

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Možnosti uplatnění sociální pedagogiky a psychologie
při řízení lidských zdrojů

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

Vypracoval:
Bc. Daniel Žák

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vliv prostředí na motivaci pracovat“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.
Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno 18. 3. 2010

.....
Bc. Daniel Žák

Poděkování

Velmi děkuji panu doc. PhDr. Františkovi Vízdalovi, Csc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi vždy ochotně poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěl poděkovat svým rodičům a své přítelkyni Ivaně Přichystalové za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé diplomové práce, a kterých si nesmírně vážím.

Bc. Daniel Žák

OBSAH

Úvod	6
1. Řízení lidí	7
1.1. Definice řízení lidských zdrojů	7
1.2. Cíl řízení lidských zdrojů	9
1.3. Personální práce a její úloha v organizace	12
1.4. Úspěšný vedoucí se vyznačuje určitými rysy osobnosti	16
1.5. Styl vedení záleží na situaci (situacionalistická teorie)	19
1.6. Dílčí závěr	26
2. Pracovní motivace	28
2.1. Motivační faktory	30
2.2. Služby poskytované pracovníkem	33
2.3. Motivace k práci	34
2.4. Proč jsou lidé nemotivováni?	34
2.5. Motivační působení úkolu	38
2.6. Šest zásad motivující pochvaly	41
2.7. Osm zásad motivující výtky	43
2.8. Osm zásad účinného odměňování	45
2.9. Dílčí závěr	46
3. Spokojenost	48
3.1. Vnitřní faktory	50
3.2. Vnější faktory	52
3.3. Znaky pracovní spokojenosti	53
3.4. Teorie pracovní spokojenosti	54
3.5. Rozvoj pracovníků	55
3.4 Dílčí závěr	56
4. Průzkum chování v organizaci a zaměstnaneckých vztahů	57
4.1. Projekt a cíl průzkumu	57
4.2. Metody průzkumu	57
4.3. Analýza a interpretace výsledků	59
4.4. Využití průzkumu v sociální pedagogice	85
4.5. Dílčí závěr	87

Závěr	89
Resumé	92
Anotace	94
Seznam použité literatury	95
Seznam příloh	97

Úvod

Téma své diplomové práce „Možnosti uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení lidských zdrojů“ jsem si zvolil z důvodu možného uplatnění a využití svých školních výsledků v praxi. Konkrétně při řízení lidských zdrojů.

Cílem mé diplomové práce je uplatnění poznatků sociální pedagogiky a psychologie při zdokonalování některé oblasti řízení lidských zdrojů, zejména v chování v oblasti chování v organizaci a zaměstnaneckých vztahů.

Pro naplnění cíle je práce členěna do čtyř kapitol.

V první části se zaměřím na řízení lidí. Definuji pojem řízení lidských zdrojů, a uvedu co je jeho cílem. Dále charakterizuji personální práci a její úlohu v organizace a jakými rysy osobnosti se vyznačuje úspěšný vedoucí. Dále také , že styly vedení záleží na situaci. V druhé části přiblížím pracovní motivaci. Konkrétně jednotlivé motivační faktory, služby poskytované pracovníkem, motivaci k práci. Uvedu důvody, které vedou k demotivaci, motivační působení úkolu a zásady motivující pochvaly, motivující výtky. Dále zásady účinného odměňování. V části třetí popíšu pracovní spokojenost. Její vnitřní a vnější faktory, znaky pracovní spokojenosti a uvedu teorii pracovní spokojenosti a rozvoj pracovníků. V praktické části diplomové práce se zaměřím na ověření hypotézy související se spokojeností zaměstnanců. Zjistit jejich míru pracovní spokojenosti, a odhalit faktory, které determinují pracovní nespokojenost.

Velmi bych si přál, abych diplomovou prací přispěl k většímu pochopení dané problematiky všem, kteří vedou pracovní tým.

„Nic na světě není tak těžké, rozdělíte-li si to na malé práce.“

Henry Ford

1. Řízení lidí

Důležitost psychologie spatřuji v Kleinově tvrzení, že „Znalost příčin a vzniku vlastního chování jednotlivců a skupin je nutná k tomu, abychom je uměli ovlivňovat pro dosažení vlastních cílů.“ (Klein, Kresle 2008:19/14/)

V pracovním prostředí se setkáváme s pojmy vedení a řízení. Pro další pokračování, považuji za důležité tyto pojmy vymežit. Plamínek ve své knize Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu definuje pojmy vedení a řízení.

Vedení. Primárním zdrojem firmy jsou firemní myšlenky a z nich zejména strategický rámec firmy, který firmu do jisté míry definuje, dává jí smysl a určuje směr jejího vývoje. Vytváření a prosazování strategických myšlenek je obsahem role lídrů firmy a zároveň podstatou vedení firmy. V rolích lídrů mohou, ale také nemusí být majitelé či investoři.

Řízení. Zorganizovat průnik firemních myšlenek do praxe je obsahem role manažerů a podstatou řízení firmy. Manažeři zajišťují interní zdroje (s výjimkou systému firemních myšlenek) a vstupy z externích zdrojů, definují a řídí procesy, zajišťují a vyhodnocují nejrůznější interní produkty, včetně výsledků monitoringu, a samozřejmě také garantují vznik a kvalitu externích produktů směřujících k vnějšímu zákazníkovi. (Plamínek 2008:32/21/)

1.1. Definice řízení lidských zdrojů

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

Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

1. **zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů**
2. **strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí**
3. **ústřední role liniových manažerů**
4. **spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů**

(Armstrong 2007:27/2/)

Existuje na řízení lidských zdrojů kritický pohled? Ano také k **řízení lidských zdrojů existují výhrady**, které zmiňuje ve své knize Řízení lidských zdrojů autor Armstrong. Ve této knize uvádí, že po určitou dobu bylo řízení lidských zdrojů kontroverzním tématem, zvláště pak v akademických kruzích. Hlavními výhradami bylo to, že řízení lidských zdrojů slibuje více, než poskytuje, a že jeho morálka je podezřelá a pochybná. (Armstrong 2007:36-37/2/)

Existuje kritika? Snaha nabídnout kritický pohled na řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů slibuje více, než může poskytnout

Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádí, že Neon (1992) uvedl, že řízení lidských zdrojů má závažné nedostatky i jako teorie: Je založeno na pojmech a tvrzeních, avšak související proměnné a hypotézy nejsou vypracovány explicitně. Je příliš všeobsažné... Jestliže řízení lidských zdrojů dostane označení „teorie“, vyvolává to očekávání, že je schopno charakterizovat a předvídat. Guest (1991) se domnívá, že řízení lidských zdrojů je „optimistické, avšak problematické pojetí“, je samá rétorika, nadsázka a naděje. Magey a kol. (1998) v tom pokračují a tvrdí, že „ohlašované výsledky řízení lidských zdrojů jsou většinou bez výjimky nerealisticky veliké. Zavedení pojetí řízení lidských zdrojů do praxe znamená strategickou integraci, vytváření logicky promyšlené a důsledné řady politik zaměstnávání lidí a získávání jejich oddanosti. To vyžaduje vysokou míru rozhodnosti, odhodlání a schopnosti na úrovních řízení a silný a efektivní personální útvar obsazený podnikatelsky orientovanými lidmi. Plnit tato kritéria může být obtížné, zejména když doporučená kultura řízení lidských zdrojů je v rozporu se zaběhnutou podnikovou kulturou a s tradičními přístupy a chováním manažerů. Gratton a kol. (1999) jsou na základě svého výzkumu přesvědčeni, že existuje: určitá disjunkce, určité nepropojení mezi rétorikou a realitou v oblasti řízení lidských zdrojů, mezi teorií a praxí řízení lidských zdrojů, mezi tím, co personální útvar říká, že dělá, a praxí tak, jak ji vnímá zaměstnavatel, a mezi tím, co si

vrcholoví manažeři myslí o roli personálního útvaru, a rolí, kterou personální útvar skutečně hraje.

Ve svých závěrech poukazují na „nadsázku a rétoriku řízení lidských zdrojů“. Caldwell (2004) se domnívá, že řízení lidských zdrojů „je nedokončený projekt vycházející ze sebenaplňující vize toho, co by mělo být“. (Armstrong 2007:36-37/2/)

V souladu s předcházejícími názory je třeba souhlasit s tím, že mnohé organizace, které si myslí, že praktikují řízení lidských zdrojů, vlastně nic takového nedělají uvádí dále Armstrong. Je to obtížné a nejlepší je neočekávat příliš mnoho. Většina managementů, které spěšně zavedly odměňování odrážející výkon jako nástroj řízení lidských zdrojů, jenž by měl fungovat jako jakási páka změny, byla těžce zklamána. (Armstrong 2007:36-37/2/)

Za zmínku stojí **výzkum** uvedený v Armstrongově knize, prováděný Guestem a Conwayem (1997) a zahrnující stratifikovaný náhodný vzorek 1000 pracovníků zjistil významně vysokou míru používání řízení lidských zdrojů. To je v rozporu s názorem, že manažeři mají sklon pouze mluvit o používání postupů vlastních řízení lidských zdrojů. Charakteristiky řízení lidských zdrojů zachycené uvedeným výzkumem poskytovaly příležitost uvést stížnosti a formulovat osobní zájem týkající se příležitosti pro vzdělávání a rozvoj, komunikace o podnikových záležitostech, jednotný status, postavení, efektivní systém zacházení s případy zastrahování, pronásledování a obtěžování při práci, vytváření zajímavých a rozmanitých pracovních úkolů a pracovních míst, povyšování pracovníků, programů zapojování pracovníků do řízení a rozhodování, programů nepropuštění z organizačních důvodů (z důvodu nadbytečnosti), odměny založené na výkonu, podíl na zisku a využívání anket mezi pracovníky. (Armstrong 2007:36-37/2/)

1.2. Cíl řízení lidských zdrojů

V předchozí kapitole jsem popsal definici řízení lidských zdrojů, avšak každý vedoucí pracovník by měl znát co je cílem řízení lidských zdrojů. Obecný cíl popisuje Armstrong, který uvádí: „Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake (1990), „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím

učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech. (Armstrong 2007:30-32/2/)

A. Efektivnost organizace

„Charakteristicé, zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné.“ (Cappelli a Crocker-Heftler, 1996.) Extenzivní **výzkum** ukázal, že takové postupy mohou mít významný vliv na výkon firmy. Strategie řízení lidských zdrojů má za **cíl** podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vyváření „skvělého pracoviště“. (Armstrong 2007:30-32/2/)

B. Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lidský kapitál definovali Bonits a kol. (1999) následujícím způsobem: Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což - je-li řádně motivován – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. **Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.** Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnanosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji. (Armstrong 2007:30-32/2/)

C. Řízení znalostí

Řízení znalostí je „jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích“ (Scarborough a kol. 1999). **Cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.** (Armstrong 2007:30-32/2/)

D. Řízení odměňování

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovednosti a schopnosti, které mají nebo si osvojují. (Armstrong 2007:30-32/2/)

E. Zaměstnanecké vztahy

Cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy. (Armstrong 2007:30-32/2/)

F. Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.

Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou (Armstrong 2007:30-32/2/)

Armstrong pokračuje **výzkumem** prováděného Grattonem a jeho spolupracovníků (1999) kteří zjistili, že všeobecně existuje diametrální rozdíl mezi tímto druhem rétoriky a realitou. Manažeři mají možná dobré úmysly dělat některé nebo všechny tyto věci, ale jejich realizace – „praktická aplikace teorie“ – je často velmi obtížná. Dochází k tomu v důsledku problémů souvisejících s okolnostmi a používanými postupy: jiné priority podniku, krátkodobost některých aktivit, nedostatek podpory ze strany liniových manažerů, neadekvátní infrastruktura sloužící činnostem, nedostatek prostředků, odpor ke změnám a ovzduší, v němž pracovníci nevěří manažerům, ať už ti říkají cokoli. Cílem řízení lidských zdrojů je v tomto případě překlenovat tuto propast tím, že se bude dělat všechno možné pro to, aby se aspirace přeměnily na soustavě a efektivní akce. Aby mohli plnit tuto roli, musejí pracovníci personálních útvarů pamatovat na to, že je relativně snadné přicházet s novými a inovativními politikami a postupy. Problém však je zabezpečit, aby fungovaly. Podle Purcella a kol. (2003) si musejí uvědomovat, že jsou to linioví manažeři, kdo uvádějí politiku lidských zdrojů do života a řídí se jí. (Armstrong 2007:30-32/2/)

1.3. Personální práce a její úloha v organizace

Hned v úvodu této kapitoly jsem se věnoval řízení lidských zdrojů. Zajímavá je diskuse o rozdílech mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Pod personální prací si je možno představit personální řízení a také samotnou práci personálního útvaru.

Personálním řízením se zabývá Armstrong, který uvádí, že určitý čas probíhala diskuse o rozdílech mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Nedávno však ustala zejména proto, že termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ se nyní běžně používají, ať už oprávněně, nebo jako **synonymum pro personální řízení**. Ale porozumění koncepci řízení lidských zdrojů se zvýší, budeme-li analyzovat, o jaké rozdíly jde a jak se vyvíjely tradiční přístupy k personálnímu řízení, aby se staly nynější praxí řízení lidských zdrojů. (Armstrong 2007:38-39/2/)

Již dříve na tuto otázku odpověděl Armstrong (1987): Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za pouhou řadu hesel nebo staré víno v nových lahvích. Ono skutečně nemůže být nic víc a nic méně než jiný název pro personální řízení, ale jak to obvykle cítíme, jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku. Ačkoliv nejde o novou myšlenku, byla a je jí v mnoha organizacích věnována nedostatečná pozornost.

Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů se zdají být podstatné, ale lze je vidět spíše jako rozdíly v důrazu a přístupu než jako podstatné rozdíly. (Armstrong 2007:38-39/2/)

Právě orientace v těchto dvou pojmech může vést k hlubšímu poznání dané problematiky. S oběma pojmy se setkáváme na pracovišti, slyšíme je v různých debatách, čteme o nich v tisku. Je mezi pojmem personální řízení a řízení lidských zdrojů nějaký podstatný rozdíl? Téměř v každém větším podniku se nachází **personální útvar**, který umožňuje dosáhnout organizaci jejich cílů, především tím, že poskytuje rady, doporučení, předkládá podněty, náměty a vše, co se týká jejich pracovníků. Na této personální politice stojí úspěšná efektivita podniku. (Armstrong 2007:65-67/2/)

Obecnou úlohu personálního útvaru popisuje Armstrong, který uvádí, že personální útvar může hrát hlavní roli při utváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. **V podstatě personální útvar nabízí rady a služby, které umožňují organizaci dosahovat jejich cílů prostřednictvím lidí.** Zkušenější personální útvary mají za **cíl** dosáhnout strategické integrace a spojitosti ve vytváření a fungování politiky řízení lidských zdrojů a praktických činností při zaměstnávání lidí. (Armstrong 2007:65-67/2/)

Svět je neustále v pohybu, vše jde kupředu. Každý podnik by se měl vysokým stupněm flexibility. Změna může být znakem úspěchu, ale i krachu. Iniciování změn lze vidět zvláště v dnešní době krize. Právě na personální útvar je kladen tento požadavek. (Armstrong 2007:65-67/2/)

Jaká je úloha personálního útvaru v usnadňování a řízení změn?

Personální útvar hraje – nebo by měl hrát – **hlavní úlohu v neustálém zlepšování výkonu organizace i jednotlivých pracovníků** a v personálních procesech, které toto zlepšování podporují, a v této souvislosti se musí zaměřovat i na usnadňování změn. (Armstrong 2007:65-67/2/).

Příspěvní personálního útvaru k řízení změny

Personální útvar může být zapojen **do iniciování změny, ale také** může v situacích, kdy by změna byla na škodu, hrát roli **stabilizující síly**. Mohrman a Lawler (1998) se domnívají, že: Personální útvar může pomoci organizaci vytvořit schopnost přestát změny, kterou budou stále více součástí života organizace. Může pomoci se soustavně probíhajícím procesem poznávání a učení se, potřebným k posouzení vlivu změn, a může umožnit a usnadnit organizaci korigovat změny a zlepšovat jejich provádění. Může organizaci pomoci s vytvářením nové **psychologické smlouvy** a cest, jak pracovníky na probíhajících změnách zainteresovat a jak je zainteresovat na výkonu organizace. (Armstrong 2007:65-67/2/)

Jak může personální útvar usnadňovat změnu?

Ulrich (1998) říká, že odborníci na lidské zdroje „se necítí pohodlně v roli agentů, iniciátorů změny, neslučuje to se s nimi“, a že jejich úkolem tedy je neprovádět změnu, ale

zabezpečovat, aby se uskutečnila. Ale praktici v oblasti lidských zdrojů jsou v příznivém postavení, aby **pochopili možné příčiny odporu ke změně**, a mohou pomoci při usnadňování toku informací a šíření porozumění, které pomohou onen odpor překonat. (Armstrong 2007:65-67/2/)

Návod pro personální útvar, jak se podílet na změně

Aby usnadňoval změnu, **musí personální útvar plně znát důvody, proč se lidé změně brání**, a postupy, které lze použít k překonávání tohoto odporu, či dokonce k dosažení shody, že změna je žádoucí. (Armstrong 2007:65-67/2/)

Personální útvar by měl zajistit, aby:

- *pracovníci viděli důvod změny*
- *pracovníci chápali, proč je změna důležitá, a viděli, jak jim i podniku může v dlouhodobé i krátkodobé perspektivě pomoci*
- *byli oceňováni a uznáváni lidé, které je třeba zaangažovat na tom, aby ke změně došlo*
- *v zájmu změny byli získáni rozhodující jedinci v organizaci*
- *lidé chápali vazbu mezi změnou a dalšími oblastmi personální práce, jako je formování pracovní síly, vzdělávání, hodnocení, odměňování, struktury systému a komunikace*
- *se rozpoznaly systémové důsledky změny*
- *se rozpoznaly prostředky měření (posuzování) úspěšnosti změny*
- *byly vytvořeny plány sledování pokroku v zavádění změny*
- *byly stanoveny první kroky potřebné k nastartování změny*
- *byly vytvořeny plány udržování pozornosti zaměřené na změnu*
- *byla uznána možná potřeba úprav změny a této úpravě bylo možné snadno přizpůsobit plány a jejich realizaci.* (Armstrong 2007:65-67/2/)

Opět nemůžu opomenout v době dnešní krize i vliv vůči personálnímu řízení. Jak je uvedeno v časopise Moderní řízení v článku Outsourcing, zaklínadlo v době krize, dne klesá produkce podniků a tyto se snaží snížit náklady. Outsourcing je řešení příslušné režie na externího dodavatele. Může tak dojít i k outsourcingu personálního ředitele, nábor apod. dnes není tato služba ničím výjimečným např. při výběru vhodného pracovníka. (Moderní řízení, 2009:48)

Personální činnosti a jejich členění, jak je uvádí Dědina ve své knize Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. (Dědina, Cejhamr 2005:225/8/)

Personální činnosti dle Dědiny představují **výkonnou část práce** personálního útvaru. Vykonávání těchto činností však neleží pouze na něm, ale řízením lidských zdrojů se zabývá celá spousta lidí od vedoucího organizace až po mistra. Personální útvar pak zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměřňuje i tyto všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a provádění personálních činností. Měl by také při řídicí pracovníky vytvářet možnosti zvyšování kvalifikace a znalostí postupů pro řízení lidí. V literatuře je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností. (Dědina, Cejhamr 2005:225/8/)

Jako jedno z možných dělení Dědina uvádí:

- **plánování pracovníků** – plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění.
- **Získávání a výběr pracovníků** – určení způsobů a metod pokrytí potřeb pracovníků, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru pracovníků
- **Rozmíst'ování pracovníků** – zařazování do pracovních činností, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků
- **Hodnocení pracovníků** – pro potřeby personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje pracovníků
- **Hodnocení práce a popis pracovních míst**
- **Odměňování** – tvorba nástrojů pracovní motivace a podnikových mzdových systémů
- **Podnikové systémy vzdělávání** – jejich plánování, příprava a organizace
- **Kolektivní vyjednávání** – jednání zaměstnavatelů a odborů jako sociálních partnerů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovněprávních agend
- **Sociální péče** – organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola podmínek, organizace aktivit volného času, sport, rekreace, kultura apod.
- **Personální informační systém** - pro potřeby podniku i mimopodnikové orgány, personální administrativa

Efektivita podnikových personálních činností se zkoumá z hlediska plnění podnikových cílů, záměrů a očekávaných výsledků. (Dědina, Cejhamr 2005:225/8/)

1.4. Úspěšný vedoucí se vyznačuje určitými rysy osobnosti

Mikulášek uvádí: „Do 50. let 20. století převládaly názory, že pro úspěšnou práci manažera jsou důležité určité osobnostní rysy. **Že manažerem se člověk rodí, tedy že jsou určité vlastnosti, které člověka předurčují k tomu, aby byl úspěšným manažerem, a na druhé straně jsou prý určité vlastnosti, jež člověka předurčují k tomu, že jako manažer nemůže uspět.** Toto myšlení má své kořeny dokonce už ve starověku. Později ustoupily, ale v poslední době jsou opět poněkud posilovány. Jsou rysy, které jsou predisponovány geneticky a vrozenou výbavou (temperamentové vlastnosti, energetická vybavenost, částečná inteligence apod.)“ (Mikulášek 2007:22/16/)

Nejvýstižněji popisuje rysy osobnosti Bělohlávek ve své knize Jak vést a motivovat lidi, která uvádí, že lidé se od sebe liší svými schopnostmi, vlastnostmi, zájmy atd. Souhrnné tyto individuální stránky osobnosti nazýváme rysy osobnosti. Píše, že byla určena řada rysů, které charakterizuje dobrého vedoucího. Bělohlávek je člení na:

- **schopnosti**
- **znalosti**
- **vlastnosti osobnosti**
- **postoje**

Schopnosti. Schopnosti je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Dovedeme si představit schopnosti, které jsou potřebné, aby člověk mohl řídit auto nebo ovládat jeřáb. Pro vedoucího jsou důležité rozumové schopnosti (inteligence).

Pro vedoucí mají význam především tyto rozumové schopnosti:

- *koncepční (strategické) myšlení*
- *operativní myšlení*
- *pružnost myšlení* (Bělohlávek 2008:14-15/3/)

Znalosti jsou teoretické informace, který se lze naučit studiem. Z hlediska potřeby a úspěšnosti manažerů jsou důležité především:

- *odborné znalosti (strojírenství, stavebnictví, podvojný účetnictví, americký textilní trh atd.)*

- *znalosti managementu (obecně znalosti řízení, které se uplatňují při řízení nejrůznějších odvětví a organizací). (Bělohlávek 2008:14-15/3/)*

Dovednosti jsou praktické návyky, které získáváme výcvikem a praxí. U vedoucích jde zejména o:

- *organizaci práce a řízení času*
- *vedení lidí, motivování a delegování*
- *komunikační dovednosti a vyjednávání*
- *komunikování v cizích jazycích*
- *práce s PC (Bělohlávek 2008:14-15/3/)*

Vlastnosti osobnosti vyjadřují stálý způsob chování člověka. Jedinec totiž jedná v určitých situacích podobným způsobem a známe-li člověka, dokážeme odhadnout, jak na to, či ono zareaguje...prostě víme, že je takový. Úspěšný vedoucí se vyznačuje:

- *asertivitou (zdravé sebeprosazení)*
 - *citovou stabilitou (vyrovnanost, klid)*
 - *komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní*
 - *vcítěním se do jiných lidí*
 - *odpovědností, vytrvalostí a důsledností*
 - *pružností (připraveností přiměřeně zareagovat na neplánované změny situace).*
- (Bělohlávek 2008:14-15/3/)

-

Postoje postihují vztah k jiným lidem, předmětům, skutečnostem. Zvláště významné pro profesionální úspěch jsou:

- *orientace na výkon, na výsledek práce*
- *orientace na zákazníka*
- *orientace na tým*
- *oddanost vůči firmě*
- *čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám (Bělohlávek 2008:14-15/3/)*

Každý vedoucí touží být úspěšným a silným. Vedoucí, který je úspěšný se vyznačuje určitými rysy osobnosti. Mikulášek ve své knize Manažerská psychologie uvádí osm bodů, ve kterých spočívá síla manažera.

V čem se může projevat manažerova síla při jeho práci?

- **jak dovede chápat, spojovat a začleňovat problém do širších souvislostí**, vidět návaznosti s minulostí i budoucností
- **jak dovede odhalit smysl a interpretovat situaci**
- **jak umí kriticky zvážit**, posoudit, zhodnotit kvalitu a správnost
- **jak dovede vlastní zkušenosti aplikovat v nových podmínkách**
- **jak uplatňuje analýzu a syntézu**
- **jak indukci a dedukci** (indukce – cesta od jedinečného k obecnému, od známého k neznámému, od jednoho konkrétního problému k jinému konkrétnímu. Dedukce – odvozování, od obecného ke zvláštnímu a jedinečnému),
- **jakým způsobem používá abstrahování** (myšlenkové operace s vybranými vlastnostmi jevů, při opomenutí jevů ostatních) a zevšeobecňování (vyčleňování společných vlastností v jevech, hledání nadřazených pojmů, hledání toho, co mají jevy společného)
- **v jaké míře využívá myšlení konvergentní** (jednoučelové, uzavřené, řešení zaměřené na jeden způsob, více rigidní) a **divergentní** (otevřené, s více alternativami řešení, spíše flexibilní, tvořivé). (Mikulášek 2007:123/16/)

Přesto ne každý manažer je dostatečně silný. Existují úspěšní vedoucí a méně úspěšní vedoucí. Právě **studie** srovnání méně úspěšných a úspěšných manažerů popisuje Pauknerová, která uvádí Likertovy (1961) **přístupy a techniky vedení lidí**, které mohou vytvářet lepší předpoklady pro uspokojování potřeb a tužeb lidí pracujících v dané organizaci. Různé **studie prokázaly**, že přístup vedoucích pracovníků k podřízeným by měl vést k prožitku jejich vlastní hodnoty, významu a důležitosti pro organizaci. Ve svých výzkumech Likert (1961) srovnával úspěšné a méně úspěšné vedoucí pracovníky. Zjistil, že rozdíly mezi nimi jsou málo významné – kromě jednoho. **Úspěšní vedoucí jsou primárně zaměřeni na práci s lidmi, méně úspěšní na produkci**. Závěry těchto výzkumů jsou významným východiskem pro tvorbu koncepce přípravy vedoucích pracovníků. Vedle těchto **výzkumů** byla pozornost věnována rovněž otázkám pracovní motivace a tvorbě řídicí filozofie na úrovni managementu organizace (podniku).

V souvislosti s tvorbou řídicí filozofie organizace se jako zajímavý a stále podnětné jeví zvláště následující poznatky:

- **psychologická (sociální) atmosféra** bývá často pokládána za nejvýznamnější podmínku efektivnosti organizace.

- nejdůležitějším činitelem **jejího utváření je vrcholový management organizace**
- **vzorce chování a postoje vrcholového vedení jsou pak napodobovány** na všech stupních řízení – šíří se odshora dolů
- na tvorbu podnikové atmosféry **má vliv** především **koncepce řízení přijatá vrcholovým vedením** (Pauknerová)

Stále se zvyšující požadavky, hektičnost a vysoké nároky dnešní doby přináší nutnost další úlohy lídra, kterou vymezuje Tureckiová, uvádí, že **úlohou lídra**, kterou je nejen zvládat svůj vlastní stres (objevit a rozvinout například také umění aktivního odpočinku a nalézání života i jinde než v práci), ale také se naučit rozlišit stres u spolupracovníků a pomoci jim při jeho zvládnutí. Opravdové vůdčí osobnosti neznají téměř pocit napětí, který je spojen s nepříjemným jednáním nebo jednáním v nové situaci. Ale jiná situace je u spolupracovníků, u kterých se mohou objevit situace, které jsou typické pro stresové jednání. (Tureckiová 2007:31/23/)

Z osobní zkušenosti považují zvládat stres téměř za umění. Vysoké požadavky na kvalitu i četnost a rychlost plnění úkolů vede k chybovosti. V tomto ohledu je zajímavý pohled Tureckiové, která: „chceme-li, aby lidi, které vedeme, byli úspěšní musíme dát šanci každému šanci v něčem vyniknout (dosáhnout úspěchu) Je nutné si vytvořit podmínky, ve kterých nemá nikdo strach udělat chybu. Upozorňuje na to, že **udělat chybu je normální**. A dokonce uvádí, že děláním chyb může být vynikající učební pomůckou. Tahle učební pomůcka spočívá v tom, že chybující člověk se zároveň učí. Tento učící člověk chce dosáhnout úspěchu, soustředí se na to, aby chyby nedělal příště a tím se přirozeně učí. Dále Tureckiová uvádí: „Umět si stanovit svůj cíl, priority a prostředky vedoucí k jejich dosažení, rozumět svým motivům, jednat v souladu s nimi a s celkovou situací, být dostatečně vytrvalý a nenechat se odradit. Tolik stačí k tomu, aby člověk v životě dosáhl úspěchu. Bude-li v pravý čas na pravém místě, a to bude, protože i „náhoda přeje připraveným“. (Tureckiová 2007:31/23/)

1.5. Styl vedení záleží na situaci (situacionalistická teorie)

Obecně platí, že věci je nejlepší řešit cestou adekvátní dané situaci. Literatura vymezuje styly vedení. Každý styl je dobré uplatnit v situaci takové, jejichž výsledek bude uspokojivý.

Týmový styl vedení lidí nemusí být vždy nejvhodnějším stylem, jak uvádí Bělohlávek ve své knize Jak vést a motivovat lidi: „Tam, kde je nutno rychle rozhodnout a kde je v ohrožení lidské zdraví, bude určitě lepší vedení autoritativní. Ve skupině výzkumníků, kteří nadšeně pracují na dokončení vynálezu, se dobře osvědčí zahrádkářský styl nebo dokonce volný průběh. **Výběr správného způsobu řízení je tedy určen situací.** Při volbě způsobu vedení vezmeme jako základní podmínku situace v úvahu především zralost pracovníků. Mírou zralosti je připravenost splnit úkol. Vedle zralosti pracovní, která je dána dovednostmi a technickými znalostmi potřebnými ke splnění úkolu, existuje také zralost psychologická, která spočívá v připravenosti následovatelů přijmout odpovědnost za splnění úkolů“.
(Bělohlávek 2008:17-18/3)

Jako nejvhodnější se mi zdály styly vedení popsané Bělohlávkem, který uvádí: „vedoucí by měl zvolit vedoucí styl, který vede ke zvýšení zralosti svých pracovníků. Jeho chování popisuje ve dvou složkách. První složku jako **vztahové chování** (orientace na lidi) a druhou jako **direktivní chování** (orientace na úkol). Sestavil diagram, kterým **vymezil 4 styly vedení** (příkazování, přesvědčování, participování a delegování):“ (Bělohlávek 2008:17-18/3)

4 styly vedení popsané Bělohlávkem:

- Příkazování.

Lidem nezralým, kteří si nevědí rady, zpracovávají se do úkolu, je třeba příkazovat – vést krok za krokem, přesně určovat, co a jak se bude dělat a neustále na jejich práci dohlížet.
(Bělohlávek 2008:17-18/3)

- Přesvědčování.

S tím, jak si pracovník osvojuje potřebné dovednosti, měl by se měnit i přístup vedoucího. Protože po stránce pracovní již dosáhli podřízení určité úrovně dovedností, může se vedoucí více zaměřit na interpersonální stránku úkolu. Nyní již podřízení nechtějí pouze bez rozmyslu přijímat pokyny vedoucího, protože se v mnoha věcech dokáží orientovat. Vedoucí jim bude vysvětlovat svá rozhodnutí a získávat je pro aktivní plnění úkolu. (Bělohlávek 2008:17-18/3)

- Participování.

Vedoucí postupně omezuje pozornost věnovanou lidem, protože ti se učí zvládat své problémy sami. Vedoucí ponechává na nich, jaký přístup k problémům zvolí a mnohé věci rozhoduje společně s nimi. (Bělohlávek 2008:17-18/3)

- Delegování.

Pracovník vyspělý odborně i psychologicky, zvládá pracovní úkoly samostatně, bez vedoucího. Vedoucí spíše pomáhá při překonávání mimořádných událostí a věnuje se strategickým záležitostem. (Bělohlávek 2008:17-18/3)

Bělohlávek dále uvádí, že hlavním posláním práce vedoucího je rozvoj zralosti členů týmu. Tým je v závěrečné fázi schopen samostatně dosahovat organizačních cílů. K tomu však je nezbytné pracovníky vést a postupně rozvíjet jejich odbornosti, dovednosti i sebedůvěru. (Bělohlávek 2008:17-18/3)

Bělohlávkovo tvrzení k rozvoji týmů a delegování také dokládá Franzelův důraz na tým. Franzel uvádí: „Zatímco ve vašem dosavadním zaměstnání stál v popředí váš vlastní úspěch, měli byste nyní věnovat pozornost týmu. To není tak snadné. Na úrovni nejnižšího vedení tomu často bývá tak, že vedle vedoucích úloh máte odpovědnosti i za další úkoly. Musíte se sami za sebe rozhodnout, co je důležitější: vaše odborné úkoly, nebo tým? **Ze zkušenosti se ukazuje, že ti, kteří se zasazují více za svůj tým a svoji odbornou úlohu tomu podřizují, bývá úspěšnější.** Měli byste tedy stále znovu ptát: „Jakým způsobem mám vést podřízené, abychom měli úspěch?“ První krok může být ten, že se budete aktivně starat o to, jak byste mohli připravovat svým podřízeným nové výzvy. Hned na začátku nemůžete převrátit celé oddělení naruby. Důležitější je vybrat zaměstnance, jejichž kompetence a pole úkolů by měly být rozšířeny. Také můžete rozšířit rozhodovací kompetence jednotlivých podřízených tím, že jim předáte část svých pravomocí“. (Frenzel 2009:56/10/)

Více pravomocí, méně kontroly, více důvěry souvisí s předáním odpovědnosti. V časopise Moderní řízení v článku Máte problém s odpovědností?, je uvedeno doporučení ke vzdělávání v této oblasti, resp. osvojení si manažerských dovedností, které souvisejí s uměním předat tuto odpovědnost zaměstnancům. Z důvodu že panuje právě nedůvěra vůči podřízeným. Doporučení zní nepoužívat věty oznamovacího typu, nýbrž otázky otevřeného typu. (Moderní řízení 2010:56)

Kellnerovo členění úkolu:

Podřízené je třeba dostatečně úkolovat, ale i podporovat

Abyste udrželi výkony týmu na vysoké úrovni, platí pro vás jako pro vedoucího dvě zásady: Musíte své podřízené dostatečně úkolovat, ale také podporovat. Rozlišujeme tři různé úrovně pracovního vytížení.

B. Přiměřené vytížení

Nastává tehdy, kdy se zadání úkolů nějakého pracovníka již delší dobu nezměnilo. Tato fáze je po určitou dobu pro podřízeného skutečně odpočinková, protože ví, že své úkoly zvládá. Vzhledem k tomu, že my lidé máme zvyk rádi, cítíme se v takové fázi dobře. Často sami ovšem nevšimneme pomalu plížící nudy nebo nedostatečného pracovního vytížení. Podřízený patrně nebude vyhledávat žádné nové výzvy sám od sebe. Kdo ale nebyl již delší dobu nucen zvládat nové situace, ten si později přestane věřit. (Frenzl 2009:54-55/10/)

C. Přílišné vytížení

V takovém případě podřízený zadané úkoly nezvládá, ať už proto, že na ně nestačí pro stránce intelektuální, nebo že je nestíhá, protože nemá dostatek rutiny. Pocit neustálého přetížení povede k tomu, že zaměstnanec bude plnit stále méně úkolů. Neustálá frustrace a nevraživost kolegů i nadřízených dále oslabí jeho výkon. Taková situace může zajít dokonce tak daleko, že je nutné ukončit pracovní poměr. (Frenzl 2009:54-55/10/)

D. Neustálé výzvy

Když se zaměstnanec v plnění zadaných úkolů osvědčí, měli byste se jako vedoucí týmu postarat o to, aby byl postaven před nové výzvy. Zadejte mu úkoly nové nebo rozšiřte jeho oprávnění rozhodovat. Až nasbírá dostatek zkušeností a jeho schopnosti se posunou zase o úroveň výš, zadejte mu další nový úkol. Tímto způsobem mu umožníte, aby své dovednosti krok po kroku rozšiřoval. (Frenzl 2009:54-55/10/)

Nemělo by se stávat, že zaměstnanec úkoly odmítá, ale realita je často jiná. Minimálně jsou zaměstnanci, kteří se snaží o úkolu diskutovat. Ke každodenní činnosti manažera patří komunikace při vyjednávání. Jak vyjednávat a přitom neprohrát? K výhodě při vyjednávání může napomoci znalost techniky ve vyjednávání **výhra-prohra**. Kterou popisuje Khellerová

v knize Komunikace a obchodní dovednosti manažera. O vyjednávání výhra-prohra mluvíme tehdy, pokud se nejednal na základě spolupráce a problémy se neřešily konstruktivně. A to z mnoha důvodů. Například je-li někdo z vyjednávajících dominantnější a na základě své dominance nutí druhého k ústupkům, nebo ať už jde o různé zastrašovací techniky. Ať už jde o jakoukoliv příčinu, jeden z vyjednávajících je donucen ustoupit a uzavřít nevýhodnou dohodu – prohrává. Jeho protivník získá pro sebe maximum a zdánlivě vyhrál. Avšak ten, kdo prohrál se nevzdává a může se pomstít a v budoucnu může odmítnou jednat, či uzavřít důležité smlouvy apod. Takže se vlastně z vítěze stane příště poražený. (Khelerová 2006:32-33/12/)

Velmi klíčové pro komunikaci a porozumění na pracovišti je dobře vést rozhovory s podřízenými. Velmi důležité je naslouchání.

Bělohlávek ke správnému naslouchání uvádí následující zásady:

A. Omezte mluvení.

Mnozí vedoucí pracovníci mají sklon prosazovat svůj názor a poslouchat především sebe. Celý pohovor jsou schopni odmluvit. Toto nebezpečí hrozí především u hodnotících a nepříjemných pohovorů. Pokud se vám podaří svůj protějšek umluvit a unavit svým povídáním, vzdá to, přestane vás vnímat, zjistí, že nemá cenu něco vykládat, a vy se nedozvíte, jaká je podstata problémů. Dobrý pohovor má být dialogem. (Bělohlávek 2009:16-17/4/)

B. Snažte se pochopit pocity a hledisko partnera.

To je klíč k vzájemnému porozumění, ze kterého se může odvinout společné nalezení cesty k řešení problémů. Je řada věcí, za které se druhá strana stydí, které neumí zformulovat nebo o nichž nemá chuť diskutovat. Svou trpělivostí a vnímavostí byste měli zjistit existenci takových záležitostí a vhodně je zapojit do rozhovoru. (Bělohlávek 2009:16-17/4/)

C. Ukažte, že partnera chápete.

Pokuste se parafrázovat jeho tvrzení. Značnou komunikační bariérou je pocit druhého, že nejste schopni vcítit se do jeho problémů, protože v nich nežijete. Často je odpor zlomen už tím, že ukážete schopnost vidět věc z jiné strany, schopnost porozumění pro odlišné stanovisko, i když se s ním nemusíte ztotožnit. (Bělohlávek 2009:16-17/4/)

D. Nepřerušujte druhého, není-li to nutné.

Naopak se snažte umožnit partnerovi volný tok myšlenek. Skákání do řeči je neslušné a v lidech vyvolává negativní reakci. Kromě toho však také můžete potlačit vyřčení informace, jejíž sdělení je důležité z hlediska partnera nebo z hlediska vašich závěrů o situaci. (Bělohlávek 2009:16-17/4/)

E. Přerušujte partnera, je-li to nutné.

V určitých případech se přerušování řeči nevyhneme, a to zejména tehdy, když partner odbočuje od věci nebo hovoří rozvlekle o nepodstatných detailech. Toto přerušování by mělo být taktické, s vysvětlením, že se musíme vrátit k hlavnímu tématu rozhovoru, případně i s poukazem na to, že se k záležitosti dostaneme ještě při jiné příležitosti. Vždycky bychom však měli zvážit, zda se tímto přerušováním nepřipravíme o nějaké podstatné zjištění. (Bělohlávek 2009:16-17/4/)

F. Snažte se udržet pozornost po celou dobu rozhovoru.

Zejména tehdy, následuje-li několik pohovorů s různými lidmi za sebou, dochází celkem přirozeně k otupování pozornosti. V této situaci nám mohou uniknout významná sdělení nebo důležité myšlenky druhé osoby. Bylo zjištěno, že nejvyšší koncentrace je spojena se začátkem a s koncem pohovoru, zatímco projev partnera ve střední části pohovoru je často vnímán jenom částečně. K udržení pozornosti může napomoci zapisování hlavních bodů, kladení doplňujících otázek, případně i změna polohy hlavy, rukou či nohou. (Bělohlávek 2009:16-17/4/)

E. Dávejte najevo svůj zájem. Povzbuzujte druhého člověka v průběhu pohovoru. Soustředěným výrazem, nakloněním těla a hlavy k partnerovi, udržováním očního kontaktu, přikyvováním a přitakáváním dáváte najevo, že nasloucháte a že vás jeho řeč zajímá. (Bělohlávek 2009:16-17/4/)

Důležité je dbát na **dobré složení týmu**, k tomu Meier uvádí, že role se v týmu musejí vzájemně doplňovat. Zásadní je rovnoměrnost: tým skládající se pouze se sociálních promotorů si sice při práci užije spoustu legrace, ale stěží vytvoří nějaké použitelné výsledky. Skupina s mnoha kreativními prvky přednese spoustu návrhů, z nichž se ovšem uskuteční zřejmě jen zlomek

Dále Meier vychází z britského psychologa R.Mereditha Belbina z výzkumů zjistil, že ve velice úspěšných týmech bylo **obsazeno osm různých rolí**, právě v pochopení těchto rolí spatřuji přínos k zdárnému vedení týmu a jeho efektivní práce. (Meier 2009:30-31/15/)

8 různých rolí v úspěšném týmu dle R.Mereditha Belbina popsané Meierem:

1. Týmový vedoucí, který umí neobyčejně dobře motivovat svoje pracovníky. (Meier 2009:30-31/15/)

2. Pomocník vyznačující se disciplinovanou a tvrdou prací.

Pomocník je praktický člověk, který má svoji práci rád a dělá ji dobře. Má tendenci držet se zvyklostí a jasných struktur. To může být při vysokém tlaku na změnu občas problém. (Meier 2009:30-31/15/)

3. Kreativec jako tvořivý element.

Kreativec se stará o čerstvý vítr. Při každé příležitosti vymyslí nové nápady, přestože ne všechny jsou realizovatelné. Potřebuje volný prostor, rutinní práce mu nevyhovuje. Problém: sotva který tým do může dovolit někomu, kdo veškerou svoji energii věnuje realizaci nových nápadů. (Meier 2009:30-31/15/)

4. Správce (zdrojů) obstarávající prostředky.

Bez zdrojů, počínaje nezbytnými informacemi přes kontakty až k finančním prostředkům, brzy narazíme, a i sebelepší nápady nepůjdou uskutečnit. (Meier 2009:30-31/15/)

5. Tvůrce strukturující diskuze a pracovní výsledky.

Tvůrce bere věci do svých rukou, nabírá si úkoly a táhne s sebou váhavce. Tvůrci jsou často povahou vůdci. Měli by mít dostatek volného prostoru, aby si mohli vybit energii, jinak by mohlo docházet ke konfliktům s vedoucím. (Meier 2009:30-31/15/)

6. Pozorovatel se silně vyvinutými analytickými schopnostmi.

Analytik okouzluje svými znalostmi a schopností logicky spojovat věci a vyvažovat proti sobě argumenty. Analytikové jsou důležitými pomocníky, když se jedná o důležité rozhodnutí. (Meier 2009:30-31/15/)

7. Týmový pracovník jako integrující element.

Existují lidé, kterým dělá radost pracovat na věcech, napřít svoji energii do řešení a realizací. Žádný tým se bez takových spolupracovníků v doslovném významu slova neobejde. (Meier 2009:30-31/15/)

8. Testovat kvality s okem na důležité detaily.

Týmová práce je orientovaná na výsledek. Výsledky musejí být dostatečně kvalitní – a musejí existovat kolegové, které na to budou dávat pozor. (Meier 2009:30-31/15/)

1.6. Dílčí závěr

Přes ujasnění pojmu vedení a řízení, byl definován samotný pojem řízení lidských zdrojů jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, které jsou organizaci zaměstnání. Právě z důvodu práce s lidmi vstupujeme na pole psychologie a sociální pedagogiky.

Ve výše uvedené kapitole jsem se snažil popsat cíle řízení lidských zdrojů v oblastech efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí.

Dle mého mínění je pro podnik stěžejní práce personální, která umožňuje organizaci dosáhnou jejich cílů prostřednictvím lidského faktoru. Právě výše zmíněné aspekty při řízení změn jsem považoval, zvláště v době dnešní trvající ekonomické krize, za mimořádně důležité a neopomenutelné. Opět platí, že iniciování změn souvisí s lidmi, kteří jsou hybnou silou podniku. Na otázku: „Jak působí ztráta zaměstnání spojená s vyšším výskytem sociálně patologických jevů“ odpovídá tématu jiné diplomové práce. Pouze podtrhuji důležitost znalosti řízení lidských změn, tak aby z hlediska psychického strádání nebyl zaměstnanec stresován při změnách a pak následně po propuštění se zaměstnání.

Stejně jako zaměstnanec, také vedoucí pracovník se vyznačuje určitými rysy osobnosti. Klíčovou roli úspěšného vedoucího hrají schopnosti, znalosti, vlastnosti osobnosti a jeho postoje. Právě tyto uplatňuje dále při aplikaci stylu vedení, které vyplývá ze situace, při zadávání úkolů. Vše je podtrženo samozřejmostí dobré komunikace spojené také s uměním naslouchat. Každý člen týmu má svoji roli - a právě znalost těchto rolí, je opět manažerovou nespornou výhodou.

Využití psychologie a do značené míry sociální pedagogiky při práci s lidmi a týmem, je nespornou výhodou právě při řízení lidí, neboť studie prokázaly, že více úspěšný vedoucí se orientuje na lidi, méně úspěšný manažer pouze na produkt.

2. Pracovní motivace

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

Jonas Ridderstrale

Základní princip motivace

I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé vždy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud k tomu nabídneme přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejen správné v obsahu, ale i věrohodné formou. (Plamínek 2007:32/20/)

Motivovaný, výkonný a loajální zaměstnanec je nejcennějším kapitálem každé společnosti. (Moderní řízení 2010:70)

Mezi různými činnostmi člověka má právě práce nejzávažnější místo. **Pracovní činnost** je zpravidla cílevědomou činností, která člověku umožňuje přetvářet prostředí, ve kterém žije, měnit podmínky vlastní existence a vytvářet nové společenské hodnoty. Pracovní činnost je současně významným faktorem vývoje osobnosti člověka. Současně však pracovní proces probíhá ve složitých podmínkách technických, technologických, ekonomických, sociálních, organizačních, řídicích a dalších. (Pauknerová 2006:47/19/)

Dříve než se budeme věnovat popisu a stručnému uvedení významu a možností uplatnění jednotlivých motivačních teorií ve firemní praxi, zbývá ještě vymezit pojem **pracovní motivace**, respektive **motivace k pracovní činnosti**. Rozumí se jí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů) Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Běžně se mluví o potřebě pracovat, o postojích k práci (nebo pracovních postojích), ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce (např. fyzická/manuální práce nebo práce duševní, na výkon orientovaná práce ve firmách nebo práce pro neziskové organizace atp.) Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména **motivy**, které vedou

k volbě určitého typu pracovní činnosti (viz. Například zde dále uvedené motivace k řídicí činnosti), a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. (Tureckiová 2004:57-58/24/)

Z tohoto hlediska se rozlišují:

a) **přímé** (vnitřní nebo intrinsické) motivy: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení

b) **nepřímé** (vnější nebo extrinsické) motivy: například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb (Tureckiová 2004:57-58/24/)

Převaha činností, které v průběhu svého života vykonáváme, je vyvolávána kombinací obou typů motivů –práce je toho typickým příkladem. Máme-li štěstí, můžeme dělat práci, která nás baví (uspokojuje naše přímé motivy) a ještě (jako „bonus“) za ni dostáváme zapláceno! Ovšem zejména tehdy (i když nejenom tehdy), pokud práce, kterou vykonáváme, nespĺňuje naše představy (neuspokojuje naše vnitřní potřeby) nebo pokud je pro nás práce pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je potřebné dodat zvnějšku patřičné podněty, které podpoří proces motivace (incentivy) nebo posílí žádoucí projevy chování (stimuly). A to je právě podstatou **manažerské funkce označované jako motivování**. V souvislosti s motivováním se obvykle objevují přívrstky pozitivní. To by mělo v manažerské praxi skutečně převažovat. Nicméně, manažer se nesmí bát používat ani prostředky „negativní motivace“, respektive „negativního posilování“, vedoucího k vyhasínání určitých projevů chování, a tam kde je to potřeba, musí také trestat. (Tureckiová 2004:57-58/24/)

Podstatou účinného motivování je upřímný zájem o lidi a respekt k jejich osobnosti. Zní to až triviálně, nicméně tři základní manažerské systémy vymezily lidem v organizaci zcela jiné postavení. Klasické koncepce (a jim odpovídající autoritativní styl vedení) z nich udělaly „prodlouženou ruku stroje“. A nedejme se mýlit, omámení technikou a „technologickou revolucí“ do určité míry stále trvá. Vždyť ještě i dnes si mnozí manažeři postesknou, že by jim vše ve firmě fungovalo, jenom kdyby jim to nekazili lidi – rozuměj ty nejporuchovější stroje, které by bylo záhodno vyměnit za automaty. V dalším vývoji se sice na krátko začalo „blýskat na lepší časy“, když D. McGregor upozornil na „lidskou stránku podniku“ (1960) a spolupodílel se na boomu motivační teorii. Nicméně již brzy na to se z lidí na dlouhou dobu

staly „zdroje“. Vztah k nim pak vyjádřil manažer lidských zdrojů jedné nadnárodní společnosti s pobočkou v ČR: „Lidé jsou pro mě stejné zdroje jako kterékoliv jiné. A tak je také s nimi třeba nakládat...“ (Vyčerpat a nahradit je jinými?) Novější úvahy o lidském kapitálu či posuzování člověka podle toho, jakými dovednostmi a jak je umí využívat („člověk = znalost „), sice už přeci jen posunuly vývoj poněkud kupředu, nicméně stále se tu vtírá představa jakési jednolité masy a z ní vyčleněné „skupiny vyvolených“. Stěžejním principem účinného motivování je naproti tomu důsledně individualizovaný přístup ke každému člověku v organizaci. Takže žádný faktor, zdroj či kapitál, ale člověk! Existuje-li vůbec v leadershipu nějaký „návod“, cesta hodná následování, pak je to stabilní a upřímný zájem o lidi a budování vztahů založených na vzájemných respektu a důvěře. Jakékoli redukce člověka – a to i na pracovní sílu – je škodlivá. Pochopitelně, lídr se ve firemním prostředí musí zajímat nejen o lidi, ale také o jejich výkon, o produktivitu jejich práce a o to, jak jsou pro organizaci, v níž působí, „užiteční“. Nicméně ani při takových úvahách nikdy nezapomíná na to, že jedná s lidskými bytostmi, které mají specifické potřeby, zájmy a hodnoty a disponují jedinečnými soubory znalostí a dovedností. Umění rozpoznat motivy a schopnosti lidí a pomoci jim v tom, aby je dokázali uplatnit ve prospěch organizace i ve svůj vlastní – to je skutečný leadership! (Tureckiová 2007:43-44/23/)

Motivační techniky

- 1) zaměstnanci musí být zapojeni do všech částí procesu, krok po kroku. Klíčová je zde **týmová spolupráce**, a ne princip podnikové hierarchie.
- 2) k lidem se musí přistupovat jako k **individualitám**. Vždy uznajte jejich důležitost a prokažte, že je respektujete.
- 3) za vynikající pracovní výkony je třeba **lidi povzbudit, uznat a odměnit**. Každý se chová tak, jak se k němu přistupuje. Přistupujte k lidem s tím, že jsou chápaví a chytrí. Neházejte jim klacky pod nohy - přesně tak se potom budou chovat oni. (Carnegie 1995:47/7/)

2.1. Motivační faktory

Níže uvádím pět základních motivů a jejich osobní specifika dle Kleina.

1. Touha po sociálním uznání

První základní motivací je touha po uplatnění, po sociálním uznání. Lidé, u nichž je silně rozvinuta tato základní motivace, mají tendenci usilovat o prvenství ve skupině, o vůdcovství. Takoví lidé rádi poutají pozornost, snaží se být ve středu dění, jako první přijímají módní trendy, aby byli hodně nápadní. Motivovat takového člověka je vlastně docela snadné. Vždycky, když se s nějakým chováním spojí zisk prestiže, daní člověk toto chování převezme. Pro člověka motivovaného touhou po uznání je všechno nové okamžitě zajímavé. Možná znáte ve svém okolí někoho, kdo je vždycky první, kdo přejímá jako první nové trendy. (Klein, Kresle 2008:33-35/14/)

2. Touha po bezpečí

Druhou základní motivací je touha po bezpečí a jistotě. Tedy téměř pravý opak motivace první. Pro takového člověka je změna a riziko tím největším neštěstím. Každý vedoucí pracovník zná lidi tohoto ražení, protože jsou to právě oni, kdo velmi znesnadňují změny ve firmě. Ve světě, který se, jase se zdá, mění stále rychleji, usiluje čím dál tím víc lidí o jednoduchost, bezpečí a jistotu. Projevuje se to vždycky, když se setkáváme se snahou vysvětlit složité souvislosti pomocí jednoduchého pojmosloví, rychlých obecně platných návodů. Zatímco člověk motivovaný uznáním se rád dívá dopředu, člověk motivovaný bezpečím se naopak ohlíží zpátky, vždyť „dřív přece jen všechno bývalo lepší“. (Klein, Kresle 2008:33-35/14/)

3. Touha po důvěře a náklonnosti

Třetím základním motivem je touha po důvěře a náklonnosti druhých lidí. Srdečně blahopřejeme, pokud žijeme s partnerem, který je motivovaný tímto způsobem. Takový člověk bude tolerovat hodně, protože udržení vztahu plného důvěry je pro něj nejvyšší prioritou. Udělá toho pro vás spoustu. A pravděpodobně takové lidi znáte i ve svém pracovním okolí. Na každém oddělení většinou bývá nějaká Evička nebo nějaký Tomík, zkrátka láskyplný pečovatel, který je tady pro všechny, rád a kdykoliv. (Klein, Kresle 2008:33-35/14/)

4. Touha po sebeúctě

Čtvrtým základním motivem je touha po sebeúctě, která se často projevuje ztotožněním se s hodnotami, normami a pravidly. Takoví lidé kladou veliký důraz na to, aby byla jednou

dohodnutá pravidla také dodržena. Jsou pokud možno vždycky dochvilní a dodržují pravidla hry. To může být na jednu stranu velice příjemné, na druhou stranu to však nezřídka ústí v přehnanou pořádkumilovnost či sklon k perfekcionismu. Takoví lidé se rádi prohánějí po podniku jako pověřeni zástupci pro kvalitu nebo ochránci korporálního designu. Při tomto přístupu se norma rychle stává samoučelem a není možné o ní diskutovat. V popředí potom nestojí smysl původního pravidla, nýbrž pravidlo samo o sobě. Tito fanatičtí zastánci povinnosti a disciplíny logicky nejsou příliš šťastní a spokojení. Vysoké morální požadavky a neustálé nadměrné přetěžování vedou k nezdaru. To často ústí v pesimismus nebo cynismus. Při komunikaci s nimi je důležité dbát na přesnost, dodržovat termíny a mít připravené detaily. Podle výzkumu je výskyt neurotiků v této skupině podstatně vyšší než v ostatních skupinách. (Klein, Kresle 2008:33-35/14/)

5. Touha po nezávislosti a odpovědnosti za svou osobu

Protějšek k výše zmíněnému typu motivovaného člověka tvoří pátý typ, jehož nejsilnějším základním motivem je touha po nezávislosti a odpovědnosti za svoji osobu. Tito lidé často touží po odpovědnosti, protože v ní vidí příležitost realizovat vlastní cíle a přání. Pokud si můžete vybrat svého nadřízeného, postarejte se, aby u něj byl silně rozvinutý pátý motiv. Na rozdíl od člověka patřícího k prvnímu typu, který jedná je ve prospěch vlastního uznání, člověk náležející k pátému typu motivace usiluje také o pozitivní odpovědnost za ostatní. Sice se možná s danou věcí plně identifikovat, ale úplně se v ní neutopí, to znamená, že si udrží jistou nezávislost. (Klein, Kresle 2008:33-35/14/)

Teorie F. Herzberga se snaží podobně jako Maslow a Alderfer vysvětlit **typologii potřeb**, závislosti a vztahy mezi různou úrovní potřeb. Ale odlišuje se od nich v klasifikační struktuře, neboť nerozlišuje různou úroveň potřeb podle odlišnosti kultivace. Rozlišuje sílu vnějších stimulů (disatisfakory, které souvisí s pracovními podmínkami a jež také označuje jako faktory hygienické – nepocitujeme je jako motivace, ale pouze jako nespokojenost, když se objeví nějaký negativní vnější stimul) a vnitřních pohnutek (satisfakory, které souvisí s obsahem práce a lidským zaujetím – jejich uspokojování není ukončeno, protože při dosažení určité úrovně, při uspokojování určité potřeby naše zaujetí pro věc narůstá, naše potřeba je stále energeticky posilována). Rozdělení faktorů nesmíme chápat v alternativní podobě. Herzberg je chápe jako intervalové, což znamená, že mohou částečně zasahovat do obou oblastí. Například plat větší měrou patří mezi faktory hygienické, ale částečně i mezi faktory motivační. Jako příklad můžeme uvést několik vybraných faktorů:

Faktory hygienické (pracovní řády, směrnice, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, osobní život, výdělek), faktory motivační (výkon, uznání, samotná práce, míra odpovědnosti, služební postup, obohacování práce) (Mikulášek 2007:140/16/)

2.2. Služby poskytované pracovníkem

Rozsah služeb poskytované pracovníkem bývá v drtivé většině upraven v jednotlivých pracovních náplních. Za tyto služby jsou poskytovány výhody ze strany zaměstnavatele o kterých se zmiňuji v dále v této práci.

Ze zákona má zaměstnanec, který je jeden z účastníků pracovněprávního vztahu, nárok na plat. A to právě za služby jím poskytnuté. Úloha vedoucího zaměstnance, potažmo personálního útvaru je zkvalitnění těchto služeb a to právě tak, jak je popsáno a ještě dále uvedu v této práci.

Další otázkou je jaké služby vůbec zákazníci chtějí. V Moderním řízení v článku Jaké služby chtějí zákazníci? je uveden průzkum, v kterém se zkoumal zájem zákazníků po telefonu, resp. co je obsahem tohoto zájmu. Polovina zákazníků uvedlo špatnou zkušenost ze službami a téměř stejný podíl si myslí, že řada firem jejich problémy nezajímají. Průzkum dále vyvrátil domněnku manažerů, kteří se domnívají, že roztrpčení zákazníci prominou a vrátí se. Z průzkumu vyplynul požadavek na dobře informované zaměstnance, vyřizování požadavků při prvním kontaktu, demonstrování přání splnit požadavky, zdvořilost zaměstnanců. (Moderní řízení 2010:49)

Zlepšují starší zaměstnanci vztahy? V časopise Moderní řízení v článku nazvaném Starší zaměstnanci zlepšují vztahy, jsou uvedeny výhody zaměstnání starších pracovníků. Tím jak populace stárne, tak nejen jsou zaměstnanci starší, ale také i zákazníci. Důvěra zákazníku k zaměstnancům starším je vyšší. Článek poukazuje na výhodu v bankovníctví např. sjednávání penzijních připojištění apod. (Moderní řízení 2010:74)

2.3. Motivace k práci

Motivační práce manažera vůči spolupracovníkům má svou specifiku v tom, že nejde jen o to vyvolat motivační klima, ale především ho udržovat a usměrňovat v průběhu celé pracovní činnosti spolupracovníků. Pokud se jedná o skupinu, pak velmi důležitou roli v motivaci hrají i skupinové vztahy. Takže jednoznačná orientace na výkon pak selhává. (Mikulášek 2007:138/16/)

Manažer by si měl dle Mikuláška klást otázky:

- zda členové pracovní skupiny mají dobré vztahy, zda každý jednotlivec může očekávat podporu skupiny, když má nesnáze
 - zda mají zájem na udržení skupiny v takové podobě, jako je nyní,
 - jaká je míra identifikace cílů jednotlivců ve skupině se skupinovými cíly
 - zda skupina jako celek je zaměřena na kvalitní práci a na zvyšování výkonu, zda je zaměřena na společný úkol
 - zda je využívána oprávněná kritika i mezi členy skupiny (musí být vhodnou formou)
 - zda jsou uspokojovány potřeby všech jednotlivců patřících do skupiny
 - zda nedochází k rivalství mezi členy skupiny (to může vést až ke svárům, schválnostem), kompetence je možná pouze v externě orientované podobě
 - zda se ve skupině neobjevují izolovaní jedinci (to je signál, že skupina dobře nefunguje)
- Rozlišuje se motivace vnitřní, primární nebo intrinziční a motivace vnější, sekundární, extrinziční. (Mikulášek 2007:138/16/)

2.4. Proč jsou lidé demotivováni?

Odpověď na otázku proč jsou lidé nemotivováni by měl znát každý správný manažer. Jak vzniká demotivace, kde se v lidech bere? A jak poznáme takového člověka, který je nemotivován? Bělohlávek píše, že se každý člověk uspokojí svoji konkrétní potřebu a vyskytne-li se mu v cestě nepřekonatelná překážka, pak dochází k **frustraci**. K té může dojít, když zaměstnanec nedostane odměnu, kterou čekal, když se mu zhatí práce na které usilovně pracoval, nebo že nedostane povolenou dovolenou vedoucím, na kterou dlouho čekal. Dále Bělohlávek píše: „Aktivita, způsobená potřebou, vede k **uspokojení potřeby**. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle.

