

Pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci ve Zlínském regionu

Jan Svačina

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan Svačina**
Osobní číslo: **H16050**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Pracovní spokojenost ve vybrané organizaci ve Zlínském regionu**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti personalistiky, pracovní spokojenosti, jejích determinant a metod evaluace.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

HENDL, Jan a Jiří REMR. Metody výzkumu a evaluace. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

HILL, Nigel, John BRIERLEY a Rob MACDOUGALL. How to measure customer satisfaction. Second edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2017. ISBN 978-1-1384-0785-5.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

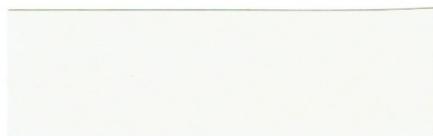
OLIVER, Richard L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. 2nd ed. Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe, 2010. ISBN 978-0-7656-1770-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ilona Kočvarová, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **19. prosince 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 19. prosince 2018



doc. Ing. Aněžka Lengálová, Ph.D.
děkanka



L.S.



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ 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 ³⁾ odst. 2 a 3 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.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použítou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně
10.4.2019

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *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, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *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, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odporá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu pracovní spokojenost zaměstnanců Magistrátu města Zlína. Na základě primárních informací získaných od zaměstnanců Magistrátu formou dotazníkového šetření zkoumané faktory pracovní spokojenosti, a to plat a odměna, příležitost k propagaci, vztahy k přímému nadřízenému, peněžité a nemonetární výhody, ocenění, znání a odměňování za dobrou práci, provozní pravidla a postupy, spolupracovníci, úkoly, komunikace uvnitř organizace. Východiskem pro tvorbu dotazníku byla struktura standardizovaného dotazníku Job Satisfaction Survey. Na základě získaných informací jsou v bakalářské práci formulovány návrhy a doporučení v oblasti preferencí finančních a nefinančních benefitů zaměstnanců.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální management, pracovní spokojenost.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the analysis of job satisfaction of employees of the City Hall of Zlín. Based on the primary information obtained from the employees of the City Hall in the form of a questionnaire survey, the examined factors of work satisfaction, namely salary and remuneration, opportunity for promotion, relationships with direct superior, monetary and non-monetary benefits, valuation, recognition and reward for good work, operating rules and procedures, collaborators, tasks, communication within the organization. The starting point for the questionnaire was the structure of the standardized Job Satisfaction Survey. Based on the obtained information, the bachelor thesis formulates suggestions and recommendations in the area of preferences of financial and non-financial benefits of employees.

Keywords: human resources management, personnel management, job satisfaction .

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Iloně Kočvarové, Ph.D., za vynikající vedení.

Motto „Nejvyšším úkolem není teoretické poznání, nýbrž praktické umění žít“ Sokrates

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.2 SOUČASNÉ TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	14
1.3.1 Cíle personálního managementu	14
1.4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	16
1.4.1 Sociální a kulturní prvky chování zaměstnanců.....	16
1.4.2 Pracovní potenciál zaměstnanců	19
1.4.3 Podnikové klima.....	19
2 METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	20
II PRAKTICKÁ ČÁST	22
3 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ MAGISTRÁTU KRAJSKÉHO MĚSTA	23
3.1 PROFIL MAGISTRÁTU STATUTÁRNÍHO MĚSTA ZLÍNA	23
3.2 VÝZKUM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ MAGISTRÁTU MĚSTA ZLÍNA	24
3.2.1 Metodika výzkumu.....	24
3.3 VÝSLEDKY VÝZKUMU	27
3.3.1 Struktura respondentů	27
3.3.2 Výsledky věcné části dotazníku	30
4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ PRO PRAXI	44
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	52
SEZNAM TABULEK	53
SEZNAM PŘÍLOH	54

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je v současnosti považováno za základ řízení organizace. Je nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce roste význam člověka jako pracovní síly. Jde o nejdůležitější výrobní faktor a zároveň motor činnosti organizace. (Koubek, 2009)

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu pracovní spokojenost zaměstnanců Magistrátu města Zlína. V teoretické části bakalářské práce budou popsány teoretická východiska vztahující se k problematice řízení lidských zdrojů. Podrobněji se tato část práce bude zabývat oblastí řízení lidských zdrojů, současnými vývojovými trendy. Zaměří se také na vybrané otázky personálního managementu a hodnocení spokojenosti zaměstnanců. V závěru teoretické části bude popsána metodika zpracování bakalářské práce.

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na analýzu spokojenosti zaměstnanců Magistrátu města Zlína. V první části bude popsán profil Magistrátu. Dále bude prezentována výzkumná část bakalářské práce. Hlavní cíl výzkumu byl zaměřen na analýzu pracovní spokojenosti pracovníků Magistrátu statutárního (krajského) města Zlína, a interpretace výsledků této analýzy, pro využití Odborem personálním a vzdělávacím, ke zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců Magistrátu. Pozornost bude zaměřena zejména hodnocení finančních a nefinančních benefitů z pohledu zaměstnanců Magistrátu. Nástrojem pro sběr primárních dat bylo dotazníkové šetření. V jednotlivých kapitolách praktické části bude prezentována příprava, průběh a výsledky dotazníkového šetření.

Na základě získaných výsledků budou v závěru praktické části bakalářské práce formulovány návrhy a doporučení pro Magistrát města Zlína.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V současné době jsou používány dva pojmy jako synonyma též činnosti: Personalistika a Řízení lidských zdrojů, přičemž druhý pojem je nyní častější, a takto je používán i v této práci.

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jeho cílů. Strategické řízení lidských zdrojů představuje specifický postup v rozhodování o záměrech a plánech organizace, a to v podobě politiky týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. (Koubek, 2009)

„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“ (Armstrong, Taylor, 2015).

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů tak zůstává vytvářet koncepcí k tomu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají života lidí v podniku. Umožňuje a usnadňuje dlouhodobá rozhodnutí, která je třeba udělat a která mají významný dopad na výkon a úspěšnost podniku. Tato rozhodnutí by měla zabezpečit, aby podnik měl kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky, potřebné k dosahování potřebné konkurenční výhody. Jsou-li zkoumány cíle strategického řízení lidských zdrojů, je nezbytné zvážit, do jaké míry by řízení lidských zdrojů mělo brát v úvahu zájmy všech zainteresovaných stran, tedy zájmy pracovníků, vlastníků a managementu. (Palán, 2002, Brůha, Bukovjan, a Čornejová, 2018)

1.1 Oblasti řízení lidských zdrojů

Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je realizovat potenciál zaměstnanců a přispět k tomu, aby vrcholové vedení organizace uznalo, že zaměstnanci nepředstavují jen nutné osobní náklady spojené s podnikáním, ale že jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů konkurenční výhody firmy.

V nejširším pojetí má řízení lidských zdrojů za úkol zajistit v organizaci takové podmínky, aby byla výkonná, konkurenceschopná a aby se její výkonnost stále zvyšovala (Armstrong, 2009).

Z finančního hlediska představují lidé investici, která produkuje značnou přidanou hodnotu. Aby se této hodnoty plně využilo, potřebuje každý podnik organizace či instituce strategii lidských zdrojů. Ta zabezpečuje zejména proces analýzy potřeb lidských zdrojů s přihlédnutím k měnícím se podmínkám, vytváří a rozvíjí aktivity nutné k uspokojení těchto potřeb. V personalistické hantýrce se tomu často říká „měkká“ (soft) náplň práce řízení lidských zdrojů „Měkká“, protože to zní přátelsky vůči zaměstnancům, i když základem této činnosti jsou často silné ekonomické argumenty. (Palán 2002, Mužík a Krpálek, 2017, Koubek, 2009)

Ve světle zkušeností z praxe lze celou oblast rozdělit do dvou zásadních oblastí. První je tzv. měkká oblast, kdy se kvalita lidí v podniku, organizaci či instituci posuzuje podle panující atmosféry, spokojenosti lidí a také podle toho, jaké uznání a postavení má personální útvar v hierarchii řízení ve formálním a neformálním smyslu. Nejde zde jen o autoritu v organizační hierarchii, ale také o osobnosti personálních manažerů, resp. pracovníků personálních útvarů. V odborné literatuře se tato skutečnost někdy nazývá „robustnost“ personálního managementu.“ (Palán 2002, Armstrong, 2007)

Druhou oblast tvoří tvrdé, měřitelné ukazatele úspěšnosti personálního řízení, jako jsou například výše personálních nákladů k celkovým nákladům podniku, hodnota lidského kapitálu, fluktuace, nemocnost vyjádřená v peněžní podobě apod. V praxi někdy hovoříme o tzv. tvrdých limitech personálního řízení, které tvoří zákony a předpisy, jako například zákoník práce, předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví, požární ochrany a další normy upravující pracovní čas, směnnost, odměňování apod. (Brůha, Bukovjan a Čornejová, 2018)

1.2 Současné trendy v řízení lidských zdrojů

Řada současných trendů v řízení lidských zdrojů se koncipovala v USA, a to ještě v době, kdy americké firmy čelily vážnému konkurenčnímu ohrožení ze strany Japonska a nově se industrializujících zemí. Šlo zhruba o počátky 70. let a 80. léta minulého století, kdy stáli američtí manažeři před úkolem reorganizovat své podniky. Bylo třeba zlepšit kvalitu výrobních procesů, a k tomu bylo nutné posílit motivaci pracovníků, kteří by byli ochotni podporovat a realizovat významné změny v charakteru firem svých zaměstnavatelů.

Objevila se potřeba vytvořit pevnější svazek mezi řízením lidí a probíhajícími procesy transformace podniků a strategického plánování. Tento strategický aspekt v řízení lidských zdrojů je i dnes v této oblasti nezbytný. Je mu věnována velká pozornost v teorii i praxi podniků a organizací. (Palán, 2002, Milkovich a Boudreau, 1993)

Wright (2015) tvrdí, že lidské zdroje mohou organizaci přinést konkurenční výhodu při splnění čtyř základních podmínek, tj. jsou-li hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné jinými. Hodnota lidských zdrojů pro organizaci spočívá zejména v existenci specifických dovedností lidí a méně již v dovednostech, které jsou volně k dosažení na trhu práce. Nejlepším indikátorem výkonu organizace se stává „vzácnost“ individuálních schopností jeho zaměstnanců. (Mužík a Krpálek, 2017)

Konkurence na trhu práce nedokáže přesně identifikovat komponenty lidského kapitálu a vytvořit si stejné schopnosti pracovníků. V tomto případě se lidské zdroje daného podniku stanou nenapodobitelnými a nenahraditelnými. Tento přístup ke strategii lidských zdrojů zdůrazňuje, že zaměstnanci musí mít také schopnosti, které jsou potřebné pro jejich žádoucí chování a jednání. Poukazuje na rozdíl mezi lidskými zdroji jakožto celkovým souborem lidského kapitálu, kterým organizace disponuje. Strategie lidských zdrojů by se měla zaměřit na tvorbu celkového souboru lidského kapitálu. (Milkovich a Boudreau, 1993, Food a Hook, 2002)

Crainer (2000) uvádí, že strategie lidských zdrojů je v podstatě shodná s jinými strategiemi řízení. Představuje soubor činností, pomáhajících definovat povahu problémů v řízení lidských zdrojů. Zahrnuje též vypracované postupy, jak je nutné na tyto problémy reagovat a podle toho organizovat personální činnost a personální útvar. Strategie lidských zdrojů integruje politiku řízení lidských zdrojů se stabilními podnikatelskými charakteristikami života podniku. Strategie lidských zdrojů představuje „pevný bod“, k němuž směřují aktivity v oblasti péče o pracovníky v širším slova smyslu. (Palán, 2002, Mužík a Krpálek, 2017, Milkovich a Boudreau, 1993)

Znamená v zásadě dva hlavní procesy integrace. Vertikální integrace zajišťuje a utváří společné účinné typy chování a jednání pracovníků na všech úrovních hierarchie řízení. Horizontální integrace zajišťuje, aby všechny činnosti, které ovlivňují účinné chování a jednání lidí, představovaly konzistentní a logicky zdůvodněný obraz. Musí vytvářet silný impuls posilující soustavu mezilidských vztahů a způsobů komunikace v celé organizaci.

