (2017, s. 145-146) doplňuje zaměstnanecké výhody o tyto, prodloužení placené dovolené, poskytnutí vzdělávacích aktivit nad rámec potřeb organizace, například jazykové kurzy, pojištění a připojištění, vstupenky na sportovní a kulturní akce, dárkové poukázky, slevy na vlastní produkty a další (Urban, 2017, s. 145-146).

Zvolení vhodných zaměstnaneckých výhod není pro organizaci lehký úkol. Autor Urban (2017, s. 148) shledává problematiku funkčnosti zaměstnaneckých výhod. Problém spočívá v motivačním významu

zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci je většinou berou jako součást svého zaměstnání a nepovažují je za výjimečnou nabídku od zaměstnavatele. Ale jakmile jsou výhody zrušeny, vede to k pocitu nespokojenosti zaměstnanců. Mezi další problém patří individuální preference výhod. Každému zaměstnanci vyhovuje něco jiného a nelze považovat plošně za výhodu poskytování penzijního připojištění, které ocení jinak mladý zaměstnanec a jinak starší (Urban, 2017, s. 148). Řešení individuální preference zaměstnaneckých výhod uvádí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 175-176), kdy řešením je systém volitelnosti výhod. Tento systém spočívá v tom, že organizace nabízí soubor zaměstnaneckých výhod, z kterého si zaměstnanci sami vybírají dle stanovených pravidel. Zaměstnanec má vytvořen svůj účet, na který může výhody čerpat. Tímto systémem organizace respektuje individuální požadavky zaměstnanců, „roste sounáležitost zaměstnanců s firmou, jejich loajalita“, je spravedlivý a zvedá se úroveň image organizace (Mateiciuc, & Kaňáková, 2005, s. 175-176).

Pátá kapitola blíže popsala vybrané stimulační faktory. Jak bylo zmíněno, stimulační faktory mohou být pro zaměstnance pozitivně stimulační, či naopak. Záleží, jakým způsobem jsou v organizaci použity, a také na subjektivním vnímání těchto faktorů daným zaměstnancem. U vybraných faktorů motivace a pracovní spokojenosti byl vyzdvihnut jejich význam a důležitost. Přestože některé z nich nejsou „hmatatelné“ jako například vztahy mezi kolegy, zaměstnancem a nadřízeným, či povzbuzování, je nezbytné tyto faktory neopomíjet, jelikož také patří mezi důležité faktory, které působí na pracovní spokojenost. Uvedené faktory budou zkoumány v empirické části, kde bude analyzována spokojenost zaměstnanců divize XX s jednotlivými stimulačními faktory.

6 Měření a výzkumy pracovní spokojenosti

V této kapitole bude uvedena problematika měření pracovní spokojenosti a obecně popsány základní techniky sběru dat při zjišťování postojů zaměstnanců. V další části jsou uvedeny příklady zahraničních a českých výzkumů, které zkoumaly pracovní spokojenost obyvatel a zaměstnanců.

„Míru spokojenosti zaměstnanců s personální politikou a personální prací, tedy jak na ně působí, lze měřit na základě průzkumu postojů, jimiž se zjišťují pocity a názory zaměstnanců (Armstrong, 1999, s. 133).“

K měření pracovní spokojenosti se využívá mnoho metodických postupů, jedním z nich je například Job Description Index, který měří spokojenost zaměstnanců v pěti hlediscích, mzda, nadřizený, možnost pracovního postupu, práce samotná a kolegové. Dále se zjišťuje míra pracovní spokojenosti v dílčích faktorech práce, či celková spokojenost. Z techniky sběru dat se využívají dotazníky a řízené rozhovory, kdy zaměstnanci vyjadřují míru spokojenosti s jednotlivými faktory na škále. Pro jasné výsledky zjištění je nejvhodnější použití čtyřstupňové škály, kde není možnost označení středního bodu, který nevyjadřuje ani spokojenost ani nespokojenost. Cílem při zkoumání úrovně spokojenosti je „obdržet od respondentů vyhraněně pozitivní, resp. negativní výpovědi (Pauknerová, 2006, s. 182).“ Armstrong (2007, s. 230) uvádí další možné techniky při zjišťování míry pracovní spokojenosti. Za nejlepší způsob považuje kombinaci dotazníku a rozhovoru, kdy je to kombinace kvantitativních údajů a kvalitativních údajů. Armstrong doporučuje nejdříve provést dotazník a poté s respondentem projít jednotlivé otázky a vést s ním rozhovor. Jako další možná technika je diskusní skupina, kdy se zjišťují názory, postoje zaměstnanců na určitá témata o organizaci. Důležitými znaky pro diskusi jsou „strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost (Armstrong, 2007, s. 230).“

Pro sběr dat v rámci výzkumu bude použit zmiňovaný dotazník, při kterém budou zjišťovány postoje k jednotlivým uvedeným stimulačním faktorům. V dalších kapitolách bude tato technika sběru dat více přiblížena. Dále budou uvedeny výzkumy, které zjišťovali pracovní spokojenost v organizacích, z důvodu zjištění, jakým způsobem se tyto data sbíraly, a které faktory byly zkoumány.

A. Výzkumy v rámci pracovní spokojenosti

Šetření „Spokojenosti s jednotlivými aspekty práce“ probíhalo opakovaně od roku 2002 do roku 2005 pod záštitou Centra pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR. Součástí tohoto šetření v roce 2005 bylo 1075 obyvatel ČR ve věku od 15 let. Zkoumala se spokojenost obyvatel například s těmito aspekty, *zajímavost práce, vztahy na pracovišti, hmotné prostředí pracoviště a jeho vybavení, vyhlídky na zvýšení platu nebo postupu k lepší práci, namáhavost práce* a další. Mezi nejlépe hodnocený aspekt patří zajímavost práce a délka práce, směnnost. Naopak více jak polovina respondentů vyjádřila svou nespokojenost s platem. Co se týče časového horizontu, od roku 2002 nejvíce vzrostla spokojenost respondentů s hmotným prostředím pracoviště a jeho vybavením, s délkou práce, směnností a s jistotou pracovního místa (Horáková, 2005).

K porovnání spokojenosti českých zaměstnanců vůči zaměstnancům v cizích zemích jsou představeny následující šetření.

Výzkum na Srí Lance z roku 2018 byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců univerzitních knihoven. Výzkumu se účastnilo celkem 643 respondentů a data byla shromažďována prostřednictvím dotazníku. Předmětem výzkumu bylo zjištění spokojenosti s těmito pracovními aspekty, *plat a benefity, spolupracovníci, povaha práce, fyzické pracovní podmínky, kariérní příležitosti, zhodnocení/zpětná vazba a spolupráce*. Jako nejvlivnější aspekty spokojenosti vybrali zaměstnanci povahu práce a spolupracovníky.

Naopak nespokojenost vyjádřili s nedostatečnou spoluprací a absencí zpětné vazby (Ranaweera, 2018).

Další zahraniční výzkum probíhal v provincii Jiangsu jihovýchodní Číně v roce 2016, kdy se zkoumala pracovní spokojenost praktických lékařů a specialistů. Výzkumu se účastnilo 1883 respondentů a data byla sbírána pomocí dotazníku. Dotazník se skládal z 20 položek a míra spokojenosti byla měřena pomocí Likertovy škály. Respondenti se vyjadřovali k těmto aspektům práce, *samotná práce, pracovní prostředí, mezilidské vztahy, vedení, plat a benefity*. Největší spokojenost byla uvedena s prací samotnou (s obsahem práce), poté s vedením. Nespokojenost byla vyjádřena s platem a benefity a poté s mezilidskými vztahy. Výsledek výzkumu poukázal na důležitost spokojenosti lékařů, jelikož mají nejen vliv na kvalitu lékařských a zdravotních služeb, ale také na spokojenost pacientů (Yu X et al., 2018).

Všechny uvedené výzkumy zjišťovaly spokojenost zaměstnanců k podobným faktorům práce. Při srovnávání výsledků jednotlivých výzkumů mi vyšla shoda ve faktoru *povaha/zajímavost/obsah práce*. S tímto faktorem byli respondenti ve všech uvedených výzkumech spokojeni. Shoda také nastala u českého a čínského výzkumu ve faktoru *plat*, u kterého respondenti vyjádřili svou nespokojenost. Výsledky srí lanského výzkumu se v tomto směru lišily, kdy negativně hodnocené faktory byly *nedostatečná spolupráce a neposkytování zpětné vazby*.

7 Charakteristika vybrané organizace

Organizace XY byla založena roku 1999, kdy začínala otevřením dílny na výrobu ochranných prostředků a zaměstnávala 25 pracovníků. Postupem času přibývala nová pracoviště a počet zaměstnanců rostl. V současnosti se organizace XY poskytuje služby v oblastech bezpečnost a ochrana zdraví při práci, environment, vzdělávání, kvalita, zkušebnictví, činnost laboratoří. Zaměstnává přibližně 340 pracovníků a má otevřené pobočky po celé České republice a na Slovensku. Organizace XY se skládá z divizí a jednotlivé divize se dělí na střediska. Celkem je v organizaci 8 divizí a 17 středisek.

Každá divize a středisko má svého vedoucího pracovníka. Divizemi jsou:

- Administrativa, obchod
- Výroba, údržba a distribuce OOPP
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví
- Zkušebnictví
- Pracovní a životní prostředí, ekologie
- Analytické laboratoře
- Mechanické zkušebny, PO a ekologie
- Zkušebna, bezpečnost práce, revize technických zařízení (interní dokumenty organizace XY).

Charakteristika vybrané divize XX

Pro analýzu spokojenosti se stimulačními faktory byla vybrána jedna divize z organizace XY. Vybraná divize XX se skládá ze 3 středisek a zaměstnává 58 pracovníků, čímž se stává nejobsáhlejší divizí. Náplň práce zaměstnanců vychází z níže uvedených oblastí.

