

Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku

Michaela Karháňková

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Karhánková**

Osobní číslo: **L16471**

Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Ovládání rizik**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte rešerši literatury.
2. Kontaktujte vybrané pracoviště.
3. Provedte administraci dotazníků na motivaci a spokojenost vybraným pracovníkům.
4. Analyzujte a interpretujte dotazníky.
5. Navrhněte doporučení pro zvýšení motivace u daného vzorku zaměstnanců.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. Psychologický slovník. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015. 774 s. ISBN 978-80-262-0873-0.

[2] MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

[3] PLHÁKOVÁ, A. Učebnice obecné psychologie. Vyd. 1. [váz.] Praha: Academia, 2004. 472 s. ISBN 80-200-1086-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Veronika Kavková, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2019**

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15.5.2019

Jméno a příjmení studenta: Michaela Karháňková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti a na základě výsledků navrhnout opatření, která zvýší úroveň motivace a spokojenost zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je shrnutí základních pojmů a poznatků z oblasti motivace, pracovní motivace a spokojenosti. Dále jsou v teoretické části vysvětleny odměny a nevhodné motivační nástroje, které mohou pracovní motivaci ovlivnit. Praktická část je zaměřena na společnost SWS a.s., kde je část věnována stručným údajům o společnosti a následně je pomocí dotazníkového šetření zjišťována motivace a spokojenost zaměstnanců. V závěrečné části bakalářské práce je sepsán návrh na zlepšení, který by měl vést ke zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků společnosti.

Klíčová slova: motivace, spokojenost, pracovní motivace, společnost, benefity

ABSTRACT

The aim of the bachelor thesis is to learn about the overall satisfaction of employees in the selected company and to, based on the research results, propose the protective measures that will increase the level of motivation and satisfaction of employees.

The bachelor thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part summarizes the basic concepts and knowledge from the field of motivation, work motivation and satisfaction. The theoretical part is also focused on the topic of rewards and inappropriate motivational tools that can negatively influence the work motivation. The practical part is focused on company SWS a.s., where one part is devoted to basic data about the named company and the other part is focused on questionnaire survey, which is used to determine the motivation and satisfaction of company's employees. The final part of the thesis contains a proposal of improvement steps, which should lead to an increase of motivation and satisfaction of the company employees.

Keywords: motivation, satisfaction, work motivation, society, benefits

Tímto bych chtěla poděkovat Mgr. Veronice Kavkové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za její čas, cenné poznámky a připomínky.

Dále bych tímto chtěla vyjádřit poděkování společnosti SWS a.s. za možnost realizace dotazníkového šetření v řadách jejich zaměstnanců. Dále chci poděkovat zaměstnancům, kteří dotazník vyplnili. V poslední řadě patří obrovské poděkování mé rodině za její psychickou a morální podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 MOTIVACE.....	11
1.1 MOTIVACE	11
1.2 MOTIV.....	11
1.3 MOTIVACE A STIMULACE	13
1.4 DRUHY MOTIVACE.....	15
1.4.1 Vnitřní a vnější motivace	15
1.4.2 Nevědomá motivace.....	15
1.4.3 Hmotná a nehmotná motivace.....	16
2 PRACOVNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ	17
2.1 MOTIVACE V PRACOVNÍ ČINNOSTI – TEORIE.....	17
2.1.1 Teorie A. Maslowa.....	18
2.1.2 Pudová teorie S. Freuda	19
2.1.3 Freudova duální pudová teorie.....	20
2.1.4 Pojetí motivace dle H. Murraye	20
2.1.5 Dvoufaktorová teorie F. Herzberga.....	22
2.1.6 Teorie XY.....	23
2.1.7 Teorie očekávání	23
2.2 MOTIVACE, VÝKON A FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA VÝKON.....	24
2.3 ODMĚNY A SANKCE.....	24
2.3.1 Teorie „Cukru a biče“	25
2.4 NEVHODNÉ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE	25
2.5 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	26
2.6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
3 POPIS VYBRANÉHO PODNIKU	29
3.1 HISTORIE.....	29
3.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI SPOLEČNOSTI V SOUČASNOSTI	30
3.3 CÍLE SPOLEČNOSTI	30
3.4 PŘEHLED BONUSŮ, BENEFITŮ SPOLEČNOSTI SWS A.S.	30
3.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	32
4 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	33
4.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	33
5 METODIKA	34

5.1	POPIS POUŽITÉ METODY	34
5.2	VZOREK RESPONDENTŮ	34
5.3	PRŮBĚH VÝZKUMU	36
5.4	PROCES ANALÝZY DAT	37
6	VÝSLEDKY A DISKUZE	38
6.1	VÝSLEDEK K VO1	38
6.2	VÝSLEDEK K VO2	42
6.3	VÝSLEDEK K VO3	45
6.4	VÝSLEDEK K VO4	47
6.5	VÝSLEDEK K VO5	49
6.6	VÝSLEDEK K VO6	51
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK	61
	SEZNAM PŘÍLOH	63

ÚVOD

Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců je v dnešní době velmi důležité téma. V minulosti neměli lidé tak velké možnosti výběru zaměstnání. Bylo to způsobeno například menší nabídkou práce, problémy s dopravou do zaměstnání, nebo neochotě měnit práci díky tarifnímu platovému systému, kdy se přihlíželo k délce pracovního poměru. V dnešní době je na trhu situace zcela jiná. Je silné konkurenční prostředí, které klade na společnosti velké nároky. Nejen dostupnost výrobků a služeb, ale i ochota cestovat do zaměstnání s lepšími podmínkami se rozšířila na velké vzdálenosti. Společnosti musí mít pro zajištění dlouhodobé prosperity nejen kvalitní produkty, služby, dobré jméno či reference, ale především kvalitní, loajální, výkonné, a tedy i dobře motivované a spokojené zaměstnance.

Dobře nastavený motivační program není jen mzda a případná zainteresovanost na výsledcích, ale i další, jak materiální, tak nemateriální faktory, které zajistí celkovou spokojenost zaměstnanců. Mezi tyto faktory patří např. pracovní prostředí, vztahy na pracovištích, vize a mise společnosti, postavení na trhu, způsob vedení a komunikace ve společnosti, charakter a zajímavost práce, možnost seberealizace a vlastního rozvoje a samozřejmě pestrá nabídka zaměstnaneckých benefitů.

V mnoha současných společnostech platí, že právě zaměstnanci jsou pro společnost to nejcennější, a proto by vedení těchto společností mělo brát otázky, týkající se ohodnocení, motivace a spokojenosti velmi vážně.

Téma bakalářské práce je pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců ve společnosti SWS a.s., která se zabývá distribucí moderních informačních technologií na českém trhu. Cílem bakalářské práce je zjistit, pomocí dotazníkového šetření, jak jsou zaměstnanci ve společnosti SWS a.s. spokojeni se svou prací, a jak jsou ke své práci motivováni. Na základě dosažených výsledků je navrženo opatření, které vede ke zlepšení motivačních faktorů.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první, teoretické části, jsou vysvětleny veškeré důležité informace spojené s motivací, pracovní motivací a spokojeností. V praktické části je představena společnost SWS a.s. Dále je na základě dotazníkového šetření zhodnocen stávající stav týkající se motivace a spokojenosti zaměstnanců. V závěru praktické části jsou navržena opatření, která by mohla vést k ke zlepšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

1.1 Motivace

Slovo motivace pochází z latinského slova „movere“ což znamená hýbati, pohybovati (Homola 1972). Pro motivaci existuje v psychologii mnoho alternativ vysvětlení. Nakonečný (2015) uvádí, že motivace je průběh, který vymezuje chování na dosažení konkrétních cílů, jejich dobu trvání a intenzitu a výchozím stavem motivace je potřeba.

- Potřeba – situace, vyjadřující nedostatek jak v biologickém, tak v sociálním bytí jedince např.: pocit hladu, konzumací jídla uspokojíme tuto potřebu. (Nakonečný, 2014)

V psychologickém slovníku (Hartl, Hartlová, 2015) se uvádí, že motivace vychází z biologických zdrojů, které determinují průběh udržování, usměrňování a energetizace. Tento pojem je chápán jako růst nebo pokles vykonávané aktivity. Někteří autoři tvrdí, že se nemusí jednat pouze o biologické zdroje.

Dle Gerriga a Zimbarda (2008) je motivace všeobecné označení pro procesy, které vedou k usměrňování, iniciování a udržení psychických a fyzických aktivit.

Říčan (2010) motivaci popisuje jako komplexní označení pro motivy a jejich vliv. Motiv popisuje jako činitele, který uvádí do pohybu – pohyb myšlenek, rozhodnutí, přání, představ atd.

1.2 Motiv

Slovo motiv, převzaté z latinského slova „motus“, by se dalo chápat v českém překladu jako pohnutka, příčina činnosti nebo jako jednání člověka. Motivy mají daný směr a daný cíl, sílu a dobu trvání (Hartl, Hartlová, 2015). Motivy se nemusí projevovat jen zvýšenou aktivitou, například když je člověk unaven tak si lehne do postele a vyspí se, toto označujeme jako pasivní chování. Motivy stanovují, zda jedinec bude mířit k danému objektu, nebo mentálnímu stavu či naopak se jim bude vzdalovat. Jejich projev chápeme tak, že chceme něco získat, anebo se chceme dané věci vyhnout.

Motivované chování je často doprovázeno silnými emocemi, vzájemně na sebe mají vliv a podmiňují se – vytváří společně motivačně-emocionální systém (např.: při hádce je to hněv, při útěku strach, naopak při dosažení vysněného cíle člověk pocítuje radost, štěstí, při

neúspěchu je smutný) (Plháková 2004). Motivy hrají velkou roli při myšlenkové, emoční a fantazijní činnosti člověka (Hartl, Hartlová 2015).

Plháková (2004) dělí motivy do čtyř skupin:

- Sebezáchovné motivy – mají jasný biologický základ. Tyto potřeby spousta autorů uvádí jako primární, nebo biologické – tedy schopnost organismu přežít celý jeho život. K tomu, aby člověk přežil musí spát, jíst, pít, dýchat, musí mít danou tělesnou teplotu a také je nutné, aby odpočíval a chránil své tělo před možnými hrozbami.

Patří sem i motivy zajišťující přežití druhu – potřeba sexu – motiv zajišťující rozmnožování a dále poskytování a přijímání rodičovské péče.

- Stimulační motivy – tyto motivy mají jistý vrozený nervový základ, ale není nutnou podmínkou tyto motivy uspokojovat jako motivy primární. Tyto stimulační motivy vedou lidi k duševní pohodě, nebo zvýšení vnitřního napětí či ke vzrušení. Nejsou pevně dané, ale jsou proměnlivé, protože lidské tělo reaguje zejména na změny. Projevují se hlavně hravostí, zvědavostí a hledáním nezvyklých zážitků. V angličtině se tento stav označuje slovem ‚arousal‘, v doslovném překladu toto slovo znamená nabuzení, vyburcování či úroveň aktivity.

Aktivační úroveň můžeme rozdělit do třech kategorií:

a) Vysoká aktivační úroveň – vzniká u sportovců, studentů učících se na zkoušky, při soutěžích, ale také při sledování napínavého filmu nebo u sledování sportovních utkání.

b) Střední aktivační úroveň – lidé jsou ve střední úrovni například když relaxují, jsou na dovolené. Kanadský psycholog Daniel Berlyne (1924-1976) uvádí, že lidé se při této úrovni cítí nejlépe, jsou svěží a zároveň uvolnění.

c) Nízká aktivační úroveň – při této úrovni lidé pociťují nudu a podráždění. Pokud klesne „nabuzení“, lidé začnou hledat stimulaci pro opětovné zvýšení.

- Sociální motivy – jsou vrozené a převážná většina z nich se aktivuje již v dětství. Sociální motivy mají vliv a usměrňují vztahy mezi lidmi. Základní sociální motivy se nachází, v odlišné míře, ve všech lidských kulturách. Předpokládá se, že jsou podporovány anebo naopak potlačovány zevnějšími podmínkami. Plháková (2004) dělí sociální motivy do třech skupin:

- a) Potřeba afiliace neboli sdružování – je popisována jako potřeba, kdy lidé vytváří přátelství, společně se schází a kontaktují s novými lidmi, mají potřebu se s nimi scházet a začleňovat se do sociálních skupin.
- b) Potřeba dosažení úspěšného výkonu – Murray tuto potřebu popisuje jako nutnost překonávání bariér, prosazovat své vědomosti a snaha vykonat něco neskutného co možná nejrychleji. Lidé jsou rozděleni do dvou skupin. První skupinou jsou lidé s obrovskou potřebou úspěšného výkonu, ti upřednostňují středně těžké úkoly, které jsou pro ně „jakousi“ výzvou. Jsou to lidé soutěživí, jde jim o vnitřní pocit dokázat sobě samým, že jsou v jistých oblastech vynikající. Druhou skupinou jsou lidé, kteří mají nízkou výkonnou motivaci preferují úkoly velmi snadné nebo naopak velmi obtížné úkoly, které nesplní.
- c) Potřeba moci – v dnešní době se snaží většina lidí dosáhnout vysoké sociální pozice, s touto vysokou pozicí se pojí vliv a ovládnutí blízkých lidí v životě. Lidé se snaží dostat ke zdrojům bohatství. Tito lidé se rádi obklopují věcmi, které jsou znaky typické prestiže (např.: drahá auta, mobilní telefony, značkové drahé oblečení, cestování). Na veřejnosti působí reprezentativně a perfektně. Lidé, kteří patří do vyšší společenské vrstvy se snaží tento blahobyt a výhody zajistit i pro své rodinné příslušníky. Potřebu moci nemůžeme hodnotit pouze záporně, protože společnost potřebuje zodpovědné a kvalitní vedoucí.
- Individuální psychické motivy – do této skupiny patří hledání smyslu života, potřeba svobodného rozhodování a jednání, sebeurčení a také snaha řídit se vnitřními etickými standardy. Na základě výzkumů bylo prokázáno to, že lidé, provádějící danou činnost z vlastního podnětu, u ní vydrží mnohem déle než ti, kteří provádí danou činnost na základě donucení lidí z okolí. Snaha ovládat lidské chování na základě odměn snižuje vnitřní motivaci.

1.3 Motivace a stimulace

Stimulaci lze chápat jako impuls, povzbuzení organismu k výkonu. Stimulace může být vnitřní – přání, touhy nebo vnější – pobídky z okolí – např.: benefity v práci za vykonaný úkol, lepší známka ve škole za aktivitu (Hartl, Hartlová, 2015).

Plamínek (2015) uvádí, že stimulace má dva původy. Daný požadavek je plněn pod vlivem vnějších podnětů – stimulů – odměně např.: finanční. Pokud působí pouze stimul, označuje se tento stav za stimulaci. Druhý původ se týká s vnitřním vyladěním člověka tedy

vnitřních pohnutek – motivů. Pokud k vyvolání ochoty člověka používáme vnitřní motivy, jedná se o motivaci. Motivory a stimuly většinou působí současně a vzájemně se posilují. Nevýhoda při stimulaci může nastat, pokud přestaneme dodávat stimuly (peněžní odměny, za vykonanou práci atd.) v takovém případě může vykonávaná práce za odměny – stimuly úplně přestat.

