

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

ANALÝZA MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ
VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Bakalářská práce

Autor: Aneta Macháčková

Vedoucí práce: Mgr. Michal Müller, Ph.D. et. Ph.D.

Olomouc 2025

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla upřímně poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Michalu Müllerovi, Ph.D. et. Ph.D. za jeho rychlou komunikaci, odborné připomínky a ochotu kdykoliv poradit.

Dále bych ráda poděkovala vedení organizace za spolupráci při výzkumu, rychlé poskytování informací a vstřícnou komunikaci. V poslední řadě také zaměstnancům za ochotu účasti na mém výzkumu.

ANOTACE

Bakalářská práce se věnuje tématu pracovní motivace a spokojenosti. Je rozdělena na tři části – teoretickou, metodickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány pojmy, které jsou důležité pro správné pochopení tématu. V metodické části je objasněn cíl výzkumu, včetně výzkumných otázek. Dále tato část popisuje metody, které jsem k výzkumu použila a obsahuje také stručné představení organizace. Praktická část je vytvořena ve spolupráci s konkrétní organizací, ve které jsem provedla analýzu motivace a spokojenost zaměstnanců. Cílem práce je pomocí dotazníkového šetření se zaměstnanci zjistit, jestli jsou zaměstnanci v práci motivováni a spokojeni. Výstupem je pak soubor doporučení, který by v případě zavedení organizací mohl vést k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pracovní motivace, pracovní spokojenost, teorie motivace, manažer, zaměstnanec, styly vedení

ANNOTATION

The thesis focuses on the topic of work motivation and job satisfaction. It is divided into three parts – theoretical, methodical and practical. The theoretical part describes key concepts that are important for a proper understanding of the topic. The methodical part explains the aim of the research, including the research questions. This part also describes the methods I used for the research and includes a brief introduction to the organization. The practical part was created in cooperation with a specific organization, where I conducted an analysis of employee motivation and job satisfaction. The goal of the thesis is to find out if the employees are motivated and satisfied at work through a questionnaire survey. The outcome is a set of recommendations that, if implemented by the organization, could lead to higher employee motivation and satisfaction.

KEYWORDS

Work motivation, work satisfaction, motivation theories, manager, employee, leadership styles

Obsah

Úvod	7
I. Teoretická část	8
1. Motivace.....	8
1.1. Stimulace a motivace	9
1.2. Typy motivace.....	9
1.3. Teorie motivace.....	10
1.3.1. Teorie instrumentality	11
1.3.2. Teorie zaměřené na obsah/teorie potřeb	11
1.3.3. Teorie zaměřené na proces.....	13
2. Motivační nástroje	15
2.1. Odměňování zaměstnanců	15
2.2. Hodnocení zaměstnanců	16
2.3. Kontrola	17
2.4. Sankce	17
2.5. Aplikace motivačních nástrojů	17
3. Vedení a řízení zaměstnanců	19
3.1. Význam McGregorovy teorie XY pro vedení.....	19
3.2. Styly vedení	19
4. Pracovní spokojenost.....	21
4.1. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	21
4.2. Mobbing, bossing, staffing	22
5. Odpovědnost za motivaci a spokojenost zaměstnanců	23
6. Práce v dětských domovech se školou	24
II. Metodická část	25
7. Cíl práce a metody výzkumu	25
7.1. Cíl práce	25
7.2. Metody výzkumu	26
7.2.1. Polostrukturovaný rozhovor	26
7.2.2. Dotazníkové šetření	27
7.3. Sběr dat	28
7.4. Představení organizace.....	29
III. Praktická část.....	31

8. Výsledky výzkumu	31
8.1. Analýza polostrukturovaného rozhovoru.....	31
8.2. Analýza dotazníkové šetření	32
8.3. Analýza dokumentů	64
9. Shrnutí výsledků a doporučení.....	66
9.1. Shrnutí výsledků a zodpovězení výzkumných otázek	66
9.2. Soubor doporučení	68
Závěr	73
Summary.....	74
Seznam zdrojů.....	75
Seznam grafů a tabulek.....	78
Seznam příloh.....	80
Přílohy.....	81

Úvod

Bakalářská práce se věnuje tématu pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců. Hlavním cílem této práce je provedení analýzy aktuální motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci a vytvoření návrhů opatření, která by mohla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. Motivovaní a spokojení zaměstnanci se totiž nejen více ztotožňují s cíli organizace, ale také jsou angažovanější a výkonnější, což se odrazí na celkovém prospěchu organizace. K dosažení takových zaměstnanců je zapotřebí mít dostatečné znalosti týkající se motivace a spokojenosti, mít základní přehled o teoriích motivace a o motivačních nástrojích, včetně jejich efektivního uplatnění v praxi.

Práce je rozdělena na tři části – teoretickou, metodickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány jak již výše zmíněné pojmy, tak další pojmy s motivací a spokojeností související, které vnímám jako důležité pro správné pochopení tématu. Praktická část byla vypracována ve spolupráci s vybranou organizací, ve které jsem prostřednictvím dotazníkového šetření se zaměstnanci a polostrukturovaného rozhovoru s manažerem provedla analýzu současného stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců. Výstupem mé práce je několik doporučení, která by v případě jejich zavedení organizací, mohla přispět ke zvýšení motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců.

Téma práce jsem si vybrala z důvodu zájmu o lidské zdroje, přičemž vnímám za nezbytné, aby byl v organizacích analýze motivace a spokojenosti zaměstnanců věnován dostatek času, a to s ohledem na efektivní zlepšování a s cílem dosažení kompromisu mezi zaměstnanci a zdroji organizace. Pro vybranou organizaci jsem se rozhodla především z důvodu psychické náročnosti práce pedagogických pracovníků pracujících v dětských domovech se školou. Organizace se momentálně, po odchodu některých pracovníků potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců se zájmem o tuto práci. Jelikož je pracovní nespokojenost a demotivace častým podnětem ke změně zaměstnavatele, rozhodla jsem se v organizaci provést podrobnější analýzu motivace a spokojenosti zaměstnanců, než jakou provádí samotná organizace, aby se případně mohla aplikovat příslušná opatření, která by zamezila odchodu dalších pracovníků.

I. Teoretická část

1. Motivace

Pojem motivace vznikl z latinského slova „movere“, které v českém překladu znamená pohyb (Helus, 2018, s. 414). Pouhý význam slova nám již může naznačit určitou představu o definici motivace, která souvisí právě s pohybem. Je potřeba upozornit, že pro motivaci neexistuje jednotná definice a v literatuře nalezneme od různých autorů různé definice, které se však ve své podstatě významově shodují a snaží se vyjádřit stejnou myšlenku. Například Depoo a kolektiv (2021, s. 12) uvádí, že prostřednictvím motivace dojde uvnitř jedince k aktivaci síly, která zapříčiní vznik určitého chování za účelem dosažení cíle. Stejně tak Kučera (2013, s. 81) popisuje motivaci jako vnitřní proces, při kterém prostřednictvím hybných sil dochází k ovlivnění chování jedince. Tyto hybné síly pak „*vycházejí především z emočních a kognitivních procesů*“.

Dle Nakonečného (2014, s. 15–16) je motivace psychologický probíhající proces, prostřednictvím kterého uvnitř člověka působí „vnitřní síly“. Spouštěčem těchto sil je pocit potřeby, kterou chceme naplnit nebo pocit nedostatku, který chceme odstranit. Výsledkem působení je nějaké jednání, aktivita.

Jednoduše řečeno, k dosažení stavu motivace dochází v situaci, kdy jedinec předpokládá, že na základě jeho jednání dojde k získání odměny nebo dosažení určitého cíle. V pracovním prostředí pak označujeme tento stav, který je odpovědný za výkonnost pracovníků pracovní motivací. V tomto případě je motivovaný jedinec schopen dobrovolně vykonávat svou práci nad rámec svých povinností a očekávání (Armstrong & Taylor, 2015, s. 217-218; Pauknerová, 2012, s. 171).

Motiv

„*Motiv je důvod něco udělat*“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 878).

„*Motiv je vnitřní příčina jednání*“ (Nakonečný, 2014, s. 15).

„*Motivy slouží k navození aktivity, která je zaměřena na nějaký cíl, a k jejímu udržení*“ (Vágnerová, 2017, s. 329).

Na základě výše uvedených definic je jasné, že právě motivy jsou zodpovědné za vzniklou aktivitu jedince. Motivы vznikají působením vnitřních nebo vnějších podnětů. Působením vnitřních podnětů dochází ke stavu potřeby, kterou chce jedinec uspokojit.

Působením vnějších podnětů dochází k pobídce. Pokud je pro jedince konkrétní pobídka dostatečně motivující, bude se chovat takovým způsobem, který pobídka vyžaduje (Vágnerová, 2017, s. 330).

Helus (2018, s. 418) uvádí, že motiv vychází buď z potřeby nebo incentive (popudu). Potřeba vzniká v případě nějakého nedostatku, který chceme odstranit, zatímco incentive, vlivem vnější pobídky, potřebu teprve vyvolávají. Jako příklad incentive lze uvést školní hodnotící systém. U žáků, které učivo nezajímá a za běžných okolností by se mu ve svém volném čase nevěnovali, vyvolá školní známkovací systém potřebu se toto učivo naučit. Na stejném principu fungují v pracovním prostředí například benefity nebo mzda.

1.1. Stimulace a motivace

Plamínek (2015, s. 16–17) ve své knize vedle pojmu motivace uvádí pojem stimulace, avšak v praxi není příliš kladen důraz na rozlišení těchto pojmů. Prostřednictvím stimulace dochází k plnění zadaných úkolů působením vnějších podnětů neboli stimulů. Velmi dobrým a efektivním stimulem lze uvést mzdu. Zaměstnanci budou svou práci odvádět pouze do té doby, dokud za ní budou odměňováni. Stručně řečeno, pomocí správně nastavených stimulů můžeme dosáhnout efektivnějšího výkonu práce, ale není zde žádná vyšší hodnota – pokud přestaneme zaměstnance k výkonu stimulovat, žádný výkon nebude.

Naproti tomu motivace už má takovou přidanou hodnotu. K plnění úkolů dochází prostřednictvím vnitřních pohnutek neboli motivů, přičemž jednání není potřeba podporovat působením vnějších podnětů. Člověk svou činnost nevnímá jako povinnost, ale naopak ho vykonávání činnosti baví, nebo v ní vidí vyšší prospěch. Dosáhnutí motivace je velmi náročný proces, proto lze v situacích, kde není potřeba samostatného výkonu a zároveň je možnost pravidelné kontroly, využít metodu stimulace (Plamínek, 2015, s. 17).

1.2. Typy motivace

Rozlišujeme dva typy motivace – vnitřní a vnější. Pro dosažení stavu motivovanosti jsou důležité oba typy, nicméně pouze vnitřní motivace nám zajistí dlouhodobé působení. Pro vnější motivaci je naopak typické, že se jedinec sice cítí poměrně rychle namotivovaný, ale pouze na krátkou dobu. Krátkodobost je způsobena tím, že si na vnější motivační

faktor snadno zvykneme a v moment, kdy se pro nás stane samozřejmostí, přestává působit motivačně (Medlíková, 2021, s. 14–16).

Vnější motivace

Vnější motivace vzniká tehdy, pokud se jedinec stává motivovaným v důsledku nějaké odměny. Mezi vnější faktory motivace řadíme typicky mzdu, bonusy, prémie, dále např. vidinu povýšení, pochvalu nebo uznání. Stejně tak, jako odměny patří do vnější motivace také tresty např. odebrání nenárokové složky mzdy, disciplinární řízení nebo vyjádření kritiky (Urban, 2017, s. 16; Armstrong & Taylor, 2015, s. 219).

Vnitřní motivace

Při vnitřní motivaci zaměstnanci pracují výkonněji a svědomitěji i přesto, že žádnou materiální ani finanční odměnu navíc nedostanou. Vnitřní motivace může být způsobena zájmem o danou činnost nebo také osobním zájmem dosahovat stanovených pracovních cílů (Urban, 2013, s. 66). Jedinci s vnitřní motivací vnímají svou práci jako důležitou a zajímavou, prostřednictvím které mohou rozšiřovat své znalosti, získávat nové schopnosti a dosahovat úspěchů. K tomu, aby bylo vnitřní motivace u jedinců dosaženo, je zapotřebí, aby měli určité schopnosti k výkonu dané činnosti a zároveň jim v činnosti musíme umožnit, alespoň částečně, samostatnost jednání a rozhodování, například ve způsobu vykonávání jejich pracovních povinností. V pracovním prostředí můžeme u zaměstnanců vnitřní motivaci podpořit přenecháním jisté míry autonomie ohledně dosahování výsledků, dostatečným vysvětlením jak a proč danou činnost vykonávat a podporou dosahování pokroků a rozvoje. Dalším faktorem ovlivňující vnitřní motivaci je společenský význam, jakožto přínosnost vykonané práce směrem ke společnosti. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 218–219; Urban, 2017, s. 14–15).

1.3. Teorie motivace

Cílem každé organizace je mít dostatečně motivované zaměstnance, kteří svou práci vykonávají, jak nejlépe dovedou. Jedná se o velmi náročný proces, při kterém je z důvodu lidské odlišnosti, nezbytné rozpoznat potřeby a cíle každého jedince (Kociánová, 2010, s. 26). Pochopit, jak funguje lidská motivace, nám pomáhají motivační teorie. Existuje řada autorů zabývajících se touto problematikou, proto nenalezneme žádnou univerzální motivační teorii. Armstrong & Taylor (2015, s. 219) rozlišují tři typy motivačních

teorií: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb a teorie zaměřené na proces.

1.3.1. Teorie instrumentality

Teorie vychází z poznatků vědeckého řízení Fredericka W. Taylora a je založena na principu odměn a trestů – se spravedlivou odměnou poroste také motivace a pracovní výkon zaměstnanců. Typickým příkladem je odměňování zaměstnanců podle výkonnosti. Nelze očekávat, že na stejné pozici bude jeden jedinec pracovat usilovněji než druhý, pokud nedostane vyšší odměnu (Armstrong & Taylor, 2015, s. 219-220).

1.3.2. Teorie zaměřené na obsah/teorie potřeb

Autoři těchto teorií se již odklánějí od názoru, že hlavním motivačním faktorem jsou tresty a odměny, ale předpokládají, že hlavním prostředkem motivace je uspokojování potřeb. Mezi významné autory zabývající se teorií potřeb patří Abraham Maslow a jeho pyramida potřeb, Clayton Alderfer s teorií ERG nebo Frederick Herzberg a jeho dvoufaktorová teorie (Armstrong & Taylor, 2015, s. 220–221).

Maslowova pyramida potřeb

Autorem této teorie je Abraham Maslow, který rozlišuje celkem 5 hierarchicky uspořádaných kategorií potřeb. Jednotlivé potřeby znázorňuje pomocí pyramidy od nejnižší po nejvyšší kategorii, přičemž k uspokojení hierarchicky vyšších kategorií je zapotřebí mít uspokojené veškeré předcházející potřeby. Dle teorie je tedy člověk motivován na základě uspokojování aktuálně neuspokojených potřeb. Vzhledem k tomu, že potřebu sebeaktualizace nelze nikdy plně uspokojit, může být jedinec motivovaný kdykoliv (Bělohlávek, 2005, s. 40–41).

- Fyziologické potřeby – nejnižší kategorie potřeb, které musíme uspokojit jako první. Uspokojení těchto potřeb je základem pro přežití.
 - Obecně zde patří potřeba vody, jídla, vzduchu a další životně důležité potřeby. V pracovním prostředí se jedná především o mzdu/plat.
- Potřeba jistoty a bezpečí – pro tuto kategorii potřeb je typické eliminovat nebezpečí a dosavadní jistoty zachovat do budoucnosti.
 - V pracovním prostředí se typicky jedná o potřebu bezpečí při práci nebo jistotu trvání zaměstnání.

- Sounáležitost – nebo také potřeba lásky, přátelství. Vyjadřuje potřebu sociálních vztahů s ostatními lidmi.
 - V pracovním prostředí lze naplnění této potřeby podpořit různými teambuildingovými akcemi, sportovními soutěžemi a podobně.
- Potřeba uznání – k uspokojení této potřeby je nutné ocenění a respektování druhými lidmi.
 - V pracovním prostředí může potřebu uznání symbolizovat například pochvala.
- Sebeaktualizace – jedná se o nejvyšší kategorii, kterou lze v Maslowově pyramidě dosáhnout. V této fázi je člověk na vrcholu svých schopností. Zaměstnanec má potřebu využívat své dosavadní znalosti a dovednosti, řešit problémy a neustále se rozvíjet. (Bělohlávek, 2005, s. 40; Urban, 2017, s. 13).

V literatuře se vedle pojmu sebeaktualizace můžeme setkat také s pojmem seberealizace. V obou případech se jedná o poslední kategorii pyramidy, pro kterou jsou typické stejné potřeby. Dosáhnutí sebeaktualizace je velmi náročný proces a sám Maslow uvádí, že naplnění těchto potřeb zvládne pouze 1 % osob (Procházková, 2018).

Teorie ERG

Autorem teorie je Clayton Alderfer. Alderfer navazuje na Maslowovy myšlenky, které obohacuje o nové poznatky. Ve výsledku pak původních pět kategorií potřeb seskupuje pouze do tří kategorií – potřeby existenční, vztahové a růstové (Bělohlávek, 2005, s. 42).

- Existenční potřeby
 - Jedná se o základní potřeby, které potřebujeme uspokojit. V běžném životě například hlad nebo žízeň. V pracovním životě se může jednat o mzdu/plat, benefity nebo pracovní podmínky.
- Vztahové potřeby
 - Jejich naplnění spočívá v uspokojení potřeb týkajících se přijetí a pochopení druhými.
- Růstové potřeby
 - Nejvýznamnější kategorie potřeb, která spočívá v hledání příležitostí tak, abychom maximálně využili naše schopnosti a dovednosti a dosáhli svého maxima (Armstrong & Taylor, 2015, s. 221).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg rozlišuje celkem dva motivační faktory, které ovlivňují pracovní motivaci a spokojenost. Jednu skupinu faktorů nazývá „hygienické faktory“, druhou „motivátory“. Hygienické faktory nemají žádný vliv na zvýšení motivace zaměstnanců, avšak v případě, že chybí, může dojít k demotivaci a nespokojenosti. Naopak motivátory zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců v práci podporují. Je nutné mít na paměti, že v případě správného nastavení hygienických faktorů dojde „pouze“ k odstranění nespokojenosti, ale k zvýšení motivace již nedojde. Zvýšení motivace a výkonnosti zaměstnanců nastává až v následném využití vhodných motivátorů (Urban, 2017, s. 17).

Hygienické faktory zahrnují:

- základní plat/mzdu, přičemž je zapotřebí zajistit spravedlivé odměňování; spravedlivé zaměstnanecké výhody; dobré vztahy na pracovišti, zejména s nadřízeným; bezpečné pracovní prostředí a pracovní podmínky; pracovní jistoty jako například jistotu zaměstnání nebo také jistotu plnění závazků ze strany zaměstnavatele (Pauknerová, 2012, s. 174; Urban, 2017, s. 19).

Mezi motivátory pak podle Urbana (2017, s. 36–43) patří:

- finanční odměna zahrnující prémie, bonusy, provize; možnost kariérního růstu; různorodost práce a viditelnost výsledků práce; získávání nových zkušeností, znalostí a schopností; pochvala, uznání a respekt; vyšší rozhodovací pravomoci; společenský dopad práce; práce v inspirujícím společenském prostředí; podpora sebevědomí prostřednictvím náročnějších úkolů.

1.3.3. Teorie zaměřené na proces

Znamé také jako kognitivní nebo poznávací teorie. Autoři teorií zaměřených na proces zkoumají motivaci, jak z pohledu uspokojování potřeb, tak z pohledu probíhajících psychických procesů u zaměstnanců. Mezi významné autory patří V. H. Vroom a jeho expektační teorie, Latham a Locke s teorií cíle nebo J.A. Adams s teorií spravedlnosti (Armstrong & Taylor, 2015, s. 222).

Vroomova expektační teorie

Označovaná také jako teorie očekávání. Autor teorie V. H. Vroom předpokládá, že jedince nemotivuje ani tak aktuální uspokojení, ale spíše očekávání budoucího užitku. Teorie

rozlišuje tři složky, které musí být k dosažení motivace zhodnoceny. Jedná se o valenci, instrumentalitu a expektaci. Valence označuje míru důležitosti odměny pro konkrétního jedince, tj. v pracovním prostředí musíme u každého zaměstnance rozpoznat, jakou hodnotu pro něj mají peníze, uznání, pochvala, respekt apod. Dále instrumentalita ukazuje souvislosti mezi pracovním výkonem a následující odměnou. Expektace se pak týká pochopení jedince, do jaké míry vnímá vztah mezi vlastním úsilím a výsledným výkonem (Businessinfo, 2010). Jednoduše řečeno, motivace k dané činnosti dosáhneme, jestliže má cíl z činnosti plynoucí pro konkrétní osobu dostatečnou hodnotu a zároveň, zda je tohoto cíle reálné dosáhnout (Kociánová, 2010, s. 32).

Teorie cíle

Teorii cíle definovali v roce 1979 autoři Latham a Locke, kteří tvrdí, že motivace a pracovní výkon se u zaměstnanců zvýší, jestliže budou stanoveny specifické a náročné cíle a jestliže k výkonu bude poskytována dostatečná zpětná vazba. V případě náročnosti je zapotřebí zhodnotit také reálnost dosažení cíle (Kociánová, 2010, s. 33; Armstrong & Taylor, 2015, s. 225).

Teorie spravedlnosti

Autor Adams v teorii poukazuje, že k efektivní motivaci zaměstnanců je zapotřebí se všemi zacházet spravedlivě. V opačném případě bude u zaměstnanců docházet k demotivaci. Jako příklad lze uvést spravedlivé rozdělení odměn mezi zaměstnance na základě dosažených výkonů nebo také spravedlivé hodnocení a povýšení zaměstnanců. Ke spravedlivému zacházení se zaměstnanci je potřeba například zamezit vzniku zaujatosti vůči kterémukoli zaměstnanci, zajistit stejná kritéria hodnocení a veškerá svá rozhodnutí případně vysvětlit (Kociánová, 2010, s. 33).

2. Motivační nástroje

Cílem každé organizace a každého vedoucího pracovníka je dosahování a udržování motivovaných a spokojených zaměstnanců. Motivovaným zaměstnancům totiž záleží na výsledcích odvedené práce, a zároveň svou práci odvádí výkonněji a svědomitěji, což přispívá k vyšší prosperitě organizace (Urban, 2017, s. 12).

Jednou z činností vedoucích pracovníků je prostřednictvím motivačních nástrojů vytvářet a podporovat motivaci svých podřízených spolupracovníků. Správná volba motivačních nástrojů je z důvodu odlišnosti a jedinečnosti každého pracovníka mnohdy náročným procesem. Vždy je zapotřebí rozpoznat, zda jsou pro zaměstnance motivující vnější nebo vnitřní faktory motivace (Urban, 2013, s. 66–67). Pokud chceme, aby vnější motivační faktory působily motivačně, musíme je zaměstnancům poskytovat pouze jako odměnu za dosažené výsledky. V případě, že je budeme poskytovat automaticky a zaměstnanec bude mít vždy jistotu jejich obdržení, přestávají plnit funkci motivátorů. Typicky se jedná o finanční odměny, které právě v praxi slouží spíše k odstranění nespokojenosti a pracovní stabilizaci. (Urban, 2017, s. 25).

2.1. Odměňování zaměstnanců

Za vykonanou práci náleží zaměstnanci odměna. Hlavním účelem odměny je uspokojit potřeby zaměstnance a motivovat ho k dalším pracovním výkonům (Urban, 2017, s. 24). Nastavení spravedlivého odměňování je efektivním nástrojem pro získání motivovaných a spokojených zaměstnanců, kteří budou dosahovat vytyčených výsledků práce. Typicky můžeme zaměstnance odměnit finančně, prostřednictvím mzdy/platu a příplatků. Existuje však také široká škála nefinančních odměn, které mohou stimulovat zaměstnance k vyšší spokojenosti a motivovanosti. Mezi nefinanční odměny řadíme např. pochvaly, odborný rozvoj, pracovní podmínky, zajištění bezpečnosti při práci, přátelské pracovní vztahy, zaměstnanecké výhody atd. (Šikýř, 2016, s. 128).

Mzda/plat

Prostřednictvím mzdy jsou zaměstnanci odměňováni za jejich odvedenou práci. Její výše je závislá převážně na uvážení zaměstnavatele. Obecně se zohledňuje náročnost práce, odpovědnost, složitost, pracovní podmínky a odvedený výkon zaměstnance. Zaměstnanci za odvedenou práci v případě, že není sledován jeho výkon, náleží časová mzda. Pokud je zaměstnanec odměňován na základě vyrobeného množství, náleží mu úkolová mzda.

Celkově není úkolová mzda příliš vhodná k používání, protože zaměstnance podněcuje k co nejvyšším výkonům, v co nejkratším čase, s vidinou vyšší odměny. To, ale mnohdy vede k přepracování nebo také nižší svědomitosti při práci. Časová mzda poskytuje zaměstnanci záruku určité výše peněz za měsíc, avšak sama o sobě není přímým motivačním faktorem, proto je vhodné ji rozšířit např. o prémie, provize, osobní ohodnocení nebo podíl na výsledcích hospodaření. Zaměstnancům, jejichž zaměstnavatelem je stát náleží plat. Výše platu musí být v přesném souladu s pravidly stanovenými zákoníkem práce, od kterých se nelze odchýlit. (Šikýř, 2016, s. 130–132).