1.3 Personální management

Personální management je jedna z funkcí v řízení podniku, jejíž podstatou je realizovat personální politiku, zajišťovat její implementaci a veškeré s tím související personální služby. Personální řízení si také můžeme charakterizovat jako souhrn personálních činností a metod vedení pracovníků. Kromě toho do personálního řízení patří všechny manažerské činnosti, jež se týkají personálního plánování, organizace pracovních procesů, operativního vedení lidí a kontroly. Za jednu z hlavních úloh personálního řízení lze považovat vytváření prostředí a podmínek, které jsou důležité pro využití lidských schopností a realizace lidského potenciálu jak ku prospěchu podniku, tak k vlastnímu užitku pracovníků. Dalším úkolem by mělo být neustálé zlepšování výkonu organizace i jednotlivců prostřednictvím personálních procesů, které toto zlepšování podporují. Například jde o vzdělávání a rozvoj pracovníků a uplatnění motivačních systémů v životě podniku. Jedním ze zásadních faktorů pro realizaci záměrů v oblasti personálního managementu je tzv. Retentionmanagement.

Retentionmanagement (retention = zadržení) je zaměřen na udržení zaměstnanců podniku. Takový retenční program je vhodné vytvářet tehdy, kdy jsou zaměstnanci v práci spokojeni, a to jako možnou prevenci, aby při změnách na trhu práce odolávali nabídkám přejít jinam.

Protože zejména nejlepší zaměstnanci v podniku mají tendenci k přijímání cizích nabídek. Programy ztotožnění s firmou by měly být nabízeny právě pro tuto speciální skupinu (často usazenou ve středním managementu). (Mužik a Krpálek, 2017)

1.3.1 Cíle personálního managementu

Hlavním úkolem personálního řízení je, aby byl podnik výkonný, úspěšný, aby dosahoval žádoucích cílů, zisku a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Obsahově je tento cíl naplňován v různých oblastech:

1. Hledá se nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále se toto spojení doladuje.

Nejde přitom pouze o to, nalézt pro určitou práci vhodného člověka, tj. člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi. Jde o to také nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by optimálně využívaly jeho pracovních schopností, přinášely mu uspokojení z vykonávané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon. (Milkovich aBoudreau, 1993, Mužik a Krpálek, 2017)

2. Usiluje o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.

K tomu se využívají některé nástroje, které vycházejí vstříc pracovníkům, zejména pokud se týká různých potřeb řešení problémů v rodině, překonávání zdravotních obtíží apod. Například je stále více využívána pružná pracovní doba, home office (práce z domova) nebo tzv. sick days neboli možnost pro zaměstnance nárazového volna, když ho potřebuje. (Milkovich a Boudreau, 1993, Mužík a Krpálek, 2017)

3. Formují se pracovní skupiny (týmy), usilující o efektivní způsob vedení lidí a zdravé (udržitelné) mezilidské vztahy.

Pracovní skupiny by měly být vytvářeny nejen s ohledem na odbornost jednotlivých pracovníků, ale i s ohledem na jejich osobnost, tj. hlavně charakterové a morálně volní vlastnosti. Vztahy v pracovní skupině totiž ovlivňují výkon skupiny jejích členů, v neposlední řadě pak i stabilitu skupiny. V této souvislosti hrají mimořádnou roli vztahy mezi podřízenými a nadřízenými a způsob vedení lidí. (Milkovich a Boudreau, 1993, Bednář 2018)

4. Zajišťuje se personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.

V personální práci musíme mít soustavně na paměti, že člověk je pro nás nejen pracovní silou, ale že má své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které je pokud možno třeba respektovat. Je to ostatně i v zájmu podniku, protože péče o personální a sociální rozvoj pracovníků se odráží v jejich výkonu a jejich vztahu k zaměstnavateli. (Milkovich a Boudreau, 1993, Bednář 2018)

5. Dbá se na to, aby se dodržovaly všechny zákony, týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Dodržování zákonů a pravidel slušnosti by mělo být vždy v centru pozornosti personální práce. V této oblasti hrozí ztráta dobré pověsti a veřejné instituce bývají v tomto směru více ohroženy než podniky, protože daleko více jsou závislé na každém jednotlivci zdravých pracovních vztahů v podniku zvyšuje spokojenost i výkon pracovníků, snižuje fluktuaci a výrazně usnadňuje získávání nových pracovníků. (Milkovich a Boudreau, 1993, Mužík a Krpálek, 2017)

1.4 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost chápeme jako vnitřní psychický stav, jako pocit jedince odrážející míru a kvalitu uspokojování jeho potřeb při pracovní činnosti, kterou vykonává. Je součástí celkového pocitu životní spokojenosti. Spokojenost v práci je mnohorozměrný sociální jev, který zahrnuje aspekty psychosomatické, sociologické, právní, organizační a zdravotní. V praxi je problematika pracovní spokojenosti spojována s tendencemi zvýšit zainteresovanost pracovníků na jejich výkonu. Pocit pracovního uspokojení, který vzniká v souvislosti s prací lidí v podniku, nebývá často primárním cílem řízení. Je mnohdy druhotným produktem, doprovodným efektem řídicích rozhodnutí a nezřídka se stává nástrojem další stimulace lidí k vyššímu pracovnímu výkonu. „Obecně platí, že management podniku i specializované personální oddělení se věnuje zaměstnancům nejen po čistě pracovní stránce, ale také pečují o jejich sociální stránku, pohodu v práci i osobní rozvoj. (Mužík a Krpálek, 2017, Vévoda 2013, Oliver, 2010, Bednář, 2018)

Problematika hledání cest efektivního řízení podniků (organizací, institucí) je do značné míry fundamentální otázkou pro další rozvoj ekonomiky a společnosti. V současné době vystupuje do popředí požadavek postavit řízení zaměstnanců na vysokou profesionální úroveň. Jedině tento proces vede k posilování konkurenceschopnosti podniků.

Nikdo dnes nepochybuje o tom, že pro podnik je důležité udržení kvalitních lidí, zvyšování jejich výkonnosti, posilování jejich motivace, loajality a řešení problémů v mezilidských vztazích na pracovištích. (Vévoda 2013, Oliver, 2010)

1.4.1 Sociální a kulturní prvky chování zaměstnanců

Koncept personálního řízení obecně vychází ze sociálně psychologické charakteristiky činnosti lidí, skupin profesí a různorodých pracovních aktivit podniku. Takto pojatá práce preferuje tzv. holistický pohled na podnik (organizaci, instituci), který je prioritně chápán jako ekonomický, výrobně technický, technologický či služby poskytující systém. Ve fungování tohoto celku hrají důležitou úlohu zejména sociální a kulturní prvky v chování pracovníků. (Dvořáková, 2007, Mužík a Krpálek, 2017)

Problematika lidského kapitálu a podnikového personálního řízení je velmi široká. Důležitým cílem personálního managementu, který je realizován prostřednictvím jednotlivých personálních činností, je tento lidský kapitál formovat, zušlechťovat a optimálně využívat k dosažení cílů podniku i jednotlivců. Nejde jen o jednorázovou záležitost, ale o trvalou sna-

hu motivovat pracovníky ke kvalitnímu pracovnímu výkonu. (Dvořáková, 2007, Mužík a Krpálek, 2017)

Ke kulturním prvkům v chování pracovníků patří:

- **Pracovní zkušenosti.**

Za pracovní zkušenosti jsou považovány poznatky, schopnosti a dovednosti člověka získané empiricky a dále v pracovním procesu rozvíjené. Jsou většinou výsledkem delší praktické činnosti na určitém úseku. K pracovním zkušenostem patří například osvojené pracovní metody., jistota v provedení pracovních úkolů (zvládnutí techniky), specifické způsoby chování a jednání včetně reakcí jedince, které vyplývají ze zkušeností pracovního procesu. Patří k nim i respektování podmínek životního prostředí, práce s technikou, dodržení standardů kvality, ochrana při práci apod. Pracovní zkušenosti mají vliv na produktivitu práce. Pracovní zkušenosti tvoří důležitou součást lidského kapitálu. (Dvořáková, 2007, Mužík, Krpálek, 2017)

- **Pracovní způsobilost**

Pracovní způsobilost tvoří souhrn poznatků, schopností a dovedností člověka nebo práce schopných lidí, který je využíván ve společenském pracovním procesu. (Dvořáková, 2007, Mužík, Krpálek, 2017)

- **Individuální pracovní způsobilost.**

Rozlišuje se individuální pracovní způsobilost, což znamená, že poznatky, schopnosti a dovednosti jsou vázané na osobnost jednotlivého člověka. (Dvořáková, 2007, Mužík, Krpálek, 2017)

- **Společenská pracovní způsobilost.**

Dále jde o tzv. společenskou pracovní způsobilost, kterou tvoří souhrn v pracovním procesu použitelných poznatků, schopností a dovedností různých skupin obyvatelstva. (Dvořáková, 2007, Mužík a Krpálek, 2017)

- **Potenciální (možná, eventuální) a užitná pracovní způsobilost.**

V odborné literatuře se dále používá pojem potenciální, tj. možná, resp. eventuální pracovní způsobilost, a pojem užitná pracovní způsobilost, zahrnující lidi přímo aktivně činné ve výrobním procesu. (Dvořáková, 2007, Mužík a Krpálek, 2017)

- **Tvrdá a měkká odborná způsobilost.**

Pojem pracovní způsobilost se používá také ve dvou hlavních významech, a to jako tzv. Hard Skills, tedy tvrdá odborná způsobilost, a též jako tzv. Soft Skills, neboli měkká osobnostní způsobilost. Tzv. tvrdá pracovní způsobilost charakterizuje lidi, kteří pronikli do podstaty své profese, usilovně pracují, a jsou nároční na sebe i okolí. Tzv. měkká způsobilost je tvořena sociálními dovednostmi zaměstnance, tj. zejména způsoby komunikace a schopností pracovat v týmu apod. Při rostoucí týmové práci v podnikové sféře jsou Soft Skills stále důležitější. Co se týká Hard Skills, tak existuje řada metod, jak tyto dovednosti diagnostikovat, například odborné testy, pracovní pohovory, simulované úkoly apod. Podobné přístupy jsou i v oblasti Soft Skills, kde jde především o psychologické osobnostní testy, Assessment Centre a další metody. Obecně platí, že personální manažeři vycházejí z toho, že Hard Skills je možno prostřednictvím podnikového vzdělávání doplnit, dostat na žádanou úroveň. U Soft Skills je v tomto směru větší problém. Řada z nich je totiž ukotvena v osobnosti člověka, v jeho charakterových a volných vlastnostech. Dospělý člověk je ve většině případů chápán jako „hotová jednotka“ a případné změny v jeho chování a jednání jsou sice potenciálně možné, ale jejich reálné dosažení je dosti komplikované. (Hill, Brierley a MacDougal, 2003, Dvořáková, 2004)

