

Motivace zaměstnanců

-

úloha personálního managementu

Jitka Ventrčová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka VENTRČOVÁ**
Osobní číslo: **H118348**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Motivace zaměstnanců – úloha personálního managementu**

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 společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány sávedoucím bakalářské práce. Sávědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci sávedoucím bude práce zaměřena:

- na motivační prvky personálního managementu;
- na problematiku a rozvoj profesního vzdělání;
- na zkvalitnění personálního managementu.

Součástí práce bude empirické šetření a kvantitativní výzkum zaměřený na zkvalitnění práce personálního managementu v organizaci.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Kasper, H., Mayrhofer, W. Personální management. Praha: Linde, 2005.

Kocianová, R. Personální činnost a metody personální práce. Praha: Grada, 2010.

Stýblo, J. Personální strategie. Praha: Economia, 1991.

Veber, J. Management: základy ? prosperita ? globalizace. Praha: Management Press, 2002.

Vodák, J., Kuchaříková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011.

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

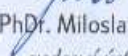
Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013

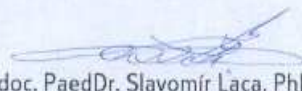
Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Jilka Ventrčová
.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně
14.2.2014

Jilka Ventrčová
.....
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 výtisky, 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 oprávněným zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

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

ABSTRAKT

Hlavním cílem této bakalářské práce je zdůraznit význam motivace a důležitou úlohu personálního managementu a hledání odpovědí na tyto otázky. Práce pojednává a objasňuje motivaci z teoretického i praktického hlediska. V některých určitých případech je uvedeno, jak se daná oblast aplikuje v praxi.

K naplnění uvedeného cíle byla zvolena metoda kvantitativního průzkumu pomocí dotazníku, v němž respondenti písemně odpovídali na předem připravená tvrzení, jejichž úkolem bylo zanalyzování problematiky motivace a prověření práce personálního managementu.

Deduktivní strategií byla zjišťována spokojenost zaměstnanců, včetně toho, do jaké míry jsou zaměstnanci motivováni a jaké motivační nástroje nejvíce preferují.

Klíčová slova:

management, motivace, personální management, personální rozvoj, personalistika, personální rozvoj, řízení lidských zdrojů,

ABSTRACT

The main goal of this bachelor thesis is to emphasize the significance of motivation and the importance of personal management and to find answers to these questions. The bachelor thesis deals and clarifies the motivation from the theoretical and practical point of view. There is shown in certain cases how to apply the given fields into the use.

To fulfill the mentioned goal there was used the method of quantitative survey by means of questionnaire in which responders answered statements prepared in advance in the written form and which target was to analyze the problems of motivation and to screen the work of personal management.

Deductive strategy was used to find out the employees satisfaction including these how much the employees are motivated and what motivational tool they prefer the most.

Keywords:

management, motivation, personal management, personal development, human resources management,

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla v první řadě poděkovat svým rodičům a synovi, za jejich morální podporu, ale hlavně za trpělivost, které se mi od nich po celou dobu studia a zpracování této bakalářské práce dostávalo. Této podpory si nesmírně vážím.

Poděkování patří také rozhodně panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D za jeho ochotu, odborné vedení, neocenitelné rady při zpracování bakalářské práce a za jeho drahocenný čas, který mi věnoval.

Prohlášení

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

V Brně dne 31. března 2014

Jitka VENTRČOVÁ

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. MOTIVACE	12
1.1 POJEM MOTIVACE A JEJÍ CHARAKTERISTIKA	12
1.2 MOTIVACE A PRACOVNÍ CHOVÁNÍ	17
1.3 MOTIVACE JAKO NEDÍLNÁ SOUČÁST PERSONÁLNÍ PRÁCE	19
2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
2.1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – CÍLE, ROZHODUJÍCÍ PERSONÁLNÍ AKTIVITY	26
2.2 VÝVOJ PERSONALISTIKY	28
2.3 NOSITELE ŘÍZENÍ V ORGANIZACI	29
2.4 DESATERO VEDENÍ PODŘÍZENÝCH	30
3. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	32
3.1 POJEM PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	33
3.2 HISTORIE (VÝVOJ) MANAGEMENTU	35
3.3 DĚLENÍ MANAGEMENTU	38
3.4 PERSONALCONTROLLING	39
4. PERSONÁLNÍ ROZVOJ	42
4.1 ZÁKLADY PERSONÁLNÍHO ROZVOJE	42
4.2 OKRUHY PERSONÁLNÍ ROZVOJE	43
4.3 METODY PERSONÁLNÍHO ROZVOJE	43
4.4 DÍLČÍ ZÁVĚR	45
PRAKTICKÁ ČÁST	47
5. METODIKA PRŮZKUMU	48
5.1 VÝSLEDKY PRŮZKUMU	49
5.2 ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	66
ZÁVĚR	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
INTERNETOVÉ ODKAZY:	74
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	75
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	76
SEZNAM TABULEK	77
SEZNAM PŘÍLOH	78

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je Motivace zaměstnanců – úloha personálního managementu.

V současné době se motivace a mimořádné oceňování personálu rozvíjí a začíná být plně vnímána jejich důležitost. Cílem bakalářské práce je zaměřit se na hlubší prostudování motivace a personálního managementu a v určitých případech uvést, jak se daná oblast aplikuje do praxe. K podpoře tvrzení budou využity již publikované poznatky a vlastní poznatky, získané předchozím studiem nebo vlastní praxí. V teoretické části bakalářské práce je pojednáváno o motivaci a její charakteristice. V oblasti personální motivace jsou vymezeny základní pojmy. Dále je prostor věnován rozdílům a typům lidí, jak s nimi jednat a jak je motivovat. Jedná se především o efektivní komunikaci a umění taktiky a harmonie poznání jejich silných stránek, obvyklých problémů a jejich kořenů, které jednotlivé skupiny lidí způsobují. V další části je pojednáváno o motivaci a jejím přínosu.

Dále je práce zaměřena na základní vývoj personalistiky a její racionální pochopení. V této souvislosti je pojednáváno o koncepci řízení lidských zdrojů, které jsou nejsložitější stránkou řízení a manažerskou úlohou. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je tedy péče o výkonnost organizace a její další rozvoj. V této části jsou citovány klasické teorie a teoretické postupy, které jsou obsahem odborných publikací a v závěru této části je uvedeno tzv. Desatero vedení podřízených.

Závěrečná část teoretické části bakalářské práce pojednává o personálním managementu a personalcontrollingu v návaznosti na personální rozvoj. Cílem tedy bude vysvětlení podstaty a metod vzdělávání s důrazem na mezilidské vztahy.

Cílem praktické části bakalářské práce je sestavit dotazníkové šetření validní, vhodné pro zjištění stávajícího stavu a úrovně motivace zaměstnanců. Tato část je zaměřena k získání relevantních dat a jejich následnou analýzu s cílem zjistit přístup zaměstnanců státní organizace k stávajícímu systému motivace a jejich vztahu k organizaci a vrcholnému managementu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. MOTIVACE

Motivace je vysoce individuální a složitá, také existuje rozdíl mezi tím, co motivuje lidi, aby odváděli nadprůměrný výkon, a tím, co vede k podprůměrnému výkonu.¹ Motivaci lze všeobecně charakterizovat jako proces mobilizace energie člověka a zaměření jeho chování na určitý cíl.² Motivace je součástí manažerské práce každé organizace. Podle Vebera³ je motivace „*vnitřní stav člověka (je daný přáními, tužbami, úsilím, představami, apod.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka, integruje psychickou a fyzickou aktivitu směrem k vytčenému cíli.*“⁴ Nejrozhodnější cestou motivace při moderní teorii je rozhodující cesta k řízení a výkonnosti pracovníků.

Mýtus o motivaci – „*Při řeči o motivaci se vždy jedná o manipulační záměr. Správné chápání motivování je však naprosto korektní manažerskou úlohou. Bylo by lehkomyšlné se této jinak lukrativní metody řízení vzdávat.*“⁵

1.1 Pojem motivace a její charakteristika

Pojem motivace zahrnuje širokou třídu jevů podněcujících člověka k určitému jednání a dodávajících mu energii. Patří k nim především potřeby, zájmy, záliby, sklony, postoje, názory, mínění, hodnotová orientace, ideály, životní cíle, zásady, přesvědčení.⁶ Uvedené jevy, které zahrnujeme pod pojem motivace, nemohou být bezprostředně pozorovány (proto jim, také někdy říkáme tzv. motivační dispozice) a lze je odvozovat z vnějších projevů chování člověka. Vzhledem k tomu, že stejné vnější projevy chování člověka mohou mít různé motivy, je vyvozování skutečných motivů chování člověka z jeho vnějších projevů velice obtížné a úsudky o motivech a příčinách lidského chování mají vždy pravděpodobnostní charakter. Tato skutečnost je navíc komplikována i tím, že chování člověka není determinováno jen jedním motivem, nýbrž celou spleť motivů, které tvoří zaměřenost člověka, která však není neměnná, nýbrž v průběhu života se také vyvíjí a mění. Motivace je nejobtížnějším úkolem každého člověka, který vede

¹ Thomson, R. *Řízení lidí*, Praha: ASPI, s. 93.

² Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 46.

³ **Jaromír Veber** (*16. srpna 1953, Chomutice u Jičína), absolvent VŠE v Praze, jeden z našich nejznámějších ekonomů, zabývající se managementem 20 století.

⁴ Veber, J. *Management; Základy – prosperita – globalizace*, Praha: Management Press.

⁵ Óttlová, Ch., Härterová, G. *Dokonalá organizace v malé firmě*, Praha: Management Press, s. 61.

⁶ Vízdal, F. *Vedení lidí v armádě*, Praha: Voj. rozhledy, s. 79-88.

určitou skupinu spolupracovníků. Je důležité usměrňovat její činnost ve prospěch dlouhodobé prosperity, ve prospěch uskutečňování cílů organizace. U motivace je, také důležité správně vzdělávat a zvyšovat kvalifikaci. Umět rozmístit na pracovní místa pracovníky, kteří mají fyzické, duševní a osobní předpoklady pro danou činnost. Pracovní procesy probíhají nejlépe, když jsou splněny tyto podmínky. A to jsou podmínky zejména technické, technologické, fyzikální a zdravotně technické.

Motivace je spojena s hlediskem dynamické stránky osobnosti člověka, dává odpověď na zásadní otázku, *proč určitý člověk dělá to či ono*. Motivy osvětlují příčiny chování člověka. Zajímá nás důležitá otázka, jak vzniká motivované chování člověka.⁷ V popředí jsou většinou dvě nejdůležitější oblasti. První je udržení toho, co mám, nebo změna k něčemu novému nebo kvalitě chování a za druhé je zesílení, popřípadě intenzifikace⁸ chování.⁹

Teorie motivace - existuje mnoho teorií motivace. Důvodem jejich vzniku a spíše rozsáhlejšího počtu různých teorií je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Motivační teorie slouží manažerům jako zásobník poznatků, z kterého mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi. Lze je rozdělit do dvou základních skupin:

- Teorie potřeb, které se soustřeďují na poznání motivačních příčin (hledají odpověď na otázku „proč“);
- Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (hledají odpověď na otázku „jak“).

Motivace člověka k pracovnímu výkonu je závislá na jedné straně na "seberealizaci" a to je možné například díky zajímavé práci, vyniknutí v určitém oboru, ztotožnění osobních hodnot a hodnot s danou oblastí činností. Na druhé straně je ovlivňování ze strany managementu a firmy vhodným způsobem vedení a stimulace pracovníků. Vždy je důležité mít na paměti, že pracovní výkon je závislý na potřebné schopnosti, na správně vytvořených pracovních podmínkách a nejdůležitější je dostatečná motivace.

⁷ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 46.

⁸ **Intenzifikace** – znamená zvýšení kapacity, účinnosti, výkonnosti.

⁹ Kasper, H., Mayrhofer, W. *Personální management; Řízení organizace*, Praha: Linde, s. 238.

Teorii motivace lze charakterizovat, jako poznání základních faktorů motivace a ty lze rozdělit na tyto nejznámější teorie.¹⁰

- 1) **Teorie instrumentality** – je založena na Taylorových pracích. Objevila se v druhé polovině 19. století s důrazem na zracionalizování práce a nový ekonomický přístup. „*Instrumentalita je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své zjednodušené podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Odměny a tresty budou provázány přímo s jejich výkonem*“.¹¹
- 2) **Teorie potřeb** – vychází z přesvědčení, že neuspokojená potřeba dokáže vytvořit napětí a stavy nerovnováhy. Teorii potřeb se zabývali tito známí teoretici:
 - **A. Maslow**¹² (vytvořil koncepci hierarchie potřeb v roce 1943, která je základem osobnosti). Rozdělujeme pět základních potřeb nejdůležitějších kategorií lidských potřeb důležitých pro všechny lidi:

potřeby fyziologické (potřeby kyslíku, potravy, vody a sexu);

potřeby jistoty a bezpečí (potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb);

potřeby sociální (potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka určité skupiny);

potřeba uznání (potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe samotného, být respektován ostatními členy);

potřeba seberealizace (potřeba rozvíjet svůj potenciál dovednosti, stát se tím, čemu člověk věří, že je schopen se stát).

¹⁰ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 47.

¹¹ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 48.

¹² **Abraham Harold Maslow** (*1. dubna 1908, Brooklyn, New York, USA – †8. června 1970, Menlo Park, Kalifornie, USA) byl americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii, 10 nejcitovanější psycholog ve 20. století. Maslow je původem polské jméno a proto se čte polsky, a ne anglicky.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní

- C. P. Alderfer¹³(teorie tří motivačních potřeb patří mezi teorie zabývající se motivací lidí, základních potřeb výkonu, úspěchu, spolenectví a moci): tzv. *teorie E – existenční; R – vztahové; G – růstové*)

potřeby existenční (E) - Existence, odráží v sobě potřebu týkající se výměny energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních podnětů. Například hlad a žízeň představují vždy velký nedostatek a zařazujeme je mezi nejdůležitější existenční potřeby. Oproti tomu plat a zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, jistota zaměstnání jsou pouze typy existenčních potřeb lidí;

potřeby vztahové (R) - Relatedness, přiznávají to, že lidé se chtějí angažovat ve vztazích s lidmi kolem sebe. To jsou jejich uspokojení, které závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. K prvkům vztahového procesu patří akceptace, pochopení, potvrzení přátelství, vztahy, společné cíle, uznání v sociální síti;

potřeby růstové (G) - Growth, objevují se v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to i za následku překračování hranic. Uspokojení závisí na tom, jak jedinec nachází

¹³ **Clayton Paul Alderfer** (*1. září 1940, Sellersville, Pensylvánie, USA) je americký psycholog, který rozšířil Maslowovu hierarchii lidských potřeb jejím rozdělením do svojí teorie ERG.

příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát. Patří sem seberealizace v zaměstnání a profesní růst.¹⁴

- **D. McClelland¹⁵** (identifikoval tři potřeby tzv. potřebu výkonu nebo-li úspěchu; potřebu spolenectví; potřebu moci):

potřeba výkonu (úspěchu), definovaná potřeba k dosažení nějakého úspěchu v soutěži a poměřování osobní normou dokonalosti;

potřeba spolenectví, definovaná potřeba přátelství a soucitných vztahů s ostatními lidmi;

potřeba moci, definovaná potřeba kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.¹⁶

- 3) **Herzbergova teorie¹⁷** – vypracoval tzv. dvoufázový model satisfaktorů nebo-li motivátorů a dissatisfaktorů (faktorů hygieny):

satisfactory, jsou činitele, které dokáží motivovat jedince k vyššímu výkonu, např. odpovědnost, znalost funkční i kvalifikační, uznání, růst a rostoucí výkon;

dissatisfactory, charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, např. mzda, pracovní podmínky, technické vedení, vztahy ke spolupracovníkům a s nadřízenými.

