

Efektivní řízení lidských zdrojů a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců v organizaci

Bc. Jana Navrátilová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Institut mezioborových studií Brno

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Jana NAVRÁTILOVÁ
Osobní číslo: H128182
Studijní program: N7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální pedagogika

Téma práce: Efektivní řízení lidských zdrojů a ovlivňování
spokojenosti zaměstnanců v organizaci

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 s vedoucím diplomové práce.

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

- na efektivní řízení lidských zdrojů v organizaci;
- na hledání odpovědi na otázku, jaké faktory se podílí na dosahování dobrých výsledků zaměstnanců organizace;
- na možnosti sociální pedagogiky při zlepšení sociálního klimatu na pracovišti.

Součástí práce bude realizovaný kvantitativní výzkum zaměřený na zjištění názorů zaměstnanců České pošty s.p.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007.
2000.

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007.

Krüger, W. *Vedení týmů – Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004.

Majerová, M. Růžička, J. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 2000.

Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004.

Vodák, J., Kucharčíková A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007.

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

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Renata Oralová

Institut mezioborových studií

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2014

V Brně dne 30. listopadu 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlbacher, Ph.D.
vedoucí katedry




doc. PhDr. Miloslav Jířl, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Berou na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek říhájony¹⁾;
- беру на ве́домии, что дипломов́ая пра́вца бу́дет уло́жена в электрониче́скую по́добу в уни́верзитетном информа́ционном си́стеме доступнѐ к пре́зента́ционнѐму на́ slednѐmu;
- na mojí diplomovou práci se plně vztahují 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTR ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy a užití školního díla v rozsahu § 17 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití, jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

JANA NAVRÁTILOVÁ

Jméno, příjmení studenta

V Brně, 31. 3. 2014

Podpis

1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 116. Zveřejněním zveřejněním práce.

2) Autorský zákon (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejména § 35 odst. 3.

3) Autorský zákon (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejména § 60 odst. 1, 2 a 3.

4) 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, zejména § 35 odst. 3.

5) 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, zejména § 60 odst. 1, 2 a 3.

6) 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, zejména § 60 odst. 1, 2 a 3.

7) 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, zejména § 60 odst. 1, 2 a 3.

8) 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, zejména § 60 odst. 1, 2 a 3.

9) 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, zejména § 60 odst. 1, 2 a 3.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá efektivním řízením lidských zdrojů a ovlivňováním spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Přibližuje řízení lidských zdrojů a jeho moderní postupy, nejúčinnější metody motivování zaměstnanců a mezilidské vztahy ovlivňující sociální klima pracovního kolektivu. Dále navrhuje optimální postupy činnosti manažerů organizace.

V praktické části je vyhodnocen dotazník, který zjišťuje u pracovníků České pošty, s.p., jaké skutečnosti ovlivňují jejich pracovní spokojenost a zda jsou ze strany managementu efektivně řízeni.

Klíčová slova:

řízení lidských zdrojů, motivace, spokojenost, kolektiv, zaměstnavatel, management, organizace, manažer, benefity.

ABSTRACT

The thesis deals with efficient human resources management and with influencing staff satisfaction in a company. It describes human resources management and its modern procedures, the most effective methods of motivating employees and interpersonal relationships influencing social climate of a working team. Further, it suggests optimal procedures of company managers' activities.

The questionnaire, which tries to find out among Czech post employees what facts influence their job satisfaction and whether they are managed effectively by the management, is evaluated in the practical part.

Keywords:

human resources management, motivation, satisfaction, team, employer, management, company, manager, benefits.

Poděkování

Děkuji Mgr. Renatě Oralové za vedení mé diplomové práce, za její rady a připomínky, kterých si velmi vážím.

Také bych chtěla poděkovat mé rodině a manželovi Liboru Navrátilovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování této práce.

Prohlášení

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

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ORGANIZACE A SUBJEKTY	11
1.1 ORGANIZACE.....	11
1.2 MANAŽER	14
1.3 ŘÍZENÝ PRACOVNÍK	19
1.4 DÍLČÍ ZÁVĚR	22
2 EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
2.2 MODERNÍ POSTUPY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ EFEKTIVITU ORGANIZACE	30
2.4 DÍLČÍ ZÁVĚR	32
3 OVLIVŇOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI	34
3.1 VNITŘNÍ MOTIVACE.....	35
3.2 VNĚJŠÍ MOTIVACE	39
3.3 KLIMA ORGANIZACE.....	40
3.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY – BENEFITY	43
3.5 DÍLČÍ ZÁVĚR	45
II PRAKTICKÁ ČÁST	47
4 VÝZKUM OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY, S.P.	48
4.1 PROJEKT VÝZKUMU	48
4.2 ANALÝZA A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	51
4.2.1 Vyhodnocení odpovědí dotazníku.....	52
4.2.2 Vyhodnocení hypotéz.....	91
4.3 SHRNUTÍ VÝZKUMU	103
ZÁVĚR	105
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	107
SEZNAM GRAFŮ	111
SEZNAM TABULEK	112
SEZNAM PŘÍLOH	113

ÚVOD

Mezi hlavní důvody, proč jsem si vybrala téma diplomové práce „Efektivní řízení lidských zdrojů a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců v organizaci“ patří, že jsem zaměstnaná jako vedoucí pracovník u České pošty, s.p., kde jsem na jedné z poboček vedla pracovní kolektiv a s touto problematikou jsem se tudíž osobně setkala. Dalším důvodem je zajímavost tématu a také skutečnost, že v souvislosti s mým zaměstnáním lze teoretické statě odborných knih ověřit empirickou metodou dotazníkového výzkumu se zaměřením, které faktory řadí zaměstnanci České pošty, s.p., pokládají za motivačně nejsilnější a jaká činnost manažera ovlivňuje v organizaci jejich spokojenost.

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení a rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti. Na dosahování dobrých výsledků se podílí řada faktorů, přičemž mezi stěžejní lze bezpochybně řadit právě lidský potenciál.

Hlavním cílem diplomové práce je nalézt rozhodující faktory, které ovlivňují efektivitu řízení lidských zdrojů, a které mají rozhodující význam určující spokojenost zaměstnanců v organizaci. Práce odpoví na otázku mezilidských vztahů ovlivňujících sociální klima pracovního kolektivu, popíše moderní postupy v řízení lidských zdrojů a objasní nejúčinnější metody motivování zaměstnanců. Cílem práce bude rovněž podat návrhy na optimalizaci činnosti manažerů organizace, které svým přímým působením na zaměstnance mohou významným způsobem ovlivnit dosahování dobrých výsledků organizace. Cílem praktické části bude kvantitativní dotazníkovou metodou zjistit názory vybraných pracovníků České pošty, s.p. k této problematice.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zabývá charakteristikou organizace jako útvaru, v němž se nacházejí lidské zdroje řízené managementem. Je zde rozebráno řízení lidských zdrojů z hlediska efektivity, jsou přiblíženy moderní postupy v řízení lidských zdrojů a stanoveny rozhodující faktory mající vliv na efektivitu organizace.

Praktická část je zaměřena na zjištění názorů pracovníků České pošty, s.p., region Severní Morava, obvod Šumperk, na danou problematiku. Zejména se zaměřením na skutečnosti, které podstatnou měrou ovlivňují jejich pracovní spokojenost a ke zjištění, zda jejich pracovní potenciál je na pracovištích ze strany managementu efektivně řízen.

Ke zjištění názorů pracovníků uvedené organizace je použit kvantitativní výzkum spočívající v dotazníkovém šetření. Dotazníková metoda, která poskytne validní data a disponuje patřičnou mírou reliability. Dotazník obsahuje uzavřené otázky nabízející respondentovi dvě nebo více alternativních odpovědí včetně možnosti odpovědi nevím, kdy volba odpovědi koresponduje s respondentovým názorem a postojem na danou problematiku. Dotazník je sestaven srozumitelně s logickou posloupností kladených nesugestivních otázek.

Cílem dotazníkového výzkumu je verifikace či falzifikace čtyř hypotéz, které byly stanoveny před samotným výzkumem.

- H1) Možnost obdržení finanční odměny zvyšuje pracovní výkon zaměstnance více, než hrozba potrestání.***
- H2) Pracovníci, kteří mají dobré pracovní vztahy s vedoucím, jsou spokojenější, než pracovníci oblíbení v pracovním kolektivu.***
- H3) Přátelské pracovní vztahy zvyšují větší měrou spokojenost zaměstnanců působících u pošty více jak deset let, než u zaměstnanců působících méně než deset let.***
- H4) Spokojenost zaměstnanců zvyšuje více pravidelný plat a mimořádné finanční odměny, než pochvala od spolupracovníků či nadřízeného.***

Analytickou jednotkou jsou pracovníci České pošty, s.p., region Severní Morava, obvod Šumperk. Získaná data jsou v praktické části této diplomové práce analyzována, kvantifikována a technicky zpracována. Dále jsou vyjádřena graficky, ale i slovně komentována. Analýza zjištěných dat a z nich odvozené závěry jsou doplněny o interpretaci, tedy o úvahy, které jsou důsledkem srovnání údajů mezi sebou, případně o diskusi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ORGANIZACE A SUBJEKTY

Problematikou řízení lidských zdrojů se zabývají všechny zdravě fungující organizace. Řízení lidských zdrojů se uskutečňuje ve všech těchto organizacích a není rozhodné, zda se jedná o malý, větší či velký podnik. Každý vedoucí pracovník chce, aby jeho organizace, případně jemu svěřený úsek v organizaci, dosahovali dobrých výsledků. Vedoucí pracovník, tedy manažer, v organizaci zaměstnávající pracovníky má velmi důležitou úlohu. Musí vyvíjet takovou činnost, aby efektivním řízením podřízených pracovníků byly naplněny vize a cíle organizace. Úspěšnost v efektivním řízení lidských zdrojů je závislá především na organizaci a zejména na subjektech, které se přímým řízením lidských zdrojů zabývají. Mezi nejdůležitější subjekty, které jsou v řízení lidských zdrojů přímo zainteresovány, jsou manažeři organizací a řízení pracovníci. Právě na schopnostech a dovednostech manažerů a na osobních i pracovních vlastnostech a předpokladech řízených pracovníků se odvíjí úspěšnost v oblasti efektivního řízení lidských zdrojů.

1.1 Organizace

Velikost, zaměření, prosperita a kapitál organizace zásadním způsobem ovlivňují sociální klima na pracovišti a efektivnost řízení lidských zdrojů. Pokud má organizace dostatek finančních prostředků, může zaměstnávat nejlepší manažery a vybírat si zaměstnance, kteří dosahují nejlepších pracovních předpokladů důležitých pro výkonnou a odpovědnou práci ve prospěch zaměstnavatele.

„Pojem organizace se v praxi používá pro označení organizované formální skupiny lidí, kteří mají společné cíle a motivaci, měří vlastní výkonnost a vymezují se vůči okolnímu prostředí. Vzájemné vztahy v organizaci je třeba řídit a organizovat.“

Na základě výše uvedeného vymezeného pojmu lze organizaci charakterizovat těmito znaky:

- Vymezení vůči okolnímu prostředí.
- Vymezení organizační struktury.
- Dělbba práce v rámci organizační struktury.
- Respektování pravomocí a odpovědností plynoucích z organizační struktury.
- Spolupráce a koordinace činností na společném cíli.¹

Existují různé druhy organizací. Mohou být organizovanou sociální skupinou, tzn., že jsou to organizace bez právního statutu, např. kluby, sdružení či ilegální organizace nebo jsou založeny na právních základech, tzn. organizace mající právní statut. Ty mají vždy nějakého vlastníka či vlastnickou strukturu. Všechny organizace mají také manažery. Odpovědností manažerů je řízení organizace v souladu s představou vlastníků.

Organizace jako podnikatelský subjekt. Toto pojetí a koncepce organizace často vychází z různorodých teorií obvykle navazujících na velmi odlišná východiska ekonomických, technických a společenských věd. Organizace tak bývá charakterizována pojmy vyjadřujícími její technickou, technologickou, ekonomickou, organizační, právní či sociální stránku. Podstata organizace jako všeobecné organizační formy hospodářské, resp. výrobní činnosti je však především ekonomická. A ekonomické jsou bezpochyby i příčiny vedoucí ke vzniku organizací a zdůvodňující jejich existenci.²

Podobu více či méně formalizované struktury mají všechny organizace. Tuto strukturu lze definovat jako něco, co obsahuje všechny zřetelné a pravidelně se objevující rysy, které pomáhají formovat chování jejich členů. Struktury zahrnující síť rolí a vztahů pomáhají při zabezpečování toho, aby bylo kolektivní úsilí jasně organizováno v zájmu dosažení konkrétních výsledků.

„Organizace se liší svou složitostí, ale vždy je nezbytné rozdělit úkoly celkového řízení do škály činností, přidělit tyto činnosti různým částem organizace a vytvořit nástroje jejich kontroly, koordinace a integrace.

¹ Organizace, <https://managementmania.com/cs/organizace>, [cit. 9.2.2014]

² BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan, a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2012, s. 499

Na strukturu organizace se můžeme dívat jako na rámec pro zabezpečování práce. Tento rámec je tvořen jednotkami, funkcemi, divizemi, odděleními a formálně vytvořenými pracovními týmy, do nichž jsou seskupovány činnosti týkající se jednotlivých procesů, projektů, výrobků, trhů, zákazníků, geografických oblastí nebo odborných disciplín. Struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon těchto činností a definuje hierarchii řízení – „řetězec velení“ - a tak výslovně říká, kdo je na každé úrovni v organizaci odpovědný komu a za co.“³

Organizační struktura by měla vycházet ze strategie firmy. Je to tedy efektivní systém, který umožňuje účinné řízení firmy, kontrolu práce zaměstnanců, koordinování a spolupráci úseků skupin i jednotlivců.⁴

„Organizace jsou tvořeny skupinami lidí, kteří pracují pospolu. K interakcím dochází jak uvnitř skupiny, tak mezi skupinami, a stupeň, v jakém jsou procesy formalizovány, se mění v závislosti na podmínkách organizace.“⁵

Jedinec se v organizaci přizpůsobuje organizačním, formálním a neformálním normám a tímto u něj dochází ke specifické socializaci. „Člen organizace se učí normám, hodnotám, vzorcům chování skupin jichž je členem a socializace v organizacích vede k tomu, že jsou introjiovány předpisy chování, přičemž vliv této socializace sahá za rámec chování v organizacích, např. i do oblasti trávení volného času. V tomto smyslu se organizace jako sociální systém vyznačuje určitým systémem rolí, které zde její jednotliví členové hrají.“⁶

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 246 – s. 247

⁴ MIKULÁŠTIK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 228

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 249

⁶ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992, s. 174

1.2 Manažer

„V každé organizaci, v každém podniku je manažer tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají. V současné době se vžilo označení manažer pro kohokoliv, kdo řídí.“⁷

Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřené organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění.⁸

Jednou ze stěžejních činností každého manažera je vedení lidí. Každý vrcholový manažer může mít přesně definovaný cíl, dobře propracovanou strategii, precizně připravenou organizaci firmy, ale pokud nemá vůdčí schopnosti, nedokáže vzbudit u lidí důvěru a nedokáže je strhnout svým směrem, zůstane jeho vztah k lidem pouze ve formální rovině a lidé budou vesměs pracovat proto, aby se realizovali, a aby si vydělali peníze.

Veškeré procesy odehrávající se v organizacích, můžeme chápat jako aktivity jednotlivců – manažerů. Působení manažerů v podniku představuje jejich vlastní realizační vyústění řízení lidských zdrojů v podobě práce s lidmi. Manažeři působí bezprostředně i zprostředkovaně svou činností na jednotlivé pracovníky i na pracovní skupiny, formují jejich způsobilost podávat co nejlepší pracovní výkony a podněcují jejich pracovní ochotu. Mají však také vliv na jejich spokojenost v práci a v organizaci, usměrňují a iniciují další rozvoj jejich pracovních a širších osobnostních předpokladů. Individuální pracovní předpoklady manažerů, a to jak odborné, tak i osobnostní mají vliv na jejich úspěšné a účinné působení v organizaci.⁹

⁷ BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan, a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2012, s. 415

⁸ Manažer a leader, <http://www.dovednostimanazera.cz/>, [cit. 9.2.2014]

⁹ BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan, a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2012, s. 411

„Podle rozsahu svěřené odpovědnosti a postavení v organizační struktuře lze zhruba manažery v liniové organizační struktuře rozdělit na:

- **Vrcholové manažery** (tvoří tzv. vrcholový management, top management, C-level) - rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni celé organizace či podniku. Vrcholový manažer je též nazýván jako ředitel.
- **Manažery střední linie** (tvoří tzv. střední management, middle management) - rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni větších organizačních jednotek nebo určité oblasti, která jde napříč organizací. Pro menší organizace platí pravidlo, že vrcholový management je tvořen pouze ředitelem společnosti a všechny další výše vyjmenované pozice ředitelů jsou na úrovni středního managementu.
- **Manažery první linie** - rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni nejmenších organizačních jednotek nebo svěřené oblasti.¹⁰

Manažer je vedoucí pracovník. Odpovídá za chod jemu svěřené organizace. Funkci manažera nemůže vykonávat každý, neboť ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní. Tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí. Člověk, který se chce stát manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti.¹¹

„Každý manažer musí splňovat odpovídající úroveň manažerských dovedností a může vystupovat ve více manažerských rolích.“¹²

Již od dětství jsme všichni ovlivňováni vzory, neboť se učíme dle vzoru. Přejímáme jak celkový způsob chování lidí, jejich postoje a hodnoty, tak i malé projevy osobitého svérázu lidí z našeho okolí. Jako vzory na nás působí nejen rodiče, ale i učitelé, kolegové z práce, osobnosti veřejného života a ovšem i nadřizení.¹³

„Úspěšný vedoucí se vyznačuje určitými rysy osobnosti. Lidé se od sebe liší svými schopnostmi, vlastnostmi, zájmy atd. Souhrnně tyto individuální stránky osobnosti nazýváme rysy osobnosti. Byla určena řada rysů, které charakterizují dobrého vedoucího.

¹⁰ Manažer, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEer>, [cit. 9.2.2014]

¹¹ Manažer, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEer>, [cit. 9.2.2014]

¹² Manager, <https://managementmania.com/cs/manazer>, [cit. 9.2.2014]

¹³ DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. [Přel. LOUDIN, Jiří.] 1.vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005, s. 91

Lze je rozdělit na :

- **Schopnosti** - pro vedoucího jsou důležité zejména rozumové schopnosti, koncepční myšlení, operativní myšlení, pružnost myšlení.
- **Znalosti** - z hlediska potřeby a úspěšnosti manažerů jsou důležité především odborné znalosti a znalosti managementu.
- **Dovednosti** - jsou praktické návyky, které získáme cvičením a praxí, u vedoucích se jedná zejména o organizaci práce a řízení času, vedení lidí, motivování, delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání, komunikování v cizích jazycích, práce s PC.
- **Vlastnosti osobnosti** - úspěšný vedoucí se vyznačuje asertivitou, citovou stabilitou, komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní, vcítění se do jiných lidí, odpovědností, vytrvalostí a důsledností, pružností.
- **Postoje** - zvláště významná pro profesionální úspěch je orientace na výkon, na výsledek práce, orientace na zákazníka, orientace na tým, oddanost vůči firmě, čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám.¹⁴

Osobnost manažera je úzce spjata s organizací. Úspěšnost jeho vlastní práce se projevuje také v úspěšnosti podniku. Aktivita manažera by měla být znát na všech mezilidských vztazích, na pracovních výkonech i na úspěších firmy. Měl by lidem rozumět, vnímat je diferencovaně a takto s nimi i jednat, působit motivačně, příkladem, silou neformální autority. „Manažer přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí, a to ve smyslu zvyšování výkonu, kvality práce, vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce a podporuje neustálý rozvoj pracovníků.“¹⁵

Koncepční a operativní myšlení, pružnost myšlení, asertivita, citová stabilita, odborné i manažerské znalosti, řada manažerských dovedností, postojové zaměření na výkon, na zákazníka a na tým a odpovědnost a svědomitost jsou hlavní rysy, které bývají považovány za důležité pro úspěšného vedoucího.¹⁶

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 14 – s. 15

¹⁵ MIKULÁŠTIK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 123

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 24

„Úspěšného manažera identifikují dva faktory:

- Udělá svou práci.
- Udělá ji tím nejsnadnějším a nejméně stresujícím způsobem.“¹⁷

Schopnost efektivně řídit lidi, by měla být jednou ze základních vlastností každého manažera. Lidé totiž reagují podle způsobu, jak je s nimi zacházeno. Chování manažera a jeho styl vedení tak ovlivní úsilí vynaložené při práci a úroveň výkonu podřízeného personálu.

Mnoho lidí přichází do práce s prvotním nadšením vykonat dobrou práci a chtějí podat výkon odpovídající jejich nejlepšímu schopnostem. V případě, že se jejich aktuální výkon nerovná ideálnímu, je to často výsledek toho, jak podřízení vnímají přístup svého managementu. Na manažerech tedy leží velká odpovědnost za to, jaký si zvolí styl a systém řízení. Jakým způsobem pojmu svou práci a chování vůči svým podřízeným. To vše je pravděpodobně podmíněno nejen lidským faktorem, ale také lidskou povahou a prací.¹⁸

Každý manažer má při výkonu své funkce řadu povinností vyplývajících mu ze zaměření organizace, pro niž tuto činnost vykonává. V obecné rovině jsou povinnosti vedoucích pracovníků upraveny v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Tato právní norma stanovuje, že vedoucí pracovník je povinen:

- „pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených, vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci,
- využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly,
- dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byli řádně seznámeni,
- řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.“¹⁹

¹⁷ FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. [Přel. REZEK, Jiří] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 23

¹⁸ DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 58

¹⁹ § 301, Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákoník práce ve svém dalším ustanovení rozšiřuje a v obecné rovině specifikuje další povinnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů, kdy vedoucí zaměstnanec je dále povinen:

- „řídít a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- co nejlépe organizovat práci,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.“²⁰

Konkrétní a specifické povinnosti stanovené organizací nad rámec zákonných ustanovení zákoníku práce jsou uvedeny v individuálních pracovních smlouvách či náplních práce jednotlivých manažerů s ohledem na stanovené cíle a vize zaměstnávající organizace.

Prioritou každé organizace, která chce prosperovat a být v boji s konkurencí úspěšná, je mít úspěšné a výkonné manažery. A proto je nemalá pozornost věnována manažerskému rozvoji.

„Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných i budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích. Proces rozvoje by měl být:

- **anticipující** (aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů),
- **reagující** (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu).“²¹

²⁰ § 302, Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 489

1.3 Řízený pracovník

Nedílnou součástí efektivního řízení lidských zdrojů je řízený pracovník, který plní pokyny manažerů a svou činností, dílčím či zásadním způsobem, naplňuje cíle organizace. Je zcela nezpochybnitelné, že řízený pracovník hraje v řízení lidských zdrojů nezastupitelnou roli. Efektivita řízení lidských zdrojů je tedy přímo závislá na pracovních předpokladech a osobnostních vlastnostech řízených pracovníků, tedy zaměstnanců.

„Nositeli veškeré aktivity, produktivity a následně i prosperity podniků či firem jsou lidé – pracovníci. Působí v podnicích jako jednotlivci, i když svou pracovní činnost obvykle vykonávají jako členové určitých ekonomicko sociálních celků – pracovních skupin či týmů. Představují základní součást lidských zdrojů, která se svou podstatou značně liší od zdrojů ostatních.“²²

Jedním z účastníků pracovněprávního vztahu je zaměstnanec, druhým je zaměstnavatel. Úkolem zaměstnance je vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele, za kterou mu přísluší mzda či plat. Pro zaměstnance se používá i starší výraz pracovník, ten však není ze zákonného hlediska totožný s pojmem zaměstnanec.

Osoba, která v den sjednání pracovního poměru dosáhne patnáct let věku, má právní způsobilost být zaměstnancem. Musí však mít ukončenou povinnou školní docházku. „Výjimkou jsou jen přiměřené společensky prospěšné práce, které svým charakterem ani rozsahem neohrožují její zdraví a vývoj, ani jí nebrání v přípravě na povolání. Takový zaměstnanec mladší osmnácti let se pak označuje jako mladistvý. Plnou právní způsobilost (včetně tzv. hmotné odpovědnosti) získá zaměstnanec dovršením osmnácti let.“²³

²² BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan, a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2012, s. 77

²³ Zaměstnanec, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnanec>, [cit. 10.2.2014]

Zákoník práce, obdobně jako u vedoucích pracovníků, v obecné rovině stanovuje, že zaměstnanci jsou povinni:

- „pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených, vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci,
- využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly,
- dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byli řádně seznámeni,
- řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.“²⁴

Další povinnosti zaměstnance nad rámec právní úpravy zákoníku práce jsou zaměstnanci stanoveny zejména v jeho náplni práce, která bývá součástí pracovní smlouvy, či jeho pracovního zařazení.

Z uvedeného vyplývá, že člověk jako pracovník, by měl být schopen dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení vyžaduje. Měl by to však nejen umět dělat, ale také chtít.