- Dokumentace BOZP (zpracování dokumentace a její aktualizace);
- identifikace rizik (návrh opatření k jejich minimalizaci v souladu s požadavky právních předpisů);
- šetření pracovních úrazů;
- audit BOZP;
- kontrolní činnost (kontrola dodržování zásad BOZP ve firmách);
- poradenství a asistence při jednání s orgány státní správy;
- odborné kurzy, e-learning, konference;
- revize, kontrola, prohlídka zdvihacích, elektrických, plynových a tlakových zařízení;
- zpracování, vedení a udržování dokumentace technických zařízení;
- prohlídky a kontroly ocelových a hliníkových konstrukcí;
- průzkum střech;
- letecké snímkování (internetové stránky organizace XY).

8 Metodologie výzkumu

V následující kapitole je uveden postup při tvorbě výzkumného šetření, který bude probíhat se zaměstnanci vybrané divize XX.

8.1 Stanovení výzkumného problému a cíl výzkumu

Výzkumný problém spočívá v analýze postojů zaměstnanců divize XX k vybraným stimulačním faktorům. Které byly stanoveny na základě teoretického vymezení tématu. Jedná se o stimulační faktory „obsah práce“, „podnikové vzdělávání“, „pracovní prostředí“, „pracovní doba“, „vztahy v pracovním kolektivu“, „vztah s nadřízeným“, „zpětná vazba“, „mzda“, „zaměstnanecké benefity“. Vybrala jsem si tyto faktory, jelikož zapadly do rámce vybrané organizace.

V návaznosti na výzkumný problém byla stanovena tato výzkumná otázka: „**Jak hodnotí zaměstnanci divize vybrané stimulační faktory?**“

Cílem výzkumu je analyzovat spokojenost zaměstnanců s jednotlivými stimulačními faktory.

Dílčím cílem je analyzovat, které faktory zaměstnanci považují za důležité pro jejich pracovní spokojenost.

8.2 Formulace hypotéz a jejich operacionalizace

Hypotézy jsou stanoveny na základě teoretického vymezení tohoto tématu, tudíž je výzkum prováděn deduktivní metodou. Na závěr výzkumu budou stanovené hypotézy buď potvrzeny či vyvráceny.

TH: Zaměstnanci jsou spokojeni s vybranými stimulačními faktory v organizaci.

Jste spokojen/a se stimulačními faktory v organizaci?

Operacionalizace: za zaměstnance se považují všichni zaměstnanci dané divize. Za spokojené budou považováni, pokud celkové výsledky poukáží na spokojenost zaměstnanců s alespoň 5 stimulačními faktory.

Z teoretických poznatků je výzkum rozdělen do čtyř modulů, kdy v každém modulu je zkoumána spokojenost s jednotlivými faktory.

1. Modul – obsah práce

První modul se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s jejich náplní práce a možností dalšího profesního rozvoje v rámci podnikového vzdělávání. Organizace XY poskytuje svým zaměstnancům vzdělávání v anglickém jazyce a další vzdělávací kurzy, dle profesní potřeby zaměstnanců. Náplň práce zaměstnanců je vymezena v rámci kapitoly charakteristika organizace, kde je popsáno, co daná divize nabízí za služby.

H1: Zaměstnanci organizace jsou spokojeni s obsahem práce.

- Jak jste spokojen/a s obsahem práce?

Operacionalizace: za zaměstnance se považují všichni zaměstnanci dané divize. Za spokojené budou považováni, pokud vyberou na škále spokojenosti bod 4, 5 nebo 6.

PH1: Zaměstnanci organizace jsou spokojeni s možností rozvoje v rámci podnikového vzdělávání.

- Jak jste spokojen/a s možností profesního rozvoje v rámci podnikového vzdělávání?

Operacionalizace: za zaměstnance se považují všichni zaměstnanci dané divize. Za spokojené budou považováni, pokud vyberou na škále spokojenosti bod 4, 5 nebo 6.

2. Modul – pracovní podmínky

Druhý modul se zabývá pracovními podmínkami, které zahrnují spokojenost s pracovním prostředím a pracovní dobou. Mezi pracovní prostředí patří hluk, teplota, osvětlení. Každý zaměstnanec divize XX má své pracovní místo, které se většinou nachází ve společných kancelářích. Plný úvazek odpovídá osmi pracovním hodinám, které jsou včetně půlhodinové pauzy na oběd. Zaměstnanec divize XX si může vybrat, zda jeho pracovní doba bude začínat v 6 nebo v 7 hodin.

H2: Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím.

- *Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím?*

Operacionalizace: za zaměstnance se považují všichni zaměstnanci dané divize. Za spokojené budou považováni, pokud vyberou na škále spokojenosti bod 4, 5 nebo 6.

H3: Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovní dobou.

- *Jak jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby?*

Operacionalizace: za zaměstnance se považují všichni zaměstnanci dané divize. Za spokojené budou považováni, pokud vyberou na škále spokojenosti bod 4, 5 nebo 6.

3. Modul – atmosféra na pracovišti

Třetí modul obsahuje faktory vztahů na pracovišti, jak s nadřízeným, tak s kolegy. V tomto modulu bude zjišťována spokojenost s těmito vztahy, a zda jsou zaměstnanci spokojeni s poskytováním zpětné vazby od svého nadřízeného. Každý ze zaměstnanců má svého nadřízeného a pracují

v kolektivu lidí, tudíž spolu musí určitým způsobem spolupracovat. Faktor „zpětné vazby“ je zkoumán z pozice průběžné a souhrnné zpětné vazby. Jednou ročně by měla být v organizaci XY poskytnuta souhrnná zpětná vazba, která je vedena formou rozhovoru „jeden na jednoho“, tudíž nadřízený se zaměstnancem. V rámci tohoto rozhovoru je shrnuto, co se danému zaměstnanci povedlo a co naopak.

H4: Zaměstnanci jsou spokojeni se vztahy v pracovním kolektivu.

- *Jak jste spokojen/a se vztahy s kolegy?*

Operacionalizace: za zaměstnance se považují všichni zaměstnanci dané divize. Za spokojené budou považováni, pokud vyberou na škále spokojenosti bod 4, 5 nebo 6.

H5: Zaměstnanci jsou spokojeni se vztahy s nadřízeným.

- *Jak jste spokojen/a se vztahem s nadřízeným?*

Operacionalizace: za zaměstnance se považují všichni zaměstnanci dané divize. Za spokojené budou považováni, pokud vyberou na škále spokojenosti bod 4, 5 nebo 6.

PH2: Zaměstnanci jsou spokojeni s poskytováním zpětné vazby od svého nadřízeného.

- *Jak jste spokojen/a s poskytováním zpětné vazby od nadřízeného?*

Operacionalizace: za zaměstnance se považují všichni zaměstnanci dané divize. Za spokojené budou považováni, pokud vyberou na škále spokojenosti bod 4, 5 nebo 6.

4. Modul – odměna

Poslední modul se zabývá odměnou, kde bude zjišťována spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými benefity. Mezi zaměstnanecké benefity organizace XY patří příspěvek na penzijní připojištění, 5 týdnů dovolené,

příspěvky na stravování, služební mobilní telefon, čtvrtletní odměny za hospodářské výsledky, letní prémie, vánoční prémie, odměny za zrealizování inovace a vstupenky na kulturní a sportovní akce.

H6: Zaměstnanci organizace jsou spokojeni s výší mzdy.

- *Jak jste spokojen/a s výší mzdy?*

Operacionalizace: za zaměstnance se považují všichni zaměstnanci dané divize. Za spokojené budou považováni, pokud vyberou na škále spokojenosti bod 4, 5 nebo 6

PH3: Muži jsou spokojenější s výší mzdy než ženy.

- *Jaké je Vaše pohlaví?*
- *Jak jste spokojen/a s výší mzdy?*

Operacionalizace: spokojenost všech žen divize bude srovnávána se spokojeností všech mužů divize. Za spokojené budou považováni, pokud vyberou na škále spokojenosti bod 4, 5 nebo 6

H7: Zaměstnanci organizace jsou spokojeni s přidělenými zaměstnaneckými benefity.

- *Jak jste spokojen/a s přidělenými zaměstnaneckými benefity?*

Operacionalizace: za zaměstnance se považují všichni zaměstnanci dané divize. Za spokojené budou považováni, pokud vyberou na škále spokojenosti bod 4, 5 nebo 6

PH4: Mladší zaměstnanci jsou spokojenější se zaměstnaneckými benefity než starší zaměstnanci.

- *Jaký je Váš věk?*
- *Jak jste spokojen/a s přidělenými zaměstnaneckými benefity?*

Operacionalizace: mladší zaměstnanci jsou ti, jejichž věk je 18-40 let a starší zaměstnanci jsou ti, jejichž věk je 41 a více let. Spokojenost všech mladších

zaměstnanců divize se bude srovnávat se spokojeností všech starších zaměstnanců divize. Za spokojené budou považováni, pokud vyberou na škále spokojenosti bod 4, 5 nebo 6

8.3 Rozhodnutí o vzorku

Analyzuji vybranou divizi, tudíž budou zkoumáni všichni zaměstnanci dané divize. Vybraná divize se skládá z 58 zaměstnanců. Informace o současném počtu zaměstnanců mi poskytlo vedení organizace. Výzkumný vzorek byl zvolen účelovým výběrem, který je dle Dismana (2009, s. 112) „založen pouze na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno, a o tom, co je možné pozorovat (Disman, 2009, s. 112).“ Nevýhodou tohoto výběru je nemožnost generalizace závěru, ale v tomto případě to není pro výzkum podstatné, jelikož se vztahuje pouze na zaměstnance vybrané divize. Pro zachování anonymity nejsou respondenti děleni na jednotlivá střediska, ale jsou pojímáni jako členové jedné divize.

8.4 Předvýzkum

Předvýzkum byl proveden s vybranými zaměstnanci, kdy jsem poznávala prostředí a zjišťovala, co si představují pod pojmem stimulační faktor. Pod tímto pojmem si představují něco, co je v práci stimuluje, co je motivuje k výkonu a k tomu, aby byli spokojeni. Často si pod stimulačním faktorem představovali mzdu. V rámci předvýzkumu bylo sledováno organizační prostředí a zjišťováno, jak jsou jednotlivé stimulační faktory v organizaci zajištěny. Následně byly stimulační faktory vymezeny v rámci vybrané organizace a operacionalizovány.