Pochvala

Pochvala je dalším možným nástrojem, který mohou manažeři k motivaci svých podřízených použít. Jedná se o velmi efektivní, účinný, a přitom nejméně nákladný nástroj, který při správném použití podněcuje zaměstnance k vyšším výkonům. Využíváme ji u situací, ve kterých se zaměstnanec zachoval žádoucím způsobem, například když dobře vykonal náročný úkol, často přichází s novými nápady, je iniciativní, odpovědný a podobně. Pochvala je o to důležitější u zaměstnanců s rutinní činností, kteří nemají možnost nijak vyniknout. Pochvalu můžeme vyjádřit nejen ústně, ale také písemně, například pomocí děkovného emailu (Urban, 2017, s. 73–74).

2.2. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu je dalším účinným motivačním nástrojem, který při správném nastavení efektivně přispívá k vyšší výkonnosti a angažovanosti zaměstnanců. Samotnému hodnocení předchází stanovení úkolu zaměstnanci, následné pozorování plnění úkolu nadřízeným a příprava zpětné vazby jak manažera, tak zaměstnance. Samotný proces hodnocení probíhá v klidném prostředí a v předem stanoveném termínu tak, aby se mohl jak manažer, tak zaměstnanec řádně připravit. Při hodnocení pracovního výkonu je vhodné začít pozitivními informacemi a pochvalami, abychom vytvořili příjemnou atmosféru a zbavili pracovníka stresu. Veškeré následné negativní poznatky argumentujeme podloženými důkazy. Pro zachování přátelské atmosféry mezi zaměstnanci neporovnáváme výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Závěrem hodnocení by vždy mělo být sdělení úkolů, které povedou ke zlepšení pracovních schopností zaměstnance (Bělohlávek, 2005, s. 59–64).

2.3. Kontrola

Dalším nefinančním motivačním nástrojem je kontrola. Vědí-li zaměstnanci, že bude jejich práce kontrolována nadřízeným pracovníkem, zvýší se jejich odpovědnost a svědomitost k dosažení stanovených výsledků. Naopak pokud budou vědět, že jejich práci nebude nikdo kontrolovat, nebudou na kvalitu plnění daného úkolu klást příliš důraz. K tomu, aby působila kontrola motivačně, musíme zaměstnance seznámit s důvodem, proč kontrolu provádíme a zamezit pocitům, že jim nedůvěřujeme (Urban, 2017, s. 63).

2.4. Sankce

Hlavním účelem sankcí je zabránit nežádoucímu chování, například úmyslnému snížení výkonnosti. Sankce jsou na rozdíl od odměn pro zaměstnance nepříjemné, typicky se jedná o snížení, případně úplné odebrání určité odměny, nebo vyjádření kritiky. K efektivnímu zvýšení motivace je však výhodnější používat spíše odměny (Urban, 2017, s. 25).

2.5. Aplikace motivačních nástrojů

Motivační nástroje jsou velmi efektivní pro zvýšení pracovní motivace, nicméně je potřeba mít na paměti, že při jejich výběru a následné aplikaci musíme brát v potaz osobnostní odlišnosti a rozpoznat individuální potřeby jednotlivců. Každého zaměstnance totiž může stejný motivační faktor motivovat do jiné výše. V určitých případech může dojít až k takovému rozdílu, že pro jednoho zaměstnance je daný nástroj motivující a pro druhého naopak demotivující. Jako příklad lze uvést možnost home office, který pro někoho může znamenat více času, klidu a samostatnosti, na druhou stranu pro někoho jiného znamená ztrátu sociálního kontaktu, který je u zaměstnanců s vysokou potřebou sounáležitosti důležitým faktorem k vyšší motivaci (Urban, 2017, s. 36–37).

Pokud nebudou manažeři u svých podřízených motivaci efektivně podporovat, může se stát, že dojde k jejímu poklesu nebo dokonce absenci. Nejčastěji se tak děje v případě, že zaměstnanci neobdrží svou odměnu včas, nebo ji dokonce neobdrží vůbec. Dalším případem, kdy motivace klesá je, když sám zaměstnanec nevěří v dosažení odměny – viz kapitola 1.3.3 Vroomova expektační teorie (Urban, 2017, s. 28–32).

Pokud nejsou motivační nástroje vhodně aplikovány, můžeme hovořit o tzv. obrácené motivaci, která je pro organizaci škodlivá a snižuje výkonnost zaměstnanců. Organizace může své zaměstnance demotivovat několika způsoby, přičemž si manažeři ani nemusí negativní dopad jejich jednání uvědomovat. Jedná se například o vyhlašování nejlepšího zaměstnance roku. Touto aktivitou totiž odměňujeme pouze jednoho zaměstnance, a ačkoli se mohli ostatní zaměstnanci snažit sebevíc, zůstane jejich výkon bez povšimnutí, což může vést právě k následnému poklesu motivace. Mnohem vhodnější je stanovit určitá kritéria, kterých má být dosaženo a na základě toho pak všechny zaměstnance, kteří těchto kritérií dosáhnou, odměnit. Dalším příkladem může být porovnávání zaměstnanců mezi sebou, kdy je výkon jednoho zaměstnance porovnáván s výkonem jiného zaměstnance a vytváří se tak prostor pro soutěžení, kdo je lepší. Mnohem vhodnější je porovnávat výsledky každého zaměstnance zvlášť, a to se stanovenými cíli, kterých má být dosaženo (Urban, 2017, s. 42–45).

3. Vedení a řízení zaměstnanců

Vedení zaměstnanců je jednou z činností manažerů, které spočívá v dosahování stanovených, zejména dlouhodobých cílů organizace, především prostřednictvím sdílení vize, koučování, motivování, nebo například zmocňování. Zaměstnancům je sdělena určitá představa/vize budoucnosti, které má být dosaženo. Úkolem manažera je pak vést zaměstnance k dosažení, a to zejména prostřednictvím poskytování rad, projevování důvěry, podporování samostatnosti, předávání odpovědnosti a přiměřené kontroly. Vedle pojmu vedení se můžeme setkat také s pojmem řízení, a ačkoliv jsou tato slova často považována za synonyma, v teorii tomu tak úplně není. Při řízení jsou stanoveny zejména krátkodobé cíle, k jejichž naplnění dochází spíše prostřednictvím ovlivňování, usměrňování a častého kontrolování. V případě řízení je zaměstnancům vedle daného pracovního úkolu sdělen také přesný způsob, jakým bude úkol dosažen (Prukner, 2014).

3.1. Význam McGregorovy teorie XY pro vedení

Douglas McGregor pomocí této teorie popisuje dva možné případy pracovní motivace a s ní související způsoby vedení zaměstnanců. **Teorie X** vychází z předpokladu, že lidé jsou líní a neradi pracují. K práci musí být motivováni prostřednictvím odměn a trestů, a zároveň musí být kontrolováni (Bělohlávek, 2005, s. 5). Naopak **teorie Y** popisuje zaměstnance jako spolehlivé a zodpovědné osoby, které jsou kreativní a snaží se dosáhnout osobního rozvoje a pracovní nezávislosti. Na McGregora posléze navázal Schein a dvě zmíněné teorie rozšířil o sociální přístup, který předpokládá, že výkon zaměstnanců je nejvíce ovlivněn jejich sounáležitostí v práci a celkovými vztahy na pracovišti. Očekávání druhých může mít na výkon dokonce větší vliv než odměny (Arnold a kol., c2007, s. 303).

3.2. Styly vedení

Každý vedoucí pracovník uplatňuje různé styly k vedení svých podřízených, přičemž zvolený styl vychází jak z osobnosti vedoucího, tak z vypozařovaného chování zaměstnanců. Jedním z možných přístupů k správnému nastavení vedení lidí ve společnosti je právě zmíněná McGregorova teorie XY (Blažek, 2014, s. 175).

Blažek ve své knize rozlišuje autokratický, participativní a liberální styl. V případě, že ve společnosti převládá autokratický styl jsou zaměstnanci vedeni prostřednictvím odměn,

trestů a příkazů. Podřízení se nepodílejí na rozhodování, které je plně v rukou vedoucího. Tento styl je typický pro vedení zaměstnanců, spadajících do teorie X. Při participativním stylu vedení je již přítomna určitá spolupráce mezi nadřízeným a podřízenými zaměstnanci. Řešení problému probíhá společně, nicméně finální rozhodovací pravomoc náleží stále vedoucímu. V tomto případě se již postupně odkláníme od teorie X k teorii Y. Pro poslední, liberální styl jsou typické vysoké rozhodovací pravomoci zaměstnanců, kdy každý zaměstnanec zodpovídá samostatně za dosažení cíle u činnosti, která mu byla svěřena. Rozhodování o základních cílech je v pravomoci vedoucího, který ale i tak zpravidla tyto cíle konzultuje se svými podřízenými (Blažek, 2014, s. 176–177).

Dále se můžeme setkat s rozlišením podle Rensise Likerta na autoritativní, benevolentní, konzultativní a participativní styly vedení. Pro autoritativní styl vedení je typická absolutní moc manažera, který nevěří svým podřízeným a veškerá rozhodnutí činí sám. Zaměstnancům jsou přidělovány přesně vymezené úkoly, kterých mají dosáhnout, přičemž jim není poskytována žádná zpětná vazba. V případě benevolentního stylu vedení si již manažer nechá od svých zaměstnanců poradit, avšak konečné rozhodnutí je vždy na něm. Při uplatňování konzultativního stylu vedení dochází mezi manažery a podřízenými k oboustranné komunikaci, při rozhodování si manažeři sice nechají poradit, ale konečné rozhodnutí si nechávají pro sebe. Podřízení vedení tímto stylem mohou bez obav sdělovat své názory a připomínky, které jsou vyslyšeny. U participativního stylu již dochází k plné důvěře mezi manažerem a zaměstnanci. Na rozhodování se podílí všichni společně (Prukner, 2014).

4. Pracovní spokojenost

Stejně jako u pracovní motivace, ani u pracovní spokojenosti nenalezneme v literatuře jednotnou definici. Pro účely bakalářské práce nám bude stačit definice dle Pauknerové a kol. (2012, s. 178–179), kteří pracovní spokojenost definují jako „*spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly.*“ Dále můžeme pracovní spokojenost chápat jako určitou radost z práce, míru uspokojení nebo pocit seberealizace. Pracovní spokojenost je úzce propojena s celkovou životní spokojeností, to znamená, že výše spokojenosti v práci může mít významný přesah do výše spokojenosti v osobním životě, a to platí i naopak (Kociánová, 2010, s. 34).

4.1. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost může být ovlivněna hned několika faktory, zejména uspokojováním potřeb. Mezi další faktory, které mají vliv na úroveň pracovní spokojenosti patří kolegové, nadřízení, náplň práce, pracovní podmínky, samotná organizace a její vedení, možnost rozvoje, platové podmínky, pracovní doba, jistota práce, možnost kariérního růstu nebo kvalita a četnost zpětných vazeb. Její výsledná úroveň má poté významný vliv na výkonnost zaměstnanců, pracovní motivaci nebo také identifikaci zaměstnance s firmou. Na základě výzkumů bylo zjištěno, že pracovní spokojenost lze podpořit např. možností různorodé práce, zajištěním bezpečnosti při práci, finančním ohodnocením, správným výběrem zaměstnanců, jasně stanovenými a přiměřenými cíli, pochvalou nebo větší autonomií. Naopak pokud budeme zaměstnance vystavovat časovému stresu, nadměrné pracovní zátěži, nezajistíme přátelskou atmosféru a neumožníme zaměstnancům nalézt rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, dojde k poklesu pracovní spokojenosti (Kociánová, 2010, s. 34–36).

Obsah práce

Obsah práce je jedním z velmi vlivných faktorů, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Obvykle je vyšší spokojenost vykazována u profesí, kde mají zaměstnanci prostor k seberealizaci, kreativitě nebo samostatnosti. Naopak monotónní činnosti nebo práce ve špinavém a prašném prostředí spokojenost snižují. V takových případech je nutné dbát důraz na vyšší úroveň jiných faktorů, aby se nedostatek vykompenzoval (Pauknerová, 2012, s. 181).

Spolupracovníci

Dalším významným faktorem, který výrazně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, jsou jejich kolegové, se kterými musí do určité míry vycházet a především spolupracovat. To, jak mezi sebou zaměstnanci vychází, má vliv také na celkové pracovní klima (Pauknerová, 2012, s. 181).

Nadřízený pracovník

Nadřízený pracovník ovlivňuje spokojenost zaměstnanců například volbou stylu vedení, přičemž při uplatňování autokratického stylu se spokojenost podřízených obvykle snižuje. Negativně působí také osobnostní charakteristiky jako je nerozhodnost, hrubost, nedůslednost nebo například nespravedlnost. V případě absence těchto charakteristik se pak spokojenost naopak zvyšuje (Pauknerová, 2012, s. 181).

4.2. Mobbing, bossing, staffing

S mírou pracovní spokojenosti, konkrétně se vztahy na pracovišti, souvisí termíny mobbing, bossing a staffing. Mobbingem se rozumí systematické šikanování, obtěžování, napadání a poškozování zaměstnance. Terminologicky se o mobbing jedná v případě, kdy je daná osoba šikanována minimálně jedenkrát týdně po dobu alespoň půl roku. Rozdíl mezi pojmy mobbing, bossing a staffing spočívá v rozdílné šikanující osobě. V případě mobbingu se jedná o šikanu mezi sobě rovnými zaměstnanci a ve většině případů je jednotlivcem obětí skupiny kolegů. (Wagnerová a kol., 2011, s. 130; Státní zdravotnický ústav, 2021). Bossing je specifickou formou mobbingu, při které dochází k šikaně ze strany vedoucího. V kontextu pracovního prostředí se můžeme setkat také s pojmem staffing. V tomto případě je obětí nadřízený pracovník, který je systematicky šikanován svými podřízenými. Všechny formy šikany v pracovním prostředí mohou výrazně narušit motivaci a spokojenost zaměstnanců, proto je potřeba klást důraz na neexistenci jejího výskytu. Pro snížení pravděpodobnosti výskytu šikany na pracovišti je vhodné dbát na správné nastavení firemní kultury a stylu vedení. Na základě finských výzkumů bylo zjištěno, že se mobbing vyskytuje především v prostředí s autoritativním stylem řízení. Naopak u demokratického stylu vedení nebyly formy mobbingu nalezeny (Wagnerová, a kol., 2011, s. 130–133).

5. Odpovědnost za motivaci a spokojenost zaměstnanců

Dosahování motivace a spokojenosti zaměstnanců je jednou z činností řízení lidských zdrojů. Pod pojmem řízení lidských zdrojů si můžeme představit „*manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost*“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 48). V rámci malých organizací, které nemají zřízené personální oddělení, je řízení lidských zdrojů plně v rukou majitelů nebo vrcholových manažerů. Ve středních organizacích se již většinou nachází personalista, případně menší personální útvar. Velké organizace již mají zpravidla vytvořený rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar. V těchto případech probíhá řízení lidí s podporou personalistů, případně je několik činností na personální útvar zcela přeneseno, například výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání nebo rozvoj pracovníků. Personalisté tedy nejčastěji v organizacích vykonávají administrativní činnosti týkající se pracovněprávních vztahů, poskytují manažerům poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů, ale také se na samotném řízení lidských zdrojů mohou podílet (Šikýř, 2016, s. 37).

Ve většině případů je řízení lidských zdrojů především v rukou manažerů. Některé činnosti, které by manažeři měli na svých pozicích v oblasti řízení a vedení podřízených vykonávat jsou dokonce nařízeny zákoníkem práce. Jedná se například o hodnocení pracovního výkonu, zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zabezpečování odměn nebo zajišťování odborného rozvoje podřízených (Šikýř, 2016, s. 34–37).

Prostřednictvím správného vedení zaměstnanců odpovídají manažeři za naplnění stanovených cílů. K tomu je zapotřebí, aby se jim dařilo podřízené zaměstnance motivovat tak, aby využívali všech svých schopností (Šikýř, 2016, s. 34).

6. Práce v dětských domovech se školou

Jak jsem již zmínila v úvodu, jeden z důvodů, proč jsem se rozhodla provést výzkum v Dětském domově se školou, je psychická náročnost práce, kterou musí zaměstnanci zvládat a která by měla být dostatečně kompenzována. Mnoho lidí si pod tímto typem organizace může představit běžný dětský domov, kde nátlak na psychiku zaměstnanců není tak vysoký. Z toho důvodu jsem se rozhodla pomocí této kapitoly blíže specifikovat základní charakteristiky práce v dětském domově se školou.

Dětský domov se školou (DDS) je typ školského zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy. Přesná definice zní následovně: „*Dětský domov se školou zajišťuje péči o děti s nařízenou ústavní výchovou, které mají závažné poruchy chování nebo které kvůli své přechodné nebo trvalé duševní poruše vyžadují výchovně léčebnou péči a děti s uloženou ochrannou výchovou. Do dětského domova se školou mohou být umísťovány děti zpravidla od 6 let do ukončení povinné školní docházky*“ (Veřejný ochránce práv, 2024). Již z definice si můžeme do jisté míry představit psychickou náročnost práce.

V rámci povahy této práce působí na pracovníka několik faktorů, které mohou způsobit stres nebo syndrom vyhoření. Jedná se například o nespokojenou rodinu, konfliktní situace s rodinami, zvládání dětí s traumatem, agresivní chování dětí, zvládání dětí užívajících návykové látky nebo nespokojenou chování dítěte (Sociální práce, 2020). Zároveň je ale zapotřebí všem těmto dětem věnovat dostatek pozornosti, zvolit pro každé dítě individuální přístupy a naučit se s nimi pracovat tak, aby byl zajištěn co nejlepší vývoj dítěte (Harant, 2024). Všechny tyto faktory mohou mít vliv také na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Lépe řečeno na demotivaci a nespokojenost, protože výsledky práce nemusí být okamžitě vidět. Nicméně vzhledem k důležitosti zachování kvalitního a zodpovědného přístupu těchto zaměstnanců především směrem k dětem je potřeba klást důraz na adekvátní kompenzaci těchto negativně působících faktorů.

Jeden z problémů, která školská zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy musí řešit, je nedostatek personálu. Jedná se o závažný problém, protože nedostatek pracovníků může představovat bezpečnostní riziko nejen pro děti, ale také pro personál (Veřejný ochránce práv, 2024). V rámci průzkumů, které se uskutečnily v roce 2024 ve vybraných zařízeních pro ústavní péči, byla zjištěna velká nevyslyšenost personálu, způsobující vyčerpání a frustraci, což může být právě také důvodem nezájmu stát se zaměstnancem těchto organizací (Harant, 2024).

II. Metodická část

7. Cíl práce a metody výzkumu

V této části bude popsán cíl práce včetně výzkumných otázek. Dále budou popsány metody výzkumu, které jsem při své analýze použila a konkrétní metody sběru dat, tedy dotazníkové šetření a rozhovor. Pokusím se také blíže popsat Likertovu škálu, jelikož se v mém dotazníku tento typ otázky objevuje nejčastěji.

7.1. Cíl práce

Hlavním cílem této práce je provedení analýzy aktuálního stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci a následné vytvoření souboru doporučení, který by v případě zavedení mohl vést ke zvýšení spokojenosti a motivovanosti těchto zaměstnanců.

V rámci rozhovoru s vedoucím pracovníkem jsem zjistila, že v případě nabídky motivačních benefitů se uvažuje o opětovném zavedení příspěvku na dovolenou. Této úvahy jsem se rozhodla využít, a tak jedním z cílů dotazníkového šetření je zjistit, zda je o tento benefit mezi současnými zaměstnanci zájem. To nám pomůže odhadnout, jestli jeho opětovné zavedení pozitivně ovlivní spokojenost zaměstnanců.

Jelikož se organizace po odchodu některých pracovníků potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců se zájmem o tuto práci, rozhodla jsem se mezi zaměstnanci provést podrobnější analýzu motivace a spokojenosti, než jakou provádí samotná organizace, aby se mohla případně aplikovat příslušná opatření, která by motivaci a spokojenost zaměstnanců zvýšila.

Výzkumné otázky

K dosažení cíle jsem se rozhodla formulovat tři výzkumné otázky. V rámci druhé výzkumné otázky jsou formulovány další dvě podotázky.

1. Převažuje mezi zaměstnanci spíše vnitřní motivace nebo vnější motivace?
2. Které benefity jsou pro zaměstnance nejdůležitější?
 - Jsou současné nabízené benefity využívány?
 - Ocenili by zaměstnanci zavedení příspěvku na dovolenou?

3. Které faktory z Herzbergovy motivační teorie zaměstnance nejvíce motivují a ovlivňují jejich spokojenost?

7.2. Metody výzkumu

Obecně můžeme metody výzkumu rozlišit na kvalitativní a kvantitativní metody. Pro svou práci jsem využila metodu případové studie, která patří mezi kvalitativní metody výzkumu, nicméně při sběru dat můžeme využívat i techniky typické pro kvantitativní výzkum. Nejvíce jsou v rámci případové studie využívány rozhovory, dotazníkové šetření a pozorování. Dále lze využít skupinové diskuse nebo analýzy dokumentů a archivních záznamů (Mareš, 2015, s. 114–116).

Již z názvu můžeme odvodit, že jednotkou případové studie je případ – např. osoba, skupina lidí, organizace, stát a podobně. Dle charakteru studovaného případu a charakteru výzkumných otázek se poté rozhodujeme, jaké metody sběru dat pro svůj výzkum zvolíme (Mareš, 2015, s. 114–115).

Závěry případové studie nejsou zobecnitelná. Výsledky jsou určeny pouze k vyřešení jednoho konkrétního případu, případně mohou být využity jako podklad pro vytvoření nových výzkumných hypotéz (Hendl, 2023, s. 52).

Metodu případové studie jsem si zvolila právě z důvodu potřeby hlubšího prozkoumání daného případu a získání co nejvíce kvalitních dat, které mi pomůžou dosáhnout stanoveného cíle v potřebné kvalitě. Ve své práci jsem použila tyto techniky sběru dat: dotazníkové šetření, polostrukturovaný rozhovor a analýza dokumentů.

7.2.1. Polostrukturovaný rozhovor

Rozlišujeme tři typy rozhovorů: strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný rozhovor (Armstrong & Taylor, 2015, s. 650). Pro svou práci jsem si vybrala polostrukturovaný rozhovor. Tento typ jsem si zvolila především z důvodu podpoření přátelské a uvolněné atmosféry v průběhu rozhovoru. Před samotným rozhovorem jsem si připravila sadu klíčových otázek, na které jsem potřebovala znát odpověď, ale zároveň jsem počítala s dalšími otázkami, které z komunikace vyplynou. Celkově byl uskutečněn jeden rozhovor s vedoucím pracovníkem. Při následné analýze jsem si rozhovor nejprve doslovně přepsala a poté rozčlenila do odstavců dle otázek, které byly prodiskutovány.

7.2.2. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jednou z nejužívanějších metod pro sběr dat, vyznačuje se vysokou mírou anonymity a poskytuje respondentovi dostatek času na stanovení odpovědi (Juřeníková, 2019).

Vytvořený dotazník vycházel především z teoretické části. Skládal se z 36 otázek, z toho 5 otázek na konci dotazníku bylo demografických. Dotazník vyplnilo právě 33 pedagogických pracovníků z celkových 37. Návratnost tedy činila 89 %. V rámci jednotlivých pozic byla návratnost následovná:

- Ze 14 vychovatelů vyplnilo dotazník právě 13 z nich. Návratnost činila 93 %.
- Ze 2 asistentů vychovatele vyplnili dotazník právě 2 z nich. Návratnost činila 100 %.
- Z 10 nočních vychovatelů vyplnilo dotazník právě 9 z nich. Návratnost činila 90 %.
- Z 8 učitelů vyplnilo dotazník právě 7 z nich. Návratnost činila 87,5 %.
- Ze 3 asistentů učitele vyplnili dotazník právě 2 z nich. Návratnost činila 67 %.

Při tvorbě dotazníku jsem vycházela z každé kapitoly teoretické části. Otázky 1–11 se zaměřovaly na rozpoznání, zda je výkonnost zaměstnanců spojena spíše s vnitřní nebo vnější motivací. Otázky 2–10 se pak na tyto faktory zaměřily podrobněji. 12. otázka vycházela z Herzbergovy motivační teorie, přičemž otázky 3, 13, 15–20 se věnovaly podrobnějšímu posouzení hygienických faktorů a otázky 2, 9, 10, 21–23 byly naopak určeny k posouzení motivátorů. Poznatky z teorie cíle byly využity v rámci otázek 24–26 a poznatky z Adamsovy teorie spravedlnosti byly využity u čtrnácté otázky. Zbývající otázky, tedy otázky 27–29 vycházely ze čtvrté kapitoly teoretické práce a zaměřovaly se na posouzení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Je třeba si uvědomit, že určité faktory mohou mít vliv jak na motivaci, tak na spokojenost, a proto lze k posouzení spokojenosti zaměstnanců využít i předcházející otázky, které se týkají faktorů uvedených v kapitole čtyři. Posledních pět otázek na konci dotazníku bylo demografických.

