

Efektivní řízení lidských zdrojů a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců v organizaci

Bc. Marcela Suchá, DiS.

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. Marcela SUCHÁ, DiS.**
Osobní číslo: **H128227**
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 vedoucí diplomové práce.

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

- na informace o moderních postupech v řízení lidských zdrojů,
- na popis moderních metod motivování zaměstnanců,
- na faktory, které se podílí na dosahování kvalitních pracovních výkonů.

Součástí práce bude také kvantitativní výzkum zaměřený na zjištění názorů zaměstnanců konkrétní organizace.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

Gavora, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000.

Halík, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008.

Koubek, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 4.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2010.

Lewthwaite, J. Začínám řídit lidi. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007.

Niermeyer, R., Seyffert, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005.

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 Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

MARCELA SOCHA

Jméno, příjmení studenta

V Brně 28. 3. 2024

Podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá tématem efektivního řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenosti a motivace. Její teoretická část je věnována výkladu těchto pojmů, krátkému pohledu do historie a jednotlivým teoriím. Dále se pak věnuje jednotlivým jejich oblastem jako například cílům a úkolům řízení lidských zdrojů, personálními faktory ovlivňujícími pracovní spokojenost a také motivaci v praxi. V praktické části je pak pozornost zaměřena na dotazníkové měření spokojenosti, které proběhlo v konkrétní společnosti.

Klíčová slova: lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenost, motivace, komunikace, styl vedení, firemní kultura, organizační klima, dotazníkové měření

ABSTRACT

This thesis deals with the effective management of human resources, employment of satisfaction and motivation. The theoretical part is devoted to the interpretation of these terms, short the point of view of history and different theories. It then focuses on particular areas such as their objectives and tasks of human resource management, personnel functions, factors affecting pressed job satisfaction and motivation in practice. In the practical part is focused attention on the satisfaction survey, which was carried out in a particular society.

Keywords: human resources, human resources management, job satisfaction, motivation, communication, leadership style, corporate culture, organizational climate, survey

Na tomto místě bych velmi ráda podkovala své vedoucí diplomové práce paní Mgr. Renatu Oralové za odbornou pomoc a velmi lidský přístup, kterým přispěla k jejímu zpracování. V neposlední řadě také děkuji své rodině za toleranci a pomoc, jež mi poskytovala během celého studia.

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

OBSAH

| | |
|---|------------|
| ÚVOD | 8 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 11 |
| 1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 14 |
| 1.2 ÚKOLY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 17 |
| 1.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů | 18 |
| 1.2.2 Cíle řízení lidských zdrojů | 20 |
| 1.3 PERSONÁLNÍ INNOVACE | 21 |
| 2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST | 28 |
| 2.1 TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI | 31 |
| 2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST | 33 |
| 1.2.1 Firemní kultura | 34 |
| 1.2.2 Organizační klima | 36 |
| 1.2.3 Styl vedení..... | 38 |
| 1.2.4 Firemní komunikace | 40 |
| 1.2.5 Pracovní podmínky | 43 |
| 1.2.6 Pracovní skupina | 45 |
| 1.2.7 Stres | 46 |
| 3 MOTIVACE | 49 |
| 3.1 TEORIE MOTIVACE | 51 |
| 3.2 TYPY MOTIVACE..... | 54 |
| 3.3 MOTIVACE V PRAXI..... | 56 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 63 |
| 4 DOTAZNÍKOVÉ MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ | 64 |
| 4.1 CÍL A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA..... | 64 |
| 4.2 INTERPRETACE A ANALÝZA VÝSLEDKŮ MĚŘENÍ | 67 |
| 4.3 VYHODNOCENÍ | 91 |
| ZÁVĚR | 94 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 96 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 100 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 101 |
| SEZNAM TABULEK | 103 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 104 |

ÚVOD

ízení lidských zdrojů je pojmem, který je dnes velmi často skloven ve všech pádech. Ovšem není jen šn jakých pojmemů i šobratemů, který se manafler m hezky vyslovuje, a proto jej s oblibou pouflívají. ízení lidských zdrojů je oblastí, která je velmi dleflitá pro kafldou (a ufl malou i mezinárodní) spole nost. A dnes je jí, vzhledem k souasným ekonomickým podmínkám, v nována stále v t-í pozornost. Je z ejmé, fle ne kafldá spole nost si m fle dovolit z ídit a vést personální odd lení. To ovšem neznamená, fle si jednatel, manafler nebo vedoucí nem fle p e íst knihu nap . od Koubka nebo Armstronga i zaplatit schopného -kolitele, cofl mu m fle pomoci zlep-ít chod spole nosti, týmu nebo svých pod ízených. Jde o to, fle jakákoli sebemen-í investice do zam stnanc má vliv na zlep-ení jejich práce. To se pak odráflí v hospodá ském výsledku spole nosti a tím také v její úsp -nosti a konkurenceschopnosti v trflním prost edí, cofl rozhoduje o její existenci. Pé e o zam stnance se pak spole nosti vrátí tak, fle kvalitní, kvalifikovaný a spokojený zam stnanec bude také zam stnancem oddaným a loajálním. Nebude utíkat ke konkurenci, takfle se zmen-í fluktuace a v neposlední ad bude pro organizaci snadn j-í získat nové kvalitní pracovníky.

Jedním z d vodů pro výb r tohoto tématu bylo to, fle mi je problematika ízení lidských zdrojů, pracovní spokojenosti a motivace pracovníků blízka a zajímavá m . Ovlivnilo m také mé p esv d ení, fle mi d kladn j-í poznání této oblasti pom fle usnadnit návrat do pracovního procesu po mate ské dovolené více nefl kterékoli jiné téma z oblasti sociální pedagogiky.

O spojitosti speciální pedagogiky a toho tématu snad nelze ani pochybovat. Vfldy profese sociálního pedagoga se netýká pouze sociáln výchovné innosti orientované jen na -kolní prost edí, ale jde i o manaflerskou sociáln pedagogickou innost (tj. vzd lávací, metodickou, organiza ní a koncep ní) v rámci r zných institucí.¹ Navíc vzhledem k souasnému pohledu na vzd lávání, kdy hovo íme o celofivotním u ení, u ící se spole nosti i organizaci je dle mého názoru místo sociálního pedagoga na jakékoli úrovni ízení lidských zdrojů opodstatn é.

¹ MÜHLPACHR, Pavel a kol. *Sociální pedagogika II*. Brno: Institut mezioborových studií, 2011, s. 235

Teoretická část diplomové práce je členěna do tří kapitol. První kapitola se vnuje problematice řízení lidských zdrojů. Tedy tomu, co tento pojem představuje, následuje krátký pohled na historický vývoj této oblasti, dále jsou zmíněny také cíle a úkoly, které plní a v neposlední řadě personální innosti, které jsou základním prostředkem právě pro plnění cílů a úkolů řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola navazuje tematikou pracovní spokojenosti, jejími teoriemi a je uzavřena výčtem jednotlivých faktorů, které ji ovlivňují. Poslední kapitola teoretické části je věnována problematice motivace. Jednotlivým teoriím, typům motivace a jejímu uplatnění v praxi. *Cílem teoretické části je tedy definovat a vysvětlit pojem řízení lidských zdrojů, ukázat jeho historický vývoj z pohledu několika autorů, identifikovat jeho cíle a úkoly a charakterizovat jednotlivé personální innosti. Dále definovat pojem pracovní spokojenosti a identifikovat jednotlivé faktory, které na ni mají vliv. Vysvětlit pojem motivace a nastínit její využití v praxi. Hlavním smyslem je ukázat na celkovou propojenost těchto jednotlivých témat a upozornit na důležitost této problematiky pro každou organizaci.* Metodou, která byla použita k vypracování teoretické části diplomové práce, byla **obsahová analýza materiálů** vztahujících se k těmto tématům.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na tři části a je zaměřena na pracovní spokojenost pracovníků konkrétní organizace, a to regionálního editelství Brno 2 Allianz pojišťovny, a.s. První část se vnuje cílům a metodologickým východiskům, dále navazuje interpretací a analýzou výsledků dotazníkového šetření a je uzavřena celkovým vyhodnocením. *Cílem praktické části je zjistit, zda vzhledem k délce doby práce pro organizaci i pracovní pozici respondentů ovlivňuje jejich pracovní spokojenost. Identifikovat, zda jsou pracovníci organizace spokojeni s jednotlivými oblastmi (faktory), které se do celkové spokojenosti promítají. Získat informace, jak vnímají organizaci, pro kterou pracují. Nalézt místa i oblasti, které snižují pracovní spokojenost. Celá praktická část diplomové práce byla koncipována tak, aby co nejvíce vyhovovala specifickému prostředí organizace a potřebovala jejím i jejího vedení. Jde v ní o to, ukázat vedení společnosti slabá místa, na která je třeba zaměřit pozornost a tím zlepšit situaci v konkrétní organizaci.* Pro zpracování této části diplomové práce byla využita již zmíněná kvantitativní metoda **dotazníkového šetření**.

Právě zaměřením celé praktické části ke konkrétní společnosti směřuje tuto práci především k využití jejich výsledků v praxi. Je tedy určena především vedoucím pracovníkům dané společnosti.

I. TEORETICKÁ ÁST

1 ÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJ

První kapitola této diplomové práce se bude zabývat nejen samotným obsahem pojmů lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, ale také stručnou rekapitulací vývoje péče o lidské zdroje a jeho současnými úkoly a cíly, jež si vyžaduje dnešní náročné podnikatelské prostředí. Jejím závěrem je pak v novějším jednotlivým personálním řízením.

Nejprve je třeba vymezit jednotlivé termíny. Jde především o to, aby bylo zabráněno nesprávnému užívání výrazů. Důvodem je pojmová nejistota, ale i fakt, že v literatuře uváděné termíny jsou velmi nejednotné a přitom se vzájemně vztahují k řízení lidských zdrojů. Nejčastěji užívanými termíny jsou personální práce, personalistika, personální management, personální řízení nebo již zmínované řízení lidských zdrojů. Některé z nich jsou používány pro označení jednotlivých koncepcí personální práce právě vzhledem k jejich historickému vývoji, kdy personální práce nebo personalistika byla chápána jako základní označení této oblasti.² Armstrong uvádí, že *termíny řízení lidských zdrojů a lidské zdroje do značné míry nahradily termín personální řízení ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.*³ Jiný z autorů pak vnímá termín řízení lidských zdrojů tak, že jeho automatickou součástí již je personální management.⁴ Dle Koubka je řízení lidských zdrojů personální prací v té nejmodernější podobě.⁵

V odborné literatuře se často rozlišuje mezi pojmem zaměstnanec a pracovník, kdy je zaměstnanec chápán v užším významu než pracovník. Pro účely této diplomové práce jsou však oba pojmy brány jako rovnocenné. Rovnocenné také vyvolávám označení organizace i společnosti.

Pod pojmem řízení lidských zdrojů je uváděná řada definic, jak bude zmínováno dále. V první řadě však toto slovní spojení podrobíme analýze a podíváme se na význam jeho jednotlivých slov.

Lidské zdroje jsou chápány jako zaměstnanci organizace. Ale nevnímáme tak jen samotného člověka, ale především to, co má organizaci přinést o jeho vlastnosti, schopnos-

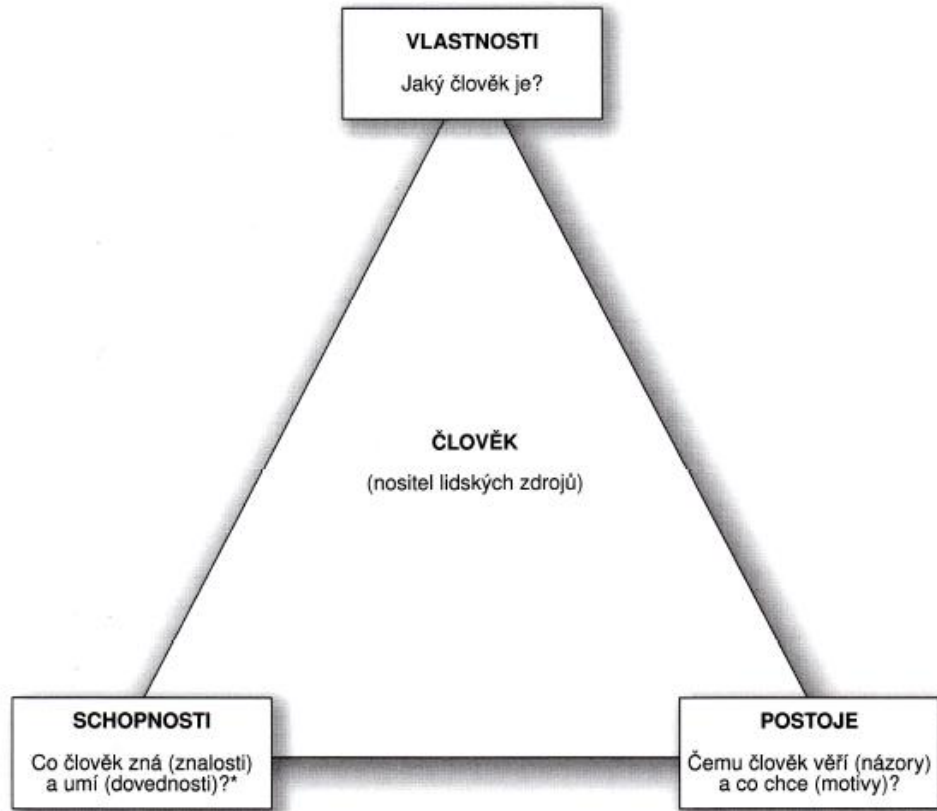
² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 14

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 27

⁴ TÝGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7, s. 51

⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 16

ti a postoje.⁶ Lidské zdroje jsou dnes brány jako jedna z významných výhod organizace na trhu, jako p ídaná hodnota, která je tvo ena kvalitou a výkonností pracovní síly.



Obr. 1. Grafické znázornění lidských zdrojů⁷

Pojem **řízení** (v tomto smyslu lidí) lze charakterizovat jako plnění úkolů druhými, ale nejen to. Skrývá se zde také *schopnost si pracovníky správně vybrat, úkoly i jejich význam jim jasně vysvětlit, přesvědčovat se, že jim rozumí a vědí, jak v nich postupovat, zajistit podmínky, které k jejich vykonání potřebují, o jejich postupu a výsledcích je včas informovat apod.*⁸

Nyní již lze přistoupit k vysvětlení pojmu **řízení lidských zdrojů** jako celku. Z literatury, která je použita ke zpracování této práce, je na jedné straně viditelná rozdí-

⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7, s. 58

⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7, s. 59

⁸ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozvoje managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8, s. 12

nost jednotlivých definic tohoto pojmu, ale zároveň lze vysledovat, jak si v nich tyto autoři lidských zdrojů dívají a jak jejich řízení považují pro organizaci za důležité.

Armstrong vysvětluje řízení z hlediska strategie personální práce a její logiky: *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 a i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*⁹

Vojtovi naopak v zaměření spatřuje hlavní výrobní kapitál: *Řízení lidských zdrojů především znamená, že v takových podmínkách hospodářské výroby, kde je výrobním produktem inovace, je pak jediným a nezaměnitelným výrobním faktorem, hlavním výrobním kapitálem kreativní, tvořivý a vzdělaný člověk nebo zaměstnanec.*¹⁰ Dále také vidí řízení lidských zdrojů jako *špičkový složitý systém, filosofie, například méně pateticky koncepte (soustava principů, hlavních principů, nástrojů, metod) řízení lidí v organizacích v souladu s těmi požadavky, které jsou podmíněny změnami v hospodářství, společností a v lidech.*¹¹

Koubek pak pojmem řízení lidských zdrojů vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru inovativnosti organizace.¹²

Tygut se dívá na celou věc procesně, když se ve svém výkladu opírá o definici autorů Donnellyho, Gibsona a Ivaniceviče: *Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využití lidských zdrojů v organizaci.*¹³

Kociánová svou definici řízení lidských zdrojů posouvá do ekonomické oblasti, kdy o zaměstnancích mluví jako o jmění a o vkládání finančních prostředků jako o investici. Tvrdí o něm, že *sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategické*

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 27

¹⁰ VOJTOVI, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 987-80-247-3948-9, s. 172

¹¹ VOJTOVI, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 987-80-247-3948-9, s. 11

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 15

¹³ TYGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7, s. 52

kého rozmís ování oddané a schopné pracovní síly . Lidé jsou chápáni jako jm ní, do kterého se investuje v zájmu dosažení cíl organizací ō¹⁴

Dvo áková a kol. hovo í o tom, *že š nejefektivn j-í p ístup k ízení lidských zdroj má být založen na úzké interakci mezi liniovým manažerem a personálním útvarem, v jehož kompetenci je rozsáhlá pé e o lidské zdroje.ō¹⁵*

Z vý-e uvedeného je patrné, že každý autor se soust e uje trochu na n co jiného, ale ve své podstat se shodují v d ležitost lidských zdroj a v jejich ízení. Shrneme-li podstatné z jejich uvařování, je nutné uznat, že lidské zdroje jsou kapitálem a jm ním organizace. Proto dnes musí z logiky v ci být sou ástí strategie ve-kerého podnikání a celá problematika se jeví jako nejd ležit j-í ve své dynamice, procesu a z toho d vodu hovo íme o neustálém pravidelném a systematickém ízení lidských zdroj .

1.1 Historický vývoj ízení lidských zdroj

Stejn jako u p edchozí kapitoly i zde platí, že kolik autor ō ízení lidských zdroj , tolik také existuje r zných pohled ō na historický vývoj této oblasti lidské innosti. Nelze íci, že jeden jediný je správný a ostatní jsou -patné. Každý z autor vychází z jiných informací, zku-eností i materiál a každý z nich pojal zpracování po svém. Níže uvádím pohled na problém lidských zdroj , jeho ízení a etap historického vývoje od t í r zných autor .

Thomson ve své práci hovo í o **-esti fázích historického vývoje ízení lidí**. Autorka problém popsala na pozadí historické situace své zem ō Velké Británie:

1. Pe ovatelská fáze (p elom 19. a 20. stol.) - zam stnavatelé se za ali více starat o své zam stnance;
2. fáze pracovní efektivnosti (po první sv tové válce) ō základem byla efektivnost práce založená na p esných postupech a analýze inností;

¹⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální innosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 11 a 12

¹⁵ DVO ÁKOVÁ, Zuzana a kol. *ízení lidských zdroj* . Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 6

3. fáze personální správy i personální administrativy (30. afl 50. léta 20. stol.) o roz-í ily se administrativní innosti, protofle krom ízení práce se za alo i s ízením lidí;
4. fáze kolektivních pracovních vztah (50. afl 70. léta 20. stol.) o za alo se uplat ovat kolektivní vyjednávání p i ízení lidí;
5. fáze profesionalizace personálního ízení (od 70. let 20. stol.) o rozvoj poradenství, zam ení se na motivaci, fluktuaci, roz-í ování kompetencí apod.;
6. fáze ízení lidských zdroj (od 80. let 20. stol.) o nejnov j-í koncepce.¹⁶

O t ech základních fázích hovo í ve své knize **Kociánová**. Uvádí zde personální administrativu, personální ízení a kone n ízení lidských zdroj . T mto t em etapám p edchází jifl od pol. 19. stol. období pé e o pracovníky, kdy se zam stnavatelé za ali zabývat pracovními podmínkami zam stnanc . Fáze personální administrativy (od 30. let 20. stol.) *š p edstavuje personální práci jako innosti vyplývající z legislativy v pracovn právní oblasti, innosti související se zam stnáváním lidí, s povinnou pé í o pracovníky í .*¹⁷ Jednalo se tedy spí-e o administrativní práci nefl o práci s lidmi jako takovými. Od 40. let 20. stol. lze hovo it o personálním ízení. Od pouhého špapírovánío se jifl p echází k práci se zam stnanci. Dochází k vzd lávání, budování pracovních vztah a propracovan j-ímu ízení pracovník . ízení lidských zdroj (od 80. let 20. stol.) je poslední a aktuální fází ízení lidí, jehofl podstatou je strategický p ístup. Zam uje se na týmovou práci, flexibilitu, firemní kulturu, kvalitní komunikaci, vzd lávání, motivaci a na osobní rozvoj pracovník . *š Lidé jsou chápání jako jm ní, do kterého se investuje v zájmu dosaflení cíl organiza-ce, p idané hodnoty pomocí lidí se dosahuje prost ednictvím proces rozvoje lidských zdroj a ízení pracovního výkonu.*¹⁸

Dle mého názoru nejucelen j-í a vy erpávající pohled na vývoj personálního ízení u inil **Vojtovi** v knize *Koncepce personálního ízení a ízení lidských zdroj* . Celá kniha je v nována vzniku a rozvoji jednotlivých fází personálního ízení v souvislosti s historickými událostmi a podmínkami, které tu danou koncepci významn ovliv ovaly. Jednotlivé koncepce dle Vojtovi e jsou následující:

¹⁶ THOMSON, Rosemary. *ízení lidí*. P eloflil Josef Koubek. Praha:ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9, s. 25 a 27

¹⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální innosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 11

¹⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální innosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 12

1. Vznik **technokratické koncepce personálního řízení** je ovlivněn průmyslovou revolucí. Objevila se potřeba nového způsobu organizace a řízení výroby. Smyslem bylo především zvýšení produktivity práce. Vzniká vdecký management, který lze charakterizovat jako cílevědomou činnost, která je *řezaná na výzkum organizace, řízení práce a výrobních procesů za účelem jejich zdokonalování.*¹⁹ Tento přístup je typický dělbou práce, specializací pracovníků, oddělením činností, orientací individuálního pracovníka a jejich výborem a správou dle předem stanovených postupů. Hlavními představiteli a průkopníky byli F. Taylor a H. Fayol.
2. **Formování sociálního přístupu** se začíná objevovat od 20. let 20. stol. Vznikají odbory, jejichž smyslem je nalezení dohody mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Dochází ke zvýšení náročnosti práce v souvislosti s personální činností, s čímž souvisí také odbornější kvalifikace průmyslných pracovníků. Hlavním důvodem bylo to, že státy začaly stanovovat legislativu a pravidla pro zaměstnavatele. *Šťastným motivem k vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnance v organizaci je třeba hledat v jeho mezilidských vztazích.*²⁰ Jako významnou osobnost tohoto přístupu lze uvést T. Bauma.
3. **Personální řízení v podmínkách vdeckotechnického pokroku** se stává důležitou částí managementu každé organizace. Svou pozornost zaměřuje především na týmovou práci, kterou chápe jako nástroj pro zvýšení motivace pracovníků. Dále se také věnuje individuálním vlastnostem zaměstnanců při utváření pracovních mezilidských vztahů. Pro toto období je charakteristický proces automatizace a zdokonalení systému odborného a vysokoškolského vzdělávání. Dále také behaviorální přístup v managementu, který je reprezentován jmény jako Maslow, Likert, McGregor a další.
4. **Fáze dospělosti koncepce personálního řízení** je charakteristická kvalitativní sociální změnou společnosti. Hlavní roli zde hraje také systémový přístup, který se snažil sjednotit všechny předchozí zmíněné přístupy. Organizace je

¹⁹ VOJTOVI, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 987-80-247-3948-9, s. 19

²⁰ VOJTOVI, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 987-80-247-3948-9, s. 67

dle n j šprom nná a historická forma uspo ádání inností lidí.²¹ Objevují se nové p ístupy v ízení (p enesení zodpov dnosti z manafler na odborníky), organizaci práce, rozvoji a plánování kariéry pracovník .

5. Pro **koncepti lidského kapitálu v podmínkách znalostní ekonomiky š je lov k s jeho schopnostmi a dovednostmi í vstupním výrobním faktorem a zároveň hlavním výrobním zdrojem, š technologickým za ízenímõ pro výrobu nových poznatk .õ²²**
6. **Koncepce ízení lidských zdroj** je charakteristická p edev-ím tím, že organizace za ínají chápat pracovníky jako hlavní faktor své prosperity a konkurenceschopnosti. Dochází k delegování pravomocí shora dol , strategickému p ístupu ízení lidí, stále se zvyšujícímu významu vzd lání a osobního rozvoje a k investicím do pracovník organizace.²³

Uvedený historický exkurz ukázal, jakou cestou vývoje si tato oblast pro-la. Lze íci, že s dobou jdou jednotlivé etapy stále více ku prosp chu zam stnance, což je velmi pozitivní. Je od n j sice stále více pohládováno, ale na druhou stranu je o n j také více pe ováno. Nezbyvá neř doufat, že tímto sm rem p jde ízení lidských zdroj i nadále.

1.2 Úkoly a cíle ízení lidských zdroj

Aby byla problematika ízení lidských zdroj dostate n vysv tlena, je třeba také vyložit, jaké jsou jeho úkoly a jak je postupn dle plánovaných potřeb napl ovat k zabezpečení úspě -nosti podnikatelských subjekt na trhu. Následn pak také to, co je vlastn cílem ízení lidských zdroj .

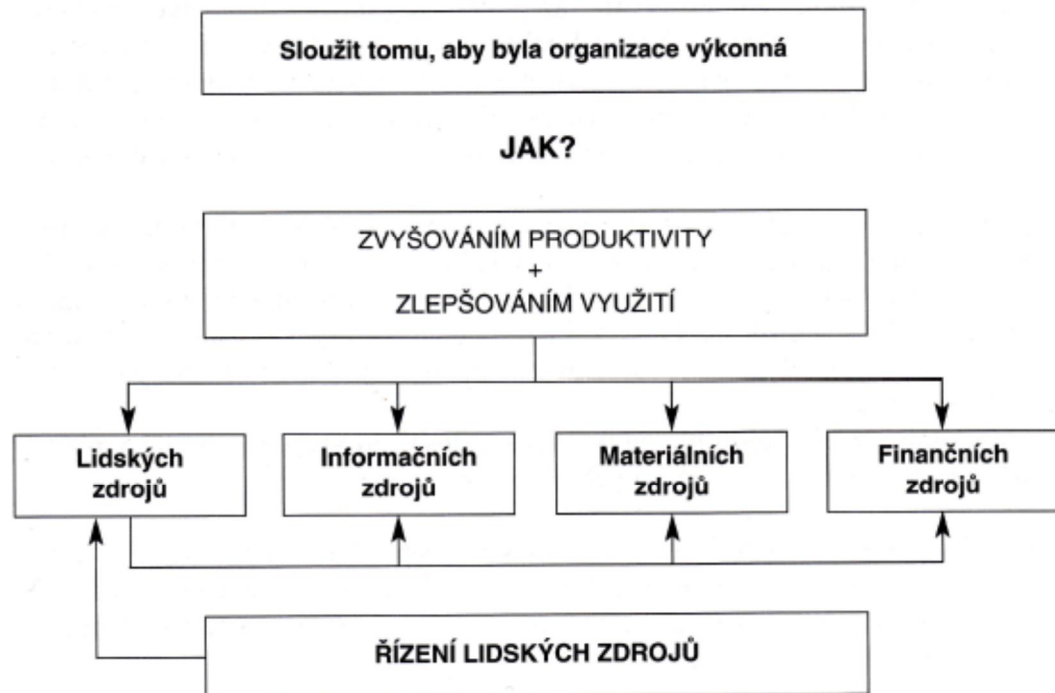
²¹ VOJTOVI , Sergej. *Koncepce personálního ízení a ízení lidských zdroj* . Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 987-80-247-3948-9, s. 109

²² VOJTOVI , Sergej. *Koncepce personálního ízení a ízení lidských zdroj* . Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 987-80-247-3948-9, s. 138

²³ VOJTOVI , Sergej. *Koncepce personálního ízení a ízení lidských zdroj* . Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 987-80-247-3948-9, s. 146 ó 164

1.2.1 Úkoly řízení lidských zdroj

To, aby organizace pracovala kvalitně a dosahovala stále vyšší výkonnosti, je dle **Koubka** obecným úkolem řízení lidských zdroj. Níže uvedený obrázek (Obr. 2) je grafickým vyjádřením tohoto úkolu.



Obr. 2. Obecný úkol řízení lidských zdroj ²⁴

Samozřejmě nelze zstat pouze u tohoto jediného obecného konstatování, a proto Koubek dále specifikuje **pět hlavních úkolů**, které představují tzv. tradiční přístup k této problematice.

Prvním úkolem je *šusilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven připravit se na nicím se požadavky pracovního místa.*²⁵ Dnes se však stále více prosazují snahy o to, aby byla konkrétnímu zaměstnanci připravena pracovní pozice na míru, a tím bylo maximálně využito jeho schopností (tzv. tailoring).