8.5 Technika sběru dat

Pro získání potřebných dat byl zvolen kvantitativní výzkum, při kterém data budou sbírána metodou dotazování a technikou standardizovaného elektronického dotazníku. Tuto techniku jsem si zvolila pro výhody

dotazníku, a to jsou možnost sběru dat od velkého počtu respondentů, za nízké náklady a také pro jeho anonymitu (Disman, 2008, s. 141). Poznatky pro tvorbu dotazníku byly použity dle autora Punche (2008, s. 67-80). V úvodní části dotazníku je představeno téma diplomové práce a důvod sběru dat. Dotazník je složen z 12 uzavřených otázek. Prvních 9 otázek se zabývá hodnocením vybraných faktorů spokojenosti. Respondenti odpovídají pomocí škály spokojenosti, kdy hraniční stupnice 1 vyznačuje velmi nespokojen a stupnice 6 velmi spokojen. Za pozitivní hodnocení spokojenosti budou považovány odpovědi na stupnici 4-6 a za negativní hodnocení spokojenosti budou považovány odpovědi na stupnici 1-3. Otázka číslo 10 je zaměřena na zjištění, které z faktorů respondenti považují za důležité pro jejich pracovní spokojenost. Otázka je tvořena s možností vybrání 1-3 faktorů. Poslední část obsahuje identifikační otázky, kde je zjišťováno pohlaví a věk respondenta. U každé z otázek je upozornění na postup vyplnění a všechny otázky jsou nastaveny jako povinné, tudíž pokud respondent danou otázku nezodpoví, systém ho nepustí k další otázce. Tímto opatřením předejdu vynechání otázek a následnému nucení dotazník vyřadit. Otázky jsou seřazeny dle psychologického hlediska, tak aby citlivější otázky neodradily respondenta v začátku vyplňování. V závěru dotazníku je uvedeno poděkování za vyplnění a možnost mne kontaktovat v případě doplnění informací a zájmu o výsledky výzkumného šetření. Dotazník je přiložen k práci jako Příloha č. 1.

A. Limity v technice sběru dat

Uvědomuji si limity, které mohou nastat při zvolení této techniky. Respondenti při sběru dat nemusejí být ochotni dotazník vyplnit, nebo ho nechají vyplnit někým jiným. návratnost dotazníku je nižší oproti ostatním technikám (Disman, 2008, s. 141).

Proti těmto limitům jsem udělala opatření, kdy jsem vedení organizace informovala o tématu diplomové práce a o plánovaném sběru dat. Vedení mi poskytlo pomoc tím, že informovali své zaměstnance na poradě o rozposlání dotazníků na zjištění spokojenosti se stimulačními faktory. Tímto opatřením předpokládám zvýšení návratnosti na 50 %. Další limit vidím v samotném tématu diplomové práce, kdy předpokládám neochotu respondentů vyjadřovat se ke spokojenosti v organizaci. S tímto limitem pracuji v úvodu dotazníku, kdy vysvětluji účel sběru dat a ujištění o anonymitě odpovědí.

8.6 Pilotáž

Pilotáž probíhala s vybranými čtyřmi zaměstnanci divize, kdy jsem je nechala vyplnit elektronický dotazník a následně jsem s nimi procházela srozumitelnost každé otázky formou rozhovoru. Na základě pilotáže jsem upravila znění otázky číslo 5, kdy jsem změnila spojení „se vztahy s kolegy“ na „vztahy v pracovním kolektivu“. Úvodní část i otázky respondenti hodnotili jako srozumitelné a délku dotazníku hodnotili jako dostačující.

8.7 Sběr dat

Sběr dat probíhal v posledním lednovém týdnu, termín ukončení sběru dat byl respondentům sdělen v úvodních pokynech dotazníku. Dotazník byl distribuován elektronickou formou na e-maily respondentů, které mi poskytlo vedení organizace. Tuto formu jsem zvolila z důvodu zachování anonymity odpovědí a také z časového hlediska respondentů. Každý z nich má jinak nastavený časový harmonogram práce, tudíž tato forma umožňuje vyplnění dotazníku ve zvolené chvíli respondenta. Celkem bylo osloveno 58 respondentů.

9 Analýza dat a interpretace výsledků

V této kapitole budou analyzována získaná data a bude naplněn hlavní a dílčí cíl výzkumného šetření. Následně budou výsledky porovnávány se stanovenými hypotézami. Výsledky jsou pro přehlednost tříděny na moduly, které jsou uvedeny i v předchozí kapitole.

Sběrem dat jsem získala odpovědi od 41 respondentů. Návratnost dotazníku činí 71 %, která předčila mé očekávání 50% návratnosti. K třídění dat byla použita literatura od Chrásky (2007, s. 175-182). Data jsou zpracována pomocí programu Excel. Odpovědi jsou rozříděny dle čísla otázek a při třídění nemusely být žádné dotazníky vyřazeny. Výsledky jsou znázorněny v tabulkách, kde je vyobrazena absolutní četnost a z té je spočítána relativní četnost, která je uvedena v procentech. Za 100 % je považováno 41 získaných dotazníků. Procenta jsou zaokrouhlena na 1 desetinné číslo. Z tabulky je následně vytvořen graf pro přehlednost odpovědí, které jsou vyobrazeny v číslech. Za hlavní je tedy považována absolutní četnost, tedy počet respondentů, kteří vybrali daný bod na škále spokojenosti. K potvrzení či vyvrácení hypotéz slouží součet dat spokojenosti, který je porovnán se součtem dat nespokojenosti. Spokojenost je vyjádřena na škále 4-6 a nespokojenost na škále 1-3.

A. Identifikační údaje

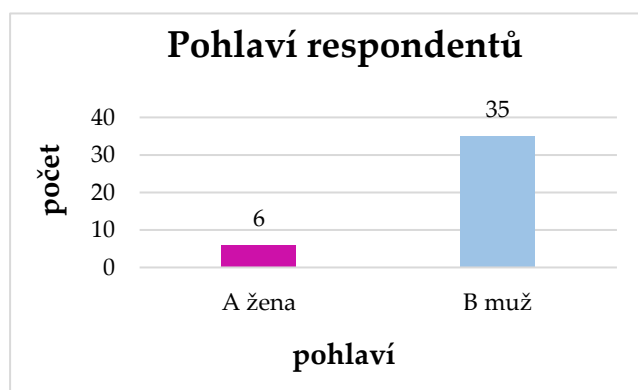
V identifikačních otázkách bylo zjišťováno pohlaví a věk respondentů.

1. Pohlaví

Dotazník vyplnilo 6 žen a 35 mužů. Z důvodu nízkého počtu žen, nebudou následující otázky děleny dle pohlaví, jelikož je velký nepoměr mezi odpověďmi žen a mužů.

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
A žena	6	14,6
B muž	35	85,4
Celkem	41	100 %

Tabulka 2: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)



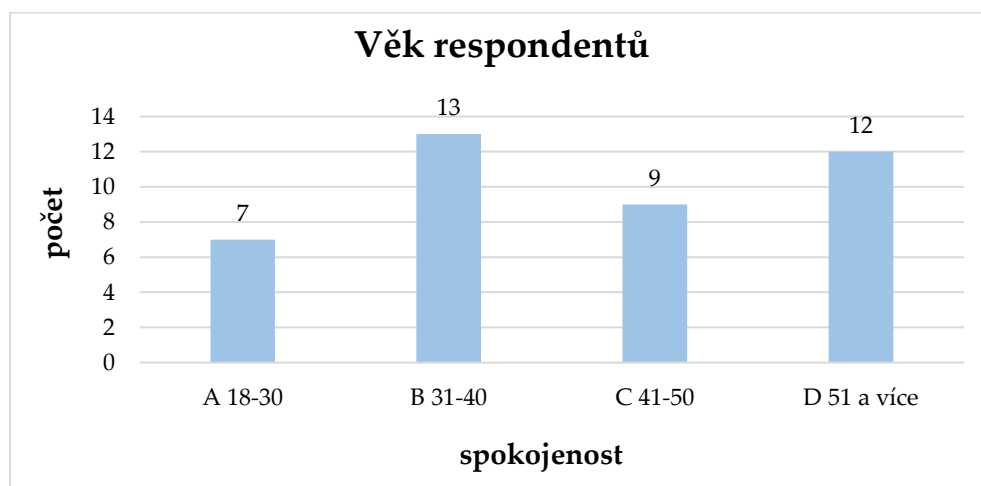
Graf 1: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

2. Věk

Respondenti jsou ve věku 18-62 let. 62 let je předpokládaný odchod do důchodu. Největší zastoupení mají respondenti ve věku 31-40 let, kterých je 13, naopak nejmenší zastoupení mají respondenti ve věku 18-30 let, kterých je 7 z celkového počtu respondentů.

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
A 18-30	7	17,1
B 31-40	13	31,7
C 41-50	9	22,0
D 51 a více	12	29,2
Celkem	41	100 %

Tabulka 3: Věk respondentů (vlastní zpracování)



Graf 2: Věk respondentů (vlastní zpracování)

B. Moduly

V následujících modulech byla zkoumána spokojenost s jednotlivými stimulačními faktory v organizaci. Spokojenost respondentů je považována, pokud označili bod 4, 5 nebo 6. Nespokojenost respondentů je považována, pokud označili bod 1, 2 nebo 3.

1. Obsah práce

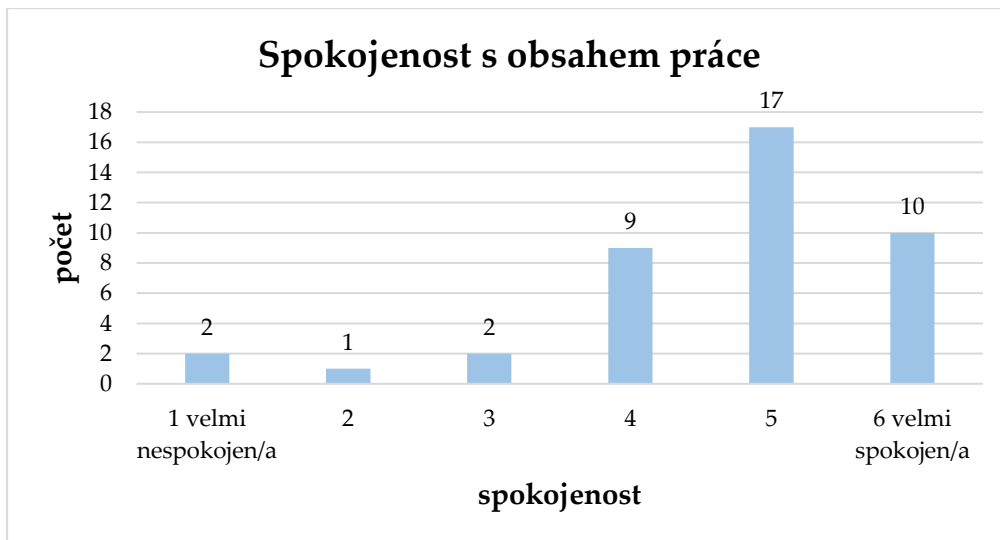
V tomto modulu byla zkoumána spokojenost respondentů s obsahem jejich práce a s možností jejich rozvoje pomocí podnikového vzdělávání.

