

Analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců a její vliv na motivaci ve firmě EMOS spol. s r.o.

Veronika Lutonská

Bakalářská práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika LUTONSKÁ**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců a její vliv na motivaci ve firmě EMOS spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k pracovní spokojenosti zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte pracovní spokojenost a její vliv na motivaci.
- Vyhodnoťte analýzu pracovní spokojenosti a její vliv na motivaci.

Závěr

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] MIKULAŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 380 stran. ISBN 978-80-247-1349-6.
[2] STÝBLO, J. Manažerská motivační strategie. Praha: Management Press, a.s., 1992. 74 stran. ISBN 80-85603-05-5.
[3] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 stran. ISBN 80-7169-614-5.
[4] PORVAZNÍK, J. Celostný management. Bratislava: SPRINT, 1999. 485 stran. ISBN 80-88848-36-9.
[5] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. 376 stran. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **19. června 2009**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. srpna 2009**

Ve Zlíně dne 19. června 2009

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu pracovní spokojenosti a její vliv na motivaci ve firmě EMOS spol. s r. o. V teoretické části jsem se zabývala pracovní spokojeností jako takovou, faktory, které spokojenost ovlivňují, motivačními teoriemi a tvorbou dotazníků. V praktické části jsem hned v úvodu ve stručnosti představila společnost, kde šetření proběhlo. Následně jsem rozebrala samotnou analýzu a z ní udělala závěry a doporučení, které z analýzy vyplynuly.

Klíčová slova:

Pracovní spokojenost, motivace, motivační teorie, stimuly, schopnosti, pracovní úroveň, míra spokojenosti, index pracovní spokojenosti, dotazník.

ABSTRACT

The goal of my Bachelor thesis was to realize analysis of employees satisfaction and her's influence over the motivation in EMOS spol. s r.o.. In the teoretical part I discussed about employees satisfactin such as, factors, which employee satisfaction influence, motivation theories and creating questionnaire. In the practical part I introduce the company, where was reseach progressed. Then I introduce the analysis and conclusions which follows on.

Keywords:

Employees satisfactoin, motivation, motivation theory, incentives, skills, absolute level, rate of satisfaction, ondex of working satisfaction, questionnaire.

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce

Doc. PhDr. Milanu Mikulaščíkovi, Ph.D.

za jeho rady a připomínky, které mi při vypracování mé práce poskytl.

Dále bych chtěla poděkovat všem lidem z personálního oddělení a vedoucím firmy EMOS spol. s r.o. za výbornou spolupráci a všem respondentům, kteří dotazník vyplnili.

„Člověk je tvor, který má neustále další a další přání a potřeby.“

Abraham Maslow

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	11
1.1 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	11
1.1.1 Obsah a charakter práce	12
1.1.2 Mzdové ohodnocení pracovníka	12
1.1.3 Pracovní perspektivy	12
1.1.4 Vedoucí pracovník	13
1.1.5 Spolupracovníci.....	13
1.1.6 Organizace práce	13
1.1.7 Fyzické podmínky práce.....	13
1.1.8 Úroveň sociální péče	14
1.2 HLAVNÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST V ZAMĚSTNÁNÍ A VÝKONNOST ZAMĚSTNANCŮ	14
1.2.1 Motivace pracovníka hraje velkou roli.....	14
1.2.1.1 Pracovní motivace.....	15
1.2.1.2 Motivační techniky a motivační teorie.....	16
1.2.1.3 Motivační programy.....	19
1.2.2 Postoj k výsledku práce.....	20
1.2.3 Vliv emocí.....	20
1.2.4 Stres a psychická zátěž.....	21
1.2.5 Zájmy člověka mají také svůj vliv	21
1.2.6 Úzkost má významnou roli, stejně jako stres.....	21
1.2.7 Vztahy mezi zaměstnanci.....	22
2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	23
2.1 PRŮZKUMY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	23
2.1.1 Zásady průzkumu	24
2.1.2 Realizace průzkumu	25
2.1.3 Přínosy průzkumu spokojenosti zaměstnanců.....	25
2.1.4 Způsoby zjišťování motivace a spokojenosti zaměstnanců	26
2.2 SPOKOJENOST VERSUS ODDANOST.....	27
2.3 PRACOVNÍ STIMULY.....	27
3 DOTAZNÍK	29
3.1 KONSTRUKCE OTÁZEK.....	29
3.2 KONSTRUKCE DOTAZNÍKU	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 PROFIL SPOELČNOSTI EMOS SPOL. S R.O.	34
5 VĚCNÝ HARMOHOGRAM PRŮZKUMU	36

5.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE	36
5.2	SBĚR DAT	36
5.3	STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ DAT	37
5.4	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	37
6	ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	38
6.1	SAMOTNÁ ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	38
6.2	ANALÝZA PRACOVNÍCH MOTIVŮ	43
7	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU.....	46
	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56

ÚVOD

Hned v úvodu bych chtěla citovat H. Fritze, který ve své knize *Spokojeně v zaměstnání* [1] uvádí: „Dnes tráví lidé v zaměstnání většinu svého času, takže je pochopitelné, že chtějí tento čas trávit pokud možno co nejvíc spokojeně. Ale právě ona spokojenost je něco, co se dnes z práce stále častěji vytrácí. Více a více lidí odchází ráno do zaměstnání s nepříjemným pocitem v žaludku, trpí nespavostí, nervozitou a strachem. Příčinou těchto stavů je často pracovní přetížení, stres s kolegy, nedostatek podpory ze strany nadřízených, nevyhovující pracovní podmínky a časté změny. Mnohdy se stává, že pracovní náplň je zařazena do rámcových podmínek, na jejichž vytváření a poté případné změny nemáme žádný nebo nepatrný vliv. Maličkostem se pak přikládá nadměrný význam, který ovlivňuje jak pracovní výkonnost, tak motivaci.

Štěstí a radost z práce se dostavují tehdy, pokud jsou při každodenní činnosti uspokojeny i naše osobní potřeby a přání a pokud jsou naše osobní hodnoty v souladu s hodnotami podniku, pro který pracujeme.

Nesmíme také přehlížet hospodářské změny a jejich vliv na společenský a sociální život. Celá výrobní odvětví se přesouvají do zemí s levnou pracovní silou, ubývá pracovních míst, jednotlivá oddělení nebo celé společnosti zavírají své provozy. Jistota v zaměstnání se stává iluzí. Dochází k přerozdělování úkolů a ke snižování nákladů za každou cenu, takže zaměstnanci často nemohou nabízet takovou kvalitu práce, o jakou dříve usilovali a které taky dosahovali, a jsou tudíž stále nespokojenější. Vliv a působení těchto změn, ale nesmíme opomíjet.

Také se dnes hodně mluví o globalizaci, flexibilitě, efektivitě a produktivitě. Člověk jako lidská bytost se svými přáními, nápady a potřebami ustupuje stále více do pozadí. Před několika desetiletími se lidé ucházeli o zaměstnání v určitém podniku, protože jeho cíle a pracovní podmínky, které nabízel, odpovídali jejich vlastním požadavkům. V průběhu času si tímto vytvořili síť vztahů, díky nimž si mohli rychle opatřit důležité informace. Dříve se oceňovala spolehlivost a stálost, dnes se požaduje rychlost a flexibilita. Proces neustálé změny nás dnes také nutí věnovat mnohem více času budování nových vztahů a získání potřebných informací. Udržení pracovních míst, optimální umístění podniku na trhu a péče o zaměstnance – to jsou hodnoty, které se musí začít co nejdříve znovu uplatňovat.“ [1]

Ve své bakalářské práci jsme se rozhodla věnovat problematice pracovní spokojenosti zaměstnanců. Sama spokojenost je ovlivňována celou řadou dílčích faktorů, kterým by měla být ze strany vedení věnována nemalá pozornost. Bakalářskou práci jsem vypracovávala ve firmě EMOS spol. s r.o., kde jsem působila v rámci své praxe, během studia na střední škole. Téma pracovní spokojenosti jsem si zde zvolila proto, že samotnou mě tato problematika zajímá. Zejména to, zda se společnost sama nějak věnuje této problematice.

Firma má své personální oddělení, to komplexně zabezpečuje personální agendu zaměstnanců, spojenou zejména s výběrem a přijímáním zaměstnanců, dále pak péči o zaměstnance, administraci jejich odměňování. Vede pracovněprávní administrativu, spravuje evidenci a nároky v oblasti dovolených, rozvržení pracovní doby, docházky, zpracovává systemizaci pracovních míst aj.

Na základě prostudované literatury v teoretické části této práce jsem sestavila dotazník, s jehož pomocí proběhlo samotné šetření, které se budu snažit interpretovat v praktické části mé práce, včetně závěrů a doporučení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

M. Mikulaščík ve své knize *Manažerská psychologie* [4] říká: „Jestliže jsou potřeby uspokojeny, mluví se o pracovní spokojenosti. To je pojem, který hrál důležitou roli při výkladu pracovní motivace“. [4]

Pracovní spokojenost můžeme charakterizovat jako pozitivní pracovní postoj k práci, případně k organizaci, ovlivňující pracovní výkonnost a kvalitu, fluktuaci a pracovní absenci i celkovou loajalitu zaměstnanců. Souvisí zpravidla s mezilidskými vztahy na pracovišti a stylem řízení, se způsobem vymezení pracovních pozic, zadávání úkolů a způsobem odměňování. [8]

Jak uvedl H. Fritz ve své knize *Spokojeně v zaměstnání* [1]: „Pracovní spokojenost je jen vrcholek ledovce, do kterého se promítá např. obsah práce, způsob vedení nadřízenými, vliv kolegů, očekávání zaměstnanců aj. Většina vážných problémů na sebe upozorňuje již chvíli před tím, než se stanou opravdu vážnými“. [1]

Pro objektivní vztah člověk a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníků. Ty jsou vyjádřeny v jejich pracovní způsobilosti, kvalifikaci a kompetenci. Součástí těchto předpokladů jsou PŘEDEVŠÍM (nejen!) - schopnosti, dovednosti, vědomosti, motivace. To vše se projeví v optimální výkonnosti pracovníků, které jsou základním předpokladem prosperity podniku.

Subjektivní vztah k práci pracovníci obvykle vyjadřují navenek konkrétními postoji - pozitivní a negativní. Obecně lze interpretovat pracovní spokojenost jako bipolární kontinuum.

-1 0 1 = výrazná nespokojenost neutrální postoj výrazná spokojenost [17]

1.1 Faktory pracovní spokojenosti

V. Provasník ve své knize *Psychologie pro ekonomy* [5] píše: „Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců bývá obvykle pozornost věnována těmto skutečnostem, jež se na její kvalitě velmi často podílejí, zpravidla v závislosti na profesi a pracovním zařazení, jakož i na individuálních charakteristikách každého pracovníka“. [5]

Jak V. Provazník v [5] říká: “Nejčastěji bývají uváděny:

1.1.1 Obsah a charakter práce

Charakter a obsah práce ovlivňují úroveň pracovní spokojenosti lidí ve značné míře. Pozitivní podoba, tedy spokojenost nebo alespoň spíše spokojenost, bývá obvyklá v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a pro sebeprosažení. Jde především o tvůrčí a řídicí profese. Méně spokojení s obsahem a charakterem práce bývají naopak lidé, kteří pracují v málo atraktivních, monotónních, špinavých, či velmi těžkých profesích. [5]

1.1.2 Mzdové ohodnocení pracovníka

Mzdové ohodnocení pracovníka patří mezi dosti významné zdroje pracovní spokojenosti, zejména pak v její spíše nepříznivé podobě. Často zde přitom nehraje roli sama výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Pracovníci také bývají mnohdy nespokojeni se mzdou i tam, kde jejich pracovní výkon je nižší a mzdové ohodnocení z různých důvodů dosti vysoké. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemají v našich podmínkách podobu přímé úměrnosti. Bude však velmi obtížné tuto skutečnost změnit, neboť současná ekonomická situace k tomu sama o sobě nestačí a vedoucí pracovníci se dosud nenaucili vyšší nároky na pracovníky v tomto směru ani formulovat, ani prosazovat ve výkonu řídicí práce. [5]

1.1.3 Pracovní perspektivy

Pracovní perspektivy bývají obvykle v rámci průzkumů pracovní spokojenosti pocíťovány většinou pracovníků jako omezené. Současná doba a změny, které ve společnosti probíhají, vytvořily pro uplatnění jednotlivců větší prostor, současně však lidem ubyly některé základní jistoty, takže se zvýšila i míra rizika. Za těchto okolností se dá předpokládat, že mnozí lidé nebudou považovat neohraničené pracovní perspektivy za výhodné a pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost. [5]

1.1.4 Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník ovlivňuje spokojenost řízených pracovníků obvykle ve značné míře. Stylem své řídicí práce a svou autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na daném pracovišti. Nepříznivě ho obvykle ovlivňuje různými formami autokratického jednání, ale i nerozhodností, nespravedlivým jednáním, hrubostí, nedůsledností apod.

Pozitivně se na úrovni pracovní spokojenosti jednotlivců i pracovních kolektivů podepisuje svou náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí, případně i dalšími svými vlastnostmi a způsoby jednání. [5]

1.1.5 Spolupracovníci

Spolupracovníci jsou velmi významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Vyplyvá to i ze skutečností, že pracovní činnost má již sama o sobě společenský charakter, lidé ji nevykonávají sami, nýbrž vždy se uplatňuje určitá forma spolupráce s druhými lidmi. Spolupracovníci jsou pro pracovníka obvykle zdrojem mnoha podnětů, jež svým rozsahem mnohdy i značně překračují potřeby pracovního procesu (neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace). [5]

1.1.6 Organizace práce

Organizace práce bývá velmi často zdrojem pracovní nespokojenosti, přičemž tomu tak bývá zejména proto, že ji pracovníci nahlížejí jako vnější – na nich nezávislou – a změnám procházejícím z jejich iniciativy nepřístupnou. [5]

1.1.7 Fyzické podmínky práce

Fyzické podmínky práce bývají zdrojem nespokojenosti, především tam, kde výrobní proces či užívaná technologie vyžadují takové fyzikální parametry prostředí, které jsou vzhledem k pracovníkovi nepříznivé až škodlivé. Nespokojenost s fyzickými podmínkami práce se však může také objevit při práci v kanceláři, kde i relativně příznivé fyzické podmínky práce mohou ovlivňovat spokojenost pracovníků nepříznivě (stačí nízká úroveň uspořádanosti či uklizenosti pracovního prostoru). [5]

1.1.8 Úroveň sociální péče

Úroveň sociální péče bývala v minulosti alternativně dobře či špatně hodnocena pracovníky v různých podnicích. Obecně byla obvykle pocíťována spíše spokojenost s úrovní sociální péče. Současné společenské změny však v řadě případů vedly ke snížení rozsahu i kvality pracovníkům poskytované sociální péče zejména v soukromých podnicích. To může vést ke zvýšení celkové míry jejich pracovní nespokojenosti.“ [5]

1.2 Hlavní faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání a výkonnost zaměstnanců

Spokojenost v zaměstnání je klíčovým faktorem nejen pro pracovní pohodu, ale i pro podávání kvalitního výkonu. Zatímco výkon je výsledkem technicko-ekonomických a osobnostních předpokladů a týká se hodnocení práce, termín výkonnost zahrnuje spíše hodnocení pracovníka.

Výkonnost člověka, tj. schopnost plnit určitý pracovní výkon, je u různých jedinců rozlišná a mění se i u téhož jedince (např. vlivem únavy, nemoci, zácviaku, motivace aj.). Výkonnost pracovníků ovlivňuje řada faktorů. Současně však každý člověk získává ke své práci určitý subjektivní vztah. Vše, co na člověka při práci působí, se nepromítá jen do jeho pracovního výkonu, ale odráží se to i v jeho prožívání. [14]

1.2.1 Motivace pracovníka hraje velkou roli

Na kvalitním výkonu se nepodílí pouze vědomosti a schopnosti pracovníka, ale významnou roli hraje také jeho motivace a pracovní postoje (postoj k práci samotné, k organizaci, k nadřízeným, k pracovní skupině, k mimopracovním podmínkám práce).

Motivace je předpokladem jakékoliv aktivity člověka a má dvě složky:

- vnitřní - potřeby, postoje, zájmy, hodnoty, ideály, návyky
- vnější - odměny, tresty, příkazy, prosby, nabídky, vzory

Ideální je přiměřená motivace.

Pozitivní motivaci posiluje úspěch, který podporuje pozitivní očekávání i sebedůvěru. Na druhé straně však může vést k tomu, že člověk začne být se svým výkonem spokojen, přestane se snažit a jeho motivace se oslabí. Člověk se slabou motivací hůře udržuje pozornost, což se samozřejmě odrazí na výsledku práce.

Příliš silná motivace však také není vhodná, protože sebou přináší vysokou míru psychického napětí a vede k zúžení pozornosti, čímž dochází ke snížení výkonu. Přesáhne-li motivace určitou mez, výkon se paradoxně sníží. K optimálnímu výkonu je tedy nutná přiměřená motivace. Zároveň však platí, že pracovníka je možné motivovat pouze do úrovně jeho schopností a vědomostí. [14]

1.2.1.1 Pracovní motivace

Pracovní motivace vyjadřuje postoj člověka k práci, jeho ochotu pracovat. Motivy mohou souviset s prací samou (např. potřeba činnosti, výkonu, smyslu, touhy po moci) anebo mohou ležet mimo vlastní práci (např. potřeba peněz, jistoty, sociálních kontaktů, sounáležitosti, uznání, potvrzení vlastní důležitosti).

Pro dobrou pracovní motivaci jsou na prvním místě důležité ***pocity uspokojení z práce a nekonfliktní interpersonální vztahy***. Tendence člověka dosahovat určitého výkonu (výkonová motivace) souvisí u některých osob s potřebou dosáhnout úspěch, u jiných zase s potřebou vyhnout se neúspěchu. Mýtem je souvislost vysoké pracovní motivace a skutečného úspěchu v práci. Vzhledem k tomu, že pracovní úspěch závisí na mnoha dalších podmínkách, mohou mít motivovaní, ale méně schopní pracovníci horší výsledky než pracovníci schopní, byť méně motivovaní. [14]

1.2.1.2 Motivační techniky a motivační teorie

J. Stýblo ve své knize *Personální management* [6] píše: „Kromě motivace (odrážející přání člověka), která je dlouhodobou pobídkou k pracovnímu úsilí, používá manažer i krátkodobé pobídky, které nazýváme stimuly. Stimuly povzbuzují výkonnost a mají charakter krátkodobý. Ke stimulům patří např.:

- příplatky za přesčasy
- příplatky za kvalitu
- příplatky za mimořádné práce (pozitivní stimuly)
- nebo naopak tresty jako např. pokuty za zmetky či pozdní příchody (negativní stimuly)

Odměny a tresty (metoda cukru a biče) představují nejsilnější stimuly. Dlouho panovalo mínění, že je možno lidi motivovat jen použitím moci. Existuje však mnoho dalších stimulu, zvláště při motivaci vrcholových vědců či manažerů, které jsou velmi účinné.

Eric Berne ve své knize¹ formuluje potřebu pozitivní stimulace potřebou pohlazení a uvádí lidové rčení: „Když člověka nikdo nehladí, vysychá mu mícha.“ Čím je dítěti fyzické pohlazení, tím je studentovi pochvala u zkoušky, řadovému pracovníkovi veřejné ocenění a vědci udělení akademického titulu nebo vyzdvižení jeho úspěchu na mezinárodní konferenci.

Christian Harvey ve své útlé knížce² stimuluje čtenáře hned úvodní větou: „Drazí přátelé v Československu, když uvažuji nad slovy, které bych Vám ráda řekla, nevybavují se mi vhodnější, než Vy to dokážete (10. března 1992).“

Na pozitivní stimulaci nelze zapomínat a každá dlouhodobě používaná motivační technika musí být z hlediska pozitivních i negativních stimulu vyvážená.

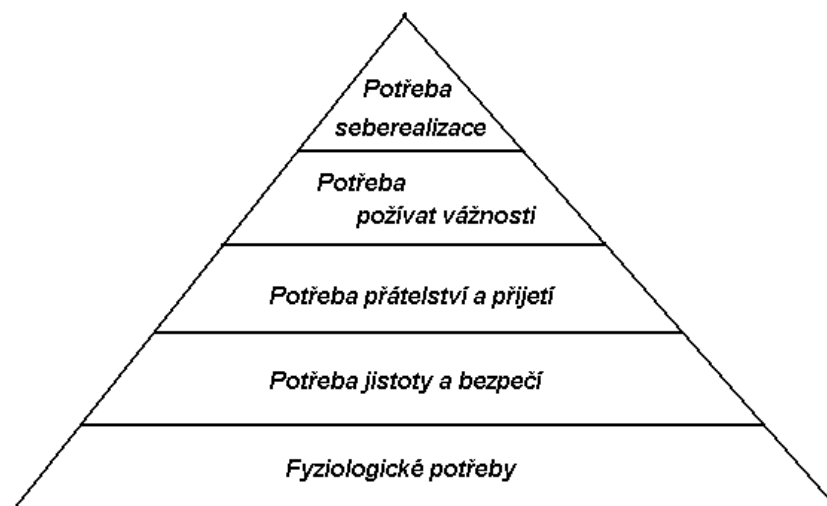
„Bič“, který představuje určité obavy – ze ztráty zaměstnání, ze ztráty příjmů, z nižších prémie, z degradování a z řady dalších možných postihů – vždy byl i nadále bude silným stimulem. Přesto není možné tento stimul považovat za nejlepší. Jeho používání má často za následek vznik obranného nebo odvetného chování, které se projevuje aktivitami za-

¹ Eric Berne, jak si lidé hrají, Praha 1992, Dialog

² Christiane Harvey, Umění motivovat – Cesta k úspěchu, Praha 1992, Informatorium

městnaneckých odborů, sníženou kvalitou práce, lhostejností pracovníků, neochotou manažerů riskovat při rozhodování, a někdy dokonce i nepoctivostí. Manažeři na všech organizačních úrovních mají moc udělovat nebo odmítat odměny či ukládat různé postihy. To jim umožňuje do značné míry ovlivňovat ekonomické a sociální postavení podřízených. Není pak divu, že mnoho podřízených pracovníků „kývá neustále hlavou na souhlas“ se svým vedoucím místo toho, aby uplatňovali vlastní úsudek.“ [6]

Jak uvádí J. Handlíř ve své knize *Management pro střední a vyšší odborné školy* [2]: „Mezi nejrozšířenější teorie pracovní motivace patří hierarchie potřeb, kterou vytvořil psycholog Abraham Maslow. Maslow viděl lidské potřeby v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším. Současně došel k závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul.“ [2]



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb [2]

M. Mikulaščík v [4] uvádí: „Teorie C. Alderfera navazuje do určité míry na teorii A. Maslowa. Ten zredukoval pět úrovní potřeb Maslowových na pouhé tři:

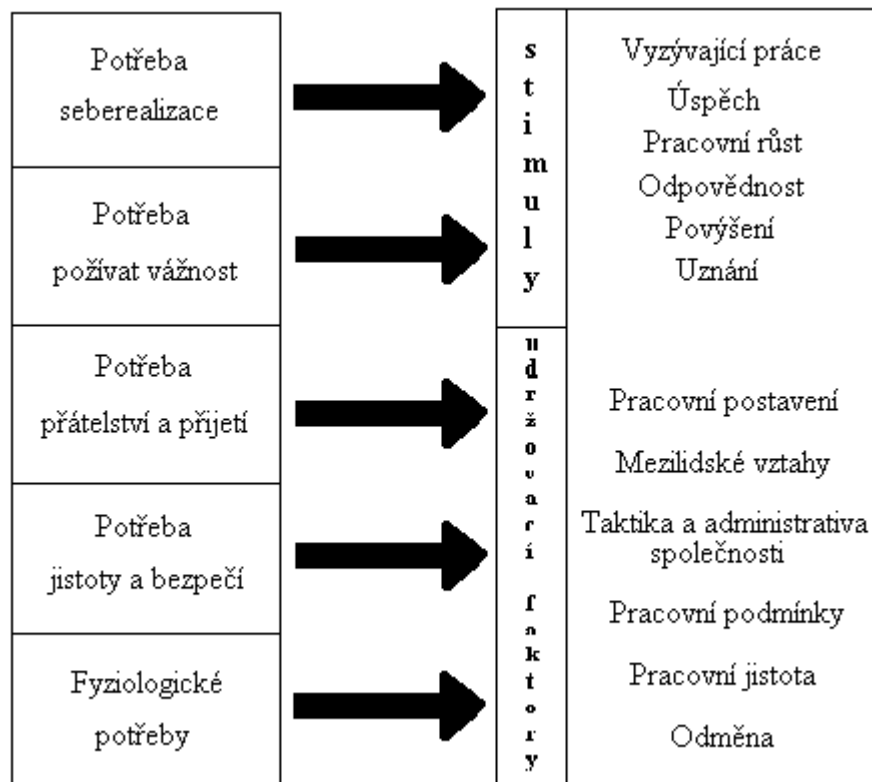
- Potřeby existenční – patří sem všechny potřeby fyziologické a potřeby bezpečí
- Potřeby vztahové – patří sem velká část sociálních potřeb interakčních, ať už v podobě pozitivní či negativní, a neuspokojení se projevuje jako důsledek emoční nenaplňnosti a otupělosti
- Potřeby růstové – sem patří seberealizace i s oceněním a s pocitem přijetí a sebepřijetí jako důsledek dosažení určité pozice

C. Alderfer neuznává hierarchické uspořádání A. Maslowa a říká, že i při neuspokojení potřeb fyziologických může člověk toužit a také se aktivně snažit dosahovat uspokojení v potřebách růstových. Ale určitá závislost mezi potřebami existenčními, vztahovými a růstovými je.“ [4]

J. Handlíř v [2] napsal: „Jeden z názorů na povahy lidí je vyjádřen pomocí dvou souborů předpokladů, stanovených Douglasem McGregorem, které jsou běžně známé jako „Teorie X“ a „Teorie Y“. McGregor navrhuje, aby jakékoliv řízení začínalo otázkou, jak vidí manažeři sami sebe ve vztahu k ostatním. Tento přístup k řízení zdůrazňuje potřebu vnímání lidské povahy. Teorie X a Teorie Y jsou dvě skupiny předpokladů o povaze lidí. McGregor volil tyto pojmy (Teorie X a Teorie Y) proto, že si přál neutrální terminologii bez jakýchkoliv vedlejších významů ve smyslu „dobrý“ nebo „špatný.“

Frederick Herzberg spolu se svými spolupracovníky zásadním způsobem modifikoval Maslowovu hierarchickou koncepci potřeb. Jejich výzkumy vyústily v dvoufaktorovou teorii motivace. Jedna skupina potřeb se týká takových záležitostí, jako je taktika a administrativa společnosti, kvalita řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota a životní styl. Zjistili, že tyto záležitosti mohou vyvolávat pouze neuspokojení, ale nepůsobí jako stimuly. Herzberg je nazval udržovací, hygienické, respektive s prací související faktory.

Do druhé skupiny Herzberg zahrnul faktory, které mohou vyvolat uspokojení (tj. stimuly) a které se vztahují k obsahu práce. Mezi ně patří úspěch, uznání, provokující práce, povýšení a pracovní výsledky.“ [2]



Obrázek 2: Návaznost Maslowovy na Herzbergovu teorii potřeb [2]

1.2.1.3 Motivační programy

Motivační programy jsou uceleným souborem opatření při řízení lidských zdrojů, jejímž cílem je aktivně ovlivňovat pracovní chování lidí a vytvořit u všech zaměstnanců pozitivní vztah k organizaci. Měl by být součástí personální strategie firmy.

Cílem motivačních programů je posílit loajalitu pracovníků k firmě a vzbudit u zaměstnanců zájem rozvíjet sama sebe. Jde vlastně o jakýsi podnikový návod, jak uplatňovat stimulační prostředky, aby bylo dosaženo výsledků organizace.

Aby mohly být vytvořeny správné a fungující motivační programy, musí napřed provést jakýsi analýza skutečnosti ve společnosti a zjistit, jaké všechny skutečnosti mají podstatný vliv na fungování podniku, na ochotu zaměstnanců pracovat a na jejich výkonnost. Pro úspěšnost motivačního programu je důležitá také znalost osobnosti člověka, jeho vnitřních motivů.

Tvorbu motivačních programů je možné rozdělit do několika kroků:

- Zjištění, jaká je motivace pracovníků a vyhodnocení jejich spokojenosti x nespokojenosti
- Určení oblastí, na které je třeba motivační program zaměřit
- Zjištění, jaká je skutečná výkonnost pracovníků, a porovnání se žádoucí úrovní
- Určení, jaké stimulační prostředky v rámci motivačních programů se využijí; a stanoví se podmínky jejich využití
- Vlastní sestavení motivačního programu (ve formě dokumentu)
- Seznámení všech pracovníků s motivačním programem
- Kontrola používání a fungování motivačního programu (např. formou zpětné vazby), popř. jeho úpravy [18]

1.2.2 Postoj k výsledku práce

Výkon je rovněž ovlivňován postojem člověka k výsledku práce. Pokud očekává neúspěch, vzrůstá pravděpodobnost opravdového selhání. Oproti tomu pracovníci, kteří mají jasné, zřetelné a reálné cíle položené poněkud výše než dosud dosahované výsledky práce, jsou často výkonnější. Úroveň snažení výrazně souvisí se sebevědomím člověka a s jeho dřívějšími zkušenostmi. Zvyšuje se při prožívání úspěchu, při prožívání neúspěchu se naopak snižuje. [14]

1.2.3 Vliv emocí

Každá činnost, kterou člověk vykonává vyvolává příjemné nebo nepříjemné pocity, proto je motivace velmi úzce spojena s emocemi. Je-li naše práce úspěšná, prožíváme radost a uspokojení. Pokud ne, prožíváme zklamání až depresi. Negativní emoční ladění brání podání kvalitního výkonu a ovlivňuje proces učení.

Emoce ovlivňují kvalitu výkonu – mohou jej jak aktivizovat, tak i tlumit. K aktivitě mobilizují tzv. stenické emoce – jsou podněcující, posilující, dodávají chuť a energii do činnosti, posilují sebevědomí a radost ze života. Oproti tomu emoce astenické aktivitu snižují, vedou k utlumení, k neschopnosti jednat, zvyšují nesamostatnost, závislost, neprůbojnost. [14]

1.2.4 Stres a psychická zátěž

Spokojenost v zaměstnání a výkonnost pracovníka je také významně ovlivňována psychickou zátěží. Nejzávažnějším faktorem, který působí na člověka v pracovním systému, je stres. Čím více ho přibývá, tím více má negativní vliv na psychické procesy a snižuje výkon jedince (blokuje se učební procesy, vnímání, zvyšuje se počet chyb, zhoršuje se přizpůsobivost, dochází ke zpomalení či útlumu).

Naopak v malých dávkách škodlivý není. Mírný stres může na výkon působit pozitivně – vede k adaptaci, k získávání odolnosti, stimuluje vývoj, nutí organismus ke zlepšení výkonu – stává se předpokladem aktivního života. Přiměřená hladina stresu vede k zostření pozornosti, soustředění a k zvýšení schopnosti dobře se rozhodnout, jakou strategii zvolit.

Příliš nízká úroveň stresu může vést k nedostatečné pozornosti, k odkládání rozhodování, stagnaci. Tento bod je však subjektivní a mění se i pro každého jedince podle jeho zdraví a dispozic.

Nejčastějšími příčinami stresu jsou vnímání nebezpečí, pocity přetížení a jednotvárnosti, úkoly náhlé, nové nebo krátkodobě termínované, malá možnost rozhodování nebo naopak příliš vysoká zodpovědnost. K pocitu zvýšené psychické zátěže nejčastěji přispívají monotonie, časový tlak, vnucené pracovní tempo, vícesměnný pracovní režim nebo práce v noci. [14]

1.2.5 Zájmy člověka mají také svůj vliv

Na motivaci k výkonu se významnou měrou podílejí i zájmy člověka, které jsou velmi důležitým faktorem podmiňující úspěch v každém povolání. Nicméně pouhý zájem ještě není zárukou úspěchu. Práce konaná se zájmem však vyčerpává podstatně méně a není stresem, je-li vykonávána v pohodě, s vědomím užitečnosti a smyslu. Stresem se naopak stává, když tyto charakteristiky postrádá, když je vykonávána v časové tísní a s vynaložením nadměrného úsilí. [14]

1.2.6 Úzkost má významnou roli, stejně jako stres

Stejně jako stres hraje významnou roli v otázce výkonnosti i úzkost. Pro zdravého člověka je mírnější úzkost či strach faktorem, který zvyšuje aktivitu a pracovní motivovanost. Zatímco při střední hladině úzkosti je výkon optimální, při nízké a vysoké je naopak výkon

nižší. Člověk bez úzkosti je sice klidný a emočně vyrovnaný, nicméně nemá v sobě ani výzvu k aktivitě. [14]

1.2.7 Vztahy mezi zaměstnanci

Důležitou roli kromě motivace, postojů k práci a stresu hrají vztahy mezi zaměstnanci. Spokojenost v zaměstnání je velmi závislá na kvalitě pracovních vztahů. Sociálním klima určují osobnostní rysy pracovníků, jejich způsob komunikace, schopnost naslouchat, vcítit se do problémů druhých apod. S narůstajícím stresem, rostoucí konkurencí, neustálým tlakem na zvyšování výkonů a snižování nákladů na pracovišti a snahou o dosahování maximální produktivity za každou cenu, však dochází ke zhoršování pracovních vztahů.

Podporovaný individualismus danou situací jen zhoršuje a výrazně ke vzniku neutěšených poměrů na pracovišti přispívá. Ačkoliv se agrese, násilí, konflikty a nejrůznější neshody vyskytovaly na pracovišti vždy, v současné době se objevují stále častěji, jsou stále brutálnější a se stále těžšími důsledky.

Jedním ze závažných následků patologických vztahů je šikana v zaměstnání. Ať už ji provozuje nadřízený – bossing anebo kolegové mezi sebou – mobbing, přítomnost těchto jevů na pracovišti nikdy nevěstí nic dobrého. [14]

2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Měření spokojenosti zaměstnanců je považováno za jeden ze základních nástrojů moderního způsobu řízení lidských zdrojů, který pomáhá identifikovat silné a slabé stránky organizace.

Pro měření spokojenosti zaměstnanců se používá dotazníkové šetření, ze kterého vyplývá tzv. **“Index spokojenosti zaměstnanců”** = ukazatel, který je číselným vyjádřením míry spokojenosti zaměstnanců organizace v okamžiku vyplňování dotazníku. [11]

2.1 Průzkumy spokojenosti zaměstnanců

Průzkum spokojenosti zaměstnanců je metoda, která se používá pro identifikaci příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Průzkum pracovní spokojenosti je nástrojem, který v první řadě otevírá cestu ke komunikaci jednotlivých zaměstnanců směrem k vrcholovému managementu. [19]

Průzkumy často poskytují nenahraditelnou a obtížně dostupnou zpětnou vazbu od velice důležitého zdroje – od svých zaměstnanců! Mapují obecnou míru spokojenosti pracovníků a klíčové postoje, jež determinují pracovní chování. Umožňují specifikovat budoucí rizika spojená s aktuální postojovou orientací personálu. Pomohou nejen popsat stávající stav, ale také specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení.

Moderní personalista klade stále větší důraz na posilování motivace zaměstnanců. Správně cílená motivace ovlivňuje pracovní spokojenost pracovníků a vede nejen k větší efektivitě a zvyšování výkonu, ale i k rozvoji pracovníků. Nespokojenost zaměstnanců je často největší překážkou výkonnosti, důvodem narůstání fluktuace i u kvalifikovaných pracovníků. Po odhalení deficitu dokážeme rozlišit, kam zaměřit své úsilí. Zároveň tak získáme účinný prostředek k motivaci zaměstnanců. [11]

Průzkumy pracovní spokojenosti jsou moderní metodou využívanou v oblasti lidských zdrojů vycházející z principů sociologického a sociálně-psychologického výzkumu. Výhodou průzkumů spokojenosti je především možnost systémového řízení a cílených opatření personální práce a také spokojenost zaměstnanců, kterým je věnována vyšší pozornost a jsou podrobně dotazováni na svůj názor k aktuálním tématům firemního dění. [19]

Zaměstnanci většinou přistupují k průzkumům spokojenosti pozitivně, neboť ho chápou jako projev zájmu o jejich názory a potřeby ze strany vedení společnosti. Základní průzkum spokojenosti lze rozšířit o **komplexní analýzu hodnot pracovníků**. Získané výstupy umožňují cíleněji motivovat zaměstnance.

Vhodným nástrojem pro analýzu může být „Inventář motivů, hodnot a preferencí“ (MVPI), který identifikuje základní hodnoty i motivy každého jedince. Výsledky z tohoto dotazníku často slouží jako podklad pro tvorbu nefinančních benefitů i motivačních programů a umožňují vytvoření podnikových norem.

Motivování a spokojení zaměstnanci jsou důležitým předpokladem pro růst firmy a její úspěšné působení na konkurenčním trhu. [9]

2.1.1 Zásady průzkumu

- Dělá-li se jakýkoliv průzkum, lidé očekávají, že se na základě jejich reakce něco změní. Proto bychom se neměli ptát na něco co nechceme nebo nemůžeme změnit.
- Nedáváme otázky, které společnosti nepřinesou novou informaci, případně zjišťují skutečnosti, které společnost nemůže ovlivnit.
- Při vyšším počtu otázek se výrazně snižuje jejich návratnost a snaha respondentů kvalitně je vyplnit. Čas potřebný na vyplňování by neměl přesáhnout 20 minut.
- Do jednoho měsíce od jeho průzkumu by měli být všichni informováni o jeho výsledcích.
- Jestliže chceme, aby se v budoucnu dali poměřovat reálné výsledky a zlepšení, je potřeba získat „tvrdá data“ – měřitelné parametry.
- Při průzkumu se soustředíme na celkovou spokojenost zaměstnanců. [13]

2.1.2 Realizace průzkumu

Průzkumy spokojenosti zaměstnanců umožňují lépe poznat pohledy na společnost z jejího nitra. Podle typu průzkumu lze získat různé výsledky. Na jejich základě se mohou nastavit procesy ovlivňující chod celé společnosti.

Tyto průzkumy jsou nástrojem, který umožňuje plošně zjistit informace, které jsou nutné pro nastolení změny a mají vliv na efektivitu chodu společnosti. Vyžaduje to pro aktivní přístup managementu, protože ne všechny informace, které společnost získá, ji potěší. Aby byla možnost srovnání, je potřeba průzkum opakovat. [13]

Průzkum firemního klimatu se navrhuje realizovat v následujících šesti fázích:

- ✓ Příprava projektu
- ✓ Sběr dat
- ✓ Statistické zpracování
- ✓ Interpretace výsledků
- ✓ Prezentace výsledků průzkumu
- ✓ Doplnková šetření [12]

2.1.3 Přínosy průzkumu spokojenosti zaměstnanců

- Poskytuje nenahraditelnou a obtížně dostupnou zpětnou vazbu od zaměstnanců.
- Mapuje míru spokojenosti pracovníků a klíčové postoje.
- Umožňuje specifikovat rizika spojená s aktuální postojovou orientací.
- Pomůže popsat stávající stav a specifikovat příčiny problémů.
- Je účinný prostředek k motivaci zaměstnanců – větší efektivita, zvyšování výkonů, rozvoj pracovníků.
- Otevírá cestu ke komunikaci zaměstnanců k vrcholovému managementu.
- Je podkladem pro koncepci dlouhodobého programu personální práce. [20]

2.1.4 Způsoby zjišťování motivace a spokojenosti zaměstnanců

Aby bylo možné vůbec sestavit motivační programy, je nezbytné zjistit, zda jsou pracovníci ve firmě spokojeni nebo nespokojeni, do jaké míry jsou spokojeni (nespokojeni) a vůbec jakou mají pracovní motivaci. Na základě toho můžeme provést určitá opatření a po realizaci změn zjistit pomocí zpětné vazby, co tyto změny přinesly.

Spokojenost nebo nespokojenost člověka je vlastně subjektivně prožívaný vztah pracovníka k jeho práci a k pracovním podmínkám. Pro zjištění spokojenosti x nespokojenosti pracovníků se nejčastěji používá osobní nebo písemné dotazování, kdy se používají otevřené i uzavřené otázky, nebo pozorování reakcí lidí při standardních situacích.

Zjišťování pracovní motivace, je poněkud složitější než zjišťování spokojenosti x nespokojenosti. Je to dáno tím, že člověk si těžko uvědomuje svoji motivaci v celé své složitosti a komplexnosti. Používají se spíše nepřímé metody. [18]

Tady jsou metody, které se ke zjišťování používají nejvíce:

- *pravidelným dotazníkovým šetřením* – pro průzkum pracovní spokojenosti se nejčastěji používá dotazníků, které jsou distribuovány plošně nebo vybranému reprezentativnímu vzorku. Tato metoda také může pomoci získat informace o vlivech působících na spokojenost a motivaci zaměstnanců a zároveň poskytuje zaměstnancům možnost vyjádřit se k otázkám, které se jich týkají, což ve svém důsledku jejich spokojenost zvyšuje. Výstupem je souhrnná zpráva, která vychází ze statického zpracování dat.
- *v rámci rozhovoru při hodnocení zaměstnanců*
- *neformálními setkáními*
- *schránkami a připomínkami zaměstnanců*
- *skupinovými rozhovory*
- *jinými způsoby* [8]

2.2 Spokojenost versus oddanost

Vedle sledování spokojenosti je důležitou součástí sledování oddanosti zaměstnanců firmě. Praxe ukázala, že měření oddanosti zaměstnanců firmě přináší další významné informace do celkové mozaiky "spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců". Zaměstnanec může být ve firmě spokojen z mnoha důvodů, které však nemusí být v souladu se záměry společnosti. Pracovní ochota a zejména výkon zaměstnance tak nemusí přímo souviset s jeho spokojeností. Naproti tomu oddanost, založená na psychologické vazbě, umožňuje lépe předvídat budoucí chování zaměstnanců, což silně ovlivňuje nejen výkonnost, ale i flukuační tendence. [16]

2.3 Pracovní stimuly

Pracovní stimuly nebo také benefity jsou hmotného i nehmotného charakteru a jsou zaměřeny na jednotlivé zaměstnance. Ne vždy, co stimuluje jednoho pracovníka, stimuluje i druhého a naopak. Každý pracovník je jiný, každý má jiné potřeby, přání a zájmy. Stimulační prostředky lze rozdělit do následujících skupin:

- **hmotné ohodnocení** pracovního výkonu – mzda, prémie, odměny, ...
- **hmotné stimuly**, které působí zprostředkovaně – financování rozvoje kvalifikace, různých vzdělávacích akcí, studijních pobytů, stáží atd.
- **zainteresovanost** zaměstnance na celkové efektivnosti firmy – spoluúčast na řízení, podíl na zisku atd.
- **různé výhody** – různé benefity ve formě pojištění, možnost firemních půjček, služební vůz, firemní byt atd.
- **delegování pravomocí, povýšení** na základě výsledků,...
- pozitivní **utváření vztahů** mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými
- **obohacování práce**, možnost sebekontroly a vyšší samostatnosti
- veřejné firemní **ocenění** výsledků práce nejlepších pracovníků [18]

Využívání zaměstnaneckých benefitů se v dnešní době hojně využívá a je stále rozšířenější. Není totiž v dnešní hektické době jednoduché udržet si kvalitního zaměstnance. Jste-li schopni nabídnout lepší benefity než konkurence, máte vyhráno.

Zaměstnanecké benefity neslouží jen k motivaci pracovníků. V mnoha případech jsou výhodné i pro zaměstnavatele, protože nemusí odvádět daň z příjmu, či odvody na sociální a zdravotní pojištění. [21]

Ještě před deseti lety sloužil jako nejrozšířenější nástroj pro vyšší motivaci a loajalitu zaměstnanců růst platu. Čas prokázal, že výhodnější je využívat i jiné nástroje, protože "pouhé" zvýšení platu nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu.

Odborné i praktické studie zjistily, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a fluktuaci. Spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi. [16]

3 DOTAZNÍK

R. Kozel ve své knize *Moderní marketingový výzkum* [3] píše: „Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních údajů. Představují formuláře s otázkami, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí. Dotazník je potřeba důkladně sestavit, vyzkoušet a zbavit chyb před vlastním použitím, tzv. pilotáží.“ [3]

3.1 Konstrukce otázek

Dále R. Kozel v [3] uvádí: „Neexistuje přesný návod správné konstrukce otázek. Konkrétní podoba otázky záleží na informacích, kterých chceme dosáhnout. Významným měřítkem správné konstrukce otázek je informační hodnota otázky.“

Určitě neopomeneme zařadit otázky, jejichž zodpovězení by mohlo následně vést ke správným nebo přesnějším výsledkům a závěrům. Zároveň bychom se měli zaměřit na eliminaci možných chyb, pramenících z odpovědí respondenta. Naší snahou by mělo být, aby otázky byly co nejvíce srozumitelné, aby jim respondent porozuměl a byl schopen a především ochoten poskytnout odpověď.

Špatně formulovaná otázka je jedním z hlavních zdrojů nepřesných nebo jinak chybných odpovědí. Proto bychom měli znát některá pravidla:

- *Ptát se přímo.* Pokud to jde, tzn. respondentovi odpověď nezpůsobí osobní nebo jiný problém, ptáme se přímo, bez obalu.
- *Ptát se jednoduše.* Otázku musí pochopit každý respondent, bez rozdílu vzdělání. Platí pravidlo, že čím jednodušší otázku zařadíme, tím dostaneme přesnější odpověď.
- *Užívat známý slovník.* Nepoužíváme cizí slova a odborné výrazy při dotazování obecné veřejnosti. V případě dotazování konkrétní vybrané skupiny respondentů přizpůsobujeme slovník právě této cílové skupině.
- *Užívat jednovýznamová slova.* Především proto se dělá kontrola dotazníku na malém vzorku, abychom zabránili jinému pochopení víceznačných slov a tím zodpovězení prakticky jiné otázky.

- *Ptát se konkrétně.* Otázka musí být jasná a přesná. Na obecnou otázku dostaneme obecnou odpověď, jejíž informační hodnota je mizivá.
- *Nabízet srovnatelné odpovědi.* Když respondentovi předkládáme možnosti odpovědí, nemůžeme míchat „hrušky a jablka“.
- *Užívat krátké otázky.* Dlouhé otázky totiž mají stejně negativní vliv jako složitě kladené otázky, plné různých zdůvodnění, vysvětlení a souvislostí. Respondent se v nich ztrácí a může odpovídat neúplně.
- *Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí.* Smyslem dotazování bývá zjišťování postojů. Snažíme se proto najít otázky a odpovědi, které respondenty v jejich názorech a chování rozdělují. Můžeme pak správně segmentovat.
- *Vyloučit zdvojené otázky.* Nemá smysl ušetřit počet otázek tím, že budeme dvě otázky vkládat do jedné. Respondent zpravidla v našem dotazu neobjeví obě otázky, případně je zodpoví nesprávně.
- *Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky.* Nemůžeme se ptát emocionálně, případně nabízet nevyvážený poměr odpovědí, které navádějí respondenta odpovídat podle toho, jaké výsledky výzkumu si přejeme.
- *Vyloučit nepříjemné otázky.* Neměli bychom se ptát respondenta na věci, které ovlivňují jeho sebevědomí nebo mu jsou jinak nepříjemné.
- *Snižovat citlivost otázek.* V případě odpovědí, které respondent z různých důvodů nechce sdělit, je vhodné zmírnit citlivost otázky použitím hraničních limitů. Tím se odpovědi v očích respondenta stávají více „anonymní“.
- *Vyloučit negativní otázky.* Negativní smysl otázky může respondenta zmást a ten pak neví, jak má na otázku odpovídat.
- *Vyloučit motivační otázky.* Na motivy chování respondenta se ptáme nepřímými otázkami. Respondent totiž zpravidla neví, proč něco dělá.
- *Vyloučit odhady.* Můžeme se ptát na minulost (prožitky, zkušenosti), na přítomnost (frekvence nějakého chování, blízké nákupní úmysly), ale nemá smysl ptát se respondenta přímo na budoucnost, především na tu hodně vzdálenou. Člověk podléhá stále novým vlivům (okolí, přátelé,), ani jeho dnešní názor nevede vždy k jednoznačnému současnému jednání. Stejně nepoužíváme podmíněná přání („Co

byste, kdybychom“). Většinou získáme odpověď spíš o snech respondentů než o skutečném počínání (má však význam při hledání vhodného reklamního sdělení motivujícího ke koupi, užívání).“ [3]

3.2 Konstrukce dotazníku

R. Kozel v [3] napsal: „Existují dva přístupy k tvorbě dotazníku. Sociologický přístup, který má za cíl probrat co nejvíce oblastí a návazností. Sociologické dotazníky jsou proto rozsáhlé a tudíž nevhodné.“

Ekonomický přístup spočívá v jasné formulaci a stručné podobě. Takto vytvořený dotazník musí být srozumitelný a zároveň zachovávat základní pravidla slušnosti.

Délka dotazníku nebývá striktně určena. Každý dotazník má svou logickou strukturu, která podporuje plynulost rozhovoru. Otázky by z hlediska respondenta měly tvořit určitý logický celek. V závislosti na zadání výzkumu s cíli volíme správný stupeň strukturovanosti dotazníku.

Strukturovaný dotazník má pevnou logickou strukturu, kterou musíme během rozhovoru dodržovat. Dotazník využívá většinou otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí. Výhodou je rychlost rozhovoru, jednoduché a lehce srovnatelné zaznamenání odpovědí, snadné zpracování. Nevýhodou je snížení informační hodnoty, jelikož respondent nemá možnost odpovědi jinak, než je nabízeno.

Polostrukturovaný dotazník využívá také polozavřených nebo otevřených otázek. Můžeme tak zjistit více individuálních rozdílů. Respondent se volně vyjadřuje a používá vlastní slovník. Tím se však vedení rozhovoru i zpracování odpovědi stává náročnější.

Ještě před první otázkou bychom měli uvést nahoře v dotazníku jeho název. Poté by měla následovat tzv. společenská rubrika, jejíž cílem je především sdělit následující (nedozví-li se tyto informace respondent z motivačního průvodního dopisu v případě písemného dotazování):

- Oslovit respondenta
- Požádat o vyplnění dotazníku
- Vysvětlit cíl a důležitost výzkumu
- Zdůraznit důležitost respondenta
- Motivovat k odpovědím
- Osvětlit výběr respondentů

- Slíbit anonymitu, nezneužití údajů
- Specifikovat, jak má dotazník vyplňovat
- Zdůraznit naléhavost rychlé odpovědi
- Poděkovat za spolupráci
- Podepsat se (představit výzkumný tým)

Následující úvodní otázky, které by měli navázat pozitivní kontakt s respondentem, probudit v něm zájem, získat jeho důvěru a spolupráci.

Filtrační otázky umožňují logickou strukturu dotazníku. Zajišťují, aby na konkrétní dotaz odpovídali pouze ti správní respondenti, od kterých chceme konkrétní informace.

Věcné otázky se týkají konkrétně zadání výzkumu. Zahřívací otázky jsou obecnější a slouží k vybavování z paměti.

Identifikační otázky jsou zaměřené na zjištění charakteristik respondenta (věk, pohlaví...). S blížícím se koncem dotazování klesá koncentrovanost respondenta, může jej tlačit čas, proto by zde neměly být příliš náročné nebo velmi důležité dotazy.

K závěru dotazování ještě jednou poděkujeme respondentovi za projevené úsilí a věnovaný čas zodpovězenému dotazu.

Než začneme dotazník využívat, provedeme ještě pilotáž, při které si na malém vzorku respondentů otestujeme kvalitu dotazníku.“ [3]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI EMOS spol. s r.o.

Název společnosti:	EMOS spol. s r. o.
Sídlo:	Šířava 295/17; 750 02 Přerov; Přerov I – Město
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	19014104
DIČ:	CZ19014104
Místo registrace:	Krajský soud v Ostravě
Statutární orgán:	Jiří Lupač – jednatel Josef Zdráhala – jednatel Ing. Miroslav Fikr – jednatel
Předmět podnikání:	projektování elektrických zařízení poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob výroba, instalace a opravy elektronických zařízení silniční motorová doprava nákladní velkoobchod specializovaný maloobchod zprostředkování obchodu zprostředkování služeb montáž a opravy vyhrazených elektrických zařízení výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců činnost účetních poradců, vedení účetnictví realitní činnost poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software zpracování dat, služby databank, správa sítí

Společnost EMOS spol. s r.o., vznikla v r. 1991. Tato ryze česká společnost zabývající se importem, tuzemským prodejem a exportem elektro zboží, je v současné době v tomto oboru jednou z nejvýznamnějších firem v České republice.

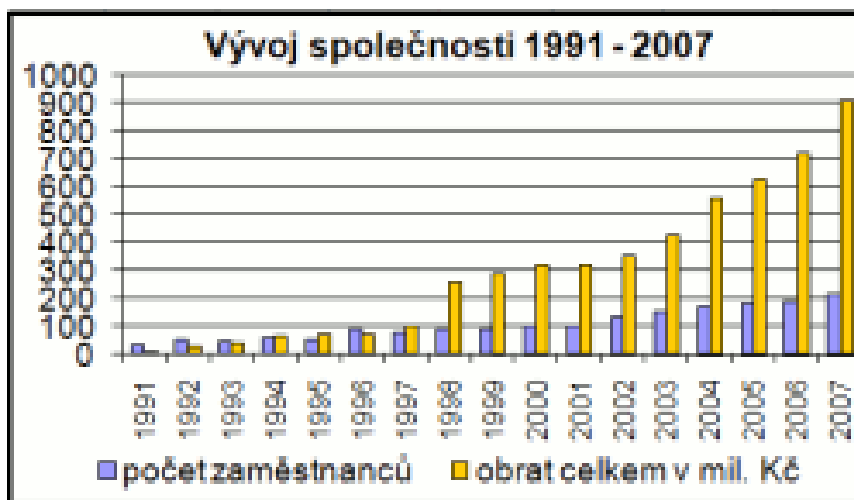


Obrázek 3: Sídlo společnosti EMOS spol. s r.o. v Přerově

EMOS spol. s r.o. je předním distributorem značek GP Batteries a GP PowerBank, EMOS, Commax, ACI Farfisa, Strong, Opentel a poskytovatelem služeb a montáží slaboproudých zařízení.

Společnost od svého vzniku prošla dynamickým vývojem, došlo k rozšíření podnikatelských aktivit a portfolia nabízených produktů, ale také k posílení materiálně technické základny.

Firma v současné době zaměstnává přes 200 lidí, disponuje velkým logistickým centrem v areálu bývalé prodejny Superbala v Přerově a širokým vozovým parkem. Záruku kvality reprezentuje certifikát ISO 9001.



Obrázek 4: Progresivní růst firmy nejlépe dokazují hospodářské výsledky znázorněné v grafu (v mil. Kč)

5 VĚCNÝ HARMOHOGRAM PRŮZKUMU

Harmonogram průzkumu jsem rozdělila do čtyř fází:

5.1 Přípravná fáze

Dotazník je čerpán z publikace: FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání*. Využila jsem hlavně část, abych respondenti rozdělila do určitých skupin podle motivů. Úvodní a závěrečná část je přizpůsobena zadanému tématu průzkumu. Konečný dotazník bude rozdán mezi zaměstnance.

Před zahájením druhé fáze – sběru dat, jsem dotazník otestovala na omezeném vzorku respondentů, kteří byli srovnatelní s cílovou skupinou. Tímto testováním jsem chtěla vyloučit chyby ve formulaci otázek a získat postřehy zúčastněných.

Návratnost a úspěch projektu závisí na informovanosti zaměstnanců a jak je dotazování podporováno vedením společnosti. Součástí je také snažit se co nejvíce minimalizovat rizika spojená s návratností dotazníků.

Velmi důležitým bodem před zahájením celého průzkumu je informovat respondenty, jak bude s dotazníky nakládáno. Vzbudit hned v úvodu důvěru a zájem, znamená zvýšení návratnosti dotazníků.

5.2 Sběr dat

Pro měření pracovní spokojenosti jsme použila dotazníkové šetření v písemné formě, tj. přímou metodu.

Pro sběr informací jsem poprosila personální oddělení firmy o spolupráci. Dotazníky byly rozdány zaměstnancům, kteří mají místo zaměstnání v Přerově. Proto se výzkumu nezúčastnili všichni zaměstnanci.

Během testování je důležité dodržovat opatření, která zaručí anonymitu odpovědí zaměstnanců.

5.3 Statistické zpracování dat

Zpracování proběhlo pomocí tabulek a grafů, které jsem zpracovávala v programu Microsoft Excel. Tabulky a grafy mapují odpovědi respondentů společnosti EMOS spol. s r.o. Pro přehlednost jsem vybrala výsečové grafy, tzv. koláčové, kdy jejich hodnoty jsou převážně v procentech.

Výstupem ze statistického výzkumu jsou hodnoty. Tyto hodnoty byly následně zpracovány a interpretovány, se snahou jejich maximálního využití.

5.4 Interpretace výsledků

Interpretace výsledků bude provedena na základě výsledků, které z dotazníku vyplynuly, ale i v závislosti na třídění podle zvolených identifikačních údajů. Základem by měla být samotná spokojenost – nespokojenost zaměstnanců, zjištěných motivů a jejich další segmentace dle pohlaví, věku, pracovního zařazení a délky působení ve firmě.

Součástí interpretace budou i navrhovaná doporučení, která vyplynou z výsledků celého průzkumu.

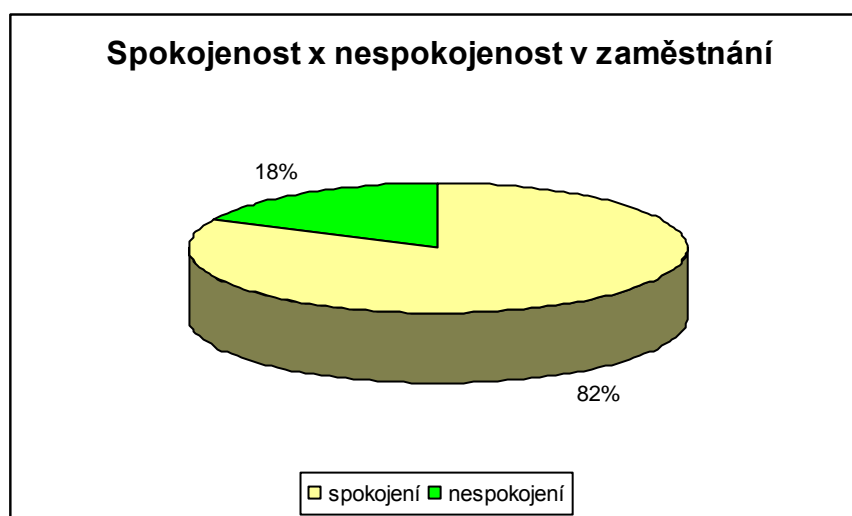
6 ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Cílem průzkumu bylo zjistit spokojenost zaměstnanců a vliv jejich motivace. Dotazník byl sestaven do několika částí, kdy každá část charakterizovala určitý motiv, který dále poukázal, kde se asi zaměstnanci v hierarchii potřeb nacházejí a z toho se odvíjela další doporučení ke zvýšení motivace k práci, popř. pracovnímu výkonu.

Tyto výsledky se dají využít k tvorbě různých motivačních programů, zlepšení komunikace a firemního klimatu, což může vést k efektivnějšímu výkonu, a tím vlastně zvýšit míru spokojenosti se svým zaměstnáním.

6.1 Samotná analýza pracovní spokojenosti

Bylo rozdáno 69 dotazníků, viz. příloha č. 1, z toho se vrátilo 51, což vyjadřuje 82% návratnost.

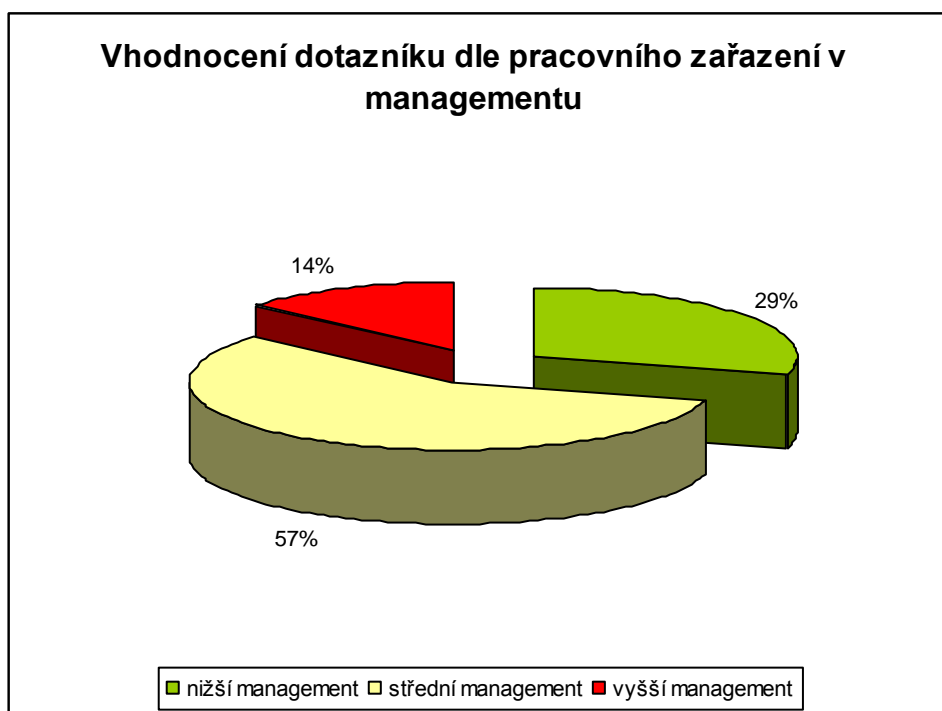


Obrázek 5: Procentuální vyčíslení spokojených a nespokojených zaměstnanců ve firmě EMOS spol. s r.o.

Zaměstnanci brali tento průzkum s pochopením a někteří dokonce s nadšením. Jiní se odmítli zúčastnit nebo vrátili nevyplněné dotazníky, což samozřejmě snižuje závěry celého průzkumu.

Daleko více se do průzkumu zapojovaly ženy než muži. Dotazník odevzdalo 61% žen a 39% mužů z celkového počtu vyhodnocených, kdy střední management se také zapojil nej-

více a to z 57%. To může být zapříčiněno i tím, že je ve středním managementu zaměstnáno nejvíce zaměstnanců.



Obrázek 6: Zúčastněnost v průzkumu dle pracovního zařazení respondentů

Z hlediska návratnosti dotazníků a zodpovězených otázek v jednotlivých částech, lze dotazníkové šetření hodnotit jako úspěšné a vzorek respondentů jako dostatečně reprezentativní. Respondenti odpovídali na uzavřené otázky.

Důležitou částí jsou poslední čtyři, identifikační otázky, které umožňují porovnat nároky u respondentů podle různých kritérií (podle věku, pohlaví, profesního zařazení, délky působení ve firmě). To umožní přesné zacílení nově zjištěných skutečností.

Při samotné analýze spokojenosti, které je věnována úvodní část dotazníku, si respondent vybíral ze dvou odpovědí, tj. buď uvedené tvrzení souhlasí, kdy této odpovědi byly přiřazeny 2 body, nebo nesouhlasí, 1 bod. Hodnoty jednotlivých odpovědí byly sečteny a poté vyděleny počtem odpovědí, kdy se výsledkem stalo desetinné číslo. To stanovilo index spokojenosti, tj. míru spokojenosti zaměstnanců.

Počet bodů	Index spokojenosti
15	1
16	1,07
17	1,13
18	1,2
19	1,27
20	1,33
21	1,4
22	1,47
23	1,53
24	1,6
25	1,67
26	1,73
27	1,8
28	1,87
29	1,93
30	2

Tabulka 1: Hodnoty pro index spokojenosti

Hodnoty v rozmezí 1 – 1,5 znamenaly nespokojeného zaměstnance a hodnoty od 1,51 – 2 spokojené zaměstnance.

Dotazník

Tento dotazník bude sloužit jako podklad ke zpracování bakalářské práce pro Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně. Snahou je zachytit zejména spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním. Dotazník je anonymní.

	souhlasí	nesouhlasí
V zásadě mám svou práci rád/a, i když s sebou přináší stres.		
Se svým nadřízeným vycházím dobře. Názorové rozdíly nacházíme pochopení na obou stranách.		
Nemohu pochopit, proč se někteří zaměstnanci tak málo angažují ve prospěch firmy.		
Ve svém pracovním prostředí se cítím dobře a mám výborné vztahy s většinou kolegů.		
Využívám každou možnost, jak si zvýšit kvalifikaci. Využívám akcí, které organizuje firma, nebo externích nabídek.		
O svém zaměstnání mluvím většinou pozitivně. Leckdo nechápe jak mohu být takový nadšený.		
V mé kanceláři je často veselo, je kolem mě dost smíchu.		
Mám pocit, že ve svém zaměstnání mohu uplatnit většinu svých schopností a dovedností.		
Moje práce mi připadá pestrá. To je také to co mě osobně žene dál.		
Samozřejmě existují i věci, které mi vadí. Ale dokud převládají pozitivní stránky, jsou tyto maličkosti nepodstatné.		
Cítím, že mě kolegové a šéf přijímají.		
Večer odcházím domů vyčerpaný/vyčerpaná, ale spokojený/spokojená.		
Často se na svou práci tak soustředím, že si vůbec nevšímnu, kolik času uběhlo.		
Dokážu se snadno ztotožnit s cíli a hodnotami naší firmy nebo našeho oddělení.		
Rozhodně bych nechtěla/va jiné zaměstnání.		

	nikdy	zřídka	často	vždy
Je pro mě důležité provést svou práci důkladně.				
Často používám slova: logicky, jasně, přesně.				
Snažím se ještě předtím očekávání, která do mě ostatní vkládají.				
Přiléhá se zabývat maličkostmi a podružnostmi.				
Rozlišuje mě, že se nemohu hned věnovat každému úkolu.				
Než nějakou práci odevzdám, ještě jednou se přesvědčím, že je všechno správně.				
Svá rozhodnutí přesně a jasně zdůvodňuji.				
Mám problémy s lidmi, kteří jsou nedbalí.				
Tvářím se spíš vážně.				
Svíj výklad vždy strukturuji, např. za první, za druhé, za třetí...				
Většinou pracuji na několika věcech na jednou.				
Všechny úkoly vyřizuju co možná nejdříve.				
Když něco chci, musím to být hned.				
Váhaví lidé mě rozčilují.				
Když se o něčem diskutuje, často vstupuju do debaty, abych řekl/a svůj názor.				
Musím pořádkem něco dělat, kříd mě znevůznjuje.				
Na své otázky očekávám rychlé a jasné odpovědi.				
Jsem brzy netrpkavý/vá, klepu psů o stůl nebo kývu nohama.				
Jakmile něco nejde dostatečně rychle, hned znevůzním.				
Často na ostatní naléhám, aby si pospíšili a zrychlili.				
Jestliže z něčím začnu, dovedu to do konce.				
Na dosažení vytyčených cílů vynakládám mnoho energie.				
Pokud něco nejde podle plánu, často říkám: "Já prostě nechápu, proč to nejde?" Přestože se opravdu snažím, ne ve všem se mi úplně vede.				

1. část
2. část
3. část

Obrázek 7: Dotazník strana 1 a 2

Počet dosažených bodů	Index	Počet respondentů
15	1,00	0
16	1,07	0
17	1,13	1
18	1,20	2
19	1,27	1
20	1,33	2
21	1,40	0
22	1,47	3
23	1,53	4
24	1,60	8
25	1,67	5
26	1,73	6
27	1,80	0
28	1,87	9
29	1,93	8
30	2,00	2

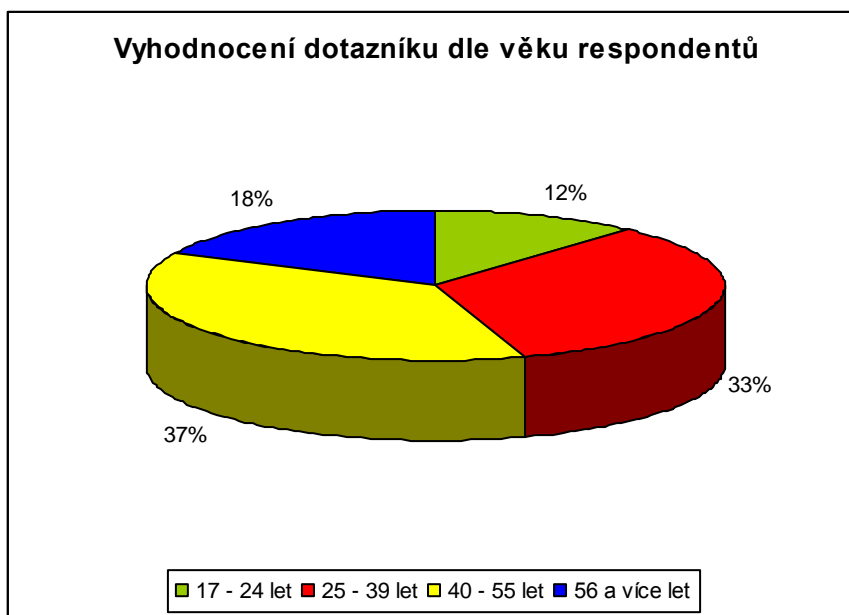
Tabulka 2: Tabulka pro výpočet indexu spokojenosti zaměstnanců

Index spokojenosti =

$$[(1*1,13)+(2*1,2)+(1*1,27)+(2*1,33)+(3*1,47)+(4*1,53)+(8*1,6)+(5*1,67)+(6*1,73)+(9*1,87)+(8*1,93)+(2*2)]/51 = \underline{\underline{1,76}}$$

Podle naměřených a spočítaných hodnot vyšel index spokojenosti v okamžiku vyplňování dotazníku ve výši **1,76**. Toto svědčí o tom, že většina dotazovaných zaměstnanců je se svým zaměstnáním spokojena.

Vracené dotazníky jsem dále segmentovala. Zajímalo mě, zda jsou se svým zaměstnáním spokojeni více muži či ženy. Z průzkumu dále vyplynulo, že ženy ve věku 45 – 55 let tvoří nejspokojenější skupinu a všeobecně lze říct, že ženy jsou se svým zaměstnáním spokojenější než muži.



Obrázek 8: Vyhodnocení dotazníku dle věku respondentů

Proč tomu tak je, by muselo být zjištěno podrobnějšími otázkami popř. dalším pozorováním či osobním dotazováním. Lze se domnívat, že by to mohlo být tím, že ženy v tomto věku už nepotřebují dosahovat dalšího kariérního růstu a rozhledů v jiném zaměstnání, sázejí spíše na jistotu, kterou vidí ve svém stávajícím zaměstnání.

6.2 Analýza pracovních motivů

V dále označených částech 1. – 6. jsou rozebrány skutečné motivy, které motivují jednotlivé respondenty. Jejich vyhodnocování spočívalo ve vynásobení jednotlivých odpovědí odpovídající hodnotou. Pro jednotlivé odpovědi jsem zvolila tyto hodnoty:

- nikdy – 1
- zřídka – 2
- často – 3
- vždy – 4

	nikdy	zřídka	často	vždy
Závidím lidem, kteří mají jednoduchý život. Já mám všechno spíše složité.				
Jsem přesvědčen/a o tom, že když člověk chce být úspěšný, musí tvrdě pracovat.				
Nechápu lidi, kteří jsou zcela bezstarostní.				
Ať je to sebeoběťnější, já nepovím.				
Kdybych měla čas na nicneděání, našel/našla bych si nějakou další práci.				
Nerad/a se k něčemu zavazuji, učit nějaké rozhodnutí je pro mě těžké.				
Cítím odpovědnost za spokojenost druhých.				
Myslím nejprve na ostatní a teprve potom na sebe a svoje potřeby.				
Pro mou činnost je důležitá odezva od ostatních.				
Je mi ze těžko něco přímo vyžadovat. Často proto používám podmiňovací tvary jako "Mohli byste, prosím, udělat..." místo "Udělejte, prosím".				
Většinou se chovám velmi diplomaticky.				
Cítím se dobře, když mě ostatní akceptují a oceňují můj výkon.				
Pokud možno nekritizuji druhé.				
Do diskuzí aktivně přilá nezasehnu, ale často přikývnu na souhlas.				
Snažím se naplnit očekávání ostatních.				
Můj výklad je vždy velmi důkladný a podrobný.				
Nenechám se snadno vyvést z rovnováhy, a když už se to stane, nedám to najevo.				
Své problémy si řeším sám/a, nikoho k tomu nepotřebuji.				
Když je něco obtížné, řeknu si: "Zatni zuby a jdi."				
Když mi někdo ublíží, nedám to na sobě znát.				
Do mých problémů nikomu nic není, a proto o nich také nikomu nevyprávím.				
Vadí mi hloupé chyby - u sebe i u druhých.				
Potřebuji si od ostatních zachovávat určitý odstup.				
Navenek působím tvrdě, ale uvnitř jsem citlivý/citlivá, což mnoho lidí netuší.				

	nikdy	zřídka	často	vždy
Snažím se nechávat si své poty pro sebe a nedávat je před ostatními najevo.				
Vím, že mám slabé stránky, ale ostatním do nich nic není.				
Vždy jsem ochotný/ochotná naslouchat ostatním - v zaměstnání i v soukromém životě.				
Ani o víkendu zcela nevypnu, beru si práci domů a využívám pracovní e-maily.				
Chodím na mnoho jednání, přesto, že bych tam nemusel/a být.				
Nikdy nevyjímám svůj mobil, abych byla k dispozici v náležitých případech.				
Jestliže jde o něco důležitého, mohou mě ostatní kontaktovat i na dovolené.				
Někdy mě přepadá pocit, že bych měla přece jen dělat něco pro sebe (pohyb, relaxace...)				
Když druzí potřebují moji podporu, jsem pro ně vždy k dispozici.				
Jakmile přijdu úkoly "shora", všeho nechtávám a začínám na nich pracovat.				
Kvůli úkolům, které se mi zdají důležitější, kdykoli přeruším svou momentální činnost.				

Doplňující otázky: (zakřížkujte Vámi zvolenou odpověď)

Pohlaví

žena muž

I

Věk

17 – 24 let 25 – 39 let 40 – 55 let 56 a více

Pracovní zařazení

nižší management střední management vyšší (top) management

Jak dlouho pracujete u firmy?

0 – 5 let 6 – 10 let 11 a více

Obrázek 9: Dotazník strana 3 a 4

Každá část poté byla násobena zvlášť. Čím vyšší byl celkový součet v dané kategorii, tím aktivnější je příslušný motiv.

Současné motivační přístupy managementu lze v zásadě rozdělit na dva směry.

První se zaměřuje na poznání motivů jako motivačních příčin. Ty vycházejí z úrovně, že základním předpokladem motivace je poznání dosažené úrovně potřeb pracovníků.

Druhý směr se zabývá pracovní motivací jako strategickou záležitostí personálního managementu a je zaměřen na průběh motivačního procesu. Podstata jeho úsilí spočívá ve snaze zodpovědět na otázky a doporučení k vyvolání, usměrňování a udržení motivovaného pracovního jednání. Podmínky k motivaci se podle těchto poznatků vytvářejí tehdy, když jsou bezprostřední výsledky práce vázané na potřeby zaměstnance, když zvýšení produktivity dané činnosti docílené zvýšeným úsilím zaměstnance se odrazí v jeho odměňování a konečně, když motivační angažovanost pracovníka je kompenzována přiměřenými (podle očekávání a představ pracovníka) výhodami.

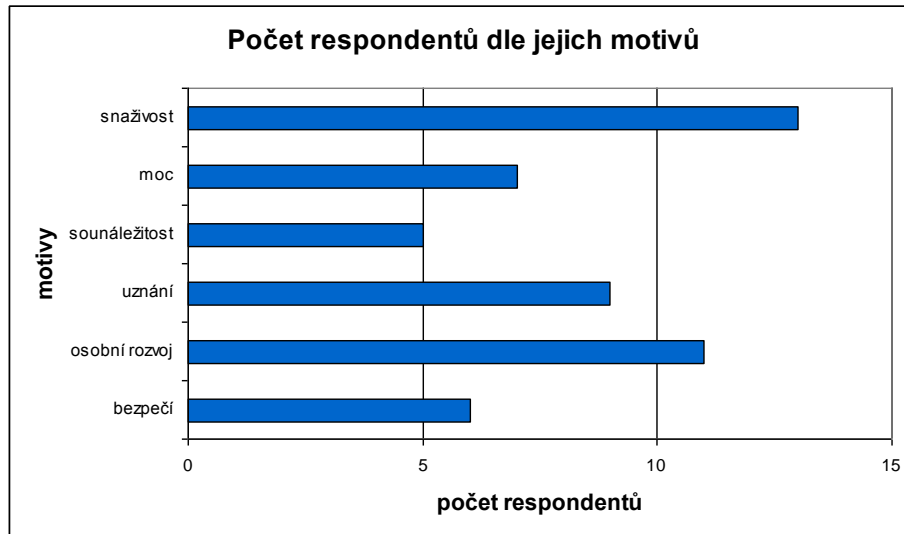
Samotná analýza byla spíše zaměřena na první směr motivačního přístupu, který vychází z výše zmíněných motivačních teorií: Maslow, Herzberg, Alderf apod.

Tady je tabulka vyhodnocených dotazníků, kdy v posledním sloupci je uveden počet respondentů, kterým vyšla nejvyšší hodnota u příslušného motivu.

dotazník	motiv	počet respondentů
1. část	bezpečí	6
2. část	osobní rozvoj	11
3. část	uznání	9
4. část	sounáležitost	5
5. část	moc	7
6. část	snaživost	13

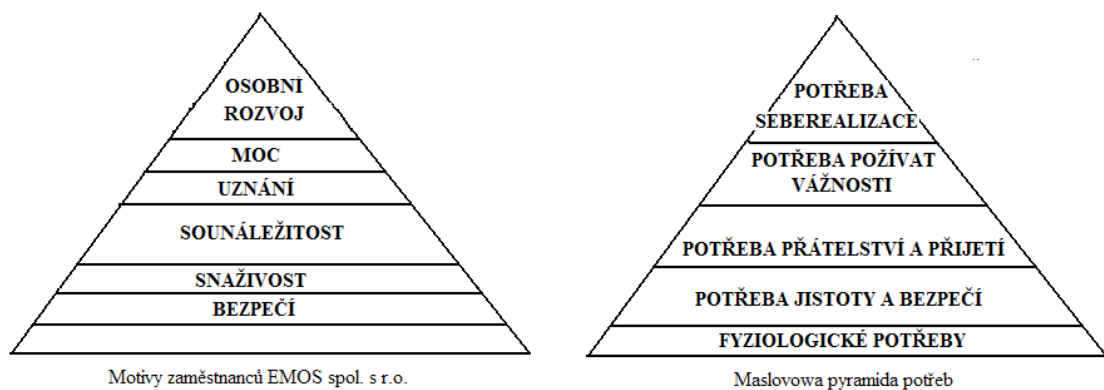
Tabulka 3: Vyhodnocení motivačních hodnot v dotazníku

Grafické znázornění nám lépe vykresluje naměřené hodnoty, ze kterých vyplývá, že největší počet respondentů spadá do motivů snaživosti.



Obrázek 10: Počet respondentů dle jejich motivů

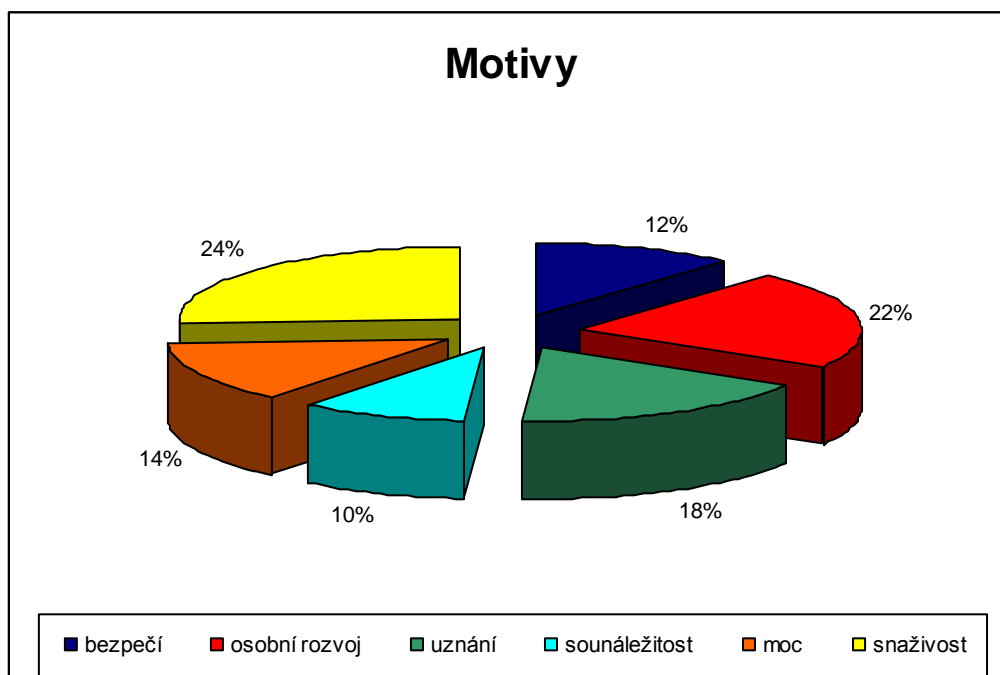
Dotazník byl sestaven tak, aby jeho jednotlivé části zapadly do Maslowovy teorie, tedy pyramidy potřeb. Budu vycházet z předpokladu, že každý člověk, který pracuje, tím splňuje své fyziologické potřeby, proto jsou v pyramidě přeskočeny. Zbytek motivů, které z průzkumu vyplynuly, bych zařadila takto (k porovnání vedle uvádím znovu pyramidu potřeb dle Abrahama Maslowa):



Obrázek 11: Motivy zaměstnanců EMOS spol. s r.o. vs. Maslowova pyramida potřeb

7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Všech šest částí dotazníku vyjadřuje nějaký motiv zaměstnance. Pro jejich pojmenování je zvoleno co nejbližší přirovnání: „bezpečí, sounáležitost, uznání, moc, osobní rozvoj, snázivost“. Části vyjadřují rozdělení zaměstnanců do skupin podle mnou zvolených motivací.



Obrázek 12: Motivy dle zaměstnanců EMOS spol. s r.o.

Tady je bližší přirovnání:

První část je nazvaná „BEZPEČÍ“. Tito lidé mají strach z toho, aby neudělali chybu, bojí se, pokud se tak stane, že je nebudou ostatní akceptovat. Všechno po sobě třikrát zkontrolují, než uznají, že je práce hotová. Všechno pro ně musí být perfektní. Problém se snaží vyřešit za každou cenu.

V dotazníku se do této skupiny svými odpověďmi zařadilo 6 lidí, což jsou 12% z celkového počtu vrácených dotazníků. Motivující prací pro ně je organizování zasedání, porad a meetingů. Z čehož pramení i stimulační. Dát těmto lidem určitou pravomoc k využití jejich silných stránek může být obrovským přínosem nejen pro firmu, ale také výzvou pro samotného zaměstnance. Obohacování práce, možnost sebekontroly a vyšší samostatnosti, jsou tím pravým, pro zvýšení motivace k práci.

dotazník	motiv	počet respondentů
1. část	bezpečí	6
2. část	osobní rozvoj	11
3. část	uznání	9
4. část	sounáležitost	5
5. část	moc	7
6. část	snaživost	13

Tabulka 4: Vyhodnocení dotazníku – „Část motivace“.

„OSOBNÍ ROZVOJ“ – druhá část dotazníku. Do této skupiny se zařadilo 11 osob, tj. 22% z celkového počtu vyhodnocených dotazníků. Rychlost je pro tyto zaměstnance mottem. Dokáží dělat několik věcí najednou. Lidé zaměřeni na rychlost životem neprocházejí, ale rychle probíhají. Pokud bychom svůj výzkum chtěli rozvinout dál a zvolit jako další metodu průzkum přímým dotazováním, tito lidé by se asi poznali podle toho, že rychle mluví.

Rychlost, jak si většina lidí myslí, je pro každou práci velice důležitá. O tom není pochyb, ale sama rychlost se může stát problematickou vlastností v okamžiku, kdy jste nuceni jednat pod takovým tlakem, že se dostanete do stavu, kdy nejste schopni udělat si pauzu nebo přizpůsobit své pracovní tempo skutečným požadavkům. Pro tyto lidi by mohly být motivující hmotné stimuly, jako např. stáže, školení, rozvoje kvalifikace nebo také veřejné uznání pro nejlepší a nejvýkonnější pracovníky, ohodnocené např. lázeňským pobytem, popř. jinou relaxační činností či aktivitou.

„UZNÁNÍ“ – už toto napovídá o tom, že se snažíme něčeho dosáhnout. 9 respondentů bylo vyhodnoceno, že zapadají do této skupiny. V procentech vyjádřeno se jedná o 18%.

Zejména v zaměstnání se tito lidé velmi snaží a namáhají. Berou na sebe další a další úkoly, i přesto, že mají dost svých. Většinou je poznáme podle toho, že vypadají unaveně.

Tato skupina mě zaujala natolik, že jsem chtěla potvrdit nebo vyvrátit svoji myšlenku, kdy jsem se domnívala, že mezi těmito zaměstnanci bude nejvíce těch, kteří nejsou se svou prací spokojeni. Toto se potvrdilo. 5 respondentů, kteří dotazník odevzdali a jejich index

spokojenosti vyšel „záporně“, tudíž, že nejsou se svou prací spokojeni, zapadá právě do této skupiny.



Obrázek 13: Graf nejvyššího počtu nespokojených zaměstnanců, vyhodnocených ve skupině „UZNÁNÍ“

Pro tyto lidi by mohlo být motivující veřejné firemní ocenění výsledků práce nejlepších pracovníků. Je potřeba je také stimulovat, např. jako nejlepšího pracovníka finanční prémie apod.

Do čtvrté části, tj. „SOUNÁLEŽITOSTI“ zapadlo 5 dotazovaných, což jsou 10%. Lidé, kterým vyšel nejvyšší součet bodů právě v této části, kladou na první místo vztahy s ostatními. Místo toho, aby se soustředili na daný úkol a dané téma, přemýšlí celý zbytek dne o tom, co vlastně udělali špatně a jak by si to mohli u druhých vyžehlit.

Zaměstnanci, kterým vyšel nejvyšší součet bodů v části týkající se vztahů na pracovišti, by v žádném případě neměli být převedeni na jinou práci. Nová náplň práce nebo jiná vedoucí pozice by mohly mít za následek, že je tato práce může velmi snadno vyvézt z rovnováhy, která je v nich dosud vybudována. V takových situacích by mohli mít pocit, že by mohlo docházet ke střetu zájmů. Proto je důležité tyto zaměstnance nadále udržovat a podporovat v jejich dosavadní práci. Různé firemní výhody a benefity jako např. služební auto, přípojštění jsou dostačující, protože tito lidé jsou na svých pozicích ve směřování spokojeni a nepocítují nějakou vnitřní motivaci, proč něco měnit.

14% osob, které odevzdaly dotazník by se zařadilo do skupiny, pro kterou je motivem „MOC“. Těchto 7 lidí dává najevo ostatním spolupracovníkům, jejich sílu a postavení.

Síla pro nás může znamenat výzvu, kterou může být např. nový úkol. Tito lidé dokáží své nadřízené přesvědčit, že jsou pro nový úkol tou správnou osobou a už samotná důvěra je pro ně obrovským hnacím motorem k podávání ještě lepších výsledků. Tragické na tomto chování může někdy být, že se neustále zvyšují očekávání, která jsou do těchto osob vkládána.

Poslední část, tedy šestou tvoří „SNAŽIVOST“. Do této skupiny spadá nejvíce dotazovaných, skoro jedna celá čtvrtina – 24%. Tito lidé si myslí, že jsou nepostradatelní. Neustálá dostupnost je pro ně krédem.

Čím to asi bude, že 13 lidí z celkového počtu respondentů musí být pořád „na drátě“? Je možné se domnívat, že v dnešní době si nemůže být nikdo jistý svým zaměstnáním a proto se snaží být pořád k dispozici. Bohužel, tato „dostupnost“ může mít i negativní důsledky. Někteří spolupracovníci, si toto chování můžou vyložit jako „šplhání“ u nadřízených, což bude mít negativní dopad na vztahy na pracovišti.

Motivací pro tyto zaměstnance může být např. firemní půjčka, která je utvrzuje v tom, že firma s ním i do budoucna počítá.

V těchto případech určitě platí návaznost Maslowovy a Herzbergovy teorie, kdy horní patro pyramidy by mělo být stimulováno a spodní část udržována.

ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Stejně jako u Maslowovy pyramidy potřeb můžeme hovořit, že pokud nejsou uspokojeny základní potřeby, nemůže být brán ohled na ty, které jsou hierarchicky výše. To znamená, že pokud nemá zaměstnanec pomůcky a materiál potřebný ke své práci (což nemusí být pouze hmatatelné věci, ale může se také jednat o informace, popř. dovednosti), nebo neví, jaká je jeho náplň práce a co se od jeho práce očekává, nebude pro něj důležité, jak se ostatní kolegové podílejí na týmové práci, popř. jaká je vůbec strategie podniku.

Cílem bakalářské práce bylo provést a zhodnotit analýzu pracovní spokojenosti zaměstnanců a její vliv na motivaci ve firmě EMOS spol. s r.o. Analýza byla postavena na dotazníkovém šetření. Náklady na tuto analýzu nebyly nijak vysoké, jednalo se o náklady na sestavení a rozmnožení dotazníku. Ty činily celkem částku 1.000,- Kč.

K čemu jsem se touto analýzou vlastně dopracovala? Změřila jsem index zaměstnanecké spokojenosti s výsledkem, kdy celých 82% zaměstnanců je se svou prací spokojeno. Následně jsem respondenty společnosti EMOS spol. s r.o. rozdělila do šesti skupin, kdy každá skupina preferuje jiné motivy. A dále toto rozvedla, abych zjistila, která skupina motivů u zaměstnanců ve firmě převládá.

Pracovní spokojenost je v praxi jednou z nejsledovanějších oblastí. Proč se má, ale firma zabývat, jestli jsou zaměstnanci spokojení? Proč nestačí, že pravidelně chodí do svého zaměstnání? Proč nestačí, že odvádí nějakou práci?

To že je zaměstnanec dobře motivovaný a jeho práce dosahuje nadprůměrných výsledků ještě nemusí zaručeně znamenat, že je tento zaměstnanec spokojený. Např. zaměstnanec, který většinu pracovní doby stráví prohlížením různých internetových stránek, které s jeho náplní práce vůbec nesouvisí nebo prodebatuje se spolupracovníky půl dne, může být v průzkumu hodnocen jako spokojený pracovník. Nemusí to ovšem znamenat, že bude dosahovat průměrných až nadprůměrných výsledků. Proto zjišťování pracovní spokojenosti nemusí vypovídat o zapojení pracovníků do podnikových procesů. Z toho také vyplývá, že motivace má vliv na spokojenost!

Jak z průzkumu vyplynulo firma zvolila dobrou strategii v oblasti řízení lidských zdrojů. Spokojenost zaměstnanců vyšla kladně, tudíž se dá předpokládat, že je motivace dobře cílená. Více jak 80% spokojených zaměstnanců je samo o sobě dobrou vizitkou toho, že se firma podobné problematice věnuje. Motivační programy zaměstnanců jsou správně posta-

veny, proto by vedení nemělo „usnout na vavřínech“ a dál tyto programy zdokonalovat a rozvíjet.

Abych mohla udělat závěr a celou analýzu nějak shrnout, musela jsem si ještě zjistit, jaké výhody firma nabízí svým zaměstnancům. Tuto informaci mi ochotně poskytli pracovníci personálního oddělení.

Prémie, 13. plat, příspěvky na stravování, příspěvky na kulturu a rekreaci, vzdělávací kurzy a školení, zvýhodněné půjčky a dary k životním a jiným výročím jsou samozřejmostí pro každého zaměstnance. Pružná pracovní doba, práce z domu a používání automobilu či mobilního telefonu k soukromým účelům jsou určeny pouze některým zaměstnancům, většinou v top managementu.

Co se týče využívání těchto výhod, tak příspěvky na kulturu a rekreaci nebo zvýhodněné půjčky zaměstnancům nejsou mezi zaměstnanci nijak rozšířené. Tyto výhody využívá, dle informací personálního oddělení, jen malá hrstka zaměstnanců.

Určitě bych ještě doporučila zvolit např. příspěvky na sport a zdraví. Pracovníci, kteří budou navštěvovat at' už posilovnu, bazén či jiné sportovní zařízení nebo budou více času věnovat odpočinku, jsou pak zdravější a jejich firma nedoplácí na jejich absenci.

„Osobní rozvoj“ a „snaživost“ byly vyhodnoceny jako nejpočetnější skupiny, které tvoří skoro 50% z celkového počtu dotazovaných. Je možné se domnívat, že velká část těchto zaměstnanců se bojí o své zaměstnání. V dnešní době, kdy je každý nahraditelný se není čemu divit. Společnost by se proto měla snažit, dát lidem jistotu, že jsou pro firmu opravdu velkým přínosem a počítá s nimi i do budoucna. U někoho stačí podpora ke zvýšení kvalifikace (např. u starších zaměstnanců třeba kurz, který je naučí zacházet s počítačem, kdy téma „počítačové gramotnosti“ je dnes hodně diskutované), u jiného zvýhodněnou zaměstnaneckou půjčkou (tím si člověk vyřeší, své soukromé problémy a do zaměstnání bude chodit klidnější, navíc tím získá i jistotu, že s ním firma počítá, protože musí půjčené peníze vrátit).

Dalším vhodným nástrojem pro podrobnější analýzu by mohl být „Inventář motivů, hodnot a preferencí“ (MPVI – Motives, Values, Preferences Inventory), už zmiňovaný v teoretické části. Test by zjistil vnitřní hodnoty, preference a motivy jedince. Na základě nich pak můžeme odvodit, jaká práce, profese či prostředí bude pracovníka uspokojovat a motivovat.

Dále bych firmě doporučila, aby se zaměřila na zaměstnance, kteří byli v dotazníku otestováni jako nespokojení. Toto z mého průzkumu nevyplývá jednoznačně. Domněnky o tom by mohly být hodně zavádějící. To jestli jejich potřeby už byly uspokojeny nebo nejsou dobré vztahy na pracovišti nebo není další možnost jejich dalšího profesního růstu, mohou být jedny z mála důvodů, o kterých můžeme opravdu jen spekulovat.

Dotazování bylo anonymní, tudíž by musela být zvolena jiná, spíše nepřímá metoda, např. osobního dotazování či rozhovoru, která by odhalila i skutečné důvody, proč jsou tazatelé se svou prací nespokojeni. Nevýhodou takového průzkumu je čas a tím by se zvedly i náklady na průzkum. Udělat rozhovor např. s 50- ti zaměstnanci by bylo časově opravdu náročné. Zase z druhé stránky by během rozhovoru mohl dotazovaný navrhnout opatření a doporučení, která by daleko více motivovala zaměstnance k podání ještě lepších výkonů.

Výhodou průzkumu by určitě bylo jeho periodické opakování. Tato periodická opakování umožňují porovnat data za určitou dobu a zjistit tak vývoj trendů v čase.

Jsem přesvědčená, že podobné analýzy by měli provádět všechny firmy, protože motivování a spokojení zaměstnanci jsou důležitým předpokladem pro růst firmy a její úspěšné působení na konkurenčním trhu. Proto se firmě pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců vyplatí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2006. 198 stran. ISBN 80-7367-113-1
- [2] HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Computer Press, 1998. 268 stran. ISBN 80-7226-095-2
- [3] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 280 stran. ISBN 80-247-0966-X
- [4] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 380 stran. ISBN 978-80-247-1349-6
- [5] PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. 230 stran. ISBN 80-7169-434-7
- [6] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993. 334 stran. ISBN 80-85424-92-4
- [7] URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 208 stran. ISBN 80-7357-019-X
- [8] Časopis HR FORUM, 9/2004. *Firemní kultura – nadstavba či výhoda?*
- [9] Časopis MODERNÍ ŘÍZENÍ 1/2007. *Znovu na téma průzkumu spokojenosti zaměstnanců.*

Internetové zdroje:

- [10] http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/2003/casopisy/vs/0504/kvalitauvod_info.html
- [11] <http://educity.cz/portal/screen/consulting/id/243830>
- [12] http://www.elseaz.cz/cz/sluzby_przkumy.php
- [13] <http://www.expertis.cz/Poradenstvi/Przkumy-spokojenosti-zamestnancu>
- [14] <http://ipodnikatel.cz/hlavni-factory-ovlivnujici-spokojenost-v-zamestnani-a-vykonnost-zamestnancu.html>
- [15] <http://ipodnikatel.cz/proc-a-jak-delat-przkumy-spokojenosti-zamestnancu.html>
- [16] http://mam.ihned.cz/c4-10102310-21466310-103000_d-proc-a-jak-delat-przkumy-spokojenosti-zamestnancu

- [17] <http://m-i-g.blog.cz/0806/psychologie-samostudium-pracovni-spokojenost>
- [18] <http://www.podnikatel.cz/start/hr/motivacni-programy/>
- [19] <http://www.savar.cz/charakteristika/ps.asp>
- [20] <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/poradenstvi/pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu/c243830>
- [21] <http://www.zacinajicipodnikatel.cz/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb [2]	17
Obrázek 2: Návaznost Maslowovy na Herzbergovu teorii potřeb [2]	19
Obrázek 3: Sídlo společnosti EMOS spol. s r.o. v Přerově	35
Obrázek 4: Progresivní růst firmy nejlépe dokazují hospodářské výsledky znázorněné v grafu (v mil. Kč).....	35
Obrázek 5: Procentuální vyčíslení spokojených a nespokojených zaměstnanců ve firmě EMOS spol. s r.o.....	38
Obrázek 6: Zúčastněnost v průzkumu dle pracovního zařazení respondentů.....	39
Obrázek 7: Dotazník strana 1 a 2	41
Obrázek 8: Vyhodnocení dotazníku dle věku respondentů	42
Obrázek 9: Dotazník strana 3 a 4.....	43
Obrázek 10: Počet respondentů dle jejich motivů	45
Obrázek 11: Motivy zaměstnanců EMOS spol. s r.o. vs. Maslovova pyramida potřeb	45
Obrázek 12: Motivy dle zaměstnanců EMOS spol. s r.o.....	46
Obrázek 13: Graf nejvyššího počtu nespokojených zaměstnanců, vyhodnocených ve skupině „UZNÁNÍ“	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnoty pro index spokojenosti.....	40
Tabulka 2: Tabulka pro výpočet indexu spokojenosti zaměstnanců.....	41
Tabulka 3: Vyhodnocení motivačních hodnot v dotazníku	44
Tabulka 4: Vyhodnocení dotazníku – „Část motivace“	47

	nikdy	zřídka	často	vždy
Je pro mě důležité provést svou práci důkladně.				
Často používám slova: logicky, jasně, přesně.				
Snažím se ještě předčit očekávání, která do mě ostatní vkládají.				
Příliš se zabývám maličkostmi a podružnostmi.				
Rozčiluje mě, že se nemohu hned věnovat každému úkolu.				
Než nějakou práci odevzdám, ještě jednou se přesvědčím, že je všechno správně.				
Svá rozhodnutí přesně a jasně zdůvodňuji.				
Mám problémy s lidmi. Kteří jsou nedbalí.				
Tvářím se spíš vážně.				
Svůj výklad vždy strukturuji, např. za prvé, za druhé, za třetí....				
Většinou pracuji na několika věcech na jednou.				
Všechny úkoly vyřizuji co možná nejrychleji.				
Když něco chci, musí to být hned.				
Váhaví lidé mě rozčilují.				
Když se o něčem diskutuje, často vstupuji do debaty, abych řekl/a svůj názor.				
Musím pořád něco dělat, klid mě znervózňuje.				
Na své otázky očekávám rychlé a jasné odpovědi.				
Jsem brzy netrpělivý/á, klepu prsty o stůl nebo kývu nohama.				
Jakmile něco nejde dostatečně rychle, hned znervózním.				

	nikdy	zřídka	často	vždy
Často na ostatní naléhám, aby si pospíšili a zrychlili.				
Jestliže s něčím začnu, dovedu to do konce.				
Na dosažení vytyčených cílů vynakládám mnoho energie.				
Pokud něco nejde podle plánu, často říkám: "Já prostě nechápu, proč to nejde."				
Přestože se opravdu snažím, ne ve všem se mi úplně vede.				
Závidím lidem, kteří mají jednoduchý život. Já mám všechno spíše složitě.				
Jsem přesvědčen/a o tom, že když člověk chce být úspěšný, musí tvrdě pracovat.				
Nechápu lidi, kteří jsou zcela bezstarostní.				
Ať je to sebesložitější, já nepovolím.				
Kdybych měl/a čas na nicnedělání, našel/našla bych si nějakou další práci.				
Nerad/a se k něčemu zavazuji, učinit nějaké rozhodnutí je pro mě těžké.				
Cítím odpovědnost za spokojenost druhých.				
Myslím nejprve na ostatní a teprve potom na sebe a svoje potřeby.				
Pro mou činnost je důležitá odezva od ostatních.				
Je mi za těžko něco přímo vyžadovat. Často proto používám podmiňovací tvary jako "Mohli byste, prosím, udělat..." místo "Udělejte, prosím."				
Většinou se chovám velmi diplomaticky.				
Cítím se dobře, když mě ostatní akceptují a oceňují můj výkon.				
Pokud možno nekritizuji druhé.				

	nikdy	zřídka	často	vždy
Do diskuzí aktivně příliš nezasahuji, ale často přikyvuji na souhlas.				
Snažím se naplnit očekávání ostatních.				
Můj výklad je vždy velmi důkladný a podrobný.				
Nenechám se snadno vyvést z rovnováhy, a když už se to stane, nedám to najevo.				
Své problémy si řeším sám/a, nikoho k tomu nepotřebuji.				
Když je něco obtížné, řeknu si: "Zatni zuby a jdi."				
Když mi někdo ublíží, nedám to na sobě znát.				
Do mých problémů nikomu nic není, a proto o nich také nikomu nevyprávím.				
Vadí mi hloupé chyby - u sebe i u druhých.				
Potřebuji si od ostatních zachovávat určitý odstup.				
Navenek působím tvrdě, ale uvnitř jsem citlivý/citlivá, což mnoho lidí netuší.				
Snažím se nechávat si své pocity pro sebe a nedávat je před ostatními najevo.				
Vím, že mám slabé stránky, ale ostatním do nich nic není.				
Vždy jsem ochotný/ochotná naslouchat ostatním - v zaměstnání i v soukromém životě.				
Ani o víkendu zcela nevypnu, beru si práci domů a vyřizuji pracovní e-maily.				
Chodím na mnoho jednání, přesto, že bych tam nemusel/a být.				
Nikdy nevypínám svůj mobil, abych byl/a k dispozici v naléhavých případech.				

	nikdy	zřídka	často	vždy
Jestliže jde o něco důležitého, mohou mě ostatní kontaktovat i na dovolené.				
Někdy mě přepadá pocit, že bych měla přece jen dělat něco pro sebe (pohyb, relaxace...)				
Když druzí potřebují moji podporu, jsem pro ně vždy k dispozici.				
Jakmile přijdou úkoly "shora", všeho nechávám a začínám na nich pracovat.				
Kvůli úkolům, které se mi zdají důležitější, kdykoli přeruším svou momentální činnost.				

Doplňující otázky: (tyto otázky slouží pouze pro statistické zpracování)

Pohlaví

- žena muž

Věk

- 17 – 24 let 25 – 39 let 40 – 55 let 56 a více

Pracovní zařazení

- nižší management střední management vyšší (top) management

Jak dlouho pracujete u firmy?

- 0 – 5 let 6 – 10 let 11 a více