Při sestavování dotazníku lze využít otevřených, polouzavřených nebo uzavřených otázek. V mém dotazníkovém šetření se nejvíce vyskytovaly uzavřené otázky. Konkrétně jsem nejvíce využila Likertovu škálu, která pomáhá měřit postoje respondentů. „*Nejčastěji se používá ke zjišťování míry spokojenosti nebo souhlasu respondentů*“ (Survio, 2020).

Likertova škála

Jedná se o jednu z metod měření postojů, a ačkoli je měření postojů velmi složitý proces, je Likertova škála jednou z nejspolehlivějších metod, protože zjišťuje nejen obsah postoje, ale měří také jeho přibližnou sílu (Hayesová, 2021, s. 112). Škála by měla mít lichý počet stupňů, měla by být pětistupňová a měla by být formována od pozitivních k negativním hodnotám, například zcela souhlasím – zcela nesouhlasím; zcela spokojen – zcela nespokojen, přičemž uprostřed by měla být neutrální možnost. V počtu stupňů se však můžeme setkat i s názorem, že správnou variantou je volit sudý počet odpovědí, tedy bez neutrální možnosti uprostřed. Je zde ale kritika sudého počtu možností, která spočívá především v tom, že se respondenti musí přiklonit k jedné ze stran, i když to tak necítí. Na základě toho pak může dojít ke snížení věrohodnosti výsledků (Rod, 2012, s. 8–10).

7.3. Sběr dat

Samotný výzkum započal začátkem února 2025, kdy jsem se setkala s odpovědným vedoucím pracovníkem organizace za účelem provedení polostrukturovaného rozhovoru. Cílem rozhovoru bylo zjistit informace týkající se jeho pohledu na motivaci a spokojenost podřízených, zjištění forem odměňování a nabídky pracovních benefitů. Tyto informace byly důležité pro přesnější vytvoření dotazníkového šetření určeného zaměstnancům.

Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem byl uskutečněn v Dětském domově se školou za osobní účasti a celý jeho rozsah byl zaznamenán pomocí diktafonu. Celkově bylo vedoucímu pracovníkovi v průběhu 20 minut, položeno 17 otázek. Na začátku rozhovoru byl získán informovaný souhlas s nahráváním i využitím zmíněných informací v mé bakalářské práci.

Zaměstnanci souhlas se zpracováním jejich odpovědí udělili vyplněním a odevzdáním dotazníku. Samotný dotazník byl vypracován na základě teoretické části, přičemž část věnována benefitům byla zpracována dle informací vedoucího pracovníka. Dotazník byl vytvořen v papírové podobě a přibližně v polovině února byl rozdán vedoucím pracovníkem mezi všechny příslušné zaměstnance, kteří měli právě měsíc na to, dotazník vyplnit a odevzdat. V polovině března jsem sběr odpovědí ukončila a začala výsledky zpracovávat.

Výsledky jednotlivých otázek z dotazníku byly zpracovány do grafů, které zohledňují, zda zaměstnanec působí ve výchově nebo ve výuce, tak aby byly výsledky, co nejpřesnější a případné opatření se mohlo zavést pouze tam, kde je skutečně potřeba. Nicméně toto rozlišení je třeba brát s rezervou, vzhledem k tomu, že vedoucí učitelů byl hodnocen pouze 9 zaměstnanci oproti vedoucímu vychovatelů, který byl hodnocen 24 zaměstnanci.

7.4. Představení organizace

V rámci bakalářské práce jsem navázala spolupráci s Dětským domovem se školou. Pro účely této práce jsme se dohodli, že bude zachována anonymita konkrétní organizace a nebudou upřesněny bližší informace, které by organizaci mohly specifikovat. Uvedené informace týkající se charakteristiky organizace byly získány ve spolupráci s vedením organizace.

Dětský domov se školou je státní školskou institucí, jejímž zřizovatelem je MŠMT ČR. Od běžných dětských domovů se liší tím, že se zaměřují na výchovu a vzdělávání dětí s poruchami chování a nařízenou ústavní péčí.

Všichni zaměstnanci pracují v organizaci na plný úvazek a mají pevně daný plat dle platových tabulek pedagogických pracovníků. Dále zaměstnancům náleží pohyblivá finanční odměna v rámci osobního ohodnocení a několik benefitů. Z benefitů mohou konkrétně všichni zaměstnanci využívat příspěvek na penzijní spoření, příspěvek na stravování a možnost půjčení zaměstnaneckého vybavení pro osobní účely (např. lyže, lední brusle). V organizaci se právě nachází 39 pedagogických zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu s dětmi, ať už na pozici učitele, vychovatele nebo asistenta. Všichni tito zaměstnanci dostali prostor vyplnit anonymní dotazník, přičemž návratnost činila 89 %. Dále se v organizaci nachází ředitel, dva zástupci ředitele, jeden vedoucí vychovatel a 10 nepedagogických pracovníků. Tito zaměstnanci, ale nebyli do výzkumu zařazeni z důvodu jiného obsahu práce.

Jedním z hlavních důvodů, proč jsem si vybrala tuto organizaci pro svůj výzkum, je již zmíněná psychická náročnost práce, která je stejně vysoká pro každého pedagogického zaměstnance ať už na pozici asistenta, učitele nebo vychovatele. Domnívám se, že u takových zaměstnanců by měla být pravidelně prováděna analýza motivace a spokojenosti, tak aby nedocházelo k demotivaci nebo syndromu vyhoření. Bližší

informace týkající se psychické náročnosti práce tohoto povolání, viz kapitola 6 teoretické části (Práce v dětských domovech se školou).

III. Praktická část

8. Výsledky výzkumu

8.1. Analýza polostrukturovaného rozhovoru

Cílem rozhovoru s vedoucím pracovníkem bylo zjistit informace, týkající se jeho povědomí o motivaci a spokojenosti podřízených, včetně nástrojů, které organizace k získání těchto informací využívá. Dále byl v rámci rozhovoru prodiskutován systém odměn a benefitů.

První tři otázky se věnují informacím týkajících se pracovní pozice. Vedoucí pracovník v organizaci pracuje již 13 let, z toho 1 rok na pozici vedoucího vychovatele. Předchozích 12 let působil na pozici vychovatele, což by mělo mít příznivý vliv na schopnost vcítění se do různých situací, se kterými se můžou podřízení setkat. Dalším pozitivem je, že již nějakou dobu vykonává řídicí funkci zájmové organizace a vedení lidí je mu tedy blízké.

Pomocí čtvrté otázky jsem si ověřila, že vedoucí pracovník rozumí pojmům pracovní motivace a pracovní spokojenost. Výsledky páté otázky pak ukázaly, že součástí náplně práce vedoucího pracovníka je analýza a podpora pracovní motivace i spokojenosti podřízených. Vedoucí pracovník se vždy 1x za půl roku setká s každým zaměstnancem a uskuteční s ním krátký hodnotící pohovor. Tento pohovor může mít vliv na výši osobních příplatků nebo jiných finančních odměn.

Tyto pohovory jsou navíc podpořeny vždy jednou ročně evaluačními dotazníky, jejichž vyplnění je zcela anonymní a dobrovolné a které měli zaměstnanci možnost vyplnit naposledy v listopadu 2024. Návratnost dotazníků činí v průměru 100 % a výsledky vykazují, že víceméně všichni zaměstnanci jsou v práci spokojení a motivovaní.

Další série čtyř otázek byla věnována tématu odměňování zaměstnanců, konkrétně benefitům. Významným nefinančním benefitem je nadprůměrné volno, které má obecně většina pedagogických pracovníků. V rámci finančních benefitů mohou zaměstnanci využít příspěvku na penzijní spoření a příspěvku na stravování. Posledním benefitem, který organizace svým zaměstnancům nabízí je možnost půjčování sportovního vybavení, kterým organizace disponuje. V předchozích letech mohli zaměstnanci využít ještě příspěvek na dovolenou, který se plánuje znovu obnovit.

V další části rozhovoru jsem se věnovala otázkám zaměřeným na spokojenost zaměstnanců. Vedoucí pracovník se snaží podpořit spokojenost svých podřízených snížením administrativní zátěže a na pozicích, které to umožňují, přenechává zaměstnancům v rámci možností volnost při volbě programu s dětmi a také podporuje nápady zaměstnanců, týkající se například plánování výletů.

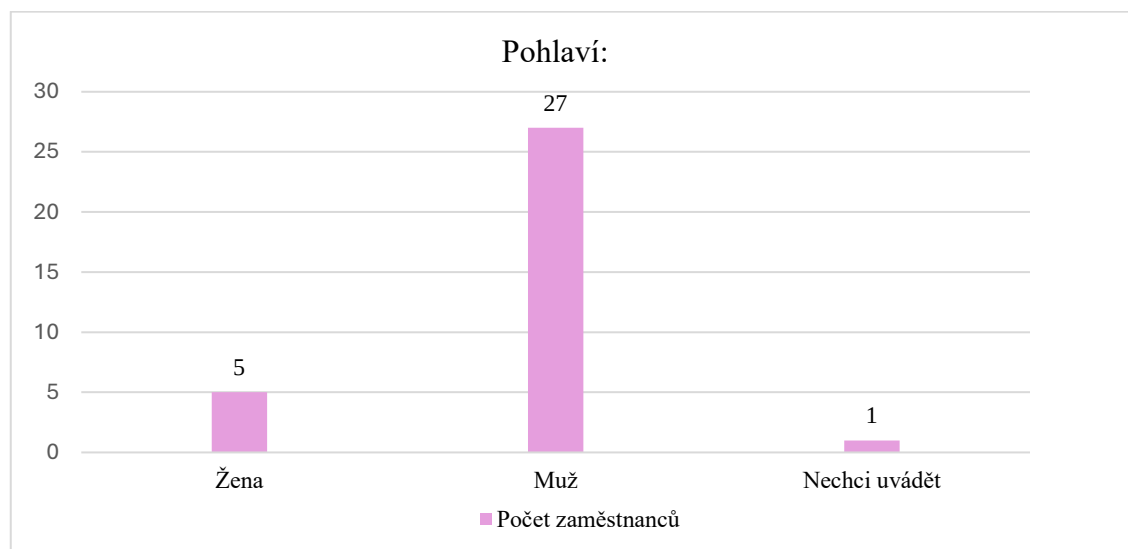
Prostřednictvím poslední otázky jsem zjišťovala styl vedení, který vedoucí pracovník směrem ke svým podřízeným uplatňuje. Vzhledem k tomu, že s většinou současných zaměstnanců 13 let pracoval, převažuje jednání se zaměstnanci na přátelské úrovni, ale i tak se snaží si zachovat určitou míru autority. Předpokládám, že uplatňuje liberální nebo konzultativní styl vedení. Přesný popis stylů vedení viz kapitola 3.2 - Styly vedení.

8.2. Analýza dotazníkové šetření

ANALÝZA ZAMĚSTNANCŮ

K analýze zaměstnanců jsem na konci dotazníku využila 5 demografických otázek.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

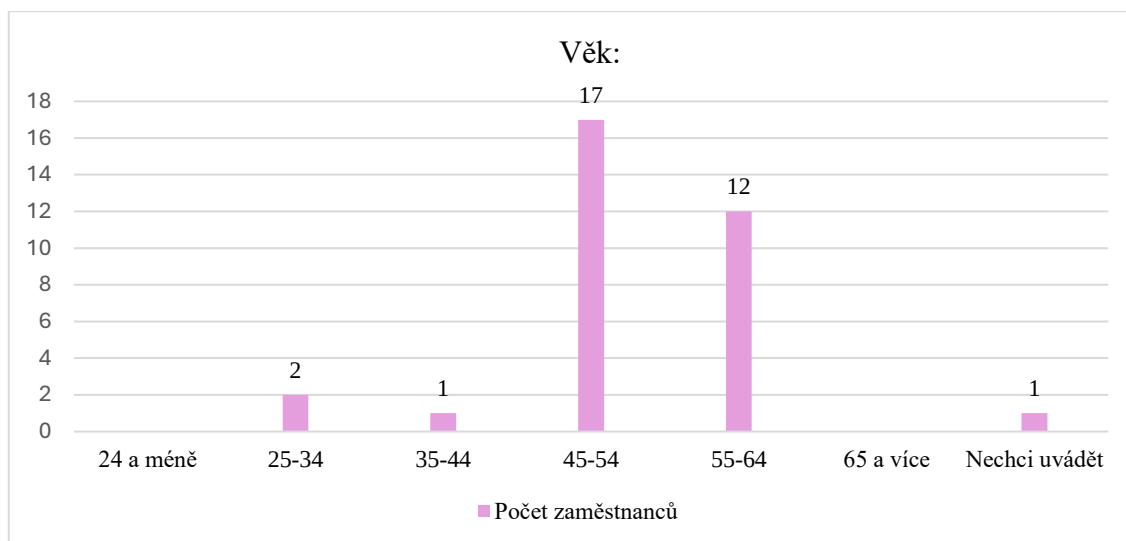


Graf 1: Pohlaví zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků otázky je jasné, že dotazník vyplnilo 5 žen (15 %), 27 mužů (82 %) a 1 zaměstnanec (3 %) své pohlaví nechtěl uvést.

Otázka č. 2.: Kolik je Vám let?

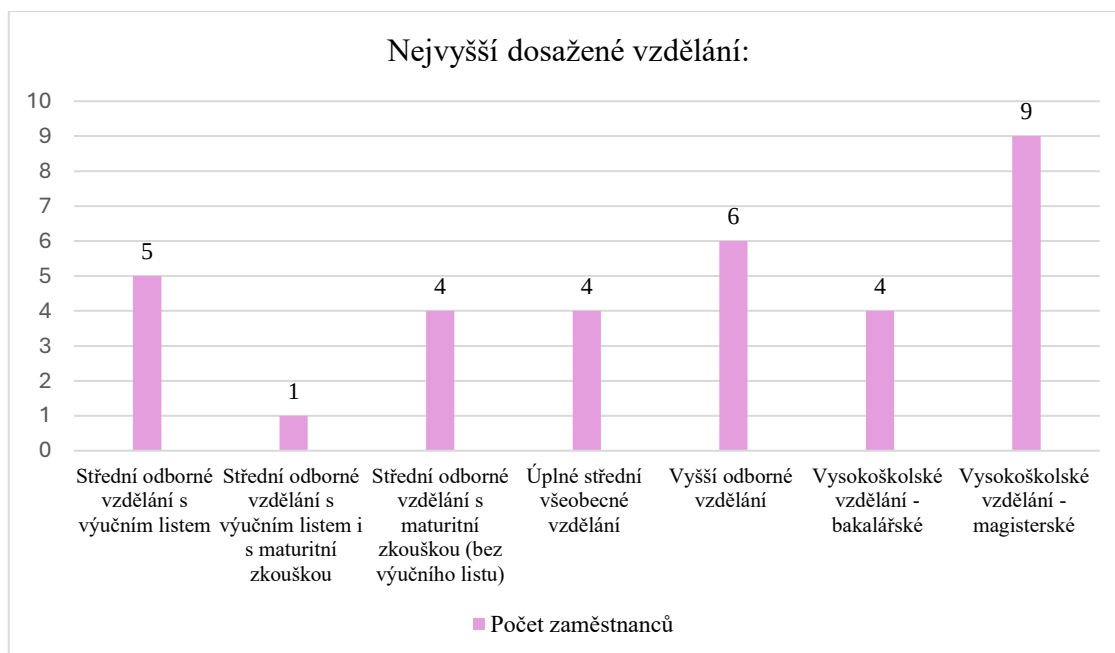


Graf 2: Věk zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

V organizaci nejvíce pracují osoby ve věku 45–54 let, konkrétně se jedná o 17 zaměstnanců (52 %). Další početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 55–64 let, kterých zde pracuje 12 (36 %). Poté zbývají už jen 4 zaměstnanci, kteří se zúčastnili výzkumu, z toho 2 (6 %) mají 25–34 let, jeden zaměstnanec (3 %) má 34–44 let a poslední zaměstnanec (3 %) svůj věk neuvedl.

Otázka č 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

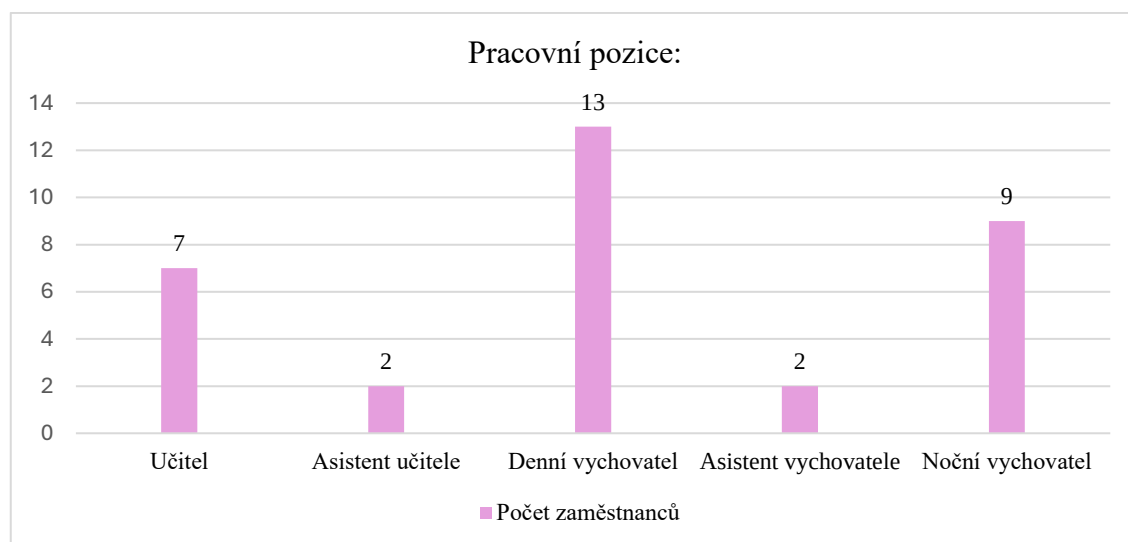


Graf 3: Vzdělání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců, konkrétně 9 (27 %), dosáhlo vysokoškolského magisterského vzdělání. Dále 4 zaměstnanci (12 %) dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání a dalších 6 zaměstnanců (18 %) dosáhlo vyššího odborného vzdělání, 4 zaměstnanci (12 %) pak úplného středního odborného vzdělání s maturitní zkouškou, 4 zaměstnanci (12 %) úplného středního všeobecného vzdělání, 1 zaměstnanec (3 %) dosáhl středního odborného vzdělání s výučním listem i s maturitní zkouškou a posledních 5 zaměstnanců (15 %) dosáhlo nejvýše středního odborného vzdělání s výučním listem. V prostoru pro připomínky pak někteří zaměstnanci uvedli ještě absolvování celoživotního studia nebo nástavby.

Otázka č. 4: Na jaké pracovní pozici působíte?



Graf 4: Pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník vyplnilo 7 učitelů (21 %), 2 asistenti učitele (6 %), 13 denních vychovatelů (39 %), 2 asistenti vychovatele (6 %) a 9 nočních vychovatelů (27 %).

V rámci oddělení můžeme říct, že dotazník vyplnilo z celkových 11 zaměstnanců působících ve výuce 9 z nich (82 %) a z celkových 26 zaměstnanců působících ve výchově pak dotazník vyplnilo 24 zaměstnanců (92 %).

Otázka č. 5: Jak dlouho zde pracujete?



Graf 5: Doba trvání zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

Z páté otázky můžeme zjistit, že více než polovina, konkrétně 19 zaměstnanců (58 %) pracuje ve společnosti déle než 9 let. 8 zaměstnanců (24 %) v této organizaci pracuje 7 let a více, ale méně než 9 let. 4 zaměstnanci (12 %) v organizaci pracují 5 let a více, ale méně než 7 let. Další zaměstnanec (3 %) v organizaci pracuje 3 roky a více, ale méně než 5 let. Poslední zaměstnanec (3 %) zde pracuje méně než 1 rok.

ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Pro lepší viditelnost výsledků jsou jednotlivé odpovědi u Likertovy škály zakódovány. Pomocí těchto kódů je pak stanoven aritmetický průměr a směrodatná odchylka. „*Směrodatná odchylka vyjadřuje průměrnou vzdálenost hodnot od středu souboru (typicky od aritmetického průměru)*“ (Datová akademie).

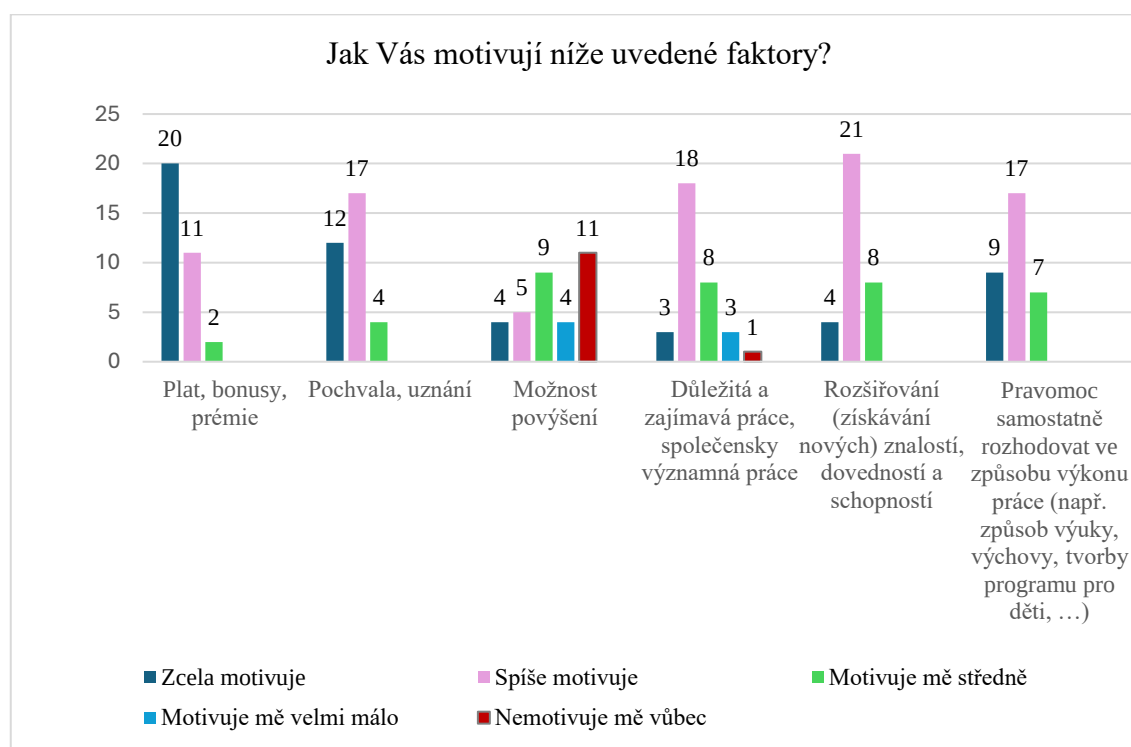
Kódování je následovné:

Tabulka 1: Kódovací tabulka

KÓD	ODPOVĚĎ
5	zcela motivuje; zcela spokojen; zcela souhlasím
4	spíše motivuje; spíše spokojen; spíše souhlasím
3	motivuje mě středně; ani spokojen, ani nespokojen; ani souhlas, ani nesouhlas
2	motivuje mě velmi málo; spíše nemotivuje; spíše nespokojen; spíše nesouhlasím
1	nemotivuje mě vůbec; zcela nesouhlasím; zcela nespokojen

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jak Vás motivují uvedené faktory?



Graf 6: Vliv vybraných faktorů na motivaci zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka měla za úkol zjistit, do jaké míry jsou pro zaměstnance motivující vybrané faktory. K lepší analýze této otázky jsem využila výše zmíněné zakódování a vše shrnula do přehledné tabulky č. 2.