H1: Zaměstnanci organizace jsou spokojeni s obsahem práce.

Předpokladem bylo, že jsou zaměstnanci spokojeni s obsahem jejich práce. Dle níže uvedeného grafu vyjádřilo svou spokojenost celkem 36 zaměstnanců. Z toho je velmi spokojeno pouze 10 zaměstnanců. Nespokojeno s tímto faktorem je celkem 5 zaměstnanců. *Hypotéza byla potvrzena.*

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 velmi nespokojen/a	2	4,9
2	1	2,4
3	2	4,9
4	9	22,0
5	17	41,5
6 velmi spokojen/a	10	24,3
Celkem	41	100 %

Tabulka 4: Spokojenost s obsahem práce (vlastní zpracování)



Graf 3: Spokojenost s obsahem práce (vlastní zpracování)

PH1: Zaměstnanci organizace jsou spokojeni s možností rozvoje v rámci podnikového vzdělávání.

Podnikové vzdělávání má dle teoretického vymezení prospěch nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Z tohoto hlediska předpokládám spokojenost s tímto faktorem, jelikož by měl zaměstnavatel do této oblasti investovat peníze i úsilí, které se mu navrátí v podobě kvalifikovaných zaměstnanců.

Celkem je s tímto faktorem spokojeno 27 zaměstnanců. Ale z toho je velmi spokojeno pouze 5 zaměstnanců. Jak je vidět i u předchozího grafu opět se nachází zhruba 10 zaměstnanců na stupnici spokojenosti 4, která je hraniční s nespokojeností. Nespokojeno je celkem 14 zaměstnanců. V této oblasti jsem očekávala vyšší spokojenost, 27 spokojených v tak důležitém faktoru nepovažuji za uspokojivé výsledky. *Hypotéza byla potvrzena.*

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 velmi nespokojen/a	4	9,8
2	3	7,3
3	7	17,0
4	10	24,4
5	12	29,3
6 velmi spokojen/a	5	12,2
Celkem	41	100 %

Tabulka 5: Spokojenost s podnikovým vzděláváním (vlastní zpracování)



Graf 4: Spokojenost s podnikovým vzděláváním (vlastní zpracování)

2. Pracovní podmínky

Ve druhém modulu byla zkoumána spokojenost zaměstnanců s jejich pracovním prostředím, co se týče pracovního uspořádání, hluku, osvětlení a teploty na pracovišti. Druhá část se zabývala spokojeností s rozvržením pracovní doby.

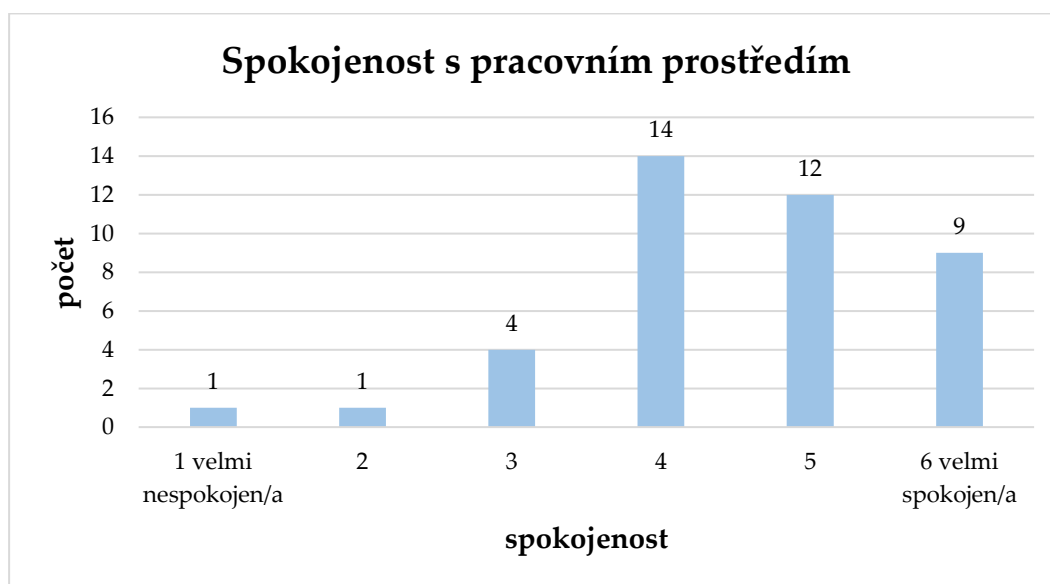
H2: Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím.

Pracovní prostředí působí nejen na spokojenost a výkon zaměstnanců, ale také na jejich zdraví, proto je péče o pracovní prostředí důležitým faktorem. Spokojenost s tímto faktorem vyjádřilo celkově 35 zaměstnanců,

z toho 9 zaměstnanců je velmi spokojeno. 14 zaměstnanců označilo míru spokojenosti s pracovním prostředím na hraničním bodu 4, který je hraniční s nespokojeností. Proto je důležité tento faktor sledovat, aby nedošlo v budoucnu k nespokojenosti zaměstnanců. Nespokojeno s pracovním prostředím je 6 zaměstnanců. *Hypotéza byla potvrzena.*

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 velmi nespokojen/a	1	2,4
2	1	2,4
3	4	9,8
4	14	34,1
5	12	29,3
6 velmi spokojen/a	9	22,0
Celkem	41	100 %

Tabulka 6: Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)



Graf 5: Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)

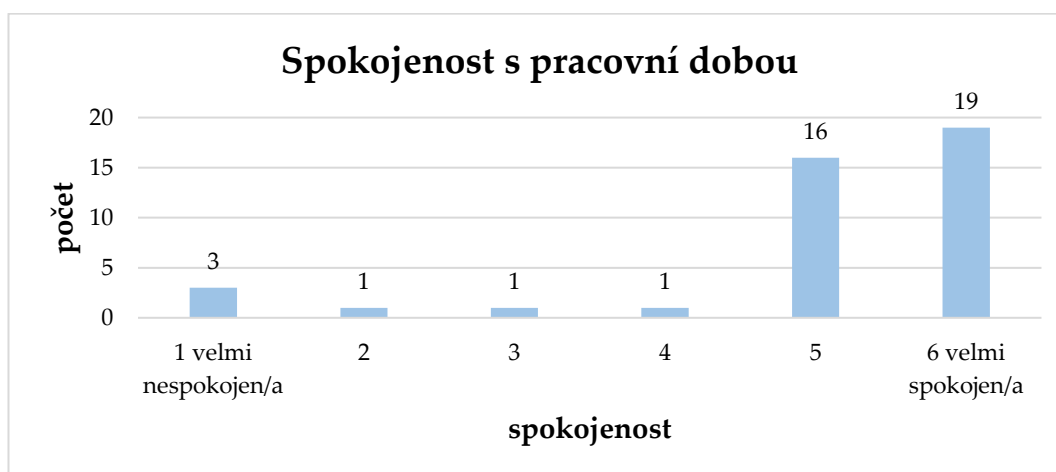
H3: Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovní dobou.

Začátek pracovní doby je v organizaci XY možný od 6 nebo 7 hodin ráno. Takto brzký začátek považuji za benefit hlavně pro rodiny s dětmi,

jelikož mají více volného času odpoledne. Celkem 36 zaměstnanců vyjádřilo spokojenost s rozvržením pracovní doby, z toho je 19 velmi spokojeno. Naopak nespokojeno s pracovní dobou je pouze 5 zaměstnanců. *Hypotéza byla potvrzena.*

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 velmi nespokojen/a	3	7,3
2	1	2,4
3	1	2,4
4	1	2,4
5	16	39,2
6 velmi spokojen/a	19	46,3
Celkem	41	100 %

Tabulka 7: Spokojenost s pracovní dobou (vlastní zpracování)



Graf 6: Spokojenost s pracovní dobou (vlastní zpracování)

3. Atmosféra na pracovišti

Ve třetím modulu byla zkoumána spokojenost zaměstnanců se vztahy v pracovním kolektivu a se vztahem zaměstnance s jeho nadřízeným. Následně byla zjišťována spokojenost zaměstnanců s poskytováním zpětné vazby od svého nadřízeného.

H4: Zaměstnanci jsou spokojeni se vztahy v pracovním kolektivu.