- 4) **Teorie kognitivní** – je zaměřena na proces a poskytuje způsob motivování lidí. Procesy rozdělujeme na: očekávání (expektační teorie); dosahování cílů (teorie cílů); volba chování (teorie reaktance); pocit spravedlnosti (teorie spravedlnosti):

očekávání (expektace), tento pojem formuloval Vroom¹⁸, dle něj valence (přesvědčení o atraktivnosti cíle) zastupuje hodnotu, instrumentalita

¹⁴ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 49.

¹⁵ **David Clarence McClelland** (*20. května 1917 – †27. března 1998) byl americký psycholog, 15 nejcitovanější psycholog 20. století. Proslul svou motivační teorií, která bývá někdy nazývána teorií potřeby úspěchu.

¹⁶ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 49.

¹⁷ **Frederick Irving Herzberg** (* 18. dubna 1923 v Lynnu v USA – †19. ledna 2000 v Salt Lake City v USA), vystudoval City College v New Yorku. Patří mezi významné americké psychology. Jeho klíčovým dílem je Teorie dvou faktorů, kterou publikoval v roce 1959.

¹⁸ **Viktor H. Vroom** (*9. srpna 1932 Montreal Canada), profesor Managementu a psychologie. Proslul teorií očekávání zabývající se motivací lidí.

*(přesvědčení o atraktivnosti cíle), že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a **expektance** (přesvědčení o reálnosti dosažení cíle) je pravděpodobnost, že čin nebo-li úsilí povede k nějakému výsledku. Motivace může být pouze mezi výkonem a výsledkem;*

dosahování cílů, tato teorie předpokládá, že motivace a výkon musí být vyšší, cíle budou obtížné pro jednotlivce, a existuje-li odezva na výkon. Velmi důležité je stanovit cíle jedincům;

volby chování (reaktance), tato teorie vychází z určitého předpokladu a to v míře a vědomí lidí a svých představ nezbytného chování a uspokojování těchto potřeb. Lidé mohou volit své chování, které v maximální míře uspokojuje potřeby.¹⁹

- 5) **Teorie atribuce** – vysvětluje výkon, který je potřeba vynaložit k úsilí a k dosažení jednotlivých úkolů. K hodnocení lze použít vysvětlení a to schopnost, úsilí, obtížnost a štěstí, při řešení každého úkolu. Při zkoumání se zjistilo, že dosud není žádná jednoznačná teorie motivace v této oblasti.
- 6) **Teorie spravedlnosti** – tvrdí, že lidé se lépe motivují, když se s nimi dokáže zacházet spravedlivě:

distributivní spravedlnost, se týká hlavně lidí, kteří sami cítí, že odměňování je podle jejich příspěví v porovnání s ostatními;

procedurální spravedlnost, se týká toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných organizací, např. při hodnocení, povyšování a disciplinárních záležitostech pracovníků.²⁰

1.2 Motivace a pracovní chování

K umění motivování je nejdůležitější se naučit znalostem lidských potřeb, faktorů. Dále je třeba si uvědomit zásadu – neměřit každého pracovníka stejným metrem (je nutné si uvědomit skutečnost, že každý člověk je individuum, které něco očekává, chce uspokojit své základní fyziologické potřeby).

¹⁹ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 50.

²⁰ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 50.

Dále se hovoří o něčí motivaci, myslí se tím zpravidla, že se lidem poskytne určitý motiv, nebo ten již existující se jim posílí. Motiv nelze nikomu vnutit nebo více či méně rafinovaně podsunout (v tomto případě by se jednalo o manipulaci). Jenom, když někdo přijme nabídku skutečně jako svůj motiv, pak má naše motivace úspěch.

Pracovní motivace – je podstatě souhrnné působení na všechny pracovníky, které vytváří soustavy podnětů vedoucích k zajištění organizačních cílů. Pokud budeme chtít někoho motivovat, je nutné dosáhnout nejprve vzájemné shody názorů a postojů. Pak teprve budeme moci pozitivně působit k vyvolání ochoty spolupracovat, vyzvat ke společné činnosti v zájmu naplnění organizačních záměrů.²¹

Motivace přicházejí zvnějšku nebo z podstaty věci samé. Rozlišujeme motivaci vnější a vnitřní. Při vnější motivaci podnět přichází zvenčí, například v podobě odměny, mající vést k podání určitého výkonu nebo naopak hrozíme tresty za nesplnění úkolu na přemístění, přeložení, krácení mzdy. Při vnitřní motivaci je motiv obsažen ve výkonu samém, pak motivujeme úlohu tak, aby sama o sobě byla zajímavá, aby pracovník cítil vnitřní potřebu ji řešit. Z toho plyne, že odměny mohou kupodivu i škodit. Četné studie již odhalily, že jen vnitřní motivace má trvalejší působení a že vnější motivace neposiluje tu vnitřní spočívající v úloze samé, naopak ji může spíše zničit. Vysoké odměny působí kontraproduktivně, protože odvádějí pozornost od výkonu k odměně. Tento fenomén bývá označován jako "*problém nadměrného ocenění*". Jakmile je pracovník odměněn za činnost, kterou by jinak vykonal zcela dobrovolně, jeho hodnocení tj. vztah očekávání a odměny vyváže kvalitativní posun. Začne plnit svůj úkol kvůli odměně a často už pak není ochoten výkon dál podávat, když odměna odpadne. Motivující odměny by měly být přiměřené. Za určitých okolností však mohou prémie motivaci posílit. Když totiž budou pocíťovány, jako přiměřené. Nebylo by samozřejmě rozumné zcela upustit od odměňování a výkonových pobídek, zvláště když by pracující nabyli dojmu, že jsou placeni nedostatečně a že jim jejich vyšší výkony nejsou ohodnoceny. Z toho vyplývá otázka, *jak tedy skutečně motivovat?* V popředí musejí stát hlavně motivy spolupracovníků a ty jsou velmi individuální. Docela obecně řečeno, měli by se vedoucí starat o to, aby spolupracovníci mohli své výkony prožívat jako smysluplné.

²¹ Stýblo, J. *Personální management*, Praha: Grada, s. 323.

Možná ta nejspolehlivější metoda motivace spolupracovníků, spočívá prostě v tom, že je nebudeme demotivovat. Minimalizuje negativní vlivy, jakými jsou rigidní kontrola, monotónní práce, jejíž užitečnost se kdesi vytrácí, silný konkurenční tlak, nepatrná efektivnost. Pokud se bude výkon dostávat na bod mrazu, těžko budeme moci cítit pobídnutí k nějaké zvláštní angažovanosti.

Demotivace - pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil. Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky nebo různé bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita.

1.3 Motivace jako nedílná součást personální práce

V personální práci je důležité si vždy nejprve uvědomit různé rozdíly v chování lidí. Při práci s lidmi se vždy setkáváme s nejrůznějšími lidmi, kteří přistupují k práci každý jinak. Máme různé typy lidí, každý se umí k problému postavit jinak. Jeden čelem a druhý je systematický, další má kreativní nápady nebo bohatou představivost. Dále jsou lidé, kteří umí vyvolat konflikty mezi lidmi nebo je dovedou hladce urovnat a další jim umí předcházet. Z toho vyplývá, že každý je jiný a řeší problémy po svém. Je velmi důležitá spolupráce a komunikace mezi různými typy lidí. Protože každý je svým způsobem přínosný nebo naopak problémový. Je potřeba se naučit umění správného vedení a motivování. Proto je důležitá praxe a pozorovací vlastnosti.

Rozdíly mezi lidmi jsou dané dědičností, sociálním zázemím, výchovou a v neposlední řadě zde působí mentalita a způsob svého prosazení v pracovním řetězci. K tomu bych ještě přidala temperament, vlastnosti osobnosti, lidské potřeby, postoje a schopnosti. Schopnosti nám pomáhají při profesi, inteligence při řešení problémů a racionální přístup k pracovním činnostem. Osobní tempo je dáno nervovou soustavou a to může být buď vysoké tempo a to může způsobovat chyby při pozornosti a naopak pomalé tempo zvládání termínů a nečekaných situací. Znalosti jsou dány formami vzdělání a načerpání znalostí. Dovednosti a schopnost aktivity jsou získány výcvikem nebo činností.

Vlastnosti mohou být vrozené, naučené, vychází z temperamentu a vlastní nervové soustavy. V neposlední řadě jsou to postoje, realita, orientace, loajalita.

Z praxe vyplývá, že motivace nemusí být pro řadu pracovníků jen finanční ohodnocení, ale také možnost kariéry, seberealizace a zajímavé práce. Dále sem patří možnosti sociálního programu a vedlejších výhod např. možnost klouzavé pracovní doby, poskytnutí podnikového auta, možnost zvyšování kvalifikace, personální rabaty (možnost nákupu výrobků firmy se slevou) atd. Pro pracovníka není nejdůležitější mzda, ale i jistota místa, sociální potřeby. Dále to jsou hygienické faktory (dissatis) např. pracovní podmínky, nebo jistota pracovního místa.²² Motivace pracovníka k činnosti závisí na síle očekávání určité hodnoty, cíle, pravděpodobnosti, že bude úspěšný při dosažení cíle. Musíme si pamatovat, že cíle musí být vždy reálné, splnitelné. Motivace se zvyšuje, má-li člověk možnost svých cílů participovat.²³

Manažeři se nehodí pro svoji práci, pokud nedokáží své podřízené správně motivovat. Předpokládá se, že účinné vedení, které je profesionální, vždy vychází z umění motivování. Motivovat se nesmí zvenčit, jednalo by se o manipulaci. Jinak by nemuselo vyvolat nadšení u podřízených pracovníků. Podřízení, kteří se angažují, mívají obvykle vysoké očekávání, pokud zklamou, při očekávaných kladných výsledcích, dochází obvykle k demolici. Pokud se při motivaci podaří podřízené nadchnout pro určitou věc, lze očekávat vysokých pracovních výsledků. Chceme-li se stát úspěšnými motivujícími manažery, musíme se smířit s tím, že ne pro všechny zaměstnance peníze jsou motivujícím faktorem.²⁴

Motivovat znamená:

- Vyvolat určitou aktivitu;
- Tato aktivita musí po určitou dobu trvat;
- Aktivita musí směřovat k požadovanému cíli;

²² Zadražilová, D., Khelerová, V. *Management obchodní firmy*, Praha: Grada, s. 139.

²³ **Participace** - z latiny partem capere, mít podíl – znamená sdílení něčeho, účast nebo podílení se na něčem.

²⁴ Fairweather, A. *Jak být motivujícím manažerem*, Praha: Grada, s. 181.

- Člověk vyvíjí svou aktivitu uvědoměle tj. nepůsobit na jeho city, pudy, emoce, ale na jeho racionální stránku, pracovník ví, proč určitou věc dělá a proč ji dělat chce.²⁵

Typy lidí a jak s nimi jednat a motivovat:

- 1) **Specialista** - lidé s hlubokými profesními vědomostmi a bohatými zkušenostmi, které se nejčastěji vyskytují ve vývoji, konstrukci, informatice, technologii, marketingu. Jsou velkým přínosem pro profesionalitu a věhlas, myšlení mají jednostranné, obtížně chápou laiky a jiné odbornosti, komunikace s nimi není snadná. Je vždy oddán svému, vyjadřuje se odborným jazykem a v odborné terminologii. Specialistu můžeme motivovat a rozvíjet zařazením do více oborových týmů nebo pověřením vedením, rozšířením jeho obzoru studiem a pověřením vzdělávání ostatních.²⁶
- 2) **Nepostradatelný** - nacházíme v mnoha důležitých pozicích např. manažeři, vedoucí, odborný dělník. Jejich nepostradatelnost je spojena se specifickou odbornou agendou, speciálními znalostmi. Velmi těžce se nechávají tito lidé zastupovat. Mohou být časem i zdrojem potíží. Bývají velmi pracovití, usilovní, nerelaxují, jsou přetíženi prací, ale přibírají si další a další práci. Nikdo jiný to nezvládne a bez nich by to nešlo vyřešit. Vhodným motivačním opatřením může být požadovat určení náhradníka, vyslání na dovolenou nebo vyslat na odborný kurz.²⁷
- 3) **Přátelský** - nebývá spojen s profesí, ale s firemní kulturou, je přátelský, silně orientovaný na výkon nebo vzájemné soutěžení, Dokáže na pracovišti vytvořit pěknou a milou atmosféru, ve které se všem ostatním také dobře pracuje. Bohužel má nižší výkon z důvodu soustředění na dobré vztahy. Tito lidé nedokážou prosby a požadavky odmítnout. O ostatních se obvykle projevují kladně a brání je, mají pochopení pro chyby. Nejčastěji se usmívají,

²⁵ Zadražilová, D., Khelerová, V. *Management obchodní firmy*, Praha: Grada, s. 129.

²⁶ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 32-38.

²⁷ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 38-44.

jsou srdeční, hovorní. Vhodným motivačním a rozvojovým opatřením může být postih nebo hrozba postihu spolupracovníků v případě neplnění cílů, zvýšená kontrola plnění výsledků.²⁸

- 4) **Plachý** - nemá nápady, zakřiknutý, vyhledává profese s individuální prací a odborné schopnosti, než týmovou práci a kontakt s lidmi. Málokdy se objevují ve vedoucích funkcích, neradi se rozhodují, chybí jim sebejistota. Převážně se drží stranou, nevstupují do diskuse, vyhýbají se společenským akcím. Mají špatnou komunikační schopnost, hledají slova, špatně se vyjadřují. Plachost se dá překonat posilováním sebedůvěry a rozvojem komunikačních dovedností, častou pochvalou a chválením před ostatními, nenásilným zapojováním do diskuse, postupným zvyšováním náročných úkolů, které budou samostatnější, složitější a obtížnější na rozhodování.²⁹
- 5) **Arogantní** - dokáží otrávit ovzduší každého pracoviště, jsou ve všech sférách činnosti. Tento jedinec bývá na pracovišti trpěn často z důvodu nenahraditelnosti v oboru, obchodních kontaktech, dělá naschvál a tím trpí celý kolektiv. Bývají to lidé hluční, jsou agresivní, gestikulují, křičí, uráží a mají bezohledné poznámky, zesměšňují, ponižují a uráží. V určitých případech se arogantní jedinec dokáže změnit, důležité je zjistit z jakých příčin arogance vyplývá. Podle toho budeme přistupovat k opatřením např. odstranění následků křivdy, eliminace stresujících podmínek, sociotechnická opatření, kázeňský postih a vytýkácí dopis.³⁰
- 6) **Pohodový** - je zvyklý na svoji zaběhnutou práci, ve svém prostředí. Nemají rádi vzrušení a námahu, obtížně se motivují, jsou ochotni přijmout cokoli, když nebudou muset nic měnit. Vše je jim jedno, rádi žertují, mají demotivující přístup k ostatním kolegům. Tito jedinci nikam nespěchají, nic je nevzrušuje, nerozčiluje. Typická je snaha bagatelizovat problémy. Je obtížné motivovat člověka, který se jeví jako nemotivovaný, ale dá

²⁸ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 44-50.

²⁹ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 50-56.