Vstup člověka do pracovního procesu je z jeho strany podmíněn konkrétními předpoklady pro výkon práce. Kromě těchto předpokladů si však s sebou každý jedinec přináší i své další osobnostní vlastnosti. Některé z nich podporují existenci a uplatňování jeho pracovních předpokladů, zatímco jiné ho mohou v pracovním uplatnění limitovat. V hospodářské praxi přitom nelze vždy pohlížet na člověka z hlediska všech jeho osobnostních předpokladů. Důležité však je, aby zejména tam, kde se od pracovníka očekává náročnější práce, byla co nejkomplexněji hodnocena jeho pracovní způsobilost, kvalifikace, resp. kompetence. Pracovní způsobilost lze přitom charakterizovat jako základní připravenost pracovníka pro práci. Ta zahrnuje jeho dílčí předpoklady fyzické, psychické, odborné a morální.²⁵

„Z hlediska efektivního řízení zaměstnanců je rovněž důležité, jakou mají řízení pracovníci pracovní morálku a jaký mají vztah k práci. Někteří pracovníci vykonávají

²⁴ § 301, Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²⁵ BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan, a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2012, s. 108

činnost s vysokým pracovním nasazením, aniž by se do práce museli pohánět či je jiným způsobem stimulovat. Naproti tomu stojí zaměstnanci, kteří svou pracovní činnost považují za „nutné zlo“, které je potřeba strpět z důvodů zachování ekonomické existence a těmto lidem jde pouze o pravidelný plat a nikoliv o naplňování cílů organizace.“²⁶

„Douglas McGregor²⁷ studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Dosavadní převažující pohled na řízení lidí v organizacích charakterizoval jako teorii X.

Základní premisy teorie X jsou:

- Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
- Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechávají řídit.
- Existuje malá skupina lidí, pro které to neplatí, ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této tradiční představě, která je dosti pesimistická vůči pracovní morálce a lidskému snažení, postavil McGregor humanistickou teorii Y, postavenou na důvěře v člověka a jeho pozitivní vztah k práci:

- Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
- Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není příležitostí několika málo jedinců.
- Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat, dirigovat.“²⁸

²⁶ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 5 – s. 6

²⁷ Douglas Murray McGregor žil v letech 1906-1964. Byl profesorem managementu, působil na MIT Sloan School of Management a na Antioch College. Je autorem teorie X a teorie Y v oblasti motivace z roku 1960.

²⁸ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 5 – s. 6

1.4 Dílčí závěr

Efektivní řízení lidských zdrojů je zajisté ovlivňováno organizací, v níž se řízení lidských zdrojů odehrává, osobností manažera a řízených pracovníků. Řízení lidských zdrojů probíhá ve všech organizacích, ale organizace větších rozměrů mají systém řízení lidských zdrojů administrativně propracovanější.

Větší organizace mají pro tuto problematiku vytvořeny postupy a principy, kterými se manažeři řídí při přímém působení na řízené pracovníky. Avšak řízení lidských zdrojů z hlediska efektivity nelze dávat do přímě úměry ve smyslu, čím větší organizace, tím efektivnější řízení lidských zdrojů. Opak může být pravdou.

Menší organizace či podniky mající nemnoho zaměstnanců vědí o svých zaměstnancích takové množství pracovních informací, které jim umožňují efektivně a účelně zaměstnance využít v těch oblastech, ve kterých vynikají a dosahují výrazně lepších výsledků než v oblastech jiných. Řízení lidských zdrojů v menších organizacích je osobnější, manažeři své podřízené mnohdy osobně znají, znají jejich životní osudy, rodinné či jiné problémy a vztah mezi manažerem a přímo řízeným pracovníkem je založen na bázi osobní. Rovněž řízení pracovníci velmi dobře znají svého manažera, vědí o jeho znalostech a kompetencích, ale i o jeho osobním životě. Mezi manažerem a řízeným pracovníkem vznikají na pracovišti neformální vztahy, které za předpokladu, že manažer i řízený pracovník jsou profesionálové, mohou zvýšit efektivitu práce a snadněji dosáhnout cílů organizace. Na pracovišti je nastaveno zdravé sociální klima.

Významnou roli při utváření pracovního klimatu hraje přístup zaměstnance k plnění jemu přidělených úkolů a ke kvalitě jeho odváděné práce. Manažerovo řízení lidských zdrojů je efektivnější, pokud disponuje řízenými pracovníky, kteří pracující s vysokým pracovním nasazením, práce je baví, vnitřně je naplňuje a nemusí být do práce poháněni. Na rozdíl od řízených pracovníků, které práce nebaví, vnitřně nenaplňuje a pracovní činnosti vykonávají s odporem. Lze tedy konstatovat, že vlastnosti organizace a subjektů zásadním způsobem ovlivňuje efektivita řízení lidských zdrojů.

2 EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V dnešní době se řízením lidských zdrojů zabývá každý management organizace, který chce dosáhnout co nejefektivnějších výsledků. Stále více lidí se této problematice věnuje, neboť lidské zdroje jsou to nejcennější, co organizace vlastní. Zároveň pod lidskými zdroji rozumíme to, co může organizaci přivést ke splnění stanovených cílů. Řídit lidské zdroje lze mnoha způsoby a postupy. Nejefektivnější řízení je zaměřeno na samotný potenciál zaměstnanců, neboť samotní zaměstnanci jsou ti, kteří prostřednictvím svých znalostí a dovedností naplňují cíle organizace. Výkonnost zaměstnanců je ovlivněna řadou faktorů, kdy mezi nejhlavnější lze řadit klima na pracovišti, kde zaměstnanci tráví pracovní čas a kde vyvíjejí svou pracovní činnost.

Na dosahování dobrých výsledků se podílí řada faktorů, které se mezi sebou vzájemně prolínají a stimulují. Jedná se zejména o faktory finanční, informační, materiální, ale rozhodující význam má zejména lidský faktor.

2.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“²⁹

„Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, jeho organizování a propojování jeho činnosti, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“³⁰

Lidské zdroje představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i ten nejdražší zdroj, který má vliv na prosperitu a konkurenceschopnost organizace. Lidské zdroje jsou tedy jádrem a nejdůležitější oblastí

²⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 27

³⁰ DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 224

celého podnikového řízení. Uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání.³¹

„Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systému lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- **Filosofie lidských zdrojů** - popisují klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** - definují směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít.
- **Politiky řízení lidských zdrojů** - což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- **Procesy v oblasti lidských zdrojů** - obsahují formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** - zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí.
- **Programy v oblasti lidských zdrojů** - umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.“³²

Hlavním cílem a úkolem řízení lidských zdrojů z dlouhodobého hlediska je podpora cílevědomého a aktivního plnění hlavního cíle podniku. Tímto cílem není nic jiného než udržení a rozvoj podniku v tržních podmínkách, které jsou charakterizovány neustále se měnícím prostředím. Způsob využití pracovní síly dle jejich specifických vlastností je pro podnik velmi důležitý. Nejsou-li pracovní síly plně využívány v souladu se způsobilostí nebo za vhodných pracovních podmínek, snaha o výkon může být omezena. Řízení lidských zdrojů se tedy zaměřuje na neustálé zlepšování, využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. „Lidské zdroje rozhodují i o zdrojích podniku. Řízení lidských zdrojů proto zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku.“³³

³¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, s. 11

³² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 27

³³ DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 224

„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti.“³⁴

Schopnost dobře motivovat je podmínkou pro kvalitní řízení lidí, ať už se jedná o jednotlivce či kvalitní tým.³⁵

„Charakteristiky koncepce řízení lidských zdrojů vyplývající z prací průkopníků i pozdějších autorů konstatují, že řízení lidských zdrojů je:

- Rozmanité.
- Strategické s důrazem na integraci.
- Orientované na oddanost a angažovanost.
- Založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidský kapitál).
- Ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické.
- Aktivita prováděna manažery – praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.
- Zaměřené na podnikové hodnoty.³⁶

2.2 Moderní postupy v řízení lidských zdrojů

„Charakteristické, zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné. Takové postupy mohou mít významný vliv na výkon firmy. Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření „skvělého

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 30

³⁵ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 81

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 32 – s. 33

pracoviště“. To je ta „velká idea“, která je tvořena jasnou vizí a souborem vzájemně propojených hodnot. Konkrétněji řečeno, strategie lidských zdrojů se mohou týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.“³⁷

❖ Řízení znalostí

„Řízení znalostí je jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích. Cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.“³⁸

„Řízení znalostí se zabývá jak stavem, tak pohybem znalostí. Stav představuje odbornost lidí a zašifrované znalosti v počítačových systémech. Pohyb představuje způsoby, jakými putují znalosti od lidí k lidem nebo od lidí k databázím znalostí. Řízení znalostí lze definovat jako proces systematického a aktivního řízení a formování stavu znalostí v organizaci. Řízení znalostí vyžaduje transformování zdrojů znalostí pomocí rozpoznávání vhodných informací a jejich následného šíření tak, aby mohlo docházet k učení. Strategie řízení znalostí zlepšuje předávání znalostí propojováním lidí s lidmi a jejich napojování na informace tak, aby se mohli učit z dokumentovaných zkušeností. Znalosti lze uchovávat v databankách a nalézt v prezentacích, zprávách, knihovnách, politických dokumentech, učebnicích a příručkách. Po organizaci se mohou pohybovat pomocí informačních systémů a tradičních metod, jako jsou schůze, semináře, kurzy, publikace, videa. Dalším a velmi efektivním médiem pro řízení znalostí je internet.“³⁹

Řízení znalostí má za úkol získat podnikovou kolektivní zkušenost a použít ji tam, kde to je nejvýhodnější. Řízení znalostí získává znalosti od těch, kteří je mají a předávají je těm, kteří je potřebují a to v zájmu zlepšení efektivity organizace. Znalosti jsou důležitým klíčem ke konkurenceschopnosti spíše než materiální či finanční zdroje. Řízení

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 30

³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 31

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 161 – s. 162

znalostí umožňuje podnikům získávat, používat a vytvářet hodnoty z odbornosti svých zaměstnanců.⁴⁰

„Vzdělané pracovníky mající znalosti lze definovat jako jedince, kteří mají vysokou úroveň vzdělání a odborných dovedností, kombinovanou se schopností používat tyto dovednosti k rozpoznávání a řešení problémů. Základem řízení je mimo jiné usměrňování a propojování autonomních, ale vzájemně propojených prací vysoce kvalifikovaných lidí. Řízení znalostí je v podstatě řízení a motivování lidí majících znalosti, kteří vytvářejí znalosti a jsou klíčovými hráči při jejich předávání.“⁴¹

❖ Řízení talentů

„Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku. Někdy se lidé domnívají, že řízení talentů se týká jen klíčových lidí, tedy schopných lidí směřujících do vyšších či vrcholových funkcí pro ně připravovaných. Mezi odborníky jsou názory, že řízení talentů je zaměřeno na zlepšování kvality, existence, flexibilního využívání výjimečně schopných pracovníků, tedy pracovníků s velkým potenciálem, kteří mohou mít mimořádný vliv na výkon podniku. Avšak každý člověk v organizaci má talent, i když někteří jej mají více než jiní. Proces řízení talentů by se neměl omezovat jen na několik málo favorizovaných.“⁴²

Mnozí lidé skrývají své vlohy. V případě, že nevznikne situace, ve které by se zmíněný talent mohl projevit, zaměstnanec nadále vykonává svou dosavadní práci, aniž by měl možnost realizovat své schopnosti. Přitom by jeho talent mohl zaměstnavateli i zaměstnanci samotnému přinést mimořádný užitek.⁴³

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 163

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 166

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 327

⁴³ BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003, s. 20

„Řízení talentů začíná v podnikové strategii a v tom, co znamená z hlediska požadavku organizace na talentované lidi. Koneckonců, jeho cílem je vytvářet a udržovat soubor skládající se z kvalifikovaných, angažovaných a oddaných pracovních sil.“⁴⁴

Organizace má svůj program týkající se strategie zabezpečování talentů, který spočívá v tom, že plánování lidských zdrojů definuje požadavky na lidský kapitál, na způsob získávání a stabilizování talentovaných pracovníků z vnitřních zdrojů tak, aby talenty uvnitř organizace byly rozpoznány a bylo s nimi dále pracováno. Takoví pracovníci jsou dále rozvíjeni a povyšováni. Rovněž organizace musí zabezpečit, aby získané talenty udržela pro své potřeby.

„Významnou složkou řízení talentů je řízení vztahů s talenty, což je proces budování efektivních vztahů s lidmi v jejich rolích. Pozornost je zaměřena na spravedlivé zacházení s jednotlivými pracovníky, uznávání jejich hodnoty, poskytování možností se vyjadřovat a poskytování příležitostí k růstu. Cílem je dosáhnout „angažovanosti talentů“ zabezpečujícího, že lidé jsou oddaní své práci a organizaci. Lze souhlasit s názorem, že je lepší budovat existující vztahy, než se pokoušet vytvářet nové vztahy, když někdo odejde.“⁴⁵

Je důležité, aby organizace při řízení talentů s talenty dále pracovala, vzdělávala a rozvíjela je. Dále aby zajišťovala, aby lidé mohli získávat, prohlubovat a rozšiřovat své dovednosti, které potřebují ke své práci. Organizace využívá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako důležitý nástroj, který slouží nejen k rozvíjení manažerů, ale i k angažovanosti a oddanosti talentovaných zaměstnanců. A poskytuje jim příležitost růstu ve svých současných rolích a postupu do rolí vyšší úrovně.⁴⁶

❖ Vytváření skvělého pracoviště

„Zabezpečení toho, aby organizace byla vnímána jako „skvělé pracoviště“, „skvělé místo pro práci“ či „skvělý zaměstnavatel“, znamená, že se stává „atraktivním zaměstnavatelem“. Jinými slovy se stává organizací, kde lidé chtějí pracovat. Lidé touží

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 328

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 329

⁴⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 330

stát se členy organizace a stávající pracovníci touží v ní zůstat. Pracovníci jsou oddáni organizaci a angažováni ve své práci. Získání celostátní, a dokonce i lokální pověsti dobrého zaměstnavatele vyžaduje čas.

Zdá se být zřejmé, že úspěšné firmy uspokojují potřeby jak dobré práce, tak práce „na skvělém pracovišti.“ Vytvářejí dobrou práci a příznivé pracovní prostředí. Tímto způsobem se stávají atraktivními zaměstnavateli. Lidé tu chtějí pracovat protože jsou uspokojovány jejich individuální potřeby – potřeba dobré práce s perspektivou spojenou se vzděláváním, s hodnocením a prací pro dobrého šéfa, který naslouchá a poskytuje určitou autonomii, ale také pomáhá jako kouč a rádce.

Skvělé pracoviště lze identifikovat dle znaků:

- Má takový soubor postupů v řízení, který pomáhá pracovníkům k tomu, aby se cítili jako lidé, kterých si organizace váží, kteří jsou produktivní a užiteční, a kterým je nasloucháno.
- Podpora doma – míra, v jaké lidé trpí osobními problémy.
- Udržování rovnováhy mezi prací a rodinou.
- Efektivní program rozvoje pracovníků.
- Lidem se věří, že dělají svou práci řádně.

Vytváření skvělého pracoviště začíná vytvářením pověsti organizace, aby byla uznávána jako organizace, která dosahuje výsledků, dodává kvalitní výrobky a služby, chová se eticky a nabízí svým pracovníkům dobré podmínky. Organizace s jasnou vizí a se souborem propojených a fungujících hodnot se asi jeví lidem jako organizace, ve které stojí zato pracovat.⁴⁷

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy.* [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 330 – s. 331

2.3 Faktory ovlivňující efektivitu organizace

Na řízení lidských zdrojů a efektivitě organizace se podílí řada faktorů, nebo-li okolností, které dané oblasti ovlivňují. Čím kvalitnější a rozsáhlejší jsou jednotlivé faktory, tím efektivnější je, jak řízení lidských zdrojů, tak i samotná organizace. Na dosahování dobrých výsledků organizace se podílí řada faktorů – finanční, informační, materiální, ale rozhodující význam má zejména lidský faktor.

❖ Lidský faktor

„Lidský faktor je fyzická nebo myšlenková vlastnost jedince nebo sociální chování, které je specifické pro lidi a ovlivňuje fungování technologických systémů, stejně jako rovnováhu mezi lidstvem a okolním prostředím.

V sociálních interakcích se termín lidský faktor používá ke zdůraznění sociálních vlastností, které se vyskytují pouze u lidí nebo jsou pro ně charakteristické.“⁴⁸

Pojem lidský faktor vystihuje specifika lidského chování a jednání v organizacích. V manažerské praxi má pojem lidský faktor stejný význam jako pojem lidské zdroje či lidský kapitál.

„Lidský faktor představuje v organizaci lidský kapitál. Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace, kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

Lidé mají vrozené schopnosti, chování a osobní energii a tyto složky vytvářejí lidský kapitál, který vnášejí do své práce. A jsou to oni, a nikoliv jejich zaměstnavatelé, kdo vlastní tento kapitál a rozhoduje, kdy, jak a kam bude vynakládat a tím přispívat k dosažení nějakého cíle. Jinými slovy, lidé mohou volit. Práce je dvoustrannou výměnou hodnot a nikoliv jednostranným využíváním nějakého bohatství jeho vlastníkem.“⁴⁹

⁴⁸ Lidský faktor, <http://cirrat.blog.cz/1101/lidsky-faktor>, [cit. 10.2.2014]

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 50

❖ **Finanční faktor**

Je rovněž velmi významným faktorem ovlivňující efektivitu v organizaci. Tento faktor vystihuje celkový finanční kapitál pro potřeby organizace. Finanční zázemí, možnosti a pozice firmy jsou nejdůležitějším ukazatelem její konkurenční pozice. Organizace je schopna investovat do svého rozvoje, do lidských zdrojů a materiálních záležitostí. Finanční faktor ovlivňuje fungování organizace jako celku.

„Finanční strážce v organizaci se úzce věnuje finanční řízení. Finanční řízení opatřuje kapitál pro potřeby organizace a rozhoduje o její struktuře. Rozhoduje o hospodárném a efektivním umístění kapitálu, investuje kapitál do hmotného, nehmotného nebo finančního majetku či do kvalifikovaných lidských zdrojů. Dále rozhoduje o rozdělení zisku, zajišťuje celkovou finanční stabilitu podniku. Finanční ukazatelé jsou důležití pro stakeholdery, věřitele managementu organizace.“⁵⁰

❖ **Informační faktor**

V posledních obdobích dochází k dynamickému vývoji v oblasti podnikových informačních systémů a nové požadavky jsou kladené na informační systémy ze strany podniků.

„Nezbytnou podmínkou pro řízení lidských zdrojů je existence věrohodných a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět potřebné analýzy podnikové pracovní síly, výsledků práce, efektivnosti personálních činností, vnějších podmínek ovlivňujících fungování a formování pracovní síly. Proto moderně řízené podniky věnují mimořádnou pozornost budování a rozvoji podnikového personálního informačního systému.“

⁵⁰ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 64

Tento informační systém zpravidla zahrnuje čtyři oblasti informací:

- informace o pracovnících,
- informace o pracovních místech,
- informace o personálních činnostech,
- informace o vnějších podmínkách (zejména o trhu práce, legislativě, sociálních podmínkách apod.).⁵¹

❖ **Materiální faktor**

Každá organizace, která chce být ve své činnosti úspěšná, musí mít vyhovující materiální zázemí. Jedná se zejména o sídlo organizace, o její budovu, výrobní haly či odloučená pracoviště. Tyto podnikové prostory musí být moderně a účelně vybaveny tak, aby v nich zaměstnanci mohli odvádět efektivní a hospodárnou činnost. Účelně zařízené prostory dávají organizaci možnost plně využít lidský kapitál organizace.

2.4 Dílčí závěr

Řízení lidských zdrojů lze nazvat srdcem každé organizace, neboť na správném a efektivním fungování této manažerské funkce se odvíjí její úspěšnost, prosperita a konkurenceschopnost. V případě, že ze strany managementu není účelně využíván potenciál zaměstnanců, nelze dosahovat výsledků směřujících k naplňování cílů organizace.

Pro efektivní řízení lidských zdrojů je nutné, aby vedoucí pracovník znal své podřízené, měl povědomí zejména o jejich silných stránkách a těchto informací uměl účelně využívat. Pokud je vedoucí pracovník obeznámen se znalostním či dovednostním potenciálem svých podřízených, lze řízení těchto zaměstnanců zefektivnit a dosáhnout u nich vynikajících výsledků.

Efektivita řízení lidských zdrojů je ovlivněna zejména kvalitou lidského potenciálu a výběrem vhodných metod řízení zaměstnanců. V současné době je velká pozornost

⁵¹ GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 84

věnována řízení lidských zdrojů se zaměřením na řízení znalostí, řízení talentů a nemalá pozornost je věnována snaze o vytvoření skvělého pracoviště. Předpokladem pro aplikaci těchto řídicích metod je nutnost velmi dobré znalosti lidského potenciálu, který v organizaci pracuje. U zaměstnanců jsou analyzovány jejich schopnosti, dovednosti a znalosti, které jsou dále organizací využívány za účelem zefektivnění činnosti organizace jako celku. V zájmu managementu je vytvořit z organizace tzv. skvělé pracoviště, které je uznávané jak uvnitř, tak i vně organizace. Jestliže je organizace interpretována jako skvělé pracoviště, nemá nouzi rovněž o skvělé zaměstnance, kteří se pyšní těmi nejlepšími pracovními schopnostmi a předpoklady.

Významnou roli pro efektivní řízení lidských zdrojů představuje zejména lidský faktor, avšak velmi důležitou roli hrají bezesporu i finanční, materiální a informační faktory. Pokud organizace nedisponuje dostatečným zázemím odpovídajícím výše uvedeným faktorům, nemůže být úspěšnou organizací, neboť efektivita organizace a existence optimálních podmínek je v příčinné souvislosti.

3 OVLIVŇOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

V současné době je efektivita organizace úzce spojována se spokojeností zaměstnanců v organizaci, neboť spokojený zaměstnanec odvádí pro organizaci lepší práci než zaměstnanec nespokojený. Lze tedy hovořit o spokojenosti zaměstnance s prací v organizaci.

„Termín „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní či neúspěšní.“⁵²

Cílem všech organizací je dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Musí tedy věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají a podmínek v organizaci za nichž tuto práci vykonávají. Organizace vytvářejí a rozvíjejí motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhají tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků, které management očekává.⁵³

„Motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky.“⁵⁴

„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.“⁵⁵

⁵² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 228

⁵³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 219

⁵⁴ PLAMÍMEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 11

⁵⁵ Základní pojmy motivace,

<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>, [cit. 12.2.2014]

Motivace má za úkol dosáhnout lepších výsledků, jak kvalitativně, tak i kvantitativně. Dále motivace posiluje týmovou práci, stabilitu zaměstnanců, jejich ochotu zvyšovat si kvalifikaci či změnit práci. Motivy dělíme na ty, které vytvářejí spokojenost a stabilitu, což mohou být dobré pracovní prostředí nebo mezilidské vztahy a na motivy, které spíše stimulují k vyšším výkonům, což může být perspektiva růstu nebo odbornost. Mimořádně silným motivačním prostředkem je finanční odměna. Spousta lidí si myslí, že motivování vyřeší peníze. Ale kromě finanční odměny existuje ještě spousta dalších nástrojů motivace, mezi něž patří správně formulovaná pochvala, zaujetí zajímavým úkolem, možnost odborného rozvoje, uznání spolupracovníky, hrdost na firmu atd. V případě, že tyto nástroje motivace nejsou využívány, dochází k demotivaci a ztrátě zájmu o práci. V případě, že tyto nástroje motivace nejsou používány správně, je jejich výsledek velmi omezený.⁵⁶

„Motivace je tedy vnitřní nebo vnější faktor nebo soubor faktorů vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměřňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.“⁵⁷

K pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby. Buď lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, popř. je jim přidělena práce, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Druhým způsobem je, že lidé mohou být motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala aj..⁵⁸

3.1 Vnitřní motivace

„Vnitřní motivace - jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá, a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti,

⁵⁶ BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003, s. 23

⁵⁷ Motivace, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>, Motivace, [cit. 12.2.2014]

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 220

schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost v postupu v hierarchii pracovních funkcí.“⁵⁹

Vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou mu vnucené z vnějšku. Týkají se kvality pracovního života.

„Za nejdůležitější vnitřní motivy práce patří:

- potřeba činnosti: experimentálně navozené odnětí činnosti silně frustruje,
- potřeba kontaktu,
- motiv výkonu, tj. uspokojení z úspěšného výkonu,
- snaha mít moc: zaměstnání svou hierarchií pozic nabízí možnosti vykonávat legálně vliv osoby na události a prožívat tak radost z moci,
- přání životního smyslu a seberealizace, které může být rozhodujícím způsobem uspokojováno v zaměstnání, které umožňuje za určitých podmínek uplatňování schopností, tvořivosti a psychický růst.“⁶⁰

Lidé, kteří jsou motivováni vnitřně, mají radost z vlastního výkonu a z rozvoje vlastní osobnosti. Vnímají to, jako nejdůležitější odměnu za svoji práci a vyhledávají a přebírají odpovědnost.⁶¹

Ve vztahu k pracovní činnosti jednotlivce lze konstatovat, že zaměstnance vnitřně motivuje k práci zejména:

- **Strach** - jedná se o silný a účinný, zejména krátkodobý motivační prostředek spočívající v tom, že zaměstnanec vyvíjí činnost, aby se vyhnul něčemu nepříjemnému. V dnešní době pracovní nejistoty jsou lidé takto motivováni konat zejména z důvodů existenčních, či aby nebyli ze zaměstnání propuštěni. Takto u zaměstnance nelze dosáhnou dlouhodobých pozitivních výsledků. Strach není optimálním motivačním prvkem.