▪ **Zdravotní způsobilost**

V kontextu je nutné se zmínit o zdravotní způsobilosti, kdy bychom mohli říci, že jde o stav fyzické a psychické kondice pracovníka. Jak známo, existují různé profese, kdy tvoří zdravotní způsobilost nezbytnou podmínku pro výkon pracovní činnosti (hasiči, policisté, vojáci apod.). (Dvořáková, 2007)

▪ **Ochota k výkonu.**

Ochota k výkonu je stav pozitivního postoje člověka k danému požadavku na určitý očekávaný pracovní výkon. Jde v podstatě míru úsilí, které je člověk ochoten nasadit v podobě většího nebo menšího podílu svých anatomicko-fyziologických a psychických předpokladů nebo je skutečně nasazuje. Ochota k výkonu závisí na struktuře osobnosti, zejména na charakterových a morálně volných vlastnostech, na momentálním psychickém stavu, jakož i na odborných vědomostech, dovednostech a zkušenostech člověka. V personální praxi často vidíme i situace, že se kromě skutečného a reálného pracovního výkonu oceňuje u pracovníků i jejich ochota podat pracovní výkon například za mimořádných okolností, jako je nemocnost kolegů, havárie provozu apod. Osobní angažovanost a ochota k podání pra-

covního výkonu se psychologicky opírá o pozitivní myšlení lidí, o jejich kladné postoje a názory ve vztahu k zaměstnavateli. (Bednář, 2018, Mužík a Krpálek, 2017)

1.4.2 Pracovní potenciál zaměstnanců

Základem pracovního potenciálu zaměstnanců je ukončení studia ve školském systému, které je doplněno získáním praktických zkušeností a osobnostními předpoklady. Analýza potenciálu pracovníků se v praxi soustřeďuje na testování schopností a osobnosti vybraných pracovníků. Je zkoumána individualita pracovníků, jejich pracovní motivace, iniciativnost, emoční inteligence, odolávání zatížení či stresu apod. Pečlivě připravená a profesionálně provedená analýza potenciálu pracovníků by měla zamezit chybným personálním rozhodnutím a vést k co největší možné shodě mezi požadovaným profilem, vztahujícím se k určité pozici, a kvalifikačním profilem vybraného pracovníka. Analýza potenciálu zaměstnanců cílí též k opatřením sledujícím zvyšování konkurenční schopnosti podniků a organizací. (Dvořáková, 2007, Mužík a Krpálek, 2017)

1.4.3 Podnikové klima

Podnikové klima představuje určitou atmosféru v pracovních kolektivech či v celém podniku, která odráží prožívání mezilidských vztahů. Do značné míry podnikové klima determinuje pracovní podmínky v podniku. Zahrnuje hlavně způsoby, jak se chovají spolupracovníci k sobě navzájem, jak se chovají k manažerům a jak se chovají manažeři k pořízeným. Podnikové klima představuje fenomén, který integruje individuální motivaci k práci všech pracovníků podniku a do značné míry spoluurčuje, jaký vztah k podniku si pracovníci vytvoří. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, Mužík a Krpálek, 2017)

Obecně platí, že management podniku i specializované personální oddělení se věnuje zaměstnancům nejen po čistě pracovní stránce, ale také pečuje o jejich sociální stránku, pohodu v práci i osobní rozvoj. Vychází se přitom z premisy, že spokojení a šťastní zaměstnanci jsou výkonnější, produktivnější. Samotní zaměstnanci dnes přesouvají své zájmy do tzv. work life balance, kdy se snaží kvalitně pracovat (vydělat peníze), ale současně si váží možnosti užívat si svůj volný čas a nalézt rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Průzkum společnosti Wincott People z roku 2016 ukazuje, že u 36,1% Čechů, nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje výběr pracovního místa, je samotná náplň práce s tím, že je práce musí bavit. (Armstrong 2009, Mužík, Krpálek, 2017, Dvořáková, 2007)

2 METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Při zpracování bakalářské práce byly dodrženy obecně platné dílčí kroky procesu každé výzkumné práce, a to i za předpokladu, že každý řešený problém má svoje specifika.

Výzkumný proces je složen z následujících pěti kroků:

1. Definování výzkumného problému a cílů výzkumu.
2. Sestavení plánu výzkumu.
3. Shromáždění informací.
4. Statistické zpracování a analýza dat.
5. Prezentace výsledků a praktická doporučení. (Hendl a Remr, 2017)

Hlavním cílem bakalářské práce je provést analýzu pracovní spokojenosti pracovníků Magistrátu statutárního (krajského) města Zlína pro zkvalitnění pracovní spokojenosti zaměstnanců Magistrátu.

K naplnění hlavního cíle výzkumu byly stanoveny dílčí cíle, a to zjistit:

- Jaká je preference finančních benefitů u zaměstnanců Magistrátu.
- Jaká je preference nefinančních benefitů u zaměstnanců Magistrátu.
- Čím je hlavně určována spokojenost zaměstnanců Magistrátu.

Při zpracování bakalářská práce byla použita data primární a sekundární.

Primární data byla získána formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Magistrátu města Zlína. Pro sběr dat jsem použil strukturovaný online dotazník, zaslaný elektronickou poštou, s aktivací otevřením odkazu. Konkrétní formulace otázek vycházely z výsledků diskusí s vedoucí Oddělení personálního a vzdělávacího. Otázky jsou formulovány tak, aby zjišťovaly konkrétní skutečnosti, které zajímají personalisty Magistrátu. Východiskem pro tvorbu dotazníku byla struktura standardizovaného dotazníku JOB SATISFACTION SURVEY. Získaná data byla zpracovaná deskriptivní statistiky - absolutní a relativní četnosti výskytu jednotlivých odpovědí respondentů. Výsledky dotazníkového šetření byly prezentovány pomocí grafů a tabulek.

Sekundární data byly využity zejména pro zpracování teoretické části práce. Byla provedena literární rešerše z domácích a zahraničních zdrojů, a to z oblasti řízení lidských zdrojů a analýzu spokojenosti zaměstnanců. Rovněž byl použit standardizovaného dotazníku JOB SATISFACTION SURVEY, který byl ale pro potřeby bakalářské práce dále upraven.

V bakalářské práci byl dále proveden kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvalitativní výzkum byl prováděn formou internetového dotazníkového šetření prostřednictvím e-mailových zpráv. V rámci kvantitativního výzkumu bylo dotázáno 153 respondentů, kterými byli zaměstnanci Magistrátu města Zlína.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ MAGISTRÁTU KRAJSKÉHO MĚSTA

Praktická část práce bude zaměřena na analýzu spokojenosti zaměstnanců Magistrátu Statutárního města Zlína. Bude popsáno postavení Magistrátu Statutárního města Zlína ve struktuře zastupitelské demokracie, státní správy, samosprávy, součásti Magistrátu, jeho působnost, počet zaměstnanců. Dále budou popsány dílčí kroky výzkumu zaměřeného na sběr, zpracování a interpretaci primárních dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Magistrátu.

3.1 Profil Magistrátu Statutárního města Zlína

Magistrát je označení jednoho z orgánů Statutárního města, vzniklého podle zákona č. 128/2000 Sb. o obcích, jako veřejnoprávní korporace s vlastním majetkem. V právních vztazích vystupuje Statutární město svým jménem a nese za tyto vztahy odpovědnost. Statutární město tvoří územní celek v hranicích území obce, je základním územním společenstvím občanů. Vykonává přenesenou státní správu, samosprávu a dále s nimi související servisní činnosti. (Výroční zpráva, 2017)



Obrázek 1 *Magistrát města Zlína*. Zdroj: Magistrát města Zlína, online

Dalšími orgány Statutárního města, kromě Magistrátu, jsou: Zastupitelstvo jako nejvyšší orgán samosprávy, je tvořeno zastupiteli, řídí jej primátor, schvaluje rozpočet, vydává obecně závazné vyhlášky, jeho zasedání jsou veřejná; Rada a její komise jako výkonný

orgán Zastupitelstva, je tvořena primátorem a částí zastupitelů, zasedání jsou neveřejná, schvaluje organizační řád Magistrátu města Zlína.

Magistrát tvoří Primátor, Tajemník, Náměstci, pracovníci jednotlivých odborů. Primátor zastupuje město, koordinuje činnost města v otázkách samosprávy, je v čele Magistrátu a odpovídá za jeho činnost. Tajemník řídí, kontroluje a koordinuje práci jednotlivých odborů, je odpovědný primátorovi. Náměstci zastupují primátora, zabezpečují provádění činnosti města.

Celkový počet zaměstnanců Magistrátu, podle poslední výroční zprávy Magistrátu, za rok 2017, činil počet plně zaměstnaných osob 645. V tomto počtu jsou administrativní pracovníci a pracovníci v neadministrativních profesích. (Výroční zpráva, 2017)

Magistrát vykonává působnost:

- v oblasti státní správy - v přenesené působnosti obce pro statutární město a další obce v určeném správním obvodu;
- v samostatné působnosti - v samosprávě. (Výroční zpráva, 2017)

3.2 Výzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců Magistrátu města Zlína

Pro získání primárních dat v rámci výzkumu pracovní spokojenosti bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Magistrátu města Zlína. Metodika a výsledky výzkumu budou podrobněji popsány v následujících kapitolách.

3.2.1 Metodika výzkumu

Pro získání primárních dat jako metodický nástroj bylo zvoleno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Magistrátu města Zlína, které proběhlo v lednu a únoru roku 2019.

Pro sběr dat byl použit strukturovaný online dotazník, zaslaný elektronickou poštou, s aktivací otevřením odkazu. Konkrétní formulace otázek vycházely z výsledků diskusí s vedoucí Oddělení personálního a vzdělávacího. Východiskem pro tvorbu dotazníku byla struktura standardizovaného dotazníku JOB SATISFACTION SURVEY (dále jen JSS). Viz. Příloha I. Ve standardizovaném dotazníku JSS se otázky dělí na 9 dimenzí. Otázky jsou rovnoměrně rozděleny po čtyřech ke každé dimenzi.

1. Plat a odměna (JSS otázky 1, 10, 19, 28);
2. Příležitosti k propagaci (2, 11, 20, 33);

3. Přímý nadřízený (3, 12, 21, 30);
4. Peněžité a nemonetární výhody (4, 13, 22, 29);
5. Ocenění, uznání a odměňování za dobrou práci (5, 14, 23, 32);
6. Provozní pravidla a postupy (6, 15, 24, 31);
7. Lidé, se kterými pracujete (7, 16, 25, 34);
8. Úkoly samotné (8, 17, 27, 35);
9. Komunikace uvnitř organizace (9, 18, 26, 36).

Pro potřeby Magistrátu byly otázky základního dotazníku JSS upraveny. Přiřazení otázek pro Magistrát k dimenzím JSS je znázorněno v následující tabulce. Viz Tabulka 1. Otázky byly formulovány tak, aby zjišťovaly konkrétní skutečnosti, které zajímají personalisty Magistrátu. Byly vytvořeny párové otázky podle jednotlivých dimenzí, a to ve smyslu „Co chce“ a co ve skutečnosti dostává „Co dostává“. Z toho plyne, že ke každé otázce „Co chce“ byla přiřazena otázka „Co dostává“. V dotazníku byly tyto páry otázek rozptýleny, aby jejich párová souvislost nebyla respondentům zřejmá. Otázky č. 1 až č. 6 zjišťovaly charakteristiku respondenta. Dotazník pro Magistrát - otázky, s přiřazením Dimenzí JSS. Tyto otázky jsou interpretovány výše v části Charakteristika respondenta. Otázky č. 7 až č. 66 zjišťovaly pracovní spokojenost respondenta. Tyto otázky budou interpretovány v další části této práce. Viz Příloha II.

Otázky č. 7 až č. 36 zjišťovalo u respondenta/respondentky skutečnost „Co chce“ a otázky č. 37 až č. 66 zjišťovalo u respondentů skutečnost „Co dostává“. Viz Příloha III.

Tabulka 1 *Dimenze JSS a přiřazení otázek pro Magistrát. Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno podle JSS*

JSS dotazník – otázky se dělí na 9 dimenzí	Dotazník pro Magistrát - otázky přiřazené k dimenzím JSS
1. Plat a odměna (1, 10, 19, 28);	19,49
2. Příležitosti k propagaci (2, 11, 20, 33);	20,21, 22, 50, 51, 52
3. Přímý nadřízený (3, 12, 21, 30);	35, 65
4. Peněžité a nemonetární výhody (4, 13, 22, 29);	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48

5. Ocenění, uznání a odměňování za dobrou práci (5, 14, 23, 32);	30, 60
6. Provozní pravidla a postupy (6, 15, 24, 31);	28, 29, 58, 59
7. Lidé, se kterými pracujete (7, 16, 25, 34);	32, 34, 62, 64
8. Úkoly samotné (8, 17, 27, 35);	31, 33, 61, 63
9. Komunikace uvnitř organizace (9, 18, 26, 36).	23, 24, 25, 26, 27, 36, 53, 54, 55, 56, 57, 66

Hlavním cílem výzkumu byla analýza pracovní spokojenosti pracovníků Magistrátu statutárního (krajského) města Zlína, a interpretace výsledků této analýzy, pro využití Odborem personálním a vzdělávacím, ke zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců Magistrátu.

K naplnění hlavního cíle výzkumu byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

VO1: Jaká je preference finančních benefitů u zaměstnanců Magistrátu?

VO2: Jaká je preference nefinančních benefitů u zaměstnanců Magistrátu?

VO3: Čím je hlavně určována spokojenost zaměstnanců Magistrátu?

Respondenty dotazníkového šetření byli administrativní zaměstnanci Magistrátu. Výběr konkrétní oslovené skupiny respondentů byl proveden vedoucí Oddělení personálního a vzdělávacího, která rozeslala emailem odkaz na dotazník na emailové adresy administrativních zaměstnanců Magistrátu. Struktura respondentů byla charakterizovaná z pohledu pohlaví, věkového rozptylu, dosaženého vzdělání, délky pracovního poměru na Magistrátu a pracovní pozice. Celkem bylo osloveno 446 respondentů. Dotazník otevřelo 256 respondentů, to je 57%, odpovědělo 153 respondentů. Návratnost byla 60% z otevřených dotazníků.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat bylo provedeno pomocí metod deskriptivní statistiky - absolutní a relativní četnosti výskytu jednotlivých odpovědí respondentů. Za relevantní z hlediska významnosti byly považovány skutečnosti, které preferuje více než 60% respondentů.

Při analýze dat byl využit tzv. diferenciál. Byl založen na porovnání odpovědí v procentech odpovědí „Co dostává“ méně „Co chce“. Výsledkem je kladné nebo záporné procentuální vyjádření. Kladná hodnota (+) znamená, že zaměstnanci dostávají více než by chtěli ve sledovaném parametru. Záporná hodnota (-) znamená, že zaměstnanci dostávají méně než by chtěli ve sledovaném parametru.

3.3 Výsledky výzkumu

Jak bylo uvedeno výše, struktura respondentů byla charakterizovaná z pohledu pohlaví, věkového rozptylu, dosaženého vzdělání, délky pracovního poměru na Magistrátu a pracovní pozice.

3.3.1 Struktura respondentů

Struktura respondentů bude analyzována z několika výše uvedených hledisek.

Pohlaví respondentů

Respondenti se označili jako 81,05% žen, a 18,95% mužů. Viz Tabulka 2.

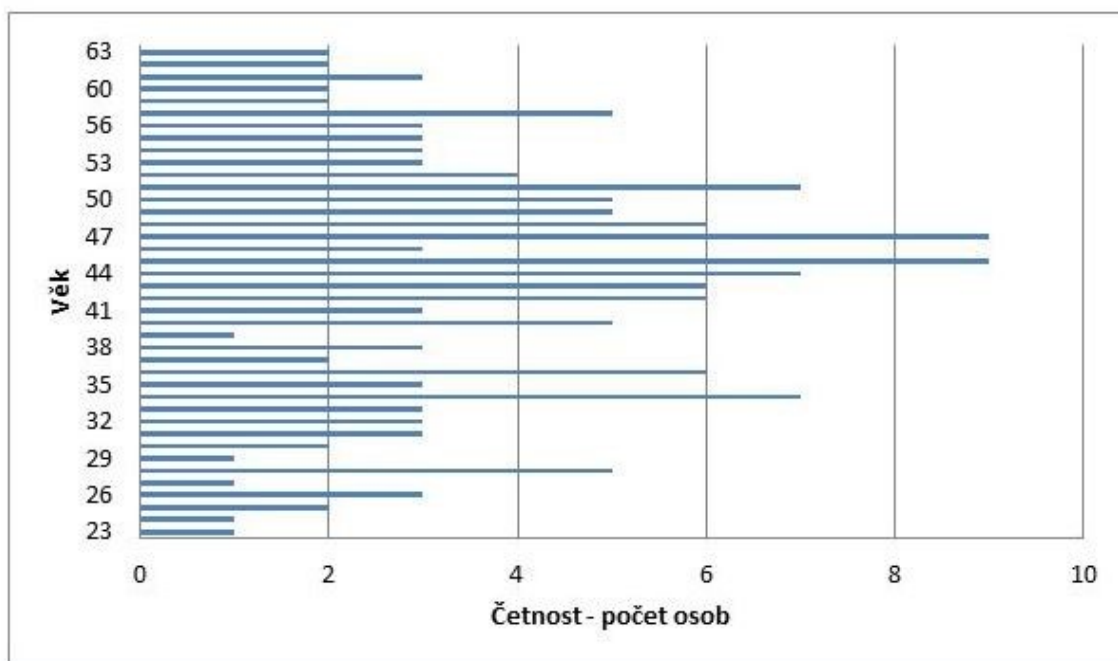
Tabulka 2: *Pohlaví respondentů*

Pohlaví	[N]	[%]
Žena	124	81,05
Muž	29	18,95
Celkem	153	100

Věkový rozptyl respondentů.

Odpovědi ukázaly široký věkový rozptyl 153 respondentů, od 23 do 63 let. Mladí zaměstnanci 23 - 35 let tvoří 35 respondentů, to je 22,86%. Ve věkové kategorii 36 - 54 let se nachází 95 respondentů, to je 62,09%. Ve věku nad 55 let je 23 respondentů, to je 15,05%.

Viz Obrázek 2.



Obrázek 2: Věkový rozptyl respondentů. Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání

Téměř polovina - 45,7% respondentů má magisterské vzdělání, 35% respondentů má úplné střední vzdělání s maturitní zkouškou, bakalářské 15%. Viz Tabulka 3.

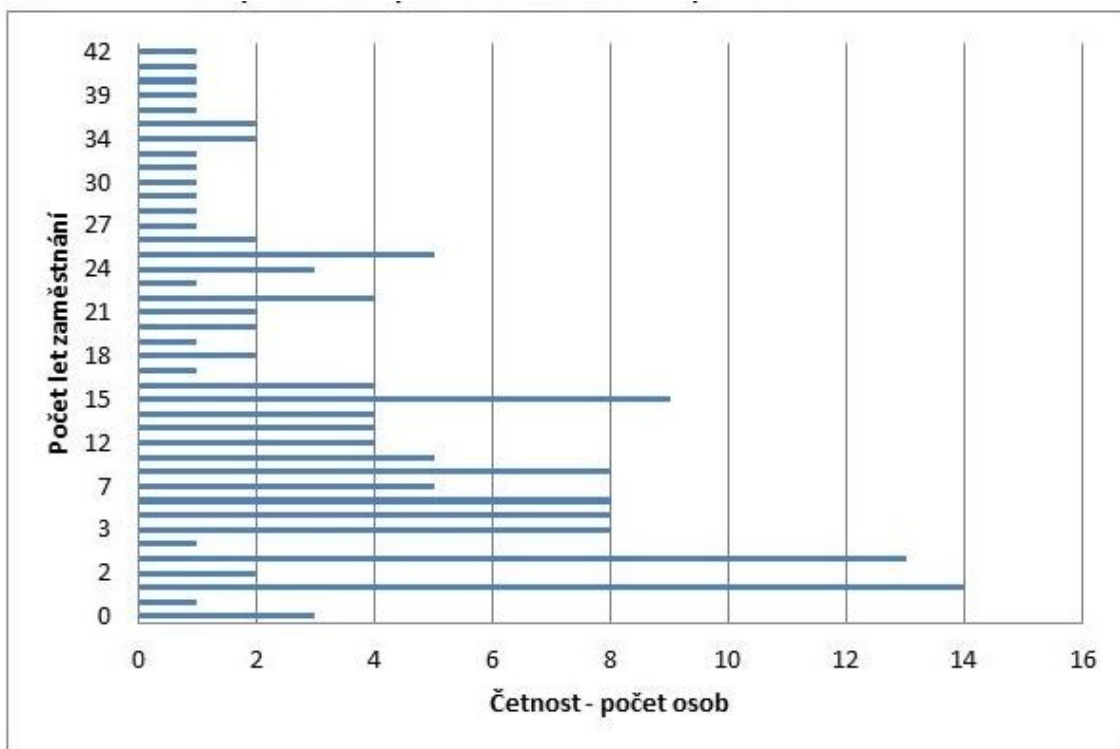
Tabulka 3: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání. Zdroj: Vlastní zpracování

Dosažené vzdělání	[N]	[%]
Úplné střední s maturitní zkouškou	53	36,64
Vyšší odborné	6	3,94
Bakalářské	23	15,02
Magisterské	70	45,75
Doktorské	1	9,65
Celkem	153	100

Struktura respondentů podle délky pracovního poměru na Magistrátu.

Odpovědi ukázaly široký rozptyl délky pracovního poměru respondentů. Necelý rok až 1,5 roku pracuje na Magistrátu 20 respondentů, to je 13,08%. Poté je v délce pracovního po-

měru skok, a jako další délku zaměstnání uvádějí respondenti deset let. V rozmezí 10 - 15 let je v pracovním poměru 35 respondentů, to je 22,87%. V rozmezí 16 - 30 let je v pracovním poměru Magistrátu 54 respondentů, to je 35,29%. V rozmezí 31 - 42 let je v pracovním poměru Magistrátu 44 respondentů, to je 28,76%. Viz Obrázek 3.



Obrázek 3: *Struktura respondentů podle délky pracovního poměru na Magistrátu.* Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura respondentů podle pracovního zařazení

Ve vedoucí funkci pracuje 16,34% respondentů, v zaměstnanecké funkci 83,66%. Viz Tabulka 4.

Tabulka 4: *Struktura respondentů podle pracovního zařazení.* Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní zařazení	[N]	[%]
Vedoucí zaměstnanec	25	16,34
Zaměstnanec	128	83,66
Celkem	153	100

Struktura respondentů podle výkonu funkce

Z odpovědí respondentů je vidět, že servisní a podpůrné činnosti, pro vlastní provoz Magistrátu, zaměstnávají necelých 10% pracovníků - přesně 8,50%. Výkonem samosprávy se zabývá jen mírně vyšší počet - 50,33% pracovníků, než výkonem přenesené státní správy 41,18%. Viz Tabulka 5.

Tabulka 5: *Struktura respondentů podle výkonu funkce.* Zdroj: Vlastní zpracování

Výkon funkce	[N]	[%]
Přenesené státní správy	63	41,18
Samosprávy	77	50,32
Servisní a podpůrné činnosti	13	8,50
Celkem	153	100

3.3.2 Výsledky věcné části dotazníku

Výsledky věcné části dotazníku budou řazeny pole jednotlivých Dimenzí.

Dimenze 1. Plat a odměna

V rámci Dimenze 1. byl prostřednictvím otázek sledován jeden faktor:

- Plat

Z výsledků je patrné, že 99,35% respondentů považuje výši platu za důležitou pro svou pracovní spokojenost. 83,01% respondentů je se svým platem spokojeno. Diferenciál činí -16,34%, což znamená vysokou míru spokojenosti s platem. Viz Tabulka 6.

Tabulka 6: *Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 1. Plat a odměna.* Zdroj: Vlastní zpracování

		Co chce		Co dostává		Diferenciál +/-	
		Číslo otázky	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Co dostává
1. Plat a odměna			Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	minus
			Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Co chce
			[N]	[%]	[N]	[%]	[%]
Párové otázky	Výše platu	19	152	99,35	-	-	-16,34
		49	-	-	127	83,01	

Dimenze 2. Příležitost k propagaci

V rámci Dimenze 2. byly prostřednictvím otázek sledovány následující faktory:

- Povýšení
- Zvýšení kvalifikace (s placeným pracovním volnem)
- Profesní vzdělávání

Povýšení - tento benefit je důležitý pro více než polovinu respondentů - pro 64,05%. Možnost být povýšen deklarovala méně než třetina respondentů - 24,18%. Diferenciál činí -39,87, což znamená, že zaokrouhleně 40% respondentů deklaruje, že se jim nedostává možnosti povýšení.

Zvýšení kvalifikace (s placeným pracovním volnem) - tento benefit je důležitý pro 89,64% respondentů, jeho poskytování deklaruje 62,09%. Diferenciál činí -24,85, což znamená, že zvýšení kvalifikace považují za důležité téměř všichni respondenti, jen třetina respondentů deklaruje, že nedostávají možnost zvýšení kvalifikace.

Profesní vzdělávání - tento benefit oceňuje 90,85% respondentů, jeho poskytování deklaruje 85,62%. Diferenciál činí -5,23%, což znamená, že jen velmi malé procento respondentů nedostává to, co považují za důležité.

V následující Tabulce 7 jsou uvedeny kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 2.

Tabulka 7: *Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 2. Příležitost k propagaci.* Zdroj:

Vlastní zpracování

2. Příležitost k propagaci		Co chce		Co dostává		Diferenciál +/-	
		Číslo otázky	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Co dostává
			Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	minus
			Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Co chce
			[N]	[%]	[N]	[%]	[%]
Párové otázky	Povýšení	20	98	64,05	-	-	-39,87
		50	-	-	37	24,18	
	Zvýšení kvalifikace	21	133	86,94			-24,85
		51			95	62,09	
	Profesní vzdělávání	22	139	90,85	-	-	-5,23
		52	-	-	0	85,62	

Podle četnosti kladných odpovědí budou sledované faktory Dimenze 2. hierarchicky uspořádány pro skupinu „Co chce“ a „Co dostává“ pro vzájemné porovnání. Viz. Tabulka 8.

Tabulka 8: *Hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 2. Příležitost k propagaci.* Zdroj: Vlastní zpracování

Co chce	Co dostává
1. Povýšení	1. Profesní vzdělávání
2. Zvýšení kvalifikace	2. Povýšení
3. Profesní vzdělávání	3. Zvýšení kvalifikace

Dimenze 3. Přímý nadřízený

V rámci Dimenze 3. Přímý nadřízený, byly prostřednictvím otázek sledovány následující faktory:

- Zájem o mé pocity

Z odpovědí plyne, že 83,65% respondentů považuje zájem nadřízeného o jejich pocity za důležitý pro svou pracovní spokojenost. 73,85% respondentů je se se zájmem nadřízeného spokojeno. Diferenciál činí -9,8%, což znamená, že přibližně 10% respondentů je nespokojeno. Viz Tabulka 9.

Tabulka 9: *Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 3. Přímý nadřízený.*

Zdroj: Vlastní zpracování

		Co chce		Co dostává		Diferenciál +/-	
		Číslo otázky	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Co dostává
3. Přímý nadřízený			Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	minus
			Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Co chce
			[N]	[%]	[N]	[%]	[%]
Párové otázky	Zájem o mé pocity	35	128	83,65	-	-	-9,8
		65	-	-	113	73,85	

Dimenze 4. Peněžité a nemonetární výhody

V rámci Dimenze 4. Peněžité a nemonetární výhody, byly prostřednictvím otázek sledovány následující faktory:

- Jistota místa
- Sociální výhody
- Stravenky
- Rekreační zařízení
- Kulturní vyžití
- Společné zájezdy
- Dětský den
- Příměstský tábor
- Sick days
- Otcovská dovolená
- Dárkový balíček
- Společné akce

Jistota místa

Respondenti deklarují vysokou míru jistoty pracovního místa. Tento benefit je důležitý pro 97,39% respondentů a 90,2% deklaruje jeho poskytování. Diferenciál činí -7,9%, což znamená malou nespokojenost.

Sociální výhody

respondenti deklarují vysokou míru sociálních výhod a požitků. Tento benefit je důležitý pro 88,23% z nich, jeho poskytování deklaruje 75,81%. Diferenciál činí -12,4, což znamená poměrně malou nespokojenost.

Stravenky

Respondenti vysoce oceňují tento benefit, který využívají i ti, kteří jej za důležitý nepovažují. Jako důležitý jej deklaruje 88,9% z nich, a jeho poskytování deklaruje 99,35%. Diferenciál činí +10,46, což znamená, že tento benefit je poskytován ve větší míře, než je jeho důležitost pro spokojenost respondentů.

Rekreační zařízení

Respondenti tento benefit oproti jiným benefitům vyžadují velmi málo, i když jej hodně využívají. Jako důležitý jej deklaruje 25,33% z nich, a jeho poskytování deklaruje 94,12%. Diferenciál činí +70,52, poskytování tohoto benefitu je výrazně nad deklarovanou důležitostí pro spokojenost respondentů.

Kulturní vyžití

Tento benefit je důležitý přibližně pro polovinu respondentů, přibližně polovina jej také využívá. Jako důležitý jej deklaruje 56,86% z nich, a jeho poskytování deklaruje 54,25%. Diferenciál činí -2,61%, což znamená vysokou vyrovnanost mezi mírou poskytování a důležitostí tohoto benefitu.

Společné zájezdy

Tento benefit je důležitý přibližně pro třetinu respondentů. Jako důležitý jej deklaruje 33,99%, a jeho poskytování deklaruje 94,77% respondentů. Diferenciál činí +60,78, což znamená malý zájem o tento benefit.

Dětský den

Tento benefit je důležitý přibližně pro pětinu respondentů. Jako důležitý jej deklaruje 21,57% z nich, a jeho poskytování deklaruje 83,01%. Diferenciál činí +61,44, což znamená malý zájem o tento benefit. Tento benefit deklaruje jako neposkytovaný poměrně vysoké procento respondentů, je však třeba vzít v úvahu, že je zajímavý jen pro zaměstnance s dětmi.

Příměstský tábor

tento benefit je důležitý přibližně pro třetinu respondentů. Jako důležitý jej deklaruje 34,64% respondentů, a jeho poskytování deklaruje 86,27%. Diferenciál činí +51,63, což znamená malý zájem o tento benefit. Tento benefit deklaruje jako neposkytovaný poměrně vysoké procento respondentů, je však třeba vzít v úvahu, že je zajímavý jen pro zaměstnance s dětmi.

Sick days

Tento benefit je důležitý pro 88,89% respondentů, a 4,58% tedy 7 respondentů, deklaruje jeho poskytování. Diferenciál činí -84,31, což znamená velkou poptávku respondentů po tomto benefitu.

Otcovská dovolená

Tento benefit je důležitý přibližně pro třetinu respondentů. Jako důležitý jej deklaruje pro 35,29%, a jeho poskytování deklaruje 64,70%. Diferenciál činí +29,41, což znamená poměrně malou důležitost, je však třeba vzít v úvahu, že je zajímavý jen pro zaměstnance s dětmi.

Dárkový balíček

Tento benefit, poskytovaný ke konci roku, je důležitý pro přibližně 40%, přesně 38,56% respondentů, jeho poskytování deklaruje 5,88%. Diferenciál činí -32,68, což znamená malý zájem o tento benefit.

Společné akce

Tento benefit je důležitý pro polovinu respondentů, tedy 50,24%, a jeho poskytování deklaruje 70,59%. Diferenciál činí +20,53%, což znamená, vyrovnaný zájem a nezájem o tento benefit.

Tabulka 10 *Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 4. Peněžité a nemonetární výhody.*

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Peněžité a nemonetární výhody		Co chce		Co dostává		Diferenciál +/-	
		Číslo otázky	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Co dostává
			Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	minus
			Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Co chce
			[N]	[%]	[N]	[%]	[%]
Párové otázky	Jistota místa	7	149	97,39	-	-	-7,19
		37	-	-	149	90,2	
	Sociální výhody	8	135	88,23	-	-	-12,42
		18	-	-	116	75,81	
	Stravenky	9	136	88,89	-	-	+10,46

		39	-	-	152	99,35	
Rekreační zařízení		10	36	23,53	-	-	+70,59
		40	-	-	144	94,12	
Kulturní vyžití		11	87	56,86	-	-	-2,61
		41	-	-	83	54,25	
Společné zájezdy		12	52	33,99	-	-	+60,78
		42	-	-	145	94,77	
Dětský den		13	33	21,57	-	-	+61,44
		46	-	-	127	83,01	
Příměstský tábor		14	53	34,64	-	-	+51,63
		43	-	-	132	86,27	
Sick days		15	136	88,89	-	-	+84,31
		44	-	-	7	4,58	
Otcovská dovolená		16	54	35,29	-	-	+29,41
		45	-	-	99	64,7	
Dárkový balíček		17	59	38,56	-	-	-32,68
		47	-	-	-	5,88	
Společné akce		18	77	50,24	-	-	+20,35
		48	-	-	108	70,59	

V následující Tabulce 1 je uvedeno hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 4. Peněžité a nemonetární výhody, na základě výsledků četností kladných odpovědí.

Tabulka 11: Hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 4. Peněžité a nemonetární výhody. Zdroj: Vlastní zpracování

Co chce	Co dostává
1. Jistota místa	1. Stravenky
2. - 3. Stravenky	2. Společné zájezdy
2. - 3. Sick days	3. Rekreační zařízení
4. Sociální výhody	4. Jistota místa
5. Kulturní vyžití	5. Příměstský tábor
6. Společné akce	6. Dětský den
7. Dárkový balíček	7. Sociální výhody
8. Otcovská dovolená	8. Společné akce
9. Příměstský tábor	9. Otcovská dovolená

10. Společné zájezdy	10. Kulturní vyžití
11. Rekreační zařízení	11. Dárkový balíček
12. Dětský den	12. Sick days

Dimenze 5. Ocenění, uznání a odměňování za dobrou práci

V rámci Dimenze 5. Ocenění, uznání a odměňování za dobrou práci, byl prostřednictvím otázek sledován následující faktor:

- Ocenění výsledků

Z výsledků je patrné, že až na jednoho, téměř všichni respondenti, 99,35%, považují ocenění výsledků své práce za důležité. Ocenění se dostává téměř stejnému počtu respondentů, 92,16%. Diferenciál činí -7,19%, což znamená nízkou míru nespokojenosti. Viz Tabulka 12.

Tabulka 12: *Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 5. Ocenění, uznání a odměňování za dobrou práci.* Zdroj: Vlastní zpracování

5. Ocenění, uznání a odměňování za dobrou práci		Co chce		Co dostává		Diferenciál +/-	
		Číslo otázky	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Co dostává
			Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	minus
			Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Co chce
			[N]	[%]	[N]	[%]	[%]
Párové otázky	Ocenění výsledků	30	152	99,35	-	-	-7,19
		60	-	-	141	92,16	

Dimenze 6. Provozní pravidla a postupy

V rámci Dimenze 6. Provozní pravidla a postupy, byly prostřednictvím otázek sledovány následující faktory:

- Zpětná vazba
- Spolurozhodování

Zpětná vazba

Tento benefit je, až na jednoho, důležitý pro všechny respondenty, tedy pro 99,34%, dostává se ho 81,05% respondentů. Diferenciál činí -18,29%, což znamená, u tohoto benefitu, poměrně vysokou míru nespokojenosti.

Spolurozhodování

Tento benefit je důležitý téměř pro všechny respondenty - 92,07%, dostává se ho 65,36%. Diferenciál činí -26,71%, což znamená, u tohoto benefitu, poměrně vysokou míru nespokojenosti. Viz Tabulka 13.

Tabulka 13: *Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 6. Provozní pravidla a postupy.*

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Provozní pravidla a postupy		Co chce		Co dostává		Diferenciál +/-	
		Číslo otázky	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Co dostává
			Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	minus
			Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Co chce
			[N]	[%]	[N]	[%]	[%]
Párové otázky	Zpětná vazba	28	152	99,34	-	-	-18,29
		58	-	-	124	81,05	
	Spolurozhodování	29	141	92,07	-	-	-26,71
		59	-	-	100	65,36	

V následující Tabulce 14 je uvedeno hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 6. Provozní pravidla a postupy, na základě výsledků četností kladných odpovědí.

Tabulka 14: *Hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 6. Provozní pravidla a postupy.* Zdroj: Vlastní zpracování

Co chce	Co dostává
1. Zpětná vazba	1. Zpětná vazba
2. Spolurozhodování	2. Spolurozhodování

Dimenze 7. Lidé, se kterými pracujete

V rámci Dimenze 7. byly prostřednictvím otázek sledovány následující faktory:

- Mezilidské vztahy
- Jak se cítím v práci

Mezilidské vztahy

Tento benefit je důležitý pro 100%, tedy pro všechny respondenty, dostává se jej významnému procentu 89,54% respondentů. Diferenciál činí -10,46%, což znamená vysokou míru spokojenosti.

Jak se cítím v práci

Tento benefit je důležitý pro 100%, tedy pro všechny respondenty, dostává se jej významnému procentu 94,77% respondentů. Diferenciál činí -5,23%, což znamená vysokou míru spokojenosti. Viz Tabulka 15.

Tabulka 15: *Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 7. Lidé, se kterými pracujete.*

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Lidé, se kterými pracujete		Co chce		Co dostává		Diferenciál +/-	
		Číslo otázky	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Co dostává
			Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	minus
			Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Co chce
			[N]	[%]	[N]	[%]	[%]
Párové otázky	Mezilidské vztahy	32	153	100	-	-	-10,46
		62	-	-	137	89,54	
	Jak se cítím v práci	34	153	100	-	-	-5,23
		64	-	-	145	94,77	

V následující Tabulce 16 je uvedeno hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 7. Lidé, se kterými pracujete, na základě výsledků četností kladných odpovědí.

Tabulka 16: Hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 7. Lidé, se kterými pracujete. Zdroj: Vlastní zpracování

Co chce	Co dostává
1. - 2. Jak se cítím v práci	1. Jak se cítím v práci
1. - 2. Mezilidské vztahy	2. Mezilidské vztahy

Dimenze 8. Úkoly samotné

V rámci Dimenze 8. byly prostřednictvím otázek sledovány následující faktory:

- Zajímavost práce
- Smysluplnost práce

Zajímavost práce

Tento benefit je důležitý pro 98,69%, tedy pro téměř všechny respondenty, dostává se jej 96,74% respondentů. Diferenciál činí -1,95%, což znamená, že s tímto benefitem jsou spokojeni téměř všichni respondenti.

Smysluplnost práce

Tento benefit je důležitý pro 100%, tedy pro všechny respondenty, dostává se jej významnému procentu 95,42% respondentů. Diferenciál činí -4,58%, což znamená vysokou míru spokojenosti. Viz Tabulka 17.

Tabulka 17: Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 8. Úkoly samotné. Zdroj: Vlastní zpracování

8. Úkoly samotné		Co chce			Co dostává		Diferenciál +/-
		Číslo otázky	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Co dostává
			Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	minus
			Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Co chce
			[N]	[%]	[N]	[%]	[%]
Párové otázky	Zajímavost práce	31	151	98,69	-	-	-1,95
		61	-	-	148	96,74	
	Smysluplnost práce	33	153	100	-	-	-4,58
		63	-	-	146	95,42	

V následující Tabulce 18 je uvedeno hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 8. Úkoly samotné, na základě výsledků četností kladných odpovědí.

Tabulka 18: *Hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 8. Úkoly samotné.*

Zdroj: Vlastní zpracování

Co chce	Co dostává
1. Smysluplnost práce	1. Zajímavost práce
2. Zajímavost práce	2. Smysluplnost práce

Dimenze 9. Komunikace uvnitř organizace

V rámci Dimenze 9. Komunikace uvnitř organizace, byly prostřednictvím otázek sledovány následující faktory:

- Přístup k informacím
- Spolupráce mezi útvary
- Spolupráce na pracovišti
- Spolupráce s vedením úřadu
- Spolupráce s politickou reprezentací
- Vysvětlování pracovních úkolů

Přístup k informacím

Tento benefit je důležitý pro 100%, tedy pro všechny respondenty, dostává se jej významnému procentu 89,54% respondentů. Diferenciál činí -10,46%, což znamená vysokou míru spokojenosti.

Spolupráce mezi útvary

Tento benefit je důležitý pro 100%, tedy pro všechny respondenty, dostává se jej významnému procentu 98,03% respondentů. Diferenciál činí -1,97%, což znamená velmi vysokou míru spokojenosti.

Spolupráce na pracovišti

Tento benefit je důležitý pro 100%, tedy pro všechny respondenty, dostává se jej významnému procentu 86,93% respondentů. Diferenciál činí -12,71%, což znamená vysokou míru spokojenosti.

Spolupráce s vedením úřadu

Tento benefit je důležitý pro 98,69%, tedy pro téměř všechny respondenty, dostává se jej 90,85% respondentů. Diferenciál činí -7,84%, což znamená, že s tímto benefitem jsou spokojeni téměř všichni respondenti.

Spolupráce s politickou reprezentací

Tento benefit je důležitý pro 81,70%, tedy pro téměř všechny respondenty, dostává se jej 86,27% respondentů. Diferenciál činí +4,57%, což znamená, že s tohoto benefitu se dostává i těm respondentům, pro které není důležitý.

Vysvětlování pracovních úkolů

Tento benefit je důležitý pro 88,23% respondentů, dostává se jej 92,16% respondentů. Diferenciál činí +3,93%, což znamená, že s tohoto benefitu se dostává i těm respondentům, pro které není důležitý. Viz Tabulka 19.

Tabulka 19: *Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 9. Komunikace uvnitř organizace.*

Zdroj: Vlastní zpracování

9. Komunikace uvnitř organizace		Co chce		Co dostává		Diferenciál +/-	
		Číslo otázky	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Součet odpovědí	Co dostává
			Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	Rozhodně ano, Ano,	minus
			Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Co chce
			[N]	%	[N]	%	
Párové otázky	Přístup k informacím	23	153	100	-	-	-10,46
		53	-	-	137	89,54	
	Spolupráce mezi útvary	24	153	100	-	-	-1,97
		54	-	-	150	98,03	
	Spolupráce na pracovišti	25	153	99,64	-	-	-12,71
		55	-	-	133	86,93	
	Spolupráce s vedením úřadu	26	151	98,69	-	-	-7,84
		56	-	-	139	90,85	

	Spolupráce s politickou reprezentací	27	125	81,7	-	-	4,57
		57	-	-	132	86,27	
	Vysvětlování pracovních úkolů	36	135	88,23	-	-	3,93
		66	-	-	141	92,16	

V následující Tabulce 20 je uvedeno hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 9. Komunikace uvnitř organizace, na základě výsledků četností kladných odpovědí.

Tabulka 20: *Hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 9. Komunikace uvnitř organizace.* Zdroj: Vlastní zpracování

Co chce	Co dostává
1. - 2. Přístup k informacím	1. Spolupráce mezi útvary
1. - 2. Spolupráce mezi útvary	2. Vysvětlování pracovních úkolů
3. Spolupráce na pracovišti	3. Spolupráce s vedením úřadu
4. Spolupráce s vedením útvaru	4. Přístup k informacím
5. Vysvětlování pracovních úkolů	5. Spolupráce na pracovišti
6. Spolupráce s politickou reprezentací	6. Spolupráce s politickou reprezentací

4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Výsledky dotazníkového šetření budou interpretovány a doporučení pro praxi Magistrátu budou formulovány ve smyslu jednotlivých devíti Dimenzí.

Doporučení dávají možnost stanovit míru priorit zaměstnanců, které se týkají jejich pracovní spokojenosti, a podle nich upravit motivační systém pro zaměstnance Magistrátu.

Výsledky dotazníkového šetření potvrzují skutečnost, že pro spokojenost zaměstnanců jsou důležité v nejvyšší míře nefinanční benefity. Určitá paradoxnost některých skutečností ukazuje na potřebu stanovit vhodný mix benefitů, tak aby co nejvíce odpovídaly individuálním potřebám zaměstnanců.

Nejvíce překvapivý výsledek

Spokojenost s výší platu - „Co chci“ 99,35% a „Co dostávám“ 83,01%, otázky 19 a 49.

Největší rozdíl mezi „Co chci“ a „Co dostávám“

Povýšení - „Co chci“ 64,05% a „Co dostávám“ 24,18%, otázky 20 a 50.

100% respondentů deklarovalo důležitost pro pracovní spokojenost u páru otázek, týkajících se témat Dimenze 7. Mezilidské vztahy, Jak se cítím v práci, Dimenze 8. Smysluplnost práce, Dimenze 9 Přístup k informacím, Spolupráce mezi útvary, Spolupráce na pracovišti.

99% respondentů deklarovalo důležitost pro pracovní spokojenost u páru otázek, týkajících se témat Dimenze 1. Výše platu, Dimenze 5. Ocenění výsledků, Dimenze 6. Zpětná vazba, Dimenze 8. Zajímavost práce, Dimenze 9 Spolupráce s vedením úřadu.

Nejvíce požadují i dostávají u Dimenze 2. Profesní vzdělávání, Dimenze 4. Jistota místa, Kulturní vyžití, Dimenze 5. Ocenění výsledků, Dimenze 7. Jak se cítím v práci, Dimenze 8 Zajímavost práce, Smysluplnost práce, Dimenze 9. Spolupráce mezi útvary, Spolupráce s politickou reprezentací, Vysvětlování pracovních úkolů.

Některé zdánlivě paradoxní výsledky jsou způsobeny tím, že určité benefity jsou využitelné jen pro specifickou skupinu zaměstnanců, například podle toho, jestli mají děti, které by je využily. Z údajů můžeme vyčíst, že pro přibližně třetinu respondentů jsou důležité benefity, týkající se dětí: Dětský den, Příměstský tábor, Otcovská dovolená.

Další benefity jsou využívány, ale na pracovní spokojenost jejich poskytování nemá proporcionální vliv, například Vlastní rekreační zařízení, Společné akce.

Dimenze 1. Plat a odměna

Můžeme konstatovat vysokou míru spokojenosti s platem, výši platu hodnotí kladně 83,01% respondentů, při diferenciaci -16,34%. Doporučení pro Magistrát je dále udržovat co nejvyšší úroveň platů.

Dimenze 2. Příležitost k propagaci

Podle hierarchického uspořádání respondenti nejvíce chtějí povýšení, dostává se jim nejvíce profesního vzdělávání. Nejvíce se respondentům nedostává možnosti povýšení - diferenciaci je -39,87%. Možnost zvýšení kvalifikace pocítuje jako nedostatečnou čtvrtina respondentů - diferenciaci je -24,85%. S profesním vzděláváním je spokojena většina respondentů - diferenciaci je -5,23%. Doporučení pro Magistrát je upravit systém povyšování, poskytnout respondentům širší možnost zvyšování kvalifikace, a pokračovat v respondenty oceňovaném systému profesního vzdělávání.

Dimenze 3. Přímý nadřízený

Můžeme konstatovat vysokou, 73,85% spokojenost se zájmem nadřízeného o pocity zaměstnanců, při diferenciaci -9,8%. Doporučení pro Magistrát je najít způsob, jak posílit zájem nadřízených o pocity těch zaměstnanců, kteří stávající způsob zájmu neoslovuje.

Dimenze 4. Peněžité a nemonetární výhody

Podle hierarchického uspořádání respondenti nejvíce chtějí jistotu pracovního místa, nejméně se jim dostává sick days.

Můžeme konstatovat překvapivě vysokou míru spokojenosti respondentů s jistotou pracovního místa, kterou deklaruje 90,2% respondentů, zároveň je jistota pracovního místa nejvíce žádaným benefitem.

Doporučením pro Magistrát je udržovat a rozšiřovat širokou paletu benefitů, tak aby si každý zaměstnanec mohl vybrat ty, které odpovídají jeho osobním zájmům. Důvodem je, že tyto výhody považuje za důležité pro svou pracovní spokojenost 88,23% respondentů,

Dalším doporučením je zamyslet se nad tím, jak naložit s benefity, které jsou sice menšínou respondentů využívány, ale většina respondentů deklaruje jejich malý vliv na svou pracovní spokojenost.

Dimenze 5. Ocenění, uznání a odměňování za dobrou práci

Můžeme konstatovat překvapivě vysokou míru spokojenosti respondentů s oceněním své práce, kterou deklaruje 92,16%. Doporučení pro Magistrát je rozvíjet dosavadní systém oceňování práce.

Dimenze 6. Provozní pravidla a postupy

Podle hierarchického uspořádání respondenti vysoce požadují jak zkoumanou zpětnou vazbu v 99,34%, tak i spolurozhodování v 92,07%. Při vědomí jejich důležitosti pro smysluplnou práci můžeme u obou zkoumaných skutečností konstatovat poměrně vysokou míru nespokojenosti, vyjádřenou diferenciálou -18,29% pro zpětnou vazbu a -26,71%, pro spolurozhodování. Doporučení pro Magistrát je soustředit se na systém poskytování zpětné vazby a spolurozhodování, tak aby zaměstnanci cítili jednoznačnost provozních pravidel.

Dimenze 7. Lidé, se kterými pracujete

Podle hierarchického uspořádání respondenti vysoce vyžadují dobrý pocit v práci, a dobré mezilidské vztahy, ve 100% u obou skutečností, a také se jim v poměrně vysoké míře dostává, v 94,77% se v práci cítí dobře, a 89,54% deklaruje dobré mezilidské vztahy. Doporučení pro Magistrát je zkoumat tyto skutečnosti i v budoucnosti, a nacházet v nich hodnocení systému řízení lidských zdrojů.

Dimenze 8. Úkoly samotné

Podle hierarchického uspořádání respondenti vysoce vyžadují smysluplnost práce v 98,69%, a zajímavost práce v 100%, a také obě skutečnosti ve vysoké míře dostávají, smysluplnost práce v 95,42% a zajímavost práce v 95,42%. Doporučením pro Magistrát je sledovat pravidelně tyto skutečnosti, protože mají silnou vypovídací hodnotu o systému zadávání pracovních úkolů na Magistrátu.

Dimenze 9. Komunikace uvnitř organizace

Podle hierarchického uspořádání je jako priorita silně vyžadován v 100% přístup k informacím, jehož se respondentům dostává v 89,54%. Respondenti jsou nejvíce spokojeni se spoluprací mezi útvary 98,03% s vysvětlováním pracovních úkolů 92,16% a se spoluprací s vedením úřadu 90,85%. Následuje silně hodnocený přístup k informacím 89,54%, který je také jako priorita vyžadován.

Doporučením pro Magistrát je sledovat pravidelně tyto skutečnosti, hodnotící komunikaci uvnitř organizace, protože mají silnou vypovídací hodnotu o systému práce celého Magistrátu.

ZÁVĚR

Spokojenost je stav člověka, je vnitřní stav člověka, který je známkou naplňování jeho osobních potřeb. Pracovní spokojenost je vnitřní stav pracovníka, zaměstnance, který je známkou naplňování jeho potřeb pracovních a osobních. Má práce byla zaměřena na analýzu pracovní spokojenosti pracovníků Magistrátu statutárního města Zlína pro využití Odborem personálním a vzdělávacím pro další řízení lidských zdrojů.

V teoretické části této bakalářské práce byla nejprve popsána teoretická východiska řízení lidských zdrojů jako součásti strategického řízení organizací. Popsány byly hlavní cíle strategického řízení lidských zdrojů, které zohledňují zájmy všech zainteresovaných stran v organizaci. Byl popsán účel, a náplň práce řízení lidských zdrojů v organizační hierarchii organizace, nakládání s lidským kapitálem jako konkurenční výhodou, strategie řízení lidských zdrojů jako nenapodobitelných a nenahraditelných. Byly popsány funkce personálního managementu jako zdroje úspěšnosti organizace, který je naplňován v různých oblastech práce s lidmi, jejich účelném zapojení do systému práce, využívání a rozvoji pracovních schopností, formování, udržování a práci v týmu, sociálním rozvoji pracovníků, dodržování pravidel. V metodické části byla uvedena obecně platná východiska zpracování, cíle a dílčí cíle, kterými jsou zjištění preferencí benefitů a určení spokojenosti zaměstnanců. Byla popsána úprava standardního dotazníku pro potřeby Magistrátu, byly popsány otázky, je-jich párování a řazení do dimenzí.

V praktické části byl popsán profil a prostředí Magistrátu statutárního města Zlína, kde proběhlo dotazníkové šetření. Popsána byla struktura dotazníku, způsob tvorby otázek, jejich párování a rozdělení k dimenzím. Určen byl hlavní cíl a výzkumné otázky. Popsána byla struktura respondentů, způsob jejich výběru. Určeny byly výsledky věcné části dotazníku, s jejich řazením podle jednotlivých dimenzí. Výsledky byly interpretovány a byla stanovena doporučení.

Doporučením pro Magistrát je individualizovat benefity tak, aby si každý zaměstnanec mohl vybrat odpovídající jeho osobním zájmům, najít vhodný způsob, jak naložit s benefity, u kterých většina respondentů deklaruje jejich malý vliv na svou pracovní spokojenost, ale jsou využívány stabilní menšinou respondentů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty ... Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
- HENDL, Jan a Jiří REMR. Metody výzkumu a evaluace. Praha: Portál, 2017. ISBN 9788026211921.
- HILL, Nigel, John BRIERLEY a Rob MACDOUGALL. How to measure customer satisfaction. 2nd ed. Burlington, VT, USA: Gower, c2003. ISBN 056608595X.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Vyd. 4., rozš. a dopl. (dotisk). Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Přeložil Mojmír KOŠ. Praha: GRADA, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

OLIVER, Richard L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. 2nd ed. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, c2010. ISBN 978-0-7656-1770-5.

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

VÉVODA, Jiří. Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví. Praha: Grada, 2013. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4732-3.

Internetové zdroje:

Magistrát města Zlína. Dostupné na <https://www.zlin.eu/data/dataupload/oi/f27aa294-s-1-radnice.jpg>

Magistrát města Zlína. Výroční zpráva, 2017. Dostupné na <https://www.zlin.eu/organizacni-struktura-cl-1731.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

JSS JOB SATISFACTION SURVEY

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Magistrát města Zlína.....	23
Obrázek 2 Věkový rozptyl respondentů	28
Obrázek 3 Struktura respondentů podle délky pracovního poměru na Magistrátu.	29

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Dimenze JSS a přiřazení otázek pro Magistrát.....	25
Tabulka 2 Pohlaví respondentů.....	27
Tabulka 3 Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání.....	28
Tabulka 4 Struktura respondentů podle pracovního zařazení.....	29
Tabulka 5 Struktura respondentů podle výkonu funkce	30
Tabulka 6 Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 1. Plat a odměna	30
Tabulka 7 Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 2. Příležitost k propagaci.	31
Tabulka 8 Hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 2. Příležitost k propagaci	32
Tabulka 9 Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 3. Přímý nadřízený.....	32
Tabulka 10 Kladné odpovědi na párové otázky.....	35
Tabulka 11 Hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 4. Peněžité a nemonetární výhody	36
Tabulka 12 Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 5. Ocenění, uznání a odměňování za dobrou práci	37
Tabulka 13 Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 6. Provozní pravidla a postupy	38
Tabulka 14 Hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 6. Provozní pravidla a postupy	38
Tabulka 15 Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 7. Lidé, se kterými pracujete.	39
Tabulka 16 Hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 7. Lidé, se kterými pracujete.....	40
Tabulka 17 Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 8. Úkoly samotné.....	40
Tabulka 18 Hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 8. Úkoly samotné.....	41
Tabulka 19 Kladné odpovědi na párové otázky Dimenze 9. Komunikace uvnitř organizace.....	42
Tabulka 20 Hierarchické uspořádání sledovaných faktorů Dimenze 9. Komunikace uvnitř organizace	43

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I: STANDARDIZOVANÝ DOTAZNÍK JOB SATISFACTION SURVEY

PŘÍLOHA II: DOTAZNÍK PRO MAGISTRÁT - OTÁZKY S PŘÍŘAZENÍM DIMENZÍ
JSS

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO MAGISTRÁT - PÁROVÁNÍ OTÁZEK

PŘÍLOHA P I: STANDARDIZOVANÝ DOTAZNÍK JOB SATISFACTION SURVEY

PRŮZKUM SPOKOJENOSTI SE ZAMĚSTNÁNÍM

JOB SATISFACTION SURVEY
 Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.
 Czech translation M. Franěk

	PROSÍM, ZAKROUŽKUJTE U KAŽDÉ OTÁZKY VŽDY JEDNO Z ČÍSEL, KTERÉ NEJLÉPE VYSTIHUJE VÁŠ NÁZOR.	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
1	Jsem přesvědčen(a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen(a) za práci, kterou dělám.	1	2	3	4	5	6
2	V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.	1	2	3	4	5	6
3	Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně.	1	2	3	4	5	6
4	Nejsem spokojen(a) s benefity, které dostávám.	1	2	3	4	5	6
5	Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	1	2	3	4	5	6
6	Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.	1	2	3	4	5	6
7	Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.	1	2	3	4	5	6
8	Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	1	2	3	4	5	6
9	Myslím si, že komunikace v naší firmě je dobrá.	1	2	3	4	5	6
10	Nárůst platu je mizivý a málo častý.	1	2	3	4	5	6
11	Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	1	2	3	4	5	6
12	Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.	1	2	3	4	5	6
13	Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.	1	2	3	4	5	6
14	Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	1	2	3	4	5	6
15	Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy bržděno zbytečnou byrokracií.	1	2	3	4	5	6
16	Zjistil(a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.	1	2	3	4	5	6
17	Věci, které dělám v práci, mě baví.	1	2	3	4	5	6
18	Nejsou mi jasné cíle naší organizace.	1	2	3	4	5	6

19	Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.	1	2	3	4	5	6
20	Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných firem.	1	2	3	4	5	6
21	Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	1	2	3	4	5	6
22	Benefity, které máme, jsou spravedlivé.	1	2	3	4	5	6
23	Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.	1	2	3	4	5	6
24	Mám příliš mnoho pracovních úkolů.	1	2	3	4	5	6
25	Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.	1	2	3	4	5	6
26	Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.	1	2	3	4	5	6
27	Jsem hrdý(á) na svoji práci.	1	2	3	4	5	6
28	Jsem spokojen(a) s možnostmi platového růstu.	1	2	3	4	5	6
29	Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	1	2	3	4	5	6
30	Mám rád(a) svého nadřízeného.	1	2	3	4	5	6
31	Mám příliš mnoho papírování.	1	2	3	4	5	6
32	Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.	1	2	3	4	5	6
33	Jsem spokojen(a) s šancemi na povýšení.	1	2	3	4	5	6
34	V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.	1	2	3	4	5	6
35	Má práce mě těší.	1	2	3	4	5	6
36	Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.	1	2	3	4	5	6

**PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO MAGISTRÁT - OTÁZKY S
PŘÍRAZENÍM DIMENZÍ JSS**

	Znění otázky	Di- menze JSS
1.	Jsem (muž - žena):	-
2.	Věk - uveďte číslicí:	-
3.	Délka pracovního poměru - uveďte číslicí počet let:	-
4.	Vzdělání:	-
5.	Pracovní zařazení:	-
6.	Výkon (jakou pracovní funkci vykonává):	-
7.	Jistota pracovního místa je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	4
8.	Sociální výhody a požitky jsou pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	4
9.	Stravenky jsou pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	4
10.	Vlastní rekreační zařízení je pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	4
11.	Příspěvek na kulturní vyžití je pro mne důležitý pro mou pracovní spokojenost:	4
12.	Společné zájezdy jsou pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	4
13.	Dětský den je důležitý pro mou pracovní spokojenost:	4
14.	Vlastní příměstský tábor pro děti zaměstnanců je pro mne důležitý pro mou pracovní spokojenost:	4
15.	Sick days jsou pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	4
16.	Otcovská dovolená je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	4
17.	Dárkový balíček na konci roku je pro mne důležitý pro mou pracovní spokojenost:	4
18.	Společné akce (bowling atp.) jsou pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	4
19.	Výše platu je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	1
20.	Možnost povýšení je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	2
21.	Možnost zvýšení kvalifikace (s placeným pracovním volnem) je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	2
22.	Možnost dalšího profesního vzdělávání je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	2
23.	Dostatečný přístup k informacím je pro mne důležitý pro mou pracovní spokojenost:	9
24.	Fungující spolupráce v mém pracovním týmu je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	9
25.	Fungující spolupráce mezi útvary je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	9

26.	Fungující spolupráce s vedením úřadu je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	9
27.	Fungující spolupráce s politickou reprezentací města je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	9
28.	Poskytování zpětné vazby je pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	6
29.	Možnost spolurozhodování je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	6
30.	Ocenění výsledků práce je pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	5
31.	Zajímavost současné práce je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	8
32.	Dobré mezilidské vztahy jsou pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	8
33.	Smysluplnost práce je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	8
34.	To jak se cítím v práci, je pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	7
35.	Je pro mne důležité, jestli se můj nadřízený zajímá o mé pocity:	3
36.	Je pro mne důležité, aby pracovní úkoly byly lépe vysvětlovány:	9
37.	Dostává se mi jistoty pracovního místa:	4
38.	Mám slušné sociální výhody a požitky:	4
39.	Zaměstnavatel mi poskytuje stravenky:	4
40.	Zaměstnavatel mi poskytuje vlastní rekreační zařízení :	4
41.	Zaměstnavatel mi poskytuje příspěvek na kulturní vyžití:	4
42.	Zaměstnavatel organizuje společné zájezdy:	4
43.	Zaměstnavatel organizuje vlastní příměstský tábor pro děti zaměstnanců:	4
44.	Zaměstnavatel poskytuje sick days:	4
45.	Zaměstnavatel bez potíží umožňuje otcovskou dovolenou:	4
46.	Zaměstnavatel organizuje Dětský den:	4
47.	Zaměstnavatel poskytuje dárkový balíček ke konci roku:	4
48.	Zaměstnavatel organizuje společné akce - bowling atp.:	4
49.	Dostává se mi relativně slušné výše platu:	1
50.	Mám možnost povýšení:	2
51.	Mám možnost zvýšení kvalifikace (s placeným pracovním volnem):	2
52.	Mám možnost dalšího profesního vzdělávání:	2
53.	Mám dostatečný přístup k informacím:	9
54.	Dostává se mi spolupráce v mém pracovním týmu:	9
55.	Spolupráce mezi útvary funguje:	9
56.	Spolupráce s vedením úřadu funguje:	9
57.	Spolupráce s politickou reprezentací města funguje:	9
58.	Dostává se mi poskytování zpětné vazby:	6
59.	Dostává se mi možnosti spolurozhodování:	6
60.	Dostává se mi ocenění výsledků práce:	5
61.	Moje současná práce je pro mne zajímavá:	8
62.	Dobré mezilidské vztahy na úřadě fungují:	7
63.	Moje současná práce je smysluplná:	8

64.	V práci se cítím dobře:	7
65.	Můj nadřízený se zajímá o pocity svých podřízených:	3
66.	Pracovní úkoly jsou dostatečně vysvětleny:	9

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO MAGISTRÁT - PÁROVÁNÍ OTÁZEK

	„Co chce“		„Co dostává“
7.	Jistota pracovního místa je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	37.	Dostává se mi jistoty pracovního místa:
8.	Sociální výhody a požitky jsou pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	38.	Mám slušné sociální výhody a požitky:
9.	Stravenky jsou pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	39.	Zaměstnavatel mi poskytuje stravenky:
10.	Vlastní rekreační zařízení je pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	40.	Zaměstnavatel mi poskytuje vlastní rekreační zařízení :
11.	Příspěvek na kulturní vyžití je pro mne důležitý pro mou pracovní spokojenost:	41.	Zaměstnavatel mi poskytuje příspěvek na kulturní vyžití:
12.	Společné zájezdy jsou pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	42.	Zaměstnavatel organizuje společné zájezdy:
13.	Dětský den je důležitý pro mou pracovní spokojenost:	46.	Zaměstnavatel organizuje Dětský den:
14.	Vlastní příměstský tábor pro děti zaměstnanců je pro mne důležitý pro mou pracovní spokojenost:	43.	Zaměstnavatel organizuje vlastní příměstský tábor pro děti zaměstnanců:
15.	Sick days jsou pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	44.	Zaměstnavatel poskytuje sick days:
16.	Otcovská dovolená je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	45.	Zaměstnavatel bez potíží umožňuje otcovskou dovolenou:
17.	Dárkový balíček na konci roku je pro mne důležitý pro mou pracovní spokojenost:	47.	Zaměstnavatel poskytuje dárkový balíček ke konci roku:
18.	Společné akce (bowling atp.) jsou pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	48.	Zaměstnavatel organizuje společné akce - bowling atp.:
19.	Výše platu je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	49.	Dostává se mi relativně slušné výše platu:
20.	Možnost povýšení je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	50.	Mám možnost povýšení:
21.	Možnost zvýšení kvalifikace (s placeným pracovním volnem) je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	51.	Mám možnost zvýšení kvalifikace (s placeným pracovním volnem):
22.	Možnost dalšího profesního vzdělávání je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	52.	Mám možnost dalšího profesního vzdělávání:
23.	Dostatečný přístup k informacím je pro mne důležitý pro mou pracovní spokojenost:	53.	Mám dostatečný přístup k informacím:

24.	Fungující spolupráce v mém pracovním týmu je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	54.	Dostává se mi spolupráce v mém pracovním týmu:
25.	Fungující spolupráce mezi útvary je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	55.	Spolupráce mezi útvary funguje:
26.	Fungující spolupráce s vedením úřadu je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	56.	Spolupráce s vedením úřadu funguje:
27.	Fungující spolupráce s politickou reprezentací města je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	57.	Spolupráce s politickou reprezentací města funguje:
28.	Poskytování zpětné vazby je pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	58.	Dostává se mi poskytování zpětné vazby:
29.	Možnost spolurozhodování je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	59.	Dostává se mi možnosti spolurozhodování:
30.	Ocenění výsledků práce je pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	60.	Dostává se mi ocenění výsledků práce:
31.	Zajímavost současné práce je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	61.	Moje současná práce je pro mne zajímavá:
32.	Dobré mezilidské vztahy jsou pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	62.	Dobré mezilidské vztahy na úřadě fungují:
33.	Smysluplnost práce je pro mne důležitá pro mou pracovní spokojenost:	63.	Moje současná práce je smysluplná:
34.	To jak se cítím v práci, je pro mne důležité pro mou pracovní spokojenost:	64.	V práci se cítím dobře:
35.	Je pro mne důležité, jestli se můj nadřízený zajímá o mé pocity:	65.	Můj nadřízený se zajímá o pocity svých podřízených:
36.	Je pro mne důležité, aby pracovní úkoly byly lépe vysvětlovány:	66.	Pracovní úkoly jsou dostatečně vysvětleny: