

Pracovní spokojenost zaměstnanců

Miroslava Gigimovová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslava GIGIMOVÁ**
Osobní číslo: **H118070**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Pracovní spokojenost zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno dle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" případně dle dalších materiálů, které jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Bude zejména dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky budou konzultovány pravidelně s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel bude po konzultaci s vedoucím práce zaměřena na:

- objasnění problematiky determinace pracovní spokojenosti zaměstnanců,
- provedení empirického výzkumu u vybrané skupiny zaměstnanců,
- odhalení příčin nespokojenosti zaměstnanců,
- navržení opatření k odstranění příčin nespokojenosti zaměstnanců.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.

Hoskovec, J., Riegel, K., Rýmeš, M., Štikar, J. Psychologie ve světě práce. Vydavatelství: Karolinum, 2003.

Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů. Management Press, 2007.

NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005.

PLAMÍNEK, Jiří. Synergický management : vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000.

ŠTIKAR, Jiří. Metody psychologie práce a organizace. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2000.

VÍZDAL, František. Psychologie řízení. Institut mezioborových studií, Brno 2007.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

Katedra psychologie

Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2013

V Brně dne 16. března 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PhDr. František Vízdal, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

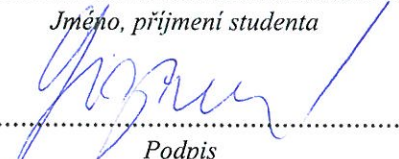
Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

V Brně 22.4 2013

MICROSLAVA BICIMOUVA
.....
Jméno, příjmení studenta

.....
Podpis

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 nevydělěčně 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 vzdělávacího 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). Odpirá-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

Bakalářská práce se zabývá problematikou pracovní spokojenosti zaměstnanců a v souvislosti s ní také úrovní vybavenosti řídicích a personálních pracovníků a to vše v kontextu k oboru sociální pedagogika. Zájmem je vyzdvihnout význam uceleného komplexního pohledu na pracovní proces a zaměstnance. Práce vyzdvihuje pracovní spokojenost jako předpoklad pro tvorbu stabilních lidských zdrojů jako základu každé organizace a zároveň hovoří o pracovní spokojenosti jako cíli personálního působení. Práce je rozložena do části teoretické a praktické. První část objasňuje pojmy a teorie vztahující se k pracovní spokojenosti a pracovní motivaci. Druhá část soustřeďuje pozornost na výzkum, metodiku, zpracování získaných dat a následné vyhodnocení výsledků u zvolených skupin respondentů. Výzkum je postaven na rozdělení respondentů do skupiny řídicích pracovníků a řadových zaměstnanců a díky tomu přispívá k odkrytí rozdílných postojů v rámci pracovního procesu. To vše i s dalším cílem, posílit význam vzdělávání pro obě skupiny.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pracovní spokojenost, pracovní motivace, pracovní chování, pracovní výkon, řadový zaměstnanec, vedoucí pracovník, řídicí pracovník, dotazník, výzkum, potřeba, personální řízení, organizace.

ABSTRACT

This Bachelor Thesis deals with the question of job satisfaction of employees in connection with a skill of management and personnel officers all in the context of Social pedagogy. The focus is on highlighting the importance of complex view on work process and employees. The Thesis highlights work satisfaction as a presumption of formation of stable human resources as a principle of any organization and also deals with a job satisfaction as the main goal of personal work. The Thesis is divided into the theoretical and practical parts. The first part clarifies terms and theories related to the work satisfaction and work motivation. The second part is focused on study, methodology, collected data processing and evaluating of results related to selected groups of respondents. The study is based on selection of respondents to groups of managers and ordinary employees that reveals different attitudes to the work process. All this have further aim to strengthen the importance of continuous education for both groups.

KEYWORDS

Work satisfaction, work motivation, work behavior, work performance, ordinary employee, manager, questionnaire, study, need, personal management, organization.

„Malou výrobu je možné řídit s malými lidmi. Velkou výrobu mohou vést pouze velcí lidé. Lidé, kteří jsou velcí povahou, vůlí a vědomostmi. Ti nám chybí a možná, že budeme muset počkat než nám dorostou z mladých mužů, které zde vychováváme.“

„Bylo naší chloubou a pohnutkou k další, neúporné práci, když jsme viděli, že závodem naším přinášíme nový, do toho času nepoznaný život do našich krajů, že zvedá se jeho rozvojem všeobecný blahobyt a vzdělání našeho lidu.“

„Byla to touha tvořit, poskytnouti stále většímu množství lidu účasti na výhodách, které náš závod, jak zaměstnancům, tak zákazníkům poskytoval. Pokud budete této ideje sloužiti, potom budete ve shodě se zákony přírodními i lidskými. Jakmile ale budete každý pamatovati sám na sebe, jakmile přestanete sloužiti svým závodem všeobecně, stanete se zbytečnými a padnete neodvratně.“

Tomáš Baťa

Poděkování

Děkuji panu doc. PhDr. Františku Vízdalovi, CSc., za možnost zpracovat téma bakalářské práce a za poskytnuté rady.

Děkuji všem svým blízkým, zejména své dceři a rodičům, kteří mi byli morální oporou a podporovali mne v mém úsilí. Děkuji Pavlu Novákovi a Anetě Pospíchalové.

Miroslava Gigimovová

Prohlášení

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

.....

Brno 23.4.2013

Miroslava Gigimovová

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 HISTORIE A VÝVOJ PSYCHOLOGIE ŘÍZENÍ	14
2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	18
2.1 DEFINICE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	18
2.2 DETERMINANTY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	20
2.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A MOTIVACE	22
2.3.1 Teorie motivace	23
2.3.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb	24
2.3.3 Herzbergova teorie	24
2.3.4 Teorie X, Y McGregora	25
2.3.5. Teorie McClellanda	25
2.3.6. Ostatní teorie motivace.....	26
2.4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A PRACOVNÍ VÝKON	27
2.5 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A PRACOVNÍ CHOVÁNÍ	29
3 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ „PERSONÁLNÍ MANAGEMENT“	31
3.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	32
3.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A VEDENÍ ORGANIZACE.....	33
3.3 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	37
3.4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST JAKO VÝCHODISKO I CÍL PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 VÝZKUM	41
4.1 CÍLE VÝZKUMU	41
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	41
4.3 METODIKA VÝZKUMU	42
4.4 REALIZACE VÝZKUMU.....	43
4.5 STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZA	43
4.6 SHRNUTÍ, VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	71
4.6.1 Výsledky dle kategorií výzkumu.....	73
4.6.2 Limity výzkumné metody a výzkumu.....	79
5 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKA	81
ZÁVĚR	82
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ ZKRATEK	87
SEZNAM TABULEK	88
SEZNAM GRAFŮ	89
SEZNAM PŘÍLOH	90

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou pracovní spokojenosti zaměstnanců a úrovní řídicích a personálních pracovníků a to vše ve vztahu k oboru sociální pedagogika.

Zájmem je vyzdvihnout význam uceleného komplexního pohledu na zaměstnance a pracovní proces. Práce také vyzdvihuje pracovní spokojenost jako předpoklad pro tvorbu stabilních výkonných lidských zdrojů jako základu každé organizace a zároveň hovoří o pracovní spokojenosti jako cíli personálního působení. Je rozdělena do části teoretické a praktické. První část objasňuje pojmy vztahující se k problematice pracovní spokojenosti. Druhá část je založena na výzkumu názorů a postojů k problematice spokojenosti ze strany řídicích pracovníků a řadových koncových zaměstnanců. Toto rozdělení a přístup k výzkumu je záměrný a účelem je poukázat na odlišnosti zájmů a postojů jednotlivých skupin v rámci pracovního procesu.

Moje bakalářské práce bude zpracována ve formě volné eseje. Čerpám z odborných knih a především čerpám ze své pracovní zkušenosti a pozorování. Téma „Pracovní spokojenost zaměstnanců“ je otázka, kterou se zabývám dlouhodobě z hlediska začlenění znalostí z oblastí psychologie, sociologie i pedagogiky do vzdělávání řídicích pracovníků. Otázka pracovní spokojenosti a personálního řízení je v historii zpracována mnohokrát. Náhled na problematiku vychází z podkladů, které mají obdobný základ. Zaměřím se na vybranou teorii, kterou považuji za účinnou a přínosnou s vědomím, že je vždy nutné přihlížet k individualitě člověka, prostředí a procesů organizace, konkrétním situacím a zvoleným metodám působení na jedince. Chci touto prací vyzdvihnout význam pracovní spokojenosti pro plnění cílů organizace. Praktická část mi umožní zcela konkrétním způsobem dle svých názorů a postojů problematiku uchopit a ohodnotit výsledky.

Budu se snažit o komplexnost s ohledem především na vlastní 20 letou praxi zaměstnání v rozsáhlých obchodních společnostech s více jak 500 zaměstnanci se zahraničními vlastníky. Žádná organizace neopakuje do detailu stejné podmínky, ale typy nadnárodních korporací mají jako platformu řízení lidí podobnou strukturu a aplikují podobný přístup k zaměstnancům. Zaměření společnosti je obchodní, tedy ryze ziskové, podporující nárůst stresového prostředí. Tomu je přizpůsobeno vzdělávání zaměstnanců ze strany personalistů i externích vzdělávacích agentur.

V době rozhodování o studiu jsem vliv spokojenosti zaměstnanců na výkon, na plnění cílů, na osobní život, na zdraví sledovala už několik let. Díky praxi se utvořil názor na prostředí

obchodně prodejně zaměřených společností a na způsob řídicí práce. Zejména posledních 10 let považuji za výrazné období pro ucelení přístupu k tomu, jak měnit sebe, své vědomosti i schopnosti k prospěchu vůči zaměstnancům a tím i společnosti, které přispívám. Mezi tím jsem postoupila na pozici vedoucího pracovníka. Mám tedy příležitost zpětně hodnotit a rekapitulovat sebe v pozici podřízeného a rozhodnutí minulých nadřízených pracovníků s ohledem na své stávající postoje a způsoby současného vedení svých podřízených.

Druhým rokem působím na pozici vedoucího pracovníka v menší společnosti se 100 zaměstnanci. Mé názory se upravily. Měla jsem obavy, že můj postoj bude dotlačen vyššími nadřízenými a finančními cíli k podobným přístupům, které vyvolávaly předchozí dlouhodobou nespokojenost se všemi důsledky nespokojenosti. K překvapení mi přístup k člověku zůstal, názor na to, jak lze pracovat pro zaměstnance se nezměnil, výrazně se doplnil, a není v rozporu ani s cíli společnosti, plněním povinností, odpovědností za výsledky, ani s lidskými hodnotami a právy, které v pracovním procesu hledám a chci se podílet na jejich neustálém zohledňování. Zároveň mne to nečiní přehnaně sociální na úkor výkonů podřízených zaměstnanců. Mohu tedy posoudit, jak jsem se cítila jako člověk přímo závislý na vůli nadřízeného a dnes opačně vidím, jak se v té roli mohl cítit můj nadřízený a jak v ní postupuji dnes já sama, jaké mám potřeby a jak vnímám potřeby ostatních zaměstnanců.

Jedním z mých cílů je pozdvihnout význam celostního komplexního přístupu k zaměstnanci jako objektu působení personálního řízení, který není v žádném případě objektem pasivním, ale vyvíjí se a mění.

Cílem práce je zdůraznit význam pracovní spokojenosti, význam vybavenosti řídicích a personálních pracovníků po stránce odborné i lidské, zdůraznit význam spokojenosti i řídicí práce pro celkovou úroveň společnosti a především výsledky organizace.

Dalším cílem je poukázat na odlišné hodnocení a postoje řadových zaměstnanců a vedoucích pracovníků, na odlišné priority a naplňování uspokojení v pracovním životě.

Chci výzkumem ukázat hodnocení jednotlivých částí pracovního procesu zaměstnanci. Předpokládám určité výsledky rozdílného hodnocení, rozdílné míry spokojenosti i míry významu jednotlivých oblastí pracovního procesu pro řadové koncové zaměstnance a pro řídicí pracovníky. To by mělo podpořit další cíl, ukázat na příležitost zlepšení kritických míst a vyzdvihnout význam personálního řízení pro možnost nápravy. Upozornění

na konkrétní oblasti s rozdílnými postoji může být podnětem pro tvorbu motivačních programů. V této praktické části využívám teorii potřeb A. H. Maslowa, které si velmi cením.

Kladu velký důraz na výkonný management, který může aktivně využívat tyto nástroje. Jako velký problém a úskalí vidím množství řídicích pracovníků s vybaveností technickou na základě postupů v rámci organizace bez schopností manažerských. Pro tuto skupinu je využívání humanitních směrů, výzkumů a personální analýzy mnohdy netknutou a nepřijímanou oblastí.

Zde vzniká další podnět ke změně, prostor pro začlenění sociální pedagogiky mezi obory spojené s managementem a řízením. Dalším cílem je tedy doložit spojitost sociální pedagogiky s tématem práce a zde vidím naprosto jasnou vazbu, a to potřebu vzdělávat a rozšiřovat schopnosti, vědomosti, dovednosti řídicích pracovníků v přístupu k zaměstnanci komplexně, ve všech aspektech lidské bytosti.

Na základě předchozích zkušeností se způsoby vedení a při postupu na vedoucí pozici vznikla u mne potřeba reagovat svých dalších studiím i sebevzděláváním. Zájem kompetentních orgánů nejvyššího řízení či zástupců personálního útvaru by mělo být vyžadovat a zprostředkovávat neustálý rozvoj v souladu se změnami ve společnosti všem svým řídicím pracovníkům i zaměstnancům. Vzájemné pochopení a soulad zaměstnanců a řídicích pracovníků je cestou k vyšším výkonům a zájmu o cíle dané organizace

Spokojenost zaměstnanců je přímo ovlivněna kvalitou řídicích pracovníků!

Manažerská místa jsou dostatečně zajímavě ohodnocena, ale zároveň podrobně sledována, takže obavy a strach o ztrátu prvních liniových už prestižních pozic mohou vést k politikaření místo poctivé upřímné otevřené komunikaci. Dochází k zkreslování skutečného stavu a přepracování toku informací směrem nahoru i dolů, celkovému mlžení a protahování problémových situací mezi zaměstnanci i v rámci organizace. Tyto stavy bývají neudržitelné, výsledky vedou i nejvyšší management k hledání důvodů, ale v tak obsáhlých procesech a strukturách velkých společností je odhalování skutečných příčin a všech souvislostí s ohledem na vnitřní i vnější podmínky, značně obtížné.

Jedině produkce zdravého a solidního manažerského potenciálu, korektního s vysokou dávkou mravních hodnot je cestou k upřímnému podnikání! I když veřejnost a trh často hovoří o úspěchu nekorektních jako úspěchu.

Tomáš Baťa postupoval metodami jasnými a průhlednými. Jednal otevřeně o potřebách firmy. Hledal a žádal podporu svých podřízených. Byl výjimečně úspěšný, s pravdou

a poctivostí a se vztahem k lidem. Tomáš Baťa je jednou z velkých inspirací, jak udržet soulad mezi výkonem a prostředím organizace. Přes jeho lidský a sociální přístup a spojení organizace s celým regionem, následně díky pokračovatelům s celým světem, udržel provázanost se záměry a obchodními cíli společnosti s udržením loajality a odpovědnosti. Nebyla to pohádka, byla to realita, dodnes světově uznávaná.

Cílem je tedy i hledání způsobu, jak rozšiřovat vědomí do již fungujících systému vzdělávání a pracovních procesů organizací. Důležitým bodem je budovat v lidech odvahu být čestný, odvahu vyjadřovat názory, odhalovat skutečné stavy věcí a navrhopvat řešení, vyžadovat součinnost zaměstnanců i nejvyšších řídicích pracovníků při plném riziku ztráty této pozice.

Jsem přesvědčena, že každý TOP manažer, generální ředitel, majitel, který chce budovat a udržet funkční a prosperující a rostoucí společnost bude raději pracovat s manažery, o které se může opřít a může spoléhat na jejich práci. Vytvářet si podpůrný tým důvěry je nutností.

Výstupem mé bakalářské práce bude analýza výsledků výzkumu, uvedení souvislostí pracovní spokojenosti a sociální pedagogiky a doporučení pro zlepšení personálního řízení.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORIE A VÝVOJ PSYCHOLOGIE ŘÍZENÍ

Zhruba do konce 19. století nebyla problematice řízení a personálního řízení věnována zvláštní pozornost. Většina autorů se shoduje s historicky třemi etapami vývoje (Němcová, přednášky Personální management, IMS, 2013.) Tyto etapy provázejí psychologii řízení, psychologii práce i personální management.

1.etapa: 20.století do začátku 30.let – rozmach průmyslu, zásadní průlom pro vznik managementu

Klasický management v tomto 1.období zastupuje :

Taylorismus a W. F. Taylor – jeho význam přes veškeré kritiky je ve vědeckém a funkčním řízení a organizaci práce. Jako přispění k psychologii řízení lze označit jeho zaměření na pracovní sílu jako prostředek k zajištění růstu produktivity práce a růstu výroby. (Víz-dal, Psychologie řízení, IMS, 2007.) Zavedl:

- *Vědecký výběr kvalifikovaných pracovníků a vědeckou účelnou přípravu pro vyko-návanou práci*
- *Maximální pozornost pro organizaci práce a efektivitu metod*
- *Dělbou práce a odpovědnost*
- *Technologické operace podložené normami využívaného času, efektivní pohyby ve vztahu k efektivnímu využití času*

Manželé Gilbrethovi soustředili pozornost na racionalitu práce a zefektivnění zbytečných pohybů. Vypracovali procesní diagramy na rozložení práce.

Představitelem taylorismu u nás byl *Tomáš Baťa*. Jako jeden z prvních podniků na světě využil samostatné týmy s vysokou autonomií, skupiny řízené vedoucím, povýšení zodpo-vědnosti za vlastní práci a moderní řízení výroby.

H. Ford jako další představitel taylorismu zavedl pásovou výrobu s podílem zaměstnance vždy na jednom pracovním úkonu. Přesné rozdělení práce s časovými limity vedlo k nárůstu produktivity práce.

Taylorismus se vyznačoval direktivním způsobem řízení, kde je jasné vymezení postavení nadřízený a podřízený, důraz kladen na jasnou dělbou práce, jednodenní úkoly, úkolové mzdy, tvorbu pracovních podmínek a výběr kvalifikovaných zaměstnanců. Funkce taylorismu je pouze ekonomická.

H. Fayol se zabýval řízením velkých podniků a tím nutností organizace, plánováním, koordinací a kontrolou, dělbou práce, pracovní kázní, odměňováním dle výkonu, stálostí pracovníků. Je spojován se zavedením termínu management.

Max Weber je považován za zakladatele standardizovaného byrokratického managementu.

V tomto období je požadován růst produktivity práce, je žádoucí podpořit tento požadavek zdroji, zdroji technologickými, ale také se posouvá teoretické hledání zdrojů do oblasti organizace práce.

Psychologicko-sociální přístupy v tomto 1. období zastupuje:

E. Mayo - jedním z historických posunů, kdy začal být kladen důraz na člověka zaměstnance byly HAWTHORNSKÉ experimenty G. E. Maya. Testování vlivu změn prostředí na skupině zaměstnanců a jejich výkon při stabilizaci kvalitních pracovních vztahů a při slušném zacházení vedly k závěru, že vztahy a psychický stav pracovníků mají na výkon a produktivitu práce významný vliv a že pracovník je schopen udržet i zvýšit výkon přes nepřízeň podmínek pokud je po stránce psychické spokojen a motivován. Tato skupina byla v rámci podniku privilegovaná a z pozice postavení měla zájem ztotožnit se s cíli organizace. Význam těchto experimentů je pro rozvoj psychologie řízení i řízení všeobecně zásadní. Odhaluje vliv neformálních vztahů na pracovní spokojenost a pracovní výkon. (Vízdal, Psychologie řízení, IMS, 2007.)

Mayo uvádí dvě funkce, které podnik plní:

Ekonomická funkce – vede k výrobě

Sociální funkce – vede ke spokojenosti zaměstnanců

A. H. Maslow – zakladatel humanistického směru psychologie přispěl pro psychologii řízení, psychologii práce i pro personální management zcela jistě svou teorií potřeb nazvanou hierarchie lidských potřeb. Teorie postavená na významu uspokojování potřeb člověka jako silné motivaci. Rozdělení základních, nižších úrovní potřeb a vyšších růstových potřeb je mnoha autory komentováno s upozorněním, že tato teorie nebyla nikdy potvrzena a přesto patří k nejvíce diskutovaným a preferovaným. Z pohledu uspokojení dochází u člověka nejprve k naplnění základních potřeb a poté se posouvá z pohledu Maslowa

výše. Někteří autoři upozorňují, že toto pravidlo nemusí být vždy platné a že nastávají situace životně důležité, kdy může upřednostnit člověk potřeby z těch vyšších.

Lilian Gilbreth je považována za průkopníka v oblasti psychologie řízení. Kladla důraz na člověka a uplatnění psychologie při výběru, zaškolení a umístění pracovníka a pro vytváření pracovních podmínek.

D. McGregor – autor teorie „X,Y“ hovoří o dvou skupinách zaměstnanců. X zaměstnanci jsou lidé bez vztahu k zaměstnání, mají nízké ambice a je nutná motivace odměnou či trestem. Upřednostňují kontrolu a vedení. Zaměstnanci Y jsou lidé pracující s potěšením, zodpovědností, kreativitou, sebekontrolou, plní cíle a přijímající výzvy.

První vzdělávací kurzy personalistiky se datují také v rámci první etapy managementu na rok 1915 ve Spojených státech amerických.

2.etapa: 30.- 80.léta 20. století – mikro a makro plánování, manažerská revoluce, konec 2. sv. války, předchozí období spojené se silnými osobnostmi, nyní ale nastává dělba managementu do několika úrovní.

- *Procesní přístupy* – představitelem *L. Gulick*, snaha o teorie zvládnutí procesů řízení a vymezení funkcí managementu, kladou důraz na funkci managementu.
- *Systémové přístupy* – teorii zavedl *Ch. Barnard*. Vycházel z názoru, že celek je více než jeho části, za stěžejní považoval motivaci, definoval čtyři pobídky: pracovní podmínky, materiální i nehmotné pobídky a duševní pobídky.
- *Kvantitativní přístupy* - navazují na klasický vědecký management, jde o logický až matematický přístup k managementu.

3.etapa: 80.léta - konec 20.století – v tomto období narůstá zájem zaměstnance o spoluúčast na řízení organizace. Manažer, vlastník, zaměstnanec zvyšují spolupráci, narůstá konkurence a rozvoj podniků. Významným představitelem 3. etapy a zástupcem praktického managementu byl *P. F. Drucker*, tvůrce koncepcí hospodaření s časem a řízení dle cílů. (Plamínek, J. Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu. Praha: GRADA, 2011.)

4. etapa: 21. století – současný management – přichází spoluúčast na řízení, zisku i vlastnictví, nárůst podnikání, vývojové tendence, moderní výrobní systémy, robotizace, nárůst výpočetní technologie a snahy o vytváření dokonalých podniků, patří sem osobnosti jako B. Gates, W. Hewlett. Mění se přístup k řízení organizací.

Z pohledu přístupu lze zmínit koncepce:

- Koncepce mechanocentrické – koncentrace na techniku v podnikovém řízení. Člověk je vnímán jako součást technického systému a je technicky řízen - *F. Taylor, M. Weber, H. Fayol*.
- Koncepce sociocentrické – člověk v práci nezajišťuje pouze fyzické potřeby a mzdu, ale má potřebu někam patřit, být přijímán a akceptován druhými - *E. Mayo*.
- Koncepce antropocentrické – ústředním motivem pro člověka je potřeba a její uspokojení. *A. H. Maslow*. (Němcová, přednášky Personální management, IMS, 2013.)

E. Mayo, L. Gilberth, A. H. Maslow, F. Herzberg, D. McGregor, M. Parker-Folletová v období 30.-50. let 20. století prezentovali Sociálně lidsky orientovaný management.

2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost je stěžejní pro úspěšné řízení organizace, dosahování cílů a pro stabilizaci zaměstnanců. Tvorba kvalitních zdrojů a jejich udržení je nejen proces zdlouhavý a náročný, ale zejména finančně nákladný. Efektivní hospodaření s vynaloženými prostředky je další z cílů organizace, a proto význam pracovní spokojenosti stále narůstá. Vytvořit vysoce výkonný stabilní a kvalifikovaný personální základ je jednou z největších hodnot organizací.

Na spojitost mezi pracovní spokojeností a udržením zaměstnanců upozorňuje řada autorů. Armstrong uvádí, že oddaný pracovník se ztotožňuje s organizací a má zájem setrvat a pro zájmy organizace usilovně pracovat. (Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.) Další autoři upozorňují na přímou návaznost spokojenosti na fluktuaci, absenci, ale také loajalitu a oddanost. (Hoskovec, J., Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J. Psychologie ve světě práce. Vydavatelství: Karolinum, 2003.)

Problematika pracovní spokojenosti se v posledních letech dostává do popředí zájmu. Z výrobně ekonomicky prakticky zaměřených podniků a stylů řízení se posouvá společnost k sociálnímu zaměření a spokojenost člověka sehrává roli. Vývoj společnosti v posledních dvaceti letech s sebou přinesl změny v podnikání a změny pracovního prostředí, odrazy těchto změn nemohou být viditelné a hodnocené obratem. Pracovní život se do vysoké míry podílí na celkové kvalitě lidského života a ovlivňuje všechny jeho oblasti. Nerovnováha, špatné pocity, negativní zkušenosti z pracovního života pak zásadně ovlivňují další sféry. Odborníky diskutované změny ve funkcích dnešních rodin mají přímou návaznost na pracovní proces a vytížení zaměstnanců. Změny v oblastech vztahů, také diskutované téma, nemají návaznost pouze na virtuální komunikaci, ale i souvislost s pracovním životem dnešní doby. Je tedy důležité pohlížet na pracovní spokojenost jak z užšího hlediska v přímé návaznosti na zaměstnance a organizaci, tak z širšího hlediska společenského.

2.1 Definice pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je vymezena jako subjektivní pocity zaměstnance z pracovního procesu. Není popsána jednoznačná a jasná definice. Všechny teorie v souvislosti s pracovní spokojeností vyzdvihují subjektivní pocit a vztah, který pracovnímu procesu přisuzuje

osobní význam pro zaměstnance. Tento pocit a vztah se odráží v postoji k práci i organizaci. Je nutné zohlednit hodnocení spokojenosti celkové i dílčí dle jednotlivých oblastí pracovního procesu.

Vysoce spokojení zaměstnanci vyjadřují kladný přístup k zaměstnání. Jak uvádějí Hoskovec, Riegel, Rymeš, Štikar, získaný postoj k práci je většinou stabilní na rozdíl od pracovní spokojenosti, která je více proměnlivá. Uvádějí, že jde o všeobecný postoj člověka ke svému zaměstnání a všemu, co se zaměstnáním souvisí. Pracovní spokojenost se odráží na celkovém prožívání člověka v jeho komplexnosti složky emotivní, kognitivní i konativní. (Hoskovec, J., Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J. Psychologie ve světě práce. Vydavatelství: Karolinum, 2003.)

Naopak pracovní nespokojenost vede k nežádoucím projevům pro organizaci ve formě špatných pracovních výsledků, absence až po odchody ze zaměstnání. U zaměstnanců pracovní nespokojenost ovlivňuje stránku fyzickou, sociální i psychickou.

Pracovní spokojenost je definovaná dle Tomana do dvou složek:

Zaujetí, radost a nadšení z práce, zaměstnanci s pracovní vitalitou probouzejí tento přístup i v druhých lidech a dokáží strhnout kolektiv.

Druhou složkou je využití možnosti profesního růstu, získávání nových dovedností a rozšiřování znalostí. Zaměstnanec odborně vybavený je posilován v sebedůvěře a je schopen dál přispívat k pokroku organizace. (Toman, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha: FINIDR, 2010.)

Další autoři popisují pracovní spokojenost poměrně jednoduchým způsobem ze dvou úhlů jako *pocit z práce a pocit v práci*.

V souvislosti s pracovní spokojeností se často v odborné literatuře hovoří o pracovní motivaci, pracovním výkonu a pracovním chování.

2.2 Determinanty pracovní spokojenosti

Spokojenost každého zaměstnance je určována faktory, které jsou do značné míry ovlivněny řadou dalších okolností.

Determinanty pracovní spokojenosti mohou být v základu dvojí:

Vnitřní – spojitost s osobností zaměstnance (věk, pohlaví, vzdělání, vlastnosti, schopnosti, pracovní zkušenosti)

Vnější – které působí na zaměstnance a jsou na něm nezávislé (pracovní podmínky)

Pro každého zaměstnance může být tímto faktorem jiné kritérium, nebo jejich souhrn, míra spokojenosti vychází také z míry očekávání.

Faktory podporující stav spokojenosti:

Mzdy a odměny: spravedlnost odměňování, výše mzdy a odměn závislé na výkonu, další zaměstnanecké výhody. Stěžejní faktor podílející se na spokojenosti zaměstnanců. Je důležité upozornit, že mzda nemusí být dlouhodobě motivační, zaměstnanec akceptuje výši mzdy za standardní a očekává další finanční ohodnocení nejen při vyšším výkonu ale i při dlouhodobě stabilním výkonu. Důležitým faktorem je finanční ohodnocení i z pohledu srovnávání se spolupracovníky a konkurenčními firmami.

Vztahy na pracovišti: vztahy s nadřízenými, vztahy se spolupracovníky.

Pracovní podmínky: vlivy působící na zdraví zaměstnance, pracovní zátěž.

Organizace práce: jasná organizace a řízení, jasné cíle pro zaměstnance, informovanost, personální řízení, způsob vedení, odborná a lidská kompetence nadřízeného. Řídící práce ovlivňuje spokojenost s pocity na pracovišti a celkovým klimatem.

Náplň práce: pestrost a zajímavost pracovní náplně, míra kompetencí a zodpovědnosti, využití vlastních zkušeností, rozvoj schopností, pocit z výkonu práce, postavení v organizaci, karierní růst.

Jistota práce – perspektiva setrvání v zaměstnání a možnost profesního postupu je silným faktorem spokojenosti i motivačním.

Faktory podporující stav nespokojenosti:

Přehnaně vysoké pracovní nároky a zatížení

Nejasné situace a cíle

Špatné mezilidské vztahy

Časový stres

Nedostatek prostoru pro osobní život

Vytváření prostředí strachu a tlaku

Faktorů, které se shodují s potřebami uspokojovanými v pracovním procesu dle Maslowa, bude využito ve výzkumné části.

Rymeš upozorňuje i na rozdělení sledování spokojenosti dle kritérií celkové a dílčí, intenzity spokojenosti, stálosti spokojenosti, spokojenosti aktuálního stavu nebo spokojenosti, která se vyvíjí. (Hoskovec, J., Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J. Psychologie ve světě práce. Vydavatelství: Karolinum, 2003.)

Další determinanty pracovní spokojenosti:

1. možnost samostatného jednání je příležitostí k růstu a odpovědnosti. Při výzkumech se ukazuje, že zplnomocnění zaměstnanců přináší zvýšení zisku pro organizace. Úkolem pro management je neopustit tento styl řízení při chybovosti delegovaného úkolu, ale pracovat na udržení autonomie a poučení z chyb.

2. sdílení informací. Zaměstnanci obtížně zvládají práci v prostředí bez informovanosti. Znalost situace usnadňuje práci a podporuje důvěru v organizaci. Z praxe toto potvrzují poslední dobou organizované živé chaty s vedením organizací nebo např. snídane s generálními řediteli.

3. slušné jednání se zaměstnanci

Hrubé jednání má negativní dopad na klima organizace a způsob jednání se pak přenáší do celkové kultury organizace. Pokud je takovému jednání vystaven podřízený, zcela jistě ovlivní jeho výkonnost. Literatura hovoří již o některých případech personálního zaměření při nábořech zaměstnanců právě na schopnosti slušného jednání s důrazem na vysokou firemní kulturu.

4. zpětná vazba k výkonu zaměstnance

Velice žádoucí faktor spokojenosti. Pokud zpětná vazba chybí, zaměstnanec nemá na základě čeho ověřit svůj výkon. Zpětná vazba uzavírá splnění úkolu a posouvá zaměstnance k další práci buď s pocitem dobře odvedené práce nebo s podněty ke změně.

Pro práci řídicích a personálních pracovníků je důležité využívat všechny determinanty a faktory jako celek.

2.3 Pracovní spokojenost a motivace

Motivace je prostředek k dosahování cílů, aktivuje lidské chování, které směřuje k uspokojení určité potřeby. Jde o prostředek pro personální řízení za účelem docílení pracovní spokojenosti.

Každá organizace usiluje o dosahování efektivitu a dlouhodobě stabilních vysokých výkonů, což v praxi znamená sledovat způsoby jak docílit požadovaných výsledků na základě motivování a ve vazbě na pracovní spokojenost. Znamená to také hledat nástroje a vytvářet prostředí a podmínky k motivačnímu působení. Vybavenost teoretickými hledisky je nutné propojovat s praxí a podložit vhodností na základě znalosti očekávání zaměstnance. Může jít o motivační práci náhodnou, může jít o cílené působení podložení znalostí vhodnosti a akceptace ze strany zaměstnance. Každý člověk reaguje na jiný typ vnější motivace.

Armstrong zdůrazňuje, že manažeři hrají hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti k motivaci zaměstnanců a dosahovat, aby zaměstnanci vydali pro organizaci nejlepší schopnosti a úsilí. Zdůrazňuje, že k motivování zaměstnanců musí využívat procesy nabízené organizací. Ale k těmto krokům je nutné, aby pochopili, jak proces motivace funguje a jaké existují možnosti motivace. (Armstrong, *M. Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.)

Nejčastější rozdělení, se kterým se lze setkat v odborné literatuře je motivace vnější a motivace vnitřní s kladením důrazu na motivaci vnitřní jako ideální stav vybavenosti každého zaměstnance. Zaměření pozornosti na vnitřní motivaci a její docenění se ve vysoké míře objevuje v práci J. Tomana. Jiné výzkumy hovoří o tom, že většinová část zaměstnanců je předmětem motivace a pozornosti personalistů, protože vnitřně motivovaní výkonní zaměstnanci zastupují mnohem menší podíl na trhu práce.

Všechny teorie motivace zmiňované v následujících kapitolách mají pro personální práci své opodstatnění. Nelze pozornost zaměřit pouze jedním směrem, vhodná je znalost, důkladná příprava a výběr vhodného působení pro daný typ zaměstnance a organizace.

Hlavním problémem pracovní motivace je spojení cílů zaměstnance s cíli organizace.

2.3.1 Teorie motivace

Je rozlišována řada teorií motivace dle zaměření, všechny kladou důraz na poznávání různorodých potřeb člověka. Při práci s motivačními programy tvořenými na základě teoretických poznatků je nutná odbornost manažerů a řídicích pracovníků schopných rozeznávat potřeby a dle nich vytvářet programy efektivní a účinné.

Níže uvádím rozdělení nejznámějších teorií motivace vycházející ze souhrnně uspořádaných materiálu. (Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. Personální management. Brno: IMS Brno, 2012.)

1. Teorie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb

Alderferova teorie potřeb

McClellandovy potřeby výkonu, spojenectví a moci

2. Herzbergova teorie

3. Teorie McGregora

4. Teorie instrumentality

5. Teorie kongitivní

6. Teorie atribuce

7. Teorie spravedlnosti

Hawthornské experimenty lze považovat jako jeden z odrazových mostů pro motivační uvažování. Mayo a jeho přístup k významu pracovních podmínek a mezilidských vztahů, posun k sociální už nekorespondoval s původními přístupy teorií Taylora a zaměřením na ekonomický základ pracovního procesu a motivaci pouze hmotnou.

Samostatně chci věnovat pozornost těm, které považuji za významné.

2.3.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb se řadí mezi teorie jednofaktorové.

Pojetí Maslowa je humanistické a vychází z toho, že každý člověk směřuje k seberealizaci. Prvotní a hlavní motivace je uspokojit základní potřeby, v modelu řazeny na pozici nejnižší s logicky nejširším záběrem. Po jejich uspokojení člověk směřuje dál, přes sociální potřeby, vztahy, lásku, sebeúctu, k pocitům bezpečí a k osobnímu rozvoji až po spojení s bytím jako podstatou. Maslow tvrdil, že člověk po uspokojení potřeb nižších směřuje k potřebám vyšším. Je však individuální na jakou pozici na cestě k seberealizaci člověk dosáhne a má zájem dosáhnout. Jeho teorie nebyly nikdy podloženy výzkumem, ale jsou respektovány, zejména u manažerských řídicích pracovníků. Ve svém modelu pokrývá všechny oblasti, se kterými se lze setkat i v pracovním procesu. Při výběru vhodnosti využití motivační teorie je nutné brát na zřetel její jednofaktorovost a sladit výběr s cíli organizace. Pouhé pokrytí fyzických potřeb může být brzdou na cestě k rozvoji, pokud by cílem organizace byl právě rozvoj. Dle Maslowa lze pozornost zaměřit na každého jedince.

2.3.3 Herzbergova teorie

Herzbergova teorie se řadí mezi dvoufaktorové. Založil rozdělení faktorů na jedinečných, které lze motivovat k růstu a na těch, které lze motivací pouze udržovat. Vytvořil dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů (faktory charakterizují prostředí).

Satisfaktory jsou spojovány se zájmem o práci, vedou k vyšším výkonům. Práce je pro zaměstnance výzvou, mají zájem o růst, odpovědnost, uznání.

Dissatisfaktory slouží částečně jako prevence nespokojenosti a jako udržovacími faktory. V takovém případě není možné očekávat růst a vyšší výkon. Do této kategorie patří jako podpůrné prostředky odměňování a pracovní podmínky.

Herzberg kladl důraz i na obsah práce a její obohacování, které je předpokladem pro dosažení uspokojení z práce.

Pro personální a řídicí práci je nutné rozeznat, do jaké skupiny zaměstnanec náleží, zda lze pracovat se zájmem o růst a zvyšovat výkon nebo půjde o zaměstnance, jehož lze uspokojit v rámci udržení. Při vytváření podmínek růstu a rozvoje u skupiny dissfaktorů nelze takového výsledku dle Herzberga docílit.

2.3.4 Teorie X, Y McGregora

McGregorova teorie X,Y nepatří přímo mezi motivační teorie, je spíše možností a východiskem pro volbu motivace dle typu člověka, s jakým se řídicí pracovník setká, zda X či Y. Lze se setkat s prolínáním obou typů.

X jsou lidé, kteří nemají zájem o postup a řídicí funkce, jsou rádi vedeni, musí docházet k vnější motivaci, mají nižší výkony a je nutná kontrola, kterou vyžadují.

Y jsou lidé přijímající výzvy, vedoucí místa, motivace pramení z vnitřních pohnutek, odpovědnost, vlastní sebekontrola, zájem o práci.(Němcová, přednášky Personální management, IMS, 2013.)

2.3.5. Teorie McClellanda

McClellandova teorie je zaměřena na potřeby výkonu(úspěchu), spolenectví a moci.

McClellandova teorie byla založena především na studiu manažerské práci. Na tomto základě vytvořil tři nejdůležitější potřeby, které jedinec uspokojuje:

Potřeba výkonu (úspěchu) - jedinec je poměřován s jinými, má osobní potřebu vycházet z porovnání úspěšně a svou nastavenou normu dokonalosti.

Potřeba spolenectví - jde o potřebu přátelských vztahů a soucitného jednání ve vztazích s druhými lidmi

Potřeba moci - silně vyvinutá manažerská potřeba ovlivňovat a kontrolovat jiné lidi.

Tyto potřeby se u každého vyskytují v jiné míře. Potřebou výkonu a moci disponují silní a manažersky úspěšní jedinci, mnohdy sólisti v řízení, v organizacích s jedno mužným řízením. U takových manažerů často bývá potřeba spolenectví rozvinuta v minimální míře. Soucitné jednání může v rozhodovacích situacích z pohledu této teorie způsobit spíše problém. Vysoká potřeba moci je předpoklad pro vysokou funkci, neznamená však, že manažer oprostěn od schopnosti vztahů bude manažer dobrý.

McClelland uvádí, že významné firmy byly založeny díky výjimečným vůdcům, kdy manažer se stává podnikatelem a podnikatel manažerem.

2.3.6. Ostatní teorie motivace

Alderferova ERG teorie:

Teorie lidských potřeb je seřazena do tří základních kategorií:

Potřeby existenční (E) – základní potřeby člověka

Potřeby vztahové (R) - příslušnost ke skupině, láska, touha po akceptaci a začlenění do skupiny

Potřeby růstové (G) – potřeby vnitřního růstu

Teorie instrumentality:

Tato teorie vychází z F. W. Taylora. O teorii se hovoří od druhé poloviny 19. st. Jde o ryze racionální přístup k zaměstnancům a hlavní kritérium je ekonomické. Postavena je na řetězové reakci, kde jedna práce vede k druhé a na myšlence, že lidé pracují pouze pro peníze jako jediné motivaci. Dále teorie hovoří o úzkém propojení mezi výkonem, odměnou a trestem. Odměny jsou přímo závislé na výši výkonu. I v současné době je tento způsob využíván, není ho možné již dnes považovat za jediný vhodný, ale je stále velmi účinný. Systém hodnocení je založen na vnější kontrole a negativem teorie je, že unikají veškeré vnitřní procesy člověka a nerespektuje jeho další potřeby, o kterých se v dnešní době velmi diskutuje.

Teorie kongitivní:

Teorie vhodná pro manažerské využití zaměřená na proces.

Jde o následující procesy:

Očekávání (expektační teorie) - motivace založená na vztahu mezi výkonem a výsledkem, čím vyšší odměna , tím předpokládá vyšší úsilí, výsledek je považován za nástroj uspokojení.

Dosahování cílů (teorie cíle) - je zaměřena na motivaci, jejímž nástrojem je stanovení cílů, jejich obtížnost, splnitelnost a participace jedinců na jejich plnění, výzvou pro daného jedince jsou náročnější cíle, roli zde hraje zpětná vazba a vzájemná podpora.

Volba chování (teorie reaktance) - vychází z předpokladu, že v míře, v jaké si zaměstnanec uvědomuje uspokojení svých potřeb v závislosti na svém chování, přestává být pasivním prvkem, je aktivní v celém procesu a je schopen ovlivňovat faktory vedoucí k odměně.

Teorie atribuce:

Teorie atribuce spojuje výkon s příčinou. Při hodnocení úspěchu dle ní lze rozdělit příčiny na čtyři: schopnosti, úsilí, obtížnost úkolu a štěstí.

V případě, že lze spojit úspěch s úsilím, může dojít k vysoké motivaci. V případě spojení se štěstím, může dojít k její ztrátě úspěšnosti i výkonu.

Teorie spravedlnosti:

Zaměstnanci lépe fungují, jestliže je s nimi jednáno spravedlivě z pohledu distributivní spravedlnosti – každý člověk porovnává sebe s druhými dle svých výkonů procedurální spravedlnosti – hodnotí procesy, které organizace v případě oblastí jako je odměňování, povyšování i řízení využívá. (Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. Personální management. Brno: IMS Brno, 2012.)

2.4 Pracovní spokojenost a pracovní výkon

Z předchozích kapitol vyplývá, že vztahy pracovní spokojenosti k výkonu jsou často posuzovány. Vzájemná interakce je předmětem personálního řízení se zaměřením na využití pracovní spokojenosti s cílem zvyšování pracovního výkonu pro potřeby organizace.

Pracovní výkon může být nejen důsledkem pracovní spokojenosti, ale i důvodem k pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost nemusí nutně vést k vyššímu pracovnímu výkonu. S tímto faktem personální řízení pracuje, ale je velkým předpokladem, že pracovní spokojenost ovlivňuje přístup a postoj k zaměstnání a to se odráží ve výkonu zaměstnance.

Vysokých výkonů dosahuje i nespokojený zaměstnanec, ale odborníci se shodují, že s tímto faktem je vhodné personálně pracovat, stav nemusí být udržitelný a personální řízení usiluje zejména o stabilizaci lidských zdrojů, proto stav nespokojenosti by měl být pro vedení organizace stav nežádoucí.

V kapitole o vývoji managementu jsou zmíněny Hawthornské experimenty. Tento výzkum o vlivu prostředí, vztahů a měnících se podmínkách na výkon skupiny zaměstnanců byl zásadním průlomem pro management a personální řízení a posunem k uznání významu mezilidských vztahů v pracovním procesu.

Motivovaný spokojený zaměstnanec je schopen pro potřeby organizace vyvinout mnohem vyšší pracovní nasazení v případě, že se ztotožňuje s cíli organizace a je platnou uznávanou jednotkou a součástí organizace. Ztotožnění s cíli organizace je podmíněné znalostí a informovaností. Se všemi souvislostmi je nutné personálně působit komplexně. Ztotožnění s cíli organizace se stává další významnou podmínkou pro vysoký výkon.

Za připomenutí v souvislosti s výkonem stojí teorie X,Y D. McGregora. Rozdělení zaměstnanců na ty, kteří jsou samostatní, přijímají výzvy, jsou odpovědní a mají zájem o práci i rozvoj a na ty, kteří vyžadují vedení, kontrolu, motivaci vnější jako nutnost a nemají žádné ambice vede k názoru, že existuje rozdíl a hranice možnosti zvyšování výkonu motivačním způsobem.

Tuto teorii podporuje i tvrzení Tomana o hranicích, kdy lze zaměstnance motivovat a kde jeho hranice končí a zdůraznění významu mít v organizaci a vybírat zaměstnance s vysokou dávkou motivace vnitřní.(Toman, Ivo. Motivace zvenčí je jako smrad. Praha: FINIDR,.2010.)

Vliv tedy na pracovní výkon mimo motivaci a řízení organizace má samotné individuální zapojení, míra osobního přístupu, který je ovlivněn vnějšími podmínkami i vnitřním prostředím zaměstnance.

Armstrong zdůrazňuje v souvislosti s pracovním výkonem úlohu liniiových manažerů, hovoří nejen o pracovním výkonu, ale zejména o řízení pracovního výkonu, a že obsahem pracovního výkonu je nejen jeho výstup, ale také způsob dosahování. Definice pracovního výkonu v jeho podání je výsledek vhodného pracovního chování.(Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.)

Základem světa je kruh, všechny informace týkající se pracovního procesu a člověka a vzájemného působení se jakoby k sobě neustále vrací, jde o nikde nekončící spojitost, odborníky ne zcela kauzálně vymezenou.

2.5 Pracovní spokojenost a pracovní chování

Oborníci se neshodují na jasném vztahu pracovní spokojenosti, pracovního chování, pracovního výkonu, nejasné je spojení pracovní spokojenost a pracovní motivace. Je posuzováno, že pracovní motivace je nástroj pro dosažení pracovní spokojenosti ovlivňující pracovní chování vedoucí k pracovnímu výkonu. V literatuře je kladen důraz na neopominání významu vlastního postoje jedince jako výbavy, se kterou vstupuje do zaměstnání bez nutnosti působení. V jaké míře která oblast je více či méně ovlivňována jinou je náročné stanovit a teorie se různí.

Chování člověka je pojímáno především jako postoj, ustálený způsob myšlení, postoj mající hodnotící charakter. (Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.) Jiní hovoří o reakci na splněná nebo nesplněná očekávání. Mnozí odborníci považují pracovní spokojenost za synonymum pracovního postoje. (Hoskovec, J., Riegel, K., Ryměš, M., Štikar, J. Psychologie ve světě práce. Vydavatelství: Karolinum, 2003.)

Z literatury je známo, že člověk je organizovaný celek duševního života, v němž je integrována bio-psycho-sociální stránka jeho existence v dynamickou strukturu individuálních vlastností, kterými se odlišuje od všech ostatních a je dána pouze jednomu člověku, činí ho tak jedinečným. Je tvořena temperamentem, charakterem, vlastnostmi a zaměřeností. Celý život prochází procesem socializace, výchovou a učením. Jeho vnitřní podmínky ovlivněné vnějším prostředím se odráží v jeho činnostech. Temperament jako vrozený základ, určuje dynamiku prožívání a chování, impulzivnost, bezprostřednost, odolnost, stabilitu, vyrovnanost, emoční prožívání, optimistický či pesimistický přístup k životu, hloubku emocí, ale také reakce člověka na vnější podněty. Charakter jako soubor kladných i záporných vlastností člověka, má úzkou vazbu na morální chování, tvoří jádro osobnosti, které nám udává jedinečnost a reguluje naše chování. Kritéria jsou utvářena po celý život, charakter reguluje obsah jednání a chování. Vůle jako vlastnost charakteru ovlivňuje stálost, vytrvalost, sebekontrolu, rozhodné jednání a je uplatňována při rozhodování. Každý jedinec má do jisté míry schopnosti, způsoby logického myšlení, chápání vztahů, slovní zásobu nebo i schopnosti tvořit, učit se. (Vízdal, František. Základy psychologie. Brno: IMS, 2008.)

Zaměřenost člověka jako poslední z kritérií, které tvoří osobnost, je také obsažena v pracovním procesu. Pokud je jedinec zaměřen na cíle, uvědomuje si svůj potenciál a možnosti vývoje, může zaměřit pozornost a aktivně jít za těmito cíli, které v případě směřování mo-

hou být v souladu s firemními cíli. Podněty působící na zaměstnance pak určují způsob chování vedoucího ke kvalitě a kvantitě výkonu.

Pochopení chování zaměstnance pomáhá řídicím pracovníkům vytvořit soulad mezi zaměstnancem a pracovní pozicí. Může být jedním z kritérií výběru. Personální řízení pak v souladu s potřebami organizace sleduje chování žádoucí – loajalita, oddanost, pracovní nasazení a chování nežádoucí – fluktuace, absentérství. Pracovní chování prostupuje všemi liniemi organizace a lze zaměřovat personálně pozornost na typy chování dle pozic v rámci struktury organizace. Všeobecně je pojímáno chování jako postoj k práci.

Každý člověk sleduje ve svém životě naplnění určitého smyslu své existence, své osobní pyramidy. Pro každého je vrchol jiný, ale i tak očekává dosažení nějaké mety výkonu v určitých oblastech svého života. Má představy o sobě samém, sám hodnotí svá jednání a snaží nebo nesnaží se využívat svých osobních vloh a nadání. S tímto potenciálem je v personálním řízení nutné počítat stejně jako komplexním zahrnutím všech možných aspektů.

Personální řízení a řízení všeobecně tím získává obrovskou příležitost a rozměr při působení na rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, na jejich mobilizaci a jejich stabilizaci.

3 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ „PERSONÁLNÍ MANAGEMENT“

„Kapitál je možné si půjčit, lidské zdroje je třeba mít“. (Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. Personální management. Brno: IMS Brno, 2012.)

Personální řízení má silný sociální podtext. Pro úspěšné řízení organizace, pro plnění cílů, plánování vývoje organizace je personální řízení stěžejním úkolem a s měnící se společností i neustálou otázkou. Řízení lidských zdrojů a personální řízení se tak staly zásadní a stěžejní oblastí řízení každé organizace.

Rok 1989 s příchodem globalizace přinesl změny ve všech oblastech společnosti, pracovní procesy nevyjímaje. Značný podíl zahraničních zaměstnanců na českém pracovním trhu, řízení z pohledu Evropské unie, minimum česky řízených organizací, souběh mnoha kultur zaměstnanců v rámci jedné české organizace, ale také komunikace řídicích orgánů různých zahraničních divizí v rámci jedné organizace s nadnárodními vlastníky ovlivňuje personální řízení. Zároveň je nutné připomenout stále diskutovanou otázku demografických změn, zvyšující se věk zaměstnanců a rostoucí nezaměstnanost. To jsou vše trendy, které před rokem 1989 se zaměřením na plnění pětiletých plánů, podnikových norem s jistotami sociálními nebylo nutné řešit a dnes je nutné reflektovat na ně v rámci personálního řízení.

Člověk je zmiňován v kontextu s personálním řízením jako nejcennější hodnota organizace, lidský kapitál, zdroj na cestě k plnění cílů a zisku, konkurenční výhoda.

Koubek uvádí, že lidé jsou také nejdražší zdroj rozhodující o prosperitě organizace. (Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů. Management Press, 2007.)

Hovoříme o živém neustále se vyvíjejícím organismu, kterým každá organizace je. Tento mechanismus je zásadně ovlivňován změnami vnějších podmínek a zároveň dochází ke změnám uvnitř organismu. Organizace je postavena na lidských zdrojích, na způsobu řízení, na procesech využívaných k řízení i k plnění stanovených cílů zaměření organizace, na vztazích, kultuře, idejích i materiálních podmínkách. Dochází k nepřetržitému vývoji a vzájemnému ovlivňování.

Vývoj personálního managementu je dle Koubka rozdělen na tři etapy:

Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. (Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů. Management Press, 2007.)

Vývoj personálního managementu dle Armstronga prošel šesti etapami:

- Péče o pracovníky
- Personální administrativa
- Personální řízení- fáze rozvoje
- Personální řízení- fáze dospělosti
- Řízení lidských zdrojů -80.léta
- Řízení lidských zdrojů- 90.léta

(Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.)

V následujících kapitolách bude připomenuta úloha a cíle personálního řízení.

3.1 Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Dříve obecně používaný termín pro označení práce s lidmi a řízením lidí v rámci organizace byla personalistika. Dnes je častěji užíváno označení personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Z teoretického hlediska není označení jednotně vymezeno a dle Koubka nejde o synonyma. (Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů. Management Press, 2007.) Armstrong hovoří o tom, že dnes do značné míry pojem řízení lidských zdrojů nahrazuje pojem personální řízení, ale zároveň poukazuje na vztah mezi těmito pojmy. Řízení lidských zdrojů definuje jako strategické, promyšlené, cílené řízení lidí pracujících pro organizaci s vědomím individuálního i kolektivního přispívání k plnění cílů organizace. Upozorňuje na dopad řízení lidských zdrojů na výkon v organizaci. Personální útvar především zabezpečuje a dodává lidské zdroje potřebné pro plnění cílů organizace včetně poradenství, jak zdroje získat. Kromě řízení, evidence dbá o rozvoj zaměstnanců v organizaci, adaptaci, organizování umístění a motivování lidských zdrojů dle potřeb organizace. (Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.)

Pro účely této práce s vědomím toho, že podstata pojmů je stejná a rozdíl je především v kladených důrazech bude užíváno obou termínů.

V teoriích popisujících řízení lidí se ke vztahu personálního řízení a řízení lidských zdrojů neopomíná přidávat i řízení lidského kapitálu. Řízení lidského kapitálu pomáhá vedení organizace volit vhodné strategie ke zvýšení hodnoty lidského zdroje na základě měření a shromažďování dat, pomáhá těchto navýšení dosáhnout a zaměřuje pozornost

i k výhodám, které ze zvyšování hodnoty lidských zdrojů pramení, zejména návratnosti investic.

3.2 Personální řízení a vedení organizace

Personální řízení se standardně děje na úrovni dvou subjektů v rámci organizace, na úrovni útvaru určeného pro personální řízení a na všech úrovních řízení u řídicích pracovníků.

Armstrong odkazuje na Storeye, který vyzdvihl úlohu liniiových manažerů v řízení lidských zdrojů. (Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.) Jejich význam není vizionářsky strategický, ale výkonně strategický. Hovoříme v této práci o nutnosti kvalitních lidských zdrojů a práce je zaměřena na význam řídicích pracovníků pro personální řízení a pracovní spokojenost zaměstnanců. Strategické řízení je nutné opřít o podřízené linie řízení a na jejich kvalitě záleží neméně. Význam liniiových manažerů z pohledu personálního řízení narůstá, protože jsou v první linii při práci s koncovým zaměstnancem v rámci struktury organizace. Z pohledu nutnosti lidské zdroje udržovat a rozvíjet, pak také rozvoj a hodnota manažerů nabývá na významu. V současné době se v rámci odborné literatury za podpory výzkumů hovoří o selhávání především na této úrovni, o nevybavenosti nižšího a středního managementu pro personální řízení lidí. Tyto výsledky vedou k domněnkám, že řízení organizace neposouvá všechny linie managementu organizace ke zvyšování odborné a lidské úrovně a schopnosti motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu, a zároveň je nevede ke schopnosti dosahovat u zaměstnanců pracovní spokojenosti. V praxi personální útvary pomáhají manažerům pochopit roli a úspěšně řídit. Mnohdy diktují personální podmínky a manažeři tak nejsou schopni plnit část personální. Jiné organizace fungují na opačném principu, kdy personální útvary jen plní funkce v rozpětí nařízení vedení organizace. V mnoha organizacích pak dochází k souběhu personální práce v rámci řízení organizace, kdy personální útvar jako samostatná jednotka neexistuje. Každá z těchto situací, ať již sloučení managementu s personalisty, zasahování personalistů do řízení nebo ovládání personalistů řízením má svá úskalí a dopad přímo na lidské zdroje. Armstrong konkrétně upozorňuje na rozsáhlé byrokratické organizace, kde se personální útvar stává mocným orgánem řízení a omezuje řízení manažerské. (Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.) Ideálním stavem je docílení rovnováhy a spolupráce za účelem plnění cílů organizace.

Funkce řídicích pracovníků:

- Plánovat - stanovit cíle a postupy, jak dosahovat splnění.
- Organizovat – zabezpečit a řídit veškeré zdroje.
- Delegovat.
- Vést a zajišťovat odpovídající komunikaci, řídit informace.
- Koordinovat a sladovat činnosti.
- Personálně působit v rámci nastavení organizace.
- Kontrolovat výsledky a monitorovat.
- Analyzovat řešené problémy.
- Rozhodovat.
- Realizovat a implementovat.
- Řídit vnitřní a vnější vztahy, kontakt s jinými organizacemi, dodavateli, zákazníky, veřejností.
- Orientovat se v rámci zákonů spojených s řízením organizace a obsahem zaměření organizace.
- Orientovat se v etických a ekologických hodnotách.
- Orientovat se v ekonomických, sociálních a psychologických znalostech.

Další rozdělení funkcí řídicích pracovníků dle rolí:

Interpersonální– práce se zaměstnanci, sladění zájmů s cíli organizace

Informační- získávání, třídění a vyhodnocení informací a jejich posun směrem k nadřazeným a podřízeným zaměstnancům

Rozhodovací – vydává důležité rozhodnutí, schvaluje zejména práci s nákladovými zdroji a funguje také jako vyjednávač v rámci organizace. (Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. Personální management. Brno: IMS Brno, 2012.)

Funkce personalistů:

- Vytvářet pracovní místa.
- Plánovat lidské zdroje potřebné pro plnění cílů organizace.
- Vybírat, rozmísťovat a propouštět zaměstnance.

- Řídit výkon, hodnotit výkon a pracovat na zlepšení výkonu.
- Motivovat.
- Pracovat na rozvoji zaměstnanců.
- Řídit systém odměňování dle výkonu a systém zaměstnaneckých výhod.
- Dbát o ochranu zdraví a bezpečnost při práci.
- Vytvářet pracovní podmínky.
- Vést evidenci, ochraňovat personální data a splňovat legislativní podmínky spojené se zaměstnáváním osob.
- Vést přehled o trhu práce.

Dovednosti lidské jako umění komunikace, vyjednávání, zodpovědnost, spolupráce, poctivost, důslednost, empatie, schopnost práce s lidmi, schopnost ovlivňovat, přirozená autorita jsou předpokladem bez rozdílu útvarů při každé řídicí práci.

Dle L. Katze jsou doplněny podmínky pro řídicí práci:

1. *Technické dovednosti* znamenají znalost oboru, schopnost pracovat s nástroji a postupy v rámci oboru.

2. *Koncepční dovednosti* znamenají schopnost pracovat s lidmi, schopnost tvořit týmovou spolupráci, schopnost vytvářet prostředí otevřené komunikace.

3. *Projekční dovednosti* znamenají schopnost řešit problémové situace. V těchto situacích dochází často k vypořádání problému, ale selhání při jeho řešení. (Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. Personální management. Brno: IMS Brno, 2012..)

V případě neexistence personálního útvaru jako samostatného útvaru pak dochází k sjednocení všech výše uvedených funkcí. Tím se zvyšují nároky na řídicí pracovníky a manažery. Kvalita výkonného managementu se stává pro úspěšný chod organizace další stěžejní podmínkou zejména z pohledu personálního řízení.

Posun po roce 1989 přispěl ke vzniku nových teorií přístupů řízení, které se prolínají i do oblastí řízení personálního. (Němcová, přednášky Personální management, IMS, 2013.)

1. Člověk přestává být objektem manipulace a stává se subjektem spolupráce s nárůstem požadavků více participovat na řízení organizace
2. Posun k humanistickému způsobu řízení – člověk jako střed dění
3. Posun k antropocentrickému pojetí řízení
4. Převládá dynamický styl řízení
5. Posun myšlení z uzavřeného na otevřené, racionální směrem k myšlení sociálnímu

Řídícím pracovníkům personální útvar přispívá v rovině:

- Koncepční – personální politika součást strategie organizace
- Plánovací – personální rozvoj v návaznosti hospodářského rozvoje organizace
- Koordinační a řídicí - personální politika v souladu s cíli a směry organizace
- Metodické – zajištění metodických postupů v rámci personální politiky pro cíle organizace
- Informační – tvorba a udržování informačního personálního systému pro potřeby vedení organizace
- Poradenské – poskytování informací pro vedení lidí a řešení problémových situací, pracovně právní poradenství
- Výzkumné – zjišťování názorů a postojů zaměstnanců pro potřeby organizace

Řídící pracovníci se v rámci personálního řízení podílejí na:

- Výběr zaměstnanců – identifikace potřeb organizace, popis pracovního místa, účast při pohovorech, podíl na volbě metodiky pro výběr zaměstnance a finální rozhodnutí o výběru zaměstnance
- Příjem zaměstnanců – podíl na adaptačním procesu, pomoc při orientaci zaměstnance
- Hodnocení zaměstnanců – podíl na hodnocení výkonu, návrhy zlepšení výkonu a následná kontrola nápravy
- Rozmístění zaměstnanců – rozhodnutí o přesunu zaměstnanců na jiné místo dle potřeb organizace je kompetencí řídicích pracovníků
- Povýšení zaměstnanců – rozhodnutí o povýšení zaměstnance je kompetencí řídicích pracovníků

- Propouštění zaměstnanců – finální rozhodnutí o propouštění zaměstnanců je kompetencí řídicích pracovníků
- Vzdělávání zaměstnanců – podíl na návrzích rozvoje dle potřeb organizace, hodnocení účinnosti vzdělávacích procesů
- Odměňování – podíl na tvorbě mzdového systému a systému odměňování

Prolínání řídicí a personální práce je patrné. Nutnost adekvátní odborné a lidské vybavenosti personálních a řídicích pracovníků pro naplnění potřeb a splnění cílů organizace z podílu na funkcích a oblastech řízení vyplývá.

3.3 Úloha personálního řízení

Základní úlohou je všestranné zkvalitňování lidského kapitálu a jeho efektivní využití. (Němcová, přednášky Personální management, IMS, 2013.)

Dnešní moderní koncepce personálního řízení zohledňují, že podstatou personálního managementu je řízení lidských zdrojů směrem ke zvýšení výkonnosti.

Personální řízení je vymezeno jako součást systému řízení organizace, jako jeden z nástrojů dosažení výkonnosti organizace, úspěšnosti, konkurenceschopnosti v podmínkách globálního trhu. Od původního pohledu se z administrativní agendy stává skutečné řízení lidských zdrojů. Původní pevné metody a postupy přechází v dynamickou strukturu reagující na vnější podmínky trhu a vnitřní podmínky a potřeby organizace. Přístup práce manažerských pracovníků se posouvá blíže k člověku, který se čím dál více stává centrem dění. Vývoj společnosti přináší do personálního řízení spojení v manažersko personální řízení. Personální řízení reaguje na vývoj mezinárodní s přenosem do lokálních podmínek. Úlohou personálního řízení je prosazovat žádoucí změny a zároveň působit jako stabilizátor. Další úlohou je schopnost vytváření prognóz a následné plánování nejen v souladu s potřebami konkrétní organizace, ale personální plánování s ohledem na celkový trh práce.

Kromě funkcí personalistů uvedených v předcházející kapitole je úlohou personálního řízení zajistit:

- správné lidské zdroje pro potřeby organizace, kvalifikované a motivované zaměstnance
- aby tyto zdroje byly řízeny směrem k plnění cílů organizace
- dobré sociální klima, spokojenost zaměstnanců a tím přispívat k prosperitě podniku
- budování kvalitních vztahů a podporování týmovosti
- vzdělávání a rozvoj , aby kvalita získaných zdrojů narůstala
- motivační programy
- přispívat ke zvyšování kultury a etického rámce organizace
- efektivní využívání personálních nákladů
- naplnění očekávání a osobních cílů zaměstnanců
- sociální jistoty pro zaměstnance
- spolupráci s řídicími orgány organizace i vnějšími dotčenými orgány (odborové organizace)
- výzkum názorů a postojů zaměstnanců
- odhalování rizik

V použitých zdrojích nebyl nalezen zapracovaný význam pátrání po příčinách vzniku problému v organizacích, není na ně kladen důraz. Řešení problémů, krizových situací spojených s výkonností, úspěchy i osobními přístupy zaměstnanců jsou hodnoceny jako nápravy již vzniklých situací. Význam individuální práce s každým zaměstnancem, význam znalostí psychologie pro řídicí pracovníky, význam odhalování rizik není prezentován v dostatečné míře, pokud se jedná o literaturu zaměřenou na personální management. Znalosti psychologie jsou prakticky využívány a začleněny do motivačních programů. Vzdělávací literatura používaná v praxi jako součást vzdělávacích programů nebo pro formu samostudia se tak dostává do rukou budoucích či stávajících řídicích pracovníků a personalistů bez apelu na propojení těchto oblastí.

NEODSTRANIT PŘÍČINU PROBLÉMU = neuspět.

3.4 Pracovní spokojenost jako východisko i cíl personálního řízení

Pracovní spokojenost ovlivňuje jednání a chování zaměstnance a následně jeho výkon. Personální řízení jako součást strategického řízení organizace s tímto zdrojem pracuje za účelem zajištění plnění cílů organizace. Pracovní spokojenost, její nabytí a udržení jako předpoklad pro žádoucí chování směrem k výkonu je tedy náplní práce personálního řízení a tedy i jejím cílem. Pracovní spokojenost je předpoklad pro vysoký výkon, vysoký výkon je zájem organizace. Docílit udržení zdroje vedoucího k naplnění zájmu organizace je cílem práce útvaru k tomu určenému.

Pracovní spokojenost závisí na uspokojení potřeb a naplnění očekávání v pracovním procesu. Cílem personálního řízení je práce s jednotlivými oblastmi a využívání všech metod a zdrojů na základě znalosti situace k docílení uspokojování dílčích potřeb k zajištění celkové pracovní spokojenosti jedince a organizace.

Současný trend potvrzuje nárůst zájmu organizací o zjišťování stavu spokojenosti v rámci organizace a potvrzuje vědomí významu lidských zdrojů.

V rámci významu lidských zdrojů pro organizaci zdůrazňuje pracovní spokojenost jako jeden z cílů personálního řízení Armstrong na modelu kvality Evropské nadace pro řízení kvality. Ukazuje na něm, že spokojenosti se dosahuje za pomoci vedení a při zohlednění vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Zdůrazňuje však, že je nutné soustředit pozornost řídicích orgánů především na řešení a nápravu a neztrácet cenné úsilí pouze v analýze. (Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.)

Stabilita lidských zdrojů je podmíněna pracovní spokojeností. Stabilita kvalitních lidských zdrojů je zájmem organizace. Vlastnit kvalitní lidský kapitál je strategickým zájmem organizace a tedy východiskem i cílem personálního řízení organizace.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM

4.1 Cíle výzkumu

Na základě výzkumu u vybrané skupiny zaměstnanců se pokusím potvrdit či vyvrátit svou teorii o nutnosti pracovat vzdělávacími programy především s vedoucími pracovníky tak, aby byli schopni zvyšovat pracovní spokojenost zaměstnanců a kvalitu výkonu ve vazbě na spokojenost podřízených zaměstnanců. Zajímá mne výsledek v oblasti upřednostňovaných potřeb či hodnot v pracovním procesu mezi řadovými zaměstnanci a managementem. Zajímá mne rozdíl pohledu na jednotlivé oblasti v pracovním procesu, které mohou ukázat na rozdílnost přístupu a tím vést řídicí pracovníky ke směru působení. Otázka zní, zda budou hodnotově blízko či daleko od sebe. Výsledky by měly poukázat na oblasti nespokojenosti či rozdílů a odkrytí třecích ploch:

1.zjistit míru spokojenosti celkové.

2.zjistit míru spokojenosti u řadových zaměstnanců a řídicích pracovníků.

3.zjistit míru spokojenosti dle zvolených kategorií a dílčích částí pracovního procesu.

4.ověřit předpoklad, že uspokojování potřeb v pracovním procesu dle Maslowovovy teorie má jiné priority a pořadí pro řadové zaměstnance a jiné pro řídicí pracovníky.

5.poukázat na význam a důležitost práce řídicích pracovníků pro spokojenost zaměstnanců a tím dojít k souvislosti s nutností ucelených vzdělávacích koncepcí pro řídicí sektor a spojitosti se sociální pedagogikou.

4.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Ve výzkumné praktické části se pokusím potvrdit či vyvrátit níže uvedené hypotézy a zodpovědět výzkumné otázky k tématu pracovní spokojenosti.

Hypotézy:

H1: Lze předpokládat, že řídicí pracovníci jsou v pracovním procesu více spokojeni než řadoví zaměstnanci.

H2: Řadoví zaměstnanci mají menší zájem o cíle společnosti než řídicí pracovníci.

H3: Problémy řadových zaměstnanců jsou pro řídicí pracovníky nedůležité.

H4: Řídící zaměstnanci kladou větší důraz v pracovním procesu na uspokojení potřeb vyšších z pohledu Maslowovy hierarchie potřeb než řadoví zaměstnanci.

Výzkumné otázky:

1. Jaký význam má pracovní spokojenost v životě jedince?
2. Zajímá se zaměstnanec o cíle organizace?
3. Zajímá se vedení organizace o spokojenost a příčiny nespokojenosti zaměstnanců?
4. Je možné v rámci jedné organizace docílit spokojenosti a udržet tento stav?
5. Zabývají se dnešní personální útvary „příčinami“ vzniku problémů v organizaci?
6. Utváří personální útvar/ vedení organizace/ motivační a vzdělávací programy k docílení spokojenosti zaměstnanců ?
7. Je možné v rámci vedení organizace docílit celostního pohledu na zaměstnance ?

4.3 Metodika výzkumu

Pro splnění účelu jsem na základě doporučení vedoucího práce zvolila dotazník jako metodu výzkumného šetření a otevřený rozhovor se 3 zaměstnanci.

Dotazník byl utvořen se zaměřením na kritéria pracovní spokojenosti a potřeby uspokojované v pracovním procesu.

Kategorie a rozdělení výzkumu byly voleny dle mého zájmu a zaměření práce a po konzultaci s vedoucím práce a při obhajobě projektu. Sledován je celkový pohled a dále pak rozdělení na skupinu „řadoví zaměstnanci“ a „řídící vedoucí pracovníci/management“.

Vstupní informace seznamuje respondenty s cílem dotazníku a jsou stanoveny pevné údaje o respondentovi jako věk, pohlaví, region pracovního působení a postavení ve společnosti. Dalšími otázkami zjišťuji názory zaměstnanců na jejich působení v pracovním procesu z pohledu spokojenosti. Převážná část otázek je uzavřená a odpovědi je možné volit na základě škály dle výše spokojenosti od 1-5. Několik otázek je otevřených pro možnost doplnit podnět ke zlepšení přímo ze strany zaměstnance k dané oblasti. Potřeby uspokojované v pracovním procesu jsou v závěrečné části dotazníku hodnoceny pořadím dle důležitosti pro zaměstnance. V otázce ohledně jistoty zaměstnání je volen výběr ze dvou možných odpovědí.

Kritéria, která v dotazníku hodnotím, jsou ovlivněna podle Abrahama Harolda Maslowa - autora hierarchie lidských potřeb. S členěním potřeb tímto způsobem se z pohledu motivačních teorií nejvíce ztotožňuji a v praxi využívám.

Test pro odhalení chyb a připomínek byl naplánován pro 15 respondentů.

Rozsah dotazníku byl zvolen záměrně z důvodu pokrytí všech zvolených kategorií s předpokladem, že vybraný vzorek respondentů jsou minimálně středoškolsky vzdělaní zaměstnanci z kancelářského prostředí, denně pracující s informačními technologiemi a komunikují v systémech na podobném principu, jakým byl dotazník koncipován a distribuován a jsou schopni tyto otázky zodpovědět.

4.4 Realizace výzkumu

Cílovou skupinou respondentů je soukromý obchodní sektor z oblasti marketingu, telekomunikací a energetiky s 500 zaměstnanci působící ve všech krajích ČR. Po dohodě se zástupci vedení organizace a s ohledem na stávající měnící se personální a organizační strukturu byla účast na výzkumu podmíněna anonymitou zkoumané společnosti.

Dotazník jsem odeslala k cílové skupině elektronickou formou jako odkaz k úložišti dat, takže zjednodušením zpracování je, že žádný z respondentů nebyl nucen data ukládat nebo přeposílat, vyplněním se automaticky propisovala k místu uložení.

Část dotazníků pro možnost srovnání, který způsob zpracování respondenti upřednostňují, jsem rozdala v tištěné formě.

Respondenti skupiny nazvané „řadoví zaměstnanci“ jsou v tomto případě zaměstnanci pracující na pozicích kancelářských prací - obchodníci, administrativa – tedy lidé s minimálně středoškolským vzděláním. Zkoumaná organizace nedisponuje pozicemi výrobními a dělníckými. Vzorek nezastupují žádné pozice výrobní, dělnické / lze předpokládat, že v oblastech mezi dělnickou pozicí a manažerskou pozicí by mohl vzniknout zásadnější rozdíl ve výsledku, a to je otázka pro jiný typ zajímavé výzkumné práce/.

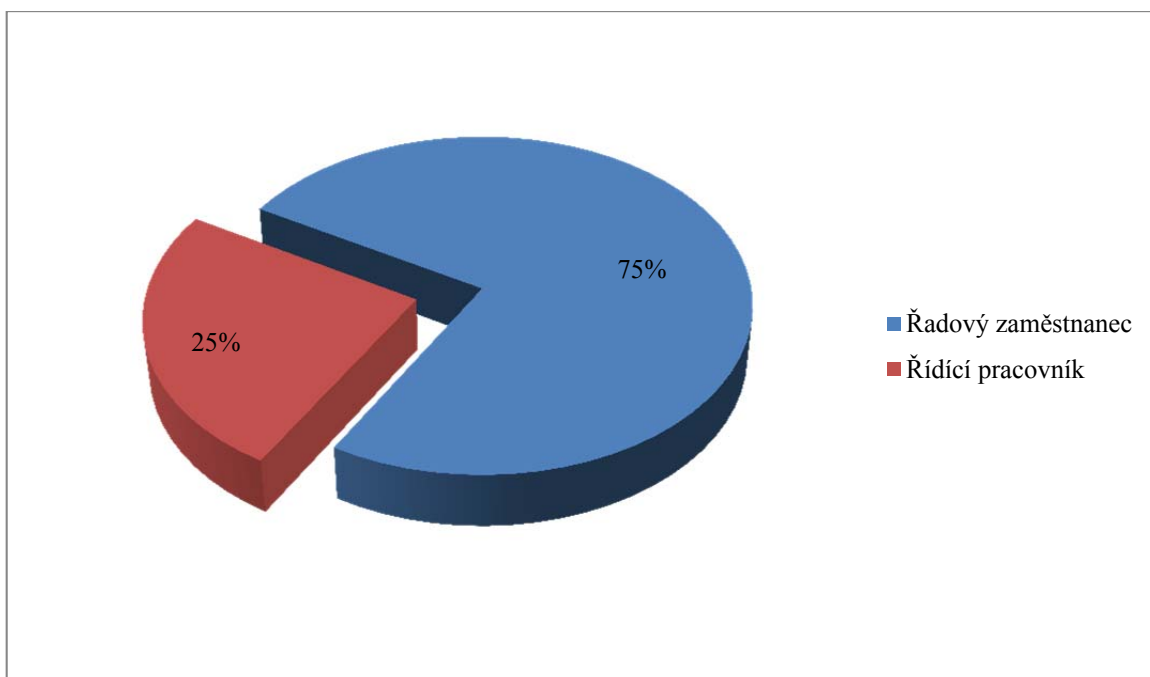
4.5 Statistické zpracování a analýza

Vyplněno a statisticky zpracováno bylo 100 odpovědí respondentů plnohodnotně využitelných. 19 dotazníků bylo vyřazeno. U vyřazených dotazníků bylo chybou částečné vyplnění nebo naopak při možnosti výběru z variant zvolili respondenti všechny alternativy místo jedné.

Zastoupení dle pracovní pozice

Tab. 1. Zastoupení dle pracovní pozice

<i>Respondenti</i>	<i>%</i>	<i>Počet</i>
Řadový zaměstnanec	75,00	75
Řídící pracovník	25,00	25
Celkem	100,00	100



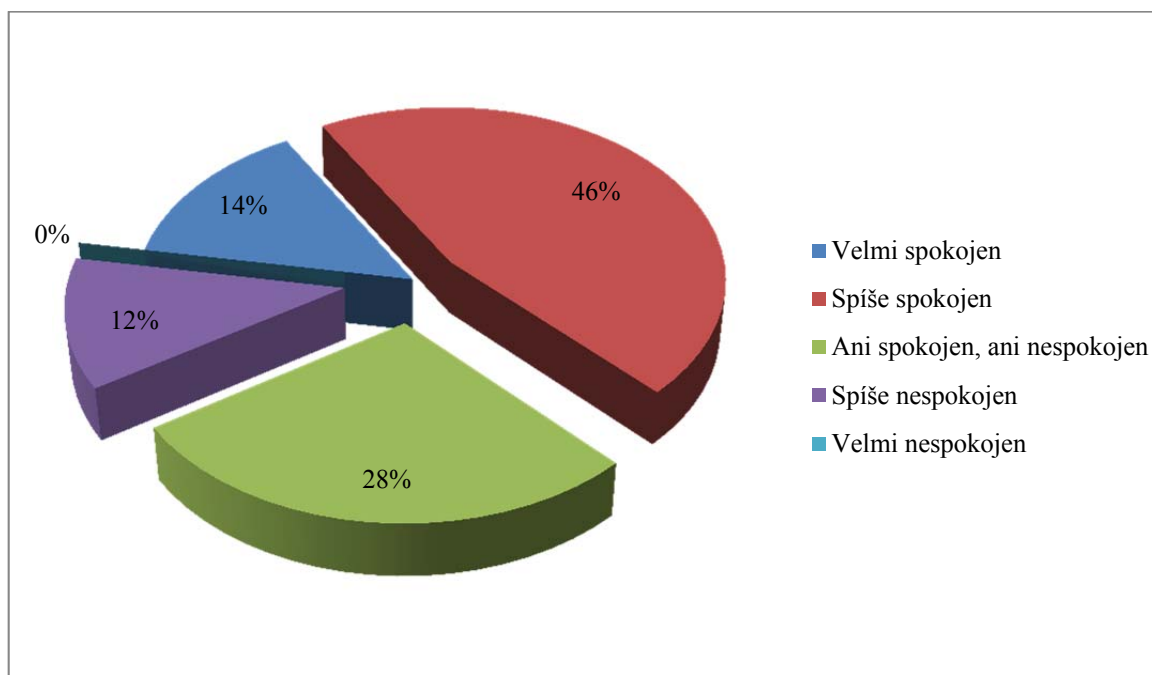
Graf 1. Zastoupení dle pracovní pozice

Celková spokojenost se zaměstnáním

Hodnoceno průměrem ze všech respondentů.

Tab. 2. Celková spokojenost se zaměstnáním

Úroveň spokojenosti	%	Počet
Velmi spokojen	14,00	14
Spíše spokojen	46,00	46
Ani spokojen, ani nespokojen	28,00	28
Spíše nespokojen	12,00	12
Velmi nespokojen	0,00	0
Celkem	100,00	100

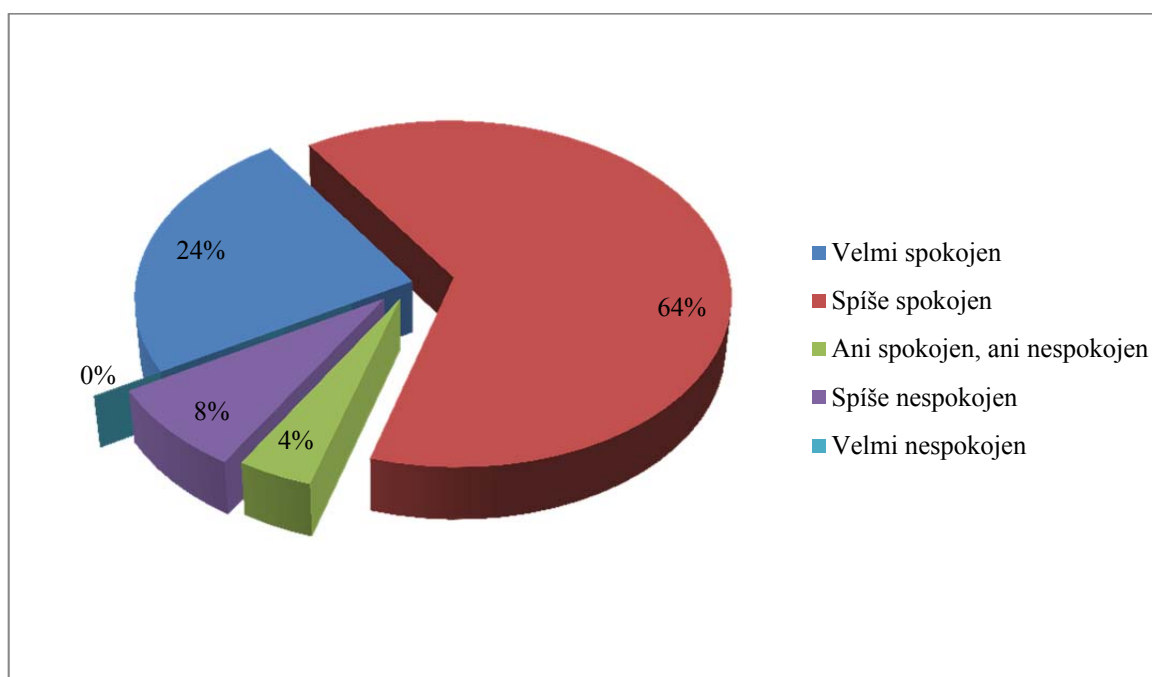


Graf 2. Celková spokojenost se zaměstnáním

Spokojenost se zaměstnáním- vedoucí pracovníci

Tab. 3. Spokojenost se zaměstnáním- vedoucí pracovníci

Úroveň spokojenosti	%	Počet
Velmi spokojen	24,00	6
Spíše spokojen	64,00	16
Ani spokojen, ani nespokojen	4,00	1
Spíše nespokojen	8,00	2
Velmi nespokojen	0,00	0
Celkem	100,00	25

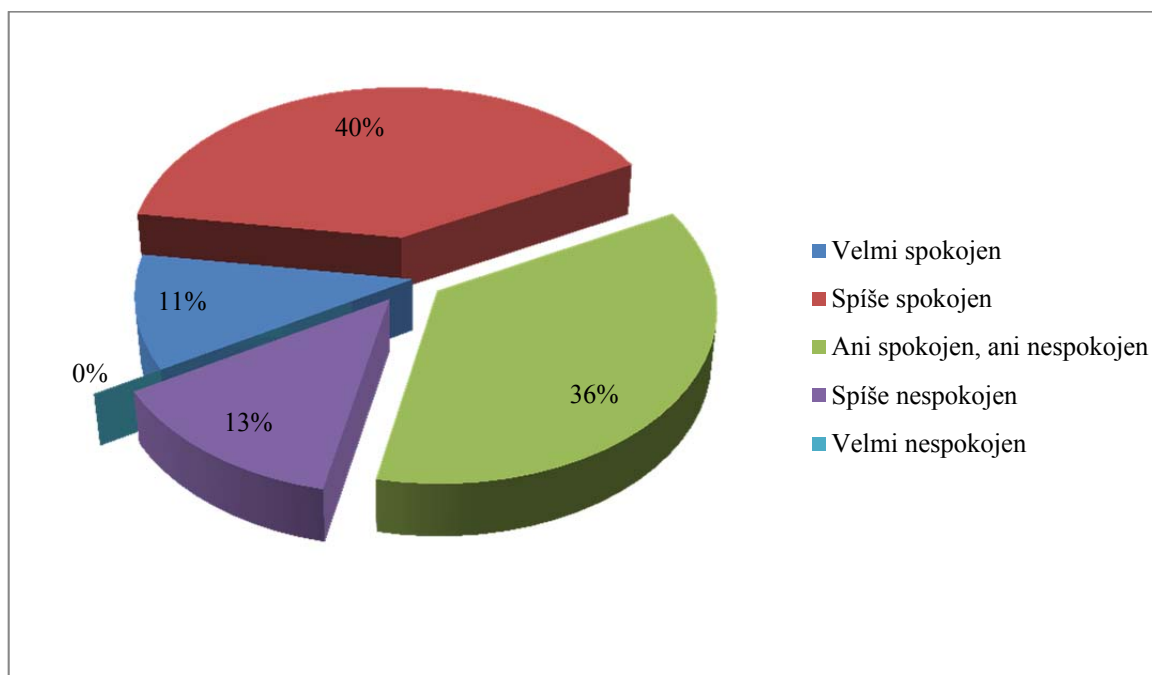


Graf 3. Spokojenost se zaměstnáním- vedoucí pracovníci

Spokojenost se zaměstnáním- řadoví zaměstnanci

Tab. 4. Spokojenost se zaměstnáním- řadoví zaměstnanci

Úroveň spokojenosti	%	Počet
Velmi spokojen	10,67	8
Spíše spokojen	40,00	30
Ani spokojen, ani nespokojen	36,00	27
Spíše nespokojen	13,33	10
Velmi nespokojen	0,00	0
Celkem	100,00	75



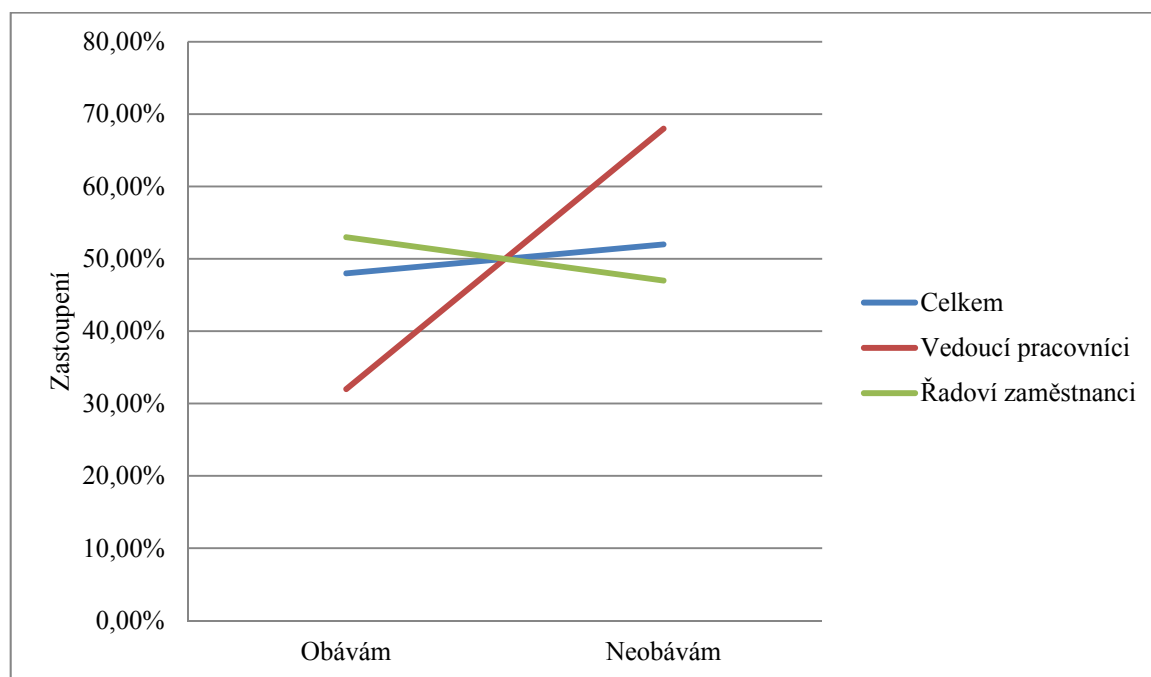
Graf 4. Spokojenost se zaměstnáním- řadoví zaměstnanci

Bezpečí a jistota práce

Respondenti vyjádřili obavu ze ztráty zaměstnání výběrem ze dvou možností .

Tab. 5. Bezpečí a jistota práce

Kategorie	Obávám		Neobávám	
	%	Počet	%	Počet
Vedoucí pracovníci	32,00	8	68,00	17
Řadoví zaměstnanci	53,33	40	46,67	35
Celkem	48,00	48	52,00	52



Graf 5. Bezpečí a jistota práce

Grafické znázornění ukazuje, jak jedna skupina může ovlivnit pohled na celkový stav. Průměrný graf je ve výsledku pozitivní přes vysokou obavu o ztrátu zaměstnání ze strany řadových zaměstnanců. V případě analýz se zaměřením na celou organizaci dochází ke zkreslení.

Další jednotlivé otázky dle kategorií rozdělených v dotazníku jsou hodnoceny v následujících tabulkách tímto způsobem:

„Úroveň spokojenosti“ vychází z hodnocení:

1-velmi spokojen, 2-spíše spokojen, 3-ani spokojen ani nespokojen, 4-spíše nespokojen, 5-velmi nespokojen

„Vyjádření souhlasu“ vychází z hodnocení:

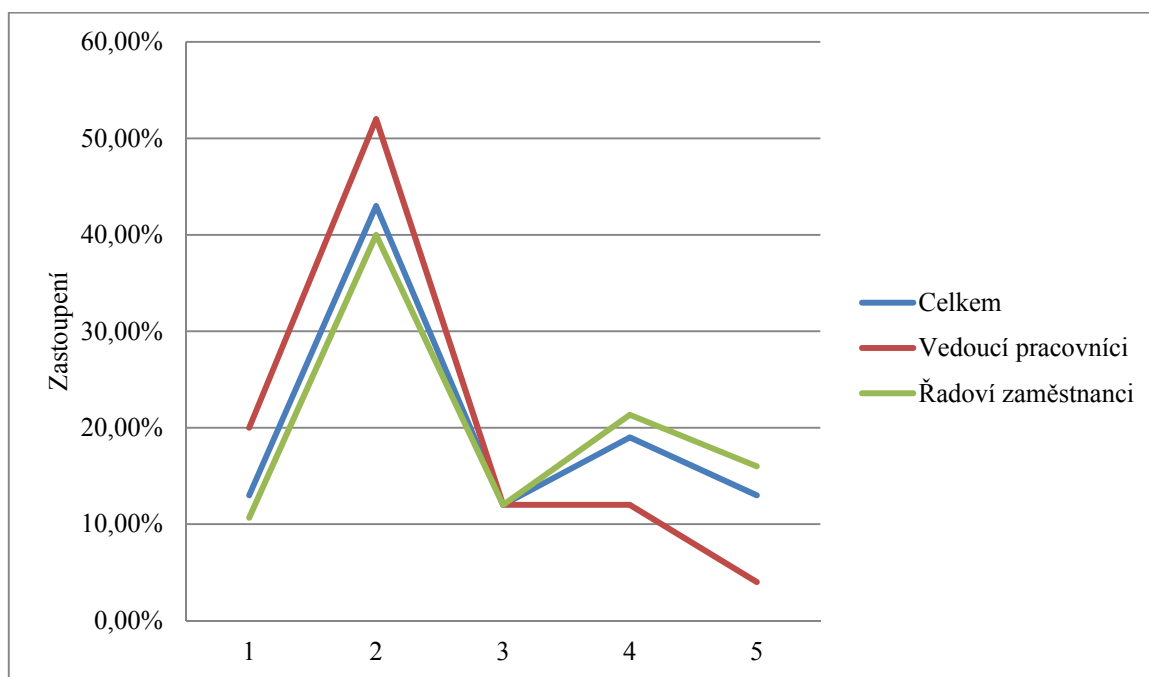
1- rozhodně souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3- ani souhlas ani nesouhlas, 4- spíše nesouhlasím, 5- rozhodně nesouhlasím

Pro přehlednost bylo slovní hodnocení nahrazeno stupnicí 1-5

Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Tab. 6. Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Úroveň spokojenosti	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	13,00	13	20	5	10,67	8
2	43,00	43	52	13	40,00	30
3	12,00	12	12	3	12,00	9
4	19,00	19	12	3	21,33	16
5	13,00	13	4	1	16,00	12
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75

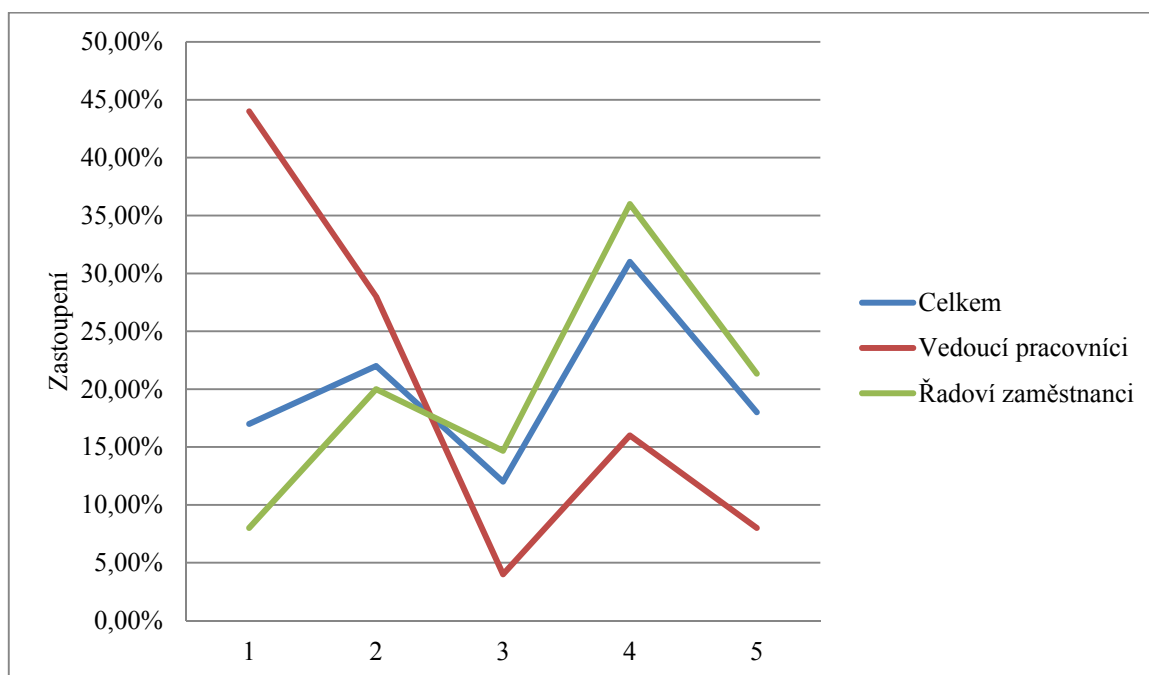


Graf 6. Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Mzda jako motivaceOtázka: *Mzda mne vybízí k vyššímu výkonu.*

Tab. 7. Mzda jako motivace

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	17,00	17	44,00	11	8,00	9
2	22,00	22	28,00	7	20,00	15
3	12,00	12	4,00	1	14,67	12
4	31,00	31	16,00	4	36,00	22
5	18,00	18	8,00	2	21,33	17
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75

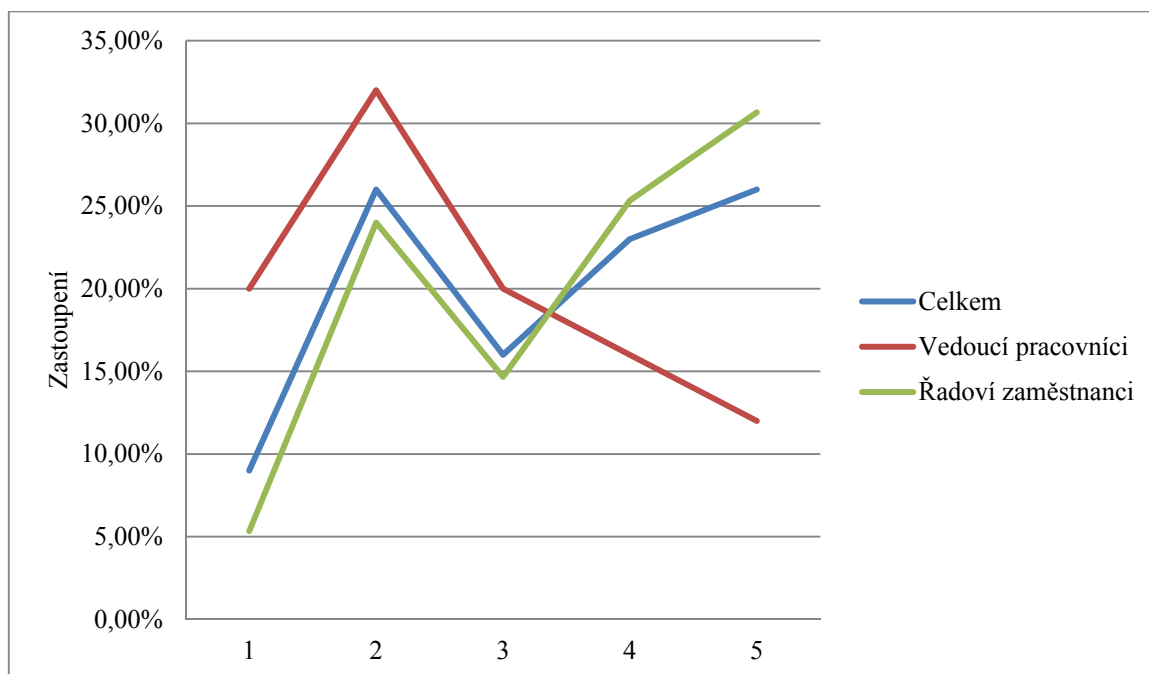


Graf 7. Mzda jako motivace

Spokojenost s odměnami

Tab. 8. Spokojenost s odměnami

Úroveň spokojenosti	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	9,00	9	20,00	5	5,33	4
2	26,00	26	32,00	8	24,00	18
3	16,00	16	20,00	5	14,67	11
4	23,00	23	16,00	4	25,33	19
5	26,00	26	12,00	3	30,67	23
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



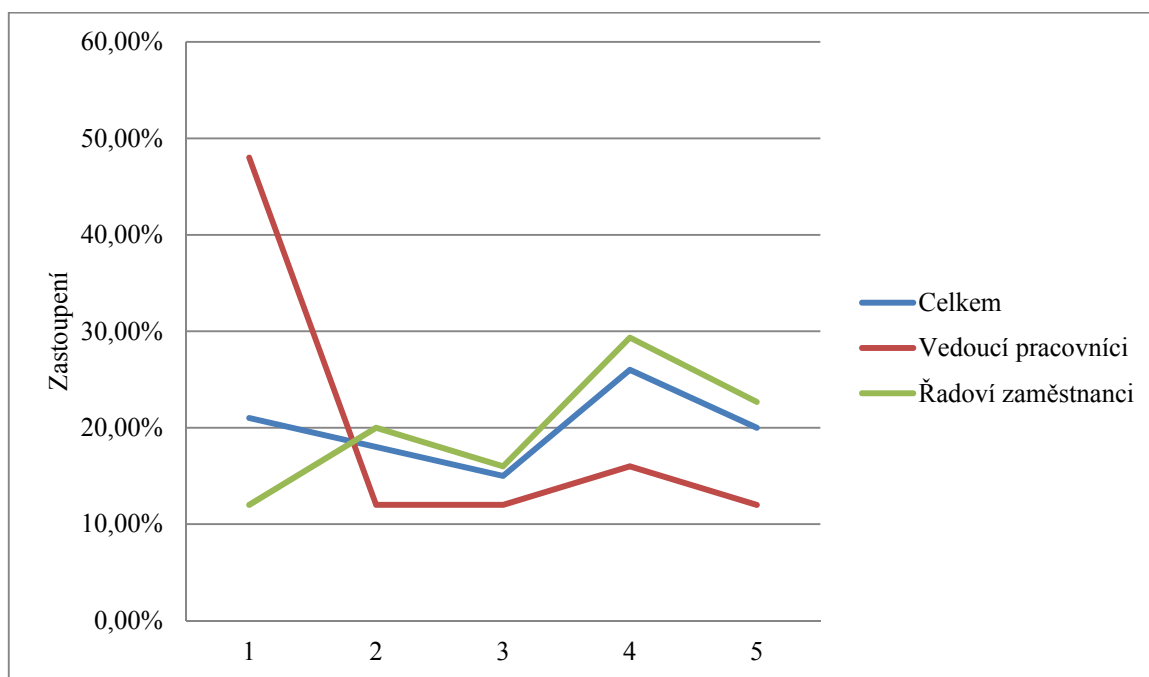
Graf 8. Spokojenost s odměnami

Odměna jako motivace

Otázka: *Odměny mne vybízí k vyššímu výkonu.*

Tab. 9. Odměna jako motivace

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	21,00	21	48,00	12	12,00	9
2	18,00	18	12,00	3	20,00	15
3	15,00	15	12,00	3	16,00	12
4	26,00	26	16,00	4	29,33	22
5	20,00	20	12,00	3	22,67	17
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



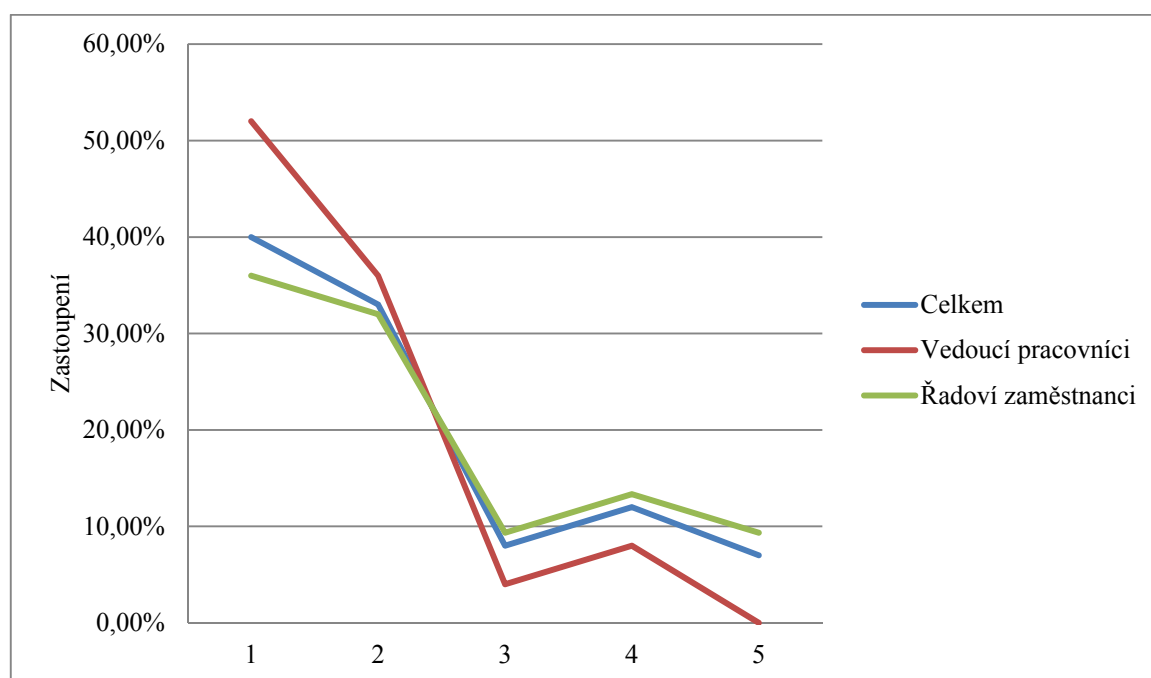
Graf 9. Odměna jako motivace

Informovanost o cílech společnosti

Otázka: *Jsem dobře informován o cílech společnosti.*

Tab. 10. Informovanost o cílech společnosti

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	40,00	40	52,00	13	36,00	27
2	33,00	33	36,00	9	32,00	24
3	8,00	8	4,00	1	9,33	7
4	12,00	12	8,00	2	13,33	10
5	7,00	7	0,00	0	9,33	7
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75

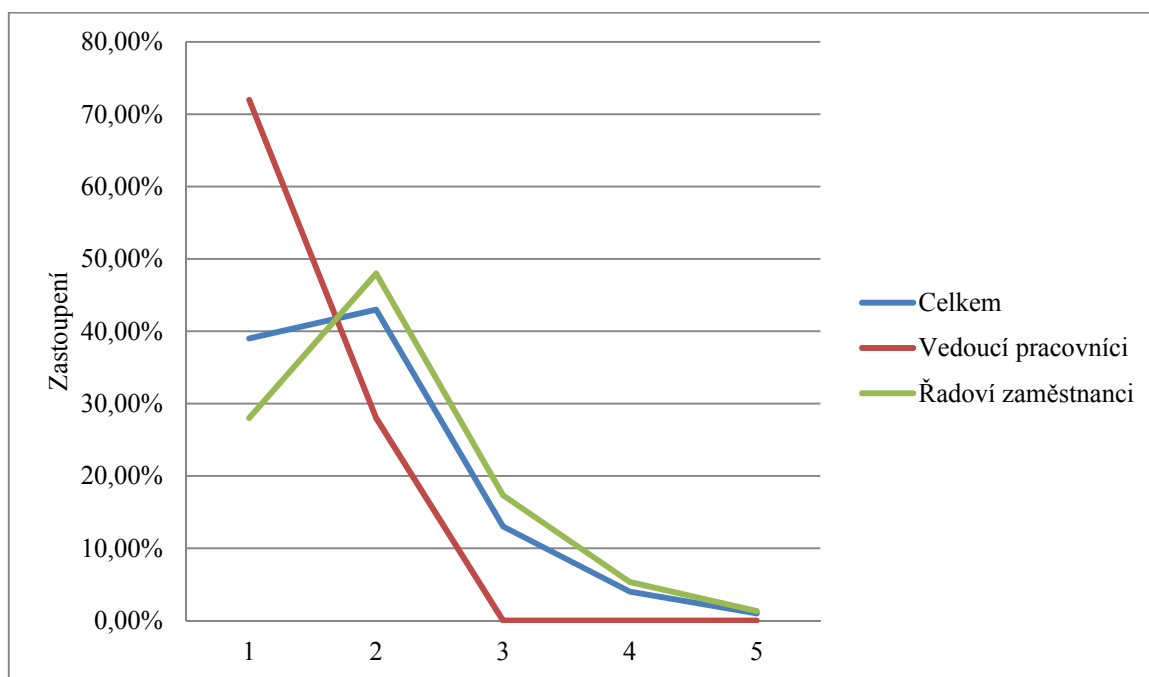


Graf 10. Informovanost o cílech společnosti

Zájem o cíle společnostiOtázka: *Cíle společnosti mne zajímají.*

Tab. 11. Zájem o cíle společnosti

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	39,00	39	72,00	18	28,00	21
2	43,00	43	28,00	7	48,00	36
3	13,00	13	0,00	0	17,33	13
4	4,00	4	0,00	0	5,33	4
5	1,00	1	0,00	0	1,33	1
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



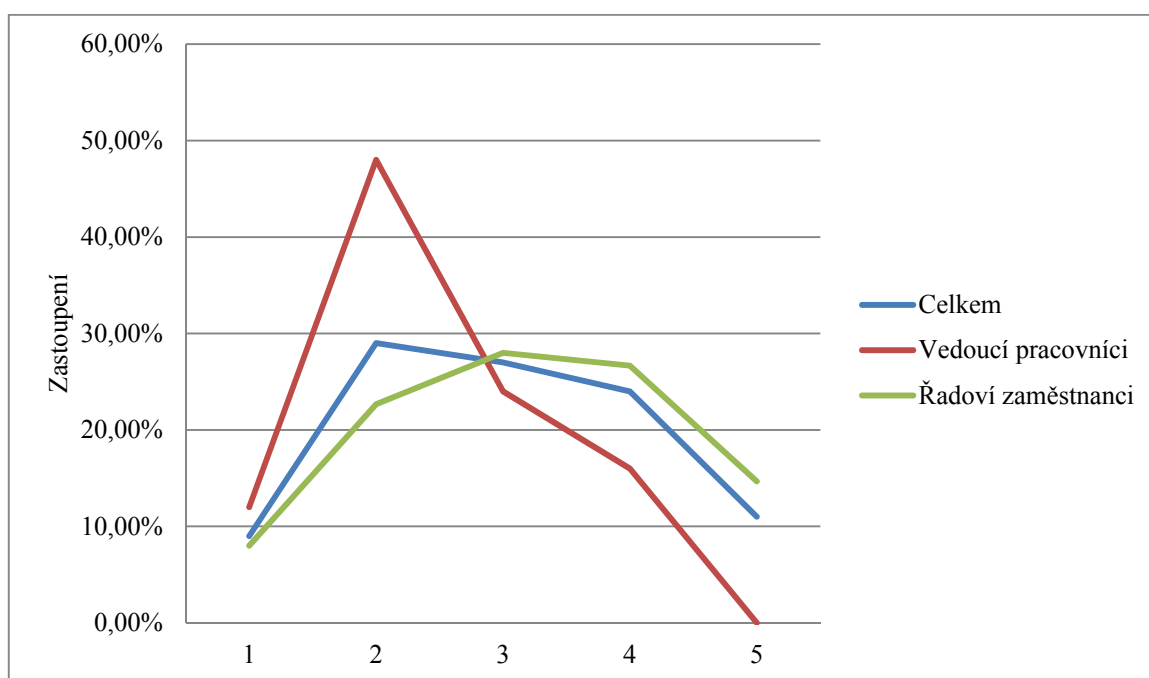
Graf 11. Zájem o cíle společnosti

Zájem managementu o problémy zaměstnanců

Otázka: *Management se zajímá o problémy zaměstnanců.*

Tab. 12. Zájem managementu o problémy zaměstnanců

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	9,00	9	12,00	3	8,00	6
2	29,00	29	48,00	12	22,67	17
3	27,00	27	24,00	6	28,00	21
4	24,00	24	16,00	4	26,67	20
5	11,00	11	0,00	0	14,67	11
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



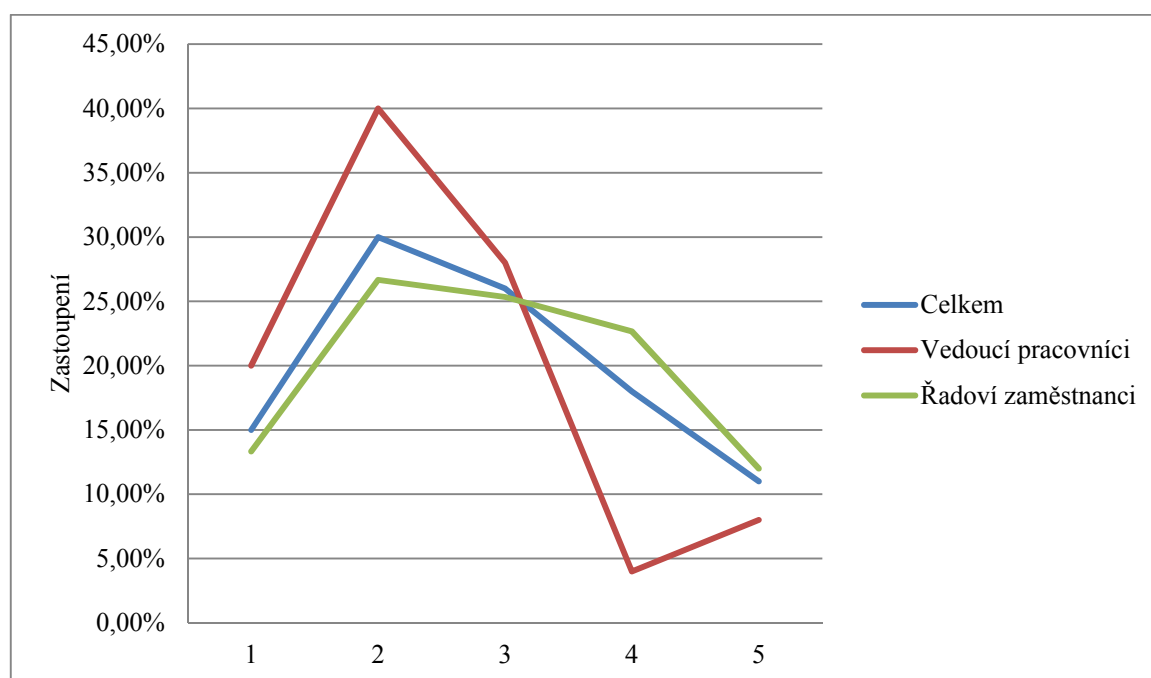
Graf 12. Zájem managementu o problémy zaměstnanců

Nároky na podřízené zaměstnance

Otázka: *Management má přiměřené nároky na své podřízené.*

Tab. 13. Nároky na podřízené zaměstnance

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	15,00	15	20,00	5	13,33	10
2	30,00	30	40,00	10	26,67	20
3	26,00	26	28,00	7	25,33	19
4	18,00	18	4,00	1	22,67	17
5	11,00	11	8,00	2	12,00	9
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75

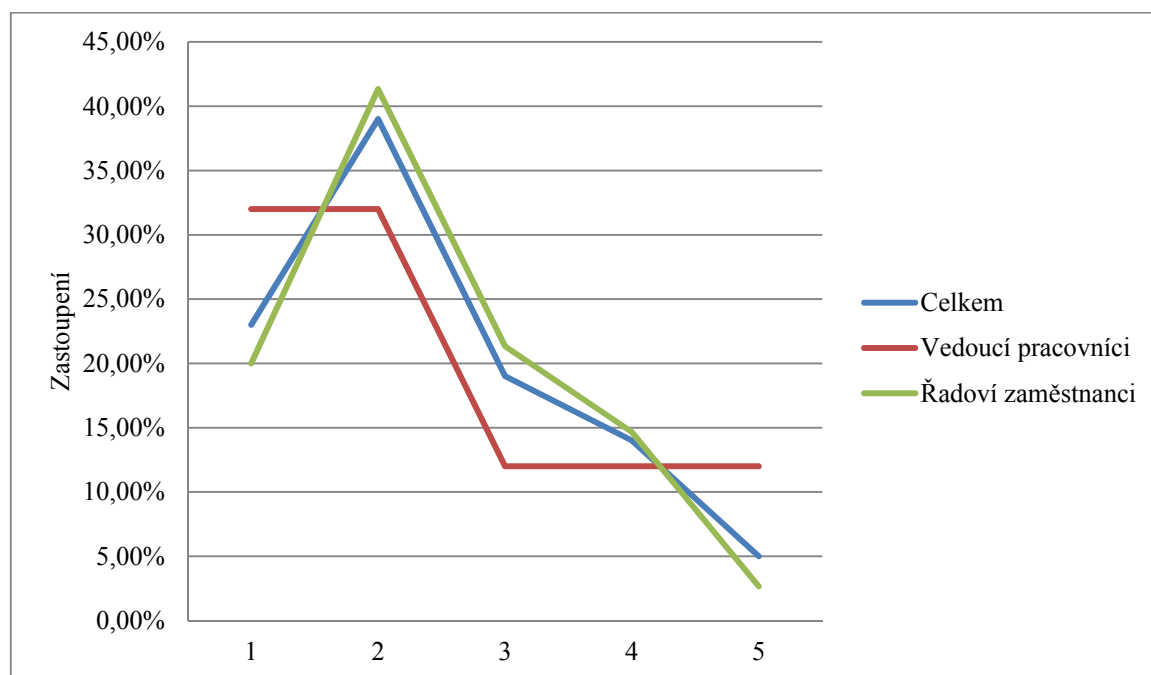


Graf 13. Nároky na podřízené zaměstnance

Spokojenost s mírou stresu vůči pracovní pozici

Tab. 14. Spokojenost s mírou stresu

Úroveň spokojenosti	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	23,00	23	32,00	8	20,00	15
2	39,00	39	32,00	8	41,33	31
3	19,00	19	12,00	3	21,33	16
4	14,00	14	12,00	3	14,67	11
5	5,00	5	12,00	3	2,67	2
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75

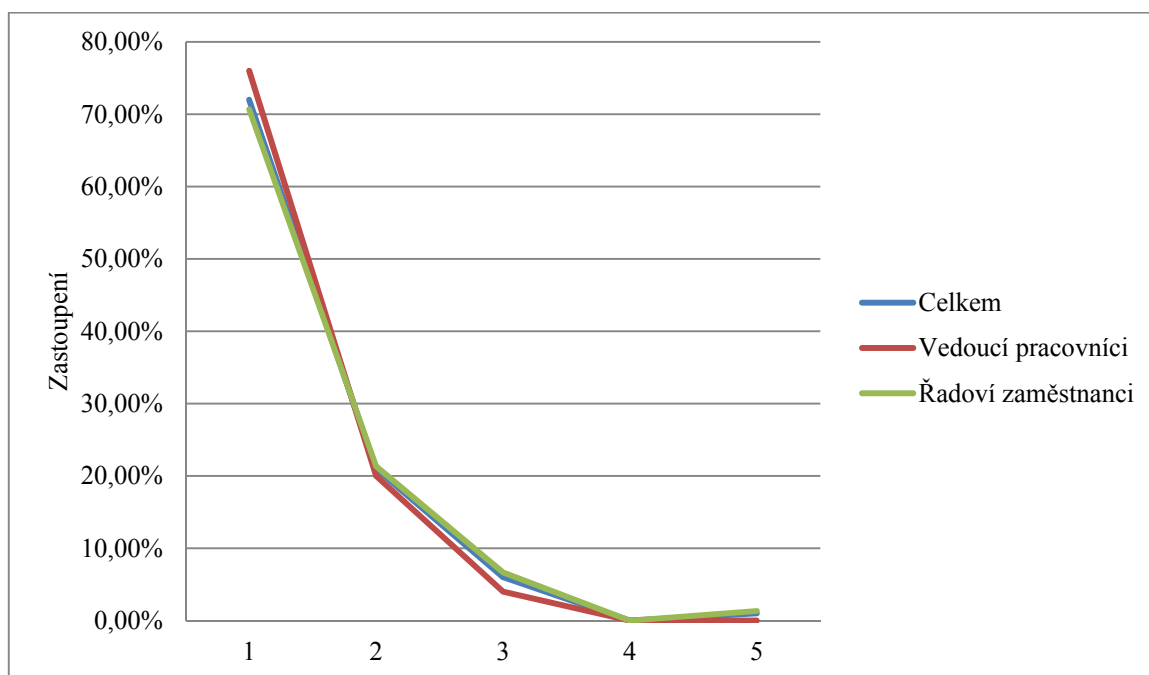


Graf 14. Spokojenost s mírou stresu

Význam práce pro zaměstnanceOtázka: *Práce je pro mne důležitá.*

Tab. 15. Význam práce pro zaměstnance

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	72,00	72	76,00	19	70,67	53
2	21,00	21	20,00	5	21,33	16
3	6,00	6	4,00	1	6,67	5
4	0,00	0	0,00	0	0,00	0
5	1,00	1	0,00	0	1,33	1
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



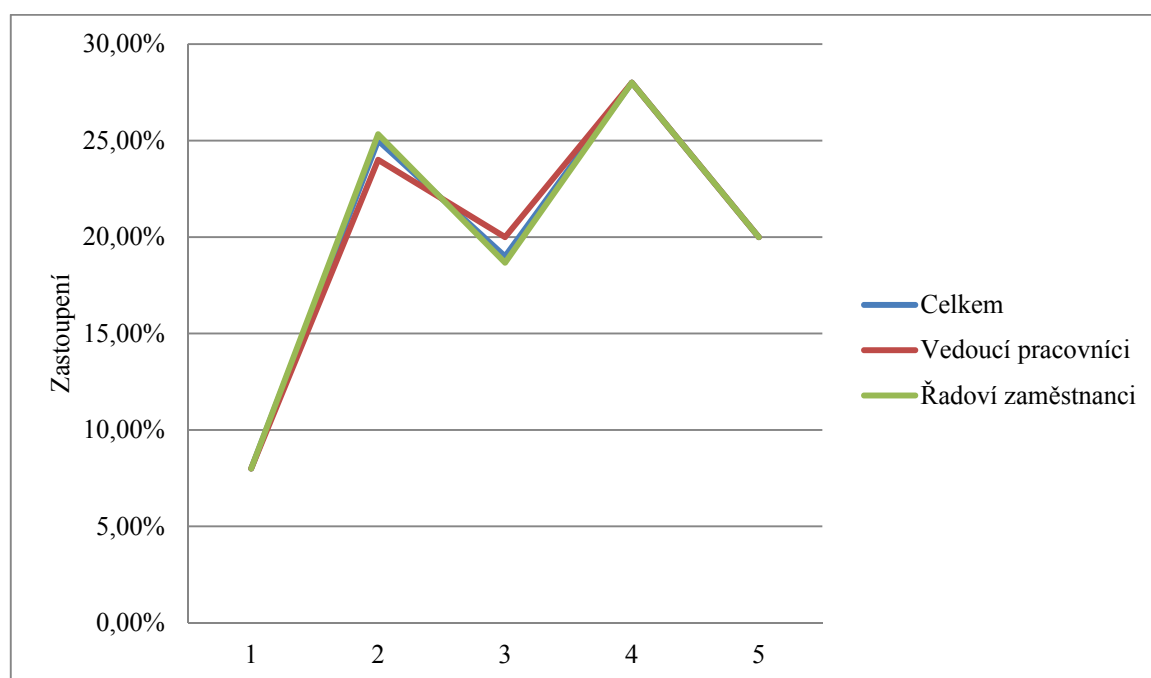
Graf 15. Význam práce pro zaměstnance

Rivalita na pracovišti

Otázka: *V práci panuje rivalita a soupeření.*

Tab. 16. Rivalita na pracovišti

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	8,00	8	8,00	2	8,00	6
2	25,00	25	24,00	6	25,33	19
3	19,00	19	20,00	5	18,67	14
4	28,00	28	28,00	7	28,00	21
5	20,00	20	20,00	5	20,00	15
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75

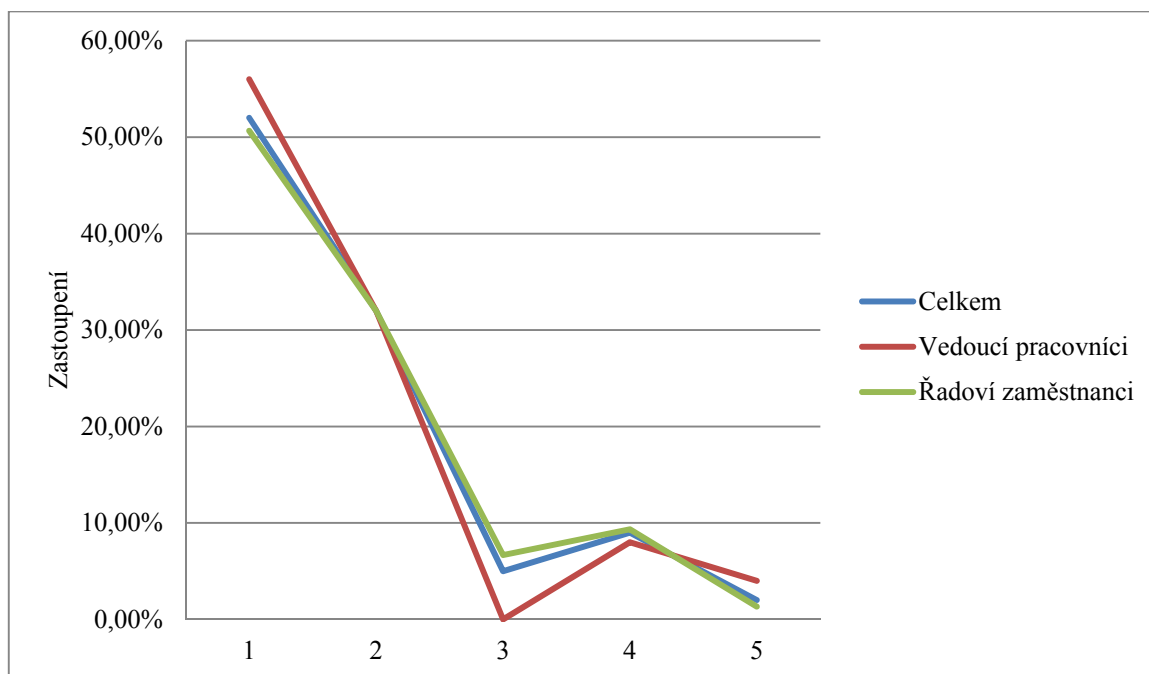


Graf 16. Rivalita na pracovišti

Spokojenost s pracovním vybavením

Tab. 17. Spokojenost s pracovním vybavením

Úroveň spokojenosti	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	52,00	52	56,00	14	50,67	38
2	32,00	32	32,00	8	32,00	24
3	5,00	5	0,00	0	6,67	5
4	9,00	9	8,00	2	9,33	7
5	2,00	2	4,00	1	1,33	1
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75

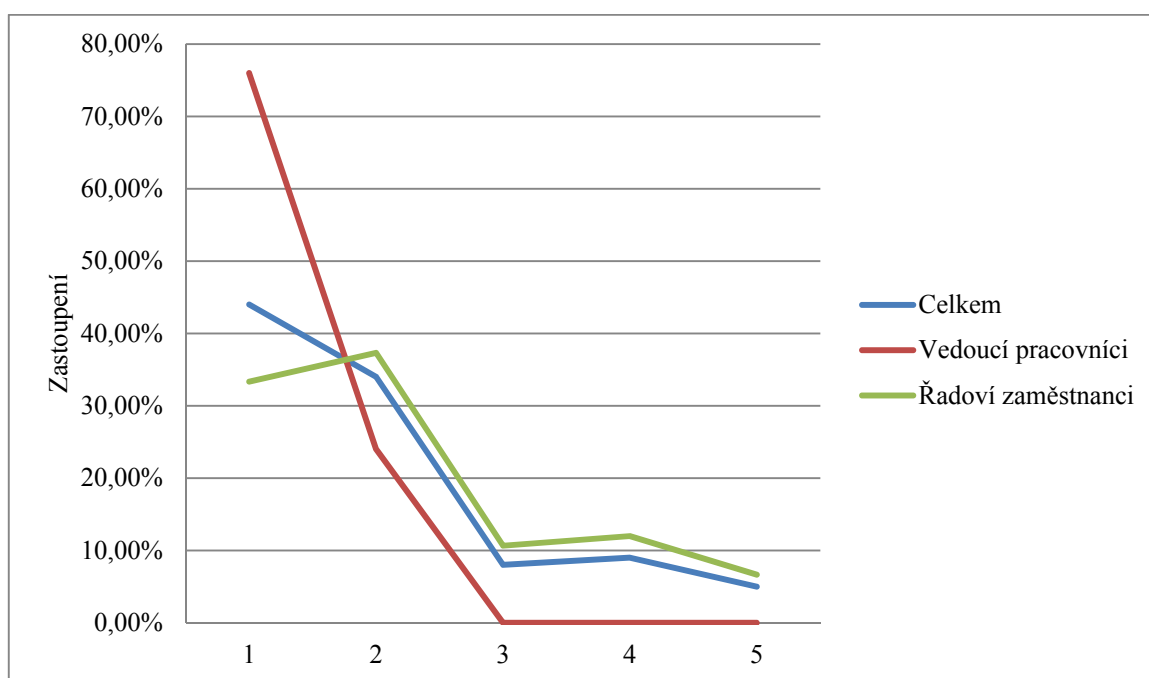


Graf 17. Spokojenost s pracovním vybavením

Možnost vyjádřit názory nadřízenýmOtázka: *Mám možnost vyjádřit své názory.*

Tab. 18. Možnost vyjádřit názory nadřízeným

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	44,00	44	76,00	19	33,33	25
2	34,00	34	24,00	6	37,33	28
3	8,00	8	0,00	0	10,67	8
4	9,00	9	0,00	0	12,00	9
5	5,00	5	0,00	0	6,67	5
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



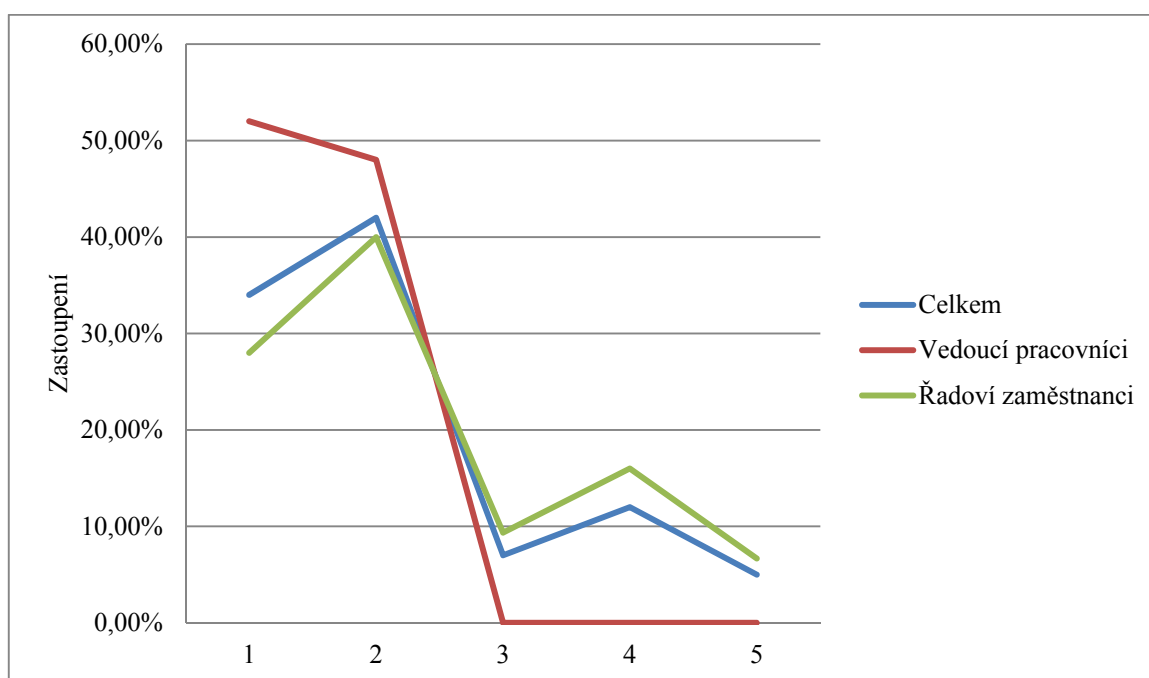
Graf 18. Možnost vyjádřit názory nadřízeným

Vztah s nadřízeným

Otázka: *Celkový vztah s nadřízeným je dobrý.*

Tab. 19. *Vztah s nadřízeným*

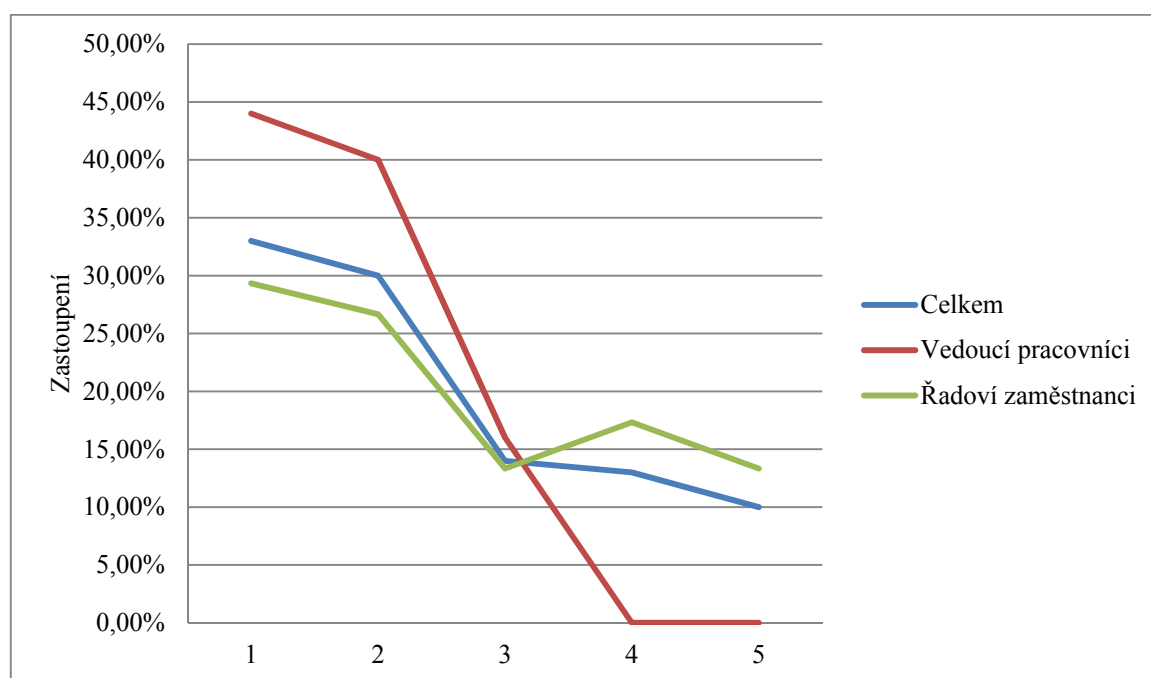
Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	34,00	34	52,00	13	28,00	21
2	42,00	42	48,00	12	40,00	30
3	7,00	7	0,00	0	9,33	7
4	12,00	12	0,00	0	16,00	12
5	5,00	5	0,00	0	6,67	5
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



Graf 19. *Vztah s nadřízeným*

Schopnost jednat s podřízenýmiOtázka: *Můj nadřízený umí jednat s lidmi.*Tab. 20. *Schopnost jednat s podřízenými*

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	33,00	33	44,00	11	29,33	22
2	30,00	30	40,00	10	26,67	20
3	14,00	14	16,00	4	13,33	10
4	13,00	13	0,00	0	17,33	13
5	10,00	10	0,00	0	13,33	10
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75

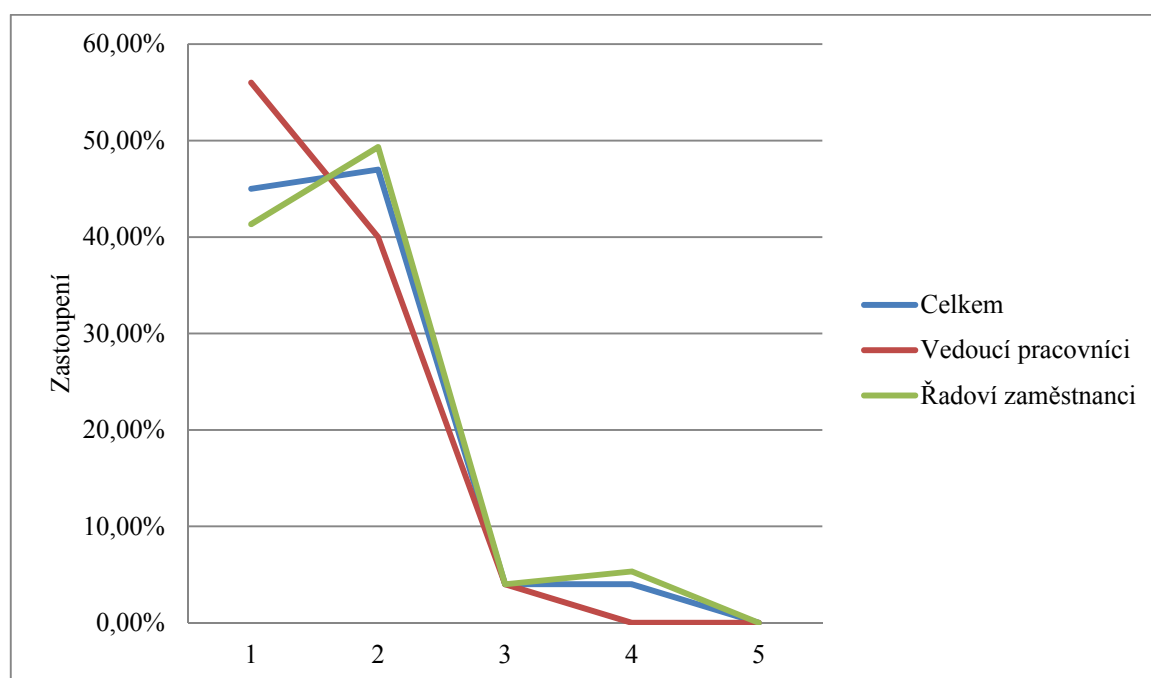
Graf 20. *Schopnost jednat s podřízeným*

Vztahy se spolupracovníky

Otázka: *Vztahy s kolegy jsou dobré.*

Tab. 21. *Vztahy se spolupracovníky*

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	45,00	45	56,00	14	41,33	31
2	47,00	47	40,00	10	49,33	37
3	4,00	4	4,00	1	4,00	3
4	4,00	4	0,00	0	5,33	4
5	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



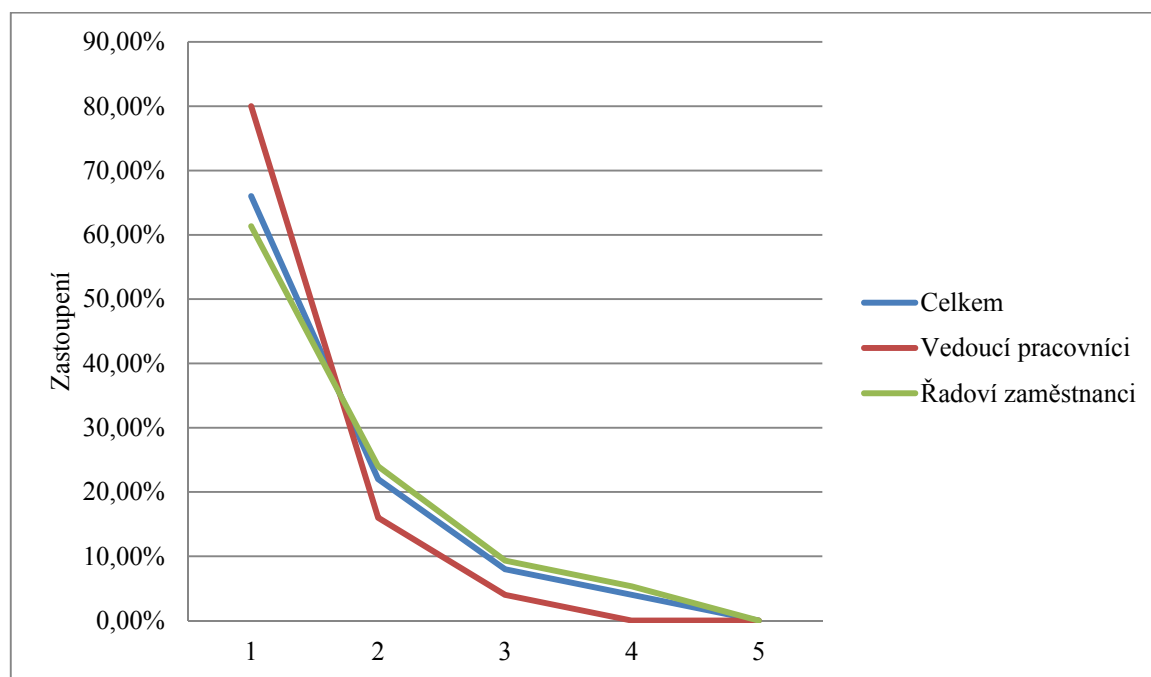
Graf 21. *Vztahy se spolupracovníky*

Význam týmové spolupráce

Otázka: *Je pro mne důležitá týmová spolupráce.*

Tab. 22. Význam týmové spolupráce

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	66,00	66	80,00	22	61,33	46
2	22,00	22	16,00	4	24,00	18
3	8,00	8	4,00	1	9,33	7
4	4,00	4	0,00	0	5,33	4
5	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



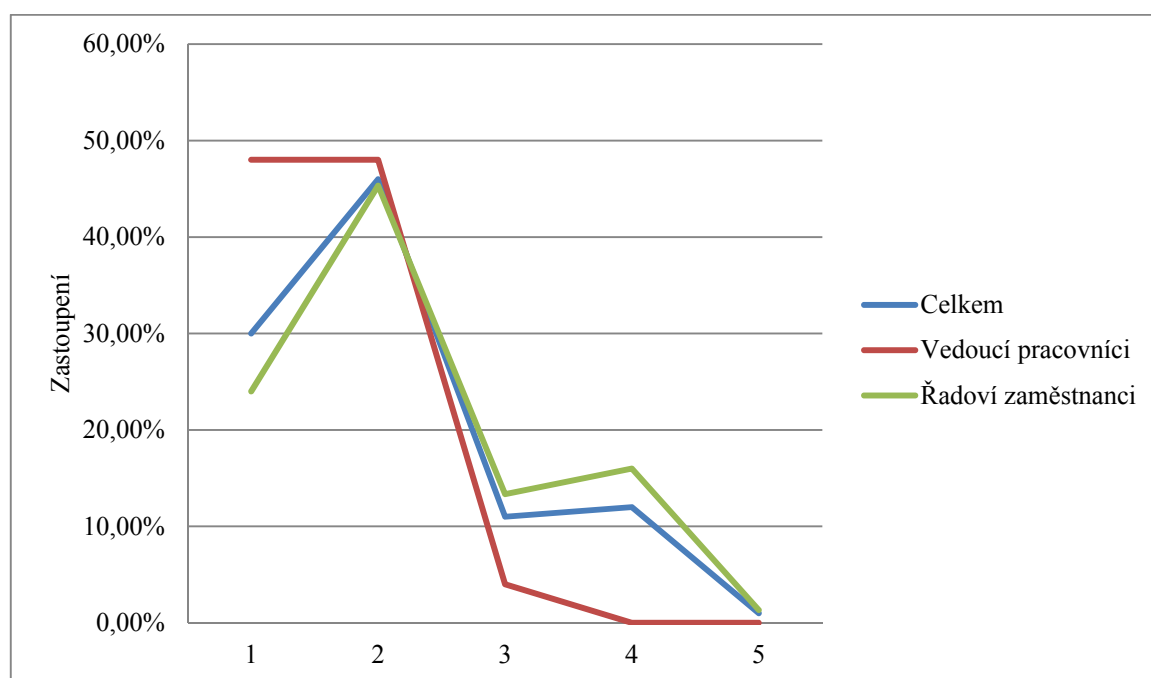
Graf 22. Význam týmové spolupráce

Atmosféra na pracovišti

Otázka: *Celková atmosféra na pracovišti je dobrá.*

Tab. 23. *Atmosféra na pracovišti*

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	30,00	30	48,00	12	24,00	18
2	46,00	46	48,00	12	45,33	34
3	11,00	11	4,00	1	13,33	10
4	12,00	12	0,00	0	16,00	12
5	1,00	1	0,00	0	1,33	1
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



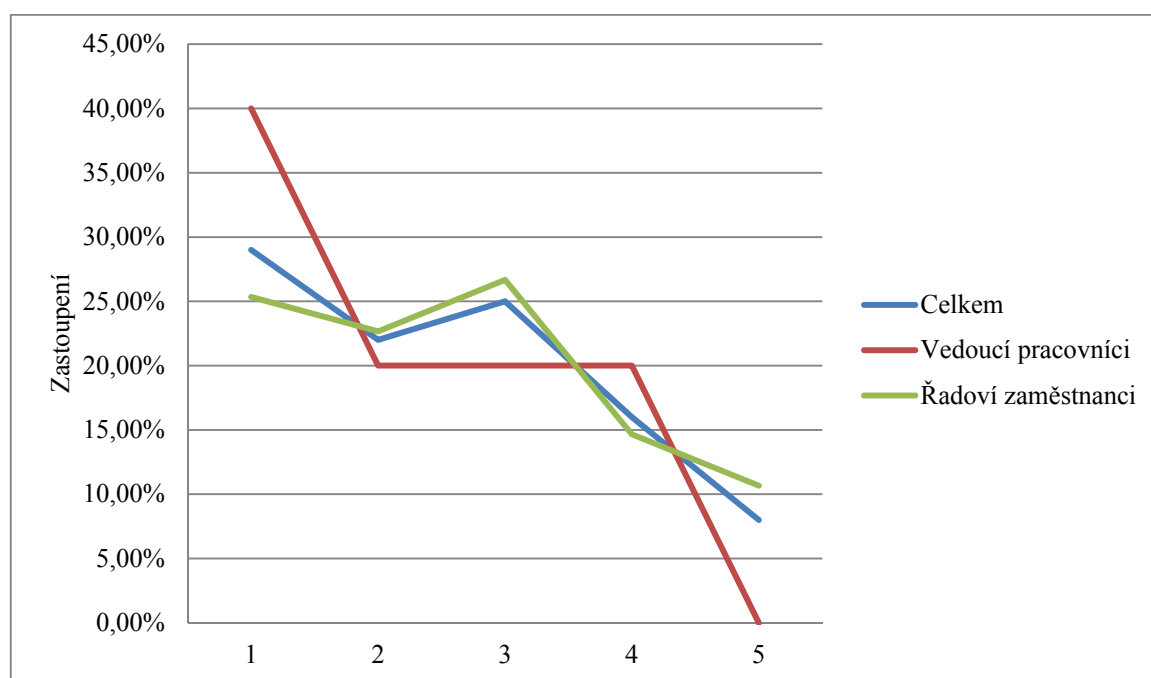
Graf 23. *Atmosféra na pracovišti*

Přínos vzdělávacích programů pro zaměstnance

Otázka: *Vzdělávací programy organizace pro mne mají přínos.*

Tab. 24. *Přínos vzdělávacích programů organizace pro zaměstnance*

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	29,00	29	40,00	10	25,33	19
2	22,00	22	20,00	5	22,67	17
3	25,00	25	20,00	5	26,67	30
4	16,00	16	20,00	5	14,67	11
5	8,00	8	0,00	0	10,67	8
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



Graf 24. *Přínos vzdělávacích programů organizace pro zaměstnance*

Potřeby uspokojované v zaměstnání dle důležitosti

V dotazníku byly na základě teorie H. Maslowa hodnoceny potřeby uspokojované v pracovním procesu. Respondenti měli za úkol seřazení dle osobní důležitosti a významu.

Tab. 25. Potřeby uspokojované v zaměstnání dle důležitosti

poř.	Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	Potřeby	koef.	Potřeby	koef.
1	Mzdové ohodnocení	2,56	Mzdové ohodnocení	2,65
2	Vztahy se spolupracovníky	4,00	Vztahy se spolupracovníky	3,97
3	Odměny a benefity	5,56	Vztahy s nadřízenými	4,88
4	Vztahy s nadřízenými	5,64	Odměny a benefity	6,32
5	Pracovní podmínky na pracovišti	6,88	Dobrý pocit z výkonu práce	6,53
6	Bezpečí a jistota práce	7,48	Bezpečí a jistota práce	6,59
7	Dobrý pocit z výkonu práce	7,68	Pracovní podmínky na pracovišti	6,83
8	Odpovědnost za výsledky práce	7,72	Pochvala a ocenění vykonané práce	7,63
9	Profesní růst	7,96	Bezpečnost práce a ochrana zdraví	7,92
10	Vzdělávání v rámci zaměstnání	8,28	Profesní růst	8,68
11	Péče o zaměstnance	8,28	Odpovědnost za výsledky práce	9,21
12	Pochvala a ocenění vykonané práce	9,4	Péče o zaměstnance	9,32
13	Bezpečnost práce a ochrana zdraví	9,8	Informovanost ze strany vedení	9,77
14	Informovanost ze strany vedení	10	Vzdělávání v rámci zaměstnání	9,87

$$koef. = \frac{(\sum resp. potř._1 \times 1) + (\sum resp. potř._2 \times 2) + \dots + (\sum resp. potř._m \times n)}{\sum resp.}$$

kde:

$\sum resp. potř._1$	–	Počet respondentů řadících potřebu na 1. místo pořadí
$\sum resp.$	–	Celkový počet respondentů
m		Počet respondentů řadících potřebu na zvolené místo pořadí
n		Pořadí zvolené potřeby

4.6 Shrnutí, vyhodnocení a interpretace výsledků výzkumu

Hypotézy:

H1: Lze předpokládat, že řídicí pracovníci jsou v pracovním procesu více spokojeni než řadoví zaměstnanci.

Tato hypotéza byla potvrzena výsledky výzkumu, celková spokojenost i dílčí části dle kategorií dotazníku tvrzení podporují. Celkovou spokojenost uvádí 88% vedoucích pracovníků a 50,67% řadových zaměstnanců.

H2: Řadoví zaměstnanci mají menší zájem o cíle společnosti než řídicí pracovníci.

Tato hypotéza byla potvrzena výsledky výzkumu. O cíle společnosti projevilo zájem 100% vedoucích pracovníků a 76% řadových zaměstnanců.

H3: Problémy řadových zaměstnanců jsou pro řídicí pracovníky nedůležité.

Dle výsledků výzkumu považují tuto hypotézu za potvrzenou. 60% vedoucích pracovníků se zajímá o problémy řadových zaměstnanců a pouze 30,67% řadových zaměstnanců uvádí, že jejich problémy management zajímají. Tahle hypotéza by mohla být předmětem dalšího zkoumání, jaké % výše je považováno za dostatečný zájem.

H4: Řídicí zaměstnanci kladou větší důraz v pracovním procesu na uspokojení potřeb vyšších z pohledu Maslowovy hierarchie potřeb než řadoví zaměstnanci.

Ve výzkumu bylo hodnoceno 14 potřeb, tab. 47. Za vyšší potřeby z pohledu teorie H. Maslowa lze označit „Profesní růst, Vzdělávání v rámci zaměstnání a Odpovědnost za výsledky práce“.

Výsledek výzkumu hypotézu potvrzuje, tyto hodnoty byly umístěny na vyšších pozicích dle důležitosti u vedoucích pracovníků než u řadových zaměstnanců.

Výzkumné otázky:

1. Jaký význam má pracovní spokojenost v celkovém systému života jedince?

„Pracovní spokojenost je jedním z předpokladů zdravého života jedince v celé jeho komplexnosti všech složek osobnosti i v návaznosti na jeho okolí, které je jeho nedílnou součástí. Každý narušený celek po čase vykazuje znaky poruchovosti, člověk není výjimkou, zdraví, psychická pohoda, pocit úspěšného a zvládaného života, spokojené vztahy. V pra-

covním procesu tráví člověku většinu dne, většinu života. Měl by být tedy složkou minimálně neškodící, pokud je pojmána jako zdroj obživy a v maximální míře složkou naplňující a přínosnou.“

2.Zajímá se zaměstnanec o cíle organizace?

„Ano, výzkum potvrdil značný zájem být součástí a podílet se na cílech organizace.“

3.Zajímá se vedení organizace o spokojenost a příčiny nespokojenosti zaměstnanců?

„Vedení organizace dle tohoto výzkumu zájem o spokojenost zaměstnance má, tak odpovídají respondenti z řad vedoucích funkcí. Výsledek však není podpořen odpověďmi řadových zaměstnanců, kteří zájem pociťují v menší míře.“

4.Je možné v rámci jedné organizace docílit spokojenosti a udržet tento stav?

„Výzkum, teorie i osobní praxe ukazují, že v rámci menší skupiny tento stav bude snadněji dosažitelný díky možnosti odhalování příčin nespokojenosti. V rozsáhlých organizacích je docílení stavu spokojenosti náročným procesem. Předpoklad je zájem i úsilí vedení společnosti a personálních útvarů, soustavná práce, vzdělávání a cílené motivační programy založené na odstraňování nejen důsledků, ale zejména příčin vzniku problémů a jejich předcházení.“

5.Zabývají se dnešní personální útvary „příčinami“ vzniku problémů v organizaci?

„Z praxe se kloním k názoru, že ve většině případů ne, pracují společně s vedením organizace na řešení důsledků, proto je účinnost krátkodobá, nebo minimální.“

6.Utváří personální útvar/ vedení organizace/ motivační a vzdělávací programy k docílení spokojenosti zaměstnanců ?

„Z praxe se kloním k názoru, že ve většině případů ne, důvodem může být záměna spokojenosti za úspěchy, plnění cílů a plánů. Ne vždy však cíle plnící zaměstnanec je spokojený. V mnoha případech opouští zaměstnání vysoce lidsky i profesně kvalitní zaměstnanci z důvodu nespokojenosti v oblastech, o které vedení organizace neprojeví zájem a neřeší je. Ztrácí tak investice do lidských zdrojů.“

Důvodem často je nespokojenost s řízením organizace. Zde může dojít ke střetu a tedy neřešitelnosti situace a pak je otázkou, zda je chyba ve vedení, to lze sledovat dle dlouhodobosti a opakovanosti podobných situací nebo skutečně některý jedinec nemusí být schopen sjednotit svůj postoj se strategií a vizí firmy.“

7. Je možné v rámci vedení organizace docílit celostního pohledu na zaměstnance ?

„S měnící se společnostmi, zvláště v posledních 20 letech považuji tento přístup za nutnost a jedinou správnou cestu. Tak jako „pracovní spokojenost“ pokrývá celou osobnost zaměstnance, nelze z „personálního řízení“ vyseknout pouze podíl a účast pouze na pracovním procesu bez zohlednění všech stránek osobnosti zaměstnance a jeho života. Možné docílit ano a jde o tvůrčí proces.“

4.6.1 Výsledky dle kategorií výzkumu

Považuji za důležité a zajímavé blíže analyzovat poznatky vyplývající z výzkumu dle kategorií otázek, jak byly rozděleny v rámci dotazníku. Kategorie obsahují další podotázky .

Hodnoceny byly kategorie: *Mzdové ohodnocení, Odměny a benefity, Pracovní podmínky na pracovišti, Organizace práce, Bezpečnost práce a ochrana zdraví, Vztahy s nadřízenými, Vztahy s kolegy a spolupracovníky, Profesní růst a vzdělávání, Vztah k práci, Bezpečí a jistota práce.*

Celková spokojenost i dílčí části dle kategorií dotazníku podporují mé tvrzení, že většina výsledků bude vykazovat vyšší spokojenost u vedoucích pracovníků.

Ve všech otázkách je tento výsledek potvrzen. Jediná otázka má výsledek opačného charakteru: *Spokojenost s mírou stresu vůči pracovní pozici.* V této oblasti jsou o něco více spokojeni řadoví zaměstnanci.

K souladu a názorové shodě došlo mezi skupinami „řadoví zaměstnanci“ a „vedoucí pracovníci“ pouze u čtyř otázek , což je patrné především při grafickém znázornění:

Spokojenost s pracovním vybavením, graf č. 17

Rivalita na pracovišti, graf č. 16

Význam práce pro zaměstnance, graf č. 15

Význam týmové spolupráce, graf č.22

Mzdy a Odměny:

S výší mzdy je spokojeno 72% vedoucích pracovníků a 72% motivuje mzda k vyššímu výkonu. S výší mzdy je spokojeno 50,67% řadových zaměstnanců a pouze 28% ji považuje za motivační.

S výší odměn je spokojeno 52% vedoucích pracovníků a 60% motivují odměny k vyššímu výkonu. S výší odměn je spokojeno pouze 29,33% řadových zaměstnanců a 32% považuje odměny za motivační.

Z výsledků je patrné, že s úrovní mezd a odměn jsou řadoví zaměstnanci spíše nespokojeni. Nízké procento označení těchto položek za motivátor může být podmíněno celkovou úrovní odměn v organizaci. Dovolím si vyzvednout výsledek hodnocení „1-zcela spokojen“ u řadových zaměstnanců. Pouze 8% použilo hodnocení 1 u spokojenosti s výší mzdy. Pouze 5,33% použilo hodnocení 1u spokojenosti s výší odměn. Zcela jistě tu vzniká prostor pro motivační a personální práci, také se zde odráží situace v ČR .

Můj předpoklad, že vedoucí pracovníci mají větší zájem o vyšší potřeby je výsledkem výzkumu podpořen. Zároveň výsledky výzkumu potvrzují teorii H. Maslowa o nutnosti uspokojení potřeb nižších a posunu k potřebám vyšším a možnost, že někteří po uspokojení potřeb nižších, které je nutné naplnit vždy, u řadového zaměstnance i manažera, nemusí mít zájem dosahovat potřeb vyšších vůbec nebo v omezené míře. Teorie H. Maslowa kopíruje potřeby řadových zaměstnanců a převážný zájem řídicích pracovníků o hodnoty předurčené pro řídicí pozice. Spojení ve větší míře s vyššími hodnotami u vedoucích pracovníků může znamenat i obtížnost více se ztotožnit s potřebami řadových zaměstnanců , ale stabilita a jistota ve stěžejních strategických otázkách zase může být předpoklad pro řídicí funkci. Právě v těchto otázkách o sobě vedoucí pracovníci nepochybovali .

O tom svědčí dotazníkové otázky uvedené níže. Nevyskytuje se žádná negativní odpověď vedoucích pracovníků, odchylka od 100% vzniká odpověďmi „ani souhlas ani nesouhlas“, ale zastoupení „spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím“ je 0%. Výsledek je velice dobře patrný z grafického znázornění v rámci statistik .

Možnost vyjádřit názory nadřízeným.

Možnost vyjadřovat své názory potvrzuje 100% vedoucích pracovníků a 70,66% řadových zaměstnanců.

Vztah s nadřízeným.

Vztahy s vedením organizace považuje za dobré 100% vedoucích pracovníků a 68% řadových zaměstnanců.

Schopnost jednat s podřízenými.

O schopnosti jednat s podřízenými je přesvědčeno 84% vedoucích pracovníků a 56% řadových zaměstnanců.

Vztahy se spolupracovníky.

O dobrých vztazích se spolupracovníky je přesvědčeno 96% vedoucích pracovníků a 90,66% řadových zaměstnanců.

Význam týmové spolupráce.

Za důležitou považuje týmovou spolupráci 96% vedoucích pracovníků a 85,33% řadových zaměstnanců.

Atmosféra na pracovišti.

Atmosféru pracoviště považuje za dobrou 96% vedoucích pracovníků a 69,33% řadových zaměstnanců.

Význam práce pro zaměstnance.

Tato otázka patří k těm, kde se nejvíce přibližuje názor obou skupin a potvrzuje tak význam zaměstnání pro každého člověka bez rozdílů postavení v práci!

Pro 96% vedoucích pracovníků a 92,1% řadových zaměstnanců je práce důležitá.

Zájem o cíle společnosti.

Zájem o cíle společnosti potvrzuje 100% vedoucích pracovníků a 76% řadových zaměstnanců. U této otázky si dovoluji poznamenat výši jednoznačného nezájmu pouze ve výši 6,66% u řadových zaměstnanců, 17,33% pak zájem o cíle společnosti nemá vyhraněn. V tomto poměru považují zájem 76% za pozitivní výsledek potvrzující, že má smysl pracovat na zapojení zaměstnanců do vizí a plánů organizací. S touto otázkou úzce souvisí další otázka *Informovanost o cílech společnosti*, jak jsou z pohledu výzkumu o cílech skutečně informováni. Zde vychází, že 68% řadových zaměstnanců má přístup k informacím o cílech společnosti.

Bezpečí a jistota práce

Na této otázce bych ráda demonstrovala, jak zavádějící mohou být průměrné informace.

Řadoví zaměstnanci potvrzují stoupající trend obav ze ztráty zaměstnání! Důvodem může být vysoká nezaměstnanost a nedostatek pracovních příležitostí i fakt, že o jejich budoucnosti rozhoduje někdo jiný. Celkem 53,33% řadových zaměstnanců má obavy ze ztráty zaměstnání. Celkem 32% vedoucích pracovníků má obavy ze ztráty zaměstnání. Názorné grafické zpracování v rámci statistik ukazuje rozdílnost postojů naprosto opačným směrem, ale průměrná hodnota za celek pak vyznačuje graficky mírně stoupající pozitivní efekt směrem k jistotě, což je v rozporu s obavami řadových zaměstnanců.

Potřeby uspokojované v zaměstnání – pořadí dle důležitosti.

Úkolem této otázky bylo seřazení 14 zvolených hodnot dle důležitosti: *Mzdové ohodnocení, Odměny a benefity, Bezpečnost práce a ochrana zdraví, Vztahy s nadřízenými, Vztahy se spolupracovníky, Pracovní podmínky na pracovišti, Profesní růst, Vzdělávání v rámci zaměstnání, Péče o zaměstnance, Bezpečí a jistota práce, Pochvala a ocenění vykonané práce, Odpovědnost za výsledky práce, Dobrý pocit z výkonu práce, Informovanost ze strany vedení.* Hodnocení od 1- nejdůležitější po 14- nejméně důležité :

Výsledek výzkumu znovu potvrzuje význam uspokojení základních „nižších“ potřeb, z pohledu H. Maslowa, bez rozdílu postavení v zaměstnání. *Mzdové hodnocení, odměny a potřeba lidských vztahů* zaujímají u obou skupin čelní čtyři místa.

Stejně potřeby obě skupiny vybraly mezi prvních sedm. Ostatní potřeby označované za „vyšší“ rozdělily v různém pořadí do zbývajících sedmi pozic. Nemusí znamenat, že jejich hodnota je pro skupiny menší, ale prioritou je stabilita základních potřeb a teprve poté přicházejí na řadu další potřeby.

Ke shodě u obou skupin došlo u potřeby „*Bezpečí a jistota práce*“ - 6. pořadí mezi 14 hodnocenými potřebami.

„*Dobrý pocit z vykonané práce*“ – pro řadové zaměstnance 5. pořadí, pro vedoucí pracovníky 7. pořadí.

„*Ocenění a pochvala*“ – pro řadové zaměstnance 8. pořadí, pro vedoucí pracovníky až 12. pořadí.

„Profesní růst“ – pro vedoucí pracovníky 9. pořadí, pro řadové zaměstnance 10. pořadí – podobný přístup.

„Bezpečnost práce a ochrana zdraví“ je pro management mnohem méně významná než pro řadové zaměstnance .

„Vzdělávání v zaměstnání“ – pro vedoucí pracovníky 10. pořadí, pro řadové zaměstnance poslední 14. místo na žebříčku hodnot.

Je tedy patrné, že zaměstnanci po zajištění mzdy a dobrých vztahů potřebují prožívat dobrý pocit z vykonané práce, potřebují mít jistotu práce, kvalitní prostředí a potřebují být následně chváleni. Toto uspořádání je vhodným pracovním nástrojem pro personální řízení organizace- viz tab. č. 46.

Uspořádání hodnot u vedoucích pracovníků potvrzuje nutnost uspokojení základních potřeb v první fázi, ale ihned přicházejí na řadu hodnoty spojené s manažerskou funkcí jako zodpovědnost, profesní růst a vzdělávání- viz tab. č. 46.

Otevřené otázky doplňující dotazník

V rámci pracovního prostředí pro lepší pocit na pracovišti bych změnil/a:

Projevil se zájem o vybavení podporující zdravé sezení.

V rámci organizace práce bych změnil/a:

Projevil se požadavek na zlepšení komunikace vedoucích pracovníků, srozumitelnost požadavků, zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními, potřeba zvýšení pravomocí zaměstnancům, jasná pravidla kompetencí a pravomocí.

V rámci bezpečnosti práce a ochrany zdraví bych změnil/a:

Bez připomínek mimo základní otázky.

V rámci vzdělávání bych uvítal/a:

Nejčastější požadavek je zájem o jazykové kurzy, dále pak možnost samostatného výběru typu školení.

Nejvíce mi na mé práci vyhovuje:

Nejčastěji se objevuje flexibilita, volnost.

Nejvíce mi na mé práci vadí:

Nejčastěji kritizují vztahy a komunikaci s vedoucími, aroganci, tlak na výsledky, stres, rivalitu, pracovní přetížení, snižování odměn.

Vedoucí pracovníci na otevřené otázky neodpověděli. Doplnění se projevilo za skupinu zaměstnanců řadových.

Rozhovory:

Z rozhovorů vyplynuly kritické výhrady k jednotlivým oblastem potvrzující výsledky výzkumu. Pro setrvání v zaměstnání při rostoucím tlaku na výkon i při nespokojenosti hraje roli míra nezaměstnanosti v ČR, obavy z adaptace, zejména u věkové hranice nad 45let a vědomí, že změna zaměstnání nemusí vést k vyšší spokojenosti. Jistota zaměstnání a příjmu je rozhodující! Zaměstnanci spíše usilují o posílení osobní roviny ve zvládnání vysokých nároků na výkon a v rámci odolávání stresu. Nejčastěji rezignují na systém s cílem udržet si místo co nejdéle!

Rozhovory jednomyslně potvrdily potřebu smyslu práce, potřebu znalosti a sdílení cílů společnosti, významu zodpovědnosti u vedoucích pracovníků, významu autority a důvěry ve vedení organizace. Jako silně demotivující byl označen právě smysl práce, nedůvěra v cíle a vedení společnosti.

Otázky, které mají přímou návaznost na zaměření mé práce se týkaly dále vzdělávání v organizaci. Na výběru vzdělávacích programů by se rádi zaměstnanci podíleli. Stávající programy považují za zbytečné, pokud cíle společnosti a vedení organizace nebudou stabilní a jasné. I tento výsledek potvrzují výsledky výzkumu.

4.6.2 Limity výzkumné metody a výzkumu

Chci upozornit na skutečnost, že od doby zadání tématu Bakalářské práce do její realizace uplynulo období, ve kterém došlo ke změnám, které ovlivňují uspořádání a obsah této práce oproti původní struktuře projektu. Změny jsou voleny na základě dohody s vedoucím práce.

- Zkoumaná společnost, se kterou byl plánován záměr spolupráce před 3lety prošla a prochází od té doby změnami personálními i organizačními, které se vystupňovaly v období realizace výzkumu a bylo nutné přizpůsobit se a respektovat podmínky.
- Volba tématu i sestavení struktury probíhala v období, kdy jsem se řadila k zaměstnancům řadovým bez zkušeností s pozicí vedoucího pracovníka. V době konkrétního zpracování Bakalářské práce včetně výzkumu už postavení vůči původním pohledům je částečně upraveno o tuto novou zkušenost vedoucího pracovníka. Studium posledních dvou semestrů ovlivnilo pohled na téma také, protože až v tomto roce proběhlo srovnání osobních zkušeností s teoretickou rovinou IMS v oblasti Personálního managementu, samostudiem Psychologie řízení, což posunulo zájem o práci z pohledu Sociální psychologie k pohledu více spjatému s Personálním managementem a Psychologií řízení, tzn. změna zkušeností a vnějších podmínek vedla ke změně přístupu k problematice.
- Limity dotazníkové metody: Potvrdily se v praxi poznatky z teorie o negativních dotazníkové metody všeobecně, ověřeno na 3 rozhovorech s účastníky výzkumu, a tím je subjektivní srozumitelnost a individuální chápání každého respondenta. S tou je nutné u dotazníku počítat. Testovací vzorek na 15 respondentech odhalil chyby, na které bylo upozorněno a které byly odstraněny. Výhodou je množství dat a jasné úvodní otázky každého bloku dle kategorie, na kterých lze vyhodnocení postavit a míry objektivity je dosaženo.

Jako příklad subjektivního chápání uvádím otázku III.2. z přílohy č.1 Při výkonu své práce jsem ve stresu přiměřeně své pozici. O odpovědích 1-3 není nutné polemizovat, ale odpověď 4-5 může být vyložena jako neodpovídá, mám stresu málo, zvládl bych více nebo naopak neodpovídá, jsem přetížen. Při rozhovorech bylo ale potvrzeno, že z předchozího zaměření dotazníku správně respondenti odvodili, že je pozornost zaměřena na přetížení nikoliv poddimenzování. Z toho vyplývá, že testovací vzorek je nutností a zpětná vazba podnět pro budoucí výzkumy.

- Ze srovnání rozdílů mezi přístupem respondentů k dotazníku ve formě tištěné a ve formě elektronické vyplynulo, že forma elektronická je z pohledu dnešní moderní obchodní společnosti při běžnosti elektronické komunikace přijatelnější a upřednostňovanou verzí, rychleji a s větší ochotou zpracována než forma tištěná.

5 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKA

Studijní obor sociální pedagogika je interdisciplinárně propojen s disciplínami Psychologie, Sociologie, Pedagogiky, Práva, Personálního managementu a řadou dalších. Všechny jsou zaměřeny sociálně, tedy zohledňují působení prostředí na jedince. Další předměty přímo souvisí s vnitřní dispozicí člověka, jako Sociální komunikace a dochází zde ke spojení informací z disciplín zaměřených na prožívání a chování člověka. Pokud se nejen díky výsledkům tohoto výzkumu, ale zejména díky celé řadě historických teoretických poznatků shodneme na významu pracovní spokojenosti pro úspěšnou a zdravou existenci člověka a na tom, že pracovní proces je stěžejní časovou částí lidského života, pak disciplíny propojené se sociální pedagogikou musí být pracovnímu procesu prospěšné a přínosné.

Sleduji v praxi, osobním životě i na svém okolí působení vyvolané změnami, kterými díky tomuto oboru procházím. Vždy dojde k otisku situace a úpravě na člověku, nikdo nezůstane nepoznamenán. Získané poznatky zlepšují komunikaci, mění přístup k řešení problémových situací na základě vyšší tolerance, rozvahy a zohlednění individuálnosti podmínek u každého člověka. Kladou vyšší důraz na zodpovědnost za rozhodnutí a jednání při práci s lidmi.

Sociální pedagogiku bylo možné využít i v praktické části a výsledky zpracované statisticky jsou přínosem pro možnosti další personální a motivační práce.

Podstatným bodem je i přínos v mravní výchově a morálním působení, které v sobě obor sociální pedagogiky zahrnuje - budovat v lidech odvahu být čestný, odvahu vyjadřovat názory, odhalovat skutečné stavy věcí, navrhnout řešení, vyžadovat komunikaci, součinnost a spolupráci zaměstnanců i nejvyšších řídicích pracovníků při plném riziku odpovědnosti, snaha o budování jakési pevné morální konstrukce uvnitř každého.

Dnes jsem přesvědčena o sociální pedagogice jako základní platformě vzdělávání HR s cílem dosáhnout celostního působení HR v pracovním prostředí.

ZÁVĚR

Úroveň každé společnosti určuje její vedení a investice do lidského kapitálu je největším a nejdůležitějším podílem na každé organizaci.

Pracovní spokojenost je zásadní předpoklad pro fungující, úspěšnou a prezentující se organizaci z pohledu „všech“ aspektů v případě zájmu být pozitivně hodnocen jako zaměstnavatel ekonomicky, sociálně i personálně! Pokud organizace bude sledovat pouze číselné plnění plánů a nebude zohledňovat, jak si vede z pohledu trhu práce jako zaměstnavatel a nebude přikládat pracovní spokojenosti význam, i tato společnost může být „ekonomicky“ velice úspěšná. Nespokojení zaměstnanci mohou plnit cíle, protože nespokojený zaměstnanec je do míry svých maximálních limitů tolerance nespokojenosti schopen podávat výkon a plnit normy stanovené. Tuto situaci podporuje i stav na českém trhu práce, strach o pracovní místa, vysoká nezaměstnanost, zvyšující se tlak na výkon přes limit zákonných podmínek, nárůst levné zahraniční pracovní síly a nárůst zahraničních výrobních podniků přebírajících český trh. Globalizace podpořila tlak na ziskovost firem a krátkodobost plánování. Strategická rozhodnutí jsou prezentována na řadu let, ale managementy jsou voleny na krátké úseky s přesnými finančními plány úspor, efektivity a zisků. Při neplnění vizí akcionářů a vlastníků přijde změna managementu a nová strategie. Budování organizací a stabilita pro zaměstnance, tak jak o ní hovořil Tomáš Baťa není hlavním zájmem.

Cílem bakalářské práce bylo zjištění míry celkové spokojenosti a míry spokojenosti dle jednotlivých kategorií a skupin respondentů. Svými cíli a výsledky jsem chtěla odkrýt rozdíly v přístupu a hodnocení oblastí pracovního procesu řadovými zaměstnanci a vedoucími pracovníky a na rozdílech poukázat možnosti personální a řídicí práce s využitím znalostí sociální pedagogiky jako základního přístupu k zaměstnanci. Cílem bylo poukázat na zájmech zaměstnanců a oblastech nespokojenosti místa vhodná k personální práci.

Hypotézy byly vyhodnoceny, výzkumné otázky zodpovězeny, statistiky mají zajímavou vypovídající hodnotu a jsou podnětem k pravidelnému využívání. Výzkum odkryl možnosti pracovat s úrovní pracovní spokojenosti dle různých kategorií. Jde k ní přistoupit celkově, lze se zaměřit na jednotlivé části procesu, jednotlivé otázky, kategorie a působit v organizaci na zlepšení podmínek.

Na základě výsledků mohu říci, že stanovené cíle byly naplněny. Třecí plochy a prostory ke zlepšení řízení na základě znalosti pohledu podřízených zaměstnanců byly odkryty.

Problémové oblasti a otázky, ze kterých je patrné, že řídicí pracovníci mají zkreslenou představu o spokojenosti podřízených lze prakticky využít.

Dále pak potvrdil význam detailního přehledu, analýzy, znalosti názorů zaměstnanců a doporučuji každé společnosti, aby získávala pravidelně přehled o názorech zaměstnanců a po aplikaci nápravných či preventivních opatření ověřovala úspěšnost.

Doporučuji pracovat na rozšíření informovanosti o existující ucelené koncepci sociální pedagogiky pro potřeby vzdělávání řídicích pracovníků v rámci pracovního procesu, nejen jako přípravu studentů, ale včlenit tuto koncepci přímo do organizací, firem jako formy školení a vzdělávání.

Doporučuji pracovat na propagaci celostního personálního přístupu, zvyšovat povědomí personalistů o všech aspektech lidské osobnosti. Současný stav a odbornost i lidskou vybavenost personalistů nepovažuji za dostačující, nejde jen o vstupní vzdělání, ale praxi, cvičení a neustálé zdokonalování.

Práce je zaměřena především na význam spokojenosti a význam vzdělávání řídicích pracovníků jako mocných orgánů změn. Nelze však opomenout, že musí být dosaženo souběhu vzdělávání a umožnění růstu také zaměstnancům za účelem pochopení souvislostí celého procesu a docílení žádoucích přístupů k práci i sobě samým. Jedni s druhými souvisí, činnost s činností souvisí. Pro obě skupiny je sociální pedagogika příležitostí růstu.

Tato bakalářská práce a možnost ji vykonat, zejména výzkumná část má velký význam pro můj profesní i soukromý život. Přiměla mne znovu se zamýšlet nad možnými důsledky svých rozhodnutí a stylu řízení. Rozhodně mne výsledky v některých otázkách překvapily a věnovala jsem analýze značné období pro možnost dalšího zlepšování a využití.

Cíle pracovní mi pomáhají plnit nové zkušenosti získané v rámci vysokoškolského studia na IMS Brno. Dochází k utvrzení významu zabývat se svou prací nejen po stránce odborné, ale každým člověkem, a to jeho všemi složkami osobnosti. Vynechání kterékoliv z nich už považuji za škodlivé, pokud potřebuji zajistit, aby výsledky byly oboustranně dobré. Každý předmět, kterému jsem mohla za uplynulé období věnovat v rámci studia pozornost je přínosem ve všech oblastech mého konání. Našla jsem zde přesně to, co jsem hledala a postrádala u svých nadřízených po dobu 20let zaměstnání. O to více chci propagovat existenci sociální pedagogiky pro potřeby řízení organizací a osobního růstu každého jednotlivce.

Nástroje vzdělávání existují a reflektují změny doby. Motivační programy zaměřené na krátkodobé výkony nemají význam při zájmu o dlouhodobě kvalitně výkonné spokojené osobně zainteresované zaměstnance a udržitelné stabilní lidské zdroje. Sociální pedagogika jako obor přednášený a prezentovaný na IMS Brno pod záštitou UTB Zlín má ucelenou koncepci nejen pro sociální pracovníky. Jako člověk a rodič bych přála dětem pedagogy s celkovým přehledem a jako člen pracovního procesu vedoucí pracovníky, kteří kromě odborností a schopností pokládají za důležitou i lidskou – sociální, fyzickou a zejména psychickou stránku osobnosti každého zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- Carnegie, Dále. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Pavel Dobrovský – Beta, ISBN 978-80-7303-519-5
- Carnegie, Dále. *Pět nejdůležitějších dovedností při jednání s lidmi*. Pavel Dobrovský – Beta, ISBN 978-80-7303-519-5
- Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*. Brno: IMS Brno, 2012.
- Hoskovec, J., Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J. *Psychologie ve světě práce*. Vydavatelství: Karolinum, 2003, ISBN 80-246-0448-5
- Kohoutek, R. *Pedagogická psychologie*. Brno: IMS, 2006.
- Kraus, B., Sýkora, P. *Sociální pedagogika I.*. Brno: IMS, 2009.
- Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3
- Mazánková, L. *Základy didaktiky*. Brno: IMS, 2006.
- Nakonečný, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005.
- Nakonečný, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2009, ISBN 978-80-200-1680-5
- Němcová Zuzana, Ing. Ph.D., *prezentace Personální management*, IMS, 2013.
- Newton, Richard. *Úspěšný projektový manažer -- Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: GRADA, 2008, ISBN 978-80-247-2544-4
- Plamínek, Jiří. *Synergický management : vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Argo, 2000.
- Plamínek, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: GRADA, 2009, ISBN 978-80-247-2796-7
- Plamínek, Jiří. *Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: GRADA, 2010, ISBN 978-80-247-3447-7
- Plamínek, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem -- Praktický atlas managementu*. Praha: GRADA, 2011, ISBN 978-80-247-3664-8

Radvan, E., Kučera, J. *O vědě a metodě*. Brno: IMS, 2011.

Sinelnikov, Valerij. *Síla záměru*. FINIDR, 2006, 1. vyd.

Sýkora, F. *Úvod do studia předmětu Sociální komunikace*. Brno: IMS, 2005.

Toman, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha: FINIDR, 2010, ISBN 858-6-11-22030-6

Urbanová, M., Jilčík, T., Vavřík, M. *Základy sociologie*. Brno: IMS, 2010.

Vízdal, F. *Sociální psychologie I*. Brno: IMS, 2010.

Vízdal, František. *Techniky poznávání osobnosti*. Brno, 2005.

Vízdal, František. *Základy psychologie*. Brno: IMS, 2008.

VÍZDAL, František. *Psychologie řízení*. Institut mezioborových studií, Brno 2007.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ ZKRATEK

ČR – Česká republika

HR – Human Resources, Lidské zdroje

IMS – Institut mezioborových studií

SEZNAM TABULEK

- Tabulka 1 – Zastoupení dle pracovní pozice
- Tabulka 2 – Celková spokojenost se zaměstnáním
- Tabulka 3 – Spokojenost se zaměstnáním- vedoucí pracovníci
- Tabulka 4 – Spokojenost se zaměstnáním- řadoví zaměstnanci
- Tabulka 5 - Bezpečí a jistota práce
- Tabulka 6 – Spokojenost se mzdovým ohodnocením
- Tabulka 7 – Mzda jako motivace
- Tabulka 8 – Spokojenost s odměnami
- Tabulka 9 – Odměna jako motivace
- Tabulka 10 – Informovanost o cílech společnosti
- Tabulka 11 - Zájem o cíle společnosti
- Tabulka 12 – Zájem managementu o problémy zaměstnanců
- Tabulka 13 – Nároky na podřízené zaměstnance
- Tabulka 14 – Spokojenost s mírou stresu vůči pracovní pozici
- Tabulka 15 – Význam práce pro zaměstnance
- Tabulka 16 - Rivalita na pracovišti
- Tabulka 17 – Spokojenost s pracovním vybavením
- Tabulka 18 – Možnost vyjádřit názory nadřízeným
- Tabulka 19 – Vztah s nadřízeným
- Tabulka 20 – Schopnost jednat s podřízenými
- Tabulka 21 – Vztahy se spolupracovníky
- Tabulka 22 – Význam týmové spolupráce
- Tabulka 23 – Atmosféra na pracovišti
- Tabulka 24 - Přínos vzdělávacích programů organizace pro zaměstnance
- Tabulka 25 - Potřeby uspokojované v zaměstnání dle důležitosti

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Zastoupení dle pracovní pozice

Graf 2 – Celková spokojenost se zaměstnáním

Graf 3 – Spokojenost se zaměstnáním- vedoucí pracovníci

Graf 4 – Spokojenost se zaměstnáním- řadoví zaměstnanci

Graf 5 - Bezpečí a jistota práce

Graf 6 – Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Graf 7 – Mzda jako motivace

Graf 8 – Spokojenost s odměnami

Graf 9 – Odměna jako motivace

Graf 10 – Informovanost o cílech společnosti

Graf 11 - Zájem o cíle společnosti

Graf 12 – Zájem managementu o problémy zaměstnanců

Graf 13 – Nároky na podřízené zaměstnance

Graf 14 – Spokojenost s mírou stresu vůči pracovní pozici

Graf 15 – Význam práce pro zaměstnance

Graf 16 - Rivalita na pracovišti

Graf 17 – Spokojenost s pracovním vybavením

Graf 18 – Možnost vyjádřit názory nadřízeným

Graf 19 – Vztah s nadřízeným

Graf 20 – Schopnost jednat s podřízenými

Graf 21 – Vztahy se spolupracovníky

Graf 22 – Význam týmové spolupráce

Graf 23 – Atmosféra na pracovišti

Graf 24 - Přínos vzdělávacích programů organizace pro zaměstnance

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Flexibilní pracovní doba

Příloha č. 3 – Zpětná vazba na pracovní výkon

Příloha č. 4 – Důvěra k nadřízenému

Příloha č. 5 - Pochvala a ocenění

Příloha č. 6 – Motivační hodnotící rozhovory

Příloha č. 7 - Spolupráce jednotlivých útvarů

Příloha č. 8 – Správný směr řízení organizace

Příloha č. 9 – Organizace a řízení práce

Příloha č. 10 - Důvěra na pracovišti

Příloha č. 11 - Možnost rozvoje v zaměstnání

Příloha č. 12 - Sebevzdělávání

Příloha č. 13 - Perspektivnost zaměstnání

Analyza pracovní spokojenosti zaměstnanců**DOTAZNÍK**

Dobrý den, jmenuji se Miroslava Gigimová. Tento dotazník je součástí mé závěrečné bakalářské práce na IMS Brno na téma Pracovní spokojenost zaměstnanců. Údaje v dotazníku nebudou zneužity a budou zpracovány zcela anonymně. V případě zájmu o výsledky výzkumu mne můžete kontaktovat na adrese mgigimovova@email.cz. Děkuji za spolupráci a ochotu podílet se na této práci.

Pokyny k vyplnění:

Zvolenou odpověď vyznačte křížkem.

V případě výběru odpovědi je možná pouze jedna varianta.

Věk:	18-25let	
	26-35let	
	36-45let	
	nad 45let	

Pohlaví	muž	
	žena	

Pracovní zařazení	řadový zaměstnanec	
	(dělník, technik, úředník, obchodník, akvizitor, asistent projektant apod....., zaměstnanec- který nemá podřízené pracovníky)	
	manažer, vedoucí pracovník, TOP management	

Region	Praha	
	Středočeský kraj	
	Pardubický kraj	
	Královéhradecký kraj	
	Liberecký kraj	
	Ústecký kraj	
	Karlovarský kraj	
	Plzeňský kraj	
	Jihočeský kraj	
	Vysočina	
	Olomoucký kraj	
	Jihomoravský kraj	
	Moravskoslezský kraj	
Olomoucký kraj		

Prosím dále hodnotit jako ve škole:

1-velmi spokojen/a, 2--spíše spokojen/a, 3- ani spokojen/a ani nespokojen/a, 4-spíše nespokojen/a, 5-velmi nespokojen/a.

1-určitě ano, 2-spíše ano, 3-nevím, 4- spíše ne, 5-určitě ne.

1-rozhodně souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3-ani souhlas ani nesouhlas, 4-spíše nesouhlasím, 5-rozhodně nesouhlasím.

I. Mzdové ohodnocení

1. Se svou mzdou jsem spokojen/a	
2. Mzda mne vybízí k vyššímu výkonu	
3. Mzdové ohodnocení považuji za spravedlivé v porovnání s jinými firmami	
4. Mzdové ohodnocení považuji za spravedlivé v porovnání s mým přínosem	
5. Mzdové ohodnocení odpovídá míře odpovědnosti	
6. Systém odměňování a zvyšování platu je přehledný a spravedlivý	

II. Ostatní odměny a benefity

1. Odměny reflektují spravedlivě mé výkony	
2. S vyšší odměň jsem spokojen/a	
3. Odměny mne motivují k vyššímu výkonu	
4. Ostatní benefity mi vyhovují	
5. Další benefity postrádám	

III. Pracovní podmínky na pracovišti

1. Mám dostatečně vybavení pro svoji práci / technické/	
2. Při výkonu své práce jsem ve stresu přiměřeně své pozici	
3. Pracovní doba mi vyhovuje	
4. Upřednostňuji flexibilní pracovní dobu	
5. Práce přesčas mi nevyhovuje	
6. Pracovní prostředí je čisté	
7. Uspořádání prostředí v mé práci mi vyhovuje	
8. Pracovní prostředí nepříznivě působí na můj zdravotní stav (bolesti zad, očí)	

V rámci pracovního prostředí pro lepší pocit na pracovišti bych změnil/a

.....

.....

IV. Organizace práce

1. Jsem dobře informován o cílech společnosti	
2. Dostávám srozumitelné jasné pokyny a cíle mé práce	
3. Vedoucí mi dává zpětnou vazbu na můj výkon	
4. Mám ve svého nadřízeného důvěru	
5. Dostává se mi pochvaly a ocenění	
6. Jsou mi jasné normy výkonu, které se ode mne očekávají	
7. Hodnotící rozhovory mne motivují	
8. Je mi někdy přidělována práce, která je pro mne vysloveně nevhodná	
9. Spolupráce mezi jednotlivými útvary společnosti je dobrá	
10. Vedení udává společnosti správný směr	
11. Jednotlivá pracoviště spolupracují na dobré úrovni	
12. Organizace práce je zajištěna	
13. Jsem informován/a o svých úkolech jasné a přesně	

V rámci organizace práce bych zlepšil/a

.....

.....

V. Bezpečnost práce a ochrana zdraví

1. Škodlivé vlivy pracovního prostředí na mé zdraví nejsou přítomny	
2. Organizace provádí pravidelná školení BOZP	
3. Organizace zajišťuje lékařskou péči a prevenci	

V rámci bezpečnosti práce a ochrany zdraví bych zlepšil/a

.....

.....

VI. Vztahy na pracovišti

s nadřízenými

1. Mám možnost vyjádřit své názory	
2. Nadřízení berou na vědomí mé názory	
3. Celkový vztah s nadřízeným je dobrý	
4. Můj nadřízený umí jednat s lidmi	
5. Management se zajímá o problémy zaměstnanců	
6. Management má přiměřené nároky na své podřízené	

s kolegy a spolupracovníky

7. Vztahy s kolegy/kolegyněmi jsou dobré	
8. Je pro mne důležitá týmová spolupráce	
9. Celková atmosféra na pracovišti je dobrá	
10. Jsem spokojen/a s tím, jak tým funguje	
11. V práci panuje rivalita a soupeření	
12. Mohu důvěřovat svým spolupracovníkům	

VII. Profesionální růst a vzdělávání

1. Mám možnost se v rámci zaměstnání rozvíjet /jazyk, PC, odbornost/	
2. O svůj profesionální rozvoj se starám sám/sama	
3. Vzdělávací programy organizace pro mne mají přínos	

V rámci vzdělávání bych uvítal/a

.....

VIII. Vztah k práci

1. Práce je pro mne důležitá	
2. Práce mne uspokojuje	
3. Cíle společnosti mne zajímají	
4. Mám zájem postoupit na lepší pozici	
5. Svou práci považuji za perspektivní	

IX. Služby poskytované zaměstnancům

1. Zaměstnavatel přispívá na stravování	
2. Zaměstnavatel poskytuje poradenství - personální, právní, daňové, psychologické	
3. Zaměstnavatel přispívá na dopravné	
4. Zaměstnavatel přispívá na dovolenou	
5. Zaměstnavatel organizuje kulturní a sportovní akce	
6. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody - služební auto, telefon...	

X. Bezpečí a jistota práce

K této otázce vyznačte odpověď křížkem

1. V současné době se ztráty zaměstnání	obávám	
	neobávám	
2. Obávám se být i dlouhodobě nemocný/á	ano	
	ne	

XI. Dle zvážení prosím seřad'te dle důležitosti od 1-14

(1=nejdůležitější, 14=nejméně důležité)

1. Mzdové ohodnocení	
2. Odměny a benefity	
3. Bezpečnost práce a ochrana zdraví	
4. Vztahy s nadřízenými	
5. Vztahy se spolupracovníky	
6. Pracovní podmínky na pracovišti	
7. Profesní růst	
8. Vzdělávání v rámci zaměstnání	
9. Péče o zaměstnance	
10. Bezpečí a jistota práce	
11. Pochvala a ocenění vykonané práce	
12. Odpovědnost za výsledky práce	
13. Dobrý pocit z výkonu práce	
14. Informovanost ze strany vedení	

Nejvíce mi na mé práci vyhovuje:

.....

Nejvíce mi na mé práci vadí:

.....

Označte jako ve škole 1-5

1-velmi spokojen/a, 2--spíše spokojen/a, 3- ani spokojen/a ani nespokojen/a, 4-spíše nespokojen/a, 5-velmi nespokojen/a.

Celkové hodnocení současného zaměstnání	
---	--

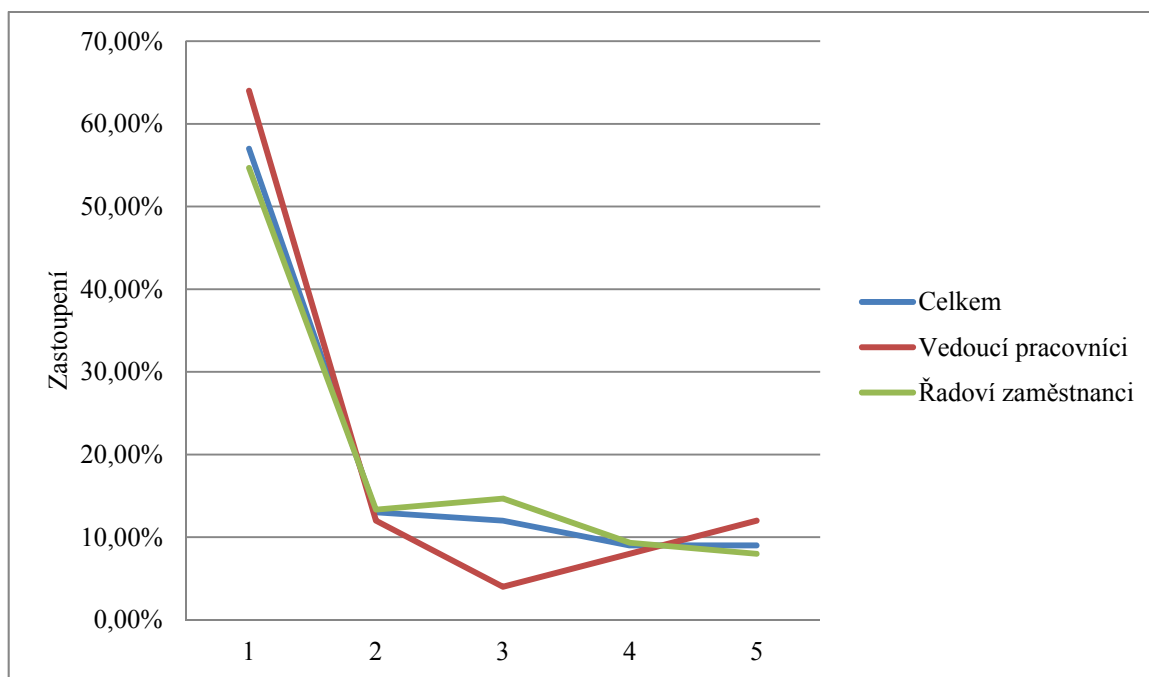
Děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.
Hezký den.

Příloha č. 2 - Flexibilní pracovní doba

Otázka: *Upřednostňuji flexibilní pracovní dobu.*

Tab. Flexibilní pracovní doba

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	57,00	57	64,00	16	54,67	41
2	13,00	13	12,00	3	13,33	10
3	12,00	12	4,00	1	14,67	11
4	9,00	9	8,00	2	9,33	7
5	9,00	9	12,00	3	8,00	6
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



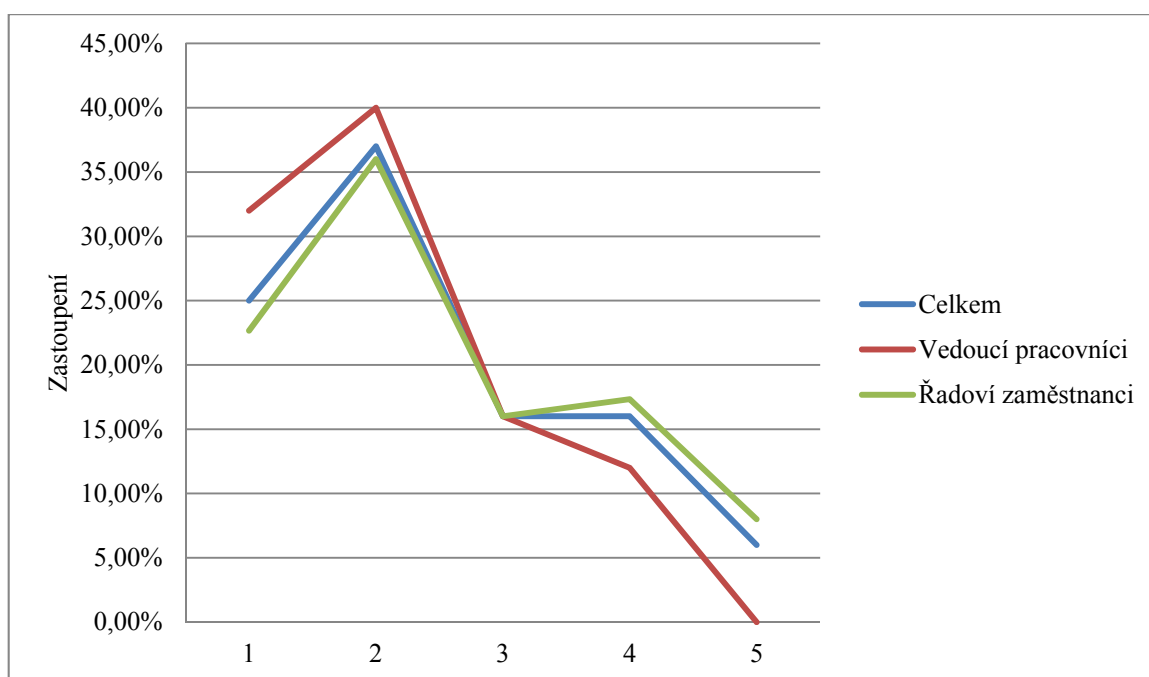
Graf Flexibilní pracovní doba

Příloha č. 3- Zpětná vazba na pracovní výkon

Otázka: *Vedoucí mi dává zpětnou vazbu na můj výkon.*

Tab. Zpětná vazba na pracovní výkon

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	25,00	25	32,00	8	22,67	17
2	37,00	37	40,00	10	36,00	27
3	16,00	16	16,00	4	16,00	12
4	16,00	16	12,00	3	17,33	13
5	6,00	6	0,00	0	8,00	6
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



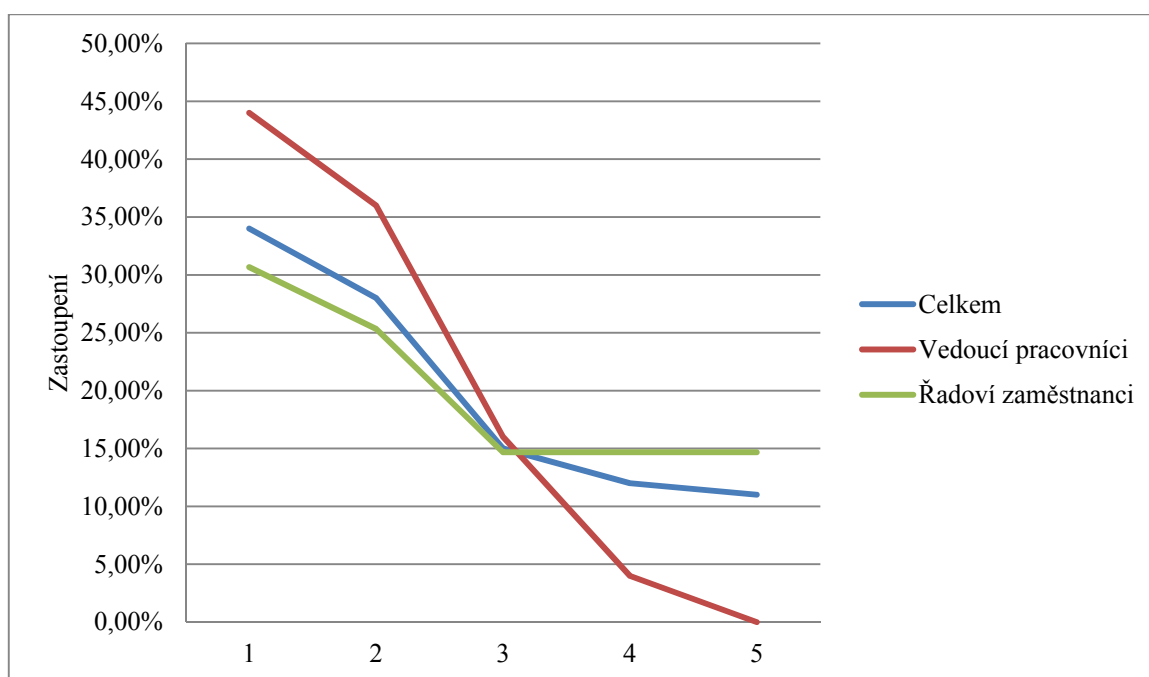
Graf Zpětná vazba na pracovní výkon

Příloha č. 4- Důvěra k nadřízenému

Otázka: *Mám ve svého nadřízeného důvěru.*

Tab. Důvěra k nadřízenému

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	34,00	34	44,00	11	30,67	23
2	28,00	28	36,00	9	25,33	19
3	15,00	15	16,00	4	14,67	11
4	12,00	12	4,00	1	14,67	11
5	11,00	11	0,00	0	14,67	11
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



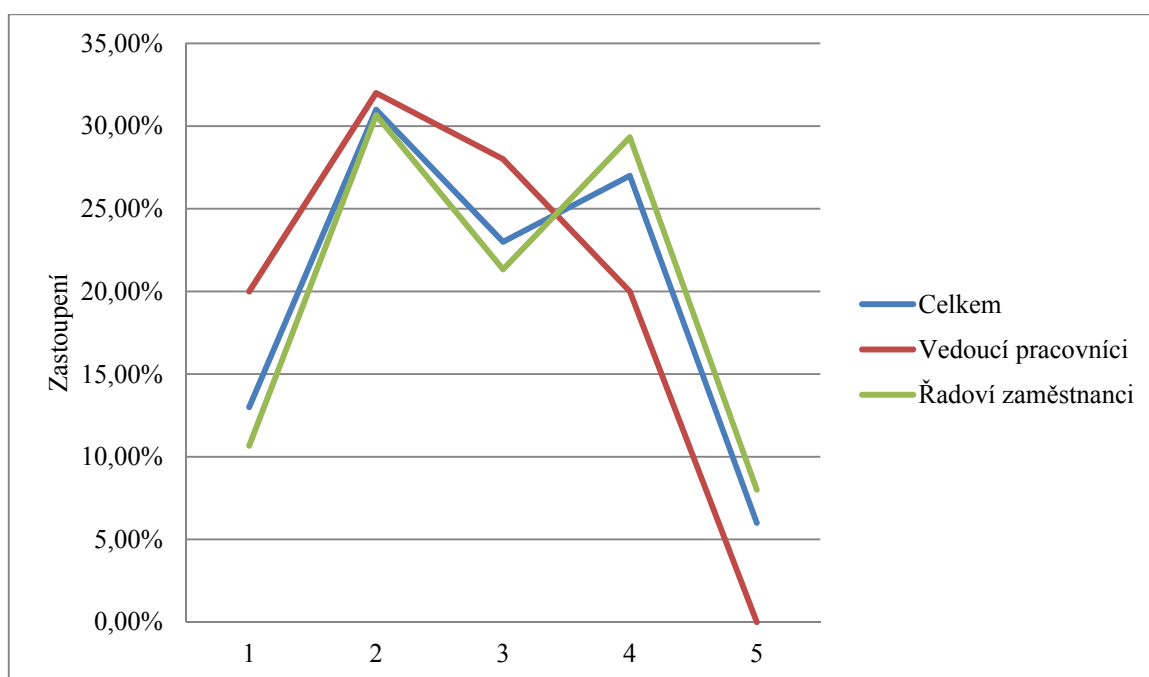
Graf Důvěra k nadřízenému

Příloha č. 5- Pochvala a ocenění

Otázka: *Dostává se mi pochvaly a ocenění.*

Tab. Pochvala a ocenění

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	13,00	13	20,00	5	10,67	8
2	31,00	31	32,00	8	30,67	23
3	23,00	23	28,00	7	21,33	16
4	27,00	27	20,00	5	29,33	22
5	6,00	6	0,00	0	8,00	6
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



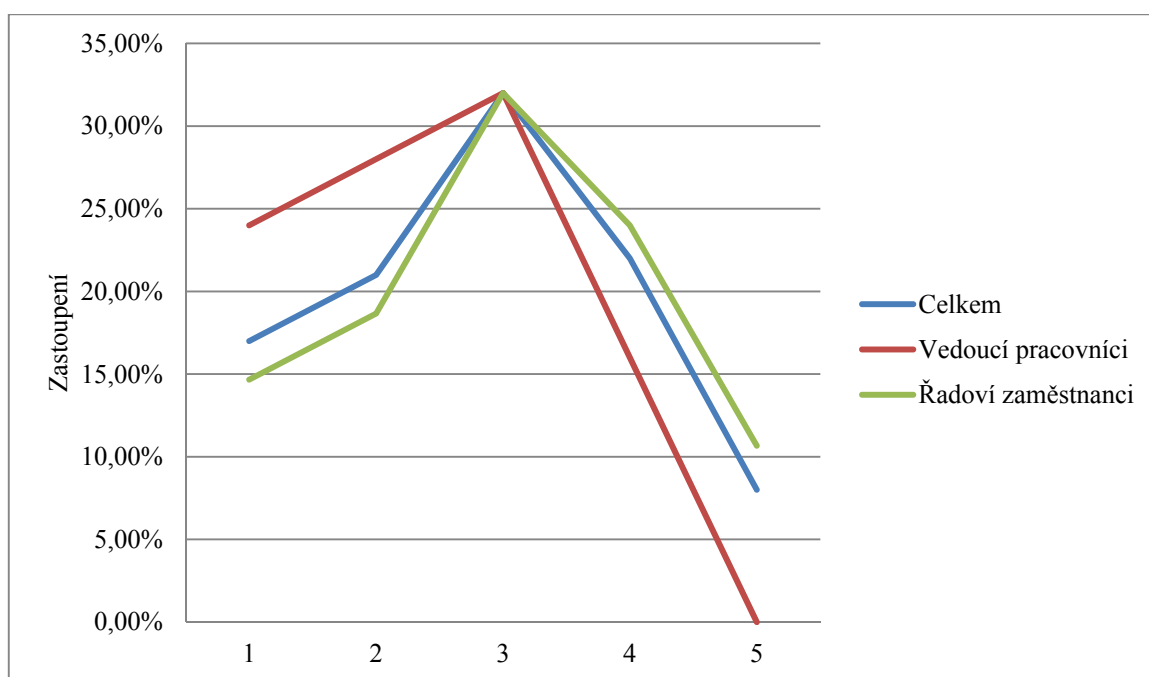
Graf Pochvala a ocenění

Příloha č. 6- Motivační hodnotící rozhovory

Otázka: *Hodnotící rozhovory mne motivují.*

Tab. *Motivační hodnotící rozhovory*

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	17,00	17	24,00	6	14,67	11
2	21,00	21	28,00	7	18,67	14
3	32,00	32	32,00	8	32,00	24
4	22,00	22	16,00	4	24,00	18
5	8,00	8	0,00	0	10,67	8
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



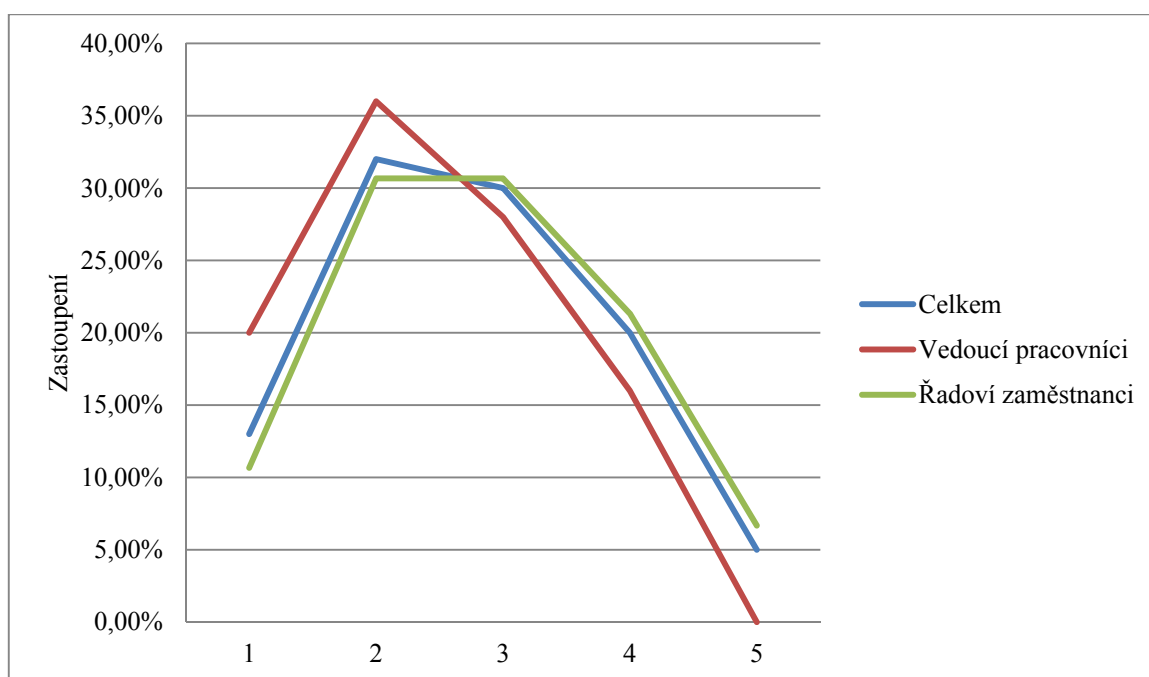
Graf *Motivační hodnotící rozhovory*

Příloha č. 7- Spolupráce mezi útvary

Otázka: *Spolupráce mezi jednotlivými útvary je dobrá.*

Tab. Spolupráce jednotlivých útvarů

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	13,00	13	20,00	5	10,67	8
2	32,00	32	36,00	9	30,67	23
3	30,00	30	28,00	7	30,67	23
4	20,00	20	16,00	4	21,33	16
5	5,00	5	0,00	0	6,67	5
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



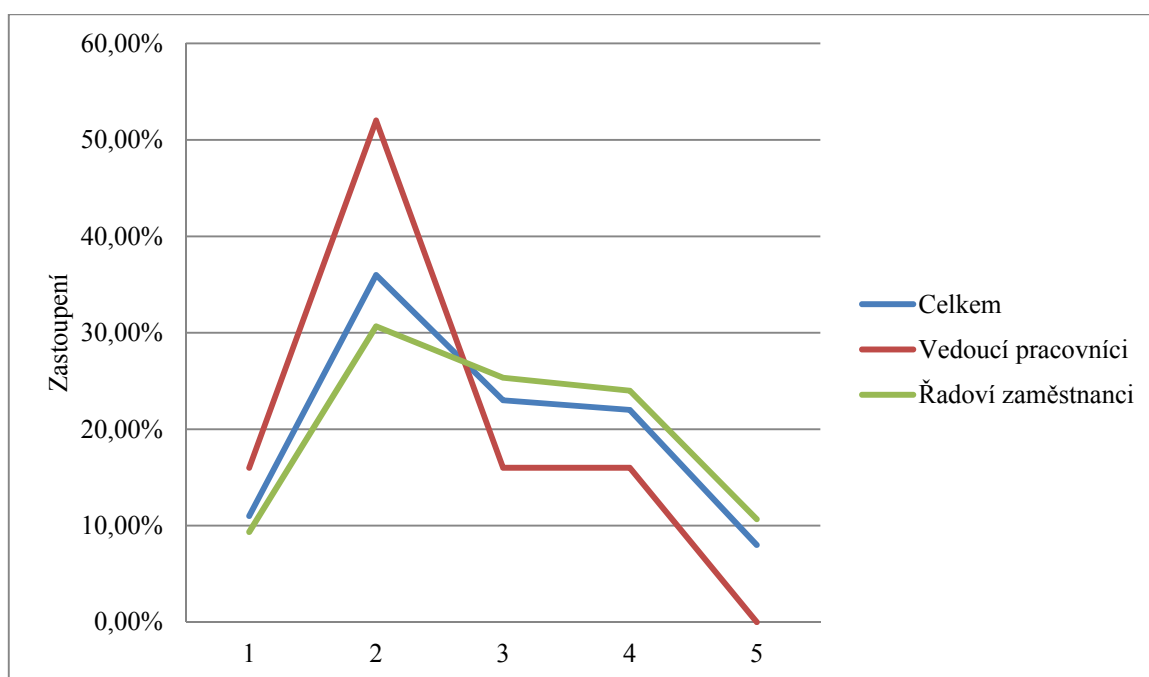
Graf Spolupráce jednotlivých útvarů

Příloha č. 8- Správný směr řízení organizace

Otázka: *Vedení udává společnosti správný směr.*

Tab. Správný směr řízení organizace

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	11,00	11	16,00	4	9,33	7
2	36,00	36	52,00	13	30,67	23
3	23,00	23	16,00	4	25,33	19
4	22,00	22	16,00	4	24,00	18
5	8,00	8	0,00	0	10,67	8
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



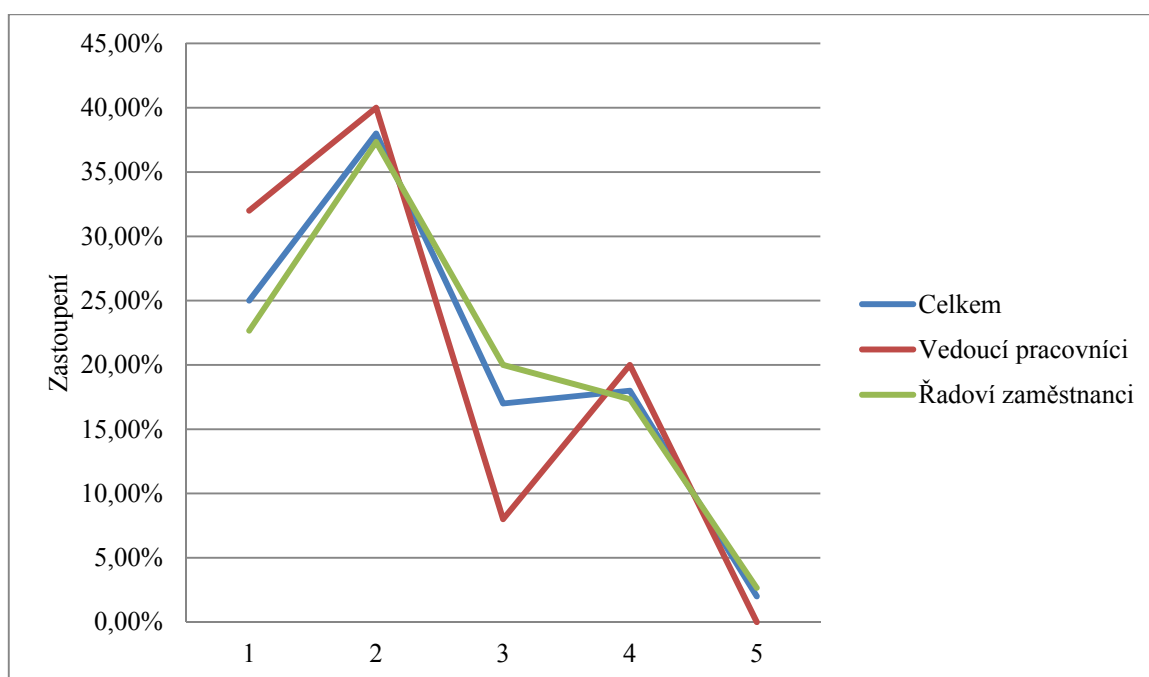
Graf Správný směr řízení organizace

Příloha č. 9 - Organizace a řízení práce

Otázka: *Organizace a řízení práce je zajištěna.*

Tab. Organizace a řízení práce

<i>Vyjádření souhlasu</i>	<i>Celkem</i>		<i>Vedoucí pracovníci</i>		<i>Řadoví zaměstnanci</i>	
	<i>%</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>	<i>Počet</i>
1	25,00	25	32,00	8	22,67	17
2	38,00	38	40,00	10	37,33	28
3	17,00	17	8,00	2	20,00	15
4	18,00	18	20,00	5	17,33	13
5	2,00	2	0,00	0	2,67	2
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



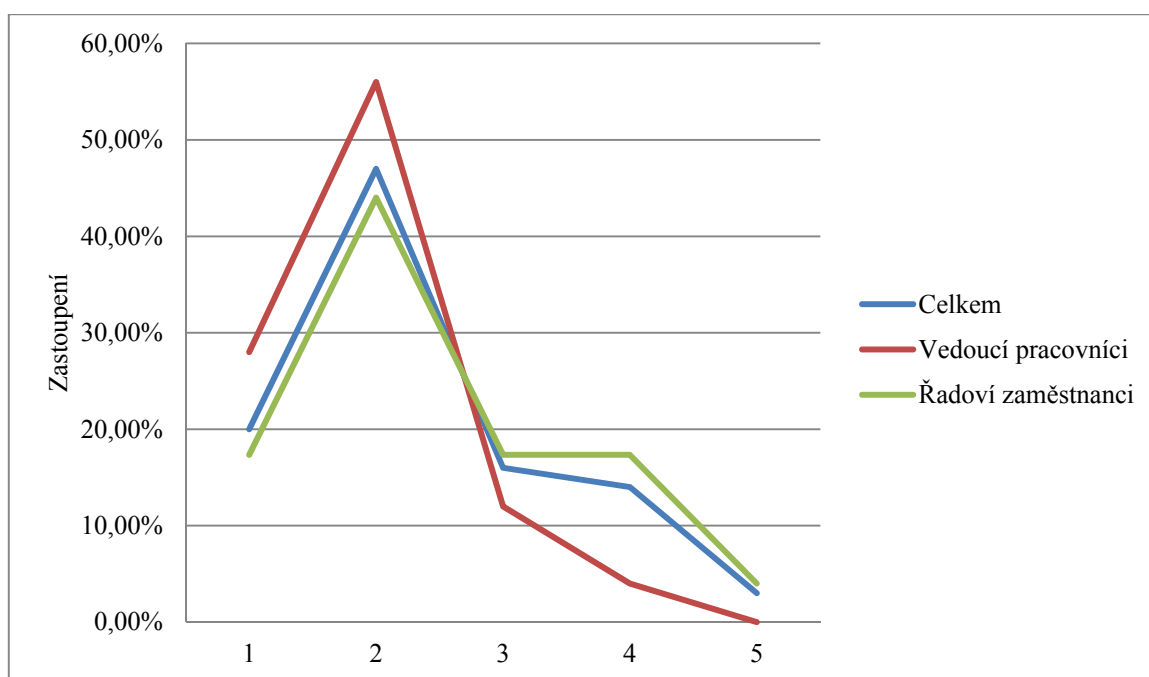
Graf Organizace a řízení práce

Příloha č. 10- Důvěra na pracovišti

Otázka: *Mohu důvěřovat svým spolupracovníkům.*

Tab. Důvěra na pracovišti

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	20,00	20	28,00	7	17,33	13
2	47,00	47	56,00	14	44,00	33
3	16,00	16	12,00	3	17,33	13
4	14,00	14	4,00	1	17,33	13
5	3,00	3	0,00	0	4,00	3
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



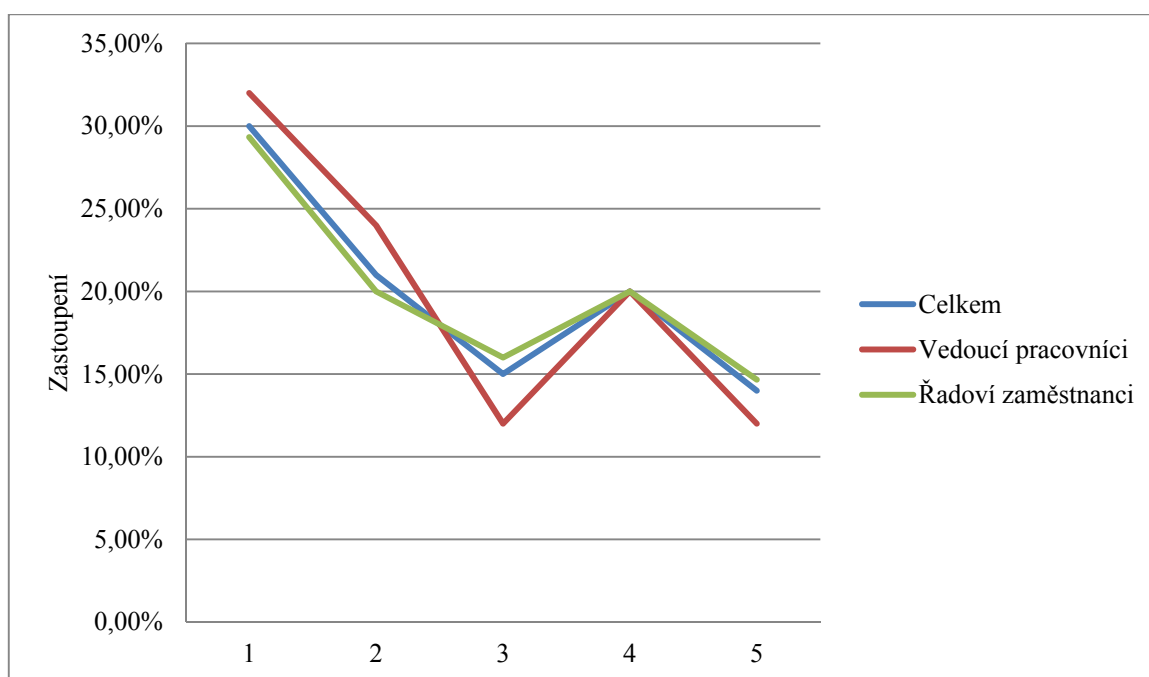
Graf Důvěra na pracovišti

Příloha č. 11- Možnost rozvoje v zaměstnání

Otázka: *Mám možnost se v rámci zaměstnání rozvíjet.*

Tab. Možnost rozvoje v zaměstnání

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	30,00	30	32,00	8	29,33	22
2	21,00	21	24,00	6	20,00	15
3	15,00	15	12,00	3	16,00	12
4	20,00	20	20,00	6	20,00	15
5	14,00	14	12,00	3	14,67	11
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



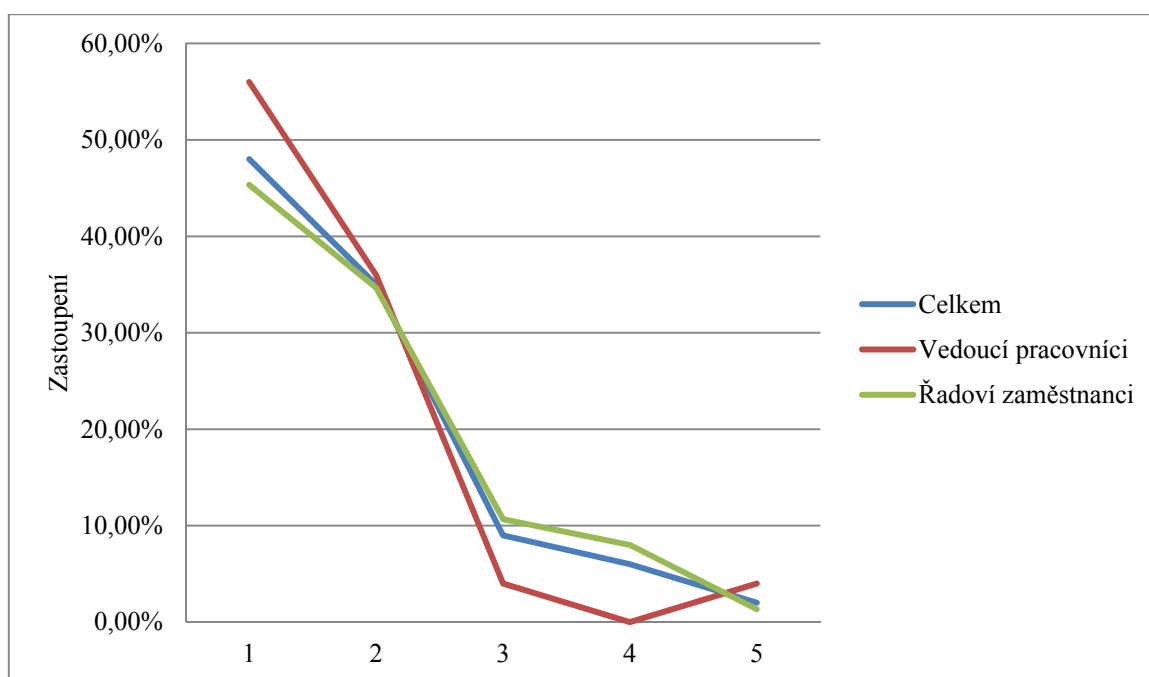
Graf Možnost rozvoje v zaměstnání

Příloha č. 12- Sebevzdělávání

Otázka: *O svůj profesní rozvoj se starám sám.*

Tab. Sebevzdělávání

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	48,00	48	56,00	14	45,33	34
2	35,00	35	36,00	9	34,67	26
3	9,00	9	4,00	1	10,67	8
4	6,00	6	0,00	0	8,00	6
5	2,00	2	4,00	1	1,33	1
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



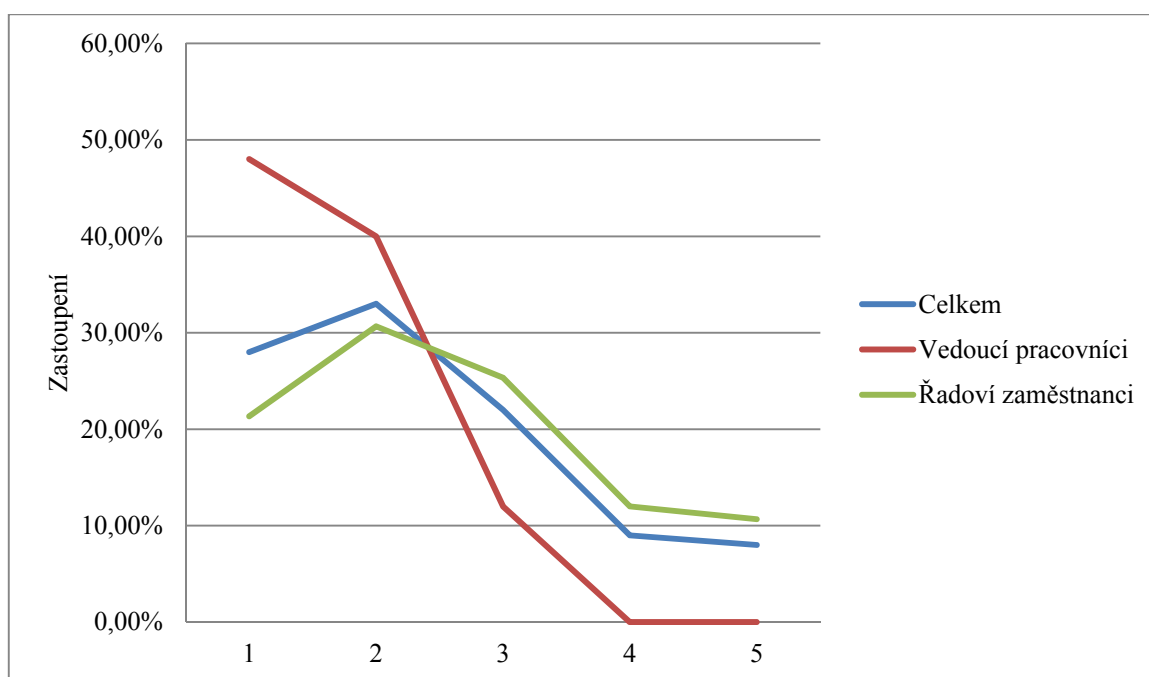
Graf Sebevzdělávání

Příloha č. 13- Perspektivnost zaměstnání

Otázka: *Svou práci považuji za perspektivní.*

Tab. Perspektivnost zaměstnání

Vyjádření souhlasu	Celkem		Vedoucí pracovníci		Řadoví zaměstnanci	
	%	Počet	%	Počet	%	Počet
1	28,00	28	48,00	12	21,33	16
2	33,00	33	40,00	10	30,67	23
3	22,00	22	12,00	3	25,33	19
4	9,00	9	0,00	0	12,00	9
5	8,00	8	0,00	0	10,67	8
Celkem	100,00	100	100,00	25	100,00	75



Graf Perspektivnost zaměstnání