⁵⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy.* [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 221

⁶⁰ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení.* 1. vyd. Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992, s. 123

⁶¹ DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení.* [Přel. LOUDIN, Jiří.] 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005, s. 69

- **Nuda** - člověk je tvor tvořivý a dlouhodobá či pravidelná nuda mu nepřináší vnitřní uspokojení. Nuda motivuje k vyvíjení aktivit i nad rámec požadovaného, neboť pokud zaměstnanec není v práci vytížený, nudí se, nemá co na práci, tak začne aktivizovat své schopnosti za účelem vyvíjení aktivity. Nuda je silně demotivující a pokud je větší, tak vede k tomu, že lidé začnou dělat jiné věci.
- **Sociální konvence** - sociální konvence je velmi silný motiv.
- **Hodnocení pracovní pozice** - v každé organizaci jsou pracovní pozice, které jsou ze strany vedení organizace, jejich zaměstnanců či okolní společnosti lépe hodnocené, prestižní pozice. Zaměstnanec je vnitřně motivován k dosahování lepších výkonů, neboť má o prestižní pozici zájem. Člověk se bude spíše snažit dělat práci kvalitně, když bude vědět, že firma si pozice a kvalitní práce váží.
- **Osamělost (a závislost na jiných)** - pocit osamělosti nebo samoty jednoznačně má vliv na chování lidí. Často to trápí nováčky, na které nikdo nemá čas, ale stejně tak se to může týkat kohokoli jiného. Když se někdo dostane např. do velké závislosti na ostatních (musí přijímat informace) a ostatní nejsou tolik závislí na něm, snadno osamělost vznikne i uprostřed firmy. Podobně vznikne i u samostatných pozic (jeden business analytik v projektu, jeden pracovník v marketingu apod.).
- **Morálka** - niterné morální vědomí lidí firma příliš neovlivní, ale hlavním důvodem k morálce je obava z toho, že nemorální jednání jedince vyčlení z kolektivu. Apelem na morálku je snaha lidí vychovat, že např. kolegu nenechají s problémy v práci a pomohou mu, než sami odejdou domů. Dělat práci pořádně, myslet na případné problémy (předjímat události), neházet práci na kolegy, opravit svoji chybu a ne ji zametat pod koberec a mnohé další vlastnosti lidí ve skutečnosti nejsou zdaleka tak neměnné, jak se zdá. Naopak, jsou výrazně ovlivněny firemní kulturou. Mnohem snadněji se nový programátor naučí pracovat pořádně, když to od něj budou očekávat všichni kolegové (a také tak sami budou pracovat a dají mu najevo, že takhle se u nich nepracuje), než když se bude rozčilovat jenom jeho šéf nebo dokonce až zákazník.

- **Tlak kolegů** - s morálkou i strachem souvisí jednání pod vlivem tlaku kolegů. Málokdo chce mít spor s kolegou. Tlak kolegů si velmi silně uvědomuje každý manažer, který chce řešit hlubší problémy nebo vůbec zjistit příčinu problémů. Podobné to ale je, i když chcete protlačit změnu k lepšímu. Můžete mít sympatizanty se změnou, ale pokud byť i jen tuší, že se proti tomu kolegové budou stavět, raději couvnou. Tlak kolegů má prostě nivelizační efekt v dobrém i špatném smyslu.
- **Vztek / agresivita** - agresivní, impulzivní a někdy i vzteklé projevy jedinců zná řada firem. Někdy jsou jejich výpady na hranici bezpečnosti či psychického nebo fyzického teroru. Tyto projevy ale nejsou motivační. Problém je, že často je agresivita dlouho vnímána jako asertivita a agresivní jedince tak často vedení vnímá mnohem déle pozitivně než jiné pracovníky. Manažeři tak agresivní jednání často chybně posuzují a ještě méně často se zabývají skutečnými příčinami agrese. Manažeři vědí, že agresi vyvolává stres (mnozí to dobře osobně znají). Mnohem méně ale vědí, že s agresi velmi často souvisí frustrace. Lidé na frustraci reagují různě, ale zejména dominantní lidé se z frustrace či pocitu bezmoci obracejí právě k agresi. Díky tomu jsou jako agresivní vnímáni lidé, kteří by rádi dělali svou práci dobře, ale procesní chyby, komunikační problémy nebo jiné příčiny jim to neumožňují a jim se problémy nedaří odstranit. Na agresi je proto vždy třeba reagovat důkladným pochopením celého problému. Často je třeba ho pochopit i v časových souvislostech.
- **Peníze / odměna** - nejčastěji využívaný motivační důvod jehož význam je nezřídka přeceňován (resp. naopak jiné motivy jsou podceňovány).
- **Touha hráče** - (Anglicky psychologové tuto motivaci označují Gambling). V každém je kus soutěživosti a různé firmy ji využívají různě. Pracovat se zdravou soutěživostí (ne motivující k agresi) je správné. Využití touhy po hře je, že mnoha lidem tato touha často pomůže překročit logické myšlení a zažitě postoje.⁶²

⁶² Vnitřní motivace lidí, <http://www.pdqm.cz/Blog/Vnitri-motivace.html>, [cit. 4.3.2014]

3.2 Vnější motivace

„Vnější motivace znamená to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, např. jako disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě.“⁶³

„Za nejdůležitější vnější motivy jsou považovány:

- potřeba peněz,
- obsahově specifikované potřeby konzumace,
- snaha po jistotě, obvykle spojována s peněžním příjmem,
- snaha po uplatnění spojená se silně zdůrazněnou důstojností člověka (pocitem důležitosti, významnosti) a spojovaná často s vážností (prestiží) povolání,
- potřeba kontaktu. Dnes často frustrovaná relativní sociální izolovaností životem v malých rodinách,
- sexualita, pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty, což potvrzuje fakt, že se mnoho manželských párů poznalo na pracovišti“⁶⁴

Moderní podnikatelé vědí, že peníze nejsou všechno, co lidé potřebují. Zaměstnanci mohou být motivováni také prostřednictvím dalších vnějších pobídek, jako je uznání, pochvala, možnost postupu.

„Mezi hlavní vnější pobídky lze řadit sociální motivační faktory, faktory uplatnění i faktory výkonové :

- **sociální motivační faktory** - takové utváření pracoviště, aby nedošlo k izolaci jednotlivých zaměstnanců, zesílené začlenění do skupin, vyjádření společenského uznání a osobního zájmu spolupracovníků,

⁶³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 221

⁶⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992, s. 123

- *faktory uplatnění* - považuje se za ně možnost postupu všeho druhu, propůjčení statutárních symbolů (např. „bílé pláště“, převedení z dělnického do zaměstnaneckého režimu, propůjčení firemních titulů apod.),
- *faktory výkonové a seberozejové* - mezi ně patří: rozšíření okruhu úkolů, více samostatnosti a rozhodovacího prostoru ve vlastní kompetenční sféře, možnost dalšího vzdělávání.⁶⁵

3.3 Klima organizace

Spokojenost zaměstnanců organizace ovlivňuje pracovní klima. Klimatem na pracovišti se myslí zejména atmosféra, která panuje mezi zaměstnanci navzájem a mezi managementem a zaměstnanci. Tato atmosféra pracoviště je velmi důležitá, neboť přímo ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, a tím pádem i pracovní výsledky. Spokojený zaměstnanec chodí do zaměstnání rád, váží si svého zaměstnavatele hlavně proto, že poskytuje zaměstnanci zdravé pracovní klima, které je velmi důležité pro psychiku zaměstnance.

Klima pracoviště, nebo-li jeho atmosféra se vztahuje k těm aspektům prostředí, které členové organizace vědomě vnímají, a které si uvědomují. Je tedy otázkou přímého vnímání zaměstnanců a tyto vjemy lze popisovat a posuzovat.

„Nástroje posuzování klimatu (atmosféry) organizace se pokoušejí hodnotit organizaci podle těch ukazatelů, které jsou považovány za ukazatele zachycující nebo popisující způsob vnímání klimatu. Atmosféru na pracovišti lze posuzovat podle následujících dimenzí:

- *Struktura* – pocity týkající se omezení a svobody konání a míry formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře
- *Odpovědnost* – pocity týkající se důvěry, kterou daná osoba dostává k vykonávání významné práce.
- *Riziko* – pocit rizikového a náročného postavení v daném pracovním místě a v organizaci, tomu odpovídající důraz na podstupování pravděpodobného rizika nebo „hraní na jistotu.“

⁶⁵ DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. [Přel. LOUDIN, Jiří.] 1.vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005, s. 68

- **Srdečnost** – existence přátelských a neformálních společenských skupin.
- **Podpora a pomoc** – vnímaná užitečnost manažerů a spolupracovníků, důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou pomoc a podporu.
- **Normy** – vnímaný význam implicitních nebo explicitních cílů a norem výkonu, důraz na dobrou práci, podnětnost představovaná osobními a týmovými cíli.
- **Konflikt** – pocit, že manažeři a ostatní zaměstnanci chtějí slyšet odlišné názory, důraz spíše na zveřejňování problémů než na jejich zastírání nebo ignorování.
- **Identita** – pocit, že patříte k podniku, že jste člen pracovního týmu.⁶⁶

Atmosféru na pracovišti ovlivňuje rovněž důvěra, která se při pracovním výkonu vytváří mezi zaměstnanci navzájem či mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem.

„Organizaci s vysokou mírou důvěry lze charakterizovat následujícím způsobem: Účastníci organizace sdílejí určité cíle a hodnoty, navzájem si předávají informace o smyslu dlouhodobých povinností, navzájem si nabízejí spontánní podporu, aniž by detailně přemýšleli, co je to bude stát nebo aniž by předpokládali, že jim to někdo rychle oplatí, komunikují poctivě a otevřeně, jsou připraveni vložit své štěstí do rukou kohokoliv jiného, a v případě pochybností, které mohou vzniknout, pokud jde o ochotu či motivaci, se rozhodují ve prospěch svého partnera.“⁶⁷

„Pracovníci budou s větší pravděpodobností důvěřovat managementu, když budou:

- Věřit, že manažeři si skutečně myslí to, co říkají.
- Vidět, že manažeři skutečně dělají, co říkají, že dělají – že činy manažerů odpovídají jejich slovům.
- Ze zkušenosti vědět, že manažeři dodržují dohodu – drží své slovo a plní svou část dohody.
- Mít pocit, že se s nimi zachází slušně, spravedlivě a důsledně.⁶⁸

⁶⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 264

⁶⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 198

⁶⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 198

„Vytváření klimatu důvěry v organizaci pomáhá. Jinými slovy, je to záležitost vytváření společenského kapitálu v tom smyslu, že se lidé uvádějí do situací, kdy musejí spolupracovat, že jsou vedeni k tomu, aby na sebe navzájem působili a vytvářeli sítě tak, aby uznali hodnotu předávání znalostí, protože to pomáhá plnit společně přijaté cíle. Důvěru lze také zvýšit, jestliže výměna znalostí je záležitostí takových akcí, jako jsou diskusní fóra, konference apod.. Prostě k dialogu dochází mezi lidmi, kteří se chtějí vzájemně setkávat a k tomu mají příležitost v kultuře spolupráce, kreativity a přizpůsobivosti.“⁶⁹

❖ **Atmosféra zaměstnaneckých vztahů**

„Nedílnou součástí zdravé atmosféry na pracovišti je zdravá atmosféra zaměstnaneckých vztahů, která v určité organizaci odráží názory managementu, pracovníků, jejich představitelů na způsoby, jakými jsou zaměstnanecké vztahy řízeny a na to, jak se různé strany (manažeři, pracovníci, odbory) při vzájemných jednáních chovají. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů může být dobrá, špatná nebo neutrální, podle toho, jestli:

- si vedení podniku a pracovníci vzájemně důvěřují;
- vedení podniku jedná s pracovníky slušně a ohleduplně;
- vedení podniku jedná ohledně svých kroků a záměrů otevřeně – politika a procedury zaměstnaneckých vztahů jsou průhledné;
- v každodenním styku jsou udržovány harmonické vztahy, vyúsťující spíše do dobrovolné a chtěné spolupráce než do nechtěné a zdráhavé poslušnosti;
- je konflikt, pokud k němu dojde, řešen bez uchylování se k použití krajních prostředků a řešení sporu se dosahuje pomocí integračních postupů, které vyústí do řešení, v němž dosahují zisku obě strany;

⁶⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 167

- pracovníci jsou obecně oddáni zájmům organizace a rovněž jak dalece s nimi vedení podniku jedná jako se zainteresovanými osobami a partnery, jejichž zájmy by měly být chráněny tak, jak je to jen možné.⁷⁰

Zlepšení atmosféry lze dosáhnout vytvořením slušné a spravedlivé politiky zaměstnaneckých vztahů a slušných a spravedlivých postupů a jejich důsledným uplatňováním. Je třeba, aby linioví manažeři a vedoucí týmů, kteří jsou do značné míry odpovědní za řízení každodenních zaměstnaneckých vztahů, byli vyškoleni a vycvičeni v přístupech, které by měli používat. Informováním pracovníků o politice podniku by měla být zajištěna její průhlednost a pomocí procesů jejich zapojování a participace by měla být zvýšena oddanost pracovníků podniku. Problémy, které je třeba řešit, mohou být jednoduše identifikovány komunikací s pracovníky, jejich představiteli a odborovými předáky. A co je důležité, organizace může informovat o svých závazcích k pracovníkům jako k partnerům a zainteresované straně ,a učinit tak kroky k vybudování vzájemné důvěry.⁷¹

3.4 Zaměstnanecké výhody – Benefits

Složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny se nazývají zaměstnanecké výhody.⁷²

„Zaměstnanecké výhody jsou benefity, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mimo mzdu. Zpravidla nejsou vymahatelné ani upravované zákonem.“⁷³

Struktura benefitů, které zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje, závisí na mnoha faktorech. Mezi ně patří například velikost a typ podniku, obor podnikání,

⁷⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 632

⁷¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 632

⁷² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 595

⁷³ Zaměstnanecké výhody,

http://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_v%C3%BDhody, [cit. 12.2.2014]

ale také daňová uznatelnost těchto benefitů nebo vnější faktory jako aktuální situace na trhu.⁷⁴

„Důvody, proč organizace poskytuje zaměstnanecké výhody svým zaměstnancům jsou:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazků pracovníků vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.⁷⁵

Benefity mohou být peněžní, v hmotné formě či ve formě nadstandardní služby a mohou nabývat různých podob. Patří mezi ně:

- stravenky nebo závodní stravování,
- dovolená nad zákonný nárok,
- jazykové a odborné kurzy,
- firemní vozidlo nebo příspěvky na dopravu,
- firemní mobilní telefon typicky s úhradou pracovních hovorů,
- přechodné ubytování či příspěvek na bydlení,
- penzijní připojištění či životní pojištění,
- poskytování vybraných služeb (obvykle zvýhodněné využívání služeb firmy),
- rekreace ve firemních zařízeních, příspěvky na dovolené.

„Firmy zaměstnanecké výhody poskytují, aby snáze našly nové zaměstnance a stávající zaměstnance motivovaly k lepšímu pracovnímu výkonu. Ti, kteří pro firmu pracují na základě smlouvy o dílo nebo jiné podobné smlouvy, na zaměstnanecké výhody nárok nemají (není-li dohodnuto individuálně).⁷⁶

⁷⁴ BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan, a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2012, s. 273

⁷⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 595

⁷⁶ Zaměstnanecké výhody,

http://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_v%C3%BDhody, [cit. 12.2.2014]

„V zájmu dosažení co největšího motivačního efektu při poskytování zaměstnaneckých výhod začínají některé podniky používat tzv. volitelný systém zaměstnaneckých výhod (kafeteria systém). Zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou právě pro něj nejpřitažlivější. Pracovník si vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod (menu). Často bývá systém uspořádán tak, že část zaměstnaneckých výhod je poskytována plošně všem zaměstnancům a část je nabízena volitelným systémem.“⁷⁷

„Zaměstnanecké výhody patří v současné době na poli personální politiky mezi významné motivační prvky ovlivňující kvalitu, spokojenost a stabilitu zaměstnanců, navíc navenek zlepšují image zaměstnavatelů. Nezáleží přitom vůbec na velikosti dané společnosti, protože veškerou škálu těchto produktů mohou využívat jak malé firmy čítající jen pár zaměstnanců, tak i "kolosy" s několika tisíci pracovníky. Poradenská činnost v této oblasti se prudce vyvíjí a již se zdaleka nejedná pouze o klasické "zlanaření" podniku pro jeden penzijní fond nebo jednu životní pojišťovnu.“⁷⁸

3.5 Dílčí závěr

Spokojenost zaměstnance hraje v pracovním procesu velmi důležitou roli. Z tohoto důvodu se také většina úspěšných organizací snaží soustředit na to, aby zaměstnanci měli v organizaci vytvořené tzv. skvělé pracoviště, a aby byly v organizaci nastaveny optimální procesy motivující zaměstnance k očekávanému výkonu. Zaměstnanci na pracovišti tráví spoustu času, a proto je nezbytné, aby zaměstnavatel vytvořil pro zaměstnance optimální pracovní podmínky a zajistil zdravou pracovní atmosféru. Jen za těchto podmínek je zaměstnanec schopen odvádět očekávané pracovní výsledky.

Spokojenost zaměstnance se zvyšuje o to více, pokud zaměstnavatel k optimálním pracovním podmínkám poskytuje zaměstnanci zaměstnanecké výhody. Tyto výhody jsou nad rámec dohodnutého platu. Zaměstnanecké výhody ulehčují zaměstnanci uspokojování jeho osobních potřeb, neboť např. užívání služebního vozidla i pro soukromé účely, znamená pro zaměstnance nemalou finanční úsporu. Spokojenost zaměstnance

⁷⁷ GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 34

⁷⁸ Zaměstnanecké výhody, <http://www.kzfinance.cz/zamestnanecke-vyhody>, [cit. 12.2.2014]

na pracovišti je ovlivňována rovněž atmosférou zaměstnaneckých vztahů. Tato spočívá zejména ve zdravé komunikaci a v profesionálním jednání jak se spolupracovníky, tak i s managementem organizace. Takto spokojený zaměstnanec sympatizuje se zaměstnavatelem, aktivně se zajímá o cíle organizace a svou pracovní činnost těmto cílům podřizuje. Je si vědom skutečnosti, že pokud je spokojený management organizace, jsou spokojeni i její zaměstnanci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY, S.P.

„Výzkum je často popisován jako aktivní, vytrvalý a systematický proces bádání s cílem objevit, interpretovat nebo přepracovat fakta. Tento intelektuální proces produkuje velké množství teorií, zákonů, popisů chování a umožňuje jejich praktické využití.“⁷⁹

Výzkum praktické části diplomové práce je zaměřen na zjištění názorů pracovníků České pošty, s.p. na problematiku efektivního řízení lidských zdrojů a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.

4.1 Projekt výzkumu

Výzkum praktické části diplomové práce je zaměřen ke zjištění názorů pracovníků České pošty, s.p., region Severní Morava, obvod Šumperk, na problematiku efektivního řízení lidských zdrojů a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců v organizaci, zejména se zaměřením na identifikaci faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců na pracovišti.

Výzkumnou metodou byl zvolen dotazník, neboť jeho podstatou je zjištění dat a informací o respondentovi, jeho názorech a postojích k předmětu výzkumu. Dotazník je koncipován jako baterie otázek, na něž respondent odpovídá formou jednoduchých odpovědí typu „ano“, „ne“, „nevím“ apod., ale také je zde respondentovi nabídnuta i sada možných odpovědí, z nichž si dotazovaný vybírá pro sebe nejpříjemnější alternativu.⁸⁰

Při sestavování dotazníku bylo dbáno na to, aby byl dotazník sestaven srozumitelně, a aby neobsahoval sugestivní otázky. Dotazník je do této diplomové práce vložen jako příloha č. 1.

Analytickou jednotkou jsou pracovníci České pošty, s.p., region Severní Morava, obvod Šumperk. Dotazník byl v písemné formě distribuován mezi pracovníky vybraných pracovišť České pošty. V první polovině měsíce března 2014 byl rozdán mezi 220 respondentů s žádostí o jeho vyplnění a vrácení zpět k mým rukám.

⁷⁹ Výzkum, <http://cs.wikipedia.org/wiki/V%C3%BDzkum>, [cit. 20.3.2014]

⁸⁰ PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2004, s. 105

Metoda dotazníku splnila následující požadavky:

- objektivnost,
- standartnost,
- spolehlivost,
- platnost (validita),
- kvantitativní i kvalitativní interpretovatelnost,
- úspornost,
- přiměřená míra návratnosti.⁸¹

Dotazník byl zaměřen na potvrzení či vyvrácení čtyř hypotéz:

- H1) Možnost obdržení finanční odměny zvyšuje pracovní výkon zaměstnance více, než hrozba potrestání.**
- H2) Pracovníci, kteří mají dobré pracovní vztahy s vedoucím jsou spokojenější, než pracovníci oblíbení v pracovním kolektivu.**
- H3) Přátelské pracovní vztahy zvyšují větší měrou spokojenost zaměstnanců působících u pošty více jak deset let, než u zaměstnanců působících méně než deset let.**
- H4) Spokojenost zaměstnanců zvyšuje více pravidelný plat a mimořádné finanční odměny, než pochvala od spolupracovníků či nadřízeného.**

V dotazníku, který se skládá z pěti stran formátu A4, jsou použity pouze uzavřené otázky, které nabízejí tázanému volbu mezi dvěma či více možnými odpověďmi. Respondent u každé otázky zaznamenává pouze jednu odpověď, se kterou se ztotožňuje nebo která je jeho názoru či postoji nejbližší. Dotazník obsahuje parametrické i neparametrické otázky. „Parametrické otázky jsou charakteristické tím, že varianty odpovědí tvoří určité kontinuum od jednoho pólu odpovědí k pólu opačnému. Neparametrické otázky postrádají toto kontinuum a varianty odpovědí jsou koncipovány tak, že jde spíše o třídění jistých kategorií výpovědí stejné úrovně.“⁸²

⁸¹ Dotazník jako průzkumná metoda, <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>, [cit. 13.3.2014]

⁸² PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2004, s. 108

Dotazník obsahuje celkem 21 otázek rozdělených do pěti částí:

- ❖ *V první části* (ot. č. 1 – 4) jsou respondentovy kladeny otázky k identifikaci jeho osoby. Odpověďmi na tyto otázky zjistíme pohlaví a věk respondenta, zda je v současné době v pracovním poměru u České pošty, s.p. a jak dlouho u této organizace působí. Respondent byl u otázky č. 3 týkající se svého současného zaměstnavatele požádán o ukončení vyplňování dotazníku v případě, že v současné době není zaměstnán u České pošty, s.p.

- ❖ *Ve druhé části* (ot. č. 5 – 6) zjišťujeme osobní přístup pracovníka k jeho zaměstnání a zaměstnavateli odpověďmi na otázky, zda je respondent obeznámen s náplní své práce, a zda je obeznámen s pracovními cíli svého současného zaměstnavatele.

- ❖ *Třetí část* je záměrně rozdělena částí čtvrtou a pátou, neboť tato část obsahuje nejširší okruh otázek týkajících se identifikací faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Ve třetí části (ot. č. 7 - 12 a ot. č. 19 - 21) zjišťujeme faktory, které ovlivňují spokojenost respondenta na pracovišti. Respondent si v otázce č. 7 vybírá konkrétní skutečnost, která jeho osobu nejvíce ovlivňuje v jeho spokojenosti. Vybírá si z možných, autorem dotazníku stanovených 6 odpovědí a to: pravidelný plat, mimořádné finanční odměny, pochvala od spolupracovníků, pochvala od vedoucího zaměstnance a vztahy na pracovišti. Respondentovi je též nabídnuta možnost označit odpověď „nevím“ v případě, že se neztotožňuje s žádnou z nabízených variant odpovědí, či v případě, že nemá na problematiku vyhraněný názor. Otázky č. 8 – 12 nabízejí možnost výběrů škálových odpovědí, na základě kterých bude zjištěn subjektivní názor respondenta týkající se oblasti hodnocení pracovníků. Analýzou odpovědí zjistíme, zda pravidelná mzda, mimořádná odměna, pochvala od spolupracovníka, pochvala od vedoucího pracovníka a přátelské pracovní vztahy, zvyšují spokojenost zaměstnance na pracovišti. Otázky č. 19 – 21 objasňují respondentův subjektivní názor na spokojenost zaměstnance ve vztahu k důležitosti pracovníka v pracovním kolektivu, zda je důležité

mít dobrý pracovní vztah s vedoucím pracovníkem a zda osoba vedoucího pracovníka ovlivňuje spokojenost zaměstnanců.

- ❖ *Ve čtvrté části* (ot. č. 13 - 15) respondent odpovídá na otázky týkající se mimořádné finanční odměny, kdy v ot. č. 13 uvede subjektivní názor ke zjištění, zda možnost obdržení finanční odměny může zvyšovat výkon zaměstnance. Tato otázka je respondentům kladena z toho důvodu, neboť mnoho zaměstnanců, i v různých organizacích, na mimořádné odměny nedosahuje a zda „teoretická“ možnost obdržení mimořádné finanční odměny u zaměstnanců zvyšuje pracovní výkon. Ot. č. 14 – 15 odráží osobní vztah respondenta k obdržení mimořádné odměny a v jaké finanční výši v Kč ho udělená mimořádná odměna uspokojí.
- ❖ *V páté části* (ot. č. 16 - 18) je zjišťován vztah respondenta k vnější motivaci, tj. motivaci vyvolané zaměstnavatelem. Respondent vyjadřuje svůj motivační postoj k navozenému příkladu z praxe, kdy kolega /kolegyně/ obdrží finanční odměnu a respondent odměnu nedostane, ačkoliv oba prokazatelně odvedli stejnou práci, ve stejné kvalitě a ve stejném rozsahu /vnější kladná motivace/. Dále respondent vyjadřuje svůj motivační postoj k navozenému případu, kdy jeho kolega je ze strany vedoucího pracovníka potrestán /vnější negativní motivace/, a zda hrozba potrestání u respondenta zvyšuje výkon.

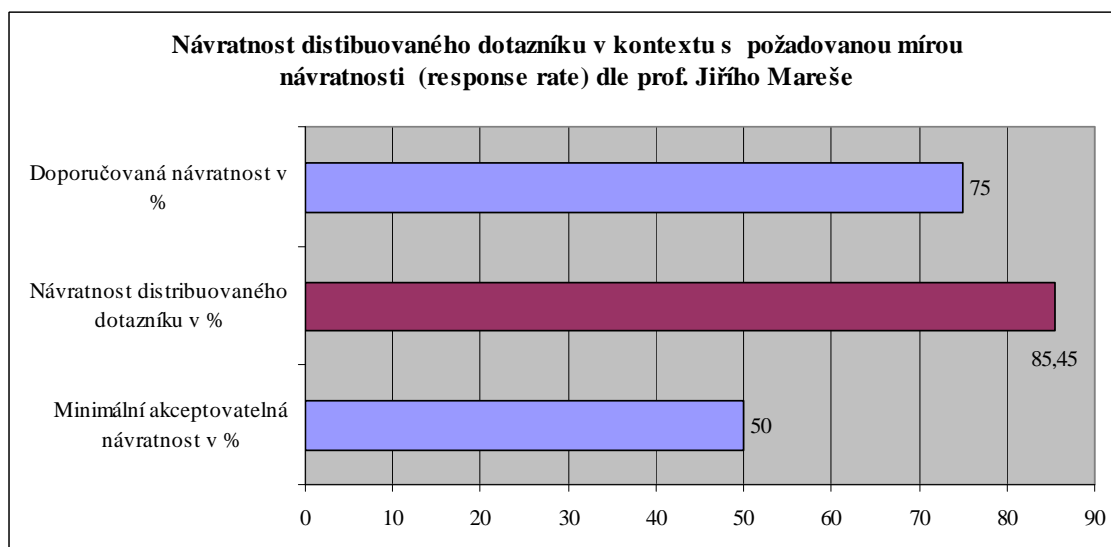
4.2 Analýza a vyhodnocení výsledků výzkumu

Pro provedení výzkumu bylo vyhotoveno a v první polovině měsíce března 2014 distribuováno celkem 220 dotazníků. Z tohoto počtu se vrátilo zpět 85,45% řádně vyplněných dotazníků, což představuje počet 188 řádně vyplněných a odevzdaných dotazníků. Podle prof. Jiřího Mareše z UK Hradec Králové splňuje procento vrácených dotazníků více než doporučenou akceptovatelnou míru návratnosti (response rate).⁸³ Vzhledem k dostatečné míře návratnosti lze konstatovat, že nashromážděná data získaná

⁸³ Dotazník jako průzkumná metoda, <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>, [cit. 13.3.2014]

z dotazníkových odpovědí jsou v dostatečném počtu a jsou vhodná k jejich vyhodnocení včetně verifikace či falzifikace předem stanovených hypotéz.

Graf 1. Požadovaná míra návratnosti dotazníku.



4.2.1 Vyhodnocení odpovědí dotazníku

Při vyhodnocení bylo pracováno s 85,45% vrácených a řádně vyplněných dotazníků, což představuje 188 dotazníků z celkového počtu 220 rozeslaných. 29 dotazníků se zpět nevrátilo vůbec a 3 musely být z důvodu nesprávnosti jejich vyplnění z výzkumu vyřazeny. **Počet 188 (85,45%) vrácených dotazníků v následné analýze a komentářích považují jako výchozí stav 100%.** Pro vyhodnocení dotazníku bylo nutno nejdříve analyzovat ot. č. 3, která byla zaměřena ke zjištění, zda respondent je v současné době v pracovním poměru u České pošty, s.p. Vyhodnocením všech odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, že všech 188 (100%) respondentů je v současné době v pracovním poměru u České pošty, s.p., tudíž lze jednoznačně potvrdit a konstatovat, že zjištěné informace z dotazníkového šetření se týkají pouze pracovníků této, námi stanovené analytické výzkumné jednotky.

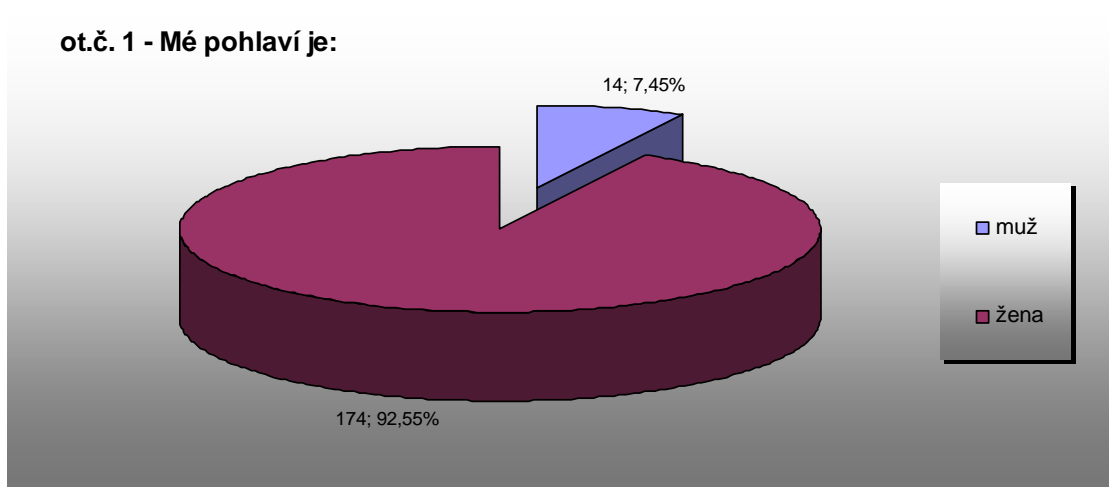
Na základě analýzy dat zjištěných ze 188 řádně a správně vyplněných dotazníků bylo zjištěno, jak respondenti odpovídali na položené otázky.

Následuje grafické vyhodnocení všech 21 dotazníkových otázek z hlediska všech zaznamenaných odpovědí respondentů, které je i slovně okomentováno. 21 dotazníkových otázek je vyhodnoceno i z hlediska délky působení respondentů u České pošty, s.p., kdy z důvodu tohoto vyhodnocení byla respondentům položena otázka č. 4 (Délka působení u České pošty). Respondenti na tuto otázku měli možnost výběru ze 3 nabídnutých odpovědí (do 5 let; od 5 do 10 let; více jak 10 let), a dle jejich odpovědí se do nabídnutých skupin kategorizovali, a následně byli dle těchto skupin vyhodnocováni.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 1 („Mé pohlaví je:“)**

Jedná se o neparametrickou identifikační otázku zaměřenou ke zjištění pohlaví respondenta.

Graf 2. Vyhodnocení ot. č. 1.



Zdroj: vlastní

Z uvedeného grafického znázornění vyplývá, že v organizaci Česká pošta, s.p. jsou ve většině případech zaměstnány ženy. Ze 188 osob, které dotazník řádně vyplnilo a odevzdalo je 174 (92,55%) žen a pouze 14 (7,45%) mužů. Lze tedy konstatovat, že dotazníkového výzkumu se zúčastnily zejména osoby ženského pohlaví.

Tabulka 1. Vyhodnocení ot. č. 1.

Ot. č. 1 Mé pohlaví je:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Muž	7	14	4	13,33	3	2,78
Žena	43	86	26	86,67	105	97,22

Zdroj: vlastní

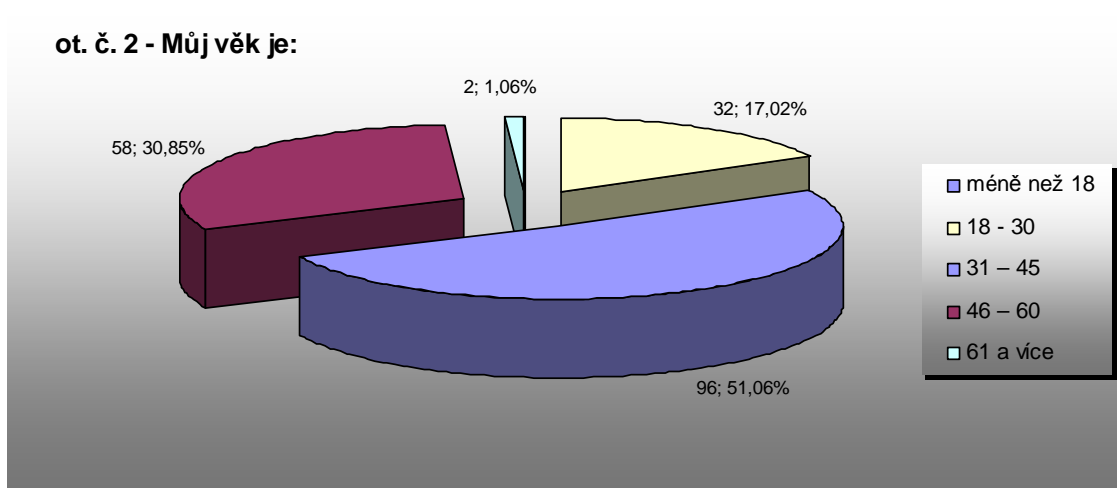
Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 1 vyplývá kolik respondentů, včetně procentuálního vyjádření, je mužského či ženského pohlaví. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Z údajů uvedených v tabulce je patrné, že 7 (14%) respondentů mužského pohlaví je zaměstnáno u České pošty, s.p. s dobou působení do 5 let. Nejvíce osob ženského pohlaví 105 (97,22%) působí u České pošty, s.p. více jak 10 let. Z tabulky je zřejmé, že pouze 3 (2,78%) respondenti mužského pohlaví působí u České pošty, s.p. více jak 10 let.

❖ Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 2 („Můj věk je:“)

Jedná se o neparametrickou identifikační otázku zaměřenou ke zjištění stáří respondenta.

Graf 3. Vyhodnocení ot. č. 2.



Zdroj: vlastní

Z grafického znázornění vyplývá, že 96 (51,06%) respondentů svým věkem spadá do nabídnuté kategorie 31 - 45 let, 58 (30,85%) respondentů se řadí do věkové kategorie 46 - 60 let, 32 (17,02%) respondentů je ve věku 18 - 30 let a 2 respondenti jsou starší 61 let. Na základě vyhodnocení dotazníků je zřejmé, že dotazníkového výzkumu se neúčastnila žádná osoba mladší 18 let. Individuálním vyhodnocením 2 odevzdaných dotazníků, kde respondenti označili svůj věk kategorií „61 a více“ je zřejmé, že těmito osobami jsou ženy. Analýzou všech 188 dotazníkových odpovědí týkajících se věku respondenta lze konstatovat, že u České pošty, s.p. je zaměstnáno 82,98% pracovníků starších 31 let.

Tabulka 2. Vyhodnocení ot. č. 2.

Ot. č. 2 Můj věk je:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Méně než 18	0	--	0	--	0	--
18 – 30	25	50	7	23,33	0	--
31 – 45	17	34	17	56,67	62	57,41
46 – 60	6	12	6	20	46	42,59
61 a více	2	4	0	--	0	--

Zdroj: vlastní

Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 2 vyplývá, kolik respondentů včetně procentuálního vyjádření spadá do nabídnutých věkových kategorií. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Data uvedená v tabulce odrážejí přímou úměru mezi biologickým věkem respondenta s jeho délkou působení u České pošty. Z tabulky vyplývá, že nejvíce zaměstnanců ve věku od 31 do 45 let působí u České pošty déle jak 5 let. Z vyhodnocení údajů uvedených v tabulce lze konstatovat, že u České pošty působí i tzv. noví zaměstnanci (s dobou působení do 5 let) periodizováni do tzv. střední dospělosti, tj. ve věku mezi 45 až 65 rokem života.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 3 („V současné době jsem v pracovním poměru u České pošty, s.p.“)**

Tuto otázku bychom mohli posuzovat jako otázku kontrolní ve vztahu k projektu výzkumu. Predikcí analytické jednotky dotazníkového výzkumu jsou pracovníci České pošty, s.p.

Tabulka 3. Vyhodnocení ot. č. 3.

Ot. č. 3 V současné době jsem v pracovním poměru u České pošty, s.p.:	Počet odpovědí	(%)
Ano	188	100
Ne	0	--

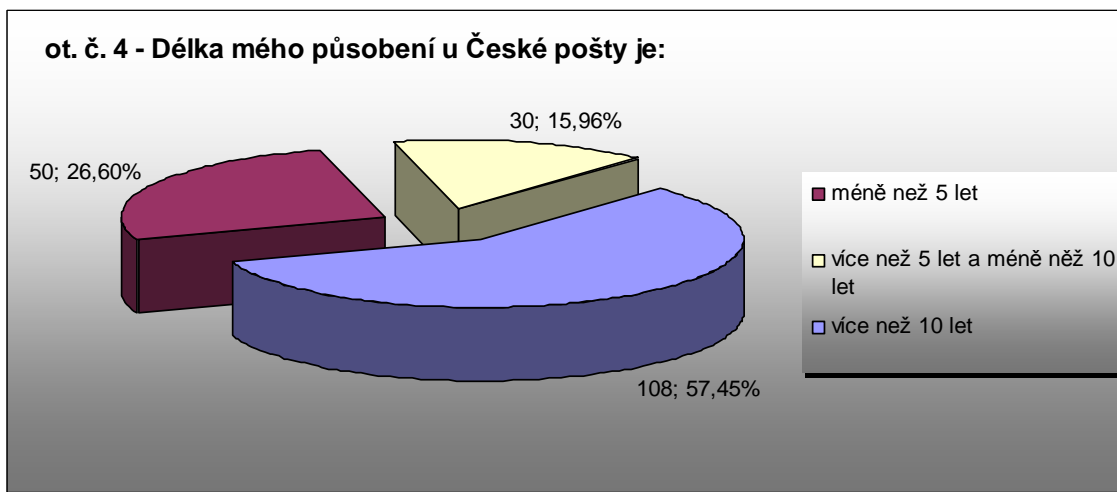
Zdroj: vlastní

Data uvedená v tab. č. 3 uvádějí, kolik procent respondentů je v současné době v pracovním poměru u České pošty, s.p. Z vyhodnocení odpovědí na ot. č. 3 je jednoznačně potvrzena predikce dotazníkového výzkumu, tj. že 188 (100%) respondentů je v současné době v zaměstnaneckém poměru u České pošty, s.p.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 4 („Délka mého působení u České pošty je“)**

Jedná se o parametrickou identifikační otázku zaměřenou ke zjištění délky současného působení respondenta u České pošty, s.p. Zjištění odpovědí na tuto dotazníkovou otázku je pro vyhodnocení dotazníkového výzkumu velmi důležité, neboť výzkum je vyhodnocován rovněž z hlediska délky působení pracovníka u současného zaměstnavatele, tj. u České pošty, s.p.

Graf 4. Vyhodnocení ot. č. 4.



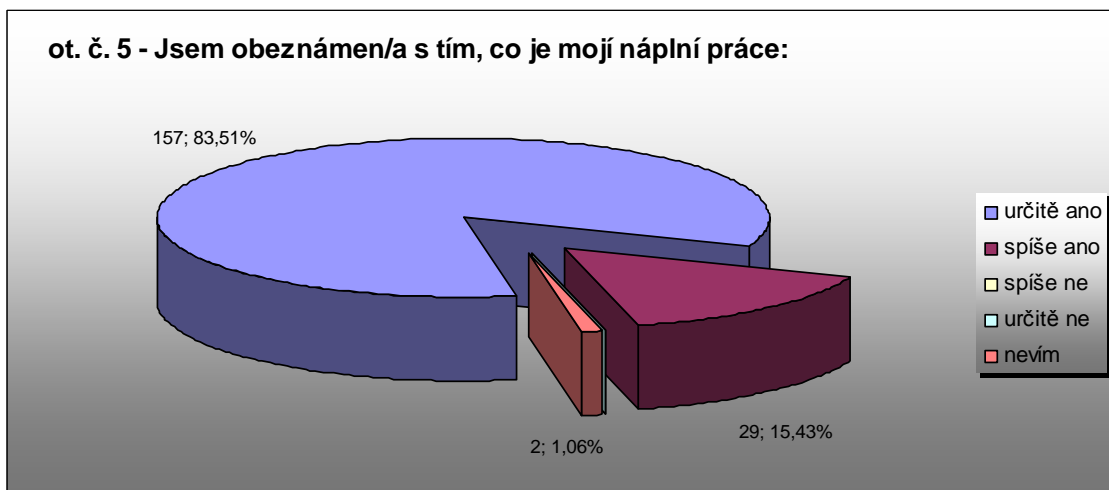
Zdroj: vlastní

Na tuto otázku týkající se délky působení pracovníka u České pošty, s.p. odpovědělo 108 (57,45%) respondentů, že u pošty působí již více jak 10 let. 30 (15,96%) respondentů uvedlo, že u pošty působí v rozmezí od 5 do 10 let a 50 (26,60%) respondentů uvedlo, že působí u pošty méně než 5 let.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 5 („Jsem obeznámen/a s tím, co je mojí náplní práce.“)**

Jedná se o parametrickou otázku zaměřenou ke zjištění, zda si je respondent vědom, co od něho jeho současný zaměstnavatel požaduje za činnost, tj. zda respondent je obeznámen s tím, co je jeho náplní práce. Pro efektivní řízení lidských zdrojů, motivování zaměstnanců a ovlivňování jejich spokojenosti na pracovišti je důležité, aby zaměstnanci byli nejlépe prokazatelně seznámeni se svou pracovní náplní. Seznámení zaměstnance s jeho pracovní náplní je důležité jak pro samotné zaměstnance, tak i pro jejich zaměstnavatele, neboť přesné definování pracovních povinností zefektivňuje řízení chodu organizace a zvyšuje její výslednost.

Graf 5. Vyhodnocení ot. č. 5.



Zdroj: vlastní

Z grafického znázornění vyplývá, že 186 (98,94%) respondentů ví, co je jejich náplní práce. Z tohoto počtu 186 respondentů zná svou pracovní náplň s určitostí 157 (84,51%) pracovníků České pošty, s.p. a 29 (15,43%) se ke znalosti své pracovní náplně vyjádřilo nabízenou možností odpovědět „spíše ano“. 2 (1,06%) pracovníci uvedli, že neví, zda jsou obeznámeni se svými pracovními povinnostmi. Je pozitivní, že žádný z respondentů neodpověděl na položenou otázku záporně, tj. že respondent neví, co je jeho pracovní náplní.

Tabulka 4. Vyhodnocení ot. č. 5.

Ot. č. 5 Jsem obeznámen/a s tím, co je mojí náplní práce:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty Od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Určitě ano	42	84	22	73,34	93	86,11
Spíše ano	8	16	8	26,66	13	12,04
Spíše ne	0	--	0	--	0	--
Určitě ne	0	--	0	--	0	--
Nevím	0	--	0	--	2	1,85

Zdroj: vlastní

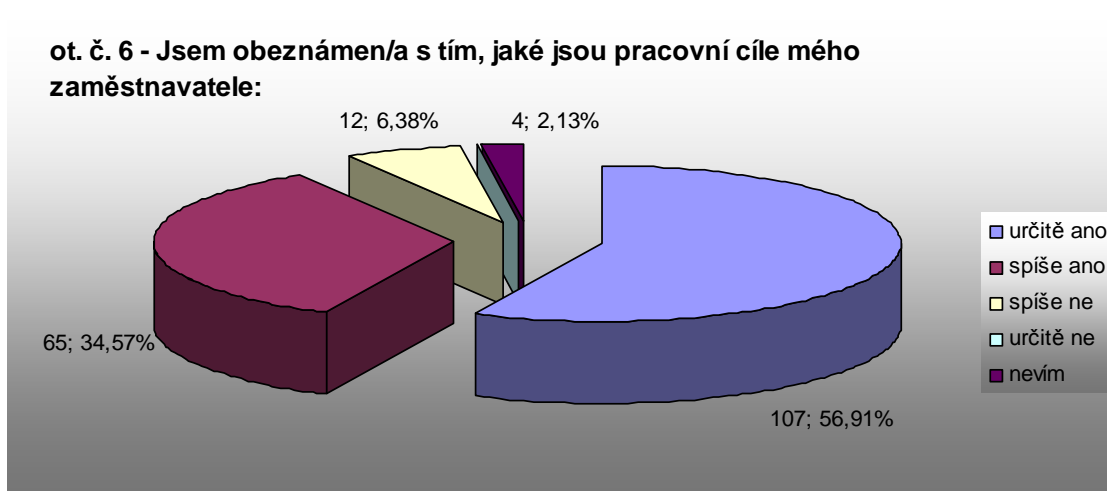
Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 4 vyplývá, kolik respondentů včetně procentuálního vyjádření, je obeznámeno s náplní své práce. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Z dat uvedených v tabulce vyplývá, že 42 (84%) respondentů s dobou působení u současného zaměstnavatele do 5 let je s určitostí obeznámeno s náplní své práce. Téhož určitého souhlasného stanoviska je 22 (73,34%) respondentů, kteří u České pošty, s.p. působí více jak 5 let a méně než 10 let a 93 (86,11%) respondentů s dobou působení u současného zaměstnavatele více jak 10 let. 2 (1,85%) respondenti označili nabídnutou možnost odpovědi „nevím“, tj. že tito zaměstnanci neví, zda jsou či nejsou obeznámeni se svou náplní práce.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 6 („Jsem obeznámen/a s tím, jaké jsou pracovní cíle mého zaměstnavatele:“)**

Jedná se o parametrickou otázku zaměřenou ke zjištění, zda respondent zná cíle svého zaměstnavatele, zda je obeznámen s tím, čeho chce organizace, ve které je zaměstnán po pracovní stránce dosáhnout. Stejně jako je důležité, aby zaměstnanec znal svou pracovní náplň, je z důvodu efektivního řízení lidských zdrojů a motivace nezbytné, aby zaměstnanec věděl, jakých pracovních výsledků, tj. cílů, chce jeho zaměstnavatel dosáhnout.

Graf 6. Vyhodnocení ot. č. 6.



Zdroj: vlastní

Na tuto dotazníkovou otázku odpovědělo 107 (56,91%) respondentů možnou variantou odpovědi „určitě ano“, tj. že s určitostí jsou jim známy pracovní cíle svého zaměstnavatele. 65 (34,57%) respondentů se přiklání k názoru, že jim je tato skutečnost spíše známa, 12 (6,38%) respondentů odpovědělo nabídnutou variantou „spíše ne“ a 4 (2,13%) respondenti odpověděli možností „nevím“. U uvedeného je pozitivní, že 172 (91,48%) respondentů je obeznámeno s tím (určitě ano či spíše ano), jaké jsou pracovní cíle jejich zaměstnavatele, tj. České pošty, s.p.

Tabulka 5. Vyhodnocení ot. č. 6.

Ot. č. 6 Jsem obeznámen/a s tím, jaké jsou pracovní cíle mého zaměstnavatele:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Určitě ano	23	46	17	56,67	67	62,04
Spíše ano	23	46	11	36,66	31	28,70
Spíše ne	4	8	2	6,67	6	5,56
Určitě ne	0	--	0	--	0	--
Nevím	0	--	0	--	4	3,70

Zdroj: vlastní

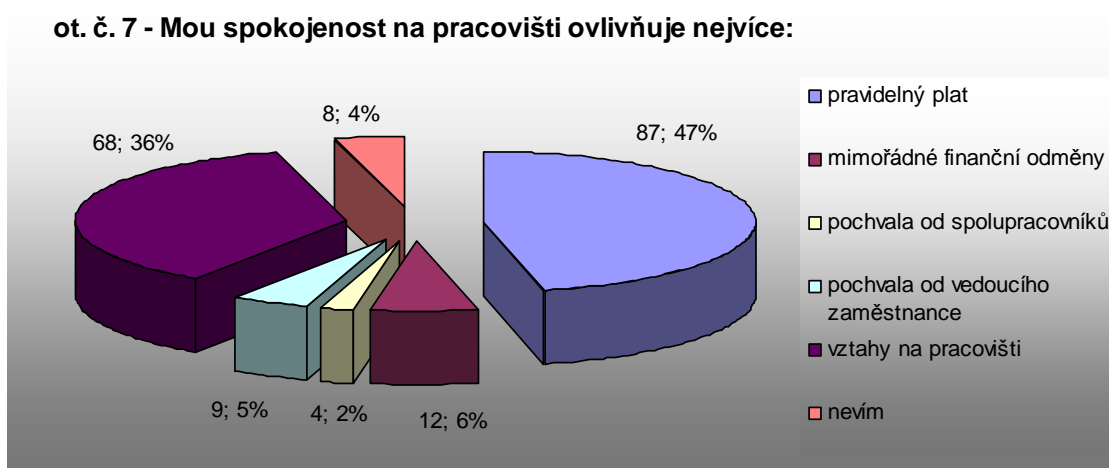
Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 5 vyplývá, kolik respondentů, včetně procentuálního vyjádření, je obeznámeno s pracovními cíli svého zaměstnavatele. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Z dat uvedených v tabulce vyplývá, že procentuálně nejvíce 67 (62,04%) respondentů zná s určitostí pracovní cíle svého zaměstnavatele, kdy tito respondenti působí u České pošty, s.p. více jak 10 let. Z hodnot uvedených v tabulce lze dále vyvodit, že pouze 23 (46%) zaměstnanců působících u svého zaměstnavatele nejkratší dobu, tj. do 5 let, deklaruje, že s určitostí zná pracovní cíle svého zaměstnavatele.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 7 („Mou spokojenost na pracovišti ovlivňuje nejvíce:“)**

Jedná se o neparametrickou otázku zaměřenou ke zjištění, který z nabízených faktorů nejvíce ovlivňuje respondentovu spokojenost na pracovišti.