Jak bylo uvedeno v teoretické části, pozitivní vztahy na pracovišti je důležitý faktor pro pracovní spokojenost. Také je to i u divize XX, která zaměstnává mnoho pracovníků, tudíž je jejich spolupráce důležitá pro fungování organizace a pozitivní vztahy tvoří celkovou atmosféru na pracovišti. Se vztahy v pracovním kolektivu je spokojeno celkem 35 zaměstnanců, z toho je 13 velmi spokojeno. Nespokojenost vyjádřilo celkem 6 zaměstnanců. *Hypotéza byla potvrzena.*

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 velmi nespokojen/a	1	2,4
2	3	7,3
3	2	4,9
4	5	12,2
5	17	41,5
6 velmi spokojen/a	13	31,7
Celkem	41	100 %

Tabulka 8: Spokojenost se vztahy v pracovním kolektivu (vlastní zpracování)



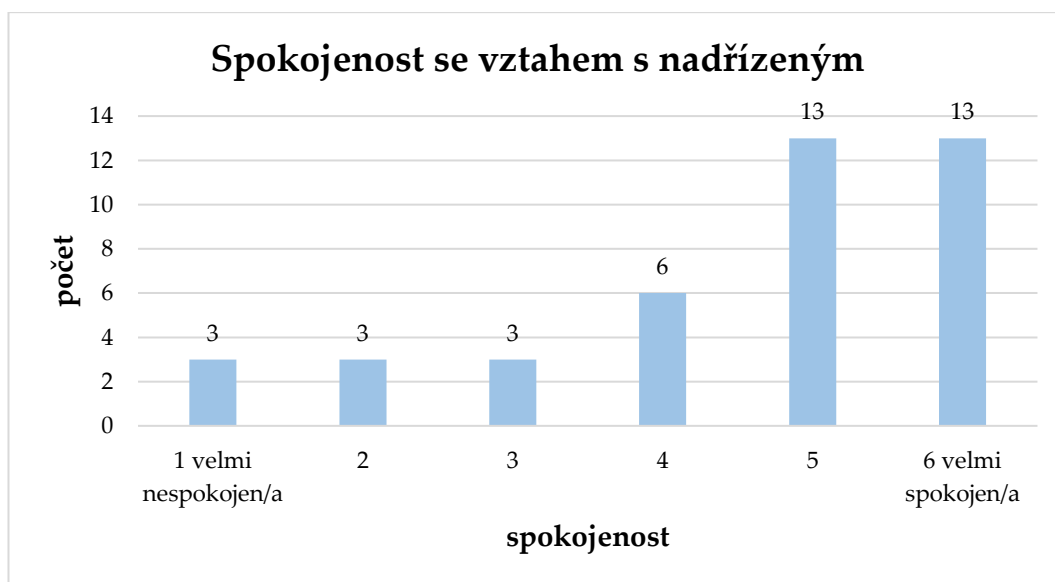
Graf 7: Spokojenost s pracovním kolektivem (vlastní zpracování)

H5: Zaměstnanci jsou spokojeni se vztahy s nadřízeným.

Po vztazích v pracovním kolektivu byla zjišťována spokojenost se vztahy s nadřízeným. Celkově 32 zaměstnanců vyjádřilo svou spokojenost s tímto faktorem. Z toho je 13 velmi spokojeno. Nespokojeno je 9 zaměstnanců. *Hypotéza byla potvrzena.*

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 velmi nespokojen/a	3	7,3
2	3	7,3
3	3	7,3
4	6	14,7
5	13	31,7
6 velmi spokojen/a	13	31,7
Celkem	41	100 %

Tabulka 9: Spokojenost se vztahem s nadřízeným (vlastní zpracování)



Graf 8: Spokojenost se vztahem s nadřízeným (vlastní zpracování)

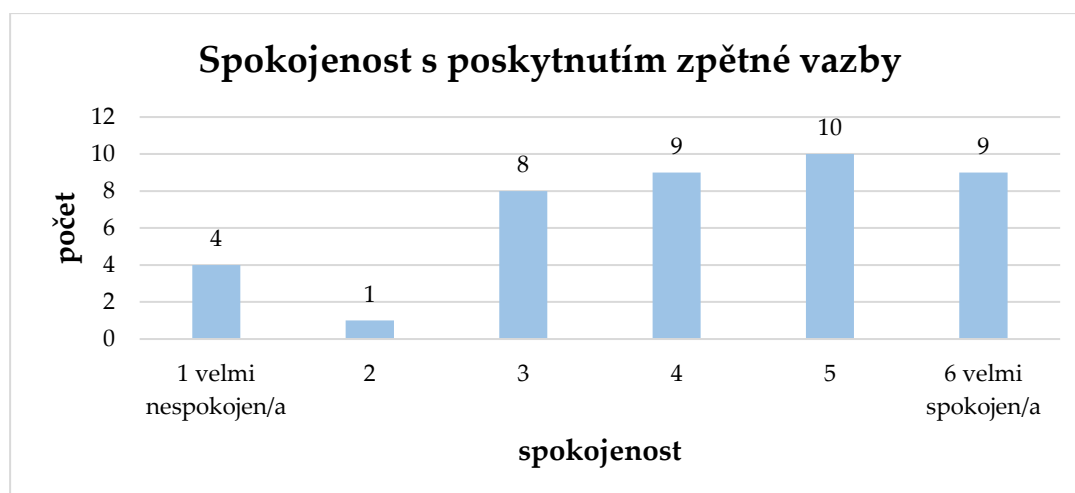
PH2: Zaměstnanci jsou spokojeni s poskytováním zpětné vazby od svého nadřízeného.

Se vztahy s nadřízeným souvisí, i zda poskytuje svým zaměstnancům zpětnou vazbu. Ať je to pochvala či výtka, zpětná vazba má motivační účinek a říká zaměstnanci, jestli svou práci vykonává dobře. S poskytnutím zpětné vazby je spokojeno celkem 28 zaměstnanců. Z toho 9 je velmi spokojeno. U tohoto faktoru je i značná nespokojenost, kterou vyjádřilo 13 zaměstnanců.

Hypotéza byla potvrzena.

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 velmi nespokojen/a	4	9,8
2	1	2,4
3	8	19,5
4	9	22,0
5	10	24,3
6 velmi spokojen/a	9	22,0
Celkem	41	100 %

Tabulka 10: Spokojenost s poskytnutím zpětné vazby (vlastní zpracování)



Graf 9: Spokojenost s poskytnutím zpětné vazby (vlastní zpracování)

4. Odměna

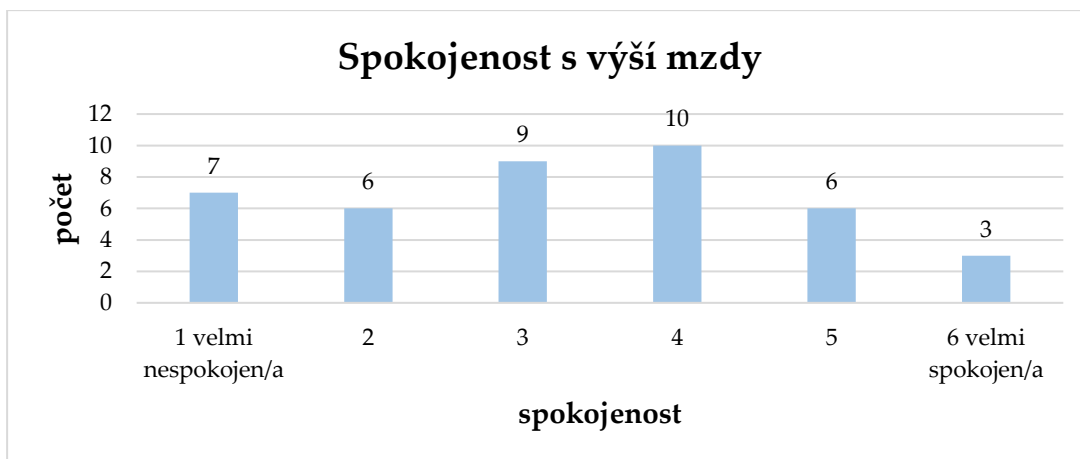
V posledním modulu byla zkoumána spokojenost zaměstnanců s faktory „mzda“ a „zaměstnanecké benefity“.

H6: Zaměstnanci organizace jsou spokojeni s výší mzdy.

Mzda má pro zaměstnance mnoho významů, poskytuje zpětnou vazbu a ocenění za odvedený výkon, určuje postavení zaměstnance v organizaci a v neposlední řadě by měla plnit motivační funkci. Aby plnila tuto funkci, měla by výše mzdy odpovídat přiměřeným představám zaměstnance a měl by s ní být spokojen. Celkem je v divizi XX s tímto faktorem spokojeno 19 zaměstnanců, z toho jsou velmi spokojeni pouze 3 zaměstnanci. Svou nespokojenost s výší mzdy vyjádřilo celkem 24 zaměstnanců. Z toho je 7 zaměstnanců velmi nespokojeno. *Hypotéza byla vyvrácena.*

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 velmi nespokojen/a	7	17,1
2	6	14,6
3	9	22,0
4	10	24,4
5	6	14,6
6 velmi spokojen/a	3	7,3
Celkem	41	100 %

Tabulka 11: Spokojenost s výší mzdy (vlastní zpracování)



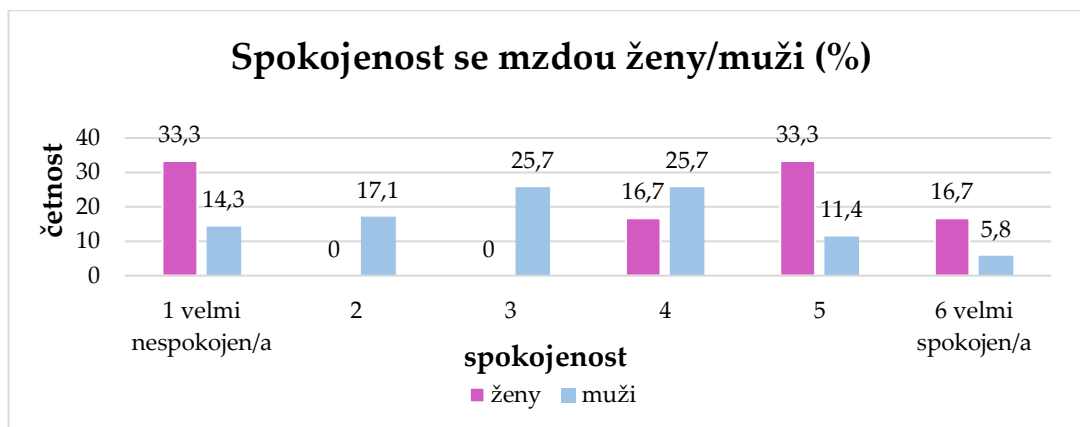
Graf 10: Spokojenost s výší mzdy (vlastní zpracování)

PH3: Muži jsou spokojenější s výší mzdy než ženy.

