

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra sociologie

bakalářské prezenční studium

2009-2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tereza Šrolová

Řízení lidských zdrojů

Proměny sociálního klimatu v malém podniku

Human resource management

Changes of a social clima in a small company

Praha 2012

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Buriánek, Csc.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. PhDr. Jiří Buriánkovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji mému otci a současně majiteli podniku panu Liborovi Šrolovi za poskytnuté informace a konzultace, bez nichž by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 23. května 2012

.....

Jméno autora/autorky

Abstrakt

Řízení lidských zdrojů je promyšlený přístup k řízení lidí, kteří jsou v konkrétní organizaci zaměstnáni a pod vedením managementu přispívají svým pracovním výkonem k dosažení cílů organizace. Řízení lidí je spojeno s personální strategií a politikou, které mají důležitou úlohu v práci s lidskými zdroji. Na tuto problematiku je zaměřena bakalářská práce. V kontextu s řízením lidských zdrojů se také zabývá kulturou organizace, jejím vlivem na výkonnost. Na to navazuje analýza řízení systému odměňování a vliv motivace na výkonnost zaměstnanců. Analytická část práce je zaměřena na průzkum efektivity řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku. Cílem bylo zkoumání celkové míry spokojenosti zaměstnanců. Zjistili jsme, že v malém podniku dochází během dvou let k podstatným změnám. Zároveň se ukázalo, že se ve firmě zcela změnilo sociální klima i věková struktura zaměstnanců.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, kultura organizace, odměňování, komunikace, motivace.

Abstract

Human resource management is a deliberate approach to managing people who are employed in a particular organization and under the management leadership contribute to achieving organizational goals with their performance. Managing people is associated with personal strategy and policy, which have an important role in working with human resources. This issue is concerned in thesis. In the context of human resource management also deals with the culture of the organization and its influence on performance. This is followed by the analysis of management remuneration and the impact of motivation on employee performance. The analytical part is aimed at exploring the effectiveness of human resources management in a particular company. The goal was to study the overall rate of employee satisfaction. We found out, that in a small business there is a noticeable change within two years. It also turned up, that the company completely changed the social climate and the age structure of employees.

Keywords

Human resource management, organizational culture, compensation, communication, motivation.

Obsah

Seznam použitých zkratk	7
1. Úvod	8
1.1 Zaměření práce	8
1.2 Vymezení cílů práce	8
1.3 Metody práce	9
2. Řízení lidských zdrojů	10
2.1 Řízení lidských zdrojů	10
2.2 Řízení lidských zdrojů a personální řízení	10
2.2.1 Úloha personálního útvaru	10
2.2.2 Úloha manažerů	11
3. Strategické řízení lidských zdrojů	14
3.1 Definice strategického řízení lidských zdrojů	14
3.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů	14
3.3 Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů	15
4. Kultura organizace a řízení lidských zdrojů	17
4.1. Pojem kultura organizace	17
4.2. Vliv organizační kultury na výkonnost organizace	17
5. Strategické řízení odměňování lidských zdrojů	20
5.1 Řízení systému odměňování	20
5.2 Vytváření a složky efektivní strategie odměňování	21
5.3 Komunikace s pracovníky	22
6. Motivace	23
6.1 Definice základních pojmů	22
6.2 Teorie motivace	25
6.3 Typy motivace	28
6.4 Základní pravidla motivace	29
6.5 Vliv firemní strategie na motivaci zaměstnanců	30
7. Řízení lidských zdrojů v Řeznictví – Libor Šrol, s. r. o.	31
7.1 Charakteristika firmy	31

7.2 Charakteristika lidských zdrojů.....	33
7.3 Cíl výzkumu.....	33
7.4 Metodika a sběr dat.....	34
7.5 Charakteristika souboru.....	34
7.6 Analýza výzkumného tématu.....	35
7.6.1 Celková spokojenost s prací.....	35
7.6.2 Spokojenost s prací podle pohlaví respondentů.....	43
7.6.3 Spokojenost s prací podle věku respondentů.....	51
7.6.4 Škála pracovní spokojenosti.....	55
7.6.5 Korelační matice.....	57
7.6.6 Faktorová analýza.....	61
8. Diskuze – zhodnocení dotazníkového šetření.....	64
9. Návrhy na opatření.....	67
10. Závěr.....	69
Seznam použité literatury.....	71
Seznam tabulek a grafů.....	74
Přílohy.....	76
Dotazník.....	77
Kontingenční tabulky roku 2011.....	78

Seznam použitých zkratek

Na tuto stránku přijde seznam použitých zkratek.

1. Úvod

1.1 Zaměření práce

V práci bude využita zkušenost z podnikání rodinné firmy. Vztah k tématu mi je velmi blízký, protože se v analytické části jedná o prezentaci činnosti rodinné firmy. Všichni si uvědomují, že základem firmy je lidský kapitál, který je nenahraditelný. Proto záleží na tom, aby si ho firma dokázala udržet a k tomu vytvořila potřebné předpoklady. Pro řízení lidských zdrojů a jejich rozvoj je nutné mít především informace, v první řadě především teoretické. Tyto poznatky umožňují v dané problematice se zorientovat, vytvořit si vlastní názor na to, co je možné využít v menší rodinné firmě, z čeho se poučit, jaké teoretické poznatky bude dobré přenést do praxe. V druhé části se práce zabývá analýzou výsledků dvouletého výzkumu zaměřeného na řízení lidských zdrojů, na jejich pracovní motivaci, jejich další osobní a pracovní rozvoj.

Firma, prezentovaná v předkládané práci, úspěšně působí na trhu od roku 1991, nejprve jako fyzická osoba, od roku 2005 jako osoba právnická, společnost s ručením omezeným. Změnila se pouze právní forma, nezměnil se majitel. Od doby založení získal mnoho zkušeností, zejména v řízení lidských zdrojů. Setkal se s úspěchy, setkal se také s neúspěchy, které nelze přičítat úmyslu, ale spíše nedostatku zkušeností v některých momentech.

1.2 Vymezení cílů práce

Práce ve firmě, která se zabývá výrobou výrobků denní spotřeby, je velmi namáhavá, z pohledu hygienických předpisů velmi přísně kontrolovaná a přitom pro spotřebitele potřebná. Základ firmy tvoří kvalitní lidský kapitál a záleží na majiteli, jak tento kapitál dokáže využít, dále ho rozvíjet a vytvářet mu podmínky pro jeho další rozvoj. Aby bylo možné zjistit celkovou úroveň řízení lidských zdrojů, jsou vytyčeny následující cíle. Na základě teoretických poznatků zjistit názory zaměstnanců prezentované firmy na jejich řízení v průběhu pracovního procesu, identifikovat silné a slabé stránky tohoto procesu, zjistit motivační faktory a faktory dalšího rozvoje a odborného vzdělávání zaměstnanců. Na základě zjištěných informací formulovat návrhy na opatření.

1.3 Metody práce

V teoretické části prostudují výběr literatury, který se dané problematice týká. Pro empirickou část bude proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců dotazníkovým šetřením. Dále využijí vnitřní dokumenty prezentované firmou a konzultace s vedením firmy.

2. Řízení lidských zdrojů

2.1 Řízení lidských zdrojů

Při studiu literatury se můžeme setkat s mnoha definicemi formulujícími pojem lidské zdroje. Např. Storey na velmi obecné úrovni definuje řízení lidských zdrojů jako „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. (1989, in Armstrong, 2007, s. 27).

Řízení lidských zdrojů se ukazuje jako „nejmodernější pojetí personální práce. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty k jejich dosažení.“ hodnotí Koubek (2011, s. 14). Lidské zdroje považuje Armstrong (2007, s. 27) za nejcennější kapitál pomáhající organizaci zvyšovat výkonnost a konkurenceschopnost. „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co v organizaci mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Často se hovoří o posunu tradičního paradigma v chápání řízení lidských zdrojů a hledají se lépe formulované termíny pro lidské zdroje. Podle mých zkušeností se tento termín v současné době často nepovažuje za nejvhodnější. Pro někoho může znít označení lidských zdrojů trochu pejorativně. Tento moderní pohled vyplývá z nespokojenosti z tradičního chápání termínu lidské zdroje jako nákladové položky. V současné době málokterý podnik vnímá lidské zdroje jako pouhou nákladovou položku v účetnictví.

2.2 Řízení lidských zdrojů a personální řízení

2.2.1 Úloha personálního útvaru

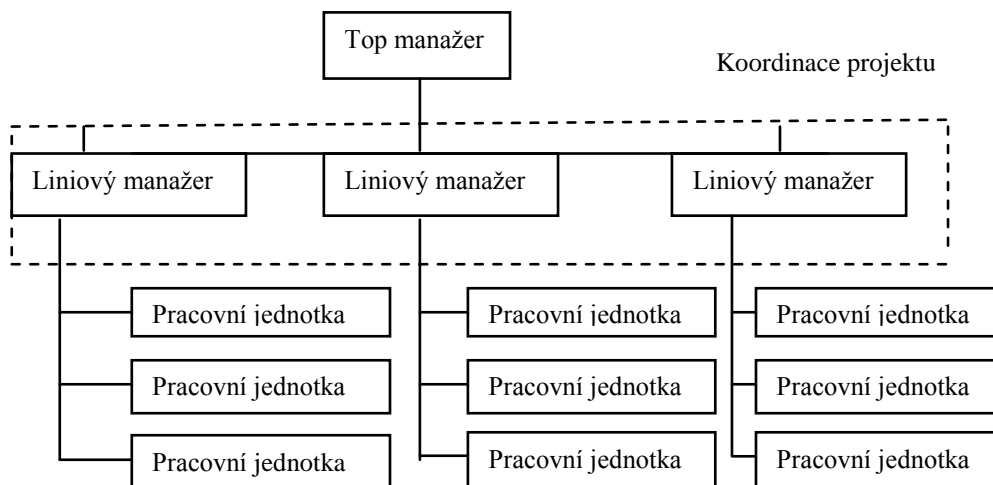
Jakákoli řídicí činnost musí mít svůj cíl. To platí také pro řízení lidských zdrojů. Cílem je především zajištění efektivnosti činnosti zaměstnanců, aby organizace byla svým výkonem efektivní a konkurenceschopná. Hlavní úlohu v řízení a rozvoji lidí má personální útvar. Jeho personální činnost je rozsáhlá. Zabývá se personálním plánováním, přitom spolupracuje

s jednotlivými útvary organizace, získáváním a výběrem vhodných pracovníků, stará se o jejich odborný rozvoj, o to, aby v organizaci nedocházelo k jakýmkoli projevům diskriminace. Všeobecně řečeno, personální útvar se stará o všechny záležitosti, které se týkají pracovněprávních vztahů. K úloze personalistů v organizaci Ulrich (2009, s. 44) konstatuje: „Personalisté musejí plnit jak operativní, tak strategické role; musejí být dozorcí, kontrolory i partnery; a musejí přebírat odpovědnost jak za kvalitativní, tak za kvantitativní cíle, a to jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Aby personalisté přidávali hodnotu ke své stále složitější a komplexnější práci, musejí vykonávat stále složitější, komplexnější a časem dokonce paradoxní role.“ Organizace, která úspěšně řídí lidské zdroje, má strategii řízení lidských zdrojů zpravidla velmi dobře provázanou s celkovou strategií.

Ve zkoumané firmě Řeznictví Libor Šrol, s.r.o. je vykonávána personální činnost majitelem firmy. Provádí veškeré personální plánování v podniku.

2.2.2 Úloha manažerů

Nezastupitelnou úlohu v řízení lidských zdrojů v organizaci mají manažeři bez ohledu na to, na kterém stupni řízení působí. Vrcholoví manažeři (TOP manažeři) mají zodpovědnost za celkovou činnost organizace, každý za svůj úsek. Podmínkou je nutná spolupráce mezi všemi, neprosazování pouze svých pracovních zájmů, ale prosazování zájmů celku. Druhou skupinu tvoří střední manažeři. Ti jsou v organizaci nejpočetnější skupinou manažerů. Patří k nim např. vedoucí útvarů. Na třetím místě jsou tzv. liniovní manažeři, kterým je v současném pojetí řízení lidských zdrojů přikládána stále důležitější úloha a odpovědnost. „Strategické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů, kteří je směřují a uplatňují za účelem uskutečňování strategií lidských zdrojů, personálních strategií“ (Ulrich, 2009, s. 200). Úlohou a postavením liniových manažerů v organizaci se zabývala také Tureckiová (2004, s. 50): „Liniovní manažeři se musí naučit pracovat efektivně pracovat s lidmi a využívat k tomu nástroje, které jim poskytují systémy motivování, tvůrčího a situačně podmíněného vedení (leadershipu) nebo firemní komunikace a kultury organizace.“



Obrázek 1 Řízení v tradiční liniově řízené společnosti

Zdroj: SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 42.

Na liniové manažery klade organizace oprávněně značné nároky. Pracují bezprostředně s lidmi na pracovištích, jsou prvním kontaktem při řešení pracovních, a mnohdy také osobních problémů, které se mohou do kvality pracovního výkonu negativně promítat. Linioví manažeři mají plnou zodpovědnost za svěřený úsek. Svozilová (2006, s. 150) situaci komentuje slovy, že: „Liniový manažer by měl být schopen posoudit, zda má dotyčný jedinec dostatečnou kvalifikaci a schopnosti pro plnění role podle popisu obsaženého v podrobném rozpisu prací.“ Často se můžeme setkat s odbornými diskusemi na téma, jaká je charakteristika úspěšného manažera, zda lze vůbec přesně stanovit jeho odbornost, vlastnosti apod. Na otázku se snaží odpovědět např. Šuleř (2008, s. 17) když konstatuje: „Definovat přesně vlastnosti nebo jeden psychologický typ úspěšného manažera nelze. Ukazuje se, že mezi úspěšnými manažery můžeme najít řadu různých osobností s odlišnými vlastnostmi. Přesto lze vymezit širší modely manažerských kompetencí, které se liší od kompetencí jiných skupin pracovníků.“ Vlastníci firmy přijímají manažery na TOP pracovní pozice, mnohdy i na střední pozice na základě výběrového řízení, ve kterém jsou stanoveny základní předpoklady pro činnost, kterou budou manažeři vykonávat. Také Fairweather se zamýšlel nad tím, kdo je vlastně úspěšný manažer. Jak sám uvádí, úspěšný manažer je ten, který si poradí s odbornou stránkou práce a zároveň si poradí s lidskou stránkou práce (Fairweather, 2009, s. 24). Poznatky dále doplnil o poznání, že „úspěšný manažer musí znát svůj obor, ale ještě

důležitější je, aby uměl dostat ze svých zaměstnanců ty nejlepší výkony práce (Fairweather, 2009, s. 25). Do souvislosti s odpovědností manažerů dáváme do souladu také jejich kompetence. Bedrnová a Nový (2007, s. 73) připomínají kompetence manažerů, protože se jedná „žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů člověka v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách podniku.“ V posledních letech se stále více využívají různé kompetenční modely, které popisují znalosti, dovednosti, osobní charakteristiky, měkké dovednosti (soft-skills), znalosti a profesní dovednosti (hard skills). Kompetenční modely může organizace používat při výběrovém procesu získávání nových zaměstnanců, poskytují informace týkající se znalostí a dovedností nově přijatého zaměstnance. Používají se například v souvislosti při hodnocení zaměstnanců a nutnosti zajištění jejich dalšího rozvoje. Podle Hroníka (2006, s. 30) obecnými výhodami kompetenčních modelů je sjednocení „jazyka“ manažerů a personalistů, kteří musí v personální práci postupovat koordinovaně. Další výhodou jsou jednotně stanovená kritéria, která se týkají výběru a jejich průběžného hodnocení. Důležité je, že jsou organizací přesně stanoveny postupy týkající se systému hodnocení, odměňování.

3. Strategické řízení lidských zdrojů

3.1 Definice strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských je součástí celofiremní strategie, jedná se o integrovaný proces. Strategické řízení lidských zdrojů musí mít organizace jasně formulované, aby odpovídalo podnikové strategii a efektivní řízení lidských zdrojů bylo zárukou, že budou podávat kvalitní pracovní výkony a zabezpečí organizaci konkurenceschopnost na trhu. Jestliže hovoříme o integrovaném procesu, máme na mysli horizontální (zajišťuje, aby různé složky strategie lidských zdrojů byly ve vzájemném souladu a vzájemně se podporovaly) a vertikální integraci (zabezpečuje shodu mezi podnikovou strategií a strategií lidských zdrojů) - (Armstrong, 2007, s. 117). „Strategické řízení lidských zdrojů vytváří proces pro přechod od podnikové strategie ke schopnosti organizace a následně k uplatňování personálních postupů. Strategické řízení lidských zdrojů slouží stranám zainteresovaným na podniku (investorům, zákazníkům, pracovníkům), kteří chtějí, aby podnik přinášel výsledky“ (Ulrich, 2009, s. 200).

3.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Kvalita lidských zdrojů je pro organizaci rozhodující. Sebelepší řízení nebude efektivní, pokud nebude mít organizace k dispozici vysoce kvalifikované pracovníky. Lidské zdroje jsou pro organizaci velmi výnosný kapitál, pokud ho dokáže efektivně využít. Z tohoto důvodu musí přesně identifikovat hlavní cíle strategického řízení lidských zdrojů. Kvalita a efektivita strategického řízení lidských zdrojů je plně v kompetenci manažerů, kteří musí na základě svých znalostí problematiky a potřeb organizace vytvořit takovou strategii, která bude obsahovat rozhodnutí převážně dlouhodobého charakteru s tím, že hlavní cíle budou zaměřeny na zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců, jejich dlouhodobé motivace včetně podněcování zájmu zaměstnanců, aby si zvyšovali svou kvalifikaci formou celoživotního vzdělávání. Pro organizaci to znamená, že musí brát do úvahy reálnou situaci v ekonomice. „Podnik, který ignoruje změny okolního světa a nereaguje na ně, je odsouzen k zániku. Stejně tak personální manažer, který nestaví personální strategii, procesy na strategických cílech podniku“ (Němec a kol., 2008, s. 9).

3.3 Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je založeno především na jejich kvalitě. Podle Armstronga (2007, s. 118) lze uplatňovat tři přístupy:

- Řízení zaměřené na vysoký výkon (vysoce výkonnou práci).
- Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti.
- Řízení zaměřené na vysokou úroveň zapojování pracovníků do rozhodování.

Řízení zaměřené na vysoký výkon

Základním předpokladem úspěšného řízení je, kromě vysoce kvalitního manažerského řízení, mít k dispozici odborně vzdělané zaměstnance, kteří díky své odborné zdatnosti jsou schopni podávat vyšší pracovní výkony než méně kvalifikované pracovní síly. Aby bylo možné podávat vysoký pracovní výkon je nutné, aby se i odborně zdatní zaměstnanci dále vzdělávali a organizace zajistila efektivní motivační programy, vypracovala pobídkové systémy odměňování, přehodnotila procesy pracovního výkonu, zda odpovídají požadavkům.

Do tohoto systému řízení spadá námi vybraná firma. Zaměstnavatel firmy nám vypověděl, že má jasně formulované strategie řízení firmy, aby byl zajištěn kvalitní pracovní výkon. Především se snaží o řízení firmy zaměřené na vysoký výkon. Je tedy nutností v pracovních pozicích řezník mít odborné vyučení. Dbá se, aby zaměstnanci byli znalci ve svém oboru.

Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti

Cílem organizace je vytvářet co nejlepší podmínky pro pracovní výkon zaměstnance. Proto právem očekává, že zaměstnanci budou naopak ke svému zaměstnavateli loajální, pokud ovšem neporuší např. zákoník práce atd. Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti lze charakterizovat jako „Formu řízení, která je zaměřena na dosažení oddanosti tak, aby chování bylo v první řadě regulované spíše samotným jedincem než usměrňované pomocí sankcí a tlaků na jedince z vnějšku a aby vztahy v organizaci byly založeny na vysoké míře důvěry.“ (Wood, 1996, in Armstrong, 2007, s. 119).

Řízení zaměřené na vysokou úroveň zapojování pracovníků do rozhodování

Mnohé analýzy potvrzují, že úspěšná organizace je ta, která se nebojí co nejvíce zapojit zaměstnance do rozhodovacích procesů. Významnou úlohu sehrává komunikace mezi manažery a zaměstnanci, vytváření tvůrčího klimatu, sdílení informací o cílech organizace, jejich problémech a návrzích na řešení.

4. Kultura organizace a řízení lidských zdrojů

4.1 Pojem kultura organizace

S prudkým rozvojem průmyslu v západních zemích Evropy, ale především v Japonsku, o kterém se tehdy hovořilo jako o ekonomickém zázraku“, se v 70. letech 20. století začíná objevovat pojem „kultura organizace“. V tehdejší době pojem znamenal spíše hledání účinnosti řízení firem (Lukášová, Nový, 2004 s. 20).

Palán (2002, s. 156) podnikovou kulturu definuje jako „podnikové normy, hodnoty, zvyky, obyčeje, tradiční vzorce chování, styl řízení, styl mezilidských vztahů, vztah ke vzdělávání, způsoby řešení problémů, metody práce, charakterizující přijatelnost a nepřijatelnost určitého chování. Podniková kultura reprezentuje podnik i v oblasti public relations.“ Pojem podniková kultura inspiroval další autory k její definici. Např. „Organizační kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Pfeiffer a Umlaufová, 1993, s. 19). Obecným pojetím firemní kultury se zabýval Brooks. Podle jeho názoru každá velká a dlouho existující organizace má svou specifickou firemní kulturu, i když vedle toho také může mít řadu specifických subkultur a profesních kultur (Brooks, 2003, s. 220). „Různí lidé preferují různé typy podnikových kultur a pro jejich dobrý pocit z práce je třeba, aby se jejich povahové rysy a vlastnosti shodovaly s kulturou v té části podniku, v které jsou zaměstnáni.“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 266).

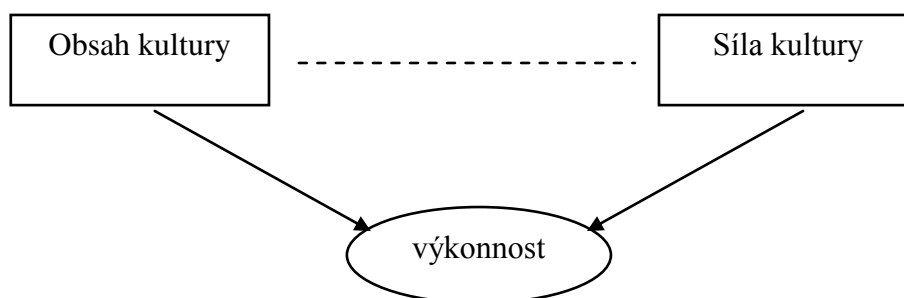
4.2 Vliv organizační kultury na výkonnost organizace

Nejprve je nutné upřesnit si význam pojmů výkon a výkonnost vzhledem k tomu, že se jedná o pojmy, které si mnozí lidé zaměňují. Definice pojmů:

- **Pracovní výkon** je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.
- **Pracovní výkonnost** je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahené k určitému subjektu jedinci (Štikar, Rymeš a kol., 1996, in Wagnerová, 2008, s. 12).

Výkonnost definuje Wagner (2009, s. 23): „Výkonnost je v organizaci chápána jako cesta k dosažení (nebo konkrétněji vytvoření) prospěchu. Ten popisuje jako projev (důsledek) určité činnosti, který zvyšuje kvalitu života živého organismu v reálném světě.“ Platí

základní pravidlo, že kvalitní kultura organizace znamená její vyšší výkonnost. Kvalitní kultura organizace znamená pro zaměstnance lepší pracovní podmínky, lepší pracovní vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci, lepší motivaci a lepší zájem zaměstnanců o případné problémy organizace a jejich řešení. Vliv organizační kultury na výkonnost organizace *obrázek 2*.



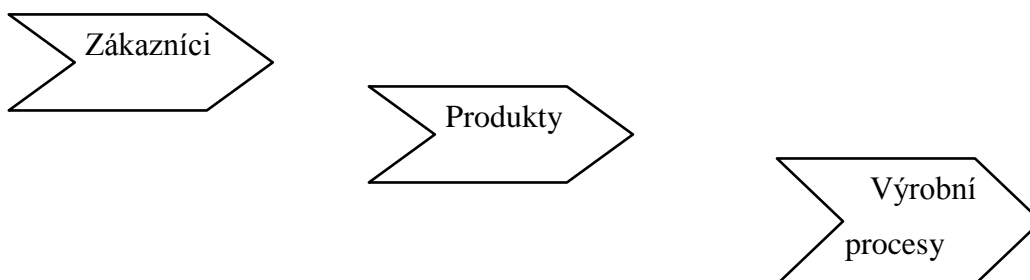
Obr. 2 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace

Zdroj: LUKÁŠOVÁ, Růžena., NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 53.