³⁰ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 56-62.

se s ním pohnout a to zdůrazněním významu úkolů a důsledků jejich neplnění, ohrožení jeho pohody, rozšíření práce.³¹

- 7) **Intrikán** - nejčastěji bývají ve velkých organizacích, ve státní správě. Bývají častěji v ženských kolektivech, zde je možné přímé tvrdé jednání, které je pro ně typické. Mají vysokou sociální inteligenci, taktiku a citlivost. Nejčastěji je to inteligentní, milý a citlivý člověk. Zajímá se o problémy okolí a má mnoho informací o okolí, ve kterém působí. Intrikáni jsou často lidé po mnoha stránkách schopni, jejich hlavním problémem je morální deficit, který se napравuje těžko. Intrikána lze však buď odhalit, nebo nastavit mantinely, které se nesmějí překročit např. přistižením při činu, nachystání pasti, otevřená konfrontace, vytížení prací a přidání náročných úkolů.³²
- 8) **Impulzivní** - jsou velkým problémem pro mezilidské vztahy na pracovišti, mají rádi svoje pohodlí, reagují bezprostředně a ihned pokud se někdo dotkne jejich názoru a nikdy s tím nesouhlasí. Projev je rychlý, dynamický, bez koncentrace slov. Jde většinou o vrozenou dispozici a dosažení změny je těžké. Je nutno podněcovat emoce a doporučit osvědčené staré rady, uchránit od spouštěčů, které ho nejvíce provokují, nácvik zvládnání stresu a relaxačních technik.³³
- 9) **Perfekcionista** - neboli detailisté, jsou převážně pracovití lidé, snaží se zvládnout jakýkoliv úkol bez problémů. Stojí je to mnoho času a úsilí. Bývají to nejčastěji kontrolaři, účetní, umí se ponořit do své práce, koncentrují se, nevnímají své okolí. Projev je nejčastěji zaměřený na cíl, někdy má problémy s časem. Jde o usilovného a pracovitého člověka, kterému je nutno vstřípat dovednost rozlišování priorit. Zde můžeme pomoci formou důsledné kontroly termínů, koučování ze strany nadřízeného, tlak a nucení k rozlišování priorit.³⁴

³¹ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 62-66.

³² Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 66-72.

³³ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 72-78.

³⁴ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 78-84.

- 10) Lehkomyšlný** - pohodoví lidé, kteří díky svému tempu přehlížejí kvalitu práce a neztrácejí čas s podružnými detaily. Osvědčují se nejčastěji ve sportech, prodejních činnostech, stavebnictví, řízení výroby. Tato činnost musí mít jednoznačné parametry. Jejich uvažování se řídí nejbližšími okamžiky, nepřemýšlejí nad možnými riziky. Výsledky jejich činností působí nesystematicky. Může to být člověk pracovitý, ale nevěnuje dostatečně pozornost kvalitě práce. Ke zlepšení může vést zařazení k vhodným činnostem, zesílená kontrola kvality práce, koučování k větší plánovitosti a koncepčnosti v myšlení.³⁵
- 11) Nepružný (byrokrat)** - pro něj existují dokumenty, zákony, vyhlášky, schémata, směrnice, pracovní postupy, návody, které mu umožňují provázaný systém k optimálnímu fungování. Nevnímá působení lidí, jejich potřeby, vlastnosti, dobré a špatné vztahy. Vždy respektuje ostatní a nezasahuje do pravomocí, nebo odpovědností jiných. V podstatě se jedná o ukázněného člověka, který dodržuje všechna pravidla. K pružnějšímu způsobu práce jej může přivést jiný předpis, týmová práce, rotace nebo změna činností.³⁶
- 12) Fantasta (snílek)** - má kreativní energii, je připravený změnit svět i věci v něm, dělat vše jinak, lépe a chytřeji. Má plno nápadů, které nemá čas dopracovat a promyslet. Má málo času. Uvažuje jinak než ostatní, všímá si věcí, které jiní nepostřehnou. Chovají se zvláště, bývají komfortní, neradi dodržují standardní postupy a zvyklosti. Fantasta je pohlcen svou fantazií a nadšením ze svých nápadů. Nutné je hledat pro něj samostatné aktivity, vytvoření prostoru pro kreativní činnost, spojení s kolegou, pravidelná kontrola rutinní práce.³⁷
- 13) Neschopný a snaživý** - pokud si je vědom svých nedostatků a umí se s nimi smířit nepůsobí problémy. Rád pracuje na nenáročné práci. Jeho práce bývá na první pohled velmi kvalitní a pečlivá, ale při zkoumání se zjistí plno chyb a rozporů. Potřebuje předlohu, aby mohl zvládnout úkol, pracuje mechanicky

³⁵ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 84-90.

³⁶ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 90-96.

³⁷ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 96-102.

bez smyslu toho co právě dělá. Chyby si nepřipouští, pokud mu není prokázána. Neschopný člověk potřebuje vytvořit takové prostředí, ve kterém budou jeho nedostatky, týkající se samostatnosti a rozhodování maximálně eliminovány např. poskytnout přesné postupy, stanovit jednoznačná pravidla rozhodování.³⁸

14) Schopný a náročný - jsou přínosem pro každé pracoviště, dokáží dělat věci lépe než ostatní, vědí si vždy rady a nechápou proč jsou ostatní málo výkonní a nemají stejné výtečné výsledky, vysvětlují si to leností. Zastávají vedoucí funkce. Jejich schopnosti jsou patrné v každé práci, která je dokonalá, důmyslná, přesná, kreativní, plná nových myšlenek. Dokáží situace zvládnout v kontextu, zvládají před termínem. Vyhledávají soutěživost, aby mohli ukázat svoji superioritu Schopný a ambiciózní člověk je motivován sám od sebe a jakýkoliv nedostatek sám zjistí, proto je důležité neustálé stimulování náročných úkolů, výcvik ve vedení a motivování lidí.³⁹

15) Hochštapler - nemilují práci, moc toho nezvládnou, umí o práci jen hovořit. Hochštapleři jsou lobbisty. Svoji prestiž budují na základě svých kontaktů. Pracovní výsledky jsou nulové, ale dokáží o nich mnoho hovořit a jejich komunikační dovednosti dokáží vysvětlit, že selhání je vlastně úspěch a nelze to zvládnout jinak. Hochštapler potřebuje důkladnou kontrolu plnění pracovních úkolů, stanovení konkrétních, měřitelných cílů.⁴⁰

³⁸ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 102-108.

³⁹ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 108-114.

⁴⁰ Bělohlávek, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha: Grada, s. 114-120.

2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců i organizace. Základní význam lidských zdrojů je pak vyjádřen konstatováním skutečnosti, že lidé rozhodují, stanovují cíle, navrhuji, vyrábějí a prodávají produkty.“⁴¹, toto je základní charakteristika podle G. Milkowiche. Znalosti a vědomosti jsou největším bohatstvím každé organizace, jejich nejdůležitější, těžko napodobitelnou konkurenční výhodou. Lidé jsou různí, mají různé hodnoty, cíle a v určitých situacích se chovají stejně nebo podobně.

2.1. Řízení lidských zdrojů – cíle, rozhodující personální aktivity

Řízení lidí je ústřední manažerskou rolí, je nejsložitější stránkou řízení a je velmi těžké se jej naučit a dokázat v práci realizovat. Řízení není jenom rozhodování a udělování příkazů, je nutné, aby manažeři věděli a chápali různé postoje a názory lidí. Mohli z lidí dostat to nejlepší, co v nich je. Personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá spolupracovníky. Je to oblast v systému řízení organizace, činnost orientovaná na člověka v organizaci zajišťující personální specialisty. Hlavním cílem je optimální využití lidského potenciálu a investic, které je potřeba k dosažení cílů. Zahrnuje vždy pracovní činnost, úroveň personální práce, dynamické řízení. Dále se uplatňuje v personálním řízení velký objem poznatků z řad disciplín, poznatky teorie řízení, organizační chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky. Je vždy vše pevně svázané s ekonomikou, matematikou, statikou, informační technologií a ekologií.⁴²

K hlavním prvkům řízení patří plánování, organizování, předvídání, vedení, koordinování a kontrolování:

- **plánování** – dívání se do budoucna, krátkodobé i dlouhodobé prognózování, umění mít schopnost přizpůsobit plány změnám a předvídání toho, co se může stát,

⁴¹ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 22.

⁴² Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada, s. 9.

- **organizování** – vykonávat základní činnosti, udání směru, definování povinností, rozhodování,
- **velení (vedení)** – konzultace, hodnocení, přidělování práce,
- **koordinování** – harmonické a vzájemné propojení k dosažení cílů,
- **kontrolování** – provádění kontrol, při nesplnění se provádějí sankce.⁴³

Při řízení lidí je nedílnou součástí jejich motivování. Vedení lidí a jejich motivování od sebe nelze v řídicí praxi oddělit. Dobrý nadřízený musí umět své podřízené při jejich vedení podnítit k určitému jednání, aktivizovat je, udržet v pohybu v požadovaném směru a to nejen v běžných, nýbrž i extrémních podmínkách, kdy jsou ohroženy životy vedených lidí.

Nezbytným předpokladem vedení lidí je informační spojení s podřízenými. Právo být dostatečně informován patří k základním právům. Nezbytné informace potřebují podřízení pro řádné splnění úkolu. Jejich neúplnost zpravidla vede k nežádoucím jevům a chybám.

Metody vedení lidí a styly řízení. Vedení je proces ovlivňování zaměstnanců takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů.⁴⁴

Styly vedení (řízení):

- **Donucovací** – předpokládá okamžitou poslušnost v plnění příkazů;
- **Autoritativní** – mobilizuje pracovníky k předem stanovené vizi;
- **Spojenecký** – orientovaný na vztahy a vytvářejí se emocionální vazby a harmonie;
- **Demokratický** – snaha o všeobecnou shodu s možností pracovníků spolurozhodovat;

⁴³ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 12-13.

⁴⁴ Buřita, L., Grasseová, M., Jurenka, M., Ondryhal, V., Trundam, M. *Technologie tvorby systémů vedení a řízení (část 2.)*, Brno: VA, s. 132.

- **Dirigentský** – udává tempo a krok a od pracovníků se očekává výtečnost;
- **Koučování** – orientace na rozvoj osobnosti zaměstnanců.

Řízení velkých a složitých systémů, bývá velmi složité a náročné, kde vlastní zkušenosti, intuice a zdravý rozum řídicích pracovníků plně nezabezpečují přijetí, bezchybných a tím méně optimálních rozhodnutí včetně správného výběru prostředků a metod jejich plnění.

Řízení je jednotou umění (vědět, „jak na to“ v dané situaci) a vědy, přičemž obě stránky se musí vzájemně doplňovat. „Věda“ (teorie řízení) může přispět ke zdokonalení manažerských (řídicích) praktik manažera. Podle množství a rozsahu přenášovaných informací v informačních kanálech si řídicí pracovníci vytvářejí své řídicí subjekty na kolektivy, vytvářejí odborné orgány, případně i své vnitřní informační orgány.⁴⁵

Pojem vedení lze chápat (rozlišovat) ve dvojitým smyslu:

- v širším smyslu zahrnuje výchovu a vedení podřízených, spočívající v tvorbě a uskutečňování rozhodnutí nadřízeného, na jehož základě se mění činnost podřízených;
- v užším smyslu představuje vydávání rozkazů, kladení požadavků na podřízené a vytváření podmínek pro realizaci přijatých rozhodnutí.

2.2 Vývoj personalistiky

Historická charakteristika by se dala nazvat personální administrativa (správa) představuje nejstarší chápání personální práce, která chápe personální práci jako „službu“ zajišťující v první řadě administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, s pracováním, uchováváním dokumentů týkajících se zaměstnanců a jejich činnosti a poskytování informací řídicím složkám každé organizace. Dalším vývojem je personální řízení, které má prvky sociální a personální politiky, zvyšování personální práce, rozvíjení

⁴⁵ Hodbot, L., Řehoř, A. *Řízení a jeho zvláštnosti ve vojenském prostředí*, Brno: VA, s. 109.

odbornosti personálních pracovníků. A tímto začíná být důležitou pro oblast řízení v personální práci. Personální práce má povahu operativního řízení.⁴⁶

Asi v druhé polovině 20. století začíná rozvoj manažerů, pomalu se začíná vzdělávání a výcvik personálních pracovníků. Opatrně se klade důraz na sociální klima, zdraví při práci, důchodové zabezpečení, zaměstnávání lidí. S přibývajícím požadavky na manažerskou práci se rozvíjí koncepce řízení lidských zdrojů. Je to vnitřní strategický přístup k řízení lidí, který je kladen na vrcholný management. Personální pracovníci se stávají konzultanti k vyhledávání pracovníků, začíná se klást velký důraz na etiku personální práce a vzdělávání pracovníků.⁴⁷

Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) a personální agendy není v současnosti zdaleka zaměřeno jen na pouhou evidenci jednotlivých zaměstnanců a na vlastní výpočet mezd (platů) a daňových odvodů. Moderní systémy přistupují k problematice ŘLZ z hlediska optimalizace množství vynaloženého času na správu, motivaci a rozvoj zaměstnanců.

Vývoj personálního řízení se začalo rozvíjet v druhé polovině 19. století, kdy byli velmi špatné pracovní podmínky. V tomto období se začíná rozvíjet v personalistice péče o pracovníky. S nárůstem personálních činností v personální oblasti začal vývoj personálního managementu.

2.3 Nositele řízení v organizaci

Hlavními nositeli řízení v každé organizaci se považují vedoucí pracovníci a manažeři. „Vedoucí pracovník“ je tu k tomu, aby ostatní vykonávali svoji práci⁴⁸. Jejich nejdůležitější kompetence se dá teoreticky rozdělit na dvě skupiny. Na úspěšné vedoucí pracovníky, kteří dovedou jednat s lidmi. A ti jednají podle zásad „tvrdě, ale férově“ a tito vedoucí pracovníci vycházejí se svými podřízenými dobře. Předpokladem je dobrá komunikativnost, vědomost jak s lidmi jednat, a jak k nim přistupovat, brát je a rozpoznat jejich schopnosti, slabiny, záliby. Druhá skupina vedoucích pracovníků a manažerů, jejich úkolem je myšlení a orientace na zvládnutí cílů na dosažení, co nejlepších

⁴⁶ Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada, s. 15.

⁴⁷ Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada, s. 16-25.

⁴⁸ Nöllke, M. *Praktický management*, Praha: Grada, s. 15.

pracovních výsledků. Musejí znát meze, schopnosti, rozpoznání šancí lidí, aby dosáhli co nejlepších výsledků. Obě skupiny musejí, také počítat s různými problémy a riziky.

Při práci s lidmi se musí vždy použít logické myšlení a potom řešit problémy. Pokud má být manažer úspěšný, musí svoji práci dělat co nejsnadněji a co nejméně stresovat své podřízené. Při úspěšném řízení musí manažer nejprve rozumět sám sobě, být si vědom svých slabých i silných stránek. Být si vědom svých potřeb a emocí, být za každou cenu poctivý k sobě a svým podřízeným. Měl by kriticky pochybovat o myšlenkách svých i druhých. Musí mít v sobě sílu, která jej pohání k větší výkonnosti. Pokud by si manažer nevěřil, může pod tlakem ztratit sílu v sobě sama a vynaložená energie k úspěchu nebude k ničemu. Manažer musí mít spoustu energie, kterou musí neustále doplňovat, protože odtéká, jako každá energie. Manažer musí poskytovat podřízeným i nadřízeným zpětnou vazbu o jejich slabých i silných stránkách. Řešení slabých stránek je ztráta času. Nejdůležitější zpětnou vazbou jsou silné stránky lidí a jejich další rozvíjení. Zpětná vazba by měla být v první řadě jednoduchá a pozitivní tj. poděkování nebo pochvala. Manažeři s tím mívají velké potíže, i když vědí, že se tím posiluje sebedůvěra. V dnešní době se více používá forma finanční. Oproti tomu pochvala, také udělá dobře a pracovník bude provádět svoji práci dobře nebo ještě lépe. Při negativní vazbě znamená najít příčiny špatných výkonů nebo špatného chování a diskutovat s členem týmu o tom, jak chyby napravit. Hlavním cílem musí být dosáhnout změny v chování a stanovení nových cílů, a jak jich nejlépe dosáhnout.⁴⁹

2.4 Desatero vedení podřízených

Schopni manažeři by měli uznávat tzv. “Desatero vedení podřízených”:

- Snažit se věnovat dostatek pozornosti uvedení nového podřízeného do funkce tj. smyslem by mělo být, aby se podřízený co nejrychleji vpravil do nového prostředí;
- Poznávat, respektovat a využívat individuální vlastnosti podřízených, důležitým předpokladem jakékoliv účinné práce s lidmi je jejich znalost, proto je nutné je co nejlépe poznat;

⁴⁹ Fairweather, A. *Jak být motivujícím manažerem*, Praha: Grada, s. 106.

