

Člověk jako rozhodující faktor rozvoje firmy

Bc. Marie Hanusová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie HANUSOVÁ**
Osobní číslo: **C12089**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:

Téma práce: **Člověk jako rozhodující faktor rozvoje firmy**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovědního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

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

- na problematiku řízení lidských zdrojů, zejména personální strategii a politiku,
- na personální management – personální a sociální politiku,
- kulturu podniku,
- motivaci zaměstnanců,
- na péči o zaměstnance s klasifikací zaměstnaneckých výhod.

Při zpracování práce budu vycházet z knižních a internetových zdrojů a také z poznatků a vlastních zkušeností z praxe personalisty.

Součástí práce bude dotazníkové šetření zaměřené na zjištění spokojenosti zaměstnanců s motivačními faktory a zaměstnaneckými výhodami.

Rozsah závěrečné práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0.

BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s., ISBN 80-7226-763-9.

KOTLER, P. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s., ISBN 978-80-247-1359-5.

PALÁN, Z. Lidské zdroje: výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s., ISBN 80-200-0950-7.

Vedoucí závěrečné práce:

doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Institut mezioborových studií

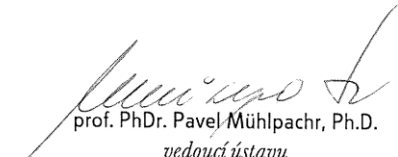
Datum zadání závěrečné práce:

30. listopadu 2012

Termín odevzdání závěrečné práce:

31. března 2014

V Brně dne 30. listopadu 2012


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



doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové 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 diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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 – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Be. MARIE HANYSOVÁ

Jméno, příjmení studenta

V Brně 17. 9. 2014

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Diplomová práce Člověk jako významný faktor rozvoje firmy je zaměřena na pracovní spokojenost zaměstnanců.

Teoretická část se zabývá podstatou řízení lidských zdrojů v návaznosti na motivaci a pracovní spokojenost. Praktická část vychází a zpracovává vlastní kvantitativní výzkum, který byl realizován pomocí dotazníkové metody. Zkoumán je vztah mezi spokojeností s poskytovanými benefity a pracovními podmínkami ve firmě. Na základě získaných výsledků jsou navržena doporučení, jak zlepšit uspokojení zaměstnanců.

Klíčová slova: lidské zdroje, péče o zaměstnance, pracovní spokojenost, benefity, pracovní podmínky.

ABSTRACT

The thesis called The man as a decisive factor for the development of the company is focused on job satisfaction. The theoretical part deals with the principles of human resource management in relation to motivation and job satisfaction. Practical (empirical) part of the thesis follows from own quantitative research which was carried out by means of questionnaire method. There is examined the relationship between satisfaction with the provided benefits and working conditions in the company. Based on the obtained results, the proposed recommendations to improve employee satisfaction

Keywords: human resources, employee benefits, job satisfaction, benefits, working conditions.

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc., za podporu, vstřícnost a trpělivost. Zároveň bych chtěla ocenit jeho lidský přístup.

Také bych chtěla poděkovat mé rodině, přátelům, kolegům a všem, kteří mě podpořili v mém úsilí.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Bc. Marie Hanusová

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACÍCH	12
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ	12
1.2 PODSTATA A ŘÍZENÍ VEDENÍ LIDÍ	17
1.3 STYLY ŘÍZENÍ LIDÍ	20
1.4 NEJNOVĚJŠÍ TRENDY V ŘÍZENÍ LIDÍ	24
2 LIDÉ JAKO ROZHODUJÍCÍ FAKTOR ROZVOJE FIRMY	26
2.1 ČLOVĚK A PRÁCE	26
2.2 LIDSKÉ ZDROJE VE FIRMĚ	28
2.3 ZÁKLADNÍ OBLASTI ŘÍZENÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACÍCH	29
2.4 ROZVOJ KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCŮ	31
2.5 FIREMNÍ KULTURA JAKO SOUČÁST PODNIKOVÉ STRATEGIE	36
3 MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST	40
3.1 MOTIVACE	40
3.2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	53
II PRAKTICKÁ ČÁST	57
4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	58
4.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	58
4.2 PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE VYBRANÉ FIRMĚ	60
5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	63
6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	70
ZÁVĚR	86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
SEZNAM OBRÁZKŮ	92
SEZNAM TABULEK	94
SEZNAM PŘÍLOH	95

ÚVOD

Motivace volby tématu této diplomové práce je částečně osobního charakteru a částečně vychází také z vlastních pracovních zkušeností z oblasti personálního řízení. V současné době, kdy se většina podniků snaží maximálně vyjít vstříc požadavkům, potřebám a přáním zákazníků, se neklade již takový důraz na charakteristické znaky a hodnotu samotného výrobku, ale do popředí vstupují lidské zdroje jako jeden z významných článků řízení lidských zdrojů. To mimo jiné vychází z moderního pojetí personálního řízení, v němž se lidské zdroje, tj. zaměstnanci považují za to nejdůležitější, co má organizace k dispozici a čím se může odlišovat od jiných společností, které podnikají v témže oboru.

O tom ostatně hovoří také Armstrong, který uvádí, že v rámci řízení lidských zdrojů vstupují do popředí právě lidské zdroje, tedy to nejcennější, co organizace mají k dispozici a jejichž prostřednictvím je možné individuálně a kolektivně přispívat k dosažení cílů organizace.¹

Aby se tedy mohl určitý podnik stát dostatečně konkurenceschopným, musí disponovat dostatečnou základnou schopných, kvalifikovaných a také vnitřně motivovaných zaměstnanců. Není totiž možné se domnívat, že zaměstnanci, kteří budou své pracovní aktivity vykonávat pouze stereotypně a bez vnitřního pracovního uspokojení, dosáhnou vysokého pracovního výkonu. Ba právě naopak, ačkoliv doposud žádné vědecké výzkumy neobjevily přímou souvislost mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem, je z praxe dokázáno, že spokojenost v mnoha případech vede k dobrému pracovnímu výkonu, přičemž ten může být také významnou příčinou pracovní spokojenosti.² Proto se také tato diplomová práce bude věnovat objasnění těchto teoretických konceptů v souvislosti s vyjasněním toho, jak mohou zaměstnanci přispět k rozvoji firmy.

Na druhé straně i zaměstnavatelé mohou svým přístupem rozvíjet kvalifikaci a pracovní morálku svých pracovníků, a to nejen díky vhodně nastavenému systému odměňování, ale také díky tomu, jaké zaměstnanecké benefity jim nabídnou a jaká atmosféra se bude na jejich pracovišti vyskytovat. To vše ovlivňuje pracovní spokojenost a motivaci zaměstnan-

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: 10. Vydání. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 27.

² ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-28-90-2, s. 117.

ců, kteří díky tomu mají větší či menší zájem podílet se na rozvoji firmy, kde také pracují. Proto by měli zaměstnavatelé věnovat zásadní pozornost tomu, jak se jejich zaměstnanci staví k personální politice, jak jsou s vedením spokojeni a jaké faktory se nejvíce podílejí na jejich fluktuaci.

Je také zapotřebí, aby byla rozvíjena vnitřní motivace zaměstnanců, neboť jen díky tomu je možné posilovat jejich loajálnost a věrnost vůči svému zaměstnavateli. Jak uvádí Armstrong, krátkodobě lze využít zaměstnaneckých benefitů materiálního charakteru pro zvýšení jejich vnější motivace. Ta však dlouhodobě nevede k požadovaným výsledkům. Proto je důležité věnovat mimořádnou pozornost právě vnitřní motivaci a nástrojům, jakým způsobem ji u zaměstnance zvýšit.³

Hlavním cílem této diplomové práce je prostřednictvím studia odborné literatury a realizací vlastního výzkumného šetření zhodnotit, zda pracovní spokojenost a motivace souvisí se sociálními a pracovními podmínkami a s nastaveným systémem zaměstnaneckých benefitů.

Takto koncipovaný cíl diplomové práce lze navázat také na obor sociální pedagogiky stejně jako na vyvíjenou praktickou činnost sociálního pedagoga. Ten se může mimo jiné věnovat právě oblasti řízení lidských zdrojů a v praxi konkrétní společnosti se významným způsobem začlenit do celkového systému organizační struktury firmy. Nespornou výhodou funkce sociálního pedagoga je fakt, že má dostatek kompetencí k práci s nejrůznějšími cílovými skupinami. Proto se také již v rámci studia věnují budoucí absolventi oboru sociální pedagogiky oblasti řízení lidských zdrojů.

Pracovní prostředí představuje jednu z oblastí, v níž lze působit na samotné zaměstnance. Lze tak eliminovat nejen míru jejich fluktuace, ale například i míru jejich pracovní nespokojenosti, čímž lze podpořit i jejich pracovní výkonnost.

Spokojenost a motivace tak v této souvislosti představuje jeden z důležitých pojmů, který vstupuje také do procesu práce sociálního pedagoga. Jejich prostřednictvím může sociální pedagog napomoci vytvářet vhodné pracovní podmínky zaměstnanců a tvořit tak v podstatě určitého prostředníka mezi vedením firmy a zaměstnanci.

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 221.

Obsah diplomové práce je strukturován do celkem 5 kapitol, přičemž první tři jsou zařazeny do tzv. teoretické části a věnují se objasnění předmětného tématu z teoretického pohledu. První kapitola je zaměřena na obecné pojetí řízení lidských zdrojů v organizacích a na styly řízení, které jsou v současnosti v podnicích běžně uplatňovány.

Ve druhé kapitole je pak pozornost upřena na zkoumání významu lidských zdrojů pro podnik a na možnosti jejího rozvoje prostřednictvím zaměstnanců firmy. Je zde také objasněn význam firemní kultury jakožto součást podnikové strategie s vymezením základních typů a charakteristických prvků.

Třetí, kapitola diplomové práce se věnuje motivaci a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Nejdříve jsou zde charakterizovány základní pojmy související s motivací, poté jsou představeny základní a významné teorie. Dále je pozornost věnována péči o zaměstnance v návaznosti na poskytované benefity.

Čtvrtá a pátá kapitola diplomové práce tvoří její praktickou část, ve které jsem se zaměřila na provedení vlastního výzkumného šetření. K uskutečnění toho šetření bylo využito dotazníkové metody mezi zaměstnanci konkrétní firmy.

V šesté kapitole jsou výsledky výzkumu interpretovány a jsou navržena řešení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACÍCH

Lidské zdroje představují dle odborné literatury vztah k lidem, který pro jejich zaměstnavatele představuje hlavní bohatství, je jejich dominantním výrobním zdrojem či přesněji řečeno výrobním kapitálem ve sféře nové ekonomiky. Takto chápané řízení lidských zdrojů má svoji důležitost především na úrovni organizační – ať již se jedná o firmy, podniky, státní, veřejné či neziskové organizace.⁴

V minulosti bylo možno se místo s pojmy řízení lidských zdrojů či lidské zdroje setkat s pojmem personálního řízení, které však bylo nahrazeno výše uvedenými termíny. Řízení lidských zdrojů lze tak dle Armstronga definovat jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“⁵

Tato kapitola je zaměřena nejen na vymezení podstaty řízení lidských zdrojů v organizacích a na jeho základní oblasti a aktivity, které jsou běžně v praxi řady podniků realizovány, ale také na historický vývoj toho přístupu k vedení lidských zdrojů, dále na vymezení jednotlivých stylů řízení a nejnovějších trendů, s nimiž je možné se v této oblasti v poslední době setkat.

1.1 Historický vývoj

Přístup k řízení a vedení lidí prošel v průběhu mnoha desítek let dynamickým vývojem, přičemž se jedná o celé 20. století a počátek 21. století, kdy se řízení lidských zdrojů rozvíjelo. Podle Dvořákové a kol. se jedná o tato stádia historického vývoje:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení intelektuálního kapitálu.⁶

⁴ VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9, s. 154.

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 27.

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 5.

Kocianova však hovoří již o druhé polovině 19. století, kdy začala vznikat řada odborových hnutí, rozvíjelo se také kolektivní vyjednávání. V této době lze také postihnout rozšiřování pracovněprávní legislativy, která mnohdy v pozitivním směru ovlivnila do té doby špatné pracovní podmínky v řadě podniků. A právě na tuto situaci začali zaměstnavatelé často reagovat, kdy se snažili svým zaměstnancům zajistit lepší podmínky pro zajištění jejich vyššího pracovního výkonu – začínala se tak jako první oblast budoucí personalistiky rozvíjet péče o zaměstnance.⁷

V této souvislosti lze vyzdvihnout především jako prvního personálního pracovníka slečnu Mary Woodovou, která byla od roku 1896 zaměstnána jako sociální pracovnice u společnosti Rowntree v New Yorku. Zde měla na starosti péči o zaměstnané ženy a o jejich děti, věnovala se především otázkám ochrany jejich zdraví.⁸

Podle Armstronga však lze hovořit o personální práci se zaměřením na péči o zaměstnance až od roku 1915, přičemž hlavní zdroj byl zaznamenán ve 20. letech minulého století. V této době začala zejména v muničních továrnách během 1. světové války pracovat řada zaměstnanců specializujících se především na ochranu zájmů zaměstnanců těchto podniků. Dá se tedy s nadsázkou říci, že se jednalo o první budoucí personální pracovníky – ti se starali především o osobní zájmy zaměstnanců.⁹

Od 30. let se pak začala rozvíjet personální administrativa.¹⁰ Ta představovala správu personální agendy, kdy bylo v jejím rámci zabezpečováno vykovávání řady personálních činností, které vyplývaly z příslušného zákona, a které byly povinností zaměstnavatele, aby je zabezpečil. Někdy se také hovořilo o personálním řízení v užším slova smyslu. Tento způsob řízení lidí dominoval v řadě organizací až do počátku 60. let 20. století. Jak dále uvádí Dvořáková a kol., cílem takto pojatého řízení a vedení lidí bylo především zajištění servisní služby pro vedoucí zaměstnance, přičemž byly realizovány takové činnosti, které souvisely s evidenčními a statickými funkcemi k zajištění dodržování všech platných právních předpisů v oblasti personalistiky. V podstatě lze říci, že spolupráce mezi vedoucími (mana-

⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 10.

⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 10.

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5, s. 48.

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5, s. 48.

žery) a personalisty probíhala v následujícím znění: my jsme manažeři, my máme pravomoci k tomu, abychom rozhodovali o všech činnostech nutných k řízení a vedení lidí, vy personalisté jste od toho, abyste jen zajistili nezbytnou agendu a administrativu k těmto činnostem, o nichž rozhodujeme výhradně my.¹¹

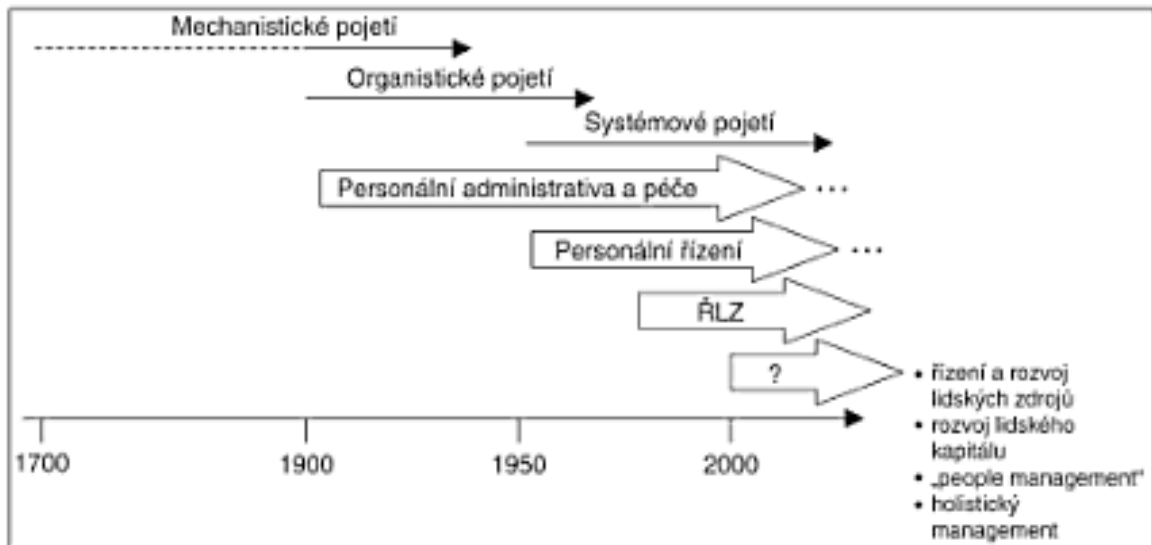
Bylo pochopitelné, že do budoucna nebude možné, aby takový model řízení a vedení lidí dále fungoval. Ačkoliv ještě v 60. letech 20. století se v některých organizacích uplatňoval systém personální administrativy, v řadě společností bylo již od 50. let využíváno modernějšího personálního řízení v širším slova smyslu. V té době se totiž personální práce začala rozšiřovat a byla vytvářena specializovaná pracoviště, personální úvary, které měly na starosti zabezpečení zaměstnanecké agendy, což však mnohdy přesahovalo až do oblasti operativního řízení.¹²

Jak je možné vidět na následujícím obrázku č. 1., personální řízení bylo na dlouhou dobu až pomalu do začátku 21. století typem přístupu, jak řídit a vést lidské zdroje, přičemž mezi tím nastoupily již další fáze přístupu.

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 5.

¹² TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 44.

Obrázek 1: Historický vývoj řízení a vedení lidí v organizacích



Zdroj: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 43.

Jak je z obrázku patrné Tureckiová již v roce vydání své publikace (r. 2004) předpovídala, že nové století s sebou přinese další možnosti a vznikne tak nový typ personální práce, který bude odrážet novinky v této době. Hovořila tak např. o dalším rozvoji lidského kapitálu nebo o holistickém managementu (bude pojednáno dále).¹³

Personální řízení jako takové lze v jeho vývoji pak rozčlenit do dvou na sobě závislých fází, které je možno charakterizovat následovně:

- v době 40. a 50. let minulého století se jednalo o léta rozvoje personálního řízení, kdy byl zaměstnancům poskytován celý rozsah personálních služeb, jmenovat lze tak např. získávání nových zaměstnanců, jejich evidence, dále přibyl odborný výcvik mistrů, pracovníci, kteří měli na starosti činnosti související s péčí o zaměstnance, se stali manažeři celého pracovního kolektivu, jejich pravomoci se navíc rozšířily (měli možnost se více zapojovat do pracovních vztahů, jejich činnost však nadále zůstala na operativní úrovni),
- období 60. a 70. let lze označit jako fázi dospělosti personálního řízení, na rozdíl od dříve uvedené etapy došlo zde k dalšímu rozšíření poskytovaných služeb, by-

¹³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 43.

ly vytvářeny nové organizace, docházelo také k rozvíjení schopností a další kvalifikace manažerů a jejich řízení, kromě toho lze mluvit již o systematickém vzdělávání a o plánovaném náboru pracovních sil, stále častěji také docházelo k profesionalizaci personálních manažerů.¹⁴

Jak dále uvádí Dvořáková a kol., personální řízení se nejprve rozvíjelo v organizacích s vysokým počtem zaměstnanců, které bylo možno charakterizovat rozsáhlou liniově-štabní organizační strukturou, s mnoha stupni v hierarchii řízení, kde navíc existovala hluboká dělba práce. Právě v těchto společnostech docházelo k budování specializovaných odborů a oddělení na tzv. ústředí, která byla součástí velkého personálního útvaru.¹⁵ Personální řízení lze charakterizovat následujícími rysy:

- zaměření dovnitř podniku,
- specializace především na vnitřní zaměstnanecké problémy,
- nutnost striktního dodržování právních předpisů specializujících se na pracovní právo,
- využívání vnitropodnikových pracovních sil,
- nabývání povahy operativního řízení, kdy stále nedocházelo k řešení personálních otázek strategického charakteru.¹⁶

Od konce 70. let 20. století nejprve jako teoretická disciplína, která byla v pozdějších letech aplikována také do praxe, se začalo rozvíjet řízení lidských zdrojů, což lze chápat především jako další přístup k personální práci.¹⁷ Tento přístup vznikl především v reakci na nový způsob myšlení a chování manažerů. Mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů lze objevit řadu rozdílů, přičemž ten nejvýraznější spočívá v přístupu k personální práci. Lidé neboli zaměstnanci jsou označováni jako lidské zdroje, přičemž tento výraz je v této souvislosti použit „se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5, s. 48.

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 5.

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 5.

¹⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 44

*a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům.*¹⁸

Od počátku 21. století začali někteří zaměstnavatelé pohlížet na své zaměstnance především jako na zdroj svých budoucích hodnot a uvědomovali si, že dřívější modely řízení lidských zdrojů již nejsou v praxi tak využitelné a aplikované, jako dříve. Sami zaměstnanci se totiž stávají novým zdrojem pro to, jak mohou firmy dosáhnout inovací nových služeb a výrobků, jak se dokázat prosadit v tvrdé konkurenci, jak odlišit své výrobky a služby od jiných a generovat tak ještě větší zisk. Z tohoto pohledu tak lze hovořit o tom, že zaměstnanci se stávají pro řadu firem „jedinečným intelektuálním kapitálem, jehož efektivní řízení vyžaduje, aby byl změřen. U některých organizací tato filozofie vedla k tomu, že nehovoří o řízení lidských zdrojů, ale o řízení intelektuálního kapitálu či lidského kapitálu.“¹⁹

1.2 Podstata a řízení vedení lidí

Fungování řízení lidských zdrojů je zajišťováno prostřednictvím jednotlivých systémů lidských zdrojů, v nichž jsou logicky a promyšleně propojeny následující typy systémů:

- filozofie lidských zdrojů – v rámci tohoto systému jsou zajišťovány klíčové a významné hodnoty a také veškeré zákonitosti, které jsou zapotřebí k uplatnění v řízení a vedení lidí,
- strategie lidských zdrojů – prostřednictvím tohoto systému je definován směr, na jehož základě by mělo docházet k řízení lidských zdrojů,
- politiky lidských zdrojů – jsou jimi myšleny v podstatě zásady, jejichž prostřednictvím je možno definovat konkrétní hodnoty, principy a strategie, které se budou uplatňovat a následně také realizovat v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů (těmito oblastmi jsou zpravidla myšleny aktivity na úrovni personální práce, jako je např. získávání a nábor zaměstnanců, jejich přijímání do podniku, následné rozvíjení a hodnocení jejich pracovního výkonu, odměňování apod.),

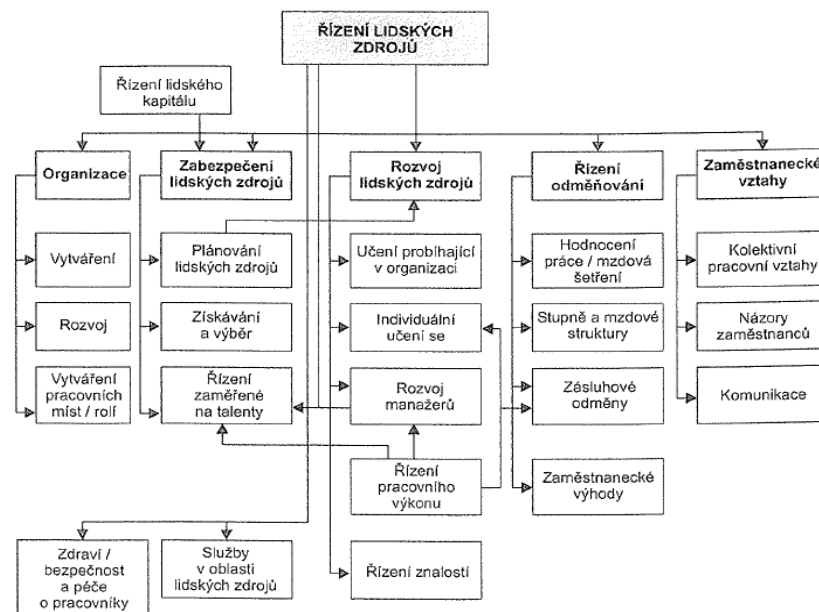
¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 6.