Tabulka 2: Vliv vybraných faktorů na motivaci zaměstnanců

1 = nemotivuje mě vůbec, 5 = zcela motivuje

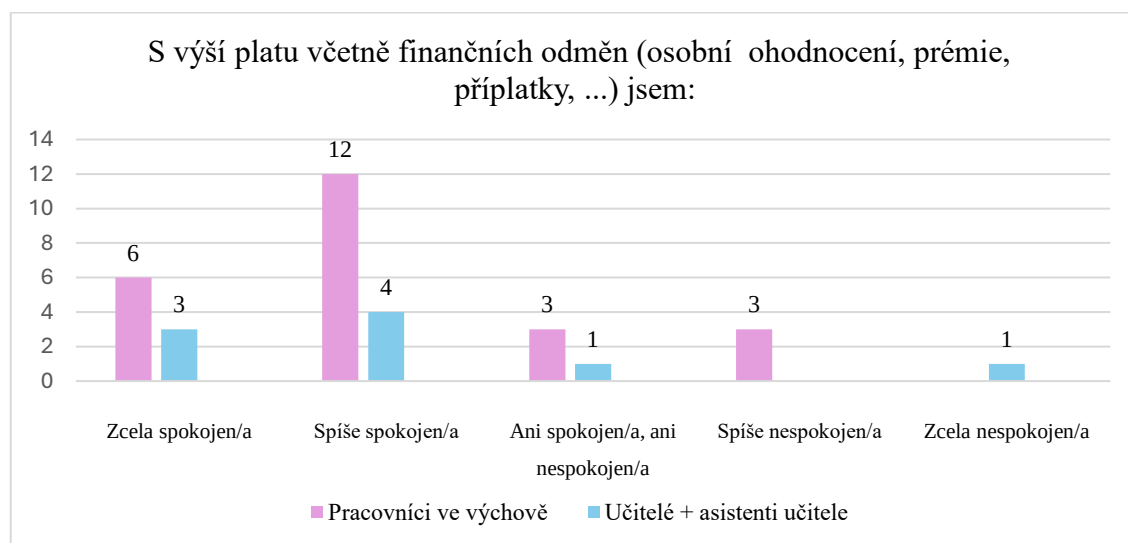
Motivující faktory	Průměr	Směrodatná odchylka	Minimální odpověď	Maximální odpověď
Plat, bonusy, prémie	4,54	0,61	3	5
Pochvala, uznání	4,24	0,65	3	5
Možnost povýšení	2,60	1,39	1	5
Důležitá a zajímavá práce, společensky významná práce	3,58	0,89	1	5
Rozšiřování znalostí, dovedností a schopností	3,88	0,59	3	5
Pravomoc samostatně jednat ve způsobu výkonu práce	4,06	0,69	3	5

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě kódů jsem stanovila aritmetický průměr, aby bylo přehledně vidět, který faktor je pro zaměstnance nejdůležitější. Směrodatná odchylka nám pak ukazuje průměrnou vzdálenost hodnot od středu, takže čím vyšší číslo je u směrodatné odchylky uvedeno, tím jsou ostatní hodnoty na škále rozptýlenější.

Z výsledků tabulky je přehledně vidět, že nejvíce motivujícím faktorem je pro nejvíce zaměstnanců plat, bonusy a prémie. Druhým nejvíce motivujícím faktorem je pak pochvala a uznání. V případě povýšení byly zaznamenány nejméně jednoznačné odpovědi, což dokazuje také hodnota směrodatné odchylky. Povýšení patří mezi vnější faktory motivace. Herzberg možnost povýšení zařazuje do skupiny motivátorů a vidina povýšení by tedy měla vést k vyšší motivaci zaměstnanců. Dle mého názoru je však povýšení velmi individuálním motivačním faktorem, což potvrzují i výsledky dotazníku.

Otázka č. 7: Jak jste spokojen s výší platu včetně finančních odměn (osobní ohodnocení, prémie, příplatky, ...)?



Graf 7: Spokojenost zaměstnanců s výší celkového platu

Zdroj: vlastní zpracování

Sedmá otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s výší jejich celkové finanční odměny. Zcela spokojeno je 9 zaměstnanců (27 %), spíše spokojeno je 16 zaměstnanců (48 %). Můžeme tedy říct, že víceméně spokojeno je 25 zaměstnanců (76 %), 3 zaměstnanci (9 %) jsou pak spíše nespokojeni a pouze 1 zaměstnanec (3 %) je zcela nespokojen. Zbývajících 4 zaměstnanci (12 %) sice nejsou nespokojeni, ale nejsou ani spokojeni.

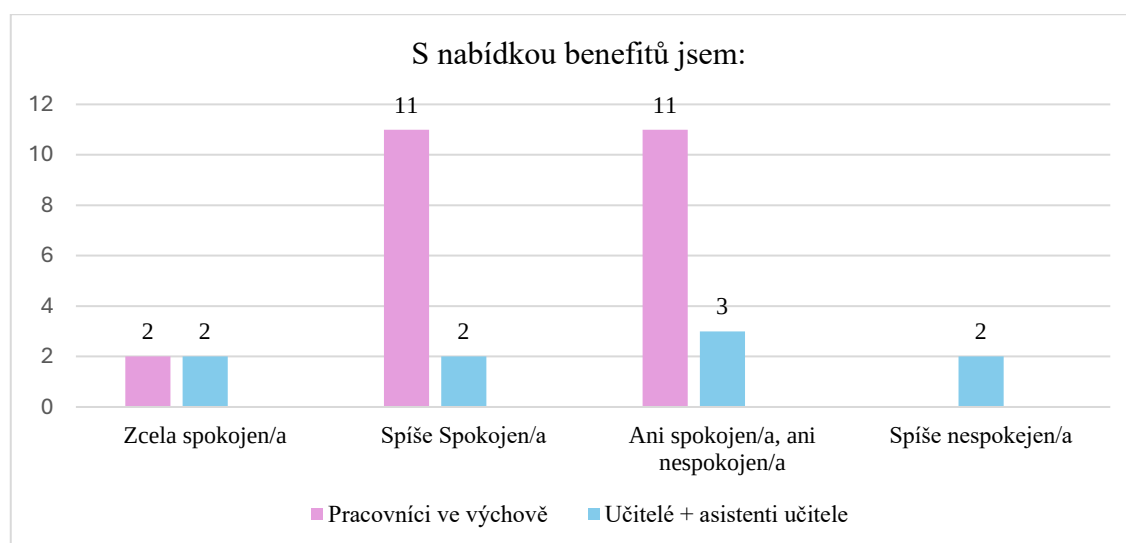
Tabulka 3: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 7

1 = zcela nespokojen/a, 5 = zcela spokojen/a

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	3,88	3,88	3,88
Směrodatná odchylka	0,95	7,55	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jak jste spokojen s nabídkou benefitů?



Graf 8: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecké benefity jsou součástí péče o zaměstnance, nemají vliv na výkonnost a často jsou zaměstnanci vnímány jako samozřejmost. Přestože neovlivňují výkonnost zaměstnance, můžeme pomocí benefitů přispět k vyšší spokojenosti, zamezení odchodu dobrých zaměstnanců a zvýšení zájmu o dané zaměstnání (Šikýř, 2016, s. 135; Urban, 2017, s.145–148).

Osmá otázka měla za úkol zjistit právě spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů. Dalo by říct, že 17 zaměstnanců (52 %) je s nabídkou benefitů spokojeno, z toho 4 zaměstnanci jsou zcela spokojeni a 13 zaměstnanců je spíše spokojeno. Pouze 2 zaměstnanci (6 %) jsou s nabídkou benefitů spíše nespokojeni. V obou případech se jedná o pracovníky působící v učitelství. Zbývajících 14 zaměstnanců (42 %) sice není s nabídkou nespokojeno, ale není ani spokojeno.

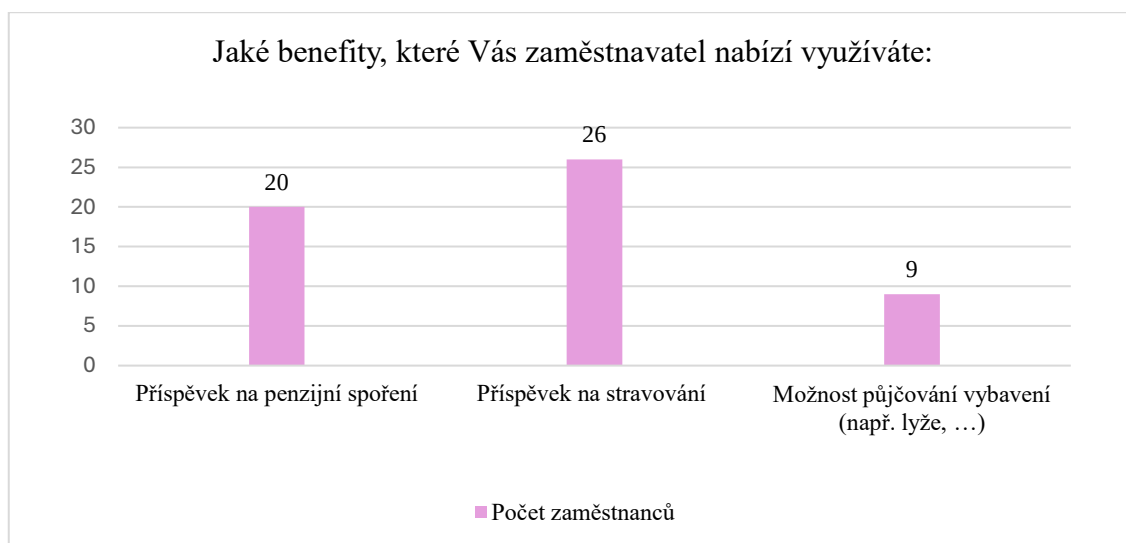
Tabulka 4: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 8

1 = zcela nespokojen/a, 5 = zcela spokojen/a

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	3,62	3,44	3,57
Směrodatná odchylka	0,64	1,07	0,78

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jaké benefity, které Váš zaměstnavatel nabízí využíváte?



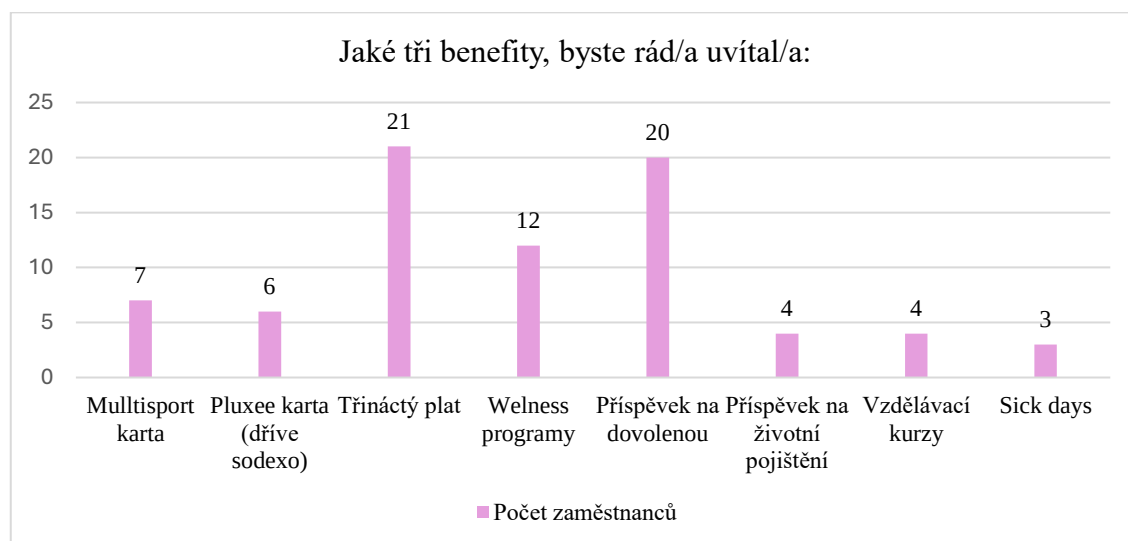
Graf 9: Četnost využívání nabízených benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

Devátá otázka ukazuje, že zaměstnanci využívají všechny benefity, které zaměstnavatel nabízí. Nejvíce zaměstnanců, konkrétně 26 (79 %) využívá příspěvek na stravování, 20 zaměstnanců (61 %) využívá příspěvek na penzijní spoření a nejméně využívaným benefitem je možnost půjčování vybavení, které využívá pouze 9 zaměstnanců (27 %).

Jelikož každý benefit využívá více než polovina zaměstnanců, vyjma možnosti půjčování vybavení, který ale nezpůsobuje dodatečný finanční náklad na zaměstnance, nedoporučila bych žádný z těchto benefitů v budoucí době odstraňovat.

Otázka č. 10: Jaké tři benefity, byste rád/a uvítal/a:



Graf 10: Žádoucí benefity
Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož se uvažuje nad přidáním dalšího benefitu, měla desátá otázka za cíl zjistit, které nové benefity by zaměstnanci uvítali nejraději. Nejvíce zaměstnanců, konkrétně 21 (64 %), by nejvíce ocenilo třináctý plat. 20 zaměstnanců (60 %) pak příspěvek na dovolenou a třetím nejčastěji zmiňovaným benefitem byly wellness programy, které by ocenilo 12 zaměstnanců (36 %).

Otázka č. 11: Seřad'te jednotlivé benefity od nejdůležitějších (1) po nejméně důležité (11):

Vertikálně tabulka zobrazuje benefity, které měli zaměstnanci seřadit podle důležitosti. Horizontálně je uvedena důležitost těchto benefitů, přičemž 1 = nejvíce důležité, 11 = nejméně důležité. U každého benefitu je uvedeno, pro kolik zaměstnanců je daný benefit na kolik důležitý. Šedý sloupec znázorňuje aritmetický průměr ke každému benefitu, abychom mohli přehledně vidět, které benefity jsou v průměru nejdůležitější.

Tabulka 5: Důležitost benefitů

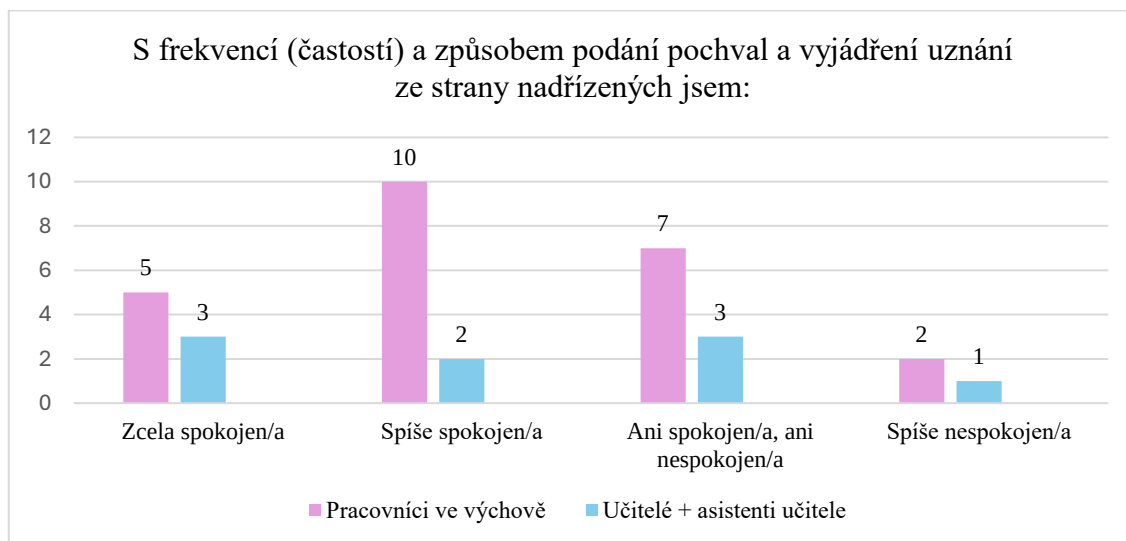
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Aritmetický průměr
Příspěvek na penzijní spoření	8	8	5	3	3		3		1	1	1	3,54
Příspěvek na stravování	9	9	5	3	2				2	1	2	3,45
Možnost půjčování vybavení			2		4	2	2	3	7	5	8	8,39
Mulltisport karta	1	2	2	4	1	6	4	4	2	5	2	6,60

Pluxee/ sodexo karta			3	5	2	5	7	4	2	2	3	6,69
Třináctý plat	11	4	3	6	2	2	4	1				3,33
Wellness programy	1	1	4	2	5	5	4	4	3	3	1	6,24
Příspěvek na dovolenou	1	2	6	3	7	3	2	5	3	1		5,42
Příspěvek na životní pojištění		1	2	5	4	7	2	3	6	2	1	6,45
Vzdělávací kurzy	1	3	1	1	2	2	2	3	6	8	4	7,64
Sick days	1	3		1	1	1	3	6	1	5	11	8,21

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem jedenácté otázky bylo zjistit, které benefity jsou pro zaměstnance důležité více a které méně, abychom mohli určit, zda by nebylo vhodné některý z benefitů nahradit jiným. Nejvíce zaměstnanců uvedlo jako nejdůležitější benefit třináctý plat, druhý následoval příspěvek na stravování a poté příspěvek na penzijní spoření. Dalším benefitem, který považuje nejvíce zaměstnanců za důležitý, je příspěvek na dovolenou. Mezi nejméně žádané benefity patří možnost půjčování vybavení, sick days a vzdělávací kurzy.

Otázka č. 12: Jak jste spokojen s frekvencí a způsobem podání pochval a vyjádření uznání ze strany nadřízených:



Graf 11: Spokojenost zaměstnanců s frekvencí a formou podání pochval a vyjádření uznání ze strany nadřízených

Zdroj: vlastní zpracování

Dvanáctá otázka se věnovala míře spokojenosti zaměstnanců s frekvencí a způsobem pochval ze strany nadřízených. Zcela spokojeno je 8 zaměstnanců (24 %), spíše spokojeno je 12 zaměstnanců (36 %). Ani spokojeno, ani nespokojeno je 10 zaměstnanců

(30 %) a spíše nespokojeni jsou 3 zaměstnanci (9 %). Lze říct, že 13 zaměstnanců (39 %) je s frekvencí a způsobem podání pochval spokojeno zhruba z 50 % a méně. Doporučila bych v oblasti pochval udělat určitá opatření i z toho důvodu, že v šesté otázce jsme zjistili, že pro 28 zaměstnanců (85 %) je pochvala motivujícím faktorem, to znamená že její správné nastavení může zvýšit výkonnost a angažovanost pracovníků.

Tabulka 6: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 12

1 = zcela nespokojen/a, 5 = zcela spokojen/a

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	3,75	3,77	3,75
Směrodatná odchylka	0,87	1,03	0,92

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Nabízí organizace zaměstnancům na nižších pozicích možnost povýšení na vyšší pozice:



Graf 12: Možnost povýšení na vyšší pozice

Zdroj: vlastní zpracování

Třináctá otázka se zabývala možností povýšení zaměstnanců z nižších pozic na pozice vyšší. 9 zaměstnanců (27 %) s uvedeným výrokem naprosto souhlasí, 12 zaměstnanců (36 %) spíše souhlasí, 11 zaměstnanců (33 %) zvolilo neutrální odpověď a 1 zaměstnanec (3 %) spíše nesouhlasí.

Tabulka 7: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 13

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	3,79	4,11	3,87
Směrodatná odchylka	0,74	0,78	0,84

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Vnímáte svou práci jako důležitou a zajímavou, s přínosem pro společnost?



Graf 13: Důležitost a přínosnost práce

Zdroj: vlastní zpracování

V šesté otázce bylo zjištěno, že většinu zaměstnanců lze motivovat jak na základě prostředků působících na vnější motivaci, tak na základě prostředků působících na vnitřní motivaci. Čtrnáctá otázka na šestou otázku navazuje a týká se posouzení, jak moc důležitou, zajímavou a přínosnou pro společnost svou práci zaměstnanci skutečně vnímají. Výsledky čtrnácté otázky ukazují, že 27 zaměstnanců (82 %) považuje svou práci za společensky přínosnou a důležitou, z toho 14 zaměstnanců (42 %) je si tímto zcela jisto a 13 zaměstnanců (39 %) je si spíše jisto. 5 zaměstnanců (15 %) zvolilo neutrální odpověď a 1 zaměstnanec (3 %) svou práci za důležitou, zajímavou a společensky přínosnou spíše nepovažuje.

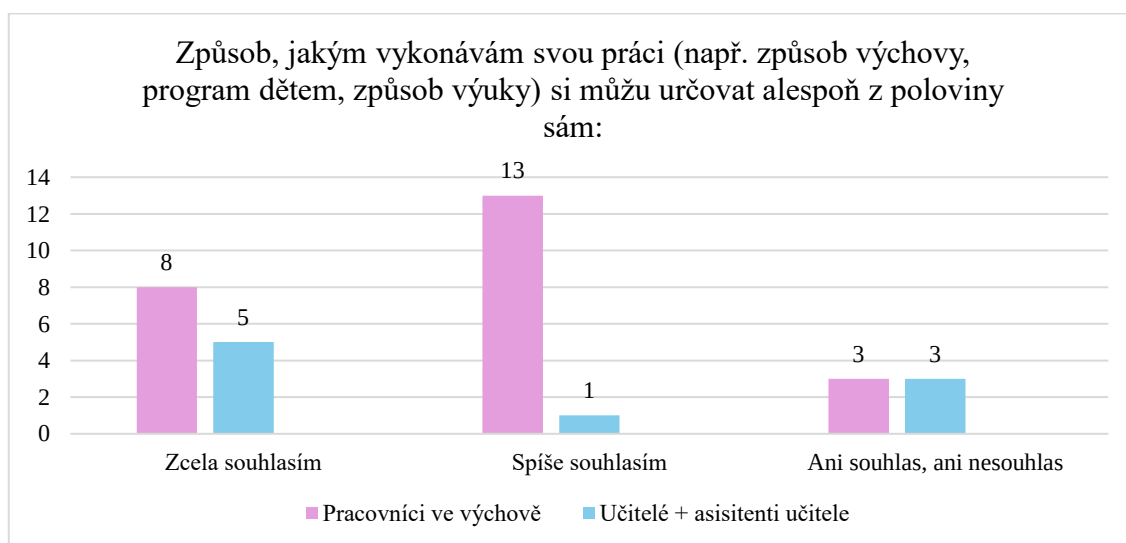
Tabulka 8: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 14

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	4,13	4,45	4,21
Směrodatná odchylka	0,85	0,72	0,81

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Můžete si alespoň z poloviny sám určovat způsob, jakým vykonáváte svou práci? (např. způsob výchovy, program dětem, způsob výuky, ...)



Graf 14: Ovlivnitelnost náplně práce zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka také navazovala na šestou otázku, ve které 26 zaměstnanců (79 %) uvedlo, že je pro ně motivující mít v práci pravomoc samostatně jednat a rozhodovat se. Patnáctá otázka zjišťovala, zda je tato pravomoc zaměstnancům vůbec umožněna. Výsledky ukazují, že 27 zaměstnanců (82 %) si svou náplň práce může alespoň z poloviny určovat samostatně, přičemž 13 zaměstnanců (39 %) s výrokem zcela souhlasí a 14 zaměstnanců (42 %) spíše souhlasí. Jen 6 zaměstnanců (18 %) zvolilo neutrální odpověď a žádný ze zaměstnanců nezvolil negativní odpověď.

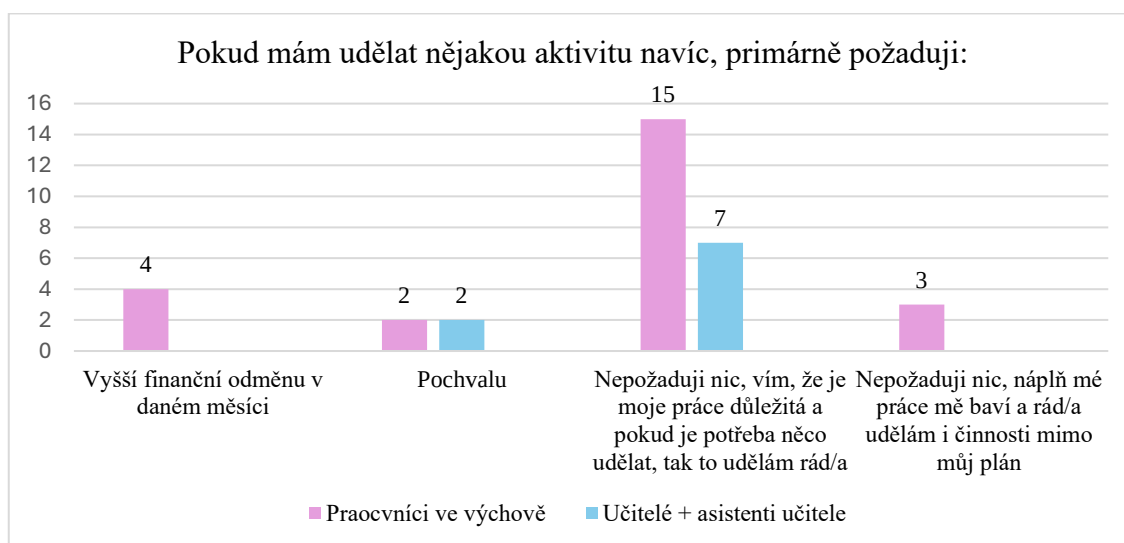
Tabulka 9: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 15

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	4,21	4,22	4,22
Směrodatná odchylka	0,65	0,97	0,73

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Za vykonání aktivity, nad rámec svých pracovních povinností, požadují?



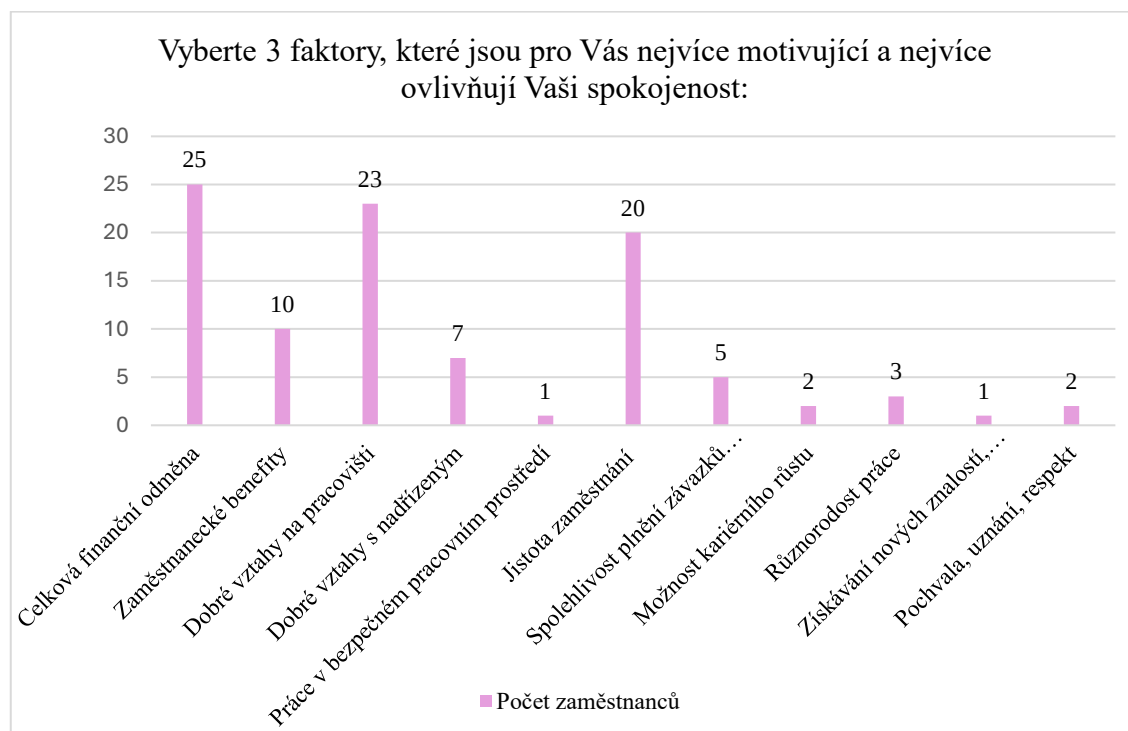
Graf 15: Požadavky zaměstnanců za vykonání aktivity, nad rámec povinností

Zdroj: vlastní zpracování

Šestnáctá otázka měla za cíl zjistit, zda mezi zaměstnanci převažují spíše zaměstnanci s vnitřní motivací nebo vnější motivací. Bližší informace k typům motivace viz kapitola 1.2 - Typy motivace.

Z výsledků šestnácté otázky vyplývá, že nejvíce zaměstnanců, konkrétně 22 (67 %), za vykonání činností nad rámec povinností nepožaduje žádnou odměnu, protože ví, že je jejich práce důležitá. Další 3 zaměstnanci (9 %) také nic nepožadují, protože je jejich práce baví. Naopak 4 zaměstnanci (12 %) požadují vyšší finanční odměnu v daném měsíci a další 4 zaměstnanci (12 %) vyžadují pochvalu. Mezi zaměstnanci by tedy měla převažovat vnitřní motivace.

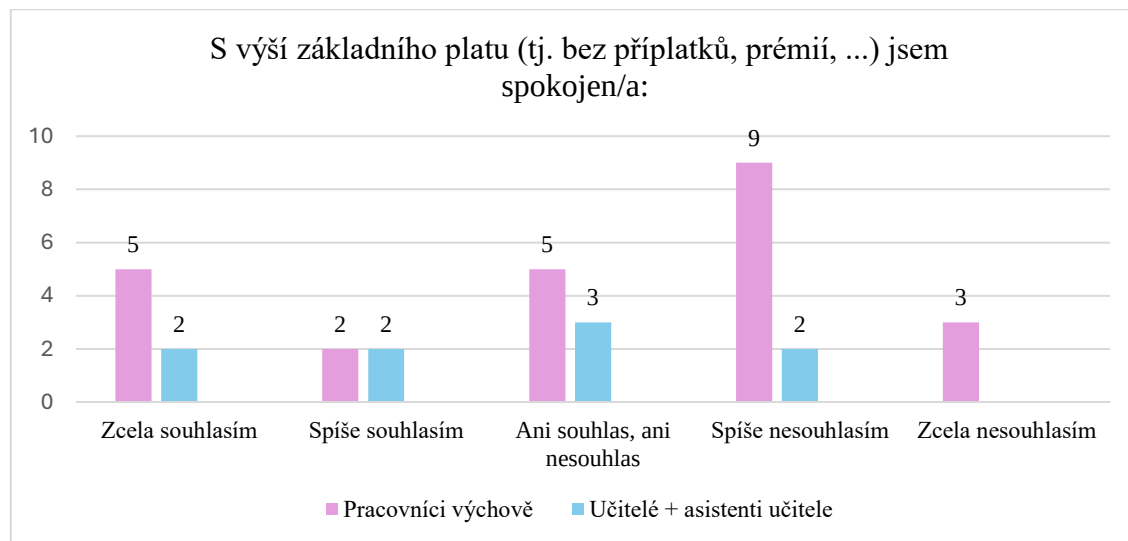
Otázka č. 17: Vyberte z nabídky 3 faktory, které jsou pro Vás nejvíce motivující a nejvíce ovlivňují Vaši spokojenost.



Graf 16: Faktory, ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na sedmnáctou otázku vyplývá, že nejvlivnějšími faktory podporující pracovní spokojenost a motivaci jsou celková finanční odměna, kterou zvolilo 25 zaměstnanců (76 %), dobré vztahy na pracovišti, které zvolilo 23 zaměstnanců (70 %) a jistota zaměstnání, kterou zvolilo 20 zaměstnanců (61 %).

Otázka č. 18: Jste spokojen s výší základního platu (tj. bez příplatků, prémie, ...)?



Graf 17: Spokojenost zaměstnanců s výší základního platu
Zdroj: vlastní zpracování

Osmnáctá otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s výší základního platu. Pouze 7 zaměstnanců (21 %) je se základním platem zcela spokojeno, 4 zaměstnanci (12 %) jsou spíše spokojeni, 11 zaměstnanců (33 %) je spíše nespokojeno a 3 zaměstnanci (9 %) jsou zcela nespokojeni. Posledních 8 zaměstnanců (24 %) sice není nespokojeno, ale není ani spokojeno.

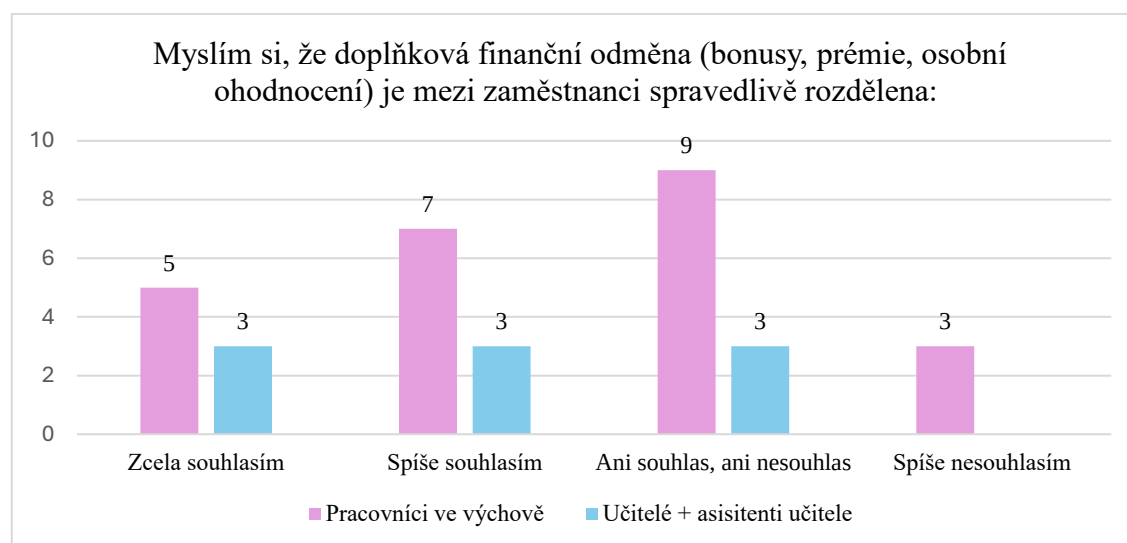
Tabulka 10: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 18

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	2,88	3,44	3,03
Směrodatná odchylka	1,33	1,13	1,29

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Domníváte se, že je doplňková finanční odměna (bonusy, prémie, osobní ohodnocení) rozdělena mezi zaměstnance spravedlivě?



Graf 18: Spravedlivost rozdělení doplňkové finanční odměny dle zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Devatenáctá otázka měla za cíl posoudit, jak zaměstnanci vnímají spravedlivost v rozdělení doplňkové finanční odměny. 8 zaměstnanců (24 %) zcela souhlasí, že je doplňková finanční odměna rozdělena spravedlivě, 10 zaměstnanců (30 %) spíše souhlasí a 3 zaměstnanci (9 %) vnímají rozdělení doplňkových odměn spíše nespravedlivě. Nejvíce zaměstnanců, konkrétně 12 (36 %) zvolilo neutrální odpověď. Celkově je tedy 15 zaměstnanců (45 %), kteří vnímají spravedlivost rozdělení odměn zhruba z 50 % a méně. To je poměrně vysoké zastoupení, vzhledem k tomu, že pocit spravedlnosti je

významný faktor ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců. Bylo by vhodné v tomto směru udělat určitá opatření – viz kapitola 9.2.

Graf nám umožňuje rozlišit, jak spravedlivost rozdělení doplňkových finančních odměn vnímají zaměstnanci na jednotlivých odděleních. V případě takového rozdělení zaměstnanců je patrné, že 12 pracovníků ve výchově (50 %) vnímá rozdělení odměn jako spravedlivé, 3 zaměstnanci (13 %) jako spíše nespravedlivé a dalších 9 zaměstnanců (38 %) zvolilo neutrální odpověď. V případě pedagogických pracovníků právě 3 zaměstnanci (33 %) zvolili neutrální odpověď, další 3 zaměstnanci (33 %) spíše souhlasí, že jsou odměny rozděleny spravedlivě a poslední 3 zaměstnanci (33 %) zcela souhlasí.

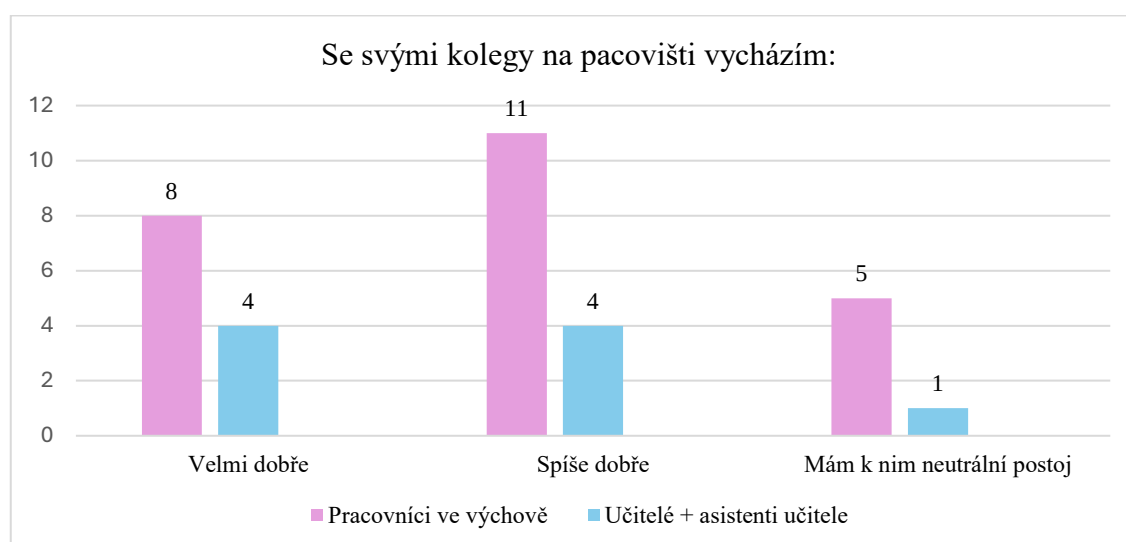
Tabulka 11: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 19

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	3,58	4	3,69
Směrodatná odchylka	0,95	0,82	0,93

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Jak vycházíte se svými kolegy?



Graf 19: Pracovní vztahy mezi zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitost dobrých pracovních vztahů zdůrazňuje několik autorů zabývajících se motivací nebo spokojeností, například A. Maslow, C. Alderfer nebo také F. Herzberg.

Dvacátá otázka posuzovala, jak vztahy na pracovišti vnímají samotní zaměstnanci. 12 zaměstnanců (36 %) se svými kolegy vychází velmi dobře, 15 zaměstnanců (45 %) spíše dobře a 6 zaměstnanců (18 %) k nim má neutrální postoj.

Z grafu devatenáct je patrné, že většina zaměstnanců vychází se svými kolegy dobře. V rámci oddělení pouze jeden pracovník (12 %) působící ve škole a 4 pracovníci (17 %) působící ve výchově, zvolili neutrální odpověď, tedy že se svými kolegy nevychází ani dobře, ale ani špatně.

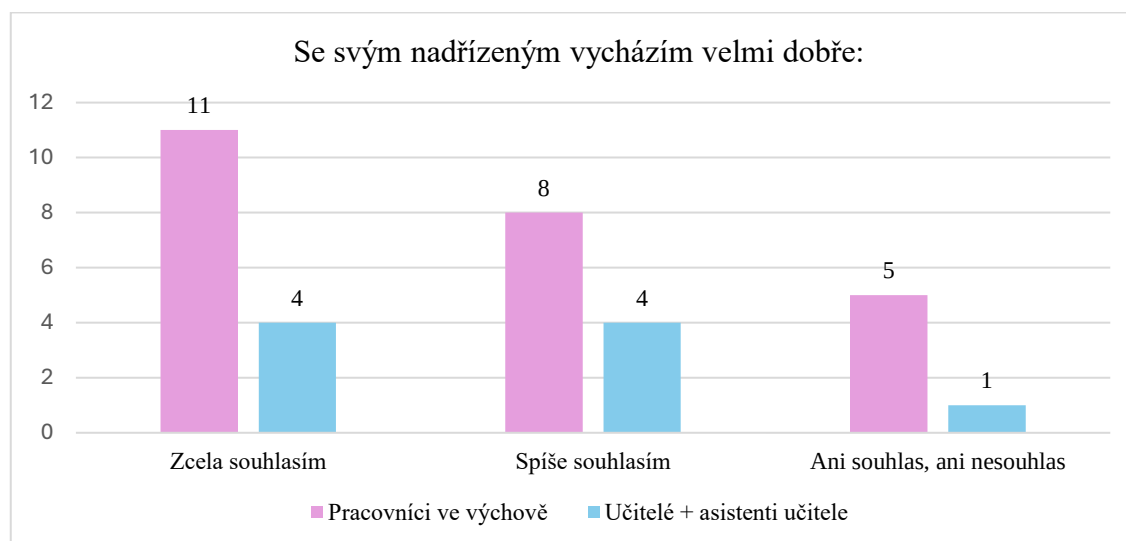
Tabulka 12: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 20

1 = naprosto nevycházím, 5 = vycházím velmi dobře

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	4,13	4,33	4,18
Směrodatná odchylka	0,73	0,66	0,71

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: Jak vycházíte se svým nadřízeným?



Graf 20: Pracovní vztahy zaměstnanců s nadřízeným

Zdroj: vlastní zpracování

Dvacátá první otázka zjišťovala, jak zaměstnanci vnímají svůj vztah se svým nadřízeným pracovníkem. Také u této otázky se většinově objevovaly pozitivní odpovědi, konkrétně 27 zaměstnanců (82 %) se svým nadřízeným vychází na dobré úrovni, z toho 15 zaměstnanců velmi dobře a 12 zaměstnanců spíše dobře. Pouze 6 zaměstnanců (18 %) zvolilo neutrální odpověď.

Z grafu 20 je patrné, že vztahy zaměstnanců se svým nadřízeným jsou na dobré úrovni i v rámci oddělení. Konkrétně 19 zaměstnanců (79 %) pracujících ve výchově se svým nadřízeným vychází dobře, z toho 11 (45 %) dokonce velmi dobře. Posledních 5 pracovníků ve výchově (21 %) zvolilo neutrální možnost. V případě zaměstnanců pracujících ve škole se svým nadřízeným vychází dobře právě 8 z nich (77 %), z toho 4 (44 %) na velmi dobré úrovni. Poslední 1 zaměstnanec (11 %) zvolil neutrální možnost.

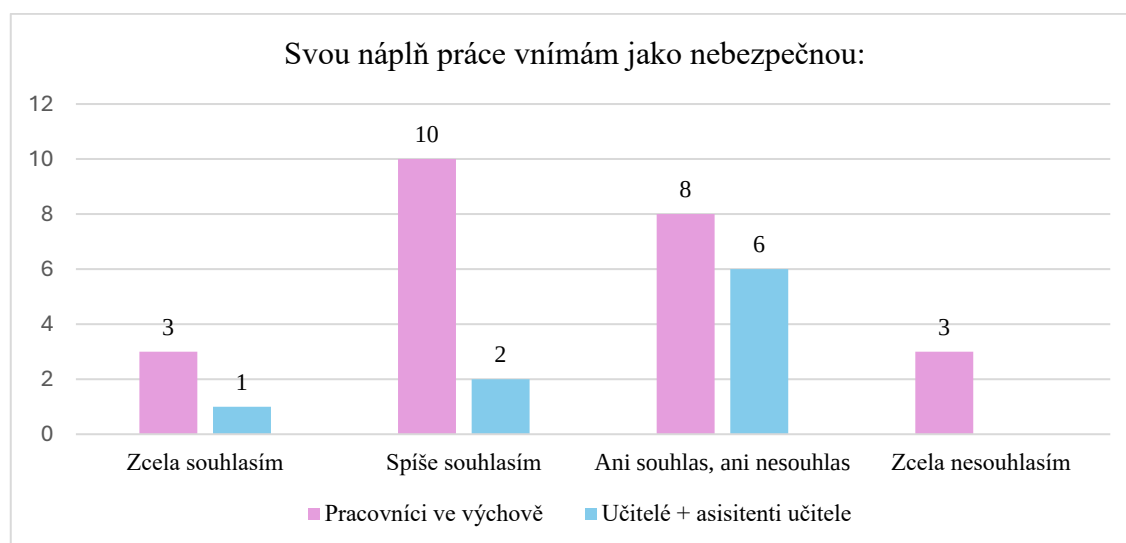
Tabulka 13: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 21

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	4,25	4,33	4,27
Směrodatná odchylka	0,78	0,66	0,76

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22: Vnímáte svou práci jako nebezpečnou?



Graf 21: Bezpečnost práce

Zdroj: vlastní zpracování

Pocit bezpečí v práci je dalším důležitým faktorem působícím na motivaci a spokojenost. Dvacátá druhá otázka měla za cíl zjistit, jak vnímají zaměstnanci svou práci právě z hlediska bezpečnosti. 4 zaměstnanci (12 %) zcela souhlasí, že je jejich práce nebezpečná, 12 zaměstnanců (36 %) svou práci vnímá jako spíše nebezpečnou, dalších 14 zaměstnanců (42 %) svou práci sice nevnímá jako nebezpečnou, ale ani ji nepovažuje za bezpečnou a pouze 3 zaměstnanci (9 %) považují svou práci stoprocentně bezpečnou.

Tabulka 14: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 22

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	3,54	3,44	3,51
Směrodatná odchylka	0,86	0,68	0,82

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23: Z uvedených možností vyberte, jak se v pracovním prostředí cítíte?



Graf 22: Pocit bezpečí při práci

Zdroj: vlastní zpracování

Navazující otázka zjišťovala, jak bezpečně se zaměstnanci v práci cítí. Jen 2 zaměstnanci (6 %) se v zaměstnání cítí bezpečně vždy, 27 zaměstnanců (81 %) se bezpečně cítí většinu času a 4 zaměstnanci (12 %) nedokážou svůj pocit bezpečí posoudit. Odpověď „nedokážu posoudit“ zvolili právě 3 pracovníci ve výchově a 1 učitel/asistent učitele.

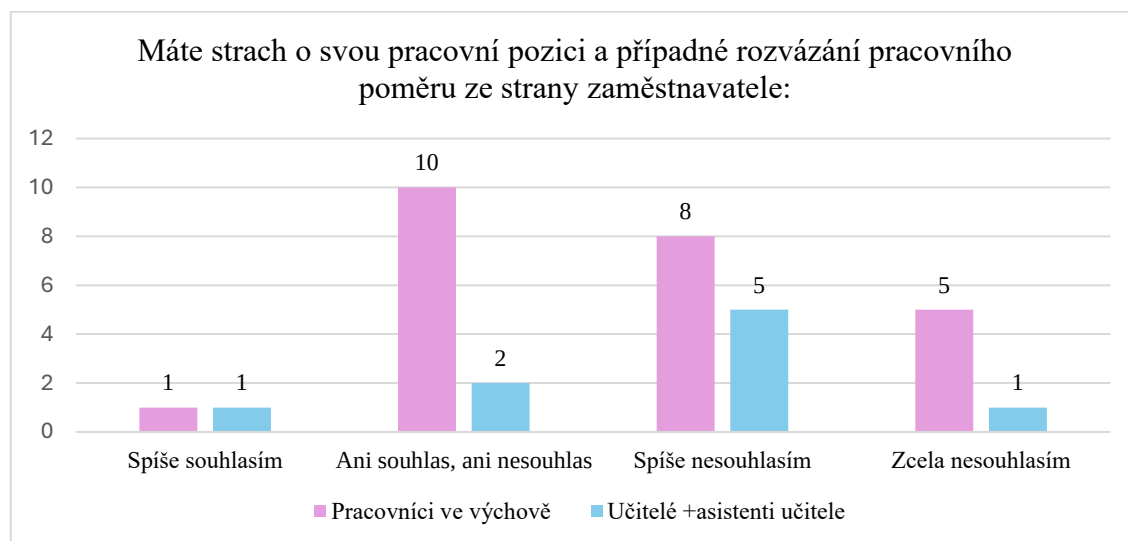
Tabulka 15: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 23

1 = vždy se bojím o své zdraví, 5 = vždy se cítím bezpečně

Aritmetický průměr	3,93
Směrodatná odchylka	0,42

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24: Máte strach o svou pracovní pozici a případné rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele?



Graf 23: Pocit jistoty zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

Dvacátá čtvrtá otázka měla za cíl zjistit, jak si jsou zaměstnanci jisti svým pracovním místem. 6 zaměstnanců (18 %) si je svým pracovním místem stoprocentně jisto a 13 zaměstnanců (39 %) si je svým pracovním místem spíše jisto. Naopak 2 zaměstnanci (6 %) pocítují spíše pracovní nejistotu a dalších 12 zaměstnanců (37 %) sice nepocítuje nejistotu, ale nemají ani pocit jistoty. Vzhledem k tomu, že právě pocit pracovní jistoty většina zaměstnanců považuje za jeden ze tří nejdůležitějších faktorů, které nejvíce ovlivňují jejich pracovní motivaci a spokojenost, jak jsme zjistili z výsledků sedmnácté otázky, bylo by vhodné u zaměstnanců pocit pracovní jistoty podpořit.

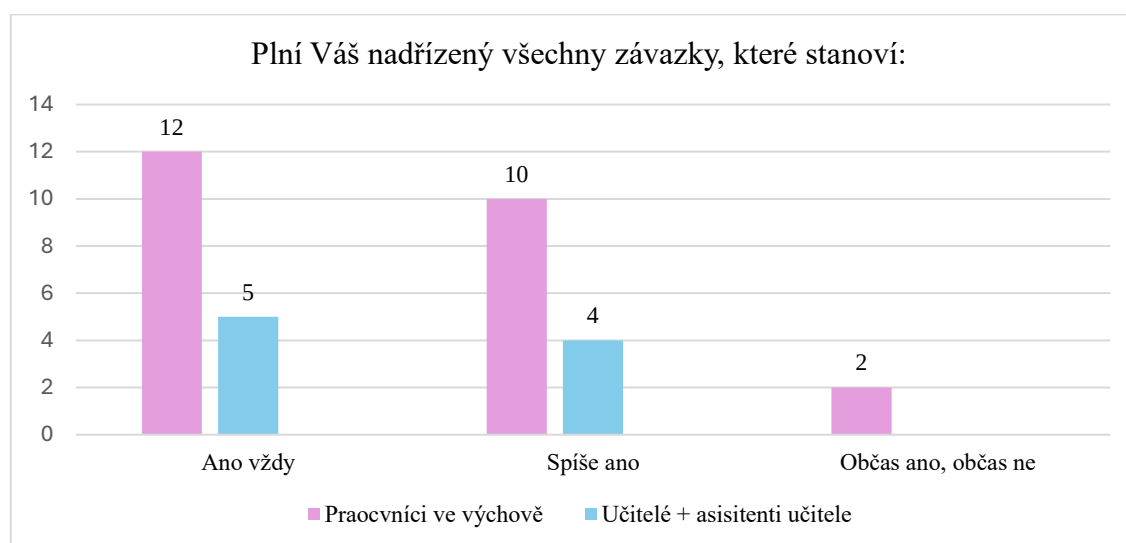
Tabulka 16: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 24

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	2,29	2,33	2,30
Směrodatná odchylka	0,75	0,66	0,83

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 25: Plní Váš nadřízený všechny závazky, které stanoví:



Graf 24: Jistota plnění závazků ze strany zaměstnavatele
Zdroj: vlastní zpracování

Dvacátá pátá otázka zjišťovala spolehlivost plnění závazků nadřízeného. 17 zaměstnanců (52 %) uvedlo, že zaměstnavatel vždy splní závazky, které stanoví. 14 zaměstnanců (42 %) uvedlo, že zaměstnavatel své závazky spíše plní a poslední 2 zaměstnanci (6 %) zvolili odpověď „občas ano, občas ne“. Záporné hodnoty nezvolil žádný zaměstnanec.

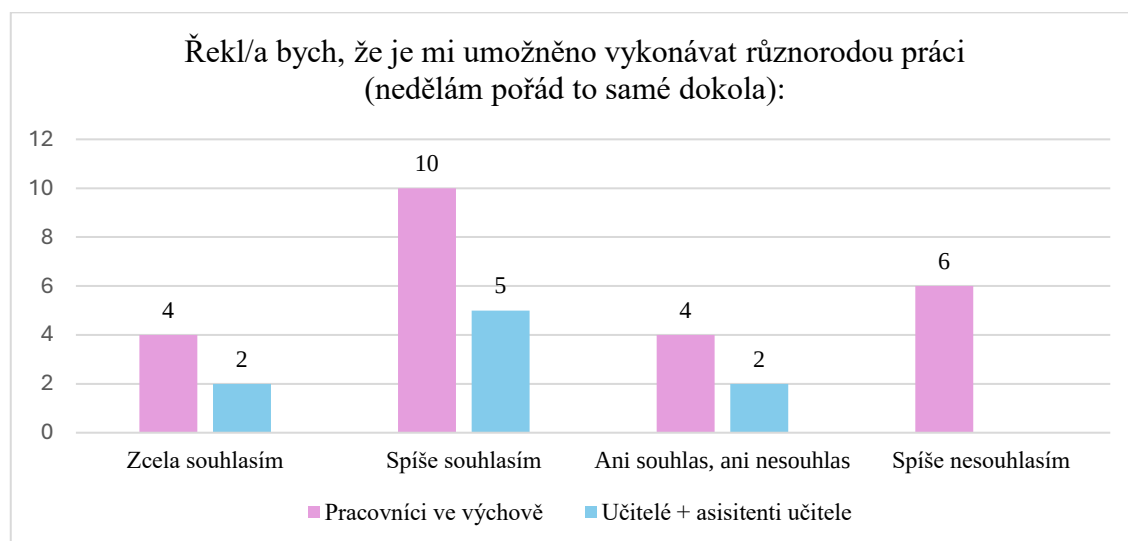
Tabulka 17: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 25

1 = nikdy, 5 = ano vždy

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	4,42	4,5	4,45
Směrodatná odchylka	0,64	0,5	0,61

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 26: Řekl/a byste, že je Vám umožněno vykonávat různorodou práci?



Graf 25: Různorodost práce

Zdroj: vlastní zpracování

Dvacátá šestá otázka zjišťovala, do jaké míry zaměstnanci vnímají, že je jim umožněno vykonávat různorodou práci. 6 zaměstnanců (18 %) zvolilo odpověď „zcela souhlasím“, 15 zaměstnanců (45 %) zvolilo odpověď „spíše souhlasím“, 6 zaměstnanců (18 %) zvolilo odpověď „spíše nesouhlasím“ a stejný počet zaměstnanců (18 %) zvolil odpověď „ani souhlas, ani nesouhlas“.

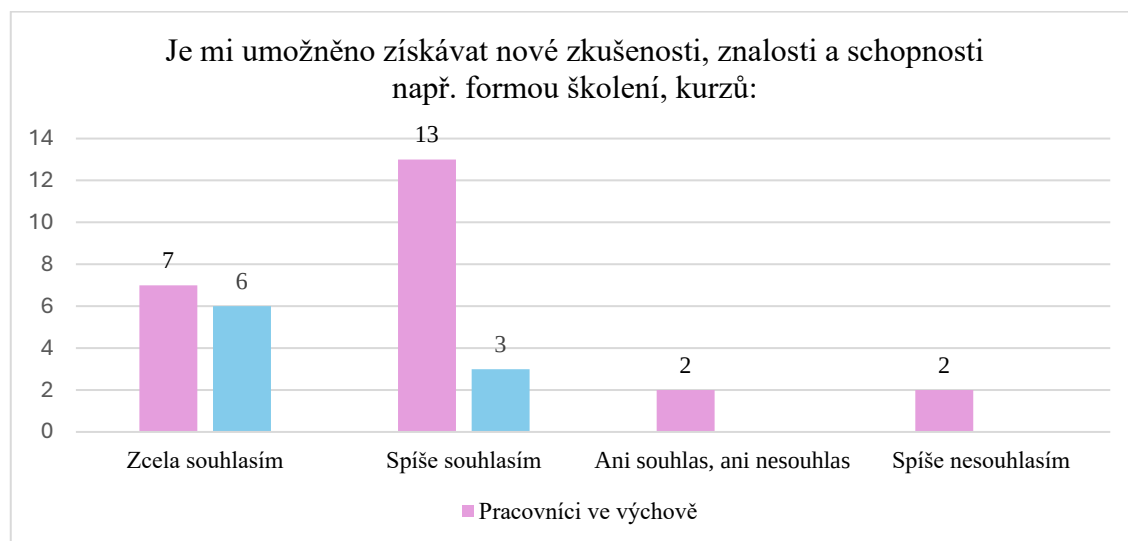
Tabulka 18: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 26

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	3,5	4	3,64
Směrodatná odchylka	1,04	0,66	0,98

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 27: Je Vám umožněno získávat nové zkušenosti, znalosti a schopnosti?
Např. formou školení, kurzů a podobně.**



Graf 26: Možnost získávat nové znalosti, zkušenosti a schopnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem dvacáté sedmé otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci možnost získávat nové zkušenosti, znalosti a schopnosti. Výsledky šesté otázky ukázaly, že tento faktor pozitivně působí na motivaci a spokojenost 25 zaměstnanců (76 %), proto je potřeba zjistit, jestli je u zaměstnanců rozvíjení znalostí, dovedností nebo schopností vůbec podporováno. Ve dvacáté sedmé otázce uvedlo 29 zaměstnanců (88 %), že jim je umožněno získávat nové zkušenosti, znalosti a schopnosti, přičemž 13 zaměstnanců (40 %) je si zcela jistých a 16 zaměstnanců (48 %) je si spíše jistých. Pouze 2 zaměstnanci (6 %) v této otázce zvolili „spíše nesouhlasím“ a opět pouze 2 zaměstnanci (6 %) zvolili neutrální odpověď. V případě učitelů/asistentů učitele byly zaznamenány pouze kladné odpovědi.

Tabulka 19: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 27

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	4,01	4,66	4,21
Směrodatná odchylka	0,86	0,47	0,80

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 28: Ocení Vás kolegové v případě dosažení úspěchu, například pochvalou nebo vyjádřením respektu, než aby Vám úspěch záviděli?



Graf 27: Chování kolegů

Zdroj: vlastní zpracování

Dvacátá osmá otázka měla za cíl posoudit vztahy mezi pracovníky. V případě dosažení úspěchu si je 7 zaměstnanců (21 %) zcela jistých, že je jejich kolegové pochválí, dalších 12 pracovníků (36 %) si není sice stoprocentně jistých, ale předpokládají, že je jejich kolegové s velkou pravděpodobností pochválí nebo vyjádří respekt. Naopak 3 zaměstnanci (9 %) od svých kolegů pochvalu spíše neočekávají. Posledních 11 zaměstnanců (33 %) zvolilo neutrální odpověď.

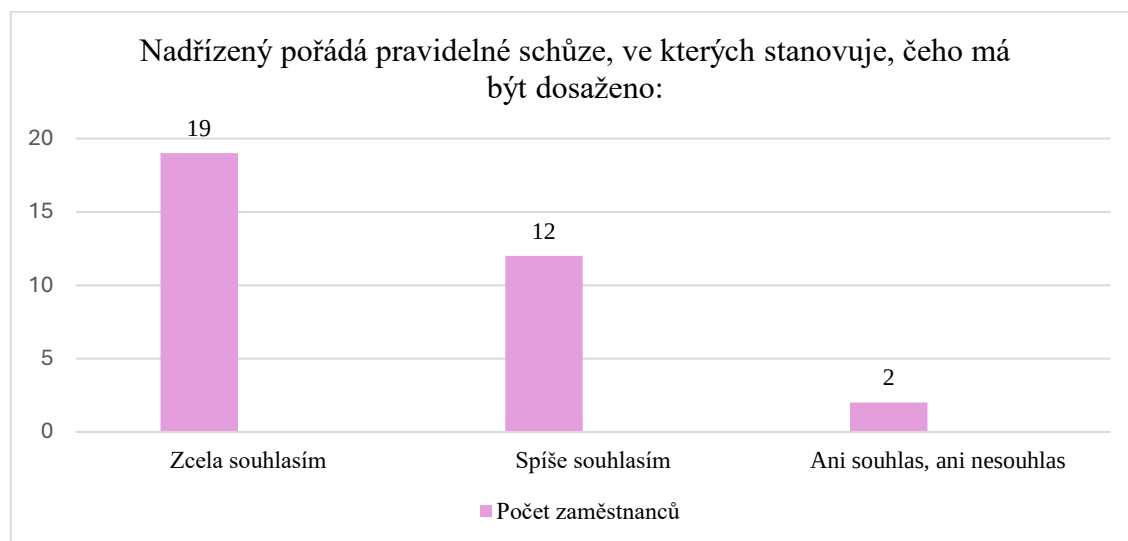
Tabulka 20: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 28

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	3,67	3,78	3,70
Směrodatná odchylka	0,85	1,03	0,90

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 29: Pořádá Váš nadřízený pravidelné schůze, ve kterých stanovuje, čeho má být dosaženo?



Graf 28: Pravidelnost pořádání schůzí
Zdroj: vlastní zpracování

Dalším faktorem, který může pozitivně působit na motivaci a spokojenost zaměstnanců je vhodné stanovení cílů. V rámci této organizace si je 19 zaměstnanců (58 %) zcela jistých, že jejich nadřízený pořádá pravidelné schůze, ve kterých stanovuje, čeho má být dosaženo. 12 zaměstnanců (36 %) je si tímto spíše jistých a 2 zaměstnanci (6 %) zvolili neutrální odpověď. Učitelé a asistenti učitele zvolili pouze kladné odpovědi, dvě neutrální možnosti byly tedy zvoleny pouze pracovníky z výchovy.

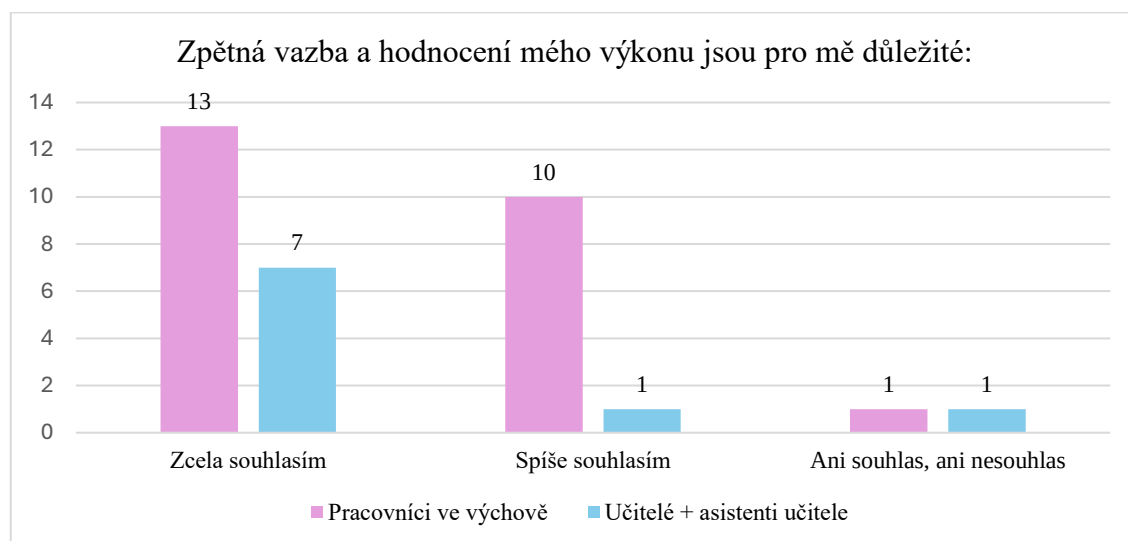
Tabulka 21: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 29

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

Aritmetický průměr	4,52
Směrodatná odchylka	0,61

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 30: Je pro Vás zpětná vazba a hodnocení pracovního výkonu důležité?



Graf 29: Důležitost zpětné vazby a hodnocení pracovního výkonu
Zdroj: vlastní zpracování

Zpětná vazba je velmi efektivní nástroj, jak k podpoření správně vykonávané činnosti, tak k napravení špatně vykonávané činnosti. Cílem třicáté otázky bylo zjistit, zda je pro zaměstnance zpětná vazba důležitá. Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců považuje zpětnou vazbu za důležitou. Konkrétně pro 20 zaměstnanců (61 %) je naprosto důležitá, pro 11 zaměstnanců (33 %) je spíše důležitá a pro 2 zaměstnance (6 %) sice není důležitá, ale není ani zbytečná. Neutrální možnost zvolil jak zaměstnanec z výchovy, tak učitel/asistent učitele.

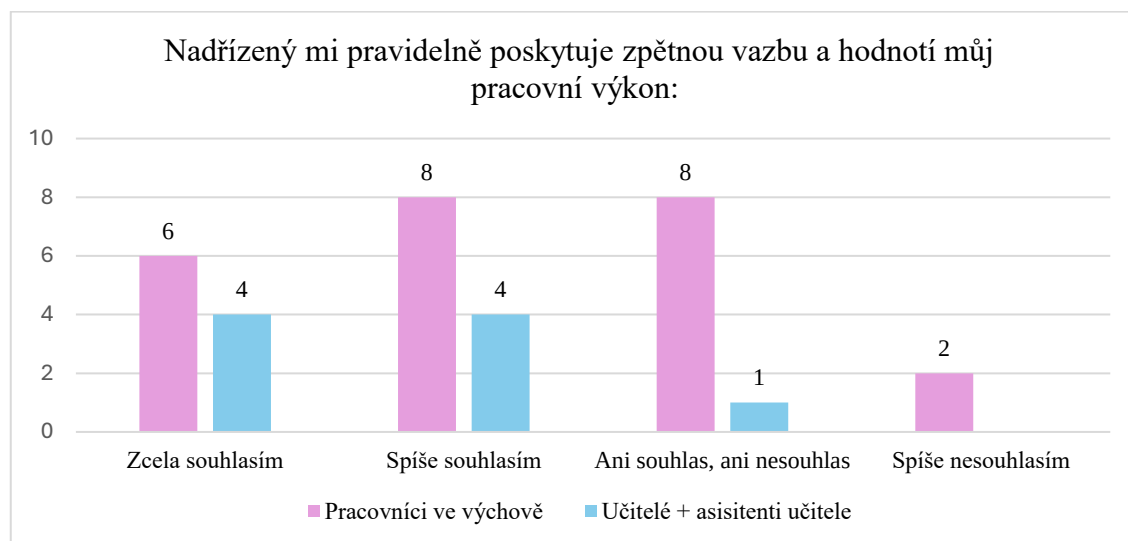
Tabulka 22: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 30

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	4,5	4,66	4,55
Směrodatná odchylka	0,58	0,66	0,61

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 31: Poskytuje Vám nadřízený pravidelně zpětnou vazbu a hodnotí Váš pracovní výkon?



Graf 30: Poskytování zpětné vazby a hodnocení pracovního výkonu nadřízeným

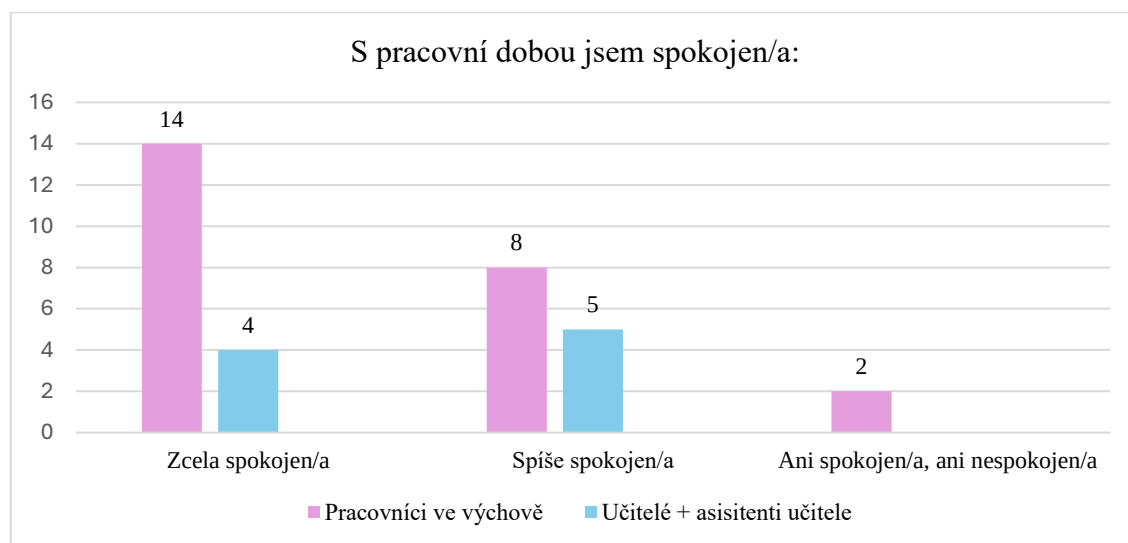
Zdroj: vlastní zpracování

Navazující třicátá první otázka zjišťovala, zda nadřízený pracovník poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu pravidelně. V rámci kladných odpovědí zvolilo 10 zaměstnanců (30 %) odpověď „zcela souhlasím“ a 12 zaměstnanců (36 %) zvolilo odpověď „spíše souhlasím“. Dále 2 zaměstnanci (6 %) zvolili odpověď „spíše nesouhlasím“ a 9 zaměstnanců (27 %) zvolilo neutrální odpověď.

Vzhledem k výsledkům grafu č. 30 a níže vypočteného aritmetického průměru je vhodné popsat, jak pravidelnost poskytování zpětné vazby vnímají pracovníci ve výchově oproti pracovníkům působících ve výuce. V rámci vychovatelů zvolilo v této otázce kladnou odpověď jen 14 zaměstnanců (58 %), zbylých 10 zaměstnanců (33 %) zvolilo v pravidelnosti poskytování zpětné vazby a hodnocení pracovního výkonu neutrální odpověď a 2 vychovatelští pracovníci (8 %) s tímto výrokem spíše nesouhlasili. Dalo by se tedy říct, že u 10 zaměstnanců působících ve výchově (42 %) by po zlepšení v oblasti pravidelnosti poskytování zpětné vazby mohlo dojít ke zvýšení spokojenosti a výkonnosti. V případě učitelů a asistentů učitele byly zaznamenány, až na jednoho zaměstnance, pouze kladné odpovědi.

Tabulka 23: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 31*1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím*

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	3,69	4,33	3,90
Směrodatná odchylka	0,91	0,67	0,91

*Zdroj: vlastní zpracování***Otázka č. 32: Jste spokojen/a s pracovní dobou?***Graf 31: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou**Zdroj: vlastní zpracování*

Na třicátou druhou otázku odpovídali zaměstnanci převážně kladně. 18 zaměstnanců (55 %) je s pracovní dobou naprosto spokojeno, 13 zaměstnanců (39 %) je spíše spokojeno a pouze 2 zaměstnanci (6 %) nejsou spokojeni, nicméně nejsou ani nespokojeni. Jedná se vždy o jednoho učitele/asistenta učitele a jednoho vychovatele/asistenta vychovatele, kteří nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni.

Tabulka 24: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 32*1 = zcela nespokojen/a, 5 = zcela spokojen/a*

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	4,5	4,44	4,48
Směrodatná odchylka	0,64	0,52	0,56

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 33: Máte strach svým nadřízeným sdělovat své názory, ať už jsou pozitivní nebo negativní?



Graf 32: Pocity zaměstnanců při vyjadřování názorů
Zdroj: vlastní zpracování

Třicátá třetí otázka se snažila blíže rozpoznat vztah mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným. 11 zaměstnanců (33 %) se vůbec nebojí svým nadřízeným sdělit svůj názor, ať už je pozitivní nebo negativní. 17 zaměstnanců (52 %) se spíše nebojí své názory vyjádřit a 1 zaměstnanec (3 %) se přiklonil na opačnou stranu a svým nadřízeným se svůj názor spíše bojí sdělit. Zbývající 4 zaměstnanci (12 %) zvolili neutrální odpověď.

Neutrální odpověď byla zvolena v rámci oddělení s téměř totožným procentním zastoupením – 3 pracovníci ve výchově (12 %) a 1 pedagog (11 %). Nesouhlasnou odpověď pak zvolil pouze jeden pracovník z výchovy (4 %).

Tabulka 25: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 33

1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

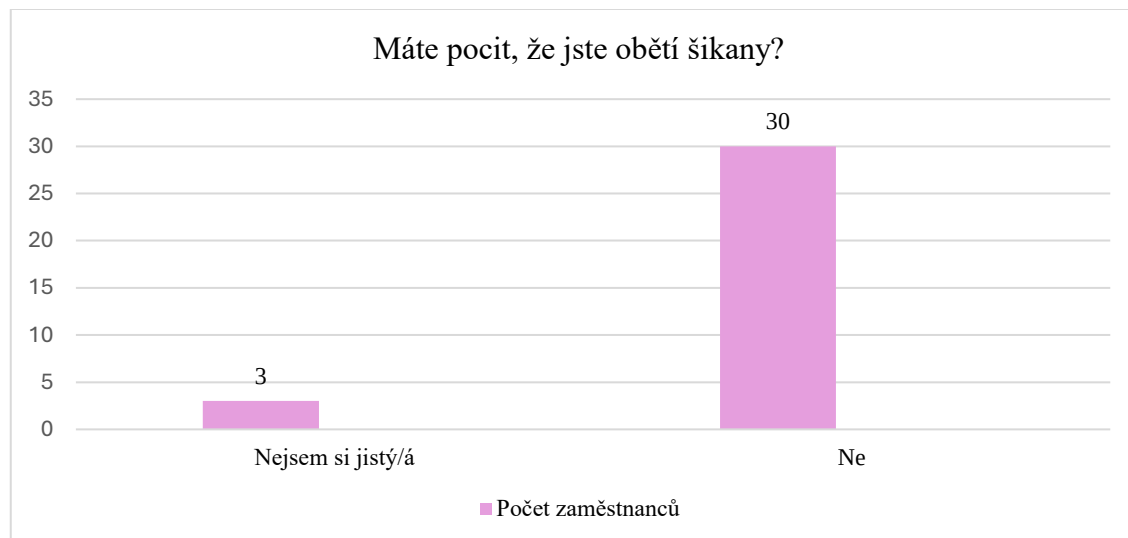
	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	4,08	4,33	4,15
Směrodatná odchylka	0,78	0,67	0,74

Zdroj: vlastní zpracování

Domnívám se, že každý nadřízený pracovník má v očích pracovníků často přirozenou autoritu a v případě negativních zpráv může být pro někoho přirozené pociťovat do určité míry strach nebo stres, i když je reakce vedoucího klidná. Výsledky na tuto otázku vyšly

většinově pozitivně, proto předpokládám, že oba vedoucí pracovníci udržují se svými podřízenými spíše přátelský vztah.

Otázka č. 34: Máte pocit, že jste obětí šikany?

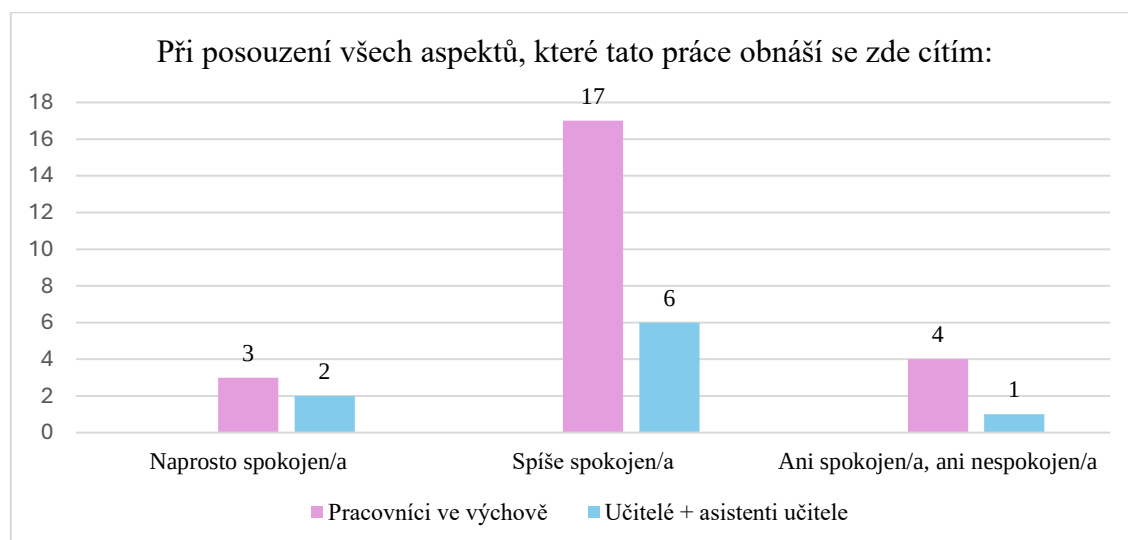


Graf 33: Šikana

Zdroj: vlastní zpracování

Třicátá čtvrtá otázka měla za cíl zjistit, zda se na pracovišti vyskytuje šikana. Třicet zaměstnanců (90 %) nemá pocit, že by byli obětí šikany, nicméně tři zaměstnanci (9 %) si nejsou jistí. Všichni tři zaměstnanci působí ve výchově.

Otázka č. 35: Při posouzení všech aspektů, které tato práce obnáší se zde cítíte?



Graf 34: Celková spokojenost zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci třicáté páté otázky měli zaměstnanci stanovit, jak moc spokojeni se v práci cítí s ohledem na všechny aspekty, které tato práce obnáší. 5 zaměstnanců (15 %) je naprosto spokojeno, 23 zaměstnanců (70 %) je spíše spokojeno a 5 zaměstnanců (15 %), ačkoli není spokojeno, není ani nespokojeno.

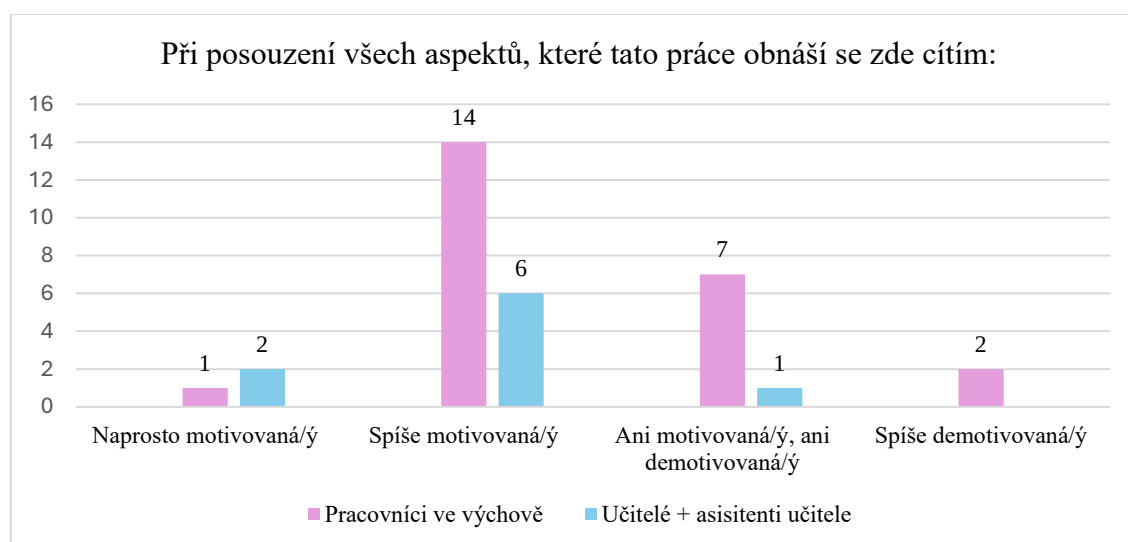
Tabulka 26: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 35

1 = naprosto nespokojen/a, 5 = naprosto spokojen/a

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	3,96	4,11	4
Směrodatná odchylka	0,54	0,57	0,55

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 36: Při posouzení všech aspektů, které tato práce obnáší se zde cítíte?



Graf 35: Celková motivace v práci

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci třicáté šesté otázky měli zaměstnanci naopak stanovit, jak moc motivováni se v práci cítí s ohledem na všechny aspekty, které tato práce obnáší. 3 zaměstnanci (9 %) se cítí naprosto motivováni, 20 zaměstnanců (61 %) se cítí spíše motivováno, 8 zaměstnanců (24 %) se necítí ani motivováno, ani demotivováno a 2 zaměstnanci (6 %) pocítí spíše demotivaci.

Tabulka 27: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 36

1 = naprosto demotivovaná/ý, 5 = naprosto motivovaná/ý

	Pracovníci ve výchově	Učitelé + asistenti učitele	Zaměstnanci celkem
Aritmetický průměr	3,58	4,11	3,73
Směrodatná odchylka	0,70	0,57	0,72

Zdroj: vlastní zpracování

8.3. Analýza dokumentů

V této části porovnám můj vytvořený dotazník s dotazníkem, který k hodnocení motivace a spokojenosti využívá samotná organizace.

Organizace v dotazníku svým zaměstnancům pokládá celkem 25 otázek. Otázkami zjišťují, jak spokojenost, tak motivaci zaměstnanců. V dotazníku se vyskytují otázky zaměřené na posouzení kolegiálních vztahů i vztahů s nadřízeným pracovníkem. Dále lze pomocí dotazníku zjistit, zda si jsou zaměstnanci vědomi cílů organizace, mají dostatek informací, a také jestli se v práci a pracovním prostředí cítí dobře. Dotazník zjišťuje i další aspekty, například spokojenost se stravováním, které však vzhledem k porovnání s mým dotazníkem nejsou podstatné.

Pokud porovnáme oba dotazníky mezi sebou, zjistíme, že některé otázky, u kterých se v mém výzkumu projeví různorodější odpovědi, se v dotazníku organizace nevyskytují. Jedná se například o otázky týkající se finančních odměn. Konkrétně zrovna u otázky zjišťující, do jaké míry zaměstnanci vnímají spravedlivé rozdělení doplňkových odměn, byly mezi zaměstnanci zaznamenány rozdílné odpovědi.

K posouzení vztahů mezi kolegy jsou pak v dotazníku organizace čtyři otázky, přičemž otázku: „Máte mezi kolegy několik přátel?“, bych doporučila pozměnit nebo přidat ještě otázku typu: „Máte mezi kolegy jednoho nebo více kolegů, se kterými nevyházíte?“ / „Máte mezi kolegy někoho, kdo Vám práci úmyslně znepříjemňuje?“. Tento typ dotazu se v dotazníku organizace nevyskytuje, ale doporučila bych ho přidat z důvodu, že i jeden konfliktní vztah může rapidně ovlivnit motivaci a spokojenost zaměstnance, a to i přesto, že má v pracovním kolektivu několik přátel. To nám potvrzují i definice mobbingu, ze kterých lze zjistit, že útočníkem může být nejen skupina, ale také jednotlivec (Svobodová, 2008, s. 18).

V dotazníku organizace dle mého názoru chybí také otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců s formou a frekvencí pochval. Dle výsledků mého dotazníkového šetření bylo přitom zjištěno, že s formou a frekvencí pochval je v organizaci spokojeno pouze 20 zaměstnanců, z toho zcela spokojeno je jen 8 z nich. Jak uvádí Urban (2017, s. 73), pochvala je přitom velmi efektivním a ekonomicky výhodným nástrojem, jak motivovat zaměstnance, aby pracovali výkonněji a svědomitěji.

9. Shrnutí výsledků a doporučení

V této části shrnu zjištěné výsledky, odpovím na stanovené výzkumné otázky a popíšu soubor doporučení, který jsem předala také organizaci.

9.1. Shrnutí výsledků a zodpovězení výzkumných otázek

Na základě výsledků dotazníkového šetření můžeme říct, že zaměstnance motivují jak faktory působící na vnitřní motivaci, tak faktory působící na vnější motivaci. Za nejvíce motivující nástroj považuje nejvíce zaměstnanců plat, bonusy a prémie. Poté následuje pochvala a uznání, samostatnost v určování si způsobu výkonu práce a možnost rozšiřovat své znalosti, dovednosti a schopnosti. O něco méně motivačně vnímají zaměstnanci vykonávat důležitou a společensky významnou práci. Pro většinu zaměstnanců je málo motivační vidina povýšení. Můžeme říct, že v momentě, kdy by si zaměstnanci mohli vybrat, volili by především z vnějších motivátorů. Nicméně dle šestnácté otázky, která měla za cíl zjistit, jaký typ motivace u zaměstnanců převažuje, lze předpokládat, že u zaměstnanců převažuje spíše vnitřní motivace. V této otázce byly celkem čtyři možnosti, mezi kterými mohli zaměstnanci volit – dvě odpovědi poukazovaly na vnější motivaci a další dvě naopak na vnitřní motivaci. Rozdělení odpovědí vycházelo z teoretické části – kapitola 1.2 Typy motivace.

Odpovědí na první výzkumnou otázku tedy je, že mezi zaměstnanci převažuje spíše vnitřní motivace. Většina zaměstnanců totiž vnímá svou práci jako důležitou a společensky prospěšnou a v případě potřeby jsou ochotni vykonat aktivitu i nad rámec svých povinností, aniž by požadovali dodatečnou odměnu nebo pochvalu.

Tento fakt je pro organizaci velmi výhodný, protože je to právě vnitřní motivace, která uvnitř jedince působí dlouhodobě. Tuto vnitřní motivaci může organizace podpořit:

- vyšší autonomií, prostřednictvím které umožní zaměstnancům dosahovat stanovených cílů, dle jejich vlastních plánů a vlastního způsobu výkonu práce;
- dostatečným vysvětlením zaměstnancům, proč mají danou aktivitu udělat a proč je splnění daného úkolu důležité;

- zadáváním přiměřených úkolů, aby při jejich plnění docházelo k postupnému rozvoji schopností a dovedností zaměstnance (Amstrong & Taylor, 2015, s. 218–219; Urban, 2017, s. 15);
- nepravdělnými odměnami – respektive odměnami za splnění stanovených cílů (Medlíková, 2021, s. 16).

Druhá výzkumná otázka měla za cíl zjistit nejdůležitější zaměstnanecké benefity. Za nejdůležitější benefity zaměstnanci považují třináctý plat, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní spoření a příspěvek na dovolenou. Opětovné zavedení příspěvku na dovolenou by tedy mohlo zajistit vyšší spokojenost zaměstnanců. Nicméně, co se týče motivace, je třeba si uvědomit, že zaměstnanci benefity vnímají spíše jako samozřejmost a moc neovlivňují jejich výkonnost (Šikýř, 2016, s. 135; Urban, 2017, s. 145–148). Z aktuální nabídky benefitů jsou pak všechny, kromě možnosti půjčování vybavení, využívány vždy více než polovinou zaměstnanců.

Co se týče třetí výzkumné otázky, nejvíce zaměstnanců motivuje a zvyšuje jejich spokojenost v práci celková finanční odměna, dobré vztahy na pracovišti a jistota zaměstnání. Ačkoli je dle odpovědí na sedmou otázku většina zaměstnanců (76 %) s výší celkové finanční odměny zcela nebo spíše spokojeno, pouze 18 zaměstnanců (55 %) považuje rozdělení doplňkové finanční odměny za spravedlivé. Při analýze pracovních vztahů jsem zjistila, že jak kolegové mezi sebou, tak i se svým nadřízeným vycházejí spíše na dobré úrovni. Zaměstnanci se dokonce nebojí svým nadřízeným sdělovat své názory ani v případě, kdy se jedná o negativní informace. Znepokojivě může do jisté míry působit výsledek otázky č. 34, kdy si tři zaměstnanci nejsou jisti, zda se nestali obětí šikany, z toho všichni tři pracují ve výchově.

V posledních dvou otázkách dotazníkového šetření měli sami zaměstnanci rozhodnout, jak motivovaní a spokojení se v této organizaci cítí. Na základě vlastních pocitů zaměstnanců můžeme říct, že se v práci většina cítí spíše motivovaná a spíše spokojená. Zaměstnanci působící ve výchově se v průměru cítí „spíše spokojení“. Motivace těchto pracovníků se pak nachází někde uprostřed mezi „ani motivován/a, ani demotivován/a“ a „spíše motivován/a“. V případě učitelů a asistentů učitele vyšel aritmetický průměr totožně a lze říct, že v průměru jsou učitelé a asistenti učitele „spíše spokojení“ a „spíše motivovaní“.

9.2. Soubor doporučení

CELKOVÁ FINANČNÍ ODMĚNA

V případě spokojeností s výší základního platu převažuje mezi zaměstnanci spíše nespokojenost nad spokojeností. Téměř polovina zaměstnanců (42 %) není s výší svého základního platu spokojena, dalších 8 zaměstnanců (24 %) s výší základního platu sice není nespokojena, ale není ani spokojena. Pouze 11 zaměstnanců (33 %) uvedlo, že jsou s výší základního platu spokojeni. Na druhou stranu s výší celkových finančních odměn, tedy platu včetně osobního ohodnocení, prémie, a příplatků, je většina zaměstnanců (76 %) spokojena. Organizaci se tedy aktuálně daří kompenzovat neuspokojivou výší základního platu, a proto nedoporučuji provádět v rámci doplňkových finančních odměn výrazné změny.

FINANČNÍ BENEFITY

Ačkoli zaměstnanci, s výjimkou dvou, nejsou s nabídkou benefitů nespokojeni, pouze 17 zaměstnanců (52 %) vyjádřilo s nabídkou spokojenost. Přitom dle Šikýře (2016, s. 135) nabídka benefitů *„zvyšuje atraktivnost zaměstnání a zlepšuje pověst zaměstnavatele.“* Dle Urbana sice benefity většinou zaměstnanci považují za samozřejmost a nepůsobí na jejich výkonnost, nicméně zvyšují spokojenost zaměstnanců a pomáhají je udržet v organizaci (2017, s. 145–148).

Doporučila bych tedy nabídku benefitů rozšířit nebo některý benefit nahradit jiným, aby spokojenost v oblasti benefitů pociťovalo více zaměstnanců. Pokud nebudeme uvažovat výhodu půjčování vybavení, jelikož organizaci nezpůsobuje žádné dodatečné náklady na zaměstnanecké benefity, lze říct, že jak příspěvek na penzijní spoření, tak příspěvek na stravování využívá vždy více než polovina zaměstnanců z celkového počtu 37. Zároveň se v jedenácté otázce oba benefity objevily mezi třemi nejdůležitějšími. Na základě toho bych nedoporučila některý z benefitů odstraňovat, ale spíše nabídku rozšířit o další benefit.

Z hlediska zájmů zaměstnanců by nejvíce pracovníků ocenilo třináctý plat, hned poté příspěvek na dovolenou a třetím nejvíce oceněným benefitem by byly wellness programy. Nabízelo by se tedy doporučit zavedení třináctého platu, nicméně je vhodné vzít v úvahu také vzniklé náklady. Výše příspěvku na dovolenou na jednoho zaměstnance se očekává v rozmezí 4 000 – 10 000 Kč, zatímco náklad na třináctý plat by byl v každém případě nejméně 18 000 Kč. Pokud tedy porovnáme náklady, které by vznikly při zavedení

třináctého platu oproti těm, které by vznikly při zavedení příspěvku na dovolenou, je jasné, že příspěvek na dovolenou je finančně výhodnější. Vzhledem k tomu, že větší zájem o třináctý plat byl způsoben rozdílem pouze jednoho zaměstnance, vnímám jako neefektivnější a neekonomičtější řešení podpořit přidání příspěvku na dovolenou do nabídky benefitů.

Naopak bych nedoporučila přemýšlet nad zavedením sick days, příspěvku na životní pojištění nebo Pluxee karty, protože tyto benefity zaměstnanci označili jako nejméně motivující a nejméně důležité.

VNÍMANÁ SPRAVEDLNOST ROZDĚLENÍ FINANČNÍCH ODMĚN (bonusy, prémie, osobní ohodnocení)

Dle teorie spravedlnosti (1.3.3 Teorie zaměřené na proces) je pocit spravedlivého zacházení jedním z velmi vlivných faktorů působících na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Nicméně pouze 18 zaměstnanců (55 %) vnímá rozdělení doplňkových finančních odměn jako spravedlivé, další 3 zaměstnanci (9 %) vnímají rozdělení doplňkových finančních odměn spíše nespravedlivě a zbylých 12 zaměstnanců (36 %) rozdělení sice nevnímá jako nespravedlivé, ale zároveň ani jako spravedlivé.

Při rozhovoru s vedoucím pracovníkem jsem zjistila, že celkové finanční ohodnocení se odvíjí také od výkonnosti zaměstnance. Doporučila bych zaměstnance více seznámit s tím, proč jsou v odměňování rozdíly. Zaměstnanci s nižším ohodnocením jasně říct, jaké má nedostatky a proč je jeho ohodnocení nižší než u jiného kolegy, případně kolegů (Armstrong & Taylor, 2015, s. 143). V případě, že zaměstnavatel není schopen doplňkové finanční rozdíly jasně vysvětlit, měl by tyto rozdíly odstranit. Pociť nespravedlivého zacházení totiž může negativně ovlivnit pracovní motivaci a snížit výkonnost, a to i přesto, že daný zaměstnanec byl také odměněn, avšak nespravedlivě (Urban, 2017, s. 129).

Pokud v odměňování nejsou žádné rozdíly, doporučila bych dát zaměstnancům více najevo, že jsou finanční odměny rozděleny rovnoměrně, aby se předešlo zbytečnému nedorozumění a následnému vzniku demotivace nebo nespokojenosti zaměstnanců.

KOLEGIÁLNÍ VZTAHY

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze říct, že zaměstnanci mezi sebou vychází spíše dobře. Nicméně i zde je prostor pro zlepšení. Přestože většina zaměstnanců se svými kolegy vychází na dobré úrovni, pouze 19 z nich (58 %) předpokládá, že jim v případě dosažení úspěchu jejich kolegové vyjádří pochvalu nebo respekt za dobře odvedenou práci. Tři zaměstnanci (9 %) pochvalu od svých kolegů dokonce spíše neočekávají a zbylých jedenáct (33 %) zvolilo neutrální odpověď. Více znepokojivé však je, že tři zaměstnanci si nejsou jistí, jestli se nestali obětí šikany.

Samozřejmě nemůžeme nutit zaměstnance, aby povzbudivě reagovali na úspěch někoho jiného. Doporučila bych však vztahy mezi kolegy podpořit například zavedením různých teambuildingových aktivit. Teambuilding je jedním z velmi efektivních nástrojů, prostřednictvím kterého lze zlepšit týmovou spolupráci, zefektivnit komunikaci a zlepšit celkové vztahy mezi kolegy, což může pozitivně ovlivnit výkonnost zaměstnanců (Barták, 2023, s. 189–190). Z mého osobního pohledu bych dále doporučila zařazovat při plánování výletů jako dohled vždy různé pracovníky, tak aby se seznámili i ti, kteří spolu v pracovním prostředí tolik nekomunikují. Obě opatření by pak mohly vést ke zlepšení pracovních vztahů i mezi těmi kolegy, kteří si přirozeně nesympatizovali.

Jedním z možných doporučení k prevenci mobingu (šikany) je otevřená komunikace o tomto tématu ze strany vedení a jasné vymezení hranic, které chování je považováno za akceptovatelné, a které již hraničí s mobbingem (Wagnerová, 2011, s. 138).

POCIT PRACOVNÍ JISTOTY

Pocit pracovní jistoty je třetím nejvýznamnějším faktorem ovlivňující pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců. Jistotu pracovního místa pocítuje 19 zaměstnanců (57 %) – šest zaměstnanců (18 %) se vůbec nebojí, že by ze strany zaměstnavatele došlo k rozvázání pracovního poměru a 13 zaměstnanců (39 %) se o své pracovní místo spíše nebojí. 2 zaměstnanci (6 %) však pocítují obavu z možného rozvázání pracovního vztahu a zbylých 12 zaměstnanců (36 %) zvolilo neutrální možnost.

Vzhledem k tomu, že 20 zaměstnanců (61 %) považuje pocit pracovní jistoty za jeden ze tří nejdůležitějších faktorů ovlivňujících jejich motivaci a spokojenost, může u čtrnácti zaměstnanců (42 %) docházet ke snížení pracovní výkonnosti a angažovanosti. Doporučila bych proto dobrým zaměstnancům nabízet smlouvu na dobu neurčitou nebo

jim jiným způsobem dávat najevo, že jsou nedílnou součástí týmu. Například jim verbálně sdělit, že si vážíme, že se rozhodli pracovat právě pro tuto organizaci, ocenit jejich dobře odvedenou práci nebo v rozhovoru poukázat na jejich dobré vlastnosti, díky kterým jsou nepostradatelnou součástí pracovního kolektivu.

VZTAHY S NADŘÍZENÝM

Dle výsledků dotazníkového šetření většina zaměstnanců vychází se svým nadřízeným na dobré úrovni. Jediné, co bych doporučila, je zaměřit se na pravidelnější hodnocení pracovního výkonu a poskytování zpětné vazby především vychovatelům a asistentům vychovatele, jelikož pouze 14 z nich (58 %) zcela nebo spíše souhlasí, že jim nadřízený pracovník pravidelně poskytuje zpětnou vazbu a hodnotí jejich výkon. Dva pracovníci působící (8 %) ve výchově v otázce, zda jim jejich nadřízený pravidelně hodnotí pracovní výkon a poskytuje zpětnou vazbu uvedli nesouhlasnou odpověď a 8 zaměstnanců (33 %) ačkoli neuvedlo nesouhlas, neuvedlo ani souhlas. Přitom 31 zaměstnanců (94 %) považuje pravidelnou zpětnou vazbu a hodnocení pracovního výkonu za důležité.

Dle rozhovoru s vedoucím pracovníkem jsem však zjistila, že se svými podřízenými hodnotící pohovor uskutečňuje pravidelně. Doporučila bych tedy zaměstnance více seznámit s tím, že hodnotící pohovor, který s nimi každý půlrok probíhá, slouží k zhodnocení pracovního výkonu a poskytnutí zpětné vazby. V rozhovoru s vedoucím pracovníkem jsem také zjistila, že se se svými podřízenými setkává každý den. Na základě toho bych doporučila zařadit i neformální hodnocení, prostřednictvím kterého vedoucí pracovník každý den průběžně kontroluje a hodnotí pracovní výkon zaměstnanců. Pomocí neformálního hodnocení dostane zaměstnanec zpětnou vazbu častěji, což může přispět k uspokojení z osobního přínosu pro organizaci a následnému zlepšení v plnění úkolů (Barták, 2023, s. 196).

POCHVALA

Pro 28 zaměstnanců (85 %) je pochvala a vyjádření uznání motivující. Možnost motivovat zaměstnance prostřednictvím pochvaly je nejen velmi efektivním nástrojem k zvýšení motivace a tím i výkonnosti zaměstnanců, ale také velmi výhodným nástrojem, protože organizaci nevznikají žádné dodatečné finanční náklady (Urban, 2017, s. 73). Spokojeností s frekvencí a způsobem podání pochval a vyjádření uznání se zabývala dvanáctá otázka dotazníkového šetření, na základě, které jsem zjistila, že 3 zaměstnanci

(9 %) jsou s frekvencí a způsobem podání pochval spíše nespokojeni a 10 zaměstnanců (30 %) ačkoli není nespokojených, není ani spokojených. Zcela spokojených je pouze 8 zaměstnanců (24 %) a spíše spokojených je 12 zaměstnanců (36 %). Když pomineme 8 zaměstnanců, kteří jsou v této oblasti zcela spokojeni, zůstává nám 25 zaměstnanců (76 %), u kterých je prostor ke zlepšení. U těchto zaměstnanců by pak efektivní zlepšení ve způsobu a frekvenci podání pochval ze strany nadřízených mohlo zvýšit pracovní motivaci. Mezi 25 zaměstnanců jsem záměrně zahrnula i ty, kteří jsou spíše spokojeni, a to z důvodu, že pochvalou za dobře odvedený výkon nic nezkazíme, pouze podpoříme zvýšení výkonnosti (Urban, 2017, s. 75).

Doporučila bych tedy vedoucím pracovníkům věnovat pochvalám více pozornosti a v případě úspěchu dát zaměstnanci vždy najevo, že si jeho dobře odvedené práce vážíme. Pochvala by měla být vždy vyjádřena konkrétně k určitému úkolu, situaci nebo za určitý způsob chování, nikoli pouze ve formě obecného klišé jako „*dobrá práce*“ nebo „*jen tak dál*“, které mohou působit neupřímně. V případě, že v pracovním kolektivu převládají přátelské vztahy a týmová spolupráce, je vhodné vyslovit pochvalu zaměstnanci před jeho kolegy, například na poradě, aby ostatní věděli, jaké chování bylo oceněno a mohli se do budoucna inspirovat (Urban, 2017, s. 75–77).

Zdůraznila bych však, že není příliš efektivní běžně srovnávat zaměstnance mezi sebou, respektive chválit někoho za lépe odvedenou práci, než odvedl některý z jeho kolegů. Srovnáváním bychom mohli více zaměstnanců spíše demotivovat než motivovat. Doporučila bych především hodnotit a chválit zaměstnance ve srovnání se stanovenými cíli organizace (Urban, 2017, s. 43–45).

Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu současného stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané státní organizaci a navrhnout soubor doporučení vedoucí ke zlepšení. Dosažení vysoké úrovně pracovní motivace a spokojenosti je mnohdy složitý proces, ve kterém je nezbytné znát potřeby zaměstnanců a mít určitý teoretický přehled, tak aby bylo možné aplikovat vhodné postupy a metody, proto je první část věnována právě teorii.

Cílem teoretické části je poskytnout základní přehled k tématu motivace a spokojenosti, aby čtenáři lépe pochopili navazující praktickou část. Teoretická část je rozdělena do celkem šesti kapitol. Jednotlivé kapitoly blíže specifikují jednotlivé typy motivace, vysvětlují rozdíl mezi motivací a stimulací, popisují typické teorie motivace a vymezují základní motivační nástroje. Dále jsou popsány styly vedení a faktory, které mohou ovlivnit úroveň pracovní spokojenosti.

Praktická část byla vytvořena ve spolupráci s konkrétní organizací, ve které byla prostřednictvím dotazníkového šetření provedena analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců. Struktura otázek v dotazníku vycházela z teoretické části a výsledků polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Dotazník měli možnost zaměstnanci vyplnit po dobu jednoho měsíce a návratnost nakonec dosáhla 89 %.

Při vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno několik nedostatků, a to i přesto, že samotná organizace pravidelně provádí evaluační dotazníkové šetření. Výsledkem mé práce je soubor doporučení, který by v případě zavedení organizací mohl zvýšit úroveň pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Výsledky práce jsem předala řediteli organizace a vedoucím pracovníkům, kteří se mohou sami rozhodnout, zda uvedená doporučení aplikují do praxe. Zároveň mohou porovnat strukturu otázek jednotlivých dotazníků, stejně jako jsem udělala já v podkapitole 8.3. Analýza dokumentů a případně svůj evaluační dotazník doplnit o další otázky, u kterých byly v mém dotazníkovém šetření nejednotné odpovědi, aby mohli v budoucnu posoudit, zda od mého výzkumu došlo v organizaci v problematičtějších oblastech ke zlepšení.

Summary

The main goal of my bachelor's thesis was to analyse the current state of motivation and satisfaction of employees in a selected state organization and propose a set of recommendations leading to improvement. Achieving a high level of work motivation and satisfaction is mostly a complicated process, in which is necessary to know the needs of employees and have a certain theoretical overview, so that it is possible to apply appropriate procedures and methods, therefore the first part is devoted to theory.

The aim of the theoretical part is to provide readers with a basic overview of the topic of motivation and satisfaction, so that they can better understand the following practical part. The theoretical part is then divided into a total of 6 chapters. Individual chapters specify the individual types of motivation, explain the difference between motivation and stimulation, describe typical theories of motivation and define basic motivational tools. Furthermore, leadership styles and factors that can influence the level of job satisfaction are described.

The practical part was created in cooperation with a specific organization, in which an analysis of employee motivation and satisfaction was carried out through a questionnaire survey. The structure of the questions in the questionnaire was based on the theoretical part and the results of a semi-structured interview with a manager. Employees had the opportunity to fill out the questionnaire for one month and the return rate ultimately reached 89%.

When evaluating the results of the questionnaire survey, several shortcomings were revealed, even though the organization itself regularly conducts evaluation questionnaire surveys. The result of my work is a set of recommendations that could increase the level of work motivation and employee satisfaction when implemented in organizations.

I handed over the results of the work to the director of the organization and the managers, who can decide for themselves whether to apply the recommendations in practice. At the same time, they can compare the structure of the individual questionnaires, just as I did in subsection 8.3. and, if necessary, supplement their evaluation questionnaire with other questions for which the answers were inconsistent, so that they can assess in the future whether the organization has improved in the more problematic areas since my research

Seznam zdrojů

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

Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (c2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Computer Press.

Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada.

Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení* (4. vydání). CP Books.

Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozšířené vydání). Grada.

Businessinfo. (2010, 25. července). *Motivace v organizacích*.
<https://www.businessinfo.cz/navody/motivace-v-organizacich/4/>

Datová akademie. (n.d.). *Směrodatná odchylka: definice, využití a výpočet*.
<https://www.datova-akademie.cz/slovník-pojmu/smerodatna-odchylka/>

Depoo, L., Šnýdrová, M., Šnýdrová, I., Petrů, G. J., & Urbancová, H. (2021). *Motivace pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomie a managementu. Google Books.

Harant, M. (2024, 5. prosince). *Výchovné ústavy musí obcházet zákon. Nedostatek personálu je tikající bomba, upozorňují právníci*. iRozhlas.
https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/krize-ustavni-vychovy-detske-domovy-deti-skolstvi-jilka-fredy_2412050620_har

Hayesová, N. (2021). *Základy sociální psychologie* (8. vydání). Portál. Databáze Bookport.

Helus, Z. (2018). *Úvod do psychologie* (2., přepracované a doplněné vydání). Grada.

Hendl, J. (2023). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Portál.

Juřeníková, P. (2019). Kvantitativní výzkum. In N. Beharková, D. Soldánová, & J. Kratochvíl (Eds.) *Metodika ke zpracování závěrečné práce pro vybrané nelékařské zdravotnické obory*. Masarykova univerzita. https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika_zp/web/pages/07-quantitativni.html

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.

Kučera, D. (2013). *Moderní psychologie: Hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Grada. Databáze Bookport.

Mareš, J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika*, 65(2), 113–142.

Medlíková, O. (2021). *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Grada.

Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování* (3., přepracované vydání). Triton.

Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3., aktualizované a doplněné vydání). Grada.

Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3., rozšířené vydání). Grada.

Procházková, T. (2018, 24. října). *Teorie motivace podle Maslowa*. Mentem. <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti: Metody vedení lidí*. Univerzita Palackého v Olomouci. <https://publi.cz/books/114/04.html>

Rod, A. (2012). Likertovo škálování. *E-LOGOS*, 19(1), 1-13. <https://doi.org/10.18267/j.e-logos.327>

Sociální práce. (2020, 5. října). *Sociální pracovník v institucionální výchově dětí a mládeže (DD, DgÚ, DDsŠ, VÚM, SVP)*. <https://socialniprace.cz/profesiogramy/socialni-pracovnik-v-institucionalni-vychove-deti-a-mladeze-dd-dgu-ddss-vum-svp/>

Státní zdravotní ústav. (2021, 15. února). *Šikana na pracovišti (mobbing a bossing)*. NZIP. <https://www.nzip.cz/clanek/106-mobbing-a-bossing>

Survio. (2020, 12. listopadu). *Typy otázek v dotazníku*. <https://blog-cz.survio.com/typy-otazek/typy-otazek-v-dotazniku/>

Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Grada Publishing.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.

Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Ústav práva a právní vědy.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.

Vágnerová, M. (2017). *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Karolinum.

Veřejný ochránce práv. (2024, 30. října). *Je nutné se více zaměřit na potřeby dětí žijících v ústavních zařízeních, obzvláště těch s ochrannou výchovou a drogovou závislostí. Zástupce ombudsmana žádá MŠMT o revizi systému*. Ochránce. https://www.ochrance.cz/aktualne/je_nutne_se_vice_zamerit_na_potreby_deti_zijících_v_ustavních_zarizeních_obzvláště_těch_s_ochrannou_vychovou_a_drogovou_zavislost_i-_zastupce_ombudsmana_zada_msmt_o_revizi_systemu/

Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Grada.

Seznam grafů a tabulek

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců	32
Graf 2: Věk zaměstnanců.....	33
Graf 3: Vzdělání zaměstnanců	33
Graf 4: Pracovní pozice	34
Graf 5: Doba trvání zaměstnání	35
Graf 6: Vliv vybraných faktorů na motivaci zaměstnanců	36
Graf 7: Spokojenost zaměstnanců s výší celkového platu	37
Graf 8: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů	38
Graf 9: Četnost využívání nabízených benefitů.....	39
Graf 10: Žádoucí benefity	40
Graf 11: Spokojenost zaměstnanců s frekvencí a formou podání pochval a vyjádření uznání ze strany nadřízených.....	41
Graf 12: Možnost povýšení na vyšší pozice	42
Graf 13: Důležitost a přínosnost práce	43
Graf 14: Ovlivnitelnost náplně práce zaměstnanci	44
Graf 15: Požadavky zaměstnanců za vykonání aktivity, nad rámec povinností	45
Graf 16: Faktory, ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců	46
Graf 17: Spokojenost zaměstnanců s výší základního platu	46
Graf 18: Spravedlivost rozdělení doplňkové finanční odměny dle zaměstnanců.....	47
Graf 19: Pracovní vztahy mezi zaměstnanci.....	48
Graf 20: Pracovní vztahy zaměstnanců s nadřízeným	49
Graf 21: Bezpečnost práce	50
Graf 22: Pocit bezpečí při práci	51
Graf 23: Pocit jistoty zaměstnání	52
Graf 24: Jistota plnění závazků ze strany zaměstnavatele	53
Graf 25: Různorodost práce	54
Graf 26: Možnost získávat nové znalosti, zkušenosti a schopnosti	55
Graf 27: Chování kolegů.....	56
Graf 28: Pravidelnost pořádání schůzí.....	57
Graf 29: Důležitost zpětné vazby a hodnocení pracovního výkonu	58
Graf 30: Poskytování zpětné vazby a hodnocení pracovního výkonu nadřízeným	59
Graf 31: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou	60

Graf 32: Pocity zaměstnanců při vyjadřování názorů.....	61
Graf 33: Šikana	62
Graf 34: Celková spokojenost zaměstnanců	62
Graf 35: Celková motivace v práci	63
Tabulka 1: Kódovací tabulka	35
Tabulka 2: Vliv vybraných faktorů na motivaci zaměstnanců.....	36
Tabulka 3: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 7	38
Tabulka 4: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 8	39
Tabulka 5: Důležitost benefitů	40
Tabulka 6: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 12	42
Tabulka 7: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 13	43
Tabulka 8: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 14	44
Tabulka 9: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 15	45
Tabulka 10: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 18	47
Tabulka 11: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 19	48
Tabulka 12: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 20	49
Tabulka 13: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 21	50
Tabulka 14: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 22	51
Tabulka 15: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 23	51
Tabulka 16: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 24	52
Tabulka 17: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 25	53
Tabulka 18: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 26	54
Tabulka 19: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 27	55
Tabulka 20: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 28	56
Tabulka 21: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 29	57
Tabulka 22: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 30	58
Tabulka 23: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 31	60
Tabulka 24: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 32	60
Tabulka 25: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 33	61
Tabulka 26: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 35	63
Tabulka 27: Aritmetický průměr a směrodatná odchylka k výsledkům otázky č. 36	64

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance	81
Příloha 2: Přepis rozhovoru	91

Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Aneta Macháčková a jsem studentkou bakalářského programu ekonomicko-manažerská studia na Univerzitě Palackého v Olomouci. Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem práce je zjistit, jak jste Vy, jakožto zaměstnanec vybrané organizace v práci spokojen/a a zda jste k práci efektivně motivován/a. Na základě zjištěných poznatků bude vypracován soubor doporučení, který by v případě zavedení mohl Vaši motivaci a spokojenost pozitivně ovlivnit.

Dotazník byl vytvořen s důrazem na zachování anonymity a jeho vyplnění je zcela dobrovolné. Souhlas se zpracováním Vašich odpovědí dáváte právě vyplněním a následným odevzdáním dotazníku.

V případě dotazů a nejasností mě neváhejte kontaktovat na e-mail: machackovaanet@seznam.cz.

Předem Vám děkuji za Váš čas.

Aneta Macháčková

DŮLEŽITÉ DEFINICE:

Definice motivace:

- K dosažení stavu motivace dochází v situaci, kdy jedinec předpokládá, že na základě jeho jednání dojde k získání odměny nebo dosažení určitého cíle. V případě pracovního prostředí je motivovaný jedinec schopen **dobrovolně vykonávat svou práci nad rámec svých povinností a očekávání** (Armstrong & Taylor, 2015, s. 878).

Definice spokojenosti:

- Pracovní spokojenost můžeme chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami. Vyjadřuje ji určitá radost z práce a míra naplnění svých potřeb. (Pauknerová a kol., 2012, s. 178-179; Kociánová, 2010, s.34).

Definice šikany:

- Neboli mobbing. Jedná se o systematické obtěžování, napadání a poškozování zaměstnance jeho kolegou. Terminologicky se o mobbing jedná v případě, když je daná osoba šikanována minimálně **jedenkrát týdně po dobu alespoň půl roku** (Wagnerová, a kol., 2011, s. 130).

1. Jak Vás motivují níže uvedené faktory?

Křížkem označte, jak Vás vybrané faktory pracovní motivují:

Příklad:

	Zcela motivuje	Spíše motivuje	motivuje mě středně	motivuje mě velmi málo	nemotivuje mě vůbec
POCHVALA		X			

	Zcela motivuje	Spíše motivuje	motivuje mě středně	motivuje mě velmi málo	nemotivuje mě vůbec
PLAT, BONUSY, PRÉMIE					
POCHVALA, UZNÁNÍ					
MOŽNOST POVÝŠENÍ					
DŮLEŽITÁ A ZAJÍMAVÁ PRÁCE, SPOLEČENSKÝ VÝZNAM PRÁCE					
ROZŠÍŘOVÁNÍ (ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH) ZNALOSTÍ, DOVEDNOSTÍ A SCHOPNOSTÍ					
PRAVOMOC SAMOSTATNĚ ROZHODOVAT VE ZPŮSOBU VÝKONU PRÁCE (např. způsob výuky, výchovy, tvorby programu pro děti, ...)					

2. S výší platu včetně finančních odměn (osobní ohodnocení, prémie, příplatky, ...) jsem:

(vyberte, pouze 1 odpověď)

- ☐ Zcela spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Zcela nespokojen/a

3. S nabídkou benefitů jsem:

(vyberte, pouze 1 odpověď)

- ☐ Zcela spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Zcela nespokojen/a

4. Jaké benefity, které Váš zaměstnavatel nabízí, využíváte?

(více možných odpovědí)

- ☐ Příspěvek na penzijní spoření
- ☐ Příspěvek na stravování
- ☐ Možnost půjčování vybavení (např. lyže, ...)
- ☐ Nevyužívám žádné nabízené benefity
- ☐ Jiné: _____

5. Jaké benefity, byste rád/a uvítal/a?

(označte 3 odpovědi)

- ☐ Multisport karta
- ☐ Pluxee karta (dříve sodexo)
- ☐ Třináctý plat
- ☐ Wellness programy
- ☐ Příspěvek na dovolenou
- ☐ Příspěvek na životní pojištění
- ☐ Vzdělávací kurzy
- ☐ Sick days
- ☐ Jiné: _____

6. Seřadte jednotlivé benefity od nejdůležitějších po nejméně důležitá:

I = nejvíce důležité; II = nejméně důležité

Příspěvek na penzijní spoření	
Příspěvek na stravování	
Možnost půjčování vybavení	
Multisport karta	
Pluxee/ Sodexo karta	
Třináctý plat	
Wellness programy	
Příspěvek na dovolenou	
Příspěvek na životní pojištění	
Vzdělávací kurzy	
Sick days	

7. S frekvencí (častostí) a způsobem podání pochval a vyjádření uznání ze strany nadřízených jsem:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Ani spokojen, ani nespokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Zcela nespokojen/a

8. Organizace nabízí zaměstnancům na nižších pozicích možnost povýšení na lepší pozice:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

9. Svou práci vnímám jako důležitou a zajímavou, s přínosem pro společnost:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

10. Způsob, jakým vykonávám svou práci (např. způsob výchovy, program dětem, způsob výuky) si můžu určovat alespoň z poloviny sám/a:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

11. Pokud mám udělat nějakou aktivitu navíc, požaduji:

(1 možná odpověď)

- ☐ Vyšší finanční odměnu v daném měsíci
- ☐ Pochvalu
- ☐ Nepožaduji nic, vím, že je moje práce důležitá a pokud je potřeba něco udělat, tak to udělám rád/a
- ☐ Nepožaduji nic, náplň mé práce mě baví a rád/a udělám i činnosti mimo můj plán

12. Vyberte z nabídky 3 faktory, které jsou pro Vás nejvíce motivující a nejvíce ovlivňují Vaši spokojenost:

(označte křížkem)

Celková finanční odměna (plat – včetně osobního ohodnocení, prémie, bonusů ...)	
Zaměstnanecké benefity	
Dobré vztahy na pracovišti	
Dobré vztahy s nadřízeným	
Práce v bezpečném pracovním prostředí	
Jistota zaměstnání	
Spolehlivost plnění závazků zaměstnavatele	
Možnost kariérního růstu	
Různorodost práce	
Získávání nových zkušeností, znalostí a schopností	
Pochvala, uznání, respekt	
Vyšší rozhodovací pravomoci (mít pravomoc samostatně rozhodovat)	

13. S výší základního platu (tj. bez příplatků, prémie, ...) jsem spokojen/a:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

14. Myslím si, že doplňková finanční odměna (bonusy, prémie, osobní ohodnocení) je mezi zaměstnanci spravedlivě rozdělena:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

15. Se svými kolegy na pracovišti vycházím:

(1 možná odpověď)

- ☐ Velmi dobře
- ☐ Spíše dobře
- ☐ Mám k nim neutrální postoj
- ☐ Spíše nevycházím
- ☐ Naprosto nevycházím

16. Se svým nadřízeným vycházím velmi dobře:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

17. Svou práci a náplň práce vnímám jako nebezpečnou:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

18. Z uvedených možností vyberte, jak se v pracovním prostředí cítíte:

(1 možná odpověď)

- ☐ Vždy se cítím bezpečně
- ☐ Většinou se cítím bezpečně
- ☐ Nedokážu posoudit
- ☐ Většinou se bojím o své zdraví
- ☐ Vždy se bojím o své zdraví

19. Mám strach o svou pracovní pozici a případné rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

20. Plní Váš nadřízený všechny závazky, které stanoví:

(1 možná odpověď)

- ☐ Ano vždy
- ☐ Spíše ano
- ☐ Občas ano, občas ne
- ☐ Téměř nikdy
- ☐ Nikdy

21. Řekl/a bych, že je mi umožněno vykonávat různorodou práci (nedělám stále to samé dokola):

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

22. Je mi umožněno získávat nové zkušenosti, znalosti a schopnosti např. formou školení, kurzů:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

23. Mý kolegové mě v případě pracovního úspěchu pochválí nebo vyjádří respekt, místo aby mi úspěch záviděli:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

24. Nadřízený pořádá pravidelné schůze, ve kterých stanovuje, čeho má být dosaženo:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

25. Zpětná vazba a hodnocení mého výkonu jsou pro mě důležité:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

26. Nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu a pravidelně hodnotí můj pracovní výkon:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

27. S pracovní dobou jsem spokojen/a:

(1 možná odpověď)

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

28. Nebojím se svým nadřízeným sdělovat své názory ať už jsou pozitivní nebo negativní:

(1 možná odpověď)

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

29. Máte pocit, že jste obětí šikany:

(1 možná odpověď)

- ☐ Ano, ze strany nějakého kolegy/kolegyně
- ☐ Ano, ze strany nadřízeného
- ☐ Nejsem si jistý/á
- ☐ Ne
- ☐ Jiná: _____

30. Při posouzení všech aspektů, které tato práce obnáší se zde cítím:

(1 možná odpověď)

- ☐ Naprosto spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Naprosto nespokojen/a

31. Při posouzení všech aspektů, které tato práce obnáší se zde cítím:

(1 možná odpověď)

- ☐ Naprosto motivovaná/ý
- ☐ Spíše motivovaná/ý
- ☐ Ani motivovaná/ý, ani demotivovaná/ý
- ☐ Spíše demotivovaná/ý
- ☐ Naprosto demotivovaná/ý

DEMOGRAFICKÉ OTÁZKY

(Označte vždy 1 odpověď)

32. Jaké je Vaše pohlaví:

- ☐ Žena
- ☐ Muž
- ☐ Nechci uvádět

33. Kolik je Vám let?

- ☐ 24 a méně
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ 55-64
- ☐ 65 a více

34. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní vzdělání
- ☐ Střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity)
- ☐ Střední odborné vzdělání s výučním listem i s maturitou
- ☐ Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez výučního listu)
- ☐ Úplné střední všeobecné vzdělání
- ☐ Vyšší odborné vzdělání
- ☐ Vysokoškolské vzdělání – bakalářské
- ☐ Vysokoškolské vzdělání – magisterské

35. Na jaké pracovní pozici působíte?

- ☐ Učitel
- ☐ Asistent učitele
- ☐ Vychovatel
- ☐ Asistent vychovatele
- ☐ Noční vychovatel

36. Jak dlouho zde pracujete?

- ☐ Méně, než 1 rok
- ☐ 1 rok a více, ale méně než 3 roky
- ☐ 3 roky a více, ale méně než 5 let
- ☐ 5 let a více, ale méně než 7 let
- ☐ 7 let a více, ale méně než 9 let
- ☐ 9 let a více

PROSTOR PRO VAŠE PŘIPOMÍNKY:

V případě připomínky ke konkrétní otázce uveďte, prosím, její číslo:

DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS

Příloha 2: Přepis rozhovoru

A= já, výzkumník

V= vedoucí pracovník

A: Dobrý den, pane vedoucí, v rámci své bakalářské práce na téma Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci, bych s Vámi dnes ráda udělala rozhovor. Před tím, než se pustíme do samotného rozhovoru, se Vás chci zeptat, zda souhlasíte s nahráváním rozhovoru a s poskytnutím informací, které následně využiji v mé bakalářské práci?

V: Souhlasím.

A: Jak dlouho zde pracujete a na jaké pozici?

V: Pracuji zde již 13 let, z toho poslední rok na pozici vedoucího vychovatele.

A: Pracoval jste v této organizaci i na jiných pozicích?

V: Pracoval jsem jako skupinový vychovatel.

A: Pracoval jste někdy na pozici vedoucího nebo obdobné pozici v jiných organizacích?

V: Působím jako místopředseda fotbalového oddílu a na jiných pozicích už asi ne.

A: Co si představíte pod pojmy pracovní motivace a pracovní spokojenost?

V: Motivace a spokojenost, to je, když zaměstnanci odcházejí ze své práce s dobrým pocitem, práce je baví a naplňuje.

A: Je Vaší náplní práce zjišťovat a podporovat motivaci a spokojenost zaměstnanců?

V: Určitě ano, je to v rámci pohovoru, který se uskuteční vždy s každým zaměstnancem v pololetí a na konci roku. Jedná se o hodnotící pohovor, na základě, kterého se stanovují také osobní příplatky a další finanční odměny.

A: Jak často tedy organizace provádí analýzu motivace a spokojenosti zaměstnanců?

V: Každý půlrok.

A: Myslíte si, že jsou Vaši podřízení v organizaci dostatečně spokojení a dostatečně motivováni?

V: Podle šetření evaluačního dotazníku nám vychází, že většina, nebo víceméně všichni jsou spokojení a motivováni.

A: Jestli se můžu zeptat, jak často organizace provádí evaluační dotazníkové šetření? Je anonymní, dobrovolné?

V: Určitě můžete. Dotazníkové šetření probíhá jednou ročně. Je zcela anonymní i dobrovolné.

A: Kdy naposledy měli zaměstnanci možnost vyplnit evaluační dotazník a jaká byla jeho návratnost?

V: Naposledy v listopadu minulého roku a vyplnili ho všichni.

A: Takže hlavním nástrojem k posouzení spokojenosti a motivace zaměstnanců je evaluační dotazník, je to pravda?

V: Ano, a pak ještě nějaké ty osobní pohovory.

A: Dobře, děkuji. Dále bych se ráda zeptala, jakým způsobem se snažíte své podřízené motivovat?

V: Určitě je pro zaměstnance motivující volno, kterého mají dle mého názoru dostatek. Dále se jim snažím práci v rámci možností ulehčovat a samozřejmě, každý si zde chodí pro peníze, to si myslím, že je v dnešní době velkou motivací.

A: A jaké mohou zaměstnanci konkrétně využít benefity?

V: Mohou využít penzijní spoření a stravovací příspěvek. Dříve byl ještě příspěvek na dovolenou, který se asi znovu obnoví. Také mají možnost půjčování vybavení na lyžování a bruslení.

A: Který motivační faktor, z těch, co jste teď vyjmenoval, je dle Vás nejvíce motivuje?

V: Asi finanční ohodnocení.

A: Snažíte se tento motivační faktor zlepšovat?

V: Snažím. Ti zaměstnanci, kteří se snaží a jsou pracovití, na tom budou určitě lépe než ti, co se sice snaží, ale nejsou tolik pracovití.

A: Co děláte proto, aby byli Vaši zaměstnanci v práci spokojení?

V: Při té náročné práci se jim snažím práci ulehčit tím, že určité věci, které museli jako vychovatelé dělat, jsem převzal na sebe, například nákupy. Dále se snažím, aby měli co nejvíce možností a volnosti s volbou náplně práce.

A: Takže si zaměstnanci mohou vymýšlet vlastní program?

V: Ano, můžou plánovat různé výlety. Také chystáme různé pobyty.

A: Tak, už nás čeká jen poslední otázka. Jaký se snažíte se svými podřízenými budovat vztah? Přátelský, nebo spíše autoritativní? A jak často se se svými podřízenými vídáte?

V: Něco autoritativního by tam asi být mělo, ale pořád myslím na to, že jsem tady, v tomto kolektivu 13 let pracoval a všechny je znám. Zároveň mám výhodu, že jako vedoucí vím, co jejich práce obnáší, protože jsem to zažil stejně jako oni. S danou službou, která je zrovna na pracovišti se vídám každý den. Díky tomu ode mě mohou dostat včas všechny informace.

A: Tak to bylo vše, moc děkuji.

V: Nemí zač.