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 17

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 17

Optimální využití pracovní síly zaměstnanců, a to konkrétně v oblasti pracovní doby a jeho kvalifikace, je druhým úkolem řízení lidských zdrojů.

Tento úkol se týká vytvoření kvalitních mezilidských vztahů, efektivního stylu vedení a vyvolávání týmové práce.

Personální a sociální rozvoj zaměstnanců je tvrdým úkolem řízení lidských zdrojů. Do této oblasti spadá nejen rozvoj jejich schopností, osobností a kariéry, ale také vytváření příznivých pracovních podmínek, které vedou ke zlepšení kvality jejich pracovního života.

A posledním pátým úkolem je dohled nad dodržováním všech platných právních předpisů, které se týkají činnosti organizace.²⁶

V souvislosti s tímto stanovenými **tradičními úkoly** se řízení lidských zdrojů zabývá také následujícími činnostmi: stanovením pracovních míst s pravomocemi a odpovědností, prováděním analýz pracovních míst a dále prognózy pracovních sil, vyhledáváním nových pracovníků, nalézáním vhodných pozic pro konkrétní pracovníky, vzděláváním, motivací a přípravou pracovníků na změnu, nalézáním vhodných systémů řízení, hodnocení a odměňování, zabezpečováním personálního a sociálního rozvoje pracovníků, vytvářením zdravých pracovních vztahů s vyloučením diskriminace, dohlížením na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci, vytvářením funkčních systémů komunikace a v neposlední řadě také personální administrativou jako jsou analýzy, statistiky apod.

Vzhledem k tomu, že se jedná o tzv. tradiční úkoly řízení lidských zdrojů, a aby byla tato problematika vylovena komplexně, měly by zde být uvedeny také **úkoly dle přístupu nového**. Jedná se o zlepšení kvality pracovního života, rozvoje pracovníků, dále o zvýšení produktivity práce, spokojenosti zaměstnanců a připravenosti na změnu.²⁷

Na základě **nového přístupu** se řízení lidských zdrojů zabývá tímto aktivitami: vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních míst, úkolů a organizačních struktur, přijímání nových a péče o stávající zaměstnance, plánování řízení lid-

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 16-18

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 19

ských zdroj , odm ování zam stnanc , vytvá ení dobrých pracovních vztah a prost e-
dí.²⁸

Hlavní úkol ízení lidských zdroj lze také definovat *š jako cílev domou a aktivní podporu pln ní hlavního cíle podniku.*²⁹ Tímto hlavním cílem je dnes snad v každé organiza-
nizaci zaji-t ní chodu a dal-ího rozvoje tak, aby organizace byla v dne-ních trfíních pod-
mínkách konkurence schopná a zisková.

1.2.2 Cíle ízení lidských zdroj

Zaji-t ní toho, aby byla organizace schopna nejen splnit, ale p edev-ím splnit úsp -n
stanovené cíle díky svým zam stnanc m, je dle **Armstronga** obecným cílem ízení lid-
ských zdroj . Mimo tento obecný cíl pak existuje ada jednotlivých cíl , které definoval
takto:

- Efektivnost organizace ó zde je cílem ízení lidských zdroj vytvo it politiku neu-
stálého zlep-ování a utvá ení vztah se zákazníky i klienty;
- ízení lidského kapitálu ó zde je ízení lidských zdroj zodpov dné za získání, udr-
flení a dal-í motivování zam stnanc tak, aby se stali oddanou a kvalitní pracovní
sílu;
- ízení znalostí ó hlavním úkolem je zde pro ízení lidských zdroj *š podporovat
rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem proces
u ení probíhajících v organizaci*³⁰;
- ízení odm ování ó v této oblasti usiluje ízení lidských zdroj o to, aby pracovní-
ci byli dostate n motivováni a aby za odvedenou práci i zvý-ení kvalifikace ná-
sledovala spravedlivá odm na;
- zam stnanecké vztahy ó cílem je vytvo it takové pracovní prost edí a podmínky,
kde budou kvalitní zam stnanecké vztahy;
- uspokojování rozdílných pot eb ó hlavním úkolem je, aby organizace dokázala to-
lerovat a pochopit individualitu každého pracovníka a zajistit jim rovné p ílefitosti;
- p eklenování propasti mezi rétorikou a realitou.³¹

²⁸ KOUBEK, Josef. *ízení lidských zdroj . Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 19 ó 20

²⁹ D DINA, Ji í. CEJTHAMR, Václav. *Management a organiza ní chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4, s. 224

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *ízení lidských zdroj . Nejnov j-í trendy a postupy*. P elofil Josef Koubek. Pra-
ha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 31

Heinová definuje základní cíl řízení lidských zdrojů tak, že je třeba, aby organizace *šplnila své poslání, realizovala požadované úkoly a plnila své etické povinnosti prostřednictvím lidského potenciálu* ³² V tomto pojetí se shoduje s Armstrongem.

Z pohledu jedné z personálních činností, a to personálního plánování (bude blíže rozebrána v další části práce), je cíl řízení lidských zdrojů takový, že jde o *zabezpečení jak kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak také kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy)*.³³

1.3 Personální činnosti

Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů, které jsou popsány v předchozí podkapitole, jsou pak dále realizovány v jednotlivých personálních činnostech. V literatuře lze najít několik různých pohledů na to, co vše do personálních činností patří. Z neobčasněho množství knih, věnujících se této problematice, nyní nabízím dva pohledy autorů a jejich pojetí personálních činností v organizaci.

První a obsáhlejší zpracování problematiky personálních činností uvádím dle názoru významného autora **prof. Koubka**, který hovoří o následujících činnostech:

- **Vytváření pracovních míst** je procesem, kde se skrývá stanovení pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti pro dané pracovní místo. Patří sem také **jejich analýza**, pomocí které je vytvořen obraz o pracovníkovi vhodném na konkrétní místo. Tato personální činnost je umístěna na prvním místě ne náhodou, nebo je považována za základní a její kvalita *š rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci v budoucnu*.³⁴

³¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 30 a 32

³² http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf, citováno dne 16. 10. 2013 v 16:45 hod.

³³ http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_lidske_zdroje.pdf, citováno dne 16. 10. 2013 v 17:00 hod.

³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 20, 43

- **Personální plánování** velmi úzce souvisí s první zmíněnou personální inností, protože plánování se od popis a specifikací pracovních míst odvíjí. Jeho úkolem je zajistit kvalifikovanou pracovní sílu pro to, aby organizace nejen nyní, ale i v budoucnu mohla plnit stanovené cíle. Krom toho v sobě zahrnuje také plány personálního rozvoje pracovníků k prospěchu jejich i organizace.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** je personální inností, která by sama mohla být předmětem diplomové práce. Vzhledem k zaměření této práce se tedy pokusím o vysvětlení alespoň toho nejpodstatnějšího. Úkolem **získávání pracovníků** je to, aby volná pracovní místa v organizaci upoutala pozornost dostatečného množství potenciálních pracovníků, a to nejen z vnějšku organizace, ale také z prostředí vnitřního. Jedná se o strategický (dlouhodobý) proces, kdy jde o získání kvalifikované, motivované a loajální pracovní síly, která bude ztotožněná s cíly, zájmy a kulturou organizace. Příměmi logicky jsou v tomto procesu dvě strany, a to zaměstnavatel se svojí danou potřebou a pak také potenciální zaměstnanec se svými potřebami a požadavky. Aby tento proces byl efektivní, je třeba od osoby, která je za něj zodpovědná, dokonalá znalost prostředí organizace, jednotlivých pracovních míst a také předvídání možného vývoje. V souvislosti s touto personální inností se dnes stále více používá pojem **personální marketing**. *š Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.*³⁵ Nejde tudíž jen o to dát dobrou mzdu či jiné výhody, ale také o pověst organizace, a to nejen jako zaměstnavatele, ale také jako obchodního partnera. **Výběr pracovníků** je proces, jehož smyslem je vybrat z uchazečů o zaměstnání toho nejlepšího. Toho, který by měl nejlépe odpovídat požadavkům na dané místo, a to nejen po odborné, ale také po lidské stránce. Opět je dvoustranným procesem, kdy si vybírá zaměstnavatel i zaměstnanec a také je procesem, jež má obrovský vliv na kvalitu organizace, která je dána lidskými zdroji. **Přijímání**

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 160

pracovník je personální inností, která následuje po vzájemné dohodě zaměstnance a zaměstnavatele o nástupu pracovníka na dané místo. Lze na ni nahlídnout dvěma různými pohledy. První pohled je takový, že je tvořena innostmi, které souvisejí s počáteční fází nového pracovníka. A druhý pohled se zaměřuje nejen na nového pracovníka, ale také na současného pracovníka organizace, který přechází na nové místo. *„Nejdříve je formální náležitostí při přijetí pracovníka vypracování a později podepsání pracovní smlouvy, případně jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci.“*³⁶ Dále sem patří také uvedení pracovníka na pracoviště, seznámení s jeho právy a povinnostmi, s bezpečnostními práce a ochranou zdraví při práci a další.

- **Hodnocení pracovníka** se zabývá tím, jak zaměstnanec pracuje, zda plní úkoly a požadavky, které jsou na něj kladeny, jak se chová k lidem, s nimiž přichází při výkonu své práce do kontaktu. Tyto zjištěné informace jsou pak s pracovníkem konzultovány. Součástí hodnocení je také nalezení způsobů ke zlepšení, návrh opatření a dále kontrola jejich plnění. V moderním pojetí hodnocení se stále více zaměstnavatelé zaměřují na pracovníkovy schopnosti a rozvoj jeho pracovního potenciálu a také na to, aby hodnocení mělo participativní charakter. Lze o něm také říci, že je to *„velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníka.“*³⁷ Vedle formálního hodnocení (stačí jedenkrát do roka) je také dobré hodnotit neformálně například na pracovních poradách.
- **Rozmístění pracovníka, ukončení pracovního poměru** je personální inností, která prakticky realizuje hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, jež byly zmíněny v předcházející kapitole. **Rozmístění** Koubek definuje jako *„kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníka s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšení individuálního, týmové-*

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 189

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 208

ho i celoorganizačního pracovního výkonu.³⁸ Jedná se tedy o povýšení, pře-
zení na jinou práci i převedení na nižší funkci. Tato personálníinnost
je velmi úzce spojena s již výše uvedenýmiinnostmi, a to především
s analýzou pracovních míst, protože jedna strana rozmíslování pracovníků
je dané pracovní místo s požadavky na určitý výkon a dále také s hodnocením
pracovníků, protože druhou stranou rozmíslování je zaměstnanec se svými
schopnostmi a výkonem. Zde je nutné opět zmínit moderní pojetí tzv. **tailo-
ring**, který propaguje míru pracovního místa na míru pracovníkovi a jeho
schopnostem. A v neposlední řadě také **staffing**. Pod tímto pojmem se skrývá
formování pracovní síly organizace. Můžeme říci, že rozmíslování pracovníků
je vlastně součástí staffingu, který však v sobě skrývá navíc i přeizolování
pracovníků, je tedy pojmem širším.

- **Odměňování** je velmi důležitou personálníinností jak pro zaměstnavatele,
tak i pro zaměstnance. Tvoří velmi obsáhlou oblast, které zde není možno v-
novat tak velký prostor, který by jí náležel. Je velmi významným motivačním
faktorem, pokud je politika odměňování v organizaci nastavena přiměřeně
a spravedlivě. V moderním řízení lidských zdrojů odměňování *šne znamená
pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžení odměny, které poskytuje
organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci*. Zahrnuje
*povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla
nepenížení) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním
výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základ
pracovník pro organizaci pracuje.*³⁹
- **Vzdělávání** je oblastí, které je třeba vnovat taktéž velkou pozornost, a to především
v dnešní době, kdy o úspěšnosti organizace rozhoduje její flexibilita
a připravenost na změny. K této flexibilitě a připravenosti lze zaměstnance do-
vést právě díky kvalitnímu vzdělávání, které je dnes již bráno jako celoživotní
proces prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností. Vzdělávání v sobě
zahrnujeinnost jako prohlubování a rozšiřování pracovních schopností, for-
mování osobnosti zaměstnance, rekvalifikaci, apod. Aby bylo účinným, je třeba

³⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 235

³⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 283

ba ho dobře plánovat, organizovat a systemizovat. Následně také hodnotit jeho výsledky a účinnost.

- **Pracovní vztahy** a vztahy formální i neformální jsou samozřejmostí v každé organizaci. Důležitější je ovšem jejich kvalita, má vliv na dosažení cílů organizace, ale také cílů jejich zaměstnanců. Je logické, že dobré a kvalitní vztahy na pracovišti budou mít pozitivní vliv na plnění pracovních úkolů konkrétních zaměstnanců a naopak. Do této oblasti spadá nejen péče o mezilidské vztahy, ale také třeba organizace jednání zaměstnanců se zaměstnavatelem, komunikace v organizaci, řešení konfliktů apod.
- **Péče o pracovníky** je personální činností, která v sobě zahrnuje dobré pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, personální rozvoj pracovníků, pracovní reflexi a pracovní dobu, kulturní a společenské aktivity, životní podmínky pracovníků, ale také sem patří i služby, které se poskytují rodinným příslušníkům zaměstnanců. A jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, lidské zdroje jsou pěstovanou hodnotou společnosti, a proto se vyplatí o ně pečovat.
- **Personální informační systém** je *š uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracování a poskytování informací o v-ech, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné. Jeho nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se postupu k těmto informacím.*⁴⁰ Udržování a rozvoj personálního informačního systému je významnou součástí personální práce právě proto, že je zdrojem důležitých informací.
- **Průzkum trhu práce** je personální činností, která se mezi výše uvedené dostala až v poslední době. Dá se říci, že se osamostatnila z oblasti personálního informačního systému, protože se díky ní zvyšuje konkurenceschopnost organizace. Jejím náplní je vyhledávání potenciálních, vhodných a talentovaných pracovníků, kteří by obohatili organizaci, dále také sledování nabídek konkurence, poznání situace a trendů na trhu práce.
- **Zdravotní péče o pracovníky** se také vylenila z péče o pracovníky jako samostatná personální činnost až v nedávné době. Je obrazem pohledu společ-

⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 364 a 365

nosti na komplikace spojené s pracovní neschopností i s pracovními úrazy zaměstnanců .

- **innosti zaměřené na metodiku pro zkoumání, zjišťování a zpracování informací** jsou opět další oddílenou inností, která byla původně součástí personálního informačního systému. Důvodem jsou specifické informace, které jsou stále více potřebné k efektivnímu řízení lidských zdrojů . Patří sem harmonogramy personálních prací, využívaní statistických metod i počítačových systémů .
- **Dotřívání zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** je personální inností, která slouží nejen na obranu zaměstnanců , ale také organizace samotné. V současnosti se velmi zaměřuje na ochranu před jakoukoli diskriminací.⁴¹

Dalšími autory, jejichž pojetí personálních inností v organizaci zde zmíním, jsou **Dědina a Cejthamr**. Ve své knize uvádí následujících deset personálních inností:

- Plánování pracovníků ;
- získávání a výběr pracovníků ;
- rozmisťování pracovníků ;
- hodnocení pracovníků ;
- hodnocení práce a popis pracovních míst;
- odměňování;
- podnikové systémy vzdělávání;
- kolektivní vyjednávání;
- sociální péče;
- personální informační systém.⁴²

V tomto případě bude ponechán pouze výčet jednotlivých personálních inností, nebudou dále rozepsány, protože jak je z jejich názvu patrné, většina z nich se shoduje s personálními innostmi, které popsal Koubek. Některé jsou pouze jinak pojmenovány i zařazeny. Například oblast kolektivního vyjednávání (dle Dědiny a Cejthamra) Koubek zařadil

⁴¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů . Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 987-80-7261-168-3, s. 206-374

⁴² DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4, s. 225

do oblasti pracovních vztahů nebo oblast sociální péče má Koubek nazvanou péče o pracovníky.

Celá kapitola věnující se personálním řízením je značně pizpůsobena potřebám této diplomové práce, protože některé z nich by vydaly na práci samostatnou. Hlavním smyslem této kapitoly bylo osvětlit, co se pod tímto jednotlivými řízeními skrývá. Proto jsem se také zaměřila pouze na dva autory a jejich pojetí personálních řízení. K dispozici jsem měla také například dvě knihy M. Armstronga (z nich jsem v jiných kapitolách této práce), který v obou na více než 800 stranách popisuje jednotlivé personální řízení.

2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Z předcházející kapitoly vyplývá, že smyslem veškeré personální práce je to, aby byly splněny cíle, jež si organizace stanovila. Důležitou se tedy stává konkurenceschopnost zaměstnavatele. Z toho důvodu vlastní organizace personální ziskují a čím více jim poskytuje konkurenční výhodu na trhu, tím více se jí pak vrací. Zaměstnavatel vyhledává, přijímá, motivuje, vzdělává zaměstnance jako velmi důležitou pracovní sílu, ale potěšit se zaměstnancem je stále těžší. Z toho důvodu, že se od pracovní síly vyžaduje stále vyšší výkon, stabilita, flexibilita, zvyklost vzdělání, odpovědnost atd., je nutné zaměřit se na spokojenost této pracovní síly, tedy zaměstnanců, a to především vzhledem ke vztahu k pracovnímu trhu, co do možnosti být zaměstnan, ale také co do možnosti mít pro ni i jejich rodiny výhody pracovní, finanční, vzdělávací, sociální, zdravotní a jiné péče.

Spokojeností zaměstnanců by se organizace měla v rámci personálního marketingu stále zabývat, aby měla přehled o jejich problémech, z čeho tyto problémy plynou a jak je řešit. Pak z výše uvedeného plyne, že musí o svoji organizaci pečovat, tedy pracovat i na konkurenceschopnosti zaměstnavatele. Výrobní stroje musí organizace také udržovat, aby pracovaly, jak mají. Stejně tak musí pečovat o své lidské zdroje, přičemž lze jednoznačně konstatovat, že tato péče je pro ni daleko náročnější a rozsáhlejší. Protože pokud zaměstnavatel nevěnuje, že jsou zaměstnanci stejně důležití jako finance, marketing a kvalita produktu, nemohou být spokojeni a oddaní. Základem fungující organizace a kvalitně odvedené práce je spokojený zaměstnanec. Jen v případě, kdy budou spokojeni zaměstnanci, budou spokojeni také zákazníci, a pak je logické, že zisky organizace porostou.⁴³ Problematiku pracovní spokojenosti pracovníků lze tedy jednoznačně zařadit na důležitější místo v řízení organizace.

V úvodu této kapitoly se budeme zabývat vyložením jednotlivých pojmů, tedy co to je spokojenost a pracovní spokojenost.

Výkladový slovník definuje spokojenost jako stav uspokojení a klidu.⁴⁴ Lze také říci, že *švyjad uje míru vyrovnaní se s životními okolnostmi*⁴⁵ a je individuální a subjektivní.

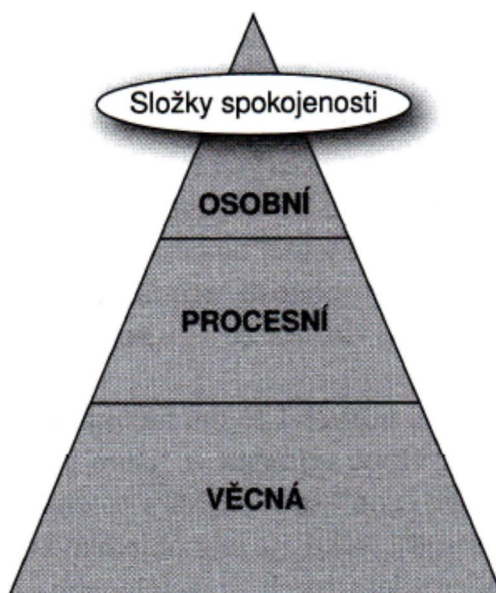
⁴³ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-547-1911-5. s. 171 a 172

⁴⁴ <http://ssjc.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=spokojenost&sti=EMPTY&where=hesla&hsubstr=no>, citováno dne 25. 10. 2013 v 15:15 hod.

⁴⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální péče a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3., s. 34

Lidskou spokojenost můžeme rozdělit do tří vrstev, a to na spokojenost v činnosti, profesní a osobní. Spokojenost v činnosti se týká výsledku činnosti člověka. Profesní pak samotného procesu neboli cesty, kterou člověk ke spokojenosti dojde. A osobní se soustředí na nás samotné a naše širší inkorporování v dané situaci. Pokud naše osobní role byla důležitá a oceněná, lépe se pak dokážeme vyrovnat s v činností a profesní nespokojeností (obr. 3).⁴⁶

Pojem **pracovní spokojenost** lze v literatuře nalézt až v posledních letech (od 50. let 20. stol.). Dříve se v této souvislosti hovořilo spíše o pojmu pracovní morálka, kterou se psychologové zabývali již od 30. let minulého století.⁴⁷ Pohled na výklad tohoto pojmu není mezi jednotlivými autory jednotný.



Obr. 3. Složky lidské spokojenosti⁴⁸

Kocianová chápe pracovní spokojenost komplexně jako jev, který *je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami jedince, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření pracovních postojů.*⁴⁹

⁴⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, tým a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7, s. 78

⁴⁷ TRTIKAR, J. A. KOL. *Psychologie ve své práci*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5., s. 111

⁴⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, tým a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7, s. 79

⁴⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3., s. 35

Armstrongova spokojenost s prací je spojena s pocity a postoji, které lidé mají ve vztahu ke své práci. *š Pozitivní a p íznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nep íznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.*⁵⁰

Kollárik ve své práci upozor uje na odli-ení pojmu spokojenost v práci od spokojenosti s prací. První pojem je třeba brát jako –ir-í a týká se osobnosti pracovníka a pracovních podmínek. Toto pojetí pracovní spokojenosti p evafluje. Druhý pojem je naopak chápán jako ufl-í, protože v sob zahrnuje pouze chápání dané pracovní innosti.⁵¹

Každý z nás m fe ze své vlastní zkušenosti íci, fe spokojenost i nespokojenost v práci se p ená-í také do našeho dalšího soukromého života. Odráflí se na našem zdraví, a to jak po fyzické tak po psychické stránce. Pracovní spokojenost má svou **objektivní a subjektivní stránku**, které jsou spolu úzce spojeny. Projevem objektivní stránky jsou výkonnost, efektivita, kvalita innosti a další. Subjektivní stránka pracovní spokojenosti je tvo ena individualitou jedince, jeho normami, hodnotami, aspirací a očekáváními.⁵² Míra spokojenosti lov ka závisí v ur ité mí e na jeho potřebách, očekáváních a na prostředí, ve kterém pracuje. Obecn lze íci, fe za ideální je považována mírná spokojenost. Naopak velká spokojenost i nespokojenost jsou neřádnoucí a ur itým způsobem –kodlivé.⁵³

Podobnost se zmín ěnými Plamínkovými třemi vrstvami lidské spokojnosti lze nalézt v trojdimenzionálním pojetí pracovní spokojenosti **Bedrnové a Nového**. První dimenzí je obecný popis stavu, druhou je kritérium pro hodnocení personální politiky a poslední dimenzi spat ují jako hnací sílu i p ekáflku v práci jedince. Dále také tyto auto i upozor ují na blízký vztah mezi **pracovní spokojeností a motivací**: *š Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, fe dobré pracovní podmínky ve v t-in p ípad alespo nep ímo stimulují motivaci k práci.*⁵⁴

Co se týká **spojitosti pracovní spokojenosti s pracovním výkonem**, lze obecn íci, fe spokojený lov k je výkonn j-í neř nespokojený. Toto tvrzení v-ak nelze považovat za jednozna n platné. Auto i, z jejichř d l bylo ěrpáno pro tuto práci, se shodnou spí-e na tom, fe k vysokému výkonu nevede lov ka spokojenost, ale fe vysoký výkon způsobu-

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael. *ízení lidských zdroj . Nejnov j-í trendy a postupy*. P elofil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 228

⁵¹ KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnos v práci*. Bratislava: Práca, 1986, s. 61

⁵² TIKAR, J. A KOL. *Psychologie ve sv t práci*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5, s. 111

⁵³ PROVAZNÍK, V. A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manařery*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0470-6., s. 114

⁵⁴ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie ízení*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-064-3., s. 260 a 261

je, že je člověk spokojený. Nakonec v této souvislosti uvádí pojem **intrinseická motivace**, který však považuje za nepříliš vhodně zvolený. Jedná se o to, že člověk je motivuje určitá činnost. Tu pak vykonává jen pro uspokojení z ní a ne pro jakoukoli odměnu.⁵⁵

Na základě výše uvedeného lze tedy konstatovat, že na spokojenost zaměstnanců má vliv celá řada objektivních i subjektivních faktorů a zaměstnavatel by je měl věčně neustále sledovat, vyhodnocovat a provádět taková opatření, která se prostřednictvím spokojenosti zaměstnanců projeví ve snížení fluktuace, zlepšení pracovní spokojenosti, výkonnosti a vůbec v celkovém vztahu k zaměstnavateli. Věčně tato náročná činnost mu může být ku prospěchu pouze tehdy, pokud je vykonávána odborně a zodpovědně.

2.1 Teorie pracovní spokojenosti

Teorie pracovní spokojenosti lze rozdělit do dvou základních skupin, a to podle toho, zda je vnímána jako jednodimenzionální nebo dvojdimenzionální. Lze tak uinit i přes onu nejednotnost v pojetí pracovní spokojenosti, kterou lze v literatuře nalézt.

Jednofaktorová teorie vnímá pracovní spokojenost z pohledu krajních stavů v jedné dimenzi. Z tohoto důvodu se míra spokojenosti i nespokojenosti pohybuje na jedné pímce od plné nespokojenosti po spokojenost (obr. 4). Na základě tohoto pojetí lze vytvořit přímo úměrný vztah mezi pracovními podmínkami a spokojeností. Pokud budou v organizaci zajištěny dobré pracovní podmínky, budou pracovníci spokojeni a naopak. Za jednofaktorové lze označit například motivační teorii Maslowa, která je popsána v následující kapitole v nované motivaci, nebo také Vroomovu očekávaní teorii.⁵⁶ K poslední zmíněné Vroomově očekávaní teorii jen několik stručných informací. Tato teorie je vazba mezi kognitivní motivační teorií a říká, že motivace je funkcí valence a očekávané. Přímá valence vyjadřuje subjektivní hodnotu výsledku, jenž je očekávaný a očekávané subjektivní pravděpodobnost, že očekávaného výsledku bude dosaženo.⁵⁷

⁵⁵ NAKONE NÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-0577-X, s. 114

⁵⁶ TIKAR, J. A KOL. *Psychologie ve své práci*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5, s. 113 a 114

⁵⁷ PROVAZNÍK, V. A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0470-6, s. 199

spokojenost ————— nespokojenost

Obr. 4. Grafické znázornění spokojenosti jednofaktorové teorie⁵⁸

Dvoufaktorová teorie naopak říká, že pracovní spokojenost i nespokojenost je ovlivňována různými faktory, a proto má spokojenost svou dimenzi, kdy existuje i nikoli. A nespokojenost má také svou, tedy druhou dimenzi, v níž je i není. Jeden z tvůrců této teorie Herzberg uvádí dvě skupiny působících faktorů. První je tvořena tzv. motivujícími faktory (šdissatisfactory), které se týkají obsahu samotné práce (samostatnost, uznání, úspěch, kariéra apod.). Tyto motivující faktory pak přímo ovlivňují spokojenost pracovníků. Do druhé skupiny patří tzv. hygienické faktory neboli šsatisfactory (vztahy na pracovišti, kontrola, pracovní podmínky, mzda, personální politika atd.) vztahující se k podmínkám práce, a právě ty působí na nespokojenost. Na základě Herzbergovi teorie tedy naopak nelze nalézt přímý vztah mezi spokojeností a pracovními podmínkami.⁵⁹

Herzbergova očekávaná teorie vychází z toho, že motivací lze ovlivnit spokojenost i nespokojenost s prací. To ovšem neznamená, že bude ovlivněn i pracovní výkon. Aby se zlepšil výkon pracovníků, je nutné, aby v případě zařádné odvedené práce bude následovat spravedlivá odměna (obr. 5).⁶⁰

⁵⁸ TĚTIKAR, J. A KOL. *Psychologie ve své práci*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5, s. 113

⁵⁹ TĚTIKAR, J. A KOL. *Psychologie ve své práci*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5, s. 114

⁶⁰ THOMSON, Rosemary. *Chování lidí*. Přeložil Josef Koubek. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9, s. 100



Obr. 5. Expekta ní teorie⁶¹

Auto i vý-e uvedených teorií e-í spokojenost zam stnanc jako takovou. P ílí-se ne-zaobírají vn j-ími vlivy, jako jsou nap íklad ekonomická krize, krize spole nosti a adou dal-ích, které nutí zam stnavatele zvý-it pé i o své zam stnance nebo ji naopak po ur itou dobu i opomíjet. Nelze tedy jednozna n íci, fe jedna z nich je správná a vfdy platná.

2.2 Faktory ovliv ující spokojenost

To, zda se lov k cítí s prací spokojen, ovliv uje velké množství faktor . Jejich klasifikaci pojímá kařdý z autor jiným zp sobem. **Armstrong** hovo í o vnit ních a vn j-ích motiva ních faktorech, kvalit ízení, vztazích na pracovi-ti a úsp -nosti pracovníka v jeho innosti.⁶² **Kociánová** je chápe jako provázaný komplex, kdy v t-inou p sobí vzájemn . Jedná se o faktory týkající se vlastní pracovní innosti a podmínek práce (obsah práce, odm ování, pracovní prost edí, mezilidské vztahy na pracovi-ti apod.), individuální charakteristiky jedinc (v k, pohlaví, vzd lání, praxe, motivace, hodnoty, pot eby apod.) a mimoorganiza ní faktory (legislativa, politiky státu, postavení na trhu, konkurence atd.).⁶³

V následující ásti jsou blífe popsány ty faktory spokojenosti i nespokojenosti pracovník , které považují za d lefité, a jsou promítnuty do dotazníku, jemufi je v nována empirická ást této práce.

⁶¹ THOMSON, Rosemary. *ízení lidí*. P elofil Josef Koubek. Praha:ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9, s. 100

⁶² ARMSTRONG, Michael. *ízení lidských zdroj . Nejnov j-í trendy a postupy*. P elofil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 228

⁶³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální innosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 36

2.2.1 Firemní kultura

*Každá firma má svou osobnost, a tou je kultura.*⁶⁴

Firemní kultura je dnes velmi moderním pojmem. V literatu e lze nalézt také její ozna ení pod pojmem kultura organizace nebo také podniková kultura. A stejn jak r zné je její ozna ení, jsou r zné také její definice.

Armstrongovo pojetí organiza ní kultury je následující: *š Kultura organizace neboli podniková kultura p edstavuje soustavu hodnot, norem, p esv d ení, postoj a domn nek, která sice asi nebyla nikde výslovn zformulována, ale ur uje zp sob chování a jednání lidí a zp soby vykonávání práce.*⁶⁵

Thomson ve své knize uvádí naopak velmi stru né pojití firemní kultury tak, jak ji definoval Bower, dlouholetý editel McKinsey & Co. Ten firemní kulturu vnímal jako *š zp - sob, jak tady v ci d láme.*⁶⁶

Luká-ová na základ zobecn ní dostupných pojetí definuje organiza ní kulturu jako *š soubor základních p esv d ení, hodnot, postoj a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v my-lení, cít ní a chování len organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*⁶⁷

Z vý-e uvedených definic lze vysledovat **prvky firemní kultury**, které je mořné nazvat základními kameny. **Armstrong** prvky firemní kultury nazývá slořkami a jsou jimi hodnoty, normy, artefakty a styl vedení.⁶⁸ **Luká-ová** pak za slořky firemní kultury ozna uje základní p esv d ení, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální (architektura, materiální vybavení, propaga ní brořury apod.) a nemateriální povahy (organiza ní mluva, historky, mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremonie).

V souvislosti s firemní kulturou se také hovo í o její síle, zdrojích a funkcích. **Sílu firemní kultury** je my-leno to, jak jsou p esv d ení, hodnoty, normy a chování z nich plynoucí sdíleny pracovníky. Pokud jsou sdíleny ve vysoké mí e, je organiza ní kultura silná

⁶⁴ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického ízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-547-1911-5, s. 157

⁶⁵ ARMSTRONG, Michael. *ízení lidských zdroj . Nejnov j-í trendy a postupy*. P elofíl Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 257

⁶⁶ THOMSON, Rosemary. *ízení lidí*. P elofíl Josef Koubek. Praha:ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9, s. 18

⁶⁷ LUKÁTOVÁ, R řena. *Organiza ní kultura a její zm na*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 18

⁶⁸ ARMSTRONG, Michael. *ízení lidských zdroj . Nejnov j-í trendy a postupy*. P elofíl Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 259 ó 261

a naopak. Za **zdroje** jsou nejčastěji považovány vliv prostředí, zakladatele i dominantního ho v dce, velikost a doba fungování organizace a vliv technologií, které organizace využívá. Dále jsou sem zaženy také organizační struktura, metody a systém řízení a v neposlední řadě styl vedení, který je v organizaci upraven. ⁶⁹ **Mallya** ve své práci uvádí ty i hlavní **funkce firemní kultury**, které definovali Kreiter a Kinicki:

- *Šdá dá len m organiza ní identitu, to znamená, že p itahuje a udržuje talentované lidi*
- *Umofl uje kolektivní p ijímání závazk . Lidé s pocitem, že vlastní organizaci jsou p ipraveni vzdát se sami sebe*
- *Podporuje stabilitu sociálního systému a striktní standardy. To znamená, že pevná kontrola je více než jen disciplína. Vá-nivé p ijímání závazku pracovat tvrd znamená silnou identifikaci s firmou.*
- *Formuluje chování tým, že pomáhá len m vytvo it smysluplné okolní prostředí.*⁷⁰

D vodem, pro lze firemní kulturu za adit k faktor m ovliv ujícím pracovní spokojenosti je to, že dobrá kultura má pozitivní vliv na chování v organizaci, na spokojenost zaměstnanc a jejich výkon. Je chápána jako pojící prvek organizace, jako jakýsi tmel.⁷¹ Díky organiza ní kultu e lze redukovat konflikty a nejistotu pracovník . V p ípad , že je v souladu s hodnotami a vnit ními normami zaměstnanc , dokáže pozitivn ovlivnit jejich emocionální pohodu a tým také pracovní spokojenost. A m že být také d ležitým motivačním zdrojem a konkuren ní výhodou.⁷² Aby však v-e uvedené platilo, musí organizace vytvo it takovou kulturu, která to bude podporovat. Její sou ástí by m lo být:

- Otev ené, zajímavé a d v rné pracovní prostředí;
- podpora kreativity a nových myšlenek;
- poskytování kvalitních informací a zp tná vazba;
- p im ená kontrola;
- individuální hodnocení pracovník ;

⁶⁹ LUKÁTOVÁ, R.řena. *Organiza ní kultura a její zm na*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 18, 32 a 33

⁷⁰ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-547-1911-5, s. 158

⁷¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdroj . Nejnov j-í trendy a postupy*. P elofíl Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 258.

⁷² LUKÁTOVÁ, R.řena. *Organiza ní kultura a její zm na*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 40

- soulad mezi individuálními zájmy pracovníků a cíly organizace;
- poznání zaměstnanců, jejich hodnot, motivujících faktorů apod.⁷³

Dá se tedy říci, že firemní kulturou zaměstnanci říkají što jsme my, jsme tým, patříme sem do této organizace. V citátu, kterým tato kapitola začíná, je uvedeno, že firemní kultura je osobností organizace. Jejími nositeli jsou zaměstnanci organizace, z čehož jasno plyne, že oni jsou ti, kteří tuto osobnost organizace vytvářejí, a proto je důležité, aby byli spokojeni.

2.2.2 Organizační klima

Po firemní kultuře je nutné zmínit jako další faktor, který ovlivňuje spokojenost pracovníků, podnikové i organizační klima. Hlavním důvodem návaznosti organizačního klimatu po tématu firemní kultury je to, že velmi často tyto dva pojmy bývají zaměňovány. Lze však konstatovat, že pojem podnikové klima je užší než pojem firemní kultura. A je oproti kultuře více viditelným a proměnlivým jevem.⁷⁴ Jednotliví autoři, kterými byla tato práce inspirována, se shodnou na tom, že se pracovní klima týká především pocitů pracovníků v organizaci.

Dle **Armstronga** lze považovat za klima organizace to, jak lidé vnímají kulturu v organizaci (jak ji vidí a jak o ní smýšlejí).⁷⁵ Armstrong dále ve svém díle uvádí definici, kterou na základě analýz vytvořil Denison: *šklima (atmosféra) se vztahuje ke třem aspektům prostředí, které členové organizace v domě vnímají, které si uvdomují.*⁷⁶

Thomson definuje organizační klima jako naladění zaměstnanců, které je výsledkem působení různých vlivů na individuální osobnost každého z pracovníků a projevuje se v jejich myšlení a postoji k práci.⁷⁷

Jako nic, co se nepatří definuje a týká se *šklima (atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a v domě hodnoty firmy)*, vidí podnikové klima **Džina a Cejthamr**.⁷⁸

⁷³ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-547-1911-5, s. 173

⁷⁴ THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. P. ediční Josef Koubek. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9, s. 20

⁷⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. P. ediční Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 258

⁷⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. P. ediční Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 258

⁷⁷ THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. P. ediční Josef Koubek. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9, s. 20

Je mnoho **faktor** , které mají vliv na organiza ní klima. Tyto faktory lze rozd lit do n kolika skupin:

- Organiza ní vlivy ó pozice organizace na trhu, její image, dobré jméno, organiza ní strategie, politika, kultura a etika, organiza ní struktura, komunikace, ízení, pracovní podmínky;
- vlivy pracovní skupiny ó role a pozice jedinc , skupinové normy, vztahy, komunikace a kompetence ve skupin ;
- vlivy jednotlivých osobností ó jejich osobnostní charakteristiky a komunikace, pracovní schopnosti a chování, výkonnost, identifikaci s organizací, pracovní skupinou a prací;
- mimoorganiza ní vlivy ó mezinárodní a národní politika, ekonomika státu, situace na trhu a trhu práce, situace jednotlivých profesních skupin, apod.⁷⁹

Organiza ní klima m fle být také chápáno jako vzájemná d v ra a pochopení mezi pracovníky. Je tedy ur ováno vztahy mezi pracovníky a také vtahy mezi nad ízenými a pod ízenými. **Zdravé organiza ní klima** by m lo být:

- integrující osobní cíle pracovník a cíle organizace;
- s odpovídající strukturou;
- nediskrimina ní;
- otev ené, loajální a d v rné;
- respektující pracovníka jako lov ka s individuálními odli-nostmi;
- pe ující o pracovní podmínky;
- zaji- ující rozvoj pracovník apod.⁸⁰

Pokud organiza ní klima m fleme nazvat jakousi šnádou organizaceõ, cofl dle mého názoru z vý-e uvedených definic a informací vyplývá, pak je zcela jasné, fle dobrou náladu bude í it spí-e spokojený zam stanec nefl ten nespokojený. Každý z nás ze své vlastní

⁷⁸ D DINA, Ji í. CEJTHAMR, Václav. *Management a organiza ní chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4, s. 269

⁷⁹ THOMSON, Rosemary. *ízení lidí*. P elofil Josef Koubek. Praha:ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9, s. 20

⁸⁰ D DINA, Ji í. CEJTHAMR, Václav. *Management a organiza ní chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4, s. 269

zkušenosti mluví, nejlepší výkon podá tam, kde prostředí bude pro sobit pozitivní, kde budou dobré mezilidské vztahy a dobrá nálada.

2.2.3 Styl vedení

Styl vedení lze také řízení společnosti charakterizovat jako způsob chování, kterým manažeré (včetně) jednají, aby bylo dosaženo potřebných výsledků. Je to vlastně styl řízení způsob jejich chování vůči podřízeným. Ten pak plyne nejen z jejich osobnostních charakteristik, ale také z prostředí chování jejich nadřízených a v neposlední řadě z norem a hodnot, které organizace vyznává.

Tady zde platí stejně jako u výše uvedených faktorů, každý z autorů styly vedení klasifikuje jiným způsobem. Z tohoto důvodu je zde uvedeno několik druhů členění.

Armstrong podal, dle mého názoru, výstišně charakteristiku jednotlivých manažerů v následujícím textu: *„Manažeré mohou být autokratičtí nebo demokratičtí, tvrdí nebo měkčí, nároční nebo nedbalí, direktivní nebo nechávající volnou ruku, mohou zachovávat odstup nebo být přítomní, destruktivní nebo konstruktivní, orientovaní na úkol nebo orientovaní na lidi, nekompromisní nebo pružní, ohleduplní nebo bezcitní, přátelští nebo chladní, strojení nebo nenucení.“*⁸¹

Styly vedení dle **Likerta** jsou následující:

- Autoritativní manažer direktivně určí a rozdělí úkoly, chybí vzájemná vazba, pracovní prostředí je bez vzájemné důvěry a komunikace probíhá pouze shora dolů;
- benevolentní manažer vytváří partnerské prostředí, kde je vyslyšen názor ostatních, ale rozhodnutí je vždy na manažerovi, který motivuje a komunikace probíhá stejně jako u stylu autoritativního;
- konzultativní manažer stejně jako u participativního stylu vytváří partnerské prostředí, kde je nasloucháno názorům ostatních, poslední slovo při rozhodnutí však má manažer, který ho odvozuje z názorů svých podřízených, komunikace je obousměrná;

⁸¹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 361

- participativní manažer svým podřízeným poskytuje plnou důvěru, rozhodnutí jsou skupinová a komunikace jako v případě-léčném stylu je oboustranná.⁸²

Deset různých stylů vedení, definuje ve své práci **Mallya**:

- Vizionářské vedení se projevuje se jasnou představou manažera o budoucnosti organizace, silnou vizí a entuziasmem;
- demokratický styl manažera je typický, že v kritické době umí manažer nalézt správnou cestu;
- strategický styl manažera je charakteristický tím, že manažer vybrať vizi a rozdělit ji na jednotlivé kroky k ní vedoucí;
- iniciativní styl manažer organizuje a dle potřeb;
- motivující styl manažer vyznávající tento styl umí udržet ve svém týmu vysoké pracovní tempo, dále poznat, kdo ztratil motivaci a ihned nalézt novou;
- pastýřský styl manažer se péčí a podporou manažera o své podřízené a díky nim je dokáže kvalitně motivovat;
- styl pro tvorbu týmu manažer s tímto stylem je to, že umí nalézt ty správné lidi a dosadit je na vhodné místo, čímž je dosahováno výborných výsledků;
- podnikatelský styl manažera je typický pro manažery na počátku podnikání, poté uflne funkční;
- styl reengineeringu manažer takového vedení je to, že manažer výborně zvládá krizové situace a problémy;
- styl tvorby mostu manažer využívají manažerů, jejichž podřízené je v umění dát dohromady rozdílné skupiny pro splnění společného cíle.⁸³

Lze konstatovat, že správně zvolený styl vedení je nejen faktorem, který ovlivňuje spokojenost, ale také výkon pracovníků. Tím, jakým způsobem vedeme své podřízené, ovlivníme vzájemnou důvěru, náladu a spolupráci. A to vše je klíčem k úspěchu při dosahování stanovených cílů celé organizace.

⁸² <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>, citováno dne 2. 11. 2013 v 18.05 hod.

⁸³ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-547-1911-5, s. 139

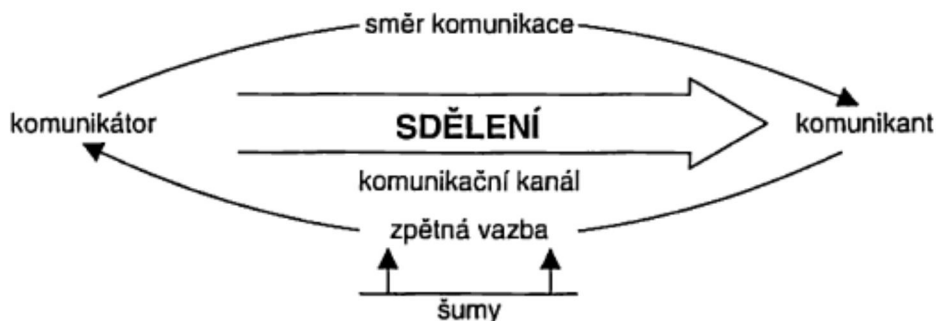
2.2.4 Firemní komunikace

*šlov k nem fle nekomunikovat.*⁸⁴

Z vý-e uvedeného citátu **Watzlawicka** plyne, flelov k komunikuje neustále. Komunikace je pro n j samoz ejmou sou ástí flivota, tedy i flivota pracovního. To, jak komunikujeme nebo jak je s námi komunikováno, se pak také odráflí na na-em chování, pocitech a mezilidských vztazích. A práv toto konstatování m flebýt jeden z argument , pro prá-v komunikace m fleovliv ovat pracovní spokojenost, ale nejen ji (identifikaci pracovník s organizací, firemní kulturou apod.).

Sloveso **komunikovat** pochází z latinského *comunico, communicare* a znamená n co oznamovat, ínit n co společným, sdílet n co s n kým.⁸⁵ Firemní komunikaci i komunikaci v organizaci lze ozna it za **komunikaci sociální** tedy mezilidskou. Ta je nejd leflit j-ím prost edkem **sociální interakce**, kterou lze definovat jako neustálý kontakt s lidmi.

Sociální komunikace je procesem, jehofl grafické vyjád ení i popsané modely m fleme v literatu e nalézt v r zných podobách. Pro ú ely této práce je pouflito tzv. interak ního pojetí komunika ního procesu (obr. 6).



Obr. 6. Komunika ní proces dle Tureckiové⁸⁶

Jen velmi struč n vlastními slovy e eno - b hem tohoto procesu dochází k p enosu informace (sd lení) od komunikátora (mluv ího) ke komunikantovi (p íjemce). Cesta sd lení je nazvána komunika ním kanálem. P i tomto procesu m fle dojít k -um m, které také

⁸⁴ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie ízení*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3, s. 193

⁸⁵ LACA, S., L. PASTERNÁJOVÁ. *Komunikácia vo svete edukácie*. Brno: Institut mezioborových studií, 2012. ISBN 978-80-87182-30-7, s. 104

⁸⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. *ízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6, s. 112

bývají označovány také jako komunikační bariéry (hluk, nepochopení). Velmi důležitá je pak také zpětná vazba, která je reakcí na přijatou informaci.

Vraťme se ale ještě k vysvětlení samotného pojmu **firemní komunikace**.

Tureckiová ji definuje jako *špecifický druh komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím nebo jako systém propojující (informační a vztahové) organizaci, respektive její zaměření na všech úrovních organizační struktury.*⁸⁷ Lze tedy říci, že Tureckiová firemní komunikaci chápe nejen jako prostředek pro výkonnost společnosti samotné (vnitřní komunikace), ale také jako prostředek její komunikace s okolím (vnějšková komunikace). To znamená, že se podílí na utvoření celkové image společnosti.

Stejný pohled na vnitřní komunikaci v organizaci má také **Bedrnová a Nový**. Rozdělují ji na vnitřní a vnějškovou komunikaci. Vnitřní komunikace probíhá uvnitř organizace mezi nadřízenými, podřízenými, členy týmu apod. Komunikace vnějšková se pak uskutečňuje mezi organizací a zákazníky, dodavateli, vnějším světem. Obě tyto formy komunikace by měly být ve vzájemném souladu.⁸⁸

Mikuláščík firemní komunikaci chápe jako sílu, jež je součástí firemní kultury a konkurenční výhodou organizace, a která *šumí nejen spoluprací, ale dokonce samotnou existencí organizace.*⁸⁹ Zde se opět ukazuje celková propojenost, kdy lidské zdroje považujeme také za konkurenční výhodou organizace.

Pro firemní komunikaci je velmi důležitá její **rychlost, kvalita a obousměrnost**. O to více v dnešní době, kdy rychlost, kvalita a přesnost rozhodují o existenci či neexistenci společností. Nejen z těchto důvodů by společnosti měly mít vytvořenou **komunikační strategii i systém**. Dle Armstronga by měla tato strategie vycházet z analýzy tří základních oblastí, a to:

- *š toho, co chce řídit management;*
- *toho, co chtějí slyšet pracovníci;*

⁸⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6, s. 111

⁸⁸ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3, s. 201 a 202

⁸⁹ MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6, s. 214

- *problém , které se vyskytují p i sd lování a p ijímání informací.*⁹⁰

Z p edchozích definic lze vysledovat, co je **cílem firemní komunikace**. Jedná se p e dev-ím o vztahové a informa ní spojení jednotlivých pracovník organizace, ale také o jejich spojení s okolním sv tem. Ve firemní komunikaci stejn jako v komunikaci b fñé lze rozli-it dv základní formy, a to **verbální a neverbální**. Ve firemní komunikaci tvo í základ komunikace verbální, ta je hlavním prost edkem pro pochopení a dorozum ní se. Rozd lujeme ji na ústní (mluvenou) a psanou (dopisy, maily apod.). Komunikace neverbální, kterou také ozna ujeme jako e t la, se skládá z r zných sloflek jako nap . kinetika, optika, proxemika, paralingvistika atd. Jako dal-í moflné len ní forem firemní komunikace lze zmínit komunikaci **formální a neformální**.⁹¹ Platí, *fe šformální komunikace dopl uje mocenské propojení firmy dané její vnit ní hierarchií a spolu s neformální firemní komunikací umofl uje a posiluje (nebo také oslabuje) informa ní a vztahové propojení organizace.*⁹²

V souvislosti s touto problematikou je také nutné zmínit **systemy komunikace**, které jsou v organizacích pouffivány. Lze je rozd lit do t í základních typ , a to na intranetové, písemné (podnikové asopisy, zpravodaje, nást nky) a ústní (porady, brífinky, diskuse).

V neposlední ad je také velmi d lefité, aby firemní komunikace byla **efektivní**, p i emfl za efektivní je považována taková komunikace, kde se partne i respektují, kde jsou p edávány informace tak, fe jsou správn kódovány a dekodovány a její nedílnou sou ástí je také zp tná vazba. To, zda je komunikace efektivní také ovliv ují komunika ní dovednosti a pozitivní nalad ní jednotlivých ú astník a situa ní kontext.⁹³ Pokud hovo íme o efektivní komunikaci, je nutné uvést také pojem **networking**, který lze chápat jako *š schopnost a um ní metodicky vytvá et vztahy a mluvit s kýmkoli, kdykoli a kdekoli s cílem vytvo it podn t k tomu, co chceme.*⁹⁴

⁹⁰ ARMSTRONG, Michael. *ízení lidských zdroj . Nejnov j-í trendy a postupy*. P elofil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 663

⁹¹ TURECKIOVÁ, Michaela. *ízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6, s. 116 ó 123

⁹² TURECKIOVÁ, Michaela. *ízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6, s. 123

⁹³ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie ízení*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3, s. 197, 203 a 204

⁹⁴ VYM TAL, Jan. *Pr vodce úsp -nou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4, s. 148

Závěrem je třeba říci, že není důležité jen to, co chceme zaměstnancům sdělit, ale také to, jak to provedeme. Je třeba brát ohled na to, komu informace sdělujeme, protože je zřejmé, že každlníkům budeme hovořit jinak než k akcionářům. Komunikace patří k našim každodenním činnostem. Je důležité, aby byla pravidelná a systematická, a to jak komunikace v týmech, tak i osobní pohovory, informační schůzky, porady, jasné předávání pokynů, připomínek, odvodnění odmítnutí. Firemní komunikací velmi ovlivníme zaměstnance, a pokud je neefektivní nebo je špatně nastavena, vede k nespokojenosti, pasivitě, demotivaci apod. Pak ztrácíme onu konkurenční výhodu, kterou představují lidské zdroje nebo komunikace samotná, jak uvádí Mikuláš-tík.

2.2.5 Pracovní podmínky

Za další faktor, který má vliv na pracovní spokojenost, ale také třeba na výkon i spolehlivost pracovníků, lze označit pracovní podmínky. Každý z nás, kdo pracuje, se při výkonu své práce pohybuje v pracovním prostředí. A toto prostředí na nás určitým způsobem a užli pozitivně i negativně působí, což se odráží v našem pracovním jednání a chování.

V literatuře lze nalézt rozdělení pracovních podmínek do různých skupin. **Pauknerová a kol.** uvádí následující členění:

- *š Prostorové a funkční řešení pracoviště ;*
- *fyzické podmínky práce;*
- *optimalizace techniky a pracovních prostředí ;*
- *bezpečnost práce;*
- *organizační podmínky práce;*
- *zdravotně-preventivní péče o pracovníky;*
- *hygienické podmínky;*
- *sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí.*⁹⁵

Nyní se seznámíme blíže s některými skupinami. První skupinu tvoří **prostorové a funkční řešení pracoviště**, čímž je myšleno nejen pracoviště, ale také dané pracovní místo. Patří sem především funkční konstrukce pracovního místa na základě antropometrických údajů. V souvislosti s prostorovým řešením je dle mého názoru třeba zmínit dnes

⁹⁵ PAUKNEROVÁ, D. A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3, s. 114

velmi moderní **open space**. Jedná se o velký otevřený prostor, kde jsou dle lidí díky pouze z nábytku i nevysokých překážek. Za klady tohoto prostorového uspořádání lze považovat úsporu nákladů a větší kontrolu ze strany manažerů, čímž se snižují časové ztráty. Jeho zápor je především v zaměstnancích, kteří s open spacem nemají zkušenosti.⁹⁶ Své specifické podmínky, barevné řešení pracovního prostředí, zvukové a mikroklimatické podmínky lze zařadit do druhé citované skupiny, tedy do **fyzických podmínek práce**. Další skupinou, kterou je třeba zmínit podrobněji, jsou **organizační podmínky práce**. Patří sem organizace na pracovišti vzhledem ke kvalitnímu pracovnímu výkonu, organizace práce na pracovišti, jejímž smyslem je koordinace jednotlivých pracovních činností a dále organizační zajištění plynulosti práce, což znamená zajištění všeho, co je pro kvalitní pracovní výkon třeba (materiál, energie atd.). Poslední velmi významnou skupinou jsou **sociální - psychologické faktory pracovního prostředí**. Do této skupiny lze zařadit mezilidské vztahy na pracovišti, komunikaci, vzájemnou interakci, sociální klima, ale také sociální normy, tradice a hodnoty dané pracovní skupinou.⁹⁷

Pokud jsou pracovní podmínky nastaveny pro pracovníky pozitivně, vedou ke zlepšení spokojenosti, motivace a chování. Pozitivně působí na zdraví a výkon pracovníků. Dále také u pracovníků posilují jejich soudržnost nejen s vykonávanou prací, ale také s cíli organizace. Lze o nich také říci, že zvyšují atraktivitu práce a zlepšují pověst zaměstnavatele.⁹⁸

Pracovními podmínkami lze tedy nazvat vše, co na nás působí při práci. A my bychom říci, že působí ve značné míře. Pokud budeme pracovat v příjemných a kvalitně nastavených podmínkách, půjde nám práce šlechetně od ruky. Ale podmínky jako příliš velké horko nebo zima, tluká práce, špatný stroj, nekvalitní suroviny a jiné nás rozhodně neovlivní pozitivně. Zde se opět ukazuje nezastupitelná úloha personálního marketingu, protože pracovní podmínky nesmí působit proti očekávání zaměstnance a být výrazně horší ve srovnání s okolním pracovním trhem. Jejich důležitost také potvrzuje fakt, že pracovní podmínky zaměstnanců jsou také obsaženy v Zákoníku práce.

⁹⁶ WAGNEROVÁ, I. A KOL. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0, s. 93 a 94

⁹⁷ PROVAZNÍK, V. A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0470-., s. 154 a 180

⁹⁸ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pece-o-zamestnance-a-pracovni-podminky-34157.html#!>, citováno dne 8. 11. 2013 v 17.14 hod.

2.2.6 Pracovní skupina

Dle mého názoru má nyní po pracovních podmínkách logickou návaznost za azení faktoru, kterým je pracovní skupina. Protože stejně jako na nás p i práci p sobí v-e okolo, což je správn ozna eno jako pracovní podmínky, p sobí na nás také to, s kým se v pracovním procesu setkáváme, potkáváme a spolupracujeme. Jen velmi málo profesí je o jednom lov ku, ve v t-in p ípad jsme vřdy sou ástí ur ité pracovní skupiny, která je považována za základní stavební jednotku každé organizace. Na to, že dobré mezilidské vztahy na práci-ti jsou významné a mají dobrý vliv na výkon i na spokojenost pracovníků, upozornil již **Mayo** svými Hawthornskými experimenty (1927 ó 1932).⁹⁹

Pracovní skupina šp edstavuje specifický p ípad malé formální sociální skupiny.¹⁰⁰ Aby byla definice **Nakone něho** správn pochopena, je třeba krátce osv tít jednotlivé její pojmy. Jako **sociální skupinu** ozna ujeme seskupení lidí, kteří vyznávají podobné názory, postoje, hodnoty a jsou v í sob v ur itých vztazích. Za **malou** m feme ozna it takovou sociální skupinu, která je tvo ena max. 30 osobami a tyto osoby se vzájemn znají. **Formální sociální** skupina je vytvo ena za ú elem dosažení ur itých cíl a funguje na základ jasn stanovených pravidel a struktury pozic a rolí.¹⁰¹

Za ur itou formu pracovní skupiny lze ozna it dnes velmi oblíbené **týmy**. Ty se li-í p edev-ím tím, že nemají tak pesn ur enou strukturu, jsou flexibiln j-í a bývají vytvo ena za ú elem spln ní ur itého úkolu. Se zm nou úkolu tedy také dochází ke zm n týmu.¹⁰² Týmy existují v r zných podobách a nabízí sou asným spole nostem velký potenciál, který lze nalézt šv *jejich rozmanitosti a skrytých lidských zdrojích*.¹⁰³

Vstup do pracovní skupiny i do týmu nezávisí na konkrétním pracovníkovi. Je do nich za azen na základ svých schopností a dovedností. Pokud pracovní skupina i tým funguje efektivn , projevuje se u ní **tzv. synergický efekt**. **B lohlávek** ho vysv tluje tak, že skupina spole n dosahuje takové kvality i výkonu, kterého by jednotliví leno-

⁹⁹ VÍZDAL, Franti-ek. *Sociální psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií, 2010. s. 62

¹⁰⁰ NAKONE NÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X, s. 167

¹⁰¹ VÍZDAL Franti-ek. *Sociální psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií, 2010, s. 103 ó 105

¹⁰² NAKONE NÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X, s. 168

¹⁰³ HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. P elofila Pavla Císa ová. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6, s. 175

vé každým sám za sebe nikdy nebyli schopni dosáhnout.¹⁰⁴ To, zda pracovní skupina je i není efektivní, je ovlivněno několika dalšími faktory, a to její velikostí, složením, komunikací, interakcí a v neposlední řadě stylem vedení.

Je třeba také zmínit, že velký vliv na to, jak má jeho postavení v rámci pracovní skupiny, má jeho sociální pozici a roli. Pojem **sociální pozice** v sobě skrývá místo, které je v rámci pracovní skupiny určeno konkrétní funkcí i pracovními zájmy.

Sociální role je pak očekávaný způsob chování a jednání člověka na této i oné pozici. Jednoduše řečeno, na pracovní pozici se člověk dostane na základě svých předpokladů, zkušeností a dovedností a podle toho se také očekává, že se bude určitým způsobem chovat. Je logické, že požadavky na chování člověka budou diametrálně odlišné od požadavků na chování člověka na pozici manažera.

Již Aristoteles řekl, že člověk je tvor společenský (zoon politikon). Proto je pro něj život ve společnosti základem. Stejně to platí i pro pracovní skupinu. Člověk je její součástí a tato pracovní skupina jej ovlivňuje, a to nejen v oblasti života pracovního ale také běžného. Každý z nás v práci stráví mnoho času a je pro něj důležité, aby pracoval mezi lidmi, se kterými dokáže alespoň částečně nalézt společnou řeč. To, jaké podmínky a nálada panují v pracovní skupině, pak samozřejmě působí na výkon člověka a také na jeho pracovní spokojenost.

2.2.7 Stres

Stres jako faktor ovlivňující pracovní spokojenost v našem světě nelze opomenout, protože se domnívám, že nelze nalézt člověka, který by nikdy během svého pracovního působení stres nezazávil. Nestáháme, co je třeba, chytíme toho po nás mnoho, dostáváme se v práci do konfliktních situací, děláme chyby, na pracovišti jsou špatné mezilidské vztahy a další podobné situace jsou pro stres jako dělané. Ale stresovat se můžeme také z toho, že nemáme šanci se vyčlenit a cítíme se nevytížení. Každopádně zde platí, že každý z nás je originál, a proto nás stresuje něco jiného.

Ale vraťme se o krok zpět a zeptáme se, co stres je. Slovo stres vychází z latinského *stratus*, což znamená vypjatý, napjatý, natažený.¹⁰⁵ Lze ho definovat jako *štev individua*

¹⁰⁴ B LOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7, s. 13

vznikající v důsledku nadměrné psychické anebo fyzické zátěže, i ohrožení organismu, který směřuje k obnovení narušené psychické rovnováhy.¹⁰⁶

Při negativním působení stresu na naši činnost i zdraví hovoříme o tzv. **distresu**. Naopak o **eustresu** hovoříme jako o pozitivním stresu, který nás aktivizuje a posouvá dále při překonávání nejen pracovních překážek.

Jako hlavní příčiny stresu, který vzniká při práci, **Armstrong** uvádí následující:

- Samotnou práci (velký tlak, neúspěchy, zklamání);
- role v organizaci (nejasnost, konflikty);
- špatné vztahy;
- pocity spojené se zaměstnáním (nejistota, strach z odpovědnosti);
- vnější tlaky například ze strany rodiny.¹⁰⁷

Stres lze zvládnout pomocí tzv. **copingu**, jehož smyslem je v domě snaflení člověka stres zvládnout, přikrmit ho a přijmout.¹⁰⁸ Jde o adaptivní chování, které by v pracovním životě mohlo znamenat, že delegujeme část úkolů na někoho jiného, naučíme se konstruktivně přijímat kritiku, ke konfliktům a problémům budeme postupovat aktivně apod.

Ale jak by měla ke stresu postupovat organizace? Je to rozhodně téma, kterému je třeba věnovat pozornost, protože vystresovaný pracovník nebude pravděpodobně pracovníkem výkonným a spokojeným. Navíc každá organizace má odpovědnost za kvalitu pracovního života svých zaměstnanců. Aby organizace dokázala stres minimalizovat, měla by postupovat k následujícím doporučením:

- Vytvářet pracovní místa tak, aby nedocházelo ke konfliktu rolí;
- umísťovat a rozmísťovat pracovníky na základě jejich schopností;
- rozvíjet kariéry opatrně s ohledem na schopnosti pracovníků;
- zavádět procesy řízení výkonu;
- uskutečňovat konzultace, kde je možné o problémech hovořit;

¹⁰⁵ TRUCKENBRODT, Nicole. *Stres? Neznám!* Přeložila Nora Martinková. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1688-7, s. 14

¹⁰⁶ PALOVÍKOVÁ, Geraldina. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, s. 115

¹⁰⁷ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 278

¹⁰⁸ PALOVÍKOVÁ, Geraldina. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, s. 116

- vzdívat nejen v oblasti zvládání stresových situací.¹⁰⁹

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že stres nelze podceňovat, a to ani individuálně z pohledu každého z nás jako pracovníka i lovk a ani z pohledu organizace jako zaměstnavatele. Organizace, kde je stres běžnou součástí pracovního prostředí, nebudou pravděpodobně patřit k těm nejúspěšnějším. A pokud ano, budou se rozhodně potýkat s velkou nemocností, výkyvy výkonnosti a fluktuací svých pracovníků. Dle mého názoru je stres do jisté míry i aktivátorem našeho snažení, ale to se týká pouze výjimečných situací a ne každodenního stresového prostředí. Jak jednotliví pracovníci, tak také organizace by měly nalézt optimální přístupy k tomu, aby stres redukovali a eliminovali. Pak budou spokojeni pracovníci a také organizace.

Výše uvedených faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost není úplně. K velmi důležitým faktorům lze také zařadit péči o zaměstnance, hodnocení, vzdělávání a mnoho dalších. Některé z nich byly zmíněny v kapitole o novém řízení lidských zdrojů. Lze také říci, že je to záležitost individuální, protože každý z nás je jiný, a proto naše spokojenost může ovlivňovat něco jiného. Domnívám se však, že pro účely této práce není třeba více popisovat další faktory blíže rozepisovat.

¹⁰⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 812

3 MOTIVACE

Výše uvedená kapitola byla v nově uvedené kapitole zaměřena na spokojenost zaměstnanců. Je všeobecně známo, že lze daleko lépe a snáze motivovat spokojeného člověka, spokojeného zaměstnance. Na druhé straně vhodně zvolená motivace se na spokojenosti zaměstnance přímo podílí. Protože se jedná o jednu z oblastí osobnosti člověka (dalšími jsou pak jeho schopnosti, hodnoty, emocionalita aj.), která má vliv na jeho pracovní chování a výkon, je problematika motivace dnes velmi vyhledávanou a oblíbenou. Hlavním důvodem je především to, že motivace je důležitým faktorem nejen pro pracovní spokojenost jedince, ale také pro jeho pracovní výkon a kvalitu práce. Z tohoto důvodu je problematika motivace v nově uvedené kapitole samostatná kapitola této práce.

Nejdříve se zde zaměříme na vysvětlení samotného pojmu motivace. Toto slovo pochází z latinského *moveo*, což znamená hnout, hýbat, pohybovat, zahnat.¹¹⁰

Nakonečný popisuje motivaci jako proces *šurujícího zaměření (zacílení), trvání a intenzity chování (jednání)*. V tomto smyslu je to psychologický hypotetický konstrukt, popisující resp. vysvětlující psychologické příčiny chování.¹¹¹

Toman naopak motivaci vyjádřil velmi krátce a výstižně: *š Motivace je prostě v le jednat.*¹¹²

Kociánová ji charakterizuje jako jakýsi hybný motor člověka, když v definici uvádí, že motivace je *šoubor vnitřních hnacích sil, které usměrní jeho jednání.*¹¹³

Hovoří se o dvou základních principech motivace, které mají vliv na chování člověka. A to o principu udržování a obnovování psychické rovnováhy (jakékoli narušení rovnováhy pak vede k motivovanému jednání soustředěnému na obnovení homeostázy) a dále o principu hédonismu (vyhýbání se nepříjemnému a vyhledávání příjemného).¹¹⁴ Potéby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty jsou považovány za základní zdroje motivace, které

¹¹⁰ <http://latinsky-slovník.latinsky.cz/latinsko-cesky/> 12.9.2013

¹¹¹ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7, s. 15

¹¹² TOMAN, Ivan. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha: TAXUS International, 2010, s. 29

¹¹³ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální vnitřní síly a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 22

¹¹⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7, s. 106 a 115

jsou označovány jako motivy (psychologické příčiny lidského chování). *Účelem motivace je vzbudit nadšení, zaujetí, zápal a dodat vnitřní energii k činnosti.*¹¹⁵

Nyní je třeba osvětlit pojem motivace pro potřeby této práce. Tedy ne z pohledu psychologického, ale z pohledu řízení lidských zdrojů a pracovní spokojenosti. Je třeba objasnit, čím a jak může být motivace a motivování pracovníků organizacím prospěšná.

Definice **pracovní motivace** dle **Bedrnové a Nového** vyjadřuje to, jak se člověk chová v pracovním procesu a je to *šířící postup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.*¹¹⁶

Nakonečný velmi stručně uvádí, že pod pojem pracovní motivace se skrývá odpověď na otázku, proč vlastně lidé pracují.¹¹⁷

Lze říci, že správně motivovaný člověk stejně jako spokojený je pro organizaci a její kvalitní fungování základním prvkem nebo chcete-li základním kamenem. Pracovníci, kteří jsou správně motivováni, jsou produktivnější a kreativnější nežli ostatní.¹¹⁸ Ale i zde, stejně jako u problematiky pracovní spokojenosti, která byla uvedena v předchozí kapitole, platí pravidlo švédského mírouče, protože nadměrná motivace má stejný efekt jako motivace nedostatečná. Proto je jedním z hlavních úkolů organizace v této oblasti *švédsky vytvořit motivací procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.*¹¹⁹ **Armstrong** dále uvádí, že jde o to vytvořit takovou motivací teorii, která získává předdanou hodnotu díky zaměstnancům a to za předpokladu, že hodnota výstupů zaměstnanců přesáhne náklady jejího vytvoření. Svobodné jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem je pak základem pro dosažení zmiňované předdané hodnoty.¹²⁰ *Švédsky Dobře vytvořený motivací program pozvedne výkonnost pracovníků, posiluje spokojenost, zlepšuje udržení kvalitních zaměstnanců.*

¹¹⁵<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/267-uvod-motivace-vedeni.html>, citováno dne 25. 10. 2013 v 10:10 hod.

¹¹⁶ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3, s. 383

¹¹⁷ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X, s. 120

¹¹⁸ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-547-1911-5, s. 169

¹¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 295

¹²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 219

c , kte í budou poskytovat kvalitní servis pro zákazníka, a tím se zvýší zisk organizace.¹²¹
 Vzhledem k sou asné koncepci ízení lidských zdroj a k tomu, že dnes organizace po svých zam stnancích pofladují zvýšení samostatnosti, výkonnosti, chování zam stnanc je ovliv ováno spí-e nep ímo nejl nátlakem a spole nosti bojují s financemi, je význam kvalitního motiva ního systému o to vyší.

Jak ufl bylo vý-e uvedeno, lze motivaci nazvat na-ím vnit ním motorem. Tento motor nás pohání k tomu, abychom uspokojili své pot eby a dosáhli vyty ených osobních i pracovních cíl . A práv díky této své vlastnosti je motivace velmi úzce spojená s oblastí ízení lidských zdroj a pracovní spokojenosti. Motivování zam stnanc je dle mého názoru jednou z d ležitých oblastí, kterým je nebo alespo by m la být v nována v organizacích velká pozornost.

3.1 Teorie motivace

Pokud budeme vycházet z premisy, že motivace má na ízení lidských zdroj a pracovní spokojenost velký vliv, pak je t eba podívat se na vývoj samotné teorie motivace a její p ínos pro sou asnou praxi.

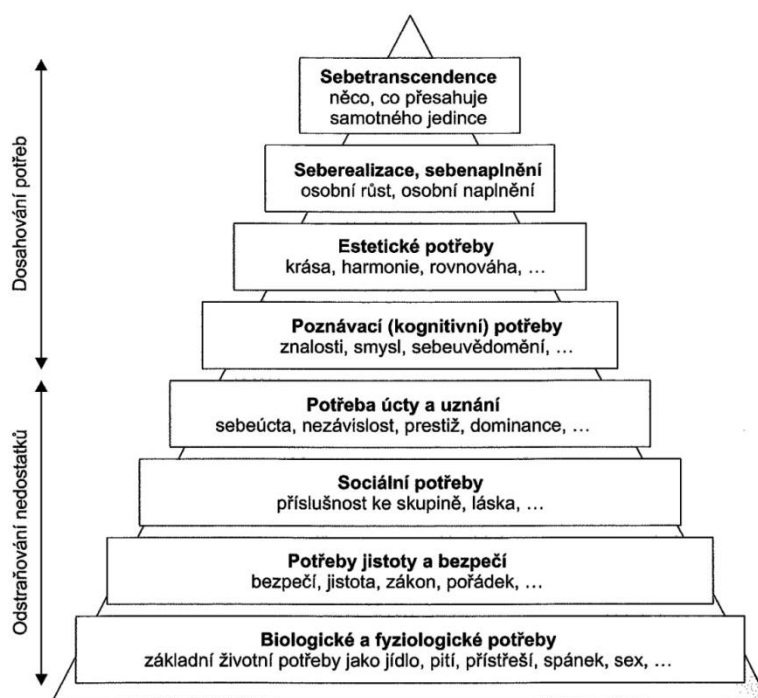
Otázky o tom, pro se lov k ur itým zp sobem chová, lze nalézt jifl u starov kých eckých filosof Sokrata, Platona a Aristotela. Poté je následovali osobnosti jako Pascal, Hobbes, Rousseau a dal-í.¹²² Dnes lze v literatu e nalézt mnoho r zných pohled na teorie motivace a kaflký z autor je zpracovává jiným zp sobem. Následující ást práce se v nuje dv ma autor m a jejich náhled m na tyto teorie.

Armstrong povafluje za nejvlivn j-í následující: teorii instrumentalisty, teorie zam ené na obsah a teorie zam ené na proces. **Teorie instrumentalisty** vychází z Taylorových metod v deckého ízení. Jejich základem je p edpoklad, že pracovní výkon lov ka je úzce spojen s politikou cukru a bí e tedy s odm nami a tresty. Tento motiva ní p ístup funguje za p edpokladu vypracovaného systému kontroly a také nerespektuje lidské pot eby a neformální vztahy na pracovi-ti. **Teorie zam ené na obsah** se zam ují na obsah motivace, který je tvo en pot ebami. Proto bývají také nazývány teoriemi pot eb.

¹²¹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického ízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-547-1911-5, s. 169

¹²² NAKONE NÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha:Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7, s. 149 a 150

Za nejvýznamnější lze označit Maslowovu hierarchii potřeb.¹²³ Dle Maslowa mají všichni lidé stejné kategorie potřeb, které rozdělil do dvou hlavních skupin. První skupinou jsou potřeby odstranění nedostatků (potřeby nižší) a druhou potřeby dosažení určitých cílů (potřeby vyšší). Předpokladem pro uspokojení vyšších potřeb je prvotní uspokojení potřeb nižších. Pokud nedojde k uspokojení potřeb nižších, objevuje se u člověka napětí a úzkost, které lze odstranit pouze tak, neždají potřeby uspokojíme, přičemž člověk nepociťuje žádné jiné pocity. U druhé skupiny potřeb, tedy potřeb vyšších, člověk po uspokojení potřeb cítí dobrý pocit, který má motivační charakter. Maslow dále uvádí, že pokud člověk nemá uspokojeny potřeby nižší, nemá zájem o jakékoli potřeby vyšší.¹²⁴



Obr. 7. Maslowova hierarchie potřeb¹²⁵

V souvislosti s touto teorií je zajímavá nesouhlasná Tomanova argumentace. Toman uvádí *široká spousta modelek tak touží po uznání a slávě (sociální potřeby), že kvůli tomu nejdí (základní potřeby). Tím popírají základní potřeby předtím.*¹²⁶ **Teorie zaměněné**

¹²³ ARMSTRONG, Michael. *Učení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. P. ed. Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 223

¹²⁴ <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>, citováno dne 23. 10. 2013 v 11:03 hod.

¹²⁵ <http://www.phil.muni.cz/waia/home/aktivita3/ka3f>, citováno dne 25.10.2013, 11:01 hod.

¹²⁶ TOMAN, Ivan. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha: TAXUS International, 2010, s. 27

na proces nebo také kognitivní teorie jsou zaměřeny na *psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti* ¹²⁷ Do této skupiny patří očekávaná teorie vycházející z Vroomovy teorie valence, která říká, že k motivaci dojde v případě, že je člověk za práci náležitě odměněn. Tedy, pokud se domnívá, že odměna je náležitá jeho vynaloženému úsilí. Tato teorie je také popsána v předcházející kapitole. Dále sem patří teorie cíle, která říká, že ke zlepšení motivace a výkonu dojde tehdy, pokud jsou pracovníkům nastaveny náročné, ale dosažitelné cíle a funguje zpětná vazba. A poslední je teorie spravedlnosti. Hlavní myšlenkou této teorie je to, že pokud se s člověkem zachází spravedlivě, je lépe motivován. ¹²⁸

Nakonečný ve své knize uvádí tabulku významných teorií motivace následovně.

Tab. 1. Teorie motivace dle Nakonečného (vlastní zpracování) ¹²⁹

| TEORIE | AUTOR | ZÁKLADNÍ POJMY | EMPIRICKÉ TĚŽKOSTI |
|------------------|--|--|---|
| psychoanalytická | S.Freud (1900-1920) | id, ego, superego, pud, princip slasti, princip reality | neurózy, sny, obrana, chybné úkony, nev- domí |
| behavioristická | Hull, Spence, Miller (1930-1950) | drive, habit, incentiva, redukce popudu (dri- vu), anticipační cílová odpov | deprivační vlivy na intenzitu chování a rezistenci vyhasínání, podmiování bolesti- vých reakcí, sekundár- ní drivy |
| topologická | K. Lewin (1920-1940) | tenze, valence, životní prostor, psychologická distance | návrat k nedokončeným úko- lům, substituce, úro- ve aspirace, konflikt |
| výkon | Atkinson, McClelland (1950-1970) | motiv, expektance, incentiva, emoční anticipace, tendence | persistence ve výko- nových úkolech, prefe- rence rizika, úrove aspirace |

¹²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Ízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. P. ed. Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 221

¹²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Ízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. P. ed. Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 224 a 227

¹²⁹ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7, s. 149

| | | | |
|-----------------------|-------------------------------|---|---|
| sociální učení | J.B. Rotter (1955-1975) | expektance, generalizovaná expektance, šlokus kontroly | změna expektancí a jejich generalizace, hledání a využití informací |
| atribuce | Heider, Kelley, Werner (1960) | atribuce kauzality, schémata, dimenze expektance, afekt | kauzální inference, změny expektance, interpersonální hodnocení, emocionální reakce |
| humanistická | Maslow, Rogers (1950-1970) | pozitivní sebepojetí, sebeaktualizace, hodnoty | diskrepance ego-ideál, otevřenost zkušenosti, seberealizující se osobnost |

Co si tedy lze z výše uvedeného stručného výčtu teorií motivace odnést do praxe? Jednoznačně nelze říci, že právě tato jedna teorie je ta správná a univerzálně fungující. Pro manažera je dobré vědět, že existuje mnoho různých přístupů a pohledů na tuto problematiku, protože každý člověk je jiný, má různé potřeby a pak tedy lze k uspokojení jejich potřeb zvolit tu správnou cestou.

3.2 Typy motivace

Jako nejzákladní členění motivace lze uvést rozdělení na motivaci vnější a vnitřní. **Vnitřní motivace** je založena na tom, že člověk motivuje sám sebe ke kvalitní práci, k udržení výkonu i dosažení určitého cíle. Vychází z člověka samotného, proto je stálejší a hlubší než motivace vnější. Autonomie, zodpovědnost, rozvoj schopností, dovedností a využití příležitostí jsou znaky, kterými se u člověka vnitřní motivace projevuje.¹³⁰ Často se o ní také hovoří jako o sebemotivaci nebo automotivaci. *„Vnitřní motivace je nespokojenost se současným stavem spojená s aktivním odstraněním příčin nespokojenosti.“*¹³¹

Vnější motivaci jsou myšleny takové metody, kterými nadízení motivují své podřízené k lepším a kvalitnějším výkonům. Prostředkem této motivace může být například pochva-

¹³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 298 a 299

¹³¹ TOMAN, Ivan. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha: TAXUS International, 2010, s. 36

la, pen flitá odm na nebo naopak trest. Tyto metody p sobí bezprost edn , ale pouze krátkodob .¹³² *š Motivace zven í p sobí jako smrad. Za n kolik dní, nebo dokonce hodin sama zmizí.õ*¹³³

Jak jifl z vý-e uvedeného vyplývá, dlouhodob nemá vn j-í motivace sama o sob velký význam. U lov ka je vfdy rozhodující jeho vnit ní motivace. Jinak lze také íci, *fle ší externí motivaceí trvá jen po tu dobu, pokud je podpo ena interní inspira-cí, í efektivní motivace pot ebuje interní pohon.õ*¹³⁴ Ti, kte í mají vnit ní motivaci malou, bývají v t-inou mén aktivní, energi tí a pr bojní nefti, jejichfl vnit ní motivace je velká.

V literatu e lze nalézt také d lení motivace na obecnou a specifickou. **Obecná moti-vace** se týká každé lidské bytosti a jedná se p edev-ím o na-í snahu n co d lat, ovliv ovat nebo n eho dosahovat. **Specifická motivace** se pak týká ur itých osobních cíl a zám r . *š Tato forma motivace pramení ze subjektivního významu cíle dané osoby a rozhoduje o vytrvalosti a energii, kterou vynakládá na jeho sledování.õ*¹³⁵

Jako prost edky obecné motivace, kterou **Halík** ve své knize nazývá motivací plo-nou, vyjmenovává například p ísp vky na stravu, dovolenou, nabídky vstupenek na kulturní í sportovní akce, bezúro né p j ky, penzijní í flivotní poji-t ní a dal-í. Specifické prost edky motivace jsou pak finan ní odm ny, zlep-ení pracovních podmínek, pochvala, vzd lávání, pový-ení apod. Jako jeden ze specifických motiva ních prost edk uvádí d v -ru v souvislosti s delegováním pravomocí.¹³⁶ *š Pokud budete delegovat ur ité pravomoci i na nejniřt-í lánek et zu, který ídíte, vzbudíte v lidech v t-í odpov dnost a hrdost.õ*¹³⁷ Za tímto doporu ením následuje také upozorn ní, fle je t eba neustále kontrolovat. V tomto tvrzení se shoduje s **Armstrongem**, který spat uje ve svobodném jednání, rozhodování a ízení se vlastním úsudkem p idanou hodnotu, která by m la být díky kvalitní motiva ní strategii organizace vytvo ena.

¹³² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. P elofil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 298 a 299

¹³³ TOMAN, Ivan. *Motivace zven í je jako smrad*. Praha: TAXUS International, 2010, s. 21

¹³⁴ HEIDEMA, J. H., C. A., MCKENZIE. *Praktická p íru ka pro vedoucí týmu a leny týmu. The Passionate Team*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-361-4, s. 214

¹³⁵ NIERMEYER, R., M., SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. P elofil Petr Kunst. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7, s. 22 ó 23

¹³⁶ HALÍK, Ji í. *Vedení a ízení lidských zdroj* . Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1, s. 82 ó 83

¹³⁷ HALÍK, Ji í. *Vedení a ízení lidských zdroj* . Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1, s. 83

Motivací teorie zcela zjevně potvrzují důležitost trvalé a systematické motivace zaměstnanců a z tohoto důvodu je další část této kapitoly zaměřena na efektivní současnou motivaci zaměstnanců v praxi.

3.3 Motivace v praxi

V odborné literatuře lze nalézt velké množství různých a fungujících postupů, jak motivovat své zaměstnance. Jednotliví autoři jsou pokládáni za odborníky, jsou úspěšnými a uznávanými manažery, kteří píší knihy plné svých zkušeností a rad. Lze u nich najít něco společného, ale na druhou stranu má každý jinou svoji špičkovou hodnotu. To důležitě, na čem se všichni shodnou je, že každý člověk je jiný, a proto každého motivuje něco jiného. Dalším problémem je to, že motivace se u člověka mění v průběhu jeho života. Je logické, že to, co pro něj bylo podstatné například v pubertě, je dnes možné považovat dokonce až za směšné. Z toho tedy plyne, že chytrý manažer by se měl s motivací přizpůsobit vlivy špičkově konkrétnímu člověku. A dále také to, že by měl dokázat odhlédnout od toho, co je hlavním motivujícím faktorem pro něj samotného a naopak se snažit pochopit konkrétního člověka.¹³⁸ To vše se odvíjí od důležitosti a náročnosti úkolu - poznání své podstaty. Pak teprve bude schopen pochopit jejich vnitřní postoje, osobní hodnoty a potřeby. A tato myšlenka nás opět vrací k propojení problematiky motivace s řízením lidských zdrojů, ale také spokojeností pracovníků. Vlivy ve společnosti, kde pracuje například 300 osob nelze z pozice personalisty včas poznat tak, aby mohli být kvalitně motivováni. Tato činnost se pak přenáší na jednotlivé manažery, vedoucí oddělení, vedoucí tým, a to u nás zejména v oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou to právě oni, kteří mají v oblasti motivace ten nejdůležitější úkol, tedy vhodně motivovat za všech okolností. U zaměstnanců se dá říci, že díky vhodně zvolené motivaci vykonávají svoji práci kvalitně, mají z ní dobrý pocit a jsou pak také spokojeni.

Cílem motivace v praxi je tedy *špičkově aktivovat jednotlivé pracovníky, podnětit jejich vnitřní hnací síly a usměrnit jeho chování k dosažení určitého cíle. Pro organizace je motivování jedinců jedním z klíčových faktorů úspěchu.*¹³⁹ Aby se toto manažerovi nebo jinému vedoucímu pracovníkovi podařilo, měl by umět využívat **motivací faktory**, které jak

¹³⁸ HEIDEMA, J. H., C. A., MCKENZIE. *Praktická příručka pro vedoucí týmu a členy týmu. The Passionate Team*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-361-4, s. 252

¹³⁹ <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>, citováno dne 25.10.2013 v 11:45 hod.

ufl bylo vý-e e eno, vhodn a šna t loř p izp sobí konkrétnímu pracovníkovi. Nyní si vylofme, co vlastn pracovníka motivuje a ím lze jeho motivaci zvý-it. Budeme tedy hovo it o jifl zmín ných motiva ních faktorech. Jako první je t eba uvést samoz ejm mzdu, protofle to je jeden z hlavních d vod , pro v t-ina z nás do práce chodí. Ale nejen finan ní stránka práce je d leflitá. Pat í sem také to, jaké vzd lávání máme k dispozici, jak je s námi komunikováno, jaká je flexibilita, pozitivní zp tná vazba a uznání. Motivaci lze zvý-it tím, fle zam stnanci budou mít pocit, fle jejich práce má n jaký smysl, fle jsou kvalitn ohodnoceni a to nejen finan n , ale také t eba pochvalou, fle mají ur itou dávku samostatnosti p í pln ní svých pracovních povinností, fle mohou vyjád it sv j názor, který bude vysly-en a fle mají k práci dobré podmínky.

R zní auto í uvádí r zný vý et motiva ních faktor . Nap . **Heidema a McKenzie** p í-í o dvanácti faktorech, které lidi pohání k úsp chu. ť Jsou to:

Úsp ch ó pocit z dob e odvedené práce a asu stráveného s rodinou.

Nezávislost ó p íleflitost být svým vlastním pánem.

Volný as ó mnoflství asu, který strávíte u svých zájm .

Peníze ó finan ní nezávislost, kdy m flete peníze utrácet, za co chcete.

Osobní r st ó pocit, fle se intelektuáln , du-evn a profesn rozvíjíte.

Moc ó pocit kontroly nad situací.

Tlak ó neustálý pocit nebo pot eba ukázat, fle se i nadále zlep-ujete.

Prestifl ó respekt, který si získáte od koleg a nad ízených.

Ocen ní ó hmotné odm ny za dob e odvedenou práci.

Zabezpe ení ó jistota, fle si udržíte svou práci nebo svou pozici.

Sebeúcta ó pocit vlastní hrdosti, jak se hodnotíte oproti svým koleg m.õ¹⁴⁰

Jiný z autor pak uvádí po etn j-í vý et motiva ních faktor , které se dle jeho názoru dlouhodobou praxí v managementu osv d ily. Jedná se o *š cíle, nápl práce, participace, pravomoc a odpov dnost, zp tná vazba, styl vedení, osobnost manafera, informace, sociální program a vedlej-í výhody, kariéra, osobní rozvoj, vztahy na pracovi-ti, systém*

¹⁴⁰ HEIDEMA, J. H., C. A., MCKENZIE. *Praktická p íru ka pro vedoucí týmu a leny týmu. The Passionate Team*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-361-4, s. 214

*odmítnutí a oceňování, image firmy, podniková kultura a jistota pracovního místa.*¹⁴¹
 V tomto výtu je opřít vzájemná propojenost řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenosti a motivace.

K motivacím faktorům, které působí na podřízené velmi individuálně, jsou pak také vytvořeny **motivační nástroje**. O nich se dá říci, že jsou funkční v závislosti na zaměření. V každém případě zde velmi záleží na jednání nadřízeného, protože to také určuje, jak jsou podřízení aktivní a spokojení. **Urban** hovoří o deseti základních nástrojích:

Pochvala a poděkování za dobře odvedenou práci.

Vyslechnutí podřízeného a jeho názor.

Poskytnutí zpětné vazby.

Poskytnutí informací o tom, jak si společnost vede.

Informace roli zaměstnance v daném úkolu, projektu.

Umožnění osobního a profesního rozvoje zaměstnance.

Poskytnutí osobní zodpovědnosti a možnosti rozhodování.

Podpora nových nápadů a myšlenek.

Oslava dosaženého výsledku.¹⁴²

V literatuře se také velmi často hovoří o **motivačních pravidlech i zákonech**. Každý z autorů je nazývá a definuje jinak. Jsou to jakési rady a návody pro manažery, jak správně se k motivování svých podřízených postavit a na co si dávat pozor. **Urban** hovoří o těchto dlešitých motivačních pravidlech:

- Zaměstnanci zpravidla pracují podle toho, jak jsou za práci odměněni.
- Pozitivní motivační metody (odměna) jsou účinnější než metody negativní (trest).
- Každý člověk je jiný, a proto ho motivuje něco jiného než ostatní.¹⁴³

¹⁴¹ <http://www.dentalcare.sk/odbclan.asp?ctid=510&arid=981>, citováno dne 27. 3. 2013

¹⁴² URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2, s. 55 a 56

¹⁴³ URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2, s. 49 a 51

Devět motivací pravidel ve své práci definuje také **Plamínek**, který tato pravidla vytvořil na základě své dlouhodobé praxe a studia dostupné literatury:

Pravidlo . 1: Motivace není jedinou cestou ovlivnění lidí.

Pravidlo . 2: Nepřizpůsobujte lidem úkol, ale úkoly lidem.

Pravidlo . 3: Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.

Pravidlo . 4: Jiní lidé mohou být citliví na jiné podmínky neřvy.

Pravidlo . 5: Obava z nepřítomnosti může motivovat stejně jako touha po přítomnosti.

Pravidlo . 6: Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.

Pravidlo . 7: Podšnechci se může skrývat šneumím nebo šnemohu.

Pravidlo . 8: Při motivaci myslete na druhé, ne na sebe.

Pravidlo . 9: Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.¹⁴⁴

Vraťme se nyní k těmto pravidlům a pokusme se je vyložit. První pravidlo se týká odlišení pojmu motivace od stimulace. Jde zde především o to, aby manažer rozpoznal vnitřní pohnutky (motivace) od vnějších podmínek (stimul). Druhé pravidlo, které sám autor označuje jako šzlaté pravidlo motivace, se vztahuje k problematice zadávání úkolů. Doporučuje přizpůsobovat pracovní úkoly konkrétnímu člověku a ne naopak. Hlavním důvodem je to, že pak není třeba tolik vnějších stimulů a kontrol. Následující pravidlo tzv. šmotivační kotvy říká, že je důležité, aby člověk z práce alespoň malou radost. Ta je pak právě tou kotvou, která ho udržuje na daném pracovním místě. Čtvrté pravidlo šdiferencovaných podmínek upozorňuje manažery na to, že každého z nás motivuje něco jiného. Toto pravidlo se shoduje s tímto pravidlem Urbana, které je popsáno výše. Pravidlo páté, označené Plamínkem jako špravidlo dvojí cesty, radí motivovat zaměstnance nejen pochvalou (odměnou), ale také kritikou (trestem). Co se týče této problematiky, tak Urbanovo druhé pravidlo radí používat spíše odměny, než tresty (viz výše). Pravidlo šsnadnějších alternativ, tedy pravidlo šesté, se týká komunikace na pracovišti, která je nedílnou součástí kvalitní motivace. To, že člověk může a umí vykonat danou práci, by si měl manažer ověřit dříve, než jej začne motivovat, říká pravidlo sedmé, pravidlo šdia-

¹⁴⁴PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace o jak začít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7, s. 13 a 24

gnostické triády. Osmé pravidlo upozoruje na nebezpečí sklouznutí od motivace k manipulaci. A konečně poslední pravidlo hovoří o motivacím poli, která je tvořena motivacím naladěním, polohou a zalofněním.¹⁴⁵

Adair vytvořil tzv. pravidlo motivace 50:50, ve kterém říká, že 50 % z motivace je motivací vnitřní a 50 % motivací vnější. Podle tohoto autora je pak motivace vnější ovlivněna především stylem vedení.¹⁴⁶

Jak je výše avizováno, auto i nehovoří jen o pravidlech, ale také o zákonech motivace. Devět zákonů motivace zní následovně :

Šchcete-li motivovat, musíte být sami motivováni.

Úspěch motivuje.

Motivace má dvě stádia: vytyčit cíl a ukázat, jak cíle dosáhnout.

Uznání motivuje.

Motivace je nikdy nekonečný proces.

Vlastní úspěch motivuje.

Každý pokrok musí být zřetelně viditelný.

Výzva k akci motivuje jen tehdy, je-li možno zvítězit.

Ztotožnění se skupinou motivuje.¹⁴⁷

Co se stane, pokud nebude manažer dostatečně motivovat své zaměstnance? A jak vlastně poznáme demotivovaného podřízeného? Typickými projevy jsou pasivita, nekvalitní plnění úkolů, nervozita, nepozornost, roztřesenost a napjatá atmosféra organizací.¹⁴⁸ **Urban** v této souvislosti hovoří o deseti zaručených šablicích motivace, přičemž hlavní vinu za demotivaci zaměstnanců dává manažerům (tedy jejich nekvalitní práci) a špatné firemní kultuře:

¹⁴⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak začít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7, s. 13-24

¹⁴⁶ ADAIR, John. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Plofilia: Hana Vojmilková. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1, s. 118

¹⁴⁷ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>, citováno dne 28. 3. 2013, citováno dne 29. 3. 2013

¹⁴⁸ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>, citováno dne 28. 3. 2013, citováno dne 29. 3. 2013

š Uvád ní nepravdivých informací nebo zatajování d lefitých skute ností.

Rozpor mezi slovy a iny.

asté zm ny cíl a úkol .

Nespravedlivé hodnocení.

Zanedbávání š zp tné vazbyõ.

Hodnocení zam ené jen na kritiku nebo p edev-ím na ni.

Tolerování nízké výkonnosti nebo stejné odm ování r zného výkonu.

Nedostate né vyuffívání vlastních schopností.

Vytvá ení zbyte ných pracovních pravidel a omezení.

Projevy trvalého pesimismu.õ¹⁴⁹

Z toho v-eho automaticky plyne, že pokud se na práci-ti objeví pokles produktivity a kvality práce, následn dojde také ke zvý-ení fluktuace. Organizace díky tomu nebude tak výkonná, jak by být chtě la, což je v dne-ní ekonomické situaci velmi neřádné.

Po v-em vý-e uvedeném lze shrnout, že motivace je jednou z nejsložit-jích, nejkomplikovan-jích, ale také zároveň jednou z d lefit-jích oblastí ízení lidských zdroj a ovliv ování spokojenosti zaměstnanc . Vždy kařdý z nás je jiný, a proto kařdého z nás řlene k lep-ímu výkonu n co jiného. Sta í, když se rozhlédneme po svém práci-ti. Jednomu z koleg sta í pochvala p ed šnastoupenou jednotkouõ, pro druhého jsou d lefité pouze peníze a náznak p íplatku d lá divy, dal-í kolegyn pot ebuje naopak řvhodn õ pokárat, jiná zase sly-í na možnost výb ru volna za práci navíc a takhle bychom mohli pokračovat dále. Je velmi d lefité, aby nad ízený své pracovníky poznal, dokázal jim naslouchat a um l se v nich orientovat. Neustále je také nutné myslet na to, že se lov k m-ní. Z t chto d vod lze konstatovat, že nastavit motiva ní proces v organizaci plo-n je velmi obtířné a ne úpln ideální. Ano, určit základní pravidla, ale pak je třeba ponechat prostor a výb r vhodných nástroj na kařdém manařerovi. A druhou nemén d lefitou v cí je konkrétní manařer, který se v této oblasti pat i n vzd lává, aby v d l, co a jak řprávn d lat.

¹⁴⁹ URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtířn-jích situací manařera*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2, s. 56 a 57

Je třeba také zmínit, že motivace se nás týká nejen ve chvíli, kdy manažer potřebuje dostatečně motivovat ke vzdělání, k rychlému zapracování, ke snaze vyniknout, k týmové práci, ke kvalitnímu výkonu, k péči o jméno firmy apod., ale provází nás doslova na každém kroku. Člověk motivuje sám sebe k tomu, aby si našel nové lepší zaměření. Personální marketing dané organizace se snaží motivovat k tomu, aby organizace byla pro potenciálního uchazeče o práci zajímavou. Při přijímací pohovor by nás měl motivovat k tomu, abychom se chtěli stát členem týmu atd.

Na závěr si dovoluji zařadit citát, který mne osobně velmi zaujal a domnívám se, že by mohl patřit k jedné z motivací pravidel:

„Motivovat znamená dát alespoň tolik, kolik si vezmeme.“¹⁵⁰

¹⁵⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace o jak začít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7, s. 27

II. PRAKTICKÁ ÁST

4 DOTAZNÍKOVÉ VĚTĚNÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ

Studiem problematiky řízení lidských zdrojů, spokojenosti a motivace člověka se nyní v praktické části dostáváme k celému jádru vlastní práce, které je obsaženo v jejím názvu. Celá praktická část diplomové práce byla koncipována a také konzultována tak, aby co nejvíce vyhovovala specifickému prostředí konkrétní organizace a jejím potřebám i potřebám vedení. Na základě toho byly vytvořeny problémové okruhy a dále otázky, které byly zkoumány. Vzhledem k počtu oslovených respondentů bylo jako nejvhodnější metoda zvoleno dotazníkové větění.

Dotazník byl vytvořen pouze pro potřeby této práce a je tedy nestandardizovaný. Tvoří ho celkem 27 uzavřených otázek. První otázky, které nás zajímaly, byly zaměřeny na získání informací o respondentech ohledně jejich pohlaví, nejvyšší dokončené vzdělání, věk, dobu práce pro společnost a pracovní pozici. V další části to byly otázky, které zkoumaly spokojenost zaměstnance spíše ze strany firemní kultury, řízení a komunikace v organizaci. Těmito a nejkratší část dotazníku se soustřeďuje na zjištění informací o hospodaření s financemi, úsporem a majetkem organizace. Poslední okruh otázek, který nás zajímal, byly otázky spojené s osobní spokojeností pracovníků.

Na základě odpovědí, jejich následnému zpracování a vyhodnocení, mohly být potvrzeny či vyvráceny stanovené hypotézy.

4.1 Cíl a metodologická východiska

Cílem praktické části diplomové práce je zjistit, zda v závislosti na délce doby práce pro organizaci i pracovní pozici respondentů ovlivňuje jejich pracovní spokojenost. Identifikovat, zda jsou pracovníci organizace spokojeni s jednotlivými oblastmi (faktory), které se do celkové spokojenosti promítají. Získat informace, jak vnímají organizaci, pro kterou pracují. Nalézt místa i oblasti, které snižují pracovní spokojenost. Smyslem je tedy poskytnout nejen anonymní údaje týkající se pracovní spokojenosti pro zpracování této práce, ale také způsoby a náměty vedení společnosti, které by mohly vést k jejímu lepšímu fungování, zvýšení efektivity a pracovní spokojenosti. Výzkum byl prováděn tak, aby byl opravdu přínosem pro praxi.

Pro získání potřebných dat k ověření platnosti níže uvedených hypotéz bylo použito kvantitativní výzkumné metody, a to konkrétně dotazníku.

Kvantitativní výzkum, jak již jeho název napovídá, pracuje s čísly. Jeho výhodou je, že se s čísly dá pracovat pomocí matematických metod. Základ tohoto typu výzkumu tkví v tom, že nám umožní uje zkoumat vztah mezi proměnnými, a to závislou a nezávislou. Přímě **nezávisle proměnnou** lze charakterizovat jako příčinu a **závisle proměnná** je důsledkem.¹⁵¹

Velmi náročným úkolem bylo samotné sestavení dotazníku a správná formulace otázek. **Dotazník** byl zvolen především z toho důvodu, že pomocí něj lze získat v poměrně krátké době velké množství odpovědí. K této volbě byl tedy hlavním důvodem počet oslovených respondentů, tedy všech pracovníků regionálního editelství Brno 2 Allianz pojišťovny, a.s., kterých je celkem 102. Dotazník lze charakterizovat jako pevně a správně formulované a seřazené otázky, na které respondenti tedy dotazované osoby odpovídají.

Před samotným výzkumem byl dotazník konzultován s regionálním editelem, a to především proto, aby jeho výsledky měly pro organizaci smysl a aby byly jednotlivé otázky upraveny na míru podmínkám, které ve společnosti panují. Dále byl proveden **předvýzkum**, kdy byl dotazník testován na zkušební vzorku zaměstnanců nejprve pomocí rozhovoru s několika pracovníky, aby bylo zabráněno případnému užití výrazů a nesprávnému pochopení otázek. Následně byl dotazník rozeslán cca 20 pracovníkům s žádostí o jeho vyplnění a s informací, že se jedná o předvýzkum. Poté na základě tohoto předvýzkumu bylo nutné řadu otázek upravit do konečné podoby, a to jak formulací, tak i z hlediska významnosti, neboť bylo zřejmé, že jsou nejednoznačné či těžko vyhodnotitelné.

V souvislosti s výzkumem je třeba také zmínit **validitu a reliabilitu**, které nám určují kvalitu dat výzkumu a jsou nejdůležitějšími vlastnostmi výzkumného nástroje. Hlavním cílem je samozřejmě to, aby data byla co nejvyšší kvality. Validita se týká toho, zda dotazník opravdu zjistí to, co zjistovat má a reliabilitu můžeme charakterizovat jako stabilitu odpovědí nebo také přesnost a spolehlivost výzkumného nástroje.¹⁵²

Samotný výzkum probíhal na regionálním editelství Brno 2 Allianz pojišťovny, a.s. v termínu 19.11. až 8. 12. 2013. Z celkového počtu 102 oslovených pracovníků, dotazník úspěšně vyplnilo 72 respondentů, což představuje 70,6 % návratnost. Dotazník byl adminis-

¹⁵¹ PUNCH, Keith F. *Základy kvantitativního výzkumu*. Přejelil Jan Hendl. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9, s. 17

¹⁵² GAVORA, Petr. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Přejelil Vladimír J. va. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6, s. 73

trován pomocí webové stránky Vypl to.cz, která slouží tímto účelům. Hlavním důvodem k tomuto rozhodnutí bylo to, že není možné pracovníky pojišťovny zastihnout v nějakém vztáhu souasně na jednom místě. Jsou po celé jižní Moravě ve svých kancelářích a na regionální úřady se dostanou jen výjimečně, a to pouze po týmech nebo pouze vedoucí tým na poradě apod. Proto jim byl přímo z úřadu rozeslán e-mail s odkazem na výše uvedené webové stránky a se zadáním jak a pro dotazník vyplnit. Dotazník nebyl na Vypl to.cz přístupný pro veřejnost, ale pouze pro vybrané respondenty (proto byl rozeslán emailem). Veřejně přístupné nejsou tedy ani jeho výsledky, aby nebylo možné cokoli okopírovat či jinak zneužít. Výsledky jsou přístupné pouze pod heslem zadavatele, které samozřejmě pro potřeby ověření průkaznosti výzkumu bude v případě potřeby dodáno.

Jak již bylo výše uvedeno, dotazníkem byli osloveni všichni pracovníci spadající pod regionální úřad Brno 2 Allianz pojišťovny, a.s., kterých je 102. Pracovníci jsou rozděleni do jednotlivých obchodních skupin (do 10 poradců), které řídí vedoucí tým. Ti jsou pak podřízeni 4 oblastním manažerům, kteří řídí 3 až 5 vedoucích týmů a VIP obchodníky. Vše regionálního úřadu stojí v čele šéf úřadu Mgr. Petr Mráz. V této organizační struktuře funguje regionální úřad Brno 2 od 1. 1. 2013, kdy bylo úřad Brno rozděleno na dva samostatné celky.

Na základě stanovených cílů praktické části diplomové práce jsem zvolila následující hypotézy:

Hypotéza 1: Pracovníci, kteří pro společnost pracují déle a více let, jsou méně spokojeni s komunikací v rámci společnosti.

Hypotéza 2: Pracovníci všech věkových kategorií vnímají společnost jako kvalitního partnera pro klienty.

Hypotéza 3: Pracovníci na pozici obchodníka jsou více spokojeni s řízením (vedením) než všichni ostatní pracovníci.

4.2 Interpretace a analýza výsledků –et ení

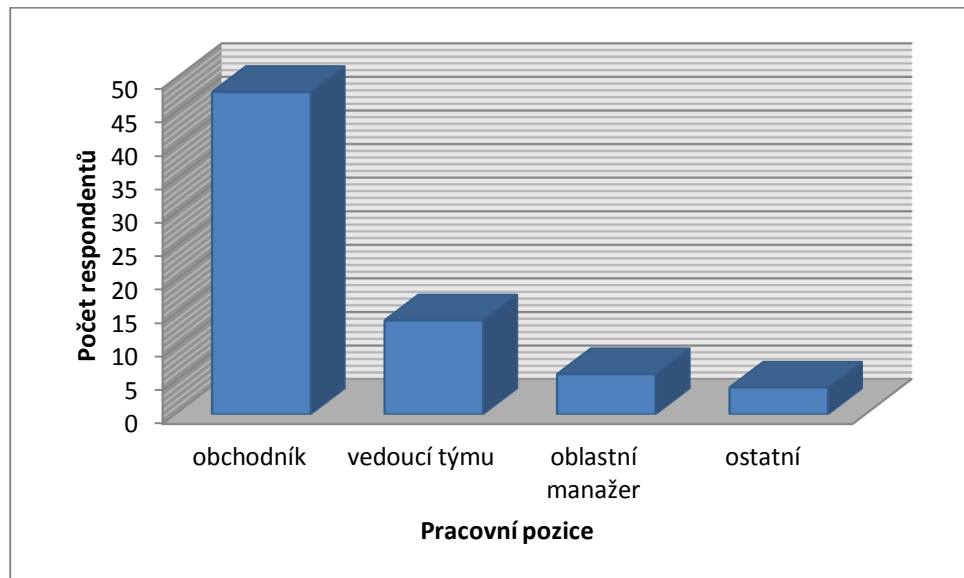
Tato kapitola je vyhrazena pro interpretaci a analýzu výsledků, které z vyplněných dotazníků vyplynuly. Kompletní podoba dotazníku tak, jak byl distribuován, je obsahem přílohy . 1.

Otázky . 1 ó 5

Tyto otázky byly v dotazníku zaměřeny na zjištění tzv. tvrdých dat o jednotlivých respondentech. První otázka se týkala pohlaví. Z celkem 72 respondentů bylo 30 žen. Druhá a třetí otázka směřovala na vzdělání a věk respondentů, přičemž většina respondentů má vzdělání střední (58,33 %) a patří do věkové kategorie 21 až 30 let (41,67 %). Odpovědi na čtvrtou otázku ukazují, že 48 respondentů z celkového počtu 72 pracuje na pozici obchodníka (Obr. 8). A otázka pátá byla zaměřena na dobu, po kterou respondenti ve společnosti pracují. Ta ukazuje, že nejmenší počet respondentů (15,28 %) pracuje pro společnost méně než jeden rok (Tab. 3).

Tab. 2. Pohlaví, věková a vzdělanostní struktura respondentů

| | | Muži | | | | ženy | | | |
|-----|---------------|------|-----|---------------|-----|------|-----|---------------|-----|
| Věk | Vzdělání | ZTM | STM | Vyšší odborné | VTM | ZTM | STM | Vyšší odborné | VTM |
| | do 20 let | - | 1 | - | - | - | 1 | - | - |
| | 21-30 let | - | 15 | - | 6 | - | 3 | 1 | 5 |
| | 31-40 let | - | 4 | 2 | 6 | - | 4 | 1 | 2 |
| | 41-50 let | - | 1 | - | 1 | - | 8 | - | 3 |
| | 51 a více let | 1 | 3 | - | 2 | - | 2 | - | - |



Obr. 8. Graf pracovního zařazení respondentů

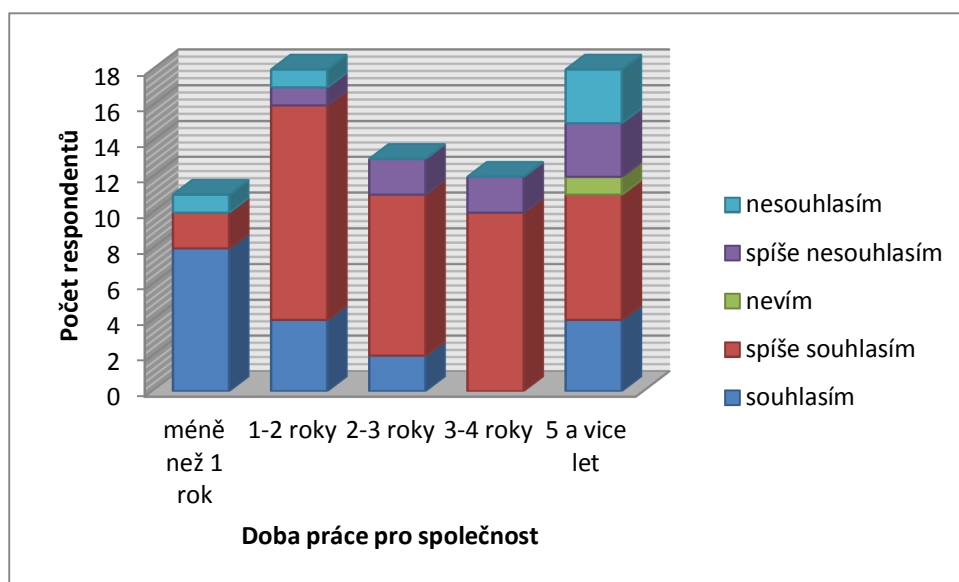
Tab. 3. Doba práce respondentů pro společnost

| Doba práce pro společnost | Počet respondentů |
|---------------------------|-------------------|
| méně než jeden rok | 11 |
| 1 - 2 roky | 18 |
| 2 - 3 roky | 13 |
| 3 - 4 roky | 12 |
| 5 a více let | 18 |

Otázka . 6 - Od svého nadřízeného dostávám včas a v dostatečném rozsahu všechny potřebné informace

Tato otázka byla zaměřena na firemní komunikaci, protože s firemní komunikací souvisí nejen kvalitní a včasné plnění úkolů, ale kvalitní komunikační systém je v neposlední řadě také prostředkem k předcházení konfliktů na pracovišti, což je jedním z úkolů personálních činností, díky kterým je realizováno řízení lidských zdrojů. S tvrzením, které bylo zaměřeno na včasné a dostatečné předávání informací, souhlasilo 18 respondentů a 40 respondentů spíše souhlasilo, což v celkovém součtu ukazuje, že 80 % odpovědí je pozitivního charakteru. Pouze 5 osob s tímto tvrzením nesouhlasilo.

V souvislosti s dobou práce pro společnost byla hranice po konzultaci s regionálním editorem stanovena tři a více let především proto, že 90% pracovníků odchází do jednoho roku od nástupu, tedy vzhledem k velké fluktuaci pracovníků v tomto oboru v prvních dvou letech. Respondenti, kteří odpověděli, že souhlasí či spíše souhlasí a kteří patří do skupiny pracujících pro společnost do 3 let, bylo 88,1 % (celkem v této kategorii odpovědělo 42 respondentů). V kategorii déle pracujících celkem odpovědělo 30 respondentů a pozitivně se jich vyjádřilo 70%.

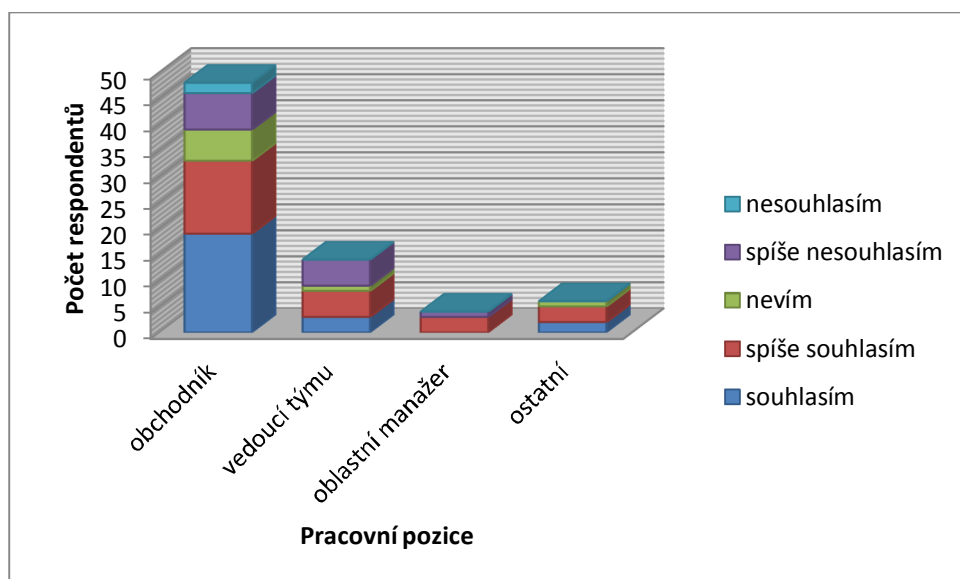


Obr. 9. Graf odpovědí týkajících se předávání informací

Otázka . 7 - Ve společnosti je v-obecnou samoz ejmostí d slední dodrfování dohodnutých postup , sm rnic a ostatních pracovních pokyn a úkol , a jejich pln ní vedoucí pracovníci dodrřují a aktivn prosazují

Pouze 2 respondenti nesouhlasí a 13 spí-e nesouhlasí (celkem 20,84%) s tím, že ve společnosti je dbáno na dodrřování sm rnic, postup a pokyn nad ízených. Celkem 68,05 % respondent s tímto tvrzením souhlasí i spí-e souhlasí a zajímavý je podle m po et respondent , kte í odpov d li, že neví (11,11 %). Snaha o dodrřování ve-kerých sm rnic, postup a pokyn by m la být prosazována nejen vedoucími pracovníky, kdy dle mého názoru souvisí s jejich schopnostmi vést a ídit, ale také personalisty. Díky tomu, že je v-e vý-e uvedené respektováno a dodrřováno a pracovníci jsou k tomuto vedení, lze pak ve společnosti vytvo it pozitivní pracovní vztahy, které mají velký vliv nejen na pracovní spokojenost.

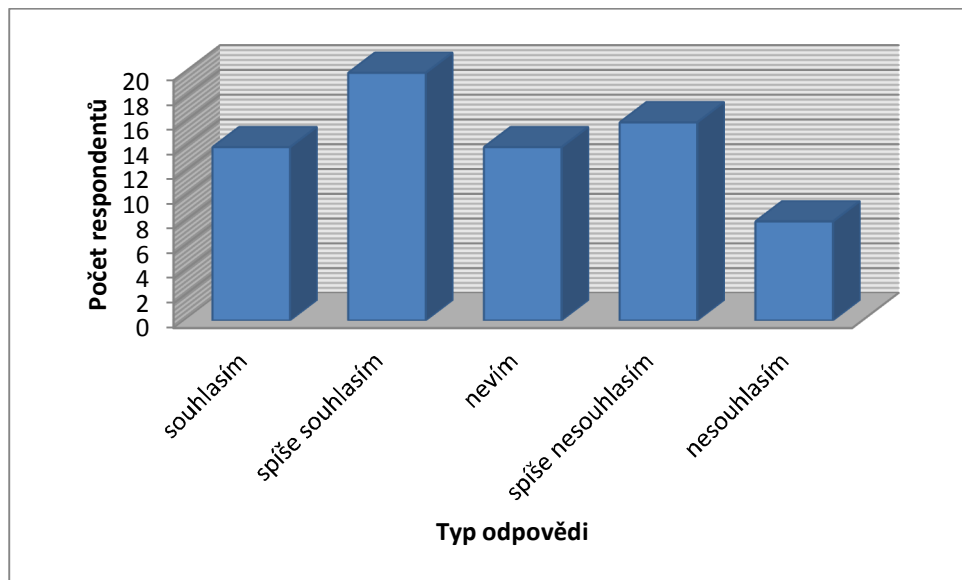
V souvislosti se zam ením této otázky na vedení a ízení je t eba zmínit výsledky také s ohledem na pracovní pozice respondent . Pozitivní odpov na tuto otázku v kategorii obchodníka m lo celkem 33 ze 48 respondent , což je 68,8 %. V ostatních kategoriích dohromady se souhlasím i spí-e souhlasím, tedy pozitivn , vyjád ilo 13 z 24 respondent , což je 54,2 %.



Obr. 10. Graf odpov dí týkajících se dodrřování p edpis

Otázka . 8 - Ve spole nosti se nevyskytuje protekce, u v-ech pracovník jsou stejn a spravedliv hodnoceny jejich zásluhy i proh e-ky

Tvrzení obsažené pod touto otázkou je zaměřeno na protekci a spravedlivé hodnocení. Kategorii hodnocení lze dle mého názoru považovat za jednu z nejdůležitějších personálních činností. Zaměstnanec nebude spokojený, pokud se bude domnívat, že s ním není zacházeno spravedlivě a rovnocenně jako s ostatními. Proto také nebylo možno tuto problematiku opomenout v dotazníku. Pozitivní odpověď (tedy souhlasím i spíše souhlasím) vyjádřilo celkem 34 respondentů (47,2 %). Naopak negativní postoj (nesouhlasím i spíše nesouhlasím) prezentovalo celkem 24 osob (33,3 %). Zajímavý byl počet osob, které se patrně nad touto problematikou přemýšlely a uvedly neutrální odpověď – nevím.

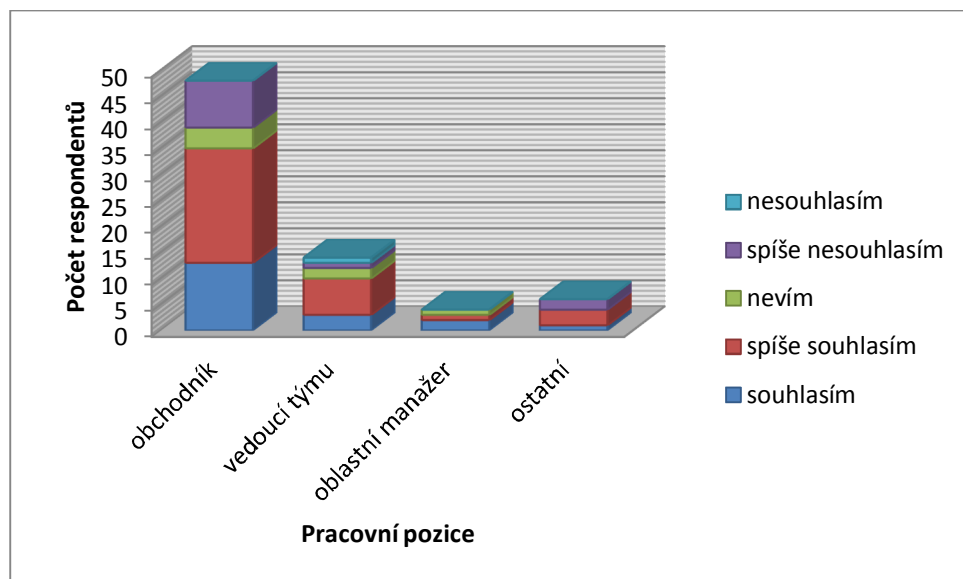


Obr. 11. Graf odpovědí týkajících se spravedlivého hodnocení

Otázka . 9 - Va-i nad ízení do e vedou, ídí a pozitivn motivují pracovníky a toto poslání nezanedbávají

Problematika vedení a ízení neodmysliteln pat í do skupiny, která se p ímo odráí na pracovní spokojenosti. To, jak se nad ízení a vedení spole nosti chová k pracovník m, jaký styl ízení je vyuffíván, se p ímo odráí zp t na chování pracovník k nad ízeným, ale i v celkovém postoji k práci a organizaci. I v t chto odpov dích vyjád ilí respondenti p eváfn pozitivní stanovisko ó celkem 72,22 % souhlasí í spí-e souhlasí s tím, že jsou do e vedení, ízení a motivování. Pouze jeden lov k vyjád il nesouhlas s tímto tvrzením.

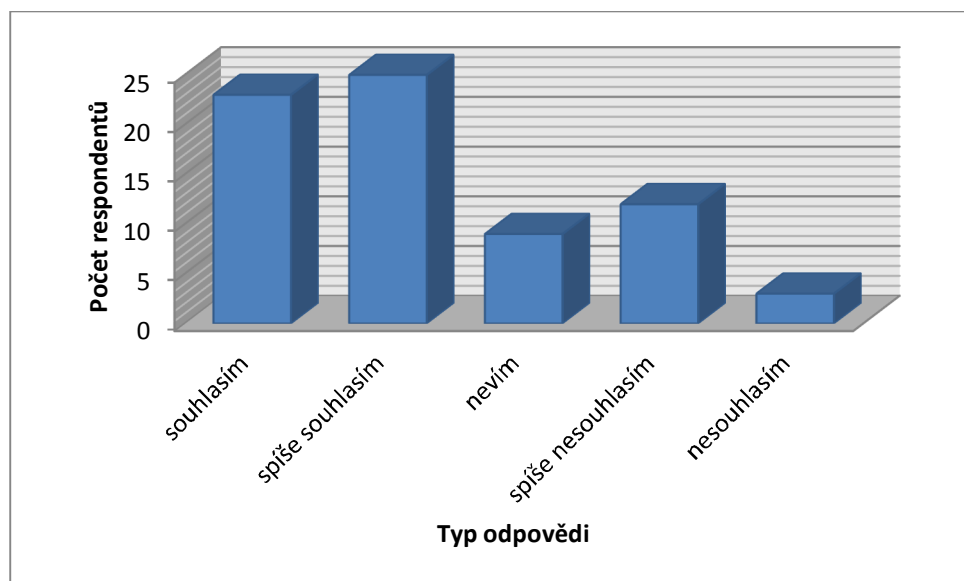
Abychom se op t zam íli na stanovenou hypotézu, je níže uvedený graf (Obr. 12) zpracován na základ pracovních pozic. Co se tý e respondent na pozici obchodníka celkem 72,9 % (35 ze 48 respondent) odpov d lo souhlasím í spí-e souhlasím. Respondenti na v-ech ostatních pracovních pozicích odpov d li takto v 70,8 % (17 z 24 respondent).



Obr. 12. Graf odpov d í týkajících se vedení, ízení a motivace

**Otázka . 10 ó Ve spole nosti jsou jasn stanovené pravomoci a odpov dnost jed-
notlivých pracovník a v praxi nedochází z tohoto d vodu k pracovním problém m
nebo zdrfřením**

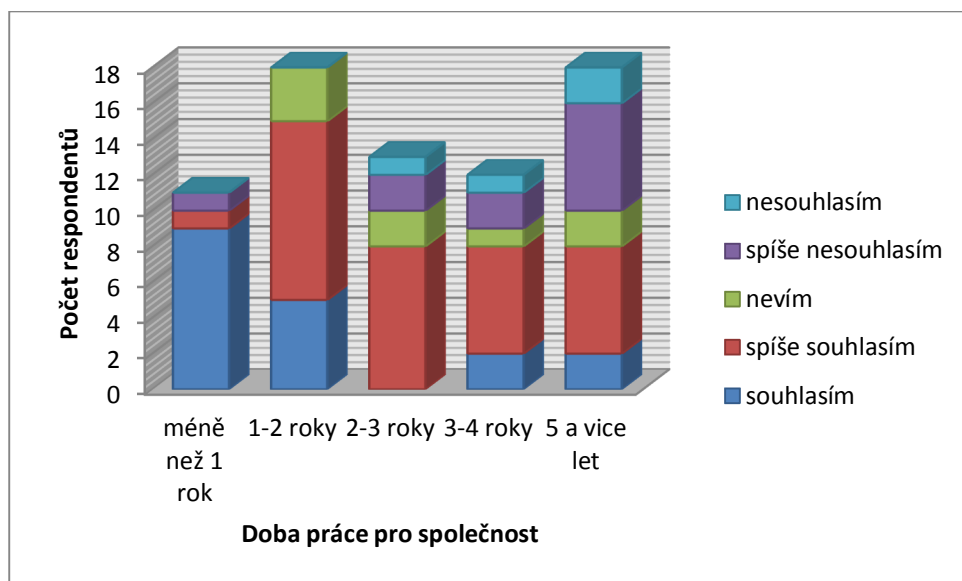
Tato otázka byla zam ěna na problematiku odpov dnosti a pravomocí v organizaci. Je d lefité, aby kařdý znal a chápal kompetence a odpov dnosti, které mu plynou z jeho pozice i pracovního místa. Základem je op t jedna z personálních ěinností, která bývá ěasto ozna ována za klí ovou, a to kvalitní analýza pracovních pozic spole nosti. Ta roz-
hoduje o efektivit ě práce, spokojenosti, ale také ěasto i o kvalit ě dal-ích personálních ě-
inností v organizaci. Neutrální stanovisko k tomuto tvrzení zaujalo celkem 9 respondent ě .
Negativn ě se vyjád ěilo 15 pracovník ě (21,1 %) a zbývajících 47 osob (66,2 %) odpov ěd lo
pozitivn ě .



Obr. 13. Graf odpovědí týkajících se pravomocí a odpov dnosti

**Otázka . 11 - Va-i nad ízení dob e p íjímají odli-né názory, objektivn í je vy-
hodnocují, p ínosné uznají a realizují**

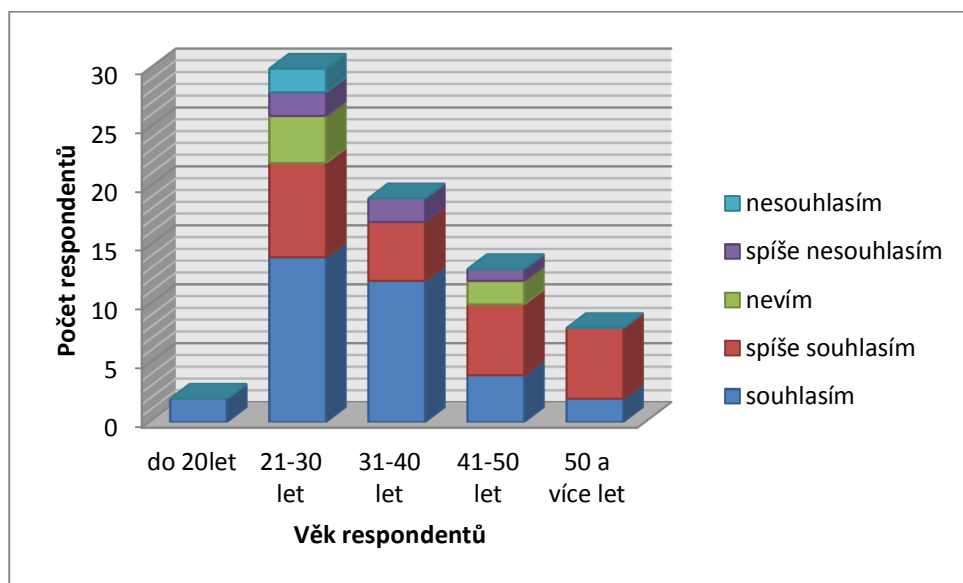
Celkem 68,06 % respondent se vyjád ilo pozitivn í tvrzení, které se týkalo naslouchání ze strany vedení. Pracovník , kte í se vyjád ili neutráln í bylo 11,11 %. Tato otázka se stejn í jako otázka . 6 vztahuje ke komunika nímu systému organizace, a to konkrétn í k vertikální komunikaci, která by správn í m íla fungovat nejen sestupn í , ale i vzestupn í . Respondent , kte í odpov í li, íle souhlasí í spí-í souhlasí a kte í pat í do skupiny pracujících pro spole nost do 3 let, bylo 78,6 % (celkem v této kategorii odpov í lo 42 respondent). V kategorii déle pracujících celkem odpov í lo 30 respondent a pozitivn í se jich vyjád ilo 53,3 %.



Obr. 14. Graf odpov ídí týkajících se p íjímání názor í pracovník

Otázka . 12 - Celkové prostředí ve firmě působí příznivě na klienty v případě, že společnost navštíví

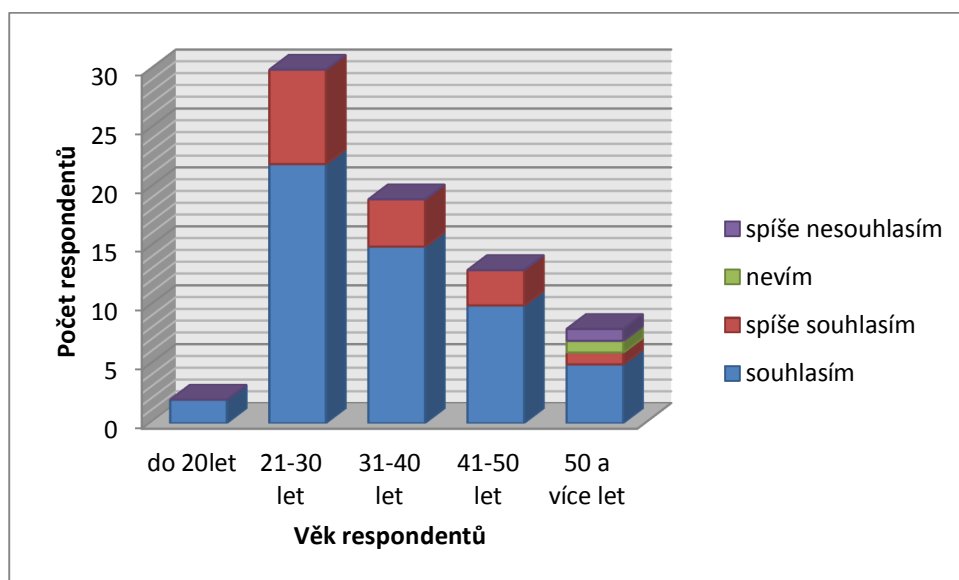
To, jak společnost působí na své klienty a zákazníky, se samozřejmě pak odráží na jejich postoji k dané společnosti a k jejím produktům. Tuto problematiku lze zařadit do oblasti firemní kultury, která je, jak už bylo v jedné z předcházejících kapitol uvedeno, také jedním z faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. Nesouhlas s tím, že prostředí ve společnosti působí na klienty příznivě vyjádřilo celkem pouze 7 respondentů, což je 9,7%. Největší počet negativního hodnocení se objevil ve věkové kategorii 21-30 let, kdy 4 z 30 respondentů (13,3%) odpověděli nesouhlasím a spíše nesouhlasím.



Obr. 15. Graf odpovědí týkajících se působení firemního prostředí

Otázka . 13 - Společnost poskytuje zákazníkům opravdu kvalitní služby

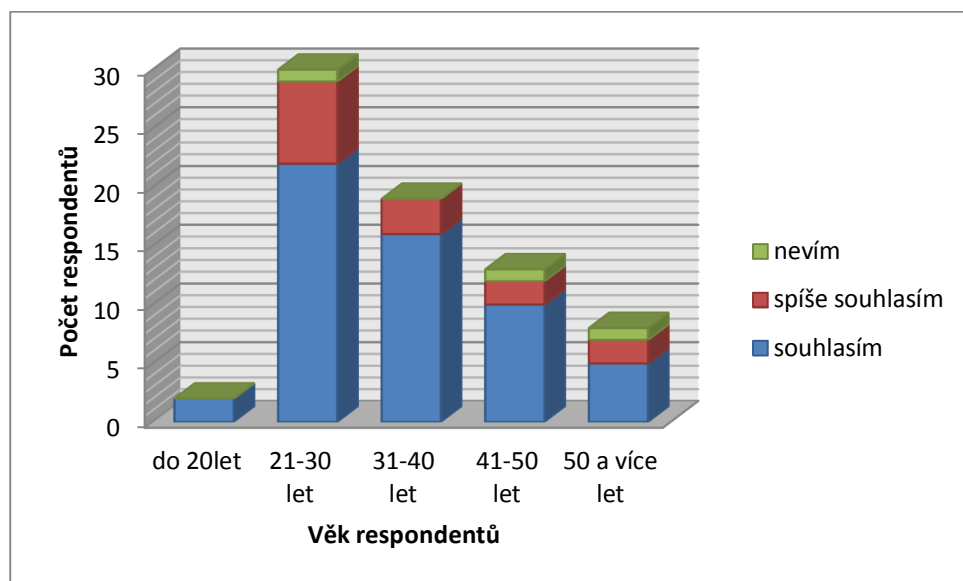
Celkem 70 respondentů souhlasí či spíše souhlasí s tím, že společnost, pro kterou pracují, poskytuje svým zákazníkům kvalitní služby. Pouze jeden respondent vyjádřil negativní stanovisko spíše nesouhlasím, patří do věkové kategorie 50 let a více a zde představuje 12,5 %. Dle mého názoru je zde třeba zdůraznit, že se ani jednou nevyskytla odpověď nesouhlasím.



Obr. 16. Graf odpovědí týkajících se kvality služeb

Otázka . 14 - Společnost je zákazníky vnímána jako seriózní a spolehlivý partner

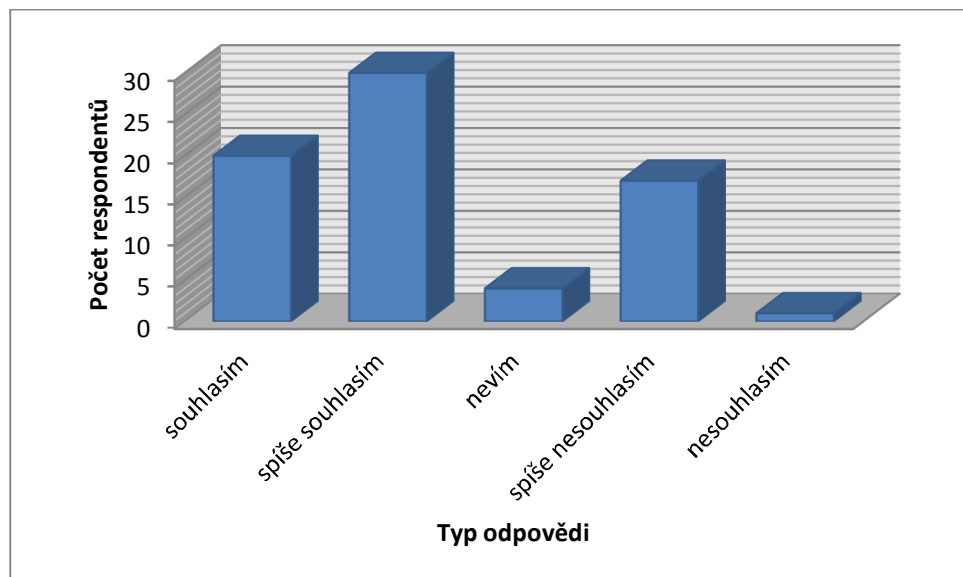
Stejně jako předcházející otázka se i tato zaměřuje na zjištění postoje pracovníků k tomu, jak organizace na klienty působí a co jim může nabídnout. A stejně jako v předcházející otázce je dle mého názoru výsledek pro vedení velmi potěšující. V odpovědích respondentů se nevyskytla ani jedna negativní odpověď a pouze 3 pracovníci zaujali neutrální postoj.



Obr. 17. Graf odpovědí týkajících se vnímání společnosti

Otázka . 15 - Společnost dle svých možností klade důraz na uspokojování potřeb pracovníků a zajímá se o ně

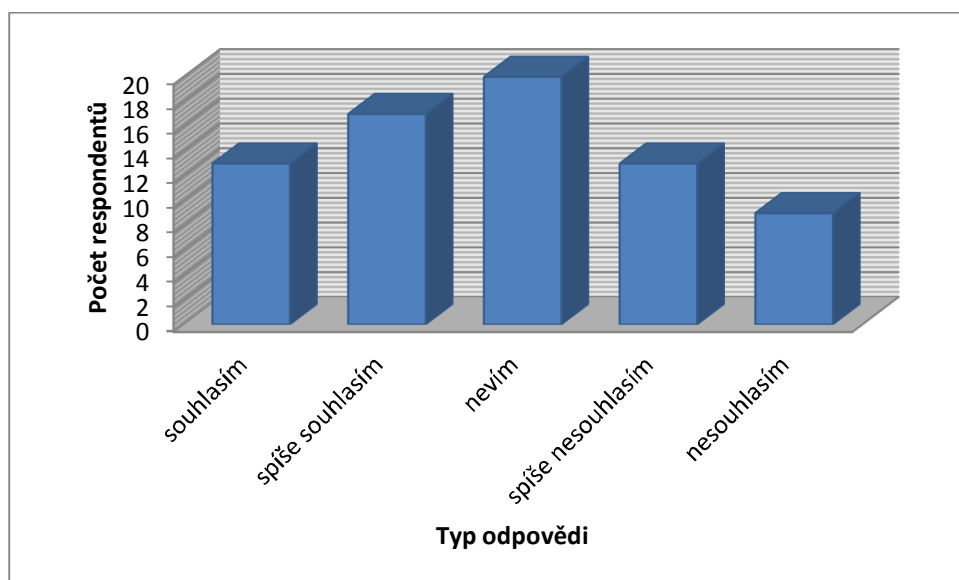
Oblast uspokojování potřeb svých zaměstnanců je pro každou organizaci velmi důležitá. Vždy to, řešit nelze jen jako faktor výroby, ale jako subjekt spolupráce se svými potřebami, je podstatou moderní koncepce řízení lidských zdrojů. Podle 50 respondentů (69,5 %) je ve společnosti na jejich potřeby brán zřetel a naopak 18 respondentů (25 %) se v tomto smyslu vyjádřilo negativně.



Obr. 18. Graf odpovědí týkajících se uspokojování potřeb

Otázka . 16 - Ve společnosti se rozumně využívají finanční prostředky na skutečně potřebné vybavení, služby, propagaci, cesty atp.

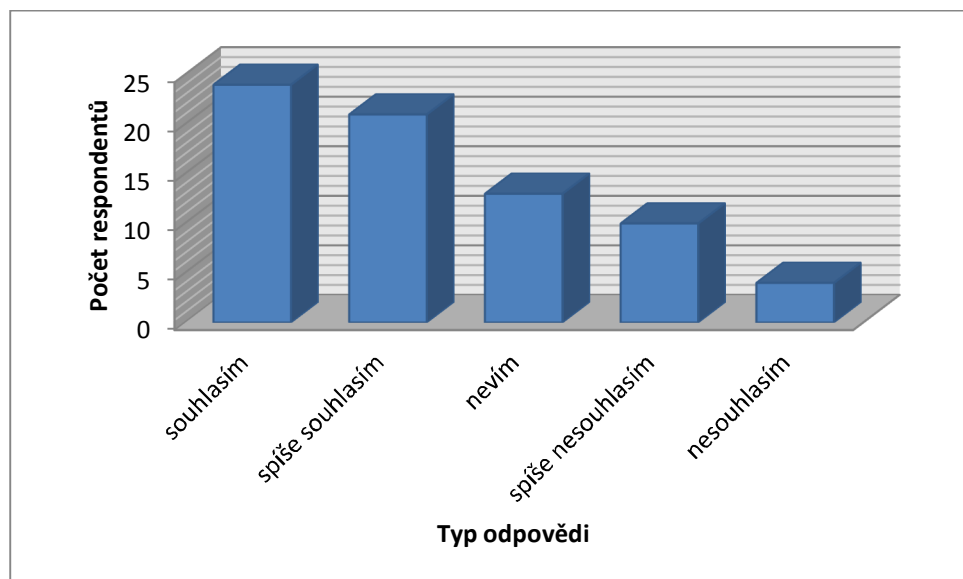
Tvrzení pod touto otázkou bylo zaměřeno na vyjádření názoru, zda je společnost dobrým hospodářem s financemi. Nejvíce odpověďmi (20 osob, což je 27,8 %) u varianty neví. Stejný počet respondentů (13 osob) odpovědělo, že souhlasí a spíše nesouhlasí. Zde lze pravděpodobně nalézt spojitost s organizačním schématem společnosti, kdy nejvíce respondentů, kteří na tento dotazník odpověděli, patří do skupiny obchodníků, kteří nemají ke konkrétním informacím o hospodaření s financemi přístup.



Obr. 19. Graf odpovědí týkajících se využívání financí

Otázka . 17 - P ímo na mém pracovi-ti nevznikají f ádné -kody nebo zbyte né finan ní i majetkové ztráty vlivem -patných rozhodnutí nad ízeného nebo vedení společnosti

Stejn ě jako p ede-lá otázka se i tato vztahuje k hospoda ní společnosti s financemi. Respondenti zde vyjad ovali sv j souhlas í nesouhlas s tím, že na pracovi-ti nevznikají -kody a ztráty zp sobené rozhodnutími nad ízenými í vedením. Celkem 62,5 % respondent ů s tímto tvrzením souhlasilo í sp í-e souhlasilo. Nesouhlas vyjad ilí 4 respondenti (5,5 %) a 13 pracovník ů odpov ělo, že neví (13,9 %).

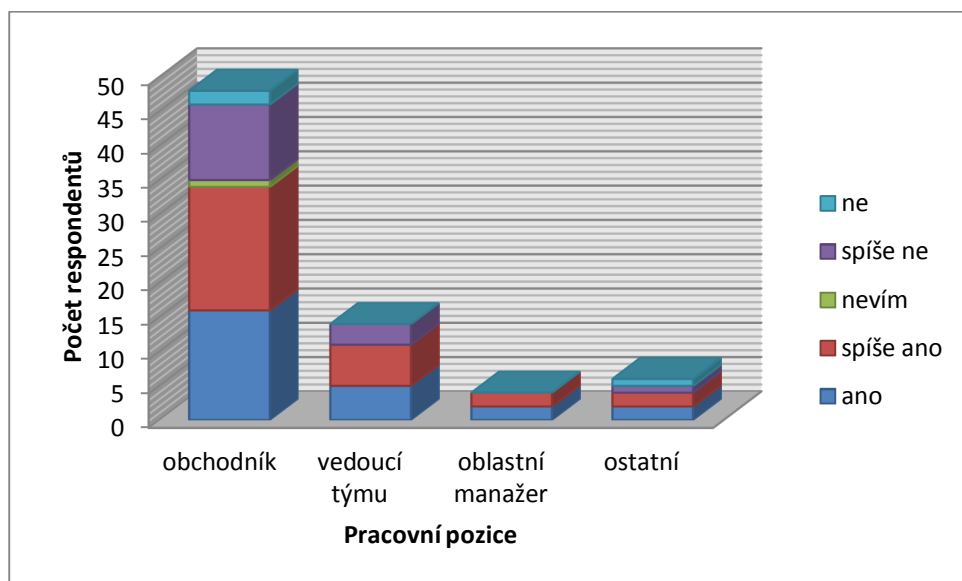


Obr. 20. Graf odpovědí týkajících se -kod na pracovi-ti

**Otázka . 18 - Ovliv uje pozitivn va-i spokojenost styl a zp sob, jakými je spo-
le nost vedena?**

Tato otázka je zam ěna stejn ě jako otázka . 9 na styl a zp sob vedení. Zde je v-ak jiřl konkretizována do podoby, zda práv ě toto ovliv uje pracovní spokojenost respondent ě. Procento pozitivních odpov ědí, tedy odpov ědí ano i spí-e ano, je zde o cca 1 % vy-ší neřlu p ede-řé otázky týkající se této problematiky. Potvrzuje se tím tedy to, ře vedení a řízení je jedním z d ěležitých faktor ů ovliv ujících pracovní spokojenost.

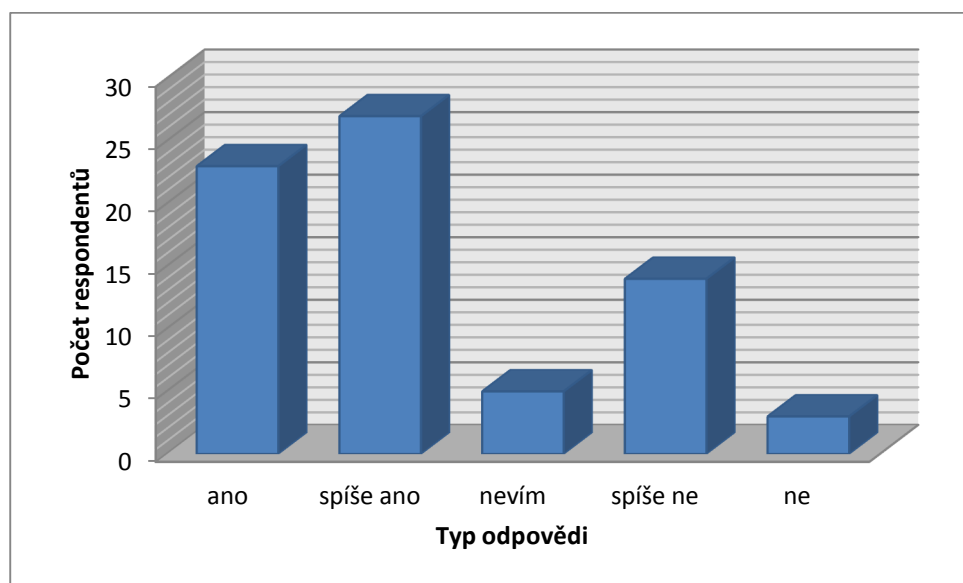
V souvislosti se stanovenou hypotézou jsou výsledky prezentovány také dle pracovních pozic. Celkem 34 ze 48 respondent ů (70,8 %) pracujících na pozici obchodníka odpov ěd lo pozitivn ě tedy ano i spí-e ano. Respondenti na v-ech ostatních pracovních pozicích takto odpov ěd li v po tu 19 z 24, což je 79,2 %.



Obr. 21. Graf odpov ědí týkajících se vedení

Otázka . 19 - Motivuje vás klima ve společnosti k iniciativě pomáhající vaše pracovní povinnosti?

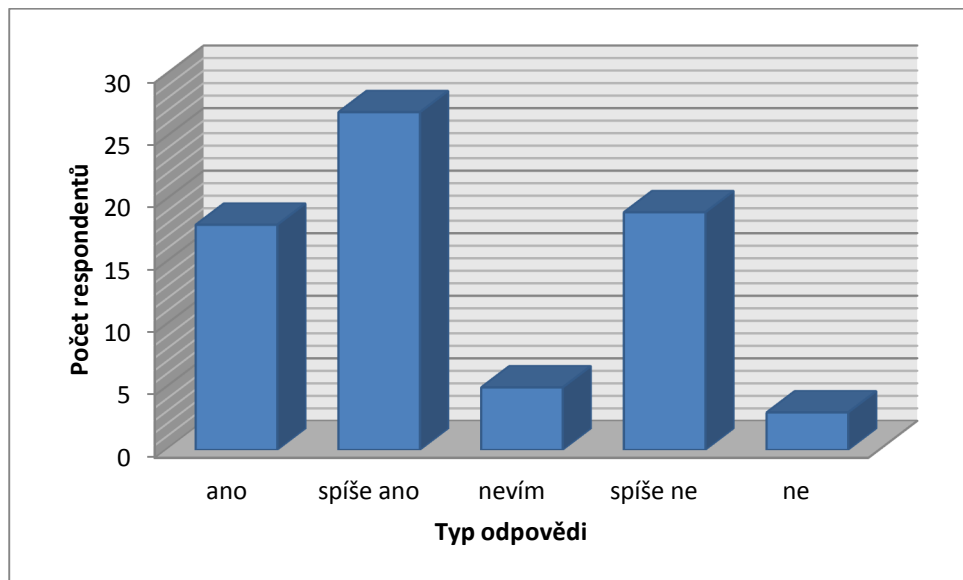
Organizační klima je dalším důležitým faktorem, který se podílí nejen na ovlivnění spokojenosti pracovníků, ale také na jejich výkonech. Smyslem této otázky bylo zjistit, zda v organizaci je takové klima, kterému se to daří. Celkem 50 respondentů (69,5 %) uvedlo, že ano i spíše ano, 5 neví a 17 odpovědělo ne i spíše ne (23,6 %).



Obr. 22. Graf odpovědí týkajících se pracovního klimatu

Otázka . 20 - Jste spokojen(a) s kvalitou a parametry technického vybavení pracoviště s ohledem na bezproblémové a racionální plnění vašich pracovních úkolů ?

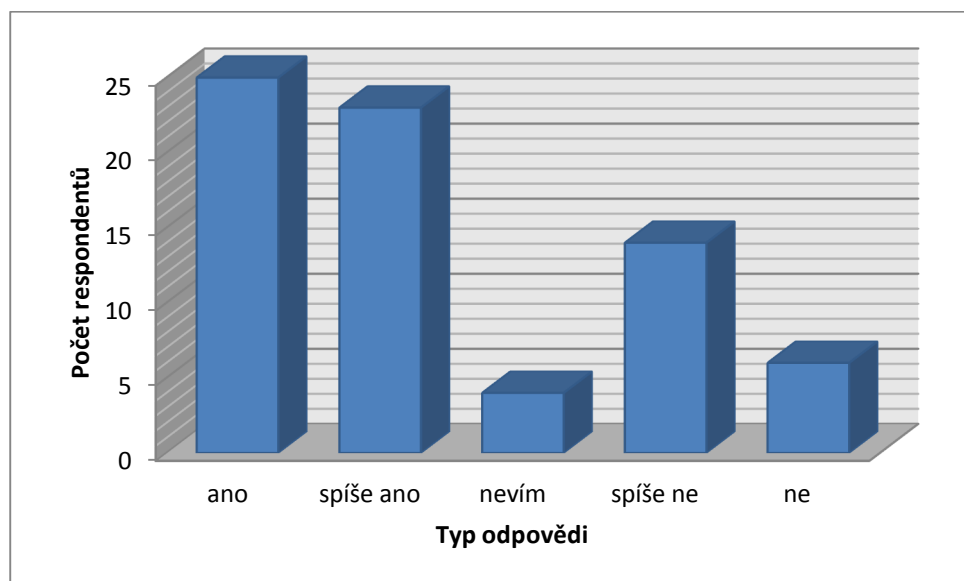
Tato otázka se zaměřila na zjištění spokojenosti pracovníků s kvalitou a technickým vybavením pracoviště a byla do dotazníku zahrzena především s ohledem na další významný faktor ovlivňující spokojenost pracovníků, a to pracovní podmínky. Oblast pracovních podmínek patří do jedné z významných kategorií personálních činností, protože pokud nebudeme mít vhodné podmínky pro plnění pracovních úkolů, nejenže nebudeme spokojeni, ale také nebudeme podávat potřebné a kvalitní výkony. Spokojeno s vybavením pracoviště je celkem 42 respondentů (62,5 %), oproti tomu 22 respondentů uvedlo jako odpověď spíše ne (30,5 %).



Obr. 23. Graf odpovědí týkajících se technického vybavení pracoviště

Otázka . 21 - Máte dostatek času na kvalitní výkon své práce a nevykonáváte svou práci ve stresu?

Stres jako faktor ovlivňující pracovní spokojenost nelze vynechat. A stres ve spojitosti s časovou náročností práce je právě obsahem této otázky. Zde je ale nutno dodat, vzhledem k výzkumnému vzorku, že každý z respondentů si pečlivě práci organizuje a plánuje sám s ohledem na potřeby klientů, takže v případě negativní odpovědi je problém spíše na straně jednotlivých respondentů než na straně společnosti. V tomto je prostě zjevné specifické. S dostatkem času a bez stresu práci vykonává 48 respondentů, což je 66,6 % (odpověďli ano i spíše ano), 20 osob (27,7 %) uvedlo odpověď opačnou.

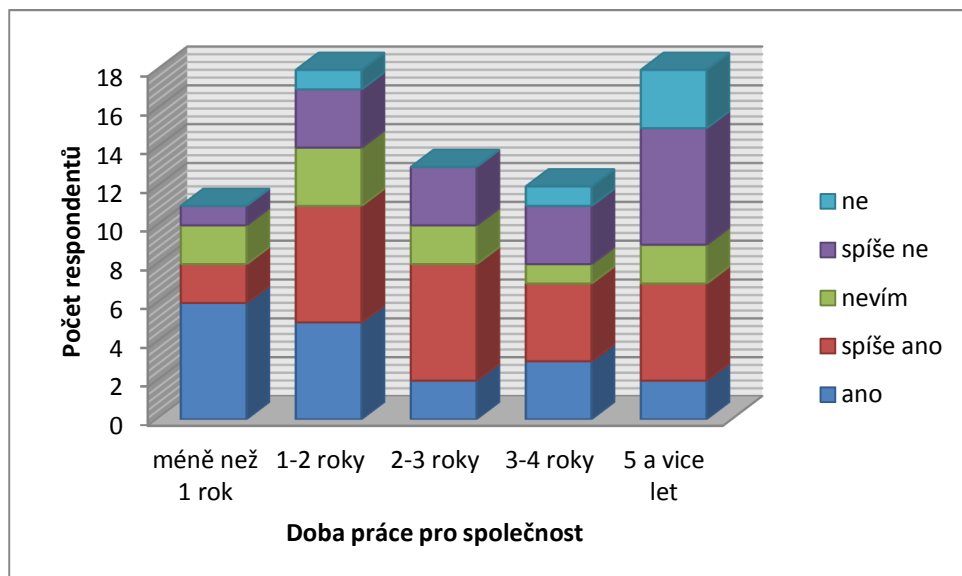


Obr. 24. Graf odpovědí týkajících se času na práci

Otázka . 22 - Zajímají se va-i nad ízení o Va-e názory v takové mí e, fle mají vliv na jejich rozhodnutí?

Tato otázka je op t stejn jako p ede-lé otázky . 6 a 11 zam ena na oblast komunikace uvnit spole nosti. Každý z pracovník by m l mít právo vyjád it sv j názor i stanovisko k pracovním záležitostem. Je-t lep-í variantou je pak to, fle je o sd lení stanoviska k dané v ci pracovník pořádán svým nad ízeným. Proto je to, zda jsou pracovníci vyslechnuti a zda jsou jejich názory vysly-eny, obsahem této otázky. Negativn se vyjád ilo 29,16 % respondent , 13,89 % poskytlo neutrální odpov a zbývajících 56,94 % respondent odpov d lo kladn .

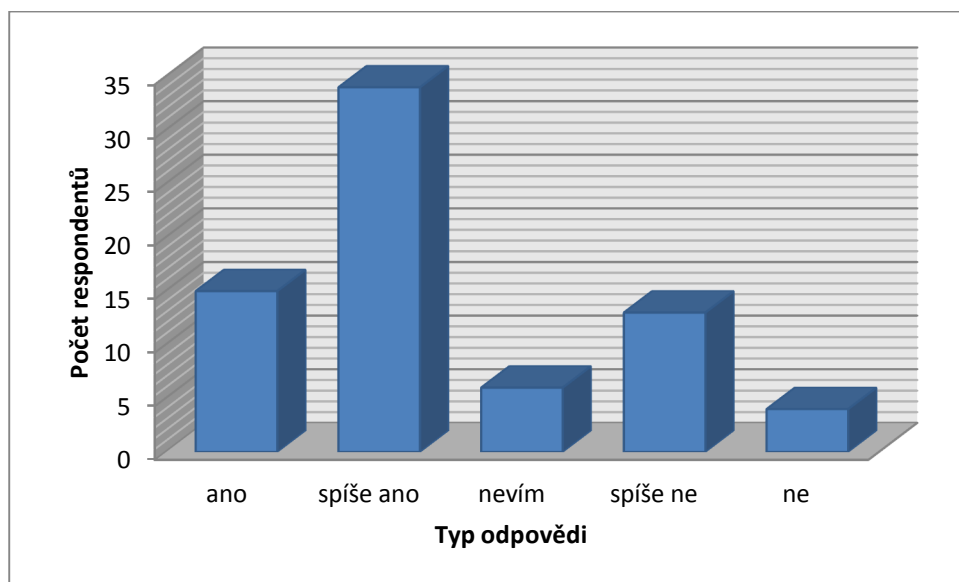
Abychom s otázkou mohli dále pracovat pro pot eby potvrzení i vyvrácení hypotézy, je graf (Obr. 25) zpracován s ohledem na dobu práce pro spole nost. V souvislosti s rozd lením odpov dí do kategorií pracovník pracujících do 3 let a od 3 let a více jsou po ty následující: pozitivn odpov d lo celkem 64,3 % respondent z kategorie první tedy s dobou práce do 3 let a celkem 46,7 % respondent z kategorie práce od 3 let a více.



Obr. 25. Graf odpov dí týkajících se zájmu o názory pracovník

Otázka . 23 - Domníváte se, že vaše práce je spravedlivě ohodnocena (posuzujte souhrn všech možností hodnocení-finanční, ústní, jiné bonusy...)?

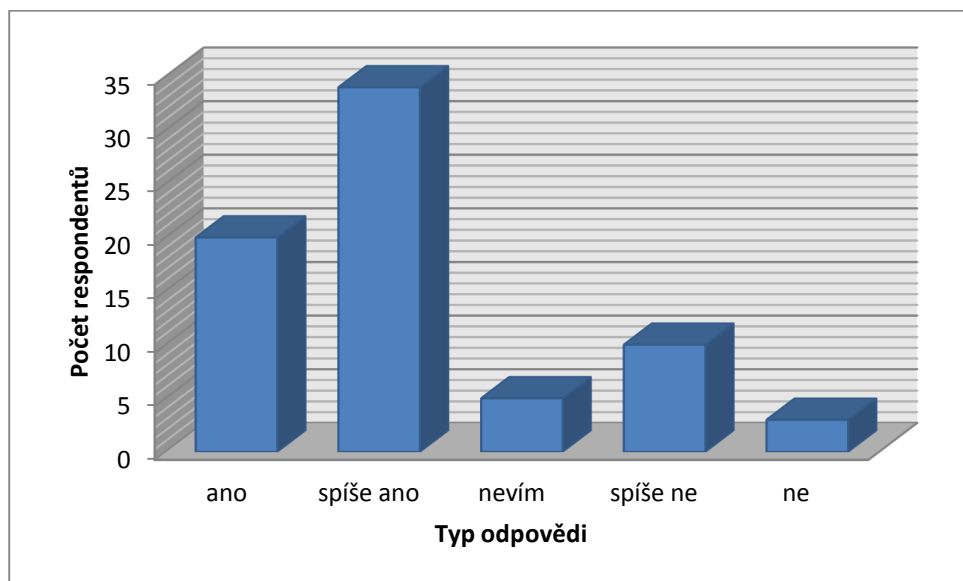
To, zda jsou pracovníci spravedlivě ohodnoceni za vykonanou práci, je obsahem této otázky. Není zde myšleno pouze ohodnocení finanční, ale také ostatní formy, které společnost vyvolává. Jak již bylo uvedeno u otázky . 8, která se této problematice také vnovala, je hodnocení práce velmi důležitou oblastí řízení lidských zdrojů mající vliv na pracovní spokojenost. Nejvíce respondentů (47,2 %) uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Nespokojenost vyjádřili pouze 4 respondenti (5,5 %).



Obr. 26. Graf odpovědí týkajících se spravedlivého hodnocení

Otázka . 24 - Domníváte se, že práce pro společnost vám zajistila možnost stabilní životní úrovně nebo její zlepšení?

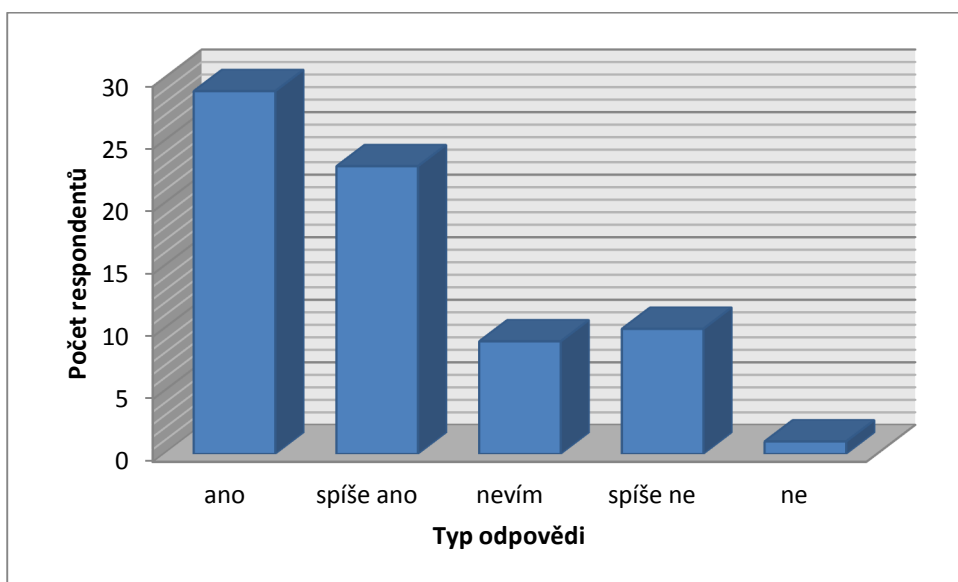
Pozitivní odpověď na tuto otázku poskytlo celkem 54 respondentů (75 %), 5 jich neví a zbývajících 13 respondentů se vyjádřilo negativně (18 %). Tato otázka souvisí nepřímo s ohodnocením práce. Pokud práce pro společnost pomohla včinným pracovníkům ke stabilizaci či zlepšení životní úrovně, lze na ni dle mého názoru nahlížet pozitivně a můžeme zde spatřovat spokojenost s ohodnocením dané práce. Předpokládám, že pokud by to mohlo být naopak, nebude pracovník pro společnost jít pracovat. Je také třeba upozornit na specifickou oblast pojistnictví, ve které se pohybujeme, protože najít klienta, uzavřít obchod a vydlat si tak finance je ve včinném případě opět pouze v rukou respondentů samotných.



Obr. 27. Graf odpovědí týkajících se životní úrovně pracovníků

**Otázka . 25 - Jste spokojen(a) na svém konkrétním pracovi-ti - souhrnn posu -
te pouze prost edím vhodnost va-eho konkrétního pracovního místa a osobní vztahy
p ímo na pracovi-ti (v místnosti)?**

Touto otázkou je v dotazníku navázáno na p ede-lou otázku vztahující se k pracovnímu prost edí, a to otázku . 20. Zde je v-ak je-t roz-í ení o osobní vztahy, které se konkrétního pracovi-t týkají. Spokojenost s konkrétním místem výkonu práce a vztahy, které na n m panují, vyjád ilo celkem 52 respondent (72,2 %), což je o deset respondent více neř u p ede-lé otázky. Neutráln se jich vyjád ilo 9 (12,5 %) a pouze jeden respondent odpov d l ne.



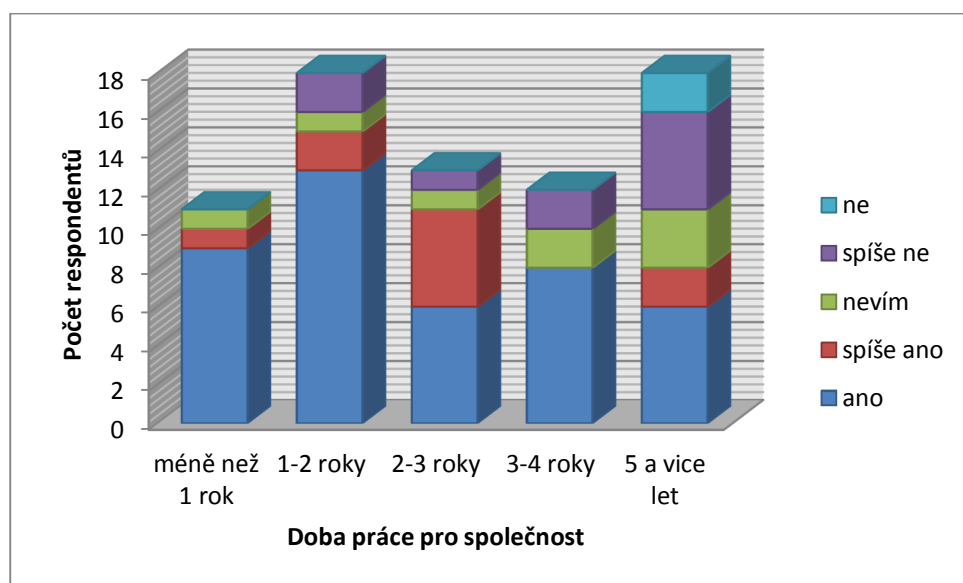
Obr. 28. Graf odpovědí týkajících se celkového pracovního prost edí

Otázka . 26 - Zajímal se v posledním tvrtletí vá- nad ízený o va-i práci a o podmínky, za kterých ji vykonáváte?

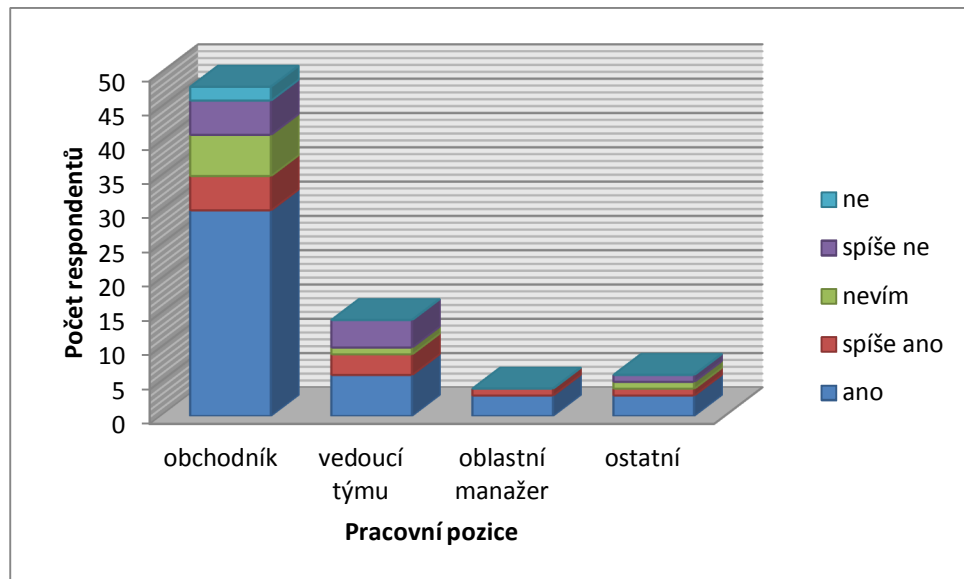
Celkem 72,22 % respondent uvedlo, fle se v posledních t ech m sících o n a jejich práci zajímal nad ízený, 11,11 % jich uvedlo, fle neví a zbývající se domnívají, fle ne i spí-e ne. Touto otázkou se v oblasti faktor ovliv ujících pracovní spokojenost dostáváme nejen do oblasti komunikace, ale také vedení, hodnocení a k pracovním podmínkám.

Tato otázka se tedy vztahuje ke dv ma stanoveným hypotézám, proto jsou nífle zpracovány dva grafy pro pot eby každé z nich. V souvislosti s rozd lením odpov dí do kategorií podle doby práce pro spole nost se v první kategorii (pracovníci pracující do 3 let) pozitivn vyjád ilo celkem 85,7 %, což je 36 ze 42 respondent a v kategorii druhé (pracovníci pracující od 3 let více) takto odpov d lo 53,3 % tedy 16 z 30 respondent (Obr. 29).

Jak ufl bylo vý-e uvedeno, lze tuto otázku p i adit i do oblasti vedení, ve které se tato práce soust e uje na spokojenost respondent na pracovní pozici obchodníka. Celkem 35 ze 48 respondent (72,9 %) pracujících na pozici obchodníka odpov d lo pozitivn tedy ano i spí-e ano. Respondenti na v-ech ostatních pracovních pozicích takto odpov d - li v po tu 17 z 24, což je 70,8 % (Obr. 30).



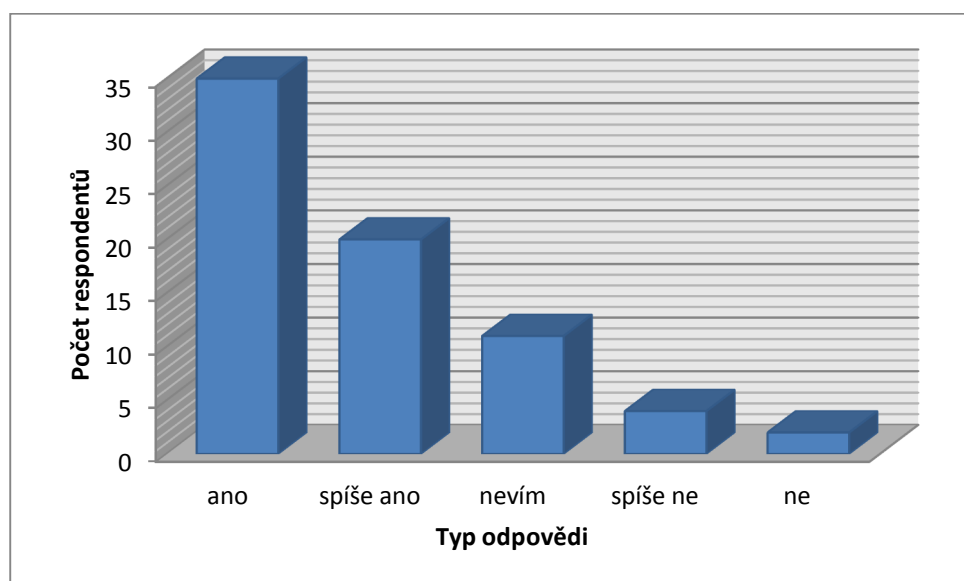
Obr. 29. Graf odpov dí týkajících se zájmu nad ízeného / doba práce



Obr. 30. Graf odpovědí týkajících se zájmu nadřízeného / pracovní pozice

Otázka . 27 - Doporučil(a) byste svému známému společnosti jako dobré místo pro práci?