Neuspokojení potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita.

Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace)
- vzdávají se svého záměru (únik)
- hledají náhradní cíle (sublimace)
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli, (racionalizace)
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese)

Uvedené jednání (snad kromě prvního případ) je z hlediska firmy nežádoucí“. (Bělohlávek 2008:43-45/3/)

Dále Bělohlávek píše **Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků?**

- nevíšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům
- nevíšimavost vedoucího k chybám a nedostatkům
- chaos nebo špatná organizace práce
- nespravedlivé odměňování
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka
- nezasloužená kritika
- hrubé jednání nebo zesměšňování
- pokažení dobré práce na dalším pracovišti
- nezájem o nápady podřízených
- neochota vedoucích zabývat se pracovními problémy podřízených
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd. (Bělohlávek 2008:43-45/3/)

Další věcí je frustrační regrese a nabytí dvou podob popisuje Bělohlávek a uvádí Chytóna Alderferu, který se pokusil o psychologické vysvětlení mechanismu frustrace. Po uspokojení potřeb nižší úrovně (konkrétních) obvykle nastupují potřeby na vyšší úrovni (abstraktní). Při neuspokojení potřeb však může dojít i k opačnému pohybu – od abstraktních potřeb ke konkrétním. Tento mechanismus nazval **frustrační regresí**. Ta může nabývat dvou podob:

- 1) **frustračního cyklu růstu:** po uspokojení potřeb vztahových dochází k posílení růstových potřeb. Pokud se jedinci nedaří tyto potřeby uspokojit, jejich význam pro člověka mizí a zvyšuje se význam potřeb vztahových.
- 2) **frustračního cyklu vztahového:** uspokojení existenčních potřeb je následováno zesílením potřeb vztahových. Při frustraci vztahových potřeb dochází k omezení potřeb vztahových a posílení potřeb existenčních. (Bělohlávek 2008:43-45/3/)

Zajímavá možnost využití sociální pedagogiky je v doporučení ohledně stejné úrovně motivace a demotivace je uvedeno v Moderním řízení v článku Přestaňte motivovat zaměstnance!. Jsou uvedeny dva klíčové kroky, první spočívá v najmutí a udržení v týmu zaměstnance, který je dobře přirozeně motivován a druhý krok spočívá v porozumění skutečnosti, že pokud se tito lidé stanou nemotivovanými, tak je to **důsledkem** jejich **pracovního prostředí**. (Moderní řízení 2009:56).

Považuji za užitečné, aby manažer znal **pravidlo motivační kotvy**, které popisuje Plamínek, který ve své knize Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali uvádí: „**Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím**. To co člověka při práci baví, představuje jakousi kotvu, která jej poutá k výkonu a znemožňuje okolním proudům, aby jej odnesly do jiných vod (ať již obrazně – tedy aby odváděly jeho pozornost jinam a znemožňovaly soustředěním na práci, nebo skutečně – aby jej vedly k úvahám o změně zaměstnání). Zejména lidí, kteří se nepotýkají se základními existenčními potížemi, je přítomnost této motivační kotvy nutnou podmínkou jejich kvalitního výkonu“. (Plamínek 2007:17-18/20/)

Je-li zaměstnanec upoután k výkonu tím co člověka baví, není možné ho zmanipulovat? Považuji za nutné vymezit pojmy mezi motivací a manipulací.

Zaměření na člověka zdůrazňuje Plamínek:“ Mezi motivací a manipulací je úzký jen úzký prostor, který je snadné v konkrétní praktické situaci přehlédnout. Přesto jde o dva zcela rozdílné světy. Zatímco při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí (například se zájmy našimi nebo se zájmy nějakého celku), při manipulaci již myslíme jen na zájmy okolí a zájmy objektu manipulace obcházíme. Na manipulaci bývají lidé citliví všude na světě a lidský přístup obvykle dokáže více než nacvičená motivační technika. U nás je situace o to složitější, že žijeme v zemi Josefa Švejka. Celé generace se učily číst mezi

řádky a poslouchat mezi tóny. Otázka věrohodnosti motivačního úsilí je tedy v našem prostředí zvláště důležitá. (Plamínek 2007:22-23/20/)

Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe.

Jestliže na sebe nedokážete zapomenout, je lepší přikazovat než motivovat. Akceptace druhého je podmínkou věrohodnosti. Jde o *conditio sine qua non* (nezbytnou podmínkou), toto pravidlo tedy motivační úspěch podmiňuje, ale nezaručuje. Zároveň ovšem pravidlo o zaměření na člověka dostává motivaci a motivování do blízkosti pomáhajících profesí, jako je terapie, mediace nebo facilitace, kterým je pravidlo „pomáhejte druhým, ne sobě“ společné. (Plamínek 2007:22-23/20/)

Negativní synergie

Na druhé straně je však třeba říci, že za určitých okolností mohou být výsledky týmu z různých důvodů hroší než souhrn úsilí jednotlivců, což můžeme vyjádřit takto:

Práce jednotlivců – negativní synergický efekt = výsledek týmu,

Přičemž negativní synergický efekt je právě zdrojem zhoršení výsledku. Názorný „matematický“ vzorec by potom vypadal následovně:

$$1 + 1 + 1 = 1 \text{ (Bělohávek 2008:14-15/5/)}$$

Proč vzniká negativní synergie?

I zde může působit více příčin (s využitím: Vyrney, 1989)

- **Různost cílů** spočívá v tom, že se jednotliví členové týmu snaží spíše prosazovat své vlastní zájmy na úkor společného cíle. Obchodní ředitel bojuje za obchodní útvar, výrobní ředitel hlavně za výrobu, finanční ředitel za úspory – neuvědomují si, že mají všichni společný cíl, a vzájemným nepochopením způsobují neefektivnost vrcholového týmu.
- **Silná snaha jedinců** o sebeprosazení se projevuje tam, kde se vyskytnou velmi bojovné a soutěživé osobnosti. Společný výsledek ustupuje před potřebou jednotlivců „vyhrát“ ve sporech, vybojovat svůj názor.
- **Neschopnost prosadit dobrý názor** u méně asertivních lidí, kteří mají zajímavé podněty, ale stydí se je prezentovat nebo je nedokáží přesvědčivě vysvětlit, vede ke ztrátě užitečných myšlenek.

- **nedostatečné řízení diskuze** je spojeno s existencí dvou předchozích jevů. Kombinace velmi průbojných a velmi bázlivých lidí v týmu vede k tomu, že se tým pohybuje ve slepých uličkách, protože silnější jedinci ukřičeli ty slabší.
- **Práce v týmu vyžaduje** delší čas k dohodě a k rozhodování, než by bylo zapotřebí pro individuální rozhodnutí šéfa bez spolupráce s týmem. Zejména v případech, kdy je třeba rychlého, operativního rozhodnutí, bude týmové řešení znamenat spíše zdržení.
- **negativní tlak skupiny způsobí**, že lidé snižují výkon, i když to může být v rozporu s jejich vlastními osobními zájmy. Dělník, který dosahuje nadstandardních výsledků, podlehe nátlaku ostatních spolupracovníků a přizpůsobí se zaběhnutému standardnímu výkonu, protože skupina se bojí zpevnění norem.
- **Obava z odlišnosti** má často podvědomý charakter. Lidé se neradi vymykají z obecně přijímaného způsobu jednání a přizpůsobují se okolí. Zejména ve vypjatých situacích se snaží získat ohroženou jistotu nerozvážným akceptováním společného názoru, který však může být špatný, a ztrácejí soudnost.
- **skupinová lenost** spočívá v tom, že lidé polevují ve svém pracovním nasazení, když si uvědomí, že výsledek závisí na ostatních. Tento jev objevil francouzský zemědělský inženýr Ringelmann, který zaznamenal, že čtyři koně dosáhnou pouze dvouapůlnásobku výkonu jednotlivce
- **špatné mezilidské vztahy**, antipatie, arogance, intriky, naschvály, podezírání vedou k tomu, že lidé se více soustředí na vzájemné konflikty než na vlastní práci. Někdy stačí jeden nebo dva problémoví jedinci, kteří vyvolají napětí na pracovišti a otráví práci všem ostatním. Mnoho času zaberou debaty ve skupinkách, ve kterých se rozebírají poslední události na pracovišti a promýšlí se taktika vůči „těm špatným“. (Bělohávek 2008:14-15/5/)

2.5. Motivační působení úkolu

K tomu, aby úkoly ovlivnily aktivitu jednotlivce, jsou nutné dvě podmínky na straně pracovníka:

- jedinec musí cíl přijmout za svůj cíl (úkol není přijat, pokud je nedosažitelný nebo jedinec v něm nevidí přínos pro svou osobu)
- je-li cíl přijat, jedinec se musí úkolu oddat (jinak jej vzdá při první možné překážce či problému).

Další podmínky se týkají spíše úkolu samotného:

- **pravidlo SMART:** specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované úkoly motivují více než takové úkoly, které SMART nerespektují.
- **Obtížnost:** čím je úkol obtížnější, tím silnější je úsilí splnit jej. Lidé, kteří se setkávají s náročnějšími úkoly, se více angažují v analýze problému a jsou tvořivější než při úkolech jednoduchých. Nicméně úkol by měl být splnitelný. Jednoduchá práce nadaného pracovníka otravuje a vyčerpává, proto je dobré přemýšlet, jak takovou činnost obohatit a náročnější prvky.
- **Zpětná vazby:** informace o tom, jak plnění úkolu pokračuje, rovněž stimuluje k vyšším výkonům.
- nad každou linkou monitoru, na kterých naskakují dva údaje – jaké je plánované množství kusů v aktuálním čase (průběžně se mění po několika minutách podle času potřebného k výrobě součástky) a počet dokončených kusů, který se mění po každé vyrobené součástce. Pracovníci tak neustále vidí, zda jsou v souladu s plánem, zda jsou pozadu, či zda předbíhají.
- **Soutěž:** povzbuzuje, pokud pracovníci jsou při plnění svých úkolů relativně nezávislí (prodejci, vedoucí výrobních jednotek). Může však působit značné problémy, pokud povaha práce vyžaduje, aby lidé spolu kooperovali. Pak má spíše brzdící charakter. Ve firmě, kde jsou k dispozici omezené zdroje některých materiálů, docházelo k nežádoucímu stahování materiálu ze skladu a ukrývání zásob pro potřeby vlastního pracoviště, protože plat vedoucích středisek byl postaven skoro výhradně na výkonnosti střediska bez ohledu na zájmy firmy jako celku.
- **Účast na stanovení úkolu:** pokud má pracovník možnost účastnit se stanovení svého úkolu, je mnohem více motivován. Účast na stanovení úkolu vede k silnějšímu přijetí úkolu. Pracovník je pak “zkompromitován” podílem na stanovení úkolu a snaží se dokázat, že jeho názor byl správný.

Při pozitivním působení těchto skutečností dochází k vysokému úsilí dosáhnout splnění úkolu. (Bělohlávek 2008:33-34/3/)

S pohledem na zpětnou vazbu, který uvádí Bělohlávek, koresponduje názor uvedený v časopise Ekonom v článku Manažerovo svědomí, v kterém se píše, že nedostatečná zpětná vazba může vést ke špatným rozhodnutím a jsou uvedena určitá doporučení k posílení této zpětné vazby. Např. získávání zpětné vazby formou dotazníku, lépe vedené osobní pohovory s kolegy zaměstnanců, podřízenými i nadřízenými. (Ekonom 2009:82)

Potřeby a očekávání v práci

Vnější motivace se vztahuje k hmotným odměnám jako je plat nebo sociální výhody, zajištění, podpora, pracovní smlouva, pracovní prostředí a podmínky práce – tyto odměny mohou být často mimo přímou kontrolu jednotlivých manažerů.

Vnitřní motivace souvisí s „psychologickými“ odměnami jako je příležitost využít své schopnosti, smysl pro vyhledávání úkolů a jejich plnění, patřičné ocenění a uznání a také to, zda je s pracovníky nakládáno přiměřeným způsobem. Tyto odměny jsou většinou pod kontrolou jednotlivých manažerů. (Dědina, Cejthamr 2005:142/8/)

Klasifikace motivace k práci je následující:

- **ekonomické odměny** – plat, sociální výhody, právo na důchod, materiální výhody a zajištění (materiální pojetí).
- **vnitřní spokojenost** – vyplývá s povahy vykonávané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje (osobní pojetí).
- **sociální vztahy** – přátelství, práce ve skupině, touha po sdružování, prestižní a závislosti (vztahové pojetí). (Dědina, Cejthamr 2005:142/8/)

A jaké jsou přístupy k motivaci práce?

Tuto teorii vyznávali nejstarší autoři jako například F.W.Taylor. Pracovníci měli být motivováni co nejvyššími platy za co nejefektivnější a nejproduktivnější způsob práce. Výkon byl omezen jen fyzickou únavou. Pro Tailora byla motivace naprosto jednoduchou záležitostí: dělníci žádali od zaměstnavatele především vysoký platy. Jedná se o tzv. racionálně-ekonomický přístup. (Dědina, Cejthamr 2005:143/8/)

Sociální přístup

Autoři zabývající se lidskými vztahy zdůrazňovali, že lidé prací uspokojují celou řadu potřeb. Zaměřili se zejména na sociální potřeby jednotlivců a pracovní organizaci označili jako sociální organizaci. Sociální pojetí motivace podporuje také systémový přístup. Sociotechnický systém stojí na vzájemném působení psychologických a sociálních faktorů, potřeb a požadavků lidí a také strukturálních a technických požadavků organizace. Jedna ze studií například poukázala na to, jak je důležité uspořádat práci tak, aby se našla příležitost k týmové práci a sociálním kontaktům. (Dědina, Cejthamr 2005:143/8/)

Sebeaktualizace

U těchto autorů se projevuje spíše psychologické pojetí motivace. Pozornost je zaměřena na obsah a význam úkolu a na snahu o vnitřní uspokojení z práce. Největší zájem je zde o přizpůsobení se každého jednotlivce pracovní situaci.

Komplexně osobní přístup k motivaci

Kontingenční přístup k organizaci a managementu zastává názor, že existuje mnoho proměnných či situačních faktorů, které ovlivňují výkon organizace. Zabývá se spíše rozdíly mezi organizacemi než jejich společnými rysy. Manažeři musí být přizpůsobiví a své chování měnit podle situace a podle potřeb a motivace zaměstnanců. (Dědina, Cejthamr 2005:143/8/)

Schopnost, ale zejména **ochota samostatně zvládat úkoly posilují sebejistotu** i pozitivní myšlení a jsou předpokladem k vytyčení dalších cílů. Buďme samostatní a veďme k samostatnosti druhé!

Jak jste na tom vy?

- dáte příliš na názory druhých?
- spoléháte výhradně na vlastní rozum a zkušenost?
- stává se často, že dáte na „dobré rady“ druhých, a pak litujete, že jste se neřídil vlastním úsudkem? (Štěpaník 2003:49-50/22/)

Člověk s malým sebevědomím neustále přemýšlí „co na to řeknou druzí“. Je příliš svazován míněním okolí, bojí se rozhodovat sám, potřebuje stálá ujišťování druhých o správnosti svého rozhodování a jednání. Je ve vleku názorů jiných. Jedinec s přebujelou sebejistotou se o mínění a názory okolí nezajímá. Je skálopevně přesvědčen o vlastní neomylnosti. **Osobnost s přiměřenou sebedůvěrou reflektuje názory okolí, přijímá je jako užitečnou zpětnou vazbu a zvažuje jejich hodnotu. Rozhoduje se však autonomně, samostatně.** (Štěpaník 2003:49-50/22/)

2.6. Šest zásad motivující pochvaly

Odměny. Pokud se toto slovo dnes užije ve světě podnikání, téměř vždy je synonymem pro peníze. Plat, prémie, zvýhodnění, pravidelné odměny – to jsou druhy finančních odměn, které většinou lidi napadnou. Není pochyb o významu peněz. V naší společnosti představují

významný prvek. Ale celá pravda je taková, že peníze jsou jen jedním z důvodů, proč lidé ráno přicházejí do práce, a jediná věc, kterou si s sebou večer odnášejí domů. Dokonce i většina materialisticky založených lidí velmi intenzivně stojí i o jiné druhy odměn. (Carnegie 1995:115/7/)

I kolem pochvaly panují různé mýty. V časopise Práce a mzda doc. Urban upozorňuje na jeden mýtus ohledně pochvaly a to na ten, že pochválíme-li zaměstnance za dobře vykonanou práci, pochvala jim stoupne do hlavy a usnou na vavřínech a jejich požadavky se vůči organizaci ještě zvýší. (Práce a mzda 2010:55)

Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Vedoucí sděluje zaměstnanci, že je s jeho prací spokojen a naznačuje: „Ano tímto způsobem pokračujte“. Pochvala má naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu.

Má-li však manažer tohoto účelu dosáhnout, měl by se držet několika zásad:

1. Ať je pochvala konkrétní.

Pracovník by měl vědět za co je chválen – za určitých okolností by si mohl příčinu vykládat jinak. Vedoucí si všimne jak referent obchodního oddělení o něco zvýšil v minulém měsíci celkový obrat a pochválí ho: „Jsem s vámi spokojen“. Obchodník se však domnívá, že uznání se týká jeho telefonického jednání se zákazníkem, které ve skutečnosti nebylo excelentní. Vyvodí z toho závěr, že tento způsob jednání je vhodný i pro příště. (Bělohlávek 2008:49/3/)

2. Pochvala by měla být adresná.

Za určitých okolností je vhodné pochválit tým. Mnozí členové si však myslí, že úspěch je především jejich zásluhou a ostatní tak lacino přicházejí k pochvalě. Považují to za nespravedlnost a očekávají uznání svého osobního přínosu. Po vyzdvihnutí týmu by měl následovat projev uznání zvláště aktivních jednotlivců. (Bělohlávek 2008:49/3/)

3. Ať je pochvala vyslovena včas, nelépe ihned po dosaženém úspěchu pracovníka.

Taková pochvala působí mnohem silněji, než uznání, které je odkládáno na vzdálený termín, i když se jedná o termín pravidelného hodnocení. (Bělohlávek 2008:49/3/)

4. Ať je pochvala veřejná.

Pochvala sdělená před ostatními pracovníky je dvojnásob účinná. Vedoucí by se neměl stydět vyzdvihnout zaměstnance za dobré výsledky před spolupracovníky. Dává tím najevo i ostatním, jaké jednání se očekává. Nebezpečí, že z někoho udělá „Hujera“ už dnes funguje jen v „socialistických“ firmách. Existují u nás už dnes firmy, kde je ve vstupní hale každý měsíc zveřejňována fotografie nejlepšího vedoucího střediska, nejlepšího mistra a nejlepšího dělníka. (Bělohlávek 2008:49/3/)

5. Pochvala by neměla být formální.

Někdy působí vyjádření pochvaly jakoby se vedoucí snažil odbýt si nepříjemnou povinnost, jako by to chtěl mít co nejrychleji za sebou. Pracovník se však bude cítit úplně jinak, projeví-li vedoucí zájem – zeptá se, jakým způsobem pracovník úspěchu dosáhl nebo se pokusí odhadnout a popsat snadnost práce, která vedla k dobrým výsledkům. (Bělohlávek 2008:49/3/)

6. Připravenost chválit.

Je mnoho věcí, které lidi vykonávají úspěšně, aniž by si toho nadřizení vůbec povšimli. Ti berou za samozřejmé, že se práce daří bez problémů. Měli by však hledat zásluhy jednotlivců i tam, kde si toho dříve nevšimli. Budou možná překvapeni umem a úsilím, jaké museli podřizení vyvinout k dosažení samozřejmých výsledků. Vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci pracovníky pochválit. (Bělohlávek 2008:49/3/)

2.7. Osm zásad motivující výtka

Stejně jako pochvala, i výtka je důležitým nástrojem motivování. Nemá-li být oslaben její účinek, nebo nemá-li dojít k nežádoucímu efektu, musí se i výtka držet jistých zásad.

V časopise Ekonom v článku Manažerovo svědomí Helena Hruběšová z Buissiness Academy PricewaterhouseCoopers konstatuje, že v České republice se bohužel více kritizuje než chválí. (Ekonom 2009:82)

Bělohlávek uvádí ve své knize 8 zásad motivující výtky:

1. Musíme přesně zjistit důvody selhání.

Mnozí manažeři kritizují pracovníky, aniž by chtěli slyšet, jak k chybě došlo. Podrobnosti je nezajímají. Ve skutečnosti však chyba mohla být způsobena někým úplně jiným. Ředitel, který neustále napadal lakovnu a expedici pro nestíhání termínu, považoval všechna vysvětlení příslušných vedoucích za výmluvy. Oba útvary však pracovaly na 150% a odnášely tak nekázeň oddělení montáží, která se termíny, stanovenými v průvodce netrápila, a dávala se s předáním polotovaru do lakovny na čas. (Bělohlávek 2008:50-51/3/)

2. Vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost.

Je proto třeba zvažovat důvody chyby a postihovat jen ty chyby, které skutečně vznikly nedbalostí. V ostatních případech spíš pracovníka poučíme o vhodnějším postupu. (Bělohlávek 2008:50-51/3/)

3. Očekávání musí být jasně stanoveno.

Pracovník musí jasně vědět, co se od něho očekává. Jinak mu můžeme těžko něco vytýkat. Jedna firma měla vynikajícího zásobovače, který dokázal sehnat velmi rychle cokoliv. Když dostal infarkt, nastoupila na jeho místo pracovnice, která se zabývala předtím administrativní činností. Najednou si všichni stěžovali na nedostatek materiálu. „Já všechno ihned vyřizuju, podívejte se, všechny dopisy jsou uloženy v pořadačích, ale dodavatelé na to nereagují“ bránila se paní proti výtkám. V souladu se svou dosavadní činností chápala svou práci jako administrativní vyřízení věci, nikoliv jako reálné shánění. Teprve když jí bylo očekávání správně vyloženo, raději přešla do jiné funkce. (Bělohlávek 2008:50-51/3/)

4. Výtka má být adresná.

Kolektivní kritika („Opět jste se zhoršili“) je sotva účinná. Pracovníci, kterých se týká, se domnívají, že jde spíš o všechny ostatní, nebo se spokojeně usmívají, že jim to zase prošlo. Naopak ti, kteří za nic nemohou, se cítí nemotivováni. (Bělohlávek 2008:50-51/3/)

5. Vytýkat je třeba konkrétní věci.

Vyjádríme-li svou nespokojenost s činností pracovníka v obecné rovině – „Tvé výsledky jsou slabé“ – pravděpodobně budeme nesprávně pochopení. Člověk nebude vědět pro jsou výsledky slabé anebo si to špatně vyloží. V domnění, že podává nízký výkon, ještě zvýší

pracovní tempo. Nám však vadí spíše nízká kvalita jeho práce, která se s vyšším tempem ještě více zhorší. (Bělohlávek 2008:50-51/3/)

6. Výtka nesmí obsahovat osobní napadení.

Výtka se týká špatně provedeného úkolu, ukazujeme nedostatky práce a nadělám z nich závěry o charakteru pracovníka. Místo „Jste líná myslet“ se raději ptáme „Jak jste došla k takovému závěru?“ Místo „Jste hloupý“ řekneme raději „Podívejte se, tyto údaje na sebe vůbec nenavazují“. Osobní kritikou člověka pouze urazíme. (Bělohlávek 2008:50-51/3/)

7. Ať výtka probíhá mezi čtyřma očima, je to záležitost pouze dvou lidí: podřízeného a šéfa.

Veřejná výtka je dvojnásobným postihem a ponižuje pracovníka. K veřejné výtce je vhodné sáhnout teprve v extrémních případech nekázně. (Bělohlávek 2008:50-51/3/)

8. Výtka musí mít odpovídající formu.

Nedostatky vytyká dospělý dospělému, nikoliv učitel žákovi. Je třeba respektovat důstojnost kritizovaného pracovníka. Neponižujeme ho, nezesměšňujeme, nepoužíváme ironie, neřveme, nepoužíváme nevybíravých slov. (Bělohlávek 2008:50-51/3/)

2.8. Osm zásad účinného odměňování

Politika odměňování poskytuje konkrétní vodítka pro rozhodování a činnost. Ukazuje, co se očekává, že organizace a její management budou dělat v rámci řízení odměňování a jak se budou chovat za daných okolností, když se budou zabývat záležitostmi odměňování. Politika se liší od základních zásad, které obvykle vyjadřují obecnější filozofii. (Armstrong 2007:77/1/)

Politika odměňování se zabývá:

- *úrovni odměn*

- *relativním významem připisováním vnější konkurenceschopnosti a vnitřní spravedlnosti*

- *používáním hodnocení práce*

- *zabezpečováním stejné odměny za práci stejné hodnoty (zabezpečováním rovnosti a spravedlnosti odměňování)*

- přístupem k celkové odměně
 - prostorem pro uplatňování zásluhových odměn podle výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností
 - rolí liniových manažerů
 - transparentností/průhledností – zveřejňováním informací o strukturách odměn a o procesech odměňování pracovníků
 - ochranou peněžních odměn pracovníků v případech, kdy dojde k zavedení nových mzdových/platových struktur
 - rozhodováním o mzdových/platových sazbách (tarifech) nabízených pracovníkům při jejich přijímání nebo povyšování.
- (Armstrong 2007:77/1/)

2.9. Dílčí závěr

Tématem této kapitoly se stala „pracovní motivace“. Snažil jsem se vymezit základní pojmy motivace, ujasnit, jako funkce plní motivace v lidském a především profesním životě, obeznámit s teorií motivace a také seznámit s faktory, jež mohou ovlivnit průběh pracovní motivace i pracovních výkonů.

Ať už se již jedná o motivaci přímou či nepřímou, hlavním úkolem manažera je motivovat. Manažer ve své práci využívá motivační techniky. Opět se pohybujeme na poli psychologie, protože znalost motivů je právě tím, co eliminuje případné nedorozumění.

Každý pracovník by měl být motivován k práci – tuto motivaci je nezbytné udržovat v celém působení pracovní činnosti. Zcela určitě by měl znát odpověď na otázku, proč jsou jeho podřízení či spolupracovníci demotivováni. Důvodem může být fakt, že pracovníci reagují na frustrace různě, ať už jde o únik či agresi. Odhalení příčin těchto frustrací je téměř je pro vedoucího pracovníka téměř nutností.

Plnění úkolu tvoří součást pracovní činnosti. Jeho zadání je zapotřebí uložit tak, aby kladně ovlivnil aktivitu jedince vedoucí k jeho zdárnému splnění. Za dobře splněný úkol by měla samozřejmě následovat pochvala. Ale i samotná pochvala, stejně jako výtka, má své zásady. Právě respektování těchto zásad je stěžejní v prevenci případného nepochopení či

dokonce konfliktů. Za velmi dobře vykonanou práci se uděluje zpravidla odměna. Ale i odměňování, aby bylo účinné, by mělo respektovat pár základních zásad, které jsou podrobně rozebrány ve výše uvedené kapitole.

3. Spokojenost

Mezi zaměstnanci panuje všeobecně rozšířený názor, že pracovní spokojenost souvisí s peněžní odměnou. S tímto názorem se setkal a setkává každý z nás. Avšak jak Armstrong popisuje **faktory ovlivňující spokojenost s peněžní odměnou**, není tento názor dostatečně silný. Armstrong píše: „Jak uvádí Lawler (14), pocity lidí týkající se přiměřenosti jejich mezd a platů vycházejí s porovnávání své vlastní odměny s odměnou jiných lidí. Nejkritičtější záležitosti jsou porovnávání mezd a platů existujících na vnějším trhu práce, protože tato porovnávání silně ovlivňují to, zda jednotliví pracovníci budou chtít v organizaci zůstat. Mnozí lidé však pravděpodobně nebudou odcházet jen z důvodu peněžní odměny samé, pokud její přírůstek, který očekávají od toho, že půjdou jinam, nebude podstatný, řekněme desetiprocentní. Lawler také říká: „Někdy se zdá, že lidé nejsou nikdy spokojeni se svou mzdou či platem.“ Jedním z důvodů, které Lawler uvádí pro nízkou spokojenost s peněžní odměnou, je to, že lidé mají sklon vyhledávat nepříznivá porovnávání. Nejdříve se podívají na to, jak to vypadá mimo organizaci. Když porovnání dopadne dobře, zaměří se na porovnání uvnitř organizace. Je pravděpodobné, že budou spokojeni pouze tehdy, když budou obě tato porovnání příznivá. Lawler to komentuje takto: „Zjišťování, že pracovníci jsou nespokojeni s peněžní odměnou, nepřináší ve skutečnosti žádné zjištění. Je to stejně to, co se očekává. Hlavní věcí, na kterou se organizace potřebuje zaměřit, je to, zda jsou pracovníci více nespokojeni se svou mzdou či platem než pracovníci v jiných organizacích.“ Armstrong dále uvádí: „Reakce na politiku a praxi odměňování bude do značné míry záviset na hodnotách a potřebách jedinců a na podmínkách jejich zaměstnání. Je tedy nebezpečné dělat nějaké generalizace příčin spokojenosti či nespokojenosti. Zdá se však rozumné věřit, že – jak již bylo zmíněno – pocity týkající se vnější a vnitřní spravedlnosti (tedy princip „dobrého pocitu“) budou většinou lidí výrazně ovlivňovat. **Výzkum** Portera a Lawlera (6) a dalších rovněž ukázal, že lépe, výše placení pracovníci bývají spokojenější se svými odměnami, ale spokojenost vyplývající z většího přírůstku mzdy nebo platu bude mít nejspíše krátký život. **Lidé mají sklon chtít stále více.** Přinejmenším v tomto ohledu výzkum potvrdil Maslowovy a Herzbergovy názory.

Další faktory, které mohou ovlivňovat spokojenost nebo nespokojenost s peněžní odměnou, se týkají míry, v jaké:

- *se pracovníci domnívají, že jejich mzdová/platová sazba nebo přírůstek mzdy/platu byly stanoveny správně a spravedlivě*
- *odměny odpovídají tomu, jak lidé vnímají svou schopnost, svůj přínos a svůj hodnotu pro organizaci (ale toto vnímání bude asi založeno na informacích nebo domněnkách o tom, co dostávají ostatní lidé uvnitř organizace nebo mimo ni)*
- *jsou pracovníci spokojeni s dalšími stránkami svého zaměstnání – např. se svým postavením, svou perspektivou povýšení, příležitostmi využívat a rozvíjet své dovednosti a se vztahem ke svému manažerovi (nadřízenému). (Armstrong 2009:116-117/1/)*

Mimořádný vliv na efektivitu výkonu týmu a celkovém firemním úspěchu má způsob, kterým manažer řídí, jakým způsobem si složí tým, jak umí zaměstnance motivovat a povzbuzovat je k vysokým výkonům a cílům, jejich komunikační úroveň. Tureckiová popisuje **manažerské vlastnosti ve vztahu ke spolupracovníkům** následovně: „**Manažer by ve vztahu ke spolupracovníkům měl být:**

- tolerantní k individuální odlišnosti členů skupiny svých nadřízených. Tuto odlišnost pak netoleruje pouze v případě, kdy je tak ohrožen pracovní výsledek dané osob či celé skupiny. K takové toleranci vede i ostatní.
- **Spravedlivě odměňující**, a to podle principu zásluhovosti a nikoliv podle zásad rovnostářství a potřeby
- **Podporovat kreativitu** při řešení problémů a vytvářet atmosféru tolerantnosti pro eventuální omyly, k nimž může dojít při pokusu o realizaci nových postupů
- **podporovat zvyšování** odborné kvalifikace všech členů týmů, který vede. Rovněž podporuje vývoj pracovní kariéry a nejuspěšnější podporuje v uplatnění svých schopností a pracovních dovedností i v jiném týmu v rámci firmy, není-li možné uplatnění v týmu stávajícím.
- **informovat svůj kolektiv** úplně a pravdivě o situaci firmy, změnách, jež se připravují, o názorech nadřízených, či vedení firmy na výkonnost jeho skupiny, stejně jako o názorech, jež přicházejí do firmy zvnějšku
- **určovat cíle a priority** postupných mezicílů vedoucích k cíli finálnímu tak, aby byly všem členům skupiny jasně srozumitelné a fáze postupu přehledné
- **delegovat úkoly** na vybrané pracovníky bez pocitu nenahraditelnosti a s důvěrou ve schopnost a samostatnost pracovníka, jemuž manažer úkol jasně definuje a pomáhá při zvládnutí mimořádných událostí.

- **nestraně rozhodovat** při řešení konfliktů a sporných situací mezi členy skupiny, kterou vede tak, aby zamezil i vzniku konfliktů následných.
- **podporovat týmovou spolupráci** tak, aby se efektivně uplatnily týmové role členů skupiny. Při této činnosti manažer výrazně uplatňuje své sociální dovednosti a interpersonální schopnosti spolu se znalostí sociální analýzy skupinové atmosféry.
- **motivovat** a dosahovat tak organizačních cílů pomocí jiných lidí – své skupiny. Znalost motivů různých lidí je základním předpokladem k úspěšné motivaci druhých. Těmito motivy mohou být například peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost a tvořivost. Důležitým zdrojem motivace skupiny je i optimismus manažera samotného. (Tureckiová 2004:70-71/24/)

3.1 Vnitřní faktory

Vnitřní spokojenost pracovníka se zaměstnáním souvisí s jeho spokojeností celkovou. Jedním z úkolů vedoucího pracovníka je působit na pracovníka tak, aby se spokojený cítil tzn. pochopit jeho potřeby, aspirace. Jak uvádí Plamínek: „Dva mocné motory pohánějí naši existenci – touha po sebenaplnění a pud sebezáchovy. Vytrvale hledáme smysl svého života a současně se snažíme přežít jako jednotlivci i jako rod. Pokud své požadavky na jiné lidi dostaneme do tahu těchto sil, šance na jejich naplnění prudce vzroste.“ (Plamínek 2007:71/20/)

Jenže nemusí to být tak jednoduché jak je popsáno. Každý z nás je jiný. Z psychologického hlediska zřejmě nejhorším a nejrizikovějším podřízeným, kterým může být pro vedoucího pracovníka, je **pasivně-agresivní osobnost**. Tato osoba může působit demotivujícím způsobem na ostatní členy týmu, avšak s určitými specifiky, které nemusí být patrné na první pohled. Miller ve své knize Jak řídit a zvládnout problémové zaměstnance pasivně-agresivní osobnost charakterizuje: (Miller , Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance, str. 104-105)

Co si myslí?

Život není fér. Snažím se být dobrý, ale pořád se mi dějí špatné věci. Snažíte se jednat s lidmi čestně, ale oni vás pořád jen podvádějí. Druzí mají zřejmě vždycky všechny

nespravedlivé výhody. Proč bych měl dodržovat pravidla, když je to zmanipulované proti mně? Nezbyvá mi nic jiného, než vzít si to, co si zasloužím, jakkoliv to půjde. Proč vždycky padnu za oběť zrovna já? Proč se tohle pořád stává v každém mém zaměstnání? Dělán všechno, co mi řeknou, a stejně se pořád dostávám do malérů. To není fér! Moje vina to není! Všem jim ukážu, že tohle mi dělat nemůžou- ale nechci se při tom nechat chytit. (Miller , Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance, str. 104-105)

Jací jsou?

Stále se vede spor o to, jestli je pasivně-agresivní osobnost samostatným osobnostním typem nebo kombinací rysů a postojů přesahujících několik jiných osobnostních stylů. Shoda však panuje v tom, že mnozí jedinci vykazují modely chování, které jsou nepochybně pasivně-agresivní, a že tento typ chování se často vyskytuje na mnoha pracovištích.

Základní dynamikou pasivně-agresivní osobnosti je navenek se jevící povolnost, která maskuje odpor a revoltu proti autoritám. Na pracovišti se pasivně-agresivní osobnosti vyhýbají svým povinnostem a při tom se stěžují na neférovost své pracovní zátěže. Na rozdíl od neomalených, konfrontačních výzev vůči manažerské autoritě, kterými se může vyznačovat antisociální, narcistická, hraniční nebo paranoidní osobnost, jsou výpady pasivně-agresivní osobnosti téměř vždy nepřímé a kradmé. I samotné označení pasivně-agresivního vlastně vyjadřuje záměr **konat zlo, a přitom vypadat, jako že koná dobro.** (Miller , Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance, str. 104-105)

Určitým způsobem mi to nedá se nezmínit o jednom efektu (včetně uvedení skutečností proč byl tak nazván), na který jsem si mnohokrát vzpomněl, ať už byl aplikován na mě, nebo jsem si ho osobně vyzkoušel na jiných. Myslím, si že k této práci patří a každému vedoucímu pracovníkovi se jeho znalost v životě může vyplatit. Jedná se o **Pygmalion efekt**, který Štěpaník popisuje: „Podle řecké mytologie se kyperský král zamiloval do krásné sošky Afrodity. Bohyně, dojatá a obměkčená prosbami a slzami obluzeného panovníka, sošku oživila. Irský dramatik G.B.Shaw převzal Pygmalion do názvu své známé divadelní hry, která později našla i hudební podobu ve slavném muzikálu My Fair Lady. Hrdinka hry, nevychovaná holka z ulice Líza Doolittleová, se postupně promění v opravdovou mladou dámu. Kýžený výsledek se dostaví nejen díky systematickému výchovnému úsilí lingvisty profesora Higginse. Vtip je v tom, že k Líze se pojednou jako se skutečné dámy přistupuje. Vnímána jako dáma se skutečnou dámou stává. Pygmalion efekt v psychologii neznamená

nic jiného než **poznání, že chování druhých lidí je do značné míry reakcí na náš postoj a naše chování k nim** Pozitivní přístup vyvolává pozitivní odezvu. I pesimista a zamračený skeptik zareaguje náznakem úsměvu na nás úsměv při setkání. **Chceme-li od lidí, aby se určitým způsobem chovali, přistupujme k nim, jako by už takoví byli!**“ (Štěpaník 2003:60/22/)

3.2. Vnější faktory

Není pochyb, že k faktorům ovlivňujícím pracovní spokojenost jsou zaměstnanecké výhody. Každý pracovník, který se uchází o určitou pozici ve firmě, se o tyto výhody zajímá. V současné době, v době hospodářské krize, se zaměstnavatelé snaží tyto výhody omezit. Od různých benefitů typu: různých poukázek, důchodového pojištění, možnosti rekreace či samotným příspěvkem na ní, ošatného apod. Tyto **zaměstnanecké výhody** klasifikuje Dědina: „Vykonávání práce je spojeno s uspokojováním potřeb člověka Část potřeb bezprostředně souvisejících s prací člověka na pracovišti je zajišťováno formou různých zaměstnaneckých výhod“ (Dědina, Cejthamr 2005:238/8/)

Mezi nejzákladnější můžeme řadit:

- a) **stravování pracovníků**
- b) **zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí**
- c) **zdravotní služby**
- d) **poskytování oděvů a ochranných pracovních pomůcek**
- e) **zajišťování dopravy do zaměstnání**
- f) **ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám** (Dědina, Cejthamr 2005:238/8/)

Jedná se o sociální služby, které jsou považovány za zaměstnanecké výhody. Jsou to formy odměn, jež obvykle nebývají vázány na výkon pracovníka. Organizace je poskytuje pracovníkům za to, že jsou jejími zaměstnanci. Některé výhody jsou poskytovány plošně, všem zaměstnancům, jiné se mohou vázat například k funkci, k postavení pracovníka

v organizaci, k době zaměstnání v organizaci nebo k zásluhám. (Dědina, Cejthamr 2005:238/8/)

Výhody jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Patří sem například.

a) služby spojené s využíváním volného času

b) služby sledující zlepšování životních podmínek zaměstnanců

c) poradenské služby zaměstnanci – netýkající se pracovních záležitostí

d) programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené (Dědina, Cejthamr 2005:238/8/)

Ovšem situace v dnešním období krize není ideální. Zaměstnavatelé razantně omezili benefity, zejména dovolenou nad rámec zákona, nápoje zdarma a příspěvek na dovolenou. Nejméně se rušily benefity související s používáním notebooku k soukromým účelům či auta. Soukromé domácí společnosti škrtyly benefity nejvíce. A to nejčastěji nápoje na pracovišti. (Hospodářské noviny 2010:18)

3.3. Znaky pracovní spokojenosti

„Daruješ-li člověku rybu, nakrmíš ho na den, naučíš-li ho lovit, dáš mu potravu pro celý život.“
Čínské přísloví

Pracovní nespokojenost má určité znaky které popisuje Branham. Vymezil rozpoznání nesouladu mezi pracovním místem a pracovníkem, který ho zastává určitými body. (Branham 2009:65/6/)

Zaměstnanec možná není člověk na správném místě, pokud:

- nevypadal nadšeně, když byl na danou práci přidělen
- stěžuje si, že náplň práce není taková, jakou očekával
- nedosahuje výsledků nebo standardů, které jste očekávali vy
- začíná dělat netypické chyby
- je stresován a zdoláván požadavky přidělené práce

- začne požadovat, aby některé části jeho práce byly přesunuty na kolegy nebo outsourcovány
- vypadá znuděně nebo demotivovaně
- neustále za vámi chodí s žádostí o jiný projekt
- ustavičně zmiňuje své nadání, které by při své práci rád využil
- začne svévolně trávit čas aktivitami, jejichž výkon jej sice uspokojuje více, avšak nemusí mít význam pro jeho práci
- požaduje přeložení nebo začíná lobovat za své povýšení
- začíná se ucházet o jiné posty v organizaci
- vypadá každý den méně a méně motivovaný a nabitý energií (Branham 2009:65/6/)

Branham dále uvádí 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem

- 1. práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání**
- 2. nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem**
- 3. nedostatečné koučování a zpětná vazba**
- 4. příliš málo příležitosti růstu a dalšího povyšování**
- 5. pocit nedocení a neuznání**
- 6. stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem**
- 7. ztráta důvěry v nejvyšší vedení (Branham 2009:40/6/)**

3.4. Teorie pracovní spokojenosti

Ke znalostem dobrého vedoucí pracovníka patří také znalost dvou koncepcí pracovníka, které popisuje Pauknerová dle McGregorova pojetí, jež vychází ze dvou odlišných koncepcí pracovníka (McGregor, 1960). Těmto dvěma koncepcím odpovídají tzv. **teorie X a teorie Y**. Organizace, které přijaly představu o pracovníkovi, odpovídající **teorii X**, se vyznačují velmi pevnými normami pracovního jednání, mají přesná pravidla a nařízení, která jsou tvrdě prosazována. Naopak v organizacích s koncepcí řízení rozvíjenou v duchu **teorie Y** se setkáváme s benevolentnějším přístupem k dodržování norem, pracovníkům je poskytován prostor pro vlastní iniciativu a tvořivost. (Pauknerová 2006:112/19/)

Pro současné trendy ve vývoji podnikových organizačních systémů je charakteristické.

- **vytváření plošších organizačních struktur**, tj. struktur s relativně nižším počtem jednotlivých řídicích úrovní

- **přenos pravomocí v oblasti řešení problémů** a rozhodování z nejvyšších úrovní řízení směrem dolů k jednotlivým týmům
- **rozbití funkčních impérií**
- **posilování neformálních vztahů a vazeb mezi spolupracovníky**, a to nejen v horizontálních, ale i ve vertikálních vztazích. (Pauknerová 2006:112/19/)

Realizace těchto trendů je spojena s nezbytností přijmout takovou filozofii řízení, která bude preferovat přístup k pracovníkům, založený spíše na teorii Y. Praxe naznačuje, že takto řízené podniky jsou schopny pružněji reagovat na měnící se ekonomické podmínky a mají tak zpravidla lepší předpoklady pro dosahování dlouhodobé prosperity. (Pauknerová 2006:112/19/)

3.5. Rozvoj pracovníků

Hroník ve své knize Rozvoj a vzdělávání pracovníků popisuje strategii organizačního rozvoje a strategii rozvoje jednotlivců.

Strategie organizačního rozvoje (organizace k jedinci)

Pro organizační rozvoj je charakteristické soustředění se na **změnu ve fungování celé organizace** a její části (týmu, oddělení, divize apod.). Je pro něj charakteristická společná práce na konkrétních problémech za chodu organizace. Vzdělávací aktivity mají podpůrnou roli. Strategie organizačního rozvoje se taktéž zabývá paradoxem, jak v prostředí pravidel řešení problémů organizace a definovaných zájmů organizace podnítit individuální iniciativu a tvořivost. Dosažení synergie je hlavním procesním úkolem. Měřítkem je především zvýšení výkonnosti procesů a zvýšení výkonnosti celé organizace. (Hroník 2007:20/11/)

Strategie rozvoje jednotlivců (od jedince k organizaci)

Při této strategii vycházím z představy, že **organizace je na dobré úrovni, jestliže má odborně a personálně připravené jedince** (s vhodným kompetenčním profilem). Uplatňuje se zde kompetenční model, při jehož koncipování je uplatněno sociálně psychologické východisko, ve kterém jsou tři velké skupiny kompetencí – kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení.

Při rozvoji jednotlivců mají velký význam vzdělávací aktivity „mimo chod“. Měřítkem jejich efektivity je zvýšení výkonnosti lidí. (Hroník 2007:20/11/)

3.6. Dílčí závěr

Není snad lepší oblasti řízení lidských zdrojů, kde by se uplatnila znalost psychologie víc, než v oblasti spokojenosti. Obecně si lidé myslí, že spokojenost je spjata a zaručena finanční odměnou.

Pracovník značně nespokojený, což nemusí souviset s výši odměny může mít torpédující charakter na funkčnost a klima v pracovním týmu. Považoval jsem za nutné se zmínit a stručně charakterizovat pasivně-agresivní osobnost, která z hlediska „dvojí tváře“ je obzvláště zálučná.

Vnější spokojenost souvisí se zaměstnaneckými výhodami. Ovšem i tato vykazuje určité znaky a zaměstnanec, který není na svém místě se vyznačuje také určitými znaky. Cit vnímat, mít porozumění může vést k lepšímu vnímání těchto znaků. Znalost nejčastějších důvodů proč zaměstnanci odcházejí je také bezesporu výhodou. Právě tyto znalosti souvisí s eliminací těchto odchodů, které mají neblahý vliv na organizaci ať už ekonomického zatížení či snížení efektivity, která se projeví v důsledku zaučení nové pracovní síly. Právě rozvoj pracovníků je klíčový pro podnik klíčový.

4. Průzkum chování v organizaci a zaměstnaneckých vztahů

„Z výzkumného hlediska jsou významné dvě stránky sociálních jevů – stránka kvalitativní a kvantitativní. Jim pak odpovídají i dva typy výzkumů – výzkum kvalitativní a výzkum kvantitativní, jež se liší podle cílů předmětu výzkumu a také podle metod, které se od cílů a předmětu odvíjejí“. (Surynek, Sociologie pro ekonomy a manažery, str. 253-254)

4.1. Projekt a cíl průzkumu

Cílem mého průzkumu je ověřit hypotézy související se spokojeností zaměstnanců. Zjistit jejich míru pracovní spokojenosti, také odhalit faktory, které determinují pracovní nespokojenost.

Teze: Lze předpokládat, že při řízení lidských zdrojů má využití psychologie a sociální pedagogika.

Hypotéza 1: Lze předpokládat, že lidé, kteří pracují v organizace déle jak 10 let jsou spokojenější, než ti co pracují v organizaci do tří let.

Hypotéza 2: Lze předpokládat, že starší pracovníci jsou spokojenější než pracovníci mladší.

Hypotéza 3: Lze předpokládat, že ženy jsou spokojenější než muži.

4.2. Metody průzkumu

Pro svůj průzkum jsem si zvolil výzkumnou **metodu kvantitativní** ve formě nejnámější výzkumné metody - **dotazníku** (viz. příloha č.1). Dotazník jsem si vybral z důvodu získání hromadných údajů o dotazovaných /respondentech/. Dotazník tvoří **otázky výběrové**. U těchto otázek je možnost výběru jedné ze čtyř nabízených alternativ (určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne).

Dotazníkovou metodu písemné formy jsem zvolil z důvodu, že se mi zdá písemná forma pružnější než dotazování ústní a časově výhodnější a přesnější.

Dotazník jsem sestavil ze **30 otázek**. Tyto otázky jsem vybral a sestavil tak, aby určily a potvrdily faktory pracovní spokojenosti u jednotlivých dotazovaných skupin, tzn. věku, délky pracovní praxe a pohlaví.

V první části jsou identifikační údaje jako pohlaví, vzdělání, věk a délka pracovní praxe.

V druhé části se dotazují, zda by respondenti doporučili zaměstnání ve společnosti, kde pracují někomu ze svých přátel, vybrali znovu práci ve společnosti, v které pracují. Jak hodnotí své pracovní prostředí, resp. zda ho hodnotí jako výborné. Spokojenost s jejich atmosférou na pracovišti a také v jejich pracovním týmu. Zda dochází často ke konfliktům v jejich týmu. Jestli jsou berou kolegové jejich názory na vědomí. Jak jim vyhovuje spolupráce s jinými pracovníky jiných oddělení. Dále se dotazují, zda mají respondenti v týmu dobré přátele a jestli si myslí, že jejich nadřízení rozumí jejich připomínkám a zda si myslí, že někdy přidělená práce je po ně nevhodná. Jak jsou spokojeni s finančním odměňováním a zda mají radost z dobře vykonané práce a jestli si myslí, že jejich práce někoho zajímá, zda mají možnost dalšího osobního růstu, možnost dalšího vzdělávání. Jestli si myslí, že je dobrý pracovní výkon přímo úměrný výši věku, zda jejich pracovní tým plní kvalitní práci. Zda se setkává jejich tým i mimo pracovní prostředí. Jak jsou spokojeni po materiální stránce a jak jsou spokojeni s nejbližším nadřízeným. Dále jestli si myslí, že informovanost o úkolech na jejich pracovišti je dobrá a zda si myslí, že člověk po dosažení důchodového věku by měl okamžitě odejít do penze. Dále jsem se dotazoval, zda si myslí, že jejich vedoucí pracovník je všímavý k jejich výsledkům a zda se setkali v jejich týmu s hrubým jednáním či zesměšňováním a co si myslí, o organizaci práce v jejich pracovním týmu, zda v něm vládne chaos a její špatná organizace. Zda si myslí, že panuje neochota jejich vedoucího zabývat se jejich pracovními problémy a jak jsou spojení s všímavostí jejich vedoucího k chybám a jestli si myslí, že jsou terčem neoprávněné kritiky ze strany vedoucího. Poslední otázka směřovala ke kolegům, konkrétně jestli kolegové dotazovaných dělají všechno k dosažení kvalitních pracovních výsledků.

Předvýzkum jsem provedl na bratrovi a rodinných příslušnících. Důvodem bylo ujištění o dobrém pochopení otázek ze strany dotazovaných dále zjistit, zda není dotazník příliš dlouhý

a zda možnosti odpovědí jsou vhodné k otázkám. Po konečné korekci jsem mohl přistoupit k samotnému průzkumu.

Bylo distribuováno 60 dotazníků, avšak mého výzkumu se účastnilo **42 respondentů**, kteří vyplněný dotazník odevzdali zpět. Dotazníky jsem nejen vytiskl s možností ručního vyplnění, ale také rozeslal elektronickou poštou, kdy správná odpověď byla vyznačena tučně, či zakřížkována do příslušného políčka. **Výběr** respondentů byl proveden **náhodně**, ve smyslu necílené distribuce, ale čisté ochoty dotazník vyplnit. Dotazníky jsem dal k vyplnění zaměstnancům z různých oddělení finančního úřadu v Brně, kde pracuji. Finanční úřad Brno I má něco málo přes dvě stě zaměstnanců. A to různým pracovníkům, z různých oddělení s tím, že ho mohou dát k distribuci svému kolegovi či kolegyni z tohoto úřadu. Před vyplněním byl vysvětlen postup při vyplňování dotazníku a dán prostor na dotazy, kvůli ujištění, zda respondenti dotazník správně pochopili.

Respondenti dále byli seznámeni s **anonymním využitím** jejich odpovědí pro účely této diplomové práce. S tímto respondenti **souhlasili**.

4.3. Analýza a interpretace výsledků

Výsledky z provedeného průzkumu jsem rozdělil do dvou částí. V první části jsou vyhodnoceny celkové odpovědi. V druhé části jsou vyhodnoceny odpovědi, které mají za cíl potvrdit jednotlivé hypotézy. Tyto odpovědi jsou členěny podle pohlaví, délky pracovní praxe a věku uchazečů. S ohledem na hypotézu č.2 – „Lze předpokládat, že starší pracovníci jsou spokojenější než pracovníci mladší.“ byly zpracovány odpovědi uchazečů, kteří byli mladší jak 30 let a odpovědi uchazečů staších 45ti let.

A: Procentuální odpovědi na jednotlivé otázky

B: Procentuální odpovědi na jednotlivé otázky dle:

- Pohlaví
- Věku
- Délky pracovní praxe

A: Procentuální odpovědi na jednotlivé otázky

Na otázku: „**Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti někomu ze svých přátel?**“. Na tuto otázku odpovědělo téměř 70% (69%) respondentů kladně. Polovina je pevně přesvědčena (52% z celkově dotázaných). Pouze 5% respondentů uvedlo, že by určitě nedoporučilo zaměstnání v této společnosti někomu ze svých přátel.

Graf č.1



Na otázku: „**Vybral/a byste si znovu práci v této společnosti?**“ odpovědělo 77% respondentů kladně. Což je o v porovnání s předchozí otázkou o 8% více. Tito lidé by sice práci v této společnosti nedoporučilo, ale zvolilo by si ji znovu. Podíl krajně nespokojených klesl s 5% při předchozí odpovědi na 2%, rovněž také podíl respondentů s odpovědí „spíše ne“.

Graf č.2



Další dotaz směřoval na pracovní prostředí. Na otázku: „**Hodnotíte své pracovní prostředí jako výborné?**“ odpovědělo 57% kladně a 43% záporně. V odpovědích, kdy respondenti jsou skálopevně přesvědčeni a odpovídají „určitě“, převažují s 10% „určitě ne“, nad 5% s odpovědí „určitě ano“. Třetina dotazovaných nehodnotí své pracovní prostředí jako výborné.

Graf č. 3



Jak je to s atmosférou na pracovišti? Na dotaz: „**Jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti?**“ čtvrtina dotazovaných (24%), že je určitě spokojena a dalších 43% je spíše spokojeno, což je opět 67% dotazovaných. Avšak dotazovaní, kteří odpověděli, že určitě není spokojeno je 12%, 21% je spíše spokojeno.

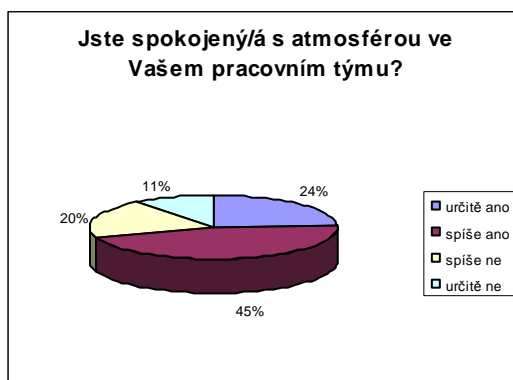
Graf č. 4



Spokojenost jsem se snažil ještě více specifikovat otázkou: „**Jste spokojen/a s atmosférou ve vašem pracovním týmu?**“. Z důvodu, abych zjistil do jaké míry se liší spokojenost s celkovou atmosférou na pracovišti a s atmosférou v pracovním týmu. Rozdíl lze pozorovat pouze v poklesu odpovědi „určitě ne“ o pouhé jedno procento. Lze konstatovat, že v těchto dvou případech se téměř nijak neliší spokojenost s atmosférou na pracovišti oproti spokojenosti v konkrétním pracovním týmu. Určitě spokojeno je 24% dotázaných, spíše ano

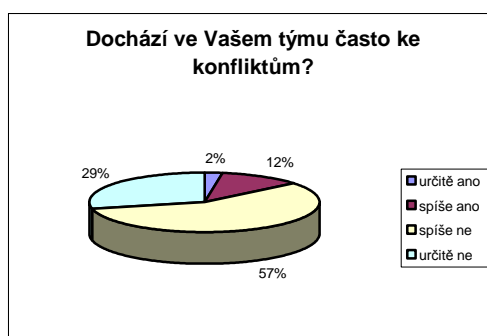
45% dotázaných, spíše není spokojeno 20% dotázaných a určitě není spokojeno 11%, viz. Graf č.5.

Graf č. 5



Dalším nezbytným dotazem ohledně týmů, bylo zjistit, jak je to v týmu s konflikty. Otázka zněla: „**Dochází ve vašem týmu často ke konfliktům?**“ (viz. Graf č.6). V 86% nedochází v týmu ke konfliktům, resp. v téměř třetině (29%) určitě nedochází, v 57% spíše nedochází. Pouze 14% respondentů uvedlo výskyt častých konfliktů. Jak jsem uvedl výše 31% není spokojeno s atmosférou na pracovišti, ale časté konflikty jsou ve 14%, tzn. polovinu. Z toho lze vyvodit, že ne každý spojuje konflikt s celkovou atmosférou, resp. konflikty hrají poloviční důvod s celkovou spokojeností na pracovišti a v konkrétním pracovním týmu.

Graf č. 6



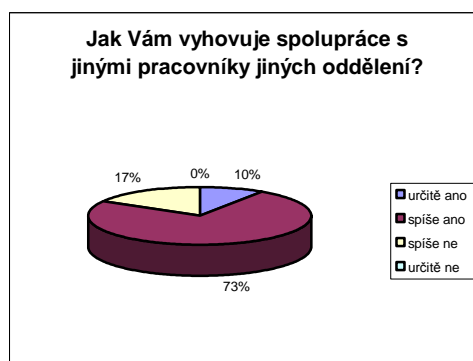
Na pracovišti probíhají konflikty, které se z poloviny odráží na celkové atmosféře na pracovišti. Jak vidí respondenti uplatnění svých názorů mezi kolegy? Z tohoto důvodu jsem se dotazoval: „**Berou Vaši kolegové vaše názory na vědomí?**“ Pouhé 2% uvádí, že určitě jejich kolegové neberou jejich názory na vědomí a 5% uvádí, že spíše ne. 93% dotazovaných souhlasilo s tvrzením, že jejich kolegové berou jejich názory na vědomí.

Graf č. 7



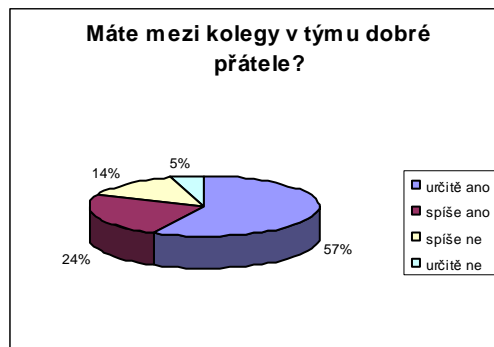
Žádný pracovník není hermeticky uzavřen na svém oddělení, ale také spolupracuje s oddělení jinými. Na konkrétní tým jsme se již dotazovali, ale jak je to v této spolupráci s jinými odděleními? Otázka zněla: „**Jak Vám vyhovuje spolupráce s jinými pracovníky jiných oddělení?**“ (viz. Graf č. 8) Jako určitě nevyhovující nedopověděl žádný z dotazovaných. 17% uvedlo, že jim spolupráce s jinými pracovníky mimo jejich tým spíše nevyhovuje a 83% (určitě ano 10%, spíše ano 73%) tato spolupráce vyhovuje. Což by mohlo podtrhnout důležitost pracovního týmu a lidí v něm, oproti jiným pracovníkům, kteří nejsou bezprostředně s dotazovaným v přímém kontaktu.

Graf č. 8



Opět jsem se zaměřil na tým, konkrétně na přátelství v něm. Na dotaz: „**Máte mezi kolegy v týmu dobré přátele?**“ (viz. Graf č. 9) odpovědělo 81% (určitě ano 57% a spíše ano 24%) kladně. 19% respondentů odpovědělo záporně, tzn. 19% respondentů nemá mezi kolegy žádné dobré přátele, avšak je velmi zajímavé, že s atmosférou v týmu není spokojeno 31% dotazovaných (viz. Graf č.5), tzn. přátelství nesouvisí rovnoměrně s atmosférou v týmu!

Graf č. 9



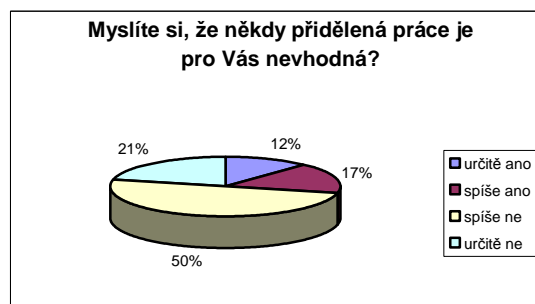
Nadřízený hraje další s rolí souvisejících se spokojeností. Další dotaz směřoval již na vztah nadřízený a podřízený. Konkrétně: „**Myslíte si, že Vaši nadřízení rozumí Vašim připomínkám?**“ 17% respondentů, si určitě myslí, že jejich nadřízení rozumí jejich připomínkám a rovných 50% uvádí, že spíše ano. 31% odpovědělo záporně.

Graf č. 10



Myslíte si, že někdy přidělená práce je pro Vás nevhodná? Tak zněla další otázka. Rovných 50% si nemyslí, že někdy přidělená práce je pro ně nevhodná, tzn. je pro ně vhodná. A dalších 21% odpovědělo, že spíše ne. 71% dotázaných si nemyslí, že pro ně přidělená práce je nevhodná, opak si myslí 29% dotázaných, což je téměř jedna třetina.

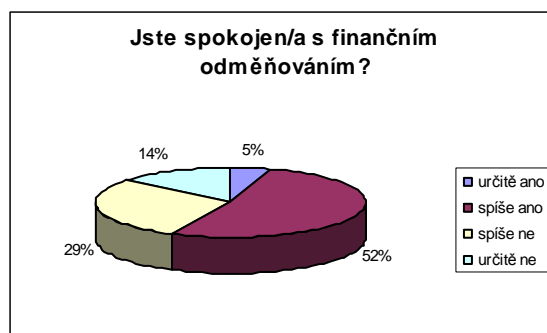
Graf č. 11



Další otázku jsem zacílil na odměňování. Otázka zněla: „**Jste spokojen/a s finančním odměňováním?**“. Překvapilo mě vysoké procento kladných odpovědí. 5% je určitě

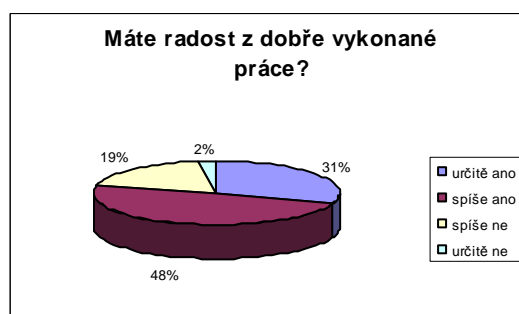
spokojeno, dalších 52% spíše ano. Nespokojeno je 43% pracovníků, z toho určitě ne 14%.(viz. graf č. 12)

Graf č. 12



Další položená otázka se může zdát zcela zbytečná. Odpověď se může opravdu jevit jako předem jasná, s tím, že 99% respondentů odpoví kladně. Otázka zněla: „**Máte radost z vykonané práce?**“. Odpovědi mě překvapily. 2% dotazovaných uvedlo, že je určitě nemají radost z dobře vykonané práce a dalších 19% uvedlo, že je spíše netěší radost z dobře vykonané práce. 79% respondentů má radost z dobře vykonané práce. Těch 19% co nemají radost, jsou to lidé negativističtí, jsou to tytéž dotazovaní co odpovídali i v předchozích případech? Na tyto otázky neznám odpověď, ale zatím by mohlo vše k mému úsudku nasvědčovat, z důvodu, že člověk není spokojen sám se sebou, tak teoreticky nemůže být spokojen ani se svým prostředím, odměňováním, týmem apod.

Graf č. 13



Myslíte si, že Vaše práce někoho zajímá? Uvedenou otázkou jsem chtěl zjistit pocit důležitosti či případný pocit marnosti, zkrátka elán s jakým zaměstnanci pracují. 67% (viz. graf č. 14) dotazovaných odpovědělo kladně. 33% záporně. Téměř třetina jako v předchozím případě. 7% uvedlo, že určitě jejich práce někoho nezajímá a dalších 26% uvedlo, že spíše nezajímá. Třetina dotazovaných zaměstnanců je opravdu vysoký počet. Rozhodně by se mělo minimálně s touto skupinou více pracovat.

Graf č. 14



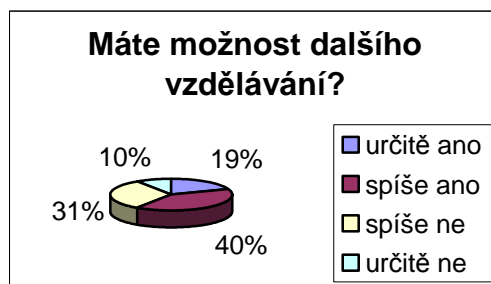
Souvisí tato demotivace s možností osobního růstu? A nebo jsou to jiné faktory. Z tohoto důvodu jsem zahrnul otázku: „**Máte možnost dalšího osobního růstu?**“ 48% dotazovaných uvedlo, že spíše nemají možnost dalšího osobního růstu a 19% odpovědělo, že spíše ne. Kladně odpovědělo 33% dotazovaných (určitě ano 14%, spíše ano 19%). Nenaplnilo se mé očekávání. Očekával jsem, že „ona“ třetina, která odpovídala záporně v předchozích případech bude korespondovat s nemožností osobního růstu. Resp. překvapilo mě, že možnost či nemožnost osobního růstu, nehraje zásadní roli.

Graf č.15



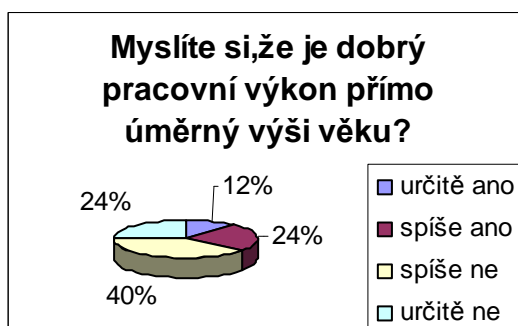
Další otázka zněla: „**Máte možnost dalšího sebevzdělávání?**“ Na uvedenou otázku uvedlo 59% kladně a 41% záporně (viz. graf č. 16). Odpovědi mě na první pohled dost překvapily a to z důvodu, že všichni respondenti by teoreticky měli odpovědět stejně, protože pracují v jedné organizace. Avšak délka praxe a oddělení způsobují rozdílné odpovědi. Vzdělávání je rozděleno na kurzy a zkrátka pracovník, který příslušné kurzy již absolvoval, může mít pocit, že již nemá možnost dalšího vzdělání, které mu může organizace nabídnout. Pracovník, který kurzy neabsolvoval všechny, může mít názor rozlišný. Pro každé oddělení je obsah a počet kurzů rozdílný.

Graf č. 16



Jaký názor mají dotazovaní na výkon práce? Souvisí tento výkon s věkem? Rovná se automaticky nízký věk - nízký výkon a naopak? Položil jsem otázku: „**Myslíte si, že je dobrý pracovní výkon je přímo úměrný výši věku?**“ 36% dotázaných si myslí, že dobrý pracovní výkon je přímo úměrný výši věku. 64% si ovšem uvedené nemyslí. Struktura odpovědí dle věku je uvedena dále v této práci. Ta potvrdí názor, která se nabízí, že mladší si nemyslí, že by dobrý pracovní výkon byl přímo úměrný věku, neboť mohou mít pocit, že je to právě naopak oproti starším pracovníkům.

Graf č. 17



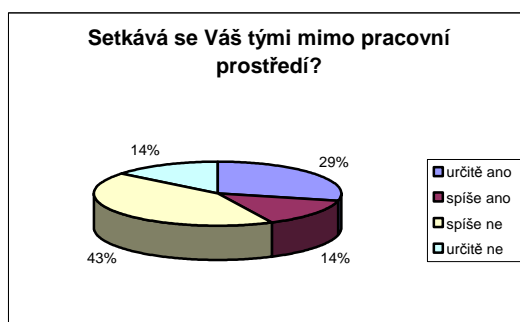
Další otázka směřovala na tým. Jakou roli hraje sounáležitost k týmu. Pracuje tým dobře. Opět se nabízí odpověď, že téměř všichni dotazovaní odpoví kladně. Na otázku: „**Plní Váš tým kvalitní práci?**“ odpovědělo 24%, že jejich tým určitě plní kvalitní práci, dalších 62% (viz. graf č. 18), že jejich tým spíše plní kvalitní práci. Pouhá 2% respondentů si myslí, že jejich tým určitě neplní kvalitní práci a dalších 12% uvedlo, že spíše neplní kvalitní práci. Nespokojenost je ve výši 14%.

Graf č.18



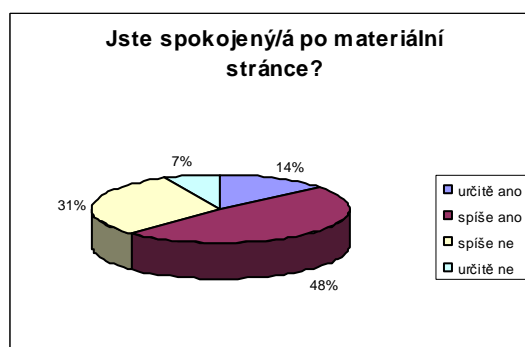
Zaměstnanecké vztahy se mohou utužovat i neformální cestou. Jsou týmy, které si zajdou společně na kuželky, na dobré jídlo či oslavu významného výročí někoho z týmu. Kolik pracovníků se setkává i mimo pracovní dobu? **Setkává se Váš tým i mimo pracovní prostředí?** 43% dotazovaných odpovědělo kladně (29% určitě ano, 14% spíše ano), 57% procent odpovědělo záporně (viz. graf č. 19). Kladné a záporné odpovědi jsou zatím nejvyrovnanější.

Graf č. 19



Neméně důležitým faktorem spokojenosti je materiální zabezpečení pracovníka. V dnešní době převládá krácení rozpočtu organizací, z čehož nutně plyne tlak k vyšším úsporám i na materiálu. Otázka zněla: „**Jste spokojený/a po materiální stránce?**“ Téměř dvě třetiny (62%) dotázaných je spokojeno se svým materiálním zabezpečením. 38% respondentů není s ním spokojeno. (viz. graf č. 20)

Graf č. 20



Jak výraznou roli ve spokojenosti hraje nadřízený. Další otázka zněla: „**Jste spokojený/a s nejbližším nadřízeným?**“ 36% respondentů je určitě spokojeno s nejbližším nadřízeným a 44% spíše ano. 20% respondentů není spokojeno se svým nejbližším nadřízeným. 10% určitě není spokojeno a dalších 10% není spíše spokojeno s nejbližším nadřízeným. Podíl odpovědí okolo 20% až jedné třetiny se objevoval v odpovědích v úvodní části tohoto dotazníku.

Graf č. 21



Každý vedoucí pracovník zadává pracovní úkoly a vyžaduje jejich přesné, včasné a kvalitní splnění. Avšak i v tomto zadávání může nastat nepochopení ze strany podřízeného. Jak vnímají tito podřízení zadávání úkolů? Otázka zněla: „**Myslíte si, že informovanost o úkolech na Vašem pracovišti je dobrá?**“. Překvapilo mě velice nízké procento odpovědí u kategorie „určitě ano“. Pouze 2% zaměstnanců uvedlo, že informovanost o úkolech na jejich pracovišti je dobrá. 62% si myslí, že spíše dobrá a jedna třetina (36%) není přesvědčena o dobré informovanosti ohledně úkolů na jejich pracovišti. 12% dotázaných uvedlo odpověď „spíše ne“ (viz. graf č. 22). Nespokojenost se pohybuje na úrovni jedné třetiny dotázaných.

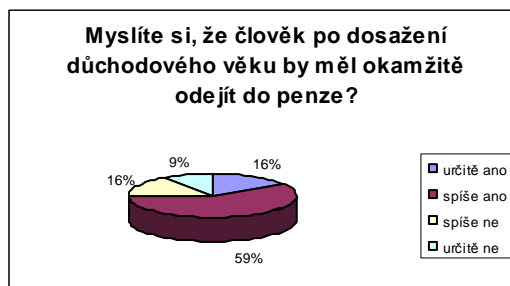
Graf č. 22



Tlak, stres na již zmíněné úspory se dotýkají nejen materiální stránky, ale také stránky optimalizace pracovníků. Diskutovaným tématem na pracovišti bývají lidé s nárokem na penzi, kteří stále pracují v organizaci. Proto jsem koncipoval otázku: „**Myslíte si, že člověk po dosažení důchodového věku by měl okamžitě odejít do penze?**“ 3/4 dotazovaných si

myslí, že by člověk po dosažení důchodového věku by měl okamžitě odejít do penze. 25% odpovědělo záporně. Na pracovišti skutečně tento názor převládá.

Graf č. 23



Téměř každý pracovník, který má radost z dobře vykonané práce, si myslí, že podává kvalitní výsledky. Avšak všímá si nadřizený těchto dobrých výsledků? Otázka zněla: **„Myslíte si, že Váš vedoucí pracovník je všímavý k vašim výsledkům?“**. Oproti mému očekávání odpovědělo 29% respondentů, že určitě je jejich vedoucí všímavý k jejich výsledkům a 40% odpovědělo, že je spíše jejich vedoucí všímavý k jejich výsledkům. Třetina (31%) dotazovaných si nemyslí, že jejich vedoucí pracovník je všímavý k jejich pracovním výsledkům. Opět se pohybujeme na hranici jedné třetiny nespokojených. Odpověď „určitě ne“ uvedlo 12% dotazovaných (viz. graf č. 24).

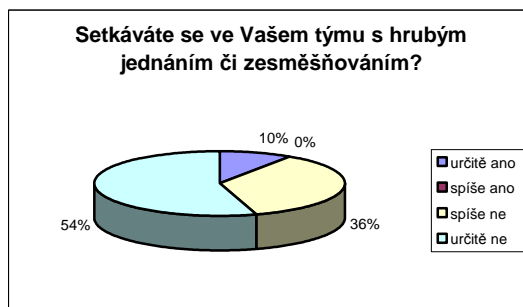
Graf č.24



Hrubé zacházení, zesměšňování snižují spokojenost na pracovišti. Jaká míra nespokojenosti panuje v této kategorii? Promítá se nějak tahle problematika do odpovědí nespokojené jedné třetiny? Na otázku: **„Setkáváte se ve Vašem týmu s hrubým jednáním či zesměšňováním?“** odpovědělo 54% dotázaných, že určitě se nesetkává ze zesměšňováním či hrubým zacházením a 36% si zvolilo odpověď „spíše ne“. 10% se určitě setkává s hrubým jednáním či zesměšňováním. Je zajímavé, že odpověď „určitě ano“ nevolil nikdo (viz. graf č. 25). 10% proti 90% je vysoké číslo. Důvody onoho zesměšňování nemusejí pochopitelně

souviset přímo s dotazovaným, dotazovaný může být svědkem zesměšňování či hrubého zacházení samozřejmě i vůči někomu třetímu, který o tom nemusí ani vědět.

Graf č. 25



Další otázka směřovala k chaosu a špatné organizaci v týmu. Důvodem bylo opět zjištění spokojenosti na pracovišti. A to právě proto, že špatná organizace a chaos mohou přispět k nespokojenosti. Otázka zněla: „**Myslíte si, že ve vašem týmu vládne chaos a špatná organizace práce?**“. 68% dotázaných si nemyslí, že by v jejich týmu vládla špatná organizace práce a chaos. 31% (viz. Graf č. 26) si myslí opak, konkrétně 9% odpovědělo, že určitě ano a dalších 23% odpovědělo, že určitě ano. Opět se setkáváme s jednou třetinou negativních odpovědí.

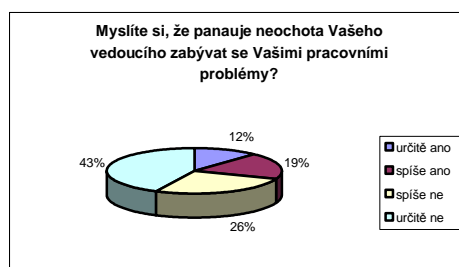
Graf č. 26



Při výskytu pracovního problému je nezbytná součinnost vedoucího pracovníka. Na otázku, jak vnímají zaměstnanci ochotu ze strany vřoucího pracovníka tyto problémy, jsem hledal odpověď. Otázka zněla: „**Myslíte si, že panuje neochota Vašeho vedoucího zabývat se Vašimi pracovními problémy?**“. 31% (spíše ano 19%, určitě ano 12%) dotázaných si myslí, že ochota ze strany vedoucího pracovníka panuje neochota ze strany vedoucího. 69% (26% určitě ne, 43% spíše ne) dotázaných si toto nemyslí. Je spokojeno s ochotou vedoucího. Opět se jsme se dostali k výsledku „oné jedné třetiny“ negativních odpovědí z čehož se

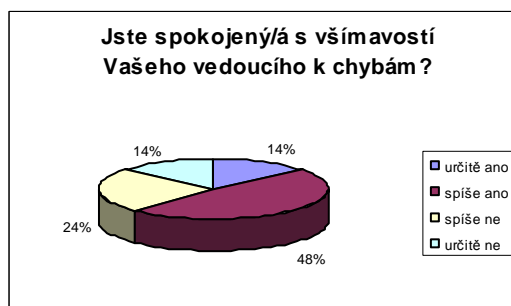
nabízí úsudek, že ochota vedoucího pracovníka hraje významnou roli s nespojeností pracovníků.

Graf č. 27



Další má otázka směřovala opět k vedoucímu pracovníkovi. Konkrétně k jeho všímavosti. Jak vnímají podřízení všímavost ze strany nadřízeného? Otázka zněla: „**Jste spokojený/a se všímavostí Vaše vedoucího k chybám a nedostatkům?**“. 62% dotazovaných je spokojeno s touto všímavostí vedoucího pracovníka. 14% uvedlo, že určitě je spokojeno a 48% dotázaných, že je spíše spokojeno s touto všímavostí. Opět třetina dotazovaných je nespokojena. A to 38% dotázaných (spíše ne 24%, určitě ne 14%).

Graf č. 28



Myslí si zaměstnanci, že jsou terčem neoprávněné kritiky? I tento pocit může přispívat k nespokojenosti na pracovišti. Nespokojený zaměstnanec může mít pocity, že vedoucí pracovník ho může kritizovat neoprávněně. Dokonce si v tom může libovat. Otázka zněla: „**Myslíte si, že jste terčem neoprávněné kritiky ze strany vedoucího?**“. Na uvedenou otázku odpovědělo 86% záporně, tzn. si nemyslí, že by byli terčem neoprávněné kritiky. 14% dotazovaných ovšem tenhle pocit má. Osobně jsem čekal opět výši kolem jedné třetiny odpovědí. Z čehož usuzuji, že neoprávněná kritika nehraje významnou klíčovou roli mající vliv na spokojenosti, resp. v našem případě na nespokojenost. Alespoň v případech „jedné třetiny nespokojených“.

Graf č. 29



Jak dotazovaní vnímají tým, vedoucího pracovníka jsem uvedl výše, ale co si myslí o kolezích. Jeví se mi jako rozumné zahrnout i tento dotaz a to z důvodu vnímání pracovního týmu, konkrétně jednotlivých členů. Může se promítnout jejich náhled na kolegy nějak do celkové spokojenosti? Z tohoto důvodu jsem zapracoval poslední závěrečnou otázku: **„Dělají Vaši kolegové vše k dosažení kvalitních pracovních výsledků?“**. 24% kolegů si myslí, že jejich kolegové určitě dělají vše k dosažení kvalitních pracovních výsledků a rovných 50% kolegů si myslí, že kolegové dělají spíše vše k dosažení kvalitních pracovních výsledků. 14% dotazovaných uvedlo negativní odpověď v podobě „spíše ne“ a 12% se ztotožnil s odpovědí „určitě ne“, tzn. 36% (viz. Graf. č. 30), kdy se opět dostáváme k pomyslné jedné třetině. 36% dotázaných si myslí, že je terčem neoprávněné kritiky ze strany vedoucího.

Graf č. 30



B: Procentuální odpovědi na jednotlivé otázky dle:

- Délky pracovní praxe
- Věku
- Pohlaví

Na otázku: „**Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti někomu ze svých přátel?**“ odpovědělo 73% mužů a 68% žen kladně. Rozdíl činí pouhých pět procent. V tomto případě pohlaví nehraje výrazný rozdíl. Zajímavé již jsou odpovědi podle věku. Respondenti mladší 30ti let odpověděli kladně v 64% (určitě ano 50%, určitě ano 14%) avšak pracovníci starší 45ti let odpověděli ve 100% kladně, konkrétně „určitě ano“.

V otázce doporučení zaměstnání hraje významnou roli věk. Lidé starší 45let jsou spokojenější a práci v této společnosti by doporučili. Pohlaví nehraje v této otázce významnou roli.

Na otázku: „**Vybral/a byste si znovu práci v této společnosti?**“ odpověděli respondenti pracující ve společnosti 11-20 let ve 12ti případech „spíše ano“ a v 5ti případech „určitě ano“ což je nejvíce, nespokojených bylo rovnoměrně ve všech ostatních případech rovnoměrně. 82% (určitě ano 73%, spíše ano 9%) mužů a 100% (určitě ano 69%, spíše ano 32%) žen odpovědělo kladně. 18% mužů by si nezvolilo již práci v této společnosti. Lidé do 30ti let by si z 14% určitě zvolilo práci v této společnosti a rovných 50% spíše. 36% mužů odpovědělo, že spíše ne. Respondenti ve věku nad 45 let odpověděli v 75% kladně (spíše ano) a ve 25% záporně (spíše ne).

V otázce opětovného výběru stejného zaměstnání v této společnosti hrálo pohlaví významnou roli. Spokojenější jsou ženy. Délka praxe nehrála významnou roli oproti věku dotazovaných. Lidé nad 45let jsou spokojenější oproti lidem do 30ti let. Zajímavostí je, že u žen a lidí starších 45ti let nebyla zaznamenána ani jedna záporná odpověď.

Na otázku: „**Hodnotíte své pracovní prostředí jako výborné?**“ odpovědělo 64% mužů (spíše ano) a 68% (10% určitě ano, 58% spíše ano) kladně. Z mužů nehodnotí své prostředí jako určitě výborné nikdo oproti 10% žen. Délka pracovní praxe nehrála významnou roli. Odpovědi jsou rovnoměrně zastoupeny. 14% respondentů do 30ti let nehodnotí své pracovní prostředí jako výborné (určitě ne 7%, spíše ne 7%) 86% je spokojeno. Lidé na 45 let jsou spokojeni. Kladně odpovědělo 100% dotázaných.

V otázce hodnocení pracovního prostředí nehrála délka praxe žádnou roli. Taktéž tomu bylo u věku. Rozdíl 14% byl zaznamenán u věku. Všichni lidé nad 45let hodnotí své pracovní prostředí jako výborné.

Na otázku: „**Jste spokojený/á s atmosférou na pracovišti?**“ odpovědělo kladně 46% (9% určitě ano, 37% spíše ano) mužů a 74% (26% určitě ano, 48% spíše ano) žen. Délka pracovní praxe nehrála významnou roli, větší podíl spokojených měla kategorie 11-20 let pracovní praxe. Lidé do 30ti let odpovídali v 79% kladně (určitě ano 7%, 72% spíše ano) u respondentů starších 45ti let byl zaznamenán pokles kladných odpovědí (určitě ano 0%, spíše ano 50%).

S atmosférou na pracovišti jsou spokojenější ženy. Délka pracovní praxe nehrála významnou roli. Lidé do 35let jsou spokojenější než pracovníci starší 45ti let.

Na otázku „**Jste spokojený/á s atmosférou ve Vašem pracovním týmu?**“ odpovědělo 64% mužů a 74% žen kladně. Nejspokojenější s atmosférou v týmu jsou lidé s délkou praxe 11-20 let (16 respondentů – určitě ano 5, spíše ano 11) a 79% lidí mladších 30 let je spokojeno s atmosférou v jejich pracovním týmu. Lidé starší jak 45 let odpovídali kladně z 50% (určitě ano 0%, spíše ano 50%).

S atmosférou na pracovišti jsou ženy mírně spokojenější než muži. Také lidé s délkou praxe 11-20 let a lidé do 30ti let.

Na otázku: „**Dochází ve Vašem týmu často ke konfliktům?**“ odpovědělo nejvíce respondentů v délce praxe 21-25 let. 82% (určitě ne 55%, spíše ne 27%) mužů a 87% (určitě ne 58%, spíše ne 29%) záporně. 9% mužů označilo odpověď „určitě ano“. 86% respondentů do 30ti let odpovědělo záporně oproti 75% u respondentů starších 45ti let. 25% respondentů starších 45ti let si uvedlo, že v jejich týmu dochází ke konfliktům.

U konfliktů v týmu nehraje pohlaví roli. Ke konfliktům dochází nejvíce u lidí s délkou praxe 21-25 let a u lidí starších víc jak 45 let. Zajímavostí je, že u respondentů neoznačil nikdo odpověď „určitě ano“.

Na otázku: „**Berou Vaši kolegové Vaše názory na vědomí?**“ odpovědělo 100% mužů a 90% žen kladnou odpověď. Záporně odpovědělo 10% žen (3% určitě ne, 7% spíše ne). Nejspokojenější jsou lidé s délkou praxe 11-20 let. 86% lidí do 30ti let si myslí, že jejich názory berou kolegové na vědomí. U lidí nad 45 let je to 75%. U mladších respondentů uvedlo 7%, že určitě neberou jejich názory na vědomí u starších respondentů tuho možnost neuvedl nikdo.

V této otázce jsou o 10% spokojenější muži. 100% odpovědělo kladně. Také lidé s délkou praxe 11-20 let. U odpovědí dle věku nebyl zaznamenán výrazný rozdíl (10%).

Na otázku: „**Jak Vám vyhovuje spolupráce s jinými pracovníky jiných oddělení?**“ odpovědělo kladně 82% mužů (určitě ano 18%, spíše ano 64%) a 84% žen (určitě ano 9%, spíše ano 75%). Nejvíce vyhovuje spolupráce s jinými pracovníky zaměstnancům s délkou praxe 11-20 let (16 případů). Respondenti ve věku do 30ti let odpovídali kladně v 79% a lidé starší víc jak 45 let odpovídali kladně v 75%.

Ve spokojenosti pracovníku při spolupráci s jinými odděleními nehraje pohlaví a věk významnou roli. Nejlépe tato spolupráce vyhovuje lidem s délkou pracovní praxe v rozmezí 11 až 20 let.

Na otázku: „**Máte mezi kolegy v týmu dobré přátele?**“ odpovědělo kladně 73% mužů a 84% žen. Dobré přátele mezi kolegy v týmu mají lidé s délkou praxe 6 -10 (100%) a dále lidé s délkou praxe 11-20 let. 86% lidí mladších 30ti let uvedlo, že má v týmu dobré přátele oproti 50% respondentů starších 45ti let. Zajímavé je, že 50% respondentů mladších 30ti let označilo odpověď „určitě ano“ u respondentů starších 45ti let to nebyl nikdo.

Pohlaví nehraje významnou roli na to, jestli mají pracovníci v týmu dobré přátele. Rozdíl mezi pohlavími je 11%. Co se týká délky praxe, nejvíce jsou zastoupeni pracovníci s délkou praxe 6-10 let. Dobré přátele v týmu mají lidé mladší 30ti let, kdy 50% dotázaných uvedlo, že určitě mají v týmu dobré přátele. Ve skupině dotázaných starších 45ti let neodpověděl takto nikdo.

Na otázku: „**Myslíte si, že Vaši nadřízení rozumí Vašim připomínkám?**“ odpovědělo kladně 55% (9% určitě ano, 46% spíše ano) mužů a 68% (19% určitě ano, 49% spíše ne) žen.

Nejspokojenější jsou lidé u uvedené otázky jsou lidé s délkou praxe více jak 25 let (spíše ano 100%). Lidé mladší 30ti let si z 65% myslí, že jejich nadřízení rozumí jejich připomínkám. 14% označilo odpověď „určitě ne“ a 21% „spíše ne“. 100% dotazovaných uvedlo, že nadřízení spíše rozumí připomínkám z jejich strany. Záporně neodpověděl nikdo z uvedené věkové skupiny.

Ženy, pracovníci s délkou pracovní praxe více jak 25 let a lidé starší si myslí, že nadřízení rozumí jejich připomínkám.

Na otázku: „**Myslíte si, že někdy přidělená práce je pro vás nevhodná?**“ odpovědělo 36% mužů a 24% žen kladně. Obě pohlaví odpověděla způsobem „určitě ne“ téměř shodně. Muži v 18% a ženy v 21%. 64% mužů a 76% žen si nemyslí, že někdy přidělená práce je pro ně nevhodná. Totéž si myslí lidé s délkou praxe 11-20 let. (spíše ne 9, určitě ne 6). 72% lidí do 30ti let si také nemyslí, že by pro ně někdy přidělená práce byla nevhodná. Ovšem lidé nad 45 let si to nemyslí vůbec (100% odpovědělo, že spíše ne).

Muži a lidé s délkou pracovní praxe, lidé nad 45 let si nemyslí, že by pro ně někdy přidělená práce byla nevhodná. Postoj mužů a žen se lišil o 12%. Téměř 30% rozdíl byl u dotazovaných dle věku.

Na otázku: „**Jste spokojen/a s finančním odměňováním?**“ odpovědělo 73% mužů (64% spíše ano, 9% určitě ano) a 55% (spíše ano 52%, určitě ano 3%) kladně. Nejvíce spokojeni byli lidé s délkou praxe 11-20 let (určitě ano 2, spíše ano 11). Spokojenost mezi lidmi dle věku je naprosto stejná. Lidé mladší 30ti let jsou spokojeni jako lidé nad 45 let (50%). Drobný rozdíl se přece najde, zatímco dotázaní lidé starší 45ti let označilo v 50% odpověď „spíše ano“, lidé mladší 30ti let ji označili v 43% a v 7% odpověděli „určitě ano“.

S finančním odměňováním jsou spokojenější muži než ženy, taktéž pracovníci s délkou praxe 11-20 let. Věku v tomto případě nehraje žádnou roli.

Na otázku: „**Máte radost z dobře vykonané práce?**“ odpovědělo 73% mužů a 80% žen kladně. Možnost „určitě ne“ nebyla označena ani jedním mužem, zatímco 3% žen, uvedenou možnost označilo. Nejspokojenější byli lidé s délkou praxe vyšší jak 25 let (100%). 79% dotázaných mladší jak 30ti let má radost z dobře vykonané práce, u respondentů starších více

jak 45 let je to 50%. U dotazovaných mladších jak 30 let neoznačil žádný možnost „určitě ne“, zatímco u dotazovaných starších 45ti let, tato uvedená možnost byla označena v 25% odpovědí.

Ženy mají o něco více radost z dobře vykonané práce než muži a také lidé s délkou praxe větší než 25 let. Rozdíl v dopovědích dle věku nehrál významnou roli.

Na otázku: „**Myslíte si, že Vaše práce někoho zajímá?**“ opovědělo 73% (určitě ano 9%, spíše ano 64%) mužů a 64% (určitě ano 16%, spíše ano 48%) žen kladně. Nejspokojenější jsou lidé s praxí delší jak 25 let (100%) nejméně pak lidé s délkou praxe do 5 let. 63% (určitě ano 21%, spíše ano 43%) respondentů mladších 30ti let si myslí, že jejich práce někoho zajímá. Totéž si myslí 50% (určitě ano 0%, spíše ano 50%) respondentů starších více jak 45 let.

Muži si myslí více, že jejich práce někoho zajímá. To si také myslí lidé s pracovní praxí delší jak 25 let a lidé mladší 30ti let.

Na otázku: „**Máte možnost dalšího osobního růstu?**“ odpovědělo 50% mužů a 26% žen kladně. 20% mužů si myslí, že spíše nemají tuto možnost a to samé si myslí 58% žen. Svoji možnost dalšího osobního růstu vidí nejlépe lidé s délkou praxe v rozmezí 6-10 let, nejhůře lidé s délkou pracovní praxe větší jak 25 let (100%). Podobně tomu je u dopovědí členěných dle věku. 21% dotázaných ve věku do 30ti let si myslí, že mají možnost dalšího osobního růstu. Z dotazovaných starších jak 45let si uvedené nemyslí nikdo. (75% spíše ne, 25% určitě ne)

Možnost osobního růstu vidí pozitivněji muži, lidé s délkou pracovní praxe v rozmezí 6 – 10 let a lidé ve věku mladší 30ti let.

Na otázku: „**Máte možnost dalšího vzdělávání?**“ odpovědělo 73% (určitě ano 27%, spíše ano 46%) mužů a 57% (určitě ano 20%, spíše ano 37%) žen kladně. Mezi lidmi dle délky pracovní praxe bylo nejvíce kladných odpovědí v kategorii pracovníků do 5 let. Nejméně kupodivu u pracovníků s délkou praxe v rozmezí 6-10 let. 35% dotázaných uvedlo, že má možnost dalšího vzdělávání a kupodivu 75% lidí starších 45ti let. 14% dotazovaných ve věku do 30ti let uvedlo, že určitě nemá možnost dalšího vzdělávání.

Více mužů než žen uvedlo, že má možnost dalšího vzdělávání, taktéž pracovníci s délkou praxe do 5 let oproti pracovníkům s délkou pracovní praxe v rozmezí 6-10 let. Totéž si myslí dotázaní starší 45ti let.

Na otázku: **“Myslíte si, že je dobrý pracovní výkon přímo úměrný výši věku?”** odpovědělo 27% mužů a 39% žen kladně. Pracovníci s délkou praxe v rozmezí 11-20 let si myslí, že dobrý pracovní výkon je přímo úměrný výši věku. 42% dotázaných ve věku do 30ti let a 50% starších jak 45 let si myslí totéž. Zajímavé je, že lidé nad 45 let odpovídali vyhraněně a to 50% určitě ano a 50% určitě ne. Možnost „spíše ano“ a „spíše ne“ nebyla označena ani v jednom případě. Zatímco u lidí mladších 30ti let, uvedlo 50% svoji odpověď jako „spíše ne“.

To, že dobrý pracovní výkon je přímo úměrný výši věku, si myslí více ženy než muži. Totéž si myslí lidé s délkou praxe v rozpětí 11-20 let a lidé starší více jak 45 let.

Na otázku: **„Plní Váš tým kvalitní práci?“** odpovědělo 91% (určitě ano 36%, spíše ano 55%) mužů a 87% (určitě ano 19%, spíše ano 68%) žen kladně. Možnost „určitě ne“ nebyla zastoupena ani u mužů, ani u žen. Nelépe plnění kvalitní práce v týmu vnímají lidé s délkou pracovní praxe s delší jak 25 let (100%) oproti lidem s délkou pracovní praxe do 5 let. 79% dotazovaných lidí ve věku do 30ti let si myslí, že jejich tým plní kvalitní práce a totéž si myslí 100% pracovníků starších více jak 45 let. Možnost odpovědi „určitě ne“ nebyla zastoupena ani v jednom případě.

Muži si myslí častěji než ženy, že jejich tým plní kvalitní práci, dále lidé s délkou pracovní praxe delší jak 25 let. Totéž si myslí pracovníci starší jak 45let.

Na otázku: **„Setkává se váš pracovní tým i mimo pracovní prostředí?“** odpovědělo 70% mužů a 35% žen kladně. Nejvíce se mimo pracovní tým setkávají pracovníci s délkou praxe v rozmezí 6 – 10 let (5 určitě ano, 1 spíše ano, spíše ne 1, určitě ne 0) , nejméně pak lidé s délkou praxe v rozmezí 25 a více. 50% lidí mladších 30ti let, stejně jako lidé starší více jak 45 let (také 50%) se setkává mimo pracovní prostředí.

Pracovní tým se setkává mimo pracovní prostředí více v případě mužů, pracovníků s délkou pracovní praxe 6 – 10 let. Věk v tomto případě nehraje žádnou roli.

Na otázku: „**Jste spokojen/a po materiální stránce?**“ odpovědělo 64% mužů a 60% žen kladně. Nejvíce spokojených je u lidí s délkou pracovní praxe v rozmezí do 5ti let (1 určitě ano, 7 spíše ano, 2 spíše ne, 0 určitě ne) a 69% pracovníků mladších 30ti let. S materiální stránkou je spokojeno 25% respondentů.

Na spokojenost s materiální stránkou nemá pohlaví vliv, nejspokojenější jsou pracovníci s délkou pracovní praxe do 5 let a lidé mladší 30ti let.

Na otázku: „**Jste spokojený s nejbližším nadřízeným?**“ odpovědělo 64% (určitě ano 37%, spíše ano 27%) mužů a 87% (určitě ano 35%, spíše ano 52%) žen kladně. S nejbližším nadřízeným jsou nejvíce spokojeni lidé s délkou praxe větší jak 25 let (100%), nejméně pak lidé s délkou praxe v rozmezí 6-10 let (určitě ano 2, spíše ano 1, spíše ne 1, určitě ne 3). Lidé mladší 30ti let jsou spokojeni v 72% (určitě ano 43%, spíše ano 29%) a lidé starší více jak 45 let jsou spokojeni ve 100% (určitě ano 25%, spíše ano 75%). U lidí starších víc jak 45 let nebyla označena žádná možnost „určitě ne“ oproti 14% uvedených lidmi mladších 30ti let.

S nejbližším nadřízeným jsou spokojeny více ženy, lidé s délkou praxe větší 25 let a starší více jak 45 let.

Na otázku: „**Myslíte si, že informovanost o úkolech na Vašem pracovišti je dobrá?**“ odpovědělo 55% mužů a 71% žen kladně. Ovšem možnost „určitě ne“ neuvedl ani jeden muž na rozdíl od 6% žen, kde podíl spokojenosti je jednoznačně vyšší. Spokojenější jsou lidé s délkou pracovní praxe více jak 25 let (100%) oproti lidem v rozmezí 11-20 let délky pracovní praxe (určitě ano 0, spíše ano 12, spíše ne 5, určitě ne 5). Spokojenější jsou také lidé starší více jak 45 let (100%) oproti lidem mladím jak 30 let, kteří jsou spokojeni s informovaností o úkolech ze 65% (určitě ano 0%, spíše ano 65%, spíše ne 21%, určitě ne 14%).

Ženy, lidé starší více jak 25 let a starší více jak 45 let jsou spokojenější ohledně informovanosti o úkolech na jejich pracovišti více než ostatní dotazované skupiny.

Na otázku: „**Myslíte si, že člověk po dosažení důchodového věku by měl okamžitě odejít do penze?**“ odpovědělo 45% mužů a 63% žen kladně a lidé s délkou pracovní praxe

do 5 let. 71% lidí ve věku do 30ti let si myslí, že člověk po dosažení důchodového věku by měl okamžitě odejít do penze. U respondentů starších jak 45 let je tento názor zastoupen z 25% (75% spíše ne).

Ženy, lidé ve věku do 30ti let a s délkou praxe do 5 let si myslí, že by člověk po dosažení důchodového věku měl okamžitě odejít do penze.

Na otázku: „**Myslíte si, že Váš vedoucí pracovník je všímavý k Vaším výsledkům?**“ odpovědělo 73% (určitě ano 37%, spíše ano 36%) mužů a 29% (určitě ano 16%, spíše ano 13%) žen kladně. Uvedenou otázku označilo možnost „určitě ne“ 18% mužů a 48% žen. Lidé s délkou pracovní praxe více jak 25 let si myslí, že jejich vedoucí je všímavý k jejich výsledkům (100%) oproti lidem s délkou pracovní praxe 6 -10 let (určitě ano 1, spíše ano 1, spíše ne 2, určitě ne 3). Lidé do 30ti let si v 53% (určitě ano 26%, spíše ano 27%) jsou méně spokojeni oproti respondentům ve věku nad 45 let, kteří odpověděli v 75% kladně.

Muži, lidé s pracovní praxí delší více jak 25 let a starší více jak 45 let si myslí, že je jejich vedoucí pracovník všímavý k jejich pracovním výsledkům.

Na otázku: „**Setkáváte se ve Vašem týmu s hrubým jednáním či zesměšňováním?**“ odpovědělo 18% mužů a 25% žen kladně. Zajímavé je, že muži volil pouze odpověď „určitě ano“ a negativní stanoviska. Avšak u této otázky je třeba se zaměřit na negativní odpověď, tzn. 84% mužů a 75% žen se nesetkává v pracovním týmu s hrubým jednáním či zesměšňováním. Lidé s délkou pracovní praxe v rozmezí nad 25 let odpověděli jednoznačně (100%) záporně. Totéž platí u věku. Lidé nad 45 let se nesetkávají s hrubým jednáním či zesměšňováním (100%) oproti lidem mladších 30ti let (93%).

S hrubým jednáním či zesměšňováním se nesetkávají muži, lidé starší 25 let a ve věku starším více jak 45 let.

Na otázku: „**Myslíte si, že ve Vašem týmu vládne chaos a špatná organizace práce?**“ odpovědělo 36% mužů a 25% žen kladně. Dále lidé s délkou pracovní praxe v rozmezí 6 – 10 let (určitě ano 1, spíše ano 4, spíše ne 2, určitě ne 0). Lidé s délkou pracovní praxe nad 25 let si to nemyslí vůbec (100%). Pracovníci mladší 30ti let kladně odpověděli ve 42% a starší

více jak 45 let v 75%. Zajímavé je, že u pracovníků mladších 30ti let odpověď „určitě ano“ označilo 7% dotázaných, u lidí starších více jak 45 let nikdo.

Spíše muži než ženy, si myslí že v jejich týmu vládne chaos a špatná organizace práce. Totéž si myslí pracovníci s délkou pracovní praxe v rozmezí 6 – 10 let a lidé mladší 30ti let.

Na otázku: „**Myslíte si, že panuje neochota Vašeho vedoucího zabývat se Vašimi pracovními problémy?**“ odpovědělo 33% mužů (určitě ano 18%, spíše ano 27%) a 36% žen (určitě ano 10%, spíše ano 26%) kladně. Na rozdíl od pracovníků s pracovní praxí nad 25 let (100%) si myslí pracovníci s délkou praxe v rozmezí 6 – 10 let (určitě ano 1, spíše ano 3, spíše ne 2, určitě ne), že panuje uvedená neochota ze strany vedoucího. Možnost „určitě ne“ byla rovnoměrně zastoupena u obou zkoumaných věkových kategorií. U pracovníků mladších 30ti let - 51% a u pracovníků starších 45ti let rovných 50%. 28% pracovníků mladších 30ti let a 25% pracovníků starších více jak 25% odpovědělo kladně.

Pohlaví a věk nehráli v otázce ochoty ze strany vedoucího zabývat se pracovními problémy žádnou roli, pouze pracovníci s délkou pracovní praxe v rozmezí 6 – 10 let se vymezili vůči skupině pracovníků s délkou pracovní praxe více jak 25 let (100% negativní odpověď).

Na otázku: „**Jste spokojený/á se všímavostí Vašeho vedoucího k chybám?**“ odpovědělo 55% mužů a 65% žen kladně. Mezi muži nebyla zaznamenána ani jedna označená odpověď možností „určitě ano“. Nejvíce spokojených jsou lidé s délkou pracovní praxe v rozmezí 21 – 25 let, nejméně s délkou pracovní praxe v rozmezí 11 – 20 let. 58% pracovníků mladších jak 30 let a 75% pracovníků starších jak 45 let je spokojeno se všímavostí vedoucího k chybám.

Ženy jsou spokojenější se všímavostí vedoucího k chybám než muži. Také lidé s délkou pracovní praxe v rozmezí 21 – 25 let a pracovníci starší jak 45 let.

Na otázku: „**Myslíte si, že jste terčem neoprávněné kritiky ze strany vedoucího?**“ odpovědělo 36% mužů (určitě ano 9%, spíše ano 27%) a 6% žen kladně. Totéž si myslí pracovníci s délkou pracovní praxe více jak 25 let (100%) oproti lidem s délkou pracovní praxe v rozmezí 11 – 20 (spíše ano 1, určitě ano 2, spíše ne 6, určitě ne 10). 7% lidí mladších

30ti let si myslí, že by bylo terčem oprávněné kritiky u dotazovaných starších více jak 45 let si nemyslí nikdo, že by byl terčem neoprávněné kritiky.

Muži, lidé s délkou pracovní praxe více jak 25 let si myslí, že jsou terčem neoprávněné kritiky ze strany vedoucího. Věk nehrál významnou roli.

Na otázku: „**Dělají Vaši kolegové vše k dosažení kvalitních pracovních výsledků?**“ odpovědělo 73% mužů a 74% žen kladně. Lidé s délkou pracovní praxe větší jak 25 let uvedli také kladnou odpověď (100%). Nejvíce nespokojena byla skupina pracovníků s délkou pracovní praxe v rozmezí 6 – 10 let (určitě ano 1, spíše ano 3, spíše ne 2, určitě ne 1). 44% pracovníků mladších 30ti let a 75% pracovníků starších jak 45 let odpovědělo kladně.

Lidé s délkou pracovní praxe větší jak 25 let a lidé starší více jak 45 let si myslí, že kolegové dělají vše k dosažení kvalitních pracovních výsledků. Pohlaví respondentů nehrálo žádnou roli.

Hypotéza 1: Lze předpokládat, že lidé, kteří pracují v organizaci déle jak 10 let jsou spokojenější, než ti co pracují v organizaci do tří let.

Lidé, kteří pracují v organizaci déle jak 10 let jsou spokojenější, než ti co pracují v organizaci do tří let.

Otázky, v kterých nehraje délka pracovní praxe, žádnou roli souvisejí s opětovným výběrem v uvedené společnosti, v hodnocení pracovního prostředí, přátelstvím v týmu, možností osobního růstu, možností dalšího vzdělávání, setkávání se mimo pracovní tým, neochotou ze strany vedoucího zabývat se pracovními problémy,

Naopak v hodnocení pracovní atmosféry, vnímání názorů na pracovišti, tomu jak nadřízení rozumí jejich připomínkám, vnímání vhodnosti přidělené práce, s finančním odměňováním, radostí z dobře vykonané práce, názorem na vnímání zájmu o jejich práci, vnímání úměry výkonu práce vůči věku, s nejbližší nadřízeným, s informovaností na pracovišti, s všímavostí nadřízených k jejich pracovním výsledkům, s chaosem v týmu, se

všimavostí vedoucího k chybám, vnímání neoprávněné kritiky vůči sobě a vnímání maxima ze strany kolegů k pracovním výsledkům, hraje délka pracovní praxe významnou roli.

Mladší lidé jsou spokojenější s materiálním zabezpečením a názorem na odchod do penze.

Hypotéza 2: Lze předpokládat, že starší pracovníci jsou spokojenější než pracovníci mladší.

Starší pracovníci jsou spokojenější než pracovníci mladší.

Otázky, v kterých nehraje věku žádnou roli jsou spjaté s doporučení zaměstnání někomu ze svých přátel, opětovného výběru zaměstnání, pracovního prostředí, zda berou kolegové dotazovaných jejich názory na vědomí, ve spolupráci s jinými odděleními, vhodností přidělené práce, finančním odměňováním, s pocitem dobře vykonané práce, setkáváním mimo pracovní prostředí, neoprávněnou kritikou ze strany vedoucího.

Vyšší věk hraje významnou roli v otázkách souvisejících s atmosférou na pracovišti, zda dochází v týmu ke konfliktům, zda pracovníci rozumí připomínkám, dalšího vzdělávání, úměře dobrého výkonu v návaznosti na věk, vnímáním týmu s ohledem na plnění kvalitní práci, informovaností o pracovních úkolech, všimavostí nadřízeného k plnění úkolu, všimavostí vedoucího pracovníka k chybám, práci týmu v návaznosti na výsledky.

Nižší věk je spjat s odpovědí souvisejících s odpovědí, zda mají dotazovaní v týmu dobré přátele, s vnímáním zájmu o jejich práci, možností osobního růstu, materiální spokojeností, názorem na odchod do penze, špatnou organizací v týmu.

Hypotéza 3: Lze předpokládat, že ženy jsou spokojenější než muži.

Ženy jsou spokojenější než muži.

Ženské pohlaví hraje klíčovou roli v otázkách spjatých s opětovným výběrem zaměstnání, pracovním prostředím, vnímáním názory na pracovišti, vnímáním připomínek ze strany nadřízeného, finančním odměňováním, dobře vykonané práce, informovaností o úkolech na jejich pracovišti, odchodem pracovníka do penze po dosažení věku s nárokem na tento odchod, spokojeností s organizací práce, všimavostí vedoucího k chybám.

Muži si myslí, že jejich práce někoho zajímá a vidí možnost osobního růstu, dalšího vzdělávání a také vnímání dobrého pracovního výkonu vůči věku, a že jejich tým má dobrý pracovní výkon. Muži se také častěji setkávají mimo pracovní prostředí, všímavostí vedoucího vůči pracovním výsledkům, neoprávněnou kritikou.

Pohlaví nehrálo žádnou roli v otázkách spjatých s doporučením zaměstnání, konfliktům na pracovišti, s přátelstvím v týmu, materiálním zabezpečením, ochotou ze strany vedoucího zabývat se pracovními problémy, s vnímáním práce kolegů v týmu vůči dobrým pracovním výsledkům.

4.4. Využití průzkumu v sociální pedagogice

Z analýzy provedeného průzkumu u dotazovaných na FÚ Brno I, chci vyvodit některé doporučení, které by mohly být přínosem pro obor sociální pedagogiky. Jsem si vědom, že uvedené výsledky mého průzkumu mě neopravňují k vyslovení závěrů. Řízení lidských zdrojů se může uplatnit i v sociální pedagogice. Faktory zjištěné průzkumem mohou být doporučující i k pracovnímu týmu sociálních pedagogů. A být určitým opatřením v organizaci, kde se tyto týmy nacházejí. Respektování těchto výsledků může mít přínos na efektivitu týmu a dobrou výkonnost. Z tohoto důvodu doporučím oblasti s ohledem na tři skupiny pracovníků:

- A) Dle délky pracovní praxe
- B) Dle věku
- C) Dle pohlaví

A) Dle délky pracovní praxe

Lidé s pracovní délkou praxe jsou spokojenější oproti pracovníkům mladším v hodnocení pracovní atmosféry, ve vnímání názorů na pracovišti, k tomu jak nadřízení rozumí jejich připomínkám, ve vnímání vhodnosti přidělené práce, s finančním odměňováním, s radostí z dobře vykonané práce, s názorem na vnímání zájmu o jejich práci, vnímání úměry výkonu práce vůči věku, s nejbližší nadřízeným, s informovaností na pracovišti, se všímavostí nadřízených k jejich pracovním výsledkům, s chaosem v týmu, se všímavostí vedoucího

k chybám, vnímání neoprávněné kritiky vůči sobě a vnímání maxima ze strany kolegů k pracovním výsledkům.

Naopak pracovníci s délkou praxe do tří let jsou spokojenější s materiálním zabezpečením a názorem na odchod starších pracovníků, kteří mají nárok, do penze.

B) Dle věku

Vyšší věk hraje významnou roli ve spokojenosti souvisejícího s atmosférou na pracovišti, zda dochází v týmu ke konfliktům, zda pracovníci rozumí připomínkám, dalšího vzdělávání, úměře dobrého výkonu v návaznosti na věk, vnímáním týmu s ohledem na plnění kvalitní práci, informovaností o pracovních úkolech, všímavostí nadřízeného k plnění úkolu, všímavostí vedoucího pracovníka k chybám, práci týmu v návaznosti na výsledky.

Ovšem, věk nehraje žádnou roli v otázkách spjatých s doporučením zaměstnání někomu ze svých přátel, s opětovným výběrem téhož zaměstnání, s pracovním prostředím, zda berou kolegové dotazovaných jejich názory na vědomí, ve spolupráci s jinými odděleními, vhodností přidělené práce, finančním odměňováním, s pocitem dobře vykonané práce, setkáváním mimo pracovní prostředí, neoprávněnou kritikou ze strany vedoucího.

C) Dle pohlaví

Ženy jsou spokojenější než muži v otázkách spjatých s opětovným výběrem zaměstnání, pracovním prostředím, s vnímáním názorů na pracovišti, s vnímáním připomínek ze strany nadřízeného, s finančním odměňováním, s dobře vykonanou prací, s informovaností o úkolech na jejich pracovišti, s odchodem pracovníka do penze po dosažení věku s nárokem na tento odchod, se spokojeností s organizací práce, se všímavostí vedoucího k chybám.

Naopak pohlaví nehrálo žádnou roli ve spokojenosti s doporučením zaměstnání, s konflikty na pracovišti, s přátelstvím v týmu, s materiálním zabezpečením, s ochotou ze strany vedoucího zabývat se pracovními problémy, s vnímáním práce kolegů v týmu vůči dobrým pracovním výsledkům.

4.5. Dílčí závěr

Cílem mého průzkumu bylo **ověřit hypotézy související se spokojeností zaměstnanců**. První hypotéza byla postavena na spokojenosti v zaměstnání ve spojení s délkou praxe, druhá na věku a třetí na pohlaví. **Zjistit jejich míru pracovní spokojenosti, také odhalit faktory, které determinují pracovní nespokojenost.**

Pro svůj průzkum jsem si zvolil metodu kvantitativní ve formě dotazníku. Dotazník obsahoval 30 otázek. Mého výzkumu se zúčastnilo 42 respondentů.

V analýze a interpretaci výsledků jsem uvedl jednotlivé výsledky v první části. V druhé části jsem analyzoval odpovědi dle pohlaví, délky pracovní praxe a věku.

Z mého průzkumu vyplynulo:

- lidé, kteří pracují v organizaci déle jak 10 let, jsou spokojenější, než ti co pracují v organizaci do tří let
- starší pracovníci jsou spokojenější než pracovníci mladší
- ženy jsou spokojenější než muži

Na základě provedeného průzkumu lze vyvodit některá doporučení:

- při vytváření nebo obsazení týmu je dobré přihlídnout k různým faktorům, které mohou ovlivnit pracovní spokojenost, a tím větší výkonnost a efektivitu pracovního výkonu samotného
- u některých otázek souvisejících s pracovní spokojeností, nehrají délka pracovní praxe, věk a pohlaví, žádnou roli

Z uvedených zjištění je patrné, jakým směrem je možné se ubírat při sestavení či obsazení pracovního týmu. Může být doporučením k získání náhledu na jednotlivé skupiny. A to jak na ženy, či pracovníky starší, kteří mají s umístěním na trhu práce větší potíže, než lidé mladší. Plně si uvědomuji, že kvalita mého průzkumu nemůže plně nahradit kvalitu, analýzu a opatření z průzkumu, který je proveden čistě profesionálním způsobem. Avšak mým

záměrem je poskytnout určité vodítko a doporučení lidem, kteří již nějaký pracovní tým vedou nebo budou vést. Budu velmi rád, bude-li nějaký můj poznatek využit v praxi. Pomůže-li k lepšímu náhledu ve vnímání těchto jednotlivých kategorií, který povede ke větší oboustranné pracovní spokojenosti.

Závěr

„Možnost uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení lidských zdrojů“ jsem si zvolil za téma své diplomové práce z důvodu, uplatnění poznatků z psychologie při řízení lidských zdrojů.

Cílem mé diplomové práce bylo uvedení poznatků sociální pedagogiky a psychologie při zdokonalování některé oblasti řízení lidských zdrojů, zejména v chování v oblasti chování v organizaci a zaměstnaneckých vztahů.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři části.

V první části jsem se věnoval ujasnění pojmu vedení a řízení lidí. Popsal jsem cíl řízení lidských zdrojů. Dále byla popsána personální práce v podniku, díky které dosahuje podnik svých cílů prostřednictvím lidského faktoru. V této souvislosti jsem dále poukázal na rysy osobnosti, kterými se vyznačuje kvalitní vedoucí pracovník. Uvedl jsem styly vedení, které reflektují určitou skutečnost. Využití psychologie je v těchto oblastech nezbytné a to z důvodu, že dobrý vedoucí se neorientuje pouze na produkt, ale na lidi.

V druhé části jsem vymezil základní pojmy motivace a také jsem uvedl v této souvislosti uvedl teorii motivace. Domnívám se, že pochopení a porozumění této teorii, přispívá podstatnou měrou k pochopení motivace samotné a také k aplikaci při využití motivačních technik manažera. V této kapitole jsem se snažil najít odpověď na otázku, proč lidé jsou nemotivováni. A právě nalezení a odstranění příčin frustrace lze bez využití psychologie velmi těžko. V této kapitole jsou uvedeny nejen zásady výtky a pochvaly, ale také zásady účinného odměňování. A to z důvodu, že takové zdánlivě nepodstatné a velmi jednoduché věci mohou způsobit velmi citelné snížení výkonu v organizaci.

Ve třetí části jsem se věnoval pracovní spokojenosti. Odhalení faktorů spokojenosti vnitřní, která opět záleží především na osobnosti samé, ale také faktorů vnějšího, který má podobu různých zaměstnaneckých výhod. Pracovní nespokojenost může mít velmi negativní vliv na tým a celkový výkon.

Ve čtvrté kapitole, která je praktická měl za cíl ověřit hypotézy související se spokojeností zaměstnanců. Zjistit jejich míru pracovní spokojenosti, a dále odhalit faktory, které determinují pracovní spokojenost. Teze zněla: „Lze předpokládat, že při řízení lidských zdrojů má využití psychologie a sociální pedagogika.“ Hypotézy zněly:

Hypotéza 1: Lze předpokládat, že lidé, kteří pracují v organizaci déle jak 10 let jsou spokojenější, než ti co pracují v organizaci do tří let.

Hypotéza 2: Lze předpokládat, že starší pracovníci jsou spokojenější než pracovníci mladší.

Hypotéza 3: Lze předpokládat, že ženy jsou spokojenější než muži.

Pro ověření těchto hypotéz jsem přistoupil k metodě kvantitativní a to dotazníku. Sestavil jsem 30 otázek. Na dotazník odpovědělo 43 respondentů.

Z mého průzkumu vyplynulo:

- lidé, kteří pracují v organizaci déle jak 10 let, jsou spokojenější, než ti co pracují v organizaci do tří let
- starší pracovníci jsou spokojenější než pracovníci mladší
- ženy jsou spokojenější než muži

Na základě provedeného průzkumu lze vyvodit některá doporučení:

- při vytváření nebo obsazení týmu je dobré přihlídnout k různým faktorům, které mohou ovlivnit pracovní spokojenost, a tím větší výkonnost a efektivitu pracovního výkonu samotného
- u některých otázek souvisejících s pracovní spokojeností, nehrají délka pracovní praxe, věk a pohlaví, žádnou roli

Přínos mé diplomové práce pro sociální pedagogiku spatřuji v opatřeních a doporučení k vedení týmu. I sociální pedagog je buď přímo či nepřímo členem pracovního týmu, je řízen či řídí sám a v tato práce může být pro něj doporučením k získání náhledu na jednotlivé skupiny. A to jak na ženy, či pracovníky starší, kteří mají s umístěním na trhu práce větší potíže, než lidé mladší. Plně si uvědomuji, že kvalita mého průzkumu nemůže plně nahradit kvalitu, analýzu a opatření z průzkumu, který je proveden čistě profesionálním způsobem. Avšak mým záměrem je poskytnout určité vodítko a doporučení lidem, kteří již nějaký pracovní tým vedou nebo budou vést.

Budu velmi rád, bude-li nějaký můj poznatek využit v praxi. Pomůže-li k lepšímu náhledu ve vnímání těchto jednotlivých kategorií, který povede ke větší oboustranné pracovní spokojenosti.

Resumé

Cílem mé diplomové práce bylo uvedení poznatků sociální pedagogiky a psychologie při zdokonalování některé oblasti řízení lidských zdrojů, zejména v chování v oblasti chování v organizaci a zaměstnaneckých vztahů.

V první části je definováno samotné řízení lidských zdrojů a také vymezen cíl řízení lidských zdrojů. Dále je uvedena personální práce a její úloha v organizace. Kapitoly doplňují rysy osobnosti, kterými se vyznačuje úspěšný vedoucí a také styly vedení, které jsou aplikovány v závislosti na situaci.

V druhé části je popsána pracovní motivace. Její faktory a služby poskytované pracovníkem. Součástí druhé kapitoly jsou také uvedeny skutečnosti vedoucí k demotivaci pracovníka a motivační plnění úkolu. Druhá polovina kapitoly uvádí nejen zásady motivující pochvaly a výtky, ale také zásady účinného odměňování.

Třetí část je věnována pracovní spokojenosti. Odhaluje její faktory vnitřní a vnější. Vymezuje znaky pracovní nespokojenosti a popisuje teorii pracovní spokojenosti. Poslední část třetí kapitoly se věnuje rozvoji pracovníků.

Čtvrtá kapitola je částí praktickou. Cílem průzkumu je ověření hypotéz související s pracovní spokojeností a odhalení faktorů, které ovlivňují pracovní nespokojenost.

Hypotéza 1: Lze předpokládat, že lidé, kteří pracují v organizaci déle jak 10 let jsou spokojenější, než ti co pracují v organizaci do tří let.

Hypotéza 2: Lze předpokládat, že starší pracovníci jsou spokojenější než pracovníci mladší.

Hypotéza 3: Lze předpokládat, že ženy jsou spokojenější než muži.

Pro ověření těchto hypotéz jsem přistoupil k metodě kvantitativní a to dotazníku. Sestavil jsem 30 otázek. Na dotazník odpovědělo 43 respondentů.

Z mého průzkumu vyplynulo:

- lidé, kteří pracují v organizaci déle jak 10 let, jsou spokojenější, než ti co pracují v organizaci do tří let
- starší pracovníci jsou spokojenější než pracovníci mladší
- ženy jsou spokojenější než muži

Anotace

Bc. Žák Daniel. Možnosti uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení lidských zdrojů

Diplomová práce. Brno: Institut mezioborových studií, 2010, s.97.

Diplomová práce je zaměřena na nalezení možnosti využití sociální pedagogiky a psychologie při řízení lidských zdrojů. Na objasnění faktorů, které determinují pracovní spokojenost.

Klíčová slova

demotivace, motivace, motivační technika, rozvoj pracovníků, pracovní prostředí, pracovní spokojenost, odměňování, řízení lidských zdrojů, vzdělávání pracovníků, zaměstnanecké výhody, zpětná vazba

Annotation

Bc. D. Zak. Utilization opportunities of Social Pedagogic and Psychology in managing of human resources.

Thesis. Brno: Institut mezioborových studií, 2010, s. 97.

Graduation thesis is focused on finding some possibilities how to use Social pedagogic and Psychology in managing of human resources. It is aimed to clarify the factors, which determine the working contentment.

Keywords

demotivation, motivation, motivation technique, employee development, working environment, working contentment, reward, managing of human resources, education of further employees, employee benefits, feed back

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků* 1 české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* 10 vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi* 5 vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky* 1 vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým* 1 vyd. Praha: Grada, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7
6. BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem* 1 vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9
7. CARNEGIE, D. *Bud'te vůdčí osobnost!: jak získávat přátele, působit na lidi a uspět v měnícím se světě* 1 vyd. Praha: Talpress, 1995, 203 s. ISBN 80-85609-56-8
8. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací* 1 vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4
9. FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V. *Grafologie pro personalisty a manažery* 1 vyd. Praha: Grada, 2007, 152 s. ISBN 978-80-247-1552-0
10. FRENZEL, R. *Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici* 1 české vyd. Praha: Grada, 2009, 152 s. ISBN 978-80-247-2841-4
11. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* 1 vyd. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
12. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera 2.*, přeprac. a aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 142 s. ISBN 80-247-1677-1
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky 4.*, rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
14. KLEIN, H-M., KRESSE, A. *Psychologie – základ úspěchu v práci* 1 vyd. Praha: Grada, 2008, 185 s. ISBN 978-80-247-2444-7
15. MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu* 1 vyd. Praha: Grada, 2009, 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2

16. MIKULÁŠEK, M. *Manažerská psychologie. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6
17. MILLER, L. Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance.....
18. NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery 2* přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 287 s. ISBN 80-247-1705-0
19. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery 2.*, přeprac. a aktualit.vyd. Praha: Grada, 2006, 254 s. ISBN 80-247-1706-9
20. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali 1* vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7
21. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu 3* aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5
22. ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi: cesta k úspěchu 1* vyd. Praha: Grada, 2003, 152 s. ISBN 80-247-0530-3
23. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků 1* vyd. Praha: Grada, 2007, 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9
24. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách 1* vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6

Jiné zdroje:

Ekonom, 23.12.2009, str. 82 – Manažerovo svědomí
 Hospodářské noviny, 27.1.2010, str. 18 – Zaměstnavatelé razantně omezili benefity
 Moderní řízení, 29.1.2010, str.74 – Starší zaměstnanci zlepšují vztahy
 Moderní řízení, 29.1.2010, str.70 – Abraham Maslow, Motivace a osobnost
 Moderní řízení, 11.12.2009, str. 48 – Outsourcing, zaklínadlo v době krize
 Moderní řízení, 29.1.2010, str.56 – Máte problém s odpovědností?
 Moderní řízení, 29.1.2010, str.49 – Jaké služby chtějí zákazníci?
 Moderní řízení, 11.12.2009, str. 56 – Přestaňte motivovat zaměstnance!
 Práce a mzda, 1.2.2010, str. 55 – Které chyby při řízení lidí jsou nejdražší?

Seznam příloh

Příloha č.1, *Dotazník*

Příloha č.2, *Graf č. 1 – č.16*

Příloha č.3, *Tabulka – osoby u niž jsou členové domácnosti rádi, že jsou doma*

Příloha č.7, *Fotografie – Radnice ÚMČ Brno - Černovice*

D o t a z n í k – průzkum spokojenosti zaměstnanců

A. Vyplňte (při vyplňování na PC označte údaj tučně):

pohlaví:

muž žena

vzdělání:

středoškolské vysokoškolské

věk:

18- 25 26- 30 31-45 46-50 51 a více

délka pracovní praxe:

méně jak jeden rok 1-5 let 6-10 let 11- 20 21- 25
 25 a více

B. Zaškrtněte pouze jednu z možných odpovědí (při vyplňování na PC označte odpověď tučně):

1. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti někomu ze svých přátel?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

2. Vybral/a byste si znovu práci v této společnosti?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

3. Hodnotíte své pracovní prostředí jako výborné?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

4. Jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

5. Jste spokojen/a s atmosférou ve vašem pracovním týmu?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

6. Dochází ve vašem týmu často ke konfliktům?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

7. Berou Vaši kolegové vaše názory na vědomí?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

8. Jak Vám vyhovuje spolupráce s jinými pracovníky jiných oddělení?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

9. Máte mezi kolegy v týmu dobré přátele?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

10. Myslíte si, že Vaši nadřízení rozumí Vašim připomínkám?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

11. Myslíte si, že někdy přidělená práce je pro Vás nevhodná?

určitě ano spíše ano spíše ne spíše ne

12. Jste spokojen/a s finančním odměňováním?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

13. Máte radost z vykonané práce?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

14. Myslíte si, že Vaše práce někoho zajímá?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

15. Máte možnost dalšího osobního růstu?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

16. Máte možnost dalšího sebevzdělávání?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

17. Myslíte si, že je dobrý pracovní výkon je přímo úměrný výši věku?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

18. Plní Váš tým kvalitní práci?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

19. Setkává se Váš tým i mimo pracovní prostředí?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

20. Jste spokojený/a po materiální stránce?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

21. Jste spokojený/a s nejbližším nadřízeným?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

22. Myslíte si, že informovanost o úkolech na Vašem pracovišti je dobrá?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

23. Myslíte si, že člověk po dosažení důchodového věku by měl okamžitě odejít do penze?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

24. Myslíte si, že Váš vedoucí pracovník je všímavý k vašim výsledkům?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

25. Setkáváte se ve Vašem týmu s hrubým jednáním či zesměšňováním?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

26. Myslíte si, že ve vašem týmu vládne chaos a špatná organizace práce?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

27. Myslíte si, že panuje neochota Vašeho vedoucího zabývat se Vašimi pracovními problémy?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

28. Jste spokojený/a se všímavostí Vaše vedoucího k chybám a nedostatkům?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

29. Myslíte si, že jste terčem neoprávněné kritiky ze strany vedoucího?

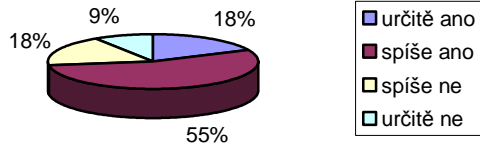
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

30. Dělalí Vaši kolegové vše k dosažení kvalitních pracovních výsledků?

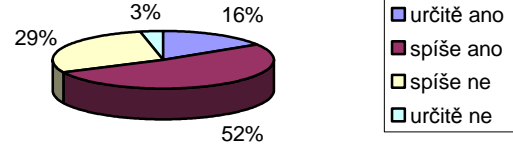
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Příloha č.2 Graf č. 1a,1b,1c,1d – č. 30a,30b,30c,30d

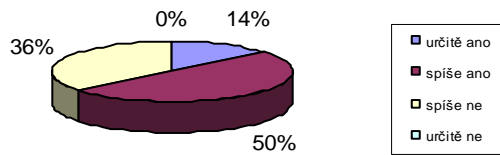
Graf č. 1a - doporučil byste zaměstnání v této společnosti někomu ze svých přátel? Muži



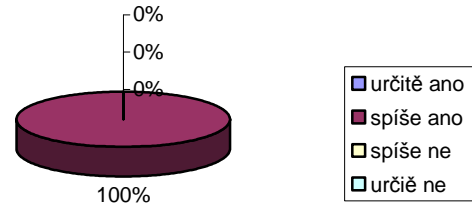
Graf č. 1b - doporučila byste zaměstnání v této společnosti někomu ze svých přátel? Ženy



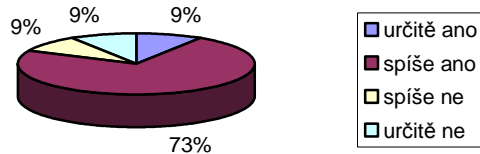
Graf č. 1c - doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti někomu ze svých přátel? Lidé do 30ti let.



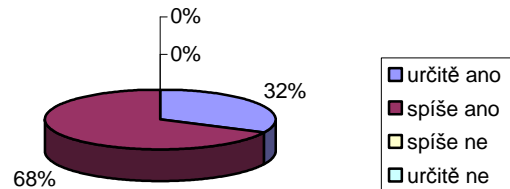
Graf č. 1d - doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti někomu ze svých přátel? Lidé nad 45 let.



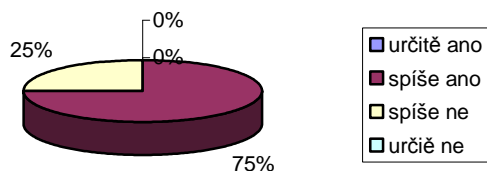
Graf č. 2a - vybral byste si znovu práci v této společnosti? Muži.



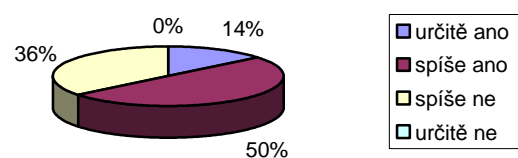
Graf č. 2b - vybrala byste si znovu práci v této společnosti? Ženy



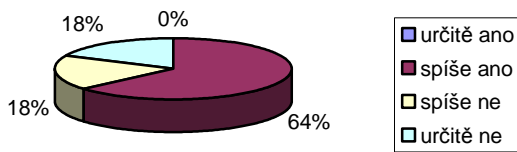
Graf č. 2c - vybral/a byste si znovu práci v této společnosti? Lidé nad 45 let.



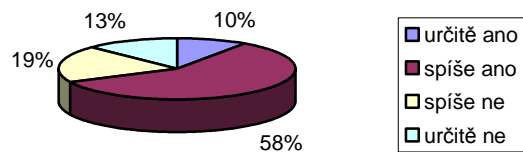
Graf č. 2d - vybral/a byste si znovu práci v této společnosti? Lidé do 30ti let.



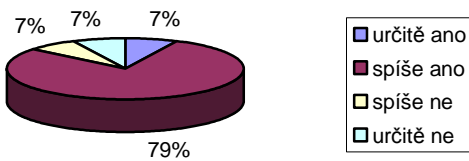
Graf č. 3a - hodnotíte své pracovní prostředí jako výborné? Muži



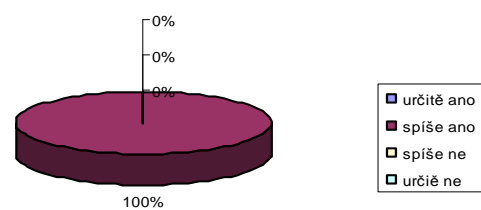
Graf č. 3b - hodnotíte své pracovní prostředí jako výborné? Ženy



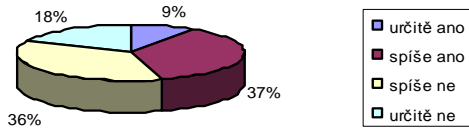
Graf č.3c - hodnotíte své pracovní prostředí jako výborné? Lidé do 35ti let.



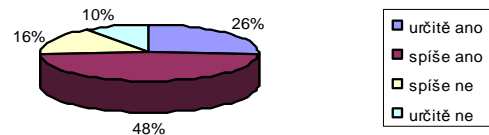
Graf č. 3d - hodnotíte své pracovní prostředí jako výborné? Lidé nad 45 let.



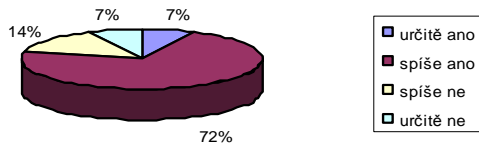
Graf č.4 a - jste spokojený s atmosférou na pracovišti? MUŽI



Graf č. 4b - jste spokojená s atmosférou na pracovišti? ŽENY



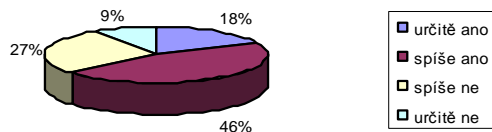
Graf č. 4c - jste spokojený/a s atmosférou na pracovišti? Lidé do 30ti let.



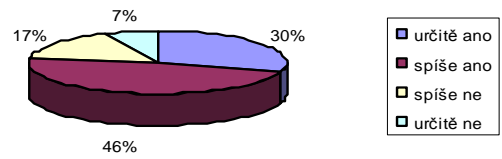
Graf č. 4d - jste spokojený/á s atmosférou na pracovišti? Lidé nad 45 let.



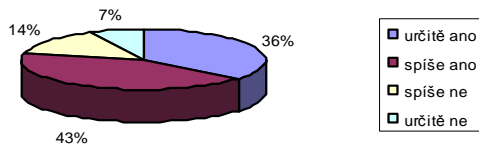
Graf č. 5a - jste spokojený s atmosférou ve Vašem pracovním týmu? Muži



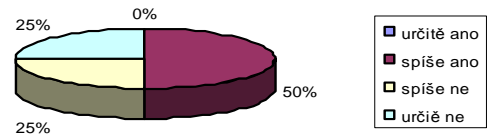
Graf č. 5b - jste spokojený s atmosférou ve Vašem pracovním týmu? Ženy



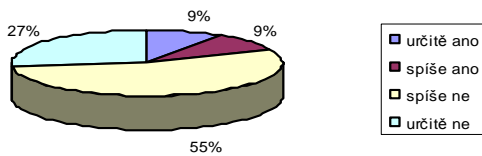
Graf č. 5c - jste spokojený/á s atmosférou ve Vašem pracovním týmu? Lidé do 30ti let.



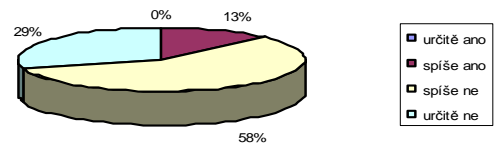
Graf č. 5d - jste spokojený/á s atmosférou ve Vašem pracovním týmu? Lidé nad 45 let.



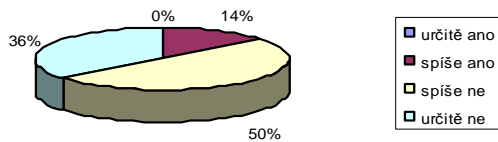
Graf č. 6a - dochází ve Vašem týmu často ke konfliktům? Muži



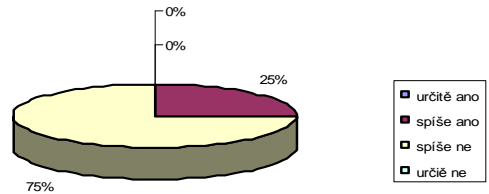
Graf č. 6b - dochází ve Vašem týmu často ke konfliktům? Ženy



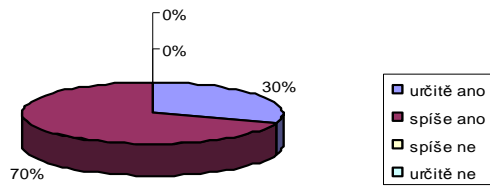
Graf č. 6c - dochází ve Vašem týmu často ke konfliktům? Lidé do 30ti let.



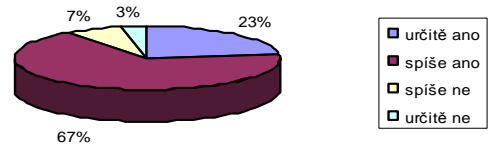
Graf č. 6d - dochází ve Vašem týmu často ke konfliktům? Lidé nad 45let



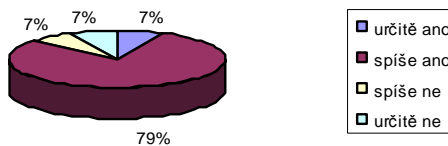
**Graf č. 7a - berou Vaši kolegové
Vaše názory na vědomí? Muži**



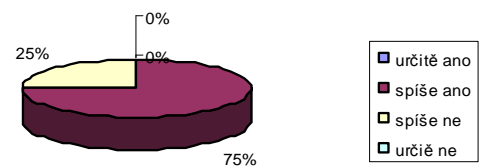
**Graf č. 7b - berou Vaši kolegové
Vaše názory na vědomí? Ženy**



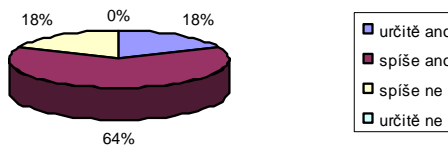
**Graf č. 7c - berou Vaši kolegové
Vaše názory na vědomí? Lidé do
30ti let.**



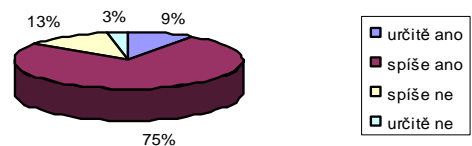
**Graf č. 7d - berou Vaši kolegové
Vaše názory na vědomí? Lidé nad
45 let.**



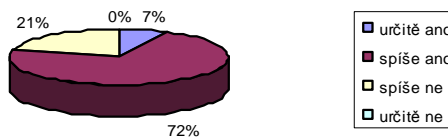
**Graf č. 8a - jak Vám vyhovuje
spolupráce s jinými pracovníky
jiných oddělení? Muži**



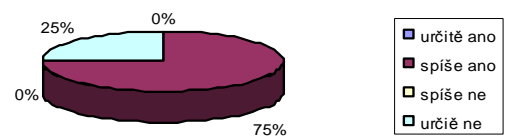
**Graf č. 8b - jak Vám vyhovuje
spolupráce s jinými pracovníky
jiných oddělení? Ženy**



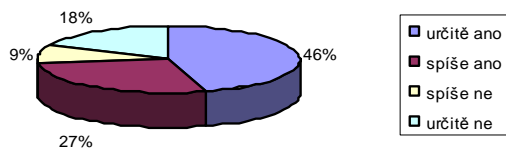
**Graf č. 8c - jak Vám vyhovuje
spolupráce s jinými pracovníky
jiných oddělení? Lidé do 30ti let.**



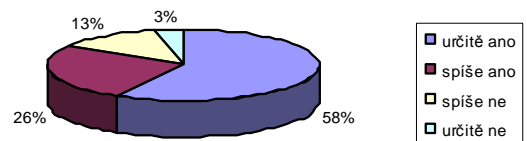
**Graf č. 8d - jak Vám vyhovuje
spolupráce s jinými pracovníky
jiných oddělení? Lidé nad 45 let.**



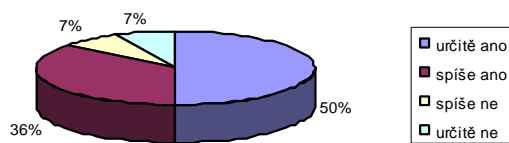
Graf č. 9a - máte mezi kolegy v týmu dobré přátele? Muži



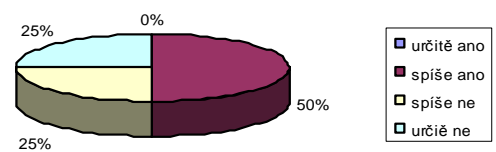
Graf č. 9b - máte mezi kolegy v týmu dobré přátele? Ženy



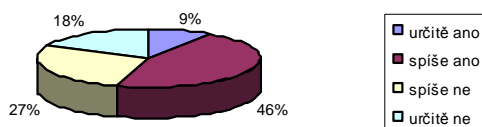
Graf č. 9c - máte mezi kolegy v týmu dobré přátele? Lidé do 30ti let.



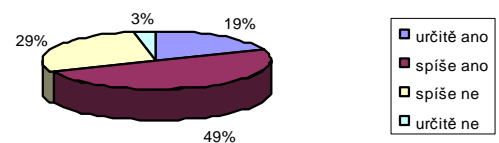
Graf č. 9d - máte mezi kolegy v týmu dobré přátele? Lidé nad 45 let.



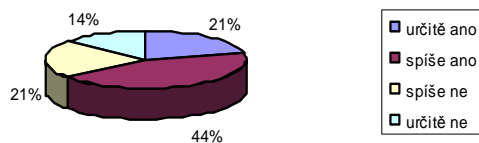
Graf č. 10a - myslíte si, že Vaši nadřízení rozumí Vašim připomínkám? Muži



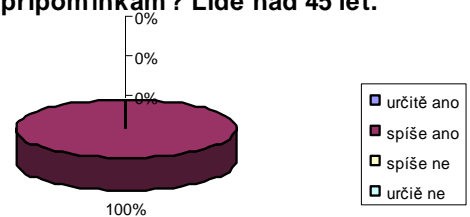
Graf č. 10b - myslíte si, že Vaši nadřízení rozumí Vašim připomínkám? Ženy



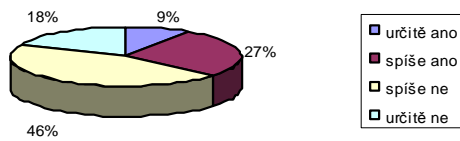
Graf č. 10c - myslíte si, že Vaš nadřízení rozumí vašim připomínkám? Do 30 let



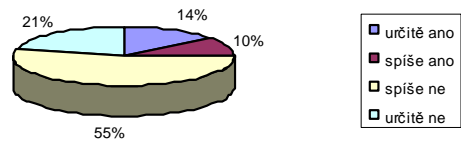
Graf č. 10d - myslíte si, že Vaši nadřízení rozumí Vašim připomínkám? Lidé nad 45 let.



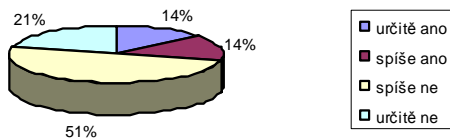
**Graf č. 11a - myslíte si, že někdy
přidělená práce je pro Vás
nevhodná? Muži**



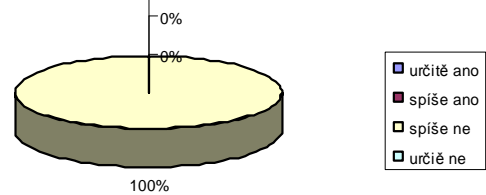
**Graf č. 11b - myslíte si, že někdy
přidělená práce je pro Vás nevhodná?
Ženy**



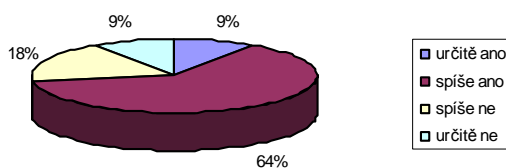
**Graf č. 11c - myslíte si, že někdy
přidělená práce je pro Vás
nevhodná? Lidé do 30ti let.**



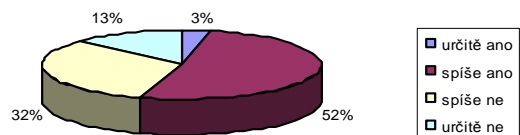
**Graf č. 11d - myslíte si, že někdy
přidělená práce je pro Vás
nevhodná? Lidé nad 45 let.**



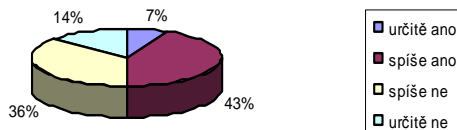
**Graf č. 12a - jste spokojen s finančním
odměňováním? Muži**



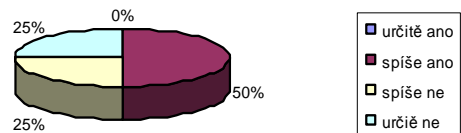
**Graf č. 12b - jste spokojená s
finančním odměňováním? Ženy**



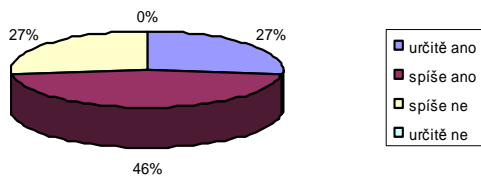
**Graf č. 12c - jste spokojen/a s
finančním odměňováním? Lidé do30ti
let.**



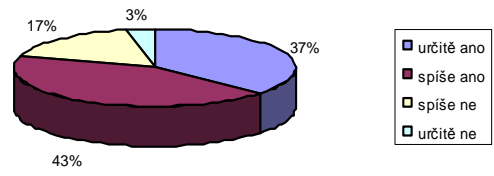
**Graf č. 12d - jste spokojen/a s
finančním odměňováním? Lidé nad
45 let.**



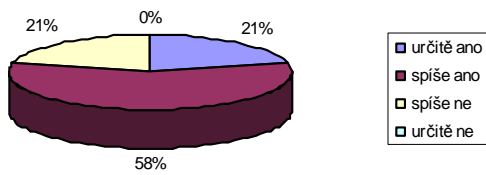
Graf č. 13a - máte radost z dobře vykonané práce? Muži



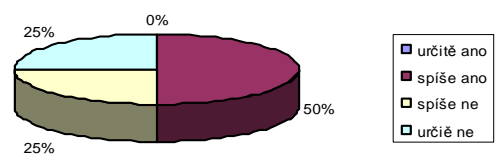
Graf č. 13b - máte radost z dobře vykonané práce? Ženy



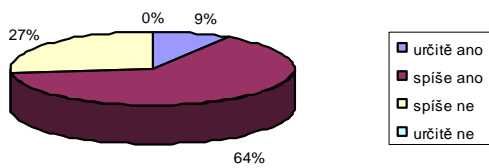
Graf č. 13c - máte radost z dobře vykonané práce? Lidé do 30ti let.



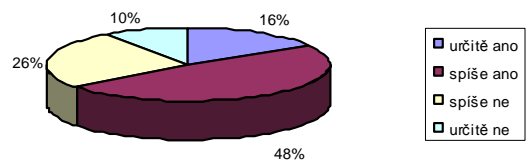
Graf č. 13d - máte radost z dobře vykonané práce? Lidé nad 45 let.



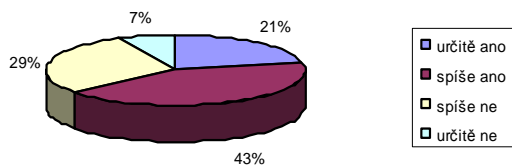
Graf č. 14a - myslíte si, že Vaše práce někoho zajímá? Muži



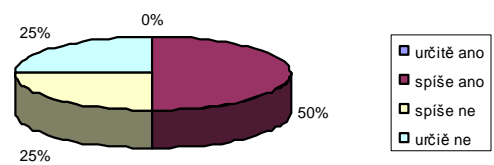
Graf č. 14b - myslíte si, že Vaše práce někoho zajímá? Ženy



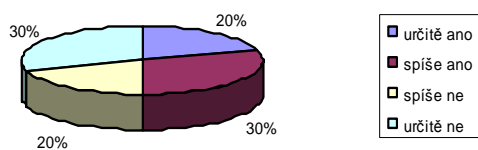
Graf č. 14c - myslíte si, že Vaše práce někoho zajímá? Lidé do 30ti let.



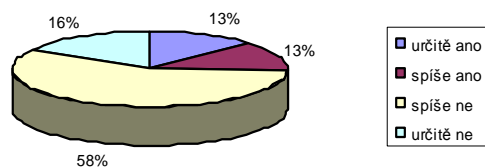
Graf č. 14d - myslíte si, že Vaše práce někoho zajímá? Lidé nad 45 let.



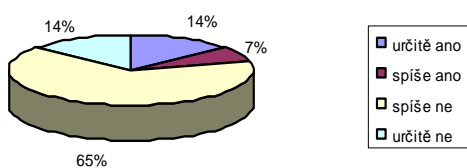
Graf č. 15a - máte možnost dalšího osobního růstu? Muži



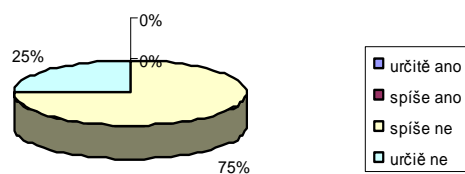
Graf č. 15b - máte možnost dalšího osobního růstu? Ženy



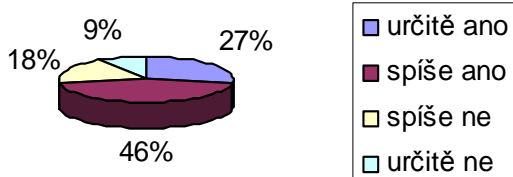
Graf č. 15c - máte možnost dalšího osobního růstu? Lidé do 30ti let.



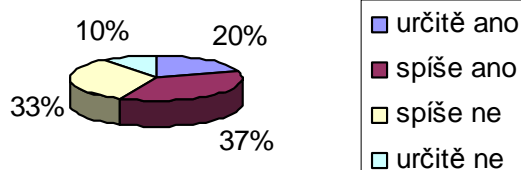
Graf č. 15d -máte možnost dalšího osobního růstu? Lidé nad 45 let.



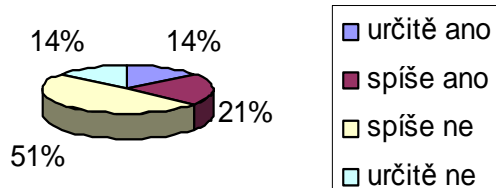
Graf č. 16a - máte možnost dalšího vzdělávání? Muži



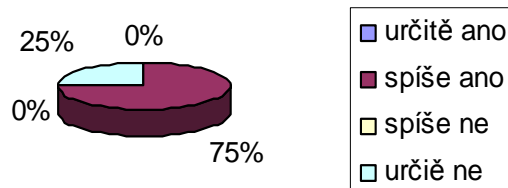
Graf č. 16b - máte možnost dalšího vzdělávání? Ženy



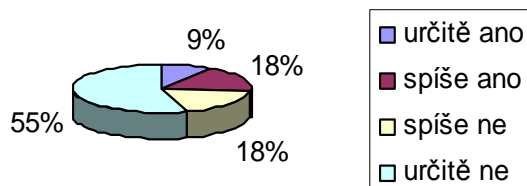
Graf č. 16c - máte možnost dalšího vzdělávání? Lidé do 30ti let.



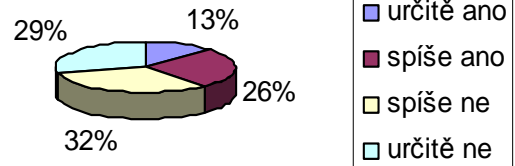
Graf č. 16d - máte možnost dalšího vzdělávání? Lidé nad 45 let.



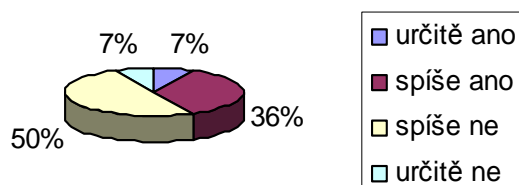
Graf č. 17a - myslíte si, že dobrý pracovní výkon je přímo úměrný výši věku? Muži



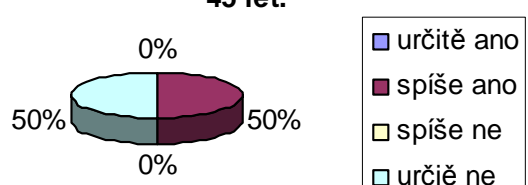
Graf č. 17b - myslíte si, že je dobrý pracovní výkon je přímo úměrný výši věku?



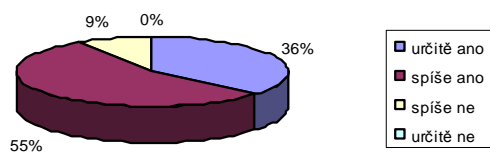
Graf č. 17c - myslíte si, že je dobrý pracovní výkon je přímo úměrný výši věku? Lidé do 30ti let.



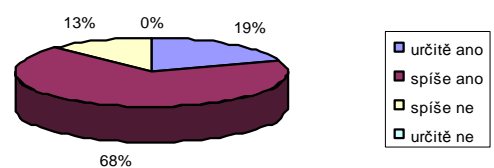
Graf č. 17d - myslíte si, že je dobrý pracovní výkon je přímo úměrný výši výdělku? Lidé nad 45 let.



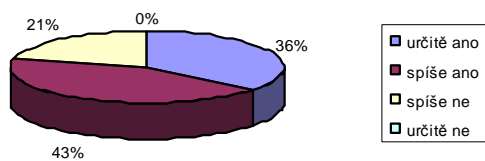
Graf č. 18a - plní Váš tým kvalitní práci? Muži



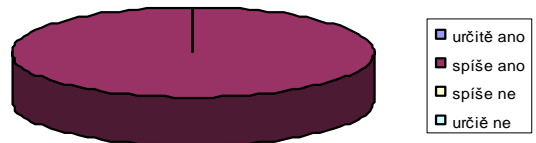
Graf č. 18b - plní Váš tým kvalitní práci? Ženy

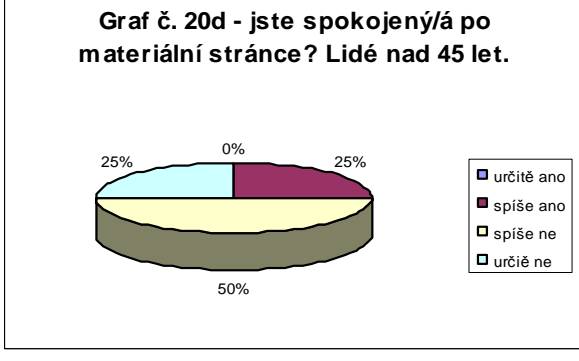
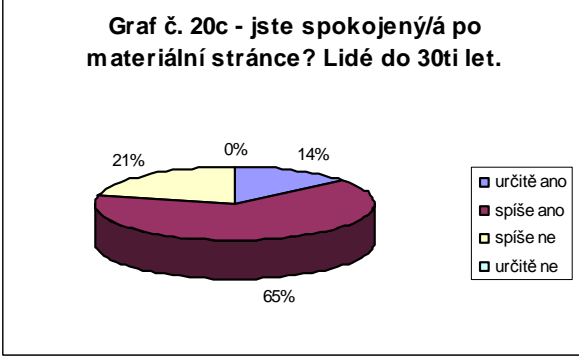
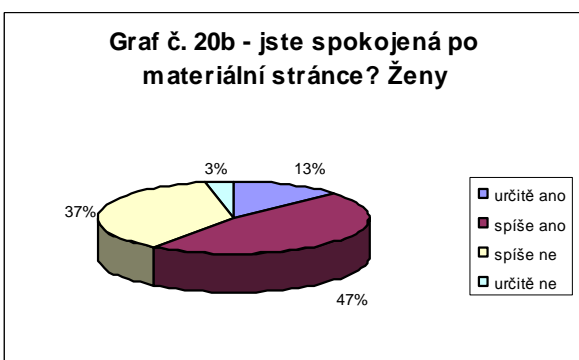
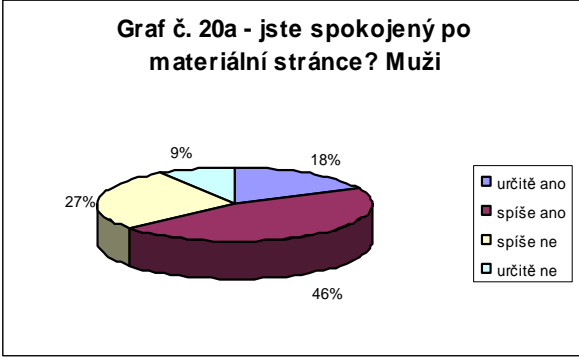
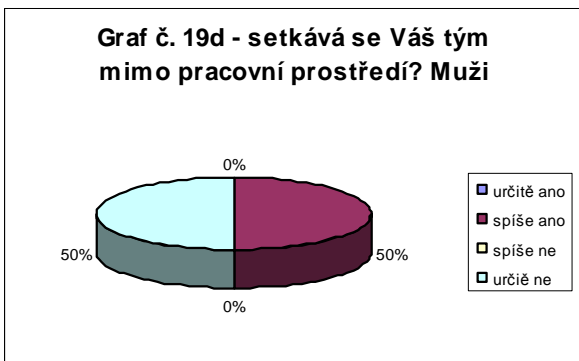
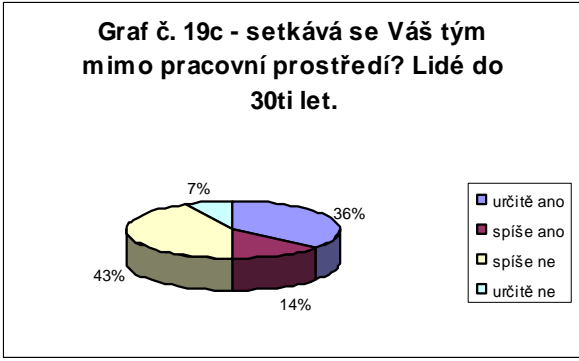
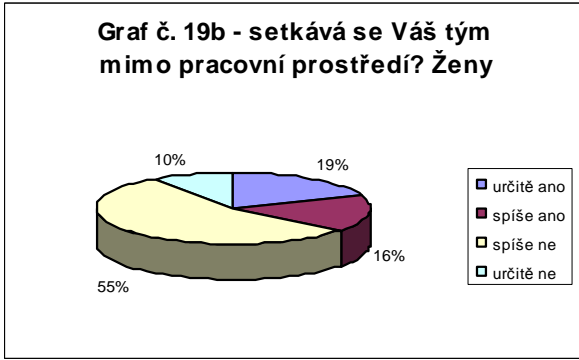
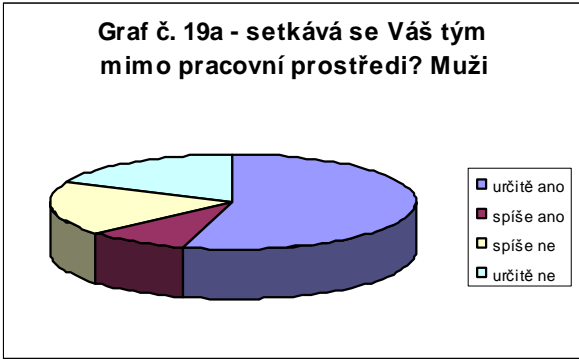


Graf č. 18c - plní Váš tým kvalitní práci? Lidé do 30ti let.

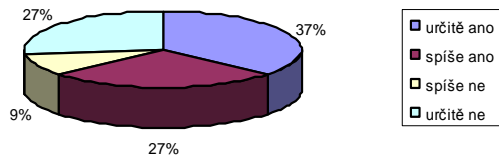


Graf č. 18d - plní Váš tým kvalitní práci? Lidé nad 45 let.

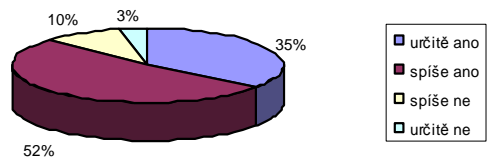




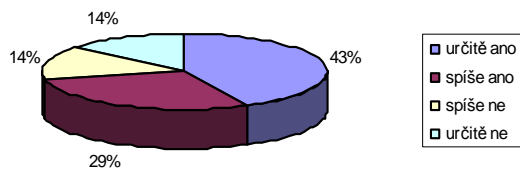
Graf č. 21a - jste spokojený s nejbližším nadřízeným? Muži



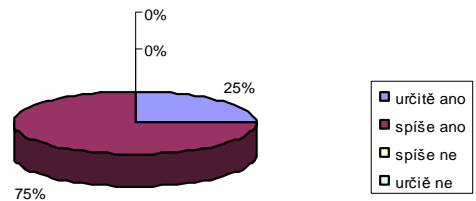
Graf č. 21b - jste spokojená s nejbližším nadřízeným? Ženy



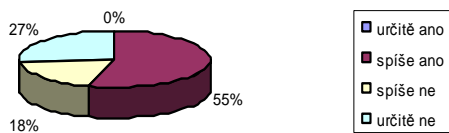
Graf č. 21c - jste spokojený/á s nejbližším nadřízeným? Lidé nad 45 let.



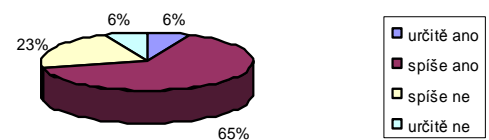
Graf č. 21d - jste spokojený/á s nejbližším nadřízeným? Lidé nad 45 let.



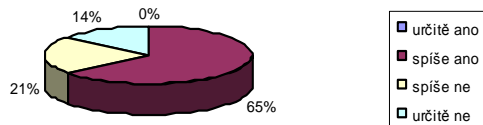
Graf č. 22a - myslíte si, že informovanost o úkolech na Vašem pracovišti je dobrá? Muži



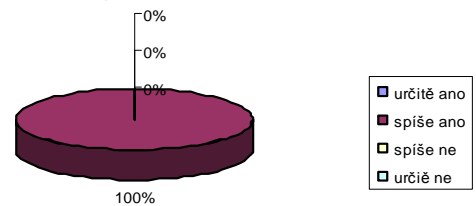
Graf č. 22b - myslíte si, že informovanost o úkolech na Vašem pracovišti je dobrá? Ženy



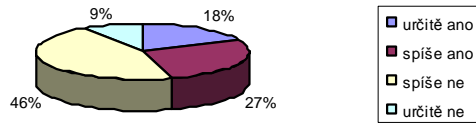
Graf č. 22c - myslíte si, že informovanost o úkolech na Vašem pracovišti je dobrá? Lidé do 30ti let.



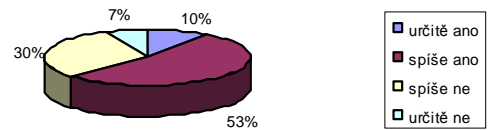
Graf č. 22d - myslíte si, že informovanost o úkolech na Vašem pracovišti je dobrá? Lidé nad 45 let.



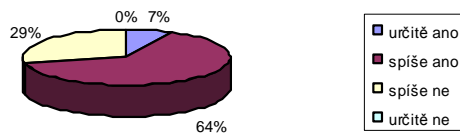
Graf č. 23a - myslíte si, že člověk po dosažení důchodového věku by měl okamžitě odejít do penze? Muži



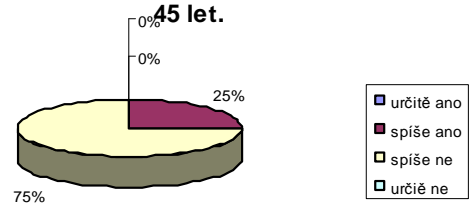
Graf č. 23b - myslíte si, že člověk po dosažení důchodového věku by měl okamžitě odejít do penze? Ženy



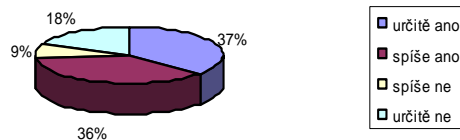
Graf č. 23c - myslíte si, že člověk po dosažení důchodového věku by měl okamžitě odejít do penze? Lidé do 30ti let.



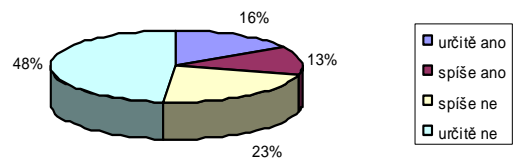
Graf č. 23d - myslíte si, že člověk po dosažení důchodového věku by měl okamžitě odejít do penze? Lidé nad 45 let.



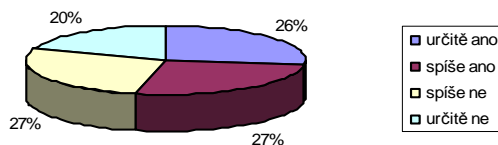
Graf č. 24a - myslíte si, že Váš vedoucí pracovník je všímavý k Vaším výsledkům?



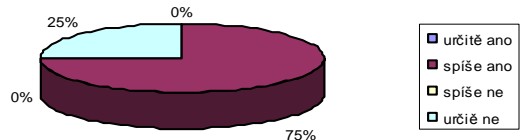
Graf č. 24b - myslíte si, že Váš vedoucí pracovník je všímavý k Vaším výsledkům? Ženy



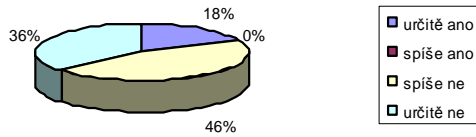
Graf č. 24c - myslíte si, že Váš vedoucí pracovník je všímavý k Vaším výsledkům? Lidé do 30ti let.



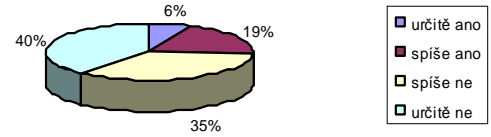
Graf č. 24d - myslíte si, že Váš vedoucí pracovník je všímavý k Vaším výsledkům? Lidé nad 45 let.



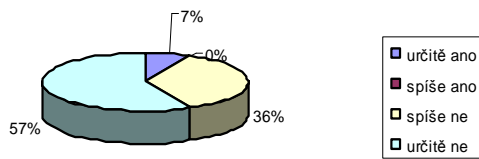
Graf č. 25a - setkáváte se ve Vašem týmu s hrubým jednáním či zesměšňováním? Muži



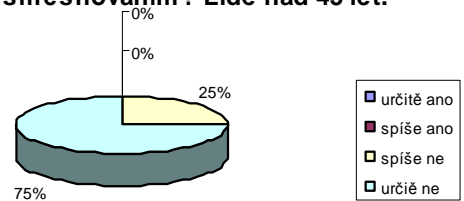
Graf č. 25b - setkáváte se ve Vašem týmu s hrubým jednáním či zesměšňováním? Ženy



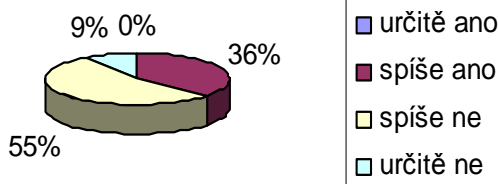
Graf č. 25c - setkáváte se ve Vašem týmu s hrubým jednáním či zesměšňováním? Lidé do 30ti let.



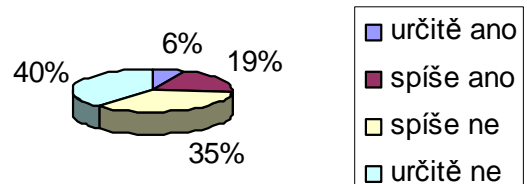
Graf č. 25d - setkáváte se ve Vašem týmu s hrubým jednáním či zesměšňováním? Lidé nad 45 let.



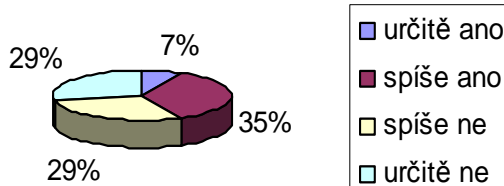
Graf č. 26a - myslíte si, že ve Vašem týmu vládne chaos a špatná organizace práce? Muži



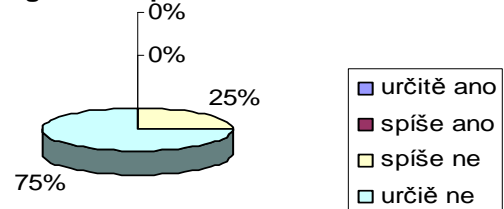
Graf č. 26b - myslíte si, že ve Vašem týmu vládne chaos a špatná organizace práce? Ženy



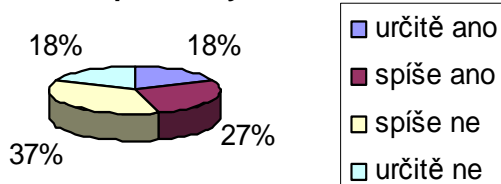
Graf č. 26c - myslíte si, že ve Vašem týmu vládne chaos a špatná organizace práce? Lidé do 30ti let.



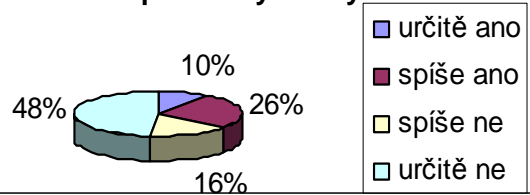
Graf č. 26d - myslíte si, že ve Vašem týmu vládne chaos a špatná organizace práce? Lidé nad 45 let.



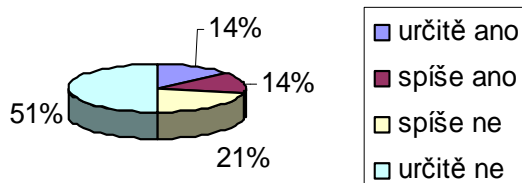
Graf č. 27a - myslíte si, že panuje neochota Vašeho vedoucího zabývat se Vašimi pracovními problémy? Muži



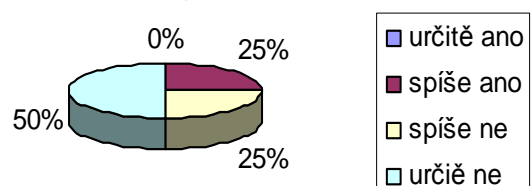
Graf č. 27b - myslíte si, že panuje neochota Vašeho vedoucího zabývat se Vašimi pracovními problémy? Ženy



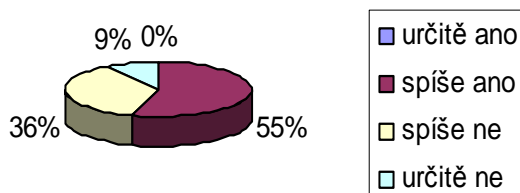
Graf č. 27c - myslíte si, že panuje neochota Vašeho vedoucího zabývat se Vašimi pracovními problémy. Lidé do 30ti let.



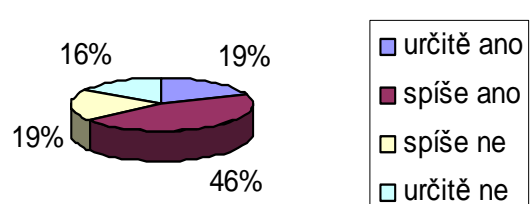
Graf č. 27d - myslíte si, že panuje neochota Vašeho vedoucího zabývat se Vašimi pracovními problémy? Lidé nad 45 let.



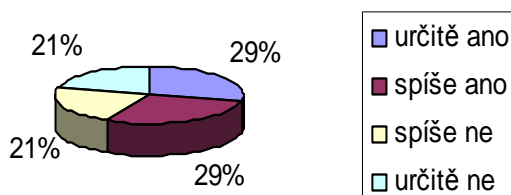
Graf č. 28a - jste spokojený s všímavostí Vašeho vedoucího k chybám? Muži



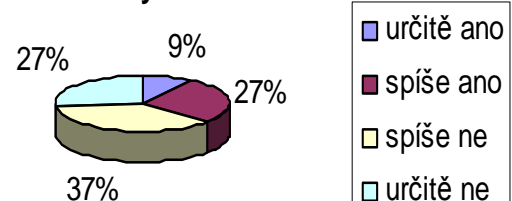
Graf č. 28b - jste spokojená s všímavostí Vašeho vedoucího k chybám? Ženy



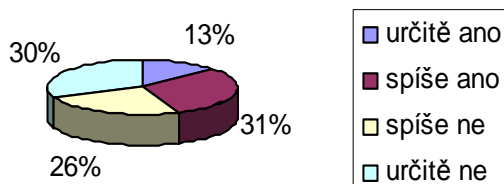
Graf č. 28c - jste spokojený/á s všímavostí Vašeho vedoucího k chybám? Lidé do 30ti let.



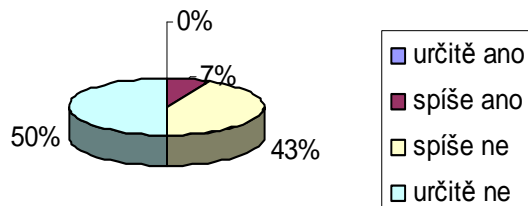
Graf č. 29a - myslíte si, že jste terčem neoprávněné kritiky ze strany vedoucího? Muži



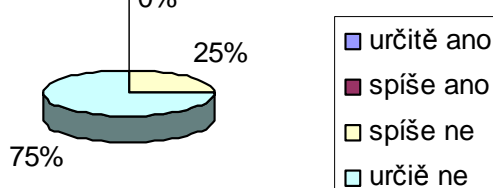
Graf č. 30c - dělají Vaši kolegové vše k dosažení kvalitních pracovních výsledků? Lidé do 30ti let.



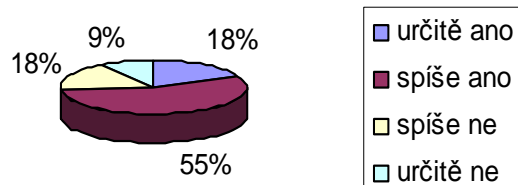
Graf č. 29c - myslíte si, že jste terčem neoprávněné kritiky ze strany vedoucího? Lidé do 30ti let.



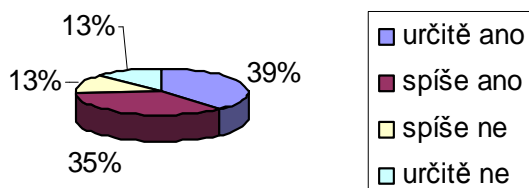
Graf č. 29d - myslíte si, že jste terčem neoprávněné kritiky ze strany vedoucího? Lidé nad 45 let.



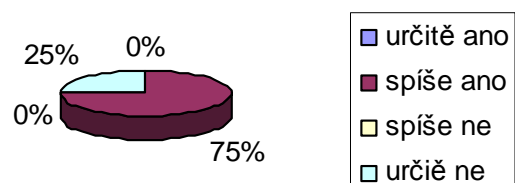
Graf č. 30a - dělají Vaši kolegové vše k dosažení kvalitních pracovních výsledků? Muži



Graf č. 30b - dělají Vaši kolegové vše k dosažení kvalitních pracovních výsledků? Ženy



Graf č. 30d - dělají Vaši kolegové vše k dosažení kvalitních pracovních výsledků? Lidé nad 45 let.



Příloha č.3 Tabulka č.2 - 30 Odpovědi dle délky pracovní praxe

Tabulka č. 2

Dle délky pracovní praxe:

určitě ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	0	5	0	1

spíše ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	6	12	2	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	2	2	2	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	0	1	0	0

Tabulka č. 3

Dle délky pracovní praxe:

určitě ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	0	1	0	0

spíše ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	6	11	2	1

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	6	11	2	1

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	1	2	0	0

Tabulka č. 4

Dle délky pracovní praxe:

určitě ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	1	6	1	0

spíše ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
5	4	7	1	1

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	2	3	1	1

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	0	3	0	1

Tabulka č. 5

Dle délky pracovní praxe:

určitě ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	1	5	1	0

spíše ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	4	11	1	2

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	2	2	1	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	0	1	1	0

Tabulka č. 6

Dle délky pracovní praxe:

určitě ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	0	1	0	0

spíše ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	0	1	2	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	6	11	1	2

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	1	6	1	0

Tabulka č. 7

Dle délky pracovní praxe:

určitě ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	2	6	1	0

spíše ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
8	12	2	2	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	0	0	1	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	1	0	0	0

Tabulka č. 8

Dle délky pracovní praxe:

určitě ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	1	2	0	0

spíše ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
7	5	14	1	1

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	0	3	1	1

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	0	0	0	0

Tabulka č. 9

určitě ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
5	5	13	1	0

spíše ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	3	2	2	1

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	0	3	1	1

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	0	0	1	0

Tabulka č. 10

Dle délky pracovní praxe:

určitě ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	0	4	0	0

spíše ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	3	9	0	2

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	3	6	1	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	2	0	0	0

Tabulka č. 11

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	2	2	1	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	1	3	1	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
6	2	9	2	2

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	2	6	0	0

Tabulka č. 12

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
----------	------------	-------------	-------------	-----------

		let	let	
		2		

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
5	3	11	2	1

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	3	3	1	1

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	1	3	1	0

Tabulka č. 13

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	4	5	3	1

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	5	12	1	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	2	2	1	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	0	0	1	0

Tabulka č. 14

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	1	3	1	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více

3	3	11	1	2
---	---	----	---	---

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	3	5	1	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	1	0	1	0

Tabulka č. 15

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	1	3	0	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	6	0	1	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
5	4	6	2	2

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	3	4	1	0

Tabulka č. 16

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	1	5	0	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	0	6	0	2

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	5	6	3	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	2	0	0	1

Tabulka č. 17

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	1	3	0	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	0	6	0	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	5	6	3	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	1	4	1	0

Tabulka č. 18

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	2	4	1	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
5	3	14	2	2

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	1	1	1	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	1	0	0	0

Tabulka č. 19

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	5	3	1	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	1	3	1	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
6	1	9	1	1

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	0	4	1	1

Tabulka č. 20

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	1	4		

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
7	5	7	1	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	1	6	2	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	0	2	1	0

Tabulka č. 21

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
5	2	6	1	0

spíše

ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	1	11	2	1

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	1	1	1	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	3	2	0	0

Tabulka č. 22

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	0	0	1	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
9	3	12	2	2

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	1	5	1	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	3	2	0	0

Tabulka č. 23

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	3	2	0	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
7	2	8	2	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více

3	2	6	2	2
---	---	---	---	---

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	0	3	0	0

Tabulka č. 24

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	1	6	1	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	1	9	1	2

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	2	3	1	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	3	1	1	0

Tabulka č. 25

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	1	1	1	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	0	0	0	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	2	9	2	1

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
5	7	0	1	0

Tabulka č. 26určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	1	1	0	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	4	2	2	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	2	9	2	1

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
5	0	7	1	0

Tabulka č. 27určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	1	2	1	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	3	3	1	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	2	5	1	1

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
6	2	10	2	1

Tabulka č. 28určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	3	1	2	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
4	2	10	2	2

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	3	6	0	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	26 a více
6	2	10	2	1

Tabulka č. 29

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
0	0	1	0	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	1	2	1	0

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
2	5	6	1	1

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	26 a více
6	2	10	2	1

Tabulka č. 30

určitě
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
3	1	5	1	0

spíše
ano

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
5	3	10	2	1

spíše ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	25 a více
1	2	3	0	0

určitě ne

1- 5 let	6 - 10 let	11 - 20 let	21 - 25 let	26 a více
1	1	1	2	0