Cílem organizace je, aby její zaměstnanci podávali co nejlepší pracovní výkony. Je nutné si uvědomit, že se vlivem sociálních, ekonomických a dalších podmínek neustále mění podnikatelské prostředí, na které musí organizace, pokud si chce nadále zachovat svoji konkurenceschopnost, rychle a efektivně reagovat. V této souvislosti Bělohlávek (1996, s. 170) konstatuje, že rozhodující úlohu musí sehrát management organizace, který musí znát potřeby lidí na pracovištích. Musí si uvědomit, že pokud k tomu nedojde a nespokojenost zaměstnanců se bude stupňovat, nastane problém, protože „pokud nedojde k uspokojení určitých potřeb, je vyvolána aktivita jedince.“ Nespokojenost zaměstnanců může vyústit až k jejich odchodu ze zaměstnání.

Kultura v organizaci se vyvíjí společně s jejím růstem. Pokud kultura organizace a její růst bude podceňována, je jen otázkou času, kdy se stav projeví na celkové stagnaci organizace. Zvláště v současném období, kdy se na trzích projevuje nebývale velká konkurence, protože mnohé organizace od roku 2008 bojují doslova o přežití, je nutné kulturu organizace rozvíjet a do rozvoje více zapojit zaměstnance. Pokud bude kultura organizace silná a bude v souladu s obsahem strategie, podporuje výkonnost organizace. Proto se musí organizace chovat strategicky, přizpůsobit aktivity prostředí, ve kterém organizace operuje (Johnson, Scholes, 2000, s. 5). Proto je v zájmu organizace, aby si stanovila ve vztahu ke konkurenceschopnosti hlavní priority výkonnosti. Při zvyšování výkonnosti se nejprve

musíme orientovat na zákazníka, poté na změnu produktů, a následně se zajímáme o výrobu. Priority výkonnosti znázorňuje *obrázek 3*.



Obrázek 3 Priority výkonnosti

Zdroj: VEBER, Jaroslav, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 126.

Kvalita kultury organizace a řízení výkonu zaměstnanců se odráží na jejich výkonnosti. Často se management v organizaci domnívá, že podřízené řídí dobře, ale mnohdy personální audity odhalí, že tomu tak není. Nedostatky jsou zjišťovány především v řízení pracovního kolektivu. Proto je nutné hledat především příčiny nedostatků, což nemusí být vždy jednoduché. „Účinné řízení výkonu by mělo proto vždy začít rozbořem možných příčin výkonových nedostatků či bariér, které vyššímu výkonu brání. Tedy otázkou, co může tyto nedostatky vyvolat a jak jejich výskytu včas předejít.“ (Urban 2012, s. 14).

Za kvalitu řízení firemní kultury odpovídá management organizace. V souvislosti se změnami podmínkami na trhu, na který organizace dodává produkty anebo služby je nutné na změny reagovat formulováním nových strategických cílů firmy. To znamená, že se vedení organizace musí zabývat řízením firemní kultury. Podle Becka a Hlavatého (2007, s. 21) se „nástroje řízení kultury a nutná doba pro jejich úspěšné působení významně odlišují podle toho, o který element firemní kultury jde; pro změnu hodnot to jsou především nástroje sociálně psychologického působení vedení firmy, které je nutné uplatňovat alespoň pět let. Pro změnu norem je možné použít nástroje organizačního řízení, k jejichž prosazení při důsledném sledování postačuje jedenapůl až dvaapůl roku. Pro změnu artefaktů postačuje doba na jejich návrh, schválení a výrobu. Prosazení a realizace jsou nejkratší, ale také nejvíce nákladné.“

5. Strategické řízení odměňování lidských zdrojů

5.1 Řízení systému odměňování

Cílem každé organizace je být na trhu, na který dodává své produkty a služby, být dlouhodobě konkurenceschopná. K tomu potřebuje mít k dispozici kvalitní, profesně zdatné lidské zdroje, které musí být schopna za podmínky, že budou kvalitně plnit uložené úkoly, odpovídajícím způsobem za odvedený výkon finančně ohodnotit tak, aby měli zájem v organizaci zůstat a nezjišťovali, zda v nejbližším okolí by si nemohli vydělat více, a to více v oborech, které jsou v současné době pro organizace nedostatkové. Odměňování zaměstnanců je jimi samými pečlivě sledováno, proto je nezbytné, aby zaměstnanci a zaměstnavatelé postupovali v otázce výše platů jednotně. Organizace si může dovolit stanovit takové platy, které odpovídají jejím finančním výsledkům. Proto musí odměňování zaměstnanců strategickým způsobem řídit. „Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (...) usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. (...) Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce“ (Armstrong, 2009, s. 20).

Připomeňme si několik dalších formulací na téma řízení odměňování. Např. Kanter (1984) o něm konstatovala, že „vyvolává v současnosti akce pro budoucnost“, Pearce a Robinson (1988) o strategickém řízení odměňování hovoří jako o „řadě rozhodnutí a kroků majících za následek formulování a realizaci strategií určených k dosažení cílů organizace“, Mintzberg (1987, s. 66-74) zdůrazňuje, že „strategie se objevuje během času jako reakce na vyvstávající situace, což platí také pro strategii řízení odměňování.“

Shrneme-li uvedené poznatky lze konstatovat, že strategické řízení odměňování je určitým způsobem myšlení, které se v organizaci provádí prostřednictvím promyšlených postupů v odměňování, které musí být v souladu s cíli organizace. Je nutné si uvědomit, že náklady na odměňování zaměstnanců představují v organizaci nejvyšší nákladovou položku. Zvláště v České republice je práce lidí oproti mnoha dalším státům drahá, daňové zatížení zaměstnavatelů z hlediska mez patří mezi nejvyšší v Evropě.

5.2 Vytváření a složky efektivní strategie odměňování

Při odměňování zaměstnanců v České republice je nutné rozlišovat způsob odměňování formou mzdy a formou platu. V soukromé sféře si vlastníci organizací výši platů určují podle svého uvážení, podle kritérií, která si sami stanoví. Ve veřejné sféře je situace odlišná. Platové předpisy určují celostátně příslušná nařízení, ve kterých jsou stanoveny striktně platové tabulky, které určují výši platů. Organizace ve veřejné sféře nemůže samovolně platy určovat, protože musí vycházet z toho, kolik finančních prostředků dostane ze státního rozpočtu.

Hroník (2006, s. 16) uvedl, že „Každá funkční organizace má definovány strategické cíle a strategii, jak se k nim dostat. Potřebuje, aby si strategii a cíle vzali za své zaměstnanci, kteří ovšem mají též své zájmy. A hodnocení je pak jeden z mála možných nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných (vlastníků, manažerů a podřízených). Odměna za práci, to, zda je spravedlivá nebo není, zda je měřitelná apod., je tématem mnoha diskusí zaměstnanců na pracovišti. Problémem je, že mnozí zaměstnanci se domnívají, že ho jeho zaměstnavatel nesprávně hodnotí, že má nízké finanční ohodnocení apod. Na managementu organizace záleží, jakými formami a metodami dokáže zaměstnance motivovat k pracovnímu výkonu, jaká kritéria dokáže nastavit, aby byla měřitelná a nezavdávala příčiny k nejruznějším dohadům mezi zaměstnanci.

Jedny ze zásad odměňování formuloval Armstrong (2007, s. 533), když konstatoval, že se jedná o:

- Vytváření politiky a praxe odměňování, které pomáhají firmě k dosažení cílů.
- Nabízení odměn, které přitahují, stabilizují a motivují pracovníky.
- Udržování konkurenceschopných mzdových/platových sazeb.
- Odměňování lidí podle jejich přínosu.
- Uznávání hodnoty všech zaměstnanců, kteří znamenají efektivní přínos pro firmu.
- Umožňování rozumné míry pružnosti v procesu odměňování a ve volbě zaměstnaneckých výhod pracovníky.
- Přenášení větší zodpovědnosti při rozhodování o odměňování na liniové manažery.

5.3 Komunikace s pracovníky

Pro organizaci je důležité, aby dokázala efektivně komunikovat se všemi zaměstnanci prostřednictvím managementu. Kvalita komunikace má značný podíl na odváděném pracovním výkonu zaměstnanců. Management se musí při své řídicí činnosti zaměřit na to, aby byl schopen co nejdříve zjistit a odstranit případně vzniklé komunikační bariéry. Ty mohou vznikat z nejrůznějších důvodů. Mohou vznikat proto, že zaměstnanec nebo manažer nemají zájem na komunikaci anebo se některý z nich nepřesně vyjádří, dojde k nepochopení z druhé strany a může vzniknout pracovní problém. „Manažer musí vědět, že podřízení se často vyhýbají při komunikování s nimi rozhovoru o svých neznalostech, nejasnostech nebo o nejasném pochopení, protože nechtějí vzbudit dojem o své neschopnosti.“ (Mikuláščík, 2010, s. 131). Nedostačující nebo dokonce nevhodná komunikace na pracovištích je častou příčinou nekvalitních pracovních vztahů. Mnozí lidé neumí komunikovat nebo odmítají komunikovat s tím, že se „stejně nic nevyřeší“.

Součástí komunikace je důležitá třistašedesátistupňová zpětná vazba, někdy nazývaná třistašedesátistupňové kritériální hodnocení výkonnosti a vícezdrojové hodnocení. „Je navržena tak, aby poskytovala kompletní přehled o činnosti každého pracovníka. Hodnotiteli jsou nadřízení, přímí i nepřímí, kolegové, interní a externí zákazníci, někdy i podřízení. Součástí je také sebehodnocení.“ (Wagnerová, 2008, s. 76).

Aby vazba byla skutečně efektivní, je nutné využívat různé metody zjišťování, například s pomocí dotazníků. Úkolem manažerů je správně analyzovat zjištěná data, vyhodnotit je a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení komunikace a následně pracovního výkonu jednotlivců. „V běžném životě se nám zpětné vazby nedostává příliš často. Lidé nedokážou nalézt vhodný způsob, jak zpětnou vazbu sdělit.“ (Kulka, 2008, s. 60). Kulka zároveň dodává, že je lepší zpětná vazba vyžádaná než vnucovaná, měla by být co nejkonkrétnější, ne obecná. Důležitost zpětné vazby v komunikaci uzavřeme konstatováním, že: „Pro člověka a jeho činnost je důležitá informovanost o účelu výkonu, který vykonává, možnost vědět o „osudu“ své práce a zpětná vazba k výkonu.“ (Kocianová, 2010, s. 42). Kocianová dále zdůraznila, že komunikace managementu se zaměstnanci je velmi důležitá v průběhu celého pracovního procesu a zejména nelze přehlížet zásady a také kroky, které je nutné podniknout pro zajištění tzv. zpětné vazby při hodnocení výkonu zaměstnance.

6. Motivace

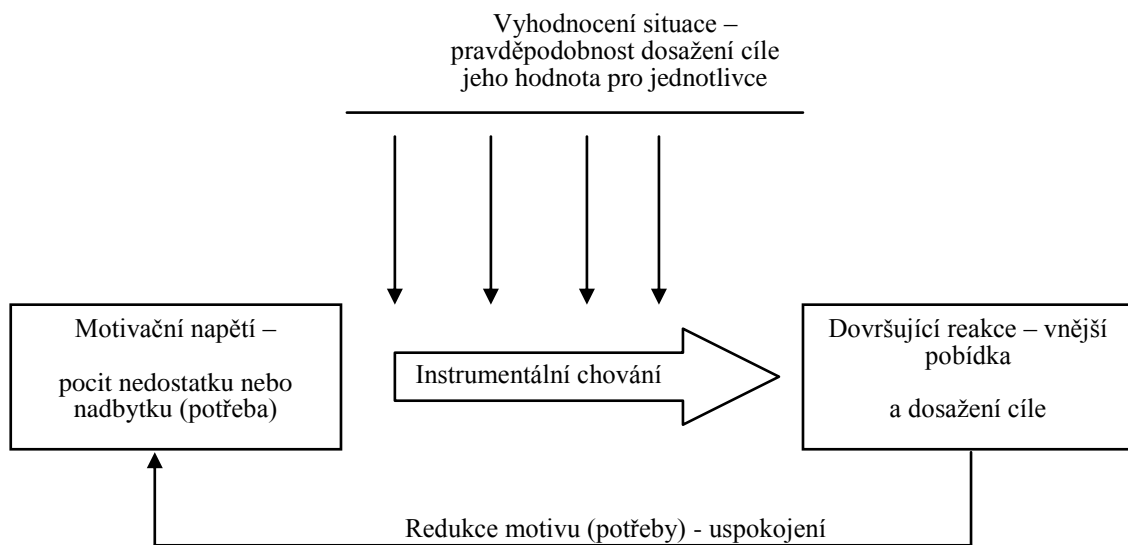
6.1 Definice základních pojmů

Pojem „motivace“ je slovo, se kterým se setkáváme prakticky denně – v osobní a také v pracovním životě. Pod tímto pojmem si každý jedinec představuje něco jiného, ale ve svém souhrnu můžeme říci, že v představách je to určitý cíl, kterého chce dosáhnout, aby si splnil své představy a přání. „Motivace je psychický stav vyvolávající činnost, chování či jednání zaměřující se určitým směrem.“ (Kolektiv autorů, 1996, s. 651).

Například Graumann vymezuje motivaci jako „to v nás a kolem nás, co nás vede, žene, nutí, abychom se chovali tak, a ne jinak“. (in Nakonečný, 1998, s. 437). Známa je definice Armstronga, který definoval motivaci trochu neurčitě, když napsal, že je to „to, co nutí lidi jednat nebo se chovat tak, jak jednají nebo se chovají“. (Armstrong, 1995, s. 191). O několik let později se více zamýšlel nad tím, co lidi nejvíce motivuje a co motivování lidí znamená. Tehdy uvedl: „Motivování lidí je vlastně jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chce, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli. Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají splnění těchto cílů. Takoví lidé mohou být vnitřně motivovaní, motivováni sami ze sebe, a pokud to znamená, že chtějí jít ve správném směru k dosažení toho, čeho mají dosáhnout, pak je to nejlepší podoba motivace.“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 70).

Každý jedinec má svou vlastní charakteristiku, kladné i záporné vlastnosti, které ovlivňují jeho životní postoje a také životní styl. Tyto faktory se promítají do motivace. Zatímco někdo je zdravě nebo dokonce nezdravě ctižádostivý, ví, jak chce svého cíle dosáhnout, nepotřebuje, aby ho jiný subjekt motivoval, jiný jedinec potřebuje motivaci neustálou. Aby lidé dosáhli určitého cíle, musí mít svůj motiv anebo jim motiv musí dát jiný subjekt. „Motiv je cokoli, co vede k aktivitě, počínaje potřebou potravy, jež „pohání“ už bičíkovce a konče touhou obětavého idealisty zachránit celé lidstvo před hrozící ekologickou katastrofou. (Říčan, 2010, s. 92). Rozhodujícím zájmem a cílem organizace je, aby management dokázal podřízené zaměstnance správně motivovat, protože motivovaní zaměstnanci, kteří jsou informováni o svých uložených úkolech, o tom, co se od nich zároveň očekává, jak budou za odvedenou práci odměňováni, odvádějí mnohdy nadstandardní pracovní výkony, což v konečném efektu pro organizaci znamená vyšší zisk a konkurenceschopnost. Zcela konkrétně to vyjádřil Bělohlávek (2003, s. 26), který zdůraznil, že „člověk, který špatně zvládá svou práci, ztrácí sebedůvěru a hledá příčiny neúspěchu všude

okolo, ale ne u sebe.“ Že toto konstatování je pravdivé, může potvrdit mnoho z nás. Jen neradi přiznáváme vlastní chyby, nedostatky, když nám je vytýká jiná osoba, většinou to neseme s nelibostí, i když ve svém vnitru víme, že má pravdu. Nutné je dodat, že motivace v tomto případě souvisí s komunikací, s tím, jak ji obě strany zvládají. Na pracovištích se můžeme setkat se zaměstnanci, kteří své práci rozumí, nikdo je nemusí do práce nutit, mají za prestižní záležitost, že úkol a pracovní výkon zvládnou sami. Komunikace s nimi je bezproblémová, motivováni jsou tím, že chtějí dokázat kolegům na pracovišti, že umí dokonale zvládnout svou práci. Na pracovišti jsou také zaměstnanci, jejichž pracovní výkon musí být průběžně kontrolován, nesmí chybět motivace ze strany nadřízeného. Z toho vyplývá, že každý jedinec musí být jinak motivován, protože lidé mají různé potřeby. „Ačkoli mají lidé různé potřeby, přesto potřebují znát přesně stanovená pravidla pro své pracovní výkony i pro svůj pracovní život.“ (Plamínek, 2006, s. 76). Organizace by mohly ze své činnosti přinášet mnoho důkazů o tom, jak je motivace jejich zaměstnanců důležitá. „Zaměstnanci, kteří jsou motivováni, dovedou lépe zvládat a korigovat případně vzniklé organizační nedostatky.“ (Coates, 1997, s. 231). Cyklické schéma motivace znázorňuje *obrázek 4*.



Obrázek 4 Cyklické schéma motivace

Zdroj: Upraveno podle Nakonečný, 1995 a 2000.

6.2 Teorie motivace

Různé přístupy k motivaci daly vzniknout několika teoriím. Nejvíce používanými jsou:

- **Teorie instrumentality** – odměny nebo tresty slouží jako prostředek k tomu, aby se lidé chovali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah** – zaměřují se na obsah motivace. Je také známá jako teorie potřeb.
- **Teorie zaměřené na proces** – zaměřující se především na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním a vnímáním spravedlnosti.

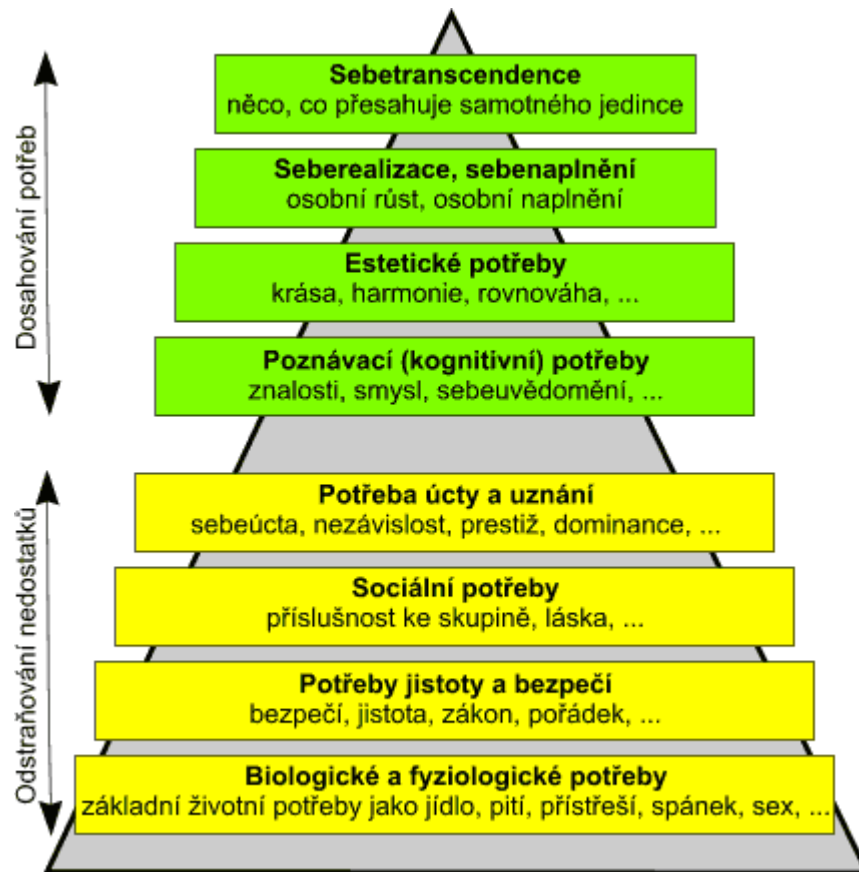
(Armstrong, 2007, s. 221)

Teorie instrumentality

Představitelem je Taylor a jeho koncepce vědeckého řízení. Podstatou teorie je tvrzení, že když děláme jednu věc, vede to ke druhé věci. Teorie staví na kontrole, tzn. na vnějších vlivech. V extrému reprezentuje názor, že lidé pracují pouze pro peníze. (Kocianová, 2010, s. 28). Taylorovu teorii kritizoval Armstrong (2007, s. 221). Uvedl, že teorie „je založena výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.“

Teorie zaměřené na obsah

Nejvíce prezentovanou a také nejznámější je Maslovova teorie potřeb – *obrázek 5*. Maslow tvrdí, že lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Podle jeho názoru existuje devět vrozených potřeb, mezi které zahrnuje biologické potřeby, potřeba jistoty a bezpečí, potřeba poznání, potřeba úcty, potřeba vědění a porozumění, estetické potřeby, potřeba transcendentna, potřeba svobody vyjadřování, potřeba seberealizace – rozvoj plného potenciálu. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 66).



Obrázek 5 Maslowova teorie potřeb

Zdroj: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=180

Protikladem teorie Maslowa je teorie Claytona Alderfera. Tvrdí, že je realističtější hovořit jen o třech základních teoriích potřeb – o existenci (fyziologické potřeby a potřeba bezpečí), o vztazích (potřeba uznání a úcty), o růstu (potřeba sebeúcty a sebeaktualizace). Podle jeho názoru tři základní teorie potřeb mohou být požadovány ve stejném okamžiku.

McClellandova teorie manažerských potřeb je využívána pro identifikaci potřeb manažerů. Zaměřuje se na identifikaci rozdílů v motivaci jedinců jako nástroje zjištění, jaké vzorce motivace vedou k efektivnímu výkonu a úspěchu v práci. Zdůrazňuje potřebu úspěchu, tj. touhu neustále plnit nějaké podněcující úkoly vyžadující odpovědnost a uplatnění schopností, dále potřebu moci, tj. potřebu kontroly nad lidmi a jejich ovládnutí, potřebu sounáležitosti, tj. potřebu dobrých sociálních, osobních vztahů s lidmi. (Hospodářová, 2008, s. 103).

Herzbergův dvoufaktorový model - model vypracoval Herzberg, když zkoumal zdroje spokojenosti a nespokojenosti s prací účetních a techniků. Chtěl potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, že lidé nejsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je uspokojují, nebo naopak. Zjistil, že přání pracovníků se rozdělují do dvou skupin. První zahrnuje potřeby rozvíjet odbornost a celkovou kvalifikaci. Druhá skupina zaměstnanců se spokojuje pouze naplňováním svých potřeb, které je příliš nemotivují.

Teorie zaměřené na proces

Expektační teorie – formuloval Vroom v roce 1964. Jeho názory analyzovala Kocianova (2010, s. 32) se závěrem, že „motivace člověka je úměrná významu, který pro něj má dosažení cíle, a pravděpodobnosti dosažení cíle.“ Zároveň konstatovala, že člověk je motivován k určitému cíli tehdy, jestliže má tento cíl pro něj hodnotu a pokud má reálnou šanci tohoto cíle dosáhnout.

Teorie cíle - formulovali Latham a Lock. Podle jejich názoru jsou motivace a výkon vyšší, mají-li jednotlivci stanoveny specifické cíle a v případě, že jsou obtížné, ale přijatelné, existuje-li odezva (zpětná vazba na výkon). Cíle musí být projednány, odsouhlaseny, jejich dosahování musí být podporováno vedením a radou. Rozhodující je zpětná vazba. (Wagnerová, 2008, s. 15).

Teorie spravedlnosti - řešila problematiku jak intenzivně zaměstnanci vnímají jednání managementu organizace. Teorie spravedlnosti vyvozuje závěr, že zaměstnanci jsou názoru, že spravedlivé jednání je takové, když management jedná se zaměstnanci stejně bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Teorie tvrdí, že lidé budou motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě. Adams je názoru, že existují dvě formy spravedlnosti. Za prvé jak lidé vnímají, jak jsou odměňováni a zda tak skutečně děje podle jejich skutečného přínosu. Za druhé – jak zaměstnanci vnímají postupy, které organizace používá při hodnocení pracovníků, při jejich přeřazování na vyšší pracovní pozice, popř. při disciplinárních řízeních při porušování legislativních a pracovních firemních předpisů. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 25).

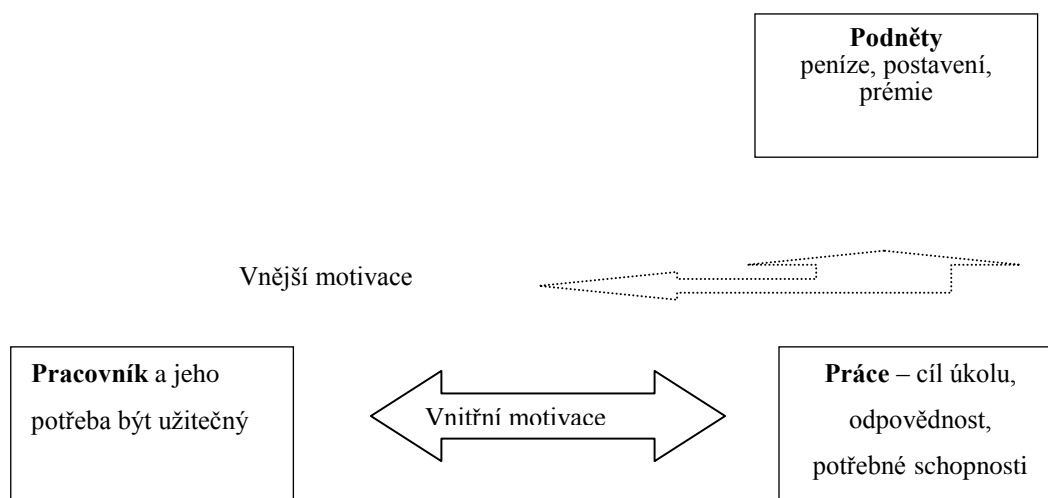
6.3 Typy motivace

Vnitřní motivace

Jejími autory jsou sami lidé, kteří si formulují určité faktory a podle nich zvažují, jak je jejich práce zodpovědná, jak je důležitá a také hodnotí, jakou mají kontrolu nad motivací. Klasickými faktory vnitřní motivace jsou obsahově atraktivní činnosti, odpovědnost, rozšiřování schopností, rozšiřování kvalifikace, uznání, výkon. (Daigeler, 2008, s. 65).

Vnější motivace

Zahrnuje všechny faktory, které obsahují to, co dělá nebo bude dělat firma pro zaměstnance tak, aby je stále více motivovali. Základní problém vnější motivace spočívá v tom, že systémy podnětů odvádějí pozornost od pracovní náplně. Mezi vnější faktory patří peníze, postavení a titul, privilegia, jistota, pracovní podmínky. (Daigeler, 2008, s. 64).



Obrázek 6 Vnitřní a vnější motivace

Zdroj: DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 65.

K vnější motivaci Daigeler uvedl (2008, s. 65): „Mimořádně nás uspokojuje, pokud dosáhneme výsledků vlastními schopnostmi. Cílené uznání za vykonanou práci je proto formou zpětné vazby, která se přímo týká osoby pracovníka“.

6.4 Základní pravidla motivace

Základní pravidla motivace zaměstnanců si organizace definují samy. Vycházejí ze svých dlouhodobých cílů organizace, ze svých potřeb. Na základě dlouholetých zkušeností a výzkumů formuloval základní pravidla Plamínek (2010, s. 15-25).

Základní pravidla motivace:

- Motivace není jedinou cestou k ovlivňování lidí.
- Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.
- Lidé musí být spokojeni alespoň s něčím.
- Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.
- Obava z nepřijemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.
- Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
- Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.
- Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe.
- Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.

Základní body, které formuloval Plamínek, jsou pouze návodem na to, jak lze motivaci uplatnit v praxi. Každý bod má svou hodnotu. „Určit význam jednotlivých hodnot je často možné jen při vzájemném srovnávání dvou skutečností, kdy jedna je lepší než ta druhá, která je tudíž horší, ale může být lepší než další jiná skutečnost“. (Nový, Surynek, 2006, s. 64). Mnohé výzkumy prokazují, že organizace hovoří o tom, jak motivují své zaměstnance, co vše jejich motivační programy obsahují, ale již nehovoří o tom, zda tyto programy jsou pro zaměstnance skutečně motivační, zda to není jen program na efekt, protože při bližším zkoumání se ukáže, že je zaměstnanci využívají jen v malé míře. Proto je nezbytné, aby management organizací hledal takové motivační metody, které budou skutečně efektivně využívány. Na adresu managementu organizací je možné uplatnit následující tvrzení: „Mnozí lidé se domnívají, že motivace je lidská vlastnost třeba jako spořivost, řemeslná zručnost nebo hudební nadání.. A tak jsou někteří bližní přesvědčeni, že motivace je jednou provždy danou charakteristikou osobnosti a že se na tom také nedá nic měnit“. (Niermeyer a kol., 2005, s. 15).

6.5 Vliv firemní strategie na motivaci zaměstnanců

Pro organizaci jsou přínosem zaměstnanci, kteří mají potřebnou odbornou kvalifikaci, jsou flexibilní, mají zájem se dále celoživotně vzdělávat. Profesně zdatní zaměstnanci jsou pro organizaci velkým kapitálem, proto se strategicky chovající organizace bude motivací zaměstnanců průběžně zabývat, analyzovat situaci a v případě potřeby přijímat nová opatření. „Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Na druhé straně také každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací“. (Koubek, 2007, s. 126).

Zaměstnanci se musí přesvědčit o tom, že jim organizace věří, že věří v jejich odborné znalosti i morální vlastnosti. Loajalita zaměstnanců k organizaci je dnes jedním ze základních požadavků. Významnou úlohu mají proto i etické kodexy. Management organizace musí mít možnost přesvědčit se, že zaměstnanci jsou schopni uložené pracovní úkoly bez problému zvládnout, že jim může věřit. „Dejte lidem odpovědnost, zeptejte se jich a pak uvidíte a budete překvapeni, jak dokážou být kreativní...V každém případě to může potenciálně zvýšit motivaci a výkony“. (Forsyth, 2009, s. 38). Podobně argumentuje Bělohávek (2003, s. 26), který prezentoval názor, že když nedokážeme člověka motivovat, bude svou práci špatně zvládat, bude ztrácet sebedůvěru, nebude mít zájem odvádět kvalitní pracovní výkon. Když se mu nebude dařit, bude hledat příčiny ne u sebe, ale u svého okolí.

V současném období není lehké pro velkou část organizací se vyrovnávat se současnou ekonomickou situací. Již několik let se pohybují v ovzduší nejistoty, které je způsobeno celosvětovým ekonomickým vývojem a v podmínkách České republiky neustálými legislativními změnami, zejména změnami daňovými. Tento stav nutí organizace, aby často aktualizovaly nebo dokonce zcela změnily své dlouholeté firemní strategie, což sebou zákonitě nese mnoho organizačních i finančních problémů. Nejistota se následně odráží na pracovním výkonu zaměstnanců, protože ti místo plného pracovního výkonu na pracovištích řeší, zda organizace nebude zaměstnance propouštět apod. Nejistota ve strategii organizace nesmí trvat dlouho, jinak se bude snižovat motivace zaměstnanců, kteří před sebou nebudou mít, podle svého názoru, dlouhodobou perspektivu zaměstnání v organizaci a začnou přemýšlet o změně.

7. Řízení lidských zdrojů v Řeznictví – Libor Šrol, s. r. o.

7.1 Charakteristika firmy

Podnikání fyzické osoby Řeznictví - Libor Šrol bylo zahájeno v roce 1991. V roce 2005 firma založila společnost Řeznictví Libor Šrol, s. r. o. Podnik s výrobou začínal v malém městě Žacléř, kde se významně uchytil především pro svou jedinečnost. Perspektivní výnosy podnikateli umožnily rozšířit firmu a založit novou centrální prodejnu ve větším městě, jako je Trutnov. Zakladatelská prodejna v Žacléři je stále v provozu. Při volbě rozvoje podnikání do většího města bylo nutné zvažovat budoucí konkurenci, protože v Žacléři byla nulová. Trutnov jako výběr lokalizace podniku byl vyhovující. Podnikateli umožnil zvýšit objem výroby díky lepší infrastruktuře, větší nabídce pracovní síly, kvalifikace pracovníků a dále díky lepší výběru dodavatelských zdrojů. Tento razantní rozvoj výroby majiteli zvýšil zisky a pomohl mu najít místo na trhu. Díky tomu mohla společnost přijmout do pracovního poměru další pracovní síly.

Obchodní firma	Řeznictví – Libor Šrol, s. r. o.
Sídlo	Trutnov 1, Novodvorská 323, PSČ 541 01
IČ	27474364
Datum zápisu	06. 05. 2005
Právní forma	Společnost s ručením omezením
Rejstříkový soud	C 21136 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Číslo zápisu u rejstříkového soudu	oddíl C, vložka 21136

Tabulka 1 Identifikace Řeznictví – Libor Šrol, s. r. o.

Zdroj: www.justice.cz

Základní vizí podniku je soustředění se na kvalitní řeznickou výrobu, která v době založení podniku na trhu chyběla. Je to malá firma, což vyplývá z charakteristik, jako je počet zaměstnanců menší než 50 a obrat menší než 250 milionů. U malých podniků je typické spojení vlastnictví s řízením. Majitel sám podnik řídí, nese odpovědnost a je plně zainteresován na firmě.

10110:	Zpracování a konzervování masa, kromě drůbežního
101:	Zpracování a konzervování masa a výroba masných výrobků
471:	Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách
4778:	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
5590:	Ostatní ubytování
56100:	Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních

Tabulka 2 Klasifikace ekonomických činností CZ-Nace

Zdroj: www.justice.cz

Cílem firmy je prodej čerstvého masa a uzenin. Neobstarává pouze prodej masných výrobků, ale soustřeďuje se i na výrobu. Důležité je zmínit, že neprovádí porážku dobytka. Zajišťuje nákup masa, které dále zpracovává ve vlastní uzenářské výrobě. Svou tradiční výrobou se snaží vymezovat vůči hypermarketovým výrobkům, a tak se pro něho nestávají konkurencí. Odběratelé firmy jsou zákazníci nakupující v prodejnách a dále horské hotely, stravovací zařízení a samoobsluhy, které firma dostatečně zásobuje. Její strategie spočívá především v zajištění kvalitní, chutné a tradiční produkce. Podnik si klade za cíl být úspěšný a obstát na místním trhu. Dosažení úspěchu činí díky kvalitní výrobě, která spočívá ve velkém podílu masa v uzeninách. Do povědomí zákazníků se dostává díky dobré reklamě a propagaci. V současné době je firma stabilizovaná. Její hospodářský výsledek je uspokojivý. Podnik na trhu působí již 20 let a za tuto dobu se jí podařilo zaujmout významné místo na lokálním trhu, což dokládá i existence tří poboček na Trutnovsku. Firma si vede dobře při snižování nákladů, aniž by ohrozila kvalitu produktů.

Firma má nyní modernizované výrobní zařízení, což jí pomáhá šetřit energii a zároveň zvětšovat produkci. Pro hospodárnost firmy je důležité vyrábět s co nejnižšími náklady, ale vytvářet kvalitní výrobky. Snižování nákladů firma provádí díky zavádění nových technologií a strojů (udíren, mrazáků). Svou pozornost na sebe soustřeďuje díky velkému podílu masa v uzeninách, čímž se výrobky stávají velmi kvalitní. Dále svůj výrobní sortiment obohacuje novinkami, jako jsou například v létě grilovací klobásy. Značnou část výroby firma zabezpečuje sama. Nakupuje pouze výrobky, na které nemá výrobní zařízení, mezi něž patří například suché salámy. Mezi prodejní sortiment této firmy kromě čerstvého masa a uzenin patří i paštiky, sýry, pečivo a nápoje. Dále prodejní sortiment zahrnuje i doplňkové zboží, jako jsou nakládané potraviny, koření a přílohy v podobě těstovin a rýže.

Základní vizí podniku je soustředění se na kvalitní řeznickou výrobu, která v době založení podniku na trhu chyběla. Její strategie spočívá především v kvalitní, chutné a tradiční produkci. Dále mezi vize podniku patří úspěšnost a snaha obstát na místním trhu. Dosažení úspěchu činí díky kvalitní výrobě, která spočívá ve velkém podílu masa v uzeninách. Kvalita produktu se odráží v ceně výrobku. Zákazník stojí před rozhodováním mezi kvalitou a vyšší cenou v řeznictví Libor Šrol nebo mezi horší kvalitou a nízkou cenou v hypermarketech. Cenový rozdíl není vysoký. Firma chce, aby výrobek byl dostupný každému. Pro firmu je důležité vyrábět s co nejnižšími náklady a vytvářet kvalitní výrobky. Snižování nákladů firma provádí díky zavádění nových technologií a strojů (udíren).

Firma působí na trhu několik let a má tedy vytvořenou silnou podnikovou kulturu. Podařilo se jí úspěšně prosadit na trhu, protože má jasně vytyčené cíle, kam se má vyvíjet.

7.2 Charakteristika lidských zdrojů

Ve firmě Řeznictví Libor Šrol pracuje 18 zaměstnanců. V současné době podnik zaměstnává 7 mužů a 11 žen. Ženy zde pracují na pozicích prodavačka, uklízečka a řeznice. Muži zastávají práci jako řezníci, údržbáři a účetní. Prodavačky a řeznický provoz má své vedoucí, kteří provádí dozor a kontrolu. Zaměstnanci v řeznickém provozu zastávají namáhavou práci a pracují ve speciálních podmínkách. U zaměstnanců převažuje vzdělání odborného vyučení. Pouze účetní má středoškolské vzdělání s maturitou. Struktura zaměstnanců se během roku změnila z dvanácti mužů na sedm a ze šesti žen na jedenáct. Můžeme zde pozorovat nárůst šesti nových pracovníků. Převážná většina pracovníků působí v podniku již několik let. V řeznických pozicích je typické, že zaměstnanci po ukončení školy nastoupili do této firmy, kde přetrvávají až do současnosti. Ve firmě není typická fluktuace zaměstnanců. Současná situace náborem nových pracovníků je výjimkou. Firma se snaží udržet stálou pracovní sílu. Většina zaměstnanců pracuje na hlavní pracovní poměr. V současné situaci firma nenabírá nové pracovní síly. Hodnocení zaměstnanců provádí manager a zároveň vlastník firmy Libor Šrol. Jeho výsledek je do určité míry ovlivněn názory vedoucích úseku, ale i účetním. Majitel firmy plánuje mzdy podle tržeb a také podle výkonnosti zaměstnanců.

7.3 Cíl výzkumu

Výzkum si klade za cíl provést analýzu spokojenosti s řízením lidských zdrojů, které se odráží na motivaci zaměstnanců. Jedná se o komplexní výzkum, ve kterém bylo úkolem rozpoznat celkovou situaci v pracovním kolektivu. Výzkum probíhal v období dvou let, aby bylo možné analyzovat změny ve spokojenosti. Cílem je zjistit, kam se za dvouleté časové období podnik posunul, a dále nalézt možné příčiny a trendy změn. Vlastní výzkumná část navazuje na předcházející teoretickou. K měření celkové spokojenosti zaměstnanců jsou ve výzkumu využívány pracovní faktory, jako je například motivace a odměňování. Všichni zaměstnanci podniku se stali respondenty. K vyplnění dotazníku přistoupili zodpovědně a poskytli mi užitečné informace. Potěšilo mě, že všichni respondenti odpovídali ochotně.

7.4 Metodika a sběr dat

Jako metodika práce bylo použito individuální anonymní dotazníkové šetření, které bylo provedeno na základě připraveného dotazníku v papírové formě. Dotazník obsahoval dvanáct otázek, přičemž poslední tři jsou sociodemografické. Další část otázek zjišťuje zhodnocení celkové spokojenosti a spokojenosti s dílčími aspekty práce ve firmě. Respondenti byli osobně oslovováni tazatelkou k vyplnění dotazníku. Tazatelka respondentům pečlivě vysvětlila hodnotovou škálu od 1 do 5 (1 - rozhodně nesouhlasím až 5 - rozhodně souhlasím), kde 3 představuje střed na stupnici. Dotazník vyplnilo celkem 18 respondentů, což představuje celkový počet zaměstnanců. Tento typ výběru šetření je možné označit jako vyčerpávající. Průzkum je periodický a byl uskutečněn s ročním odstupem. Získané výsledky z obou let bylo možné porovnat, což umožnilo získat cenné poznatky o úrovni spokojenosti a posunu hodnot zaměstnanců v průběhu dvouletého časového období. Otázky byly zachovány z předchozího roku. Průzkum byl prováděn na dvou pracovištích v Trutnově.

K analýze jednotlivých otázek byl použit statistický program SPSS. Do programu byla vložena zakódovaná data, u kterých bylo provedeno třídění druhého stupně pomocí kontingenčních tabulek. Daná data netestují vzhledem k malému souboru. Zjišťována byla závislost mezi jednotlivými proměnnými a otázkami sociodemografického charakteru. Korelace jednotlivých položek dotazníku jsou vyjádřeny pomocí neparametrického Kendallova tau koeficientu. Dále na data byla aplikována faktorová analýza, která poskytla informace, zda za sadou proměnných není nějaká skrytá struktura. Data jsou tříděna a prezentována podle absolutních četností.

7.5 Charakteristika souboru

Celkem bylo dotazováno 18 zaměstnanců působících na různých pozicích. Především se jednalo o údržbáře, řezníky, prodavačky a management. Jedná se o ženy a muže v rozmezí věku 25 až 60 let. V roce 2012 celkem odpovídalo 6 mužů, 11 žen a 1 osoba neoznačila sociodemografické údaje. V roce 2011 celkem odpovídalo 12 mužů a 6 žen. Byly obsazeny všechny věkové kategorie, což vypovídá o širokém věkovém spektru zaměstnanců. Problémem je, že některá kategorie byla obsazena pouze jedním člověkem, z čehož nelze vyvozovat relevantní závěry o věkové kategorii. Tomuto faktu musela být přizpůsobena situace sloučením pětistupňové škály věku na kategorii mladší a starší. V roce 2012 do mladší

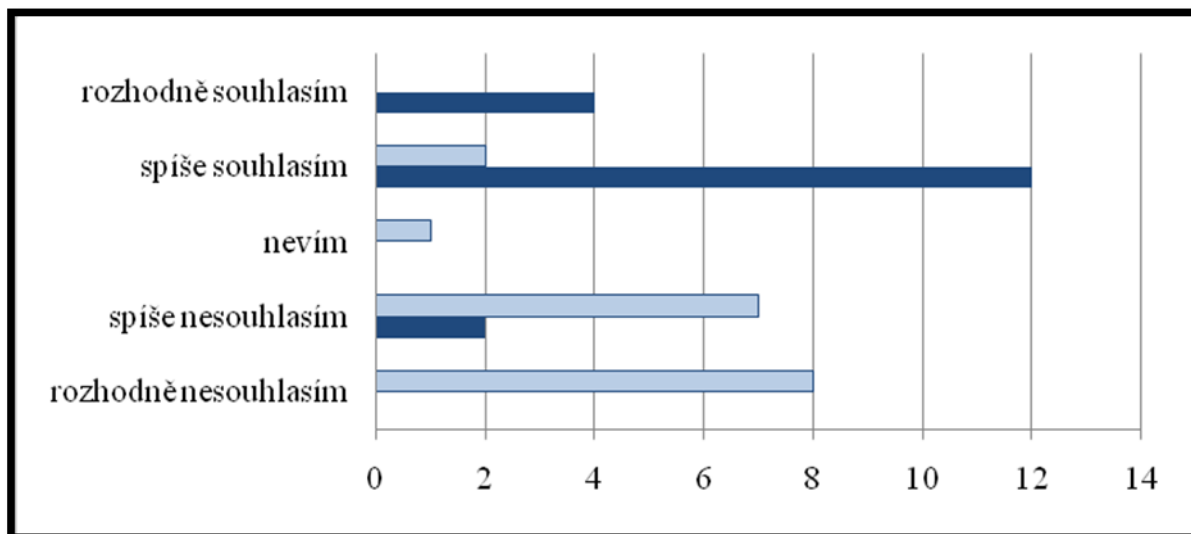
kategorie spadalo 9 osob a do starší 8 osob. Tento rok jsme vyhodnotili a v analytické části jsme připojili grafy, které jsou z našeho hlediska významné. Rok 2011 nemá smysl hodnotit na základě věku, protože do starší kategorie spadají jen 2 zaměstnanci. Údaje o vzdělání nebyly do dotazníku zahrnuty, protože převažuje vzdělání odborného vyučení. Je důležité zmínit, že průzkum neproběhl na totožném vzorku z minulého roku. Převážná většina respondentů ale zůstala stejná.

7.6 Analýza výzkumného tématu

7.6.1 Celková spokojenost s prací

Podkapitola dává odpovědi na otázky týkající sebehodnocení spokojenosti všech zaměstnanců u jednotlivých otázek. Komparace se týká dvou let. Otázky jsou zakomponovány do grafů. Světlé hodnoty grafu jsou za rok 2011 a tmavé za rok 2012.

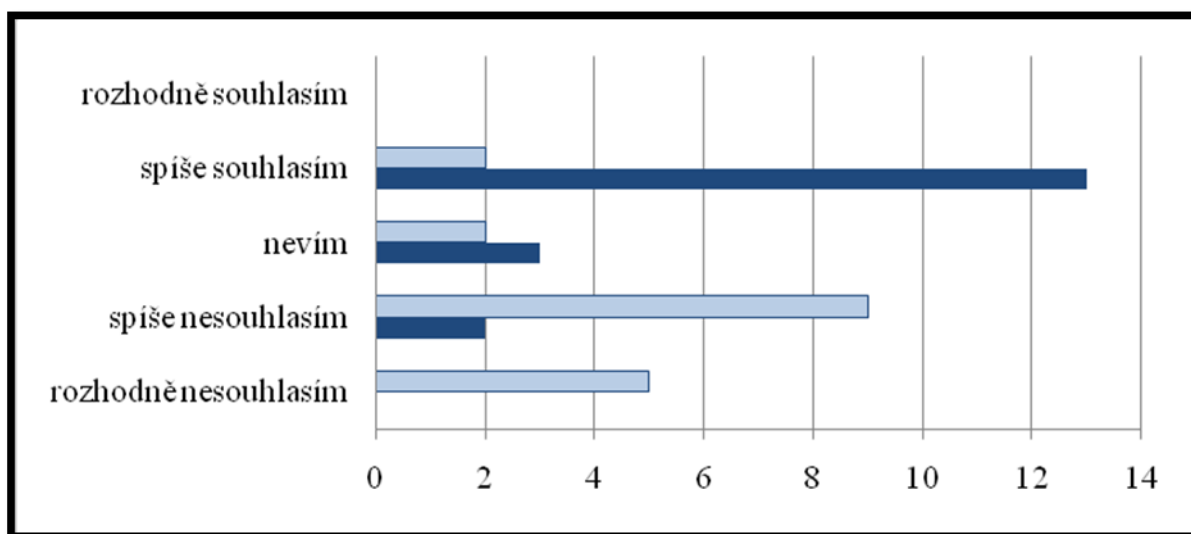
Otázka 1: V mé profesi jsem úspěšný/á a práce mě baví.



Graf 1 Úspěšnost v zaměstnání
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Již u *grafu 1* můžeme spatřovat naprosto rozličný výsledek v obou letech. V roce 2012 většina zaměstnanců souhlasila, že je práce baví a jsou v ní úspěšní, na rozdíl od minulého roku.

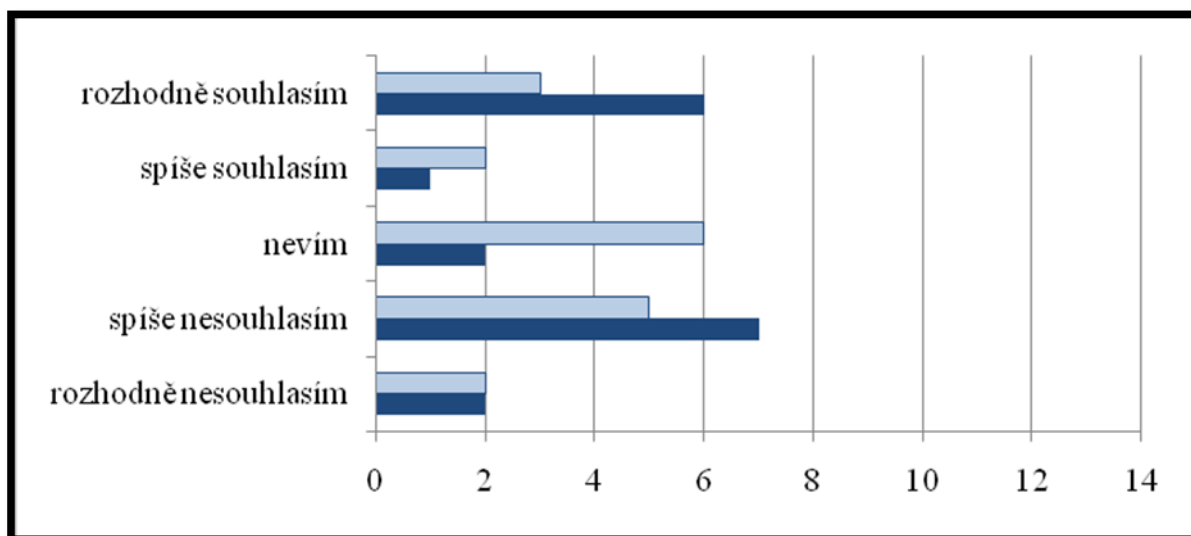
Otázka 2: Mé profesní postavení mě naplňuje a mohu se v něm realizovat.



Graf 2 Spokojenost s profesním postavením
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

U grafu 2 převažuje v roce 2012 jasná převaha respondentů, kteří se mohou v práci realizovat a práce je naplňuje. Zajímavé je, že rozhodný souhlas však nezastává ani jeden respondent u obou let. Razantní nesouhlas v roce 2011 projevilo 5 zaměstnanců.

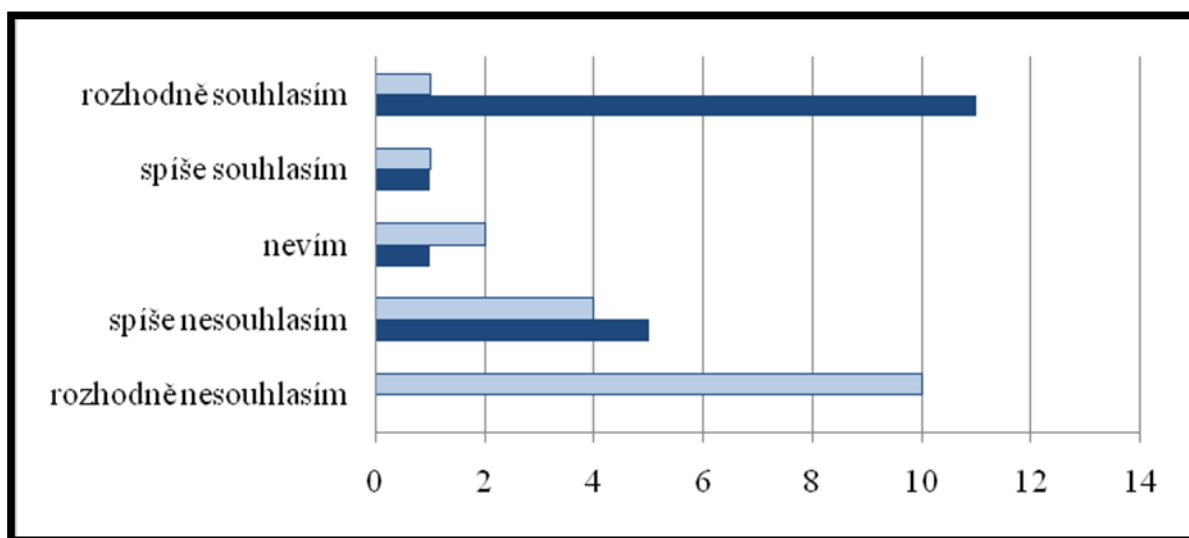
Otázka 3: V zaměstnání postrádám osobní rozvoj a profesní růst.



Graf 3 Postrádání osobního rozvoje a profesního růstu
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

U třetí otázky mají odpovědi velký rozptyl – viz *graf 3*. Je zde část zaměstnanců, kteří souhlasí, a naopak i ti, kteří mají negativní volbu. Podle mého názoru je výsledek ovlivněn pracovní pozicí, kterou ve firmě vykonávají. Názory respondentů se u obou let velmi nelišily. Z tohoto faktu lze vyvodit, že na oblast rozvoje zaměstnanců se za poslední rok zůstala statická. Z pohledu pracovní pozice prodavačka neumožňuje její charakter provozu profesní růst.

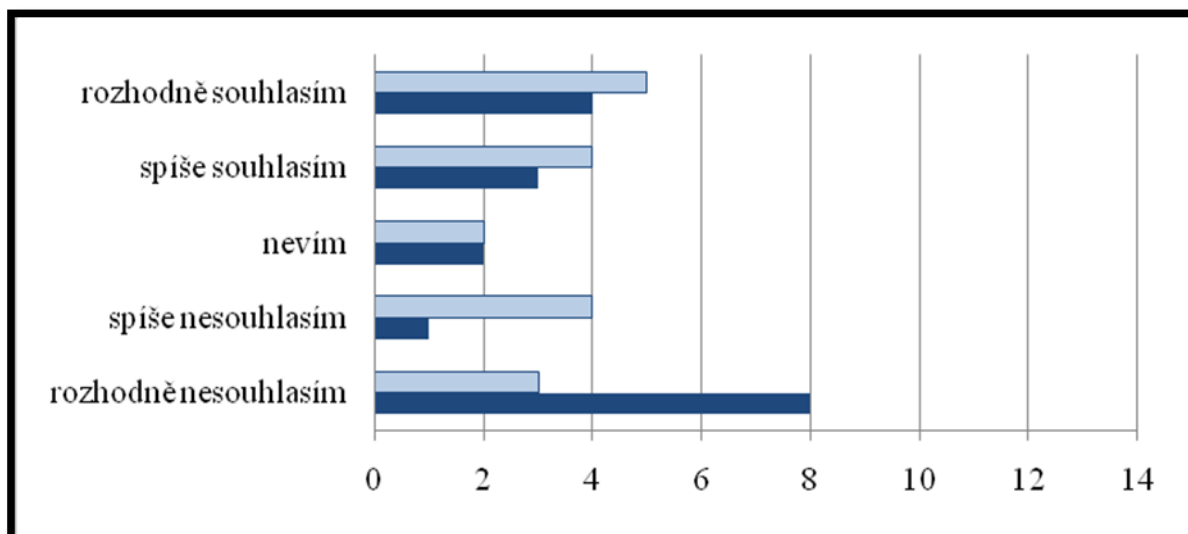
Otázka 4: Jsem spokojen/á se stylem řízení firmy a přístupem k vedení.



Graf 4 Spokojenost se stylem řízení firmy a přístupem vedení
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Podle *grafu 4* dvanáct zaměstnanců není spokojeno se stylem řízení a vedením v roce 2011. Zajímavým faktem je, že můžeme spatřovat razantní změnu v roce 2012. V období krátkého horizontu proběhla velmi podstatná změna názoru. Za touto situací může stát mnoho alternativ. Spokojenost může ovlivňovat změna stylu vedení. Další možností je, že přijutím nových zaměstnanců se změní pohled na spokojenost s řízením. V neposlední řadě můžeme usuzovat, že změna ve spokojenosti byla vyvolána proběhlým průzkumem. U zaměstnanců to vyvolalo efekt opakovaného průzkumu, a tedy zájem o personál.

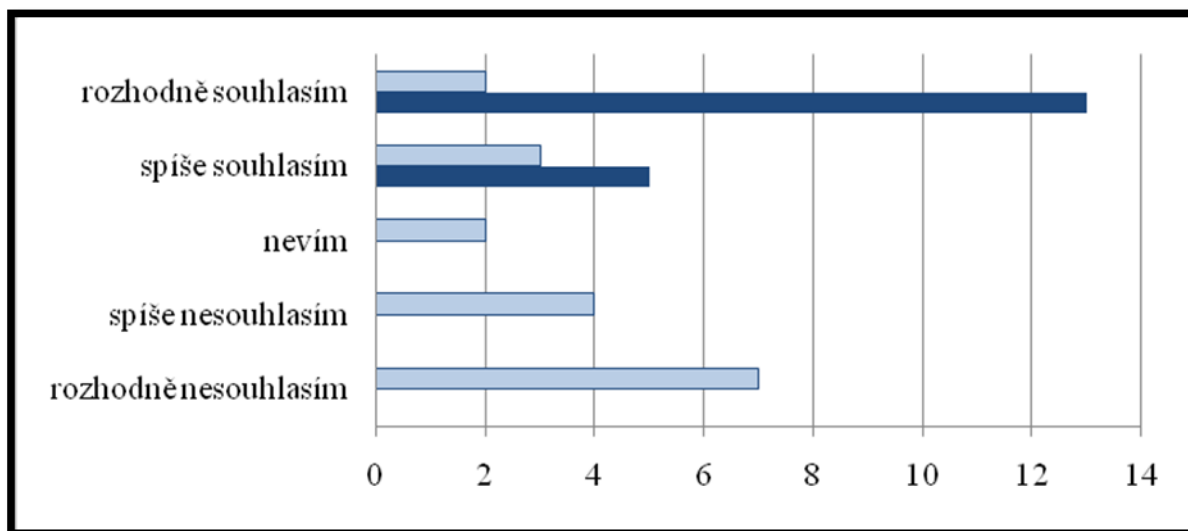
Otázka 5: Mezilidské vztahy na pracovišti na mě působí negativně.



Graf 5 Negativní působení mezilidských vztahů na pracovišti
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Podle *grafu 5* v roce 2012 přibyl počet osob, které neznepokojují mezilidské vztahy na pracovišti. Výsledky jsou heterogenně rozložené po celé škále.

Otázka 6: S kolegy tvoříme dobrý pracovní kolektiv a vykonáváme kvalitní práci.

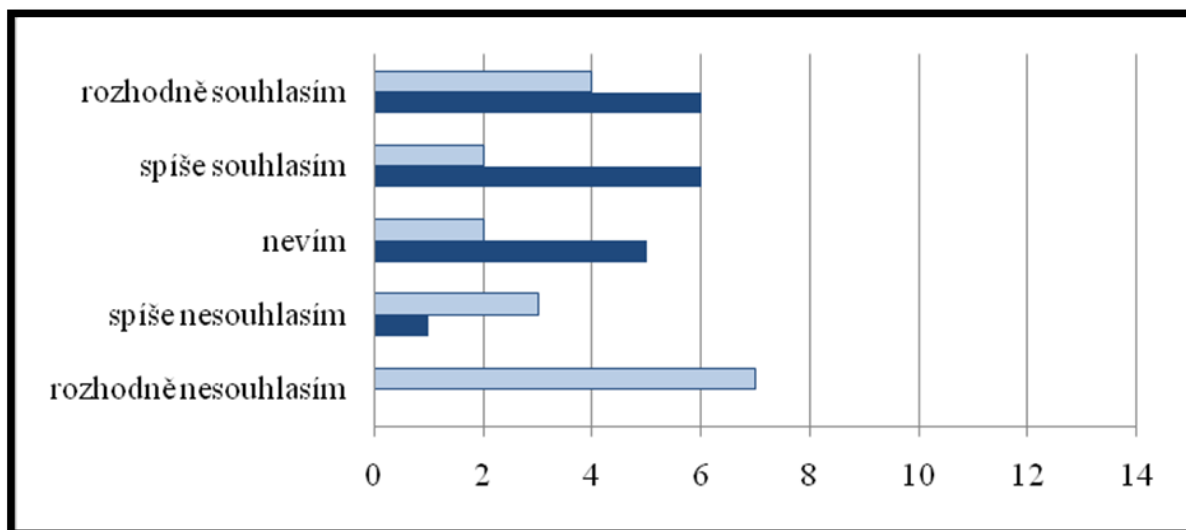


Graf 6 Dobrý pracovní kolektiv jako záruka kvalitní práce
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Graf 6 dává odpověď na otázku, zda v roce 2012 všichni zaměstnanci souhlasí s tvrzením, že tvoří dobrý pracovní kolektiv a vykonávají kvalitní práci. Třináct pracovníků

rozhodně s tvrzením souhlasí. V roce 2011 byl tento názor opačný a spíše zaměstnanci inklinovali k nesouhlasu. Zásluhu na této změně může mít výměna pracovníků. Kontrolou dotazem od majitele jsme zjistili, že byly propuštěni problémoví pracovníci.

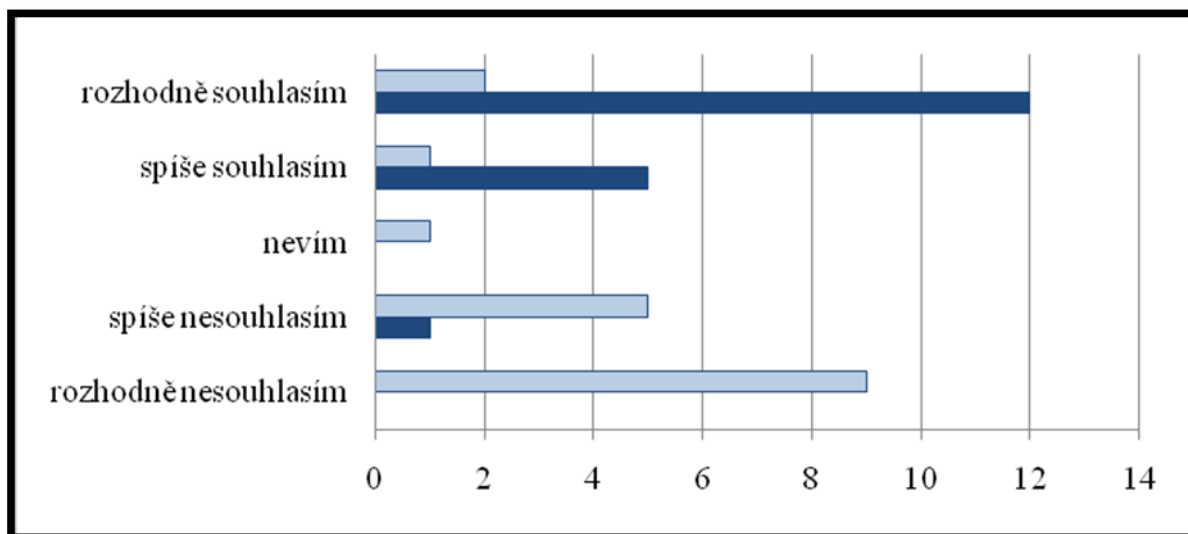
Otázka 7: Finanční ohodnocení je odpovídající mým pracovním výkonům.



Graf 7 Pracovní výkon a finanční ohodnocení
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Graf 7 potvrzuje, že opět spokojenější s finančním ohodnocením jsou zaměstnanci v roce 2012. Ani jedna osoba neodpověděla rozhodným nesouhlasem, na rozdíl od roku 2011. Můžeme zde spatřovat posun hodnot, stejně jako u *grafu 4*. U zaměstnanců se zlepšil jejich pohled na řízení firmy i finanční ohodnocení. Po kontrole dotazem jsme zjistili, že úroveň mezd prodělala mírný nárůst. Zaměstnavatel firmy zajišťuje svým pracovníkům i nefinanční odměňování, v podobě benefitů a stravenek.

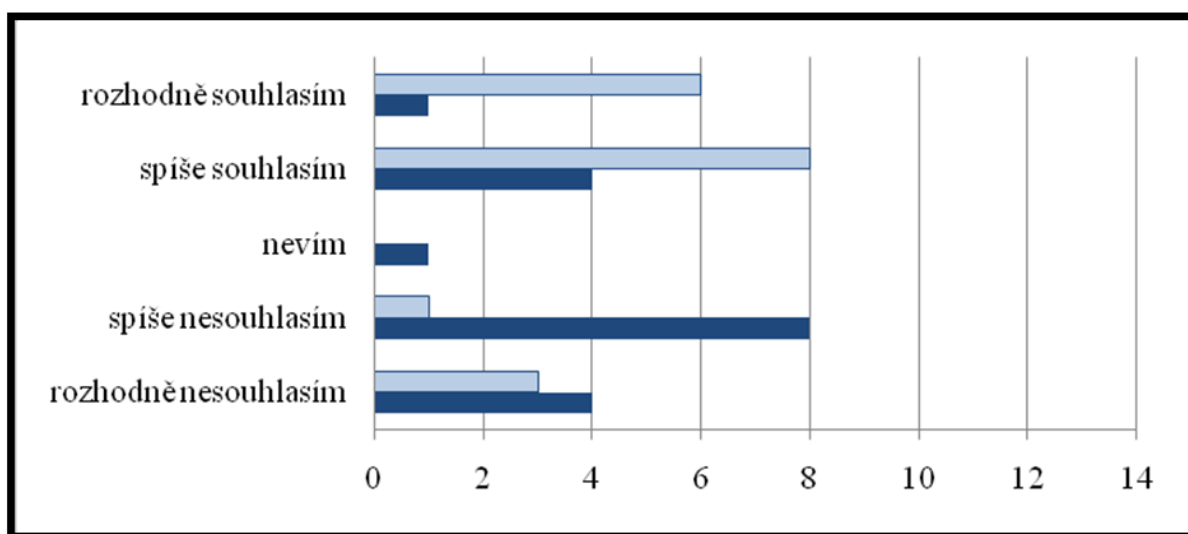
Otázka 8: Pracovní podmínky (bezpečnost práce a hygiena) hodnotím jako vhodné.



Graf 8 Kvalita pracovních podmínek
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Podle *grafu 8* jsou zaměstnanci v roce 2012 spokojenější než v roce 2011. V roce 2011 hodnotilo pracovní podmínky jako nevhodné dokonce devět zaměstnanců. Po uplynutí jednoho roku jejich názor změnil a přesunul do souhlasné kategorie. Informovali jsme se ohledně zavedení nových technologií u majitele firmy. Potvrdil nám, že během uplynulého roku byly nakoupeny nové výkonější pracovní stroje.

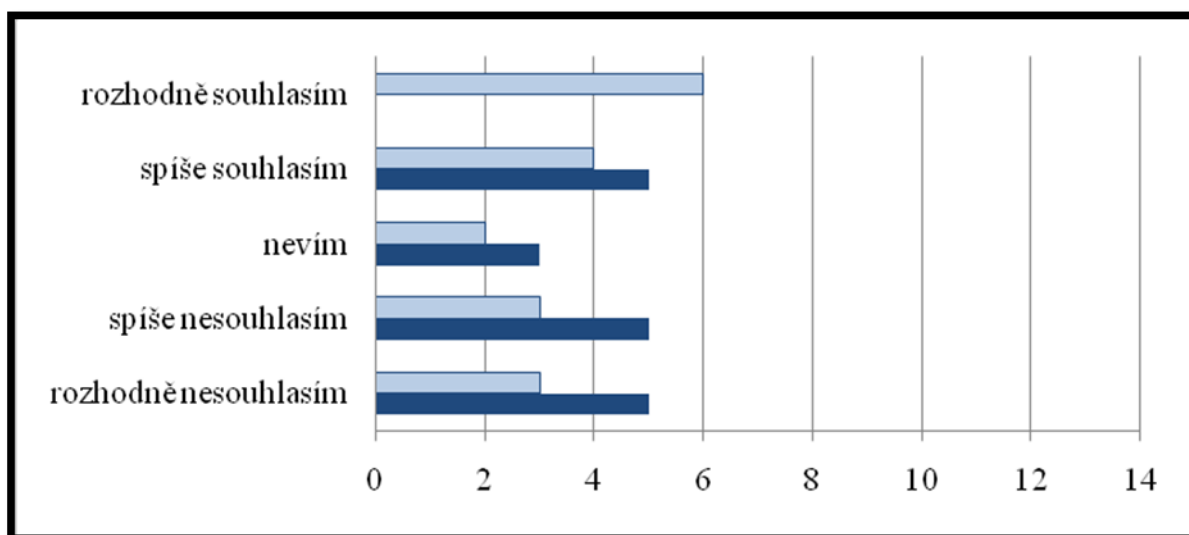
Otázka 9: Práce je pro mě vyčerpávající a nemám čas na svůj osobní život.



Graf 9 Náročnost práce a ovlivnění soukromého života
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Graf 9 představuje stejné zjištění jako předchozí. Střední kategorii v roce 2011 žádný respondent neoznačil, což je známka polarizace. Respondenti jsou schopni se vyjádřit. Práce pro někoho může být skutečně vyčerpávající, ale pravděpodobně se v těchto pozicích nejedná o dlouhou pracovní dobu, směny či nutnost výkonu práce doma.

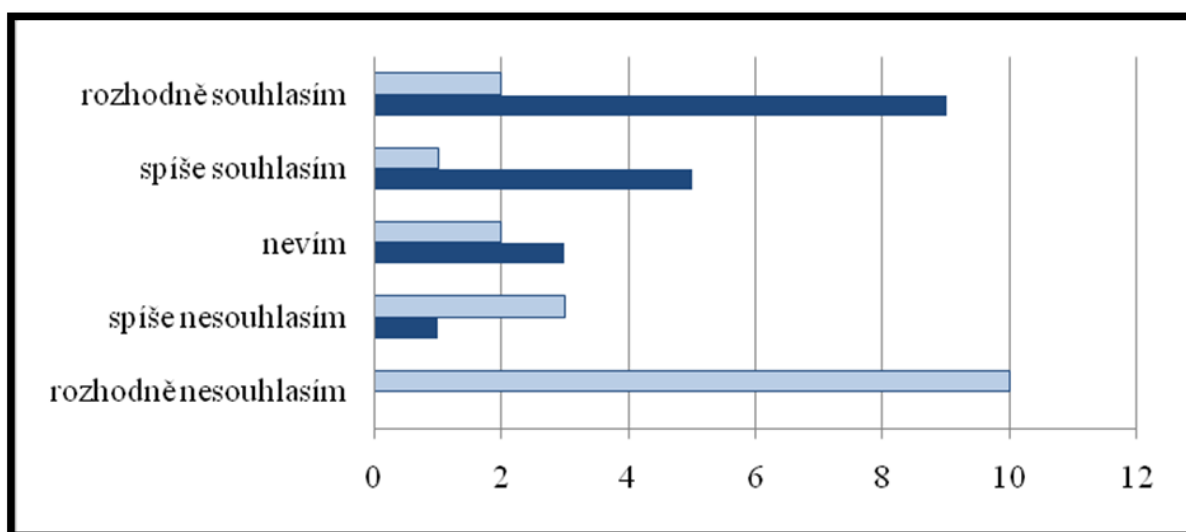
Otázka 10: Je ode mě vyžadována příliš velká fyzická aktivita.



Graf 10 Požadavek na velkou fyzickou aktivitu
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Na *graf 9* úzce navazuje *graf 10*, který hodnocení respondentů potvrdilo. Příliš velkou fyzickou aktivitu potvrzuje šest osob v roce 2011. Protože majitel má samozřejmě informace o názorech svých zaměstnanců, uznal, že práce zvláštěv období dovolených, před svátky apod. je velmi náročná, firma za uplynulý rok posílila brigádníky a ulehčila náročnost práce.

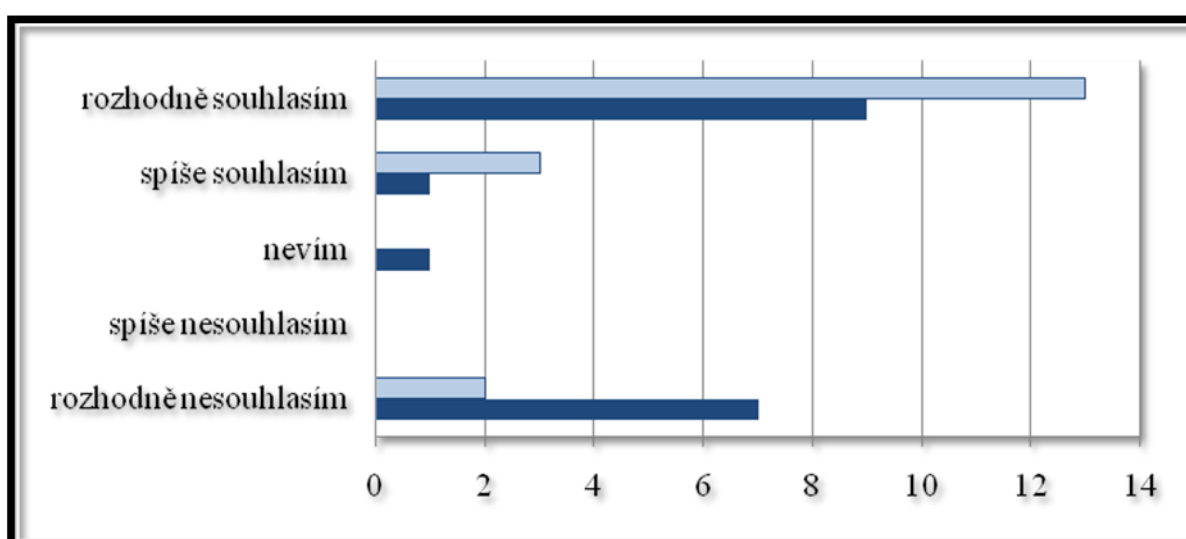
Otázka 11: Je to stabilní profesní pozice, která pro mě představuje jistotu.



Graf 11 Stabilní profesní pozice a jistota zaměstnání
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Graf 11 dává odpověď na otázku, do jaké míry vnímají zaměstnanci jistotu své práce u firmy. Otázka byla položena v roce 2011 respondentům záměrně v období světové ekonomické krize. Jistotu v zaměstnání tehdy nenalezalo 10 zaměstnanců a 3 se spíše přikláněli také k této variantě. Výsledky se po roce ukázaly daleko lepší.

Otázka 12: Neuvažuji o odchodu ze zaměstnání.

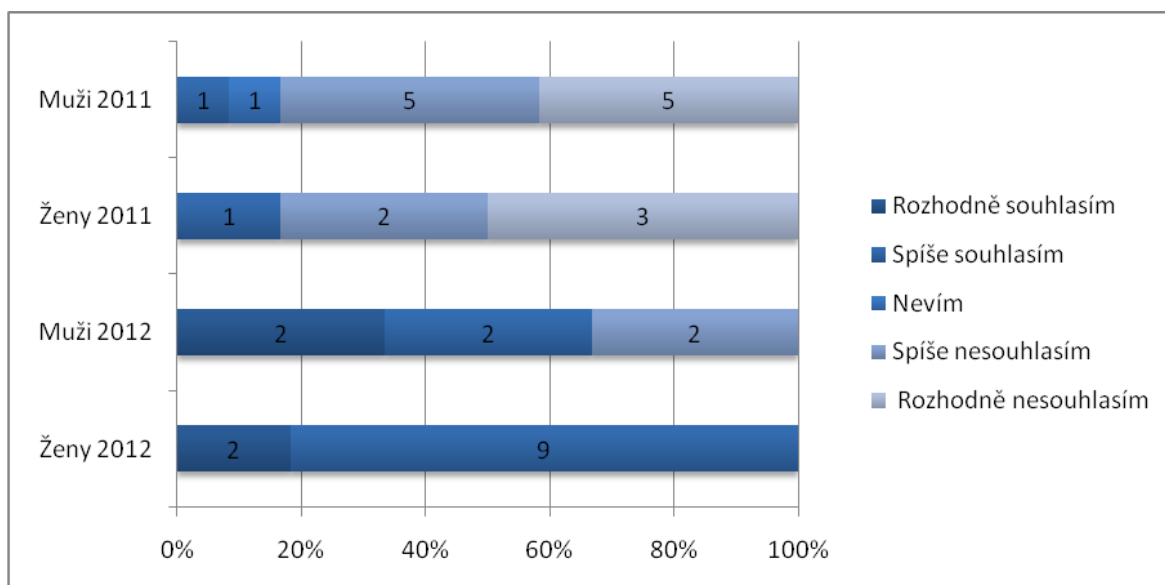


Graf 12 Úvaha o ukončení pracovního poměru
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Nejzajímavější stanovisko, které v celé baterii lze spatřit, je u poslední otázky. V roce 2011 zaměstnanci na předchozí otázky odpovídali relativně nespokojeně, ale podle *grafu 12* neuvažují o odchodu ze zaměstnání tak často jako v roce 2012. V roce 2011 o odchodu ze zaměstnání uvažují celkem 2 osoby. V roce 2012 uvažuje o odchodu ze zaměstnání sedm zaměstnanců.

7.6.2 Spokojenost s prací podle pohlaví respondentů

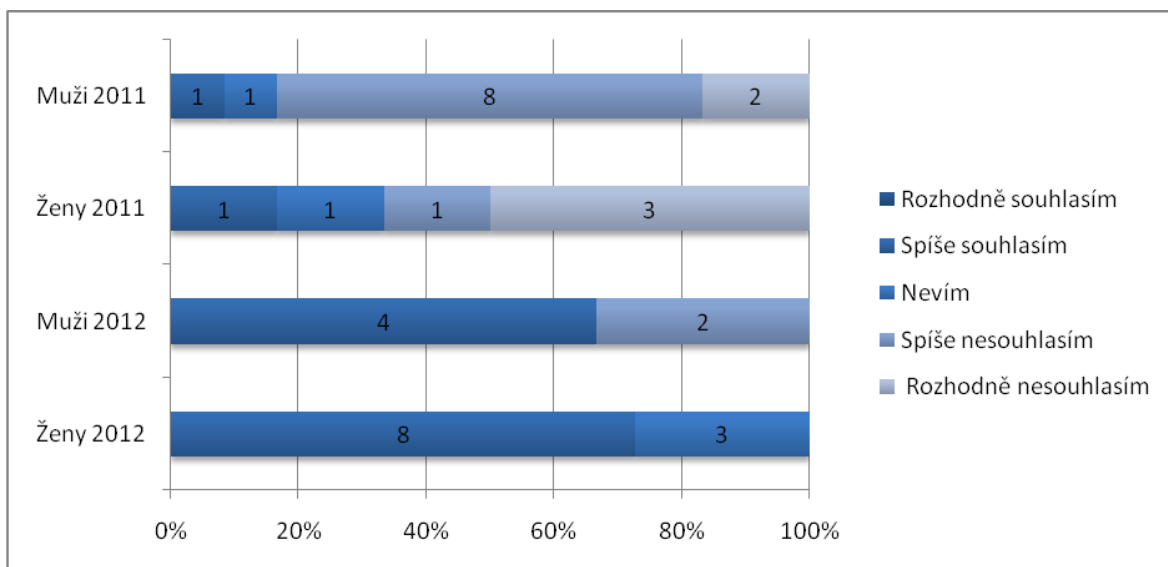
Otázka 1: V mé profesi jsem úspěšný/á a práce mě baví.



Graf 13 Úspěšnost v zaměstnání
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Podle *grafu 13* jsou v roce 2012 úspěšnější ženy a práce je více baví než muže, kteří jsou relativně rozptýlení po celé škále. Ženy mají na tuto otázku jednoznačný názor.

Otázka 2: Mé profesní postavení mě naplňuje a mohu se v něm realizovat.

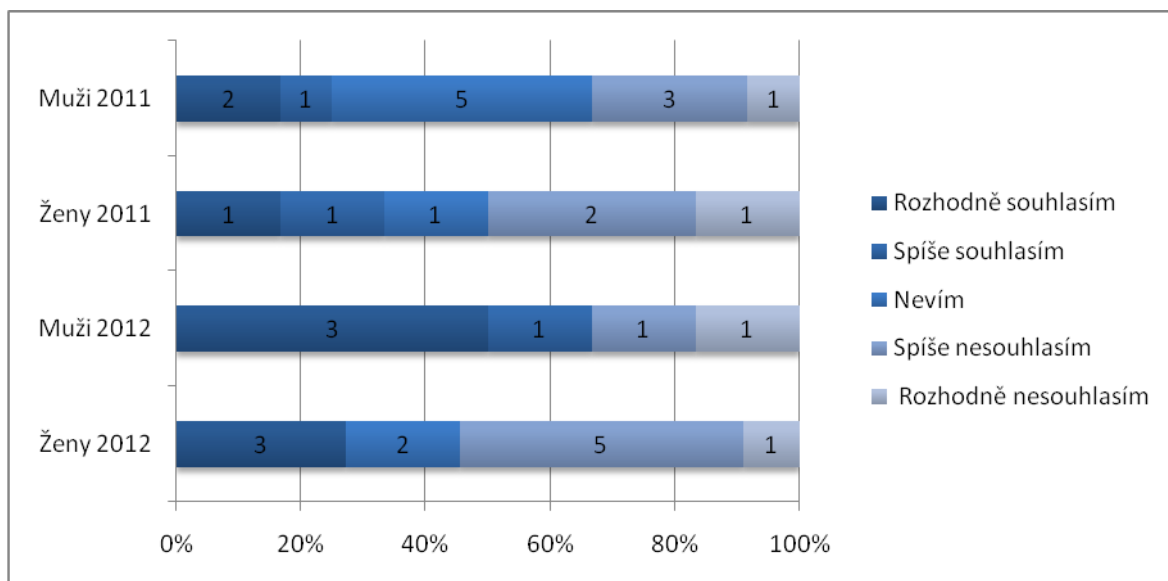


Graf 14 Spokojenost s profesním postavením

Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

U grafu 14 jsou názory žen i mužů shodnější. U kategorie rozhodně souhlasím neodpověděl ani jeden respondent v obou letech.

Otázka 3: V zaměstnání postrádám osobní rozvoj a profesní růst.

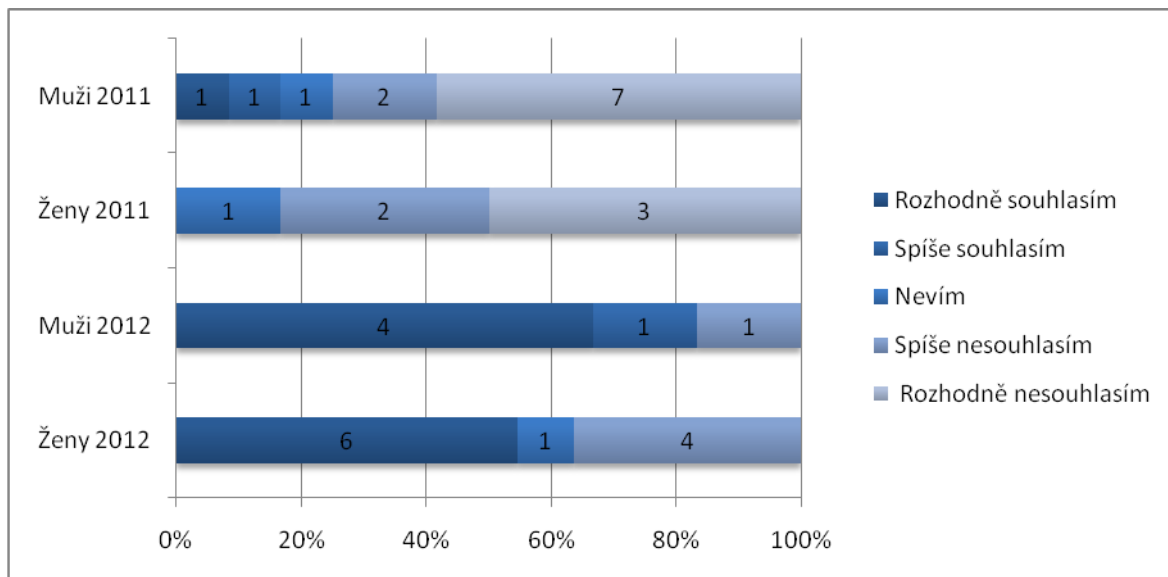


Graf 15 Postrádání osobního rozvoje a profesního růstu

Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Volba středu spokojenosti se stala pro muže v roce 2011 otázka s odpovědí v *grafu 15*. V roce 2012 spíše muži postrádají profesní růst. Polovina mužů s touto otázkou souhlasí a více než polovina žen nesouhlasí.

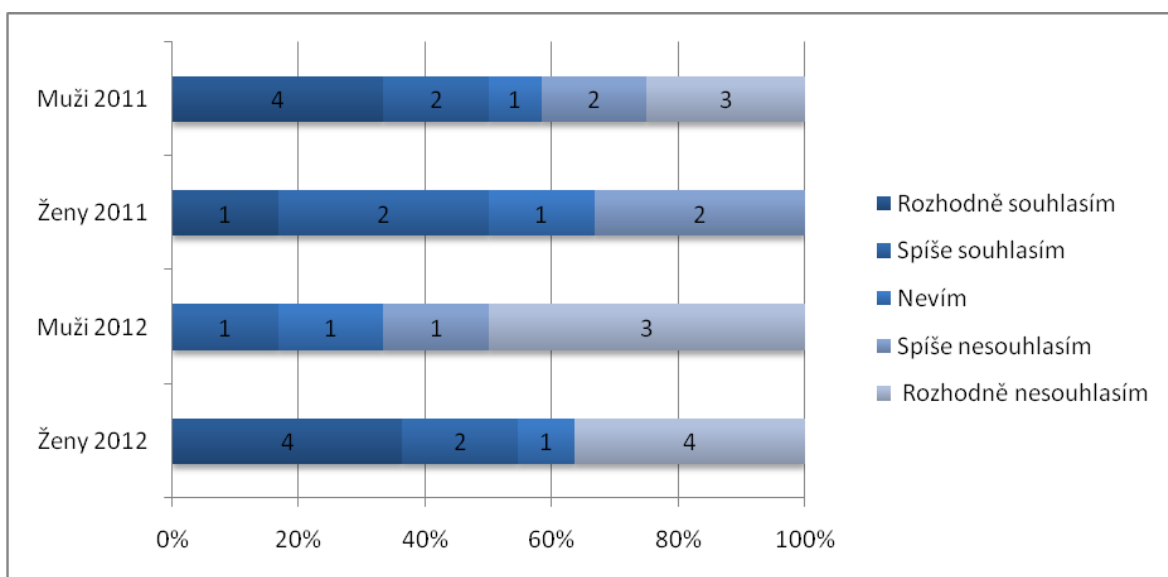
Otázka 4: Jsem spokojen/á se stylem řízení firmy a přístupem k vedení.



Graf 16 Spokojenost se stylem řízení firmy a přístupem vedení
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Graf 16 nese relativně stejné odpovědi nezávisle na pohlaví.

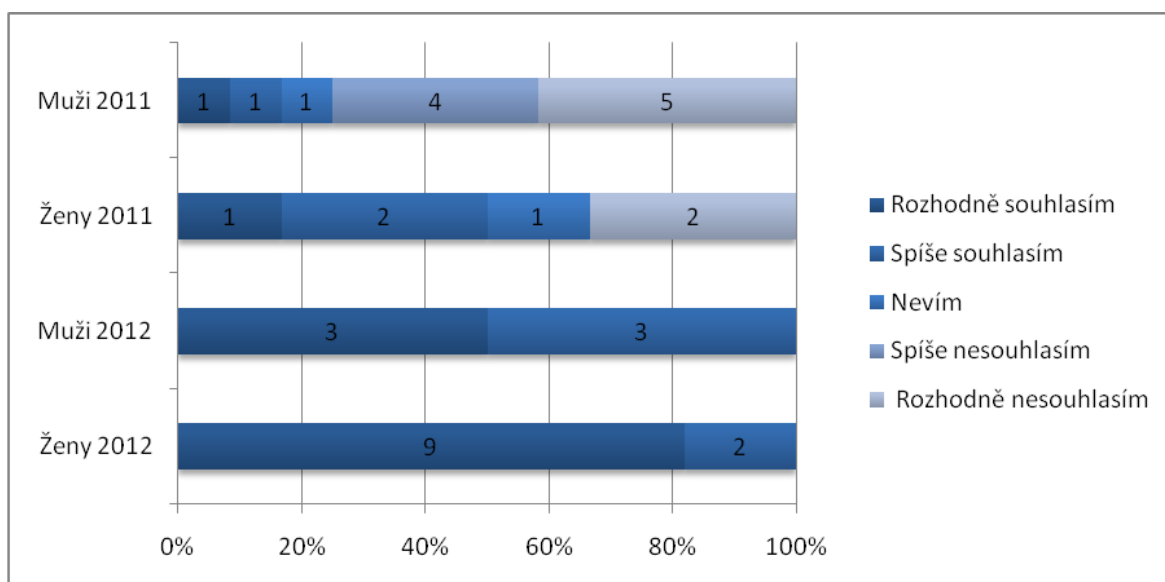
Otázka 5: Mezilidské vztahy na pracovišti na mě působí negativně.



Graf 17 Negativní působení mezilidských vztahů na pracovišti
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Podle *grafu 17* v roce 2011 souhlasí obě pohlaví, že na pracovišti převládají negativní pracovní vztahy. V roce 2012 se relativně názor mužů mění a nikdo nepřiznává, že na ně mezilidské vztahy působí negativně. Ženy spíše přiznávají vliv negativní vztahů na pracovišti. Podle mého názoru to může být způsobeno tím, že ženy jsou citlivější v oblasti vztahů.

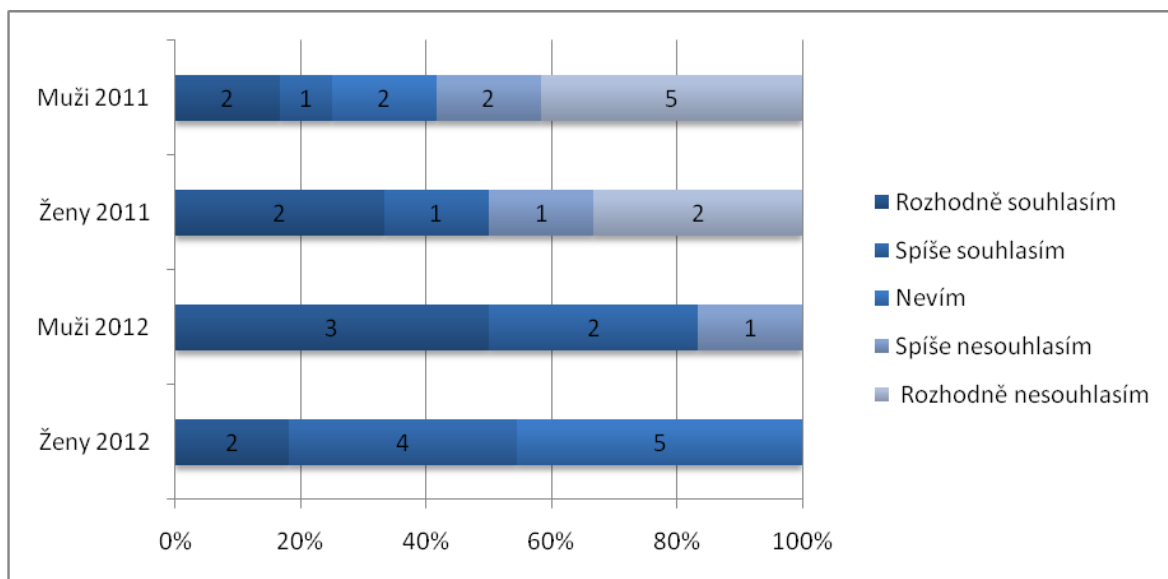
Otázka 6: S kolegy tvoříme dobrý pracovní kolektiv a vykonáváme kvalitní práci.



Graf 18 Dobrý pracovní kolektiv jako záruka kvalitní práce
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

V roce 2011 muži tíhnou relativně k nesouhlasu s otázkou číslo 6 na rozdíl od žen, které spíše zastávají opačný názor. V roce 2012 se tento fakt stírá a obě pohlaví zastávají souhlasný názor – *graf 18*.

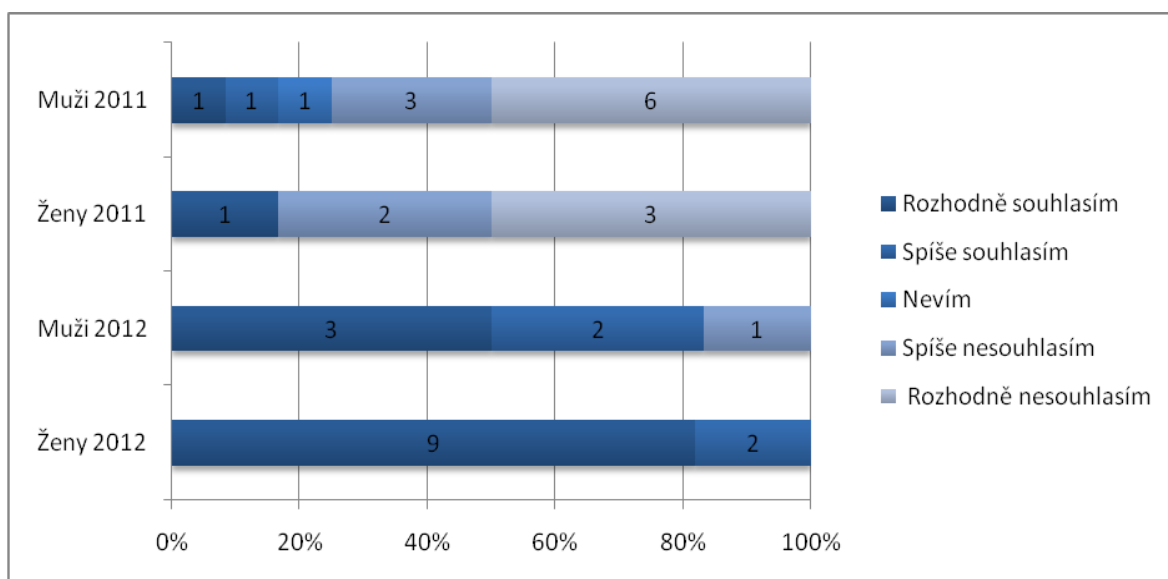
Otázka 7: Finanční ohodnocení je odpovídající mým pracovním výkonům.



Graf 19 Pracovní výkon a finanční ohodnocení
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Podle grafu 19 muži i ženy zastávají v roce 2012 názor, že finanční ohodnocení je spíše dobré. V roce 2011 dokonce 7 mužů neuhlasí s odpovídajícím finančním ohodnocením ve vztahu k pracovnímu výkonu. Dobrým zjištěním se ukázalo, že počet mužů v roce 2012 klesl na 1.

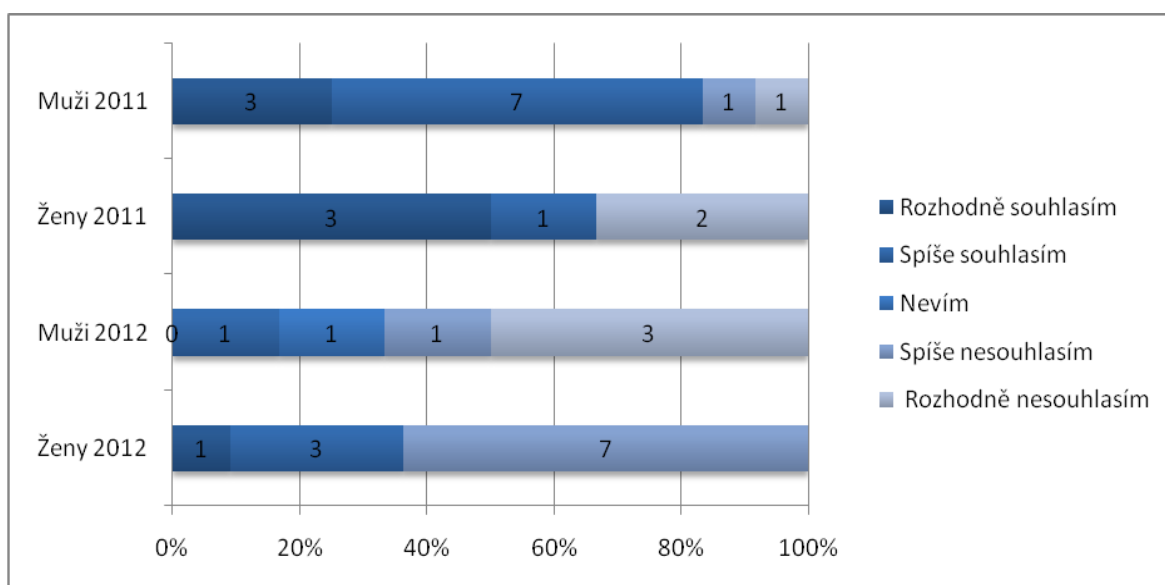
Otázka 8: Pracovní podmínky (bezpečnost práce a hygiena) hodnotím jako vhodné.



Graf 20 Kvalita pracovních podmínek
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Podle výsledků *grafu 20* ženy spíše nesouhlasí s vhodnými pracovními podmínkami. Podle mého názoru jsou ženy citlivější při vnímání vhodných pracovních podmínek. Situace se v roce 2012 zásadně mění. Podobná změna nastala i u mužů. Výsledek spokojenosti může být ovlivněn nákupem nových strojů, které jsme již v práci zmiňovali.

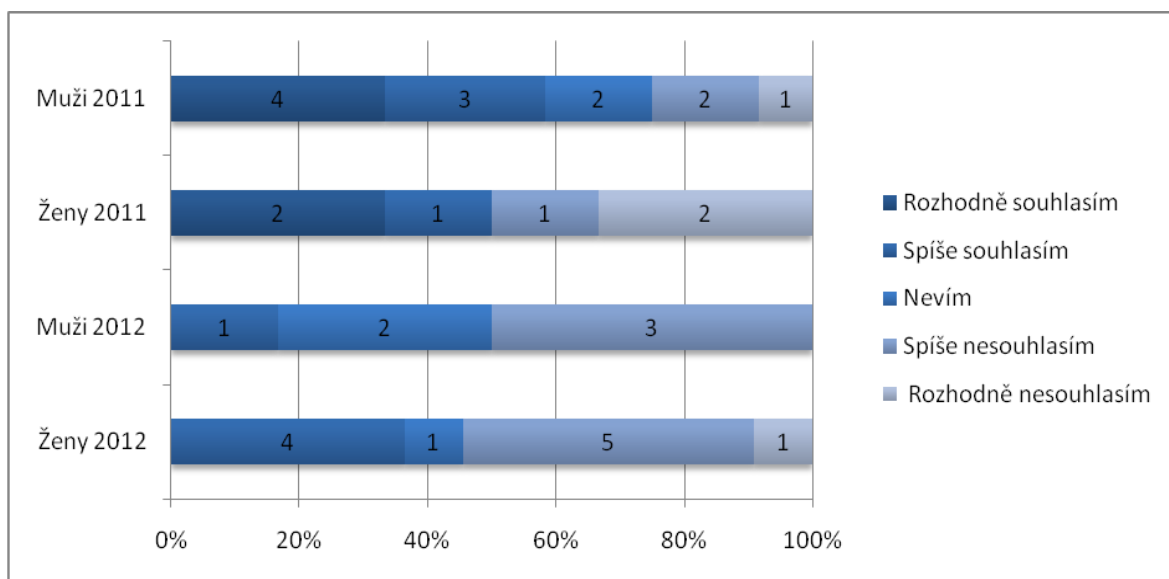
Otázka 9: Práce je pro mě vyčerpávající a nemám čas na svůj osobní život.



Graf 21 Náročnost práce a ovlivnění soukromého života
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

V roce 2011 i v roce 2012 mají ženy na otázku číslo 9 (*graf 21*) vyhraněný názor. Objevují se dvě skupiny žen v roce 2012. Čtyři ženy souhlasí a sedm žen nesouhlasí s tvrzením. Toto stanovisko ovlivňuje pracovní pozice, kterou vykonávají. Ženy vykonávající řeznické práce mají více vyčerpávající zaměstnání než prodavačky. U mužů se toto zastoupení u obou let neobjevuje. V roce 2011 je spíše tendence souhlasit s výrokem, ale o rok později je tendence opačná.

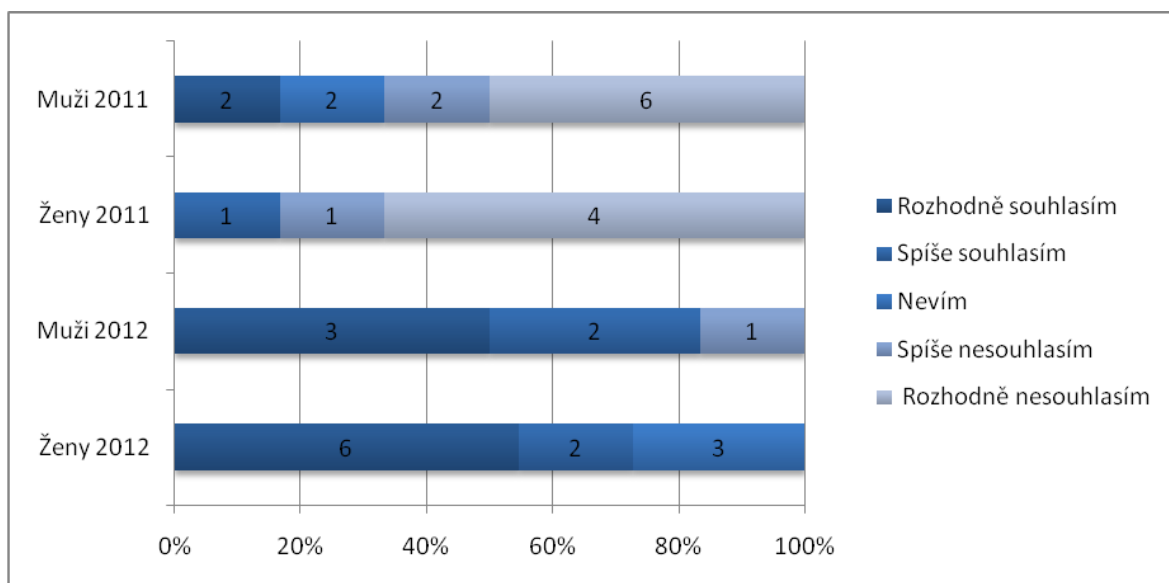
Otázka 10: Je ode mě vyžadována příliš velká fyzická aktivita.



Graf 22 Požadavek na velkou fyzickou aktivitu
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

U žen otázka číslo 10 (*graf 22*) navazuje na předcházející otázku a má podobný vývoj. U obou let příliš velkou fyzickou aktivitu vykonává polovina zaměstnankyň, podle názorů žen. U mužů jsou stejné tendence jako u otázky číslo 9 (*graf 21*).

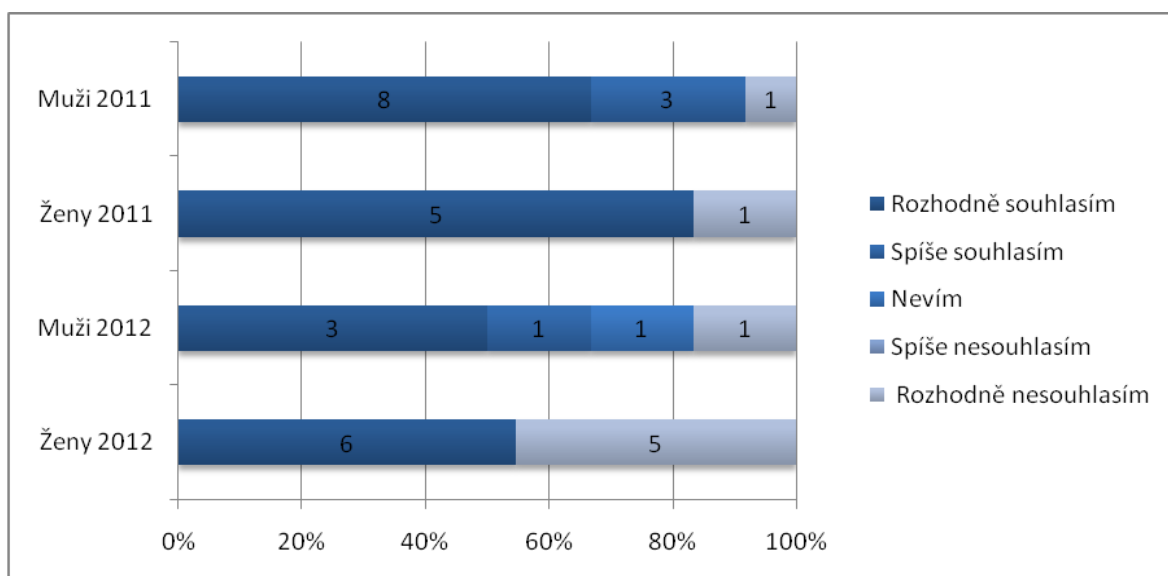
Otázka 11: Je to stabilní profesní pozice, která pro mě představuje jistotu.



Graf 23 Stabilní profesní pozice a jistota zaměstnání
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Podle výsledků zobrazených v *grafu 23* se souhlas v roce 2012 radikálně přesunul z hodnot rozhodně nesouhlasím na rozhodně souhlasím. Žádné významnosti na základě dělení podle pohlaví se neukázaly.

Otázka 12: Neuvažuji o odchodu ze zaměstnání.



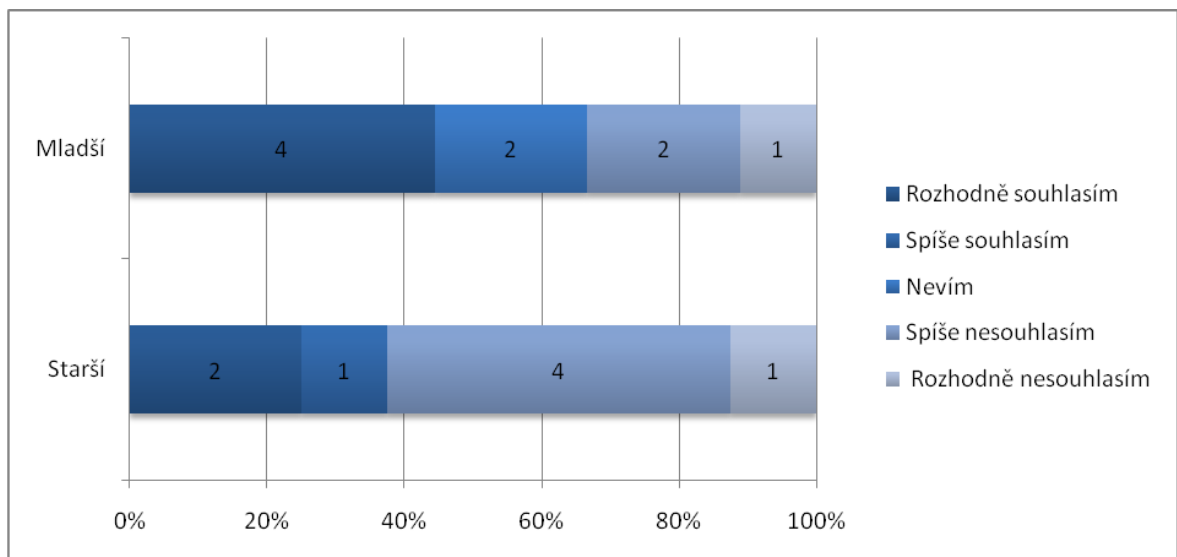
Graf 24 Úvaha o ukončení pracovního poměru
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Zajímavé zjištění se díky rozdělení na muže a ženy objevilo u otázky číslo 12 (*graf 24*). V roce 2011 ženy převážně neuvažovaly o odchodu ze zaměstnání. Změna proběhla v současném roce, kde se ženy rozdělily na dvě skupiny poměrně stejně početně vyvážené. Ty, které rozhodně uvažují, a ty, které rozhodně neuvažují o odchodu. Objevily se tu dvě vyhraněné skupiny názorů, žádné střední hodnoty. U mužů převažuje v obou letech tendence souhlasu s tvrzením, neuvažují o odchodu. Pouze jeden muž odpověděl nesouhlasem s otázkou. Podle mého názoru z tohoto grafu vyplývá zajímavý fakt. Muži, kteří v roce 2011 neuvažovali odejít, tak odešli. Dále zde navrhuje dvě možnosti interpretace u žen. Nově přijaté ženy, které na škále spokojenosti v roce 2012 přibyly, ovšem uvažují o odchodu. Druhá možnost je, že ženy z předchozích let uvažují o odchodu, ale nově přijaté zaměstnankyně neuvažují.

7.6.3 Spokojenost s prací podle věku respondentů

V následující části uvedu výsledky odpovědí podle věku respondentů pouze za rok 2012. Zmiňuji jen zajímavá zjištění, která se liší odpověďmi mladších a starších zaměstnanců. Rok 2011 se nedá porovnávat z důvodu malé obsazenosti jednotlivých kategorií věku.

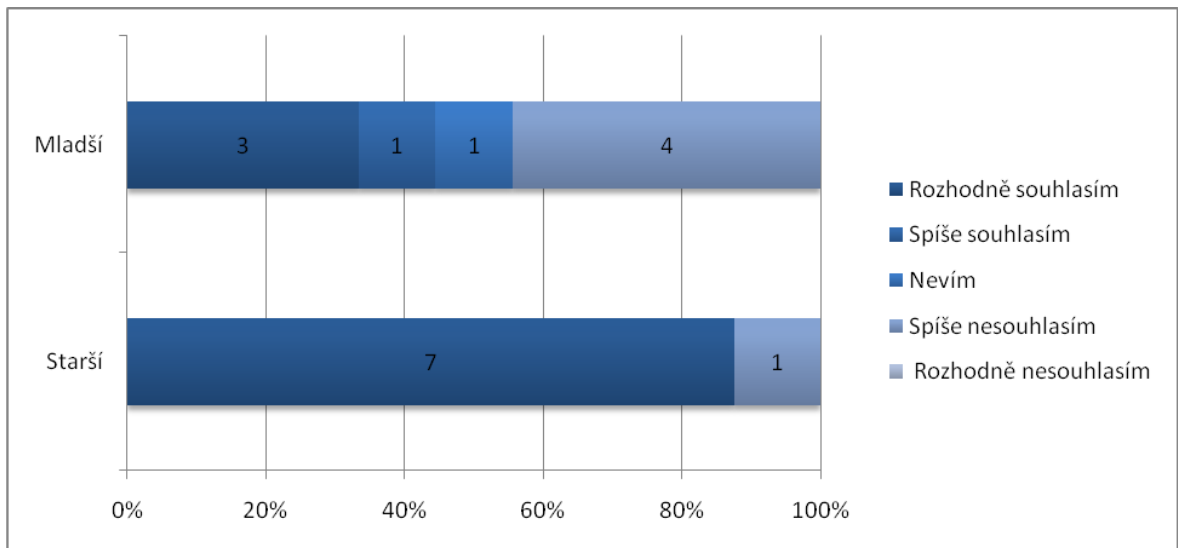
Otázka 3: V zaměstnání postrádám osobní rozvoj a profesní růst.



Graf 27 Postrádání osobního rozvoje a profesního růstu
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Zajímavé zjištění nastává u otázky číslo 3 (*graf 27*). V roce 2012 spíše většina mladších postrádá v zaměstnání osobní rozvoj. Naopak starší kategorie s touto otázkou spíše nesouhlasí. Starší zaměstnanci mají již vyjasněnou kariérní pozici, zažitý profesní rozvoj a nemají zájem si budovat další pracovní kariéru. Naopak mladí na začátku profesní kariéry mohou vyžadovat podmínky pro svůj další osobní rozvoj. Vyjímkou jsou 3 osoby v roce 2012 ze starší kategorie, které postrádají možnosti osobního rozvoje.

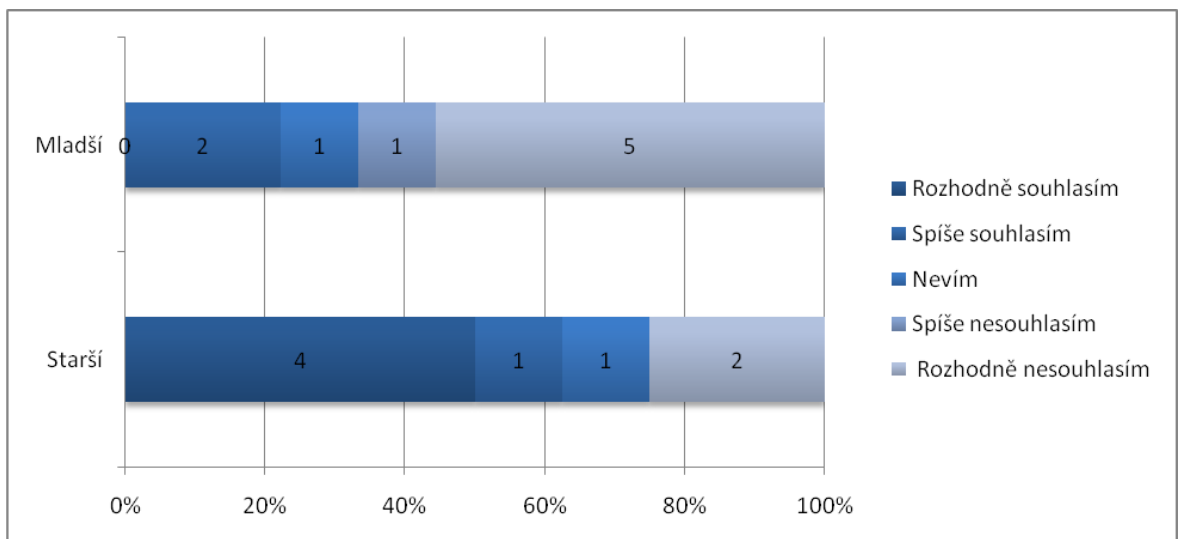
Otázka 4: Jsem spokojen/á se stylem řízení firmy a přístupem k vedení.



Graf 28 Spokojenost se stylem řízení firmy a přístupem vedení
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Podle *grafu 28* v roce 2012 se mladší věková kategorie rozdělila na skupiny. Mladší skupina je v roce 2012 více revoltující ve srovnání se starší, která je rozhodně spokojena se stylem řízení.

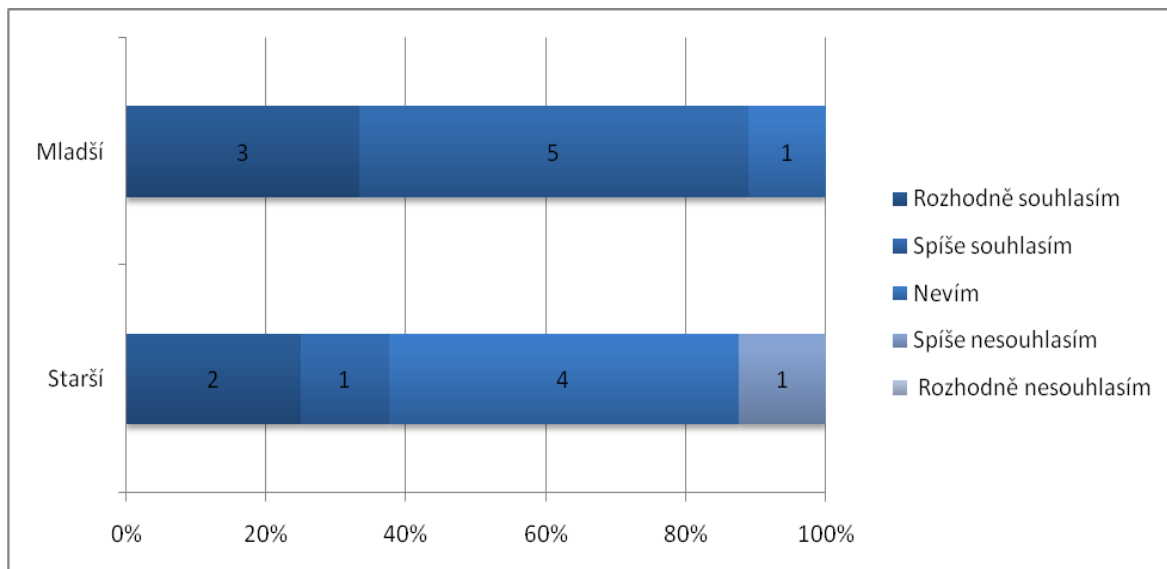
Otázka 5: Mezilidské vztahy na pracovišti na mě působí negativně



Graf 29 Negativní působení mezilidských vztahů na pracovišti
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

U otázky číslo 5 (*graf 29*) u starší kategorie převládla většinová nespokojenost se vztahy na pracovišti narozdíl od mladší kategorie, která stejný rok hodnotí pozitivně.

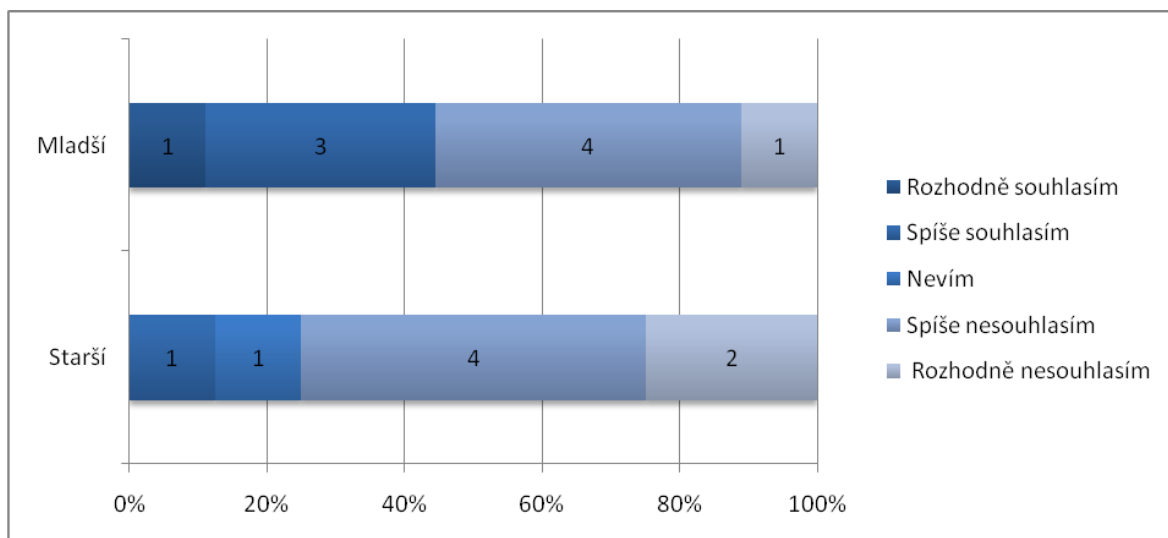
Otázka 7: Finanční ohodnocení je odpovídající mým pracovním výkonům



Graf 30 Finanční ohodnocení
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Rozložení odpovědí se u otázky číslo 7 (*graf 31*) příliš neliší. V průběhu dvou let došlo ke změnám finančního ohodnocení. Na základě konzultace s vedením firmy jsme zjistili, že podnik začal využívat nový systém finančního ohodnocení. Celkově jsou mladší s novým systémem spokojenější než starší.

Otázka 9: Práce je pro mě vyčerpávající a nemám čas na svůj osobní život.

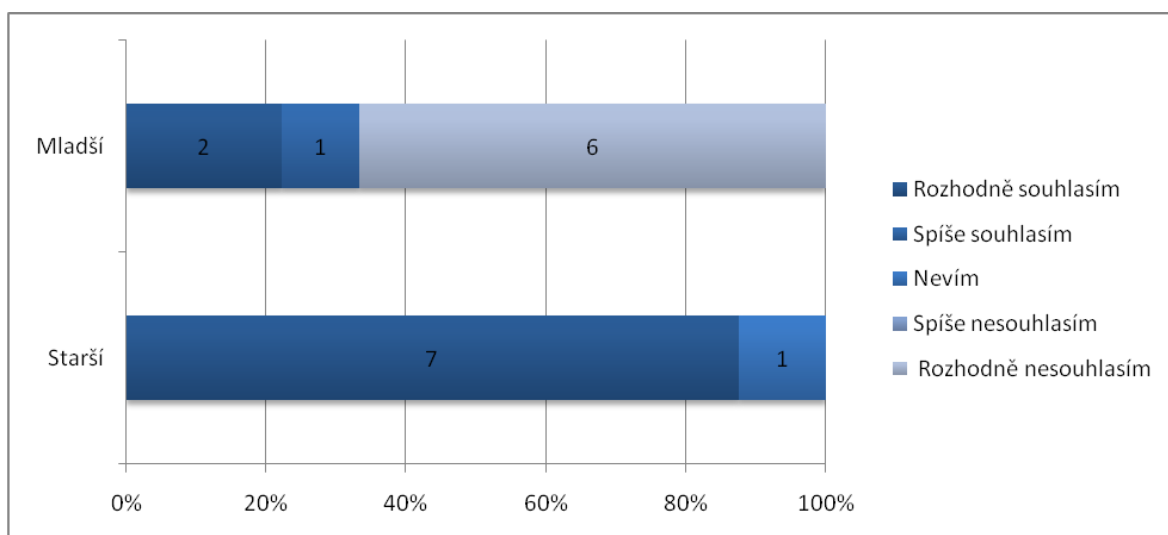


Graf 31 Náročnost práce a ovlivnění soukromého života

Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Otázky ohledně vyčerpání v práci mají spíše odlišné hodnocení u věkových kategorií (graf 33). V roce 2012 starší zaměstnanci spíše nesouhlasí s vytížeností. Mladší pracovníci se rozdělili na dvě podobně početné skupiny. Roli může hrát rozličná pracovní pozice, kterou vykonávají.

Otázka 12: Neuvažuji o odchodu ze zaměstnání.

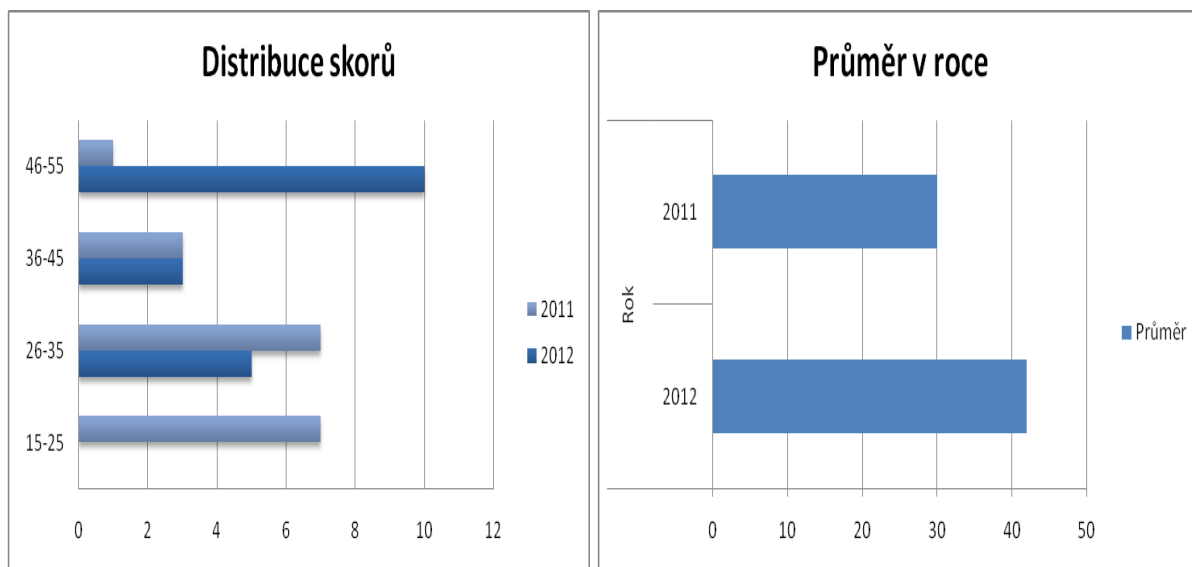


Graf 32 Úvaha o ukončení pracovního poměru

Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

V roce 2012 o odchodu ze zaměstnání uvažuje 6 mladších zaměstnanců – graf 36. Je možné, že mladí chtějí zkusit novou pozici. Vyzkoušet si zaměstnání například u jiné firmy. Starší zaměstnanci jsou již stabilní, o odchodu neuvažují. Je možné brát v úvahu předpoklad, že osoba z předchozí otázky, pro kterou není profesní pozice stabilní, u této otázky zastává střední hodnotu. Osoba může zastávat názor, že než aby byla propuštěna ze zaměstnání, raději odejde sama. Částečně tedy zvažuje zda, odejít.

7.6.4 Škála pracovní spokojenosti



Graf 33 Skóre na škále spokojenosti (součet přes všechny položky baterie), rok 2012 a 2011
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

První graf znázorňuje počet respondentů po kategorizaci skóre na škále spokojenosti. Druhý graf představuje průměrné skóre spokojenosti.

V této části představujeme celkovou spokojenost zaměstnanců v roce 2012 a 2011. Výsledky jsou uvedeny v podobě celkové hodnoty součtu škály. Platí zde, že čím vyšší skóre, tím vyšší spokojenost. V rámečku jsou vyznačeny průměrné hodnoty pro jednotlivé roky.

V roce 2012 začíná skóre na škále od hodnoty 31 do 53. Nejvyšší hodnota 53 představuje nejspokojenějšího zaměstnance. Průměrná hodnota byla naměřena 42. Největší počet zaměstnanců se v tomto roce umístil na hodnotě 48.

V roce 2011 začíná skóre škály na hodnotě 16 a končí na hodnotě 51. Nejméně spokojený zaměstnanec má tedy skóre 16. Průměrná hodnota tohoto roku je 30. Největší počet zaměstnanců (3 osoby) dosáhl skóre 21. Můžeme pozorovat, že v průměru byli

zaměstnanci spokojenější v roce 2012. Celková spokojenost se zvýšila o 12 bodů, což lze chápat jako pozitivní výsledek.

	průměr	medián	minimum	maximum
2011				
muž	29,3	27	21	51
žena	31,5	31	16	42
mladší	30,5	29,5	16	51
starší¹	27	27	23	31
2012				
muž	42,3	42,5	31	53
žena	42	48	32	48
mladší	39,5	39	32	48
starší	45	48	31	53

Tabulka 3 Skóre na škále spokojenosti pro pohlaví a věk za oba roky
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

V roce 2011 v porovnání podle pohlaví vidíme, že ženy jsou podle mediánů více spokojené. Hodnoty žen mají menší rozptyl oproti mužům. Celkově nejméně spokojená je mladší žena s hodnotou 16. Naopak nejvíce spokojeným se stal mladší muž s hodnotou 51. Pokud se podíváme na spokojenost z hlediska věku, vidíme, že mladší jsou spokojenější než starší. V roce 2011 ve starší kategorii odpovídali pouze 2 osoby.

V roce 2012 se opět ženy staly více spokojené než muži. Hodnota jejich mediánu je 48. Tentokrát muži mají větší rozptyl hodnot indexu, jejich skóre začíná na hodnotě 31 a končí na 53. Nejméně spokojený zaměstnanec byl starší muž, stejně tak nejvíce spokojeným zaměstnancem se v tomto roce stal starší muž. Dále se podíváme na míru spokojenosti z hlediska věku. V roce 2012 je tendence opačná a starší jsou více spokojení. Starší respondenti mají větší rozptyl na škále – *tabulka 3*.

¹ V tomto roce jen dva starší zaměstnanci

7.6.5 Korelační matice (Kendallové tau)

Jako další metoda byla využita korelační matice. Matice ukazuje vztahy mezi proměnnými. Korelace byla použita, aby bylo možné zjistit vztahy mezi jednotlivými položkami baterie a možnost sestavení škály celkové spokojenosti. U vybraných otázek byly proto hodnoty odpovědí přetočeny, aby 1 vždy značila nespokojenost a 5 spokojenost. V tabulce jsou podtržené hodnoty vyznačující korelace menší než 0,2, což vypovídá o slabém vztahu. Nezmiňujeme korelace mezi umělými proměnnými, protože nepřinášejí žádné informace. Zabýváme se korelacemi vyššími než 0,5, protože máme malý soubor. V maticích neinterpretujeme položku Mezilidské vztahy, protože je velmi nestabilní. Je to efekt špatně položené otázky. Na tento problém můžeme navázat v diplomové či jiné odborné práci.

Korelační matice (Kendallové tau), rok 2012

	ÚB	Real.	OR	SŘ	MV	PK	FO	PP	N	FA	ST	OD
Úspěšný, baví	1,00											
Realizace	0,58	1,00										
Osobní rozvoj	<u>0,15</u>	0,31	1,00									
Styl řízení	0,45	0,68	0,37	1,00								
Mezilidské vztahy	<u>0,15</u>	-0,39	-0,24	-0,28	1,00							
Pracovní kolektiv	<u>0,11</u>	<u>-0,06</u>	<u>0,17</u>	<u>-0,01</u>	<u>0</u>	1,00						
Finanční ohodnocení	0,28	<u>-0,07</u>	<u>-0,03</u>	<u>-0,07</u>	0,59	0,33	1,00					
Pracovní podmínky	<u>0,19</u>	<u>-0,05</u>	0,29	<u>-0,04</u>	<u>0,07</u>	0,62	0,23	1,00				
Náročnost	0,24	0,26	0,43	0,55	<u>0,14</u>	<u>0,15</u>	<u>0,15</u>	<u>0,02</u>	1,00			
Fyzická aktivita	<u>0,08</u>	0,27	0,5	0,29	-0,13	0,46	0,26	<u>0,14</u>	0,64	1,00		
Stabilita	<u>0,18</u>	0,34	0,41	0,56	-0,31	<u>0,11</u>	<u>-0,17</u>	<u>0,17</u>	0,5	0,39	1,00	
Odchod	0,27	0,23	0,42	0,54	-0,35	<u>0,09</u>	-0,33	<u>0,16</u>	0,37	0,23	0,53	1,00

Tabulka 4 Korelační matice (Kendallové tau)

Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Nejdříve se podíváme na korelace se stylem řízení, protože je práce na toto téma zaměřena. Z korelace nám vyplynul fakt, že zaměstnance v úvahách o odchodu nejvíce ovlivňuje jejich spokojenost s řízením firmy. Proměnná Styl řízení koreluje s velkým počtem ostatních proměnných, jako je Úspěch, Osobní rozvoj, Náročnost práce a Stabilita pozice. Čím více se zaměstnanec práce baví, tím více je spokojený se stylem řízení. Je to logické. Nejvyšší korelaci (0,68) lze nalézt mezi proměnnými Styl řízení a Realizace. Korelace mezi těmito dvěma proměnnými je pozitivní. Znamená to, že čím více je zaměstnanec spokojený se stylem řízení, tím více se může realizovat. Další významná souvislost je mezi proměnnou Realizace a Úspěch. Pokud se zaměstnanec může realizovat, tak ho práce baví a je v ní úspěšný. Realizace koreluje s dalšími proměnnými, jako je Náročnost, Fyzická aktivita a Stabilita. Korelace je kladná, tedy např. náročnost práce a příliš velká fyzická aktivita snižují moji možnost realizace.

Další významná korelace je mezi proměnnými Pracovní podmínky a Pracovní kolektiv. Pokud jsou k dispozici dobré pracovní podmínky, zaměstnanci tvoří dobrý pracovní kolektiv (tým) a vykonávají kvalitní práci. Dále nastala korelace mezi proměnnými Pracovní podmínky a Osobní rozvoj, což se ještě před zahájením výzkumu očekávalo. Pracovní podmínky jsou základním stavebním kamenem pro osobní rozvoj. Proměnná Náročnost pozitivně koreluje s proměnnými Osobní rozvoj, Fyzická aktivita a Stabilita. Z této korelace nám plynou jasné závěry, které jsme očekávali. Čím více bude pracovník vykonávat velkou fyzickou aktivitu, tím více pro něho bude práce vyčerpávající. Také příliš náročná práce brzdí pracovníka v jeho osobním rozvoji. Zajímavá korelace je mezi proměnnými Náročnost a Stabilita. Závěr z této korelace je, že zaměstnanec sice má náročnou práci, ale představuje pro něho stabilní pozici. To se týká i korelaci mezi Fyzickou aktivitou a Stabilitou. Pozitivní korelace se projevila i mezi Fyzickou aktivitou a Osobním rozvojem, Pracovním kolektivem. Vyvozujeme, že přílišná fyzická zátěž brzdí zaměstnance v osobním rozvoji. Předposlední proměnnou je Stabilita, která pozitivně koreluje s Osobním rozvojem. Domníváme se, že pokud se zaměstnanec rozvíjí, nalézá ve své profesní pozici stabilitu.

Poslední dvanáctá otázka nutně neznamená rozhodnutí odchod ze zaměstnání. Vyjadřuje pouze případné úvahy o odchodu. Vliv na úvahu o odchodu má stabilita pracovní pozice. Pokud pracovník nenalézá ve své pozici jistotu, tak přemýšlí o odchodu. Proměnné odchod ze zaměstnání a postrádání osobního rozvoje koreluje na hodnotě 0,42. Pozitivní korelace se prokázala i mezi Odchodem a Náročností. Je zřejmé, že pokud zaměstnanec nemá čas na svůj osobní rozvoj, zvažuje odchod. S proměnnou Finanční ohodnocení Odchod

koreluje negativně. Ze znění otázky plyne, že čím více zaměstnanec vnímá soulad mezi vlastním výkonem a jeho finančním ohodnocením, tím více uvažuje o odchodu. Může to znamenat, že o odchodu uvažují ti, kteří nepracují dobře a vedení jim to dává najevo formou ohodnocení. Platí to i naopak: stabilizován může být ten, jehož finanční hodnocení překonává podávaný výkon. Z mého pohledu je zajímavé, že vliv na odchod ze zaměstnání nemá špatný pracovní kolektiv s nekvalitní prací, ani pracovní podmínky.

Korelační matice (Kendalovo tau), rok 2011

	ÚB	Real.	OR	SŘ	MV	PK	FO	PP	N	FA	S	O
Úspěšný, baví	1,00											
Realizace	0,55	1,00										
Osobní rozvoj	<u>0,11</u>	0,2	1,00									
Styl řízení	0,52	0,37	<u>0,18</u>	1,00								
Mezilidské vztahy	<u>-0,12</u>	<u>-0,02</u>	<u>0,06</u>	<u>0,02</u>	1,00							
Pracovní kolektiv	<u>0,16</u>	0,38	<u>0,03</u>	0,28	0,37	1,00						
Finanční ohodnocení	0,43	0,61	0,37	0,57	0,2	0,5	1,00					
Pracovní podmínky	0,44	0,45	0,27	0,62	<u>0,16</u>	0,46	0,6	1,00				
Náročnost	<u>0,16</u>	<u>-0,18</u>	0,24	0,49	0,31	<u>0,17</u>	0,2	0,27	1,00			
Fyzická aktivita	0,33	<u>0,11</u>	0,42	0,62	<u>0,17</u>	0,39	0,52	0,53	0,64	1,00		
Stabilita	0,36	0,53	0,22	0,57	<u>0,1</u>	0,31	0,52	0,73	<u>0,06</u>	0,34	1,00	
Odchod	-0,44	-0,48	<u>-0,19</u>	-0,52	<u>-0,18</u>	-0,56	-0,45	-0,51	<u>-0,15</u>	-0,45	-0,53	1,00

Tabulka 5 Korelační matice (Kendalovo tau) rok 2011
Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

V následující části byla provedena korelační analýza na souboru z roku 2011. V tomto roce se výrazné korelace objevovaly v hojném počtu. Nejprve bych opět rozebrala korelace se stylem řízení firmy. Velmi vysoká korelace (0,64) se projevila mezi proměnnými Fyzická aktivita a Styl řízení. Z toho plyne závěr, že čím více je po zaměstnancích vyžadována fyzická aktivita, tak tím méně jsou se stylem vedení firmy spokojeni. Velmi významný vliv na odchod ze zaměstnání má styl řízení (koeficient -0,52). Mezi proměnnými Styl řízení a úspěšnost se také objevila korelace. Podle mého názoru se předpokládat, že čím více je zaměstnanec

spokojený se stylem řízením, tím více ho práce baví. Můžeme spatřovat, že korelace se v obou letech relativně liší. Další proměnné, na které chceme upozornit, je vztah mezi Finančním ohodnocením a Stylem řízení. To může vypovídat o tom, že s rostoucí spokojeností s finančním ohodnocením je pracovník spokojenější s vedením firmy. Nejvyšší hodnotu korelace (0,73) nalézám mezi proměnnými Stabilita a Pracovní podmínky. Tento poznatek se v předchozí matici z roku 2012 neobjevil. Další silná korelace (0,64) se projevila mezi proměnnými Fyzická aktivita a Náročnost. Tento poznatek je logický. Pokud je od zaměstnance vyžadována velká fyzická aktivita, tak se práce stává náročnou. Korelace Fyzická aktivita na rozdíl od roku 2012 souvisí s proměnnou Úspěch a Pracovní podmínky. Je možné, že s rostoucí fyzickou aktivitou v profesi, zaměstnanec práce nebaví. Zajímavé je, že Náročnost společně s Osobním rozvojem nemá vliv na odchod ze zaměstnání, protože se zde neprokázala korelace.

Velmi významně odchod ze zaměstnání ovlivňuje Úspěch, Pracovní kolektiv, Stabilita profesní pozice, nebo Pracovní podmínky. Korelace mezi všemi proměnnými se projevila negativně. Tyto záporné korelace byly zkontrolovány kontingenčními tabulkami (viz. příloha). Analýzou kontingenčních tabulek se zjistilo, že většina zaměstnanců nebyla spokojena, přestože byla stabilizována. Stabilizovaní zaměstnanci tvrdí, že je práce nebaví. Zaměstnanci neuvažují o odchodu, ale stěžují si na podmínky práce. Naopak spokojení zaměstnanci uvažují o odchodu. Můžeme pozorovat, že v roce 2012 se tato situace mění.

Významné korelace se projevily v proměnné Úspěšný. Předpokládáme, že práce zaměstnanec baví, pokud se může realizovat, je spokojený se stylem řízení, má odpovídající finanční ohodnocení, dobré pracovní podmínky. S proměnnou Realizace jsou kladně korelovány proměnné, jako je Pracovní podmínky a Stabilita pozice. Vysoká korelace (0,61) byla mezi proměnnými Realizace a Finanční hodnocení. Usuzujeme, že čím více je pracovník spokojenější s finančním ohodnocením, tím více ho profesní postavení naplňuje. Významnou souvislost zde také hraje Finanční ohodnocení a Pracovní podmínky, a to na rozdíl od roku 2012. Stejně pro oba roky zůstává korelace s proměnnými Náročnost, Fyzická aktivita a Stabilita. Významná korelace se projevuje mezi proměnnými Pracovní kolektiv a Finanční ohodnocení, tedy např. pokud zaměstnanec dostává odpovídající finanční ohodnocení, vykonávají kvalitní práci. S pracovním kolektivem se vyskytují další významné korelace s proměnnými, jako je Pracovní podmínky. Proměnná Finanční ohodnocení pozitivně koreluje s proměnnou Pracovní podmínky. Pokud je finanční ohodnocení odpovídající, tím vhodnější jsou pracovní podmínky pro zaměstnanec. Dále se prokázal vztah korelace s Finančním ohodnocením a Fyzickou aktivitou.

7.6.6 Faktorová analýza

Další částí výzkumu byla aplikace faktorové analýzy na baterii otázek. Je velmi užitečné ji použít, protože umožní identifikovat strukturu baterie položek. Tato metoda předpokládá závislost znaků (a kardinální data s normálním rozložením, ta samozřejmě náš výzkum nenabízí), jejichž rozptyl je vysvětlován pomocí menšího počtu latentních proměnných. Faktorová analýza provede zúžení baterie a výsledkem je jen několik faktorů, které stojí za pozorování. Její výhodu spatřujeme především v usnadnění interpretaci výsledku. V tomto případě se sloučily významově odlišné položky a interpretace může být sporná. Pokusíme se představit možné výklady získaných faktorů. Pokud bychom chtěli zjistit hlubší informace o příčinách, měli bychom se věnovat dalším šetřením příslušného faktoru, například v podobě kazuistických technik. Pomocí kazuistických technik vysvětlit, proč je podnik specifický. Mohl by to být dobrý námět na další průzkum. V následující faktorové analýze byla jako extrakční metoda využita analýza hlavních komponent. Rotace je provedena metodou Varimax, protože se dá předpokládat, že získané faktory spokojenosti budou na sobě nezávislé. Do faktorové analýzy jsme nezahrnuli otázku Mezilidských vztahů a Odchodu ze zaměstnání. Otázka mezilidských vztahů se jeví jako nestabilní. Otázku odchodu jsme nezapojili do faktorové analýzy, protože nás zajímá pouze úroveň spokojenosti.

Výsledek faktorové analýzy, rok 2011

	Faktor		
	1	2	3
Práce je vyčerpávající		-0,93	
Stabilní profesní pozice	0,792		
Příliš velká fyzická aktivita		-0,615	0,562
Spokojený se stylem řízení	0,598	0,682	
Postrádám osobní rozvoj			0,946
Dobrý pracovní kolektiv	0,636		
Pracovní podmínky	0,798	0,424	
Jsem úspěšný a práce baví	0,797		
Postavení naplňuje, realizuji se	0,925		
Finanční ohodnocení	0,735		-0,517

Tabulka 6 Výsledek faktorové analýzy, rok 2011

Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Poznámka. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 5 iterations.

Původně jsme očekávali spíše tendenci k jednomu obecnějšímu faktoru. V našem případě se jednotná struktura nepotvrdila a objevily se tři samostatné faktory. Tyto faktory vysvětlují 80 % celkové variance (první 53,3%, druhý 16,6 %, třetí 10,1 %). V tabulce faktorové analýzy jsou zobrazeny pouze faktorové zátěže větší než 0,4 v absolutní hodnotě.

Faktorová analýza prokázala těsnou vazbu u otázek číslo 1, 2, 4, 6, 7, 8, 11. Tento faktor obsahuje široké spektrum otázek. Společný faktor, který za otázkami stojí, bychom shrnuli jako přece jen poměrně obecný faktor. Tento faktor zároveň stabilizuje zaměstnance. Do společného faktoru připadly otázky ohledně úspěchu v práci, realizace, pracovního kolektivu, pracovních podmínek a stability jejich postavení.

Druhá významná vazba se prokázala u otázek číslo 4, 8, 9 a 10. Otázka číslo 4 se objevuje i v prvním faktoru. V tomto faktoru je důležitý styl řízení. Stal se samostatným faktorem. Souvisí ovšem i s podmínkami práce, fyzickou aktivitou a náročností. Lidé v masném průmyslu jsou zvyklí pracovat, vykonávají těžkou práci, ale snaží se hodnotit i z hlediska stylu řízení. Celkový faktor bychom označili jako styl řízení.

Následně se potvrdila významná souvislost mezi otázkou číslo 3, 7, 10. Otázka číslo 10 se objevuje v předchozím faktoru. Do společného faktoru spadají otázky osobního rozvoje, finančního ohodnocení a fyzické aktivity. Největší hodnotu dostala otázka 3. Otázka číslo 7 se objevuje i v prvním faktoru, ovšem ve třetím faktoru dostala zápornou hodnotu. Podle mého názoru si zaměstnanci spojují osobní rozvoj a profesní růst v souvislosti s vyšším finančním ohodnocením a větší fyzickou aktivitou. Tento celkový společný faktor označujeme jako osobní rozvoj. V jeho pozadí může stát představa, že těžká práce s menší možností rozvoje není dostatečně finančně ohodnocena.

Výsledek faktorové analýzy, rok 2012

	Faktor		
	1	2	3
Postavení naplňuje, realizuji se.		0,911	
Jsem úspěšný a práce baví.		0,908	
Stabilní profesní pozice	-0,86		
Pracovní podmínky			0,77
Spokojený se stylem řízení	-0,67	0,584	
Finanční ohodnocení			0,74
Dobrý pracovní kolektiv			0,85
Práce je vyčerpávající	0,853		
Postrádám osobní rozvoj	0,730		
Příliš velká fyzická aktivita	0,775		-0,41

Tabulka 7 Výsledek faktorové analýzy, rok 2012

Zdroj: vlastní výzkum, 2011 a 2012

Poznámka. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 5 iterations.

Na souboru z roku 2012 se při faktorové analýze prokázaly 3 faktory. Tyto faktory vysvětlují 74,9 % celkové variance (první 37,4%, druhý 20,7 %, třetí 16,8 %). Opět jsou zobrazeny pouze faktorové zátěže větší než 0,4 v absolutní hodnotě.

Do společného prvního faktoru připadly otázky číslo 3, 4, 9, 10, 11. Nejsilněji se projevuje otázka číslo 9. Otázka číslo 4 se objevuje i v druhém faktoru, ovšem v tomto případě je záporná. Tento faktor obsahuje otázky ohledně velké fyzické aktivity, osobního rozvoje, stability a stylu řízení. Jako jednotlivý aspekt stojící za těmito otázkami bychom viděli náročnost práce. Podle mého názoru pokud pro zaměstnance je práce příliš vyčerpávající, tak se to odráží i v jeho negativním hodocení stylu řízení firmy. Samozřejmě to platí i naopak.

Druhý společný faktor tvoří otázky číslo 1, 2, 4. Otázky 1, 2, 4 se objevují v prvním faktoru v roce 2011. Zde vytvořily samostatný faktor. Styl řízení firmy je obsažen jak v prvním, tak v druhém faktoru. Nejsilněji se pojevil faktor, který představuje, že práce zaměstnance baví. Společný aspekt stojící za těmito otázkami bych označila jako úspěšnost v práci. Pro zaměstnance je důležité, aby ho práce bavila.

Poslední třetí specifický faktor obsahuje otázky číslo 6, 7, 8 a 10. Tento faktor obsahuje jednotlivé otázky, které určují pracovní prostředí zaměstnance. Zařadily se zde otázky pracovního kolektivu, finančního ohodnocení, pracovních podmínek a fyzické aktivity. Podle mého názoru otázky sdružuje společný faktor, který lze označit jako pracovní prostředí. Zaměstnanci si uvědomují náročnost své práce a velkou fyzickou aktivitu, ale důležité je pro ně tvořit dobrý pracovní kolektiv. Myslím si, že zaměstnanci chtějí být sehraný tým a vykonávat kvalitní práci.

Výsledky obou let se liší. Na malých souborech nejsou data stabilní. Výsledky bereme jako motivaci pro další průzkum. Musíme také brát v úvahu, že zde proběhly podstatné personální změny.

8. Diskuse - Zhodnocení dotazníkového šetření

Na základě průzkumu ze dvou let činnosti firmy se podařilo splnit cíl práce, určit celkovou míru spokojenosti v Řeznictví Libor Šrol. Výsledky míry celkové spokojenosti jsou pro firmu velmi důležité. Dále byla změřena spokojenost v jednotlivých aspektech. Objevily se nové významné specifické struktury, které ovlivňují celkovou spokojenost.

Analýza výsledků přinesla zajímavé zjištění. Některé úvahy se mi potvrdily, ale převážná část analýzy objevila nové informace v pohledu na spokojenost. Na základě zjištěných výsledků můžeme říci, že nastaly mezi roky 2011 a 2012 významné změny. Změny nejsou výsledkem nového způsobu řízení firmy, ale příchodem šesti nových zaměstnanců. Změnila se firemní strategie Řeznictví Libor Šrol. Majitel firmy v roce 2012 nově zaměstnal starší ženy, čímž se radikálně změnila celková spokojenost v období dvou let.

Zaměstnanci byli celkově v roce 2011 více nespokojeni na rozdíl od roku 2012. V současném roce je relativně práce více baví, tvoří dobrý pracovní kolektiv, jsou spokojenější s řízením firmy, finančním ohodnocením či stabilitou profesní pozice. V těchto jednotlivých aspektech se ukázal celkově podobný vývoj hodnocení a nedošlo zde k žádným zajímavostem. Za zmínění stojí otázka 2 (Me profesní postavení mě naplňuje a mohu se v něm realizovat.), kde rozhodný souhlas s možností realizace nezastává v roce 2011 a v roce 2012 ani jeden respondent. U otázky 3 (V zaměstnání postrádám osobní rozvoj a profesní růst.) je výsledek spokojenosti s osobním rozvojem ovlivněn pracovní pozicí zaměstnance. Z výsledku výzkumu vyplývá, že na tuto oblast podnik příliš nepůsobí, protože za poslední období zůstala situace velmi podobná. Podle mého názoru je problematické vytvářet vhodné podmínky pro osobní rozvoj zaměstnanců této firmy, protože většina pracovních pozic rozvoj neumožňuje. Podle Koubka (2007) má mít zaměstnavatel zájem o pracovníky, kteří mají touhu po osobním rozvoji. Je možné, že zaměstnavatel Řeznictví Libor Šrol může mít zájem o pracovníky, ale sám jim dostatečně nevytváří podmínky pro realizaci.

Jako velký problém spatřuji situaci v roce 2011, kdy dokonce 10 zaměstnanců nebylo spokojeno se stylem vedení firmy. Bylo nám potvrzeno, že za uplynulý rok došlo ve firmě k přijmutí šesti nových zaměstnanců, protože se situace v roce 2012 změnila. Dalším zarážejícím faktem je skutečnost, že v roce 2011 hodnotilo pracovní podmínky jako nevhodné dokonce 9 zaměstnanců. Situace se po roce opět zlepšila, což vidíme jako pozitivum. Zajímavé je i zjištění respondentů, kteří v současném roce nesouhlasí s výrokem o příliš velké fyzické zátěži oproti minulému. Domníváme se, že tato situace nastala například díky

zavedení nových efektivních technologií či posílení personálu. Obdobné zjištění nalézá i Dunlop (1958), který také zmiňuje vliv technologie a automatizace výrobního procesu. Změna v chápání pracovní pozice jako jistoty mohla být dána fenoménem finanční krize či složitým legislativním rámcem. Změny vyvolávají v zaměstnancích nejistotu. Dále bychom chtěli také upozornit na to, že v roce 2011 zaměstnanci vypovídají relativně nespokojeně, ale méně uvažují o odchodu. V roce 2012 je tomu naopak a o odchodu uvažují více, přestože odpovídali spíše spokojeně. Je to paradox. Námětem na další zpracování by mohlo být zjištění, co za tímto paradoxem stojí. Celkově jsou v obou letech spokojenější ženy, což jsme předpokládali. Tento fakt potvrzuje i výzkum Sangnooka (2003), který zjistil, že ženy jsou spokojenější než muži. Poměrně stejné názory nezávisle na pohlaví převládají v pohledu na realizaci, styl řízení, pracovní kolektiv, finanční ohodnocení, pracovní podmínky a stabilitu profesní pozice. Další faktem bylo potvrzení, že muži relativně více postrádají profesní růst. Jak již bylo uvedeno, ženy se v názoru na vyčerpávající práci a náročnosti rozdělily na dvě skupiny. Je velmi pravděpodobné, že zde hraje vliv pracovní pozice. Rozdělení na dvě skupiny proběhlo i v roce 2012 u otázky 12 (Uvažuji o odchodu ze zaměstnání.). Myslíme si, že jelikož pozitivně koreluje proměnná Odchod a Náročnost, tak skupina žen, která považuje práci za náročnou, uvažuje i o odchodu. V roce 2012 jsou celkově spokojenější starší pracovníci. Výrazné změny v porovnání věkové kategorie se neprojevily v otázkách úspěchu a realizace. Lze předpokládat, že mladší zaměstnanci jsou flexibilnější, otevření změnám, a proto většina v roce 2012 postrádá osobní rozvoj. Zdrojem konfliktu by se mohla stát otázka mezilidských vztahů na pracovišti, kterou obě věkové skupiny vnímají rozličně. Důvodem je, že v roce 2012 převládá nespokojenost u starší kategorie. Mladší kategorie hodnotí situaci pozitivně. Obě kategorie se rozdělily na dvě vyhraněné skupiny. Pokud by došlo ke konfliktům a střetu zájmů, byly by ohroženy i pracovní podmínky i kontrola pracovního chování, jak zmiňuje Moerel (1994). Zajímavé je zjištění, které jsme odhalili u otázky finančního ohodnocení. Domníváme se, že v průběhu roku došlo ve firmě ke změnám ve finančním ohodnocení. Majitel firmy nám potvrdil mírný nárůst úrovně mezd. Mladší i starší zaměstnanci spíše souhlasí s odpovídajícím finančním ohodnocením.

Zajímavý je postoj osoby ve starší kategorii, pro kterou v roce 2012 nepředstavuje profesní pozice jistotu. Vzhledem k současným podmínkám ve firmě, kde převládá mladý kolektiv, vyvozujeme, že se starší osoba obává nahrazení mladším zaměstnancem.

V korelační matici se prokázala velká část poznatků, které byly uvedeny v teoretické části. Příkladem může být pozitivní korelace proměnné Styl řízení a Fyzická aktivita. Podle

Ivana Nového (2004) obsah a síla kultury ovlivňuje výkonnost zaměstnance. Výkonnost zaměstnance je ovlivněna dalšími proměnnými, jako je například pracovní kolektiv, finanční ohodnocení a další, které se prokázaly v korelační matici v roce 2012. Pokud má zaměstnanec vhodné pracovní podmínky, vzniká v podniku dobrý pracovní kolektiv a vykonává se kvalitní práce. Firmu může často zajímat, jaká proměnná nejvíce koreluje s odchodem ze zaměstnání. U korelací z roku 2012 dominuje Styl řízení. Tato korelace opět potvrzuje slova Ivana Nového (2004). V korelační matici z roku 2011 vycházejí hodnoty u proměnné Odchod negativně. Důvodem jsou zaměstnanci, kteří přestože jsou celkově s prací spokojeni, uvažují o odchodu. Položku Mezilidské vztahy jsme v korelační matici nezmiňovali. Jeví se jako nestabilní. Může to být efekt špatně formulované otázky, této situaci budeme v příštím průzkumu předcházet a lépe zformulujeme otázku.

Dále bych se zabývala zhodnocením faktorové analýzy. Výsledky faktorové analýzy jsou s ohledem na malá data nestabilní. Staly se pro nás inspirací pro další průzkum. Výsledky faktorové analýzy jsou subjektivním hodnocením zaměstnanců, ale přesto si myslíme, že přinesly zajímavá zjištění. Rok 2011 obsahuje faktor Styl řízení. Objevil se jako samostatný faktor související s podmínkami práce. Další faktor, který se objevuje v roce 2011, je označen jako poměrně obecný. Třetí faktor se týká osobního rozvoje. V roce 2012 se také objevily tři faktory, ovšem velmi specifické od roku 2011. První faktor byl označen jako náročnost práce. Je zřejmé, že zaměstnanci v tomto oboru vykonávají náročnou práci. Dalo se předpokládat, že se tato otázka objeví jako samostatný faktor. Další faktor jsme označili jako úspěch. Pro zaměstnance je důležité, aby je práce bavila. Poslední faktor vyšel jako pracovní prostředí. Domníváme se, že zaměstnanci chtějí být spokojeni nejen s pracovním prostředím, ale i s dobrým pracovním kolektivem.

9. Návrhy na opatření

Řeznictví Libor Šrol, s. r. o. podniká již od roku 1991, nejprve jako fyzická osoba a od roku 2005 jako právnická osoba. Skutečnost, že se mu daří udržet se na trhu, který je v České republice hodně obsazen, je úspěchem firmy. Přesto výzkum prováděný v období let 2011 a 2012 prokázal, že v řízení lidských zdrojů má firma dílčí rezervy. Je to také otázkou dělby práce, protože většina zkušeností z podnikání malých českých firem potvrzuje, že majitel, zároveň jednatel, si na sebe váže naprostou většinu kompetencí, protože má obavy, že by jejich případné předání, části z nich, mohlo pro jeho firmu znamenat ztížené možnosti provádění kontroly, zda nedochází, všeobecně řečeno, k poškozování jeho firmy. Pro zkvalitnění řízení lidských zdrojů doporučuje níže uvedené návrhy. Podotýkáme, že se jedná o malou firmu, která nemá řídicí management v podobě, jaký mají k dispozici velké firmy. Následující doporučení nevycházejí pouze z průzkum, protože jich není dostatek. Některé doporučení jsou vyvozené z teorie, i když nejsou tak silné. Navrhovali bychom následující doporučení:

- ✦ Provést hodnocení pracovního výkonu všech zaměstnanců a na jeho základě všem stanovit konkrétní a srozumitelné pracovní úkoly, které budou snadno kontrolovatelné ve stanovených časových úsecích.
- ✦ Je bezpodmínečně nutné zkvalitnit vnitrofiremní komunikaci. Otevřenost při ní je základní podmínkou úspěchu. Zaměstnanci se musí sami přesvědčit o tom, že majitel, a tedy jejich zaměstnavatel, má na této komunikaci zájem, protože v ní vidí zlepšení mezilidských vztahů mezi lidmi na pracovištích navzájem a mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, který uvítá pozitivní i negativní informace a bude hledat řešení.
- ✦ Je nutné vytvořit odpovídající pracovní prostředí. Tím není myšleno prostředí, které se týká dodržování hygienických předpisů a pravidel HACCP, ale prostředí vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a vzájemné pomoci při plnění pracovního úkolu, pokud to bude nezbytné.
- ✦ Poté doporučujeme návrh vypracovat plán vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců v rámci možností pracovní pozice. Plán bude vytvořen na základě vzájemné konzultace a bude odpovídat potřebám firmy. Na druhé straně zaměstnanec musí mít jistotu, že další vzdělávání může být dobrým startem pro úspěšný výkon pracovní pozice. Zaměřovali bychom se například na školení řezníků v oblasti znalosti koření či zavádění nových technologií zpracování masa.

- ⤴ Poslední návrh se týká majitele firmy. Po prostudování literatury by se mohla navrhovat možnost zaměstnání specialisty na řízení lidských zdrojů. Uvažovali jsme o této možnosti, ale na základě ekonomické bilance tento způsob není nejvhodnější. Navrhovali bychom tedy využití služeb externích zaměstnanců. Využívali bychom služeb odborných konzultantů, kteří zmapují situaci v oblasti řízení lidských zdrojů.

10. Závěr

Podnikání v České republice se věnuje více než jeden milion osob. Vezmeme-li do úvahy, že je zaměstnáno více než 3,5 mil. občanů, je číslo, které se týká podnikatelů, značné. Faktem ale také je, že část evidovaných podnikatelů, převážně osoby samostatně výdělečně činné, podniká při zaměstnání, aby si rodina vylepšila rodinný finanční rozpočet. Podnikání v řeznictví, v masném průmyslu všeobecně, je velmi obtížné. V masném průmyslu jsou velmi přísné hygienické normy, je nezbytná nutnost uplatňování pravidel HACCP. K tomu je nutné připočítat normy, které se týkají bezpečnosti práce a u žen restrikce zdvihání těžkých břemen, což je zvláště u řeznic při jejich práci problém.

Firma Řeznictví – Libor Šrol, s. r. o. bere tuto uvedenou problematiku s odpovědností, protože porušení hygienických předpisů znamená velmi tvrdé finanční postihy. Zaměstnanci jsou proto důsledně vedeni k tomu, aby všechny předpisy dodržovali, protože jsou si dobře vědomi toho, že případné pokuty by je při nedodržování předpisů neminuly. Náročnost majitele je proto oprávněná a lze pochopit, že se to některým zaměstnancům nemusí líbit. Proto je nezbytná kvalitní komunikace.

Řízení lidských zdrojů je pojem, se kterým se v posledních dvaceti letech setkáváme často. Většina lidí si představuje jen to, že budou od svých nadřízených dostávat pracovní úkoly a za jejich splnění buď budou pochváleni anebo jim budou vytčeny nedostatky. Vzhledem k již zmíněné nutnosti efektivní komunikace zcela pomíjejí, že se jedná o motivaci zaměstnanců, o jejich další pracovní a osobní rozvoj atd. Pravdou také je, že zaměstnanci, bez ohledu na to, ve které firmě pracují, se mnohdy neradi podřizují příkazům, které se týkají plnění pracovních úkolů, jejich vyžadování a řízení manažery považují div ne za šikanu. Většina zaměstnanců má také pocit, že je jejich zaměstnavatel odměňuje nespravedlivě, ale zároveň se neumí ozvat a pohovořit si na toto téma. Anebo druhá varianta – bojí se dát výpověď, i když bude tvrdit, že jinde dostane lepší finanční ohodnocení.

Tato stručně popsaná tvrzení rezonovala v názorech pracovníků prezentované firmy. Výzkum, který je v práci uveden, probíhal ve dvou letech. Poprvé v roce 2011 a podruhé v roce 2012. Spokojenost s prací se oproti minulému roku radikálně změnila díky přijetí šesti nových lidí, konkrétně starších žen. Dokladem o zlepšení personální práce v této firmě je, že stačí vyměnit zaměstnance a výsledky jsou lepší. Změnila se firemní strategie. Může to v nás vyvolat pocit diskriminace mladých žen. Obecně jsou starší ženy vnímány jako stabilnější, což si zaměstnavatel zřejmě uvědomuje.

V tom spočívá přidaná hodnota výzkumu a také hodnota práce, protože zpracovatelka byla v kontaktu s pracovníky firmy po celé dva roky a mohla si tak sama utvořit názory na

jednání a chování zaměstnanců. Po celé dva roky se zaměstnanci na všech pracovištích mohla sledovat jejich reakce při řešení některých problémů. To je fakt, který se mnoha zpracovatelům jiných průzkumů pro potřeby školy často nepodaří.

Z výzkumu vyplynuly jasné závěry. Především to, že lidé potřebují dobré řízení a vedení týmu. Že velmi záleží na několikrát již zmiňované komunikaci, a to nejen mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci navzájem. Problémem mnoha firem je, že se jejich vlastníci bojí informovat o své ekonomické situaci, o tom, co by bylo nutné udělat pro zlepšení situace, jaké má firma plány do budoucna, jaké perspektivy zaměstnanci mají. Nejistota a obava ze ztráty zaměstnání dokáže lidi výrazně demotivovat. Proto jsme názoru, že vlastníci firem, a to platí i v případě prezentované firmy, se nesmí bát být otevřenější vůči zaměstnancům, musí se naučit s nimi o některých záležitostech otevřeně diskutovat. Jinými slovy, vtáhnout je do dění ve firmě. Jedná se o styl práce, který je v mnoha firmách již samozřejmostí.

Prezentovaná firma, přestože má pár nedostatků, které byly zmíněny v práci, v řízení lidských zdrojů, má již po mnoho let dobré ekonomické základy a před sebou také dobrou perspektivu v podnikání. Z tohoto důvodu pokládáme analytickou část práce za zajímavé východisko pro zpracování případně diplomové nebo jiné odborné práce více analyticky a široce zaměřené. Toto další zpracování by bylo zajímavé také z důvodů, že by bylo zajímavé porovnat vývoj v řízení lidských zdrojů ve firmě během několika let.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 447 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. I. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 320 s. ISBN 80-85865-66-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BECK, Jiří, HLAVATÝ, Karel. *Proinovační firemní kultura*. První vydání. Praha: VŠMIE, 2007. 90 s. ISBN 978-80-86847-27-6.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK František. *Organizační chování*. První vydání. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. Dotisk prvního vydání. Brno: Computer Press, 2003. 96 s. ISBN 80-7226-873-2.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. První vydání. Překlad JUNGSMANN, Vilém. Brno: Computer Press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9.
- CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- COATES, Charles. *Efektivní řízení*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 1997. 273 s. ISBN 80-7169-392-8.
- DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. První vydání. Překlad MICHŇOVÁ, Eva. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- FAIRWEATHER, A.: *Jak být motivujícím manažerem... a dosáhnout výsledků rychle a s minimem stresu*. První vydání. Překlad REZEK, Jiří. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s., ISBN 978-80-247-3008-9.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. První vydání. Překlad NOVOTNÁ, Jitka. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- HOSPODÁŘOVÁ, Irena. *Kreativní management v praxi*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-5.

- JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vydání. Překlad STRNAD, Zdeněk. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- KANTER, Rosbet Moss. *The Change Masters*. London: Allend & Unwin, 1984.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Teoretická východiska a vývoj. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2794-3.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Velký sociologický slovník*. Sv. 1, A-O. Praha, Karolinum 1996. 747 stran. ISBN 80-7184-164-11.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KULKA, Jiří. *Psychologie umění*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 440 s. ISBN 978-80-247-2329-7.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 80-247-2339-6.
- MINTZBERG, H. *Crafting Strategy*. In *Harward Business Review*, 1987, červenec/srpen, s. 66-74.
- Moerel, Hans. *Proměny pracovních vztahů*. 1. vydání. Praha: DeskTop Publishing FF UK, 1995. 316s. ISBN 80-85899-07-8
- NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. Vydání první. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.
- NĚMEC, Otakar a kol. *Personální management*. Vydání 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.
- NIERMEYER, Rainer, SEFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. První vydání. Překlad KUNST, Pavel. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0. s. 64.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Academia, Praha 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PEARCE, J. A., ROBINSON, R. B. *Strategie management: Strategy formulation and implementation*. Georgetown. Ontario, Irwin, 1988.

- PFEIFFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-0818-X.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti – obor v pohybu*. 6. revidované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.
- SVOZILOVÁ, Anna. *Projektový management*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.
- ŠULEŘ, Oldřich. *Kompetence manažera*. Computer Press, 2008. 246 s., ISBN 97880-251-2316-4.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.
- ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Překlad KOUBEK, Josef. Praha: Grada Publishing, 2009. 172 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.
- WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WALKER, Alfred a kol. *Moderní personální management*. Nejnovější trendy a technologie. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Grafy

- Graf 1 Úspěšnost v zaměstnání
- Graf 2 Spokojenost s profesním postavením
- Graf 3 Postrádání osobního rozvoje a profesního růstu
- Graf 4 Spokojenost se stylem řízení firmy a přístupem vedení
- Graf 5 Negativní působení mezilidských vztahů na pracovišti
- Graf 6 Dobrý pracovní kolektiv jako záruka kvalitní práce
- Graf 7 Pracovní výkon a finanční ohodnocení
- Graf 8 Kvalita pracovních podmínek
- Graf 9 Náročnost práce a ovlivnění soukromého života
- Graf 10 Požadavek na velkou fyzickou aktivitu
- Graf 11 Stabilní profesní pozice a jistota zaměstnání
- Graf 12 Úvaha o ukončení pracovního poměru
- Graf 13 Úspěšnost v zaměstnání
- Graf 14 Spokojenost s profesním postavením
- Graf 15 Postrádání osobního rozvoje a profesního růstu
- Graf 16 Spokojenost se stylem řízení firmy a přístupem vedení
- Graf 17 Negativní působení mezilidských vztahů na pracovišti
- Graf 18 Dobrý pracovní kolektiv jako záruka kvalitní práce
- Graf 19 Pracovní výkon a finanční ohodnocení
- Graf 20 Kvalita pracovních podmínek
- Graf 21 Náročnost práce a ovlivnění soukromého života
- Graf 22 Požadavek na velkou fyzickou aktivitu
- Graf 23 Stabilní profesní pozice a jistota zaměstnání
- Graf 24 Úvaha o ukončení pracovního poměru
- Graf 25 Úspěšnost v zaměstnání
- Graf 26 Spokojenost s profesním postavením
- Graf 27 Postrádání osobního rozvoje a profesního růstu
- Graf 28 Spokojenost se stylem řízení firmy a přístupem vedení
- Graf 29 Negativní působení mezilidských vztahů na pracovišti
- Graf 30 Pracovní výkon a finanční ohodnocení
- Graf 31 Náročnost práce a ovlivnění soukromého života
- Graf 32 Úvaha o ukončení pracovního poměru
- Graf 33 Skóre na škále spokojenosti (součet přes všechny položky baterie), rok 2012 a 2011

Tabulky

- Tabulka 1 Identifikace Řeznictví – Libor Šrol, s. r. o.
- Tabulka 2 Klasifikace ekonomických činností CZ-Nace
- Tabulka 3 Skóre na škále spokojenosti pro pohlaví a věk za oba roky
- Tabulka 4 Korelační matice (Kendallovo tau)
- Tabulka 5 Korelační matice (Kendallovo tau) rok 2011
- Tabulka 6 Výsledek faktorové analýzy, rok 2012
- Tabulka 7 Výsledek faktorové analýzy, rok 2011

Obrázky

Obrázek 1 Řízení v tradiční liniově řízené společnosti

Obrázek 2 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace

Obrázek 3 Priority výkonnosti

Obrázek 4 Cyklické schéma motivace

Obrázek 5 Maslowova teorie potřeb

Obrázek 6 Vnitřní a vnější motivace

Přílohy

Dotazník

Kontingenční tabulky roku 2011

Dotazník

Číslo respondenta :

Draží přátelé,

tento projekt vznikl za účelem zlepšení pracovních podmínek a efektivnosti práce. V rámci sledování kvality si Vám dovoluji předložit k vyplnění dotazník ke spokojenosti s Vaší pracovní pozicí, s mírou požadavků a zátěže v zaměstnání. Prosím Vás o pár minut volného času k zodpovězení několika otázek. Odpovědi na otázky zakroužkujte do dotazníku. Pokud není uvedeno jinak, tak vybírejte pouze jednu odpověď. Vámi sdělená data jsou anonymní, a proto prosím odpovídejte pravdivě. Zaručuji Vám, že nebudou nikdy použita ke komerčním účelům, pouze k mým účelům bakalářské práce.

Děkuji Vám za Vaši pomoc při projektu.

Tereza Šrolová

1.Rozhodně nesouhlasím 2.Spíše nesouhlasím 3.Nevím 4.Spíše souhlasím 5.Rozhodně souhlasím

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. V mé profesi jsem úspěšný/á a práce mě baví. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mé profesní postavení mě naplňuje a mohu se v něm realizovat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. V zaměstnání postrádám osobní rozvoj a profesní růst. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Jsem spokojen/á se stylem řízení firmy a přístupem k vedení. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Mezilidské vztahy na pracovišti na mě působí negativně. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. S kolegy tvoříme dobrý pracovní kolektiv a vykonáváme kvalitní práci. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Finanční ohodnocení je odpovídající mým pracovním výkonům. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Pracovní podmínky (bezpečnost práce a hygiena) hodnotím jako vhodné. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Práce je pro mě vyčerpávající a nemám čas na svůj osobní život. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Je ode mě vyžadována příliš velká fyzická aktivita. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Je to stabilní profesní pozice, která pro mě představuje jistotu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Neuvažuji o odchodu ze zaměstnání. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

• **Jste**

- a. muž
- b. žena

• **Kolik je Vám let?**

- a. méně než 29
- b. 30 - 39 let
- c. 40 – 49 let
- d. 50 – 59 let
- e. více jak 60 let

• **Jaký je Váš rodinný stav?**

- a. svobodný/á
- b. ženatý/vdaná
- c. rozvedený/á
- d. vdovec/vdova

Předem Vám děkuji za vyjádřený názor.

Kontingenční tabulky roku 2011

Stabilní profesní pozice * Neuvažují o odchodu Crosstabulation

Count

		Neuvažují o odchodu			Total
		rozhodně nesouhlasím	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím	
Stabilní profesní pozice	rozhodně nesouhlasím	0	1	9	10
	spíše nesouhlasím	0	1	2	3
	nevím	0	0	2	2
	spíše souhlasím	1	0	0	1
	rozhodně souhlasím	1	1	0	2
	Total	2	3	13	18

Pracovní podmínky * Neuvažují o odchodu Crosstabulation

Count

		Neuvažují o odchodu			Total
		rozhodně nesouhlasím	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím	
Pracovní podmínky	rozhodně nesouhlasím	0	1	8	9
	spíše nesouhlasím	0	1	4	5
	nevím	0	0	1	1
	spíše souhlasím	1	0	0	1
	rozhodně souhlasím	1	1	0	2
	Total	2	3	13	18

Dobry pracovní kolektiv * Neuvažuji o odchodu Crosstabulation

Count

	Neuvažuji o odchodu			Total
	rozhodně nesouhlasím	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím	
Dobry pracovní kolektiv rozhodně nesouhlasím	0	0	7	7
spíše nesouhlasím	0	1	3	4
nevím	0	1	1	2
spíše souhlasím	1	0	2	3
rozhodně souhlasím	1	1	0	2
Total	2	3	13	18

Jsem úspěšný a práce baví. * Neuvažuji o odchodu Crosstabulation

Count

	Neuvažuji o odchodu			Total
	rozhodně nesouhlasím	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím	
Jsem úspěšný a práce baví. rozhodně nesouhlasím	0	1	7	8
spíše nesouhlasím	0	2	5	7
nevím	0	0	1	1
spíše souhlasím	2	0	0	2
Total	2	3	13	18