Poslední otázka v dotazníku byla směřována k celkovému postoji a pohledu respondentů na organizaci. Vždy lze předpokládat, že pouze takovou práci, ve které jsme spokojeni, doporučíme svým známým. A v tomto smyslu se vyjádřilo pozitivně celkem 55 respondentů (76,4 %), pouze 6 pracovníků (8,34 %) by organizaci pro práci svým přátelům nedoporučilo. Zbývajících 11 se vyjádřilo neutrálně.



Obr. 31. Graf odpovědí týkajících se doporučení práce

4.3 Vyhodnocení

Obsahem této části je shrnutí výsledků, které vzešly z dotazníkového šetření a tedy vyvrácení i potvrzení stanovených hypotéz. Je třeba také upozornit, že výsledky, které z této praktické části plynou, mají pouze orientační charakter a nelze je vzhledem k velikosti výzkumného souboru zobecnit na celou společnost Allianz pojišťovna a.s.

Hypotéza . 1: Pracovníci, kteří pro společnost pracují tři a více let, jsou méně spokojeni s komunikací v rámci společnosti.

V souvislosti s touto hypotézou byly do dotazníku zařazeny otázky . 6, 11, 22 a 26, které se vztahovaly na oblast spokojenosti pracovníků s komunikací a jejich odpovědi byly zpracovány s ohledem na dobu práce respondentů pro společnost. Doba tři a více let byla stanovena na základě konzultace s regionálním editorem, a to především vzhledem k velké fluktuaci pracovníků v prvních dvou letech. S tvrzením, že od svého nadřízeného dostávají respondenti včas potřebné informace, souhlasilo v kategorii pracujících do 3 let 88,1 % respondentů oproti 70 % těch, kteří patří do kategorie déle pracujících (práce od 3 let více). Pozitivní odpověď k tvrzení, je-li se vztahovalo na přijímání názorů pracovníků a na umění je vyslyšet ze strany nadřízených, vyjádřilo 78,6 % respondentů, kteří pro společnost pracují do 3 let. Respondenti pracující od 3 let více uvedli pozitivní stanovisko pouze v 53,3 %. Zda nadřízení mají zájem o názory respondentů a rozhodují se podle nich, bylo obsahem otázky . 22. Zde je oproti většině pozitivních odpovědí respondentů pracujících pro společnost do 3 let (64,3 %) těch, kteří ve společnosti pracují déle (46,7 %). K potvrzení této hypotézy také přispívá poslední otázka, která se soustřeďuje na zájem nadřízených o své podřízené. Kladně se v této souvislosti vyjádřilo 85,7 % respondentů, je-li pro společnost pracují do 3 let a 53,3 % respondentů pracujících pro společnost déle. Bylo tedy zjištěno, že ti pracovníci, kteří pracují pro společnost 3 a více let, jsou více nespokojeni s úrovní komunikace a **tato hypotéza je tedy potvrzena.**

Hypotéza . 2: Pracovníci všech vkových kategorií vnímají společnost jako kvalitního partnera pro klienty.

To, že na klienty, kteří společnost navštíví, působí její celkové prostředí příznivě, se shodlo celkem 81,9 % respondentů. O kvalitě poskytovaných služeb se pozitivně vyjádřilo 97,2 %. V souvislosti s tímto tvrzením se ani jednou nevyskytla odpověď nesouhlasím a pouze jeden respondent spíše nesouhlasil. Poslední tvrzení vztahující se k této hypotéze se týkalo vnímání společnosti klienty. S tím, že klienti ji vnímají jako kvalitního a spoleh-

livého partnera souhlasilo celkem 95,8 % respondent . Ani jeden z respondent nevyužil žádnou z nabízených variant negativní odpovědi. Lze tedy na základ výše uvedeného konstatovat, že pracovníci (bez ohledu na jejich věkovou kategorii) vnímají společnost jako kvalitního partnera, který svým klientům poskytuje kvalitní služby a prezentuje se dobrým prostředím. **Tuto hypotézu lze tedy také potvrdit.**

Hypotéza . 3: Pracovníci na pozici obchodníka jsou více spokojeni s řízením (vedením) než v ostatní pracovníci.

Poslední stanovená hypotéza se vztahuje na spokojenost respondent s oblastí řízení (vedení), a to s ohledem na pracovní pozici, kterou ve společnosti zastávají. K jejímu potvrzení i vyvrácení jsou z dotazníku vyřazeny otázky . 7, 9, 18 a 26. Chování nad řízených v souvislosti s dodrfováním postup , sm rnic apod. hodnotí pozitivně 68,8 % respondent na pozici obchodníka a 54,2 % respondent na ostatních pracovních pozicích. Kladné stanovisko k tvrzení, že nad řízení dobře vedou, řídí a motivují, vyjádřilo celkem 72,9 % respondent obchodník a respondenti na ostatních pracovních pozicích takto odpověděli v 70,8 %. To, zda styl a způsob vedení přímo ovliví pracovní spokojenost respondent , bylo náplní další otázky vztahující se k této hypotéze. Pracovníci na pozici obchodníka se vyjádřili kladně v 70,8 % a pracovníci na ostatních pozicích odpověděli stejně v 79,2 %. Do oblasti řízení (vedení) dle mého názoru patří i zájem o své podřízené. Respondenti na pozici obchodníka se k tomuto tématu vyjádřili pozitivně v 72,9 %. Stejně stanovisko zastávají respondenti na ostatních pracovních pozicích v 70,8 %. **Tato hypotéza je potvrzena**, i kdyžli rozdíl v procentech nejsou nikterak velké.

Pokud se zamííme na jednotlivé oblasti (faktory) pracovní spokojenosti, které jsou zmínovány v teoretické části diplomové práce nebo jsou obsaženy dotazníku, a zhodnotíme odpovědi respondent , lze uvést následující:

Co se týče obecní **oblasti komunikace**, tak lze na základ odpovědí respondent konstatovat, že dvě třetiny z nich jsou s touto oblastí spokojeny. S komunikací také neodmyslitelně souvisí informovanost, a to nejen zaměstnanci společnosti, ale také venku klientům. Z odpovědí respondent zde lze vysledovat, že s tím, jak klienti danou společnost vnímají, jsou velmi spokojeni. Jejich postavení v obcích ve společnosti, názor trhu a klient se pak také nepochybně odráží ve spokojenosti pracovníků samotných. Na které odpovědi však na druhou stranu také ukazují, že komunikace zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují déle, není úplně ideální. Je pochopitelné, že jsou považováni za zkušenější,

a proto jim jífl není v nována taková pozornost jako šnová k mō, ale výzkum jasn odhalil toto slabé místo. A tímto sm rem jde také doporu ení k vedení spole nosti ó cílev domá a systematická práce na komunikaci a informovanosti.

Dal-í d leflitou oblastí, kterou je t eba zmínit, je **hodnocení**. A to jak spokojenost s hodnocením jako takovým - tedy z pohledu významné personální innosti, tak také finan ní ohodnocení práce. Spravedlnost hodnocení pracovník nevyzn la pro spole nost nejlépe. Mén nefl 50 % respondent vnímá, fle hodnocení je spravedlivé a nevyskytuje se protekce. Na druhou stranu jako spravedliv ohodnocenou nejen finan n , ale i ústn , vnímá svou práci tém 70 % respondent a je-t o 5 % respondent více se vyjád ilo, fle díky práci má stabiln j-í i lep-í flivotní úrove . Z vý-e uvedeného lze vysledovat, fle co se finan ního ohodnocení práce tý e, je p eváflná v t-ina respondent s touto oblastí spokojena. V této souvislosti je v-ak op t nutné upozornit na specifi nost oblasti poji- ovnictví, kdy záleflí na schopnostech a snaze kaflého jednotlivého pracovníka, protofle kolik obchod uzav e ó tedy kolik si vyd lá - je jen na n m samotném. Také lze o této oblasti íci, fle lov k není nikdy zcela spokojen. Jakmile dosáhne vyty eného cíle, chce op t víc.

Oblastmi podílejícími se na spokojenosti pracovník , které nelze opomenout, jsou **pracovní prost edí a klima spole nosti**. Zde lze na základ odpov dí respondent vysledovat p eváfln pozitivní hodnocení. Op t je t eba poukázat na to, fle v oblasti poji- ovnictví nemá kaflý pracovník své pevné pracovní místo a to jaké zázemí má k dispozici, záleflí také hodn na n m samotném.

Styl vedení, jako oblast, která se podílí na spokojenosti pracovník , byl jífl p edm - tem jedné z hypotéz. Obecn lze shrnout, fle v t-ina pracovník je s touto oblastí spokojena, ale na druhou stranu asi tvrtina negativních odpov dí odkrývá ur ité rezervy v ídící práci. Proto by se m lo vedení spole nosti na tuto oblast zam ít a zamyslet se, co lze ud - lat pro danou skupinu zam stnanc , aby se jejich spokojenost s touto oblastí zlep-ila. Doporu ení zní oblast dob e analyzovat a vyvodit takové záv ry i pravidla, na jejichfl základ bude vedoucím pracovník m umofln no rozvíjet ídící práci jednotlivc , tým a tím tak celé spole nosti.

Téma **firemní kultury**, jako oblasti ovliv ující pracovní spokojenost, se prolíná celým dotazníkem. A pokud poufiji jífl citované tvrzení, fle firemní kultura je osobností spole nosti, lze dle mého názoru z jednotlivých odpov dí vy íst, fle tato spole nost je vnímána jako dobrá a silná osobnost.

ZÁV R

Cílem teoretické části diplomové práce bylo nejen vysvětlit jednotlivé pojmy skrývající se v jejím názvu, ale také jejich obsah a vzájemnou souvislost. Dle mého názoru jednotlivé kapitoly ukázaly, jak blízko k sobě má tato problematika a jak významná je propojena.

Jako jednu ze zásadních myšlenek lze uvést, že lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů každé organizace, protože jejich kvalita významně rozhoduje o konkurenceschopnosti a postavení společnosti na trhu. Měly by být nazvány podle své hodnoty a konkurenční výhodou. Pak tedy lze řízení lidských zdrojů označit za důležitou součást strategického řízení každé společnosti. Především s ohledem na dnešní dobu, kdy je důležitá dynamika a flexibilita, je nezbytné postupovat k řízení lidských zdrojů systematicky. Jako efektivní řízení lidských zdrojů pak lze označit takové, kde jsou prostřednictvím kvalitních personálních činností splněny cíle a úkoly, jenž si společnost stanoví. A v neposlední řadě také takové, kde se řízení lidských zdrojů děje na základě kvalitní a profesionální spolupráce personálního útvaru s jednotlivými řídicími pracovníky.

Právě řízení lidských zdrojů se podílí na ovlivnění pracovní spokojenosti zaměstnanců a jeho nedílnou součástí je nebo by být mělo také její sledování. Řízení lidských zdrojů je tedy směřováno nejen směrem k organizaci a splnění jejích stanovených cílů, ale také směrem k jejím pracovníkům, protože jednou z důležitých personálních činností je obsáhlá péče o ně a jejich blízké. Radost z práce, tedy pracovní spokojenost, se objeví pouze v případě, že společnosti berou zřetel na potřeby a hodnoty svých pracovníků. Nejideálnějším stavem pak je, když jsou hodnoty pracovníků v souladu s hodnotami organizace. To je také podstatou moderní koncepce řízení lidských zdrojů, která již není chápána jen jako jeden z faktorů výroby, ale jako subjekt spolupráce se svými potřebami. Pokud pracovníci nebudou spokojeni, logicky nebudou podávat tak kvalitní výkony, jak od nich společnost očekává. A pouze spokojený zaměstnanec, který podává kvalitní výkony, je základním stavebním kamenem pro fungující a prosperující organizaci. Pracovní spokojenost je oblastí, ve které se velmi projevuje subjektivní pohled každého z nás, a proto i jednotlivé faktory, které ji ovlivňují, vnímáme rozdílně. Každopádně lze konstatovat, že oblast pracovní spokojenosti je důležitou součástí řízení organizace.

V neposlední řadě jsem se v práci zabývala také motivací, protože dle mého názoru se problematika motivace velmi úzce pojí jak s pracovní spokojeností tak také s řízením

lidských zdroj . Oblast motivace lze zařadit do personálních činností společnosti (např. motivací programy společnosti) a díky vhodné zvolené motivaci lze ovlivnit i pracovní spokojenost zaměstnanců . Kromě toho, nejen na pracovní spokojenost, se také podílí i na pracovním výkonu i kvalitě odvedené práce. A zde se opět vracíme k tomu, že kvalitní pracovní výkon a dobře odvedená práce je pro každou organizaci stejně, protože rozhoduje o jejím úspěchu na trhu.

Praktická část této diplomové práce byla zaměřena na zjištění spokojenosti s jednotlivými oblastmi v konkrétní společnosti. Byla pojata tak, aby vyhovovala potřebám vedení a specifickému prostředí společnosti. V souvislosti se stanovenými cíli této části práce bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož výsledky jsou obsahem její závěrečné kapitoly. Pracovníci se k jednotlivým oblastem pracovní spokojenosti vyjádřili převážně pozitivně . Velmi dobrým se ukázal být fakt, jak pozitivně vnímají společnost, její produkty a vedoucí pracovníky. Ale na druhou stranu není možné nevidět, že i u poměrně důležitých otázek se záporné stanovisko objevilo u 25 % respondentů , kdy s největší pravděpodobností vycházeli z vlastních zkušeností a znalosti prostředí. Vedení společnosti tak byla odkryta slabá místa, na kterých je třeba zapracovat.

Studium této problematiky mi ukázalo, jak širokou a bohatou oblast řízení lidských zdrojů , pracovní spokojenosti a motivace je a kolik různých oborů a témat se zde současně prolíná - sociální pedagogiku nevyjímaje. Právě s ohledem na obsáhlou nebylo možné tuto problematiku pojmout v celé její šíři, proto jsem se zaměřila na ta témata, která se mi osobně zdála zajímavá a v souvislosti se zadáním práce vhodná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John. *Jak ídit druhé i sám sebe*. P eloffila: Hana V jm lková. Brno: Computer Press, 2005, 180 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [2] ADAIR, John. *100 tip jak úsp ěn ídit a vést lidi*. P eloffila Jitka Vejmlková. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *ízení lidských zdroj . Nejnov j-í trendy a postupy*. P eloffil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. P eloffil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [5] BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie ízení*. Praha: Management Press, 2004, 592 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [6] B LOHLÁVEK, Franti-ek. *Jak vést sv j tým*. Praha: Grada Publishing, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- [7] D DINA, J., V. CEJTHAMR. *Management a organiza ní chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 399 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [8] DVO ÁKOVÁ, Zuzana a kol. *ízení lidských zdroj .* Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [9] FRITZ, Hannelore. *Spokojen v zam stnání*. P eloffila Lucie Simonová. Praha: Portál, 2006, 200 s. ISBN 80-7367.113-1.
- [10] GAVORA, Petr. *Úvod do pedagogického výzkumu*. P eloffil Vladimír J va. Brno: Paido, 2000, 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
- [11] HALÍK, Ji í. *Vedení a ízení lidských zdroj .* Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [12] HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. P eloffila Pavla Císa ová. Praha: Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
- [13] HEIDEMA, J. H., C.A., MCKENZIE. *Praktická p íru ka pro vedoucí týmu a leny týmu. The Passionate Team*. Praha: ASPI, 2008, 284 s. ISBN 978-80-7357-361-4.
- [14] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální innosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- [15] KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnos v práci*. Bratislava: Práca, 1986, 240 s.
- [16] KOUBEK, Josef. *Ízení lidských zdroj* . Základy moderní personalistiky. Praha: Grada Publishing, 2010, 399 s. ISBN 987-80-7261-168-3.
- [17] LACA, S., L. PASTERNAJOVÁ. *Komunikácia vo svete edukácie*. Brno: Institut mezioborových studií, 2012, 194 s. ISBN 978-80-87182-30-7.
- [18] LUKÁTOVÁ, R. fena. *Organiza ní kultura a její zm na*. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [19] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického ízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. ISBN 978-80-547-1911-5.
- [20] MIKULÁTÍK, Milan. *Komunika ní dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, 361 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [21] MÜHLPACHR, Pavel a kol. *Sociální pedagogika II*. Brno: Institut mezioborových studií, 2011, 252 s.
- [22] NAKONE NÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha:Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [23] NAKONE NÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [24] NIERMEYER, R., M., SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. P elofil Petr Kunst. Praha: Grada Publishing, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [25] PALOV ÍKOVÁ, Geraldina. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, 146 s.
- [26] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manaflery*. Praha: Grada Publishing, 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [27] PLAMÍNEK, Ji í. *Tajemství motivace ó jak za ídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [28] PLAMÍNEK, Ji í. *Vedení lidí, tým a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2005, 160 s. ISBN 80-247-1092-7.
- [29] PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manaflery*. Praha: Grada Publishing, 2004, 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [30] PUNCH, Keith F. *Základy kvantitativního –et ení*. P elofil Jan Hendl. Praha: Portál, 2008, 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.

- [31] TĚGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [32] TĚTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve své práci*. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- [33] THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Přeložil Josef Koubek. Praha: ASPI, 2007, 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [34] TOMAN, Ivan. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha: TAXUS International, 2010, 192 s. Bez ISBN.
- [35] TRUCKENBRODT, Nicole. *Stres? Neznám!* Přeložila Nora Marti-ková. Praha: Grada Publishing, 2006, 96 s. ISBN 80-247-1688-7.
- [36] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [37] URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [38] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [39] VÍZDAL, František. *Sociální psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií, 2010, 140 s.
- [40] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011, 192 s. ISBN 987-80-247-3948-9.
- [41] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008, 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [42] WAGNEROVÁ, I. A KOL. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

- [43] HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů*. [online]. [cit. 16. 10. 2013]. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf
- [44] *Řízení lidských zdrojů*. [online]. [cit. 16. 10. 2013]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_lidske_zdroje.pdf

- [45] Slovník spisovného jazyka českého [online]. © 2011, Ústav pro jazyk český [cit. 25. 10. 2013]. Dostupné z:
[http://ssjc.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=spokojenost&sti=EMPTY
&where=hesla&hsubstr=no](http://ssjc.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=spokojenost&sti=EMPTY&where=hesla&hsubstr=no)
- [46] *Styl řízení/styl vedení lidí*. [online] © FormSoft, s.r.o.[cit. 2. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>
- [47] Péče o zaměstnance a pracovní podmínky [online]. © 1997 - 2014 CzechTrade [cit. 8. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pece-o-zamestnance-a-pracovni-podminky-34157.html#!>
- [48] Latinský slovník [online]. © 2009, Latinsky.cz [cit. 12. 9. 2013]. Dostupné z: <http://latinsky-slovník.latinsky.cz/latinsko-cesky/>
- [49] Motivace a vedení lidí [online]. © 2005 - 2014, Vedeme.cz [cit. 25. 10. 2013]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/267-uvod-motivace-vedeni.html>
- [50] Vybrané teorie motivace k vedení lidí [online]. © 2005 - 2014, Vedeme.cz [cit. 23. 10. 2013]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>
- [51] UAM-CIVAM: Aktivita 3F [online]. © 2009, FF MU [cit. 25. 10. 2013]. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/waia/home/aktivita3/ka3f>
- [52] Motivace, motivování a motivační teorie [online] © 2011 - 2013, ManagementMania.com [cit. 25. 10. 2013]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
- [53] Motivace [online]. © 2012, Česká stomatologická akademie [cit. 27. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.dentalcare.sk/odbclan.asp?ctid=510&arid=981>
- [54] Motivace a motivační programy v pracovním procesu [online]. © 1997 - 2014 CzechTrade [cit. 29. 3. 2013]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-------|--|
| apod. | a podobn |
| atd. | a tak dále |
| cca | přibližn |
| . | číslo |
| kol. | kolektiv |
| Mgr. | magistr |
| nap . | například |
| obr. | obrázek |
| pol. | polovina |
| stol. | století |
| tab. | tabulka |
| tj. | to jest |
| tzv. | takzvan |
| viz | odkaz na jiný text, stránku i kapitolu |

SEZNAM OBRÁZK

| | | |
|----------|---|----|
| Obr. 1. | Grafické znázornění lidských zdroj | 12 |
| Obr. 2. | Obecný úkol řízení lidských zdroj | 18 |
| Obr. 3. | Sloflky lidské spokojenosti | 29 |
| Obr. 4. | Grafické znázornění spokojenosti jednofaktorové teorie | 32 |
| Obr. 5. | Expektační teorie | 33 |
| Obr. 6. | Komunikační proces dle Tureckiové | 40 |
| Obr. 7. | Maslowova hierarchie potřeb | 52 |
| Obr. 8. | Graf pracovního zařazení respondent | 68 |
| Obr. 9. | Graf odpovědí týkajících se předávání informací | 69 |
| Obr. 10. | Graf odpovědí týkajících se dodržování předpis | 70 |
| Obr. 11. | Graf odpovědí týkajících se spravedlivého hodnocení | 71 |
| Obr. 12. | Graf odpovědí týkajících se vedení, řízení a motivace | 72 |
| Obr. 13. | Graf odpovědí týkajících se pravomocí a odpovědnosti | 73 |
| Obr. 14. | Graf odpovědí týkajících se přijímání názorů pracovníků | 74 |
| Obr. 15. | Graf odpovědí týkajících se poskytování firemního prostředí | 75 |
| Obr. 16. | Graf odpovědí týkajících se kvality služeb | 76 |
| Obr. 17. | Graf odpovědí týkajících se vnímání společnosti | 77 |
| Obr. 18. | Graf odpovědí týkajících se uspokojování potřeb | 78 |
| Obr. 19. | Graf odpovědí týkajících se využívání financí | 79 |
| Obr. 20. | Graf odpovědí týkajících se kódu na pracovišti | 80 |
| Obr. 21. | Graf odpovědí týkajících se vedení | 81 |
| Obr. 22. | Graf odpovědí týkajících se pracovního klimatu | 82 |
| Obr. 23. | Graf odpovědí týkajících se technického vybavení pracoviště | 83 |
| Obr. 24. | Graf odpovědí týkajících se času na práci | 84 |
| Obr. 25. | Graf odpovědí týkajících se zájmu o názory pracovníků | 85 |

| | | |
|----------|---|----|
| Obr. 26. | Graf odpovědí týkajících se spravedlivého hodnocení | 86 |
| Obr. 27. | Graf odpovědí týkajících se životní úrovně pracovníků | 87 |
| Obr. 28. | Graf odpovědí týkajících se celkového pracovního prostředí | 88 |
| Obr. 29. | Graf odpovědí týkajících se zájmu nadřízeného/doba práce | 89 |
| Obr. 30. | Graf odpovědí týkajících se zájmu nadřízeného/pracovní pozice | 90 |
| Obr. 31. | Graf odpovědí týkajících se doporučení práce | 90 |

SEZNAM TABULEK

| | | |
|---------|--|----|
| Tab. 1. | Teorie motivace dle Nakone ného | 53 |
| Tab. 2. | Pohlaví, v k a vzd lanostní struktura respondent | 67 |
| Tab. 3. | Doba práce respondent pro spole nost | 68 |

SEZNAM P ÍLOH

P I Dotazník pracovní spokojenosti v organizaci

P ÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI V ORGANIZACI

1. Pohlaví:

mufl

flena

2. Mé nejvyšší dokon ené vzd lání je:

základní

st edo-kolské

vyšší odborné

vysoko-kolské

3. Pat ím do této v kové kategorie:

do 20 let

21 ó 30 let

31 ó 40 let

41 ó 50 let

50 let a více

4. Pracuji na pozici:

obchodníka

vedoucího týmu

oblastního manaflera

ostatní

5. Pro spole nost pracuji:

mén efl jeden rok

1 ó 2 roky

2 ó 3 roky

3 ó 4 roky

5 a více let

6. Od svého nadřízeného dostávám včas a v dostatečném rozsahu všechny potřebné informace:

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

7. Ve společnosti je všeobecnou samozřejmostí důsledné dodržování dohodnutých postupů, směrnic a ostatních pracovních pokynů a úkolů, a jejich plnění vedoucí pracovníci dohlížejí a aktivně prosazují:

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

8. Ve společnosti se nevyskytuje protekce, u všech pracovníků jsou stejné a spravedlivé hodnocení jejich zásluhy i příležitosti:

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

9. Váše nadřazení dobře vedou, řídí a pozitivně motivují pracovníky a toto posláním nezanebávají:

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spí-e nesouhlasím

nesouhlasím

10. Ve společnosti jsou jasné stanovené pravomoci a odpovědnost jednotlivých pracovníků a v praxi nedochází z tohoto důvodu k pracovním problémům nebo zdržením:

souhlasím

spí-e souhlasím

nevím

spí-e nesouhlasím

nesouhlasím

11. V rámci nadížení dobře přijímají odlišné názory, objektivně je vyhodnocují, přínosné uznávají a realizují:

souhlasím

spí-e souhlasím

nevím

spí-e nesouhlasím

nesouhlasím

12. Celkové prostředí ve firmě podporuje pozitivní náladu klientů v případě, že společnost navštíví:

souhlasím

spí-e souhlasím

nevím

spí-e nesouhlasím

nesouhlasím

13. Společnost poskytuje zákazníkům opravdu kvalitní služby:

souhlasím

spí-e souhlasím

nevím

spí-e nesouhlasím

nesouhlasím

14. Společnost je zákazníky vnímána jako seriózní a spolehlivý partner:

souhlasím

spí-e souhlasím

nevím

spí-e nesouhlasím

nesouhlasím

15. Společnost dle svých možností klade důraz na uspokojování potřeb pracovníků a zaměstnanců :

souhlasím

spí-e souhlasím

nevím

spí-e nesouhlasím

nesouhlasím

16. Ve společnosti se rozumně využívají finanční prostředky na skutečné potřebné vybavení, služby, propagaci, cesty atp.:

souhlasím

spí-e souhlasím

nevím

spí-e nesouhlasím

nesouhlasím

17. Přímo na mém pracovišti nevznikají žádné škody nebo zbytečné finanční či majetkové ztráty vlivem špatných rozhodnutí nadřízeného nebo vedení společnosti:

souhlasím

spí-e souhlasím

nevím

spí-e nesouhlasím

nesouhlasím

18. Ovlivňuje pozitivní Vaši spokojenost styl a způsob jakými je společnost vedena?

ano

spí-e ano

nevím

spí-e ne

ne

19. Motivuje vás klima ve společnosti k iniciativě přesahující vaši pracovní povinnost?

ano

spí-e ano

nevím

spí-e ne

ne

20. Jste spokojen(a) s kvalitou a parametry technického vybavení pracoviště s ohledem na bezproblémové a racionální plnění vašich pracovních úkolů?

ano

spí-e ano

nevím

spí-e ne

ne

21. Máte dostatek času na kvalitní výkon své práce a nevykonáváte svou práci ve stresu?

ano

spí-e ano

nevím

spíše ne

ne

22. Zajímají se vaši nadřízení o vaše názory v takové míře, které mají vliv na jejich rozhodnutí?

ano

spíše ano

nevím

spíše ne

ne

23. Domníváte se, že je vaše práce spravedlivě ohodnocena (posuzujte souhrnem všech možností hodnocení – finanční, ústní, jiné bonusy atd.)?

ano

spíše ano

nevím

spíše ne

ne

24. Domníváte se, že práce pro společnost vám zajistila možnost stabilní životní úrovně nebo její zlepšení?

ano

spíše ano

nevím

spíše ne

ne

25. Jste spokojen(a) na svém konkrétním pracovišti – souhrnně posuďte pouze prostředím vhodnost vašeho konkrétního pracovního místa a osobní vztahy přímo na pracovišti (v místnosti)?

ano

spí-e ano

nevím

spí-e ne

ne

26. Zajímal se v posledním tvrtletí vá–nad ízený o va-i práci a o podmínky, za kterých ji vykonáváte?

ano

spí-e ano

nevím

spí-e ne

ne

27. Doporu il(a) byste svému známému spole nost jako dobré místo pro práci?

ano

spí-e ano

nevím

spí-e ne

ne