V rámci častého porovnání mezd žen a mužů byla stanovena pracovní hypotéza na porovnání spokojenosti v tomto faktoru. Při rozdělení pohlaví respondentů je zřejmé vyšší procento mužů nežli žen, přesto je třeba stanovenou hypotézu prověřit. Pro možnost porovnání jsou tyto výsledky znázorněny v procentech. Celkem je se mzdou spokojeno 67 % žen a 43 % mužů. Z toho vyplývá, že jsou ženy spokojenější s tímto faktorem nežli muži. Nespokojeno je s výší mzdy celkem 57 % mužů a 33 % žen. *Hypotéza byla vyvrácena.*

Spokojenost	Absolutní četnost		Relativní četnost (%)	
	ženy	muži	ženy	muži
1 velmi nespokojen/a	2	5	33,3	14,3
2	0	6	0	17,1
3	0	9	0	25,7
4	1	9	16,7	25,7
5	2	4	33,3	11,4
6 velmi spokojen/a	1	2	16,7	5,8
Celkem	6	35	100 %	100 %

Tabulka 12: Porovnání spokojenosti se mzdou ženy/muži (vlastní zpracování)



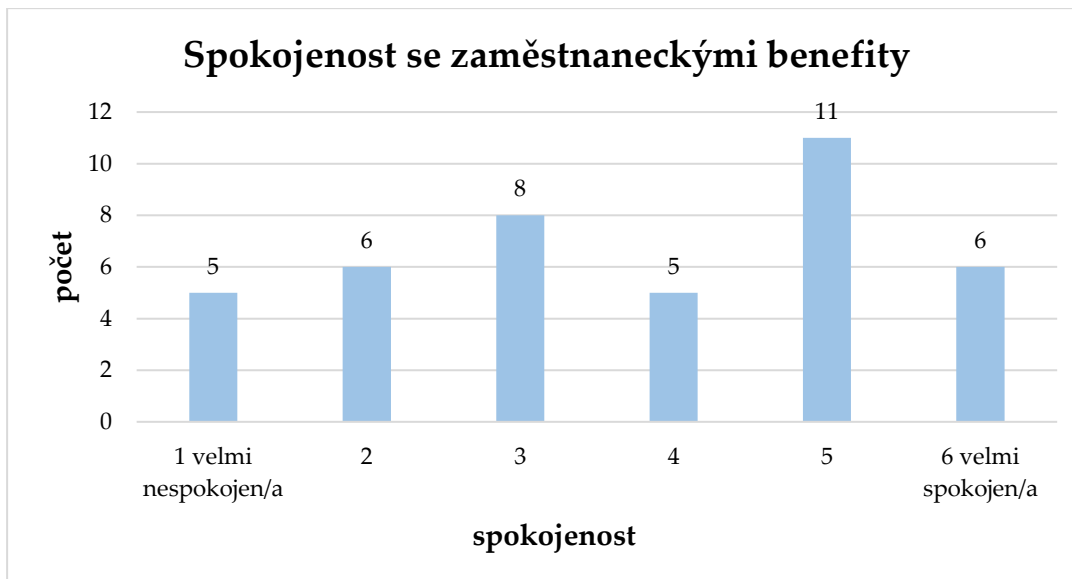
Graf 10: Porovnání spokojenosti se mzdou ženy/muži (vlastní zpracování)

H7: Zaměstnanci organizace jsou spokojeni s přidělenými zaměstnaneckými benefity.

Zaměstnanecké benefity jsou nabízeny jako odměny, které jsou navíc ke stálé mzdě. Poskytování zaměstnaneckých benefitů má vést k udržení kvalitních zaměstnanců v organizaci a ke zlepšení jejich pracovní spokojenosti. Ze zjištěných dat vyplývá celková spokojenost zaměstnanců v počtu 22. Z toho je s tímto faktorem 6 zaměstnanců velmi spokojeno. Nespokojenost vyjádřilo celkem 19 zaměstnanců. Zaměstnanci nejsou se svým postojem ke zaměstnaneckým benefitům zcela jednotní. Rozdíl 3 zaměstnanců nepovažují za příliš vysoký, proto by se měla divize XX na tento faktor více zaměřit. *Hypotéza byla potvrzena.*

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 velmi nespokojen/a	5	12,2
2	6	14,6
3	8	19,5
4	5	12,2
5	11	26,9
6 velmi spokojen/a	6	14,6
Celkem	41	100 %

Tabulka 13: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (vlastní zpracování)



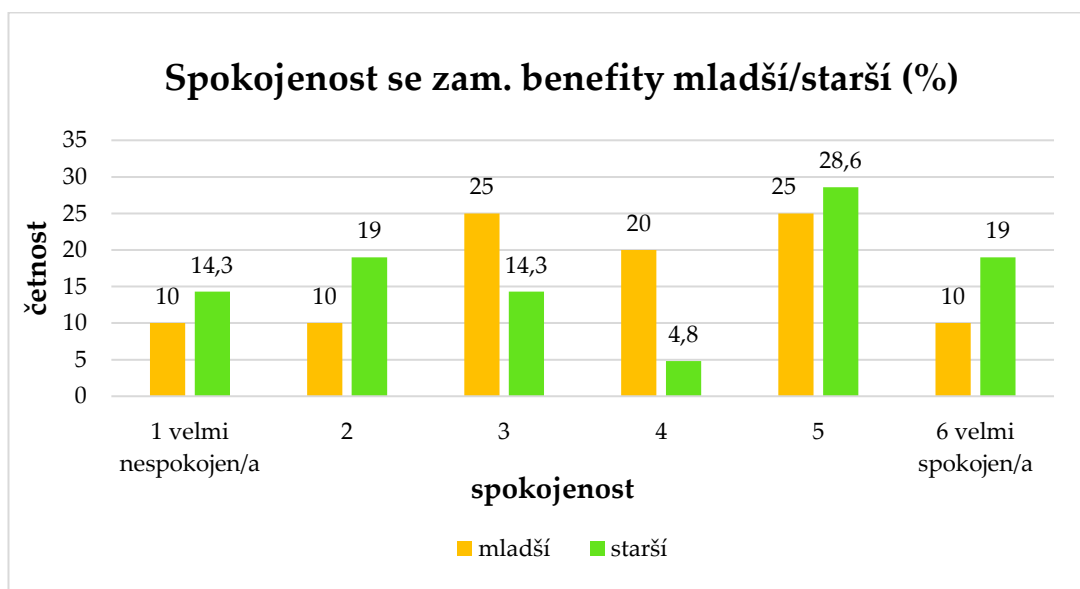
Graf 11: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (vlastní zpracování)

PH4: Mladší zaměstnanci jsou spokojenější se zaměstnaneckými benefity než starší zaměstnanci.

V porovnání spokojenosti se zaměstnaneckými benefity mezi mladšími a staršími zaměstnanci byla hypotéza na základě výsledků potvrzena. Mladší zaměstnanci jsou považováni ve věku 18-40 let a starší 41 a více let. Pro možnost porovnání jsou tyto výsledky znázorněny v procentech. Celkem je spokojeno s tímto faktorem 55 % mladších zaměstnanců a 52 % starších zaměstnanců. Z výsledků je patrné, že se mladší zaměstnanci ocitají na hraničních bodech spokojenosti 3 a 4. Z toho vyplývá jejich nerozhodnost, zda se přiklonit ke spokojenosti, či nespokojenosti. Celkem je nespokojeno 48 % starších zaměstnanců a 45 % mladších zaměstnanců. Výsledky jsou poměrně vyrovnané, o pouhé 3 % jsou mladší zaměstnanci spokojenější nežli starší. *Hypotéza byla potvrzena.*

Spokojenost	Absolutní četnost		Relativní četnost (%)	
	mladší	starší	mladší	starší
1 velmi nespokojen/a	2	3	10	14,3
2	2	4	10	19,0
3	5	3	25	14,3
4	4	1	20	4,8
5	5	6	25	28,6
6 velmi spokojen/a	2	4	10	19,0
Celkem	20	21	100 %	100 %

Tabulka 14: Porovnání spokojenosti se zaměstnaneckými benefity mladší/starší zaměstnanci (vlastní zpracování)



Graf 12: Porovnání spokojenosti se zaměstnaneckými benefity mladší/starší zaměstnanci (vlastní zpracování)

C. Priorita faktorů pro pracovní spokojenost

V poslední části dotazníkového šetření byly zkoumány faktory, které zaměstnanci považují za důležité pro to, aby byli v práci spokojeni.

U níže uvedeného grafu je znázorněná četnost odpovědí u jednotlivých faktorů. Dle výsledků zaměstnanci považují za nejdůležitější faktory „dobré vztahy s kolegy“ a „adekvátní výše mzdy“. Tyto faktory se umístily na stejné příčce se 31 hlasy. Dalším důležitým faktorem je „pracovní doba“, kterou označilo celkem 21 zaměstnanců. Nejméně zaměstnanců označilo faktor „poskytnutí zpětné vazby“, tudíž tento faktor je nejméně důležitý pro pracovní spokojenost zaměstnanců divize XX. Druhým nejméně četným faktorem je „možnost profesního vzdělávání“. Na prostředních příčkách se umístily faktory „pestrá náplň práce“, „zaměstnanecké benefity“ a „dobrý vztah s nadřízeným“.

Faktory	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Pestrá náplň práce	16	39,0
Příjemné pracovní prostředí	14	34,1
Pracovní doba	21	51,2
Dobré vztahy s kolegy	31	75,6
Dobrý vztah s nadřízeným	18	43,9
Poskytnutí zpětné vazby od nadřízeného	7	17,1
Možnost profesního vzdělávání	9	22,0
Zaměstnanecké benefity	18	43,9
Adekvátní výše mzdy	31	75,6

Tabulka15: Důležitost faktorů pro pracovní spokojenost (vlastní zpracování)



Graf 13: Důležitost faktorů pro pracovní spokojenost (vlastní zpracování)

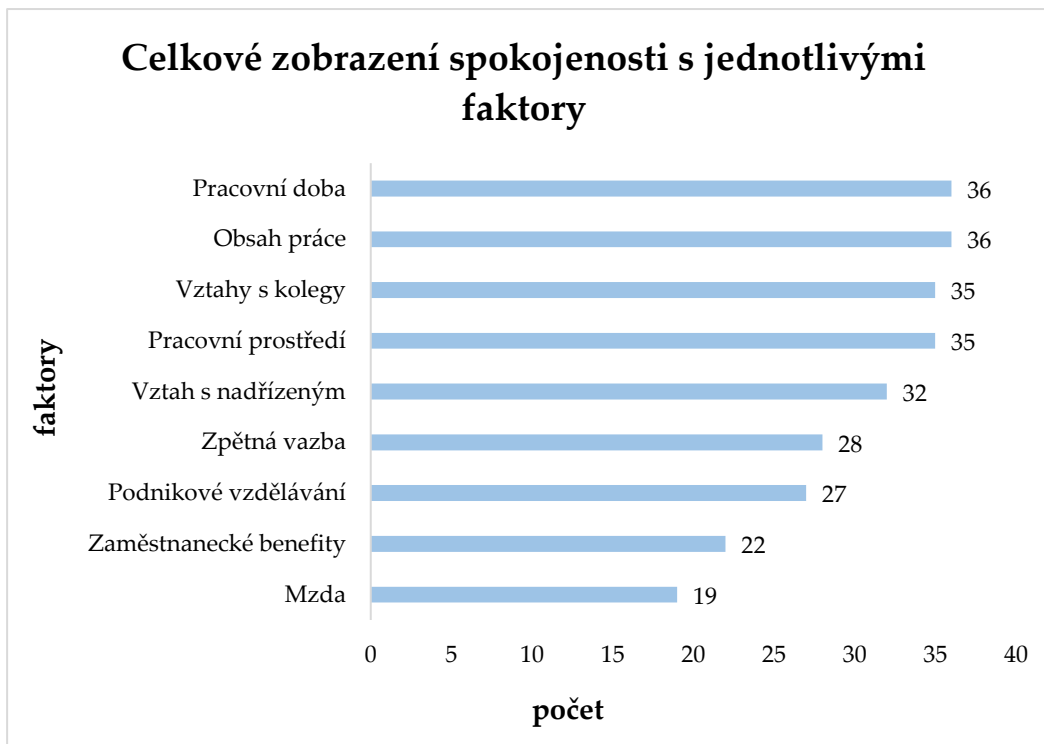
D. Celkové výsledky

Celkem byla zkoumána spokojenost zaměstnanců s 9 stimulačními faktory. V následujícím grafu jsou porovnány výsledky spokojenosti u jednotlivých faktorů. Na základě výsledků je ověřována tato teoretická hypotéza.

TH: Zaměstnanci jsou spokojeni s vybranými stimulačními faktory v organizaci.

Data spokojenosti byla čerpána z jednotlivých výsledků modulů, kdy byly sečteny odpovědi na škále 4-6. Nejvyšší míra spokojenosti s 36 hlasy byla uvedena u faktorů „pracovní doba“ a „obsah práce“. Dále je 35 zaměstnanců spokojeno s faktory „vztahy s kolegy“ a „pracovní prostředí“. Naopak nejnižše ohodnocené faktory jsou „zaměstnanecké benefity“ a „mzda“. U faktoru „zaměstnanecké benefity“ vyjádřilo celkem 22 zaměstnanců svou spokojenost a u faktoru „mzda“ vyjádřilo svou spokojenost celkem 19 zaměstnanců. Rozdíly mezi spokojeností s faktory nejsou příliš vysoké, kromě posledních dvou umístěných faktorů.

Celkové výsledky poukazují na to, že jsou zaměstnanci spokojeni se stimulačními faktory v divizi XX. *Teoretická hypotéza byla potvrzena.*



Graf 14: Celkové zobrazení spokojenosti s jednotlivými faktory (vlastní zpracování)

SOUHRN HYPOTÉZ (potvrzeno ✓, vyvráceno X)												
	TH	H1	PH1	H2	H3	H4	H5	PH2	H6	PH3	H7	PH4
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓
X												

Tabulka 16: Souhrn potvrzení/vyvrácení hypotéz (vlastní zpracování)

10 Analýza výzkumu

Tato kapitola se zabývá zhodnocením provedeného výzkumu, kdy je poukázáno na negativa metodiky výzkumného šetření. Dle výsledků výzkumu jsou navrženy změny, které by měly vést ke zlepšení situace v divizi XX. A v poslední části jsou porovnány výsledky spokojenosti zaměstnanců divize XX s výsledky spokojenosti uvedených výzkumů v teoretické části diplomové práce.

A. Zhodnocení výzkumu a návrh změn

Pro sběr dat jsem si vybrala techniku elektronického dotazníku především z důvodu anonymity. Téma zjišťování spokojenosti zaměstnanců považuji za citlivé a měla jsem obavy, že zaměstnanci nebudou ochotni odpovídat, jelikož jsem také součástí pracovního týmu organizace XY. Přestože elektronický dotazník byl zcela anonymní, i tak se domnívám, že zaměstnanci měli obavu z vyjadřování míry své spokojenosti. Při realizaci stejného výzkumu bych zvolila externího výzkumníka, kterého zaměstnanci neznají a zabránila tak obavám zaměstnanců.

Druhým nedostatkem výzkumného šetření bylo nastavení škály spokojenosti. Škála se skládala z 6 bodů. Tři body vyjadřovaly spokojenost a další 3 nespokojenost. Tato škála byla příliš rozsáhlá a vedla k nerozhodnosti respondentů, kdy se přikláněli k prostředním hodnotám 3 a 4. Pro určení spokojenosti s jednotlivými faktory by stačila čtyřstupňová škála, kdy bod 4 by představoval odpověď „velmi spokojen/a“, bod 3 „spíše spokojen/a“, bod 2 „spíše nespokojen/a“ a bod 1 „velmi nespokojen/a“.

Tento výzkum obecně zjišťoval míru spokojenosti zaměstnanců divize XX s jednotlivými stimulačními faktory. Výsledky jsou obecné, kdy se zjistilo, zda jsou zaměstnanci či nejsou spokojeni. V příštím výzkumu by bylo

zajímavé použití kvalitativní techniky výzkumu, která by zjišťovala do hloubky příčiny spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců s jednotlivými stimulačními faktory.

B. Návrhy na zlepšení situace v divizi XX

Dle výsledků se na posledních místech umístily stimulační faktory „mzda“ a „zaměstnanecké benefity“. Zaměstnanci divize XX vyjádřili s těmito nejnižší spokojenost, proto je třeba se nad těmito faktory zamyslet, aby plnily svou motivační funkci.

S faktorem „mzdy“ vyjádřili respondenti svou nespokojenost, ale zároveň mzdu považují za důležitý faktor pro to, aby byli v zaměstnání spokojeni. Tudíž vzniká nepoměr mezi tím, co v divizi je a tím, co zaměstnanci požadují pro svou pracovní spokojenost. Z tohoto důvodu je zapotřebí se na tento problém zaměřit i z důvodu možných důsledků, které mohou nastat v dlouhodobé nespokojenosti zaměstnanců. Vyjádřit se ke mzdě je pro mě složité, jelikož se mzdové ohodnocení u každého respondenta liší a řeší se interně v rámci vedení organizace XY. Chci poukázat na možné důsledky, které mohou nastat, pokud jsou zaměstnanci nespokojeni. Jak bylo uvedeno v teoretické části, mzda zastává funkci ocenění výkonu zaměstnance, zpětné vazby, uznání od svého nadřízeného a společenského postavení (Wagnerová, 2008, s. 19). I autor Halík (2008, s. 103) řadí finanční odměnu mezi hlavní stimulační faktory, která představuje nejen ohodnocení výkonu, ale i společenský status (Halík, 2008, s. 103). Pokud je tedy zaměstnanec dlouhodobě nespokojen se mzdou, může se snížit jeho pracovní výkon, cítí se nedoceněný a ztrácí svou motivaci k práci. Navrhla bych individuální rozhovor každého zaměstnance se svým nadřízeným. V rámci rozhovoru si zaměstnanec s nadřízeným navzájem poskytnou zpětnou vazbu a nadřízený má možnost zjistit, s čím je zaměstnanec spokojen a s čím není. Nadřízený zjistí představu

zaměstnanec o jeho mzdě a porovná ji s možnostmi organizace XY. Je třeba, aby se zaměstnanec také zamyslel nad svým výkonem, zda odpovídá jeho představám o výše mzdy.

Druhým nejhůře hodnoceným stimulačním faktorem byly „zaměstnanecké benefity“. Pro zlepšení stávající situace bych zvolila plošnou anketu na zjištění, které další zaměstnanecké benefity by byly v organizaci XY žádané. Popřípadě, které stávající benefity nejsou tolik žádané a lze je nahradit jinými. Výsledky ankety by byly projednány s možnostmi organizace XY a následně zavedeny. Druhou možností je zavést takzvaný „systém volitelnosti výhod“, na který bylo poukázáno v teoretické části diplomové práce. Autoři Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 175-176) vysvětlují fungování tohoto systému. Organizace nabízí balíček různých zaměstnaneckých výhod a každý zaměstnanec si vybere benefity dle svých preferencí. Zaměstnanci benefity čerpají na svůj vytvořený účet dle stanovených pravidel organizace (Mateiciuc, & Kaňáková, 2005, s. 175-176). Tímto řešením by se předešlo negativním projevům zaměstnanců k pevně stanoveným benefitům, jelikož by každý zaměstnanec měl stejné podmínky výběru a zvolil by si benefity dle svého uvážení.

I přesto tento benefit není považován za nejoblíbenější, někteří zaměstnanci se vzdělávání účastní pouze z povinnosti. Stále převažuje oblíbenost hmotných odměn (Mužík & Krpálek, 2017, s. 146-148).

I když Halík (2008, s. 103) uváděl, že je pro zaměstnanec důležité jeho postavení v organizaci a jeho hodnoty, přesto řadí finanční odměnu mezi hlavní stimulační faktory, která představuje nejen ohodnocení výkonu, ale i společenský status (Halík, 2008, s. 103).

C. Porovnání výsledků

Výsledky výzkumu jsou porovnány s výzkumy týkajícími se pracovní spokojenosti uvedené v 7. kapitole. V uvedených výzkumech byly zkoumány

například tyto faktory „zajímavost práce“, „vztahy na pracovišti“, „hmotné prostředí pracoviště“, „vyhlídky na zvýšení platu“, „benefity“, „zhodnocení/zpětná vazba“ a „spolupráce“.

1. Výzkum „Spokojenost s jednotlivými aspekty práce“ ČR

První výzkum se zabýval spokojeností občanů České republiky s aspekty práce. Při srovnávání výsledků tohoto výzkumu s výzkumem spokojenost zaměstnanců divize XX vyšla shoda ve faktoru „mzda“. Výsledky obou výzkumů poukázaly na nespokojenost respondentů s tímto faktorem. Co se týče spokojenosti, respondenti kladně hodnotili faktor „zajímavost práce“. Tento faktor můžeme připodobnit faktoru „obsah práce“, který se dle mých výsledků umístil na předních pozicích.

2. Výzkum „Spokojenost zaměstnanců univerzitních knihoven“ Srí Lanka

Spokojenost zaměstnanců knihoven byla vyjádřena s faktorem „povaha práce“ a „spolupracovníci“. Tyto výsledky se opět shodují s výsledky spokojeností zaměstnanců divize XX. Kdy se obsah práce a vztahy s kolegy umístili mezi třemi nejlépe hodnocenými stimulačními faktory.

3. Výzkum „Spokojenost praktických lékařů a specialistů“ Čína

V tomto zahraničním výzkumu byly nejlépe hodnocené faktory „obsah práce“ a „vedení“. Faktor obsah práce je kladně hodnocen ve všech uvedených výzkumech. Nespokojenost lékaři vyjádřili s „platem“, „zaměstnaneckými benefity“ a „mezilidskými vztahy“. Nespokojenost s platem a zaměstnaneckými benefity je shodná s výsledky provedeného výzkumu, kdy se tyto faktory umístili na posledních příčkách spokojenosti. Naopak zaměstnanci divize XX jsou spokojeni se vztahy na pracovišti oproti respondentům tohoto výzkumu.

Závěr

Magisterská diplomová práce se zabývala pracovní spokojeností a stimulačními faktory. Cílem práce bylo popsat, identifikovat stimulační faktory a na základě identifikace analyzovat spokojenost zaměstnanců divize ve vybrané organizaci s těmito faktory. Výzkumná otázka byla stanovena takto „**Jak hodnotí zaměstnanci divize vybrané stimulační faktory?**“ Dílčím cílem pak bylo analyzovat, které z vybraných stimulačních faktorů zaměstnanci považují za důležité pro to, aby byli v práci spokojeni.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy týkající se tématu práce a následně blíže popsány vybrané stimulační faktory. Tyto vybrané faktory byly předmětem výzkumného problému, který spočíval ve zkoumání spokojenosti zaměstnanců divize XX se stimulačními faktory. Data byla sbírána pomocí kvantitativního výzkumu technikou standardizovaného dotazníku. Výsledky byly poté porovnány se stanovenými hypotézami a hypotézy následně vyvráceny či potvrzeny.

Dle výsledků byla zjištěna největší spokojenost zaměstnanců s faktory „pracovní doba“ a „obsah práce“. Nejhůře hodnocené byly pak faktory „mzda“ a „zaměstnanecké benefity“. Mezi nejdůležitější faktory, pro to, aby byli zaměstnanci v práci spokojeni řadili faktory „adekvátní výše mzdy“ a „dobré vztahy s kolegy“. Stimulační faktor „mzda“ tedy zaměstnanci považují za důležitý pro svou pracovní spokojenost, ale nejsou s tímto faktorem v zaměstnání spokojeni. Výsledkem je tedy nepoměr mezi tím, co zaměstnanci požadují a tím, co mají. Nejméně podstatným faktorem je pro zaměstnance „poskytnutí zpětné vazby“. Hlavní a dílčí cíl byl těmito výsledky naplněn.

Magisterská diplomová práce mě obohatila v reálném pohledu zaměstnanců na stimulační faktory a možností porovnat jejich postoje se svými, jelikož pracuji ve stejné organizaci. Věřím, že navrhnuté změny by mohly být realizovány a pomohly by ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců s faktory, které byly hůře hodnoceny.

Literatura a zdroje

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.

Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada.

Brůha, D., Bukovjan, P., Čornejová, H., Kalvoda, A., Leštinská, V., Pelech, P., et al. (2016). *Abeceda personalisty 2016 (7. aktualizované vydání)*. Olomouc: Anag.

Disman, M. (2009). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele (3., nezměn. vyd)*. Praha: Karolinum.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Hartl, P. (2004). *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál.

Horáková, N. (2005). *Spokojenost s jednotlivými aspekty práce* (Sociologický ústav AV ČR). Citováno 15. ledna 2019. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a1071/f9/100530s_eu51115.pdf

Chráska, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada.

Internetové stránky a interní dokumenty organizace XY

Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.

Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada.

Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.

Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3., přepracované vydání). Praha: Grada.

Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management* (Vydání I). Praha: Academia.

Nakonečný, M. (2004). *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia.

- Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování* (3., přeprac. vyd). V Praze: Triton.
- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (2., přeprac. a aktualiz. vyd). Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2005). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3., rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.
- Punch, K. (2008). *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál.
- Ranaweera, R. a. a. s.;si li. (2018). *Job satisfaction of staff in university libraries in sri lanka* (International Journal Of Organizational Innovation). Citováno 18. ledna 2019. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=1d703746-5e24-48bf-94fe-0d0753a324b5%40pdc-v-sessmgr02>
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
- Yu X, Zheng M, Cheng X, Xu B, Tao Z, Ding J, et al. (2018). *Job Satisfaction Among Doctors from Jiangsu Province in China* (Medical Science Monitor: International Medical Journal Of Experimental And Clinical Research). Citováno 18. ledna 2019. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b15d817c-d5f0-4a1c-8fec-cb40ccc85106%40pdc-v-sessmgr06>

Seznam zkratek

TH = teoretická hypotéza

H = hypotéza

PH = pracovní hypotéza

OOPP = osobní ochranné pracovní prostředky

BOZP = bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	21
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Schématické porovnání Maslowovy teorie a Herbergovy teorie..	24
Tabulka 2: Pohlaví respondentů	55
Tabulka 3: Věk respondentů.....	56
Tabulka 4: Spokojenost s obsahem práce.....	57
Tabulka 5: Spokojenost s podnikovým vzděláváním	59
Tabulka 6: Spokojenost s pracovním prostředím	60
Tabulka 7: Spokojenost s pracovní dobou	61
Tabulka 8: Spokojenost se vztahy v pracovním kolektivu.....	62
Tabulka 9: Spokojenost se vztahem s nadřízeným.....	63
Tabulka 10: Spokojenost s poskytnutím zpětné vazby	64
Tabulka 11: Spokojenost s výší mzdy	65
Tabulka 12: Porovnání spokojenosti se mzdou ženy/muži.....	66
Tabulka 13: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	67
Tabulka 14: Porovnání spokojenosti se zaměstnaneckými benefity mladší/starší zaměstnanci	69
Tabulka15: Důležitost faktorů pro pracovní spokojenost	70
Tabulka 16: Souhrn potvrzení/vyvrácení hypotéz	72

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů.....	55
Graf 2: Věk respondentů	56
Graf 3: Spokojenost s obsahem práce	58
Graf 4: Spokojenost s podnikovým vzděláváním.....	59
Graf 5: Spokojenost s pracovním prostředím.....	60
Graf 6: Spokojenost s pracovní dobou	61
Graf 7: Spokojenost s pracovním kolektivem	62
Graf 8: Spokojenost se vztahem s nadřízeným	63
Graf 9: Spokojenost s poskytnutím zpětné vazby	64
Graf 10: Spokojenost s výší mzdy	66
Graf 11: Porovnání spokojenosti se mzdou ženy/muži	67
Graf 12: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	68
Graf 13: Porovnání spokojenosti se zaměstnaneckými benefity mladší/starší zaměstnanci.....	69
Graf 14: Důležitost faktorů pro pracovní spokojenost.....	71
Graf 15: Celkové zobrazení spokojenosti s jednotlivými faktory	72

Seznam příloh

Příloha č. 1. Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 1. Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážení kolegové,

v rámci diplomové práce na téma „Stimulační faktory a spokojenost na pracovišti“ bych Vás ráda požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který slouží k zjištění spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými stimulačními faktory v organizaci. Dotazník je zcela anonymní a slouží pouze pro účely mé práce.

Předem velice děkuji za Vaše odpovědi.

1. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

Velmi nespokojen/a 1 2 3 4 5 6 Velmi spokojen/a

2. Jste spokojen/a s možností profesního rozvoje v rámci podnikového vzdělávání? (odborné vzdělávací kurzy)

Velmi nespokojen/a 1 2 3 4 5 6 Velmi spokojen/a

3. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (prostorové uspořádání, hluk, osvětlení, teplota)

Velmi nespokojen/a 1 2 3 4 5 6 Velmi spokojen/a

4. Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby?

Velmi nespokojen/a 1 2 3 4 5 6 Velmi spokojen/a

5. Jste spokojen/a se vztahy v pracovním kolektivu?

Velmi nespokojen/a 1 2 3 4 5 6 Velmi spokojen/a

6. Jste spokojen/a se vztahem s Vaším nadřízeným?

Velmi nespokojen/a 1 2 3 4 5 6 Velmi spokojen/a

7. Jste spokojen/a s poskytováním zpětné vazby od nadřízeného?

Velmi nespokojen/a 1 2 3 4 5 6 Velmi spokojen/a

8. Jste spokojen/a s výší mzdy?

Velmi nespokojen/a 1 2 3 4 5 6 Velmi spokojen/a

9. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů? (penzijní připojištění, služební telefon, příspěvky na stravování, vstupenky na sportovní akce a další)

Velmi nespokojen/a 1 2 3 4 5 6 Velmi spokojen/a

10. Které faktory považujete za důležité pro Vaši pracovní spokojenost?

- a) Pestrá náplň práce
- b) Příjemné pracovní prostředí
- c) Pracovní doba
- d) Dobré vztahy s kolegy
- e) Dobrý vztah s nadřízeným
- f) Poskytnutí zpětné vazby od nadřízeného
- g) Možnost profesního vzdělávání
- h) Zaměstnanecké benefity
- i) Adekvátní výše mzdy

11. Jste:

- a) Žena
- b) Muž

12. Jaký je Váš věk?

- a) 18-30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51 a více

Děkuji za Váš vynaložený čas a úsilí při vyplňování dotazníku.

V případě zájmu o výsledky výzkumu a doplňující informace mne kontaktujte na e-mail xy.