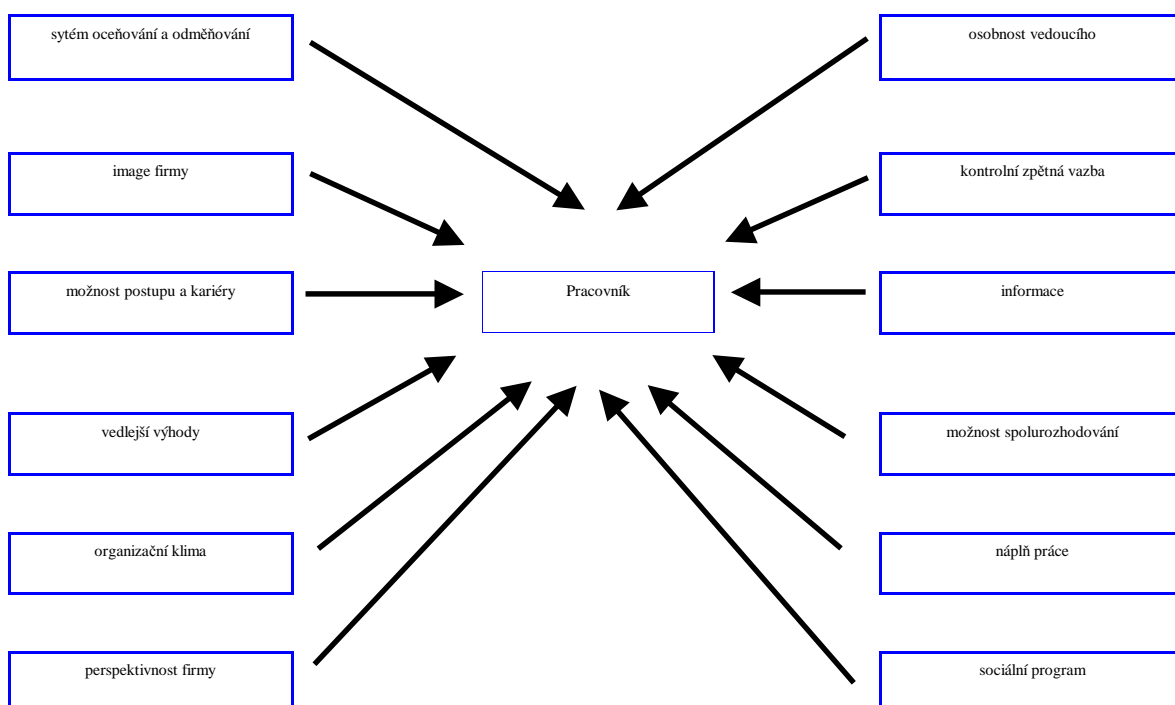
- Při ukládání úkolů podřízeným sledovat nejen zajištění včasného a správného splnění úkolu, ale také hledisko motivace, uspokojení a celkového rozvoje podřízených, kterým jsou úkoly ukládány – vedle reálnosti, splnitelnosti a materiálního zajištění úkolu je zvláště důležité, aby si podřízení uvědomovali účelnost a význam své činnosti;
- Podřízeným poskytovat dostatek informací, které potřebují k odpovědnému výkonu svých funkcí;
- vést podřízené tak, aby měli co největší možnost pracovat samostatně;
- Podporovat, rozvíjet a využívat pracovní iniciativu a tvořivost podřízených;
- Trvalou pozornost věnovat připomínkám a problémům podřízených, včas, citlivě a také účinně napomáhat jejich řešení;
- Náročně, ale také citlivě kontrolovat práci podřízených;
- Podřízené spravedlivě, pravidelně a včas hodnotit a odměňovat (popř. trestat);
- Trvale pečovat, aby podřízení vykonávali svoji činnost v co nejpříznivějších podmínkách, a aby tento zájem trvale pocítovali.

3. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Management⁵⁰ je převážně vnímán, jako umění řízení a vedení druhých lidí, povětšinou za účelem dosažení předem vytyčených cílů, nástroj pro rozvoj každého člověka. Je to působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládnutí její činnosti pro dosažení společných cílů. Základ moderního managementu je spojen s rozvojem velkého průmyslu, stavebnictví a železniční dopravy, kdy docházelo k oddělení funkce vlastnické a řídicí (manažerské). Tento název může také označovat skupinu vedoucích a řídicích pracovníků. „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“.⁵¹

Personální management se zabývá tvorbou personální politiky, používání specifických nástrojů a vedení pracovníků. Personální politika je součástí firemní strategie, musí podporovat základní cíle. Je důležité mít jasnou koncepci, vědět o organizaci práce, o potřebě pracovníků a manažerů, způsob odměňování, oceňování a trestání.⁵²

Obrázek 2: Organizační uspořádání



Zdroj: Zadražilová, D., Khelerová, V. *Management obchodní firmy*, Praha: Grada, s. 132.

⁵⁰ Anglicky **to manage** – řídit, původem z francouzského **ménagement**, které má zase svůj kořen v latinském slovu **manus** - ruka, a jeho prazákadem bylo ruční ovládnutí koní.

⁵¹ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 7.

⁵² Zadražilová, D., Khelerová, V. *Management obchodní firmy*, Praha: Grada, s. 176.

Management a jeho funkci, lze nejlépe ovlivnit jen pokud vychází z vhodné struktury užitečnosti a jasných znalostí. Mnoho vědců a manažerů rozdělili management na pět funkcí: **řízení; plánování; organizování; personalistiku; vedení; kontrolování.** Okolo těchto funkcí mohou být ještě seskupeny znalosti, které jsou jim plně podřízeny např. teorie, principy, pojmy a techniky.⁵³

V managementu jsou důležité dovednosti, tyto dovednosti identifikoval Robert L. Katz a doplnil ještě o čtvrtou schopnost tj. vytvářet podmínky:

- 1) **Technické dovednosti** – zahrnují procesy, postupy, metody a ty znamenají v podstatě práci s nástroji a specifickými technikami tj. mechanická práce;
- 2) **Lidské dovednosti** – zahrnují schopnost pracovat s lidmi, tj. podporovat skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, kde mohou lidé vyjadřovat své pocity a názory.
- 3) **Koncepční dovednosti** – znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. rozpoznat důležité prvky určité situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi navzájem.
- 4) **Projekční dovednosti** – jsou schopnosti při řešení problému způsobem, který přináší organizaci užitek.⁵⁴

3.1 Pojem personální management

Management je institucí, který zahrnuje funkci personálního managementu, používá jej organizace k realizaci svých cílů prostřednictvím zaměstnaného personálu.⁵⁵ Personální práce či personalistika se stala zastřešujícím odborným termínem pro jakékoliv vývojové fáze či koncepce řízení lidí. Výrazy personální práce, personální postup, personální činnost, personální útvar je vždy považováno za řízení lidských zdrojů. Personální práce je zabezpečování a formování pracovní síly, rozvoj pracovníků, odměňování, zaměstnanecké výhody, komunikace, vytvoření vysoce výkonných týmů.

⁵³ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 7.

⁵⁴ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 10.

⁵⁵ Kasper, H., Mayrhofer, W. *Personální management; Řízení organizace*, Praha: Linde, s. 345.

Postupy a personální činnost musí být vyladěna a navržena, aby vytvářela co nejlepší hodnotu a přinášela co nejefektivnější výsledky. Personalisté musejí být vybaveni teorií, být vysoce schopnými experty.

Základním cílem personálního managementu podle M. Armstronga⁵⁶ „*Umožňovat managementu zkvalitnění individuálních a kolektivních přínosů lidí ke krátkodobému a dlouhodobému úspěchu podniku. Podstatou personálního managementu je řízení lidí takovým způsobem, který vede k zvýšení výkonnosti organizace*“⁵⁷

Základním pilířem je považován osobní management, je to nejefektivnější z funkcí managementu k dosažení vysoké kvalitní úrovně osobního managementu. Dále je potřeba v systému managementu vůdcovství neboli leadership⁵⁸ tj. stanovení vizí, vnímání reality a odpovědnosti za správný směr. Osobní management by se dal nazvat, také jako přístup k osobní výkonnosti a k efektivnosti mezilidských vztahů, založený na principech vztahů, založený na různých principech a hodnotách. Důraz je kladen v souladu s přírodními zákony růstu, jeho kontinuum zralosti, mezilidských vztahů a to od managementu lidských zdrojů k principiálnímu vedení.⁵⁹ Leadership je vlastně všude kolem nás, neustále se s ním setkáváme, ale ne vždy jej patřičně doceňujeme. Důležitá je jeho klíčová kvalitativní úroveň. Bývá klíčovou rolí v našem životě, a to jak v soukromém životě, tak i v profesním životě a jeho kvalita a významné hodnoty determinují funkci rodiny, úroveň mezilidských vztahů atd. Hlavním neúspěch manažerů je osobní a kulturní snášlivost či nesnášlivost a slabá odbornost.

Globalizace⁶⁰ v managementu znamená nový způsob myšlení, trhy, produkty, schopnosti a pohledy na podnikání a tímto se vytvoří modely pro globální pohyblivost, efektivnost a konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost je schopnost reagování a vnímání potřeb z hlediska hodnot a efektivní spojení kritérií a naplnění jejich rolí tj. manažerů. Strategická role je vytvoření koncepce k realizaci strategie.

⁵⁶ **Michael Armstrong** (*24. červenec 1944 Velká Británie), autor knih a publikací v oblasti řízení lidských zdrojů, odměňování či hodnocení práce.

⁵⁷ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 23.

⁵⁸ **Leadership** - se do češtiny překládá jako vůdcovství i vedení.

⁵⁹ Vágner, I. *Osobní management*, Brno: MU, s. 8.

⁶⁰ **Globalizace** – obecně znamená zvětšení nebo zvětšování rozsahu na celkový či celosvětový význam.

3.2 Historie (vývoj) managementu

Historie managementu by se dala rozdělit na 5 etap:

- 1) **ETAPA** - probíhala na konci 19. a začátku 20. století - vzrůstající nároky na řízení větších a na řízení zdrojů náročnějších společností si vynutily tento nový obor. Mezi jeho zakladatele patří H. Fayol, W. Taylor a M. Weber. V dnešní době se označuje tato etapa jako tzv. klasický management.
- 2) **ETAPA** - následovala v období mezi koncem 2. světové války a 80. lety dvacátého století. Toto období je označováno i jako tzv. manažerská revoluce. Do této doby byly společnosti vedené většinou silnými osobnostmi (H. Ford, T. Baťa), které byli, jak manažery, tak i vlastníky a měli absolutní moc ve své firmě. Bez těchto osobností však firmy upadaly do krize. Proto později byla pozice manažera od pozice vlastníka oddělena, manažeři se začínali dělit na vrcholové a manažery první a druhé linie.
- 3) **ETAPA** - uvádí management velmi podobný dnešní době. Začaly se projevovat snahy o spoluúčast zaměstnanců na řízení firmy. Vznikla koncepce dokonalého podniku, založená na zkušenostech úspěšných manažerů a jejich zevšeobecnění.
- 4) **ETAPA** - od 90. let, zaměstnanci kromě podílu na řízení získali prostřednictvím zaměstnaneckých akcií i část majetku podniku a podíleli se tak zároveň i na jeho zisku. Osobnostmi této etapy jsou např. Bill Gates či William Hewlett.
- 5) **ETAPA** - zvaná management 21. století, zde se dbá na další vylepšení spolupráce mezi společností a zaměstnanci.

Při budování vrcholného managementu je vždy potřeba využít síly vědomí. V současnosti a také v minulosti byla vždy potřeba nových strategií k rozvoji vedení. I když je k tomuto cíli mnoho počítačových programů, úspěšnost při organizování změn souvisí v účinném vedení managementu. Rozvinutí této oblasti je akutní a je potřeba zefektivnit vedení a zvýšit sebeřízení. Stále je problém a neexistence schopných lidí, kteří dokáží vést podniky k přežití a vedení. Manažer nemá dostatečnou odpovědnost k vedení z důvodu toho, že vedoucí manažer nevyrostl z řadového pracovníka na vedoucí

funkci, ale stal se jím získáním titulu. Tito manažeři nemají vžitou základní posloupnost organizace, potřeby a nemají zájem o to, aby organizace měla přežít v nastalé bitvě o přežití, ale berou tuto funkci, jako další příčku žebříčku za svojí kariérou. Tito manažeři nemají žádnou odbornou praxi a neznají praktické vedení, znají pouze počítačové programy a teorií o vedení organizace. Toto je v lepším případě ještě dobrá volba. V současné době jsou bohužel do manažerských funkcí voleni manažeři, kteří nemají žádnou vazbu k pracovníkům, organizaci a jsou zde pouze pro získání vysokých výsledků, bez jakýchkoliv lidských a morálních zásad. Nezajímá je zda uspějí nebo neuspějí. Nezajímají je lidé, kolektivy, které se tvoří mnoho let. Myšlenky na chování lidem jejich jednání, individuální i kolektivní pospolitost jim nic neříká. I tak přes všechno jsou vedoucí manažeři stále nedostatkovým zbožím. Nepřemožitelnost znamená zaručený úspěch – dosažení výsledků bez nezdarů, bez nechtěných vedlejších účinků a bez plýtvání časem a energií. Toto je výsledek nedostupného ideálu? „*Manažeři zacházejí s výkonností a vůdce s účinností*“. Tato věta by se dala, také přeložit tak, že manažeři jsou spokojeni, když jdou věci kladně, a vůdci jsou nespokojeni, když se věci nemění k lepšímu.⁶¹ Stratég si musí definovat nové cíle to jsou hlavně cesty, nezávislé nahlížení na vzniklou situaci, flexibilitu v rolích, tvořivé řešení konfliktů, starostlivost o celkovou organizaci, uvědomění si paradoxů a protikladů. Umění posilování ostatních. Stratégové jsou vždy na vyšším stupni podnikové hierarchie. Chování se v roli vůdce se jedná o rozvíjení vůdcovství formou školení a strategického plánování, týmové práce a vyjednávání. Školení přinese nějaké výsledky. Paradigmata 21. století jsou si vědoma role vůdce a kladou si otázku „*co vytvoří schopného nebo neschopného vůdce*“ a odpovědí je neexistence jasného a jednoznačného pochopení vůdce.⁶² Účinný vůdce musí mistrně zvládat myšlenky na nejvyšší úrovni abstrakce a činnosti na nejobyčejnější úrovni detailu.⁶³

Efektivně pracující vedoucí manažeři začínají u svého času. Účinně jednající vedoucí vždy vidí, že čas je limitující faktor. Čas se tedy nejcennější zdroj, na rozdíl od ostatních zdrojů, jako jsou lidé a kapitál. Je považován čas za fixní a objektivní čas a je považován za stejný pro všechny lidi. Subjektivní čas je relativní a liší se podle každé osoby, protože každá osoba funguje na jiné úrovni. Je také měřítkem změny, trvání

⁶¹ Harald, S., Harung, J. *Management nového tisíciletí*, Praha: Ikar, s. 24.