Graf 7. Vyhodnocení ot. č. 7.



Zdroj:vlastní

Celkem 87 (46,28%) respondentů vyjádřilo názor, že nejvíce jejich spokojenost na pracovišti ovlivňuje pravidelný plat a 12 (6,38%) jich uvádí mimořádné finanční odměny. 68 (36,17%) respondentů ovlivňují jejich spokojenost nejvíce vztahy na pracovišti, 9 (4,79%) respondentů se přiklání k variantě pochvaly od vedoucího zaměstnance a 4 (2,13%) respondenti jsou nejvíce spokojeni, když je pochváli spolupracovník. 8 (4,26%) respondentů na tuto položenou otázku nedokázalo odpovědět, tj. z nabízených možných odpovědí zvolili variantu „nevím“.

Tabulka 6. Vyhodnocení ot. č. 7.

Ot. č. 7 Mou spokojenost na pracovišti ovlivňuje nejvíce:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Pravidelný plat	22	44	12	40	53	49,08
Mimořádné finanční odměny	2	4	2	6,67	8	7,41
Pochvala od spolupracovníků	0	--	0	--	4	3,70
Pochvala od vedoucího zaměstnance	5	10	0	--	4	3,70
Vztahy na pracovišti	15	30	16	53,33	37	34,26
Nevím	6	12	0	--	2	1,85

Zdroj: vlastní

Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 6 vyplývá jaký faktor nejvíce ovlivňuje spokojenost respondenta na pracovišti z hlediska kategorizace jeho délky působení u České pošty.

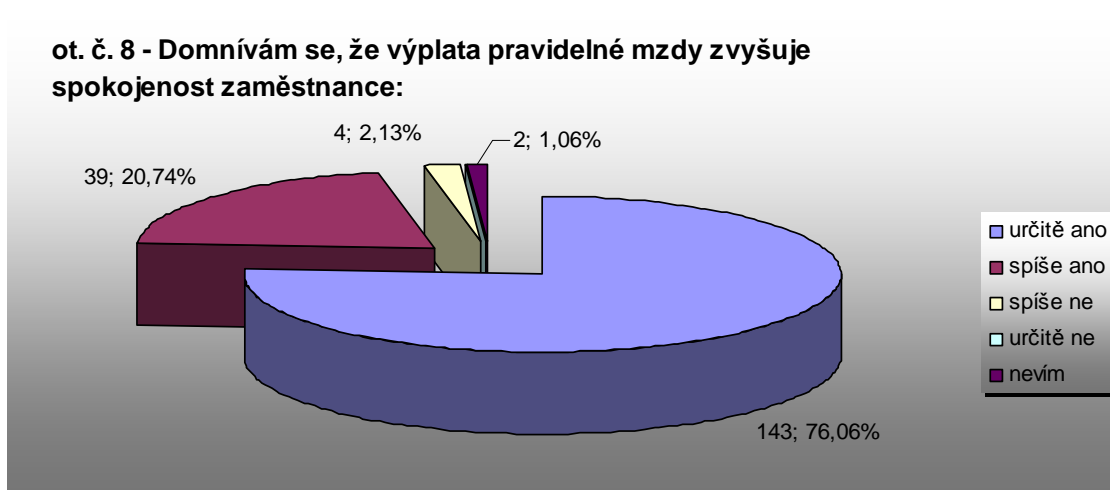
Z uvedené tabulky vyplývá, že u respondentů s dobou působení méně jak 5 let (22 osob; 44%) a respondentů s dobou působení více jak 10 let (53 osob; 49,08%), dominuje faktor spokojenosti spočívající v pravidelném platu, na rozdíl od respondentů s dobou působení od 5 do 10 let (16 osob; 53,33%), u kterých nejvíce ovlivňují spokojenost vztahy na pracovišti.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 8 („Domnívám se, že výplata pravidelné mzdy zvyšuje spokojenost zaměstnance:“)**

Jedná se o parametrickou otázku zaměřenou ke zjištění subjektivního názoru respondenta, zda výplata pravidelné mzdy zvyšuje spokojenost zaměstnance .

Tuto otázku lze charakterizovat jako otázku kontrolní, neboť ve vztahu k otázce č. 7 „Mou spokojenost na pracovišti ovlivňuje nejvíce:“ potvrzuje, že respondenti považují pravidelný plat, resp. výplatu pravidelné mzdy, za to nejdůležitější, co u nich pozitivně ovlivňuje spokojenost.

Graf 8. Vyhodnocení ot. č. 8.



Zdroj: vlastní

Celkem 143 (76,06%) respondentů vyjadřuje souhlasné stanovisko a konstatuje, že pravidelný plat určitě zvyšuje spokojenost zaměstnance a 39 (20,74%) respondentů se přiklání k názoru, že tento faktor spíše může spokojenost zaměstnance zvyšovat. 4 (2,13%) respondenti uvedli, že pravidelný plat u nich spíše neovlivňuje spokojenost a 2 (1,06%) na tuto otázku nedokázali odpovědět, tj. z nabízených odpovědí svým rozhodnutím označili možnost „nevím“.

Tabulka 7. Vyhodnocení ot. č. 8.

Ot. č. 8 Domnívám se, že výplata pravidelné mzdy zvyšuje spokojenost zaměstnance:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Určitě ano	35	70	23	76,66	85	78,70
Spíše ano	13	26	5	16,67	21	19,45
Spíše ne	0	--	2	6,67	2	1,85
Určitě ne	0	--	0	--	0	--
Nevím	2	4	0	--	0	--

Zdroj: vlastní

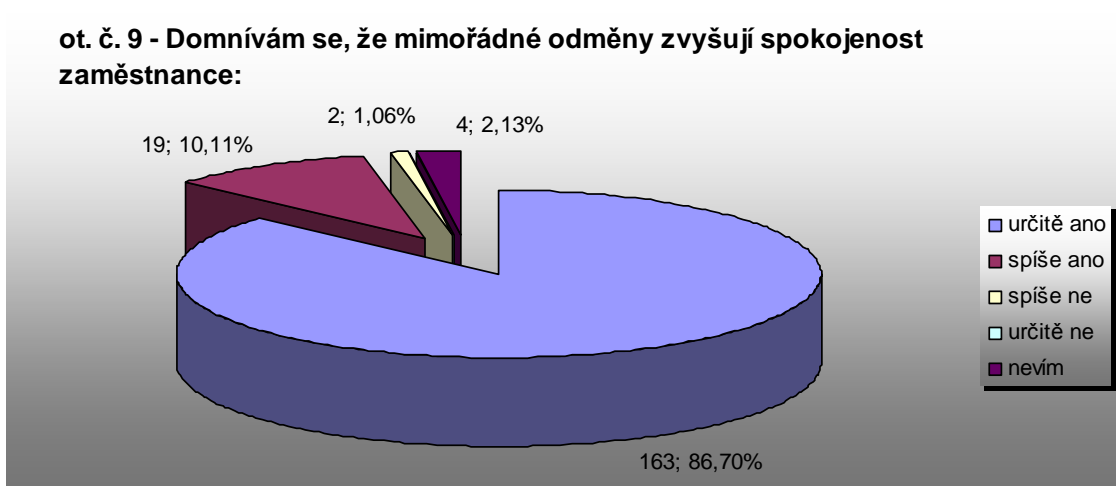
Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 7 vyplývá, kolik respondentů, včetně procentuálního vyjádření se domnívá, že výplata pravidelné mzdy zvyšuje spokojenost zaměstnance. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Z hodnot uvedených v tabulce vyplývá a tyto hodnoty potvrzují i vyhodnocení předcházející otázky č. 7 (Mou spokojenost na pracovišti ovlivňuje nejvíce:), že respondenti s délkou působení u České pošty, s.p. více jak 10 let preferují jako faktor ovlivňující spokojenost zaměstnance na pracovišti, pravidelnou mzdu. Tito zaměstnanci se v 78,70% (85 respondentů) domnívají, že výplata pravidelné mzdy zvyšuje spokojenost zaměstnance. Vyhodnocením tabulky lze konstatovat, že obdobné postoje mají i ostatní zaměstnanci působící u České pošty, s.p. méně než 10 let.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 9 („Domnívám se, že mimořádné odměny zvyšují spokojenost zaměstnance:“)**

Jedná se o parametrickou otázku zaměřenou ke zjištění subjektivního stanoviska respondenta, zda se domnívá, že mimořádné odměny zvyšují spokojenost zaměstnance.

Graf 9. Vyhodnocení ot. č. 9.



Zdroj: vlastní

Celkem 163 (86,70%) respondentů uvedlo, že mimořádné odměňování určitě ovlivňuje spokojenost zaměstnance, 19 (10,11%) respondentů označuje odpověď „spíše ano“, 2 (1,06%) respondenti zastávají názor, že mimořádné odměny nezvyšují spokojenost zaměstnance a 4 respondenti (2,13%) označilo odpověď „nevím“. Z uvedeného vyplývá, že ze 188 respondentů jich 182 (96,81%) souhlasí s tím, že mimořádné odměny zvyšují spokojenost zaměstnance. Při srovnání odpovědí na otázku č. 7 (Mou spokojenost na pracovišti ovlivňuje nejvíce:) s odpověďmi na otázku č. 9 (Domnívám se, že mimořádné odměny zvyšují spokojenost zaměstnance:) je patrné, že i když respondenti v otázce č. 9 v 96,81% deklarují, že mimořádné odměny zvyšují spokojenost zaměstnance, tak v otázce č. 7 ze 188 respondentů pouze 12 (6,38%) jich uvedlo, že jejich spokojenost na pracovišti nejvíce ovlivňují mimořádné finanční odměny.

Tabulka 8. Vyhodnocení ot. č. 9.

Ot. č. 9 Domnívám se, že mimořádné odměny zvyšují spokojenost zaměstnance:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Určitě ano	42	84	30	100	91	84,26
Spíše ano	8	16	0	--	11	10,19
Spíše ne	0	--	0	--	2	1,85
Určitě ne	0	--	0	--	0	--
Nevím	0	--	0	--	4	3,70

Zdroj: vlastní

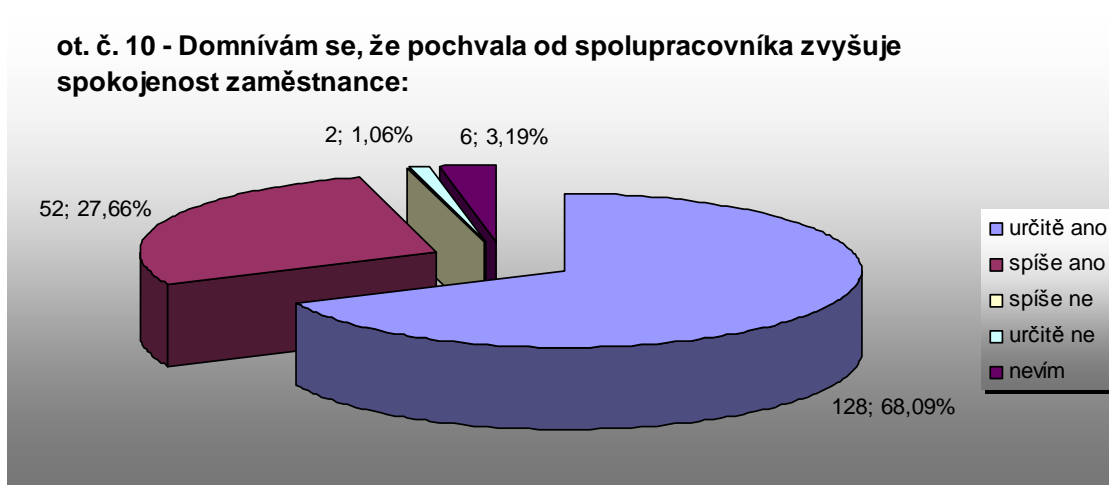
Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 8 vyplývá, kolik respondentů, včetně procentuálního vyjádření se domnívá, že mimořádné odměny zvyšují spokojenost zaměstnance. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Po vyhodnocení hodnot uvedených v tabulce lze konstatovat, že respondenti s dobou působení u České pošty, s.p. více jak 5 let a méně než 10 let ve 100% (30 respondentů) uvedli, že tento faktor určitě zvyšuje spokojenost zaměstnance. Zaměstnanci s dobou působení u České pošty, s.p. menší jak 10 let považují mimořádné odměny za velmi silný a důležitý faktor zvyšující spokojenost zaměstnance.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 10 („Domnívám se, že pochvala od spolupracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance:“)**

Jedná se o parametrickou otázku, která je zaměřena na subjektivní respondentův názor týkající se zvyšování spokojenosti zaměstnance pochvalou od spolupracovníka.

Graf 10. Vyhodnocení ot. č. 10.



Zdroj: vlastní

Na tuto otázku 128 (68,09%) respondentů uvedlo určité souhlasné stanovisko a 52 (27,66%) respondentů vybírá nabízenou možnost odpovědi „spíše ano“, 2 (1,06%) respondenti uvádí, že pochvala od spolupracovníků určitě nezvyšuje spokojenost zaměstnance na pracovišti. 6 (3,19%) respondentů na tuto otázku nedokázalo vyjádřit své kladné ani záporné stanovisko a označilo nabízenou možnou odpověď „nevím“. Z uvedeného vyplývá, že u 180 (95,57%) respondentů je pochvala od spolupracovníků významným faktorem ovlivňující jejich spokojenost na pracovišti.

Tabulka 9. Vyhodnocení ot. č. 10.

Ot. č. 10 Domnívám se, že pochvala od spolupracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Určitě ano	30	60	19	63,33	79	73,15
Spíše ano	18	36	11	36,67	23	21,30
Spíše ne	0	--	0	--	0	--
Určitě ne	0	--	0	--	2	1,85
Nevím	2	4	0	--	4	3,70

Zdroj: vlastní

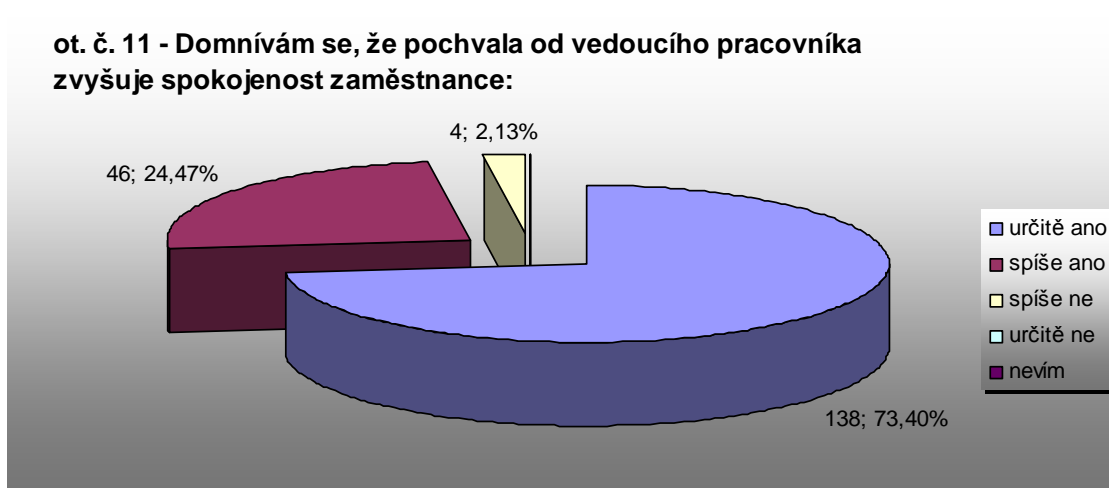
Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 9 vyplývá, kolik respondentů včetně procentuálního vyjádření se domnívá, že pochvala od spolupracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Z tabulky vyplývá, že zaměstnanci působící u České pošty, s.p. více jak 10 let, pokládají uznání od spolupracovníka ve formě pochvaly za faktor, který u nich zvyšuje pracovní spokojenost, kdy takto jich odpovědělo 79 (73,15%). Zaměstnanci s dobou působení u České pošty, s.p. menší jak 10 let považují pochvalu od spolupracovníka rovněž za velmi důležitý faktor zvyšující jejich spokojenost, neboť ani jeden pracovník s dobou působení u současného zaměstnavatele méně jak 10 let neodpověděl na tuto otázku negativně, tj. označením odpovědí „spíše ne“ či „určitě ne“.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 11 („Domnívám se, že pochvala od vedoucího pracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance:“)**

Jedná se o parametrickou otázku zaměřenou ke zjištění respondentova subjektivního názoru, zda pochvala od vedoucího pracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance.

Graf 11. Vyhodnocení ot. č. 11.



Zdroj: vlastní

Nabízenou možnost odpovědi „určitě ano“ vybralo 138 (73,40%) respondentů a 46 (24,47%) respondentů označilo odpověď „spíše ano“, 4 (2,13%) respondenti zastávají názor, že pochvala od vedoucího pracovníka určitě nezvyšuje spokojenost zaměstnance.

Z uvedeného vyplývá, že 184 (97,87%) respondentů považuje pochvalu vedoucího pracovníka za skutečnost zvyšující spokojenost zaměstnance na pracovišti.

Tabulka 10. Vyhodnocení ot. č. 11.

Ot. č. 11 Domnívám se, že pochvala od vedoucího pracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Určitě ano	35	70	22	73,34	81	75,00
Spíše ano	15	30	8	26,66	23	21,30
Spíše ne	0	--	0	--	4	3,70
Určitě ne	0	--	0	--	0	--
Nevím	0	--	0	--	0	--

Zdroj: vlastní

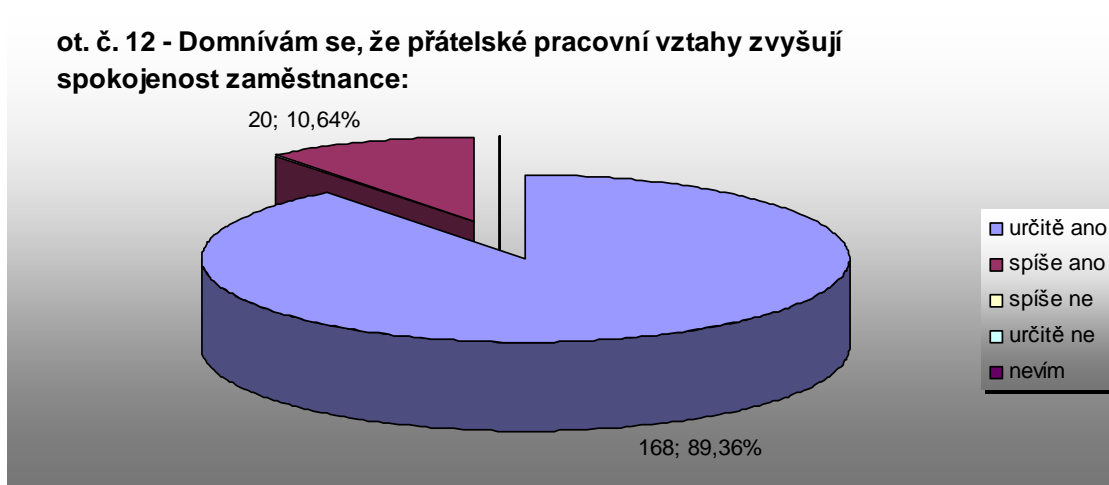
Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 10 vyplývá, kolik respondentů včetně procentuálního vyjádření se domnívá, že pochvala od vedoucího pracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

81 (75%) respondentů, kteří působí u České pošty, s.p. více jak 10 let, považuje za velmi důležité (respondenti označili možnost odpovědi „určitě ano“), pro pracovní spokojenost být ze strany vedoucího pracovníka pochválen. Ze 188 respondentů odpovědělo na položenou otázku č. 11 souhlasně 184 (97,82%) respondentů a jen 4 (2,13%) respondenti působící u České pošty, s.p. více jak 10 let zastávají stanovisko, že pochvala od vedoucího pracovníka „spíše“ nezvyšuje spokojenost zaměstnance na pracovišti.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 12 („Domnívám se, že přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnance:“)**

Jedná se o parametrickou otázku, kterou chceme od respondenta zjistit, zda přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnance.

Graf 12. Vyhodnocení ot. č. 12.



Zdroj: vlastní

Z vyhodnocení odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že 188 (100%) pracovníků České pošty, s.p. považuje přátelské pracovní vztahy za faktor, který zvyšuje spokojenost zaměstnance, kdy 168 (89,36%) respondentů uvádí, že přátelské pracovní vztahy určitě zvyšují spokojenost zaměstnance a 20 (10,64%) respondentů uvádí své souhlasné stanovisko nabízenou variantou odpovědi „spíše ano“. Z uvedeného vyplývá, že pracovní vztahy jsou mezi zaměstnanci velmi silným a důležitým faktorem ovlivňujícím jejich spokojenost.

Tabulka 11. Vyhodnocení ot. č. 12.

Ot. č. 12 Domnívám se, že přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnance:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Určitě ano	47	94	25	83,33	96	88,89
Spíše ano	3	6	5	16,67	12	11,11
Spíše ne	0	--	0	--	0	--
Určitě ne	0	--	0	--	0	--

Zdroj: vlastní

Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 11 vyplývá, kolik respondentů, včetně procentuálního vyjádření se domnívá, že přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnanců. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

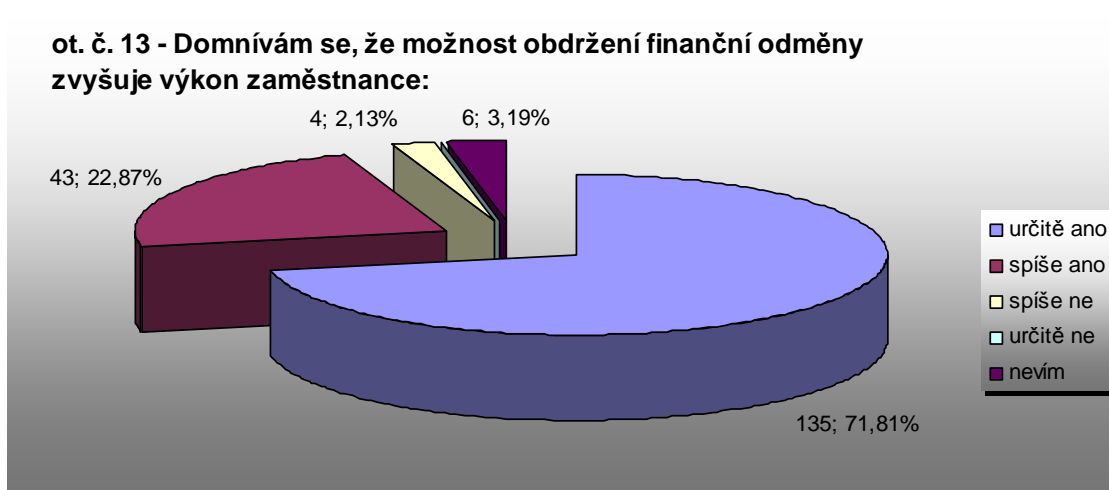
Na základě vyhodnocení dat uvedených v tabulce je zřejmé, že existenci přátelských pracovních vztahů považuje všech 188 (100%) respondentů za faktor zvyšující spokojenost zaměstnanců. Lze konstatovat, že procentuálně nejvíce (94%, 47 respondentů) zaměstnanců s dobou působení u České pošty, s.p. do 5 let přiřazuje přátelským pracovním vztahům velkou důležitost.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 13 („Domnívám se, že možnost obdržení finanční odměny zvyšuje výkon zaměstnance:“)**

Jedná se o parametrickou otázku, která je zaměřená ke zjištění respondentova subjektivního názoru na téma odměňování, konkrétně ke zjištění, zda možnost obdržení finanční odměny zvyšuje výkon zaměstnance.

Tuto otázku je nutno rozlišovat od otázky č. 9, neboť respondent v otázce č. 9 vyjadřuje své stanovisko, zda mimořádné odměny zvyšují spokojenost zaměstnance, kdežto v této otázce č. 13 nás zajímá respondentův subjektivní názor na zvyšování výkonu zaměstnance prostřednictvím motivace a to prostřednictvím možností obdržení finanční odměny.

Graf 13. Vyhodnocení ot. č. 13.



Zdroj: vlastní

Celkem 135 (71,81%) respondentů se domnívá, že možnost obdržení finanční odměny určitě zvyšuje výkon zaměstnance a 43 (22,87%) respondentů označilo odpověď „spíše ano“. 4 (2,13%) respondenti se spíše nedomnívají, že by tento druh motivace mohl zvýšit výkon zaměstnance a 6 (3,19%) respondentů označilo odpověď „nevím“. Z uvedeného vyplývá, že možnost obdržení finanční odměny motivuje zaměstnance ke zvyšování výkonu, kdy tohoto názoru je 178 (94,68%) respondentů.

Tabulka 12. Vyhodnocení ot. č. 13.

Ot. č. 13 Domnívám se, že možnost obdržení finanční odměny zvyšuje výkon zaměstnance:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Určitě ano	38	76	18	60	79	73,15
Spíše ano	10	20	12	40	21	19,45
Spíše ne	0	--	0	--	4	3,70
Určitě ne	0	--	0	--	0	--
Nevím	2	4	0		4	3,70

Zdroj: vlastní

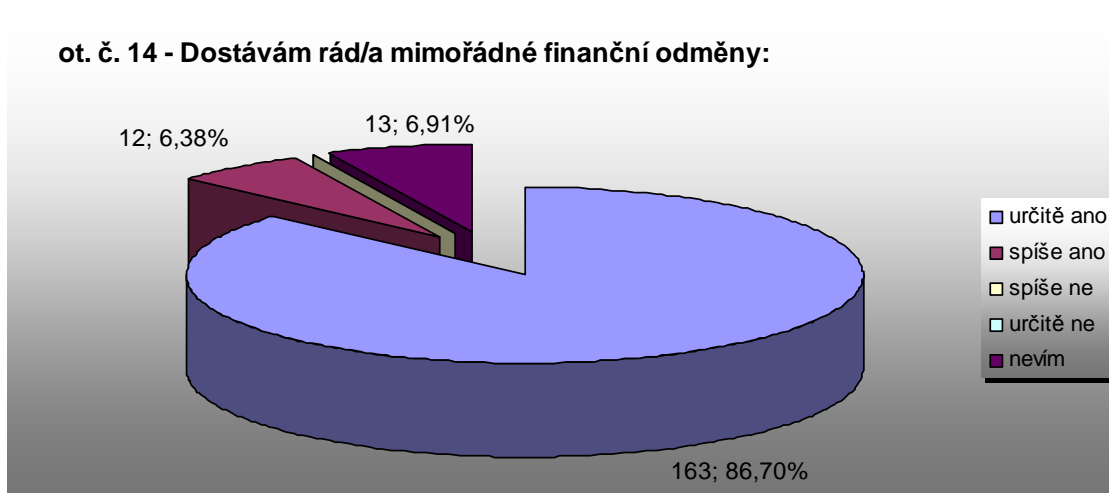
Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 12 vyplývá, kolik respondentů, včetně procentuálního vyjádření se domnívá, že možnost obdržení finanční odměny zvyšuje výkon zaměstnance. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Z analýzy hodnot tabulky je zřejmé, že 100% zaměstnanců s délkou působení u České pošty, s.p. od 5 do 10 let se domnívá, že tento motivační prvek ve formě mimořádné finanční odměny je důležitým faktorem zvyšujícím výkon zaměstnance. Stejného názoru, jen s menší procentuální odchylkou, jsou i zaměstnanci působící u České pošty, s.p. méně než 5 let a zaměstnanci působící u téhož zaměstnavatele více jak 10 let.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 14 („Dostávám rád/a mimořádné finanční odměny:“)**

Jedná se o parametrickou otázku zaměřenou ke zjištění, zda respondent je spokojený, když ho zaměstnavatel finančně odměňuje nad rámec jeho pravidelného platu. Jedná se o pomocnou otázku typu kontaktní, kdy cílem této otázky je navázání kontaktu s respondentem.

Graf 14. Vyhodnocení ot. č. 14.



Zdroj: vlastní

Tyto otázky se většinou nevyhodnocují, nicméně celkem 175 (93,08%) respondentů uvedlo, že dostávají rádi mimořádné finanční odměny a 13 (6,91%) respondentů označilo odpověď „nevím“. Zjištěné informace jsou zcela v kontextu s většinovým postojem pracujících, tj. že pracující lidé jsou spokojenější, když dostávají mimořádné finanční odměny nad rámec svého základního platu.

Tabulka 13. Vyhodnocení ot. č. 14.

Ot. č. 14 Dostávám rád/a mimořádné finanční odměny:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Určitě ano	39	78	30	100	94	87,04
Spíše ano	4	8	0	--	8	7,41
Spíše ne	0	--	0	--	0	--
Určitě ne	0	--	0	--	0	--
Nevím	7	14	0	--	6	5,55

Zdroj: vlastní

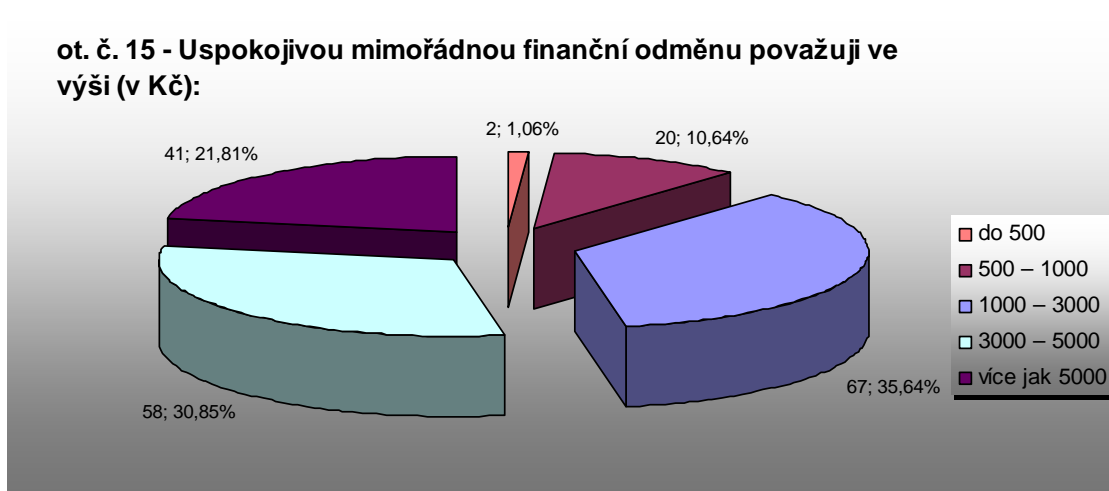
Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 13 vyplývá, kolik respondentů, včetně procentuálního vyjádření dostává rádo mimořádné finanční odměny. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Na otázku č. 14 označilo 30 (100%) respondentů, které svou délkou působení u České pošty, s.p. lze zařadit do kategorie 5 až 10 let odpověď „určitě ano“ a stejnou odpověď označilo 39 (78%) respondentů působících u zaměstnavatele méně než 5 let. Stejnou odpověď označilo 94 (87,04%) respondentů působících u České pošty, s.p. více jak 10 let.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 15 („Uspokojivou mimořádnou finanční odměnu považují ve výši v Kč:“)**

Z předcházejících otázek vyplynulo, že respondenti dostávají rádi mimořádné finanční odměny, a že tento faktor u nich vyvolává spokojenost. U této otázky se měli respondenti vyjádřit k výši odměny v Kč, která je uspokojuje.

Graf 15. Vyhodnocení ot. č. 15.



Zdroj: vlastní

Celkem 67 (35,64%) respondentů uvedlo, že je uspokojuje mimořádná finanční odměna v rozmezí 1000,-Kč až 3000,-Kč, 58 (30,85%) respondentů považuje za uspokojivou mimořádnou finanční odměnu v rozmezí 3000,-Kč až 5000,-Kč, 41 (21,81%) respondentů uspokojuje mimořádná finanční odměna ve výši nad 5000,-Kč. 20 (10,64%) respondentů považuje za uspokojivou mimořádnou finanční odměnu v rozmezí 500,-Kč až 1000,- Kč a 2 (1,06%) respondenty by uspokojila mimořádná odměna ve finanční výši do 500,-Kč. Z uvedeného vyplývá, že nadpoloviční většinu, tj. 99 (52,66%) respondentů by mimořádná finanční odměna nedosahující výše 3000,-Kč neuspokojila.

Tabulka 14. Vyhodnocení ot. č. 15.

Ot. č. 15 Uspokojivou mimořádnou finanční odměnu považují ve výši (v Kč):	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Do 500	2	4	0	--	0	--
500 – 1000	6	12	6	20	8	7,41
1000 – 3000	19	38	8	26,67	40	37,04
3000 – 5000	17	34	7	23,33	34	31,48
Více jak 5000	6	12	9	30	26	24,07

Zdroj: vlastní

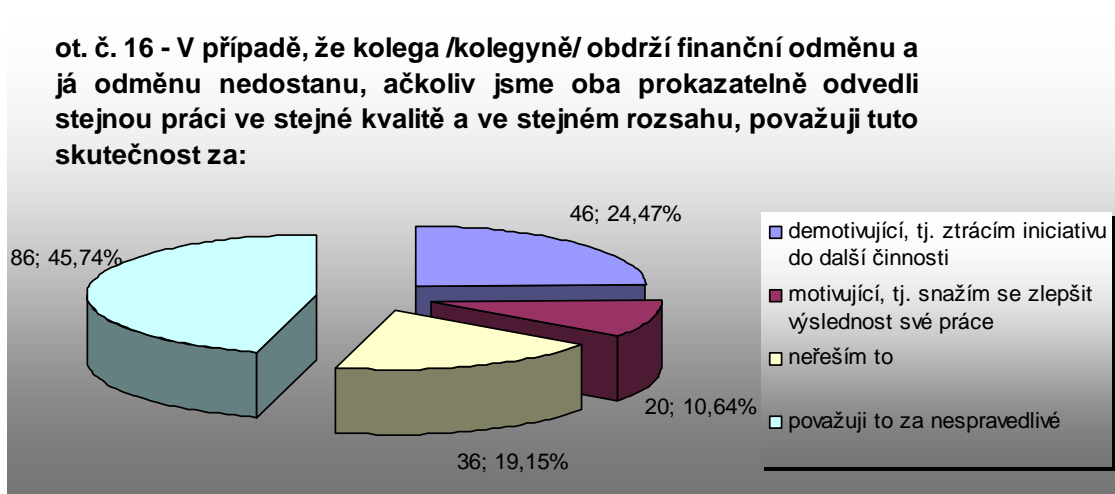
Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 14 vyplývá, kolik respondentů včetně procentuálního vyjádření uspokojuje mimořádná finanční odměna z hlediska její výše. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Z tabulkových hodnot je zřejmé, že 19 (38%) respondentů působících u České pošty, s.p. méně než 5 let uspokojuje mimořádná finanční odměna v rozmezí 1000,-Kč – 3000,- Kč. 9 (30%) respondentů působících u České pošty, s.p. déle než 5 let a méně než 10 let nejvíce uspokojuje mimořádná finanční odměna ve výši více jak 5000,-Kč a 40 (37,04%) respondentů působících u České pošty, s.p. déle jak 10 let nejvíce uspokojuje mimořádná finanční odměna v rozmezí 1000,-Kč – 3000,- Kč, tedy ve stejném rozmezí jako pracovníky působící u České pošty, s.p. nejkratší dobu.

- ❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 16 („V případě, že kolega /kolegyně/ obdrží finanční odměnu a já odměnu nedostanu, ačkoliv jsme oba prokazatelně odvedli stejnou práci ve stejné kvalitě a ve stejném rozsahu, považuji tuto skutečnost za:)**

Jedná se o neparametrickou otázku, kterou zjišťujeme reakce respondenta na navozenou situaci z hlediska motivace.

Graf 16. Vyhodnocení ot. č. 16.



Zdroj: vlastní

Celkem 86 (45,74%) respondentů považuje rozdílné odměňování při stejné odvedené práci za nespravedlivé. 46 (24,74%) respondentů uvedlo, že jsou z navozené situace demotivováni a ztrácí iniciativu do další činnosti, naproti tomu 20 (10,64%) vyjadřuje názor, že je neobdržení finanční odměny motivuje k tomu, aby zlepšili výslednost své práce. 36 (19,15%) respondentů odlišné odměňování neřeší.

Tabulka 15. Vyhodnocení ot. č. 16.

Ot. č. 16 V případě, že kolega /kolegyně/ obdrží finanční odměnu a já odměnu nedostanu, ačkoliv jsme oba prokazatelně odvedli stejnou práci ve stejné kvalitě a ve stejném rozsahu, považuji tuto skutečnost za:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Demotivující, tj. ztrácím iniciativu do další činnosti	12	24	10	33,34	24	22,22
Motivující, tj. snažím se zlepšit výslednost své práce	4	8	6	20	10	9,26
Neřeším to	12	24	7	23,33	17	15,74
Považuji to za nespravedlivé	22	44	7	23,33	57	52,78

Zdroj: vlastní

Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 15 vyplývá, kolik respondentů včetně procentuálního vyjádření a jakým způsobem reaguje na situaci, kdy kolega /kolegyně/ obdrží finanční odměnu a respondent finanční odměnu nedostane, ačkoliv oba prokazatelně odvedli stejnou práci ve stejné kvalitě a ve stejném rozsahu. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

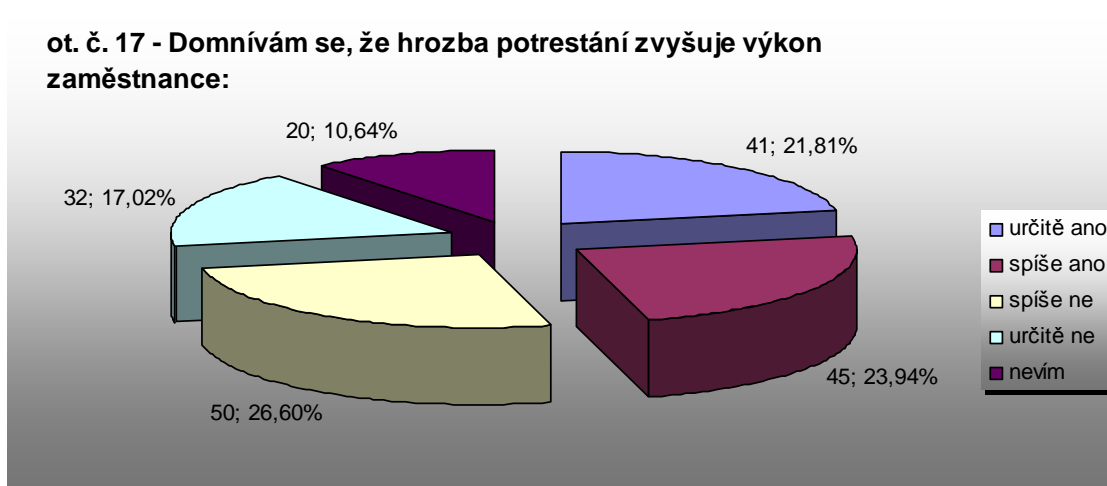
Z hodnot uvedených v tabulce vyplývá, že navozenou situaci nestejného odměňování za stejnou práci považuje 22 (44%) respondentů s dobou působení u České

pošty, s.p. méně než 5 let za nespravedlivé, 10 (33,34%) respondentů působících u zaměstnavatele od 5 do 10 let považuje navozenou situaci za demotivující a 57 (52,78%) respondentů s dobou působení u zaměstnavatele 10 let a více považuje nestejně odměňování za nespravedlivé. Z odpovědí je zjištěno, že navozenou situaci nestejně odměnění neřeší 17 (15,74%) respondentů působících u zaměstnavatele déle jak 10 let, 7 (23,33%) respondentů působících u zaměstnavatele od 5 do 10 let a 7 (24%) respondentů působících u zaměstnavatele méně než 5 let.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 17 („Domnívám se, že hrozba potrestání zvyšuje výkon zaměstnance: “)**

Jedná se o parametrickou otázku zaměřenou ke zjištění, zda se respondent domnívá, že hrozba potrestání zvyšuje zaměstnancův výkon, resp. jedná se o otázku zaměřenou na zjištění subjektivního názoru respondenta na téma negativní motivace.

Graf 17. Vyhodnocení ot. č. 17.



Zdroj: vlastní

Celkem 41 (21,81%) respondentů uvedlo, že hrozba potrestání určitě zvyšuje výkon zaměstnance a 45 (23,94%) respondentů se domnívá, že tato hrozba spíše může vyvolat zvýšení výkonu. 50 (26,60%) respondentů se domnívá, že hrozba trestu určitě nezvýší výkon zaměstnance a 32 (17,02%) respondentů se nedomnívá, že by tato negativní motivace měla mít vliv na zvýšení výkonu zaměstnance. 45 (23,94%) respondentů uvedlo, že neví, zda hrozba trestu má vliv na zvýšení pracovní výkonnosti. Analýzou zjištěných

odpovědí lze dovodit závěr, že nadpoloviční většina, tj. 102 (54,25%) respondentů, není přesvědčena, že hrozba trestu motivuje zaměstnance ke zvýšení pracovní výkonnosti.

Tabulka 16. Vyhodnocení ot. č. 17.

Ot. č. 17 Domnívám se, že hrozba potrestání zvyšuje výkon zaměstnance:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Určitě ano	15	30	6	20	20	18,52
Spíše ano	8	16	8	26,67	29	26,85
Spíše ne	8	16	9	30	33	30,56
Určitě ne	13	26	7	23,33	12	11,11
Nevím	6	12	0	--	14	12,96

Zdroj: vlastní

Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 16 vyplývá, kolik respondentů včetně procentuálního vyjádření se domnívá, že hrozba potrestání zvyšuje výkon zaměstnance. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

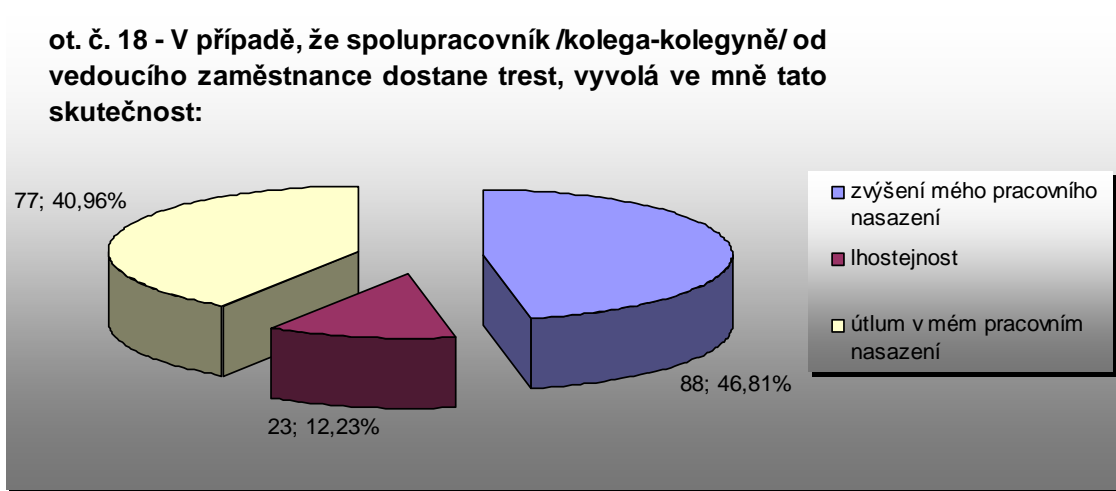
15 (30%) respondentů s dobou působení u České pošty, s.p. do 5 let se domnívá, že tato hrozba určitě zvyšuje výkon zaměstnance a 13 (26%) respondentů je zcela opačného názoru, tj. že hrozba potrestání určitě nemá za následek zvýšení výkonnosti zaměstnance.

Skupina zaměstnanců s dobou působení u zaměstnavatele od 5 let do 10 let zastává v 26,67% (8 osob) názor, že hrozba potrestání spíše nezvýší výkonnost zaměstnance. Stejný a nejpočetnější názor na tuto problematiku je i ve skupině zaměstnanců s dobou působení 10 let a více, kdy takto se vyjádřilo 30,56% , resp. 33 respondentů.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 18 („V případě, že spolupracovník /kolega-kolegyně/ od vedoucího zaměstnance dostane trest, vyvolá ve mně tuto skutečnost:“)**

Jedná se o neparametrickou otázku zaměřenou ke zjištění reakce respondenta na navozenou situaci. Tato otázka se jeví jako podobná s otázkou č. 17, avšak v této otázce č. 18 je zjišťována reakce respondenta na negativní pracovní událost, která se stala jeho spolupracovníkovi či spolupracovnici.

Graf 18. Vyhodnocení ot. č. 18.



Zdroj: vlastní

Z grafického znázornění vyplývá, že 86 (46,81%) respondentů potrestání kolegy motivuje k tomu, aby zvýšilo své pracovní nasazení, 23 (12,23%) respondentů je k této skutečnosti lhostejných a 77 (40,96%) respondentů potrestání kolegy demotivuje a utlumuje je v pracovním nasazení.

Tabulka 17. Vyhodnocení ot. č. 18.

Ot. č. 18 V případě, že spolupracovník /kolega-kolegyně/ od vedoucího zaměstnance dostane trest, vyvolá ve mně tato skutečnost:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Zvýšení mého pracovního nasazení	26	52	12	40	50	46,30
Lhostejnost	6	12	4	13,33	13	12,04
Útlum v mém pracovním nasazení	18	36	14	46,67	45	41,66

Zdroj: vlastní

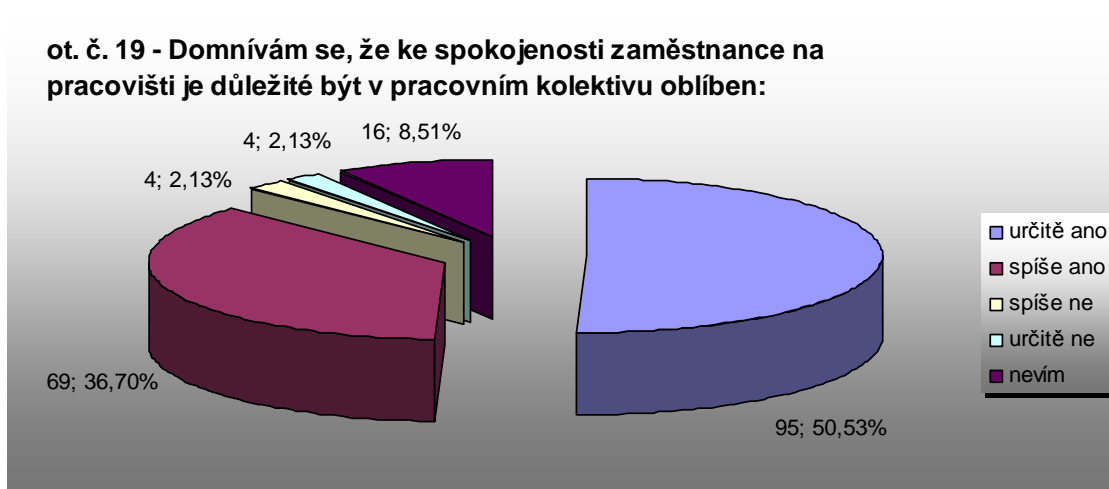
Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 17 vyplývá, kolik respondentů včetně procentuálního vyjádření a jakou mají reakci na navozenou situaci, kdy spolupracovník /kolega-kolegyně/ od vedoucího zaměstnance dostane trest. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Lze konstatovat, že u pracovníků s dobou působení do 5 let 26 osob (52%) a u pracovníků s dobou působení více jak 10 let 50 osob (46,30%), nejvíce převládaly odpovědi, že tato situace u nich vyvolá zvýšení jejich pracovního nasazení, zatímco u pracovníků s délkou působení u zaměstnavatele od 5 do 10 let 14 osob (46,67%) převládá odpověď, že tato situace u nich vyvolává útlum v jejich pracovním nasazení.

❖ Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 19 („Domnívám se, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité být v pracovním kolektivu oblíben:“)

Jedná se o parametrickou otázku zaměřenou ke zjištění, zda pro spokojenost zaměstnance na pracovišti je důležité být v pracovním kolektivu oblíben.

Graf 19. Vyhodnocení ot. č. 19.



Zdroj: vlastní

95 (50,53%) respondentů se domnívá, že důležitým faktorem ovlivňujícím spokojenost zaměstnance na pracovišti je určitě jeho obliba v pracovním kolektivu a 69 (36,70%) respondentů zastávají taktéž souhlasný názor, avšak již ne tak rozhodný. 4 (2,13%) respondenti se rozhodně nedomnívají, že by obliba zaměstnance v pracovním kolektivu byla důležitým faktorem ovlivňujícím jeho pracovní spokojenost a stejný počet respondentů, tj. 4 (2,13%) označili v dotazníku odpověď „spíše ne“. 16 (8,51%) respondentů neví, zda obliba zaměstnance v pracovním kolektivu hraje důležitou roli v otázce jeho spokojenosti.

Tabulka 18. Vyhodnocení ot. č. 19.

Ot. č. 19 Domnívám se, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité být v pracovním kolektivu oblíben:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak do 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Určitě ano	23	46	15	50	57	52,78
Spíše ano	19	38	11	36,67	39	36,11
Spíše ne	2	4	0	--	2	1,85
Určitě ne	2	4	0	--	2	1,85
Nevím	4	8	4	13,33	8	7,41

Zdroj: vlastní

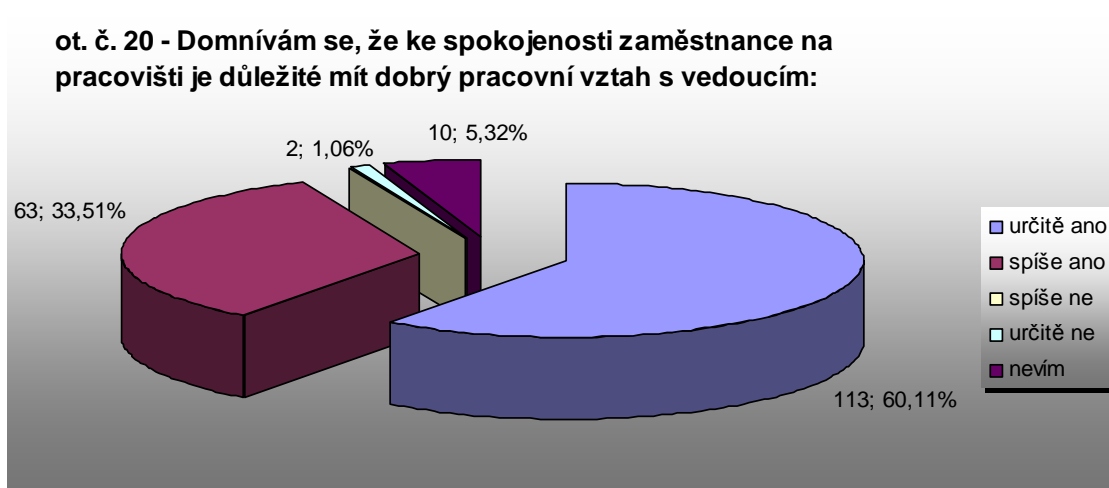
Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 18 vyplývá, kolik respondentů včetně procentuálního vyjádření se domnívá, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité být v pracovním kolektivu oblíben. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Analýzou hodnot uvedených v tabulce je zřejmé, že respondenti označovali zejména odpověď „určitě ano“, kdy takto odpovědělo 23 (46%) s délkou působení u České pošty, s.p. do 5 let, 15 (50%) s délkou působení u České pošty, s.p. od 5 do 10 let a 57 (52,78%) působících u České pošty, s.p. více jak 10 let.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 20 („Domnívám se, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité mít dobrý pracovní vztah s vedoucím:“)**

Jedná se o parametrickou otázku zaměřenou ke zjištění názoru respondenta, zda ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité mít dobrý pracovní vztah s vedoucím.

Graf 20. Vyhodnocení ot. č. 20.



Zdroj: vlastní

Z vyhodnocených odpovědí je zřejmé, že pro 176 (93,62%) respondentů je důležitým faktorem jejich spokojenosti mít dobrý pracovní vztah s vedoucím, kdy 113 (60,11%) z nich označilo odpověď „určitě ano“ a 63 (33,51%) z nich označilo odpověď „spíše ano“. Z celkových 188 respondentů odpověděli 2 (1,06%) respondenti, že pro spokojeného zaměstnance není důležité mít dobrý pracovní vztah s vedoucím a 10 (5,32%) respondentů označilo odpověď „nevím“, tj. že tito respondenti neví, zda dobrý pracovní vztah s vedoucím je či není důležitý pro spokojenost zaměstnance na pracovišti.

Tabulka 19. Vyhodnocení ot. č. 20.

Ot. č. 20 Domnívám se, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité mít dobrý pracovní vztah s vedoucím:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Určitě ano	30	60	14	46,67	69	63,89
Spíše ano	16	32	16	53,33	31	28,70
Spíše ne	0	--	0	--	0	--
Určitě ne	0	--	0	--	2	1,85
Nevím	4	8	0	--	6	5,56

Zdroj: vlastní

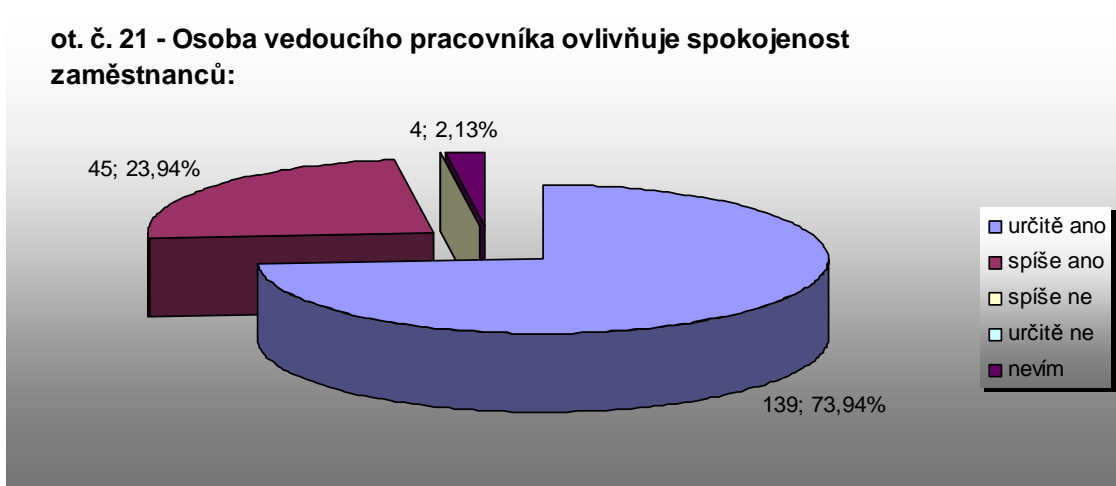
Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 19 vyplývá, kolik respondentů včetně procentuálního vyjádření se domnívá, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité mít dobrý pracovní vztah s vedoucím. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Celkem 46 (92%) respondentů působících u zaměstnavatele méně než 5 let zastává názor, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité mít dobrý pracovní vztah s vedoucím a 4 (8%) respondenti na tuto otázku č. 20 odpověděli variantou „nevím“. Všech 30 (100%) zaměstnanců působících u zaměstnavatele od 5 do 10 let rovněž souhlasí s nutností mít dobrý vztah k vedoucímu pracovníkovi. 100 (92,59%) respondentů působících u zaměstnavatele více jak 10 let označilo v dotazníku odpověď „určitě ano“ či „spíše ano“, tedy se domnívají, že spokojenost zaměstnance nemůže existovat bez dobrého pracovního vztahu s vedoucím, naproti tomu 2 (1,85%) respondenti této skupiny uvedli, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti určitě není nutné mít dobrý pracovní vztah s vedoucím.

❖ **Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 21 („Osoba vedoucího pracovníka ovlivňuje spokojenost zaměstnanců:“)**

Jedná se o parametrickou otázku zaměřenou ke zjištění, zda respondent souhlasí s tvrzením, že osoba vedoucího pracovníka ovlivňuje spokojenost zaměstnance.

Graf 21. Vyhodnocení ot. č. 21.



Zdroj: vlastní

Ze 188 (100%) respondentů 139 (73,94%) zastává názor, že osoba vedoucího pracovníka určitě ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a 45 (23,94%) respondentů z nabízených odpovědí na tuto otázku označilo možnost „spíše ano“. 4 (2,13%) respondenti uvedli, že neví, zda osoba vedoucího pracovníka ovlivňuje či neovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Analýzou odpovědí lze konstatovat, že osoba vedoucího pracovníka je pro zaměstnance důležitým faktorem ovlivňujícím jejich spokojenost.

Tabulka 20. Vyhodnocení ot. č. 21.

Ot. č. 21 Osoba vedoucího pracovníka ovlivňuje spokojenost zaměstnanců:	Délka působení u České pošty do 5 let		Délka působení u České pošty od 5 do 10 let		Délka působení u České pošty více jak do 10 let	
	Počet	(%)	Počet	(%)	Počet	(%)
Určitě ano	18	36	21	70	83	76,85
Spíše ano	5	10	9	30	25	23,15
Spíše ne	0	--	0	--	0	--
Určitě ne	0	--	0	--	0	--
Nevím	2	4	0	--	0	--

Zdroj: vlastní

Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulce č. 20 vyplývá, kolik respondentů včetně procentuálního vyjádření souhlasí s tvrzením, že osoba vedoucího pracovníka ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Odpovědi respondentů jsou členěny dle délky jejich působení u České pošty, s.p.

Jak vyplývá z uvedené tabulky, tak všichni zaměstnanci ve všech kategoriích tříděných dle délky jejich působení u zaměstnavatele konstatují, že osoba vedoucího pracovníka ovlivňuje spokojenost zaměstnanců mimo 2 zaměstnance s dobou působení do 5 let, kteří na jednoznačně položenou otázku označili odpověď „nevím“. Z uvedeného vyplývá, že osoba vedoucího pracovníka je silným a důležitým faktorem, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců na pracovišti.

4.2.2 Vyhodnocení hypotéz

Při vyhodnocení hypotéz bylo pracováno s 85,45% vrácených a řádně vyplněných dotazníků, což představuje 188 dotazníků z celkového počtu 220 rozeslaných. 29 dotazníků se zpět nevrátilo vůbec a 3 musely být z důvodu nesprávnosti jejich vyplnění z výzkumu vyřazeny. **Počet 188 (85,45%) vrácených dotazníků v následné analýze a komentářích považují jako výchozí stav 100%.**

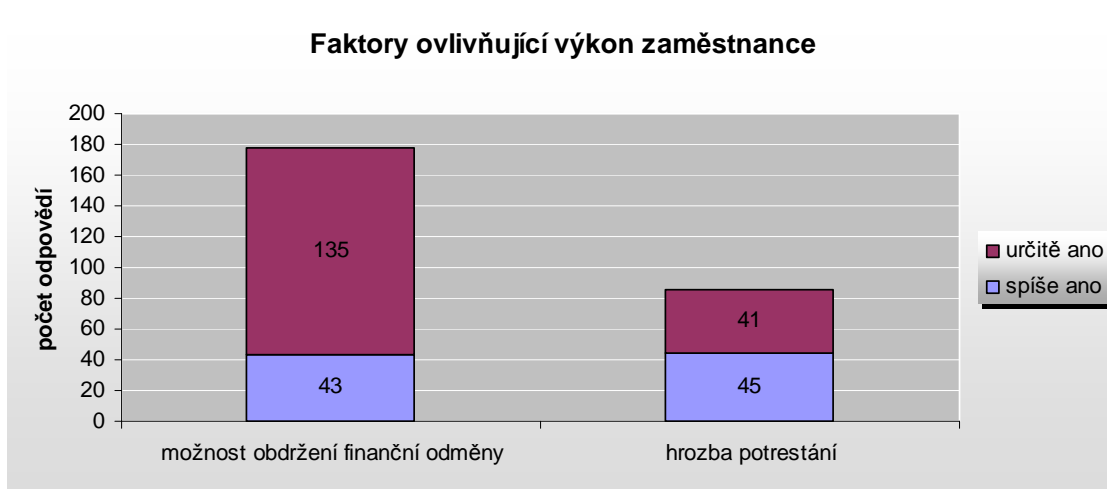
H1) Možnost obdržení finanční odměny zvyšuje pracovní výkon zaměstnance více, než hrozba potrestání.

Pro verifikaci či falzifikaci hypotézy je nutno u odevzdaných a vyplněných dotazníků analyzovat a dílčím způsobem vyhodnotit otázku č. 13: „Domnívám se, že možnost obdržení finanční odměny zvyšuje výkon zaměstnance“ a otázku č. 17: „Domnívám se, že hrozba potrestání zvyšuje výkon zaměstnance.“. Zjištěné odpovědi na uvedené otázky je nutno komparovat ke zjištění, zda hypotézu č. 1 lze verifikovat či falzifikovat.

Na otázku č. 13 se v součtu souhlasných odpovědí (určitě ano – 135 respondentů, tj. 71,81%; spíše ano – 43 respondentů, tj. 22,87%) vyjádřilo celkem 178 (94,68%) zaměstnanců České pošty, s.p., že možnost obdržení finanční odměny zvyšuje výkon zaměstnance. Zbýlých 10 (5,32%) respondentů neví či se nedomnívá, že by možnost obdržení finanční odměny zvyšovala výkon zaměstnance.

Na otázku č. 17 se v součtu souhlasných odpovědí (určitě ano – 41 respondentů, tj. 21,81%; spíše ano – 45 respondentů, tj. 23,94%) vyjádřilo celkem 86 (45,75%) zaměstnanců České pošty, s.p., že hrozba potrestání zvyšuje výkon zaměstnance. Zbýlých 102 (54,25%) odpovědělo jinou variantou než označením „určitě ano“ či „spíše ano“.

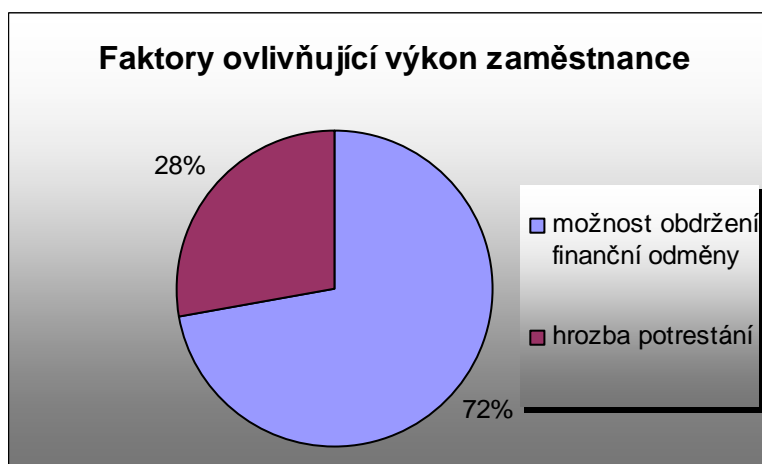
Graf 22. Faktory ovlivňující výkon zaměstnance.



Zdroj: vlastní

Z grafického znázornění vyplývá, že celkem 178 respondentů se domnívá, že možnost obdržení finanční odměny zvyšuje výkon zaměstnance, naproti tomu 86 respondentů se domnívá, že výkon zaměstnance zvyšuje hrozba potrestání.

Graf 23. Faktory ovlivňující výkon zaměstnance v %.



Zdroj: vlastní

Graf č. 23 znázorňuje procentuální podíl součtu souhlasných odpovědí na otázku č. 13 a součtu souhlasných odpovědí na otázku č. 17. Ze součtu všech souhlasných odpovědí se 72% respondentů domnívá, že možnost obdržení finanční odměny zvyšuje výkon zaměstnanců a 28% respondentů je zastáncem názoru, že zvýšení výkonu lze dosáhnout hrozbou potrestání.

Z uvedeného rozboru vyplývá, že H1 (Možnost obdržení finanční odměny zvyšuje pracovní výkon zaměstnance více, než hrozba potrestání.) byla potvrzena, tj. verifikována.

H2) Pracovníci, kteří mají dobré pracovní vztahy s vedoucím jsou spokojenější, než pracovníci oblíbení v pracovním kolektivu.

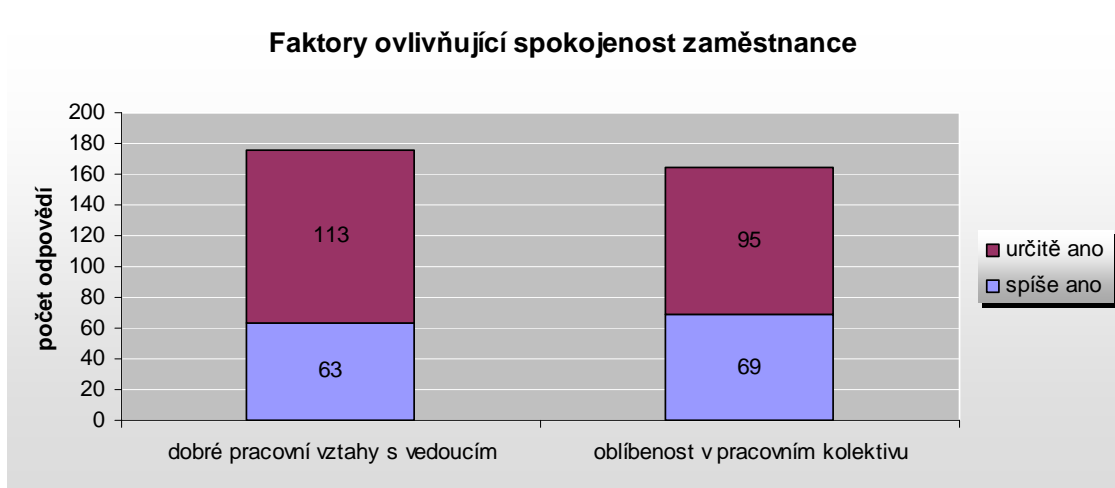
Pro verifikaci či falzifikaci hypotézy je nutno u odevzdaných a vyplněných dotazníků analyzovat a dílčím způsobem vyhodnotit otázku č. 19 (Domnívám se, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité být v pracovním kolektivu oblíben.) a otázku č. 20 (Domnívám se, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti

je důležité mít dobrý pracovní vztah s vedoucím.). Zjištěné odpovědi na uvedené otázky je nutno komparovat ke zjištění, zda hypotézu č. 2 lze verifikovat či falzifikovat.

Na otázku č. 19 se v součtu souhlasných odpovědí (určitě ano – 95 respondentů, tj. 50,53%; spíše ano – 69 respondentů, tj. 36,70%) vyjádřilo celkem 164 (87,23%) zaměstnanců České pošty, s.p., že se domnívají, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité být v pracovním kolektivu oblíben. Zbýlých 24 (12,77%) respondentů u této otázky označilo jinou nabídnutou odpověď než varianty odpovědí „určitě ano“ či „spíše ano“.

Na otázku č. 20 se v součtu souhlasných odpovědí (určitě ano – 113 respondentů, tj. 60,11%; spíše ano – 63 respondentů, tj. 33,51%) vyjádřilo celkem 176 (93,62%) zaměstnanců České pošty, s.p., že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité mít dobrý pracovní vztah s vedoucím. Zbýlých 12 (6,38%) respondentů na tuto otázku odpovědělo jinou variantou odpovědí než označením „určitě ano“ či „spíše ano“.

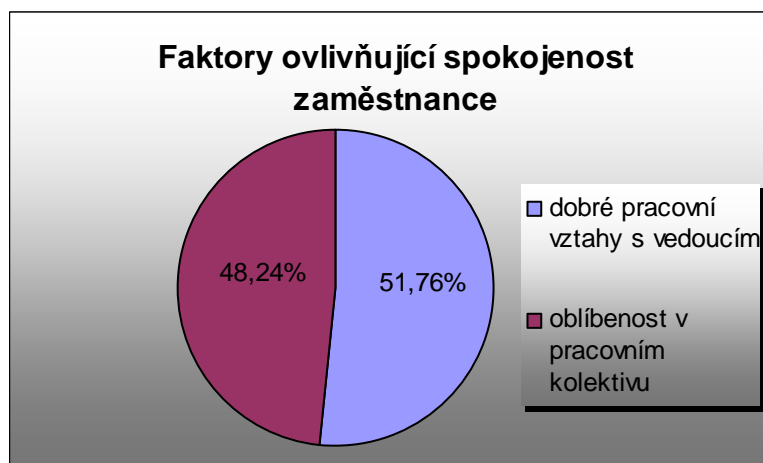
Graf 24. Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance.



Zdroj: vlastní

Z grafického znázornění vyplývá, že celkem 176 respondentů se domnívá, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité, být v pracovním kolektivu oblíben. Naproti tomu 164 respondentů se domnívá, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité, mít dobrý pracovní vztah s vedoucím.

Graf 25. Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance v %.



Zdroj: vlastní

Graf č. 25 znázorňuje procentuální podíl součtu souhlasných odpovědí na otázku č. 19 a součtu souhlasných odpovědí na otázku č. 20. Ze součtu všech souhlasných odpovědí se 51,76% respondentů domnívá, že pro spokojenost zaměstnance na pracovišti je důležité mít dobrý pracovní vztah s vedoucím a 48,24% respondentů je zastáncem názoru, že pro spokojenost zaměstnance je důležité být v pracovním kolektivu oblíben.

Z uvedeného rozboru vyplývá, že H2 (Pracovníci, kteří mají dobré pracovní vztahy s vedoucím jsou spokojenější, než pracovníci oblíbení v pracovním kolektivu.) byla potvrzena, tj. verifikována.

H3) Přátelské pracovní vztahy zvyšují větší měrou spokojenost zaměstnanců působících u pošty více jak deset let, než u zaměstnanců působících méně než deset let.

Pro verifikaci či falzifikaci hypotézy je nutno u odevzdaných a vyplněných dotazníků analyzovat a dílčím způsobem vyhodnotit otázku č. 12 (Domnívám se, že přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnance.) z hlediska délky působení respondentů u České pošty, s.p. tj. v kontextu s otázkou č. 4 (Délka mého působení u České pošty, s.p. je:).

Odpovědi na otázku č. 4 týkající se zjištění respondentovi délky působení u České pošty jsou důležité pro posouzení hypotézy č. 3 jako celku. Respondent se svou odpovědí

na otázku č. 4 se začlení do nabízených kategorií týkajících se délky jeho působení u České pošty, s.p. Označí jednu z nabízených možností odpovědí, kdy výběrem může zvolit odpověď: „méně než 5 let“; „více než 5 let a méně než 10 let“ a „více jak 10 let“. Analýzou všech 188 odpovědí bylo zjištěno, že 50 (26,60%) respondentů je u České pošty méně jak 5 let, 30 (15,96%) respondentů působí u České pošty v rozmezí od 5 do 10 let a 108 (57,44%) respondentů je u České pošty zaměstnáno déle jak 10 let.

Tabulka 21. Vyhodnocení odpovědí respondentů působících u České pošty méně než 5 let.

Domnívám se, že přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnance:	Odpovědi (počet)	(%)
Určitě ano	47	94
Spíše ano	3	6
Spíše ne	0	--
Určitě ne	0	--
Nevím	0	--

Zdroj: vlastní

Tabulka 22. Vyhodnocení odpovědí respondentů působících u České pošty více jak 5 let ale méně jak 10 let.

Domnívám se, že přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnance:	Odpovědi (počet)	(%)
Určitě ano	25	83,33
Spíše ano	5	16,67
Spíše ne	0	--
Určitě ne	0	--
Nevím	0	--

Zdroj: vlastní

Tabulka 23. Vyhodnocení odpovědí respondentů působících u České pošty více jak 10 let.

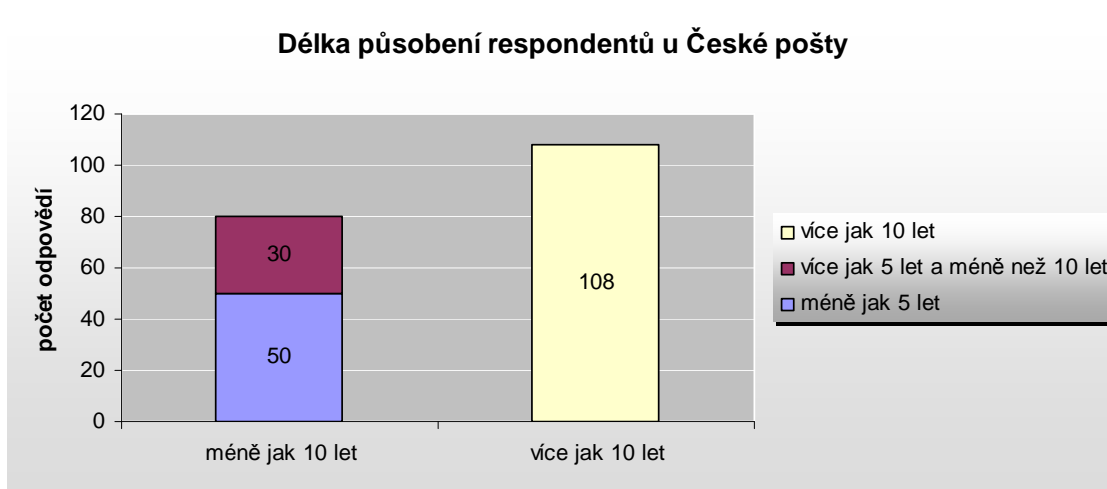
Domnívám se, že přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnance:	Odpovědi (počet)	(%)
Určitě ano	96	88,89
Spíše ano	12	11,11
Spíše ne	0	--
Určitě ne	0	--
Nevím	0	--

Zdroj: vlastní

Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulkách č. 21 – č. 23 vyplývá, kolik respondentů včetně procentuálního vyjádření a z jakých kategorií délky jejich působení u České pošty, s.p. se domnívá, že přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnance.

Pro potřeby vyhodnocení hypotézy č. 3 je nutno spojit věkovou kategorii „méně než 5 let“ a kategorií „více než 5 let a méně než 10 let“ v jednu, kterou pro potřeby vyhodnocení hypotézy označíme kategorií „méně než 10 let“. Na základě nově utvořených kategorií zjišťujeme, že ze 188 respondentů u České pošty pracuje celkem 80 (42,56%) respondentů méně než 10 let a 108 (57,44) více jak 10 let.

Graf 26. Délka působení respondentů u České pošty.



Zdroj: vlastní

Z grafického znázornění vyplývá, že celkem 80 respondentů působí u pošty méně jak 10 let a 108 respondentů působí u České pošty, s.p. více jak 10 let.

Vzhledem ke skutečnosti, že všichni respondenti obou nově vytvořených kategorií, tj. se zaměstnanci s dobou působení do 10 let a se zaměstnanci s dobou působení více jak 10 let, ve 100% zastávají názor (v dotazníkovém šetření na položenou otázku č. 20 označili možnou odpověď „určitě ano“ či „spíše ano“), že přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnance, bylo přistoupeno k vyhodnocení pouze odpovědí označených „určitě ano“, neboť toto stanovisko je rozhodné a jasně deklarující, že respondent nepochybuje, že přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnance.

Tabulka 24. Vyhodnocení odpovědí ke zjištění spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.

Domnívám se, že přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnance:	Délka působení u České pošty do 10 let		Délka působení u České pošty více jak 10 let	
	Odpovědi (počet)	(%)	Odpovědi (počet)	(%)
Určitě ano	72	90,00	96	88,89
Spíše ano	8	10,00	12	11,11
Spíše ne	--	--	--	--
Určitě ne	--	--	--	--
Nevím	--	--	--	--

Zdroj: vlastní

Na základě podrobného vyhodnocení všech 188 dotazníkových odpovědí týkajících se délky působení respondentů u České pošty v kontextu s jejich subjektivním názorem ve věci zvyšování spokojenosti zaměstnanců při existenci přátelských pracovních vztahů je zřejmé, že 90% zaměstnanců s dobou působení u České pošty, s.p. do 10 let a 88,89% zaměstnanců s dobou působení u České pošty, s.p. více jak 10 let se domnívá a nepochybuje, že přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnance, tj. na položenou otázku č. 20 označili odpověď „určitě ano“.

Z uvedeného rozboru vyplývá, že H3 (Přátelské pracovní vztahy zvyšují větší měrou spokojenost zaměstnanců působících u pošty více jak deset let, než u zaměstnanců působících méně než deset let.) nebyla potvrzena.

H4) Spokojenost zaměstnanců zvyšuje více pravidelný plat a mimořádné finanční odměny, než pochvala od spolupracovníků či nadřízeného.

Pro verifikaci či falzifikaci této hypotézy je nutno u odevzdaných a vyplněných dotazníků analyzovat a dílčím způsobem vyhodnotit otázku č. 18 (Domnívám se, že výplata pravidelné mzdy zvyšuje spokojenost zaměstnance:) společně s otázkou č. 9 (Domnívám se, že mimořádné odměny zvyšují spokojenost zaměstnance:) a procentuální výsledek porovnat s procentuálním výsledkem společně vyhodnocených otázek č. 10 (Domnívám se, že pochvala od spolupracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance:) a č. 11 (Domnívám se, že pochvala od vedoucího pracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance:).

Tabulka 25. Faktory zvyšující spokojenost I.

Faktory zvyšující spokojenost zaměstnanců: (celkem 188 respondentů)	Pravidelný plat		Mimořádné finanční odměny	
	Odpovědi (počet)	(%)	Odpovědi (počet)	(%)
Určitě ano	143	76,06	163	86,70
Spíše ano	39	20,74	19	10,11
Spíše ne	4	2,13	2	1,06
Určitě ne	--	--	--	--
Nevím	2	1,06	4	2,13

Zdroj: vlastní

Tabulka 26. Faktory zvyšující spokojenost II.

Faktory zvyšující spokojenost zaměstnanců: (celkem 188 respondentů)	Pochvala od spolupracovníků		Pochvala od vedoucího pracovníka	
	Odpovědi (počet)	(%)	Odpovědi (počet)	(%)
Určitě ano	128	68,09	138	73,40
Spíše ano	52	27,66	46	24,47
Spíše ne	--	--	4	2,13
Určitě ne	2	1,06	--	--
Nevím	6	3,19	--	--

Zdroj: vlastní

Z odpovědí respondentů zaznamenaných v tabulkách č. 25 a č. 26 vyplývá, kolik respondentů včetně procentuálního vyjádření se domnívá, že pravidelný plat, mimořádné finanční odměny, pochvala od spolupracovníka a pochvala od vedoucího pracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance.

Pro řádné vyhodnocení hypotézy č. 4 je nutno spojit odpovědi souhlasného stanoviska, tj. odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“ v tabulce č. 25 a stejným postupem spojit odpovědi souhlasného stanoviska v tabulce č. 26.

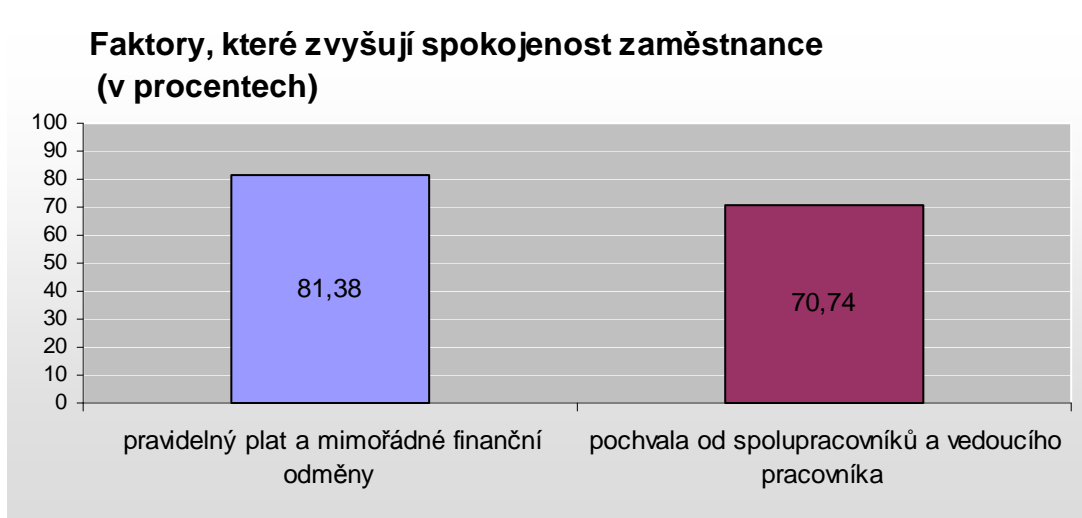
Na základě uvedeného postupu bylo zjištěno, že součet souhlasných odpovědí v tabulce č. 25 je 364, což je identická hodnota jako hodnota součtu souhlasných odpovědí v tabulce č. 26.

Vzhledem k této skutečnosti bylo přistoupeno ke konkrétnějšímu vyhodnocení odpovědí a to k vyhodnocení odpovědí označených pouze „určitě ano“, neboť toto stanovisko je rozhodné a jasně deklarující, že respondent nepochybuje ve svých tvrzeních.

Součtem odpovědí „určitě ano“ u ot. č. 8 a 9 bylo zjištěno, že takto odpovědělo celkem 81,38% respondentů.

Součtem odpovědí „určitě ano“ u ot. č. 10 a 11 bylo zjištěno, že takto odpovědělo celkem 70,74% respondentů.

Graf 27. Faktory zvyšující spokojenost v %.



Zdroj: vlastní

Graf č. 27 znázorňuje procentuální vyjádření součtu odpovědí typu „určitě ano“ u otázek č. 8 (Domnívám se, že výplata pravidelné mzdy zvyšuje spokojenost zaměstnance:) a č. 9 (Domnívám se, že mimořádné odměny zvyšují spokojenost zaměstnance:) a procentuální vyjádření součtu identických odpovědí u otázek č. 10 (Domnívám se, že pochvala od spolupracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance:) a č. 11 (Domnívám se, že pochvala od vedoucího pracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance:).

Z grafického vyjádření je zřejmé že 81,38% ze všech respondentů účastnících se dotazníkového výzkumu se domnívá, že pravidelný plat a mimořádné finanční odměny zvyšují spokojenost zaměstnance a „jen“ 70,74% všech respondentů účastnících se dotazníkového výzkumu je názoru, že pochvala od spolupracovníků a vedoucího pracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance.

Z uvedeného rozboru vyplývá, že H4 (Spokojenost zaměstnanců zvyšuje více pravidelný plat a mimořádné finanční odměny než pochvala od spolupracovníků či nadřízeného.) byla potvrzena.

4.3 Shrnutí výzkumu

V empirické části mé diplomové práce jsem se zaměřila na zjištění názorů pracovníků České pošty, s.p., region Severní Morava, obvod Šumperk, na danou problematiku, zejména se zaměřením na skutečnosti, které podstatnou měrou ovlivňují jejich pracovní spokojenost.

Ke zjištění názorů pracovníků České pošty, s.p. jsem použila kvantitativní výzkum spočívající v dotazníkovém šetření. Dotazník obsahuje uzavřené otázky nabízející respondentovi dvě nebo více alternativních odpovědí včetně možnosti odpovědi neví, kdy volba odpovědi koresponduje s respondentovým názorem a postojem na danou problematiku. Dotazník je sestaven srozumitelně s logickou posloupností kladených nesugestivních otázek.

Pro potřeby dotazníkového šetření bylo vyhotoveno celkem 220 dotazníků a tyto dotazníky byly rozdány zaměstnancům České pošty, s.p. v průběhu první poloviny měsíce března 2014. Zpět se vrátilo 188 řádně vyplněných dotazníků (85,45%). Tento počet vrácených dotazníků postačoval k tomu, aby se získaná data mohla analyzovat a dále zpracovávat.

Nutno podotknout, že dotazníkového výzkumu se zúčastnilo celkem 188 respondentů, přičemž 174 (92,55%) z nich jsou osoby ženského pohlaví. Tato zjištěná skutečnost se od reality neodklání, neboť ze statistik i osobní zkušenosti vím, že u České pošty, s.p. jsou zaměstnány zejména ženy.

Vyhodnocením a interpretací dat pocházejících z dotazníkových odpovědí byl zjištěn a upřesněn postoj zaměstnanců České pošty, s.p. na téma vnější motivace, spokojenosti zaměstnance na pracovišti. Zajímavé bylo vyhodnotit i otázku č. 15 týkající se výše mimořádné finanční odměny, kdy z odpovědí vyplynulo, že nadpoloviční většinu všech respondentů uspokojuje mimořádná finanční odměna ve výši 3.000,-Kč a více. Z analýzy dotazníkových odpovědí dále vyplývá, že u odpovědí zaměstnanců působících u České pošty, s.p. déle jak 10 let dominuje, ve srovnání s ostatními respondenty, označovaná odpověď „určitě ano“. Lze tedy konstatovat, že tyto zaměstnanci zastávají jasná a určitá stanoviska týkající se problematiky spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.

Cílem mého výzkumu byla verifikace či falsifikace 4 hypotéz, kdy:

- **Hypotéza č. 1** (Možnost obdržení finanční odměny zvyšuje pracovní výkon zaměstnance více než hrozba potrestání.) **se ukázala jako pravdivá.**
- **Hypotéza č. 2** (Pracovníci, kteří mají dobré pracovní vztahy s vedoucím jsou spokojenější, než pracovníci oblíbení v pracovním kolektivu.) **se ukázala jako pravdivá**
- **Hypotéza č. 3** (Přátelské pracovní vztahy zvyšují větší měrou spokojenost zaměstnanců působících u pošty více jak deset let, než u zaměstnanců působících méně než deset let.) **se ukázala jako nepravdivá.**
- **Hypotéza č. 4** (Spokojenost zaměstnanců zvyšuje více pravidelný plat a mimořádné finanční odměny, než pochvala od spolupracovníků či nadřízeného.) **se ukázala jako pravdivá.**

Závěrem nutno konstatovat, že analýzou 21 dotazníkových odpovědí byly zjištěny informace potřebné k naplnění cíle výzkumu. Od respondentů bylo shromážděno dostatečné množství informací potřebných k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, které se týkaly motivování a zjištění faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost zaměstnanců České pošty, s.p. Zároveň byly dotazníkovým výzkumem zjištěny další názory zaměstnanců pošty na danou problematiku.

ZÁVĚR

V diplomové práci na téma „Efektivní řízení lidských zdrojů a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců v organizaci“ jsem si dala cíl, nalézt rozhodující faktory, které ovlivňují efektivitu řízení lidských zdrojů, a které mají rozhodující význam určující spokojenost zaměstnanců v organizaci. V diplomové práci jsou definovány a blíže rozvedeny pojmy organizace, manažer a řízený pracovník. Práce odpovídá na otázku mezilidských vztahů ovlivňující sociální klima pracovního kolektivu, popisuje problematiku řízení lidských zdrojů, přibližuje moderní postupy v řízení lidských zdrojů a definuje faktory ovlivňující efektivitu organizace. Diplomová práce se zabývá klimatem organizace, ale i vnitřní a vnější motivací zaměstnance organizace. Diplomová práce rovněž definuje zaměstnanecké výhody tj. benefity, mezi něž řadíme zejména stravenky nebo závodní stravování, dovolenou nad zákonný nárok, firemní vozidlo či firemní mobilní telefon aj..

Cíl teoretické části diplomové práce byl jejím vypracováním naplněn. V širších souvislostech byla definována problematika efektivního řízení lidských zdrojů a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

Lze konstatovat, že efektivní řízení lidských zdrojů ovlivňuje mnoho faktorů, mezi které řadíme zejména lidský potenciál a dále finanční, materiální a informační faktor. Efektivní řízení lidských zdrojů je zajisté ovlivňováno i organizací, v níž se řízení lidských zdrojů odehrává, osobností manažera a řízených pracovníků. Lze konstatovat, že mezi hlavní úkoly manažerů patří rovněž motivování zaměstnanců a pozitivní ovlivňování jejich postojů, které je realizované zejména vnější motivací. Je nutno si uvědomit, že lidský potenciál je to nejdůležitější, čím každá úspěšná organizace disponuje. Aby lidé odváděli vysoké pracovní výkony a svou činnost vykonávali výhradně ve prospěch svého zaměstnavatele, je důležité, aby zaměstnanci chodili do práce rádi a na pracovišti byli spokojení, neboť spokojený, správně a efektivně motivovaný zaměstnanec odvádí pro svého zaměstnavatele vyšší pracovní výsledky, než zaměstnanec, který je pracovně demotivován, do práce chodí s odporem a na pracovišti je nespokojený.

V praktické části spočívající v dotazníkovém výzkumu jsem zjistila názory pracovníků České pošty, s.p. na problematiku efektivního řízení lidských zdrojů a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

Pro provedení výzkumu bylo vyhotoveno a na pracoviště České pošty, s.p. distribuováno celkem 220 dotazníků. Z těchto se vrátilo zpět 85,45% řádně vyplněných, což představuje počet 188 dotazníků. Tento počet vrácených dotazníků jsem v následné analýze a komentářích považovala za výchozí stav 100%. Odpovědi v dotaznících poskytly informace důležité pro verifikaci či falzifikaci předem stanovených čtyř hypotéz, které se ve třech případech ukázaly jako pravdivé a v jednom případě dopadla hypotéza jinak, než byla před provedeným dotazníkovým výzkumem predikována. Dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno rovněž z hlediska délky působení respondentů u České pošty, s.p. Výzkum byl zaměřen zejména ke zjištění, jaké faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců nejvíce, kdy z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovní spokojenost zaměstnance České pošty, s.p. významným způsobem zvyšuje zejména pravidelný plat a vztahy na pracovišti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
2. ADAIR, John. *Efektivní motivace*. [Přel. VORLÍČKOVÁ, Lenka.] 1. vyd. Praha: Alfa, 2004, 184s., ISBN 80-86851-00-1
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. [Přel. KOUBEK, Josef.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
4. BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan, a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2012, 615 s. ISBN 978- 80-7261-239-0
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003, 90 s. ISBN 80-7226-873-2
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9
7. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavel, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8
8. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1
9. CLEGG, Brian. *Motivace*. [Přel. VEJMĚLKOVÁ, Jitka.] 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 115 s. ISBN 80-251-0550-4
10. DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. [Přel. LOUDIN, Jiří.] 1.vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9
11. DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 340 s. ISBN 80-247-1300-4
12. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
13. EMMEROVÁ, Ingrid. *Prevenční sociálnopatologických javov v školskom prostredí*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB v Banském Bystrici Občianske združenie PEDAGÓG, 2007, 129 s., ISBN 978-80-8083-440-1

14. FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. [Přel. REZEK, Jiří.] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8
15. GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, 101 s.
16. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1
17. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2,
18. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha Grada Publishing, a.s., 2004, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
19. JELÍNEK, Marian, KUCHAR, Jiří. *Motivace, mýtus dnešní doby*. Praha: Eminent, 2013, 71 s. ISBN 978-80-7281-458-9
20. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press , 1995, 350 s. ISBN 80-85943-01-8
21. KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9
22. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
23. MAYRHOFER, Wolfgang, KASPER, Helmut. *Personální management, Řízení - Organizace*. [Přel. CEMPÍREK, Bruno, KRAUSOVÁ, Helena, KRAUSOVÁ, Jana, MICHŇA, Zdeněk, MICHŇOVÁ, Iva] 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2
24. MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská s.r.o., 2000, 173 s. ISBN 80-86022-65-X
25. MIKULÁŠTIK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6
26. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7
27. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2

28. NELSON, Bob. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*.
[Přel. BÖNISCHOVÁ, Helena] 1. vyd. Praha: Pragma, 2000, 237 s.
ISBN 80-7205-765-0
29. PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2004, 270 s., ISBN 80-7184-569-8
30. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5
31. PLAMÍMEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7
32. SHINN, George. *Zázrak motivace*. [Přel. MARTENOVÁ, Alena] 1. vyd. Praha: Medium, 2000, 218 s. ISBN 80-86095-21-5
33. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3
34. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6
35. Organizace, <https://managementmania.com/cs/organizace>, [cit. 9.2.2014]
36. Manažer a leader, <http://www.dovednostimanazera.cz/>, [cit. 9.2.2014]
37. Manažer, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEer>, [cit. 9.2.2014]
38. Manager, <https://managementmania.com/cs/manazer>, [cit. 9.2.2014]
39. Zaměstnanec, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnanec>, [cit. 10.2.2014]
40. Lidský faktor, <http://cirrat.blog.cz/1101/lidsky-faktor>, [cit. 10.2.2014]
41. Motivace, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>, [cit. 12.2.2014]
42. Základní pojmy motivace,
<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>,
[cit. 12.2.2014]
43. Vnitřní motivace lidí, <http://www.pdqm.cz/Blog/Vnitri-motivace.html>,
[cit. 4.3.2014]
44. Zaměstnanecké výhody,
http://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_v%C3%BDhody,
[cit. 12.2.2014]

45. Zaměstnanecké výhody, <http://www.kzfinance.cz/zamestnanecke-vyhody>,
[cit. 12.2.2014]
46. Dotazník jako průzkumná metoda,
<http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>,
[cit. 13.3.2014]
47. Výzkum, <http://cs.wikipedia.org/wiki/V%C3%BDzkum>, [cit. 20.3.2014]

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Požadovaná míra návratnosti dotazníku.....	52
Graf 2. Vyhodnocení ot. č. 1.....	53
Graf 3. Vyhodnocení ot. č. 2.....	55
Graf 4. Vyhodnocení ot. č. 4.....	58
Graf 5. Vyhodnocení ot. č. 5.....	59
Graf 6. Vyhodnocení ot. č. 6.....	60
Graf 7. Vyhodnocení ot. č. 7.....	62
Graf 8. Vyhodnocení ot. č. 8.....	64
Graf 9. Vyhodnocení ot. č. 9.....	66
Graf 10. Vyhodnocení ot. č. 10.....	68
Graf 11. Vyhodnocení ot. č. 11.....	70
Graf 12. Vyhodnocení ot. č. 12.....	72
Graf 13. Vyhodnocení ot. č. 13.....	74
Graf 14. Vyhodnocení ot. č. 14.....	76
Graf 15. Vyhodnocení ot. č. 15.....	78
Graf 16. Vyhodnocení ot. č. 16.....	80
Graf 17. Vyhodnocení ot. č. 17.....	82
Graf 18. Vyhodnocení ot. č. 18.....	84
Graf 19. Vyhodnocení ot. č. 19.....	86
Graf 20. Vyhodnocení ot. č. 20.....	88
Graf 21. Vyhodnocení ot. č. 21.....	90
Graf 22. Faktory ovlivňující výkon zaměstnance.....	92
Graf 23. Faktory ovlivňující výkon zaměstnance v %.....	93
Graf 24. Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance.....	94
Graf 25. Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance v %.....	95
Graf 26. Délka působení respondentů u České pošty.....	98
Graf 27. Faktory zvyšující spokojenost v %.....	102

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Vyhodnocení ot. č. 1.....	54
Tabulka 2. Vyhodnocení ot. č. 2.....	56
Tabulka 3. Vyhodnocení ot. č. 3.....	57
Tabulka 4. Vyhodnocení ot. č. 5.....	59
Tabulka 5. Vyhodnocení ot. č. 6.....	61
Tabulka 6. Vyhodnocení ot. č. 7.....	63
Tabulka 7. Vyhodnocení ot. č. 8.....	65
Tabulka 8. Vyhodnocení ot. č. 9.....	67
Tabulka 9. Vyhodnocení ot. č. 10.....	69
Tabulka 10. Vyhodnocení ot. č. 11.....	71
Tabulka 11. Vyhodnocení ot. č. 12.....	73
Tabulka 12. Vyhodnocení ot. č. 13.....	75
Tabulka 13. Vyhodnocení ot. č. 14.....	77
Tabulka 14. Vyhodnocení ot. č. 15.....	79
Tabulka 15. Vyhodnocení ot. č. 16.....	81
Tabulka 16. Vyhodnocení ot. č. 17.....	83
Tabulka 17. Vyhodnocení ot. č. 18.....	85
Tabulka 18. Vyhodnocení ot. č. 19.....	87
Tabulka 19. Vyhodnocení ot. č. 20.....	89
Tabulka 20. Vyhodnocení ot. č. 21.....	91
Tabulka 21. Vyhodnocení odpovědí respondentů působících u České pošty.....	96
Tabulka 22. Vyhodnocení odpovědí respondentů působících u České pošty.....	97
Tabulka 23. Vyhodnocení odpovědí respondentů působících u České pošty.....	97
Tabulka 24. Vyhodnocení odpovědí ke zjištění spokojenosti zaměstnanců.....	99
Tabulka 25. Faktory zvyšující spokojenost I.....	100
Tabulka 26. Faktory zvyšující spokojenost II.....	101

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI - dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Pozn. originál dotazníku má 5 stran, z důvodu odlišného formátování textu v této diplomové práci je dotazník na 6 stranách.

Dotazník

Jmenuji se Jana Navrátilová a jsem studentkou 4. semestru magisterského studia Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (Fakulta humanitních studií v Brně). Tento dotazník obsahující 5 stran bude součástí mé diplomové práce, která se věnuje efektivnímu řízení lidských zdrojů a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Pomocí dotazníku bych ráda zjistila postoje a názory pracovníků České pošty, s.p. na danou problematiku a proto Vás prosím o jeho vyplnění.

Veškeré Vámi uvedené informace jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro potřeby mé diplomové práce.

Pokyny k vyplnění: U každé otázky označte prosím křížkem vždy jen jednu odpověď.

1) Mé pohlaví je:

- muž
- žena

2) Můj věk je:

- méně než 18
- 19 - 30
- 31 - 45
- 46 - 60
- 61 a více

3) V současné době jsem v pracovním poměru u České pošty, s.p.:

- ano
- ne (pakliže odpovíte ne, prosím dále již dotazník nevyplňujte, děkuji)

4) Délka mého působení u České pošty, s.p. je:

- méně než 5 let
- více než 5 let a méně než 10 let
- více než 10 let

5) Jsem obeznámen/a s tím, co je mojí náplní práce:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

6) Jsem obeznámen/a s tím, jaké jsou pracovní cíle mého zaměstnavatele:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

7) Mou spokojenost na pracovišti ovlivňuje nejvíce:

- pravidelný plat
- mimořádné finanční odměny
- pochvala od spolupracovníků
- pochvala od vedoucího zaměstnance
- vztahy na pracovišti
- nevím

8) Domnívám se, že výplata pravidelné mzdy zvyšuje spokojenost zaměstnance:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

9) Domnívám se, že mimořádné odměny zvyšují spokojenost zaměstnance:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

10) Domnívám se, že pochvala od spolupracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

11) Domnívám se, že pochvala od vedoucího pracovníka zvyšuje spokojenost zaměstnance:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

12) Domnívám se, že přátelské pracovní vztahy zvyšují spokojenost zaměstnance:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

13) Domnívám se, že možnost obdržení finanční odměny zvyšuje výkon zaměstnance:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

14) Dostávám rád/a mimořádné finanční odměny:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

15) Uspokojivou mimořádnou finanční odměnu považuji ve výši (v Kč):

- do 500
- 500 - 1000
- 1000 - 3000
- 3000 - 5000
- více jak 5000

16) V případě, že kolega /kolegyně/ obdrží finanční odměnu a já odměnu nedostanu, ačkoliv jsme oba prokazatelně odvedli stejnou práci ve stejné kvalitě a ve stejném rozsahu, považuji tuto skutečnost za:

- demotivující, tj. ztrácím iniciativu do další činnosti
- motivující, tj. snažím se zlepšit výslednost své práce
- neřeším to
- považuji to za nespravedlivé

17) Domnívám se, že hrozba potrestání zvyšuje výkon zaměstnance:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

18) V případě, že spolupracovník /kolega-kolegyně/ od vedoucího zaměstnance dostane trest, vyvolá ve mně tato skutečnost:

- zvýšení mého pracovního nasazení
- lhostejnost
- útlum v mém pracovním nasazení

19) Domnívám se, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité být v pracovním kolektivu oblíben:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

20) Domnívám se, že ke spokojenosti zaměstnance na pracovišti je důležité mít dobrý pracovní vztah s vedoucím:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

21) Osoba vedoucího pracovníka ovlivňuje spokojenost zaměstnanců:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

Děkuji za vyplnění a Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Bc. Jana Navrátilová