Mezi nejúčinnější stimulační prostředky v pracovním prostředí patří dle podnikového a psychologického hlediska tyto:

1. **Hmotná odměna:** je považována za nejdůležitější stimulační prostředek, setkáme se s ní v podobě mzdy, platu, prémie, odměny za lepší výkon apod. Je velmi důležité, aby byly odměny přidělovány spravedlivě, aby se udržovaly dobré vztahy na pracovišti.
2. **Obsah práce**
3. **Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení:** dobrý manažer by měl umět své pracovníky ohodnotit, pochvala tak v podřízených vyvolá pocit vnitřního uspokojení, zároveň by měl umět upozornit na chyby tak, aby podřízeného neurazil, neodradil od práce.
4. **Atmosféra pracovní skupiny:** v rámci skupiny dochází mezi pracovníky k vzájemnému porovnávání svých výkonů, z dobrého výsledku tak jedinec odchází s vnitřním uspokojením, dochází k soutěžení a jedinec se tak více snaží.
5. **Pracovní podmínky a režim práce:** lidé by měli pracovat v přívětivém prostředí, zájem organizace o prostředí, ve kterém se pracuje se projevuje i na výkonu zaměstnanců, lepší podmínky pro práci mají za důsledek zlepšení výkonu.
6. **Identifikace s prací, profesí a organizací:** je velmi důležité, aby lidé přijali práci a ztotožnili se s ní, nedochází tak k vnitřnímu rozporu, jestli pracují z nutnosti.
7. **Externí stimulační faktory** – jedná se o celkový vzhled společnosti, to, jak je vnímána okolím, jakou má pověst, prestiž. Obecně platí, čím lepší pověst, tím více stimuluje tendenci k práci (Bedrnová, Nový a kol.).

1.4 Druhy motivace

1.4.1 Vnitřní a vnější motivace

Toto dělení motivace na vnitřní neboli intrinsickou a vnější neboli extrinsickou není to nejlepší, protože je nelze od sebe přímo odlišit. Vnitřní motivace je vysvětlována jako aktivita, která vychází z vnitřního popudu, tedy jedinec jedná z vlastního stimulu. Naopak ve vnější motivaci jedná jedinec na základě vnějšího impulsu. Takto dělit motivaci není nejlepší, protože v některých případech lze danou aktivitu označit jako vnitřní a zároveň vnější (např.: označení práce, pro někoho to může být vnitřní motivace – potřeba seberealizace, workoholismus, má v ní zábavu a pro druhého je to vnější motivace z toho důvodu, že to pro člověka znamená nucenou činnost za účelem obživy) (Nakonečný, 2015).

Vnitřní motivace je často nevědomá a skládá se z oblíbených aktivit. Je to chování, které samo o sobě lidem přináší potěšení a uspokojení. Například u dětí i dospělých je to oblíbený sport, nejsou do něj nuceni zevnějšku (Nakonečný, 2014).

Plháková (2004) popisuje vnitřní motivaci jako aktivity, které jsou uspokojující samy o sobě, řadí mezi ně studium, hry, sport, četbu, práci atd. Podstatou této motivace je vrozený lidský sklon k vyhledávání nových věcí a rozptýlení, překonávání překážek a vlastnost vést svůj život.

Vnější motivace se vztahuje na chování, které je prováděno na základě přání někoho jiného. Je vyvoláváno vnějšími stimuly, do kterých řadíme např.: finanční odměny. Vnější motivaci lze chápat jako úkol, který když člověk splní, je odměněn (Nakonečný, 2014).

Plháková (2004) popisuje vnější motivaci jako vykonávanou aktivitu za získáním odměny (např.: studium za účelu získání lepší známky, práci za účelem finanční odměny). Průzkumy ukázaly že předvídatelné vnější odměny (peníze, sladkosti, osvědčení) snižují vnitřní motivaci k provádění osobně přitažlivých aktivit. Také se potvrdilo to, že pokud lidé vykonávají práci z vlastní vůle vydrží u ní déle než u práce, ke které byli donuceni vnější okolností.

1.4.2 Nevědomá motivace

V případě, kdy lidé konají, aniž by věděli příčinu svého konání, tak se jedná o nevědomou motivaci. To však neindikuje skutečnost, že konkrétní subjekt si není vědom proč tak koná, ale nezná relevantní psychologickou kauzalitu toho, co činí, neví nic o reálném kontextu

svého vnitřního psychického ražení. Z toho vyplývá, že osoba si nemusí uvědomovat své skutečné motivy toho, co učinil, nebo co činí, a tak tomu co činí udává obvyklý, ale nesprávný význam, smysl toho nezná (Nakonečný, 2014). Například osaměle žijící matka, která se stará o své jediné dítě, se o něj může přehnaně zajímat a kontrolovat ho, toto chování si vysvětluje tak, že se o dítě musí starat, a neuvědomuje si tak, že její chování je až přehnané. Stává se na dítě závislá a fixovaná (Nakonečný, 2015).

1.4.3 Hmotná a nehmotná motivace

Dle Maslowa je podstatná část motivace založena na nehmotných okolnostech. Patří k nim faktory vnitřní, ale i část vnějších.

Do nehmotných motivačních faktorů patří pochvala, uznání, možnost získat nové zkušenosti nebo možnost pracovat samostatně. Nehmotné motivační faktory bývají často podceňovány jak vedoucími, tak samotnými organizacemi. Avšak i tyto nehmotné motivační faktory jsou pro zaměstnance velmi důležité, uspokojují tím jakýsi vnitřní pocit, který penězi uspokojit nejde. Například díky pochvalám a uznání které zaměstnanec uslyší od svého vedoucího se může zaměstnanec seberealizovat na základě uplatnění svých schopností a začne si více věřit.

Do hmotných motivačních faktorů patří především peníze, které se využívají k uspokojení potřeb. Bohužel pro peníze a jiné hmotné motivační faktory v tomto případě platí, že jejich motivační účinek se zvyšujícím uspokojením potřeb klesá (Kohoutek, 2006).

2 PRACOVNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ

Každý člověk, vykonávající určitou činnost má pro ni své důvody. Správně odvedená práce může být tehdy, když ji dělá pro radost a dobře, anebo ji dělá pro peníze, člověk je tedy motivován. S pojmem motivace tedy souvisí i spokojenost. Pokud však pracuje špatně, důvodem může být to, že danou činnost neumí nebo proto, že není dostatečně motivován, aby se zlepšoval (Mikulaščík, 2007).

Hlavní úkol, za který nesou vedoucí odpovědnost je motivování a spokojenost pracovníků k plnění úkolů. Důvod je ten, že když jsou zaměstnanci dostatečně namotivováni, pracují lépe, vytrvale, jsou ochotnější a dělají menší množství chyb než zaměstnanci, kteří mají malou nebo žádnou motivaci. Nadřízený je nemusí tolik kontrolovat, tím pádem je menší i dohled nad nimi. Namotivování zaměstnanci tak působí lépe na své okolí – zákazníky, partnery organizace atd. (Urban, 2017).

Potenciál motivace a spokojenosti je pozitivní. Pokud nadřízený něco chce od svých podřízených, aniž by musel použít násilí, musí umět dobře namotivovat, v této fázi musí přestat nadřízený myslet na sebe, protože motivovat znamená, brát ale i dávat. Pokud tedy nadřízený něco chce, musí umět podřízeného umět odměnit, uspokojit jeho zájmy. Motivace učí především starat se, chápat druhé (Plamínek, 2010).

Najít cestu k úspěšné motivaci může být někdy velmi těžké. Jsou dvě skupiny lidí, tou menší jsou lidé, které motivovat nejde, žádnými účinnými nástroji. Těchto lidí je jen malá část, pokud se však s nimi setkáme, je nejlepší se s nimi co nejrychleji rozejít. Druhou skupinou lidí jsou ti, které motivovat lze, na každého jedince však platí něco jiného, je tedy důležité umět se vžít a porozumět danému jedinci, pokud najdeme správný motivační faktor, jejich výkon tak bude velmi dobrý a jejich produktivita výrazně vzroste (Urban, 2017).

2.1 Motivace v pracovní činnosti – teorie

Lidská motivace je velmi pestrá a zahrnuje různorodé potřeby. Motivační teorie jsou poněkud různé a lze k nim přistupovat mnoha způsoby. Podstatné je na nich to, že si každý všimá něčeho jiného (Vágnerová, 2016). Významní myslitelé se snažili shromáždit různé lidské pohnutky chování do všezahrnujících schémat, ani jedno z nich není zcela přesné a všeobecně přijímané. Teorie motivace se od sebe navzájem liší počtem základních pohnutek Tyto pohnutky dle jejich stvořitele mají vliv na lidské chování a prožívání. O tom že existuje jeden, či dva základní pudy byl přesvědčen Zikmund Freud, zatímco Henry Murray popisuje

několik desítek primárních potřeb. Abraham Maslow také vytvořil jednu z vlivných teorií (Plháková, 2004).

2.1.1 Teorie A. Maslowa

Jeho teorie se řadí do humanisticko-psychické teorie chování. Humanistická psychologie klade větší důraz na vědomé potřeby. Jedná se hlavně o možnost vlastní volby a s tímto také spojenou zodpovědnost. Nejdůležitější je pro humanisty potřeba, kdy se jedinec zaměřuje sám na sebe a na svůj osobní rozvoj. Toto má vést k naplnění osobního potenciálu (Vagnerová, 2016).

Ve své knize „Motivace a osobnost“, kterou vydal v roce 1945 zmínil svou hierarchii potřeb, která ho celosvětově proslavila. Maslow se zaměřil na potřeby zdravých a silných lidí a tyto potřeby uspořádal stupnice, která má pět kategorií – úrovní. Tyto potřeby jsou seřazeny od nejnižší po nejvyšší.

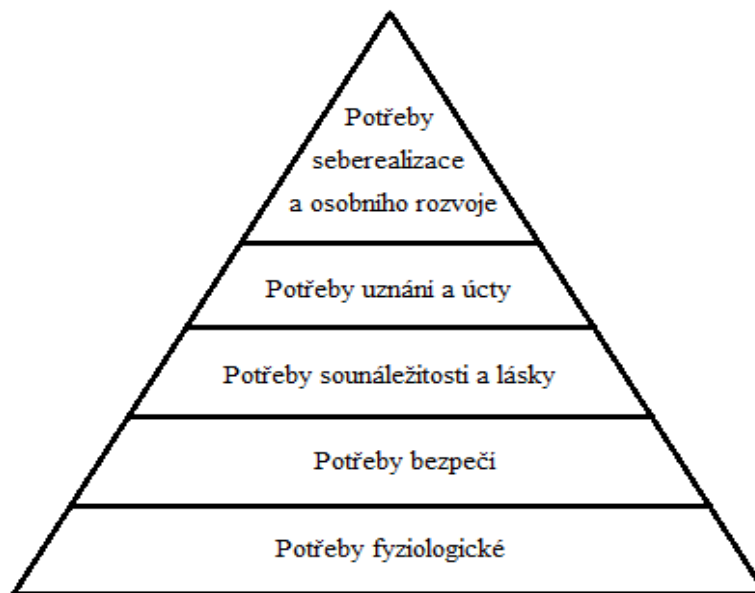
1. FYZIOLOGICKÉ POTŘEBY – do této kategorie spadají základní lidské potřeby jako je žízeň, hlad, sex, spánek atd. Převážná většina z těchto potřeb je homeostatických = udržují rovnováhu v určitém rozmezí.
 2. POTŘEBY BEZPEČÍ – zde řadíme potřebu jistoty, spolehlivosti, stability, osvobození od strachu, úzkosti a chaosu atd.
 3. POTŘEBA LÁSKY, NÁKLONNOSTI – také zde patří potřeba někam patřit.
 4. POTŘEBA UZNÁNÍ – potřeba dosáhnout úspěšného výkonu a potřeba dobré pověsti, uznání ostatními.
 5. POTŘEBA SEBEREALIZACE – zde patří potřeba člověka po sebenaplnění – neboli sklon k tomu, aby uskutečnil své možnosti.
- Do poslední potřeby spadají také potřeby vědění, porozumění a estetické potřeby.

Jsou-li uspokojovány potřeby základní, pak vstupují potřeby vyšší úrovně. Sociální potřeby vstupují až po uspokojení potřeb fyziologických (Plháková, 2004).

Z Maslowových názorů vyplývá:

- Pokud je v ohrožení některá z potřeb, která je na nižším stupni, sestoupíme o jeden stupeň, a tím ji bráníme – vzdáváme se vyšší potřeby (např.: usilujeme o uznání, v momentě, kdy začne být ohrožená potřeba nižší úrovně, se vzdáme potřeby vyšší a tím bráníme potřebu jistoty)

- Postupným uspokojením potřeby, tato potřeba přestává být motivem a nastupuje potřeba na vyšším stupni pyramidy (Míka, Hudáková, Šimák, 2015).



Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb (převzato z Mikulaščík, 2015, str. 129)

2.1.2 Pudová teorie S. Freuda

Sigmund Freud je zakladatel psychoanalýzy. Ta je typická tím, že klade důraz na nevědomé motivy. Vycházel z toho, že pudy jsou původem celé psychické energie. Vyjma pudů sebezáchovy neboli pudů já (hlad, žízeň), uvedl, že absolutní silou lidské psychiky je pud sexuální. Energetickou složku pudu sexuálního označil Freud pojmem libido. Libido pochází z latinského jazyka a znamená chtíč. Lidská psychika má tu vlastnost, že udržuje duševní energii na nízké a dlouhodobě stejné úrovni. Pokud se v lidské psychice (označován také jako mentální aparát) nahromadí spousta energie, nastává jev, kdy se této energie snaží zbavit. Tento jev je doprovázen pocitem úlevy nebo slasti.

Ve své knize „Tři pojednání sexuality“ popisuje pud jako „*psychické zastoupení (reprezentaci) onoho podráždění, které trvale tryská z vnitřního somatického pramene.*“ Dle Freuda pudy chápeme jako požadavky na výkon mentálního aparátu. Tyto požadavky jsou stálé a nutné, jsou vyjádřením tělesných procesů.

Libido podstupuje značně složitějším rozvojem. Podílí se na něm zrání a učení, a během rozvoje se dělí na jednotlivé části. Základní fáze v psychosexuálním vývoji jsou fáze

orální, anální a falická, tyto fáze jsou v souladu s hlavními erotogenními zónami. Podrážděním erotogenních zón vzniká sexuální vzrušení (Plháková, 2004).

2.1.3 Freudova duální pudová teorie

Na začátku 20.let Freud rozšířil svou teorii pudů, a včlenil do ní agresivní a destruktivní složky. Mentální energii tedy lze čerpat jak z libida, tak i z hostilních pudů. K vytvoření této pudové teorie napomohly události z I. světové války, kdy došel k závěru, že nepřátelství a hněv vyvolávají v lidech pocity viny a vnitřní konflikty, stejně jako je tomu u sexuálního pudu (Plháková, 2004).

2.1.4 Pojetí motivace dle H. Murraye

Henry Murray je americký psycholog, který vystudoval medicínu. Seznámil se s Jungem v Curychu, který v něm vzbudil zájem o psychologii, zejména psychoanalýzu. Murray se v USA stal asistentem na Harvardské psychologické klinice, později ředitelem. Sestavil s tím z nadaných spolupracovníků a společně prozkoumávali osobnosti padesáti zdravých mužů. Murray zastával toho názoru, že pokud chce psycholog pochopit smysl psychologického procesu, musí vyjít z dlouhodobého sledování jedinců. Murray patří mezi zakladatele velmi kvalitních dlouhodobých výzkumných metod (Plháková, 2004).

Murray nahrazoval slovo pud slovem potřeba. Potřeba je síla ovlivňující vnímání, myšlení a prožívání a motivuje chování. Různé potřeby mají vzájemné působení, vzájemně se vylučují, posilují nebo splývají. Společně tak tvoří jedno téma, ve kterém se projeví, co je pro daného člověka důležité. Těchto potřeb si nemusí být člověk zcela vědom. Například jedinec, jehož tendence je stýkat se s lidmi, získat od nich pozitivní reakce, tím vstupovat do různých společenství za účelem získání nových kontaktů. Tímto si jedinec utvrdí svou oblíbenost a užitečnost (Vagnerová, 2016).

Murray dělil potřeby do dvou skupin:

- a) Potřeby primární – viscerogenní, patří do nich základní lidské potřeby jako je potřeba kyslíku, vody, potravy, vyhýbání se horku a chladu
- b) Potřeby sekundární – psychogenní, jsou díky činnosti mozku ukotveny v psychickém či povahovém uzpůsobení

Sexuální potřeba má zvláštní postavení, zastupuje jak potřebu primární, tak sekundární – snaha vytvářet a udržovat erotické vztahy. Každý jedinec má všechny potřeby,

záleží na jednotlivci, tudíž každý má jisté rozdíly v jejich úrovni a intenzitě (Plháková, 2004).

V následující tabulce jsou uvedeny Murrayho nejdůležitější psychogenní potřeby:

Tabulka 1 - Charakteristika nejdůležitějších potřeb dle H. Murrayho (přepsáno dle Vargová, 2016)

Potřeba	Její charakteristika	Psychický stav	Otázka zaměřená na její hodnocení
Potřeba úspěchu	Dokázat něco, překonat překážky a zvítězit nad ostatními	Ambice, snaha a úsilí, hrdost i naděje	Dávám si náročné cíle a snažím se jich dosáhnout
Potřeba začlenění	Získat něčí náklonnost, být v přátelských vztazích s lidmi a spolupracovat s nimi	Náklonnost, důvěra, empatie	Raději pracuji s jinými než sám/a
Potřeba autonomie	Odolávat nátlaku a omezení, být nezávislý	Pocit svobody a nezávislosti	Když na mě někdo vyvíjí nátlak, zatnu se a nespolupracuji
Potřeba dominance	Ovládat svoje okolí a ovlivňovat druhé	Sebejistota a vysoká sebedůvěra	Rád/a organizuji a řídím činnost skupiny
Potřeba podřízení	Podřídít se jiným a nechat se vést i ovládat	Nejistota a nízká sebedůvěra	Raději nechám na ostatních, aby rozhodli, co bude
Potřeba pečovat	Pomáhat, ochraňovat a utěšovat ty, kdo to potřebují	Soucit, lítost	Snažím se potěšit druhé, když jsou a tom špatně
Potřeba podpory	Nechat si pomoci jinými, potřeba podřízení a útěchy od jiných	Úzkost, nejistota, pocit bezmocnosti	Mám sklon spoléhat se na úsudek jiných
Potřeba přijmout / odmítnout vinu	Přiznat vlastní neschopnost a nedostačivost	Pocity viny, studu a nedostačivosti	Když něco nevyjde, mám tendenci obviňovat spíše sebe než ostatní

2.1.5 Dvoufaktorová teorie F. Herzberga

Frederick Herzberg zjistil, že všechny faktory nejsou právem uznávané jako motivátory. Existují faktory, které motivaci ovlivňují napřímo a jejich povzbuzením se posiluje i pracovní motivace. Také existují faktory, které nemají tak velkou motivační schopnost. Pokud by ale faktory, které nemají velkou motivační schopnost chyběly, nebo byly negativní, měly by za následek snížení motivace.

Tyto dva druhy motivačních faktorů označil jako „motivátory“ – anglicky *satisfiers* a „hygienické faktory“ = „frustrátory“ – anglicky *dissatisfiers*, které mohou způsobit pracovní nespokojenost.

Jako motivátor funguje například zodpovědnost, možnost projevit své schopnosti, úspěšnost atd. Naplněním těchto faktorů je nezbytnou podmínkou pro motivaci k lepším pracovním výkonům. Na motivaci to má dlouhodobý účinek, avšak pokud tento faktor není naplněn, neznamená to, že pracovník bude nespokojen. Jako hygienický faktor se projevuje například pracovní jistota, vztahy na pracovišti, plat, pracovní podmínky atd. Jejich naplnění vyvolává v lidech pocit spokojenosti. Pracovník tento faktor považuje za samozřejmost.

Tato dvoufaktorová teorie se používá při sestavení, nebo pochopení motivačních faktorů pracovníků v dané organizaci (Míka, Hudáková, Šimák, 2015).

V následující tabulce je přehled motivátorů a hygienických faktorů dle F. Herzberga.

Tabulka 2 - Přehled motivátorů a hygienických faktorů (přepsáno dle Urban, 2017)

Motivátory:	Finanční odměna (prémie, bonus, provize), možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, rozhodovací pravomoci, získávání nových znalostí, zkušeností, práce v inspirujícím prostředí, pochvala, uznání, respekt, možnost zlepšovat se a být sám na sebe hrdý atd.
Působení motivátorů vyvolává:	Vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost
Hygienické faktory:	Základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem
Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:	Omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost

2.1.6 Teorie XY

Douglas McGregor vychází z dvou odlišných pracujících typů lidí. První skupinou je skupina „X“, tito lidé pracují neradi, jsou k ní donuceni a převážně dělají jen to, co se po nich chce, nepřemýšlí, nejsou inovativní. Druhá skupiny „Y“ označuje pracovníky, kteří jsou aktivní sami od sebe, a kteří mají pozitivní přístup k práci (Míka, Hudáková, Šimák, 2015).

Do skupiny typu „X“ řadíme jedince, kteří jsou líní, mají nechuť k pracovní činnosti, do práce je musíme nutit (trest, sankce). Na druhou stranu za dobře odvedenou práci je musíme značně odměnit (finančně). Tyto jedince je nutno vést, kontrolovat a dohlížet nad nimi.

Do skupiny typu „Y“ patří osoby, které jsou energičtí, pracovití, pilní, jsou zodpovědní a toto pracovní nasazení je pro ně zcela přirozené, nenucené (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Z této teorie plyne, že pokud je člověk v pracovní činnosti lhostejný, bez iniciativy a bez nápadů či bez zodpovědnosti, nemusí to znamenat to, že příčina tohoto chování je v lidské povaze. Často za to můžou nevhodné metody organizace práce a vedení lidí. McGregor vychází z toho, jaký typ vedení je vhodný pro jeden typ pracovníků a jaký pro druhý. Také uvádí, jakými vhodnými prostředky či postupy je motivovat (Míka, Hudáková, Šimák, 2015).

2.1.7 Teorie očekávání

Tuto teorii vytvořil Victor Harold Vroom, známá také jako Vroomova teorie nebo teorie očekávání, patří mezi nejznámější a nejrozšířenější teorie o pracovní motivaci. Využívá poznatků jedince, který na základě vynaloženého úsilí očekává dosažení cíle, výsledku, tímto jedinec doufá, že jeho úsilí bude oceněno. Také doufá, že jeho ocenění bude mít důležitou roli u pracovníka. Z toho plyne, že zvětšující se význam ocenění má, tím více úsilí by měl vynaložit (Mikulaščík, 2007).

2.2 Motivace, výkon a faktory působící na výkon

Mezi nejdůležitější a nejkoumanější oblastí lidské motivace patří právě motivace výkonu. H.A.Murray ve své teorii zmiňuje také potřebu výkonu, jejímž výsledkem má být pocit úspěchu. S pocitem úspěchu je spjata pozitivní sebehodnocení. Motivací většiny je být úspěšný, uznávaný druhými, na druhou stranu má spousta lidí strach z neúspěchu, který je pro ně zahanbující. Poměr mezi touhou po úspěchu a strachem z neúspěchu vyjádříme sílu motivu výkonu:

$$\text{síla motivu výkonu} = \frac{\text{touha po úspěchu}}{\text{strach z neúspěchu}} \text{ (Nakonečný, 2015).}$$

Příliš velká motivovanost přináší velké vnitřní, psychické napětí. Toto může mít za důsledek narušení lidské psychiky. To může vést až k oslabení jedince, tudíž se to projevuje poklesem výkonu (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Je více druhů aspektů, které ovlivňují výkon pracovníka, za prvé jsou to vnitřní faktory – jako jsou jeho schopnosti, dovednosti a jeho vědomosti, vnitřní motivovanost, osobní cíle atd. Dále výkon pracovníka ovlivňují i vnější aspekty jako je technické vybavení pracoviště, to, jaká je použita technologie při práci, mzda, benefity, organizace práce, ergonomie, ozvučení, osvětlení, vztahy na pracovišti, komunikace s podřízenými a nadřízenými atd. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.3 Odměny a sankce

Velká část pracovníků jedná a koná tak, aby docílili jisté odměny – hmotné i nehmotné. Snaží se tak vyhnout tomu, že by odměnu nedostali nebo aby byli jinak sankciováni. Mezi základní nástroje pracovní motivace řadíme odměny a sankce.

Odměňování jsou pracovníci za dobře a správně vykonanou práci, tato odměna není jen finanční, může to být jakákoli odměna, která je pro zaměstnance příjemná, a motivuje ho tak svou prací dál konat.

Sankce můžeme chápat jako motivaci negativní, je to hrozba určitého trestu. Na pracovišti to tak můžeme chápat tak, že zaměstnanec odměnu nezíská, nebo je mu snížena, např.: kvůli tomu, že nesplní práci v daný čas či nesplní úkol správně. Sankce je hmotná i nehmotná, mezi nehmotnou řadíme např.: kritiku, která je sama o sobě velmi nepříjemná. Základní pravidlo motivace tak říká, že lidé se chovají a pracují podle toho, jak budou za

svou práci nadřizenými odměnění. Často si lidé především nehmotnými odměnami i sankcemi nejsou jistí, nebo o nich neví, je třeba je tak plně vysvětlit (Urban, 2017).

2.3.1 Teorie „Cukru a biče“

Adair (2004) tuto „teorii“ popisuje jako jednu z nejstarších na světě. Vysvětluje ji na příkladu osla, který stojí pevně na místě a nechce se hnout. Co ho přiměje k chůzi? Jednou z možností je použití biče, kterým ho budeme tlouct, aby se rozešel požadovaným směrem. Druhou možností je, že osla nalákáme a cukr. Nezáleží, jakou z možností použijeme, hlavně že osel splní to, co chceme – rozejde se. Cukr je chápán jako jistá příjemná odměna, jako stimul slouží lépe, pokud bude osel vyhládlý, pokud je však najezený, nebude fungovat. V tomto případě použijeme bič, tento stimul není příjemný, protože osla bolí, a rozhodne se rozejít, aby nemusel být znovu uhozen.

Cukr a bič řadíme do kategorie vnějších stimulů. Naším cílem je motivovat člověka tak, aby pro nás něco udělal to, co chceme. Používáme tedy stimuly příjemné – pozitivní, například odměna, lákadlo, pobídka, anebo nepříjemné – negativní, zde řadíme sankce, hrozby, následky, pokud není splněno to, co požadujeme. Případně lze kombinovat obojí (Adair, 2004).

2.4 Nevhodné motivační nástroje

Mezi spolupracovníky by nemělo docházet k vzájemnému soupeření, avšak některé organizace soutěžení mezi spolupracovníky využívají úmyslně. Tyto nesprávné motivační způsoby jednání mají své důsledky. Mezi nejznámější nevhodné motivační nástroje patří tyto:

Dělení zaměstnanců do kategorií – některé organizace mají zvláštní kategorii talentovaných zaměstnanců, toto rozdělení má nepříznivý motivační vliv na zbytek zaměstnanců, kteří do takzvaných „talentů“ nebyli zařazeni.

Volba zaměstnance měsíce, čtvrtletí, roku atd. – z počátku se na tomto motivačním nástroji nemusí jevit nic špatného, má za cíl zaměstnance motivovat, aby dosáhli nejlepší výsledky. Ve výsledku je ale odměněn jen jeden pracovník, a to vede k rozporu s tím, že odměňován by měl být každý pracovník za správně splněný úkol.

Soutěžení a porovnávání – jedná se o podobný princip jako předcházející dvě metody, avšak s tím rozdílem, že toto porovnávání a soutěžení má větší dopad a zaměstnance.

Odměnění nemohou být všichni zároveň a o odměnu musí mezi sebou soutěžit (Urban, 2017).

2.5 Pracovní spokojenost

Pro dosažení určitých cílů jsou lidé v organizaci často motivováni (mzda, benefity atd.) spokojenost nastává tehdy, když těchto cílů dosáhnou. Platí také, že jedinec, který pracuje přespříliš, nemusí být spokojen, a naopak ten, co je spokojen, nemusí pracovat přespříliš, jen je sám se sebou spokojen. Spokojenost nastává, když jsou odměňováni vnitřně – vlastní pocit úspěchu, anebo odměnami, které jdou zvnějšku – pochvaly, odměny finanční, nefinanční atd. (Armstrong, 2007).

Pracovní spokojenost není nikde přesně definována, avšak se s tímto pojmem setkáváme v literatuře velmi často. Pracovní spokojenost je často spojována s motivací. Spokojenost je spojena s postojem k práci, pokud má člověk pozitivní postoj k práci a je dostatečně motivován, je tedy spokojen, v opačném případě nespokojenost vzniká, když má jedinec negativní postoj k práci, často za nespokojeností je právě nesprávná, nebo žádná motivace ze strany vedení organizace (Armstrong, 2015).

Mezi hlavní požadavky, které jsou spojené s pracovní spokojeností řadíme vyšší plat, systém spravedlivého odměňování, možnost kariérního postupu, zajímavé a rozmanité pracovní úkoly atd. Spokojenost s prací závisí na každém z nás, na našich potřebách, očekáváních, ale i na prostředí, ve kterém pracujeme. Spokojeností se myslí postoje a pocity, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Spokojenost s prací je spojena s pozitivním přístupem k práci, naopak negativní a nepříznivý postoj k práci vede k nespokojenosti (Armstrong, 2007).

2.6 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Faktory, které ovlivňují spokojenost jsou vnitřní a vnější motivační faktory, do kterých patří vztahy s lidmi na pracovišti, kvalita řízení, zda jsou lidé při své práci úspěšní nebo naopak, možnost kariérního růstu, možnost řídit svou práci, náročnost práce. Při správném motivování pracovníků, dochází k tomu, že pracovníci odvádí dobrou práci. To vše přispívá k úspěšnosti společnosti a také k samotnému uspokojení jedince.

Armstrong (2015) dělí faktory ovlivňující spokojenost s prací takto:

- **Vnitřní motivační faktory:** týkající se obsahu práce, dle Hackama Oldhama je to těchto pět klíčových charakteristik: rozmanitost schopností, totožnost práce, důležitost práce, samostatnost práce a zpětná vazba
- **Úroveň kontroly:** kontrola je jedním z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje postoj lidí
- **Úspěch nebo neúspěch:** úspěch vyvolává spokojenost naopak neúspěch vyvolává nespokojenost

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 POPIS VYBRANÉHO PODNIKU

Název: SWS a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Sídlo: Dostihová 1, 765 15 Slušovice

Předmět podnikání: Distribuce software, výpočetní a kancelářské techniky

Základní kapitál: 130 485 000 Kč

Zaměstnanci: společnost zaměstnává 270 pracovníků

Společnost vlastní ochrannou známku (SWS)[®], zapsanou Úřadem průmyslového vlastnictví ČR, jako ochrannou známku patřící společnosti SWS a.s.

3.1 Historie

Společnost byla založena pod názvem SWS Software spol. s r.o. v listopadu roku 1991. Původně byla společnost zaměřena na distribuci software, publikaci odborných textů a vývoj programů. Jako první získala kontrakty se společnostmi Microsoft, Novell a APC, také vydávala časopisy „Softwarové noviny“ a „SW Port“. Roku 1993 Společnost zřídila pobočku v Praze. Tím společnost získala zastoupení v hlavním městě a zlepšila tak podporu dealerské sítě.

Roku 1996 společnost změnila název z SWS Software, spol. s r.o. na SWS a.s., byla změněna i právní forma na akciovou společnost. Tento rok se stala ze společnosti zcela distribuční společnost s cílem rozšiřování sortimentu a hardware.

Roku 1998 získala společnost další významné kontrakty s IBM a Acer a také se pořádalo první setkání obchodních partnerů v Čejkovicích. Toto setkání se pořádá každoročně dodnes.