⁶² Harald, S., Harung, J. *Management nového tisíciletí*, Praha: Ikar, s. 33.

⁶³ Harald, S., Harung, J. *Management nového tisíciletí*, Praha: Ikar, s. 115.

posloupnosti událostí. V dnešní době je většina lidí v pasti času, čas omezuje jejich výkon. V manažerské praxi je čas schopnost myslet a jednat nadčasovým způsobem, to znamená vybírat pro činnost nejvhodnější a relativní čas.

Nejrozšířenější demotivující techniky mezi manažery:⁶⁴

- Mikromanagement, nerespektování lidí a donucování, které zabíjejí nadšení.
- Agresivita, neempatičnost a ignorování rovnováhy mezi životem a prací, které likvidují emoce.
- Neúplná, nebo nekonzistentní komunikace, která ničí porozumění.
- Určování cílů ze strany manažera a nepodporování společné týmové práce na společných cílech, což vede k útlumu angažovanosti.
- Odměňování věcí, které by odměňovány být neměly, nebo špatné odměňování (například dát finanční odměnu tomu, kdo není motivován penězi).
- Techniky, které rozvracejí firemní kulturu.
- Přijímání ne-fér rozhodnutí vůči lidem, která ničí důvěru.

Znechucený zaměstnanec nejenže podává výkon pod hranicí svých možností, ale navíc s sebou může začít strhávat ostatní. Je mnoho příčin a je mnoho symptomů znechucení, např. si zaměstnanec stěžuje, že práce již není zábavnou, je přecitlivělý k drobným potížím, stěžuje si, že je přetížen, zpochybňuje hodnotu a důležitost úkolů, které má na starosti apod. Znechucený zaměstnanec má chuť, přání a nutkání nedělat danou práci. A také to viditelně a slyšitelně projevuje navenek tj. remcá, nadává, zpochybňuje. Znechucení, dává managementu cenný signál o tom, že něco není v pořádku. Při odstraňování demotivačních činitelů a znechucení zaměstnanců, je jediným objektem působení manažer.

⁶⁴ <http://www.referatyababku.cz/uploaded/ukazky/motivace.pdf>

3.3 Dělení managementu

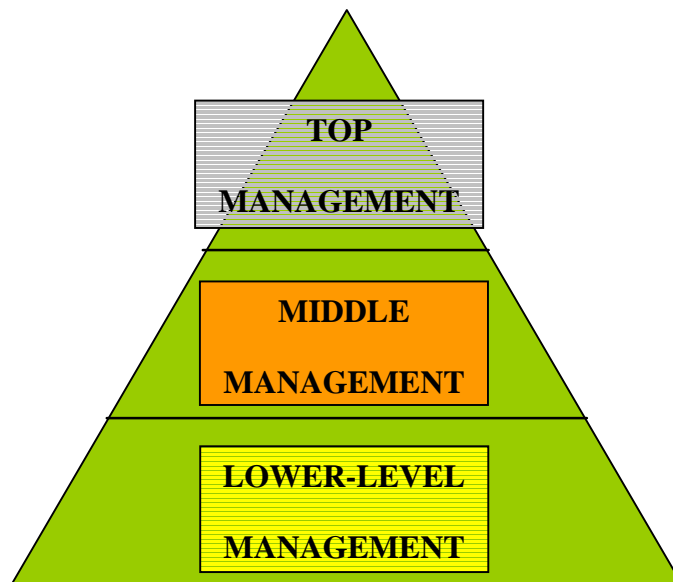
V obecném dělení lze management rozdělit do tří úrovní:

- **Liniový management** – Management prvního stupně (Lower-level management) řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Manažeři na tomto stupni dohlížejí na plnění práce, jsou jimi například mistři v dílnách. Přímou přispívají k produkci výrobků a služeb. Jsou přímými nadřízenými výkonných pracovníků. Musí mít nejvíce odborných vědomostí dotýkajících se produkce výrobků nebo poskytování služeb.

Liniový management tvoří základní úroveň postavení manažerů. Linioví manažeři jsou odpovědní za správu a řízení činností, které přímo přispívají k produkci výrobků a služeb. Významnou rolí liniových manažerů v oblasti vzdělávání pracovníků je role zřejmě nejvýznamnějšího hodnotitele výsledků vzdělávání a také hodnotitele efektivnosti vzdělávacích programů. Na kvalitě jejich hodnocení závisí proces zlepšování následujících cyklů vzdělávání pracovníků, to zda se nebude opakovat nevhodný výběr forem, metod i dodavatelů vzdělávání. I pro tuto roli musejí být linioví manažeři řádně vyškoleni. Liniový manažer operativně řeší každodenní chod výrobního útvaru.

- **Middle management** – Do managementu druhého stupně (neboli středního či „modele“ managementu) patří rozličná skupina vedoucích pracovníků. Ti jsou z mnoha velmi různorodých odvětví (například z personalistiky, či zásobování).
- **Top management** – Management z nejvyššího stupně managementu (top management) podniku usměrňuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby.

Obrázek 3: Rozdělení managementu



Zdroj: vlastní

3.4 Personalcontrolling

Personalcontrolling je nejstarší koncepce, která byla zaměřena na vyhodnocování stavu plnění podnikových záměrů (plán – skutečnost). Důraz byl položen zejména na ekonomické ukazatele. C-ling byl součástí ekonomického řízení organizace. C-ling lze označit jako koncepci plánování, kontroly a regulace pro všechny obory a hierarchické roviny organizace. Cílem je „podpořit na bázi informací aktéry personálního managementu v pozitivním ovlivňování tohoto přínosu“.⁶⁵

Rozvojové koncepce c-lingu:

- C-ling - jako nástroj řízení projektů;
- C-ling - jako nástroj podnikového řízení zaměřeného na rozvoj a budoucnost;
- C-ling - jako nástroj systému včasného varování.

Kontrolování zahrnuje převážně měření dosažených výsledků k cílům a plánům, které si organizace vytyčila. Hlavním cílem je dosáhnout jistoty, že budou výsledky

⁶⁵ Kasper, H., Mayrhofer, W. *Personální management; Řízení organizace*, Praha: Linde, s. 369.

v souladu s plánem. Kontrolní činností se zjišťují možné odchylky od standartu, které jsou potřeba k umožnění a realizaci vytyčených plánů.

Hodnocení je velmi důležitou součástí vedení, ale i výchovy podřízených. Prostřednictvím hodnocení se snaží na podřízené bezprostředně působit, spoluutvářet jejich vlastnosti, motivovat je a usměřňovat jejich činnost. Je nutnost a potřeba mít při hodnocení existující strukturovaný plán. Lidé mají obvykle tendenci posuzovat pracovní výkon jiných náhodně a neformálně. Tento systém se začal používat jako nástroj ke zdůvodnění výše odměny. Každé hodnocení má smysl jenom tehdy, jestliže se jejich závěrů cílevědomě využívá. Využívá se jako podklad všech velitelských rozhodnutí o personálních opatřeních, o odměnách (trestech). Hodnocení je pro nadřízeného určitou zpětnou vazbou, nutí zamýšlet se nad úrovní a metodami práce a úsilí o její zlepšení.

Hodnocení výkonu podřízených a jeho zpětná vazba

Hodnocení pracovníků je velmi důležitou personální činností, která se zabývá především:

- Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svoji stanovenou pracovní činnost;
- Sdělováním výsledků tohoto zjišťování jednotlivým pracovníkům;
- Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření.

Moderní pojetí hodnocení se zaměřuje na zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů či cílů týkajících se pracovního výkonu. Je účinným nástrojem kontroly a usměřňování pracovníků.

Rozlišujeme dvě formy hodnocení:

1. Neformální – průběžné hodnocení pracovníka, jeho nadřízeným během výkonu práce.
2. Formální – periodické (zpravidla 1x za rok), má pravidelný interval, pořizují se z něj písemné výstupy.

Proces hodnocení pracovníků je možno rozdělit na tři základní časová období, jeho postupné realizace, popř. další podrobnější jednotlivé fáze:

a) Přípravné období

- 1) fáze – stanovení předmětů hodnocení, zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření hodnotících formulářů;
- 2) fáze – analýza pracovního místa, případně revize stávajících popisů práce a pracovního místa;
- 3) fáze – formulace kritérií výkonu a jeho hodnocení, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení;
- 4) fáze – informování pracovníků o připravovaném hodnocení, zejména o kritériích a normách a konečném účelu hodnocení;

b) Období získávání informací a podkladů

- 5) fáze – zjišťování informací prostřednictvím určených metod;
- 6) fáze – pořízení dokumentace o pracovním výkonu, např. písemný a přímý nezpochybnitelný záznam;

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

- 7) fáze – vyhodnocení pracovních výsledků, pracovního chování atd. (srovnání výsledků);
- 8) fáze – rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích plynoucích z hodnocení a možných řešeních zlepšení pracovního výkonu;
- 9) fáze – pozorování pracovního výkonu, poskytnutí případné pomoci, zkoumání efektivity provedeného hodnocení.

4. PERSONÁLNÍ ROZVOJ

Personálním rozvojem (dále jen PR) se v personální praxi rozumí vzdělávání a rozvíjení pracovních schopností všech pracovníků. Rozvoj jejich pracovních schopností, znalostí a dovedností. Tyto dovednosti by se měli, převážně rozvíjet v předstihu před technickým rozvojem a potřebami organizace. Pružné reagování je důležité z hlediska požadavků a možností organizace.⁶⁶ Pod pojmem PR si lze představit krátkodobé akce, a kontrolovaná, dlouhodobá opatření pro cílové skupiny. Rozvoj potřebných kompetencí je podporován různými semináři, workshopy, doprovodnými rozhovory a kolegiální výměnou zkušeností.

4.1 Základy personálního rozvoje

Dříve se PR chápal pouze, jako odborné zvyšování kvalifikace, doškolení, vzdělávání. Teprve v době od roku 1975 lze hovořit o PR v užším smyslu a to koncepcí souhrnu opatření, postavení a kariéru na zvyšování kvalifikace pracovníků za účelem podpoření cílů pracovníků organizace. V letech po roku 1985 šlo především o strategický management. To zahrnuje strategické zapojení personálních otázek rozvoje, rolí aktivního vůdce organizační strategie. PR se těší stále větší popularitě v praxi, zahrnuje rozdílné aktivity a sleduje různé cíle.

Principy personálního rozvoje:

- Lidé jsou zásadně schopni a ochotni se učit;
- Jednotlivé osoby a jejich pracovní jednání nebo kvalifikace jsou principiálně změnitelné;
- PR se nevztahuje jen na jednotlivé osoby, nýbrž na celý personál;
- Význam PR má nejen aktuální pracovní výkon, nýbrž také potenciální pracovní schopnost;
- Změna PR se děje systematicky, cíleně a záměrně;
- PR koncipují v organizaci personalisté, kteří provádějí různá opatření;

⁶⁶ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 80.

- PR je ekonomicky smysluplnou investicí organizace, neboť prostřednictvím vzrůstajícího pracovního výkonu přispívá opět organizaci.⁶⁷

4.2 Okruhy personální rozvoje

Lze rozdělit pomocí různých kritérií. K hlavním okruhům PR patří bezesporu adaptace pracovníka, podnikové doškolování, vytvoření kariérní dráhy a Outplacement.⁶⁸

- Adaptace – příchodem nového pracovníka a jeho začlenění formou odborné integrace (co nejrychlejší zapracování, obeznámení s úkoly, aby byl co nejdříve plně použitelný) a formou sociální integrace (začlenění do oddělení či skupiny).
- Podnikové doškolování – individuální učení pracovníka, zvyšování kvalifikace, prohlubování dovedností a znalostí. Tato aktivita patří mezi klíčovou v PR. Součástí je vzdělávání na pracovišti „on the job“.
- Průběh a budování kariéry – je systematický a kontinuální proces plánování, realizace kariéry v organizacích. Vždy se jedná o individuální plán pro jednotlivého pracovníka.

4.3 Metody personálního rozvoje

Metody jsou jedním z nejdůležitějších kroků při plánování vzdělávání pracovníků. Lze je rozdělit na dvě hlavní skupiny:

Vzdělávání na pracovišti „on the job“

- instruktáž při výkonu práce – jedná se o jednorázový zácvik pracovníka,
- coaching – jde o dlouhodobější instruování, vysvětlení a periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany školitele,
- mentoring – mentor pouze radí, stimuluje, usměrňuje,
- counselling – jde o konzultování, ovlivňování pracovníka,

⁶⁷ Kasper, H., Mayrhofer, W. *Personální management; Řízení organizace*, Praha: Linde, s. 448.

⁶⁸ **Outplacement** – zahrnuje úkoly spojené s odchodem pracovníka z organizace.

- asistování – formování pracovních schopností pracovníka, školený pracovník bývá přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi,
- crosstraining (rotace práce-job rotation) – jedná se o metodu, při níž je školený pracovník postupně pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace;⁶⁹

Vzdělávání mimo pracoviště „off the job“

- přednáška – zprostředkování teoretických znalostí nebo nových informací,
- seminář – zprostředkovává znalosti, informace,
- demonstrování – praktické, názorné vyučování, názorným způsobem zprostředkovává znalosti a dovednosti,
- případové studie – modelová situace a návrhy na řešení,
- skupinová práce – vytvoření malých skupin, řešení plénem, diskuse,
- workshop – případové studie se řeší v týmu,
- brainstorming – metoda na rozvoj týmové práce a tvořivosti,
- assessment – diagnosticko – výcvikový program na výběr manažerů,
- outdoor training – škola hrou, důraz je kladen na tým, rozvoj dovedností.⁷⁰

Dále lze personální rozvoj pracovníků rozdělit podle orientace, která je dána v těchto dvou směrech:

- rozšiřování pracovních schopností;
- prohlubování pracovních schopností.

V souvislosti s rozvojem a technické úrovně pracovníků je nesporně důležité, aby nově příchozí pracovníci se uměli přizpůsobit svým novým pracovním místům. Každá organizace je jinak specifická a klade různý důraz na pracovní místa, má své vlastní

⁶⁹ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 82.

⁷⁰ Gregar, A., Řehoř, A., Šigut, Z. *Personální management*, Brno: IMS, s. 82-83.

technologie, pracovní postupy, styl práce. Úkolem personálního rozvoje je pomoci novým pracovníkům se adaptovat na zvláštnosti organizace formou doškolení, přeškolení. Můžeme rozdělit profesionální odbornou přípravu na dvě tyto dvě kategorie:

➤ **Kategorie dělnická**

- zaškolení,
- instruktáž a zácvik,
- rekvalifikace,
- kvalifikační kurz;

➤ **Kategorie THP**

- pomaturitní, postgraduální studium,
- specializační příprava,
- odborné semináře a konference,
- individuální studium,
- stáže,
- rotace funkcí.

4.4 Dílčí závěr

V úvodu bakalářské práce se obecně pojednává o motivaci a její úloze v personálním managementu. Z toho vyplývá důležité stanovisko, že personál spokojený se svým ohodnocením se snaží dělat svou práci s chutí a radostí. Když člověk vnímá, že organizace, pro niž pracuje, je ochotna a schopna udělat také něco „navíc“, pro něj, jsou jeho pracovní výsledky lepší a má zájem na tom, aby svoji práci udělal poctivě a co nejlépe. Pak také nedělá svoji práci jen pro peníze. Pokud se současně zlepšují výkony pracovníka a s tím i množství dosažených výhod, není pro něj práce stereotypní, zaměstnanec se nestává jejím „otrokem“. Ale naopak jde do zaměstnání s chutí a elánem.

Kvalifikovaný a motivovaný personál je ústředním zdrojem organizace. Zaměstnanci s vysokým potenciálem, kteří nejsou podporováni a za výkony hodnoceny,

opouštějí dříve nebo později organizaci nebo sníží výkon. Za zmínku stojí ústřední otázka, která zní, jakými základními možnostmi disponuje personální řízení, aby byl personál užitečně nasazen v souladu s cíli organizace. Toto znázornění směřuje ke zprostředkování orientačního rámce, aby tak bylo možno zařadit aspekty personálního managementu a v této souvislosti jim tak lépe porozumět.

Budování PR se orientuje cíl organizace a pracovníků, kde může napomoci udržet a podporovat kvalifikovaný, motivovaný a k výkonu připravený personál. Dále mu přísluší budovatelské role, role informační a také poradenská. K tomu je zapotřebí vhodný počet nástrojů, opatření, požadavků, kvalifikačních profilů, kariérní plány, coaching a kontrola.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. METODIKA PRŮZKUMU

Cílem empirické části práce bylo, prostřednictvím vlastního sociologického průzkumu na vybraném pracovišti v rezortu AČR, zjistit postoje a názory zaměstnanců, tedy nejen vojáků z povolání, ale i občanských zaměstnanců AČR k problematice motivace a úlohy personálního managementu. Metodika průzkumu v projektu byla rozdělena do následujících kroků:

- Definování a popis problému;
- Teoretická část – zpracování literatury, podkladů a informací, práce s odbornými texty;
- Empirická část - dotazníkový průzkum, výběr respondentů, sběr dat; vyhodnocení a interpretace výsledků;
- Zhodnocení a závěr práce, návrhy ke zkvalitnění.

Pro získání dostatečně validních informací jsem zvolila písemný dotazník, který byl proveden primárně pro potřeby předložené bakalářské práce. Otázky jsou formulovány tak, aby získaná data, která budou vyhodnocena kvantitativně, mé hypotézy potvrdily nebo naopak vyvrátily. V úvodu dotazníku byli respondenti ujištěni o anonymitě a zároveň byli seznámeni s účelem dotazníku. Dotazník obsahoval 17 otázek, dotazování proběhlo na základě tištěné verze dotazníku, odpovědi zaznamenávali respondenti perem přímo do dotazníku.

První část dotazníku je anonymní profesní a demografická část, která je zaměřena na zjištění pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, dobu zaměstnání a pracovní zařazení respondenta.

V druhé části jsem se zaměřila na skutečnosti hodnocené respondenty na základě odpovědí. Možné alternativy byly vědomě rozloženy do čtyřstupňové škály z důvodu, aby se eliminovaly možné neurčité odpovědi, ke kterým mají dotazovaní sklon:

- spokojen(a);
- spíše spokojen(a);
- spíše nespokojen(a);

- nespokojen(a).

Poslední částí jsou dvě otevřené doplňující otázky zaměřené na spokojenost a nespokojenost v rámci AČR. Přesná podoba dotazníku je v Příloze č. 1.

Pro zpracování dat jsem volila formu frekvenční analýzy. Pro přehlednost získaných dat a jednodušší interpretaci jsem využila grafů.

Pro tento výzkum jsem stanovila následující hypotézy (hypotézy jsou předpokládané, očekávané projevy skutečnosti, představují určitý odhad možných podob sledovaných jevů, jejich obsahu a pohybu):

- H1 – Jsou zaměstnanci spokojeni s motivačními nástroji.
- H2 – Vlivy, které mají vliv na motivaci;

pohlaví, věk, vzdělání, přístup nadřízeného, možnost osobního rozvoje.

- H3 – Zaměstnanci pocítují v současné době dostatečný přístup managementu.

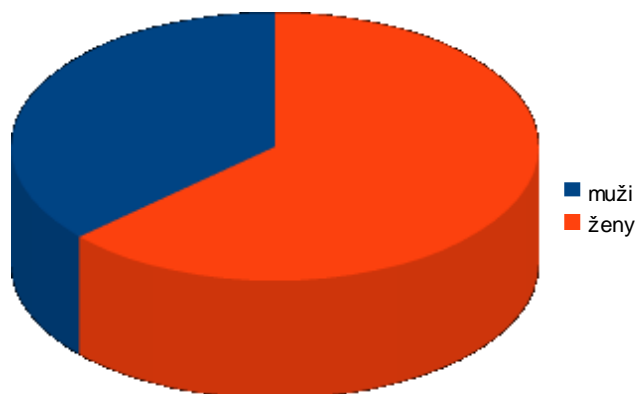
5.1 Výsledky průzkumu

Vyhodnocením získaných informací, pomocí tohoto dotazníku jsem získala určitý přehled o tom, jaký postoj k motivaci a účinnosti motivačních nástrojů zaujmají zaměstnanci. Bude popsán na základě odpovědí získaných od 109 respondentů. Průzkumu se zúčastnilo 69 žen a 40 mužů, což odpovídá rozložení pohlaví v organizaci. Celkem bylo distribuováno 130 dotazníků, úspěšnost tedy nebyla 100%, což se dalo očekávat. Získaná data budu interpretovat pro jednotlivé otázky samostatně a podle stanovených hypotéz. Své komentáře k výsledkům šetření doplňuji grafickými výstupy, které dokreslují popis dané oblasti a ukazují podrobné rozložení odpovědí na jednotlivé otázky a potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz.

Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1

Pohlaví:



Graf č. 1: Zjištění pohlaví respondentů

Průzkumu se zúčastnilo 109 respondentů, rozdělení podle pohlaví činilo 69 žen, tj. 63 % a 40 mužů tj. 37%, tento vzorek respondentů odpovídá rozložení pohlaví zaměstnanců.

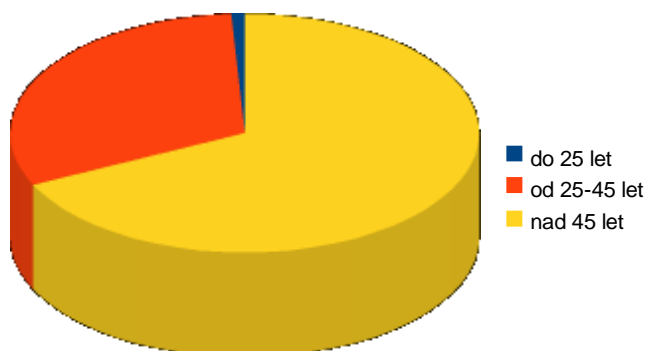
Otázka č. 1 je obecná a je důležitá k hypotéze 2.

Otázka č. 2

Váš věk:

Tabulka 1: Četnost odpovědí k otázce č. 2

	<i>do 25 let</i>	<i>od 25-45 let</i>	<i>nad 45 let</i>
<i>Četnost odpovědí</i>	1	34	74
<i>Četnost odpovědí v %</i>	1%	31%	68%



Graf č. 2: Zjištění věku respondentů

Věkové rozhraní respondentů ukázalo na vysoký věkový průměr 68 %, který je dán prodloužením věkové hranice odchodu do starobního důchodu.

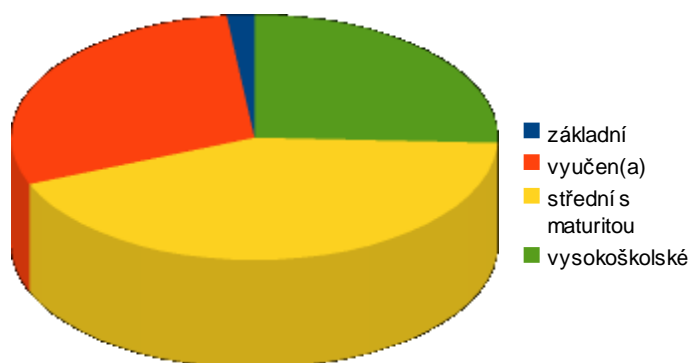
Otázka č. 2 je důležitá k hypotéze 2.

Otázka č. 3

Vaše vzdělání:

Tabulka 2: Četnost odpovědí k otázce č. 3

	<i>základní</i>	<i>vyučen(a)</i>	<i>střední s maturitou</i>	<i>vysokoškolské</i>
<i>Četnost odpovědí</i>	2	32	47	28
<i>Četnost odpovědí v %</i>	2%	29%	43%	26%



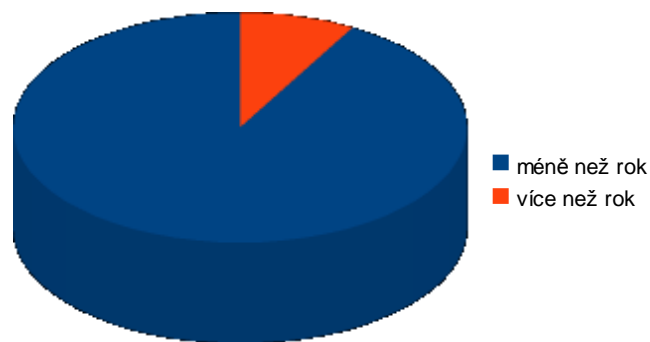
Graf č. 3: Zjištění vzdělání respondentů

Získané vzdělání respondentů je na velmi dobré úrovni. Vzdělání s maturitou má 46 % respondentů a 26% respondentů má vysokoškolské vzdělání. Nicméně 2% respondentů má základní vzdělání, což z procentuelního hlediska je dobrým výsledkem kvalifikovanosti AČR.

Otázka č. 3 je důležitá k hypotéze 2.

Otázka č. 4

Jak dlouho pracujete ve vojenském prostředí:



Graf č. 4: Zjištění délky zaměstnání u respondentů

Ve vojenském prostředí pracuje méně než 1 rok 9 respondentů tj. 8% a více než 1 rok 100 respondentů tj. 92%. Tímto průzkumem se zjistilo, že AČR má velmi specifické požadavky na výkon práce, který je hlavně z důvodu služby vojáků z povolání.

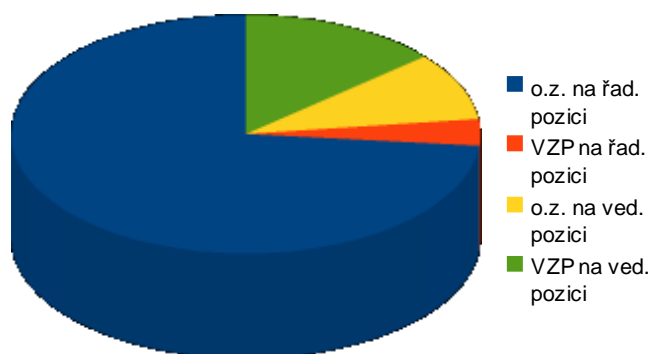
Otázka č. 4 je důležitá k hypotéze 2.

Otázka č. 5

Pracujete jako:

Tabulka 3: Četnost odpovědí k otázce č. 5

	<i>o.z. na řadové pozici</i>	<i>o.z. na vedoucí pozici</i>	<i>VZP na řadové pozici</i>	<i>VZP na vedoucí pozici</i>
Četnost odpovědí	80	10	4	15
Četnost odpovědí v %	73%	9%	4%	14%



Graf č. 5: Zjištění pracovního zařazení respondentů

Pracovní zařazení respondentů na pozici občanských zaměstnanců je 82% respondentů na pozicích VZP 18% respondentů. Tato otázka navazuje na otázku č. 4.

Otázka č. 5 je důležitá k hypotéze 2.

Otázka č. 6

Jste spokojen(a) s výší mzdy?

Tabulka 4: Četnost odpovědí k otázce č. 6

	<i>spokojen(a)</i>	<i>spíše spokojen(a)</i>	<i>spíše nespokojen(a)</i>	<i>nespokojen(a)</i>
<i>Četnost odpovědí</i>	35	36	27	11
<i>Četnost odpovědí v %</i>	32%	33%	25%	10%



Graf č. 6: Zjištění spokojenosti s výší mzdy

Spokojeno s výší mzdy, odpovědělo kladně na tuto otázku 32% respondentů, a 33% respondentů bylo spíše spokojeno s výší mzdy. Tento průzkum naznačuje na nadpoloviční spokojenost respondentů.

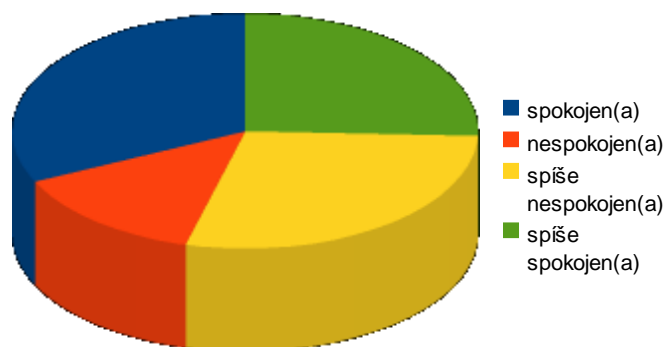
Otázka č. 6 je důležitá k hypotéze 1.

Otázka č. 7

Jste spokojen(a) s výší mzdy vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu?

Tabulka 5: Četnost odpovědí k otázce č. 7

	<i>spokojen(a)</i>	<i>spíše spokojen(a)</i>	<i>spíše nespokojen(a)</i>	<i>nespokojen(a)</i>
Četnost odpovědí	35	28	31	15
Četnost odpovědí v %	32%	26%	28%	14%



Graf č. 7: Zjištění spokojenosti s výší mzdy k pracovnímu výkonu

Respondenti se vyjadřovali spokojeně a spíše spokojeně pozitivně tj . 58% k otázce spokojenosti s výší mzdy s ohledem na svůj pracovní výkon. Tento výsledek se dal předpokládat.

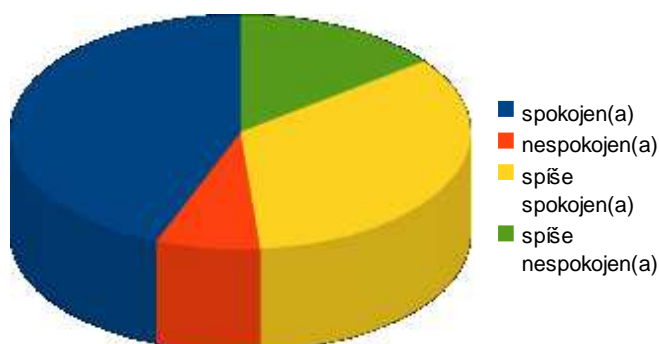
Otázka č. 7 je důležitá k hypotéze 1.

Otázka č. 8

Jste spokojen(a) s řídicím stylem Vašeho nadřízeného (např. způsobem zadávání pracovních úkolů)?

Tabulka 6: Četnost odpovědí k otázce č. 8

	<i>spokojen(a)</i>	<i>spíše spokojen(a)</i>	<i>spíše nespokojen(a)</i>	<i>nespokojen(a)</i>
<i>Četnost odpovědí</i>	48	37	16	8
<i>Četnost odpovědí v %</i>	44%	34%	15%	7%



Graf č. 8: Zjištění spokojenosti s řídicím stylem nadřízeného

Vyjádření spokojenosti s řídicím stylem svého nadřízeného odpovědělo pozitivně 78 % respondentů, což je ze statistického hlediska významný výsledek. Poukazuje na vzájemný respekt ve vztahu podřízený x nadřízený.

Otázka č. 8 je důležitá k hypotéze 1.

Otázka č. 9

Jste spokojen(a) se spravedlností Vašeho nadřízeného při jeho řídicí činnosti?

Tabulka 7: Četnost odpovědí k otázce č. 9

	<i>spokojen(a)</i>	<i>spíše spokojen(a)</i>	<i>spíše nespokojen(a)</i>	<i>nespokojen(a)</i>
<i>Četnost odpovědí</i>	58	35	12	4
<i>Četnost odpovědí v %</i>	53%	32%	11%	4%



Graf č. 9: Zjištění spokojenosti se spravedlností nadřízeného při jeho řídicí činnosti

Většina respondentů je spokojena nebo spíše spokojena se spravedlností svého nadřízeného. Jen 4 % respondentů je nespokojeno se spravedlností svého nadřízeného, je to z procentuelního hlediska bezvýznamné.

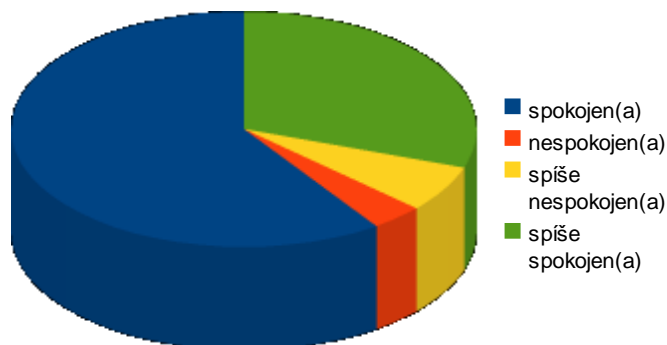
Otázka č. 9 je důležitá k hypotéze 1.

Otázka č. 10

Jste spokojen(a) s hodnocením výsledků vaší práce Vaším nadřízeným?

Tabulka 8: Četnost odpovědí k otázce č. 10

	<i>spokojen(a)</i>	<i>spíše spokojen(a)</i>	<i>spíše nespokojen(a)</i>	<i>nespokojen(a)</i>
<i>Četnost odpovědí</i>	65	33	7	4
<i>Četnost odpovědí v %</i>	60%	30%	6%	4%



Graf č. 10: Zjištění spokojenosti s hodnocením výsledků práce nadřízeným

Tento výsledek průzkumu se dal předpokládat, neboť poukazuje na fakt, že management a vedoucí pracovníci dovedou správně hodnotit. Více než polovina respondentů tj. 60% je spokojena a ohodnotila tuto oblast jako dostačující. 4 % respondentů tuto oblast ohodnotila jako nedostatečnou. Tvrzení ohledně stylu vedení nadřízených má kladný charakter.

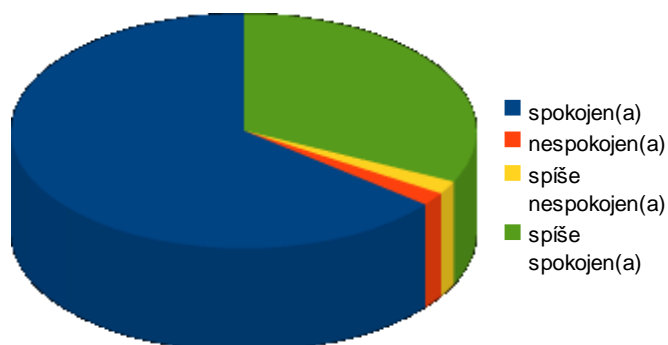
Otázka č. 10 je důležitá k hypotéze 3.

Otázka č. 11

Jste spokojen(a) se způsobem jednání ze strany personálního oddělení?

Tabulka 9: Četnost odpovědí k otázce č. 11

	<i>spokojen(a)</i>	<i>spíše spokojen(a)</i>	<i>spíše nespokojen(a)</i>	<i>nespokojen(a)</i>
<i>Četnost odpovědí</i>	70	35	2	2
<i>Četnost odpovědí v %</i>	64%	32%	2%	2%



Graf č. 11: Zjištění spokojenosti se způsobem jednání ze strany personálního oddělení

Z výsledkem výzkumu je spokojena nadpoloviční většina respondentů. Kladně odpovědělo 64% respondentů, toto ukazuje na poměrně vysoký zájem personalistů, aby byla zajištěna odpovídající vzdělávací kvalita pro zaměstnance.

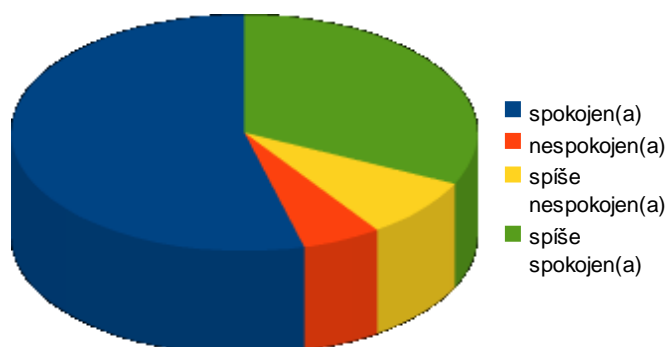
Otázka č. 11 je důležitá k hypotéze 3.

Otázka č. 12

Jste spokojen(a) s režimem práce (např. délkou a umístěním pracovní doby a přestávek?)

Tabulka 10: Četnost odpovědí k otázce č. 12

	<i>spokojen(a)</i>	<i>spíše spokojen(a)</i>	<i>spíše nespokojen(a)</i>	<i>nespokojen(a)</i>
<i>Četnost odpovědí</i>	59	35	9	6
<i>Četnost odpovědí v %</i>	55%	32%	8%	5%



Graf č. 12: Zjištění spokojenosti s režimem práce

Průzkum tohoto šetření byl zaměřen na hygienickou stránku respondentů. Spokojeni a spíše spokojeni se vyslovilo 86 % respondentů, což je velmi významné zjištění. Nicméně 6% nesouhlasných respondentů svědčí o drobných nedostatcích, které je potřeba eliminovat.

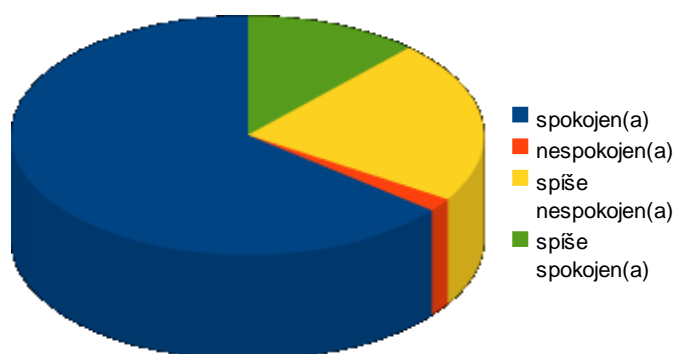
Otázka č. 12 je důležitá k hypotéze 1.

Otázka č. 13

Jste dostatečně vyškolen(a) k používání všech prostředků potřebných ke své práci?

Tabulka 11: Četnost odpovědí k otázce č. 13

	<i>spokojen(a)</i>	<i>spíše spokojen(a)</i>	<i>spíše nespokojen(a)</i>	<i>nespokojen(a)</i>
<i>Četnost odpovědí</i>	70	24	13	2
<i>Četnost odpovědí v %</i>	64%	22%	12%	2%



Graf č. 13: Zjištění spokojenosti s vyškolením a k používání všech prostředků potřebných ke své práci

K vyjádření spokojenosti a spíše spokojenosti se přiklonilo 86% respondentů. Tento výsledek se dal téměř jednoznačně předpokládat. Ukazuje na poměrně vysoký zájem vedení mít kvalitně vyškolené a připravené podřízené.

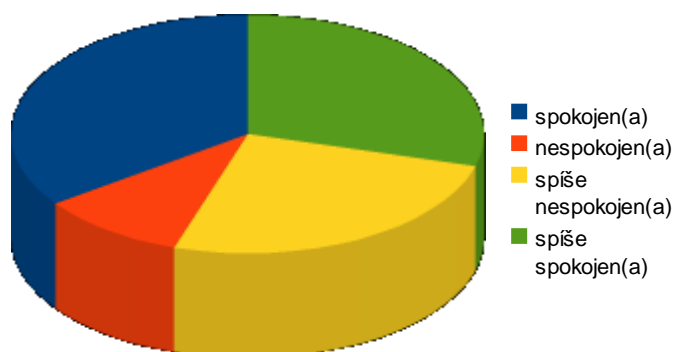
Otázka č. 13 je důležitá k hypotéze 3.

Otázka č. 14

Jste spokojen(a) se zajištěním dalšího vzdělání, nad rámec potřeby Vaší funkce (např. studia cizích jazyků, práce na PC, ..)?

Tabulka 12: Četnost odpovědí k otázce č. 14

	<i>spokojen(a)</i>	<i>spíše spokojen(a)</i>	<i>spíše nespokojen(a)</i>	<i>nespokojen(a)</i>
<i>Četnost odpovědí</i>	38	32	28	11
<i>Četnost odpovědí v %</i>	35%	29%	26%	10%



Graf č. 14: Zjištění spokojenosti se zajištěním dalšího vzdělávání,
nad rámec potřeby svého pracovního zařazení

Kladně toto tvrzení ohodnotilo 35% respondentů a souhlasilo s tímto tvrzením. K zamyšlení stojí rozdíl mezi krajními hodnotami. Nespokojeno bylo 10 % respondentů se svým dalším vzděláváním. Tato otázka měla být dána otevřená, aby se zjistilo, zda nespokojenost je oprávněná. Důvod může být dán například tím, že není důležitost a požadavek další vzdělání v souvislosti s pracovním zařazením.

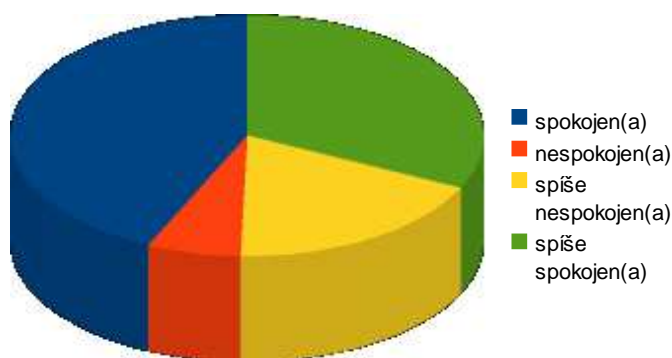
Otázka č. 14 je důležitá k hypotéze 3.

Otázka č. 15

Jste spokojen(a) s pořádáním podnikových společenských akcí (oslav, večírků)?

Tabulka 13: Četnost odpovědí k otázce č.15

	<i>spokojen(a)</i>	<i>spíše spokojen(a)</i>	<i>spíše nespokojen(a)</i>	<i>nespokojen(a)</i>
<i>Četnost odpovědí</i>	47	35	20	7
<i>Četnost odpovědí v %</i>	43%	32%	19%	6%



Graf č. 15: Zjištění spokojenosti s pořádáním podnikových společenských akcí

Vyjádření spokojenosti a spíše spokojenosti s pořádáním podnikových společenských akcí je spokojeno 75% respondentů. Respondenti pozitivně hodnotili podnikové společenské akce, které zaměstnavatel pořádá pro všechny zaměstnance. Obecně jsou si vědomi jedinečnosti těchto aktivit.

Otázka č. 15 je důležitá k hypotéze 1.

Otázka č. 16

Napište prosím několika slovy (stačí heslovitě), s čím jste nejvíce spokojen(a)?

Na otevřenou otázku se respondenti vyjadřovali ke své „spokojenosti“ nejčastěji takto: respondenti oceňují dobrý kolektiv, přátelskou atmosféru, vedení preferuje způsob spolupráce a komunikace, který je založený na přátelství. Nadřízení vystupují spíše jako partneři a snaží se podporovat přátelskou atmosféru. Mnozí uváděli, že díky pohodové atmosféře si našli v práci spoustu přátel a hodně by zvažovali, zda mají odejít. Dále respondenti velice preferují různé benefity např, stravování – vlastní jídelna, FKSP – příspěvky, kulturní a sportovní vyžití, služební a pracovní mobil. Dále uvádějí: máme zaměstnání, nejčastěji v oboru, pracovní smlouvu na dobu neurčitou, pravidelný plat. Pracujeme v čistém a nekuřáckém prostředí. Mnozí uváděli, že díky pohodové atmosféře si našli v práci spoustu přátel a hodně by zvažovali, zda mají odejít.

Na tuto otázku nereagovalo (neodpovědělo) 64 (%) respondentů podle očekávání to byla více než polovina respondentů.

Otázka č. 17

Napište prosím několika slovy (stačí heslovitě), s čím jste naopak nejvíce nespokojen(a)?

Na otevřenou otázku respondenti se vyjadřovali k „nespokojenosti“ takto: respondenti se nejčastěji vyjadřovali k nesmyslným pracovním úkolům, administrativní práci, náplň práce, neodpovídající výše platu ohledně zvýšené zodpovědnosti. Dále měli respondenti výhrady k technickým prostředkům (internetu na pracovišti), nerovnoměrné rozložení práce u jednotlivých zaměstnanců.

Na tuto otázku nereagovalo (neodpovědělo) 69 (%) respondentů podle očekávání to byla více než polovina respondentů.

5.2 Analýza výsledků výzkumu

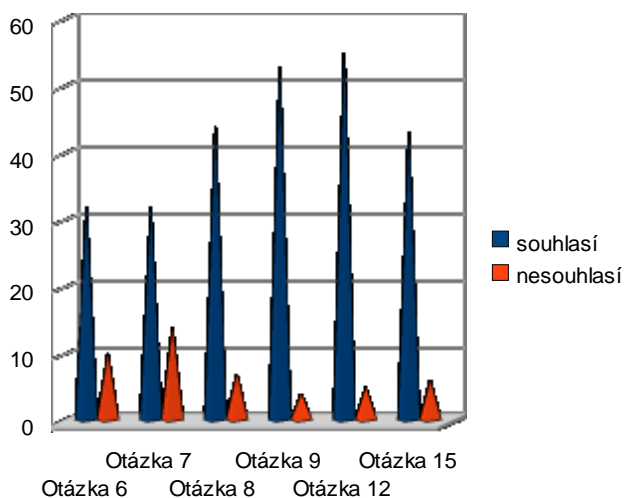
Tvrzení v dotazníku, který vyplnilo celkem 109 respondentů, byl respondentům předložen v rozsahu 17 otázek (viz Příloha č. 1). Dotazník je rozdělen na tři části, podle stanovených hypotéz.

V první hypotéze respondenti měli potvrdit nebo vyvrátit tvrzení „H1 – Jsou zaměstnanci spokojeni s motivačními nástroji“. Ze statistického hlediska se toto tvrzení podařilo prokázat, jelikož 38% respondentů s tvrzením souhlasilo a 6 % nesouhlasilo. Toto tvrzení přesvědčivě vypovídá o dobré kvalitě a způsobu, jakým jsou motivační nástroje prezentovány.

Hypotéza se potvrdila.

Tabulka 14: Četnost kladných a záporných odpovědí na H 1

	<i>spokojen(a)</i>	<i>nespokojen(a)</i>
<i>Četnost odpovědí otázka č. 6</i>	32%	10%
<i>Četnost odpovědí otázka č. 7</i>	32%	14%
<i>Četnost odpovědí otázka č. 8</i>	44%	7%
<i>Četnost odpovědí otázka č. 9</i>	53%	4%
<i>Četnost odpovědí otázka č. 12</i>	55%	5%
<i>Četnost odpovědí otázka č. 15</i>	43%	6%



Graf č. 16: Odpovědi k H 1

V druhé hypotéze respondenti měli potvrdit nebo vyvrátit tvrzení „H2 – Vlivy, které mají vliv na motivaci“ - pohlaví, věk, vzdělání, přístup nadřízeného, možnost osobního rozvoje. Tvrzení se potvrdila, vlivy jsou důležité a podnětné k motivaci a osobnímu rozvoji zaměstnanců. Bez těchto vlivů by nebylo možné motivovat lidi.

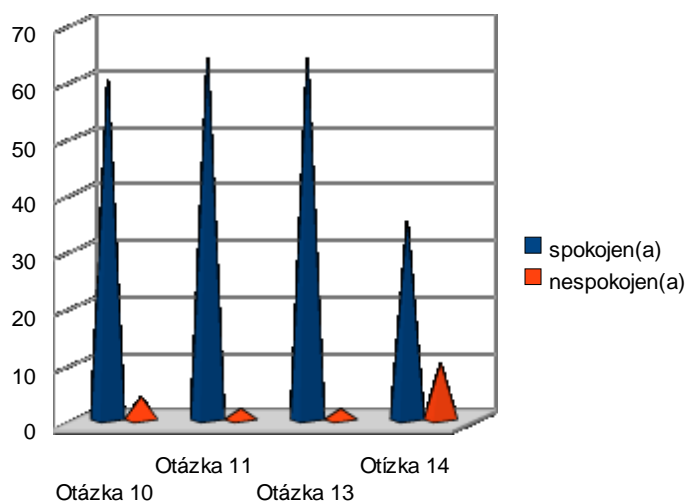
Hypotéza se potvrdila.

V třetí hypotéze respondenti měli potvrdit nebo vyvrátit tvrzení „H3 – Zaměstnanci pociťují v současné době dostatečný přístup managementu“.

V třetím tvrzení byl výsledek průzkumu tak trochu očekávaný a ze statistického hlediska je toto zjištění významné. Pozitivně se vyjádřilo k tomuto šetření 46% respondentů a záporně 4% respondentů. Hypotéza se potvrdila.

Tabulka 15: Četnost kladných a záporných odpovědí na H 3

	<i>spokojen(a)</i>	<i>nespokojen(a)</i>
Četnost odpovědí otázka č. 10	60%	4%
Četnost odpovědí otázka č. 11	64%	2%
Četnost odpovědí otázka č. 13	64%	2%
Četnost odpovědí otázka č. 14	35%	10%



Graf č. 17: Odpovědi k H 3

Průzkum ověřil spokojenost s motivačními nástroji u zaměstnanců AČR. Ukázal na preference, které jsou pro zaměstnance stimulační. Za přínosné lze jistě považovat také spokojenost současného stavu a případného možného vylepšení. Obecně lze říci, že zaměstnanci se cítí být motivováni. Nástroje, které se využívají, jsou z velké části

funkční a vhodné pro stimulaci výkonu. Při podrobnějším rozboru lze konstatovat, že silnou stránkou firmy jsou všechny oblasti spojené s komunikací a vztahy na pracovišti. Patří k nim styl vedení a koučování, způsob poskytování zpětné vazby, podpora a pomoc na vertikální i horizontální úrovni, jasnost a otevřenost v komunikaci. Zaměstnanci vnímají jedinečnost organizace a její firemní kultury. Příležitosti pro zlepšení jsou v oblasti mzdové politiky, osobního rozvoje.

Závěr průzkumu lze hodnotit velmi pozitivně. Byly stanoveny tři hypotézy a byly potvrzeny.

ZÁVĚR

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo objasnění a definování pojmu motivace a úlohy personálního managementu. Obecně je možné každého zaměstnance motivovat na základě jeho pocitů, jednání, myšlení a vnitřního stavu. Motivace může být také donucovací patření nebo manipulace. Správná motivace může vyústit v uspokojení při dosažení určitého cíle. Dále je nutno podotknout, že zaměstnanec, který pracuje ve společnosti déle, je lépe seznámen s její kulturou, kompetencemi a odpovědností a již zná své nadřízené, popřípadě podřízené. Je rovněž vhodné umožňovat zaměstnancům různá profesní školení. To sebou přináší rostoucí kvalifikovanost zaměstnanců, bohužel na druhou stranu riziko, že při ukončení pracovního poměru si tyto vědomosti zaměstnanec „odnese s sebou“. V současnosti personální management není zaměřen jen na pouhou evidenci jednotlivých zaměstnanců a na vlastní výčet mezd a daňových odvodů. Ale moderní systémy přistupují k problematice z hlediska optimalizace množství vynaloženého času na správu, motivaci a rozvoj zaměstnanců. Z toho vyplývá, že manažeři jsou nutní, vedoucí jsou neodmyslitelní. V závěru teoretické části bakalářské práce je věnována pozornost personálnímu managementu a jeho historickému vývoji včetně základního rozdělení. Následně je pojednáváno o personalcontrollingu a souvislostem vzniku personálního rozvoje s vysvětlením podstaty a metod vzdělávání. Důraz je kladen především na uplatňování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, které jsou předpokladem úspěchu nejen pracovníka, ale také zaměstnavatele. Uvedené myšlenky dostatečně potvrzují, že stanovený cíl teoretické části této práce byl naplněn.

V praktické části této bakalářské práce byli stanoveny tři hypotézy („Jsou zaměstnanci spokojeni s motivačními nástroji; vlivy, které mají vliv na motivaci; Zaměstnanci pocítují v současné době dostatečný přístup managementu“), tyto mnou stanovené hypotézy se potvrdily. Průzkum byl proveden anonymním dotazníkovým šetřením, kde se zjišťoval stav a úroveň motivace zaměstnanců. Výběrový vzorek respondentů se zdá být dostačující, aby bylo možno udělat průzkum. Průzkum zjistil dostatečnou spokojenost zaměstnanců AČR s personálním managementem. Výsledky průzkumu zaměstnanců poukázali na vyhovující stimulaci ze strany nadřízených. Respondenti preferují otevřenou komunikaci mezi nadřízenými, dobré vztahy na pracovišti, přátelskou atmosféru mezi sebou. Dále respondenti uváděli, jako důležitý druh

motivace - benefity, které mohou čerpat. Mnoho respondentů je díky tomu plně spokojeno a doporučilo by svým známým toto zaměstnání. Procentuálně je pozitivně spokojeno se situací 42% respondentů. Na otevřenou otázku nespokojenosti nejčastěji respondenti reagovali a namítali tyto skutečnosti mnohonásobné zvýšení administrativní práce a narůstající tempo zadávaných úkolů. Plně nespokojených respondentů jsou pouhé 4%. Toto procento je ze statistického hlediska minimální. V dnešní době nelze najít organizaci, kde by byla stoprocentní spokojenost, vždy se musí najít nějaké procento nespokojených. Jeden z důvodů, proč to nelze, je rozdílnost lidí, jejich chápání, vrozených dispozic a chování v různých situacích.

Na otevřenou otázku spokojenosti nereagovalo (neodpovědělo) 69 (%) respondentů a na otázku nespokojenosti nereagovalo (neodpovědělo) 64 (%).

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části a to část teoretickou, která objasnila základní pojmy a část praktickou, která měla potvrdit nebo vyvrátit hypotézy. Hypotézy byly potvrzeny a tím považují stanovené cíle práce za splněné.

Závěrem lze konstatovat, že kvalifikovaný a motivovaný personál je ústředním zdrojem organizace. Zaměstnanci s vysokým potenciálem, kteří nejsou podporováni a za výkony hodnoceni, opouštějí dříve nebo později organizaci nebo sníží výkon.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE, SKRIPTA

ADAIR, John Eric. *Efektivní komunikace*. 1 vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael, Miroslav WEBER a KOCIANOVÁ. *Personální management: jak vycházet s problematickými lidmi na pracovišti*. Vyd. 1. Brno: Grada, 1999, 963 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, č. 394. ISBN 80-716-9614-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1 vyd. Brno: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1 vyd. Praha: Linde, 2005, 127 s. Management (Grada). ISBN 80-902105-8-9.

FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8.

HARUNG, Harald S. *Management nového tisíciletí*. Vyd. 1. Praha: Ikar, 2009, 294 s. Psyché (Grada). ISBN 80-249-0313-X.

HENDL, Jan, Miroslav WEBER a KOCIANOVÁ. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice, č. 394. ISBN 80-736-7040-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Překlad Jiří Loudin. Praha: Grada, 2007, 227 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František. *Personální management, řízení, organizace*. Vyd. 1. Editor Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, 592 s. Management (Grada) ISBN 80-861-3157-2.

GREGAR, Aleš, ŘEHOŘ, Antonín, ŠIGUT, Zdeněk. *Personální management*. Institut mezioborových studií Brno, 2012, 117 s.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005. 107 s. ISBN 80-86131-62-9.

ÖTTLOVÁ, Christine, HÄRTEROVÁ Gitte. *Dokonalá organizace v malé formě*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003, 175 s. ISBN 80-7261-088-0.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Vyd. 1. Editor Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Grada, 2005, 334 s. Management (Grada). ISBN 80-854-2492-4.

SUE, Marsha Petrie. *Černé ovce: jak vycházet s problematickými lidmi na pracovišti*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, viii, 162 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, č. 394. ISBN 978-802-5120-620.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 249 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-7357-267-9.

VÁGNER, Ivan, Miroslav WEBER a KOCIANOVÁ. *Osobní management: nepřemožitelné vedení : využití nekonečné síly vědomí k vybudování organizace s vrcholovou*

výkonností. 2., přeprac. vyd. Brno: Grada, 2007, 142 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, č. 394. ISBN 978-802-1042-650.

VEBER, Jaromír, Miroslav WEBER a KOCIANOVÁ. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 142 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, č. 394. ISBN 80-726-1029-5.

VÍZDAL, František 1997. Vedení lidí v armádě: Vojenské rozhledy, ročník 6 (38), č. 3, Praha: MOČR – AVIS. 88 s. ISSN 1210-3292. Evidenční číslo. MK ČR E 6059.

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003, 160 s. ISBN 80-726-1075-9.

ZADRAŽILOVÁ, Dana, KHELEROVÁ, Vladimíra. *Management obchodní firmy*: Praha: Grada, 1994, 139 s. ISBN 80-85623-72-2.

INTERNETOVÉ ODKAZY:

WEBOVÉ STRÁNKY

MANAGEMENT MANIA Business Encyklopedie [online]. 2014 [cit. 2014-02-08]. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>>.

Přednášky [online]. 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.personalni.cinnosti-prednasky>>.

Referáty [online]. 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.referatyzababku.cz/uploaded/ukazky/motivace.pdf>>.

WIKIPEDIE – Otevřená encyklopedie [online]. 2014 [cit. 2014-02-08]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČR Armáda české republiky.

c-ling Controlling.

H 1 Hypotéza 1.

H 2 Hypotéza 2.

H 3 Hypotéza 3.

o.z. Občanský zaměstnanec.

PR Personální rozvoj.

ŘLZ Řízení lidských zdrojů.

VZP Voják z povolání.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ**Seznam obrázků**

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	15
Obrázek 2: Organizační uspořádání	32
Obrázek 3: Rozdělení managementu	39

Seznam grafů

Graf č. 1: Zjištění pohlaví respondentů	50
Graf č. 2: Zjištění věku respondentů	51
Graf č. 3: Zjištění vzdělání respondentů	52
Graf č. 4: Zjištění délky zaměstnání u respondentů	53
Graf č. 5: Zjištění pracovního zařazení respondentů	54
Graf č. 6: Zjištění spokojenosti s výší mzdy	55
Graf č. 7: Zjištění spokojenosti s výší mzdy k pracovnímu výkonu	56
Graf č. 8: Zjištění spokojenosti s řídicím stylem nadřízeného	57
Graf č. 9: Zjištění spokojenosti se spravedlností nadřízeného při jeho řídicí činnosti	58
Graf č. 10: Zjištění spokojenosti s hodnocením výsledků práce nadřízeným	59
Graf č. 11: Zjištění spokojenosti se způsobem jednání ze strany personálního oddělení	60
Graf č. 12: Zjištění spokojenosti s režimem práce	61
Graf č. 13: Zjištění spokojenosti s vyškolením a k používání všech prostředků potřebných ke své práci	62
Graf č. 14: Zjištění spokojenosti se zajištěním dalšího vzdělávání, nad rámec potřeby svého pracovního zařazení	63
Graf č. 15: Zjištění spokojenosti s pořádáním podnikových společenských akcí	64
Graf č. 16: Odpovědi k H 1	67
Graf č. 17: Odpovědi k H 3	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Četnost odpovědí k otázce č. 2	51
Tabulka 2: Četnost odpovědí k otázce č. 3	52
Tabulka 3: Četnost odpovědí k otázce č. 5	54
Tabulka 4: Četnost odpovědí k otázce č. 6	55
Tabulka 5: Četnost odpovědí k otázce č. 7	56
Tabulka 6: Četnost odpovědí k otázce č. 8	57
Tabulka 7: Četnost odpovědí k otázce č. 9	58
Tabulka 8: Četnost odpovědí k otázce č. 10	59
Tabulka 9: Četnost odpovědí k otázce č. 11	60
Tabulka 10: Četnost odpovědí k otázce č. 12	61
Tabulka 11: Četnost odpovědí k otázce č. 13	62
Tabulka 12: Četnost odpovědí k otázce č. 14	63
Tabulka 13: Četnost odpovědí k otázce č. 15	64
Tabulka 14: Četnost kladných y záporných odpovědí na H 1	66
Tabulka 15: Četnost kladných y záporných odpovědí na H 3	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý den,

prosím Vás o spolupráci při vyplnění tohoto dotazníku. Informace z něho budou sloužit pouze k účelům mé bakalářské práce na téma "Motivace zaměstnanců – úloha personálního managementu".

Dotazník je důvěrný a anonymní, na otázky prosím odpovídejte co nejupřímněji.

Po zpracování budou všechny dotazníky znehodnoceny. Vyberte si vždy jen jednu z nabízených možností a prosím zaškrtněte X.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování.

Jitka Ventrčová

1. Pohlaví:

žena

muž

2. Váš věk:

do 25 let

od 25-45 let

nad 45 let

3. Vaše vzdělání:

základní

vyučen(a)

střední s maturitou

vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve vojenském zařízení:

méně než 1 rok

více než 1 rok

5. Pracujete jako:

občanský zaměstnanec na řádové pozici

občanský zaměstnanec na vedoucí pozici

VZP na řádové pozici

VZP na vedoucí pozici

6. Jste spokojen(a) s výší mzdy?

spokojen(a)

spíše spokojen(a)

spíše nespokojen(a)

nespokojen(a)

7. Jste spokojen(a) s výší mzdy vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu?

spokojen(a)

spíše spokojen(a)

spíše nespokojen(a)

nespokojen(a)

8. Jste spokojen(a) s řídicím stylem Vašeho nadřízeného (např. způsobem zadávání prac. úkolů)?

spokojen(a)

spíše spokojen(a)

spíše nespokojen(a)

nespokojen(a)

9. Jste spokojen(a) se spravedlností Vašeho nadřízeného při jeho řídicí činnosti?
 spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)
10. Jste spokojen(a) s hodnocením výsledků Vaší práce Vaším nadřízeným?
 spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)
11. Jste spokojen(a) se způsobem jednání ze strany personálního oddělení?
 spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)
12. Jste spokojen(a) s režimem práce (např. délkou a umístěním pracovní doby a přestávek)?
 spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)
13. Jste dostatečně vyškolen(a) k používání všech prostředků potřebných ke své práci:
 ano spíš ano spíš ne ne
14. Jste spokojen(a) se zajištěním dalšího vzdělávání, nad rámec potřeby Vaší funkce (např. studia cizích jazyků, práce s PC ...)?
 spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)
15. Jste spokojen(a) s pořádáním podnikových společenských akcí (oslav, večírků)?
 spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)
16. Napište prosím několika slovy (stačí heslovitě), s čím jste nejvíce spokojen(a).
17. Napište prosím několika slovy (stačí heslovitě), s čím jste naopak nejvíce nespokojen(a).