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 9.

- procesy v oblasti lidských zdrojů obsahují již konkrétní výstupy, tzn. metody a strategie, které budou uplatněny při naplňování vytyčených strategických cílů, plánů a politik lidských zdrojů,
- praxe v oblasti lidských zdrojů – v rámci tohoto systému je možno postřehnout neformální postupy, které jsou realizované při řízení lidí,
- programy v oblasti lidských zdrojů – tyto programy umožňují, aby bylo možno docílit stanovených strategií, politik a praxe v oblasti lidských zdrojů v návaznosti na plán, který byl vedením podniku schválen.²⁰

Jak je možné navíc postřehnout z následujícího obrázku č. 2, jednotlivé výše uvedené systémy či složky řízení lidských zdrojů jsou strukturovány do tří úrovní, které mohou být označeny jako architektura systému (tzn. hlavní zásady, kterými se musí řízení lidských zdrojů v podniku řídit).²¹

Obrázek 2: Hlavní aktivity realizované v oblasti řízení lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800. s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 28.

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 27.

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 27.

Z obrázku č. 2 je patrné, že jednotlivé aktivity realizované v rámci celého systému řízení lidských zdrojů jsou mezi sebou vzájemně propojené a že tedy může docházet k jejich oboustrannému ovlivňování. Nicméně řízení lidských zdrojů se skládá z pěti hlavních oblastí, o nichž bude řeč v další subkapitole (jedná se např. o zajištění organizace, o zabezpečení lidských zdrojů, o řízení odměňování nebo o péči v zaměstnaneckých vztazích).²²

Podstatou řízení lidských zdrojů je skutečnost, že jsou uplatňovány a respektovány některé zásady, o nichž hovoří např. Šikýř:

- je zapotřebí, aby byl uplatňován strategický přístup, tzn. personální práce, včetně řízení a vedení lidí, musí být vždy realizována v souladu s nastavenou podnikovou strategií,
- musí být respektovány externí podmínky, tzn. faktory nabývající především politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní nebo ekologické povahy, je nutné si uvědomit, že tyto podmínky se neustále mění, čemuž se musí charakter personální práce přizpůsobit,
- do řízení lidských zdrojů musí být zařazeni všichni vedoucí pracovníci, kteří v této souvislosti spolupracují s odpovědnými pracovníky na úseku personálního útvaru. Jak dále Šikýř poznamenává: „*každý kdo v organizaci řídí a vede jiné lidi, musí každodenně zvládat řadu personálních činností, např. výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí.*“²³

V této souvislosti i s ohledem na výše uvedené dle Šikýře je nutno vyzdvihnout práci manažera, neboť kromě personálních pracovníků jsou to právě manažeři, kteří zabezpečují řadu oblastí spadajících práce pod řízení lidských zdrojů. Lze tedy na základě rešerše odborné literatury identifikovat čtyři kategorie aktivit, kterým se věnuje skutečný manažer:

- oblast komunikace – zajišťuje výměnu informací, zabezpečuje aktivity v rámci kancelářské práce,
- oblast tradičního managementu – tzn. činnosti spadající pod plánování, rozhodování a dohled,

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 28.

²³ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2, s. 31.

- oblast zaměřující se na tvorbu sítí – manažer především musí vhodně, efektivně a účinně působit na druhé (především na své podřízené), pečuje o sociální vztahy uvnitř organizace,
- oblast managementu lidských zdrojů – tato kategorie aktivit je považována za klíčovou v práci manažera, měl by především cílevědomě a vhodně motivovat své podřízené, měl by dbát na jejich disciplínu (v případě, že bude porušena, měl by následovat vhodný trest), prostřednictvím manažera by mělo probíhat řízení konfliktů a mělo by být dohlíženo na rozvoj dalších znalostí a schopností zaměstnanců, jež jsou důležité pro jeho budoucí uplatnění v podniku.²⁴

Jak je tedy z výše uvedeného patrné, nejsou to jen personalisté, ale především manažeři, kteří by se měli podílet na řízení a vedení svých zaměstnanců, neboť ti s nimi nejčastěji přicházejí do styku.

1.3 Styly řízení lidí

Za podstatnou součást každého podniku je považován se považuje řízení zaměstnanců, bez něhož by se žádné vedení společnosti nemohlo obejít, což vychází z předpokladu, že bez propracovaného stylu řízení (vedení) lidí nelze realizovat pracovní produktivitu ani dospět ke správnému fungování celého podniku. Jestliže by zaměstnanci nebyli vhodně řízeni, či by řízení chybělo úplně, vedlo by to nakonec k chaosu a dezorganizaci.²⁵

Lze rozeznat několik typologií řízení lidí, přičemž za klasické členění se považuje známá typologie stylů autoritativního, demokratického a tzv. laissez-faire (lze se však také setkat s označením stylů jako autokratický, demokratický a liberální). Smejkal a Rais popisují tyto tři styly řízení následujícím způsobem:

- autoritativní styl řízení – při tomto stylu řízení je vyloučena participace (tzn. účast či zapojení) dalších zaměstnanců na celkovém řízení společnosti, nadřízený si vždy obstarává informace od svých podřízených, díky čemuž si doplní, po-

²⁴DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4, s. 54.

²⁵DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4, s. 244.

tvrdí nebo vyvrátí již své poznatky, na základě nich se pak může kvalifikovaně rozhodnout, podřízení takového vedoucího pak nemají v žádném případě možnost jakkoliv se podílet na konečném rozhodnutí svého nadřízeného, neboť ten se vždy rozhoduje zcela sám,

- demokratický styl řízení – tento styl řízení je spojen s vyšší mírou účasti podřízených pracovníků na celkovém řízení společnosti, vedoucí si totiž uvědomuje, jak důležití jsou zaměstnanci pro firmu, proto také mají podřízení v tomto případě možnost vyjádřit se, je na ně delegována řada pravomocí, přesto však konečné rozhodnutí stále závisí na samotném vedoucím, zpravidla tak vedoucí se svými podřízenými vede věcnou diskusi, při které jsou navzájem konfrontovány názory jejich jednotlivých aktérů, výhodu tohoto stylu řízení lze spatřovat především v osobním zaujetí pracovníků účastníci se rozhodování, dále také v tvořivé atmosféře a pocitu sounáležitosti, na druhou stranu lze identifikovat i určité nevýhody, jako např. časovou ztrátu, která se zpravidla pojí s demokratickým způsobem rozhodování,
- liberální styl řízení neboli styl laissez-faire – na rozdíl od autoritativního stylu řízení je při liberálním stylu podřízeným pracovníkům ponechána naprostá volnost, mezi podřízenými jsou řešeny takové situace, jako např. rozdělení pracovních úkolů a pravomocí, postup zpracování přiděleného pracovního úkolu apod., přitom však vedoucí do této činnosti svých podřízených zasahuje jen zcela minimálně, navíc komunikace probíhá jen mezi jednotlivými zaměstnanci, výhoda tohoto stylu řízení spočívá zejména v tom, že si zaměstnanci mohou danou věc udělat podle svého vlastního osobního přesvědčení a jak sami zamýšlejí, na druhé straně lze slabou stránku liberálního stylu řízení pocítovat v nedostatečné zpětné vazby, díky čemuž nemají podřízení informace o tom, zda je jejich rozhodování správné a efektivní.²⁶

²⁶ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 300 s. ISBN 80-247-1667-4, s. 50.

Armstrong naproti tomu přichází se zcela jinou, modernější typologií stylů vedení. Jak sám uvádí, jedná se o způsob, jakým manažeři nebo vedoucí jednájí se svými podřízenými, přičemž by bylo možno odhalit některý následující typ lídra:

- charizmatický vs. necharizmatický typ vůdce – předpokládá se, že vedoucí, který je charakterizován jako charizmatický, spoléhá především na svou vlastní osobnost, je si vědom svých jedinečných schopností a tzv. své aury, tito vedoucí se orientují na takové hodnoty, jako je úspěch, podstoupení určitých rizik či výborná komunikativnost, na druhé straně lídr necharizmatický se orientuje především na své odborné znalosti, na to, co sám zná a může předat druhým, k druhým se může chovat chladně a především při jednání s druhými využívá svého analytického myšlení,
- autokratický vs. demokratický typ vůdce – jedná se o vůdce, s jehož stylem řízení se bylo možno seznámit v klasické typologii stylů vedení, autokratický vůdce vždy trvá na svém vlastním rozhodnutí, při jednání využívá druhé jen k získání určitých informací, ale rozhodnutí vynáší pouze on sám, podřízeným zpravidla jen nařizuje, co mají dělat, nedeleguje na ně žádné své pravomoci ani jinou zodpovědnost, naproti tomu demokratický lídr se při jednání se svými zaměstnanci snaží využívat jejich znalostí a zapojuje je do společného rozhodování o podstatných věcech týkající se společnosti,
- umožňovatel vs. kontrolor – umožňovatel je typ vůdce, který svým přístupem k řešení problémů inspiruje jiné (např. tím, že je povzbuzuje k další práci, nechává jim také dostatek prostoru k tomu, aby přišli s vlastními nápady, aby byli kreativní), naproti tomu kontrolor především se svými podřízenými manipuluje a snaží se jej dovést k tomu, aby byli ochotni pro něj cokoli udělat,
- transakční vs. transformační typ vůdce – u transakčních vedoucích je možné se setkat s tím, že druhým lidem nabízejí peníze, práci a bezpečí za to, že jejich podřízení budou ochotni vyhovět všem jejich prosbám, naproti tomu transformační vůdce se snaží své podřízené účinně a efektivně motivovat k tomu, aby se

snažili sami od sebe dosáhnout vyššího cíle (snaží se tak u nich podpořit-posílit jejich vnitřní motivaci).²⁷

Je však zapotřebí si uvědomit, že výše uvedená typologie vedení a řízení zaměstnanců (lidí) představuje extrémní typy, s nimiž je možné se u manažerů v praxi setkat jen zřídka. Spíše lze hovořit o tom, že skuteční manažeři se nacházejí někde mezi těmito extrémy.²⁸

Plamínek přišel s tzv. modifikovanou manažerskou mřížkou, v rámci níž lze odhalit různé styly řízení manažerů, které jsou realizované v praxi. K základním faktorům pro posouzení toho, k jakému typu je možné jejich styl řízení přiřadit, patří především:

- orientace manažera na procesy nebo na výsledky,
- orientace manažera na druhé lidi (na své podřízené) nebo na sebe samého.²⁹

Díky takto pojaté specializaci faktorů je pak možno hovořit o pěti možných stylech řízení manažera, které se částečně shodují s klasickou typologií stylů řízení (viz obrázek č. 3).

Při direktivním stylu řízení o všem rozhoduje vždy manažer, přičemž jak dále uvádí Plamínek, za klíčová kritéria se považuje „*plnění úkolů a udržování respektu vůči jeho osobě. Direktivní řízení je běžné ve většině českých podniků a státních institucí.*“³⁰ Naproti tomu při liberálním stylu řízení, manažer svým podřízeným zcela bez uvážení nabízí práva a volnost v pravomocech, zodpovědnosti i rozhodování. Rutinní řízení je pak možno chápat především jako opatrné a reaktivní. Manažer se zpravidla vyhýbá problémům, jež jsou nezbytné, na druhé straně se toto řízení aplikuje vždy, jestliže si to vyžádají samotné okolnosti.³¹

²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 261.

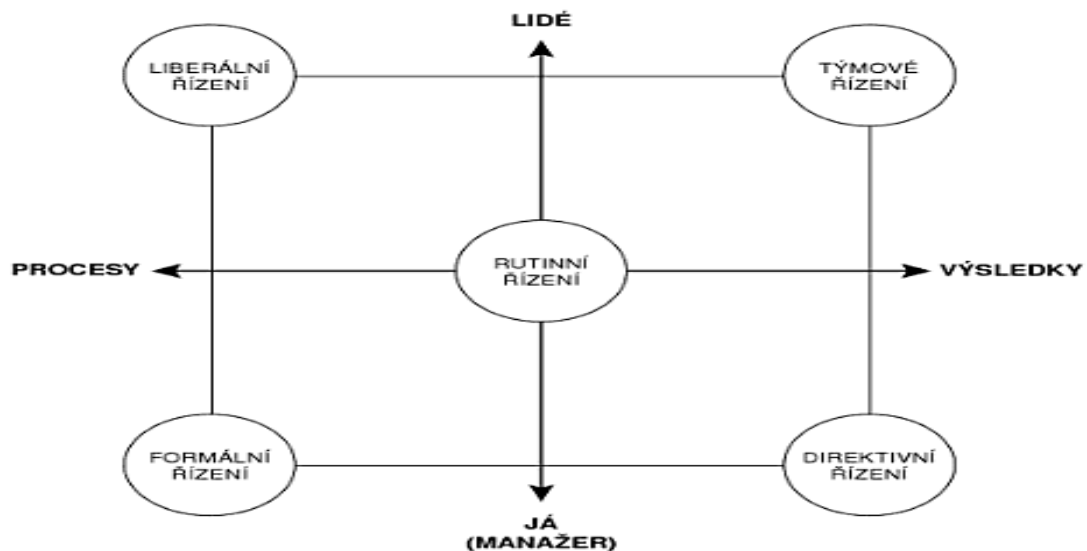
²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 261-262.

²⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4. zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8, s. 106.

³⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4. zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8, s. 106.

³¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4. zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8, s. 106.

Obrázek 3: Styly řízení manažerů dle modifikované manažerské mřížky



Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4. zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8, s. 107.

1.4 Nejnovější trendy v řízení lidí

Od počátku 21. století došlo k řadě změn ať již v prostředí České republiky, nebo na celém světě. Dynamickým tempem se rozvíjí vliv internetu do všech oblastí podnikání, což se nevyhnutelně projevilo také na oblasti řízení lidských zdrojů. Jak dále uvádí Kocianová, řízení lidských zdrojů „vyžaduje porozumění podnikovým procesům, které mají vliv na výkonnost organizací, na realizaci mnoha odborně specializovaných činností. Význam lidí pro organizace narůstá s rostoucími náklady a investicemi směřujícími do lidského kapitálu, ale i se zvyšujícím se významem schopností, motivace a flexibility pracovníků pro výkon organizací i efektivitu využití jejich ostatních zdrojů.“³²

Kocianová se pak zmiňuje o některých nejnovějších trendech, které jsou v řízení lidských zdrojů již realizované či co nejdříve budou. Jedná se především o:

- holistický management, který lze charakterizovat jako přístup k řízení a vedení lidí v jeho celkové globálnosti, má se tím na mysli, že manažeři vykonávají jen

³² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5, s. 101.

taková rozhodnutí, která mohou jak z hlediska ekonomického, tak sociálního nebo environmentálního přinést žádoucí a pozitivní změny v celém podniku,

- work-life balance, neboli program na sladování soukromého a pracovního života, což je realizováno především u žen, které by měly mít možnost vybudovat si vlastní kariéru, ale také zabezpečit a postarat se o vlastní rodinu,
- zkrácené pracovní úvazky, které však nejsou v prostředí České republiky příliš realizované, v opačném případě by pak mohly navazovat na předcházející trend, který je v řízení lidských zdrojů uplatňován.³³

³³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5, s. 103, 105, 108.

2 LIDÉ JAKO ROZHODUJÍCÍ FAKTOR ROZVOJE FIRMY

Lidské zdroje lze považovat za významný faktor při rozvíjení činnosti firmy. Vždyť jsou to právě lidé, kteří se podílejí na jejím rozvoji. Zaměstnavatelé totiž vždy do svého podniku vybírají právě profesionály, odborníky ve svém oboru, kteří jim zaručí, že poskytované služby a produkty budou mít vysokou kvalitu a bude o ně mezi zákazníky velký zájem.

Globálně lze chápat povahu práce jako určující pro rozvoj osobnostního potenciálu každého člověka. Díky tomu, že má člověk umožněno pracovat, stává se nejen profesionálem ve svém oboru, ale také umožňuje jiným lidem, aby získali to, co potřebují. Tím tedy také uspokojují svou vlastní potřebu jistoty a bezpečí. V této kapitole diplomové práce bude charakterizováno, jakým způsobem mohou lidé přispět k rozvoji firmy a jak je pro ně důležitá povaha práce.

2.1 Člověk a práce

Práce dosahuje u člověka velkého významu, neboť se v ní může osobně realizovat a může v ní také uplatnit veškeré poznatky, které získal po dobu svého středoškolského nebo vysokoškolského studia. Z hlediska motivačního působení lze tak hovořit o tom, že práce umožňuje člověku saturovat vyšší potřeby, jako je např. potřeba seberealizace.

Na druhé straně vykonávání pracovní činnosti umožňuje člověku získat potřebné ohodnocení ve smyslu materiálního zabezpečení (sem patří např. ohodnocení zaměstnance ve formě platu, mzdy, prémie, nepeněžních forem odměn a také ve formě zaměstnaneckých benefitů). V tomto případě má člověk možnost uspokojit nižší potřeby fyziologické, potřeby bezpečí a jistoty.

Práci jakou takovou lze definovat jako veškeré aktivity, které jsou uskutečňovány v ekonomickém prostředí. Pod pojem práce jsou tak zahrnovány jak činnosti tělesného charakteru, tak také činnosti duševní, procesy obchodování apod.³⁴ Postupně s tím, jak se rozvíjela práce v průběhu historického vývoje lidstva, zvyšoval se zájem jedince o to, aby mohl také pracovat. S touto skutečností pak souvisí otázka, proč tedy mají lidé zájem pracovat. Uvádějí se následující potřeby:

³⁴ Člověk a práce. *Katedra psychologie Fakulty pedagogické ZČU v Plzni* [online]. c2013 [cit. 2013-09-26]. Dostupné z: www.kps.zcu.cz/materials/clopr.rtf.

- potřeba získat určité množství peněz, aby tím lidé uspokojili svoji potřebu fyziologickou a potřebu jistoty a bezpečí,
- potřeba vykonávat něco užitečného,
- potřeba získat určitou míru úspěchu, stát se vlivnou osobou, být pro druhé uznávaným člověkem,
- potřeba dále rozvíjet a využívat své vlastní schopnosti,
- potřeba získání moci a zařazení se do společnosti.³⁵

Při vykonávání práce dochází k organizování lidí, a to z důvodu kooperace a uspokojování jejich potřeb. Práce jako taková je v lidech v české kultuře hluboce zakořeněna, což má dále významný vliv jak na celkové uspořádání společnosti, tak také na celou psychiku jednotlivce. Jestliže má tedy být život člověka smysluplný, je důležité, aby získal práci, v níž se může seberealizovat a být v ní spokojený.³⁶ Z tohoto pohledu je tedy zcela jednoznačné, že práce působí na člověka značně pozitivně, rozvíjí jeho schopnosti, dovednosti a umožňuje mu dále posouvat jeho vlastní obzory a možnosti.

Je však zapotřebí si také uvědomit, že, aniž by byla práce náležitě ohodnocena, nemůže se stát dostatečným faktorem k tomu, aby člověka dále podněcovala k rozvíjení jeho vlastních schopností. V tomto případě tak stojí vedle sebe vnitřní a vnější motivace ruku v ruce.

Nezaměstnanost je tak negativním sociálním fenoménem, který většina lidí pocítuje jako vlastní selhání, neboť tím člověk ztrácí možnosti, jak zabezpečit sebe a svou rodinu, ztrácí tím možnost stabilního výdělků a navíc také již nemá k dispozici motivátory k tomu, aby se dále osobnostně rozvíjel. Mezi další důvody, proč tomu tak je, se řadí také:

- snižování životní úrovně,
- snížení sociálního statutu,
- snížení sociálních kontaktů aj.³⁷

³⁵ Člověk a práce. *Katedra psychologie Fakulty pedagogické ZČU v Plzni* [online]. c2013 [cit. 2013-09-26]. Dostupné z: www.kps.zcu.cz/materials/clopr.rtf.

³⁶ Člověk a práce. *Katedra psychologie Fakulty pedagogické ZČU v Plzni* [online]. c2013 [cit. 2013-09-26]. Dostupné z: www.kps.zcu.cz/materials/clopr.rtf.

³⁷ Člověk a práce. *Katedra psychologie Fakulty pedagogické ZČU v Plzni* [online]. c2013 [cit. 2013-09-26]. Dostupné z: www.kps.zcu.cz/materials/clopr.rtf.

Podle Kocianové však také povahu a charakter pracovního jednání člověka ovlivňuje nejen řada jeho významných osobnostních charakteristik, ale také faktory vztahující se k samotné organizaci. Jak dále Kocianová uvádí: „*na chování pracovníků působí mnohé skutečnosti týkající se kultury organizace a organizačního klimatu, vlastní pracovní skupiny, systému řízení a vedení lidí, zejména ovlivňování jejich pracovní ochoty a pracovní spokojenosti.*“³⁸

Na pracovní chování člověka tak může mít vliv mnoho okolností, především pak situačních faktorů, přičemž nelze zanedbávat ani subjektivní chápání těchto situací. Na základě toho se pak člověk (zaměstnanec) chová určitým způsobem.³⁹

2.2 Lidské zdroje ve firmě

Lidské zdroje lze charakterizovat jako konkrétní počet pracovníků, kteří pracují v určitém podniku. Kromě toho jsou lidské zdroje vymezeny také kvalifikační strukturou jednotlivých zaměstnanců, jejich nabytými znalostmi a schopnostmi. Jak totiž dále uvádí Poláček a Attl, lidské zdroje představují nejdůležitější oblast zdrojů. Každá firma, která se snaží na daném trhu prosadit a stát se tak dostatečně konkurenceschopnou, by tak měla mít k dispozici dostatečný počet pracovníků (lidských zdrojů), které budou vytvářet její hodnotu.⁴⁰

S pojmem lidských zdrojů souvisí také termín lidského kapitálu. Lidský kapitál je totiž možné charakterizovat jako „*souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují.*“⁴¹ Z tohoto pohledu jsou tak lidské zdroje chápány jako lidé, kteří se účastní pracovního procesu v určité organizaci.⁴² Podobně jak o tom hovoří např. Poláček a Attl.

³⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 22.

³⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 22.

⁴⁰ POLÁČEK, Bohumil a Jan ATTIL. *Posudek znalce a podnik*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 184 s. ISBN 80-7179-503-8, s. 134.

⁴¹ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 40.

⁴² POLÁČEK, Bohumil a Jan ATTIL. *Posudek znalce a podnik*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 184 s. ISBN 80-7179-503-8, s. 134.

Každý podnik má k dispozici kromě lidských zdrojů také zdroje materiální (tj. stroje a jiné zařízení, materiál a energie), finanční a informační. Význam lidských zdrojů tkví v tom, že umožňují uvádět do pohybu i výše tři zmíněné zdroje podniku, dále se také podílejí na determinaci jejich využití. Díky tomu lze tak lidské zdroje chápat jako ten nejcennější a zpravidla také nejdražší zdroj, jež mají podniky v rozvinutých tržních ekonomických podmínkách k dispozici. Lidské zdroje navíc také rozhodují o celkové prosperitě a možnostech konkurenceschopnosti firmy. Díky tomu je možné konstatovat, že se stávají základním jádrem veškerého řízení podniku.⁴³

2.3 Základní oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizacích

Jednou ze základních oblastí, které se řízení lidských zdrojů věnuje je proces získávání a výběru pracovníků do organizace. Jak se o tom zmiňuje Armstrong, hlavním cílem tohoto procesu by mělo být *„získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“*⁴⁴

Se získáváním a výběrem zaměstnanců ovšem také úzce souvisí další činnosti řízení lidských zdrojů, a to plánování. Každý podnik by totiž měl mít vypracovaný plán profesní a kvalifikační struktury svých zaměstnanců. Teprve v případě, že některý z těchto zaměstnanců v plánu chybí, mělo by být přistoupeno k získávání požadovaného typu pracovníka. Při plánování zaměstnanců se vychází z toho, že se vypracuje kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil, na niž naváže kvalifikovaná prognóza vývoje zdrojů pracovních sil. Přitom se zároveň zjišťují následující skutečnosti:

- Jaká je věková struktura současných zaměstnanců podniku?
- Jaká situace aktuálně panuje na trhu práce v dané zemi?
- Jakým způsobem by mohl být charakterizován demografický vývoj v daném státě i v nejbližším regionu, v němž daná firma sídlí?

⁴³ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 40.

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 343.

- Jaké změny v kvalifikační struktuře vlastních pracovníků společnosti do budoucna přicházejí v úvahu? Budou vůbec nějaké umožněny? ⁴⁵

Celkový proces získávání a výběru zaměstnanců pak po činnosti plánování zaměstnanců sestává ještě z dalších několik fází, k nimž se řadí především:

- popis pracovního místa a specifikování veškerých požadavků, které jsou důležité pro to, aby vybraný kandidát mohl takovou práci kvalifikovaně vykonávat,
- identifikovat, zda budou využity vnitřní či vnější zdroje pracovních sil – v této souvislosti je nutné zdůraznit, že vnitřní síly představují již současné zaměstnance podniku, kterým může být odpovědným pracovníkem nabídnuto lepší místo v rámci kariérního postupu, v případě, že není možné z vnitřních zdrojů vybrat adekvátního pracovníka, je přistoupeno k oslovení vnějších zdrojů, kteří jsou zpravidla tvořeni nezaměstnanými, absolventy, maminkami na mateřské, důchodci mající zájem si přivydělat nebo pracovníky z jiných firem, kteří chtějí změnu a zkusit něco nového,
- na základě volby zdrojů pracovních sil jsou zvoleny adekvátní metody získání vhodných kandidátů (vzhledem k tomu, že v současnosti si téměř žádná společnost nevystačí s vlastními vnitřními zdroji pracovních sil, je nutné, aby personalista na základě informací od manažerů sestavil vhodný, poutavý a zajímavý inzerát, který vyvěsí na vhodných místech, aby přilákal dostatečné množství adeptů – lze vyzdvihnout především vlastní webové stránky, specializované webové pracovní portály, burzy práce, vývěsky úřadů práce, spolupráce se školami apod.), v rámci těchto inzerátů jsou také specifikovány veškeré dokumenty, které se od uchazečů vyžadují,
- následuje fáze, po kterou odpovědný personalista shromažďuje veškeré nabídky od uchazečů, poté provede tzv. předvýběr, kdy na základě zjištěných informací ze strukturovaných životopisů telefonicky kontaktuje ty, kteří splňují stanové požadavky na dané pracovní místo, zbylým uchazečům je zaslán e-mail, že nebyli vybráni do dalšího kola výběrového řízení,

⁴⁵ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3, s. 229.

- realizace výběrového řízení, kdy jsou s ohledem na specifikované pracovní místo využity takové metody výběru zaměstnanců, aby splnily požadovaný účel, výběrového řízení se zpravidla účastní jak personalista, tak také příslušný vedoucí, příp. také ředitel, zvoleny mohou být metody výběrového pohovoru, assessment centra, dotazníků a dalších psychometrických metod aj.,
- po uskutečnění všech výběrových řízení se rozhodne, který z uchazečů bude přijat, ten je telefonicky zkontaktován a jsou s ním domluveny další podrobnosti, zbylým adeptům je zaslán děkovný e-mail.⁴⁶

V krátkosti také bude zmíněno o další oblasti, která je tvořena dalším vzděláváním a rozvíjením schopností a dovedností zaměstnanců. V současnosti je totiž důležité, aby se zaměstnanec neustále sebe rozvíjel a byl tak platným členem pracovního týmu. Některé společnosti dokonce nabízejí jako jeden ze zaměstnaneckých benefitů příspěvek na vzdělávání, příp. sám podnik realizuje vzdělávací kurzy zdarma pro své zaměstnance.

Za hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců lze dle Tureckiové označit podnikové vzdělávání, které je myšleno ve smyslu dalšího „*dokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti.*“ Díky tomu mohou samotní pracovníci přispívat svým pracovním výkonem.⁴⁷

2.4 Rozvoj kompetencí zaměstnanců

Hovoří-li se o pojmu kompetencí, má se tím na mysli spojení s určitou profesí, kterou člověk vykonává, příp. s jinou pracovní činností. Kompetence tak může být v této souvislosti považována jako určitá pravomoc, prostřednictvím které může člověk činit významná rozhodnutí.⁴⁸

⁴⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 80, 94.

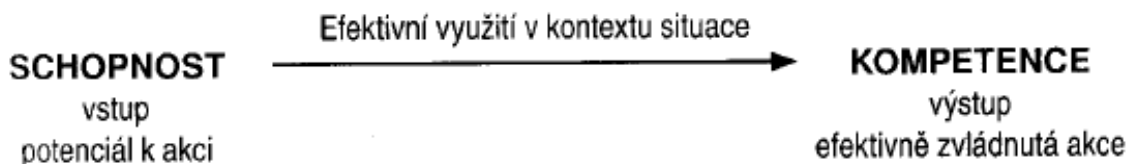
⁴⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 89.

⁴⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 30.

Podle Vetešky a Tureckiové je možné pojem kompetence definovat jako „jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“⁴⁹

Ačkoliv by se člověk mohl domnívat, že kompetence je co do svého významu podobná pojmu schopnosti, lze mezi nimi nalézt řadu odlišností, přičemž ta základní je vyjádřena na následujícím obrázku.

Obrázek 4: Vztah mezi kompetencí a schopností



Zdroj: VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8, s. 31.

Jak tedy z výše uvedeného vyplývá, schopnost je spíše vstupní veličinou, kdy člověku poskytuje potenciál k tomu, aby mohla být vykonána určitá činnost (akce). Jestliže tedy jedinec efektivně využije svou určitou schopnost v dané situaci, lze poté hovořit o využití kompetenci. Kompetence pak v této souvislosti znamená výstupní veličinu a je jí myšleno, že člověk efektivně zvládl danou činnost (akci).

Ve firemní praxi je pak možné kompetenci chápat dvojím způsobem, a to následovně:

- kompetence je chápána jako soubor rozhodovacích pravomocí, z nichž poté vyplývá odpovědnost člověka za přijaté důsledky – v této souvislosti je tak kompetence představována pravomocí, kterou podřízený získává od svého nadřízeného a od jiných svých kolegů se tak pracovník odlišuje tím, že mu vedoucí přisoudí určitou míru vlivu, moci, někdy se také hovoří o procesu delegování, tzn., že

⁴⁹ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8, s. 27.

na určité zaměstnance nadřízení přenášejí pravomoci (úkoly a činnosti, které měl původně vykonat jejich vedoucí),

- kompetence však může být chápána také jako vyjádření obecné schopnosti, prostřednictvím které dokáže člověk zhodnotit situaci (nemusí se však vždy jednat jen o pracovní okolnosti).⁵⁰

Jak již bylo dříve definováno, schopnost se od kompetence určitým způsobem liší. Lze totiž dle odborné literatury vymezit některé základní znaky schopností. Veteška a Tureckiová uvádějí, že schopnost je charakteristická:

- svou univerzálností,
- na rozdíl od kompetence se nepojí s určitou konkrétní situací, jednu a tutéž schopnost totiž člověk může využít při řadě různých situací, zatímco pouze jedna kompetence může být využita přímo v dané specifické situaci,
- svou výlučností,
- svou nižší komplexností.⁵¹

Tureckiová se navíc domnívá, že schopnost zahrnuje řadu specifických vlastností, postojů, znalostí, dovedností, které se vždy promítnou do konkrétního jednání člověka a díky tomu se tak v určitém kontextu stávají profesně způsobilými k vykonávání určité pracovní činnosti. Proto také se v tomto případě dle Tureckiové užívá pojem pracovní způsobilosti, aby se tím odlišilo vnímání odlišného obsahu kompetence.

Běžně jsou totiž ve firemní praxi tyto dva přístupy provázány, tj. jak způsobilost obecná a situační, tak pravomoc a odpovědnost v rámci prvního významu chápání termínu kompetence (obrázek č. 5).

⁵⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 29-30.

⁵¹ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8, s. 31.

Obrázek 5: Přístupy k pojetí termínu kompetence

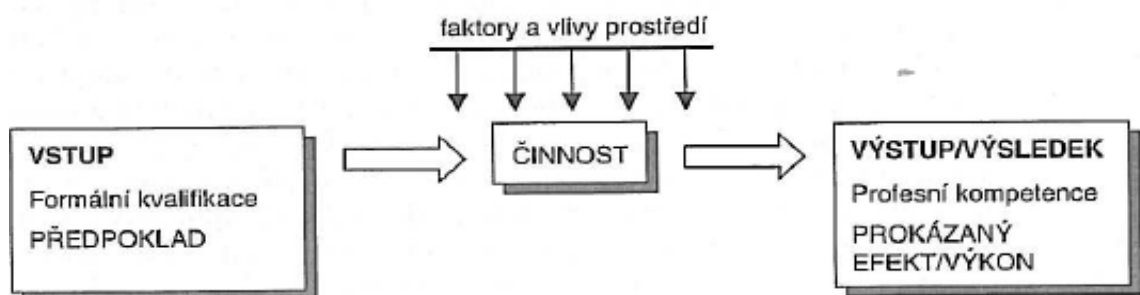


Zdroj: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 30.

Podle odborné literatury je kompetence častokrát chápána jako způsobilost, která se projevuje ve formě schopnosti podávat vysoký pracovní výkon, co do kvality i kvantity. Proto je také vhodnější v této souvislosti hovořit o profesní kompetenci, resp. způsobilosti.⁵²

S profesní kompetencí pak do určité míry souvisí i termín kvalifikace (profesionality), jejichž vztah je zobrazen na následujícím obrázku č. 6.

Obrázek 6: Vztah mezi kvalifikací (profesionalitou) a profesní kompetencí



Zdroj: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 32.

⁵² TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 30.

Zatímco tedy kvalifikací se rozumí soubor řady znalostí a dovedností, které jsou člověku zprostředkovány určitou soustavou vzdělávání (ať již na úrovni státních či vysokých škol, či soustavou profesního vzdělávání, které si navíc může sám jedinec během zaměstnání doplňovat), profesní kompetence představují soubor znalostí, dovedností či jiných zkušeností získaných z předchozího osobního či pracovního života.⁵³

V tomto případě se totiž nejedná již o izolované schopnosti, ale takové schopnosti, které se dále promítají do pracovního chování zaměstnance. Díky těmto kompetencím pak může člověk lépe zvládat jednotlivé pracovní úkoly, které vyplývají z dané pracovní pozice. Profesní kompetence je tak de facto „*pojmem nadřazeným, který v určitých svých složkách formální kvalifikaci obsahuje. Ta je v naznačeném pojetí pouze předpokládanou součástí profesní kompetence.*“⁵⁴

Duchoň a Šafránková se dále zmiňují o obsahu profesní kompetence zaměstnanců, které jsou tvořeny jednotlivými kompetencemi ve smyslu, jak o nich bylo hovořeno již dříve (viz obrázek č. 7).

Obrázek 7: Obsah profesní kompetence zaměstnanců

Lidské zdroje - pracovník	
Znalosti - schopnosti - dovednosti	
Kompetence	
technické	základní
funkční	průřezové
interpersonální	profesionální
manažerské	týmové

Zdroj: DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4, s. 199.

⁵³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 31.

⁵⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 31.

Jak je tedy patrné z výše uvedeného obrázku, kompetence jednotlivých typů pracovníků lze rozčlenit do celkem 8 typů kompetencí, jež jsou označovány jako technické, funkční, interpersonální, manažerské, základní, průřezové, profesionální a týmové. Je však třeba si v této souvislosti uvědomit, že některé kompetence jsou na některých pracovních místech vyžadovány více nežli jiné.

Podnik se v průběhu zaměstnání jednotlivých pracovníků snaží podílet na jejich rozvoji, a to mimo jiné tím, že se snaží rozvíjet jejich profesní kompetence, mimo jiné také jejich profesionalitu (kvalifikaci), a to např. tím, že zaměstnancům poskytují možnosti pro další vzdělávání.

Zpravidla tak má každá společnost nastaven vlastní rozvojový plán, který může nabývat dvou základních podob:

- společnost u svých zaměstnanců rozvíjí ty kompetence, které pracovník nemá pro danou pracovní pozici přiměřeně vyvinuty,
- společnost rozvíjí u svých zaměstnanců ty kompetence, které pracovník bude do budoucna potřebovat pro plnění dalších podnikových cílů a pracovních úkolů (kompetence však musí být vždy rozvíjeny v souladu s nastaveným kariérním plánem zaměstnance, změnou jeho pracovní pozice či pracovní náplně).⁵⁵

2.5 Firemní kultura jako součást podnikové strategie

Firemní kultura bývá někdy nazývána jako podniková nebo organizační a v její definici lze postihnout klasické znaky kultury. Podle jedné z charakteristik se jedná o „*soubor hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a organizace.*“⁵⁶ Z této definice lze tak odvodit, že se jedná na jednu stranu o klasickou charakteristiku kultury, přičemž jsou však zde vymezeny také jedinečné znaky, kterými se firemní kultura od kultury jako takové odlišuje.

⁵⁵ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5, s. 58.

⁵⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 199.

S výstižnější charakteristikou firemní kultury pak přichází také Kilmann, v níž se již odrážejí hodnoty, zvyky a postoje typické pro fungování v dané organizaci: „*organizační kultura jsou sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se u nás věci dělají.*“⁵⁷

Lukášová pak shrnuje jednotlivé definice k pojetí organizační (firemní) kultury a definuje je soubor pro předpoklady, hodnoty, postoje a normy chování, které jsou dodržovány v určité organizaci. Tyto normy se navíc projevují také v myšlení a chování členů této organizace.⁵⁸

Každá organizační kultura se také určitým způsobem vyvíjí, přičemž na začátku jejího vzniku stojí mechanismus učení, který se uskutečňuje v procesu interní integrace a externí adaptace. Jak dále Lukešová zmiňuje: „*základem organizačního určení jsou přitom dva hlavní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování.*“⁵⁹

Při vytváření organizační kultury se však uplatňuje také další mechanismus učení, který spočívá v posilování, tzn. v tendenci opakovat jen takové jednání a chování, které je funkční a prostřednictvím kterého dochází k uspokojivému řešení problémů.⁶⁰

O firemní kultuře se hovoří jak na úrovni vyššího managementu, tak také mezi zaměstnanci organizace. Jak ale nahlíží odborná literatura na strukturu firemní kultury? Co by vše měla v ideálním případě obsahovat? Uvádí se, že v organizační kultuře se prolíná hned několik úrovní, které lze specifikovat následujícím způsobem:

- nadnárodní organizační kultura, průmyslová kultura vyspělých zemí, kam se tedy již dle názvu zařazuje kultura formovaná po staletí, přičemž za její faktory rozvoje se řadí zejména průmysl a hospodářství, který se postupně rozšířil do celého světa,

⁵⁷ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2, s. 21.

⁵⁸ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2, s. 21.

⁵⁹ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 40.

⁶⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 40.

- národní kultura dané země, v níž je vyjádřena svébytnost daného národu, jeho specifika a zvláštnosti, kterými se odlišuje od jiného národu,
- regionální kultura odráží specifikum dané oblasti v rámci celého státu,
- kultura vlastní firmy,
- na kulturu celé organizace pak navazuje kultura jednotlivých oddělení (subkultura divízi), přičemž kultura jednotlivých oddělení se může od sebe vzájemně odlišovat právě dle toho, jakými pracovníky je vytvořena (lze se tak setkat s kulturou účetních, manažerů, dělníků, sester, lékařů, sociálních pracovníků apod.).⁶¹

Jak je tedy z dosud výše uvedeného zřejmé, firemní kultura není ovlivněna jen zaměstnanci a vedoucími pracovníky dané organizace, ale také celou národní kulturou země. Díky tomu se tak mohou do kultury organizace vměšovat i specifika kulturního chování a zvyků, jež jsou specifické právě pro daný stát.

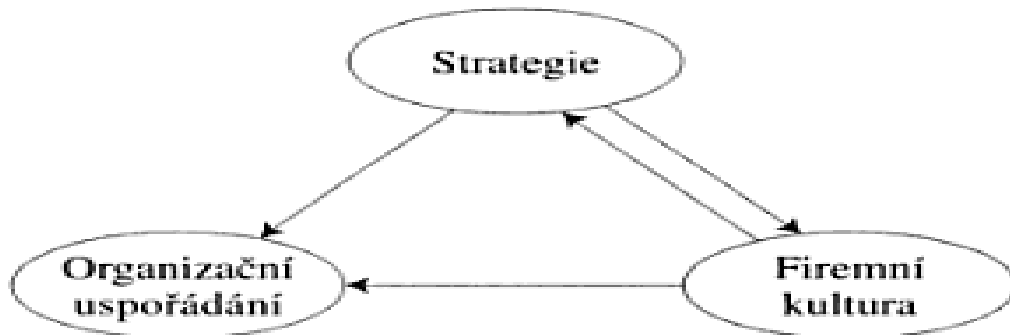
Firemní kulturou se také zabývá Keřkovský a Drdla, podle nichž je důležité charakter firemní kultury vztahovat také ke strategii organizace a jejímu uspořádání. Jak totiž sami poznamenávají, nikdy nelze firemní kulturu nařídit, lze však ovlivňovat její vývoj. Firemní kultura tak může být ovlivňována jejími vedoucími, proto se také míra ovlivnění firemní kultury v dané organizaci považuje za jednu z nejdůležitějších funkcí celého procesu vedení. „*Proto je třeba, aby si management uvědomil stávající stav a vytyčoval úkoly pro dlouhodobé ovlivňování firemní kultury v souladu s přijatou strategií a existující organizací.*“⁶²

Vztah mezi firemní kulturou, organizačním uspořádáním a strategií je znázorněn na obrázku č. 8.

⁶¹ ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7, s. 31.

⁶² KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 187 s. ISBN 80-7179-730-8, s. 116.

Obrázek 8: Vztah mezi firemní kulturou, strategií a organizačním uspořádáním



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 187 s. ISBN 80-7179-730-8, s. 116.

Jak tedy z výše uvedeného obrázku vyplývá, základem pro veškeré utváření firemní kultury je strategie organizace. Ta se významným způsobem uplatňuje jak při rozvoji organizačního uspořádání, tak také při vývoji firemní kultury. Je tedy potřeba dbát na to, aby cíle stanovené v rámci firemní strategie byly ve shodě s cíli firemní kultury, protože ty se navzájem ovlivňují. Firemní kultura pak svým charakterem působí také na konečnou podobu organizačního uspořádání.

Přesto, že firemní kultura je velké téma pro odbornou literaturu, stále neexistuje její obecně primární definice. Lze určitě souhlasit s tím, že i když je neviditelná, přesto významně ovlivňuje fungování podniku. Důležité je, aby všichni v podniku měli stejný nebo alespoň podobný hodnotový žebříček. Když spolu mají komunikovat a spolupracovat zaměstnanci z různých divizí a středisek, měli by uznávat podobné hodnoty, jinak se spolu nedomluví.

3 MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Téma motivace prostupuje veškerými dějinami lidstva v podstatě od jejich prvopočátku. Nicméně první vědecké studie se objevují až v průběhu 19. století a zejména pak ve století dvacátém. Z těchto dob také pocházejí nejvýznamnější motivační teorie, přičemž některým z nich bude právě v této kapitole věnována pozornost.

Pracovní spokojenost pak představuje teoretický koncept, na základě kterého lze vysvětlit motivaci zaměstnanců a dosahování jejich pracovního výkonu v určitém zaměstnání. Z praxe bylo již několikrát ověřeno, že zaměstnanci, kteří jsou se svou prací spokojenější, jsou také motivovanější a dosahují vyšších pracovních výkonů. S tím také souvisí skutečnost, že spokojenější zaměstnanci jsou loajálnější ke svému zaměstnavateli a tudíž zůstávají na svém pracovním místě delší dobu. Míra fluktuace se tedy snižuje. Lze se tedy oprávněně domnívat, že pracovní spokojenost přispívá k tomu, že se lidé stávají nepostradatelným faktorem při rozvoji firmy. Jsou to totiž lidé, kteří se významně podílejí na výrobě či poskytování konkrétní služby.

V této kapitole tak bude nejdříve samotný pojem pracovní spokojenosti definován, budou vymezeny základní znaky pracovní spokojenosti a její faktory, včetně možných souvislostí mezi pracovní spokojeností a fenoménem fluktuace

Nedílnou součástí této části je také vymezení povahu systému péče o zaměstnance a význam zaměstnaneckých benefitů (výhod) pro udržení a vyšší motivaci zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity také mohou významně přispět také ke snížení fluktuace pracovníků firmy.

3.1 Motivace

Samotný pojem motivace tak může být chápán z různých hledisek, přičemž každý odborník na něj pohlíží úhlem vlastního oboru. Jinak charakterizují motivaci pedagogové, jinak psychologové, manažeři apod. Jedna z definic tak uvádí, že se jedná o „*všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, příp. kontrolují chování ohledně intenzity a směru.*“⁶³

⁶³ DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde Praha, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9, s. 11.

Tureckiová chápe motivaci především jako vnitřní proces, jehož prostřednictvím je vyjadřována touha a vůle člověka vytvořit úsilí, které následně povede k dosažení určitého cíle pro něj z vlastního pohledu významného. Na základě této charakteristiky je tedy zřejmé, že motivace je vztažena přímo k samotnému člověku, k jeho chování a jednání. V tom případě se pak hovoří o tzv. motivovaném jednání.⁶⁴

Specifickou roli zde tedy hrají motivy, tzn. ony hybné síly, činitele, které člověka ženou k určitému jednání a jsou důvodem, proč se člověk chová tak, jak se chová. Pod pojmem motivy se přitom rozumí:

- zájmy,
- přání,
- potřeby,
- hodnoty,
- ideály.⁶⁵

Člověk se rozhodne konat určitému chování zpravidla buď pod vlivem vnějšího motivu (tzv. stimulu), nebo také pod vlivem vnitřních motivů, které vycházejí z jeho vnitřního (osobnostního) nastavení. Jestliže u některého jedince může na jeho chování působit jen vymezená kategorie motivů (buď vnitřní motivy, nebo stimuly), u jiného se může jednat o kombinaci obou. „*Vyvoláme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluví se o motivaci.*“⁶⁶

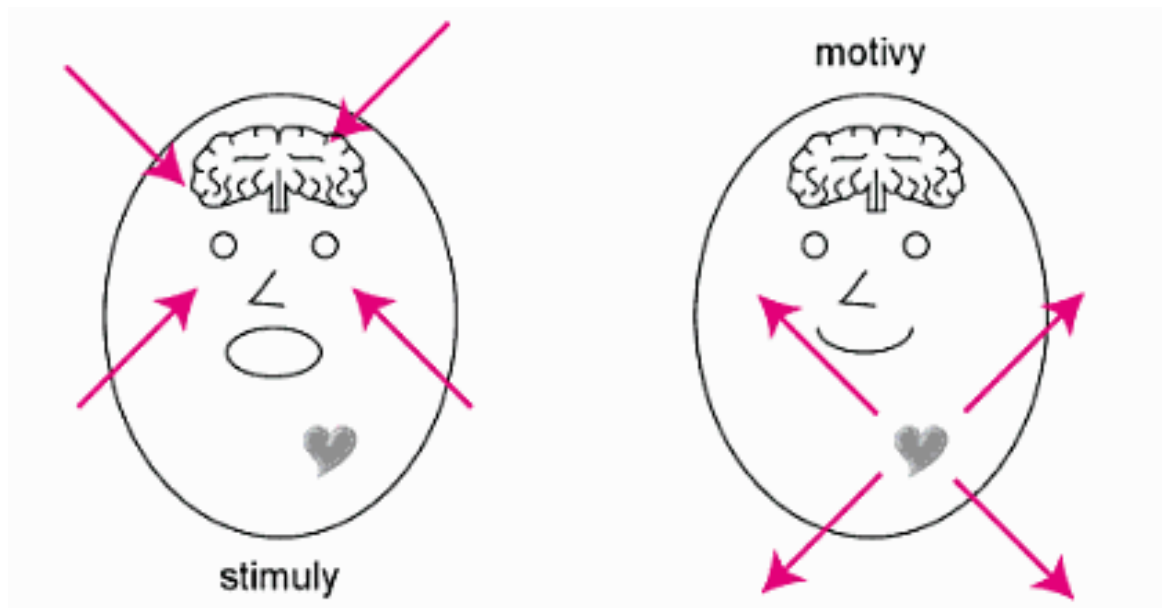
Jak tedy vyplývá z výše uvedeného, mezi motivací a stimulací je jeden významný rozdíl, a to právě směr uplatňovaného podnětu, prostřednictvím kterého pak dochází k motivovanému jednání u člověka. To je také zřetelné z níže uvedeného obrázku č. 9, kde je schématickým způsobem jasně odlišeno, jak dochází ke stimulaci a jak k motivaci.

⁶⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 55.

⁶⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 56.

⁶⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7, s. 14.

Obrázek 9: Rozdíl mezi stimulací a motivací



Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7, s. 14.

Jestliže tedy dochází ke stimulaci, musí existovat určité vnější podněty, které budou mít dostatečnou sílu k tomu, aby chování a jednání člověka ovlivnily požadovaným způsobem. V praxi je zpravidla využíváno právě těchto stimulů, a to ať na úrovni zaměstnaneckých benefitů, nebo ve formě sankcí, kdy se snaží zaměstnavatel u svého pracovníka eliminovat nepříslušné projevy chování.

Zaměstnanecké benefity z tohoto pohledu mají v podstatě zaměstnance stimulovat k vyššímu pracovnímu výkonu a mají také ovlivnit potencionálního zaměstnance, který by tímto způsobem měl zájem u nich pracovat.

Jak k tomu dále podotýká Plamínek, u stimulace lze identifikovat její jednu velkou výhodu, je poměrně jednoduchá. Jestliže jsou zaměstnanci neustále poskytovány vnější podněty (stimuly), lze očekávat, že nastavené chování (např. vyšší pracovní výkon, loajalita vůči zaměstnavateli) bude probíhat očekávaným způsobem. V případě však, že tyto podněty

přestanou působit, proces stimulace se zastaví. Tím je celý proces stimulace nevýhodný, působí jen po tu dobu, kdy jsou poskytovány také samotné stimuly.⁶⁷

Naproti tomu v případě „pravé“ motivace dochází k očekávanému chování člověka po delší dobu, přičemž nemusí být dodávány vnější podněty. Člověk vykonává určitou pracovní činnost prostě z důvodu, že je to pro něj osobně důležité a významné. Tato činnost jej baví, proto také u ní déle vydrží.⁶⁸ Pro efektivnější motivaci zaměstnanců se tedy doporučuje, aby byli motivováni právě prostřednictvím vnitřních motivů, aby pro ně dané pracovní činnosti byly skutečně zajímavé. Toho lze dosáhnout také prostřednictvím spokojenosti s vykonávanou prací.

V souvislosti s motivací je tedy na místě charakterizovat její dva typy, kterými jsou:

- vnitřní motivace – mají se jí na mysli působení takových faktorů, které si vytváří samotný jedinec a které také ovlivňují jeho samotné jednání a chování, tyto faktory jsou tvořeny odpovědností, autonomií, příležitostmi využívat a rozvíjet své vlastní schopnosti, faktorem řadícím se k vnitřní motivace se však může stát také zajímavá a podnětná práce, příležitost k postupu v kariéře aj.,
- vnější motivace – to znamená to, co se musí pro lidi udělat, aby je mohl zaměstnavatel motivovat, vnější motivace je určována především odměnami (zvýšení platu, pochvala, povýšení), ale také příslušnými tresty (disciplinární řízení, odeření platu, kritika).⁶⁹

Významné teorie motivace

Existuje celá řada významných teorií motivace, přičemž každá z nich je zaměřena na jinou oblast. Přesto lze v tomto velkém množství teorií určit některé jejich shodné rysy a začlenit je tak do určitých kategorií motivačních teorií, viz obrázek č. 10.

⁶⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7, s. 15.

⁶⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7, s. 15.

⁶⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 221.

Obrázek 10: Kvalifikace teorií motivace

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3. Proces – očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

Zdroj: KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 27.

Z obrázku č. 10 vyplývá, že teorie motivace lze rozdělit do celkem 3 skupin, z nichž první skupina teorie je zaměřena na instrumentalitu. Reprezentantem je teorie instrumentality od Taylora, která vznikla již v roce 1911 a kterou je možné považovat za první z motivačních teorií vůbec. Její východisko spočívá v principu posilování a vyhasínání.

Druhá skupina teorií motivace je zaměřena na potřeby, tzn. na obsah motivace. Sem lze zařadit např. teorii hierarchie lidských potřeb od Maslowa, teorii ERG, teorii manažerských potřeb aj. Třetí kategorie je označována jako skupina motivačních teorií zaměřených na samotný proces motivace, přičemž se zde rozlišují teorie, které v rámci tohoto procesu sledují dosahování cílů (teorie cíle od Lathama a Lockeho) a které jsou zaměřeny na pocity spravedlnosti (teorie ekvity od Adamse).

Bezesporu jednou z nejvýznamnějších a zároveň také z nejznámějších je teorie motivace od Maslowa, proto bude také v této podkapitole dále popsána.

Jeho teorie je známá také pod označením Maslowova pyramida a je založena na předpokladu rozložení jednotlivých lidských potřeb do pěti hierarchicky uspořádaných skupin podle toho, pro jaký počet jedinců je vyvolena (v podstatě jak je rozšířená). Jak vyplývá z níže uvedeného obrázku č. 11, pro většinu lidí jsou dostupné právě potřeby fyziologické a potřeby bezpečí, které jsou nazývány také jako potřeby nižšího řádu.

Obrázek 11: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 59.

Potřeby nižšího řádu musí být saturovány, aby člověk mohl přejít k dosažení potřeby vyššího řádu, které jsou reprezentovány sociálními potřebami, potřebami uznání a potřebou seberealizace (sebeaktualizace). To je nejvýše postavená potřeba a dosáhne ji jen málo lidí. V případě, že u člověka nejsou saturovány základní potřeby, není možno přejít k potřebám vyšším.

V praxi to tedy znamená, že musí mít člověk zajištěnou uspokojenost jak potřeby jídla, tepla, života, dostatečných materiálních podmínek, jistoty aj. Jakmile tedy jsou tyto potřeby v dostatečné míře saturovány, přestávají mu stačit pro motivaci jeho chování a postupuje směrem vzhůru v dané pyramidě dle Maslowa.

Na druhé straně však může dojít kdykoliv k regresi, tudíž jakmile není uspokojena jeho fyziologická potřeba bezpečí, vrací se zpět na tuto úroveň nižších potřeb. To se může stát v praxi např. v situaci, kdy člověk náhle ztratí práci, ocitne se bez finančních prostředků. V tom případě již pro něj není motivující potřeba seberealizace, ani potřeba sociální, nýbrž potřeba zajištění základních fyziologických potřeb.

Péče o zaměstnance

Jak již bylo zmíněno v podkapitole o motivaci, existuje jak motivace vnější, tak motivace vnitřní. Působením zaměstnaneckých benefitů a jiných forem odměn dochází ke stimulaci zaměstnance, tzn., že zde působí právě vnější motivace.

V České republice existuje pracovně-právní legislativa, která stanoví, za jakých podmínek mohou zaměstnanci pracovat. Těmito podmínkami se pak musí řídit jednotlivé typy organizací, jinak jim hrozí příslušné sankce. Hlavním právním předpisem je v této souvislosti zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“).

Podle zákoníku práce je v oblasti péče o zaměstnance stanoveno několik oblastí, které musí zaměstnavatelé při provádění svého podnikání splnit, resp. při práci se svými zaměstnanci.

Jedná se o:

- pracovní podmínky, za nichž mohou zaměstnanci vykonávat pracovní činnost,
- odborný rozvoj zaměstnanců, který musí u každého z pracovníků zaměstnavatel zabezpečit,
- zabezpečit ochranu zaměstnanců,
- poskytování zaměstnaneckých výhod a závodního stravování.⁷⁰

Co se týče pracovních podmínek, je jimi myšlena organizace pracovní doby, pracovní prostředí, dodržování jednotlivých bezpečnostních podmínek při práci, včetně zabezpečení povinné péče o pracovníky.⁷¹

Zákoník práce v této souvislosti stanovuje, že každý podnik musí vždy vytvářet takové pracovní podmínky, které jejich zaměstnancům umožní vykonávat pracovní činnost zcela bezpečně. Musí tedy být zajištěny následující pracovní podmínky:

- zřízení, údržba a zlepšení zařízení pro všechny zaměstnance,
- musí být zajištěno zlepšení vzhledu a úpravy pracovišť,

⁷⁰ HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007 : komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 284 s. ISBN 978-80-247-1987-0, s. 117.

⁷¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 178.

- musí být vytvářeny takové podmínky, které zaměstnancům uspokojí jejich kulturní, rekreační a tělovýchovné potřeby a zájmy,
- zaměstnavatel musí zabezpečit pracovní-lékařskou péči.⁷²

Jak již bylo řečeno výše, zaměstnavatel se musí také postarat o odborný rozvoj svých zaměstnanců především ve smyslu dalšího podnikového vzdělávání. Proces péče o odborný růst pracovníka je zabezpečován následovně:

- školením a zaučením,
- odbornou praxí absolventů středních a vysokých škol,
- zajištěním prohlubování získané kvalifikace pracovníků,
- zvyšování kvalifikace.⁷³

V současné době je však největší pozornost věnována poskytování zaměstnaneckých benefitů, které tvoří podstatnou součást celého procesu péče o zaměstnance. Proto bude také v této podkapitole věnována této problematice pozornost.

Podle Armstronga lze zaměstnanecké výhody definovat jako takové složky odměny, které jsou poskytovány k jiným formám peněžního odměňování. V rámci zaměstnaneckých benefitů lze tak identifikovat položky, které sice nemají přímo status odměny, ale přispívají k větší spokojenosti zaměstnanců, ještě je dále motivují a snižují také pracovní fluktuaci.⁷⁴ Takovým příkladem může být např. každoroční dovolená na zotavenou, na niž má ze zákona nárok každý zaměstnanec v délce 4 týdnů. Benefitem pro zaměstnance pak může její prodloužení např. o týden.

Podle Cejthamra a Dědiny je každé vykonávání práce spojeno s uspokojováním řady lidských potřeb. Proto také zaměstnavatelé zajišťují část těchto potřeb, jež souvisejí

⁷² HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007 : komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 284 s. ISBN 978-80-247-1987-0, s. 117.

⁷³ HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007 : komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 284 s. ISBN 978-80-247-1987-0, s. 117.

⁷⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 595.

s vykonáváním pracovní činnosti zaměstnance, prostřednictvím tzv. zaměstnaneckých benefitů.⁷⁵

Podle jiné definice lze zaměstnanecké výhody chápat jako „*dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.*“⁷⁶

Jak tedy vyplynulo ze zjištěných charakteristik zaměstnaneckých výhod neboli benefitů, ty jsou zaměstnancům poskytovány navíc a neváží se tedy k tomu, jaký pracovní výkon zaměstnanec odvádí. Má na ně nárok každý zaměstnanec, který je v konkrétním podniku zaměstnán. V tomto případě pak tedy zcela záleží na politice odměňování, kterou má každá firma nastavenou zcela odlišně. Přesto lze vymezit určité typy benefitů, které jsou jednotlivými podniky využívány častěji.

To potvrzuje také Kislingerová a kol., podle níž není možné vždy vyjmenovat všechny zaměstnanecké výhody, ale je možné uvést několik kategorií těchto výhod, které se navzájem od sebe určitým způsobem odlišují:

- skupina zaměstnaneckých výhod, které se vztahují k vybavení pracoviště a pracovním pomůckám – v této souvislosti lze uvést benefity typu získání notebooku, internetového připojení, služebního mobilního telefonu a osobního automobilu aj., jedná se de facto o věci, které zaměstnancům zpříjemňují a usnadňují vykonávání jejich pracovních činností a stanovených pracovních úkolů,
- skupina zaměstnaneckých výhod, jejichž prostřednictvím je možné zlepšit pracovní podmínky zaměstnanců – jedná se tak např. o možnost poskytnout zaměstnancům závodní stravování, o možnost získat více dovolené nad rámec 4 týdnů stanovené doby, občerstvení na pracovišti, tyto benefity se netýkají přímo vykonávané pracovní činnosti, ale celkově ji činí pohodlnější, navíc je tím podporována spokojenost, loajalita a motivace zaměstnanců,
- skupina zaměstnaneckých výhod označovaná jako osobní výhody – tyto benefity jsou směřovány přímo k samotným pracovníkům, aby tak uspokojily jejich

⁷⁵ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4, s. 237.

⁷⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2, s. 143.

osobní zájmy a potřeby, vyzdvihnout lze tak např. příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvek na lázeňskou a zdravotní péči, příspěvek na dovolenou, sport, kulturu, možnost získat finanční půjčku za velmi výhodných podmínek apod.⁷⁷

Z doposud uvedených poznatků o zaměstnaneckých výhodách již vyplývá, jaký je cíl jejich poskytování. Lze se tak oprávněně domnívat, že se jedná především o udržení zaměstnanců v organizaci, o získání jejich loajality, vyšší motivace a vyšší pracovní spokojenosti. Jak již bylo dříve řečeno, člověk, který je se svou prací spokojený, odvádí také vyšší pracovní výkon.

S těmito závěry navíc souhlasí také odborníci zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů. Podle Brodského tak byly identifikovány následující cíle poskytování zaměstnaneckých benefitů:

- získání a udržení kvalitních lidských zdrojů,
- posilování loajality pracovníků,
- motivace pro zaměstnance,
- poskytování daňově zvýhodněných forem odměn,
- uspokojování potřeb zaměstnanců.⁷⁸

Podobně také Armstrong se zmiňuje o některých cílech politiky poskytování zaměstnaneckých výhod ve firemní praxi. Jedním z těchto cílů bezesporu je poskytnout takový soubor celkových odměn, který se bude vyznačovat atraktivností a konkurenceschopností oproti výhodám poskytovaných jinou organizací. Navíc tyto výhody umožňují udržet si co největší počet odborníků. Zaměstnanecké výhody také posilují oddanost zaměstnanců a jejich vědomí závazku vůči konkrétní společnosti.⁷⁹

Podle Armstronga však nemají zaměstnanecké výhody jakýkoliv vliv na motivaci zaměstnanců firmy, a to z důvodu, že „normální výhody poskytované podnikem mají jen zřídka

⁷⁷ KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika: nové příležitosti?* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011, 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2, s. 295.

⁷⁸ BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9, s. 88.

⁷⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 595.

*přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.*⁸⁰

Mezi základní zaměstnanecké výhody se dle Cejthamra a Dědiny řadí:

- závodní stravování,
- zařízení, které slouží k osobní hygieně zaměstnanců, k jejich oddechu a možnosti odkládání si osobních věcí,
- poskytování zdravotních služeb zaměstnancům,
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek,
- poskytování příspěvku na dopravu do zaměstnání, příp. je zaměstnancům k dispozici vlastní doprava zřízená zaměstnavatelem (např. speciální autobus pro zaměstnance).⁸¹

Macháček naproti tomu uvádí odlišný seznam nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých benefitů českými firmami:

- příspěvky na stravování, v této souvislosti přicházejí v českém firemním prostředí nejčastěji v úvahu stravenky v různé hodnotě,
- příspěvky přispívající k odbornému rozvoji zaměstnanců ve smyslu prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace,
- příspěvky sloužící k tuzemským a zahraničním rekreacím pro zaměstnance a jejich rodiny,
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- příspěvek na očkování proti chřipce,

⁸⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 595.

⁸¹ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4, s. 237.

- možnosti při nákupu vitamínových příspěvků v určité hodnotě,
- možnost získat finanční půjčku od zaměstnavatele se zvýhodněným úrokem,
- získání darů k životnímu jubileu či k dlouhodobé loajálnosti k zaměstnavateli,
- možnost získat podporu při neštěstí v rodině, v případě živelné pohromy, povodní, při špatné finanční a sociální situaci zaměstnance,
- zřizování firemních školiček,
- poskytnutí bezplatného ubytování,
- podpora přátelských vztahů na pracovišti aj.⁸²

Doposud byla v této kapitole řeč o zaměstnaneckých benefitech především z teoretického hlediska. Je tedy vhodné se zaměřit již na praktickou stránku tohoto tématu, tj. jaké benefity jsou skutečně ze strany českých firem nejvíce preferovány. Za tímto účelem tak je každoročně realizován výzkum společnosti ING Pojišťovna ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy České republiky. V rámci tohoto výzkumu jsou vždy osloveny vybrané české společnosti a je u nich formou dotazníkového šetření zjišťováno, jaké typy daňově zvýhodněných a nezvýhodněných benefitů jsou jimi zaměstnancům poskytovány.

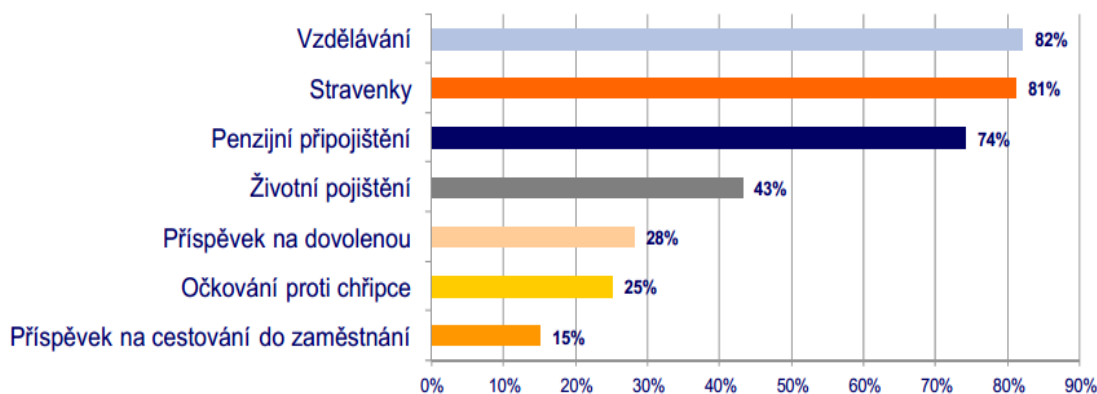
Poslední výzkum tohoto typu se uskutečnil v červnu 2013 a účastnilo se jej celkem 120 firem z celé České republiky. Společnosti mají vždy na výběr poskytnout svým pracovníkům daňově zvýhodněné a daňově nezvýhodněné zaměstnanecké benefity. Ty poskytuje přibližně 98 % všech firem.⁸³

Jak vyplývá z obrázku č. 12, nejčastěji využívaným benefitem z kategorie daňově zvýhodněných je benefit vzdělání. Poskytuje jej celkem 82 % všech oslovených společností. K dalším významným výhodám se řadí také stravenky a penzijní připojištění. Naproti tomu jen 15 % všech firem poskytuje příspěvek na cestování do zaměstnání.

⁸² MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1, s. 1-2.

⁸³ BEŤÁK, Jiří. Nabídka zaměstnaneckých benefitů ve složitém roce 2012. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. 2013 [cit. 2013-09-26]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/files/cz/media/ankety/ing2012.pdf>.

Obrázek 12: Poskytované daňové zvýhodněné zaměstnanecké benefity

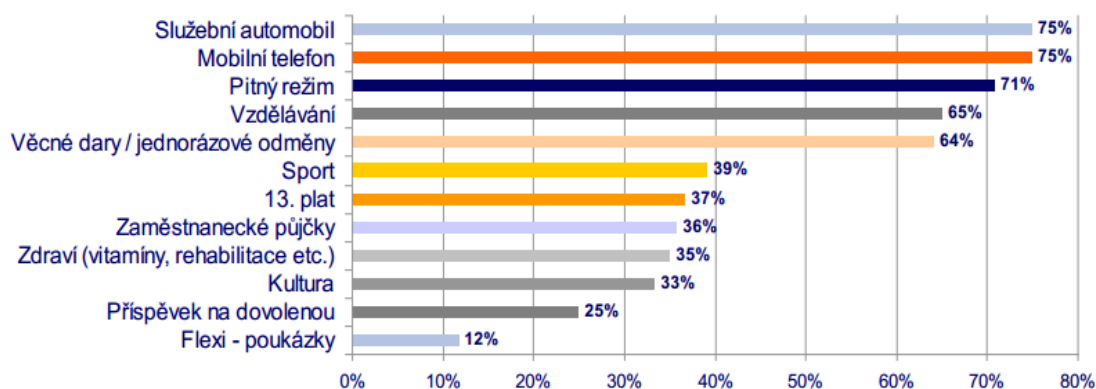


Zdroj: BEŤÁK, Jiří. Nabídka zaměstnaneckých benefitů ve složitém roce 2012. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. 2013 [cit. 2013-09-26]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/files/cz/media/ankety/ing2012.pdf>.

Z obrázku výše vyplývá, že také příspěvek na penzijní připojištění je častým zaměstnaneckým benefitem (poskytuje jej celkem 74 % oslovených podniků). Ve srovnání s příspěvkem na soukromé životní pojištění se jedná o téměř dvojnásobek všech společností, které jej poskytují.

Co se týče daňově nezvýhodněných benefitů, zde je širší jejich poskytování podstatně širší, jak vyplývá z obrázku č. 13.

Obrázek 13: Poskytované daňově nezvýhodněné zaměstnanecké benefity



Zdroj: BEŤÁK, Jiří. Nabídka zaměstnaneckých benefitů ve složitém roce 2012. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. 2013 [cit. 2013-09-26]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/files/cz/media/ankety/ing2012.pdf>.

75 % všech oslovených českých společností poskytuje dva daňově nezvýhodněné benefity, a to služební automobil a mobilní telefon. Dále jsou ve značné míře poskytovány takové výhody, jako pitný režim (71 %), vzdělávání (65 %) a věcné či jednorázové dary (64 %).

Z doposud provedeného výzkumného šetření lze konstatovat, že zaměstnanecké benefity jsou stále častěji českými firmami využívány, a to z důvodu, že poskytují zaměstnancům efektivní nástroj, prostřednictvím kterého lze především eliminovat vysokou míru fluktuace a zvyšovat oddanost (věrnost) zaměstnanců vůči organizaci. Do budoucna lze navíc předpokládat, že se budou využívat i elektronické systémy zaměstnaneckých benefitů, tzv. Cafeteria systémy.

3.2 Pracovní spokojenost

Ještě předtím, než bude věnována pozornost samotnému termínu pracovní spokojenosti, je zapotřebí se zamyslet nad tím, co vůbec v teorii znamená pojem spokojenosti. Tak např. Kocianová uvádí, že spokojeností je v podstatě myšlena míra vyrovnávání se člověka s určitými životními okolnostmi.⁸⁴

Pracovní spokojenost patří k důležité součásti celkové životní spokojenosti, a to z důvodu, že v práci tráví člověk podstatnou část svého života, proto také práce přispívá k lepšímu životnímu postoji.

Kocianová v této souvislosti dále zdůrazňuje, že životní spokojenost (tzv. mimopracovní) se spíše promítne do pracovní spokojenosti, než by tomu bylo naopak. Ovšem je nutno počítat s přeléváním jednotlivých subjektivních pocitů mezi vykonávanou prací a životní spokojeností, což u některých druhů profesí (především pomáhajících) nabývá na značném významu.⁸⁵

Pracovní spokojenost je z tohoto pohledu možné charakterizovat jako psychologický jev, který začal být zkoumán již ve 30. letech minulého století, přičemž tento termín je možné chápat ve dvou odlišných významech:

- pracovní spokojenost jakožto spokojenost v práci – v tomto případě se jedná o obsahově širší význam termínu pracovní spokojenosti, vztahuje se k osobnostním charakteristikám zaměstnance a k bezprostředním a obecnějším podmínkám práce,

⁸⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 34.

⁸⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 34.

- pracovní spokojenost jakožto spokojenost s vykonávanou prací – v tomto případě se jedná o užší obsah samotného zkoumaného pojmu, v tomto případě souvisí s vykonáváním pracovních činností, s jejich fyzickými a psychickými okolnostmi, s nastaveným pracovním režimem, s ohodnocením vykonávané práce ve společnosti apod.⁸⁶

Pracovní spokojenost, resp. nespokojenost může do určité míry souviset také s mírou fluktuace zaměstnanců v organizacích, tj. se skutečností, že je jejich nespokojenost natolik vysoká, že se rozhodnou místo ve společnosti opustit.

S jedním takovým výzkumem přišel např. Castle a kol., který realizoval příslušné výzkumné šetření mezi pracovníky – pečovateli. U těch zaměstnanců, u nichž byla identifikována vysoká pracovní spokojenost, bylo zjištěno, že v žádném případě neuvažují o případném odchodu ze svého zaměstnání ani žádnou jinou práci aktivně nevyhledávají.⁸⁷

Podobně o tom hovoří také Wagnerová, která realizovala vlastní výzkum mezi pracovníky, jejichž pracovní činnost spočívá v pomocné práci s lidmi s mentálním postižením. I v tomto případě byla nalezena vzájemná spojitost mezi pracovní spokojeností a nízkou mírou fluktuace.⁸⁸

Znaky pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je charakteristická svými příznačnými dimenzemi či znaky, které se projevují v následujících intencích:

- spokojenost jakožto emocionální odezva v souvislosti s vykonávanou pracovní činností,

⁸⁶ ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5, s. 111.

⁸⁷ CASTLE, Nicholas G., John ENGBERG, Ruth ANDERSON a Aiju MEN. Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes: Intent to Leave and Turnover. *Gerontologis*, 2007, roč. 47, č. 2, s. 193-204 (Abstract).

⁸⁸ WAGNER, Anne E. *The relationship between job satisfaction and turnover intent of human service support employees in a community-based organization*. Minesota: Capella University, 2004. ISBN 978-049-6799-94-7 (Abstract).

- pracovní spokojenost jakožto reakce na to, zda jsou u zaměstnance splněna či nesplněna jeho očekávání, a to opět ve vztahu k jeho práci a k pracovním podmínkám, v nichž je nucen svou práci vykonávat,
- pracovní spokojenost jakožto jev, jehož prostřednictvím je možné vyjádřit vzájemně spjaté postoje.⁸⁹

Znaky pracovní spokojenosti je možné pojmut také z několika různých hledisek:

- pracovní spokojenost je charakteristická svými dvěma měřitelnými znaky – na jedné straně je to stálost (stabilita vs. proměnlivost), na druhé straně pak její intenzita (vysoká spokojenost vs. extrémní nespokojenost),
- pracovní spokojenost se může vztahovat jak k celé sociální skupině, tak také k jednomu jedinečnému člověku,
- pracovní spokojenost lze také chápat jako proces, nebo jako aktuální stav, který pak u jedince vyjadřuje úroveň jeho vlastní spokojenosti, resp. nespokojenosti s vykonávanou prací,
- pracovní spokojenost navíc může být rozlišována jako situační reakce na stále se měnící podmínky práce, nebo jako spokojenost související s osobnostními dispozicemi samotného jedince.⁹⁰

Faktory pracovní spokojenosti

Ačkoliv se teoreticky hovoří o plné spokojenosti jedince, té není možno v praxi skutečně dosáhnout. Je to z důvodu, že na pracovní spokojenost působí celé řada faktorů, které mohou měnit pracovní spokojenost zaměstnance. Z uskutečněného průzkumu provedeného v českých podnicích vyplynulo, že velká část pracovní nespokojenosti je ovlivňována následujícími čtyřmi typy faktorů:

- jednotlivé formy odměňování,
- personální výběr,

⁸⁹ ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5, s. 112.

⁹⁰ ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5, s. 112-113.

- vymezení pracovních úkolů,
- sociální prostředí, v němž zaměstnanec vykonává svoji práci.⁹¹

V podobném duchu hovoří o faktorech pracovní spokojenosti také Štikar a kol., podle něhož se k těmto faktorům kromě finančního ohodnocení a samotné práce řadí také způsob pracovního postupu, způsob vedení, pracovní skupina (tým) a rozmanité pracovní podmínky.⁹²

Péče o zaměstnance je nedílnou součástí personální práce. Pouze spokojený a motivovaný zaměstnanec je schopen podávat dlouhodobě vysoký a kvalitní výkon. Péče o zaměstnance ve firmě je nástrojem, který umožňuje získávat vhodné zaměstnance, stabilizovat je a tím zároveň předcházet např. jejich sociálnímu vyloučení ze společnosti. Na druhé straně péče o zaměstnance může přispět i k uspokojování individuálních záměrů, potřeb a cílů jednotlivce. Péče o zaměstnance může také splnit očekávané k celospolečenské zájmy a cíle a tím je zdraví a sociální rozvoj člověka.

Proč má firmu vůbec zajímat, jestli jsou její zaměstnanci spokojeni? Firemní kultura úspěšných společností se totiž vyznačuje jedním výrazným rysem: firma nejen určuje, jak se mají zaměstnanci chovat, ale zajímá se taky o jejich názory.

⁹¹ URBAN, Jan. Pracovní spokojenost a její faktory. *Mzdy & personalistika v praxi* [online]. 2006 [cit. 2013-09-26]. Dostupné z:

[http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-factory/?search_query=\\$index=724|\\$index=729&search_results_page=13](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-factory/?search_query=$index=724|$index=729&search_results_page=13).

⁹² ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5, s. 115.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Jak již bylo naznačeno v úvodu diplomové práce, mezi oblastí řízení lidských zdrojů a oborem sociální pedagogiky lze najít určitou závislost, která se může uplatnit v profesi sociálního pedagoga a přispět tak k rozvoji zaměstnanců, kteří se mohou stát významnými faktory přispívající k rozvoji firmy. Každá společnost bez ohledu na svůj předmět podnikání se totiž snaží dosáhnout zisku, avšak zároveň si uvědomuje, že základem veškerého svého úspěchu jsou její zaměstnanci. Proto je zapotřebí věnovat velkou část pozornosti jejich motivaci, pracovní spokojenosti a eliminovat případné faktory, které vytvářejí nepříznivé sociální klima ve společnosti.

V mnoha firmách se již dnes lze setkat s výskytem sociálně negativních jevů, jako je např. mobbing nebo bossing. Jedná se v podstatě o formu šikany na pracovišti, která negativně ovlivňuje všechny zaměstnance a hlavně celé pracovní prostředí. V tomto případě zde může vhodně působit právě sociální pedagog, který by mohl na oddělení personálních záležitostí spolupracovat se specialistou na vzdělávání. Jejich úkolem by mohlo být vytvoření informačního vzdělávacího systému, jehož prostřednictvím by se zaměstnanci mohli více dozvědět o negativních jevech vyskytujících se ve firmě a zároveň také jak těmto jevům předcházet. V tomto případě by se jednalo o prevenci negativních jevů vyskytujících se v pracovním prostředí.

Práce je jednou z hlavních náplní života člověka, a proto je důležité, aby poskytovala i zdroj uspokojení. Pracovní spokojenost je jednou z podmínek i pro celkovou spokojenost se životem a jeho kvalitou.

4.1 Charakteristika firmy

Vybranou společností je česká textilní firma XY, s.r.o. se sídlem v Pardubickém kraji. Ke změně vlastnických vztahů došlo v roce 1993, kdy dostupnost a znalost veškerých ekonomických, technických, obchodních a dalších informací napomohla tehdejšímu managementu privatizovat část výrobního úseku národního podniku.

V současné době firma disponuje celkem 5 divizemi, z nichž každá má odlišnou výrobní náplň:

- Divize I vyrábí obalové a podstřešní fólie, vázací PET pásy.

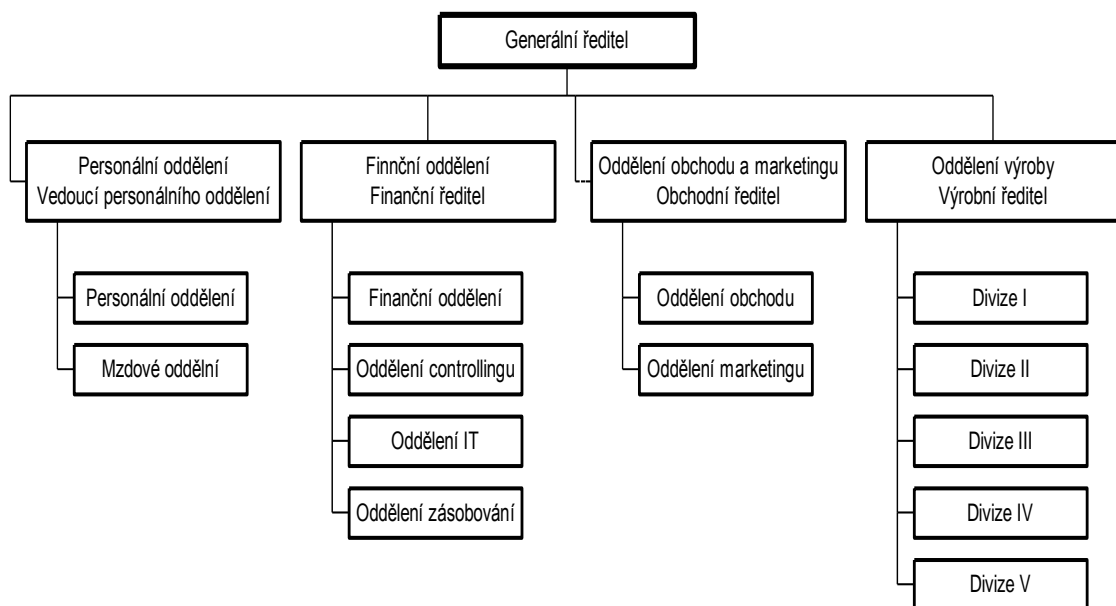
- Divize II se specializuje na výrobu technických textilií - tkaniny pro výrobu stanů, obuvnické tkaniny, filtračních a lněných tkanin a potahových tkanin.
- Divize III vyrábí montované haly, stany, party stany, zahradní pavilony, garáže, fóliovníky, prodejní stánky, přepravní vaky, protipovodňová hrazení, normé stěny, dekontaminační stany a vaničky.
- Divize IV v ní naleznete potahové tkaniny, povlečení, utěrky a ručníky.
- Divize V je výrobcem izolačních hmot.

V současné době tato firma zaměstnává 469 zaměstnanců, z toho 417 na dělnických pozicích a 52 v technických pozicích, kteří zajišťují nezbytné funkce.

Jelikož se jedná o firmu, jejímiž produkty jsou zejména výrobky textilního rázu, na dělnických pozicích převažují ženy. Jedná se hlavně o pracovní pozice šička, přadlena a tkadlena. Muži pracují převážně na pozicích seřizovačů a manipulačních dělníků.

Společnost se kromě tuzemského odbytu zaměřuje také na vývoj do zahraničí, kam exportuje přibližně 60-70 % všech svých výrobků, a to převážně do Německa, Polska, Maďarska, Slovenska a Holandska. V roce 2012 došlo dokonce k navýšení exportu o téměř 10 %.

Obrázek 14: Organizační schéma



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Péče o zaměstnance ve vybrané firmě

Odměňování

Na základě požadavku společnosti XY nebude část týkající se odměňování v diplomové práci prezentována. Uvedeny budou pouze základní principy. Odměňování ve firmě je řešeno interním mzdovým předpisem. Práce vykonávané podle odpovědnosti, složitosti a namáhavosti se rozčleňují do tarifních tříd.

Ve firmě existují tři typy základních mezd:

- měsíční časová mzda,
- hodinová úkolová mzda,
- hodinová časová mzda.

K základní mzdě jsou podle pracovních pozic poskytovány ještě tyto zákonné příplatky:

- za noční práci,
- za práci přesčas,
- za výkon práce v sobotu a neděli,
- za práci ve svátek.

Pohyblivé složky mezd, které jsou nenárokové, mohou dosáhnout u technicko hospodářských zaměstnanců až do výše 20% a u dělníků až do výše výši 15%. Průměrná mzda ve firmě se pohybuje pod celostátním průměrem.

Zaměstnanecké výhody

Zájem o lepší sociální politiku se v současné době dostává ve firmě do popředí. V dřívějších letech byl podnik zaměřen převážně na zakázky a stabilitu odbytu. Teprve v posledních letech se začala více rozvíjet oblast sociální politiky. Především tak, aby zaměstnanci měli více výhod, než to ukládá zaměstnavateli zákoník práce

Poskytováním zaměstnaneckých výhod firma vyjadřuje nejen přirozenou starost o své zaměstnance, ale i ocenění za kvalitně odvedenou práci. Cílem je stabilizovat zaměstnance, získat jejich loajalitu a zároveň přispět k jejich pracovní spokojenosti. Poskytované výhody lze rozdělit do následujících oblastí:

➤ **VYBAVENÍ PRACOVIŠTĚ A PRACOVNÍ POMŮCKY**

Šatny – každý zaměstnanec pracující ve výrobě má přidělenou šatní skříňku.

Svačिनové kouty – každé výrobní středisko je vybaveno svačिनovým koutem s mikrovlnou troubou, kde si mají zaměstnanci možnost ohřát jídlo a zároveň strávit čas během oddechové přestávky.

Poskytování pracovních oděvů – všichni zaměstnanci ve výrobě mají nárok na pracovní oděvy /zástěry, šátky, modráky, pracovní boty.

Poskytování ručníku, ochranného krému a mýdla – každý zaměstnanec ve výrobě má nárok na poskytnutí těchto věcí 2x za rok.

Příspěvek na praní – každý zaměstnanec ve výrobě má nárok na tento příspěvek čtvrtletně ve výši 120 Kč.

Služební automobil - k dispozici služební automobil mají ředitele jednotlivých divizi a obchodní zástupci.

Notebook – je přidělován na základě rozhodnutí ředitele společnosti.

Mobilní telefon – je přidělován na základě rozhodnutí ředitele společnosti.

➤ **ZLEPŠENÍ PRACOVNÍCH PODMÍNEK**

Lékařská péče- každý zaměstnanec má nárok na poskytnutí zdravotních služeb závodního lékaře ať se jedná o vstupní prohlídku, periodickou prohlídku, ale i o kurativu.

Týden dovolené navíc – nad rámec stanovený zákoníkem práce mají všichni zaměstnanci společnosti.

Závodní stravování – všichni zaměstnanci mají možnost stravovat se v závodní jídelně, která poskytuje stravování i během nočních směn. Hodnota stravenky pro zaměstnance je ve výši 35 Kč.

Nápojové a svačिनové automaty – na každém středisku mají zaměstnanci možnost využít nabídky z těchto automatů. Jejich doplňování mají na starost zaměstnanci jídelny.

➤ **OSOBNÍ VÝHODY**

Penzijní připojištění – každý zaměstnanec firmy má nárok po zkušební době na tento příspěvek ve výši 300 Kč.

Očkování – každý zaměstnanec může 1x ročně využít bezplatné očkování proti chřipce.

Odměna za odpracované roky – každý zaměstnanec obdrží odměnu za každý odpracovaný rok ve firmě 200 Kč, která je vyplácena pouze při tzv. kulatém 10., 20., 30. a 40. letém výročí.

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Cíle výzkumu

V rámci diplomové práce bylo zjišťováno, jaký vztah zastávají zaměstnanci firmy k současné nabídce zaměstnaneckých benefitů včetně návrhů na jejich rozšíření, jak jsou spokojeni s pracovními podmínkami a jaký postoj zauímají vůči svému zaměstnavateli z hlediska jejich stabilizace

Před samotným dotazníkovým šetřením jsem oslovila vedoucího personálního oddělení v návaznosti na zjištění, jak je ve firmě nastaven systém péče o zaměstnance. Z důvodu získání podkladů byl rozhovor zaměřený na otázky, které byly vztaženy na výše uvedenou oblast. Zároveň jsem obdržela k dispozici interní materiály, které řeší:

- způsoby a formy poskytování zaměstnaneckých benefitů,
- konkrétní zaměstnanecké benefity, jež mají zaměstnanci k dispozici a které mohou čerpat,
- nastavený motivační systém – formy odměňování, finanční prémie,
- péče o zaměstnance.

Hlavním cílem výzkumného šetření je prokázat souvislost mezi spokojeností zaměstnanců s vytvořeným systémem zaměstnaneckých benefitů ve firmě a jejich stabilizací. Na tento hlavní cíl pak navazuje také cíl dílčí: zhodnotit, zda ke stabilizaci zaměstnanců přispívá také spokojenost s pracovními a podmínkami.

V návaznosti na tyto cíle diplomové práce byly identifikovány následující výzkumné otázky:

- Ovlivňují pracovní podmínky spokojenost zaměstnanců?
- Dokáže firma prostřednictvím péče o své pracovníky a poskytováním zaměstnaneckých benefitů ovlivnit jejich spokojenost?
- Ovlivňuje spokojenost zaměstnanců jejich stabilizaci?
- Jaké zaměstnanecké benefity pracovníci preferují?
- Vnímají zaměstnanci svého zaměstnavatele jako perspektivního?

Při stanovení hypotéz jsem vycházela jednak z teoretické části vztahující se k pracovní spokojenosti a zároveň z profesního zaměření a praxe personalisty výrobního závodu.

Po identifikaci těchto výzkumných otázek bylo přistoupeno k definici následujících hypotéz:

H1: Většina zaměstnanců je nespokojena se svým finančním ohodnocením.

H2: Zaměstnanci mají zájem o rozšiřování benefitů.

H3: Většina zaměstnanců firmy neuvažovala v posledních 2 letech o změně zaměstnání.

H4: Většina zaměstnanců by doporučila firmu jako perspektivního zaměstnavatele.

Výzkumné metody

Pro zjištění údajů od zaměstnanců bylo využito kvantitativního výzkumu – dotazníkového šetření. Dotazník představuje důležitou metodu při výzkumu, kdy lze během krátké doby získat od většího počtu respondentů značný počet odpovědí. Zvláštnost dotazníkové techniky spočívá mimo jiné v tom, že předmětem analýzy se stávají odpovědi na pevně a pro všechny respondenty stejně formulované otázky. Na otázkách a odpovědích nelze dodatečně nic upravovat. Výhodou je tedy jednoznačná formulace otázky, na druhé straně nevýhodou může být špatné porozumění obsahu otázky.

Zaměstnancům firmy byl předložen nestandardizovaný dotazník, který byl veden formou jednoduchých 14 uzavřených otázek (se škálou odpovědí ano/ne a určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne) tak, aby bylo jednoduché pro respondenta najít na ně vhodnou odpověď. Pouze jedinou otevřenou otázkou mohli respondenti vyjádřit svůj názor na to, jaký benefit jim ve firmě chybí.

V úvodní části dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem prováděného výzkumného šetření, a také jim zde bylo vysvětleno, jakým způsobem mají celý dotazník vyplnit.

První část dotazníku – otázky č. 1 – 4 lze chápat jako tzv. otázky identifikační, jejichž prostřednictvím se zjišťují u respondentů jejich pohlaví, věk, délka zaměstnání u této firmy a stupeň nejvyššího absolvovaného vzdělání. Druhá část dotazníku – otázky č. 5 – 7 jsou zaměřeny na spokojenost s pracovními podmínkami. Třetí část dotazníku – otázky č. 8 – 11 jsou zaměřeny na finanční ohodnocení a benefity. Čtvrtá část – otázky č. 12 – 15 jsou zaměřeny na stabilizaci zaměstnance a perspektivu zaměstnavatele.

Výzkumný vzorek a postup výzkumu

Jako vzorek respondentů jsem po dohodě s vedoucím personálního oddělení vybrala jednu z divizí výše uvedené firmy. Důvodem pro výběr bylo plánované rozšíření a zprovoznění nové haly a tím i snaha zjistit, jak vnímají současní zaměstnanci této divize nastavenou personální politiku.

O skutečnosti, že ve firmě bude probíhat dotazníkové šetření, byli zaměstnanci informováni prostřednictvím svých nadřízených na jednotlivých směnách. Využila jsem výplatního termínu a žádost o vyplnění dotazníku byla zaměstnancům předána zároveň s výplatní páskou.

K zajištění co největší návratnosti dotazníků byla respondentům nabídnuta možnost vhodit plněný dotazník při odchodu ze zaměstnání přímo do sběrného boxu, speciálně umístěného na vrátnici firmy. Sběr dat byl proveden v měsíci lednu 2014. K návratnosti dotazníků přispěla nejen možnost jejich vyplnění během pracovní doby, ale zároveň i jednoduchost při vyplnění.

Celkem bylo osloveno 114 zaměstnanců divize, přičemž dotazníků se vrátilo 80. Bohužel 8 dotazníků muselo být vyřazeno z důvodu neúplného vyplnění. Celková návratnost správně vyplněných 72 dotazníků činí 63,2 %.

Veškeré údaje zjištěné formou dotazníku byly vyhodnoceny v programu Microsoft Excel 2010 a zakomponovány do přehledných sloupcových a koláčových grafů. Ty jsou také příslušně interpretovány v návaznosti na zkoumané téma práce v absolutních číslech a relativních četnostech (%).

Pro verifikaci hypotéz bylo použito jednoho ze statistických testů významnosti – testu dobré shody chí-kvadrát. Jak uvádí Chráska, u testu dobré shody chí-kvadrát „... se ověřuje, zda četnosti, které byly získány v ... realitě, se odlišují od teoretických četností, které odpovídají dané nulové hypotéze.“⁹³ Na počátku tohoto testu je formulována hypotéza nulová a hypotéza alternativní. Následuje výpočet hodnoty testového kritéria chí-kvadrát. Tento výpočet se provádí podle vztahu:

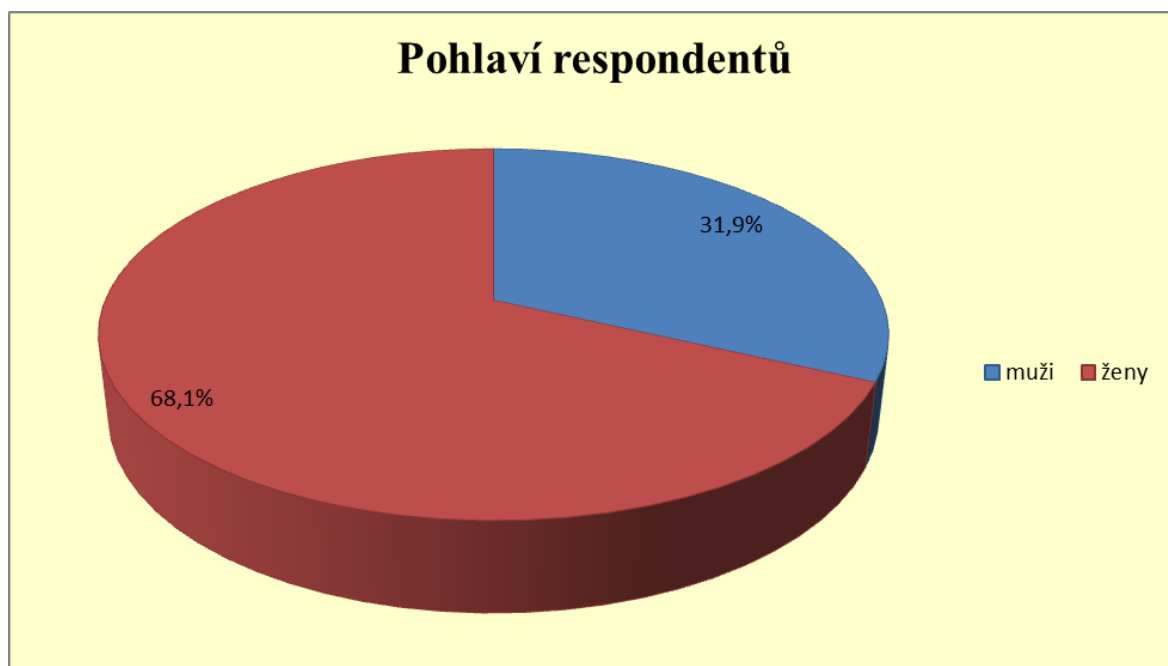
⁹³ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4, s. 71.

$$\chi^2 \text{ kvadrát} = \sum (P-O)^2/O$$

V tomto vztahu je P naměřená četnost a O četnost očekávaná. Vypočtená hodnota testového kritéria se pak porovná s hodnotou kritickou, která je dostupná v tabulkách, a to pro určitou (zvolenou) hladinu významnosti a určitý počet stupňů volnosti. Pokud je vypočtená hodnota testového kritéria χ^2 kvadrát nižší, než je hodnota kritická, pak je zapotřebí přijmout nulovou hypotézu. V opačném případě je naopak nezbytné ji odmítnout a přijmout hypotézu alternativní.

Otázka č. 1 zjišťovala pohlaví respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 72 zaměstnanců, z toho bylo 23 mužů (31,9%) a 49 žen (68,1%). Toto rozložení je velmi podobné i skutečnému stavu zaměstnanců ve vybrané firmě. Lze také konstatovat, že složení respondentů odpovídá typu výrobního podniku s textilním zaměřením, kde nepřevládá fyzická zátěž, ale je důležitá spíše pečlivost a trpělivost.

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 zjišťovala věkovou strukturu respondentů. Ve věkové kategorii 18 - 25 roků odpovědělo 6 zaměstnanců (8,3%), ve věkové kategorii 26 – 35 roků odpovědělo 13 zaměstnanců (18,1%), v nejpočetnější věkové kategorii 36 – 45 roků odpovídalo 31 zaměst-

nanců (43,1%), ve věkové kategorii 46 – 55 roků odpovídalo 18 zaměstnanců (25,0) a věková kategorie nad 55 roků byla zastoupena pouze 4 zaměstnanci (5,6%). Ve spojitost s věkovou strukturou lze uvést, že nejpočetnější věková kategorie byla zastoupena převážně ženami, což souvisí s rozložením respondentů podle pohlaví.

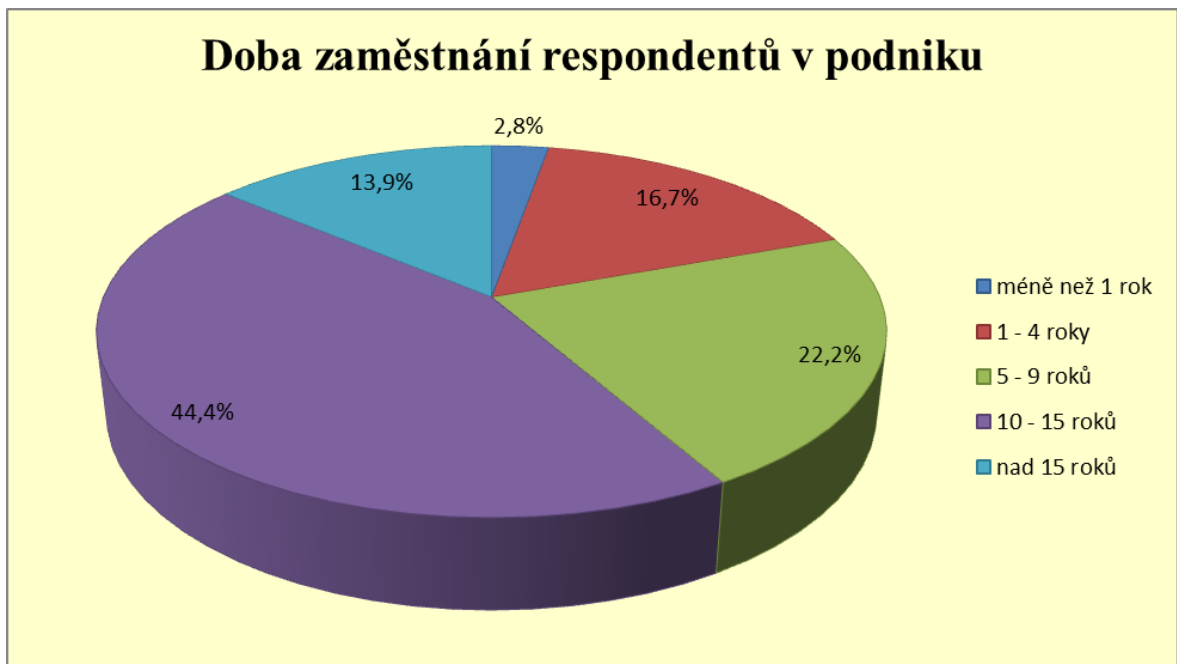
Graf 2: Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 zjišťovala celkovou dobu zaměstnání respondentů ve firmě. Méně než 1 rok pracují ve firmě 2 zaměstnanci (2,8%), 1 až 4 roky zde pracuje 12 zaměstnanců (16,7%), 5 až 9 let pracuje ve firmě 16 zaměstnanců (22,2%), 10 až 15 let pracuje ve firmě 32 zaměstnanců (44,4%) a nad 15 let zde pracuje 10 zaměstnanců (13,9%). V souvislosti s dobou zaměstnání lze vyzdvihnout skutečnost, že více než 58% respondentů může hovořit o své více než desetileté pracovní zkušenosti v podniku.

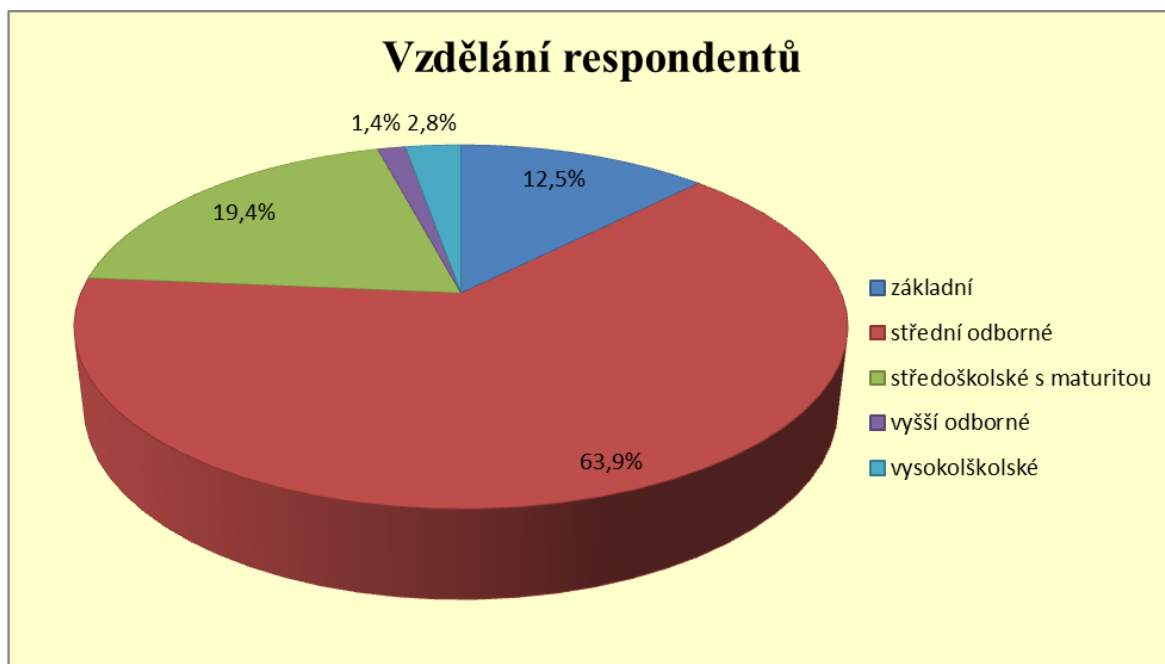
Graf 3: Doba zaměstnání respondentů v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 byla zaměřena na nejvyšší vzdělání respondentů. Základní vzdělání potvrdilo 9 zaměstnanců (12,5%), středního odborného vzdělání (vyučení) dosáhlo 46 zaměstnanců (63,9%), středoškolského vzdělání s maturitou dosáhlo 14 zaměstnanců (19,4%), vyšší odborné vzdělání získal pouze 1 zaměstnanec (1,4%) a vysokoškolské vzdělání mají 2 zaměstnanci (2,8%). Jak tedy bylo uvedeno, největší část respondentů pracujících v podniku má absolvované střední vzdělání (vyučení). Jde převážně o zaměstnance pracující na dělnických pozicích. K zastoupení jednotlivých stupňů vzdělání je možno ještě uvést, že odpovídá kvalifikačním požadavkům na profese v rámci zkoumané jednotky. Struktura výběrového souboru podle dosaženého vzdělání je zachycena v grafu 4.

Graf 4: Vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

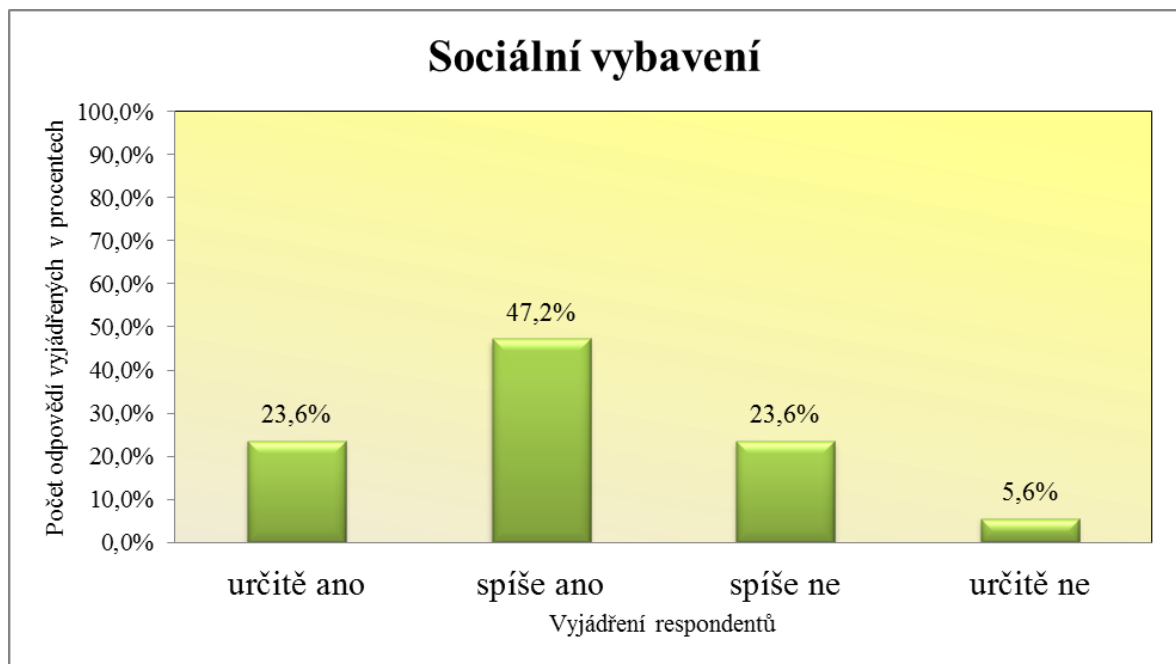
Z provedeného výzkumného šetření prostřednictvím dotazníkové metody budou formulovány závěry a v návaznosti na to navržena doporučení, která povedou k posílení spokojenosti zaměstnanců, jejich vnitřní motivace a loajality v konkrétním podniku, čímž bude možné zvýšit konkurenceschopnost podniku a zlepšit jeho postavení na trhu.

6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Analýza dat získaná vyhodnocením dotazníků umožňuje získat přehled o spokojenosti zaměstnanců s péčí firmy v oblasti pracovních podmínek a poskytovanými výhodami.

Otázka č. 5 byla zaměřena na spokojenost respondentů s úrovní sociálního vybavení. Určitě spokojeno se sociálním vybavením je 17 zaměstnanců (23,6%), spíše spokojeno je 34 zaměstnanců (47,2%), spíše nespokojeno je 17 zaměstnanců (23,6%) a určitě nespokojeni se sociálním vybavením jsou 4 zaměstnanci (5,6%).

Graf 5: Sociální vybavení

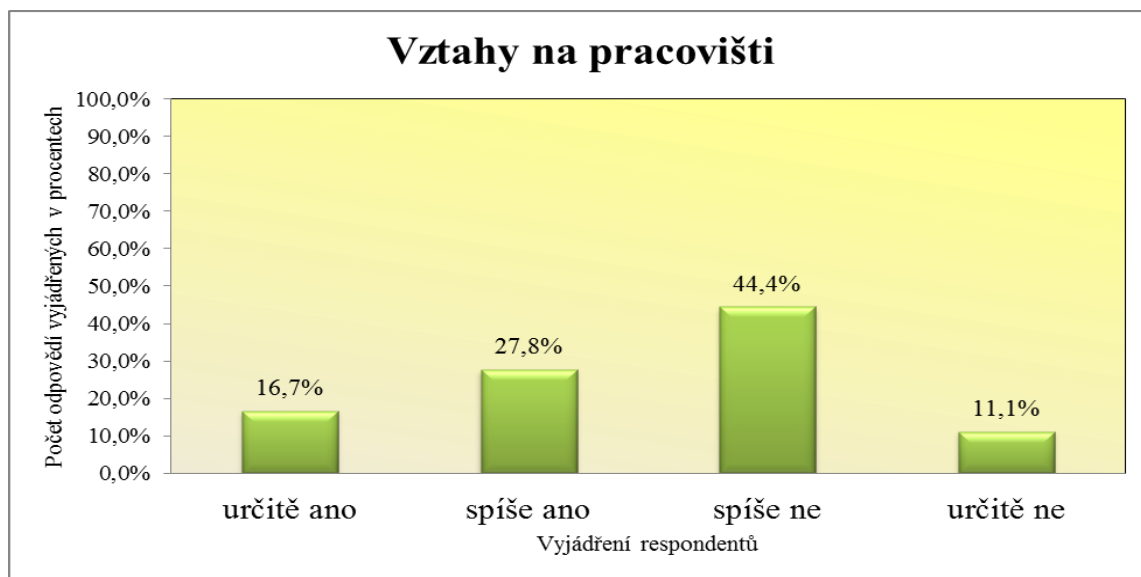


Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že necelých 71% zaměstnanců je spokojeno s úrovní sociálního vybavení. Tato pozitivní zpráva by však neměla ve firmě vyvolat dojem, že je vše v pořádku a není potřeba nic řešit. Je zde stále 29% zaměstnanců, kteří vyjádřili svoji nespokojenost v této oblasti. Řešením ke zvýšení spokojenosti by mohla být v budoucnosti firemní anketa, která by zjišťovala názory zaměstnanců na zlepšení situace. Zapojení zaměstnanců by mohlo být podpořeno například slosováním odpovědí o ceny.

Otázka č. 6 zkoumala spokojenost s pracovními vztahy na pracovišti. Určitě spokojeno se vztahy na pracovišti je 12 zaměstnanců (17,7%), spíše spokojeno je 20 zaměstnanců (27,8%), spíše nespokojeno je 32 zaměstnanců (44,4%) a určitě nespokojeno se vztahy na pracovišti je 8 zaměstnanců (11,1%).

Graf 6: Vztahy na pracovišti



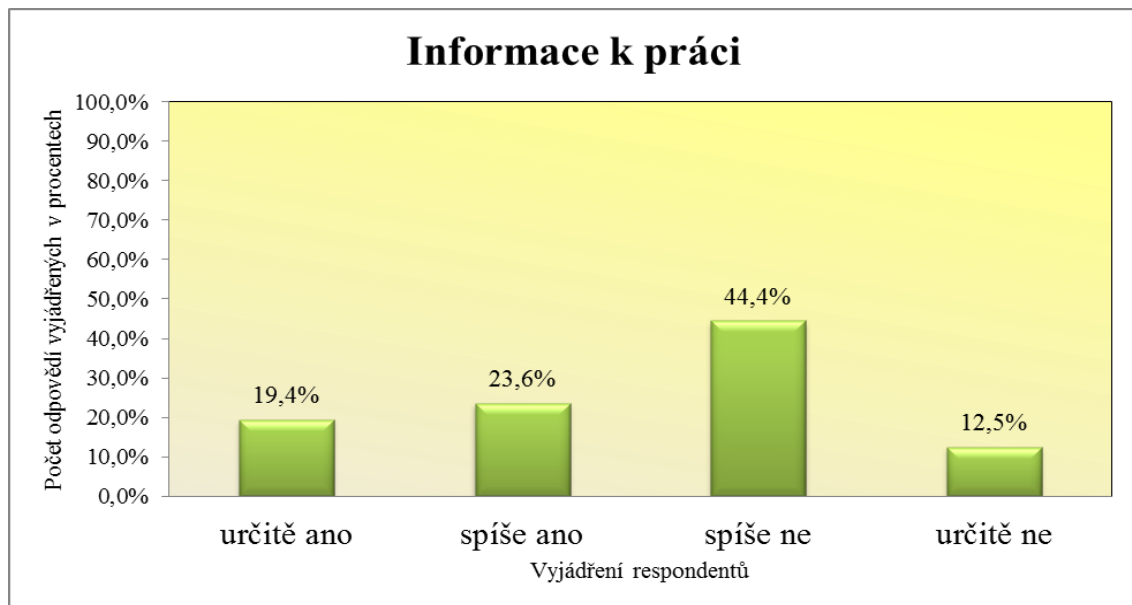
Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako pro pracovníky samotné, tak ostatně i pro celou firmu, jsou velmi důležité vztahy na pracovišti. Ať už se jedná o vztahy formální, vyplývající z organizační struktury podniku nebo vztahy neformální – tedy vztahy, které se formují mezi zaměstnanci na základě podobných vlastností, zájmů, a sympatií. Špatné vztahy totiž mohou vést ke ztrátám produktivity a k odchodům zaměstnanců z firmy.

Z průzkumu vyplývá, že téměř 56% zaměstnanců vyjádřilo určitou míru nespokojenosti se vztahy na pracovišti. I když z vyjádřených odpovědí nelze rozpoznat co je příčinou nespokojenosti, vedení firmy by se mělo přesto pokusit zjistit, zda se nejedná např. o mobbing nebo bossing na pracovišti. Rostoucí pracovní tempo, konkurence, vytížení, přibývajícím stres na pracovišti, neustálý tlak na snižování nákladů a zvyšování výkonnosti může přispívat k rozvoji patologických vztahů na pracovišti. Je však důležité si uvědomit, že spokojení zaměstnanci budou pro firmu větším přínosem než frustrovaní a mobbingem stresovaní zaměstnanci.

Otázka č. 7 zjišťovala, zda respondenti vždy obdrží ke své práci, kterou mají vykonávat srozumitelné informace. Tyto informace určitě obdrželo 14 zaměstnanců (19,4%), spíše obdrželo 17 zaměstnanců (23,6%), spíše neobdrželo 32 zaměstnanců a určitě neobdrželo informace 9 zaměstnanců (12,5%).

Graf 7: Informace k práci

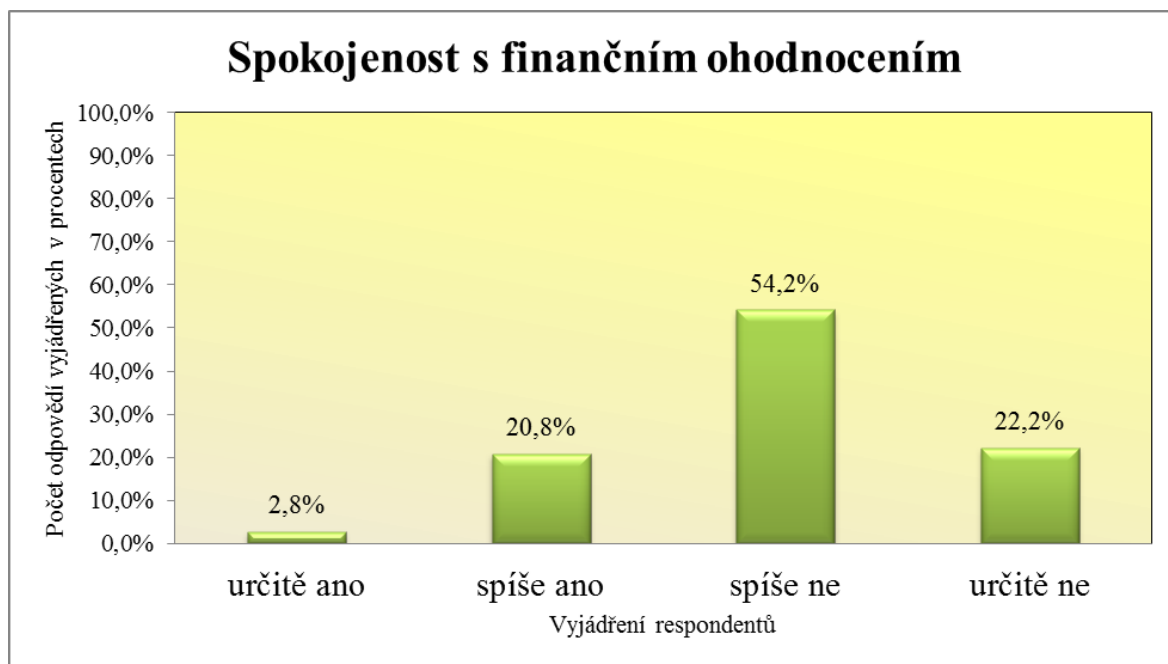


Zdroj: vlastní zpracování

Na pracovišti by měla fungovat komunikace nejen mezi zaměstnanci navzájem, ale zároveň i mezi zaměstnanci a nadřízenými. Pokud pracovníci vědí, co a jak mají dělat, jejich pracovní výkon je více efektivní. Informace týkající se zadávání úkolů, zpětné vazby na výkon a cíle firmy jsou významnými aspekty sestupné komunikace, které ovlivňují pracovní spokojenost. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jasné a srozumitelné informace k práci, kterou mají vykonávat, chybí téměř 57% zaměstnanců. V návaznosti na zlepšení situace by mohlo vedení podniku zavést informativní schůzky při rozdělování zaměstnanců na směnách. Mistr, který rozděluje směnu, asi ne vždy v rámci sestupné komunikace předá přesné informace. Pokud by se této schůzky účastnil i technolog střediska, kvalita informací by se určitě zlepšila.

Otázka č. 8 zjišťovala spokojenost respondentů s finančním ohodnocením pracovního výkonu. Určitě spokojeni s finančním ohodnocením jsou pouze 2 zaměstnanci (2,8%), spíše spokojeno je 15 zaměstnanců (20,8%), spíše nespokojeno je 39 zaměstnanců (54,2%) a určitě nespokojeno s finančním ohodnocením je 16 zaměstnanců (22,2%).

Graf 8: Spokojenost s finančním ohodnocením

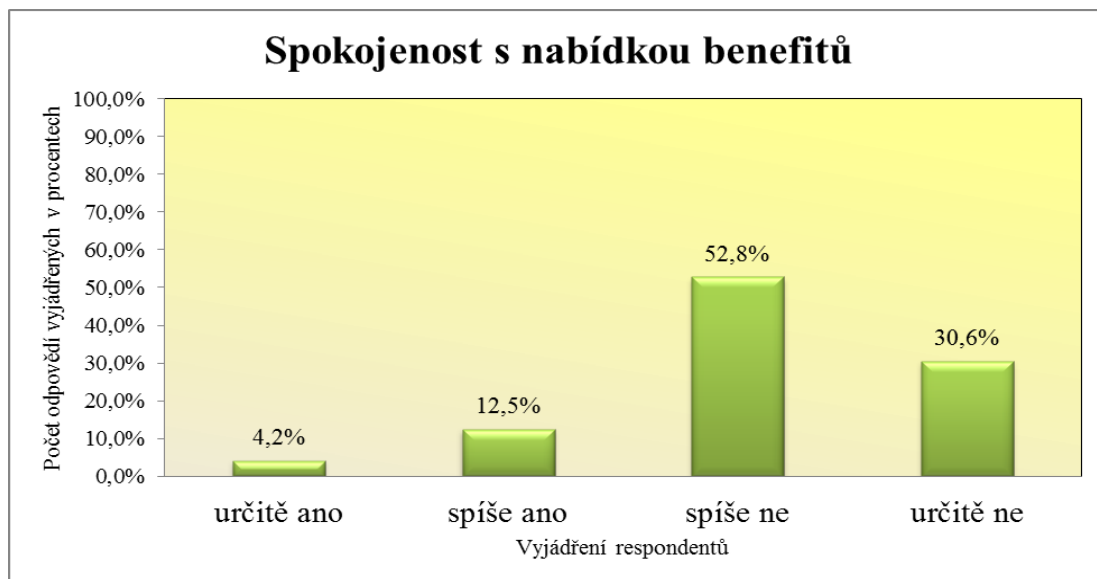


Zdroj: vlastní zpracování

Peníze jsou významným motivem pro řadu zaměstnanců. Ostatně toto vyplynulo i z dotazníkového šetření, ve kterém téměř 77% zaměstnanců vyjádřilo svoji nespokojenost s finančním ohodnocením pracovního výkonu. Výše mzdy je stanovena dle možností firmy a s tím těžko lze něco dělat. Na druhou stranu by ovšem firma mohla zaměřit svoji pozornost na vnímání odměňování zaměstnanci, zejména v oblasti spravedlnosti a přiměřenosti. Zajistit vyšší srozumitelnost pravidel měření výkonu ve vazbě na odměňování. Poskytovat zpětnou vazbu se zdůrazněním celkové odměny, včetně benefitů, pracovního prostředí a všech výhod plynoucích ze zaměstnání. Důležité je vysvětlit provázanost celého systému odměňování na výsledky celé společnosti. Zároveň by mělo vedení firmy informovat o plánovaných cílech a strategiích jako je například rozšíření výroby. Investice vložené do budoucích projektů mohou zaměstnancům přinést větší jistotu zaměstnání. Zároveň s větším odbytem výrobků může dojít i k navýšení základních mezd.

Otázka č. 9 zkoumala, zda jsou respondenti spokojeni se současnou nabídkou benefitů. Pouze 4 zaměstnanci jsou určitě spokojeni (4,2%), spíše spokojeno je 9 zaměstnanců (12,5%), spíše nespokojeno je 38 zaměstnanců (52,8%) a určitě nespokojeno je 22 zaměstnanců (30,6%). Jak výzkumné šetření k této otázce dopadlo, to zachycuje graf č. 9. Lze přitom konstatovat, že spokojenost s nabídkou benefitů do značné míry korespondovala s odpověďmi respondentů k předchozí otázce, která zjišťovala jejich spokojenost s finančním ohodnocením. V této souvislosti je možno ještě zmínit, že v obou případech jsou nejspokojenější respondenti s vysokoškolským vzděláním. Tento výsledek je možné vysvětlit skutečností, že díky vyššímu dosaženému vzdělání tito respondenti zastávají atraktivnější a lépe odměňované pozice, z čehož pak pramení jejich spokojenost s oběma rozebíranými ukazateli.

Graf 9: Spokojenost s nabídkou benefitů

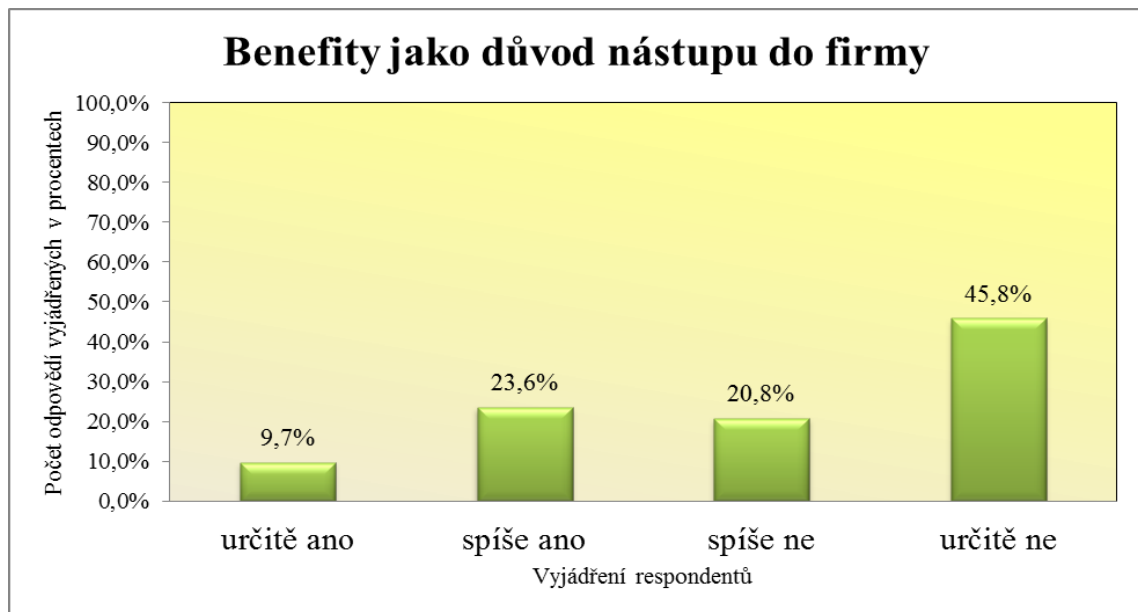


Zdroj: vlastní zpracování

Motivační síla benefitů je velká, ale má i svá omezení. Přestože firma již poskytuje některé benefity, lze se domnívat, že tento stimulační faktor po určité době ztrácí svoji motivační sílu. Toto bylo potvrzeno v dotazníkovém šetření, kdy více jak 83% zaměstnanců dalo jasně najevo, že se současnou nabídkou benefitů nejsou spokojeni. V anonymním šetření tak možná spatřují možnost jak požádat o „širší nabídku“, což se projevilo více méně v otázce č. 11.

Otázka č. 10 zkoumala, zda poskytované benefity byly důvodem, proč se rozhodli respondenti nastoupit do podniku. Pro 7 zaměstnanců to byl určitě důvod (9,7%), pro 17 zaměstnanců to byl spíše důvod (23,6%), pro 15 zaměstnanců to důvod spíše nebyl (20,8%) a pro 33 zaměstnanců to důvod určitě nebyl (45,8%).

Graf 10: Benefity jako důvod k nástupu do firmy



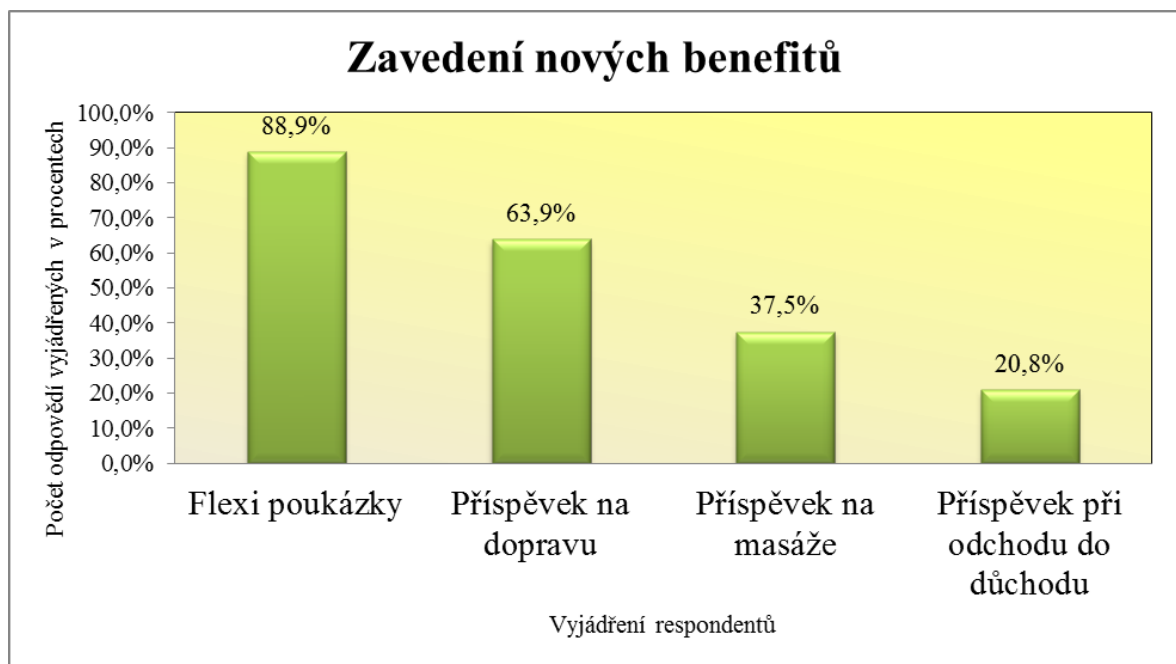
Zdroj: vlastní zpracování

Důvody pro nástup do zaměstnání ke konkrétnímu zaměstnavateli jsou různé. Může to být výše finanční odměny, využití získané kvalifikace, pracovní doba, zdravotní důvody, blízkost zaměstnavatele k bydlišti uchazeče a v neposlední řadě i nabídka zaměstnaneckých výhod. V případě dotazovaného vzorku zaměstnanců tomu tak nebylo, protože necelých 67% zaměstnanců odpovědělo, že benefity nebyly důvodem pro nástup do firmy.

Tento výsledek není až tak překvapující, protože více než 58% respondentů může hovořit o své více než desetileté pracovní zkušenosti v podniku. Lze předpokládat, že zavádění benefitů nastalo až v pozdější době.

Otázka č. 11 byla jedinou otevřenou otázkou. Respondentům byla dána možnost vypsát benefity, které by mohly být do podniku v budoucnosti zavedeny. Flexi poukázky se staly nejžádanějším novým benefitem. Zájem projevilo celkem 64 zaměstnanců (88,9%), druhý nejfrekventovanější požadovaný benefit byl příspěvek na dopravu u 46 zaměstnanců (63,9%), na třetím místě příspěvek na masáže u 27 zaměstnanců (37,5%) a na čtvrtém místě se objevil požadavek na příspěvek při odchodu do důchodu u 15 zaměstnanců (20,8%).

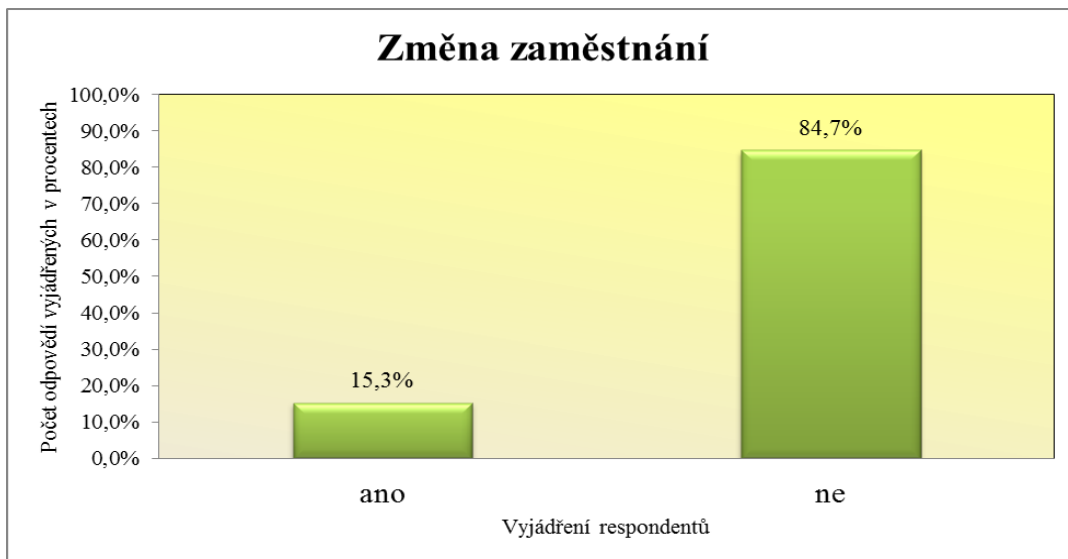
Graf 11: Zavedení nových benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 byla zaměřena na zjištění, zda respondenti uvažovali v posledních dvou letech o změně zaměstnání. Celkem 11 zaměstnanců uvedlo, že uvažovali v tomto období o změně zaměstnání (15,3%). Zbylých 61 zaměstnanců podle jejich vyjádření neuvažovalo o změně zaměstnání (84,7%). Výsledky výzkumného šetření k této otázce do určité míry osvětlují, proč je ve firmě nízká fluktuace zaměstnanců. Je tomu tak mimo jiné proto, že valná část z nich v posledních letech ani neuvažovala, že by vyměnila stávajícího zaměstnavatele za jiného. Lze proto vyjádřit předpoklad, že přes jistou nespokojenost v některých oblastech je zaměstnání ve firmě XY, s.r.o. optimální variantou uplatnění na daném pracovním trhu.

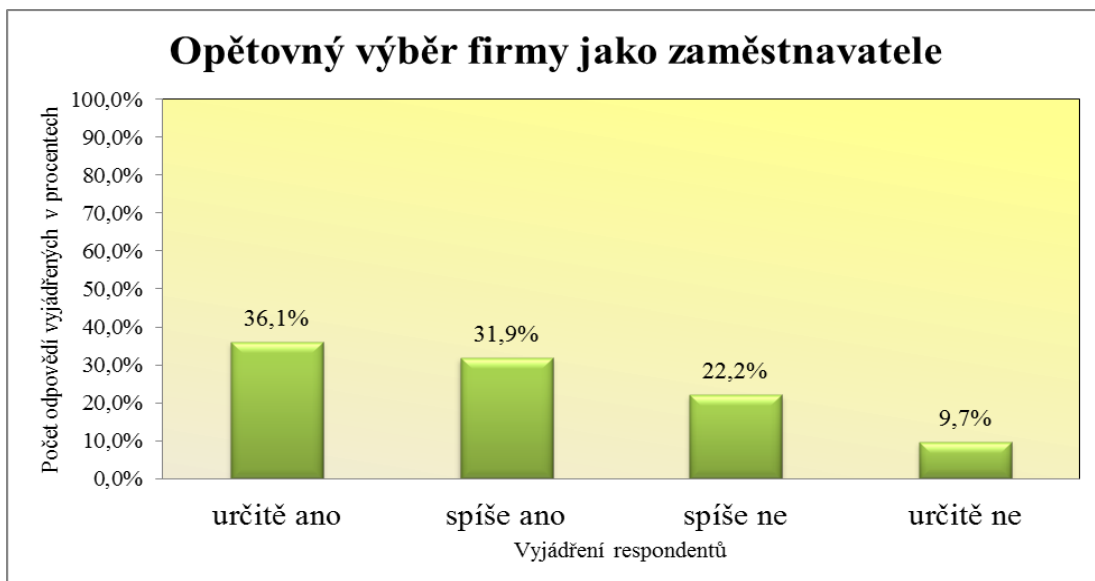
Graf 12: Změna zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 zkoumala, zda by si respondenti znovu vybrali svojí firmu jako svého zaměstnavatele. Určitě by si opět vybralo svého zaměstnavatele 26 zaměstnanců (36,1%), spíše by si jej vybralo 23 zaměstnanců (31,9%), spíše by si svého zaměstnavatele nevybralo 16 zaměstnanců a opět by si určitě svého zaměstnavatele nevybralo 7 zaměstnanců (9,7%).

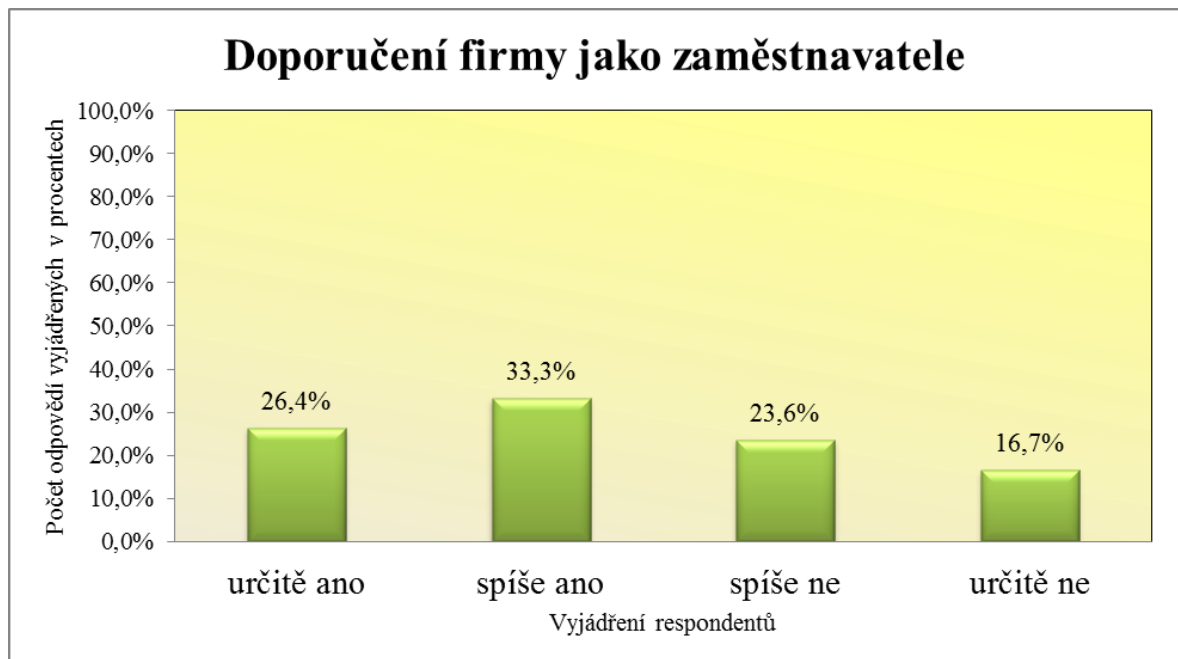
Graf 13: Opětovný výběr firmy jako zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 zkoumala, zda by respondenti doporučili zaměstnání ve své firmě některému ze svých přátel. Určitě by zaměstnání ve firmě doporučilo 19 zaměstnanců (26,4%), zaměstnání by spíše doporučilo 24 zaměstnanců (33,3%), spíše by nedoporučilo 17 zaměstnanců (23,6%) a určitě by nedoporučilo zaměstnání v této firmě 12 zaměstnanců (16,7%). Z těchto výsledků je zřejmé, že přibližně tři pětiny zaměstnanců je ve firmě natolik spokojeno, že by ji bylo ochotno doporučit svým známým jakožto zaměstnavatele. Ve všech případech se jednalo o zaměstnance, kteří jsou ve větší či menší míře spokojeni se svým finančním ohodnocením i s poskytovanými benefity. Naopak svoji stávající firmu by takto nedoporučili zejména ti dotazovaní, kteří se svým finančním ohodnocením a poskytovanými benefity spokojeni nejsou.

Graf 14: Doporučení firmy jako zaměstnavatele

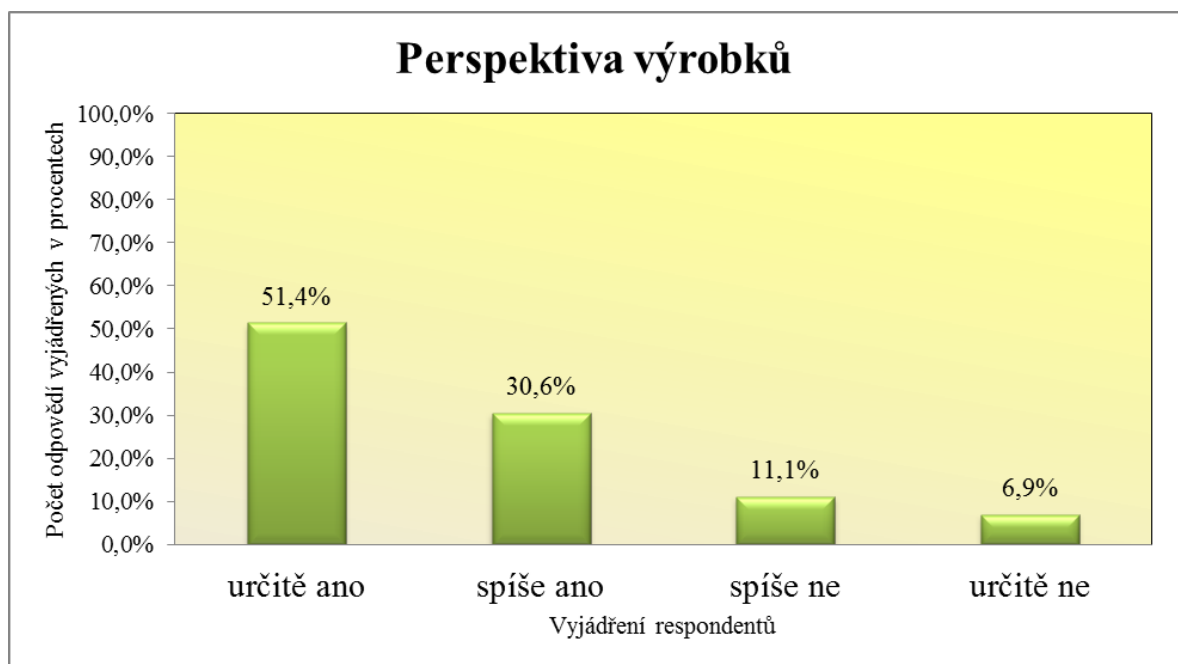


Zdroj: vlastní zpracování

Pro většinu lidí v zaměstnaneckém poměru platí vyrovnaná bilance: když je člověk spokojen s podmínkami, za kterých vykonává své zaměstnání, cítí, že jeho práce je důležitá a má smysl, pak se sám snaží odevzdat co nejlepší výkon. Vnitřní osobní spokojenost vede k tomu, že zaměstnání v podniku ochotně doporučuje i svým přátelům.