Roku 1999 se společnost stala největším distributorem software na českém trhu a jelikož společnost stále rostla, rozšířil se i sortiment nabízeného zboží o spotřební digitální elektroniku a komunikační technologie. Společnost neustále rozšiřuje svůj sortiment.

V roce 2001 byla zřízena dceřiná společnost se sídlem na Slovensku v Bratislavě, kde působí dodnes. Její název je SWS Distribution a.s. Slovenská společnost působí především na Slovenském trhu a její činnost je stejná, jako u zakládající společnosti.

3.2 Předmět činnosti společnosti v současnosti

Společnost SWS a.s. se zabývá distribucí moderních informačních technologií na českém trhu. Sortiment, který společnost nabízí a který je neustále rozšiřován, zahrnuje plnou nabídku programového vybavení pro osobní počítače, tak i rozsáhlé spektrum značkového hardware (servery, desktopy, notebooky i příslušenství, záložní zdroje, síťové prvky, tiskárny, digitální fotoaparáty, modemy atd.). Od společnosti nakupuje několik významných firem, které prodávají informační technologie a s tím související služby.

3.3 Cíle společnosti

S většinou obchodních partnerů společnost SWS a.s. obchoduje od počátku jejich podnikání, celkový počet aktivně obchodujících firem se společností SWS a.s. je v dnešní době více než 4000. Tyto společnosti se zabývají profesionálně prodejem informačních technologií.

Cílem společnosti je udržovat dlouhodobé oboustranně výhodné obchodní vztahy, proto společnost pravidelně pořádá osobní setkání s odborným a společenským programem. SWS a.s. nabízí produktové akce, které umožňují odběr produktů/zboží za výhodných podmínek. Společnost si zakládá na doručení zboží ke svým partnerům do druhého dne a také umožňuje systém kreditů, kdy je zboží možno uhradit až po jeho dodání.

3.4 Přehled bonusů, benefitů společnosti SWS a.s.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům tyto následující výhody (benefity):

- **Cafeteria systém** – až 10 tis. Kč/rok (navyšuje se po odpracovaných letech, po 1 roce 4 tis. Kč, po 2 letech 8 tis. Kč, po 3 letech 10 tis. Kč)
Jedná se o systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může daný zaměstnanec směnit za bonus, který mu osobně vyhovuje. Tyto bonusy lze využít v oblastech vzdělání a rozvoje, ubytování, cestování, sport, kultura, wellness, zdravotní péče, zážitky, knihy, optika.
V rámci Cafeteria systému si mohou zaměstnanci převést peníze i na důchodové pojištění.
- **Sick days** – tzv. dny zdravotního volna patří mezi jednu ze zaměstnaneckých výhod, která pomůže zaměstnanci v nepříjemné situaci a může podpořit jeho loajálnost k zaměstnavateli. Počet sick days je ve skupině SWS a.s. stanoven maximálně na 5 dnů v roce (navyšuje se po odpracovaných letech, po 1 roce 2 dny, po 2 letech 4 dny, po

3 letech 5 dnů); Nejedná se o dovolenou, je to neformální benefit ze strany SWS a.s. vůči zaměstnancům. Zaměstnanci je poskytována náhrada za tento den ve výši 80 % průměrné mzdy.

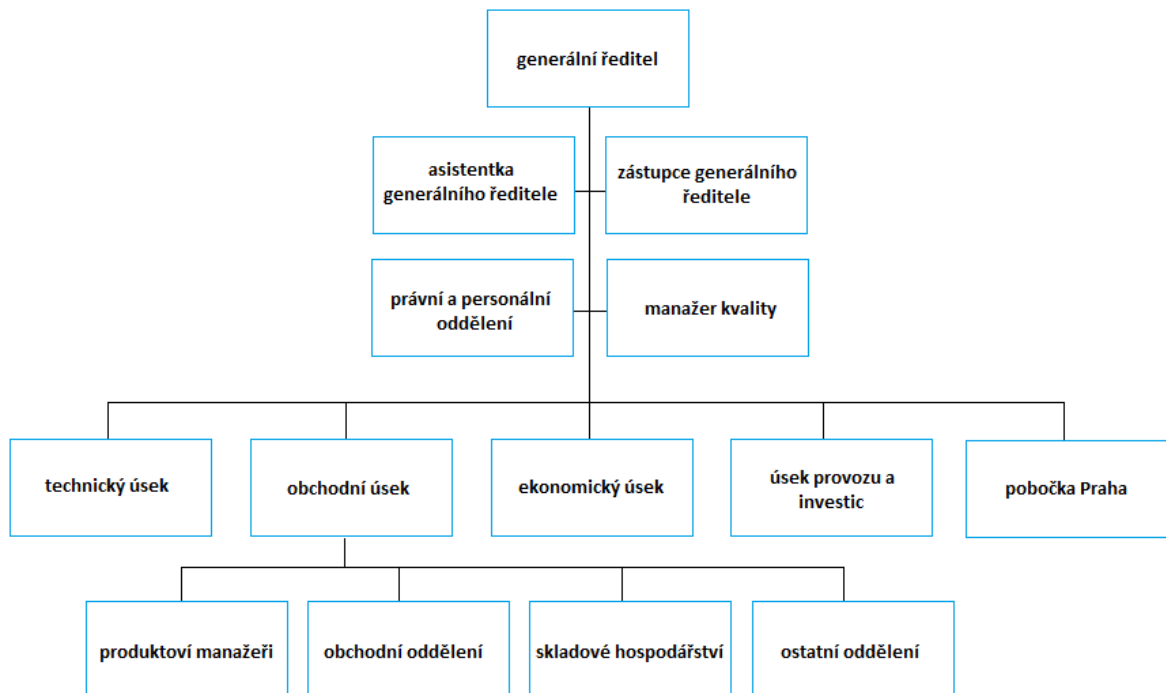
- **Výuka anglického jazyka** přímo v prostorách zaměstnavatele, příspěvek 50 % z ceny kurzovního hradí zaměstnavatel
- **Školení zaměstnanců:**
 - školení nově přijatých obchodních a produktových manažerů – akreditovaný vzdělávací program v rámci projektu Evropského fondu POVEZ II zaměřující se na rozvoj obchodních a marketingových dovedností;
 - zaměstnanci jsou dále pravidelně vysíláni na školení, které si sami zvolí dle svého oborového zaměření.
 - Produktové a obchodní školení, které pořádají dodavatelé

Další bonusy, benefity:

- Speciální finanční odměny za splnění ročních cílů a obrátů
- Speciální finanční odměny za umístění se v anketách o distributora roku
- Stravovací poukázky (Sodexo, Edenred) v hodnotě 100 Kč, 50 % hradí zaměstnavatel
- Káva a čaj, automaty na studenou, teplou a horkou vodu v kuchyňkách
- Rodinný den SWS spojený s fotbalovým turnajem
- Narozeninové dary – jubilea zaměstnanců
- Vánoční balíčky pro zaměstnance
- Očkování zaměstnanců
- Relaxační místnost na budově C
- Ředitelské volno na 31.12., připadá-li toto datum na pracovní den
- Zaměstnanecké ceny na zboží.

3.5 Organizační struktura

Každý zaměstnanec společnosti má jasně vymezenou svou pravomoc a odpovědnost. Organizační struktura SWS a.s. se dělí dle jednotlivých oddělení společnosti, cílem je vytvoření co nejefektivnější spolupráce všech zaměstnanců.



Obrázek 2 – Organizační struktura SWS a.s. (Zdroj: vlastní)

4 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, jak jsou zaměstnanci ve společnosti SWS a.s. spokojeni se svou prací a jak jsou ke své práci motivováni. Hlavního cíle je dosaženo pomocí dílčích cílů, které se zabývají spokojeností s prací, organizací práce, spokojeností s finančním ohodnocením, společně s benefity, vztahem zaměstnance k nadřízenému a také jaké mají zaměstnanci pracovní a osobní vztahy mezi sebou. Další dílčí cíl se zaměřuje na změny, které by zaměstnanci v organizaci uvítali. Pro naplnění cíle bakalářské práce je využito dotazníkového šetření. V této práci se pracuje se vzorkem 87 respondentů.

4.1 Výzkumné otázky

Z výsledků dotazníkového šetření zodpovím v praktické části na následující výzkumné otázky, které jsou zaměřeny na pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců ve společnosti SWS a.s.

VO1: Jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni se svou prací?

VO2: Jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s finančním ohodnocením a benefity, které společnost poskytuje?

VO3: Jaký mají zaměstnanci vztah k nadřízenému?

VO4: Jaký mají mezi sebou zaměstnanci vztah?

VO5: Jak zaměstnanci hodnotí charakter práce?

VO6: Jaké změny by chtěli zaměstnanci ve společnosti zavést a s čím jsou ve společnosti spokojeni?

5 METODIKA

V bakalářské práci je využita kvantitativní metoda pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je vysvětlován jako standardizované interview převedené do písemné podoby. Výhodou dotazníku je jeho úspora času a získaná data lze lépe kvantifikovat. Nevýhodou dotazníku je menší pružnost, nelze klást následné doplňující otázky a formulace otázek nemusí být vždy správně chápána. Také samotná příprava dotazníku si žádá větší pečlivost a zabere více času než příprava rozhovoru (Ferjenčík, 2000).

5.1 Popis použité metody

Dotazník, který je využitý v bakalářské práci, je zaměřen na zjištění motivace a spokojenosti zaměstnanců. Tento dotazník je součástí manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců z výzkumného ústavu práce a sociálních věcí – VÚPSV. Dotazník je dostupný jak v knižní podobě, tak je volně dostupný na webových stránkách VÚPSV.

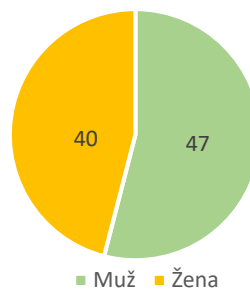
Celkem dotazník obsahuje 10 modulů. Pro bakalářskou práci byly zvoleny jen vybrané moduly. Jsou to tyto moduly: spokojenosti s prací, komunikací a sdílených informací, intrapersonálními vztahy na pracovišti, profesním rozvojem a kariéřním růstem, odměňování a hodnocení, atributy práce, organizace práce a přání a stížnosti.

Modul, který nebyl zvolen je zaměřen na vztah k organizaci – kultura, tento modul nebyl použit, protože byl příliš všeobecný a zaměřoval se na společnost jako celek a nevztahoval se k zaměstnavateli. Následně nebyl použit modul týkající se stylu vedení nadřízeného, protože tento modul je příliš obecný a nezabývá se motivací a spokojeností jako ostatní moduly.

5.2 Vzorek respondentů

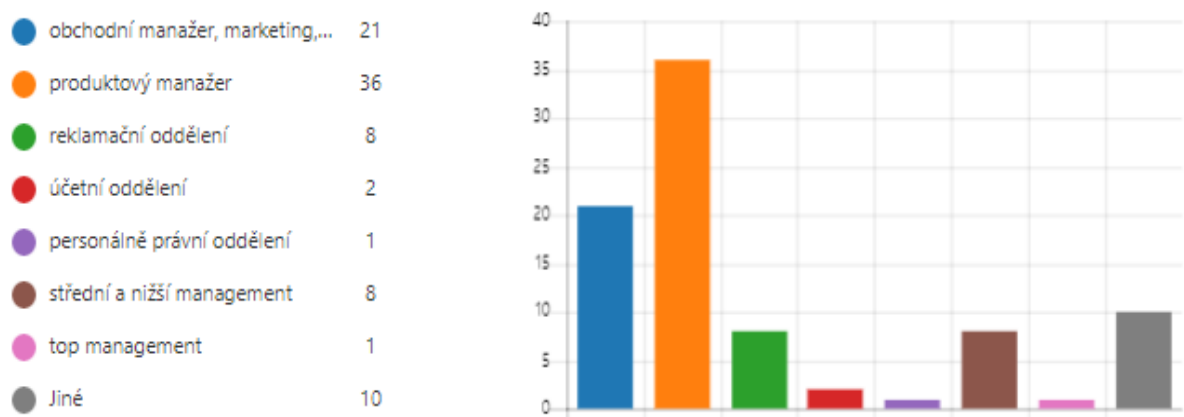
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 87 zaměstnanců společnosti, z to bylo 40 žen a 47 mužů. Rozdělení dle věkové kategorie bylo následující - 34 respondentů bylo od 20 do 29 let, 33 respondentů z kategorie od 30 do 39 let, 15 respondentů z kategorie od 40 do 40 let a 5 respondentů z kategorie nad 50 let.

POHLAVÍ RESPONDENTŮ:



Graf 1 – Pohlaví respondentů (Zdroj: vlastní)

Rozdělení zaměstnanců dle jednotlivých oddělení i s jejich počtem je uvedeno v následujícím grafu č.2:

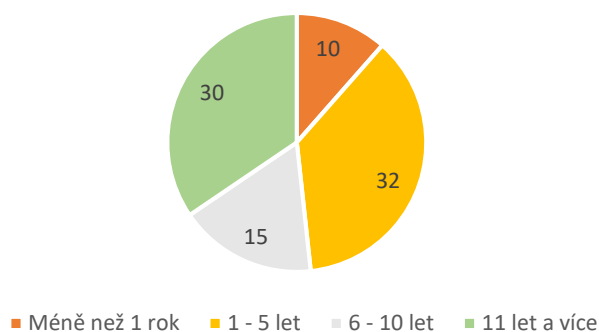


Graf 2 - Rozdělení zaměstnanců dle jednotlivých oddělení (Zdroj: Microsoft Forms)

Nejpočetnější kategorií bylo obchodní a marketingové oddělení s počtem 21 a také oddělení produktový manažer s celkovým počtem 36. Do kategorie „jiné“ byly zařazeni ti pracovníci, kteří mají vlastní emailovou adresu a nepatří mezi uvedené kategorie.

Dle počtu odpracovaných let byly pracovníci rozděleni do 4 skupin. V první kategorii označené „méně než 1 rok“ z celkového počtu dotazovaných patří 10 zaměstnanců. Do druhé kategorie „1-5 let“ z celkového počtu dotazovaných patří 32 zaměstnanců, do třetí kategorie „6-10 let“ z celkového počtu odpovídajících patří 15 zaměstnanců a do poslední kategorie „11 let a více“ z celkového počtu respondentů patří 30 zaměstnanců.

JAK DLOUHO PRACUJETE VE SPOLEČNOSTI?



Graf 3 – Rozdělení dle počtu odpracovaných let (Zdroj: vlastní)

5.3 Průběh výzkumu

Průběh výzkumu dotazníkového šetření začal v březnu 2019. Výzkum byl rozdělen do třech částí. První etapa byla přípravná, kdy byla oslovena vybraná společnost, na základě souhlasu obchodního ředitele společnosti byla zvolena cílová skupina zaměstnanců ve společnosti, které byl dotazník určen. Dotazník byl vytvořen podle stanovených modulů dotazníku s následnými úpravami od vedoucího personálně právního oddělení, který dotazník prošel, doplnil dotazník o další otázky, které jsou přínosné pro společnost a následně některé otázky z dotazníku vyřadil. Dotazník byl zhotoven v elektronické formě pomocí Microsoft Office365, aplikaci Microsoft Forms, který je k dispozici pro studenty naší univerzity.

Zaměstnancům společnosti SWS a.s. bylo představeno zaměření této bakalářské práce, zejména její praktická část, založená na samotném dotazníku. Byli seznámeni s tím, jak dlouho vyplnění dotazníku potrvá, že dotazník je v elektronické formě a je zcela anonymní. Dále se dozvěděli, co dotazník obsahuje, že mají možnost se vyjádřit, co se jim na společnosti líbí a co by chtěli zlepšit, také jim bylo sděleno že je zcela dobrovolný. Na závěr jim byl sdělen termín pro vyplnění dotazníku a také byli požádáni o uvedení pravdivých a objektivních informací.

Ve druhé realizační etapě byl dotazník rozeslán všem zaměstnancům na jejich firemní email, kde jim bylo písemně zopakováno to, co již věděli z osobního kontaktu. Na vyplnění měli celkovou dobu 7 dnů a průměrná doba vyplňování byla 28 minut. Dotazník obsahoval 18 uzavřených otázek, z nichž je 11 dále rozvětvených a dále 2 otevřené otázky, kde měli respondenti možnost se vyjádřit, tyto dvě otázky byly nepovinné.

Ve třetí etapě – zpracování výsledků a analýza, byly výsledky analyzovány dle vybraných modulů. Výsledky odpovědí byly zpracovány programem Microsoft Forms. Výsledná data umožnil Microsoft Forms převést také do MS Excel. V MS Excel byla výsledná data dle potřeby graficky zpracována. V MS Excel byly také zpracovány otevřené otázky, protože Microsoft Forms nezobrazoval výsledky přehledně.

5.4 Proces analýzy dat

Díky elektronické podobě dotazníku v programu Microsoft Forms jsou výsledky zpracovány jak graficky, tak lze odpovědi otevřít v MS Excel. Výsledky dotazníků byly zpracovány dle zvolených výzkumných otázek. Následně byly výsledky převedeny do MS Excel, kde bylo možno nadále pracovat s odpověďmi, MS Excel byl použit na otázky, které byly dále rozvětvené, protože zpracování v MS Excel je přehlednější. Také byly v MS Excel zpracovány 2 otevřené otázky, z kterých byly vyhledány nejčtenější odpovědi a také ty nejzajímavější. Při vyhodnocování dotazníku byly respondenti zkoumáni jako celek, rozdělení dle jednotlivých oddělení ve společnosti nebylo použito, protože některá oddělení ve společnosti mají nízký počet zaměstnanců a také proto, že Mgr. Šich si přál zkoumat společnost jako celek.

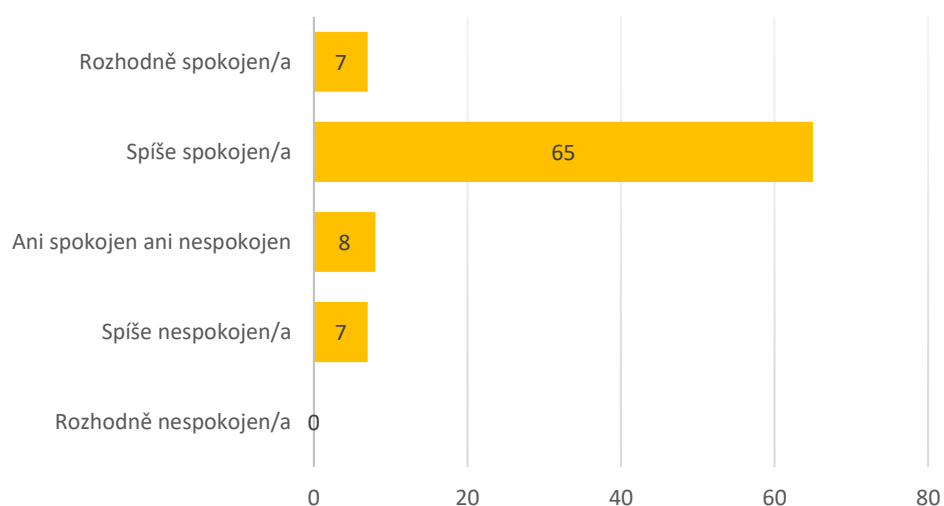
6 VÝSLEDKY A DISKUZE

6.1 Výsledek k VO1

První výzkumná otázka (VO1) zní: **Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací?**

Na tuto otázku opovědělo všech 87 respondentů. Z následujícího grafu číslo 4 vyplývá, že 7 respondentů je rozhodně spokojeno, 65 respondentů spíše spokojeno, neutrální postoj má 8 respondentů, spíše nespokojeno je 7 respondentů a žádný z respondentů neodpověděl, že je rozhodně nespokojen. Z grafu vyplývá, že 72 respondentů je spokojeno.

KDYŽ ZVÁŽÍTE VŠECHNY OKOLNOSTI, JAK JSTE CELKOVĚ SPOKOJEN/A SE SVOU PRACÍ?



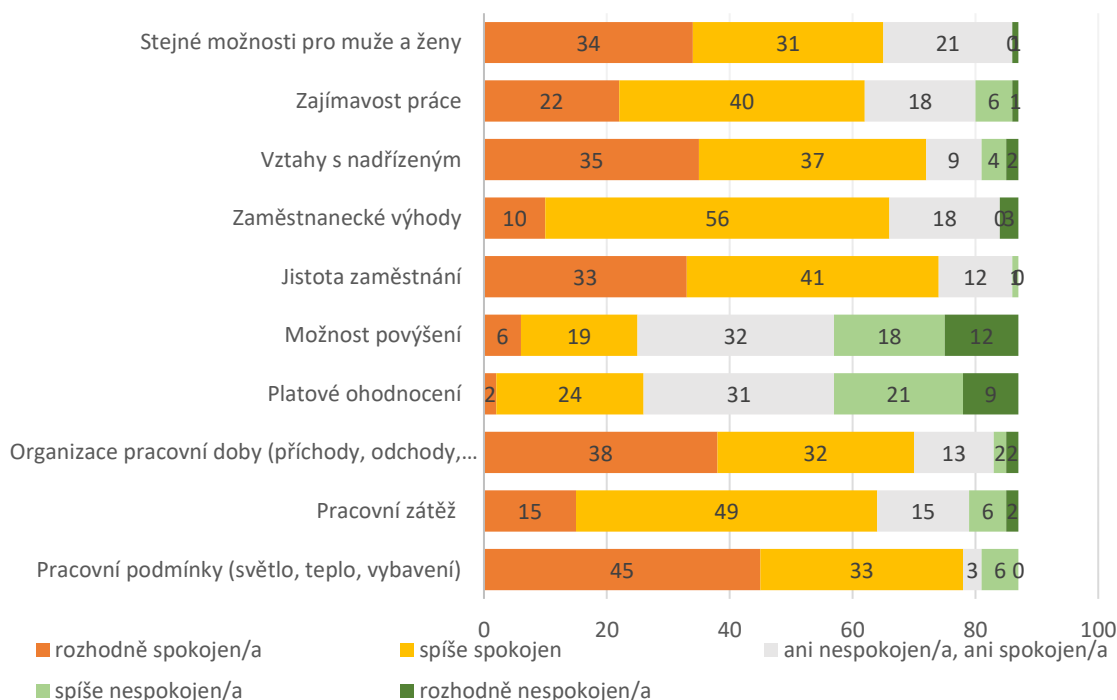
Graf 4 – Celková spokojenost s prací (Zdroj: vlastní)

S celkovou spokojeností je spojena i následující rozvětvená otázka, týkající se aspektů práce. Na tuto otázku odpovědělo všech 87 respondentů. V následujícím grafu číslo 5 sčítám hodnoty „rozhodně spokojen/a“ a „spíše spokojen/a“, kde celkový výsledek je spokojen a řazeny jsou aspekty i podle největšího počtu odpovědí „rozhodně spokojen/a“. Následně jsou sčítány odpovědi „spíše nespokojen/a“ a „rozhodně nespokojen/a“, kde celkový výsledek je nespokojen.

Z tohoto grafu vyplývá, že nejvíce jsou respondenti spokojeni s pracovními podmínkami, organizací pracovní doby, vztahu s nadřízeným, stejnými možnostmi pro muže a ženy a zajímavostí práce.

Naopak nespokojeni jsou respondenti s pracovním ohodnocením, zároveň na tuto otázku se nevyjádřilo 31 respondentů – přisuzují to citlivosti tématu. Nespokojeni jsou respondenti s možnostmi povýšení a také, jako v předchozím případě, na tuto otázku neodpovědělo 32 respondentů, toto přisuzují, jako v minulém případě, k citlivosti dané otázky.

JAK JSTE SPOKOJEN/A S NÁSLEDUJÍCÍMI OKOLNOSTMI VAŠÍ PRÁCE?

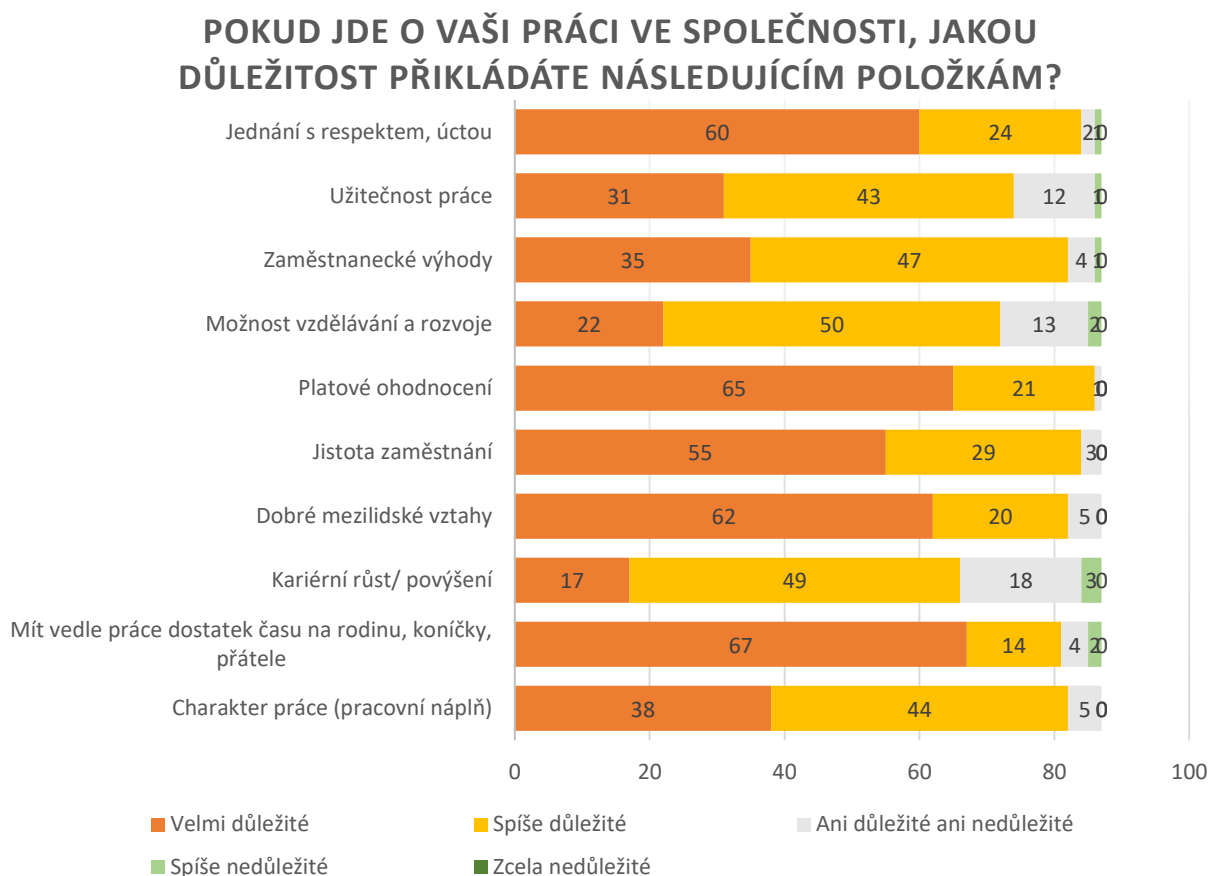


Graf 5 – Okolnosti práce (Zdroj: vlastní)

S celkovou spokojeností souvisí i motivační činitelé. Následující graf číslo 6 zjišťuje, jak jsou vybraní motivační činitelé pro zaměstnance důležité. Na tuto otázku odpovědělo 87 respondentů, důležitost jednotlivých činitelů je řazena dle nejvyššího počtu odpovědí „velmi důležité“ a celkově je vybráno pět motivačních činitelů s nejvyšším počtem odpovědí jako velmi důležité.

Pro 67 respondentů je velmi důležité mít vedle práce dostatek času na rodinu, koníčky, přátele, následně je pro 65 respondentů velmi důležité platové ohodnocení, 62 respondentů uvedlo, že je pro ně velmi důležité mít dobré mezilidské vztahy. také je pro 60 respondentů velmi důležité jednání s respektem, úctou. Jako pátý velmi důležitý motivační činitel je pro 55 respondentů důležitá jistota zaměstnání.

Motivační činitelé, u kterých byl nejnižší počet „velmi důležité“, je možnost vzdělání a rozvoje, kde pouze 22 respondentů uvedlo tento činitel jako velmi důležitý. Tato otázka má druhý nejvyšší počet těch respondentů, kteří odpověděli „ani důležité, ani nedůležité“ – nechtěli se vyjádřit, s celkovým počtem 13 odpovědí. Následně 17 respondentů odpovědělo, že je pro ně důležitý kariérní růst a povýšení, zároveň u této otázky byl nejvyšší počet těch respondentů, kteří se nechtěli vyjádřit, a to v počtu 18 odpovědí.



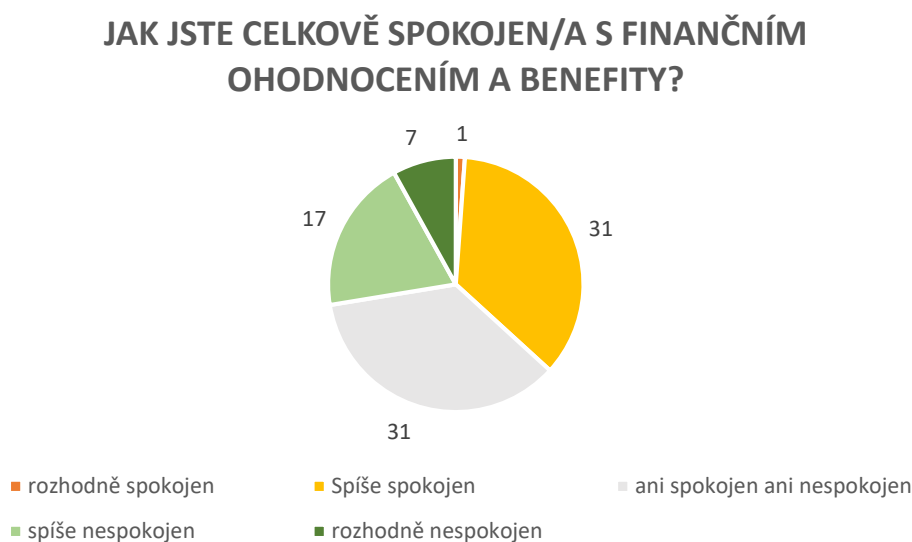
Graf 6 – Aspekty práce – důležitost (Zdroj: vlastní)

DISKUZE: Překvapujícím poznatkem v prvním grafu je, že z 87 respondentů je pouze 8 respondentů „spíše nespokojen/a“ a nikdo není „rozhodně nespokojen/a“. Přisuzuji to správně nastavené personální politice ve společnosti. V grafu číslo 5 mě překvapilo, že s aspekty práce jsou zaměstnanci spokojeni, až na možnost povýšení a současně nespokojeni s platovým ohodnocením. U otázky týkající se platového ohodnocení se většina respondentů nechtěla vyjádřit – přisuzuji citlivosti tématu. Z grafu číslo 6 vyplývá, že nejdůležitějším motivačním aspektem je pro zaměstnance mít dostatek času na rodinu, koníčky, přátele, kdy až na druhém místě přikládají důležitost platovému ohodnocení, se kterým je ve společnosti spokojeno, jak můžeme vyčíst z grafu číslo 5, jen 26 respondentů.

6.2 Výsledek k VO2

Druhá výzkumná otázka (VO2) zní: **Jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s finančním ohodnocením a benefity, které společnost poskytuje?**

Na tuto otázku odpovědělo všech 87 respondentů. Z grafu číslo 7 vidíme, že pouze jeden respondent je „rozhodně spokojen“ s celkovým ohodnocením. „Spíše spokojeno“ je 31 respondentů. 31 respondentů se k této otázce nechtělo vyjádřit. 17 respondentů bylo „spíše nespokojeno“ a 7 „rozhodně nespokojeno“.



Graf 7 – Celková spokojenost s finančním ohodnocením a benefity (Zdroj: vlastní)

Do celkového finančního ohodnocení patří benefity, které řadíme do vnějších zdrojů motivace. V následujícím grafu jsou respondenti dotazováni na zaměstnanecké výhody, jaké ve společnosti mají a zdali je využívají, nebo ne. Pokud vybrané benefity ve společnosti nemají, zda by tyto výhody chtěli využívat, či ne. Cílem grafu číslo 8 bylo zjistit, který z benefitů považují respondenti za nejdůležitější a zda ho společnost poskytuje či neposkytuje, nebo naopak který z benefitů vybrali respondenti za nevyužívaný. Na tuto otázku odpovědělo 87 respondentů.

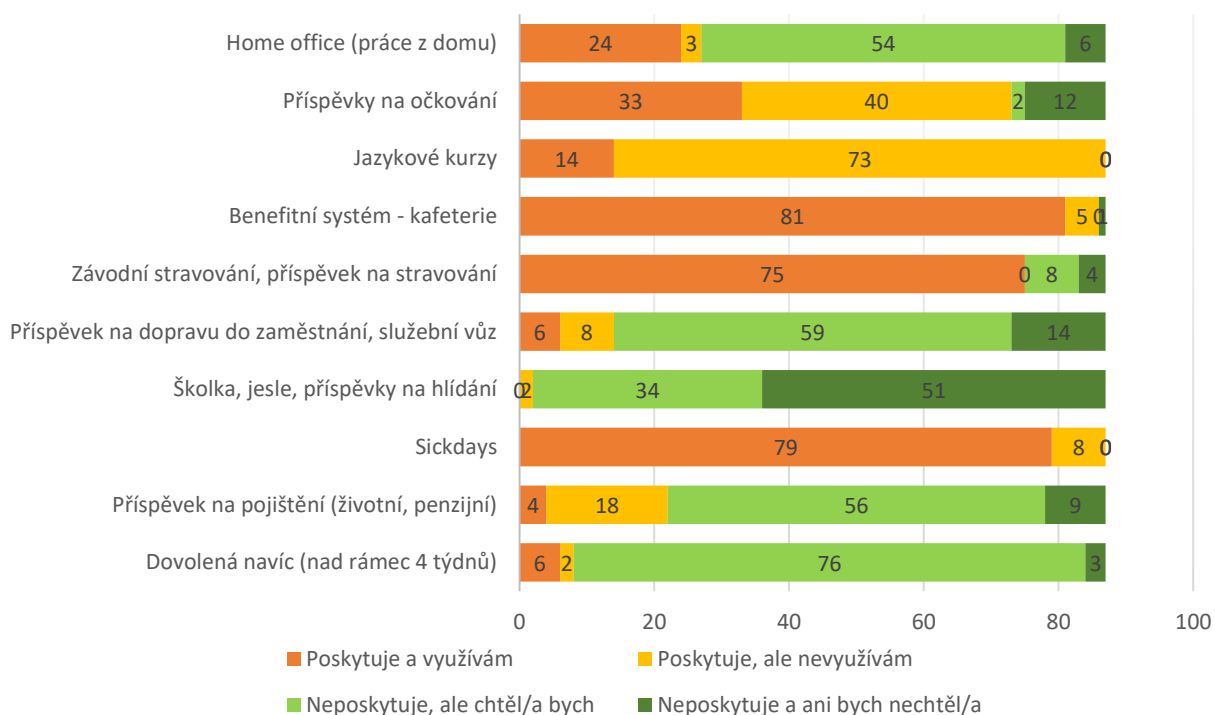
Mezi benefity, které společnost poskytuje a respondenti ho využívají patří s nejčastější odpovědí „ano, poskytuje a využívám“ benefiční systém – kafeterie, který z celkového počtu 87 respondentů využívá 81 respondentů. Dalším nejvíce využívaným

benefitem s celkovým počtem 79 odpověďmi „ano poskytuje a využívám“ jsou „sickdays“, třetím nejvíce využívaným benefitem, pro který odpovědělo 75 respondentů „ano poskytuje a využívám“ je závodní stravování, příspěvek na stravování.

Do benefitů, které společnost poskytuje, ale zaměstnanci jej nevyužívají s počtem 73 odpověďmi jsou jazykové kurzy. Ty společnost poskytuje, ale využívá je pouze 14 respondentů. K dalšímu méně častému využívanému benefitu patří příspěvek na očkování. 40 respondentů uvedlo, že tento benefit nevyužívají, 2 respondenti uvedli, že společnost tento benefit neposkytuje, ale chtěli by, 33 respondentů uvedlo, že tento benefit využívá.

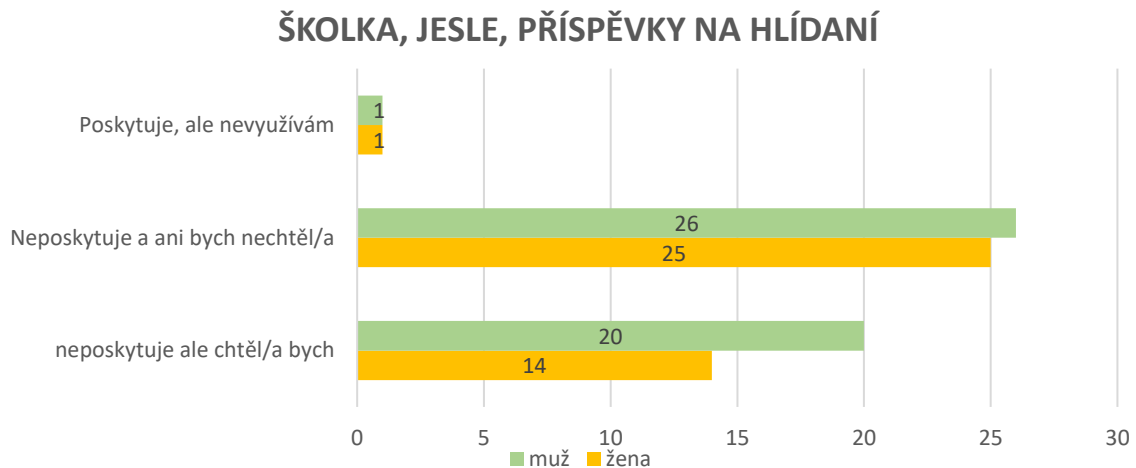
Následující vyhodnocení se týká benefitů, které společnost neposkytuje, ale respondenti by tyto benefity chtěli a využívali je. Nejvíce respondentů – 76 uvedlo, že by chtěli dovolenou nad rámec 4 týdnů. Jako další, společností neposkytovaný, ale 59 respondenty žádaným benefitem se stal příspěvek na dopravu. 56 respondentů by uvítalo příspěvek na pojištění a 54 respondentů hlasovalo pro možnost práce z domu.

**POSKYTUJE VAŠE SPOLEČNOST NÁSLEDUJÍCÍ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY?
A VY OSOBNĚ, VYUŽÍVÁTE TYTO VÝHODY? POKUD SPOLEČNOST VÝHODY
NEPOSKYTUJE, CHTĚL/A BYSTE, ABY JE POSKYTOVALA?**



Graf 8 – Zaměstnanecké benefity (Zdroj: vlastní)

V předchozím grafu číslo 8 vidíme, že celkem 34 respondentů hlasovalo, že by chtěli, aby společnost poskytovala příspěvek na dopravu, z toho bylo 14 žen a 20 mužů. Celkem 51 respondentů, z toho 26 mužů a 25 žen hlasovalo, že by tento benefit nechťeli.



Graf 9 – Příspěvky na školku, jesle, hlídání, rozdělení dle mužů a žen (Zdroj: vlastní)

DISKUZE: Překvapilo mě, že v celkovém součtu „rozhodně spokojeno“ a „spíše spokojeno“ odpovědělo na otázku spokojenosti s finančním ohodnocením a benefity pouze 32 respondentů a 31 se nevyjádřilo k otázce vůbec, přitom je pro ně finanční ohodnocení důležité. V grafu číslo 8 je patrné, že nejvíce by zaměstnanci uvítali jako další benefit práci z domu, příspěvek na dopravu, příspěvek na pojištění. Nejvíce respondentů – 76 hlasovalo pro dovolenou navíc, myslím si, že tyto benefity patří mezi nejčastěji chťenými mezi zaměstnanci, obzvlášt' dovolená navíc a „sickdays“ jsou častěji žádanými. Myslím si, že je tomu tak, protože zaměstnanci chťejí trávit více času s rodinou, případně cestováním apod. Zaujalo mě také hodnocení jazykových kurzů, kdy společnost tento benefit poskytuje, ale využívá ho pouze 14 respondentů, myslím si, že jeden z důvodů, proč tomu tak je, je možnost, že společnost poskytuje pouze vybrané jazyky a respondenti by měli zájem o jiný cizí jazyk. Také mě překvapilo hodnocení týkající se jeslí, příspěvků na dopravu, kdy jsem tuto otázku rozebrala a podrobněji se zaměřila na kategorii mužů a žen zvlášt'. Překvapující byl výsledek, ve kterém o 6 mužů více než žen hlasovalo, že by tento benefit chťeli zavést. Myslím si, že je to způsobeno skutečností, zda má respondent rodinu či nikoliv.

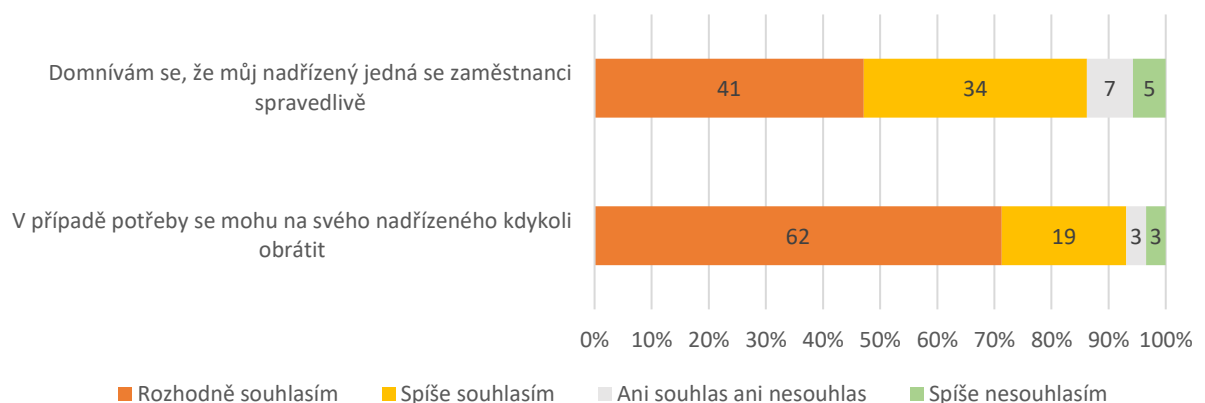
6.3 Výsledek k VO3

Třetí výzkumná otázka (VO3) zní: **Jaký mají zaměstnanci vztah k nadřízenému?**

Na tuto otázku najdeme odpověď v následujících grafech číslo 10 a 11. Na obě otázky opovědělo všech 87 respondentů.

Z grafu číslo 10 vyčteme, po součtu odpovědí „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“, že 75 lidí souhlasí s tím, že jeho nadřízený jedná se zaměstnavateli spravedlivě, 7 respondentů se k této otázce nevyjádřilo a 5 uvedlo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. V otázce týkající se možnosti obrátit se na svého nadřízeného v případě potřeby uvedlo v součtu „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“ 81 respondentů, že s tímto tvrzením souhlasí, pouze 3 respondenti se nevyjádřili a 3 respondenti spíše nesouhlasí s tímto tvrzením.

PŘEDKLÁDÁME VÁM NĚKOLIK OTÁZEK O VAŠEM PŘÍMÉM NADŘÍZENÉM, UVEĎTE NA KOLIK SOUHLASÍTE NEBO NESOUHLASÍTE S KAŽDOU Z NICH.

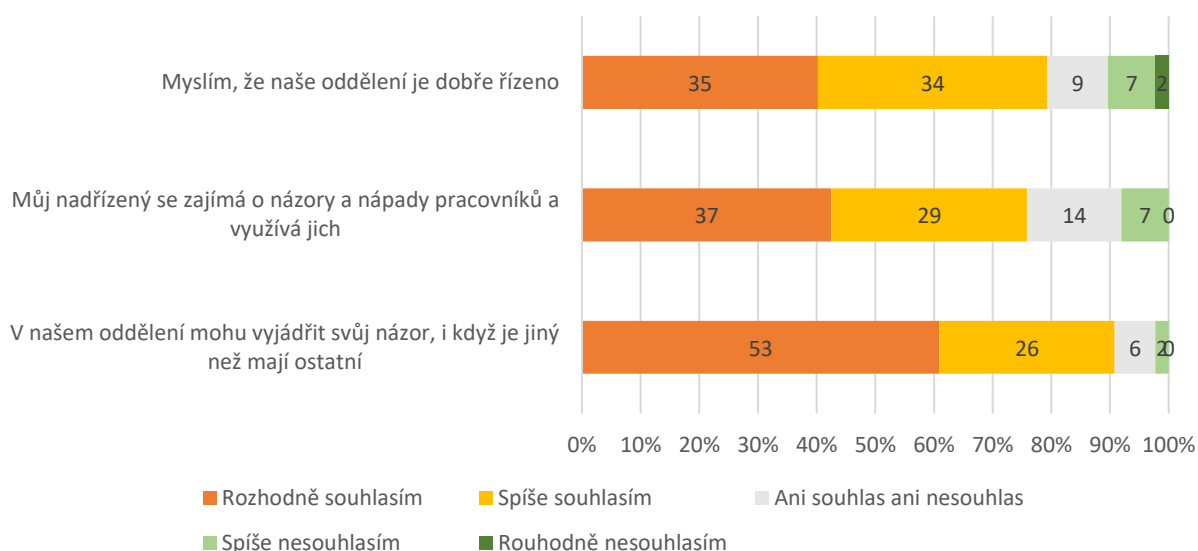


Graf 10 – Vztah k nadřízenému (Zdroj: vlastní)

K otázce týkající se spokojenosti s nadřízeným patří i otázka týkající se, jak nadřízený své oddělení vede a zda jsou zaměstnanci s jeho řízením spokojeni a zdali mají možnost se vyjádřit. V následujícím grafu číslo 11 vidíme po součtu „rozhodně spokojeno“ a „spíše spokojeno“, že 69 respondentů souhlasí s tím, že jsou vedením dobře řízeni, pouze 2 respondenti uvedli, že jsou s řízením rozhodně nespokojeni. Celkem 66 respondentů souhlasilo s tvrzením, že se nadřízený zajímá o názory podřízených a využívá jich při své další činnosti, 14 respondentů se nevyjádřilo. Může to být dáno tím, že oni sami jsou vedoucí

oddělení, a tudíž na tuto otázku nechtěli odpovídat. V poslední otázce, která se ptá na možnost vyjádření svého názoru, i přesto, že se neshoduje s ostatními, uvedlo v součtu „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“ 79 respondentů, že tímto tvrzením souhlasí.

DO JAKÉ MÍRY SOUHLASÍTE NEBO NESOUHLASÍTE S NÁSLEDUJÍCÍMI VÝROKY.



Graf 11 – Vztah k nadřízenému – vedení oddělení (Zdroj: vlastní)

DISKUZE: Aby byli pracovníci v práci spokojeni, je jedním z důležitých aspektů to, aby dobře vycházeli se svým nadřízeným. Byli si jistí, že s nimi jedná férově a spravedlivě. Také je velmi důležité, aby se v případě potřeby mohli na svého nadřízeného obrátit, celkově to zvyšuje důvěru, a následně to může mít vliv na lepší výsledky v práci. V grafu číslo 11 mě zaujalo to, že většina respondentů souhlasila s tvrzením, že se nadřízený zajímá o jejich názory a využívá jich. Myslím si, že toto je velmi podstatné, aby si nadřízený vyslechl i názory jiných, protože i podřízení by měli mít možnost se vyjádřit, i přes to, že je na pracovišti daná hierarchie (nadřízený – podřízený), měl by nadřízený brát v úvahu i názory podřízených, protože podřízení vykonávají samotnou činnost a mohou tak mít lepší názory na zlepšení či zefektivnění procesu. S tímto souvisí i otázka týkající se možnosti vyjádřit jiný názor, protože na zlepšení, či v rozhodování by si měl nadřízený vyslechnout všechny názory a následně vybrat ten nejlepší.

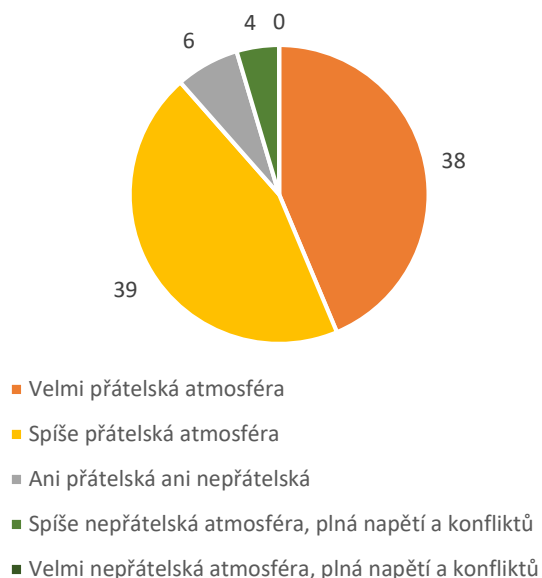
6.4 Výsledek k VO4

Čtvrtá výzkumná otázka (VO4) zní: **Jaký mají mezi sebou zaměstnanci vztah?**

Na tuto otázku, která je složena ze dvou podotázek odpovědělo všech 87 respondentů.

V grafu číslo 12 vyplývá, že při součtu hodnocení „velmi přátelská atmosféra“ a „spíše přátelská atmosféra“, hodnotí 77 respondentů atmosféru ve společnosti jako přátelskou. 6 respondentů se k otázce nevyjádřilo a 4 respondenti hodnotí atmosféru spíše plnou konfliktů a napětí.

JAK BYSTE CHARAKTERIZOVAL/A ATMOSFÉRU MEZI SPOLUPRACOVNÍKY A PRACOVÍŠTI?

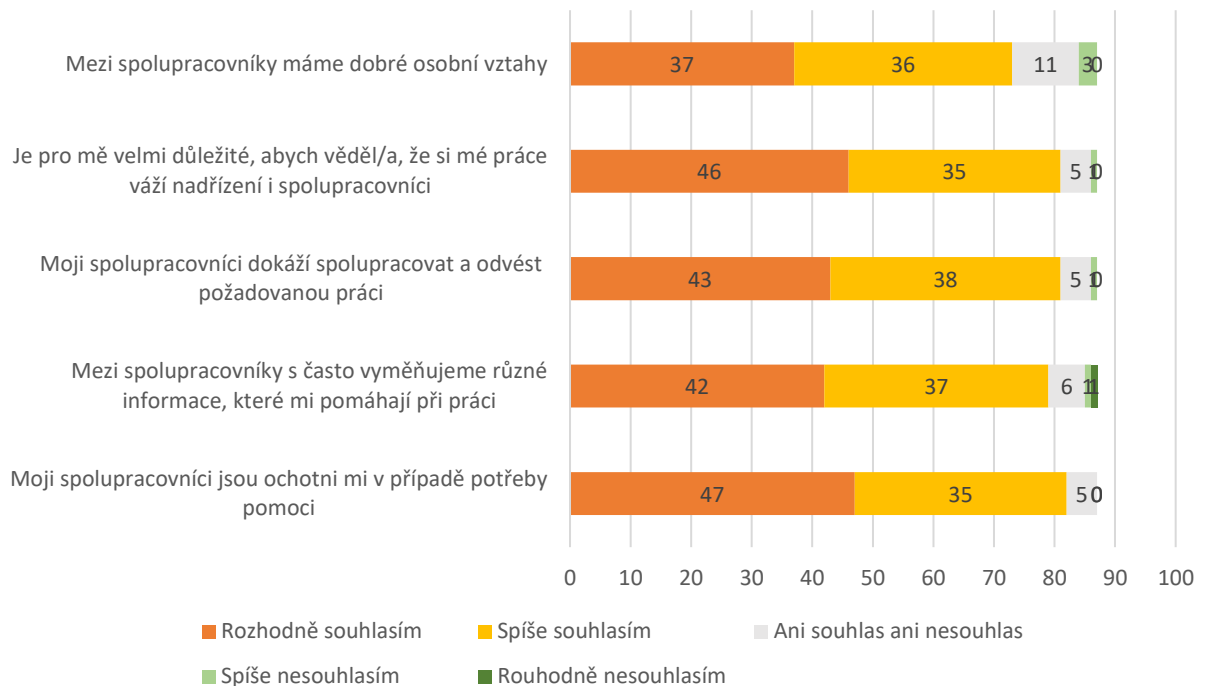


Graf 12 – Atmosféra mezi spolupracovníky (Zdroj: vlastní)

Graf číslo 13 nám rozebírá vztahy mezi spolupracovníky jak z osobní, tak pracovní stránky. Z grafu vyplývá, že 75 respondentů, při součtu „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“ má dobré osobní vztahy se spolupracovníky, také je pro 81 respondentů velmi důležité, při součtu rozhodně souhlasím a spíše souhlasím, aby měli uznání za svou činnost jak od nadřízeného, tak spolupracovníků. Z grafu také vyplývá, že 79 respondentů, při součtu „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“, souhlasí s tím, že si vzájemně vyměňují mezi spolupracovníky důležité informace, které jim pomáhají při práci a 82 respondentů. Při

součtu „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“, souhlasilo s tvrzením, že jsou si se spolupracovníky ochotni pomoci v případě potřeby.

JAKÉ MÁTE VZÁJEMNÉ VZTAHY SE SPOLUPRACOVNÍKY?



Graf 13 – Vzájemné vztahy mezi spolupracovníky (Zdroj: vlastní)

DISKUZE: Z grafů číslo 12 a 13 jednoznačně vyplývá, že atmosféru na pracovišti hodnotí 77 respondentů jako přátelskou. Velmi mě překvapilo, že většina respondentů potvrdila, že mezi sebou mají dobré pracovní i osobní vztahy. Jsou ochotni si navzájem pomoci a při práci si vyměňují různé informace, které jim pomáhají ke zlepšení výkonu. Může to být dáno tím, že ve společnosti jsou pracovníci zainteresovaní na společném cíli. Ve společnosti panuje zdravé soutěžení, jednotliví lidé se vzájemně zastupují, tím pádem nepanuje na pracovišti přílišná rivalita. Zaměstnanci mají mezi sebou dobré přátelské vztahy, tráví spolu čas i mimo práci – při sportu, při návštěvách divadla, na různých společenských akcích a podobně.

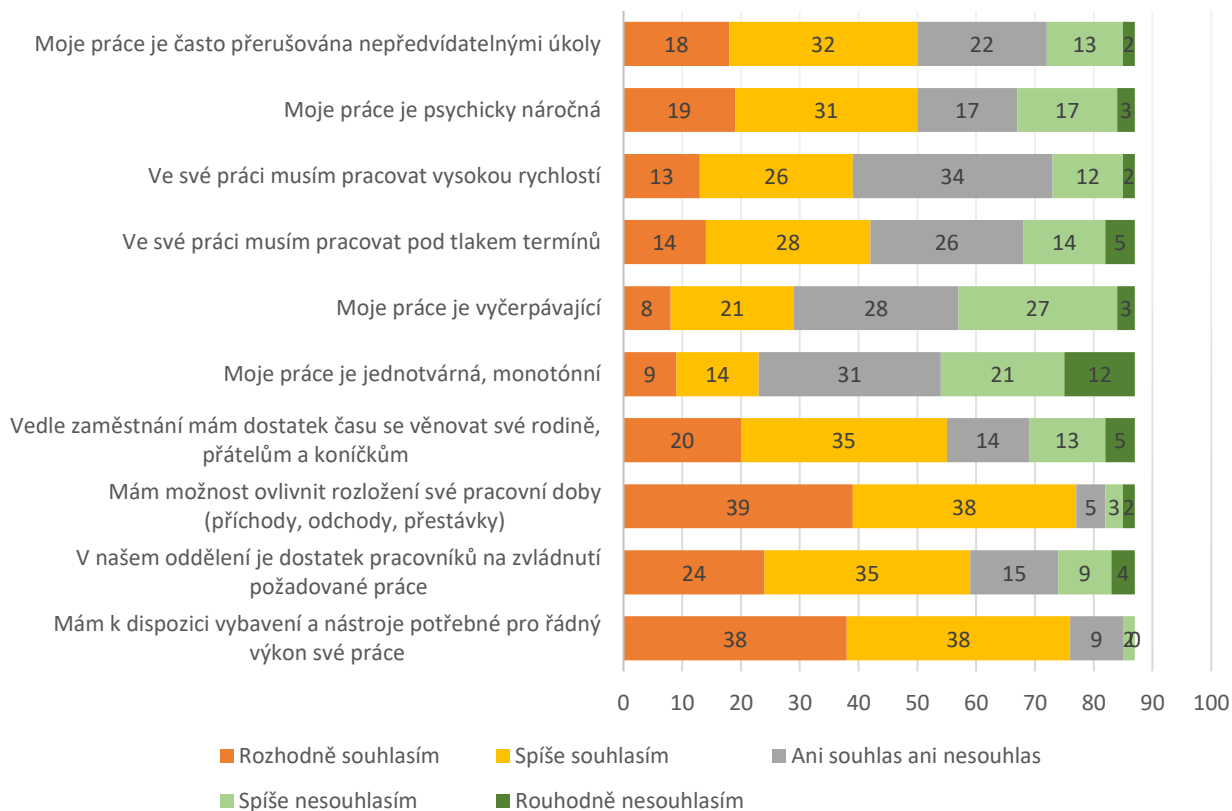
6.5 Výsledek k VO5

Pátá výzkumná otázka (VO5) zní: **Jak zaměstnanci hodnotí charakter práce?**

Charakterem práce se rozumí náročnost práce, rozmanitost, dostatek zaměstnanců, vybavenost pracoviště, pružnost pracovní doby a podobně.

Na následující otázku odpovědělo 87 respondentů. Z grafu vyplývá, že zaměstnanci hodnotí charakter práce spíše kladně. U otázky týkající se psychické náročnosti vyhodnotilo 50 respondentů, po součtu „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“, svou práci jako psychicky náročnou. U otázky týkající se volného času 55 respondentů, po součtu „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“, odpovědělo, že mají dostatek času na svou rodinu, koníčky, přátele. 77 respondentů, po součtu „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“, souhlasilo s výrokem, že mohou ovlivnit rozložení své pracovní doby. Následně 76 respondentů, po součtu „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“, souhlasilo s tím, že mají k dispozici dostatek vybavení a nástrojů k výkonu své práce.

CHARAKTER PRÁCE



Graf 14 – Hodnocení charakteru práce (Zdroj: vlastní)

DISKUZE: Z grafu vyplývá, že většina respondentů hodnotí charakter práce velmi kladně. Většina respondentů odpověděla, že je jejich práce psychicky náročná. Je to dáno tím, že musí plnit obraty, zisky, termíny, musí dbát na spokojenost zákazníku a současně vedení společnosti. Důsledkem těchto a dalších faktorů hodnotím práci jako psychicky náročnou. Většina zaměstnanců SWS a.s. je spokojena, že mají flexibilní pracovní dobu, toto tvrzení potvrdili i v otevřené otázce viz tabulka číslo 4. V otázkách týkajících se monotónnosti, náročnosti práce, rychlosti pracovního nasazení a plnění práce pod tlakem termínů se větší část respondentů nevyjádřila, protože tyto aspekty berou jako součást práce.

6.6 Výsledek k VO6

Šestá výzkumná otázka (VO6) zní: **Jaké změny by chtěli zaměstnanci ve společnosti zavést a s čím jsou ve společnosti spokojeni?**

Tato otázka byla otevřená a nepovinná, z celkového počtu 87 respondentů se ke změnám ve společnosti vyjádřilo celkem 53 respondentů. 51 respondentů se vyjádřilo k otázce co se jim ve společnosti líbí, s čím jsou spokojeni. Respondenti mohli napsat 3 změny, které by chtěli zavést a 3 věci, se kterými jsou ve společnosti spokojeni. V následující tabulce číslo 3 je sepsáno 8 nejčastějších odpovědí týkajících se změn v organizaci.

Tabulka 3 – odpovědi respondentů – změny ve společnosti

POŘADÍ	ZMĚNA	PŘÍPOMÍNKY	ABSOLUTNÍ ČETNOST
1.	Mzda	aktualizace platů, zvýšení mzdy, navýšení nástupní mzdy	26
2.	Home office	možnost práce z domu na pár dnů z měsíce, Home Office vybraným zaměstnancům – pracujícím ve společnosti déle	12
3.	Příspěvek na dopravu		8
4.	Dovolená	navýšení dovolené ze 4 na 5 týdnů	7
5.	Možnost třídění odpadu	ve společnosti se třídí jen papír, možnost třídít sklo, plasty	7
6.	Příspěvek na pojištění, důchod		6
7.	Informovanost	více informovat o plánech společnosti a aktuálním dění	5
8.	Novější vybavení	IT vybavení, ergonomické pomůcky	4
9.	Přijmout více personálu		4

(Zdroj: vlastní)

Nejvíce respondentů uvedlo, že by přijali navýšení mzdy. Toto tvrzení plyne i z grafu číslo 5, kde pouze 2 respondenti uvedli, že jsou s platovým ohodnocením „rozhodně spokojeni“ a 24 respondentů uvedlo, že jsou „spíše spokojeni“. Z grafu číslo 6 vyplývá, že právě platové ohodnocení je pro 65 respondentů velmi důležité a 21 respondentů spíše důležité.

Zavedení možnosti home office bylo v otevřené otázce zmíněno celkem 12 respondenty. S tímto souvisí graf číslo 8, ve kterém 54 respondentů uvedlo, že tento benefit jim společnost neposkytuje, ale respondenti by o tuto možnost benefitu měli zájem.

Mezi další zajímavé odpovědi, které zaměstnanci uvedli v otevřené otázce, a které nejsou zařazeny v tabulce číslo 3, patří zřízení bufetu ve společnosti a možnost venkovního posezení – laviček při trávení přestávky. Následně byl i zajímavý názor třech respondentů, kteří uvedli, že by si společnost měla více vážit výkonných zaměstnanců. Další zajímavá odpověď se týkala možnosti připomínek – schránka na připomínky, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit, co by chtěli ve společnosti zlepšit a podobně. V následující tabulce číslo 4 je 6 nejčastějších odpovědí, se kterými jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni.

Tabulka 4 – odpovědi respondentů – Spokojenost ve společnosti

POŘADÍ	SPOKOJENOST	PŘIPOMÍNKY	ABSOLUTNÍ ČETNOST
1.	kolektiv, atmosféra	přátelský kolektiv, kolektiv v kanceláři, přátelské vztahy, ochota pomoci, mladý kolektiv	29
2.	Pracovní doba	pružná pracovní doba, přizpůsobení si příchodu a odchodu, flexibilita, možnost "nadpracování" hodin	25
3.	Benefity	Sickdays, cafeterie, odměny atd.	14
4.	Prostředí společnosti	okolní příroda, zázemí	8
5.	Jistota	jistota práce	4
6.	Vybavení	kuchyňka, sprchy	3

(Zdroj: vlastní)

DISKUZE: Nejvíce respondentů se vyjádřilo ke změnám v oblasti mzdy, což se dalo očekávat. Obecně zaměstnanci preferují zvýšení mzdy, jako jeden ze základních motivačních faktorů. Vždy záleží, jaké jsou mzdové možnosti společnosti a eventuálně jaké jsou mzdové podmínky daného regionu. Pokud je zaměstnanec nespokojený a má pocit, že odvádí více práce a za tuto práci je nedostatečně finančně odměňován, měl by přijít za vedením a tuto otázku řešit. Co se týká příspěvku na dopravu, do společnosti většina zaměstnanců dojíždí, kdyby jim společnost poskytla příspěvek na dopravu, tak by se snížili jejich výdaje. Home office společnost poskytuje jen vybraným vedoucím zaměstnancům. Myslím si, že společnost neposkytuje home office všem zaměstnancům, protože ve společnosti zaměstnanci komunikují s obchodními partnery telefonicky, prostřednictvím emailu. Zaměstnanci pracují v týmu, tudíž je důležité, aby byli přítomni společně na pracovišti. Dalším aspektem, proč společnost neposkytuje home office může být i to, že by zaměstnanci nemuseli vykonávat práci v požadovaném objemu a kvalitě. Zaujalo mě, že společnost netřídí odpad a zaměstnanci by tuto možnost přivítali. Společnost by tak snížila náklady na likvidaci směsného odpadu a pozitivní dopad by třídění mělo i na životní prostředí.

OPATŘENÍ

V první oblasti otázek zaměřených na celkovou spokojenost, jsou respondenti převážně spokojeni. Nicméně v podotázkách, týkajících se možností povýšení a platového ohodnocení, byla patrna nespokojenost u většiny hodnotících respondentů, a i poměrně velká část se nechtěla vyjádřit. Návrhem na zlepšení v oblasti zaměřené na platové ohodnocení je možnost zvýšení bonusů, prémie, zavedení příspěvků na dopravu a podobně, což záleží na vůli a finančních možnostech společnosti.

V druhé otázce, zaměřené na finanční ohodnocení a benefity, respondenti vyjádřili zájem o možnost práce z domu. Mým návrhem pro společnost je, aby zvážili zavedení možnosti home office na 3-4 dny v měsíci pro vybrané zaměstnance (např. pracující ve společnosti déle než 5 let). Společnost poskytuje jazykové kurzy, ale většina zaměstnanců této možnosti nevyužívá. Vzhledem k důležitosti zvládnutí komunikace v cizím jazyce, v případě SWS a.s. hlavně v angličtině, navrhuji, aby společnost zavedla možnost využití jazykového kurzu v rámci pracovní doby, snížila náklady na kurz ze strany zaměstnance na minimum, ale zároveň vyžadovala ze strany zaměstnance odpovědný přístup k tomuto benefitu, zajištěný zpětnou vazbou ze strany vyučujících, splněním testů a získání osvědčení o zvládnutí daného kurzu. Většina zaměstnanců společnosti SWS a.s. navrhovala zvýšení počtu dnů dovolené. Společnost tento bod vyřešila v roce 2018 zavedením 5 „SickDay“ dnů pro zaměstnance. Podle mého názoru tímto opatřením společnost nabízí zaměstnancům dny volna na úrovni vyššího standardu v regionu.

Kladně se respondenti vyjádřili ke vztahu k nadřízenému. Mým doporučením je, aby nadřízení udržovali stávající praktiky vedení, zajímali se o své podřízené a jejich názory. Díky tomu udrží spokojenost podřízených s vedením společnosti a naopak. Již v průběhu přípravy této bakalářské práce společnost zavedla pravidelné kvartální osobní pohovory vedoucích pracovníků s jejich podřízenými na témata jak pracovní, tak osobní, což se setkalo s převážně kladným ohlasem všech stran.

Většina zaměstnanců hodnotila atmosféru mezi spolupracovníky jako přátelskou. Vztah se spolupracovníky ovlivňuje pracovní spokojenost a též motivaci ve společnost. Pro udržení dobrých vztahů na pracovišti navrhuji, aby společnost pořádala častěji „Teambuldingy“, na kterých budou mít zaměstnanci možnost vzdělávat se a též udržovat a navazovat kontakty se zaměstnanci jiných oddělení společnosti.

Obecně je práce ve společnosti náročná, přesněji psychicky náročná. Plnění úkolů a dosažení pracovních cílů klade poměrně vysoké nároky jak na jednotlivé zaměstnance, tak na pracovní týmy. V této části je i vysoký podíl respondentů, kteří se v jednotlivých podotázkách nechtěli vyjádřit.

Návrh na zlepšení je poskytovat zaměstnancům nástroje usnadňující práci (Informační systém, reporty, přehledy apod.), zavést pracovní postupy, které usnadní např. rutinní části práce a poskytnout zaměstnancům dostatečná a pravidelná školení, jak jejich práci lépe zvládat.

Otázky, které se přímo netýkají činnosti společnosti, či motivace zaměstnanců. Ale respektování jejich vyjádřeného názoru – zavedení košů na tříděný odpad. K této otázce z oblasti ekologie, která je dnes hodně diskutována, je třeba přistoupit komplexně, protože její řešení již není jen na vůli a možnostech společnosti, ale i na systému sběru odpadů v obci a regionu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti SWS a.s. Pro zjištění tohoto cíle bylo použito 6 výzkumných otázek, které byly rozvětveny do tematických podotázek.

Přínosem této práce bylo zdůraznění významu problematiky spokojenosti zaměstnanců pro společnost jako takovou.

Význam a zájem o problematiku spokojenosti a motivace zaměstnanců potvrdili i sami respondenti zejména množstvím zúčastněných, důsledností při vyplňování odpovědí v dotazníku, využitím možnosti otevřených otázek a vyslovením zájmu o výslednou bakalářskou práci.

Cíle, který měla bakalářská práce, bylo dosaženo. Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci společnosti jsou celkově spokojeni a dobře motivováni. Nicméně na základě výsledků byly v dílčích částech spokojenosti a motivace zaměstnanců zjištěny i nedostatky.

Společnosti jsem navrhla opatření pro jednotlivé oblasti, které jako celek zkoumají spokojenost a motivovanost zaměstnanců. Mezi opatření v oblasti týkající se platového ohodnocení pro společnost bylo navrženo zvýšení bonusů, prémie, zavedení příspěvků na dopravu. Dále bylo společnosti navrženo zavedení možnosti home office vybraným pracovníkům ve společnosti na 3–4 dny v měsíci. Navrhla jsem společnosti i změnu systému výuky cizích jazyků, jako benefitu, který je ale podmíněn odpovědným přístupem zaměstnance. V oblasti vztahu nadřízený – podřízený byl tento hodnocen spíše kladně, nicméně i přesto společnost navíc zavedla osobní pohovory, které mají za cíl tento vztah ještě více posílit a eliminovat případné problémy. Další navrhovaná opatření se týkala udržení, či zlepšení dobrých vztahů mezi samotnými zaměstnanci. Pro zvládnutí práce, která je díky svému charakteru poměrně náročná, jsem navrhla společnosti více se orientovat na systém a případné nástroje, jak tuto práci lépe a efektivněji zvládnout.

Společnosti SWS a.s. jsem tuto bakalářskou práci zpřístupnila i s jejími výsledky a návrhy. Věřím, že tato práce pomůže společnosti ještě více zlepšit spokojenost a motivaci svých zaměstnanců a tím dosáhne lepších hospodářských výsledků, upevní si své dobré jméno a svou pozici na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIER, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 788 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

FERJENČÍK, Ján. Úvod do metodologie psychického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši: 1. vydání. Praha: Portál, 2000, 256 s. ISBN 80-7178-367-6

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. Psychologický slovník. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015, 774 s. ISBN 978-80-262-0873-0.

HOMOLA, Miloslav. Motivace lidského chování. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972, 356 s.

KOHOUTEK, Rudolf. Úvod do psychologie: psychologie osobnosti a zdraví žáka. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 167 s. ISBN 80-210-4077-7.

MÍKA, Vladimír Tomáš, Mária HUDÁKOVÁ a Ladislav ŠIMÁK. Manažment a krízový manažment: Úvod do krízového manažmentu. Žilinská univerzita. Žilina: EDIS, 2015, 234 s. ISBN 978-80-554-1161-3

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 338 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace chování. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6

NAKONEČNÝ, Milan. Obecná psychologie. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton, 2015, 662 s. ISBN 978-80-7387-929-7.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLHÁKOVÁ, Alena. Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia, 2004, 472 s. ISBN 8020010866.

ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti: obor v pohybu. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3133-9.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-

VÁGNEROVÁ, Marie. Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016, 413 s. ISBN 978-80-246-3268-1

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd.	a tak dále
např.	například
kol.	kolektiv
a.s.	akciová společnost
Kč	Koruna česká
ČR	Česká republika
spol.	společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaně
VÚPSV	Výzkumný ústav práce a sociálních věcí
s., str.	strana
tis.	tisíc
Mgr.	magistr

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Maslowova pyramida potřeb	19
Obrázek 2 – Organizační struktura SWS a.s.....	32

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Charakteristika nejdůležitějších potřeb dle H. Murrayho.....	21
Tabulka 2 – Přehled motivátorů a hygienických faktorů.....	22
Tabulka 3 – odpovědi respondentů – změny ve společnosti	51
Tabulka 4 – odpovědi respondentů – spokojenost ve společnosti	52

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Pohlaví respondentů	35
Graf 2 – Rozdělení zaměstnanců dle jednotlivých oddělení.....	35
Graf 3 – Rozdělení dle počtu odpracovaných let.....	36
Graf 4 – Celková spokojenost s prací	38
Graf 5 – Okolnosti práce.....	39
Graf 6 – Aspekty práce – důležitost.....	40
Graf 7 – Celková spokojenost s finančním ohodnocením a benefity	42
Graf 8 – Zaměstnanecké benefity	43
Graf 9 – Příspěvky na školku, jesle, hlídání, rozdělení dle mužů a žen	44
Graf 10 – Vztah k nadřízenému	45
Graf 11 – Vztah k nadřízenému – vedení oddělení	46
Graf 12 – Atmosféra mezi spolupracovníky	47
Graf 13 – Vzájemné vztahy mezi spolupracovníky	48
Graf 14 – Hodnocení charakteru práce	49

SEZNAM PŘÍLOH

P1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců

Dotazník je zaměřený na míru spokojenosti, jejich potřeby a očekávání ve vztahu k zaměstnavateli. Odkrývá faktory, které ovlivňují spokojenost a navazují na motivaci zaměstnanců. Snaží se tak podchytit představy zaměstnanců o schopnostech a dovednostech řídicích pracovníků.

Cílem je, aby výsledky měly co možná nejlepší vypovídající hodnotu a bylo možno je využít v praxi.

Dotazník je zcela anonymní, odpovídejte prosím pravdivě.

Předem děkuji za Váš čas, který jste věnovali k vyplnění dotazníku, a tím mi pomohli k dokončení mé bakalářské práce.

Michaela Karháňková
Fakulta logistiky a krizového řízení
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

1. Jste *

- Žena
- Muž

2. Kolik je Vám let? *

- méně než 20
- 20 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 a více

3. Jaké je Vaše současné pracovní zařazení *

- obchodní manažer, marketing, telemarketing
- produktový manažer
- reklamační oddělení
- účetní oddělení
- personálně právní oddělení

4. Jak dlouho pracujete ve firmě? *

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

5. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací? *

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

6. Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce? *

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani nespokojen/a, ani spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
Pracovní podmínky (světlo, teplo, vybavení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platové ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost povýšení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajímavost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stejně možnosti pro muže a ženy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete? *

0 = dělám co nejvíce, 10 = dělám jen to, co je nutné, 5 = střed. dělám někdy více, někdy jen to co je nutné

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ve prospěch zaměstnavatele dělám více, než bych musel pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytné nutné

8. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? *

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje práce je podnětná a zajímavá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám pocit, že dělám užitečnou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Pokud jde o Vaši práci ve firmě, jakou důležitost přiřazujete následujícím položkám? *

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Charakter práce (pracovní náplň)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, koníčky, přátele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní růst/ povýšení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré mezilidské vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platové ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vzdělávání a rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užitečnost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jednání s respektem, úctou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Jak je vaše práce organizována? *

Organizace práce, 8

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svou práci si mohu zorganizovat dle sebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Jak jste celkově spokojen s finančním ohodnocením? (plat, bonusy, benefity...) *

ocenění práce, 5

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

12. Poskytuje Vaše firma následující zaměstnanecké výhody? A vy osobně, využíváte tyto výhody? Pokud firma výhody neposkytuje, chtěl/a byste, aby je poskytovala? *

ocenění práce

	Poskytuje a využívám	Poskytuje, ale nevyžívám	Neposkytuje, ale chtěl/a bych	Neposkytuje a ani bych nechtěl/a
Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na pojištění (životní, penzijní)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sickdays	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školka, jesle, příspěvky na hlídání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na dopravu do zaměstnání, služební vůz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Závodní stravování, příspěvek na stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefitní systém - kafeterie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykové kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky na očkování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Home office (práce z domu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Předkládáme Vám několik otázek o Vašem přímém nadřízeném, uveďte na kolik souhlasíte nebo nesouhlasíte s každou z nich. *

komunikace, informace a vztahy na pracovišti. (vztah nadřízený a podřízený), 2

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoli obrátit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky *

komunikace, 2

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
V našem oddělení mohu vyjádřit svůj názor, i když je jiný než mají ostatní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jejich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Jak jste informován/a o svých úkolech a záležitostech, které se Vás týkají a o dění ve firmě vůbec? *

informovanost, 2

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podniku funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace, které potřebuji včas a v požadované kvalitě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem seznámen s plány a cíli naší firmy do budoucna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Nyní se Vás zeptám na Vaše spolupracovníky. Jaké máte vzájemné vztahy? *

mezilidské vztahy, 3

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mezi spolupracovníky s často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moji spolupracovníci dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě velmi důležité, abych věděl/a, že si mé práce váží nadřízení i spolupracovníci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mezi spolupracovníky máme dobré osobní vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Jak byste charakterizoval/a atmosféru mezi spolupracovníky a pracovišti? *

0 = přátelská atmosféra, 10 = napětí a konflikty

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Převážně přátelská atmosféra

Atmosféra je plná napětí a konfliktů

18. Ráda bych zjistila více o charakteru Vaší práce. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? *

pracovní podmínky, 9

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V našem oddělení je dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám možnost ovlivnit rozložení své pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedle zaměstnání mám dostatek času se věnovat své rodině, přátelům a koníčkům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje práce je jednotvárná, monotónní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje práce je vyčerpávající	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje práce je psychicky náročná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje práce je často přerušována nepředvídatelnými úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. A na závěr prostor pro vaše náměty. Napište 3 nejdůležitější změny, které by dle Vašeho názoru měly ve firmě proběhnout (otázka je nepovinná).

Zadejte svoji odpověď.

20. Napište 3 věci, které se Vám ve firmě nejvíce líbí (otázka je nepovinná).

Zadejte svoji odpověď.