

# **Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení ve Zlíně**

Alena Roubalíková

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Alena ROUBALÍKOVÁ  
Osobní číslo: M080128  
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Finanční řízení podniku

Téma práce: Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců  
Okresní správy sociálního zabezpečení ve Zlíně

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Prostudujte dostupnou literaturu týkající se dané problematiky.
- Definujte základní pojmy.

### II. Praktická část

- Stanovte hypotézy a vytvořte dotazník.
- Proveďte analýzu dotazníkového šetření.
- Navrhněte doporučení pro motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

[1] ARNOLD, J. Psychologie práce pro manažery a personalisty. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

[2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

[3] MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

[4] PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

[5] ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: 25. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2010

Ve Zlíně dne 25. března 2010

  
PaedDr. Josef Rydlo  
\* 2009 - děkanka



  
Ing. Eva Heczková, Ph.D.  
\* 2009 - ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

.....

---

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

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

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

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

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

## **ABSTRAKT**

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma motivace a spokojenost zaměstnanců.

Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části definuji základní pojmy, jako je motivace, teorie pracovní motivace, pracovní spokojenost, dotazníkový průzkum a zaměstnanecké výhody.

V úvodu praktické části je stručná charakteristika organizace, ve které jsem provedla anonymní dotazníkový průzkum. Hlavní náplní praktické části je vyhodnocení dotazníkového šetření. Hodnotím současný stav v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců. Také uvádím zaměstnanecké výhody, které organizace nabízí svým zaměstnancům. Na základě výsledků průzkumu jsem navrhla některá doporučení ke zlepšení v oblasti motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, teorie pracovní motivace, pracovní spokojenost, dotazníkový průzkum, zaměstnanecké výhody.

## **ABSTRACT**

For my bachelor thesis I have chosen the theme of motivation and job satisfaction.

The thesis is divided into two parts , namely the theoretical and practical.

In the theoretical part I define basic concepts such as motivation, theories of work motivation, job satisfaction, questionnaire survey and employee benefits.

In the introduction to the practical part is a brief description of organization in which I carried out an anonymous questionnaire survey. The primary concern is the practical part of the evaluation questionnaire. I evaluate the current state of motivation and employee satisfaction. I also mention employee benefits, which organization offers its employees. I suggested some recommendations for improvement in the sphere of the motivation and job satisfaction on based the results of the survey.

Keywords: motivation, theory of work motivation, job satisfaction, a questionnaire survey, employee benefits.

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu doc. PhDr. Milanu Mikuláščíkovi, Ph.D. za jeho přínosné podněty a návrhy při zpracování práce.

Děkuji vedení organizace, že mi umožnila provést dotazníkový průzkum, také děkuji všem zaměstnancům, kteří odevzdali dotazníky a zásadně tak přispěli k vytvoření této bakalářské práce.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za její trpělivost a podporu.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>12</b>
Zlaté pravidlo motivace .....	13
1.1 ZDROJE MOTIVACE .....	14
1.1.1 Potřeby jako základní zdroj motivace .....	14
1.1.2 Návyky jako zdroj motivace.....	14
1.1.3 Zájmy jako zdroj motivace.....	15
1.1.4 Hodnoty jako zdroj motivace .....	15
1.1.5 Ideály jako zdroj motivace .....	15
1.2 MOTIVACE A VÝKON .....	15
1.3 MOTIVACE K PRÁCI .....	16
1.4 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ .....	17
1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	17
1.4.2 Teorie X a teorie Y (D. McGregor).....	17
1.4.3 Afiliční teorie - motivační teorie sounáležitosti (Schachter).....	18
1.4.4 Dvoufaktorová motivačně – hygienická teorie pracovní motivace (F. Herzberg).....	18
1.4.5 Teorie expektance (V. H. Vroom).....	19
1.4.6 Teorie spravedlnosti (J. S. Adams) .....	19
1.4.7 Teorie kompetence (R. H. White) .....	20
<b>2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b> .....	<b>21</b>
2.1 ZKOUMÁNÍ ÚROVNĚ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	21
2.2 PRACOVNÍ SKUPINA .....	22
2.2.1 Sociální pozice .....	23
2.2.2 Sociální role.....	23
2.2.3 Vedoucí pracovník .....	23
2.3 MEZILIDSKÉ VZTAHY A SOCIÁLNÍ KLIMA NA PRACOVIŠTI.....	23
2.3.1 Sociální klima.....	25
2.3.2 Zaměstnanecký vztah .....	25
2.4 KOMUNIKACE .....	25
2.5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	25
2.5.1 Mzdové formy .....	26
2.5.2 Dodatkové mzdové formy .....	26
2.6 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	27
2.6.1 Členění zaměstnaneckých výhod .....	27
2.6.2 Uplatňování systému volitelných zaměstnaneckých výhod.....	28
2.7 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	29
2.8 PRACOVNÍ KARIÉRA A JEJÍ ROZVOJ .....	29
2.9 METODY PSYCHOLOGIE, PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE.....	30
2.9.1 Pozorování.....	30
2.9.2 Experiment .....	31
2.9.3 Dotazování.....	31



2.9.4	Psychologické testy .....	32
<b>II</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....</b>	<b>34</b>
3.1	STRUKTURA ČSSZ .....	34
3.2	PŮSOBNOST ČSSZ.....	34
3.3	ODMĚŇOVÁNÍ.....	34
3.4	VZDĚLÁVÁNÍ A PROFESNÍ RŮST .....	35
<b>4</b>	<b>ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>36</b>
4.1	SPOKOJENOST .....	38
4.1.1	Celková pracovní spokojenost zaměstnanců.....	38
4.1.2	Dílčí složky pracovní spokojenosti .....	39
4.2	PRACOVNÍ VZTAHY .....	46
<b>5</b>	<b>ZDROJE MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>52</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>70</b>

## ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma motivace a spokojenosti zaměstnanců při výkonu pracovní činnosti v rámci organizace. Toto téma jsem si vybrala, protože jsem se před pěti lety také vstoupila do pracovního procesu. Zajímalo mne tedy, co dokáže zaměstnanec dané organizace nejvíce motivovat k vyšším pracovním výkonům a co nejvíce přispívá k jejich pracovní spokojenosti.

Práce je součástí života většiny lidské populace a tvoří velkou část života každého z nás. Pojmy motivace a pracovní spokojenost představují pro zaměstnavatele tvrdý oříšek.

Spousta zaměstnanců nyní není spokojena pouze se samotnou mzdou, ale od zaměstnavatele očekává i něco navíc (nějaké výhody). Organizace se v rámci své personální politiky musí snažit hledat takové alternativy, které budou přispívat k motivaci zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům a budou pozitivně ovlivňovat jejich pracovní spokojenost. Zde se nabízí různé formy řešení, např. poskytování zaměstnaneckých výhod, pořádání zájezdů, sportovních nebo vzdělávacích programů, které budou pro zaměstnance přínosné v rámci výkonu jejich pracovní činnosti.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit současnou úroveň motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci.

Průzkum mezi zaměstnanci organizace bude proveden pomocí dotazníku, který bude obsahovat jak otázky otevřené, tak i uzavřené.

V teoretické části bakalářské práce budu v závislosti na zvolené literatuře definovat základní pojmy týkající se motivace a pracovní spokojenosti.

V úvodu analytické části uvedu charakteristiku organizace, ve které budu zpracovávat dotazníkový průzkum. Hlavní náplní analytické části bude vyhodnocení dotazníkového šetření. Pro znázornění jednotlivých výsledků budou použity příslušné tabulky a grafy.

Na základě výsledků dotazníkového šetření navrhnu v závěru navrhnuta případná doporučení ke zlepšení motivace a pracovní spokojenosti.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Je vnitřní pohnutkou, potřebou, která usměrňuje a modifikuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptibilitu, ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a nevědomé. Motivovaní lidé dělají, hledají, budují a snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní jsou neteční a neaktivní. [10]

Motivaci lidské činnosti, tedy všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Z hlediska jejího významu pro osobnost a její značné proměnlivosti je možné tuto strukturu, resp. dimenzi osobnosti, považovat za nejzajímavější a současně také za nejkomplikovanější.

**Pojem motivace** vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické a ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – motivy a pohnutky. Ty činnost člověka určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak projevuje působení těchto sil v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně **ve třech dimenzích**.

Jedná se o **dimenzi směru**, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje a naopak od jiných možných směrů jej odvrací.

Další dimenzí je **dimenze intenzity**. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle, tedy intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá více či méně energie.

**Dimenze stálosti** se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější překážky (vnější a vnitřní), které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

Základní pojmy v problematice motivace:

- motiv,
- stimul.

**Motiv** – představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina (důvod) určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává psychologický smysl jeho činnosti.

S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení, to mívá zpravidla podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu.

**Stimulace** je vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především prostřednictvím změny jeho motivace.

**Stimul** je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány **tzv. impulsy**. Jde o endogenní (vnitřní, intrapsychické) podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. **Incetivy** představují exogenní (vnější), z vnějšku přicházející podněty vztahující se naučeně nebo vrozeně k impulsům, které aktivují určitý motiv. [3]

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje, stejně jako fakt, že něco existuje.“  
[13], s.14

### **Zlaté pravidlo motivace**

Když se setkají člověk a úkol, nemusí si vždy vzájemně sednout. Tuto potíž můžeme odstranit v zásadě dvěma způsoby – buď vyjdeme vstříc lidem, nebo úkolům.

Především se můžeme pokusit **přizpůsobit lidí úkolům** – v zásadě je tedy donutit, aby respektovali úkol takový, jaký je, včetně toho, co se jim na něm nelíbí. Taková situace vyžaduje značnou míru stimulace, tedy působení jakéhosi tlaku zvenčí. Lidé se přizpůsobují okolnostem neradi, což vede k větším nárokům na kontrolu.

Zřejmé je, že můžeme-li si to dovolit, je lepší vyjít vstříc lidem. Úplně nejvýhodnější je vybírat úkoly lidem na míru, tak aby jim vyhovovaly svým obsahem.

Ne vždy si můžeme dovolit vybrat úkol tak, aby svým obsahem seděl konkrétnímu člověku, kterého máme pro práci k dispozici. Zde se také otvírá široký prostor pro motivaci, jen je tato motivace daleko obtížnější. Obsah úkolu musí zůstat nedotčen. To, co se může měnit, je ovšem forma jeho zadání. [13]

## 1.1 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tedy skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Skutečností, které se podílejí na utváření motivace lidské činnosti je celá řada.

K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

### 1.1.1 Potřeby jako základní zdroj motivace

Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného.

Členění potřeb:

- **potřeby biologické, fyziologické** - jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Bývají označovány jako **potřeby primární**.
- **potřeby sociální, společenské** - jejich existence je spjata s člověkem ne již jako s biologickou entitou, ale jako s tvorem sociálním, společenským a kulturním. Tyto potřeby bývají označovány jako **potřeby sekundární**.

### 1.1.2 Návyky jako zdroj motivace

Každý člověk v průběhu života realizuje některé činnosti častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Tyto činnosti se u daného jedince často automatizují, fixují se, stávají se určitými **stereotypy – návyky**.

Jako „návyk“ označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.

### 1.1.3 Zájmy jako zdroj motivace

Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru s určitou stálostí aktivizuje. **Zájem** tedy můžeme chápat jako **zvláštní druh motivu**. Právě v činnostech, jimiž se zájmy projevují či naplňují, se dále obohacuje a rozvíjí osobnost člověka v podstatě ve všech substrukturách, tj. i v oblasti zaměření, motivace.

### 1.1.4 Hodnoty jako zdroj motivace

Na své „cestě životem“ se člověk neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými a neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tedy přisuzuje jim určitou hodnotu, význam nebo důležitost. To se obvykle odehrává v sepětí poznávání s prožíváním. Hodnoty proto nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl – smysl pro konkrétního jedince.

Hodnotou pro konkrétního člověka může být cokoli, záleží to na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Existují však obecněji platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, láska, pravda, svoboda, úspěch apod.

### 1.1.5 Ideály jako zdroj motivace

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co představuje pro daného jedince významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.

Ideály především vznikají na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka, rodiny a autorit obecně. V tomto procesu významné uplatnění nacházejí procesy učení, nápodoby a identifikace.

## 1.2 Motivace a výkon

Téma motivace je významné všude tam, kde jde o výkon. Jednu z takových oblastí představují podnikání a ekonomika. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu (výkonnosti člověka). Tato skutečnost bývá vyjádřena následujícím vzorcem:

$$V = f(M \cdot S)$$

kde V je úroveň výkonu (v dimenzích kvantity a kvality),  
M je úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),  
S je úroveň schopností (vědomostí, znalostí a dovedností).

### 1.3 Motivace k práci

V moderní společnosti je obvyklé, že lidé pracují. Pracovní činnost je činností záměrnou, cílevědomou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.

**Motivací k práci** rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tedy s plněním pracovních úkolů.

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům.

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci:

- motivy, které souvisejí s prací samou (**motivace intrinsická**) – potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace,
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, (**motivace extrinsická**) – potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu.

Jiný přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že působící motivy se mohou v pracovní činnosti projevat rozdílným způsobem. Pak je možné je z tohoto hlediska přiřadit k některé ze tří základních skupin:

- motivy aktivní – přímo podněcují pracovní výkon,
- motivy podporující – vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních,
- motivy potlačující – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.

O motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně



i prosperitu podniku. Pro management podniku i pro všechny jeho řídicí pracovníky je nezbytné průběžně věnovat zvýšenou pozornost pracovní motivaci. [3]

## 1.4 Teorie motivace pracovního jednání

Různé teoretické koncepce zpravidla postihují určité aspekty motivace, které v různých situacích a za rozdílných okolností mohou mít odlišnou váhu. Společné všem těmto koncepcím je zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka.[14]

### 1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Je nejslavnější klasifikací potřeb. Maslow se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné.

Členění potřeb:

- **Fyziologické** – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
- **Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
- **Sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- **Uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž).
- **Seberealizace (sebenaplnění)** – potřeba rozvíjet dovednosti a schopnosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. [1]

### 1.4.2 Teorie X a teorie Y (D. McGregor)

Představuje spíše populární než vědeckou teorii. McGregor přistupuje k otázkám motivace pracovního jednání na základě tzv. „zdravého rozumu“.

Podle **teorie X** jsou lidé ve své většině nespolehliví, nedá se jim důvěřovat, jednají iracionálně a jsou dědičně líní. Proto potřebují být stimulováni a řízeni, a to jak finančními pohnutkami, tak hrozbami postihu.

**Teorie Y** naopak vyjadřuje skutečnost, že někteří lidé hledají nezávislost, tvořivou práci a seberozvoj. Dokážou dohlédnout dále než jen na bezprostřední horizont a jsou schopni se novým okolnostem přizpůsobovat. Jsou v podstatě morálními a odpovědnými jedinci,

kteří pokud jim to bude umožněno, budou usilovat o dobro pro svou zaměstnavatelskou organizaci.

### **1.4.3 Afiliční teorie - motivační teorie sounáležitosti (Schachter)**

Zdůrazňuje motivační význam sociálních aspektů lidského chování. Tendence lidí sdružovat se a vstupovat do pozitivních interpersonálních (sociálních) vztahů je nepochybná. Člověku je vlastní tendence vyhledávat sociální kontakty, sblížovat se s druhými lidmi a být s nimi v přiměřených vztazích.

### **1.4.4 Dvoufaktorová motivačně – hygienická teorie pracovní motivace (F. Herzberg)**

Je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb, a to potřeba vyhnout se bolesti a v jistém smyslu protikladná potřeba psychického růstu. Herzberg zjistil, že na pracovní spokojenost a pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny podmínek:

#### **1. Tzv. faktory vnější – hygienické (dissatisfactory) působí v dimenzi:**

pracovní nespokojenost  $\Rightarrow$  pracovní ne-nespokojenost

Mají-li okolnosti představující vnější faktory nepříznivý charakter, vyvolávají pracovní nespokojenost v pracovnících a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li však podobu příznivou, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale způsobují pouze, že pracovníci nejsou nespokojeni. Na pracovní motivaci však výrazněji v pozitivním smyslu nepůsobí.

Mezi faktory vnější (hygienické) patří:

- status,
- mezilidské vztahy (s nadřízenými, s kolegy, s podřízenými),
- odborná kompetence nadřízeného,
- personální politika a personální řízení,
- jistota práce,
- mzda,
- pracovní podmínky.

## 2. Tzv. faktory vnitřní – motivátory (satisfactory) působící v dimenzi:

pracovní ne-nespokojenost  $\Rightarrow$  pracovní spokojenost a motivace

Jsou-li skutečnosti této skupiny pracovních podmínek v nepříznivé podobě, nevyvolávají přímo nespokojenost, ale způsobují, že pracovníci sice nejsou spokojeni, ale ani nespokojeni, na pracovní motivaci v takovém případě nepůsobí pozitivně. V případě, že dané skutečnosti mají podobu příznivou, vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a pracovní motivaci ovlivňují pozitivně.

Mezi faktory vnitřní (motivátory) patří:

- práce samotná a její obsah,
- osobní rozvoj,
- prožitek vlastního výkonu a úspěchu,
- odpovědnost,
- možnost postupu,
- uznání za prokázanou práci. [14]

### 1.4.5 Teorie expektance (V. H. Vroom)

Zásadní význam lze v tomto přístupu přisuzovat tzv. expektanci a valenci:

$$M = f(V \cdot E)$$

kde: M je úroveň motivace,

V je valence, subjektivní hodnota očekávaného výsledku,

E je expektance, subjektivní pravděpodobnost, že k očekávanému výsledku povede dané jednání.

### 1.4.6 Teorie spravedlnosti (J. S. Adams)

Základem této teorie je tzv. **fenomén sociálního srovnání**. Pracovníkovi je vlastní srovnávat svůj vklad do práce (jeho schopnosti, zkušenosti a pracovní vypětí apod.) s vkladem spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, efekty, které přináší práce jemu, s efekty spolupracovníků (odměny, plat, pochvala, povýšení apod.).

Nerovnováha (pocit nespravedlnosti) v rámci tohoto srovnání má vliv na pracovní výkon.

#### 1.4.7 Teorie kompetence (R. H. White)

Potřeba kompetence se v pracovní oblasti projevuje jako **potřeba prokázat své schopnosti**. Lze ji sledovat zejména v situacích, které hodnotí pracovník jako přiměřeně náročné. [12]

## 2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

„Práce má v lidském životě velký význam. Nepracujeme jen proto, abychom si zajistili živobytí, ale také proto, že „pracovitý život“ je vždy také životem smysluplným.“ [5], s. 76

Práce má významné postavení v lidském životě, je jedním z nejdůležitějších osobních životních úkolů.

Spokojenost lze chápat jako „stav nasycení“, spokojený je ten, jehož potřeby a přání se splnily. Se spokojeností úzce souvisí pracovní motivace. [5]

Pracovní spokojenost představuje individuální prožitkový odraz vlastního působení v organizaci, který se vztahuje k jednotlivým pracovním podmínkám, k ambicím, cílům a očekáváním pracovníka. Tento proměnlivý stav je významný pro utváření identifikace pracovníka s prací a s organizací, pro jeho stabilizaci v zaměstnání a ovlivňování pracovní ochoty. [15]

### 2.1 Zkoumání úrovně pracovní spokojenosti

Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti pracovníků bývá obvykle **věnována pozornost skutečnostem**, jež se v různé míře podílejí na její kvalitě, zpravidla v závislosti na profesi a pracovním zařazení, na individuálních charakteristikách každého pracovníka. Nejčastěji jde o následující skutečnosti:

- **Obsah a charakter práce** - ve značné míře ovlivňují úroveň pracovní spokojenosti. Spokojenost bývá obvyklá v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci. Méně spokojeni s obsahem a charakterem práce bývají lidé, kteří pracují v málo atraktivních, špinavých či velmi těžkých profesích.
- **Mzdové ohodnocení pracovníka** - patří mezi významné zdroje pracovní spokojenosti, zejména ve své spíše nepříznivé podobě. Často nehraje roli sama výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky.
- **Pracovní perspektivy** - bývaly obvykle v rámci výzkumů pracovní spokojenosti většinou pracovníků pocítovány jako omezené. Současná doba a změny, které ve společnosti probíhají, vytvořily pro uplatnění jednotlivců větší prostor, ale současně lidem ubyly některé základní jistoty, v důsledku toho se zvýšila i míra rizika.

- **Vedoucí pracovník** – ve značné míře obvykle ovlivňuje spokojenost řízených pracovníků. Stylem své řídicí práce a svou autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na daném pracovišti.
- **Spolupracovníci** - jsou významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Vyplývá to ze skutečnosti, že pracovní činnost má již sama o sobě společenský charakter, lidé ji nevykonávají sami, nýbrž se vždy uplatňuje určitá forma spolupráce s druhými lidmi.
- **Organizace práce** – často bývá spíše zdrojem pracovní nespokojenosti, zejména proto, že ji pracovníci nahlížejí jako vnější, na nich nezávislou a změnám pocházejícím z jejich iniciativy nepřístupnou.
- **Fyzické podmínky práce** - bývají zdrojem nespokojenosti především tam, kde výrobní proces nebo užívaná technologie vyžadují takové fyzikální parametry prostředí, které jsou nepříznivé až škodlivé vzhledem k pracovníkům. Nespokojenost s fyzickými podmínkami práce se může objevit také při práci v kancelářích, kde i relativně příznivé fyzické podmínky práce mohou ovlivňovat spokojenost pracovníků nepříznivě, např. nízkou úroveň uspořádanosti nebo úklidu pracovního prostoru.
- **Úroveň sociální péče** - obecně byla pocíťována spíše spokojenost s úrovní sociální péče. Současné společenské změny v řadě případů vedly ke snížení rozsahu i kvality pracovníkům poskytované sociální péče zejména v soukromých podnicích. To může vést ke zvýšení celkové míry jejich pracovní nespokojenosti. [14]

## 2.2 Pracovní skupina

Pracovní skupina je specifickým případem malé sekundární a formální skupiny. Představuje pro jedince významnou součást života, a to jak délkou času, který v ní jedinec stráví, tak i tím, co skupina jedinci poskytuje. Pracovní skupina jedinci poskytuje především interpersonální kontakty, uspokojení potřeby seberealizace a uznání, uspokojení pocitu identifikace se skupinou, pocitu profesní sounáležitosti a hrdosti, loajalitu vůči firmě.

Všichni členové nezaujímají v pracovní skupině stejné místo. Pozice ve skupině bývá určována dvěma základními faktory – **mírou osobní moci a mírou oblíbenosti**. [10]

### 2.2.1 Sociální pozice

Vyjadřuje určité místo jedince v systému sociálních, resp. interpersonálních vztahů ve skupině, tedy místo, které je výrazem jeho funkce v daném sociálním systému vztahů.

### 2.2.2 Sociální role

Vyjadřuje očekávání určitého způsobu chování jedince, který se nachází v určité sociální pozici. Každé pozici odpovídá příslušná sociální role.

Následující pozice a jim odpovídající role lze identifikovat v pracovní skupině. Ve formální rovině, určené organizačními normami a předpisy, rozlišujeme dva základní typy:

- pozice (role) vedoucího pracovníka (nadřízeného),
- pozice (role) vedeného pracovníka (podřízeného).

S každou z uvedených dvou základních skupinových pozic (rolí) se pojí rozdílná míra moci (pravomoci) a odpovědnosti, která bývá vymezována organizačními normami.[14]

### 2.2.3 Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovníci dnes nemají snadné postavení. Na jedné straně se musí snažit, aby splnili cíle stanovené a předepsané vedením podniku, ale na straně druhé často nemohou výrazněji ovlivnit něco, co by změnili rádi. Vedoucí pracovníci se musí vypořádat se dvěma typy problémů: vedení zaměstnanců a operativní řízení.[6]

Ve své funkci musí vedoucí pracovník vyhovět jak požadavkům pracovníků tak i organizace. Umění spočívá ve vytvoření rovnováhy mezi potřebami organizace, členů skupiny a vedoucím samotným, což je všemi zúčastěnými, pokud se daří, ceněno a vnímáno jako „spravedlivá sociální směna“. Práci vedoucího pracovníka charakterizuje spojení dvou principů: péče a řádu. [7]

## 2.3 Mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti

Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán tím, že **v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka**. K nim patří zejména:

- potřeba sociálního kontaktu,
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc,
- potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat,
- potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí,
- potřeba nalézt osoby blízké vlastní hodnotové orientaci,
- potřeba sociálních jistot.

Z hlediska výše uvedených sociálních potřeb sociální psychologie práce věnuje pozornost specifickým typům sociálních vztahů, které se v rámci začlenění člověka do jednotlivých sociálních skupin rozvíjejí.

#### **Vztahy vzájemných nároků**

V počátcích utváření pracovní skupiny formuluje vedoucí pracovník své požadavky na jednotlivé pracovníky i na pracovní skupinu jako celek, postupně se však „přidávají“ ostatní pracovníci se svými očekáváními a nároky, a to jak vůči spolupracovníkům, tak i vůči vedoucímu pracovní skupiny.

#### **Vztahy vzájemné odpovědnosti**

Jde o odpovědnost za plnění uložených pracovních úkolů jednotlivce i celé skupiny.

#### **Vztahy vzájemné spolupráce**

Znamenají schopnost a ochotu jednotlivých pracovníků preferovat potřeby a zájmy pracovní skupiny (podniku) před vlastními zájmy.

#### **Vztahy vzájemné pomoci**

Jejich existence pracovníkům dodává vnitřní pocit jistoty, možnosti spolehnout se na spolupracovníky v případě nesnází a osobní tísně.

#### **Vztahy konkurence**

Pramení z přirozené tendence zdravého jedince vyniknout ve své práci, moci uplatnit své dovednosti a schopnosti. Jsou-li usměrňovány citlivě, mohou pomoci ke zvýšení výkonnosti jednotlivců i celé pracovní skupiny. [12]



### 2.3.1 Sociální klima

Představuje soubor různých vnějších a vnitřních faktorů působících a ovlivňujících chování jedinců i skupin v organizaci.

**Vnější faktory** - společensko-ekonomický systém dané společnosti, umístění organizace, dopravní podmínky, rodina a přátelské vztahy mimo firmu aj.

**Vnitřní faktory** - celková úroveň personální politiky, skladba zaměstnanců podle pohlaví, věku, kvalifikace, vzdělání, pracovní podmínky prostředí apod. [4]

### 2.3.2 Zaměstnanecký vztah

Charakterizuje vzájemné spojení, které existuje mezi zaměstnavateli a zaměstnanci či mezi pracovníky na pracovišti.

Východiskem zaměstnaneckého vztahu je, že se zaměstnanec zaváže poskytovat zaměstnavateli své dovednosti a úsilí výměnou za to, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mzdu nebo plat.

Mezi povinnosti zaměstnavatele patří vyplácet plat nebo mzdu, zajišťovat bezpečnost pracoviště, přistupovat k zaměstnanci v dobré víře a neučinit nic, co by podryvalo důvěru v zaměstnanecký vztah. Zaměstnanec má odpovídající povinnosti zahrnující poslušnost, čestnost, schopnost a loajalitu.[1]

## 2.4 Komunikace

**Komunikace v podniku** slouží k upevnování spolupráce na základě vzájemného porozumění. Je užívána k překonávání rozporů v postojích a názorech, k vysvětlování nejasností a cirkulaci informací, nápadů a námětů mezi pracovníky podniku. To vše předpokládá, že tok informací má dostatečný volný prostor v podniku. [12]

## 2.5 Odměňování pracovníků

Dobrý plat většinu lidí motivuje. Musí se nám také líbit i práce sama, úkoly a pracovní prostředí. Dobrý plat často vnímáme jako potvrzení svého výkonu, schopností a toho,

co přinášíme společnosti. Většinou jsou v rámci daného podniku platy určovány tarify (platovými třídami, stupni). [6]

**Odměňování** v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci.

Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.

Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je **otázka spravedlivého, přiměřeného a motivujícího systému odměňování v organizaci.**

### 2.5.1 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování.

- **Časová mzda a plat** – je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou dostává zaměstnanec za svou práci. Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou.
- **Úkolová mzda** – je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede.

### 2.5.2 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy odměňují zpravidla výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové nebo periodicky se opakující.

- **Prémie** – jsou typickými, široce používanými pobídkovými formami. Bývají poskytovány k časové a úkolové mzdě.
- **Osobní ohodnocení (osobní příplatek)** – používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků pracovní činnosti pracovníků.
- **Příplatky ke mzdám či platům** – mohou být **povinné** (příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za vedení apod.) nebo **nepovinné** (příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na ubytování apod.).

- **Ostatní výplaty** – jde o formy představující dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Patří sem vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí apod.[8]

**Odměňování má** obecně, zejména pak za podmínek uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu **dvojitou úlohu**:

- podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní priority a cíle rozšířit a prohloubit jejich dovednosti a schopnosti (orientace na budoucnost) – mluvíme zde **o pobídkách**,
- oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, tedy poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě překračování nebo dosahování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně dovedností a schopností (orientace na minulost) – jedná se **o odměny (bonusy)**. [9]

## 2.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, kterou zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda považuje zaměstnavatel zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice.

### 2.6.1 Členění zaměstnaneckých výhod

V České republice byly v minulosti zaměstnanecké výhody koncipovány z právního hlediska, na obligatorní (povinné ze zákona) a fakultativní (dobrovolná dávka navíc). Změnou ekonomického systému je třeba vycházet z poznatků ze zemí, kde nebyla přerušena kontinuita tržní ekonomiky. Zaměstnanecké výhody jsou dobrovolnou dávkou ze strany zaměstnavatele, pokud byly vyjednány a má na ně. Co je ze zákona, to je povinné a nelze to za zaměstnanecké výhody považovat.

Zaměstnanecké výhody lze členit do tří skupin:

- **Sociální a kulturní zaměstnanecké výhody** – patří zde kulturní a společenské akce, různá připojištění, bydlení, dojížděka do zaměstnání, školky, půjčky aj.

- **Pracovní zaměstnanecké výhody** – za ně považujeme vzdělávání, jež není povinné ze zákona, stravování a další výhody z hlediska bezpečí a zdraví nad rámec zákona.
- **Poziční zaměstnanecké výhody** – jsou spojeny s postavením (pozicí) zaměstnance ve firmě, požívají je zaměstnanci z klíčových funkcí, kteří mají největší podíl na úspěchu firmy. V českém prostředí známe především manažerské výhody (auto, mobil, stáže, vybavení kanceláře aj.) Poziční výhody mohou také být pro zaměstnance z rizikových pracovišť.

### 2.6.2 Uplatňování systému volitelných zaměstnaneckých výhod

Většina osvědčených firem přechází na systém volitelných zaměstnaneckých výhod (**tzv. cafeteria system**). Je vytvořen soubor zaměstnaneckých výhod, z nichž si může podle určitých pravidel každý zaměstnanec vybrat. Zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet a do jeho výše si může čerpat zaměstnanecké výhody.

#### **Výhody:**

- flexibilita,
- průhlednost,
- spravedlnost,
- individualizace a diferenciací,
- participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců,
- informovanost,
- zlepšení image firmy,
- růst sounáležitosti zaměstnanců s firmou a jejich loajality.

#### **Nevýhody:**

- administrativní a nákladová náročnost v počátcích při zavedení systému,
- pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců, což je nákladné.

#### **Mezi nejčastěji nabízené zaměstnanecké výhody ve firmách patří:**

- stravování zaměstnanců,

- důchodové připojištění,
- životní pojištění,
- podnikové půjčky,
- dětská rekreace,
- vzdělávání,
- sportovní a kulturní aktivity,
- dodatečná podniková dovolená,
- apod. [4]

## 2.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové politiky a strategie firmy. Takto chápaný rozvoj dovedností a znalostí je ku prospěchu jak organizace tak i zaměstnanců. Důležité je si uvědomit, že rozvoj a vzdělávání je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům.[4]

Vzdělávání je proces, během něhož určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje.

Cílem politiky a programů vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání.[1]

## 2.8 Pracovní kariéra a její rozvoj

Pracovní kariéra člověka představuje průběh jeho pracovního zařazení od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení, zpravidla odchodem do důchodu.

Struktura pracovní kariéry se vždy promítá v hodnotové a postojoyé orientaci člověka a ve formování jeho osobnosti. Osobnost pracovníka určuje soubor mnohotvárných

skutečností, které se během jeho života pozměňují rychleji nebo pomaleji. To se promítá jak do jeho aktuálního pracovního zařazení, tak i do celkové pracovní kariéry.[3]

Kariérní postup má pro mnoho pracovníků prvořadý význam. Skrze povýšení vydělávají lidé nejen více peněz, ale mají radost z vyššího postavení a nových pracovních nabídek. V počátečních letech zaměstnání je úsilí a schopnost vyžadována pro práci v rychle se měnícím prostředí společnosti obvykle ohodnocena povýšením nebo peněžní odměnou. Ve středním věku mnoho lidí zjistilo, že jejich kariérní postup se zpomalil nebo zastavil. Pracovní příležitosti se mohou snížit, dostupná práce může vyžadovat pro zvládnutí delší dobu, staré vědomosti mohou zastarat a hladina energie může ochabnout.[2]

Jestliže až donedávna bylo možné se zejména ve velkých organizacích setkat s modelem dlouhodobého nebo dokonce celoživotního zaměstnání, dnes je tento model jednoznačně věcí minulosti. V podmínkách rostoucí konkurence, trvalé restrukturalizace, rychlých technologických změn a snižování zaměstnanosti nemůže zaměstnanec před ztrátou pracovního místa trvale chránit ani vysoká pracovní výkonnost.

Tato zásadní změna pracovních podmínek vyžaduje změnu přístupu zaměstnanců k řízení osobní kariéry. Pod vlivem nových ekonomických faktorů jsou zaměstnanci nuceni o své kariéře stále více uvažovat jako o posloupnosti různých zaměstnání, které mohou, ale nemusí vykonávat v rámci jedné organizace.

K významným změnám v přístupu k řízení pracovních kariér dochází pod tlakem nových trendů i na straně organizací. Jejich projevem je důraz na kariérové plánování, zaměřené zejména na jejich klíčové zaměstnance.[16]

## **2.9 Metody psychologie, psychologie práce a organizace**

Psychologie dnes disponuje celou škálou rozmanitých metod a přístupů. Jejich různorodost je dána šíří, mnohotvárností předmětu psychologie a pestrostí jednotlivých psychologických disciplín.

### **2.9.1 Pozorování**

Je nejobecnější a základní metodou psychologie. Spočívá v záměrném, systematickém, cílevědomém a plánovitém vnímání vnějších, objektivních projevů jedince či sociální skupiny pozorovatelem a v evidenci pozorovaných jevů.

### 2.9.2 Experiment

Představuje vědeckou metodu, jejímž prostřednictvím zkoumáme psychické jevy v uměle vytvořených nebo alespoň přísně kontrolovaných, cílevědomě měněných podmínkách.

### 2.9.3 Dotazování

Můžeme uskutečňovat formou rozhovoru, dotazníku nebo anketou.

**Rozhovor** – bývá někdy označován jako pomocná psychologická metoda. Důvodem je skutečnost, že rozhovor je uplatňován prakticky při všech psychologických šetřeních nebo výzkumech.[12]

**Dotazník** – jedná se o písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Podstata dotazníku spočívá v písemném položení souboru otázek, na které odpovídá respondent, popř. položek, s nimiž souhlasí nebo nesouhlasí, případně, z nichž vybírá tu, která je podle něho skutečnosti nejbližší nebo jí naopak vůbec neodpovídá.

Při sestavování dotazníku vycházíme z vymezeného problému, který chceme zkoumat, známe proměnné podstatné pro náš výzkum. Pro každou z proměnných formulujeme odpovídající položku.[11]

Základem dotazníku jsou otázky. Rozlišujeme **otázky výzkumné**, jejichž prostřednictvím získáváme informace, které se bezprostředně vztahují k cílům výzkumu, a **otázky funkční**. Ty nemají bezprostřední vztah k obsahové oblasti dotazníku, plní některé další významné funkce:

- **otázky identifikační** – obsahují sociologická data typu: pohlaví, věk, vzdělání, pracovní zařazení apod.,
- **otázky úvodní či motivační** – jejich smyslem je poskytnout dotazovanému informaci o cílech výzkumu a navodit jeho zájem, apod.,
- **otázky kontrolní (verifikační)** – jejich posláním je umožnit posouzení spolehlivosti výpovědi respondenta na otázky výzkumné.

Otázky dotazníku mohou být konstruovány buď jako tzv. **otázky otevřené** (respondent odpovídá na ně volně, svými vlastními slovy), nebo jako **otázky uzavřené** (jsou na ně různými formami předtištěné varianty odpovědí a respondent zaškrtnává tu, která mu nejlépe vyhovuje).

#### **2.9.4 Psychologické testy**

Představují soubor standardizovaných úloh, jejichž řešení má určitou vypovídací hodnotu o existenci či míře rozvinutosti určité psychické vlastnosti zkoumané osoby.[12]



## **II ANALYTICKÁ ČÁST**

### **3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE**

Česká správa sociálního zabezpečení je samostatnou rozpočtovou organizací podřízenou Ministerstvu práce a sociálních věcí. Byla ustanovena, s účinností od 1. 9. 1990, zákonem ČNR č. 210/1990 sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, kterým byl novelizován zákon ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČSR v sociálním zabezpečení.

Česká správa sociálního zabezpečení je v souladu s ustanovením § 3 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích organizační složkou státu, není tedy samostatnou právnickou osobou. Tím však není dotčena její působnost podle zvláštních právních předpisů (zejména z oblasti sociálního zabezpečení) a její jednání v těchto případech je jednáním státu.

#### **3.1 Struktura ČSSZ**

Strukturu ČSSZ tvoří ústředí ČSSZ, pracoviště ČSSZ, okresní správy sociálního zabezpečení, Pražská správa sociálního zabezpečení a Městská správa sociálního zabezpečení Brno a jejich územní pracoviště.

#### **3.2 Působnost ČSSZ**

Česká správa sociálního zabezpečení jako orgán státní správy vykonává působnost v oblasti sociálního zabezpečení (důchodového pojištění a nemocenského pojištění) a lékařské posudkové služby. Kompetence ČSSZ jsou upraveny zákonem ČNR č. 582/1991Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů.[18]

#### **3.3 Odměňování**

Odměňování všech zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, a nařízením vlády ČR č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (odkazy směřující na Portál veřejné správy). Zařazování zaměstnanců do platové třídy se provádí na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a specifikovaného v popisu pracovní činnosti.

### 3.4 Vzdělávání a profesní růst

V ČSSZ je vzdělávání zaměstnanců věnována nemalá pozornost. Zaměstnanci jsou motivováni k profesnímu růstu prostřednictvím nabídky mnoha odborných seminářů a školení. Interní školení probíhají převážně ve vlastních výukových střediscích a učebnách. Kromě prezenční formy vzdělávání zaměstnancům ČSSZ nabízí i moderní interaktivní e-learningové programy, které umožňují rychle poskytnout informace tam, kde jsou zapotřebí.[17]

Krédem ČSSZ je být moderní, klientsky orientovanou institucí, která plně využívá nejmodernější informační a komunikační technologie. ČSSZ to definuje ve svém poslání:

„ČSSZ je moderní úřad, nositel sociálního pojištění, jenž efektivně funguje způsobem, který odpovídá moderním technologiím informační společnosti třetího tisíciletí a je prodchnut výlučnou orientací na vytvoření maximální hodnoty pro klienta, a tím dosažení co nejvyššího splnění jeho očekávání a co nejvyšší míry jeho spokojenosti.“[18]

## 4 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkový průzkum probíhal mezi zaměstnanci Okresní správy sociálního zabezpečení ve Zlíně. Dotazník byl předán 101 respondentům a návratnost byla 69 dotazníků, v procentuálním vyjádření to činí 68 %.

Všem zaměstnancům před samotným rozdělením dotazníků byl poslán informační e-mail, ve kterém byly uvedeny základní informace, účel dotazníkového průzkumu a datum odevzdání dotazníků. Vyplněné dotazníky mohli respondenti odevzdat do připravené schránky, spolu s dotazníkem každý obdržel obálku. Vše bylo tedy uzpůsobeno tak, aby byla zajištěna maximální anonymita dotazovaných. Tím byly vytvořeny podmínky, aby odpovědi byly maximálně pravdivé a otevřené. Protože jen pravdivé názory mohou vést ke kvalitním závěrům a následným doporučením.

V závislosti na pohlaví se zúčastnilo 68 žen a 1 muž. U všech vrácených dotazníků byly zodpovězeny všechny otázky a mohly tedy být zahrnuty do konečných výsledků dotazníkového průzkumu. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit úroveň motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců v rámci jejich pracovní činnosti.

Dotazník obsahoval celkem 25 otázek, z toho tři otázky byly identifikační. V dotazníku byly uvedeny jak otázky uzavřené, tak i otevřené. U uzavřených otázek si respondenti vybírali ze dvou nebo čtyř možností odpovědi. Své myšlenky a názory mohli respondenti vyjádřit u otevřených otázek, kde nebyla možnost výběru z nabídnutých odpovědí. Bylo tedy na respondentech samotných, jak na otázku odpoví.

Analýzu dotazníkového průzkumu jsem rozdělila do tří částí, v první části se budu zabývat vybranými otázkami dotazníku a ty zhodnotím v závislosti na některých aspektech z dotazníku. V druhé části se zaměřím na porovnání získaných odpovědí v závislosti na věkové skupině, pracovní pozici a délce pracovního poměru respondentů. V poslední části provedu shrnutí důležitých skutečností vyplývajících z dotazníkového průzkumu. U vyhodnocení jednotlivých otázek použiji vhodné tabulky a grafy, tak aby přehledně dokumentovaly zjištěné skutečnosti.

Na základě výsledků dotazníkového průzkumu v závěru analytické části navrhnou případná doporučení v oblasti motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Tab. 1. Struktura respondentů

Kritéria členění		četnost	
		abs.	rel.
Pohlaví	žena	68	99 %
	muž	1	1 %
Věk	18 - 30	12	17 %
	31 - 40	28	41 %
	41 - 50	13	19 %
	více než 50	16	23 %
Vzdělání	SŠ bez maturity	1	1 %
	SŠ s maturitou	61	88 %
	VŠ	7	10 %
Délka současného zaměstnání	méně než 1 rok	12	17 %
	2-5 let	15	22 %
	6-10 let	11	16 %
	více než 10 let	31	45 %
První zaměstnání	ano	14	20 %
	ne	55	80 %
Pracovní pozice	vedoucí	11	16 %
	nevedoucí	58	84 %
<b>Celkem</b>		<b>69</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní

Jak jsem již uvedla, dotazníkového šetření se zúčastnilo, resp. své odpovědi dodalo 69 zaměstnanců OSSZ ve Zlíně. Strukturu těchto respondentů přehledně zobrazuje tabulka. Jednoznačně dominovali respondenti ženského pohlaví. Podle dalších kritérií byly nejpočetnější skupinou zaměstnanci ve věku 31-40 let, středoškolského vzdělání s maturitou, kteří pracují v organizaci více než 10 let, nejde u nich o první zaměstnání a nezauímají vedoucí pozice. Toto členění jen odpovídá personálnímu obsazení OSSZ ve Zlíně, a tím zajišťuje objektivnost výsledků průzkumu. Na Okresní správě sociálního zabezpečení ve Zlíně je následující organizační struktura ředitel, vedoucí odboru, vedoucí oddělení a jednotliví referenti.

## 4.1 Spokojenost

### 4.1.1 Celková pracovní spokojenost zaměstnanců

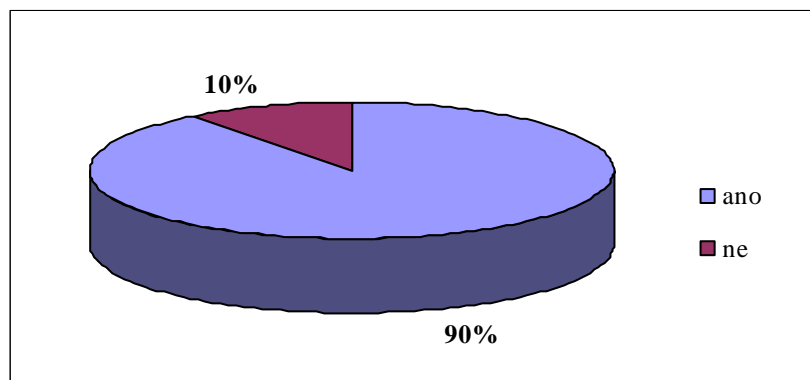
Z výsledků dotazníkového průzkumu vyplývá, že celkem 90 % dotázaných je ve svém zaměstnání spokojeno. Domnívám se, že k významné míře pracovní spokojenosti zaměstnanců přispívá především organizace sama, v rámci své aktivní politiky v oblasti péče o pracovníky. Mezi důležité faktory, které pozitivně ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců, lze zahrnout pracovní kolektiv a zajímavou pracovní náplň každého zaměstnance.

Tab. 2. Jste ve své práci spokojen(a)?

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
ano	62	90 %
ne	7	10 %

Zdroj: vlastní

Graf 1. Jste ve své práci spokojen(a)?



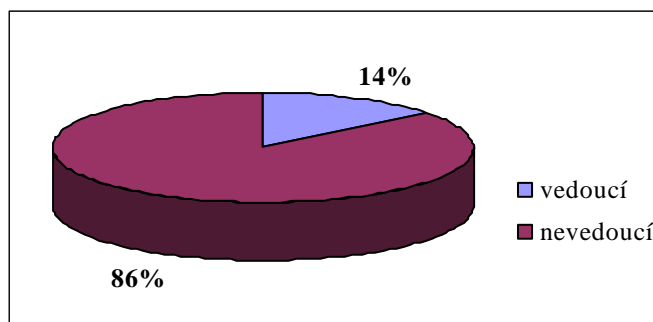
Zdroj: vlastní

Žádná záporná odpověď nebyla uvedena u zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a zaměstnanců, kteří pracují v organizaci méně než jeden rok.

Z pohledu věku jsou nespokojeni jen zaměstnanci ve věkových skupinách 31-40 let (14 %) a nad 50 let (19 %). K pracovní nespokojenosti u zaměstnanců ve věkové skupině 31-40 let může přispívat jejich nespokojenost s pracovní dobou, neboť 36 % lidí odpovědělo na otázku spokojenosti s pracovní dobou záporně.

Jak níže uvedený graf ukazuje, pokud jde o diferenciaci na vedoucí, tak jsou výrazně nespokojeni lidé na nevedoucích pozicích (10 %).

Graf 2. Jste ve své práci spokojen(a)?(dle pracovní pozice)



Zdroj: vlastní

#### 4.1.2 Dílčí složky pracovní spokojenosti

Nyní se zaměřím na jednotlivé faktory, které ovlivňují celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců. U jednotlivých faktorů doplním potřebné tabulky a grafy, na základě výsledků šetření upozorním na zajímavé rozdíly v odpovědích respondentů v závislosti na jednotlivých možnostech členění.

##### Technické vybavení

Z výsledků průzkumu vyplývá, že kladně hodnotí technické vybavení svého pracoviště 95 % zaměstnanců. Přičemž naprosto kladně se vyjádřilo 33 % dotázaných. Vysoká míra spokojenosti zaměstnanců s technickým vybavením kanceláře pozitivně přispívá k celkové pracovní spokojenosti a k vyšším pracovním výkonům.

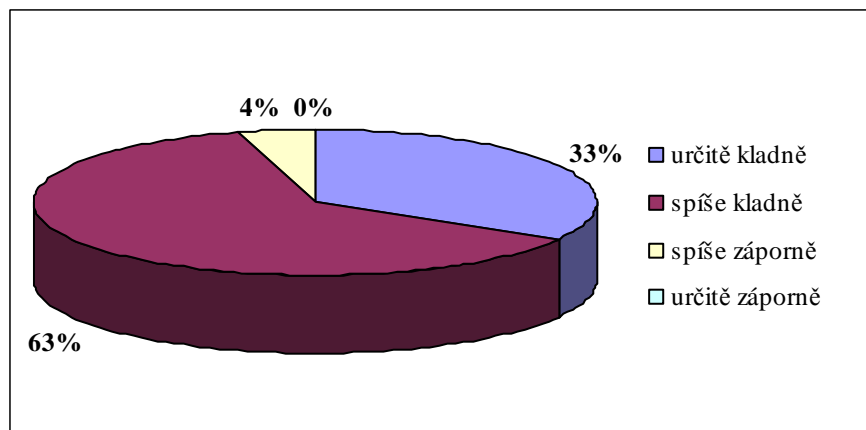
Relativně největší podíl zcela spokojených lidí lze hledat ve věkové skupině nad 50 let (69 %). V závislosti na délce zaměstnání se u zaměstnanců pracujících v organizaci méně než 1 rok a u zaměstnanců pracujících v organizaci 6-10 let vyskytly pouze kladné odpovědi.

Tab. 3. Jak hodnotíte technické vybavení Vašeho pracoviště?

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
určitě kladně	23	33 %
spíše kladně	43	62 %
spíše záporně	3	5 %
určitě záporně	0	0 %

Zdroj: vlastní

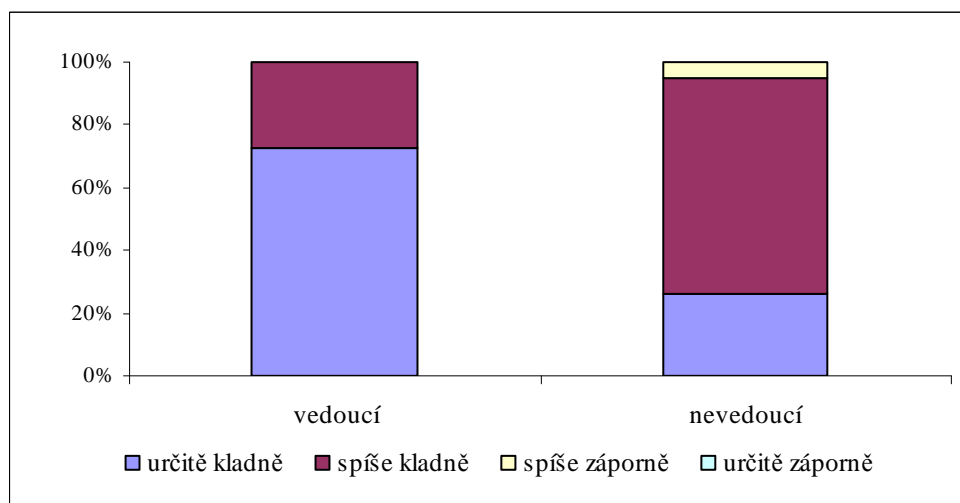
Graf 3. Jak hodnotíte technické vybavení Vašeho pracoviště?



Zdroj: vlastní

Jak je uvedeno v následujícím grafu, pokud se jedná o členění dle pracovní pozice, tak převažuje úplná spokojenost u vedoucích pracovníků (73 %), kdežto u běžných zaměstnanců se většina přiklonila k odpovědi spíše kladně (69 %).

Graf 4. Jak hodnotíte technické vybavení Vašeho pracoviště?(dle pracovní pozice)



Zdroj: vlastní

### Prostorové uspořádání

Z výsledků průzkumu vyplývá, že 76 % dotázaných je spokojeno s prostorovým uspořádáním svého pracoviště. Domnívám se, že míra spokojenosti zaměstnanců s prostorovým uspořádáním kanceláře mohla být vyšší, ale na druhou stranu je to ovlivněno kapacitními možnostmi organizace.



Relativně více nesouhlasných odpovědí je u věkové skupiny 18-30 let (33 %) a 31-40 let (32 %). Nespokojen nebyl žádný vedoucí pracovník, oproti nevedoucím pracovníkům, kde bylo nespokojeno (29 %).

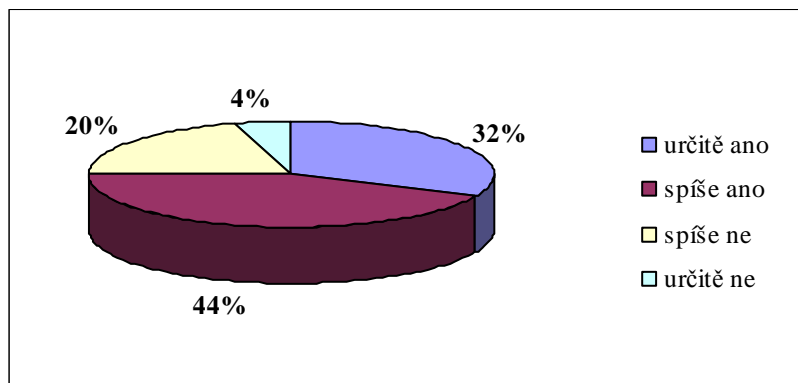
Na OSSZ Zlín jsou jednotliví pracovníci rozděleni do kanceláří podle oddělení, ve kterém pracují. V organizaci je obsazení kanceláří buď po dvou nebo po třech lidech. Vedoucí pracovníci sedí v kancelářích samostatně.

*Tab. 4. Jste spokojen(a) s prostorovým uspořádáním Vašeho pracoviště?*

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
určitě ano	22	32 %
spíše ano	30	44 %
spíše ne	14	20 %
určitě ne	3	4 %

*Zdroj: vlastní*

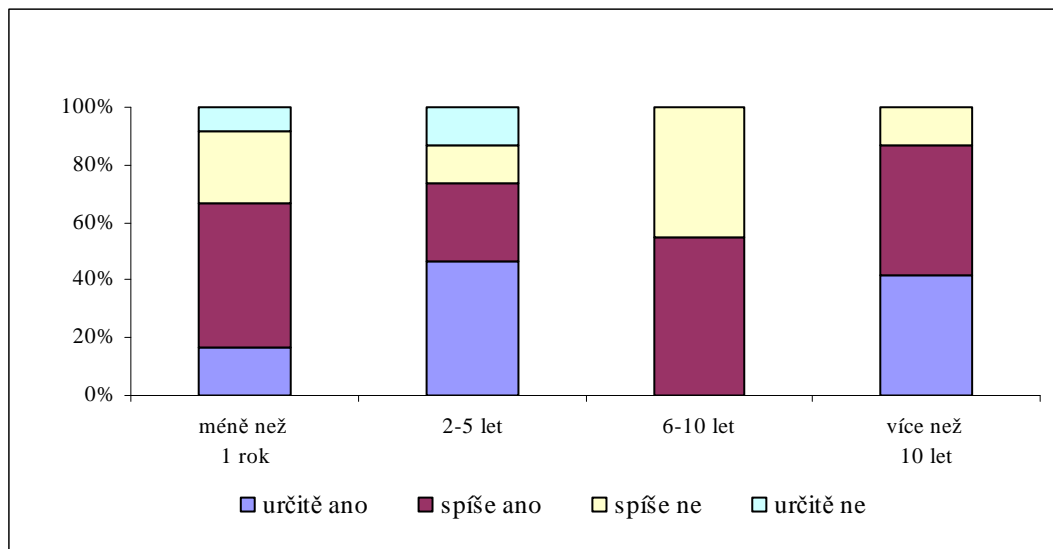
*Graf 5. Jste spokojen(a) s prostorovým uspořádáním Vašeho pracoviště?*



*Zdroj: vlastní*

Jak níže uvedený graf uvádí, relativně nejvíce spokojených zaměstnanců je mezi lidmi, kteří v organizaci pracují více než 10 let (87 %), naopak nejméně spokojených je u zaměstnanců pracujících v organizaci 6-10 let (55 %).

Graf 6. Jste spokojen(a) s prostorovým uspořádáním Vašeho pracoviště?(dle délky zaměstnanosti)



Zdroj: vlastní

### Pracovní doba

Z dotazovaných je 75 % spokojeno se svou pracovní dobou. Důvodem nespokojenosti byla v naprosté většině odpovědí absence pružné pracovní doby (16 ze 17 odpovědí). Očekávala jsem spíše vyrovnanější výsledek. Možným důvodem proč u zaměstnanců převažují kladné odpovědi, může být, že zaměstnanci do organizace nastupovali s tím, že pracovní doba bude pevná a organizace o změně pracovní doby do budoucna neuvažuje.

Zaměstnanci zaměstnaní v organizaci méně než 1 rok jsou oproti dlouhodobějším zaměstnancům spokojeni s pracovní dobou bez výjimky všichni.

Z pohledu vedoucích pracovníků je 91 % z nich spokojeno s pracovní dobou.

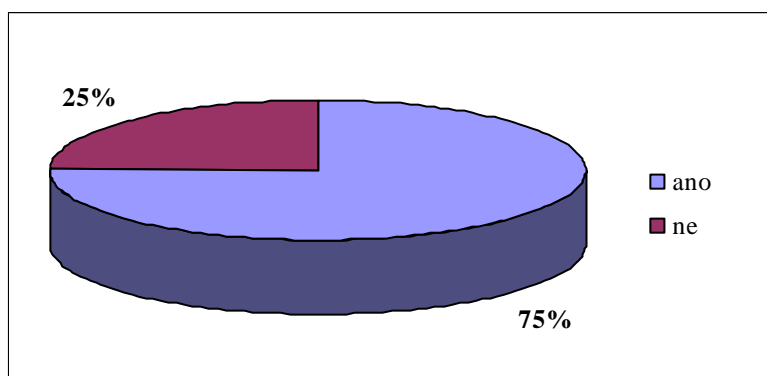
Na Okresní správě sociálního zabezpečení ve Zlíně je stanovena pevná pracovní doba. Každý pracovník by měl týdně odpracovat 40 hodin, tedy pondělí nebo středa 7:30-17:00, úterý, čtvrtek 7:00-15:30 a pátek 7:00-14:30. Je možnost úpravy pracovní doby, a to hlavně u pracovníků, kteří mají buď malé děti, nebo u zaměstnanců, kteří dojíždějí z míst mimo město Zlín.

Tab. 5. Jste spokojen(a) s Vaší pracovní dobou?

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
ano	52	75 %
ne	17	25 %

Zdroj: vlastní

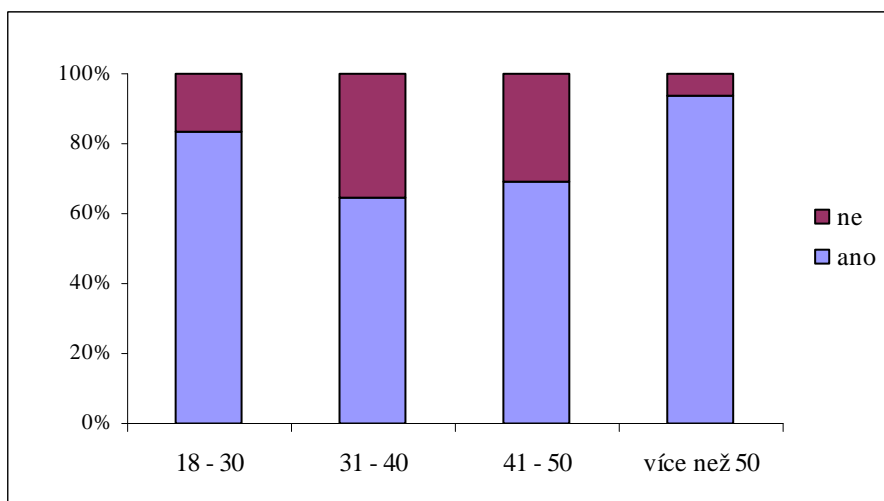
Graf 7. Jste spokojen(a) s Vaší pracovní dobou?



Zdroj: vlastní

Jak dokumentuje následující graf, z pohledu věkových skupin lze konstatovat, že přesvědčivá spokojenost vládne u věkové skupiny 18-30 let (83 %) a nad 50 let (94 %).

Graf 8. Jste spokojen(a) s Vaší pracovní dobou?(dle věkových skupin)



Zdroj: vlastní

Nejvíce záporných odpovědí uvedla věková skupina 31-40 let (36 %), domnívám se, že většina zaměstnanců z této věkové skupiny má děti ve věku do 10 let. Každodenně tedy řeší problémy vodění a vyzvedávání dětí ze školky nebo ze školy. Pružná pracovní doby by jim toto mohla, alespoň částečně ulehčit.

Mzdové ohodnocení

Se svým mzdovým ohodnocením je spokojeno 74 % respondentů, přičemž určitě spokojeny jsou jen 4 % z dotazovaných. Odpověď určitě nespokojen (a) uvedlo 9 % dotazovaných. Tato skupina jednoznačně nespokojených má 31-40 let, středoškolské vzdělání s maturitou, už vystřídala minimálně jedno zaměstnání a převážně se jedná o lidi na nevedoucích pozicích (9 %).

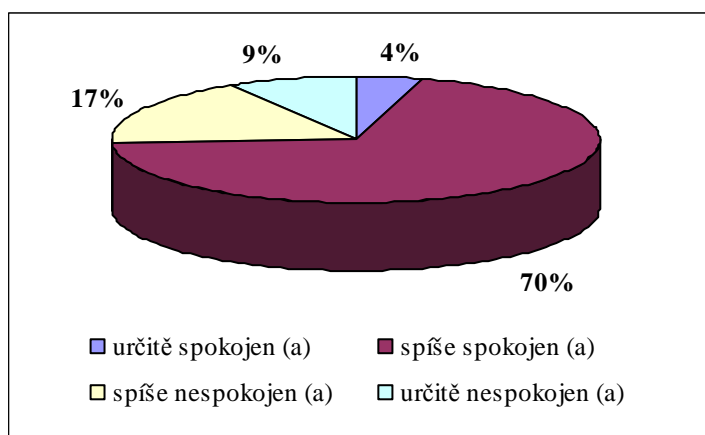
Domnívám se, že pro většinu zaměstnanců je mzda největším faktorem ovlivňujícím jejich pracovní spokojenost nebo případnou nespokojenost. Z hlediska motivace zaměstnance k vyšším pracovním výkonům bude mzda, tedy její zvýšení mít spíše krátkodobý charakter. Myslím si, že úroveň spokojenosti se mzdovým ohodnocením je u každého člověka rozdílná, záleží na životní situaci (úrovni) každého z nás.

Tab. 6. Jak jste spokojen(a) se svým mzdovým ohodnocením?

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
určitě spokojen (a)	3	4 %
spíše spokojen (a)	48	70 %
spíše nespokojen (a)	12	17 %
určitě nespokojen (a)	6	9 %

Zdroj: vlastní

Graf 9. Jak jste spokojen(a) se svým mzdovým ohodnocením?



Zdroj: vlastní

System odměňování

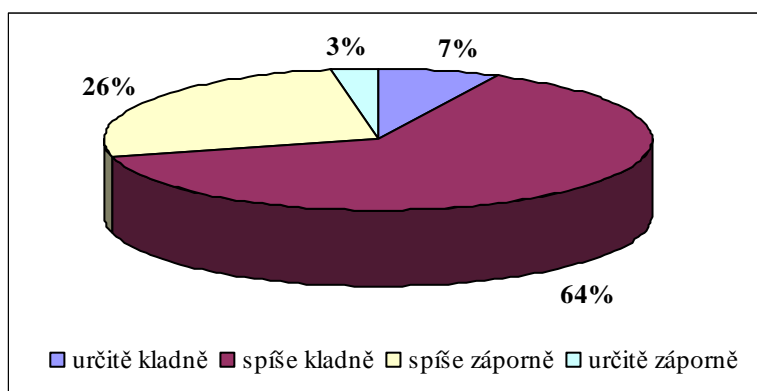
System odměňování hodnotí kladně 71 % respondentů, přičemž 64 % z nich se přiklonilo k odpovědi spíše kladně. Z výsledků dotazníkového šetření tedy vyplývá, že necelé ¾ respondentů jsou spokojeni se systémem odměňování. Z pohledu pracovní pozice respondentů, odpověděli záporně u vedoucích zaměstnanců 36 % a u nevedoucích pracovníků 24 %.

Tab. 7. Jak hodnotíte systém odměňování?

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
určitě kladně	5	7 %
spíše kladně	44	64 %
spíše záporně	18	26 %
určitě záporně	2	3 %

Zdroj: vlastní

Graf 10. Jak hodnotíte systém odměňování?



Zdroj: vlastní

Co nejvíce přispívá k pracovní spokojenosti?

Výsledky průzkumu ukazují, že dle četnosti uvedených odpovědí je nejvýznamnějším faktorem (kromě platu), který ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců pracovní kolektiv (54 %). Následuje spokojenost klientů (20 %), dobrý pocit z vykonané práce (16 %), dobré pracovní zázemí (6 %) a jistota stabilního zaměstnání (4 %).

Domnívám se, že kdyby měli respondenti možnost uvést cokoli, tak by většina z nich odpověděla, že nejvýznamnějším faktorem je finanční odměna. Na druhou stranu jsme lidé společenští, ke svému životu potřebujeme mít kolem sebe někoho, s kým si můžeme

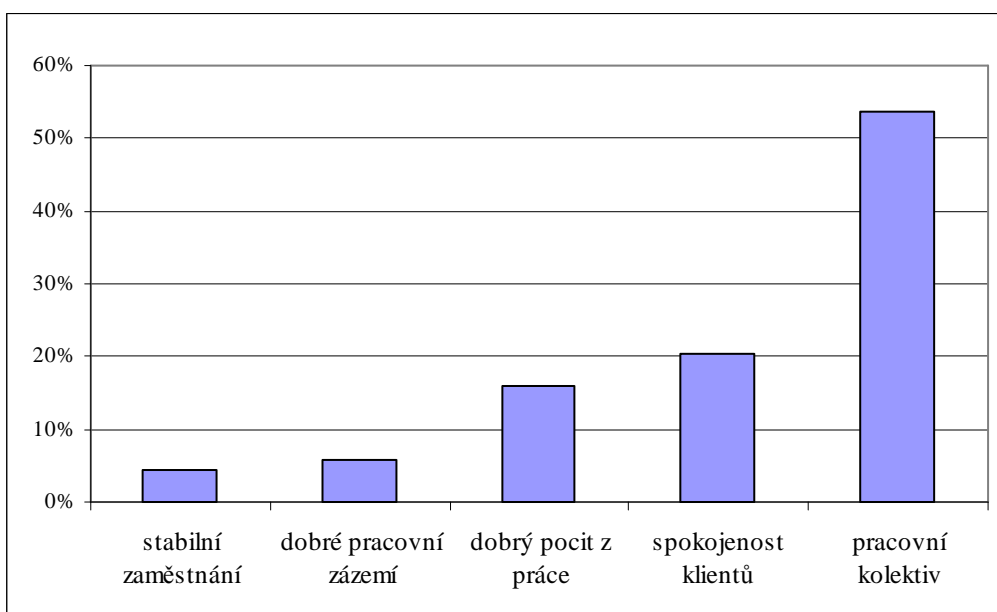
promluvit nebo se s ním podělit o své radosti i starosti. K odpovědi pracovní kolektiv bych se přiklonila i já.

Tab. 8. Pět nejčastěji uváděných důvodů spokojenosti v práci (kromě platu)

Pořadí	stabilní zaměstnání	dobré pracovní zázemí	dobrý pocit z práce	spokojenost klientů	pracovní kolektiv
četnost	3	4	11	14	37
Podíl v %	4 %	6 %	16 %	20 %	54 %

Zdroj: vlastní

Graf 11. Pět nejčastěji uváděných důvodů spokojenosti v práci (kromě platu)



Zdroj: vlastní

## 4.2 Pracovní vztahy

### Mezilidské vztahy v organizaci

Celkově hodnotí mezilidské vztahy v organizaci kladně 84 % dotázaných, z toho většina (77 %) spíše kladně. Negativně se vyjádřilo 16 % dotazovaných, přičemž odpověď určitě záporně nevyslovil žádný pracovník. Hodnocení mezilidských vztahů v organizaci spíše záporně uvedli zaměstnanci pracující v organizaci déle než 1 rok a lidé na nevedoucích pozicích (17 %). Naopak pouze v kladných relacích hodnotí mezilidské vztahy zaměstnanci pracující v organizaci méně než 1 rok.

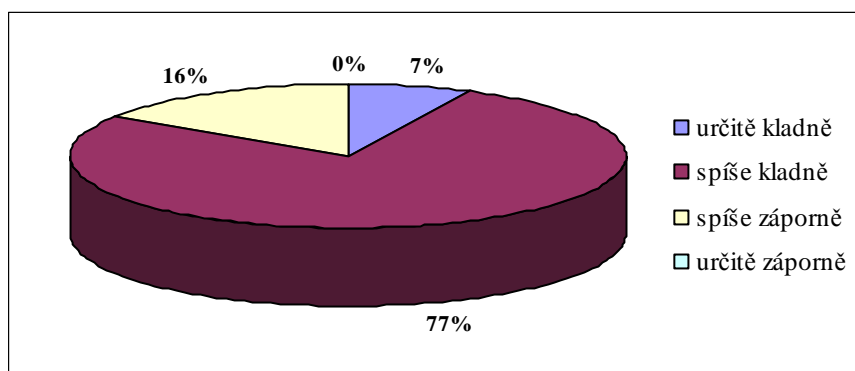
Domnívám se, že výsledek hodnocení mezilidských vztahů odpovídá realitě. Organizace se snaží pořádat různé sportovní akce (např. turnaj v bowlingu, ve volejbale), aby dala možnost zaměstnancům setkávat společně i mimo firmu. Tyto akce si myslím hodně přispívají k vzájemnému upevňování nejen pracovních vztahů, ale hlavně přátelských.

Tab. 9. Jak byste celkově ohodnotil(a) mezilidské vztahy na OSSZ Zlín?

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
určitě kladně	5	7 %
spíše kladně	53	77 %
spíše záporně	11	16 %
určitě záporně	0	0 %

Zdroj: vlastní

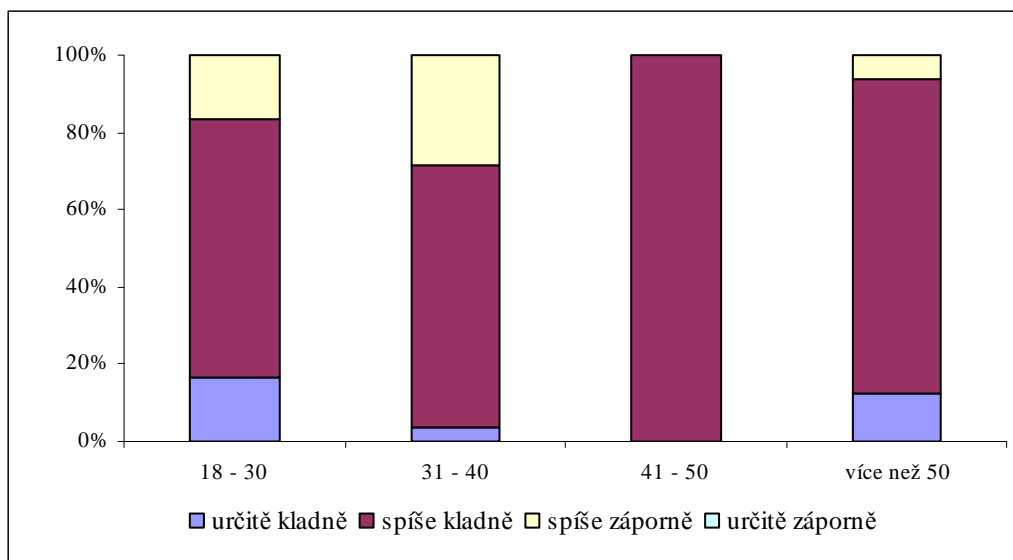
Graf 12. Jak byste celkově ohodnotil(a) mezilidské vztahy na OSSZ Zlín?



Zdroj: vlastní

Jak vyplývá z níže uvedeného grafu, hodnocení mezilidských vztahů v organizaci spíše záporně uvedla převážně skupina lidí ve věku 31-40 (29 %), naopak pouze v kladných relacích hodnotí mezilidské vztahy na OSSZ Zlín věková skupina zaměstnanců 41-50 let.

Graf 13. Jak byste celkově ohodnotil(a) mezilidské vztahy na OSSZ Zlín?( dle věkové skupiny)



Zdroj: vlastní

#### Vztahy mezi kolegy v rámci oddělení

Pokud jde o vztahy mezi kolegy v rámci oddělení, tak zde se nenašel žádný negativní názor a všichni hodnotí situaci kladně. Dokonce 45 % dotázaných označilo mezilidské vztahy mezi kolegy za výborné, což je nepochybně dobrá zpráva.

Výsledky dotazníkového průzkumu se shodují s mým názorem, že mezilidské vztahy mezi kolegy v rámci oddělení jsou na velmi dobré úrovni. Na některých odděleních je již řadu let stále stejné personální obsazení, což přispívá k dobrým pracovním vztahům.

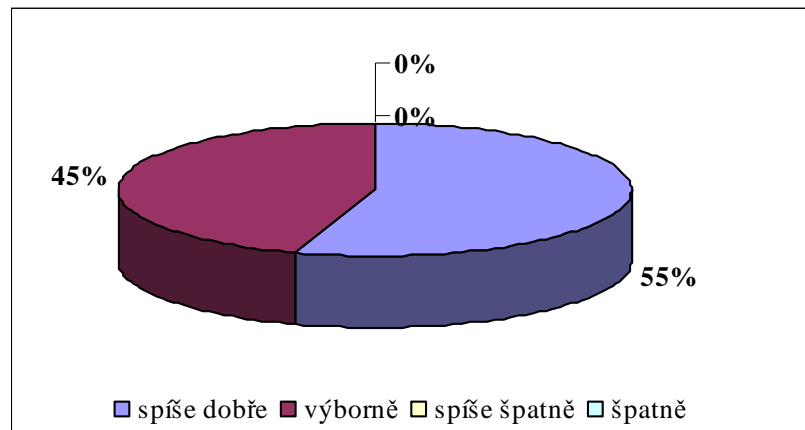
Tab. 10. Jak vycházíte se svými kolegy v rámci oddělení?

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
spíše dobře	38	55 %
výborně	31	45 %
spíše špatně	0	0 %
špatně	0	0 %

Zdroj: vlastní



Graf 14. Jak vycházíte se svými kolegy v rámci oddělení?



Zdroj: vlastní

Pracovní vztah s přímým nadřízeným

Vztahy k přímému nadřízenému naprostá většina dotázaných hodnotí kladně, a to 96 %. Pro možnost spíše záporně se vyslovily jen 4 % dotázaných. Dle mého názoru k pozitivnímu hodnocení pracovního vztahu k nadřízenému přispívají kvalifikovaní vedoucí pracovníci jak po stránce odborné, tak i po stránce osobnostní.

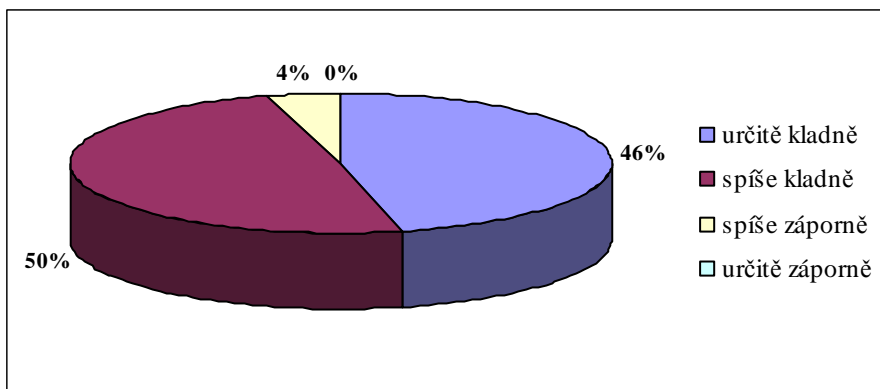
Ke spokojenosti podřízených pracovníků s nadřízeným přispívá úroveň poskytovaných informací a vyslovení pochvaly ze strany vedoucího pracovníka vůči svým podřízeným, jak dokládají následující fakta.

Tab. 11. Jak hodnotíte svůj pracovní vztah s přímým nadřízeným?

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
určitě kladně	32	47 %
spíše kladně	34	49%
spíše záporně	3	4 %
určitě záporně	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 15. Jak hodnotíte svůj pracovní vztah s přímým nadřízeným?



Zdroj: vlastní

Poskytování informací od nadřízeného

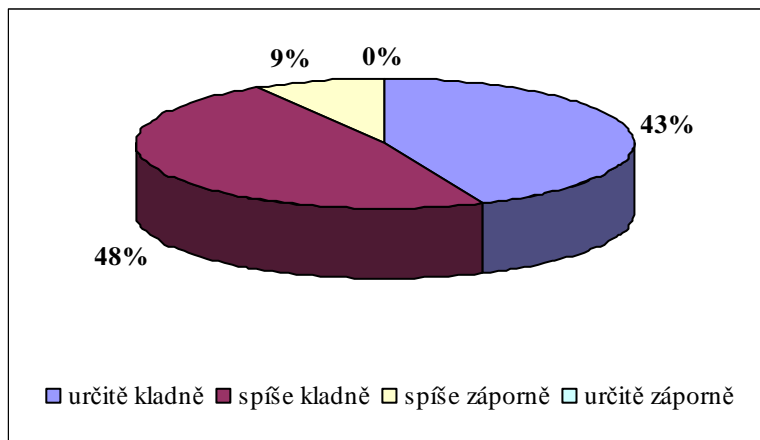
Spokojeno s úrovní informací, které jim poskytuje nadřízený je 91 % dotazovaných. Osobně bych se přiklonila k odpovědi spíše ano, s úrovní poskytovaných informací jsem spokojena, ovšem někdy jsou informace poskytnuty ze strany nadřízeného až v okamžiku nastalého problému.

Tab. 12. Jste spokojen(a) s úrovní informací, které Vám přímý nadřízený pro výkon Vaší práce poskytuje?

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
určitě ano	30	43 %
spíše ano	33	48 %
spíše ne	6	9 %
určitě ne	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 16. Jste spokojen(a) s úrovní informací, které Vám přímý nadřízený pro výkon Vaší práce poskytuje?



Zdroj: vlastní

### Pochvala od nadřízeného

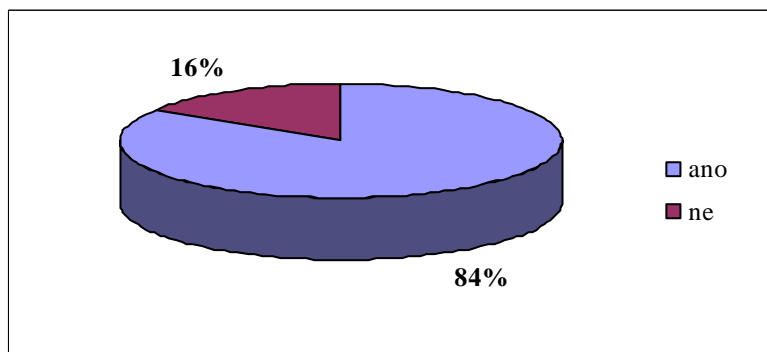
Pochvaly od nadřízeného se dostalo 84 % respondentů. Domnívám se, že každý vedoucí pracovník by měl umět své podřízené zaměstnance pochválit, když splní stanovený úkol. Na druhou stranu je třeba zaměstnance někdy i pokárat.

Tab. 13. Vyslovil Vám nadřízený někdy pochvalu?

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
Ano	58	84 %
Ne	11	16 %

Zdroj: vlastní

Graf 17. Vyslovil Vám nadřízený někdy pochvalu?



Zdroj: vlastní

## 5 ZDROJE MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Správná motivace pracovníků představuje k dosahování vyšších pracovních výkonů důležitou roli. Nejvíce motivující je finanční odměna. To není žádné překvapení a spíše jen potvrzení dobře známého faktu. Lidé se snaží uspokojovat své potřeby a k tomu potřebují mít finanční prostředky.

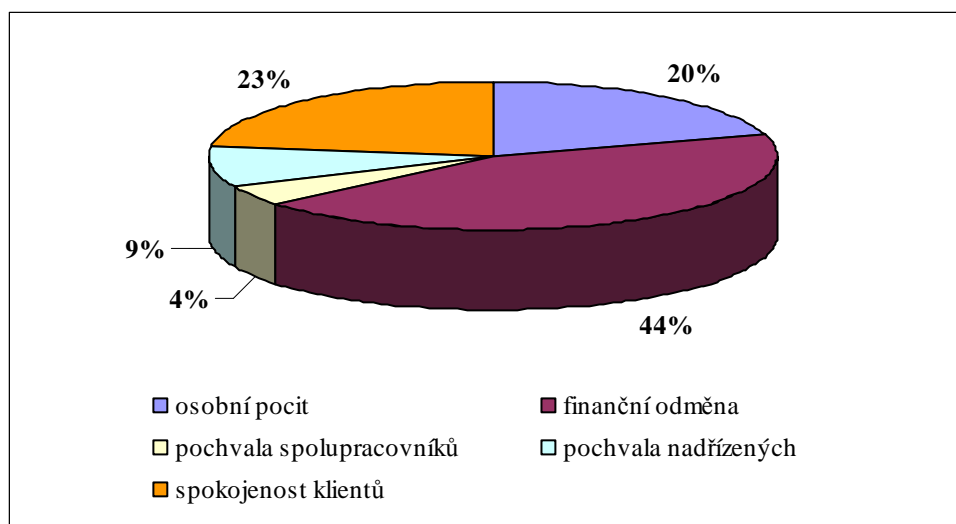
Na druhou stranu je zajímavé, že nejde o prvenství nikterak jednoznačné. Za největší motivaci označilo finanční odměnu 43 % respondentů, následovaly varianty spokojenost klientů (23 %) a osobní pocit z dobře vykonané práce (20 %). Pochvala od spolupracovníků či nadřízených je z uvedených možností nejméně motivující.

Tab. 14. Co Vás dokáže motivovat k vyššímu výkonu v zaměstnání?

Pořadí	1.	2.	3.	4.	5.
Motivace	Finanční odměna	Spokojenost klientů	Osobní pocit	Pochvala nadřízených	Pochvala spolupracovníků
Četnost	30	16	14	6	3
Podíl v %	44 %	23 %	20 %	9 %	4 %

Zdroj: vlastní

Graf 18. Co Vás dokáže motivovat k vyššímu výkonu v zaměstnání?



Zdroj: vlastní

### Vzdělávání zaměstnanců

V této oblasti převažuje naprostá spokojenost, 94 % dotazovaných hodnotilo formy vzdělávání ryze kladně. Domnívám se, že ke kladnému hodnocení přispívá skutečnost,

že organizace pružně reaguje na potřeby svých zaměstnanců v oblasti prohlubování odborných znalostí potřebných k vykonávání pracovní činnosti.

Největší spokojenost s nabízenými formami vzdělávání se vyskytuje u věkové skupiny 41-50 let, zaměstnanců pracujících na OSSZ Zlín méně než 1 rok, zaměstnanců, jejichž práce v organizaci je první zaměstnání a u zaměstnanců pracujících ve vedoucí pozici, neboť u uvedených skupin se neobjevila žádná záporná odpověď.

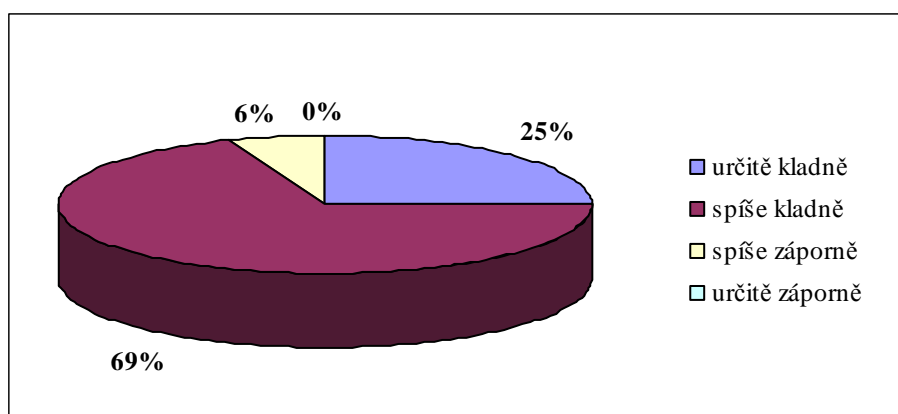
Okresní správa sociálního zabezpečení ve Zlíně nabízí svým zaměstnancům odborná školení, jazyková školení a školení výpočetní techniky. Odborná školení se pořádají především při změnách v zákonech, podle kterých se jednotlivé agendy ČSSZ řídí. Školení probíhají převážně ve školicích střediscích ČSSZ, a to v Karlových Varech nebo v Kroměříži.

*Tab. 15. Jak hodnotíte formy vzdělávání, které Vám OSSZ Zlín nabízí?*

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
určitě kladně	17	25 %
spíše kladně	48	69 %
spíše záporně	4	6 %
určitě záporně	0	0 %

*Zdroj: vlastní*

*Graf 19. Jak hodnotíte formy vzdělávání, které Vám OSSZ Zlín nabízí?*



*Zdroj: vlastní*

Zaměstnanecké výhody

Z dotazníků vyplynulo, že nejvíce zaměstnanci využívanou zaměstnaneckou výhodou je v rámci příspěvků z FKSP, příspěvek na stravování. Mezi zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci dále využívají, patří sportovní aktivity (13 %), penzijní připojištění, příspěvky na rekreaci, vitamíny a kulturu. Ukázalo se, že lidé v rámci uspokojování svých potřeb, jako první by uspokojili tu základní.

Analýza dle věkových skupin ukazuje, že po příspěvku na stravování je nejvíce využívanou zaměstnaneckou výhodou ve věkové skupině 18-30 let kultura (33 %), mezi zaměstnanci 31-40 let vitamíny (18 %) a sport (14 %), u pracovníků ve věku 41-50 let jsou preference rovnoměrně rozděleny a u věkové skupiny nad 50 let dominují příspěvky na penzijní připojištění.

Je zajímavostí, že vedoucí pracovníci nevyužívají příspěvky z FKSP na masáže, na nákup vitamínů a na rekreaci, na rozdíl od nevedoucích pracovníků.

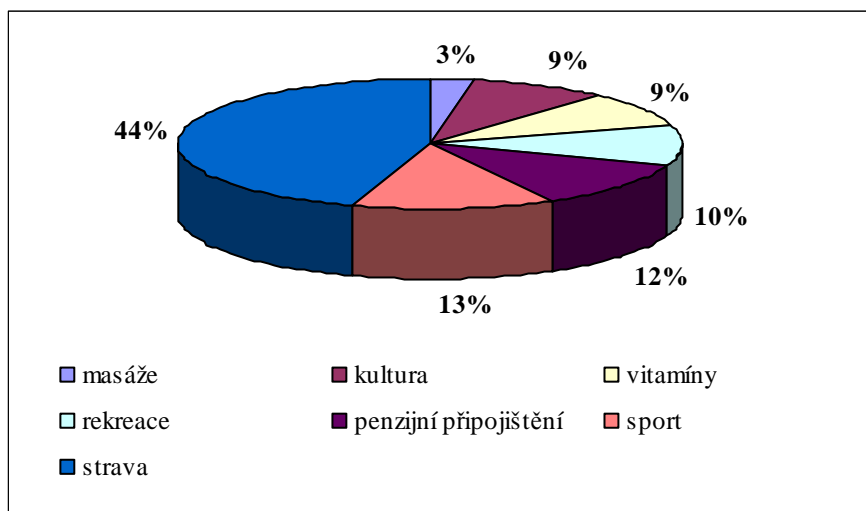
Okresní správa sociálního zabezpečení ve Zlíně svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody nabízí, a to například ve formě 25 dnů dovolené, ale hlavně ve formě čerpání příspěvků z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Na tuto zaměstnaneckou výhodu jsem se v rámci svého dotazníkového průzkumu zaměřila. Zaměstnanci mohou čerpat příspěvky z FKSP na stravování, rekreaci, nákup vitamínů, na kulturní a sportovní aktivity, očkování a v neposlední řadě na penzijní připojištění. Výši příspěvku z FKSP stanovuje organizace pro každý rok zvlášť.

*Tab. 16. Uved'te, kterou zaměstnaneckou výhodu (příspěvek z FKSP) nejvíce využíváte?*

<b>Možnosti</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Podíl v %</b>
masáže	2	3 %
kultura	6	9 %
vitamíny	6	9 %
rekreace	7	10 %
penzijní připojištění	8	12 %
sport	9	13 %
stravování	31	45 %

*Zdroj: vlastní*

Graf 20. Uveďte, kterou zaměstnaneckou výhodu (příspěvek z FKSP) nejvíce využíváte?



Zdroj: vlastní

### Kariérní postup

Možnost kariérního postupu hodnotí kladně 68 % dotazovaných. V závislosti na pracovní pozici se kladně vyjádřilo u vedoucích zaměstnanců 64 % dotazovaných a u nevedoucích pracovníků 69 %. Domnívám se, že v současné době možnost kariérního postupu moc reálná není. Vedoucí pozice zaujímají lidé, kteří v organizaci ve většině pracují více než 10 let. Možnost postupu je tedy možná v rámci přesunu mezi jednotlivými odděleními.

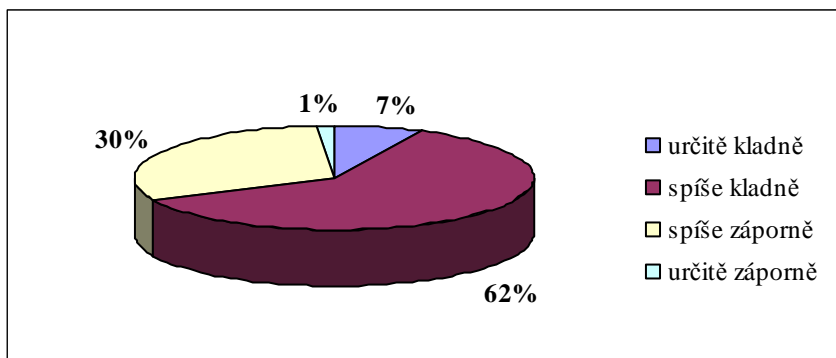
Co je zajímavé, že možnost kariérního postupu hodnotí záporně 33 % lidí, kteří pracují v organizaci méně než 1 rok. Dle věkové skupiny nejvíce záporných odpovědí je u lidí mezi 31-40 rokem (46 %).

Tab. 17. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v organizaci?

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
určitě kladně	5	7 %
spíše kladně	42	61 %
spíše záporně	21	30 %
určitě záporně	1	1 %

Zdroj: vlastní

Graf 21. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v organizaci?



Zdroj: vlastní

Pozice vedoucího pracovníka

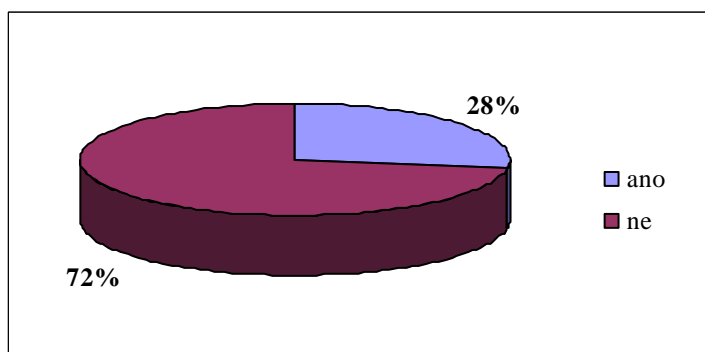
Z celkového počtu dotazovaných by ve vedoucí pozici nechtělo pracovat 72 %. V závislosti na věku by mezi lidmi do 40 let chtělo být vedoucím pracovníkem pouze 9 lidí ze 40. Domnívám se, že nezájem o práci vedoucího pracovníka může být ovlivněn velkou mírou zodpovědnosti a faktem, že každý vedoucí je v dnešní době i tak trochu manažer.

Tab. 18. Chtěl(a) byste pracovat na vedoucí pozici?

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
ano	19	28 %
ne	50	72 %

Zdroj: vlastní

Graf 22. Chtěl(a) byste pracovat na vedoucí pozici?



Zdroj: vlastní



Co stojí za povšimnutí je, že ze současných 11 vedoucích odpovědělo ano, tedy, že by chtěli pracovat ve vedoucí pozici pouze 3. U současných nevedoucích pracovníků má ambici pracovat ve vedoucí pozici 16 z 58 dotázaných.

#### Rozhodující důvody při výběru současného zaměstnání

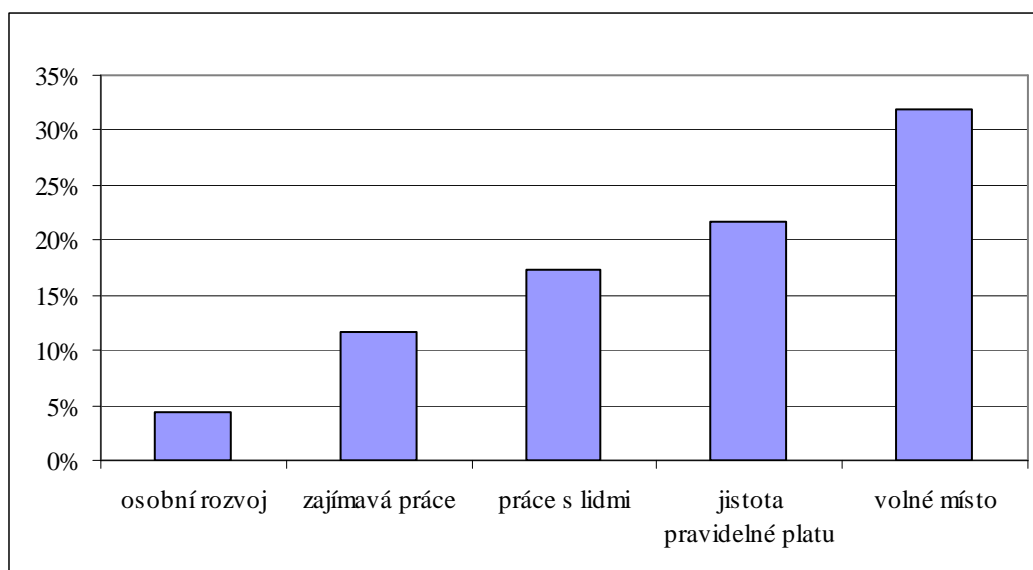
Jako hlavní důvod při výběru současného zaměstnání uvádí 22 z 69 dotázaných volné pracovní místo v současné organizaci. Mezi další důvody respondenti uvádějí jistotu pravidelného platu, práci s lidmi, zájem o problematiku, kterou se organizace zabývá a v neposlední řadě osobní rozvoj pracovníka.

*Tab. 19. Nejčastější důvody pro výběr současného zaměstnání*

Možnosti	Počet zaměstnanců	Podíl v %
osobní rozvoj	3	4 %
zajímavá práce	8	12 %
práce s lidmi	12	17 %
jistota pravidelného platu	15	22 %
volné místo	22	32 %

*Zdroj: vlastní*

*Graf 23. Nejčastější důvody pro výběr současného zaměstnání*



*Zdroj: vlastní*

**Shrnutí:**

Z celkových výsledků dotazníkového průzkumu vyplývá, že u zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení ve Zlíně převládá celková pracovní spokojenost. V závislosti na možnostech odpovědí, nejčastěji záporně odpovídali zaměstnanci věkové skupiny 31-40 let. Tato věková skupina má v organizaci nejpočetnější zastoupení. Relativně největší spokojenost vládne u zaměstnanců pracujících v organizaci méně než 1 rok.

U většiny otázek dotazníku dosahuje kladné hodnocení nad 80 %. Částečnou nespokojenost bych hledala u prostorového uspořádání jednotlivých kanceláří, kde 24 % respondentů odpovědělo záporně. Důvodem k případné diskusi s vedením organizace by mohla být otázka pracovní doby, jedna čtvrtina dotázaných je s pracovní dobou nespokojena a upřednostnila by pružnou pracovní dobu.

Nespokojenost u zaměstnanců panuje v oblasti mzdového ohodnocení a systému odměňování, kde 26 %, respektive 29 % dotázaných hodnotí záporně.

Důvod k zamyšlení bych viděla u otázky možnosti kariérního postupu, kde pouze 68 % tuto možnost připouští. A nad čím by se vedení organizace mělo pozastavit, proč na otázku, zda by dotazovaný chtěl pracovat ve vedoucí pozici, ze současných vedoucích pouze tři odpověděli kladně.

**Srovnání podle věkových skupin (dle nejčastějších odpovědí)**

Nejspokojenější jsou zaměstnanci věkových skupin 18-30 let a 41-50 let, nikdo z nich neodpověděl ne. Naopak nejméně kladných odpovědí se vyskytuje u věkové skupiny zaměstnanců nad 50 let.

Nejvíce spokojena s pracovní dobou je věková skupina nad 50 let, kde 94 % odpovědí je ano. Naopak nejméně kladných odpovědí uvedla věková skupina 31-40 let.

V otázce určení faktoru, který zaměstnance nejvíce motivuje k vyšším pracovním výkonům všechny věkové kategorie shodně uvádí finanční odměnu, jen věková skupina nad 50 let udává jako hlavní motivační zdroj spokojenost klientů.

Nejvíce využívanou zaměstnaneckou výhodou dle počtu nejčastěji uváděných odpovědí je pro všechny věkové skupiny shodně stravování.

Nejvíce kladných odpovědí na otázku možnosti kariérního postupu v organizaci uvedla věková skupina zaměstnanců 41-50 let, naopak nejméně kladných odpovědí je u věkových skupin 18-30 let a 31-40 let.

Ve vedoucí pozici by dle výsledků dotazníkového průzkumu nechtěli pracovat zaměstnanci věkových skupin 18-30 let a 31-40 let, a to kolem 75 % respektive 79 %.

### **Srovnání podle pracovní pozice (dle nejčastějších odpovědí)**

Míra celkové spokojenosti zaměstnanců je srovnatelná u obou pracovních pozic, odpověď ano se vyskytuje u vedoucích pracovníků v 91 % a u nevedoucích pracovníků v 90 % odpovědí.

Jak ukazuje dotazníkový průzkum, spokojeni s pracovní dobou jsou především vedoucí pracovníci, 91 % odpovědělo kladně. U nevedoucích pracovníků je kladných odpovědí 72 %.

Rozdíl se ukazuje u otázky, co dokáže nejvíce motivovat zaměstnance k vyšším pracovním výkonům v zaměstnání. U vedoucích pracovníků je nejčastější odpovědí osobní pocit z dobře vykonané práce, na rozdíl od nevedoucích pracovníků, pro něž je nejvíce motivující finanční odměna.

Nejvíce využívanou zaměstnaneckou výhodou jsou pro obě dvě skupiny příspěvky z FKSP na stravování. Shoda u vedoucích a nevedoucích pracovníků se ukázala i u otázky určení důvodu pro výběr současného zaměstnání a u otázky, co (kromě platu) nejvíce přispívá k jejich pracovní spokojenosti. U první jmenované otázky je shodná odpověď volné pracovní místo v současné organizaci a u druhé výše uvedené otázky je odpověď pracovní kolektiv.

Zajímavostí je, že u vedoucích pracovníků v 73 % případů je odpověď ne u otázky, zda chtějí pracovat ve vedoucí pozici. U nevedoucích pracovníků je to v 72 % případů.

### **Srovnání podle odpracovaných let v organizaci (dle nejčastějších odpovědí)**

Naprostá pracovní spokojenost panuje u zaměstnanců pracujících v organizaci méně než 1 rok, u zaměstnanců pracujících v organizaci více než 10 let je celkem 94 % odpovědí kladných.

S pracovní dobou jsou spokojeni hlavně respondenti zaměstnaní v organizaci méně než 1 rok, u kterých se nevyskytuje ani jedna záporná odpověď. Shodně u všech skupin nejvíce přispívá k jejich pracovní spokojenosti pracovní kolektiv.

Pracovní vztahy mezi kolegy v rámci oddělení považují za výborné zaměstnanci, kteří pracují na OSSZ Zlín maximálně 5 let, neboť nejvíce se u nich vyskytla odpověď výborně.

Za největší zdroj motivace k vyšším pracovním výkonům je dle počtu uvedených nejčastějších odpovědí u zaměstnanců pracujících v organizaci méně než 1 rok a zaměstnanců pracujících více než 10 let spokojenost klient, respektive osobní pocit z vykonané práce. Na rozdíl od zaměstnanců, kteří jsou ve firmě zaměstnaní 2 – 10 rokem, u nichž nejčastější odpovědí je finanční odměna.

Nejvyžívanější zaměstnaneckou výhodou je u všech zaměstnanců čerpání příspěvků z FKSP na stravování.

Dle nejčastěji uváděných odpovědí mají ambici pracovat ve vedoucí pozici hlavně lidé, kteří pracují na OSSZ Zlín 6 – 10 let. Naopak nejmenší ambice na vedoucí pozice mají zaměstnanci pracující v organizaci méně než 1 rok.

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem zpracovávala téma „Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení ve Zlíně“.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit současnou úroveň pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců této organizace. Vhodným prostředkem pro zjišťování těchto skutečností je provedení průzkumu mezi zaměstnanci. Použila jsem dotazník, který obsahoval jak otázky otevřené, tak i uzavřené. Respondenti vhazovali dotazníky v zalepených obálkách do připravené schránky, čímž jsem vytvořila podmínky pro co nejpříjemnější a nejhodnotnější odpovědi.

Důležitým prvkem každé úspěšné organizace jsou zaměstnanci a jejich spokojenost. Výsledky průzkumu ukázaly, že úroveň celkové pracovní spokojenosti mezi zaměstnanci OSSZ Zlín dosahuje 90 %, což je výborný výsledek. Za hlavní faktor, který nejvíce přispívá k jejich spokojenosti, uvádí 54 % respondentů pracovní kolektiv. Tomuto faktu by mělo vedení organizace věnovat zvýšenou pozornost. Organizace se snaží pořádat akce pro své zaměstnance, které nabízejí možnost pro společné setkávání zaměstnanců, jako příklad lze uvést bowlingové a volejbalové turnaje, ale jejich nedostatkem je nepravidelnost. Doporučila bych tedy organizaci, aby uvedené akce pořádala v určitých časových intervalech, např. jednou za půl roku. Další alternativou by bylo pořádání zájezdů, alespoň jednou ročně. Řada soukromých společností pro stmelení pracovního kolektivu organizuje různé team-buildingové akce jako např. společné víkendy v horách. Existují specializované společnosti, které tyto akce nabízejí v uceleném balíčku. Tyto akce jsou spíše doménou soukromého sektoru, ale právě proto by bylo zajímavé přivést je do sektoru státního.

Na pracovní kolektiv můžeme nahlížet z několika rovin, nejdůležitější jsou vztahy mezi kolegy v rámci oddělení, mezi podřízeným a nadřízeným a vztahy mezi zaměstnanci celé organizace. V provedeném výzkumu se respondenti vyjádřili sice velmi pozitivně k otázce mezilidských vztahů celé organizace, ale výrazná většina pozitivních hlasů patřila slabší formě odpovědi a to možnosti „spíše kladně“ (77 %). Pozorné vedení musí vidět v této skutečnosti potenciální riziko, a proto důsledně hledat možnosti, jak dále zkvalitňovat pracovní vztahy organizaci, námětem mohou být výše uvedená doporučení (pravidelné bowlingové turnaje, zájezdy a jiné.)

Dalšími články spokojenosti zaměstnanců jsou pracovní doba a pracovní prostředí, resp. prostorové uspořádání jednotlivých kanceláří. Výsledky průzkumu ukázaly, že 25 % dotázaných je se svou pracovní dobou nespokojeno, důvodem je absence pružné pracovní doby. V organizace je zavedena pevná pracovní doba, ale tato skutečnost nevyhovuje především zaměstnancům věkové skupiny 31–40 let. Možným důvodem jejich negativního postoje může být fakt, že spousta z nich má děti ve věku do 10 let. Vedení organizace by mohlo využít velké koncentrace úřadů (Krajský úřad Zlínského kraje, Okresní správa sociálního zabezpečení Zlín, Finanční úřad Zlín a Úřad práce Zlín) v jedné lokalitě a iniciovat zřízení školky pro děti zaměstnanců.

Další oblastí, ve které by se nabízelo provedení určitých změn je prostorové uspořádání pracoviště. Jeho stav záporně ohodnotilo 24 % dotázaných. V současnosti je obsazení kanceláří dvoučlenné nebo tříčlenné, nábytek a jeho uspořádání je více méně ve všech kancelářích stejný. Všechny kanceláře jsou stylizovány do jedné barvy, a to bílé. Proto by bylo dobré, aby organizace dala větší prostor názorům jednotlivých zaměstnanců, jak by chtěli pracovní prostředí ve svých kancelářích změnit. Mohlo by se udělat nové uspořádání nábytku a barevně stylizovat kanceláře, např. dle jednotlivých oddělení.

Výsledky průzkumu ukázaly, že pro zaměstnance je nejvíce motivujícím faktorem k vyšším pracovním výkonům finanční odměna. V závislosti na této skutečnosti je se svým mzdovým ohodnocením spokojeno 74 % dotázaných, z toho 70 % respondentů se přiklonilo k odpovědi spíše spokojen(a). Součástí odměny každého zaměstnance není jen samotná finanční odměna, ale i zaměstnanecké výhody. Organizace svým zaměstnancům nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod, např. 25 dnů dovolené nebo příspěvky v rámci FKSP (např. příspěvek na stravování, sportovní a kulturní akce, na rekreace, penzijní připojištění). Průzkum ukázal, že mezi zaměstnanci je nejvyužívanější zaměstnaneckou výhodou příspěvek na stravování, čímž se potvrdila skutečnost, že lidé na prvním místě uspokojují své základní potřeby. Navrhovala bych organizaci, nabídku zaměstnaneckých výhod rozšířit o výuku cizích jazyků nebo možnost dárkových poukazů.

Možnost kariérního postupu hodnotí kladně 68 % dotázaných, přičemž za určitě kladnou jí označilo pouze 7 % dotázaných. Dále z průzkumu vyplývá, že větší procento nespokojených je především u zaměstnanců do 40 let. Vysvětlením toho může být, že věkový průměr vedoucích pracovníků je v současnosti okolo 50 let. Dle mého názoru by organizace při výběru vedoucích pracovníků měla brát zřetel nejen na délku praxe,

ale hlavně na odborné znalosti a u svých zaměstnanců vzít v úvahu také jejich aktivitu a zájem o danou práci.

Předložené návrhy a doporučení nejsou v žádném případě vyčerpávající a lze je spíše chápat jako podněty, jakým směrem by se případná zlepšení v oblasti motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců měla ubírat.

## RESUMÉ

In my bachelor thesis, I researched the question of motivation and satisfaction of workers in their employment.

In the theoretical part, I mentioned the definition of basic concepts such as motivation, theories of work motivation, job satisfaction, employee benefits and questionnaire survey.

In the introduction to the practical part, I said the definition of basic terms in which I conducted an anonymous questionnaire survey. Evaluation questionnaires were the primary concern of the analytical. I used the tables and graphs to show the individual results. I propose recommendations to improve the motivation and job satisfaction for the results of each presentation.

The results of the questionnaire survey show that employees' organization dominated by the overall job satisfaction. Significant staff shortages are not reflected in higher employment performance in the field of motivation. It is evident that the organization devotes great efforts motivational activities. Motivation inspires employees not only to higher work performance, but also to achieve their job satisfaction. The organization offers its employees various forms of education, training and providing them with employee benefits under the care of workers.

Questionnaire survey pointed out that not all employees see a financial reward for their main source of motivation for more work performance. Other factors that contribute to overall employee satisfaction is definitely mutual relationships, the personality of manager or praise from your boss.

There is a single board to properly motivate employees and how to make the people were satisfied with their jobs. Every employer has an interest and desire to create for their employees as the most advantageous conditions. Their personal example of trying to tribute all the best results and thus contribute to the reputation of the organization.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 str. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3
- [3] BEDRNOVÁ, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- [4] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 str. ISBN 80-251-0374-9
- [5] DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE Nakladatelství s.r.o., 2005. 127 str., ISBN 80-902105-8-9
- [6] FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 200 s. ISBN 80-7367-113-1
- [7] HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1995. ISBN 80-85943-01-8
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [11] PAVLICA, Karel a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2000. 161 str. ISBN 80-86119-25-4
- [12] PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9
- [13] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s., ISBN 978-80-247-1991-7
- [14] PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 228 str. ISBN 80-247-0470-6)

- [15] ŠTYKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0048-X
- [16] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizacích personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4

#### Zdroje www

- [17] *Kariéra na ČSSZ* [online]. [cit. 2010-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/kariera/>>
- [18] *Profil ČSSZ* [online]. [cit. 2010-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR Česká republika

ČSSZ Česká správa sociálního zabezpečení

FKSP Fond kulturních a sociálních potřeb

OSSZ Okresní správa sociálního zabezpečení

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Jste ve své práci spokojen(a)? .....	38
Graf 2. Jste ve své práci spokojen(a)?(dle pracovní pozice) .....	39
Graf 3. Jak hodnotíte technické vybavení Vašeho pracoviště? .....	40
Graf 4. Jak hodnotíte technické vybavení Vašeho pracoviště?(dle pracovní pozice) .....	40
Graf 5. Jste spokojen(a) s prostorovým uspořádáním Vašeho pracoviště? .....	41
Graf 6. Jste spokojen(a) s prostorovým uspořádáním Vašeho pracoviště?(dle délky zaměstnanosti) .....	42
Graf 7. Jste spokojen(a) s Vaší pracovní dobou?.....	43
Graf 8. Jste spokojen(a) s Vaší pracovní dobou?(dle věkových skupin).....	43
Graf 9. Jak jste spokojen(a) se svým mzdovým ohodnocením?.....	44
Graf 10. Jak hodnotíte systém odměňování? .....	45
Graf 11. Pět nejčastěji uváděných důvodů spokojenosti v práci (kromě platu) .....	46
Graf 12. Jak byste celkově ohodnotil(a) mezilidské vztahy .....	47
Graf 13. Jak byste celkově ohodnotil(a) mezilidské vztahy na OSSZ Zlín?(dle věkové skupiny) .....	48
Graf 14. Jak vycházíte se svými kolegy v rámci oddělení?.....	49
Graf 15. Jak hodnotíte svůj pracovní vztah s přímým nadřízeným? .....	50
Graf 16. Jste spokojen(a) s úrovní informací, které Vám přímý nadřízený pro výkon Vaší práce poskytuje?.....	51
Graf 17. Vyslovil Vám nadřízený někdy pochvalu?.....	51
Graf 18. Co Vás dokáže motivovat k vyššímu výkonu v zaměstnání?.....	52
Graf 19. Jak hodnotíte formy vzdělávání, které Vám OSSZ Zlín nabízí?.....	53
Graf 20. Uveďte, kterou zaměstnaneckou výhodu (příspěvek z FKSP) nejvíce využíváte?.....	55
Graf 21. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v organizaci?.....	56
Graf 22. Chtěl(a) byste pracovat na vedoucí pozici?.....	56
Graf 23. Nejčastější důvody pro výběr současného zaměstnání.....	57

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Struktura respondentů.....	37
Tab. 2. Jste ve své práci spokojen(a)? .....	38
Tab. 3. Jak hodnotíte technické vybavení Vašeho pracoviště?.....	39
Tab. 4. Jste spokojen(a) s prostorovým uspořádáním Vašeho pracoviště? .....	41
Tab. 5. Jste spokojen(a) s Vaší pracovní dobou?.....	43
Tab. 6. Jak jste spokojen(a) se svým mzdovým ohodnocením?.....	44
Tab. 7. Jak hodnotíte systém odměňování? .....	45
Tab. 8. Pět nejčastěji uváděných důvodů spokojenosti v práci (kromě platu).....	46
Tab. 9. Jak byste celkově ohodnotil(a) mezilidské vztahy na OSSZ Zlín? .....	47
Tab. 10. Jak vycházíte se svými kolegy v rámci oddělení?.....	48
Tab. 11. Jak hodnotíte svůj pracovní vztah s přímým nadřízeným?.....	49
Tab. 12. Jste spokojen(a) s úrovní informací, které Vám přímý nadřízený pro výkon Vaší práce poskytuje?.....	50
Tab. 13. Vyslovil Vám nadřízený někdy pochvalu?.....	51
Tab. 14. Co Vás dokáže motivovat k vyššímu výkonu v zaměstnání?.....	52
Tab. 15. Jak hodnotíte formy vzdělávání, které Vám OSSZ Zlín nabízí?.....	53
Tab. 16. Uveďte, kterou zaměstnaneckou výhodu (příspěvek z FKSP) nejvíce využíváte?.....	54
Tab. 17. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v organizaci?.....	55
Tab. 18. Chtěl(a) byste pracovat na vedoucí pozici?.....	56
Tab. 19. Nejčastější důvody pro výběr současného zaměstnání.....	57

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I     Dotazník
- P II    Srovnání nejčastějších odpovědí
- P III   Vyhodnocení vybraných otázek dotazníku



**12. Vyslovil Vám přímý nadřízený někdy pochvalu?**

ano ne

**13. Co Vás dokáže motivovat k vyššímu výkonu v zaměstnání? (určete pořadí dle důležitosti, nejdůležitější 1)**

- ... Osobní pocit z dobře vykonané práce
- ... Finanční odměna
- ... Pochvala od spolupracovníků, kolegů
- ... Pochvala od nadřízených
- ... Spokojenost klientů
- ... Jiné .....

**14. Jak hodnotíte formy vzdělávání (odborná školení, školení výpočetní techniky, metodická školení), které Vám OSSZ Zlín nabízí?**

určitě kladně spíše kladně spíše záporně určitě záporně

**15. Jaké zaměstnanecké výhody (příspěvky v rámci FKSP) Vám zaměstnavatel nabízí? (zakroužkujte více možností)**

- příspěvek na stravování
- příspěvek na kulturní a sportovní aktivity
- příspěvek na očkování
- příspěvek na dětské rekreace
- příspěvek na penzijní připojištění
- Jiný .....

**16. Uved'te, kterou zaměstnaneckou výhodu (příspěvek z FKSP) nejvíce využíváte?**

.....

**17. Jak jste spokojen (a) se svým mzdovým ohodnocením?**

určitě spokojen (a) spíše spokojen (a)  
spíše nespokojen (a) určitě nespokojen (a)

**18. Jak hodnotíte systém odměňování?**

určitě kladně spíše kladně spíše záporně určitě záporně

**19. Uved'te, co nejvíce (kromě platu) přispívá k Vaší pracovní spokojenosti?**

.....

**20. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v organizaci?**

určitě kladně spíše kladně spíše záporně určitě záporně

**21. Chtěl (a) byste pracovat na vedoucí pozici?**

ano ne

**22. Proč jste se rozhodl (a) pro Vaše současné zaměstnání? Co bylo pro Vás rozhodující při výběru současného zaměstnání? (Uved'te pouze jeden hlavní důvod)**

.....

**Pohlaví:** žena muž  
**Věk:** 18 – 30 31 – 40 41 – 50 Více než 50  
**Vzdělání:** středoškolské bez maturity středoškolské s maturitou vysokoškolské



## PŘÍLOHA P II: SROVNÁNÍ NEJČASTĚJŠÍCH ODPOVĚDÍ

Pozn. V následujících třech tabulkách je vždy uvedena nejčastější odpověď, doplněná procentním podílem dané odpovědi v příslušné kategorii.

Nejčastější odpovědi v jednotlivých věkových skupinách					
		18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	více než 50 let
spokojenost	celková pracovní spokojenost	ano 100 %	ano 86 %	ano 100 %	ano 81 %
	s technickým vybavením	spíše kladně 75 %	spíše kladně 79 %	spíše kladně 54 %	určitě kladně 69 %
	s prostorovým uspořádáním	spíše ano 42 %	spíše ano 46 %	spíše ano 62 %	určitě ano 56 %
	s pracovní dobou	ano 83 %	ano 64 %	ano 69 %	ano 94 %
	se mzdovým ohodnocením	spíše spokojen (a) 58 %	spíše spokojen (a) 61 %	spíše spokojen (a) 77 %	spíše spokojen (a) 88 %
	faktor spokojenosti	pracovní kolektiv 42 %	pracovní kolektiv 50 %	pracovní kolektiv 54 %	pracovní kolektiv 56 %
pracovní vztahy	celkově v organizaci	spíše kladně 67%	spíše kladně 68%	spíše kladně 100%	spíše kladně 81%
	na oddělení	výborně 67%	spíše dobře 68%	spíše dobře 54%	spíše dobře 50%
	s nadřízeným	určitě kladně	spíše kladně	spíše kladně	spíše kladně

Nejčastější odpovědi v jednotlivých věkových skupinách					
		18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	více než 50 let
		67%	57%	54%	50%
motivace	největší motivace výkonu	finanční odměna 50%	finanční odměna 43%	finanční odměna 69%	spokojenost klientů 44%
	nejvyužívanější zaměstnanecká výhoda	stravenky 42%	stravenky 46%	stravenky 46%	stravenky 44%
	možnost kariérního postupu	spíše kladně 50%	spíše kladně 50%	spíše kladně 92%	spíše kladně 63%
	zájem o práci vedoucích	ne 75%	ne 79%	ne 69%	ne 63%
	proč zaměstnání na OSSZ ve Zlíně	jistota pravidelné platu 42%	volné místo 50%	volné místo 54%	volné místo 56%

*Zdroj: vlastní*

Nejčastější odpovědi podle délky zaměstnání na OSSZ Zlín					
		méně než 1 rok	2-5 let	6-10 let	více než 10 let
spokojenost	celková pracovní spokojenost	ano 100%	ano 80%	ano 82%	ano 94%
	s technickým vybavením	spíše kladně 75%	spíše kladně 73%	spíše kladně 73%	spíše kladně 48%
	s prostorovým uspořádáním	spíše ano 50%	určitě ano 47%	spíše ano 55%	spíše ano 45%
	s pracovní dobou	ano 100%	ano 60%	ano 64%	ano 77%
	se mzdovým ohodnocením	spíše spokojen (a) 67%	spíše spokojen (a) 67%	spíše spokojen (a) 82%	spíše spokojen (a) 68%
	faktor spokojenosti	pracovní kolektiv 50%	pracovní kolektiv 67%	pracovní kolektiv 36%	pracovní kolektiv 48%
pracovní vztahy	celkově v organizaci	spíše kladně 83%	spíše kladně 73%	spíše kladně 82%	spíše kladně 74%
	na oddělení	výborně 50%	výborně 53%	spíše dobře 73%	spíše dobře 55%
	s nadřízeným	určitě kladně 67%	určitě kladně 47%	spíše kladně 73%	spíše kladně 52%

Nejčastější odpovědi podle délky zaměstnání na OSSZ Zlín					
		méně než 1 rok	2-5 let	6-10 let	více než 10 let
motivace	největší motivace výkonu	spokojenost klientů 42%	finanční odměna 53%	finanční odměna 73%	spokojenost klientů 32%
	nejvyžívanější zaměstnanecká výhoda	stravenky 33%	stravenky 47%	stravenky 45%	stravenky 48%
	možnost kariérního postupu	spíše kladně 50%	spíše kladně 60%	spíše kladně 64%	spíše kladně 65%
	zájem o práci vedoucího	ne 83%	ne 80%	ano 64%	ne 77%
	proč zaměstnání na OSSZ ve Zlíně	jistota pravidelného platu 42%	jistota pravidelného platu 27%	volné místo 45%	volné místo 35%

*Zdroj: vlastní*

Nejčastější odpovědi podle pracovní pozice					
		vedoucí		nevedoucí	
spokojenost	celková pracovní spokojenost	ano	91%	90%	ano
	s technickým vybavením	určitě kladně	73%	69%	spíše kladně
	s prostorovým uspořádáním	určitě ano	55%	43%	spíše ano
	s pracovní dobou	ano	91%	72%	ano
	se mzdovým ohodnocením	spíše spokojen (a)	55%	72%	spíše spokojen (a)
	faktor spokojenosti	pracovní kolektiv	45%	52%	pracovní kolektiv
pracovní vztahy	celkově v organizaci	spíše kladně	82%	76%	spíše kladně
	na oddělení	spíše dobře	55%	55%	spíše dobře
	s nadřízeným	spíše kladně	55%	48%	spíše kladně
motivace	největší motivace výkonu	osobní pocit	45%	47%	finanční odměna
	nejvyužívanější zaměstnanecká výhoda	stravenky	55%	43%	stravenky
	možnost kariérního postupu	spíše kladně	55%	62%	spíše kladně
	zájem o práci vedoucího	ne	73%	72%	ne
	proč zaměstnání na OSSZ ve Zlíně	volné místo	36%	31%	volné místo

*Zdroj: vlastní*

### PŘÍLOHA III: VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKU

4. Jste ve své práci spokojen (a)?																					
	Celkem	Věk								Délka současného zaměstnání								Pracovní pozice			
		18 - 30		31 - 40		41 - 50		50 +		< 1 rok		2-5 let		6-10 let		10 let +		vedoucí		nevedoucí	
ano	62	12	100%	24	86%	13	100%	13	81%	12	100%	12	80%	9	82%	29	94%	10	91%	52	90%
ne	7	0	0%	4	14%	0	0%	3	19%	0	0%	3	20%	2	18%	2	6%	1	9%	6	10%
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

*Zdroj: vlastní*

5. Jak hodnotíte technické vybavení (výpočetní technika, software) Vašeho pracoviště?																					
	Celkem	Věk								Délka současného zaměstnání								Pracovní pozice			
		18 - 30		31 - 40		41 - 50		50 +		< 1 rok		2-5 let		6-10 let		10 let +		vedoucí		nevedoucí	
určitě kladně	23	1	8%	5	18%	6	46%	11	69%	3	25%	2	13%	3	27%	15	48%	8	73%	15	26%
spíše kladně	43	9	75%	22	79%	7	54%	5	31%	9	75%	11	73%	8	73%	15	48%	3	27%	40	69%
spíše záporně	3	2	17%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%	0	0%	1	3%	0	0%	3	5%
určitě záporně	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

*Zdroj: vlastní*

6. Jste spokojen (a) s prostorovým uspořádáním, řešením Vašeho pracoviště?																					
	Celkem	Věk								Délka současného zaměstnání								Pracovní pozice			
		18 - 30		31 - 40		41 - 50		50 +		< 1 rok		2-5 let		6-10 let		10 let +		vedoucí		nevedoucí	
určitě ano	22	3	25%	6	21%	4	31%	9	56%	2	17%	7	47%	0	0%	13	42%	6	55%	16	28%
spíše ano	30	5	42%	13	46%	8	62%	4	25%	6	50%	4	27%	6	55%	14	45%	5	45%	25	43%
spíše ne	14	4	33%	7	25%	0	0%	3	19%	3	25%	2	13%	5	45%	4	13%	0	0%	14	24%
určitě ne	3	0	0%	2	7%	1	8%	0	0%	1	8%	2	13%	0	0%	0	0%	0	0%	3	5%
<b>Celkem</b>	69	12	100%	28	100%	13	100%	16	100%	12	100%	15	100%	11	100%	31	100%	11	100%	58	100%

*Zdroj: vlastní*

7. Jste spokojen (a) s Vaší současnou pracovní dobou?																					
	Celkem	Věk								Délka současného zaměstnání								Pracovní pozice			
		18 - 30		31 - 40		41 - 50		50 +		< 1 rok		2-5 let		6-10 let		10 let +		vedoucí		nevedoucí	
ano	52	10	83%	18	64%	9	69%	15	94%	12	100%	9	60%	7	64%	24	77%	10	91%	42	72%
ne	17	2	17%	10	36%	4	31%	1	6%		0%	6	40%	4	36%	7	23%	1	9%	16	28%
<b>Celkem</b>	69	12	100%	28	100%	13	100%	16	100%	12	100%	15	100%	11	100%	31	100%	11	100%	58	100%

*Zdroj: vlastní*

8. Jak byste celkově ohodnotil (a) mezilidské vztahy na OSSZ Zlín?																					
	Celkem	Věk								Délka současného zaměstnání								Pracovní pozice			
		18 - 30		31 - 40		41 - 50		50 +		< 1 rok		2-5 let		6-10 let		10 let +		vedoucí		nevedoucí	
určitě kladně	5	2	17%	1	4%	0	0%	2	13%	2	17%	0	0%	0	0%	3	10%	1	9%	4	7%
spíše kladně	53	8	67%	19	68%	13	100%	13	81%	10	83%	11	73%	9	82%	23	74%	9	82%	44	76%
spíše záporně	11	2	17%	8	29%	0	0%	1	6%	0	0%	4	27%	2	18%	5	16%	1	9%	10	17%
určitě záporně	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Celkem</b>	69	12	100%	28	100%	13	100%	16	100%	12	100%	15	100%	11	100%	31	100%	11	100%	58	100%

*Zdroj: vlastní*

10. Jak hodnotíte svůj pracovní vztah s přímým nadřízeným?																					
	Celkem	Věk								Délka současného zaměstnání								Pracovní pozice			
		18 - 30		31 - 40		41 - 50		50 +		< 1 rok		2-5 let		6-10 let		10 let +		vedoucí		nevedoucí	
určitě kladně	32	8	67%	11	39%	6	46%	7	44%	8	67%	7	47%	3	27%	14	45%	5	45%	27	47%
spíše kladně	34	3	25%	16	57%	7	54%	8	50%	4	33%	6	40%	8	73%	16	52%	6	55%	28	48%
spíše záporně	3	1	8%	1	4%	0	0%	1	6%	0	0%	2	13%	0	0%	1	3%	0	0%	3	5%
určitě záporně	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Celkem</b>	69	12	100%	28	100%	13	100%	16	100%	12	100%	15	100%	11	100%	31	100%	11	100%	58	100%

*Zdroj: vlastní*



**14. Jak hodnotíte formy vzdělávání (školení výpočetní techniky, metodická školení), které Vám OSSZ Zlín nabízí?**

	Celkem	Věk								Délka současného zaměstnání								Pracovní pozice			
		18 - 30		31 - 40		41 - 50		50 +		< 1 rok		2-5 let		6-10 let		10 let +		vedoucí		nevedoucí	
určitě kladně	17	4	33%	5	18%	4	31%	4	25%	5	42%	4	27%	0	0%	8	26%	4	36%	13	22%
spíše kladně	48	7	58%	21	75%	9	69%	11	69%	7	58%	10	67%	9	82%	22	71%	7	64%	41	71%
spíše záporně	4	1	8%	2	7%	0	0%	1	6%	0	0%	1	7%	2	18%	1	3%	0	0%	4	7%
určitě záporně	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Celkem</b>	69	12	100%	28	100%	13	100%	16	100%	12	100%	15	100%	11	100%	31	100%	11	100%	58	100%

*Zdroj: vlastní*

**21. Chtěl (a) byste pracovat na vedoucí pozici?**

	Celkem	Věk								Délka současného zaměstnání								Pracovní pozice			
		18 - 30		31 - 40		41 - 50		50 +		< 1 rok		2-5 let		6-10 let		10 let +		vedoucí		nevedoucí	
ano	19	3	25%	6	21%	4	31%	6	38%	2	17%	3	20%	7	64%	7	23%	3	27%	16	28%
ne	50	9	75%	22	79%	9	69%	10	63%	10	83%	12	80%	4	36%	24	77%	8	73%	42	72%
<b>Celkem</b>	69	12	100%	28	100%	13	100%	16	100%	12	100%	15	100%	11	100%	31	100%	11	100%	58	100%

*Zdroj: vlastní*

17. Jak jste spokojen (a) se svým mzdovým ohodnocením?																	
	Celkem	Věk								První zaměstnání				Pracovní pozice			
		18 - 30		31 - 40		41 - 50		více než 50		ano		ne		vedoucí		nevedoucí	
určitě spokojen (a)	3	2	17%	0	0%	1	8%	0	0%	1	7%	2	4%	1	9%	2	3%
spíše spokojen (a)	48	7	58%	17	61%	10	77%	14	88%	8	57%	40	73%	6	55%	42	72%
spíše nespokojen (a)	12	3	25%	5	18%	2	15%	2	13%	5	36%	7	13%	3	27%	9	16%
určitě nespokojen (a)	6	0	0%	6	21%	0	0%	0	0%	0	0%	6	11%	1	9%	5	9%
<b>Celkem</b>	69	12	100%	28	100%	13	100%	16	100%	14	100%	55	100%	11	100%	58	100%

*Zdroj: vlastní*

20. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v organizaci?																					
	Celkem	Věk								Délka současného zaměstnání								Pracovní pozice			
		18 - 30		31 - 40		41 - 50		50 +		< 1 rok		2-5 let		6-10 let		10 let +		vedoucí		nevedoucí	
určitě kladně	5	3	25%	1	4%	0	0%	1	6%	2	17%	1	7%	1	9%	1	3%	1	9%	4	7%
spíše kladně	42	6	50%	14	50%	12	92%	10	63%	6	50%	9	60%	7	64%	20	65%	6	55%	36	62%
spíše záporně	21	3	25%	13	46%	0	0%	5	31%	4	33%	4	27%	3	27%	10	32%	4	36%	17	29%
určitě záporně	1	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	0	0%	1	7%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
<b>Celkem</b>	69	12	100%	28	100%	13	100%	16	100%	12	100%	15	100%	11	100%	31	100%	11	100%	58	100%

*Zdroj: vlastní*

16. Uved'te, kterou zaměstnaneckou výhodu (příspěvek z FKSP) nejvíce využíváte?													
	Celkem	Věk								pracovní pozice			
		18 - 30		31 - 40		41 - 50		> 50		vedoucí		nevedoucí	
masáže	2	0	0%	1	4%	1	8%	0	0%	0	0%	2	3%
kultura	6	4	33%	1	4%	1	8%	0	0%	2	18%	4	7%
vitamíny	6	0	0%	5	18%	0	0%	1	6%	0	0%	6	10%
rekreace	7	1	8%	3	11%	2	15%	1	6%	0	0%	7	12%
penzijní připojištění	8	1	8%	1	4%	1	8%	5	31%	1	9%	7	12%
sport	9	1	8%	4	14%	2	15%	2	13%	2	18%	7	12%
strava	31	5	42%	13	46%	6	46%	7	44%	6	55%	25	43%
<b>Celkem</b>	69	12	100%	28	100%	13	100%	16	100%	11	100%	58	100%

*Zdroj: vlastní*