Otázka č. 15 zkoumala názor respondentů na perspektivnost výrobků firmy. Určitě je o perspektivnosti přesvědčeno 37 zaměstnanců (51,4%), spíše je přesvědčeno 22 zaměstnanců (30,6%), spíše není přesvědčeno 8 zaměstnanců (11,1%) a určitě není přesvědčeno 5 zaměstnanců (6,9%).

Graf 15: Perspektiva výrobků



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkové šetření ukázalo, že 82% zaměstnanců je přesvědčeno, že podnik vyrábí perspektivní výrobky. Pokud je tento názor podporován dobrou marketingovou komunikací, lze jen pochválit práci tohoto oddělení.

Verifikace hypotézy H1

H1: Většina zaměstnanců je nespokojena se svým finančním ohodnocením.

K hypotéze H1 se přímo vázala otázka č. 8, která byla zaměřena na spokojenost respondentů s finančním ohodnocením pracovního výkonu, jinými slovy vyjádřeno, na jejich spokojenost s dosahovaným finančním ohodnocením. Za spokojené v tomto ohledu byli považováni respondenti, kteří na tuto otázku odpověděli odpověďmi „určitě spokojen/a“ a „spíše spokojen/a“. Těchto bylo 17. Za nespokojené pak byli považováni ti dotazovaní, kteří odpověděli „spíše nespokojen/a“ a „určitě nespokojen/a“. Takto odpovědělo 55 osob zúčastněných na výzkumném šetření. Pro účely ověření této hypotézy byly formulovány hypotéza nulová a hypotéza alternativní takto:

H0: Četnosti členů skupin podle (ne)spokojenosti s finančním ohodnocením jsou stejné.

HA: Četnosti členů skupin podle (ne)spokojenosti s finančním ohodnocením nejsou stejné.

Postup výpočtu testového kritéria chí-kvadrát je uveden v tabulce 1.

Tabulka 1: Postup výpočtu testového kritéria chí-kvadrát k hypotéze H1

Zájem	P	O	(P - O)	(P - O) ²	(P - O) ² /O
Ano	17	36	-23	529	14,694
Ne	55	36	23	529	14,694
Σ					29,388

Výpočtem byla zjištěna hodnota testového kritéria chí-kvadrát 29,388. Protože kritická hodnota pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti je 3,841, je zřejmé, že vypočtená hodnota testového kritéria je vyšší. Proto je na místě přijmout alternativní hypotézu a naopak odmítnout hypotézu nulovou. S ohledem na tuto skutečnost je tak možno konstatovat, že hypotéza H1 znění: „Většina zaměstnanců je nespokojena se svým finančním ohodnocením.“ Byla ověřena kladně.

Verifikace hypotézy H2

H2: Zaměstnanci mají zájem o rozšiřování benefitů.

Tato hypotéza byla ověřována podle výsledků k otázce č. 11. Tato otázka byla otázkou otevřenou, přičemž se respondentů dotazovala, zda by měli zájem o zavedení dalších bene-

fitů. Alespoň jeden navrhovaný nový benefit u této otázky uvedlo 69 dotazovaných. Zbylí tři respondenti se k této otázce nevyjádřili, z čehož lze dovozovat, že zájem o rozšiřování stávajících benefitů nemají. Pro účely ověření této hypotézy byly formulovány hypotéza nulová a hypotéza alternativní níže uvedeným způsobem:

H₀: Četnosti členů skupin podle (ne)zájmu o rozšiřování benefitů jsou stejné.

H_A: Četnosti členů skupin podle (ne)zájmu o rozšiřování benefitů nejsou stejné.

Postup výpočtu testového kritéria chí-kvadrát je uveden v tabulce 2.

Tabulka 2: Postup výpočtu testového kritéria chí-kvadrát k hypotéze H₂

Zájem	P	O	(P - O)	(P - O) ²	(P - O) ² /O
Ano	69	36	33	1089	30,250
Ne	3	36	-33	1089	30,250
Σ					60,500

Provedeným výpočtem bylo zjištěno, že hodnota testového kritéria chí-kvadrát je 60,500. Tato hodnota je výrazně vyšší, nežli činí hodnota kritická pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti (3,841). Proto je nezbytné odmítnout hypotézu nulovou a naopak přijmout hypotézu alternativní. To v konečném důsledku znamená, že hypotéza H₂, která zněla: „Zaměstnanci mají zájem o rozšiřování benefitů.“, byla ověřena s kladným výsledkem.

Verifikace hypotézy H₃

H₃: Většina zaměstnanců firmy neuvažovala v posledních 2 letech o změně zaměstnání.

Hypotéza H₃ byla verifikována podle výsledků výzkumného šetření k otázce č. 12, která se respondentů dotazovala na to, zda respondenti uvažovali v posledních dvou letech o změně zaměstnání. Na tuto otázku odpovědělo kladně 11 dotazovaných, záporně pak 61 respondentů. Pro účely verifikace této hypotézy byly formulovány následující nulová a alternativní hypotéza:

H₀: Četnosti členů skupin podle uvažování o změně zaměstnání v posledních dvou letech jsou stejné.

H_A: Četnosti členů skupin podle uvažování o změně zaměstnání v posledních dvou letech nejsou stejné.

Postup výpočtu testového kritéria chí-kvadrát je uveden v tabulce 3.

Tabulka 3: Postup výpočtu testového kritéria chí-kvadrát k hypotéze H₃

Změna	P	O	(P - O)	(P - O) ²	(P - O) ² /O
Ano	11	36	-25	625	17,361
Ne	61	36	25	625	17,361
Σ					34,722

Vypočtená hodnota testového kritéria tedy je 34,722. Při jeho porovnání s hodnotou kritickou pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti (3,841) je zřejmé, že je vyšší, proto je zapotřebí odmítnout hypotézu nulovou a přijmout hypotézu alternativní. Vzhledem k tomuto výsledku je zřejmé, že hypotéza H₃, podle které většina zaměstnanců firmy neuvažovala v posledních dvou letech o změně zaměstnání, byla verifikována kladně.

Verifikace hypotézy H₄

H₄: Většina zaměstnanců by doporučila firmu jako perspektivního zaměstnavatele.

Pro účely verifikace hypotézy H₄ byly využity výsledky výzkumného šetření k otázce č. 14. Uvedená otázka se respondentů dotazovala, zda by doporučili zaměstnání ve své firmě některému ze svých přátel. Kladná odpověď na tuto otázku, za kterou byly považovány odpovědi znění „doporučil/a“ nebo „spíše doporučil/a“, se vyskytla u 43 respondentů. Za zápornou odpověď byly považovány odpovědi znění „spíše ne“ a „ne“. Takových odpovědí bylo celkem 29. Hypotézy nulová a alternativní měly v tomto případě následující znění:

H₀: Četnosti členů skupin podle (ne)doporučení nynějšího zaměstnání některému z přátel jsou stejné.

H_A: Četnosti členů skupin podle (ne)doporučení nynějšího zaměstnání některému z přátel nejsou stejné.

Postup výpočtu testového kritéria chí-kvadrát je uveden v tabulce 4.

Tabulka 4: Postup výpočtu testového kritéria chí-kvadrát k hypotéze H4

Doporučení	P	O	(P - O)	(P - O) ²	(P - O) ² /O
Ano	43	36	7	49	1,361
Ne	29	36	-7	49	1,361
Σ					2,722

Vypočtená hodnota testového kritéria tedy je 2,722. Při jeho porovnání s hodnotou kritickou pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti (3,841) je zřejmé, že je nižší, proto je zapotřebí přijmout hypotézu nulovou a odmítnout hypotézu alternativní. Vzhledem k tomuto výsledku je zřejmé, že hypotéza H4, podle které by většina zaměstnanců firmy doporučila firmu jako perspektivního zaměstnavatele, byla ověřena se záporným výsledkem. Na druhé straně je však zapotřebí uvést, že větší část zaměstnanců by svoji firmu jako zaměstnavatele doporučila. Tento výsledek však může jít ještě na vrub náhody.

Návrhy na zlepšení současného stavu

Na základě výsledků dotazníkového šetření pro zvýšení pracovní spokojenosti navrhuji v oblasti péče o zaměstnance do nabídky zaměstnaneckých benefitů zařadit další typy benefitů

- **Poradenské služby** – v oblasti pracovních záležitostí zaměstnance, ale zároveň zasahující do osobního života pracovníka. Může se dostat do obtíží, které negativně ovlivňují jeho psychický a zdravotní stav. Může se jednat např. o majetkové problémy, problémy s nemocí, insolvenčí, exekucí, rozvodem, péčí o děti apod. V těchto případech je v zájmu firmy pomoci tyto potíže řešit.
- **Zavedení kontaktu s ženami na rodičovské dovolené** – tato služba by přispěla k tomu, že v období, kdy se zaměstnanec věnuje péči o dítě, zůstává dál v kontaktu se svými bývalými kolegy. Toto přispívá nejen k udržení dobrých pracovních vztahů, ale zároveň i k seznámení se s novinkami v oboru. Tím dojde po návratu z rodičovské dovolené k snazšímu zařazení zpět na pracovní místo.
- **Zavedení kontaktu s důchodci** – tímto krokem by firma zlepšila svoji pověst zaměstnavatele a zároveň přispěla k pozitivnímu postoji zaměstnanců k ní. Tím, že se nepřestala starat o své zaměstnance ani po odchodu do důchodu by firma dala najevo, že jí záleží na zaměstnanci jako na člověku a nejde jí jen o výkony.
- **Zavedení příspěvku na dopravu** – ve firmě pracuje mnoho zaměstnanců, kteří dojíždějí do zaměstnání z okolních měst a vesnic. Pokud by tento příspěvek byl zaveden, zvýšil by se počet uchazečů o zaměstnání v této firmě. Z většího počtu uchazečů by mohla firma vybírat kvalifikovanější zaměstnance, kteří by přispěli svými znalostmi a dovednostmi k rozvoji firmy.
- **Zavedení sociální výpomoci** – dnešní rychlá a dynamická doba přináší s sebou mnohdy i krizové životní situace. Zaměstnavatel by poskytnutím této nenároko-

vé a zároveň nenávratné sociální výpomoci mohl předejít situaci, kdy se jeho zaměstnanec dostane do sociálně znevýhodněné situace nebo skupiny.

- **Zavedení příspěvku na rekreaci** – firma sice poskytuje týden dovolené na rámec stanovený zákonem, ale zavedením tohoto příspěvku by tak nepřímo vyzvala zaměstnance k odpočinku a zároveň v něm vzbudila zájem o rekreaci. Výsledkem by měl být odpočínutý zaměstnanec, který by podával očekávaný výkon.
- **Péče o děti** – zavedení příspěvku na pobyt dětí v mateřské školce nebo jeslích, příspěvku na nákup školních potřeb, zájmovou činnost dětí, vánoční besídku apod. Tímto krokem by se zlepšila image firmy jako zaměstnavatele a zároveň by v dětech podpořila myšlenku o důležitosti pracovního zařazení jejich rodičů.
- **Kulturní a sportovní služby** – v tomto případě by se mohlo jednat třeba o nákup vstupenek do divadla, různých druhů festivalů, sportovních areálů apod. Zavedením tohoto bonusu by zaměstnavatel přispěl k žádoucímu ovlivňování trávení volného času nejen svých zaměstnanců, ale dá se předpokládat i jejich dětí.
- **Flexi passy** – jednou z možných variant je i zavedení poukázek s univerzálním použitím, které pokrývají většinu výše uvedených oblastí. Jejich prostřednictvím je nabízena zaměstnanci široká možnost využití a záleží pouze na něm, kterou oblast si zvolí. Tím, že poukázky nepodléhají dani z příjmu, ani odvodům na zdravotní a sociální pojištění, zaměstnanec za ně ve výsledku pořídí více než za finanční odměnu.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo skrze studium příslušné odborné literatury a na základě realizace vlastního výzkumného šetření zhodnotit, zda existuje souvislost mezi pracovní spokojeností a motivací a sociálními a pracovními podmínkami a nastaveným systémem zaměstnaneckých benefitů. Jedná se přitom o problematiku i v poslední době velmi živou, ačkoliv si řada zaměstnavatelů myslí, že zaměstnanci pro ně budou oddaně pracovat už jen proto, že jsou u nich zaměstnáni. Tento přístup často vyvěrá z přesvědčení, že zaměstnance může bez problémů nahradit takřka okamžitě někdo jiný, kdo aktuálně nemá uplatnění na trhu práce.

Přes uvedenou skutečnost je však možno vyjádřit přesvědčení, že i v této době platí okřídlené rčení, které uvádí, že největším bohatstvím každé firmy jsou její lidé. A dalo by se říci, že tímto bohatstvím mohou být právě jen tehdy, pokud jsou spokojeni ve firmě, kde pracují, a na kterou jsou proto i hrdí. Pouze tehdy je možné očekávat, že zaměstnanci podají maximální výkon, který umožní, aby se firma prosadila v dnešním turbulentním podnikatelském prostředí. U firmy, kde je vysoká míra fluktuace zaměstnanců, lze něco podobného jen velmi těžko očekávat.

K prosazení se na trhu práce má tedy mimořádný význam problematika motivace a pracovní spokojenosti. Jedná se o fenomény, které jsou zkoumány v rámci empirické části této práce. Pojem „motivace“ byl v teoretické části práce vymezen jakožto intrapsychický proces, jehož prostřednictvím je vyjadřována touha a vůle jedince vyvinout úsilí, jež posléze vyústí k dosažení určitého cíle, který je pro něj z jeho vlastního pohledu významný. Jak dále vyplynulo z teoretické části práce, pracovní spokojenost tvoří významnou součást celkové životní spokojenosti jedince. Je tomu tak z toho důvodu, neboť převážná část populace tráví v práci velkou část svého života. Samotný pojem „pracovní spokojenost“ bývá používán v užším a širším slova smyslu. V užším slova smyslu se jí rozumí spokojenost s vykonávanou prací, v širším slova smyslu pak spokojenost v práci.

V praktické části pak byly zejména ověřovány čtyři formulované hypotézy, a to na základě dat nasbíraných v české textilní firmě XY, s.r.o. se sídlem v Pardubickém kraji. První hypotéza H1 znění: „Většina zaměstnanců je nespokojena se svým finančním ohodnocením.“ byla ověřena kladně. Rovněž tak hypotéza H2, která zněla: „Zaměstnanci mají zájem o rozšiřování benefitů.“, byla ověřena s kladným výsledkem. Taktéž hypotéza H3, podle které většina zaměstnanců firmy neuvažovala v posledních dvou letech o změně

zaměstnání, byla verifikována kladně. Pouze hypotéza H4, podle které by většina zaměstnanců firmy doporučila firmu jako perspektivního zaměstnavatele, byla ověřena se záporným výsledkem.

Na základě výsledků výzkumného šetření pak byla formulována pro tuto firmu některá doporučení, která by měla vést ke zlepšení ve zkoumané oblasti. Jedná se o doporučení zavést poradenské služby (včetně těch, které se týkají osobního života zaměstnanců), zavedení kontaktu s ženami na rodičovské dovolené a s důchodci, zavedení příspěvku na dopravu, zavedení sociální výpomoci pro případ neočekávaných situací, zavedení příspěvku na rekreaci, zajišťování komplexní péče o děti zaměstnanců a poskytování kulturních a sportovních služeb.

Ačkoliv na první pohled by se mohlo zdát, že téma této diplomové práce nemá žádný vztah k sociální pedagogice, není tomu tak. Nejedná se sice o primárně sociálně-pedagogické téma, avšak vazbu k této vědní disciplíně má. Sociální pedagog se totiž v rámci své praktické činnosti může věnovat i oblasti řízení lidských zdrojů. Nezbytnou podmínkou přitom je, aby zastával adekvátní pozici v rámci organizační struktury dané firmy. V tomto ohledu je pro výsledný efekt jeho činnosti velkým přínosem skutečnost, že sociální pedagog disponuje kompetencemi, které mu umožňují pracovat s různými cílovými skupinami. Tyto kompetence se utvářejí již v průběhu studia oboru sociální pedagogiky, jehož součástí je i předmět Řízení lidských zdrojů.

Vedle již uvedeného je možno také poukázat na skutečnost, že pracovní prostředí náleží k významným socializačním činitelům. Pracovní prostředí tak lze využít pro působení na jedince, aby se choval žádoucím způsobem. V případě optimálního působení jím lze eliminovat i míru pracovní nespokojenosti, pozitivně ovlivňovat flukuační tendence a v neposlední řadě i podpořit pracovní výkonnost zaměstnanců. V tomto směru jsou významnými oblastmi pro působení sociálního pedagoga spokojenost a motivace zaměstnanců. Ovlivňováním těchto oblastí je sociální pedagog schopen přispívat k vytváření vhodných pracovních podmínek. Může tak činit z role prostředníka mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: SPN. 1983. 231 s.
- [5] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [6] DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde Praha, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [7] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [8] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [9] DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [11] HARVEY, Christine. *Umění motivovat – cesta k úspěchu*. 2.vyd. Praha: Informativum, 1994. 109 s. ISBN 80-85427-46-X.
- [12] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

- [13] HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007 : komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 284 s. ISBN 978-80-247-1987-0.
- [14] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [15] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [16] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika: nové příležitosti?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011, 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [17] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [18] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [19] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [20] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [21] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [22] NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2005. 107 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [23] PALÁN, Zdeněk . *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. 282 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [24] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [25] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4. zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

- [26] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [27] POLÁČEK, Bohumil a Jan ATTL. *Posudek znalce a podnik*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 184 s. ISBN 80-7179-503-8.
- [28] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [29] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [30] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7, s. 31.
- [31] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [32] ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- [33] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [34] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- [35] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8
- [36] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
- [37] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce*. 1. vyd. Praha: Portál. 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6.
- [38] WAGNER, Anne E. *The relationship between job satisfaction and turnover intent of human service support employees in a community-based organization*. Minnesota: Capella University, 2004. ISBN 978-049-6799-94-7.

ODBORNÉ ČLÁNKY

- [1] CASTLE, Nicholas G., John ENGBERG, Ruth ANDERSON a Aiju MEN. Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes: Intent to Leave and Turnover. *Gerontologist*, 2007, roč. 47, č. 2, s. 193-204.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] BEŤÁK, Jiří. Nabídka zaměstnaneckých benefitů ve složitém roce 2012. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-09-26]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/files/cz/media/ankety/ing2012.pdf>.
- [2] Člověk a práce. *Katedra psychologie Fakulty pedagogické ZČU v Plzni* [online]. c2013 [cit. 2013-09-26]. Dostupné z: www.kps.zcu.cz/materials/clopr.rtf.
- [3] URBAN, Jan. Pracovní spokojenost a její faktory. *Mzdy & personalistika v praxi* [online]. 2006 [cit. 2013-09-26]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/?search_query=\\$index=724|\\$index=729&search_results_page=13](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/?search_query=$index=724|$index=729&search_results_page=13).

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Historický vývoj řízení a vedení lidí v organizacích	15
Obrázek 2: Hlavní aktivity realizované v oblasti řízení lidských zdrojů.....	18
Obrázek 3: Styly řízení manažerů dle modifikované manažerské mřížky	24
Obrázek 4: Vztah mezi kompetencí a schopností	32
Obrázek 5: Přístupy k pojetí termínu kompetence.....	34
Obrázek 6: Vztah mezi kvalifikací (profesionalitou) a profesní kompetencí	34
Obrázek 7: Obsah profesní kompetence zaměstnanců	35
Obrázek 8: Vztah mezi firemní kulturou, strategií a organizačním uspořádáním	39
Obrázek 9: Rozdíl mezi stimulací a motivací	42
Obrázek 10: Kvalifikace teorií motivace	44
Obrázek 11: Maslowova pyramida lidských potřeb	45
Obrázek 12: Poskytované daňové zvýhodněné zaměstnanecké benefity	52
Obrázek 13: Poskytované daňově nezvýhodněné zaměstnanecké benefity	52
Obrázek 14: Organizační schéma	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví respondentů	66
Graf 2: Věková struktura respondentů	67
Graf 3: Doba zaměstnání respondentů v podniku	68
Graf 4: Vzdělání respondentů	69
Graf 5: Sociální vybavení	70
Graf 6: Vztahy na pracovišti	71
Graf 7: Informace k práci	72
Graf 8: Spokojenost s finančním ohodnocením	73
Graf 9: Spokojenost s nabídkou benefitů	74
Graf 10: Benefity jako důvod k nástupu do firmy	75
Graf 11: Zavedení nových benefitů	76
Graf 12: Změna zaměstnání	77
Graf 13: Opětovný výběr firmy jako zaměstnavatele	77
Graf 14: Doporučení firmy jako zaměstnavatele	78
Graf 15: Perspektiva výrobků	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Postup výpočtu testového kritéria chí-kvadrát k hypotéze H1	80
Tabulka 2: Postup výpočtu testového kritéria chí-kvadrát k hypotéze H2	81
Tabulka 3: Postup výpočtu testového kritéria chí-kvadrát k hypotéze H3	82
Tabulka 4: Postup výpočtu testového kritéria chí-kvadrát k hypotéze H4	83

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: Dotazník

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

touto cestou Vás žádám o pomoci při zpracování mé diplomové práce na téma „*Člověk jako rozhodující faktor rozvoje firmy.*“ Připravila jsem pro Vás dotazník o celkem 15 otázkách. Vaším úkolem je vybrat takovou odpověď, která nejvíce odpovídá Vašemu vlastnímu názoru. Dotazník je naprosto anonymní, nemusíte se tedy obávat zneužití Vašich odpovědí.

Děkuji Vám za spolupráci.

Bc. M. Hanusová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2. Jaký je Váš věk?

- a) 18 - 25 roků
- b) 26 - 35 roků
- c) 36 - 45 roků
- d) 46 – 55 roků
- d) nad 55 roků

3. Jak dlouho již v tomto zaměstnání pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 - 4 roků
- c) 5 - 9 roků
- d) 10 - 15 roků
- e) nad 15 roků

4. Jaké je Vaše nejvyšší absolvované vzdělání?

- a) základní
- b) střední odborné (bez maturity)
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

5. Jste spokojen/a s úrovní sociálního vybavení (šatny, sociální zařízení, jídelna)?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

6. Jste spokojen/a s pracovními vztahy na Vašem pracovišti?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

7. Obdržíte vždy jasné a srozumitelné informace k práci, kterou máte vykonat?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

8. Byla nabídka poskytovaných benefitů důvodem, proč jste se rozhodl/a pracovat v této firmě?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

9. Jste spokojen/a se současným finančním ohodnocením Vašeho pracovního výkonu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

10. Jste spokojen/a se současně nabízenými benefity?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

11. Jaké zaměstnanecké benefity by měly být do budoucna ve firmě zavedeny? (vypište)

.....
.....
.....

12. Uvažoval/a jste v posledních dvou letech o změně zaměstnání?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

13. Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto firmu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

14. Doporučil/a byste zaměstnání v této firmě některému ze svých přátel?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

15. Jsou podle Vás výrobky této firmy perspektivní?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne